

Management for Professionals

مدیریت برای حرفه ای ها

Lyle Yorks
AmyLuiAbel
Denise Rotatori

Strategic Human Resource Development in Practice

Leveraging Talent for Sustained
Performance in the Digital Age of A



Springer

سری کتاب های اسپرینگر مدیریت برای افراد حرفه ای شامل کتاب های تجارت و مدیریت سطح بالا برای مدیران اجرایی است. نویسندگان این کتاب ها افراد حرفه ای با تجربه در زمینه کسب و کار و استادان معروفی هستند که زمینه علمی، بهترین شیوه کاری و دیدگاه کارآفرینانه را ترکیب می کنند تا بینشهای قدرتمندی درباره چگونگی دستیابی به برتری تجاری ارائه دهند.

Lyle Yorks • Amy Lui Abel
Denise Rotatori

توسعه استراتژیک منابع انسانی در عمل

استفاده از استعداد برای عملکرد پایدار در
عصر دیجیتال هوش مصنوعی

همانطور که در بسیاری از حوزه های عملیات حرفه ای، سطح عدم قطعیت و ابهام درباره آینده کار در حال افزایش است. در سطح فردی، بخشی و سازمانی، کارگران، مدیران ارشد و مدیران اجرایی باید به طور مداوم از روندها و اتفاقات جاری و نوظهور یاد بگیرند تا به طور استراتژیک خود را برای عملکرد و احتمالات آینده تغییر دهند. انجام این کار مستلزم توانایی های استفاده از روش های یادگیری استراتژیک و توسعه ظرفیت شخصی برای مراقبت از پیچیدگی های یک دنیایی است که در آن افراد با فناوری های دیجیتال هوشمندی که به طور گسترده به عنوان هوش مصنوعی قرار می گیرند، تعامل می کنند. انتقالات استراتژیکی که نیازمند تحول سازمان ها هستند، بیشتر از گذشته ضروری است زیرا این فناوری های دیجیتال خود به سرعت در حال تکامل و تغییر جهان هستند و به سریع ترین شکل ممکن دنیا را تغییر می دهند. عبارت معروف (VUCA) ناپایداری، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام چالش های معاصر را نشان می دهند که نه تنها در کسب و کار بلکه در تمام بخش های سازمانی، از جمله آموزش و یادگیری با آنها مواجه هستیم.

ما این کتاب را به منظور ارائه ابزارها و روش هایی برای هدایت استراتژیک در حوزه تغییرات مداوم و تأثیرات یادگیری و توسعه منابع انسانی نوشته ایم، که شامل روش ها و عملکردهایی برای مشارکت در یادگیری استراتژیک همراه با چارچوب های نظری است که بر آنها استوار است. مبانی این کتاب شامل رشته علمی توسعه منابع انسانی و روش های مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت استعداد که در شرکتهای مختلف در سراسر جهان در زمانی از تغییرات شتاب زده به وجود آمده توسط فناوری های دیجیتال، به کار گرفته می شوند. در دنیای امروزی که تغییر سریع با عدم قطعیت و ابهام همراه است، انعطاف پذیری استراتژیک برای افراد، بخش ها و عملکردهای درون سازمانی و موسسات ضروری است. افراد در حال حاضر در حوزه ای از نیروی کار متغیر در حال کار هستند و سازمان ها تصمیماتی درباره تعادل بین کارمندان تمام وقت و قراردادی پاره وقت می گیرند. علاوه بر این، بخش های مختلفی از محیط اجتماعی و اقتصادی با یکدیگر تداخل دارند. به عنوان مثال، شرکت IBM با شورای آموزش آمریکا همکاری کرده است؛ تصمیم گرفته شده که تکمیل برنامه کارآموزی ارائه شده توسط IBM معادل ۵۴ واحد معتبر استاندارد دانشگاهی باشد و می تواند در ادامه به برنامه رشته تحصیلی دانشگاهی تبدیل شود. مثال دیگر، ارائه گواهینامه های شغلی توسط گوگل در دبیرستان ها و دانشگاه های سراسر کشور است. در این زمینه تغییر، مفهوم و تعریف برنامه ریزی استراتژیک باید مورد بازنگری قرار گیرد.

ایده "برنامه ریزی استراتژیک" ریشه در برنامه ریزی ارتش های نظامی جهان دارد و فرآیند آن به سال های قبل از میلاد برمیگردد. بسیاری از محققان این ایده را به کتاب "هنر جنگ" سون تزو منسوب می کنند. در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، همزمان با افزایش سرعت نوآوری و تغییر در محیط کسب و کار، این موضوع به عنوان یک گامی مهم در ادبیات تجارت مطرح شد. به قرن بیست و یکم برگردیم و همانطور که ویلی پیترسن، مدیرعامل سابق و استاد عملی و مدرس در دانشکده تجارت دانشگاه کلمبیا، تاکید می کند، برنامه ریزی استراتژیک باید پیش از آن به وسیله یادگیری استراتژیک انجام شود. تشکیل یادگیری استراتژیک یک فرآیند یادگیری فردی، تیمی و سازمانی است. برنامه ریزی پس از یادگیری استراتژیک انجام می شود زیرا در زمان فناوری های جدید، توانایی هدایت استراتژیک در میان عدم قطعیت در سطح فردی، گروه و تیم و سازمانی ضروری است. جوانب و جوهر اصلی استراتژی، ایجاد ایده های جدید است که نیازمند خارج شدن از چارچوب های سنتی خود و جستجوی دیدگاه های متنوع درباره روندهای موجود و ممکن است، و سپس برنامه ریزی است.

از تحقیقات و کاری که با شرکت های مختلفی که فناوری های دیجیتال را در فرآیند مدیریت استعداد و حوزه توسعه منابع انسانی به کار برده اند، استفاده می کنیم، تمرکز ما بر پیوند نظریه با عمل و ارائه نمونه ها از محیط مطالعه موردی است. همچنین، ما مفاهیمی را از منابع مختلف از حوزه های استراتژی و توسعه منابع انسانی یکپارچه می کنیم. هر فصل شامل مروری از چارچوب های نظری و روش های مربوط به موضوع فصل ارائه می دهد. نیاز به چابکی استراتژیک، تأثیراتی برای توسعه و مدیریت نیروی کار دارد؛ این نیاز نقش مدیریت منابع انسانی را به طور کلی و به ویژه نقش عملکرد آموزش و توسعه در سازمان ها را ارتقاء می دهد.

این کتاب یک ضمیمه و به روزرسانی از کتاب قبلی لایل درباره توسعه استراتژیک منابع انسانی است که در سال ۲۰۰۵ منتشر شد. این کتاب به عنوان یک منبع درسی برای دروس توسعه منابع انسانی استراتژیک مورد استفاده قرار می گیرد که شامل فرآیند توسعه استراتژی به عنوان یک فرآیند یادگیری، ارتباط بین یادگیری و توسعه بزرگسالان با توسعه سازمانی و تغییر، و توسعه استعداد است. تمرکز ما بر پیوند نظریه با عمل و ارائه نمونه ها از محیط مطالعه موردی است. این کتاب با دیدگاه محققین و کارشناسان دیده شده و همچنین می تواند یک منبع برای افرادی باشد که در سازمان خود نقش مدیریت استعدادیابی یا آموزش و یادگیری و توسعه نیروی انسانی را بر عهده دارند. علاوه بر این، شیوه های یادگیری توصیف شده می تواند برای تسهیل یادگیری استراتژیک و چابکی در سازمان ها توسط متخصصان توسعه منابع انسانی (آموزش و توسعه و مدیریت استعداد) استفاده شود.

ما از همکاران و اعضای محترم هیأت مدیره کنفرانس بورد به خاطر حمایت، دیدگاه های ارزشمند و اطلاعات ارائه شده در طول تحقیق و نگارش این کتاب قدردانی می کنیم. ما همچنین از اعضای هیئت علمی و فارغ التحصیلان برنامه آموزش بزرگسالان و رهبری در دانشکده معلمان، دانشگاه کلمبیا، و آموزش اجرایی در دانشکده بازرگانی قدردانی می کنیم. آنها حمایت های بسیاری ارائه کردند و به تحقیقات ما کمک های ارزشمندی ارائه دادند.

بخش اول: فصل‌هایی که پایه‌ها و روش‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و مدیریت استعداد را ارائه می‌دهند

فصل اول: دامنه توسعه منابع انسانی: هم به عنوان یک رشته تممیلی و هم به عنوان یک عملکرد

مرفه‌ای ۳

- ۱,۱ تعریف توسعه منابع انسانی ۵
- ۱,۱,۱ ریشه‌های مدرن علمی و عملی توسعه منابع انسانی ۵
- ۱,۱,۲ دیدگاه‌های متفاوت و همبستگی‌های کلیدی در درک توسعه منابع انسانی ۷
- ۱,۱,۳ حرکت به سوی هماهنگی در تعریف توسعه منابع انسانی ۸
- ۱,۱,۴ تشفیص نیاز به توسعه منابع انسانی استراتژیک (SHRD) ۹
- ۱,۲ دیدن به جای هماهنگی: پرتوهای یک ذهنیت اتماد در دنیای پیچیدگی ۱۰
- ۱,۳ بازگشت به سوال "توسعه منابع انسانی چیست؟" ۱۱
- ۱,۳,۱ تعریف ما از توسعه منابع انسانی ۱۳
- ۱,۳,۲ همچنین، نیاز به ادامه بحث در دانشگاه ۱۳
- ۱,۴ مدیریت منابع انسانی، یادگیری و توسعه، و توسعه سازمانی - و بهره‌گیری از فناوری هوش مصنوعی ۱۴
- ۱,۵ خلاصه ۱۶
- منابع ۱۸

فصل ۲ پایه‌های نظریه یادگیری برای عملکرد توسعه منابع انسانی ۲۱

- ۲,۱ یادگیری چیست؟ مروری بر زمینه‌های نظری ۲۲
- ۲,۲ دانستن چه چیزی - دانستن چگونه - دو موزه متمایز یادگیری، اما با هم ارتباط دارند ۲۲
- ۲,۲,۱ بله متمایز، اما موزه‌های متصل ۲۴
- ۲,۲,۲ چهار نوع یادگیری - چارچوب یادگیری ادوارد سل ۲۵
- ۲,۳ یادگیری تمولی ۲۶
- ۲,۴ ارتباط دادن زمینه با یادگیری تجربی ۲۸

۲,۴,۱ یادگیری ملقه تکی ۲۸, ۲,۴,۲ یادگیری ملقه دوتایی ۲۹

۲,۴,۳ یادگیری ملقه سه‌گانه ۳۰

۲,۴,۴ ارزیابی چارچوب کولب و یادگیری تجربی ۳۱

۲,۵ نظریه توسعه بزرگسالان ۳۲

۲,۵,۱ نظریه توسعه سازنده گان ۳۲

۲,۵,۲ منطق اقدام ویلیام توربرت ۳۳

۲,۵,۳ مالت‌های توسعه‌ای جان هرون ۳۵

۲,۵,۴ دوره توسعه بزرگسالان ۳۶

۲,۶ یادگیری بدنی: آگاهی ذهن-بدن برای توسعه شفصی ۳۹

۲,۷ از یادگیری فردی به یادگیری تیمی و سازمانی ۴۰

۲,۷,۱ چارچوب‌های یادگیری تیمی ۴۱

۲,۷,۲ یادگیری سازمانی ۴۳

۲,۸ یادگیری فودمور ۴۵

۲,۹ فاصله ۴۶

منابع ۴۷

فصل ۳ قرار دادن به صورت استراتژیک عملکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها ۵۱

۳,۱ مدل اقتصاد سیاسی برای درک ارتباطات استراتژیک ۵۲

۳,۲ چگونگی تغییر موقعیت منابع انسانی: تغییر سیاسی اقتصاد منابع انسانی ۵۴

۳,۳ فهم سیاسی استراتژیک ۵۵

۳,۳,۱ نقشه‌برداری از قلمرو سیاسی ۶۲

۳,۳,۲ تجزیه و تحلیل نقشه ۶۵

۳,۳,۳ از نقشه‌برداری به عملکرد رهبری استراتژیک ۶۶

۳,۴ فاصله ۶۷

منابع ۶۷

فصل ۴ دیجیتالیزاسیون، هوش مصنوعی و توسعه منابع انسانی استراتژیک ۶۹

۴,۱ لمظات مهم در تکامل هوش مصنوعی ۶۹

۴,۱,۱ تکامل تاریخی ماشین‌های فکری: یک نگاه کوتاه ۷۰

۴,۱,۲ یک نگاه کوتاه به پایه‌های تاریخی داده‌های بزرگ ۷۰

- ۴,۲. درک هوش مصنوعی در چهارمین انقلاب صنعتی ۷۱
- ۴,۳. کاربردهای هوش مصنوعی در عملکرد توسعه منابع انسانی - فعلی و بالقوه ۷۳
- ۴,۳,۱. انتخاب فناوری های نوظهور در منابع انسانی ۷۴
- ۴,۳,۲. مسئولیت های منابع انسانی به عنوان نخبه‌بانان مدیریت نیروی کار ۷۴
- ۴,۳,۳. یک نگاه کوتاه به گذشته: منابع انسانی به عنوان نخبه‌بانان برنامه کاری نیروی کار ۷۵
- ۴,۳,۴. سریع به سال ۲۰۳۰ پیش بروید ۷۶
- ۴,۴. هوش مصنوعی در چرخه استعداد ۷۷
- ۴,۴,۱. چرخه استعداد: جذب و استخدام ۷۷
- ۴,۴,۲. چرخه استعداد: ورود به سازمان ۷۸
- ۴,۴,۳. چرخه استعداد: یادگیری و توسعه ۷۸
- ۴,۴,۴. چرخه استعداد: پاداش ۷۸
- ۴,۴,۵. چرخه استعداد: برنامه ریزی شغلی ۷۸
- ۴,۴,۶. چرخه استعداد: خروج ۷۹
- ۴,۵. نگرانی های افلاقی در پیاده سازی هوش مصنوعی ۷۹
- ۴,۶. فاصله ۸۰
- منابع ۸۰

فصل ۵ استفاده از داده ها و تحلیل های داده ای برای بهبود عملکرد منابع انسانی در عصر فناوری های

دیجیتال ۸۱

- ۵,۱. قرار دادن منابع انسانی در اکوسیستم تحلیل داده ها ۸۱
- ۵,۲. پیشنهاد ارزش از داده های بزرگ - سازمان منابع انسانی مبتنی بر داده ها ۸۲
- ۵,۳. تکامل منابع انسانی در عصر داده های بزرگ ۸۳
- ۵,۳,۱. درک منابع انسانی و تحلیل داده ها ۸۳
- ۵,۳,۲. سطوح بلوغ تحلیل های منابع انسانی ۸۴
- ۵,۴. تبدیل آن به واقعیت ۸۵
- ۵,۵. مطالعه موردی در عمل - تبدیل استخدام استعداد و جابجایی دافلی ۸۶
- ۵,۶. فرصت برای توسعه نیروی کار پویا ۸۸
- ۵,۷. افلاق داده های بزرگ در منابع انسانی ۹۰
- ۵,۸. چه چیزی را انتظار داشته باشیم بعدا ۹۱
- منابع ۹۱

فصل ۶ یادگیری استراتژیک برای عملکرد پایدار سازمان ۹۳

۱,۶ مدل های بنیادی استراتژی سازمانی ۹۴

۱,۱,۱ مدارس طراحی و برنامه ریزی ۹۴

۱,۱,۲ مدرسه موقعیت ۹۵

۳,۱,۶ نوآوری مغرب و استراتژی اقیانوس آبی ۹۷

۲,۶ از بهبود و سازگاری تا خلق افشال - الگو روشن است ۹۸

۳,۶ توسعه استراتژی به عنوان یادگیری ۹۹

۴,۶ توانایی های اصلی برای یادگیری استراتژیک ۱۰۰

۱,۴,۶ پرس و جوی عمل ۱۰۱

۲,۴,۶ به دست آوردن بینش از طریق مشابیه ها ۱۰۲

۳,۴,۶ ایجاد منمنی های ارزش و شناسایی مهمترین مشتری / ذینفع ۱۰۲

۴,۴,۶ یادگیری سناریو ۱۰۶

۵,۶ ظرفیت ۱۰۹

۶,۶ فاصله ۱۱۰

منابع ۱۱۳

فصل ۷ هماهنگی یادگیری در سطوح استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی برای عملکرد ۱۱۵

۱,۷ تأثیرات تغییر استراتژیک بر برنامه HRD (توسعه منابع انسانی) ۱۱۵

۲,۷ تصویر متافور هر HRD (توسعه منابع انسانی) ۱۱۶

۳,۷ هماهنگی توانمندی های فردی، توانمندی های اصلی (توابع و تیم ها) و سیستم های HRM)

مدیریت منابع انسانی) برای اجرای عملکرد استراتژیک ۱۱۸

۱,۳,۷ سافت توانمندی های اصلی به عنوان بخشی از هماهنگی استراتژیک ۱۱۹

۲,۳,۷ تفاوت های در توانمندی های مهم استراتژیک فردی و توانمندی ها ۱۲۱

۴,۷ تأمین نیازهای یادگیری ناشی از اقدامات تاکتیکی و عملیاتی ۱۲۱

۵,۷ چارچوبی برای تشخیص مشکلات عملکرد ۱۲۳

۱,۵,۷ شناسایی مشکل ۱۲۴

۲,۵,۷ ارتباط مشکلات با راه حل ها ۱۲۷

۶,۷ نمونه های عملیاتی HRM ، L&D (یادگیری و توسعه کارکنان) و توسعه سازمان در اجرای AI

به صورت استراتژیک ۱۲۸

۷,۷ فاصله ۱۲۹

منابع ۱۳۰

فصل ۸ انتقال یادگیری: مسیری که ارتباط بین یادگیری و عملکرد را برقرار می‌کند ۱۳۱

- ۸,۱ تعریف انتقال یادگیری ۱۳۲ ۸,۲ انتقال یادگیری از دیدگاه سیستمی ۱۳۳
- ۸,۲,۱ انگیزه برای انتقال - ویژگی‌های یادگیرنده که انتقال یادگیری را رهبری می‌کنند ۱۳۴
- ۸,۲,۲ ممتوای یادگیری - مهارت‌های سفت یا نرم / توانایی‌ها ۱۳۶
- ۸,۲,۳ مدل سیستم انتقال یادگیری تطبیق‌دهی شده ۱۳۶
- ۸,۲,۴ چارچوب ۷۰:۲۰:۱۰ و چالش‌های هم‌ترازی برای انتقال ۱۳۸
- ۸,۳ ارتباط با مسیرهای یادگیری یادگیرندگان ۱۳۹
- ۸,۴ فناوری و انتقال یادگیری ۱۴۱
- ۸,۵ یادگیری انتقالی: بعد دیگری از یادگیری ممیط کار ۱۴۲
- ۸,۶ فاصله ۱۴۳
- منابع ۱۴۴

فصل ۹ آینده کار ۱۴۷

- ۹,۱ آینده کار ۱۴۸
- ۹,۱,۱ تیم‌ها و کارهای افقی متقابل عملکردی ۱۴۹
- ۹,۱,۲ یادگیری مداوم برای پر کردن کمبودهای مهارتی در توسعه استعدادهای موجود سازمان ۱۵۰
- ۹,۱,۳ تعادل و بهره‌برداری موثر از کارگران تمام وقت و قراردادی ۱۵۱
- ۹,۲ توانمندسازی نیروی کار برای آینده ۱۵۲ ۹,۲,۱ استراتژی آموزش و توسعه مطابق با استراتژی سازمان ۱۵۳
- ۹,۲,۲ منابع و برنامه‌های یادگیری باید یک یادگیرنده بهبود یافته را فراهم کنند ۱۵۴
- ۹,۲,۳ نظارت توسط یک تیم اجرایی تشکیل شده از اعضای مختلف ۱۵۶
- فهرست مطالب xiii
- ۹,۳ فرهنگی که توسعه نیروی کار آینده را ممکن می‌سازد ۱۵۶
- ۹,۴ فاصله و نتیجه‌گیری ۱۵۷
- منابع ۱۵۹

۱۰ مطالعه موردی از ممارسات توسعه منابع انسانی استراتژیک در قرن بیست و یکم ۱۶۱

- ۱۰,۱ استراتژیک: استفاده از مدل‌های هوش مصنوعی برای بهبود عملکرد فروش ۱۶۱
- ۱۰,۱,۱ فرم‌های آموزش میدانی فراتر از مدود ۱۰,۱,۲ تغییر رفتار رانندگی ۱۶۲
- ۱۰,۱,۳ ارزیابی عملکرد هدفمند ۱۶۳
- ۱۰,۱,۴ قدم‌گذاشتن در راه هوش مصنوعی ۱۶۳

۱۰,۱,۵ نتایج برنامه و برنامه‌های آینده ۱۶۳

۱۰,۲ مرکز توسعه کودکان مک‌مین: شناسایی مهمترین مشنری و ایجاد نمودارهای ارزش برای رسم جهت
استراتژیک جدید ۱۶۴

۱۰,۲,۱ زمینه و تاریخچه سازمان ۱۶۴

۱۰,۲,۲ روش‌شناسی VI (تجزیه و تحلیل و بهبود فرایندهای کسب و کار در یک سازمان) ۱۶۵

۱۰,۲,۳ استفاده از روش‌شناسی VI و ابزارها برای ارزیابی استراتژیک MCDC ۱۶۶

۱۰,۲,۴ مرامل انجام شده برای بهبود ارزش ارائه شده توسط MCDC ۱۷۰

۱۰,۳ سیستم: مدیریت شغلی برای آینده ۱۷۱

۱۰,۳,۱ دو طرح مسورانه برای رقابت موثر در بازار استعدادها ۱۷۲

۱۰,۳,۲ تلفیق تجزیه و تحلیل و شبکه سازمانی برای بدست آوردن درک ۱۷۲

۱۰,۳,۳ یک مطالعه جامع درباره شغل‌ها نتایج مهمتری را به ارمغان می‌آورد ۱۷۲

۱۰,۳,۴ تبدیل درک به عمل ۱۷۳

۱۰,۳,۵ از مشارکت به بهره‌وری حرکت کردن ۱۷۴

۱۰,۴ مرکز کارآفرینی و نوآوری: شکستن از مدل یادگیری سنتی آموزش عالی ۱۷۴

۱۰,۴,۱ زمینه ۱۷۴

۱۰,۴,۲ یک نگاهی به یادگیرندگان قرن بیست و یکم ۱۷۴

۱۰,۴,۳ برخی از چالش‌های دانشگاه‌های عمومی دو و چهار ساله سنتی ۱۷۵

۱۰,۴,۴ مرز جدید: شکستن از مدل یادگیری سنتی ۱۷۵

۱۰,۴,۵ یک مدل کسب و کار مفضل کننده: انتقال از مدل لوله به مدل ۱۷۷

۱۰,۵ یک شرکت خدمات مالی: نقشه‌برداری از تربیتوری سیاسی در هنگام پذیرش فناوری‌های مبتنی بر ابر. یک
مثال توضیحی ۱۸۰

۱۰,۵,۱ تجزیه و تحلیل نقشه ۱۸۰

۱۰,۵,۲ از تحلیل نقشه تا عمل استراتژیک ۱۸۱

۱۰,۶ استفاده از هوش مصنوعی برای جذب استعداد در یک فرده فروشی فودرو در آمریکا: بهبود ارزیابی قبل از
استفاده و فرآیند مصامبه ۱۸۲

۱۰,۶,۱ استفاده از هوش مصنوعی در جذب استعداد ۱۸۳

۱۰,۶,۲ تأثیر برنامه در کسب و کار ۱۸۳

۱۰,۷ استفاده از هوش مصنوعی در جذب استعداد در یک شرکت خدمات مالی چند ملیتی مستقر در سنگاپور:

بهبود ارتباط با نامزدها و ارزیابی قبل از استخدام ۱۸۴

۱۰,۷,۱ استفاده از هوش مصنوعی در جذب استعداد ۱۸۴

۱۰,۷,۲ تأثیر برنامه در کسب و کار ۱۸۵

- ۱۰,۸ استفاده از هوش مصنوعی در جذب استعداد در یک زنجیره رستوران چند ملیتی مستقر در آمریکا: افزایش کارایی منابع بازپایی ۱۸۶
- ۱۰,۸,۱ استفاده از هوش مصنوعی در جذب استعداد ۱۸۶
- ۱۰,۸,۲ تأثیر برنامه در کسب و کار ۱۸۷
- ۱۰,۹ تمول فرهنگی در سازمان نوارتیس HR نسل بعدی: یادگیری در مرکز ۱۸۷
- ۱۰,۹,۱ فرهنگ جدید: احساس الهام، کنجکاوی و بدون سرپرستی ۱۸۸
- ۱۰,۹,۲ یادگیری به عنوان یک ضرورت استراتژیک ۱۸۹
- ۱۰,۹,۳ رهبری جهانی، بخشی و منطقه ای ۱۸۹
- ۱۰,۹,۴ اندازه گیری پیشرفت ۱۹۰
- ۱۰,۱۰ HR چابک در شرکت بین المللی تنباکو ژاپن (HR: JTI نسل بعدی) ۱۹۱
- ۱۰,۱۰,۱ تمول منابع انسانی ۱۹۱
- ۱۰,۱۰,۲ اولویت های استراتژیک ۱۹۲
- ۱۰,۱۰,۳ ارائه فدمات از طریق استخدام چابک ۱۹۳
- ۱۰,۱۰,۴ پرورش استعداد ۱۹۴ ۱۰,۱۰,۵ یادگیری کلیدی ۱۹۴
- ۱۰,۱۱ استفاده از استراتژی های یادگیری و دیجیتال در SAP برای بهبود برند شرکت ۱۹۵
- ۱۰,۱۱,۱ دموکراسی یادگیری و توسعه ۱۹۶
- ۱۰,۱۱,۲ تقویت برند شرکت با فرهنگ یادگیری ۱۹۷
- ۱۰,۱۱,۳ استفاده از فناوری برای یادگیری در جریان کار ۱۹۸
- ۱۰,۱۱,۴ نتیجه گیری ۱۹

فصل اول :

فصل هایی که به بررسی ارائه مبانی و شیوه های استراتژیک توسعه
منابع انسانی و استعداد مدیریت

دامنه توسعه منابع انسانی: هم یک رشته تحصیلی و هم یک

عملکرد حرفه ای

محبوبیت نام اختصاری (VUCA) نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام، منعکس کننده چالش های معاصر است که سازمان ها، بخش ها و گروه ها درون سازمان ها و همچنین افراد به طور یکسان با آن روبرو هستند. «سیستم تولید ناب»، «رهبری و چابکی سازمانی»، «جنگ برای جذب و نگه داشت استعداد های برتر»، «عصر کارمندان»، و «مشارکت متعدد کارکنان» از جمله عباراتی هستند که معمولاً توسط مدیران، مشاوران در آموزش های اجرایی استفاده می شود. استادان در مورد زمینه سیال محیط کار پویای امروز صحبت می کنند. محرک این تغییرات پویا، سرعت مستمر و تشدید کننده نوآوری در فناوری های دیجیتال و هوش مصنوعی (AI) بوده است، به طوری که تمام بخش های جهان ما بیش از حد به هم متصل هستند و همچنین در عین حال نگرانی های سیاسی و امنیتی جدیدی را در جهانی به طور همزمان گلوبالیزه شده و در عین حال تقسیم بندی شده ارائه می دهد. یکی از پیامدهای این تغییرات برای سازمان ها، کارمندان یا اعضای آن ها و جوانانی که گزینه های شغلی را در نظر می گیرند، نیازهای دائماً در حال تغییر برای مجموعه مهارت ها و شایستگی های جدید، هم در زمان واقعی و هم برای آینده نوظهور است.

برای سازمان ها، مدیریت استراتژیک استعداد آینده نگر و یادگیری سازمانی قابل تطبیق، برای عملکرد پایدار ضروری است. گزارش دیدگاه های دلویت اینسایتز در سال ۲۰۱۹ با عنوان "رهبری و پیشبرد کسب و کارهای اجتماعی: ابداع و بازسازی با تمرکز بر انسان"، ثبت کرده بود نشان داد که شرکت های بزرگ با مشکل یافتن افرادی با مهارت ها و توانایی های مورد نیاز سازمان خود دست و پنجه نرم می کردند (Deloitte Insights, 2019). "تقاضا برای مهارت ها و توانایی های جدید در حالی که بازار کار چالش های سختی را در استخدام افراد از بیرون برای سازمان ها ایجاد می کند، با تغییرات در خواسته های کاری و نیازهای مهارتی به شدت افزایش یافته است." (ص ۶). این روند از سال ۲۰۱۹ به بعد به دلیل ادامه تکامل فناوری ها با سرعت بیشتر، تشدید شده است.

برای آن دسته از افرادی هم که در نیروی کار با سابقه هستند و هم آنهایی که برای اولین بار جذب بازار نیروی کار می شوند، یادگیری مداوم ضروری شده است. به عنوان مثال، حرفه مهندسی، به عنوان یک حرفه معتبر و امن شناخته شده است. در دهه اول قرن بیستم، ویلیام وولف، رئیس آکادمی ملی مهندسی، نیمه عمر دانش مهندسی را به طول هفتاد و دو و نیم سال توصیف و تخمین زده بود و به حمایت

از طرح‌های یادگیری مداوم در این حرفه پرداخت. در مقاله‌ای که مجله کریستین ساینس مانی‌تور در سال ۲۰۰۲، تری کاستلو نوشت: «در عصری که تجهیزات با فناوری پیشرفته تقریباً به سرعت محصولات لب‌نی منسوخ و از رده خارج می‌شوند یا غیر قابل مصرف می‌شوند، بسیاری از افراد در این زمینه احساس می‌کنند که باید با سرعتی ثابت پیشروی کنند یا در خطر کنار گذاشته شدن هستند.» (کاستلو، ۲۰۰۲).

به گفته جیکوبی دیویس، یکی از کارکنان سیستم پشتیبانی شبکه در شرکت ATT در سال ۲۰۱۶ می‌گوید: "واقعاً سخت است تفاوت چشمگیری بین چیزهایی که ما به سمت آن حرکت می‌کنیم و نوع فناوری‌های قدیمی که من به آن کار می‌کردم را توصیف کنم. این مانند شب و روز است (دانوان و بنکو، ۲۰۱۶، ص. ۷۱). در حالی که سرعت بازآموزی در چند سال اخیر افزایش یافته است، همانطور که در بالا اشاره شد، در دنیای امروز، این نیاز بخشی ضروری از تعامل انسان و ماشین است. همانطور که ماشین‌ها یاد می‌گیرند، انسان‌ها نیز نیاز به یادگیری از واقعیت‌های افزوده شده‌ای دارند که ماشین‌ها به طور فزاینده‌ای ارائه می‌دهند. آینده از پیش در حال وقوع است، ما وارد عصر چهارم صنعت یا همان انقلاب صنعتی چهارم شده‌ایم.

مواجهه با این چالش‌ها شامل فرآیندهای یادگیری و توسعه است که به طرق مختلفی نسبت به روش‌های سنتی توسعه نیروی کار و کارکنان متفاوت است. نقش‌های استخدام، مدیریت عملکرد و آموزش، فقط سه مورد از آن‌ها را نام برد که مورد بررسی قرار گرفته و منجر به تغییرات متنوع در عملکرد شده‌اند و به عنوان نتیجه از تحول مداوم هوش مصنوعی، همچنان در حال تغییر هستند. هوش مصنوعی به منابع انسانی طیف گسترده‌ای از افراد قابل استخدام از پایگاه داده‌های جهانی ارائه می‌دهد، متغیرهایی که قبلاً توسط مدیران شناخته نشده بودند و تأثیر بر سطح عملکرد را مشخص می‌کنند و شاهد ایجاد شاخص‌های عملکرد کلیدی (KPI) بهبود یافته یا جدید برای نقش‌ها می‌شوند و روش‌های سنتی در زمینه یادگیری و توسعه نیروی کار به هم ریخته و تغییر کرده‌اند. در نتیجه، سازمان‌ها مجبور شده‌اند و همچنان مجبور خواهند بود نقش‌های مرتبط با منابع انسانی را به روش‌های مختلفی تغییر و بروزرسانی بازماندگی دهند (یورکس و همکاران، ۲۰۱۷). عناوین شغلی سطح بالا و ارشد جدیدی در دو دهه گذشته ظاهر شده‌اند، مانند مدیر یادگیری، مدیر استعدادیابی، مدیر آموزش، مدیر منابع انسانی، مدیر تعامل، مدیر توسعه کارکنان و مدیر مدیریت دانش ظاهر شده‌اند، اگرچه موقعیت این نقش‌ها در سازمان‌ها متفاوت است. به طور همزمان، مدیران منابع انسانی و متخصصان، مانند سایر کارکنان، مجبور به ایجاد یک ذهنیت جدید برای تغییر موقعیت استراتژیک خود در سازمان و کسب مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید هستند. (یورکس و همکاران، ۲۰۱۷).

همچنین، در حالی که نقش منابع انسانی از یک تابع اصلی پشتیبانی اداری به تدریج تغییر کرده بود و فرآیندهای توسعه نیروی کار از تمرکز بر برنامه‌های آموزشی به یادگیری مبتنی بر تجربه، مربیگری و یادگیری خودمحور در حال تکامل بودند، در عین حال یک حوزه علمی در آموزش عالی نیز در حال تکامل بود؛ توسعه منابع انسانی. به عنوان یک حوزه تحقیقات علمی و عملی، توسعه منابع انسانی چارچوب چند رشته‌ای را برای مقابله با این تحولات پیوسته فراهم می‌کند. اصطلاح چند رشته‌ای در جمله قبل به کار رفته است زیرا توسعه منابع انسانی در حدود رشته تحصیلی خود قرار دارد، اما در رشته‌های تحصیلی متنوعی مانند یادگیری و آموزش بزرگسالان، روانشناسی سازمانی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و اقتصاد و غیره ریشه دارد. همانطور که در این فصل بحث خواهد شد، یکپارچگی چنین دیدگاه‌های متنوع نیز باید در دیدگاه‌ها و همکاری‌های عملی متقابل نیز نمایان شود. هدف این فصل تعریف و بیان این چارچوب است و آن را در روند تکاملی که تعریف می‌کند و همچنان در حال تعریف حوزه توسعه منابع انسانی است و در محیطی که توسط فناوری هوش مصنوعی در حال تغییر سریع است، قرار می‌دهد.

اساساً، توسعه منابع انسانی یک پایه و مبنا برای مدیریت استعداد و توسعه نیروی کار فراهم می‌کند. این فصل به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه علم و عمل توسعه منابع انسانی در حال تکامل است و یک چارچوب مفهومی برای آینده عملکردهای توسعه نیروی کار در دوران انقلاب صنعتی چهارم که توسط فناوری‌های دیجیتال هوشمند (خودآموز) رقم می‌خورد، ارائه می‌دهد. این تکامل حوزه توسعه منابع انسانی تغییراتی را که در دنیای مدیریت استعداد و توسعه نیروی کار رخ می‌دهد، نمایان می‌سازد. ما با این سؤال اساسی شروع می‌کنیم که "توسعه منابع انسانی به عنوان یک رشته تحصیلی چیست؟"

۱،۱ توسعه منابع انسانی چیست؟

توسعه منابع انسانی (HRD) با تأسیس آکادمی توسعه منابع انسانی (AHRD) در سال ۱۹۹۳ در جلسه اساتید جامعه آموزش و پرورش آمریکا (ASTD) به عنوان یک رشته تحصیلی تأسیس شد و برای پیشرفت عملکردهای یادگیری و توسعه علمی پیشرفته فراهم کرد. با این حال، عبارت توسعه منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌ها به طور گسترده استفاده نمی‌شود یا حتی درک نمی‌شود. همانطور که در مثال‌های عناوین فوق ذکر شده است، HRD یک عنوان حرفه‌ای رسمی نیست. به عنوان مثال، ما هیچ سازمانی را سراغ نداریم که مثلاً یک مدیر ارشد منابع انسانی داشته باشد. با این حال، تحقیقات و کارگاه‌های انجام شده در آکادمی توسعه منابع انسانی، منبعی از دانش کاربردی مبتنی بر تحقیقات است که برای عملکردهای مشخص شده توسط این عناوین ارزشمند است.

همانطور که آکادمی توسعه منابع انسانی به صورت جهانی رشد کرده و محققان و عملگران از زمینه‌های متنوعی مانند روانشناسی سازمانی، جامعه‌شناسی، اقتصاد، مشاوره و آموزش بزرگسالان (برخی از آنها را می‌توان نام برد) به همراه زمینه‌های مرتبطی مانند آموزش اجرایی، توسعه سازمانی و کوچینگ، گفتگوها و دیدگاه‌های مربوط به جوهر توسعه منابع انسانی همچنان یک گفتمان پربار را به وجود می‌آورد. به منظور چارچوب بندی محتوایی که در این کتاب دنبال می‌شود، ما با خلاصه‌ای کوتاه از ریشه‌های مفهوم توسعه منابع انسانی و چشم اندازی که این کتاب از آن سرچشمه می‌گیرد، شروع می‌کنیم. ما باور داریم که این ریشه‌ها همچنان همانند دهه‌های گذشته، در مفهوم‌سازی توسعه منابع انسانی به عنوان یک عملکرد در حال تکامل که به چالش‌های سرمایه انسانی که سازمان‌ها در مواجهه با تحولات فناوری در محیط کار روبه‌رو هستند، می‌پردازد و همچنان کاربردی است. اهمیت این موضوع در طول کتاب به طور واضح مشخص خواهد شد.

۱،۱،۱ ریشه‌های دانش و عملکرد معاصر منابع انسانی

همانطور که الاکاراجا و دولی (۲۰۰۳) در بررسی جامع از منابع موجود در مورد ریشه‌ها و تأثیرات تاریخی بر توسعه منابع انسانی نشان داده‌اند، عبارت توسعه منابع انسانی دارای مجموعه‌ای گسترده‌ای از ریشه‌های متنوعی است که در قرون قبل از زبان رسمی آکادمیک "منابع انسانی" یا "توسعه انسانی" (یا حتی مفاهیم "سرمایه انسانی") به عقب بازمی‌گردد، تا به دوران باستان. دوران‌های اولیه (نادر، ۱۹۷۰؛ نادر و نادر، ۱۹۹۰)، تمدن‌های یونان و روم (سوانسون و هولتون، ۲۰۰۱)، برنامه‌های آموزشی شاگردی اولیه، برنامه‌های آموزش حرفه‌ای اولیه و مدارس کارخانه‌ای اولیه تکامل یافته است (دسیمونه و هریس، ۱۹۹۸).

این عبارات‌ها به برنامه‌ها و مدارسی اشاره دارند که در اوایل تاریخ صنعتی و آموزشی وجود داشته‌اند. برنامه‌های کارآموزی معمولاً برای آموزش مهارت‌های کاری به دانش‌آموزان استفاده می‌شدند، برنامه‌های آموزش حرفه‌ای برای آموزش مهارت‌های حرفه‌ای و مدارس کارخانه‌ای برای آموزش کارگران در محیط‌های کارخانه‌ای بودند. چالش آماده‌سازی افراد برای کار کردن به صورت موثر و سهیم شدن در نیازهای جوامع‌شان، جدید نیست، فقط در دنیای امروز با تکنولوژی‌های در حال تغییر سریع و افزایش ارتباطات میان عملکردهای سازمانی، چالش بیشتری را به همراه دارد.

مفهوم عمومی توسعه منابع انسانی در سیستم‌های آکادمیک، عموماً توسط لئونارد نادلر به عنوان خالق اصطلاح توسعه منابع انسان (HRD) شناخته می‌شود (سوانسون و هولتون، ۲۰۰۱) شکل گرفت، با این حال، قبلاً این اصطلاح در حوزه توسعه اقتصادی کشورها در دهه ۱۹۶۰ مورد بحث قرار گرفته بود. یکی از مثال‌های آن، کتاب "آموزش، نیروی انسانی و رشد اقتصادی: راهبردهای توسعه منابع انسانی" نوشته هاریسون و مایرز (۱۹۶۴) است که نتیجه یک پروژه مشترک بخش روابط صنعتی دانشگاه پرینستون و موسسه فناوری ماساچوست بود. این کتاب با هدف ارائه "یک مفهوم عمومی از توسعه منابع انسانی که می‌تواند برای برنامه‌ریزان اقتصادی و برنامه‌ریزان آموزش و نیروی انسانی، و همچنین دانشجویان توسعه اقتصادی و نوین‌سازی سیاسی و اجتماعی مفید باشد، سیاست‌گذاری شده بود. توافق آنها برای جهان امروز با توجه به پیامدهای لازم برای کشورهایی که به یک فرهنگ یادگیری با ارزش‌گذاری بر خودارزیابی و بهبود نیاز دارند، قابل توجه است. هاریسون و مایرز با تمرکز بر توسعه اقتصادی و اجتماعی ملی، توسعه منابع انسانی را به شرح زیر تعریف کردند:

فرایند افزایش دانش، مهارت‌ها و ظرفیت تمام افراد جامعه را توسعه منابع انسانی می‌نامند. از نظر اقتصادی، می‌توان آن را به عنوان انباشت سرمایه انسانی و سرمایه‌گذاری موثر آن در توسعه اقتصادی توصیف کرد. از نظر سیاسی، توسعه منابع انسانی افراد را برای مشارکت بزرگسالان در فرآیندهای سیاسی، به ویژه به عنوان شهروندان در یک دموکراسی، آماده می‌کند. از نقطه نظر اجتماعی و فرهنگی، توسعه منابع انسانی به مردم کمک می‌کند تا زندگی‌های پرمحتوا و غنی‌تری را بدون وابستگی به سنت‌ها داشته باشند. به طور خلاصه، فرآیندهای توسعه منابع انسانی در برابر برای نوین‌سازی باز می‌کنند.

هاریسون و مایرز به منظور توسعه اقدامات منابع انسانی برای ایجاد اندازه‌گیری‌های توسعه انسانی که برای ترویج توسعه اقتصادی در سطح جامعه مفید است، در حال تصور بودند. این اندازه‌گیری‌ها با طبقه‌بندی توسعه سیاست‌ها در چهار سطح توسعه شامل: کشورهای جهان سومی (سطح I)، کشورهای جزئیاً توسعه‌یافته (سطح II)، کشورهای نیمه‌پیشرفته و در حال توسعه (سطح III) و کشورهای پیشرفته (سطح IV) به کار گرفته می‌شدند. در همین زمان، فرآیندهای صد ساله آماده‌سازی و بهبود مداوم مهارت‌های افراد برای نقش‌هایی در جامعه، صنعت، دولت، غیرانتفاعی و حرفه‌ای در حال توسعه بودند. در سال ۱۹۴۳، یک گروه متشکل از پانزده مدیر آموزش در باتون روژ، لوئیزیانا برای اولین جلسه انجمن مدیران آموزش آمریکا با هدف ایجاد یک سازمان متعهد به توسعه و آموزش حرفه‌ای متخصصان آموزش دوره‌ها دیدار کردند. تا دهه ۱۹۶۰، انجمن مدیریت و توسعه آموزش به یک سازمان جهانی برای تمرین کنندگان آموزش و توسعه تبدیل شده بود. لئونارد نادلر در اوایل دهه ۱۹۶۰ عبارت "توسعه منابع انسانی" را برای اولین بار در آنجا معرفی کرد.

در سال ۱۹۶۹، کنفرانس سالانه ASTD برگزار شد (یورکز، ۲۰۰۵). در سال بعد، نادلر تعریف توسعه منابع انسان را به عنوان "فعالیت های سازمان یافته ای که در طول یک زمان مشخص انجام می شود و طراحی شده است تا تغییر رفتاری را به وجود آورد" (۱۹۷۰، ص ۳) منتشر کرد، که بعدها با همسرش زیس به عنوان "تجربیات یادگیری سازمان یافته ای که در یک دوره زمان مشخص برای بهبود عملکرد و یا رشد شخصی ارائه می شود" بازنویسی شد (۱۹۹۲).

نادلر از نام توسعه منابع انسانی (HRD) به عنوان یک اصطلاح کلی برای سه حوزه فعالیت مختلف استفاده می کرد. (۱) تمرین عملی کارکنان، که تمرکز آن بر روی شغل بود، (۲) آموزش کاربردی کارکنان، که تمرکز آن بر آماده سازی فرد برای شغل های جدید و یا پیشرفت در سازمان بود، و (۳) توسعه کارکنان، که تمرکز آن بر آماده سازی سازمان برای نیروی کاری انعطاف پذیر در آینده است. همچنین او ادعا کرد که این مدل مشابه برای تعریف سه حوزه فعالیت "می تواند در سازمان هایی که به منابع انسانی غیرکارمندان خود علاقه مند هستند" همانند سازمان های عضویتی (مانند انجمن توسعه استعدادها)، اتحادیه های کارگری، جوامع حرفه ای (مانند انجمن پزشکی آمریکا) و سازمان های اجتماعی قابل استفاده باشد. به طور خلاصه، برای "جامعه به طور کلی" و همچنین کارکنان در هر نوع سازمان (نادلر، ۱۹۷۰، ص ۳۷-۳۹).

این سه حوزه فعالیت حتی امروزه مهمتر از سال ۱۹۷۰ هستند. با پیشرفت فناوری های شناختی که به طور مداوم فرصت ها و تهدیدهای استراتژیک سازمان ها را تغییر می دهند، داشتن یک نیروی کار انعطاف پذیر کافی نیست؛ سازمان ها نیاز به نیروی کاری بسیار پر قدرت دارند. ایجاد این نیروی کار پر قدرت شامل استفاده از هوش مصنوعی برای ارائه قابلیت به کارمندان برای ارزیابی فرصت های ایجاد مسیرهای شغلی رضایت بخش و جذاب است. همانطور که در طول این کتاب بحث خواهد شد، این سه فعالیت باید به صورت استراتژیک به یکدیگر مرتبط شوند. حال به بحث هایی می پردازیم که از طریق تأسیس توسعه منابع انسانی به عنوان یک رشته تحصیلی بوجود آمده است؛ بحث هایی که ارتباطی با روش های یادگیری و توسعه در سازمان ها نیز دارند.

۱,۱,۲ دیدگاه‌های متفاوت و مشترکات کلیدی در درک HRD

با تأسیس آکادمی توسعه منابع انسان، این حوزه به یک رشته تحصیلی با برنامه‌های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌های سراسر جهان تبدیل شده است. به طور کلی، این برنامه‌ها در کالج‌های آموزش و پرورش یا دانشکده‌های بازرگانی وجود دارند و دانشجویان به دنبال دریافت یا ادامه تحصیل در نقش‌های یادگیری و توسعه در سازمان‌ها هستند. علاوه بر برنامه‌های درجه تحصیلات رسمی، درس‌هایی در حوزه توسعه منابع انسانی یادگیری و توسعه مدیریت استعداد در بسیاری از برنامه‌های درجه تحصیلی دیگر از جمله آموزش بزرگسالان، روانشناسی سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت فناوری تأسیس شده است. این مسئله سوالاتی درباره هویت توسعه منابع انسانی برانگیخته است؛ آیا این یک رشته تحقیقاتی و عملیاتی متمایز است و چه رابطه‌ای، اگر هر چیزی، با گواهینامه‌های نوظهوری مانند مربیگری اجرایی که در واقع عملیات حرفه‌ای تمام وقت هستند، دارد (هملین و استوارد، ۲۰۱۱)؟ چه چیزی می‌تواند یک گواهینامه حرفه‌ای توسعه منابع انسانی را تشکیل دهد؟ علاوه بر این، رابطه توسعه منابع انسانی با این تخصص‌های مختلف مانند.

بحث در مورد اینکه آیا مربیگری و توسعه سازمانی و آیا توسعه منابع انسانی باید یا یک عملیات حرفه‌ای جداگانه است و یا با مرزهای نفوذپذیر با متخصصان دیگری در ارتباط وابسته باشد، بخشی از یک بحث مستمر در حال ادامه است (روونا، ۲۰۱۶).

۱,۱,۳ حرکت به سوی انسجام در تعریف توسعه منابع انسانی

خط اول فصل اول کتاب نادلر در سال ۱۹۷۰ که در آن او تعریفی از توسعه منابع انسانی ارائه کرد، "تعریف یک اصطلاح شغلی پر خطر است"، قطعاً درست است. به عنوان یک حوزه در حال تکامل در تحقیقات، تعداد زیادی تعریف جایگزین به عنوان دیدگاه‌های جدید از گفتمان‌های علمی معرفی شده است. با این حال، برخی از مفاهیم اصلی حضور داشته و همچنان حضور دارند و تمرکزی یکپارچه را فراهم می‌کنند.

در تلاش برای توسعه یک ترکیبی از حوزه پیچیده توسعه منابع انسانی که شامل هم تحقیقات و هم عملیات است، هم‌لین و استوارت (۲۰۱۱) یک مطالعه تحقیقاتی در مورد نحوه تعریف توسعه منابع انسانی انجام دادند. با استفاده از یک روش تحقیق قوی و جمع‌آوری داده‌ها از منابع منتشر شده در مجلات علمی و کتاب‌های درباره توسعه منابع انسانی، توسعه سازمانی (OD) و مربیگری، آن‌ها ۲۴ تعریف متفاوت، اما اغلب همپوشانی دار را شناسایی کردند. هم‌لین و استوارت بر اساس تحلیل خود از «هدف‌های مورد نظر» در تعاریف، چهار «گزاره ترکیبی هدف» را ایجاد کردند که «اهداف مورد نظر» همه تعاریف را در هر دسته موضوعی منعکس می‌کند» (ص ۲۱۰).

• "بهبود اثربخشی و عملکرد فردی یا گروهی؛"

• "بهبود اثربخشی و عملکرد سازمانی؛"

• "بهبود دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌ها"، و

• "افزایش توان فردی و رشد شخصی" (ص ۲۱۰)

بیست و دو از بیست و چهار تعریف تمرکز خود را بر توسعه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها قرار داده‌اند و بیست تعریف به طور ضمنی یا صراحتاً بر توسعه مرتبط با کار و یا در یک محیط مبتنی بر کار تأکید دارند. چهار دسته موضوعی تاکنون همچنان در سال ۲۰۱۱ در مرکز اهمیت قرار دارند.

یادگیری و توسعه مفاهیم اصلی در حوزه مدیریت منابع انسانی و عملیات مدیریت استعداد هستند. علاوه بر این، با بررسی مجدد مطالعات تحقیقاتی که هم‌لین قبلاً با الینگر و بیتی انجام داده بود (هم‌لین و همکاران، ۲۰۰۸) به دنبال یافتن مشترکات در تعاریف توسعه سازمان و مربیگری بودند، هم‌لین و استوارت درجات بالایی از یکسانی یا تشابهات بین اهداف مورد نظر و فرآیندهای توسعه سازمانی و توسعه منابع انسانی یافتند. و درباره کوچینگ، "درجات بالایی از یکسانی و شباهت بین "اهداف مورد نظر" کوچینگ و اهداف اصلی توسعه منابع انسانی وجود دارد، حتی تا حدی که تقریباً یکسان تلقی شود" (ص ۲۱۲). همچنان سوالاتی درباره اینکه آموزش و توسعه منابع انسانی چگونه به عنوان یک حرفه در حالی که صلاحیت‌های رسمی توسط یک سازمان نظارتی حرفه‌ای تعریف نشده است، مطرح می‌شود (ص ۲۰۲). با این حال، یادگیری و توسعه خود مفاهیمی هستند که در متن‌های مختلف به طور متفاوتی تعریف می‌شوند. به نقل از گرگوری بیتسون، انسان‌شناس و نظریه‌پرداز سایبرنتیک، که کار او با

بسیاری از حوزه های علمی مختلف تلاقی داشت و برای تئوری یادگیری بزرگسالان بنیانگذاری شد، "کلمه یادگیری بدون شک به معنای میانگینی از استدلال ها و کارهای مختلف است که در طول زمان و در مکان های مختلف انجام می شود."

تغییر به نوعی گفتن اینکه چه نوع تغییری یک موضوع حساس است " (بیتسون، ۱۹۷۲، ص ۲۸۳). در فصل ۲ به این موضوع خواهیم پرداخت. مفهوم "توسعه" نیز بسته به دیدگاه هر فرد به صورت متفاوتی تعریف می شود. چگونگی مفهوم سازی و عملیاتی شدن یادگیری و توسعه، تأثیرات قابل توجهی بر مدیریت استعداد و عملکرد سرمایه انسانی دارد.

۱,۱,۴ شناخت نیاز به آموزش و توسعه منابع انسانی استراتژیک (SHRD)

محور این بحث در حال انجام، نیاز به رویکرد استراتژیک در توسعه منابع انسانی در سازمان دارد. در طول تکامل آن به عنوان یک رشته تحصیلی و هم یک تمرین حرفه‌ای، نیاز به رویکرد استراتژیک در توسعه منابع انسانی که اقدامات یادگیری و توسعه را به اهداف و عملکرد سازمان مرتبط می‌کند که یک موضوع همیشگی بوده است (گاراوان و کاربری، ۲۰۱۲). در سال ۱۹۹۱ توماس گاراوان، خاطرنشان کرد که یکی از ویژگی‌های اصلی در ادبیات مربوط به استراتژیک منابع انسانی، یکپارچگی آموزش و توسعه در برنامه‌ریزی کسب و کار گسترده بود (گاراوان، ۱۹۹۱). این شامل ارتباط به اهداف و مقاصد سازمان، همکاری با مدیریت خطی و همسویی با فرهنگ و ارزش‌های سازمان بود.

برای دستیابی به این هدف، لازم است که شیوه‌های توسعه منابع انسانی که اصولاً در آن زمان بر آموزش و توسعه متمرکز بودند، با سایر عملکردهای مدیریت منابع انسانی یکپارچه شوند. همچنین، برای این منظور، لازم است که متخصصان توسعه منابع انسانی رویکرد خود را تغییر دهند و خود را در سازمان بزرگتر به نمایش بگذارند. از جمله اتصال برنامه‌های آموزش و توسعه و سایر اقدامات خود به اندازه‌گیری عملکرد و نتایج سازمانی پس از آن (گیلی و مایکونیچ، ۱۹۹۸).

این تبدیل به یک رویکرد استراتژیک نیازمند تمرکز بیشتر از تغییرات در ساختارهای مختلف عملکردهای توسعه منابع انسانی است تا برقراری انسجام تلاش‌های با مفهومی که برای توسعه و بهبود منابع انسانی در یک سازمان استفاده می‌شود "Strategic Human Resource Development" به اختصار (SHRD)، که به توسعه منابع انسانی به صورت استراتژیک اشاره دارد با عملکرد سازمانی مرتبط است (والتون، ۱۹۹۹). ادبیات مربوط به مدیریت استراتژیک منابع انسانی همچنان در حال گسترش است و با انتقالات و تحولات در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی ادامه می‌یابد (تسنگ و مک‌لین، ۲۰۰۸). گاراوان (۲۰۰۷) یک چارچوب جامع و بررسی ادبیات درباره تعامل بین شیوه‌ها و محیط‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی را ارائه کرد: (۱) محیط جهانی خارجی (تعریف شده به عنوان محلی، ملی و چندملیتی)؛ (۲) محیط داخلی که شامل تمرکز استراتژیک سازمان، ساختار سازمانی، فرهنگ آن و رهبری آن است؛ (۳) ارزشی که سازمان به شغل‌های مختلف قائل است، (۴) انتظارات، قابلیت استخدام و حرفه‌ای بودن افراد در سازمان. مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیازمند تطبیق با مجموعه‌ای مناسب از استراتژی‌ها به علاوه یک گرایش است که اطمینان می‌دهد که انطباق افقی با عناصر مختلف محیط برقرار است" (گاراوان، ۲۰۰۷، ص ۲۱). تمرکز بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی روشن می‌کند که آموزش و توسعه، توسعه سازمان، و مدیریت منابع انسانی دیگر کارکردهای پشتیبان جداگانه نیستند؛ بلکه باید قسمتی یکپارچه از ارزیابی عملکرد سازمان شوند.

ما یک چارچوب خلاصه از مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارائه کرده‌ایم. این ادبیات و مفهومی غنی است و همچنان در حال رشد است. با توجه به تغییر به سوی انقلاب صنعتی چهارم، نیاز به مدیریت استراتژیک منابع انسانی افزایش یافته است.

نیاز به استراتژی توسعه منابع انسانی در تراز عمودی و افقی در سازمان در جهت افزایش سرعت تغییرات بیشتر شده است. توسعه منابع انسانی باید نقش مرکزی را در توانمندسازی سازمان برای انعطاف‌پذیری استراتژیک ایفا کند.

۱,۲ نگاهی فراتر از انسجام: تله‌های ذهنیت وحدت در دنیایی از پیچیدگی

هر چند فرآیند جستجوی یک تعریف مشترک به سوی انسجام تکامل یافته است، اما برخی از محققان توسعه منابع انسانی مخالف یک تعریف مشترک هستند. مونیکا لی در مقاله‌اش با عنوان "رد تعریف توسعه منابع انسانی" که در سال ۲۰۰۱ منتشر شده است، ادعا می‌کند که "مفهوم و عملکرد توسعه منابع انسانی پویا، مبهم و نامشخص است" (صفحه ۳۲۷). با تکیه بر مبانی فلسفی، نظری و عملی، لی استدلال خود را مطرح می‌کند که هم محیطی که موضوعات و مسائلی را که توسعه منابع انسانی به آنها می‌پردازد و هم شیوه‌هایی که اعمال می‌شوند، پیوسته در حال ظهور و تکامل هستند. ما دوباره به این نکته اشاره می‌کنیم که این شیوه‌های در حال تکامل نشان‌دهنده این است که واقعیتی که سازمان‌ها و افراد با آن مواجه هستند، به طور فزاینده‌ای پیچیدگی‌های مرتبط با اکوسیستم‌های اجتماعی محلی و ملی که در آن زندگی می‌کنیم، در حال تکامل است. در حالی که ما ادامه بررسی اجزای توسعه منابع انسانی را دنبال می‌کنیم، به این نکته توجه داشته باشیم.

اضافه شدن به پیچیدگی این تکامل مداوم، جهانی شدن اقتصادهای ملی و توسعه شرکت‌های فراملی (هملین و استوارد، ۲۰۱۱) بود که منجر به ظهور تعاریف (توسعه منابع انسانی بین‌الملل - IHRD) مانند دبرو و همکاران، ۲۰۰۰) شده است. چو و مک‌لین (۲۰۰۴) سؤال می‌کنند که آیا تعریفی یکپارچه از توسعه منابع انسانی بین‌المللی حتی ممکن است، با توجه به طیف گسترده مراحل توسعه در کشورها و تنوع در آمادگی برای پذیرش تفاوت‌های فرهنگی که در گستره جهان وجود دارد. با توجه به تفاوت‌های بین سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی ملی و فرهنگ‌های آن‌ها، بر اساس تحقیقات مجموعه‌ای از دانشمندان توسعه منابع انسانی از ۱۱ کشور مختلف، چو و مک‌لین (توسعه منابع انسانی ملی - NHRD) را به عنوان توسعه منابع انسانی به عنوان سیاست ملی استفاده می‌شود "مفهوم‌سازی می‌کنند (صفحه ۳۸۲). مطالعات نشان داد که توسعه منابع انسانی در سطح ملی به تنهایی به آمادگی برای اشتغال و مسائل مرتبط با اشتغال محدود نمی‌شود، بلکه به سایر ملاحظات نیز مرتبط است که معمولاً به توسعه سرمایه انسانی و استعدادها مرتبط نیست، فراتر می‌رود.

با بررسی اسناد و متون مختلف، از جمله نظریات بنیادین در اقتصاد توسعه و اصطلاحات استفاده شده در پنج مدل توسعه منابع انسانی ملی، گرگ وانگ (۲۰۰۸) نتیجه گرفت که با وجود "داشتن نگرش درست و موقعیت مناسب در جامعه توسعه کلی، محققان توسعه منابع انسانی و شاغلین که همان اجرا کنندگان توسعه منابع انسانی هستند

می‌توانند به طور قطع نقش قابل توجهی در شتاب دادن به فرایند توسعه از طریق تحلیل سیاست " (صفحه ۳۱۳) داشته باشند. با این حال، وانگ نیز توجه داشت که متخصصان توسعه منابع انسانی باید با متخصصان دیگر مرتبط با توسعه همکاری کنند تا توسعه در سطح ملی انجام شود، اما دامنه تحقیقات و عملکرد توسعه منابع انسانی نباید به توسعه انسانی در سطح سیاست ملی گسترش داده شود. در آکادمی توسعه منابع انسانی، همچنان بحث و گفتگوی فراوانی در مورد جوهر و ماهیت کار توسعه منابع انسانی و جهت‌گیری آینده آن وجود دارد (رونا، ۲۰۱۶). این گفتگو به تکامل یادگیری و توسعه در حوزه‌های مختلف کمک می‌کند.

زمینه‌ها موردی که پیامدهایی برای چالش‌هایی دارد که در حال حاضر در سازمان‌ها با آن مواجه هستند.

۱,۳ بازگشت به سوال "توسعه منابع انسانی چیست؟"

همانطور که به طور خلاصه در بالا توضیح داده شد، پاسخ‌ها به این سؤال متنوع هستند و بحث همچنان ادامه دارد. با توجه به پویایی محیط اجتماعی و اقتصادی که سازمان‌ها و کشورها روبرو هستند، این سؤال همچنان در حال تکامل است، همانطور که مرزها، ارتباطات متقابل و تعریف نقش‌های عملکرد منابع انسانی در سازمان‌ها نیز در حال تغییر است (یورکز و همکاران، ۲۰۱۷). همانطور که وانگ (۲۰۰۸) تقریباً دو دهه قبل نوشت، "تمام تجربیات من در حوزه توسعه منابع انسانی و زندگی (اگرچه من به راحتی نمی‌توانم آن‌ها را از هم جدا کنم) اعتقاد من را به دنیایی از شدن‌ها، یکی از فرآیندهای معرفت‌شناسی و توانایی منفی می‌برد" (صفحه ۳۳۱). با بازگشت به گذشته و بررسی مجدد به کار پیش‌بینی نادلر (۱۹۷۰) درباره عملکرد توسعه منابع انسانی، او نوشت:

توسعه منابع انسانی همیشه باقی خواهد ماند! این نام ممکن است تغییر کند و در حال حاضر مانند نام‌هایی از جمله "سیاست نیروی انسانی"، "برنامه ریزی نیروی انسانی" و "استفاده موثر از نیروی انسانی" شنیده می‌شود. در بحث درباره سیاست نیروی انسانی، هدف نهایی آن این است که هر شخصی را قادر می‌سازد تا از پتانسیل کامل خود استفاده کند. این به معنای نگرانی نه تنها برای آموزش حرفه‌ای شغلی بلکه برای آموزش در تمام سطوح است.

توجه نویسنده

اگرچه نادلر در نقل قول خود نکات مهمی را بیان کرده است، اما از زبانی استفاده کرده که نشان دهنده تعصب سوگیری جنسیتی آن زمان وجود داشت و در فرهنگ‌های ملی آمریکا و دیگر کشورها این جهت‌گیری‌ها سیستمی بوده است. این نشان می‌دهد که نیاز به تأمل بحرانی و بازتاب انتقادی درباره ارزش‌های جامعه درون‌گرایی به عنوان بخشی از فرآیندهای توسعه منابع انسانی و مدیریت استعدادیابی وجود دارد، از جمله اینکه چگونه این تعصبات و سایر تعصبات دیگر به طور ناخواسته در هوش مصنوعی منابع انسانی کدگذاری شده است.

همانطور که قبلاً اشاره شد، دامنه شمول نادلر از آموزش کارکنان، تمرین کارمندان، توسعه کارمندان و توسعه غیرکارمندان همچنان امروزه مورد توجه قرار می‌گیرد. در بحث اولیه خود درباره مشکلات و مسائل توسعه منابع انسانی که شامل "ارزش بیشتر نیروی کار سطح بالا برای یک اقتصاد پیشرفته‌تر" است، هاریسون و مایرز (۱۹۶۴، صفحه ۱۷) به مشاهدات جان دبلیو گاردنر، رئیس شرکت کارنگی نیویورک، خاطرنشان کرد که نرخ تغییرات نوآورانه که توسط فناوری راه‌اندازی می‌شود، نیاز به ظرفیت بالا برای سازگاری با تغییرات در شرایط اجتماعی و نوآوری دارد.

واقعاً! آیا میزان نوآوری و تغییر در سال ۱۹۶۴ چالشی برای افراد و سازمان‌ها بود؟ با توجه به اینکه نرخ تغییر امروز در مقایسه با سال ۱۹۶۴ بیش از "به توان دو" رسیده است و به معنای افزایش نرخ تغییر به صورت چند برابر یا به نحوی شدیدتر از گذشته است. به عبارت دیگر، نرخ تغییر به گونه‌ای است که افزایش آن بسیار سریعتر از افزایش معمولی یا خطی است، نکته گاردنر حتی امروزه بیشتر اهمیت دارد. اگرچه ما امروزه با نرخ تغییر بیشتر از گذشته روبرو هستیم و نه تنها با سرعت تغییر بلکه با پیچیدگی فزاینده آن هم نیز روبرو هستیم. به اشتراک گذاشتن عبارتی از ریلی و مک‌بریتری (۲۰۱۰)، در شرایطی از پیچیدگی دریافتن مکانی در ارتباط با فضاهای فردی، سازمانی یا نهادی "یک چرخه یا فرآیند بسیار پیچیده نیست" (صفحه ۲۳۷). در جهان امروز، کارهای بیشتری به صورت همکاری در سراسر عملکردهای سنتی باید انجام شود. این همکاری‌ها نیازمند یادگیری در سراسر سطوح تخصصی عملکردی هستند و می‌توانند از طریق استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیلی در عملکرد توسعه‌ای بهبود یابند که در فصل‌های ۲ و ۳ بحث می‌شود.

کورتنی و همکاران (۱۹۹۷) چهار سطح متمایز از عدم قطعیت را شناسایی کرده اند:

۱. یک آینده به اندازه کافی واضح که در آن عدم قطعیت باقیمانده برای تصمیمات استراتژیک بی‌اهمیت است.
۲. آینده‌های جایگزینی که می‌توان آن‌ها را به عنوان یکی از چندین سناریوی گسسته توصیف کرد. در حالی که نتایج دقیق قابل شناسایی نیستند، احتمالات قابل قبول می‌تواند تعیین شود.
۳. مجموعه‌ای از آینده‌ها که تعدادی از متغیرهای کلیدی محدوده نتایج را توصیف می‌کنند و نتیجه واقعی را نمی‌توان با قطعیت تعیین کرد.
۴. ابهام واقعی که بعدی از عدم قطعیت با یکدیگر تعامل می‌کند و محیطی را ایجاد می‌کند که تقریباً غیرقابل پیش‌بینی است.

هر چهار سطح همیشه وجود دارند و البته یک سطح آینده به نظر می‌رسد که به طور ناگهانی متزلزل شود، با این حال، زمینه کلی کسب و کار از اوایل دهه ۶۰ تا دهه ۸۰ در واقع سطوح یک و دو بود. اکنون با ظهور هوش مصنوعی در حال گسترش سریع، زمینه انتقال برای بیشتر شرکت‌ها و بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی و نهادهای دولتی به سطح سه و حتی سطح چهار فراهم می‌شود.

توانایی مدیران و بسیاری از متخصصان در مقابله با عدم قطعیت، یک شایستگی مهم در دنیایی است که چابکی شناختی برای حفظ عملکرد بالای فردی و سازمانی ضروری است. در دنیای امروزی که تغییرات پیچیده تقریباً مداوم وابسته به فناوری هستند، عدم قطعیت وجود دارد. توسعه این ظرفیت در رهبران شرکت‌ها و برای متخصصان استعدادیابی در سازمان‌ها باید در اولویت باشد. علاوه بر این، همانطور که در فصل‌های دیگر بحث خواهد شد، مدیریت استعداد و استراتژی‌ها و برنامه‌های سرمایه انسانی در سازمان‌ها باید با در نظر گرفتن سطح عدم قطعیت محیط خاصی که در آن فعالیت می‌کنند، هدفمند و طراحی شوند.

علاوه بر این، این توانایی برای عملکردهای منابع انسانی و خود توسعه منابع انسانی نیز ضروری است. یک مطالعه در سال ۲۰۱۷ توسط سازمان کنفرانس بورد (The Conference Board) (یورکس و همکاران، ۲۰۱۷) انجام شد، روند فرآیندی را در شش شرکت جهانی بررسی کرد که شامل ترتیب مجدد عملکرد منابع انسانی برای انعطافپذیری بیشتر و به عنوان یک مشارکت کننده فعال در توسعه کسب و کار بود. با توجه به دیدگاه لی درباره نیاز به توسعه منابع انسانی به عنوان یک فرآیند همیشگی، این فرآیند تبدیل یک فرآیند پیوسته و پیشرفته است، نه یک فرآیند با یک مقصد ثابت .

۱,۳,۱ تعریف ما از توسعه منابع انسانی

از آنجایی که تغییرات نوآورانه در آکادمی توسعه منابع انسانی "در عمل" در حال رخ دادن است، به عنوان هدف ما در این کتاب، توسعه منابع انسانی را در زیر چنین تعریف می کنیم:

یک حوزه یکپارچه از شیوه های حرفه ای با هدف بهبود کارایی و عملکرد در سطوح فردی، گروه/تیم، سازمانی و یا سطح نهادی و اجتماعی است که از طریق اجرای مداوم فرآیندهای یادگیری و توسعه در سطوح فردی، تیم ها و سازمانی با تطبیق برنامه ریزی نیروی کار و فرهنگ سازمانی بر اساس یافته های تحقیقات دقیق و شیوه های موفقیت آمیز و به طور فزاینده که توسط فناوری هوش مصنوعی اطلاع رسانی، تسهیل و متحول شده است.

علم توسعه منابع انسانی (HRD) یک رشته تحصیلی مستقل دانشگاهی نهادینه شده قانونی است که تعداد رشته های تحصیلات تکمیلی مرتبط با آن در دانشگاه های معتبر در حال افزایش است. و چهار مجله علمی توسط آکادمی توسعه منابع انسانی حمایت می شوند (روونا، ۲۰۱۶) همچنین، جلسات دیگری مانند انجمن دانشگاهی توسعه منابع انسانی نیز برگزار می شود. دانش و توانایی هایی که توسط این رشته تحصیلی ارائه می شود، به خودی خود چند رشته ای است و انجمن های آن آموزش و مشارکت مداوم در جوامع تخصصی مرتبط مانند آکادمی مدیریت دارند .

محیط ها و جوامعی که توسعه منابع انسانی سعی در خدمت رسانی به آنها دارد، به طور متناسب با گذر زمان در حال تغییر و دگرگونی هستند و افرادی که در آنها زندگی می کنند، باید با چالش های توسعه ای اضطراری روبرو شوند. به عنوان یک حوزه تا حدودی چند رشته ای و بین رشته ای، توسعه منابع انسانی در موقعیت قابل توجهی قرار دارد تا دانش، روشها و شیوه های مبتنی بر توانایی ها را برای مقابله با این چالش ها، به خصوص در جهانی که به سوی کارهای فرا رشته ای حرکت می کند، فراهم کند.

۱,۳,۲ همچنین، نیاز به ادامه مباحثه ها در دانشگاه نیز وجود دارد

این به این معنی نیست که گفتگوها و بحث های جاری درباره تعریف توسعه منابع انسانی به عنوان یک رشته تحصیلی و مسیر یابی در خارج از آن پایان می یابد؛ آیا آکادمی توسعه منابع انسانی باید برای حرفه ای شدن توسعه منابع انسانی ایستادگی یا به طور فعال فرا رشته ای واقعی را ترویج کند (روونا، ۲۰۱۶) که همانند یک تقاطع در جاده است که نیازمند یک انتخاب مسیر دارد. به قول معروف همانطور که یوگی برا گفته است، "وقتی به تقاطعی رسیدید، آن را از سر راه بردارید." این بحث شامل مسائل بسیاری است که جمعیت و محیط هایی که در این حوزه سعی در خدمت رسانی به آنها دارند با آن مواجه هستند، نیاز به همکاری بین رشته ای در محیط کار همراه با پایه گذاری حرفه ای و صدور گواهینامه در رشته های خاص واقعیت جدید در محل کار است.

هر دو طرف گفتگو مهم هستند و در جهان پیچیده امروزی همچنان در کنار هم زیست خواهند کرد. همانطور که گلد، راجرز و اسمیت در سال ۲۰۰۳ استدلال کردند، توسعه منابع انسانی نیاز دارد "تا عناصر اصلی دانش رشته ای خود را تعیین کند". البته به این معنی نیست که باید به هر نحوی معانی را متحد یا محدود کنید. منظور این است که این رشته باید بر تنوع و خلاقیت تأکید کند و درباره معانی و روش هایی که زمینه آن را تشکیل می دهد، بحث کند (صفحه ۴۵۲). در سال ۲۰۱۰، نظریه پردازان پیچیدگی کورت ریچاردسون و اندرو تیت در فصلی از کتاب خود با عنوان "مرگ متخصص" نوشتند "آیا دنیایی که روز به روز بیشتر به هم متصل و مرتبط می شود، نشانه ای از مرگ متخصصین است؟" بدون شک نه ... با این حال، بررسی فضاهای مسئله ای پیچیده نیاز به نوعی تخصص متفاوت دارد که به آن اولویت داده شده است " (ریچاردسون و تایت، ۲۰۱۰، صفحه ۳۷).

بطور خاص، زندگی سازمانی به طور پیوسته پیچیده تر و در نتیجه، سریعاً در حال تغییر است. دامنه تحقیقات و عملکرد توسعه منابع انسانی شامل یک شبکه گسترده از محققان و متخصصان با تحصیلات حرفه ای است و همچنین که بسیاری از آنها به شبکه ها و زیرشبکه های دیگر متصل هستند. توسعه منابع انسانی به عنوان یک رشته تحصیلی و یک حوزه عملیاتی، در موقعیت مناسبی قرار دارد تا نیازهای توسعه افراد، سازمان ها و جوامعی که به طور فزاینده ای چندانگانه و متصل هستند را اطلاع رسانی کند. "سازمان هایی با شبکه های پیچیده به طور مداوم در حال ظهور هستند... سازمان های نوآور همواره به جای رسیدن به تعادل در حال تبدیل شدن هستند" (رایکروفت و کش، ۱۹۹۹، ص ۶۶-۶۷ تاکیدها در نقل قول اصلی). همانطور که در فصل ۳ بحث شد، این فرآیند تبدیل در روند تحولات فعلی در منابع انسانی و توسعه منابع انسانی و فرآیندهای سازمانی در کسب و کار و سایر سازمان ها مشهود است. تا دهه دوم سال ۲۰۲۱، این فرآیند تبدیل شدن تشدید شده است و نیازمندی های نیروی کار را برای مشارکت در فرآیند تبدیل شدن به صورت فردی و گروهی افزایش می دهد. با گسترش، روش های مدیریت استعداد و سیستم ها و فرهنگ سازمانی، فرآیند تبدیل شدن را نیز تشدید می کنند. ما این فصل را با خلاصه ای کوتاه از چگونگی پیشروی این فرآیند و ارائه یک مدل برای مفهوم بندی عملکرد توسعه منابع انسانی در عصر دیجیتال به پایان می رسانیم.

۱,۴ مدیریت منابع انسانی، یادگیری و توسعه، و توسعه سازمانی و بهره گیری از فناوری هوش مصنوعی

از اواسط دهه ۱۹۹۰، وظایف و کارکردهای معاصر منابع انسانی به طور فزاینده ای نیاز به بازنگری و بازسازی خدمات خود برای کاهش هزینه و ارائه ارزش بیشتر به کسب و کار روبه‌رو شده است. از اواسط دهه ۱۹۹۰ به بعد که دیوید الریچ (دیوید اولریش) نقش (شریک تجاری یا استراتژیک منابع انسانی (HRBP) را رایج و محبوب کرد، این اصطلاح به روش‌های متنوع و اغلب نه چندان معنادار در بسیاری از کسب و کارها پذیرفته شده است. در برخی مواقع، فردی با عنوان شریک تجاری یا استراتژیک منابع انسانی همچنان وظایف اداری بسیاری را انجام می‌دهد در حالی که به یک مدیر ارشد منابع انسانی گزارش می‌دهد که مسائل مرتبط با افراد را با تیم ارشد مدیریت می‌کند. همانطور با ادامه تکامل نقش شریک تجاری یا استراتژیک منابع انسانی، تغییرات دیگری در سازمان‌دهی منابع انسانی آشکار شد. مسئولیت‌های اداری مانند جبران خسارت، مسائل مربوط به انطباق، و برخی از حوزه‌های سنتی روابط کارکنان و روابط کارگری به خدمات مشترک و مراکز تخصصی متمرکز شدند. با توجه به فناوری دیجیتال و هوش مصنوعی، فشارهای تغییر در دهه دوم قرن بیست و یکم تشدید شد، زیرا وظایف اداری به طور فزاینده‌ای دیجیتالی شدند و نیاز به نظارت کمتری بر منابع انسانی داشتند.

همزمان، آنچه که به "جنگ برای استعداد" معروف است، منجر به ایجاد یک فضای مناسب برای رویکردهای مرتبط با توسعه منابع انسانی در سطوح استراتژیک و عملیاتی سازمان‌ها شده است. همچنین، با ادامه فرآیند دیجیتالی‌سازی اجزای اداری نقش سنتی منابع انسانی، فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی، یادگیری و توسعه، و توسعه سازمانی، هماهنگ‌تر و در برخی موارد یکپارچه‌تر از طریق نقش مدیریت استعداد شده است.

یک اصل راهبردی در جنبه برنامه‌ریزی نیروی کار در مدیریت منابع انسانی را می‌تواند به عنوان قرار دادن افراد مناسب برای دستیابی به بالاترین عملکرد ممکن قابل دستیابی برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان بیان کرد. اجرای این اصل شامل مطرح کردن و پاسخ دادن به سوالاتی مانند: به لحاظ توانایی و انگیزه به چه نوع افرادی نیاز داریم؟ به چند نفر نیاز داریم؟ آنها را کجا و چطور پیدا کنیم؟ آنها را چگونه در سازمان قرار می‌دهیم؟ چگونه به آنها انگیزه بدهیم و حفظ کنیم؟ آنها را چگونه مدیریت کنیم؟ می‌باشد.

یک اصل راهبردی دیگر در توسعه سازمانی می‌تواند به عنوان "همسو کردن فرآیندها و سیستم‌های سازمان برای اثربخشی، رشد و توسعه سازمانی، در حالی که ارزش‌ها و رفتارهایی را تقویت می‌کند که این هماهنگی و همسویی را حفظ می‌کند" توصیف شود.

هوش مصنوعی برای افزایش قابل توجه اجرای این سه اصل راهبردی بسیار مفید است. همانطور که در فصل‌های بعدی بحث خواهیم کرد، این فناوری در حال تحول فرآیندهای شناسایی و جذب استعداد، آموزش آنها و ایجاد راهکارهای جدید برای یادگیری و توسعه مداوم در حرفه‌ای شدن آن‌ها است.

عملکرد پایدار سازمان نیازمند هماهنگی و یکپارچگی هر سه حوزه برای مدیریت استعداد موثر است. مبانی دهه ها تحقیقات و کاربردهای آموزشی توسعه منابع انسانی که در بالا خلاصه شده. چارچوبی را برای انتقال و تحولات جاری سازمان ها و مؤسسات امروزی فراهم می کند. به علاوه، پیشرفت های حاصل شده در زمینه هوش مصنوعی، همکاری بین مدیر ارشد اطلاعات و مدیر ارشد منابع انسانی را بسیار حیاتی کرده است، زیرا هوش مصنوعی عامل محوری در هماهنگی این حوزه ها است (آبل و یورکز، ۲۰۱۸). دیگر کارکردها به عنوان پشتیبان جداگانه، تکنولوژی و منابع انسانی برای موفقیت استراتژیک شرکت ها بسیار حیاتی هستند، که در سه سوالی که به طور مداوم باید پاسخ داده شود، بیان می شود.

• چه فرصتهایی در حال حاضر وجود دارد یا در آینده نزدیک قابلیت ظهور دارند که از طریق

نوآوری های فناوری هوش مصنوعی، خدمات و محصولات جدیدی را ارائه می دهند؟

• این نوآوری ها بر نیازهای آینده ما به استعدادها و منابع انسانی چه تأثیراتی خواهد داشت؟

• چگونه می توانیم به طور موثر به این نیازهای آینده از طریق استخدام، توسعه مستمر کارکنان و حفظ

کارکنان کلیدی پاسخ دهیم؟

تأثیرات و پیامدهای این سوالات این است که مدیران منابع انسانی و سایر مدیران باید با فناوری های هوش مصنوعی در حال ظهور آشنا باشند و به طور همزمان ارزش ها و رفتارهایی را تقویت کنند که این همسویی را حفظ می کند.

مدیران ارشد و اجرایی باید از تأثیرات و پیامدهای فناوری‌ها بر روی نیروی کار به طور کلی آگاه باشند. این بحث‌های مشترک در موقعیت استراتژیک سازمان نقش اساسی دارند. یک واقعیت که در حال حاضر وجود دارد این است که توسعه منابع انسانی به طور فزاینده‌ای درباره تعامل انسان و ماشین است که از طریق هوش مصنوعی ممکن شده است باید در سازمان‌ها برای افزایش بینش‌ها و یادگیری‌های جدید ایجاد شود. به عنوان مثال، (کایزر پرمننته - Kaiser Permanente) یک شرکت بهداشت و درمان آمریکایی است، که در زمینه مدیریت بر مراکز پزشکی و درمانی، بیمارستان‌ها و کلینیک‌ها فعالیت می‌نماید که این سازمان با بیش از ۱۷۵۰۰۰ کارمند در سراسر ایالات متحده، از یک ابزار چندرسانه‌ای یادگیری اجتماعی برای افزایش به اشتراک گذاری بهترین شیوه‌ها و اطلاعات در مناطق استفاده کرد. این ابزار که "The Learning Forum - انجمن یادگیری" نام دارد، برای ارائه جلسات یادگیری تعاملی هفتگی به مدت ۱۵ تا ۳۰ دقیقه توسعه و ایجاد شده. موضوعات شامل مهارت‌های فنی، سلامت و رفاه شخصی و نوآوری و غیره است. جلسات زنده ضبط می‌شوند و در یک فضای قابل جستجو در دسترس قرار می‌گیرند. با ترکیب ابزارهای (WebEX, KP Standard) و صدا از طریق خطوط تلفن ثابت و ابزار شبکه اجتماعی سازمانی Ideabook، کاربران می‌توانند "در جلسات یادگیری زنده و تعاملی شرکت کنند و در یک سالن نمایشگاه مجازی حاوی مجموعه‌ای سازمان‌دهی شده از فرصت‌های یادگیری، جلسات آموزشی را ارزیابی کنند و افکار خود را از طریق گروه‌های گفتگوی پیگیری و به اشتراک بگذارند". پلتفرم یادگیری اجتماعی در ۲ سال از ۵۰۰ کاربر به بیش از ۳۰۰۰۰ نفر رشد کرد. استفاده از فناوری‌های فعال ماشینی و جزئیات بیشتر در فصل ۴ به طور مفصل بررسی خواهد شد.

۱,۵ خلاصه

همانطور که هر خواننده‌ای تجربه کرده است، محیط کار به طور مداوم تحت تأثیر تغییراتی است که اغلب شامل عدم قطعیت و در بعضی موارد ابهام قابل توجهی است. انقلاب صنعتی چهارم که این تغییرات را رقم می‌زند، سرعت تغییرات را افزایش می‌دهد. چالش‌هایی که این تغییرات را مشخص می‌کنند، معمولاً شامل جذب کارکنان جدید به همراه تغییر موقعیت نیروی کار فعلی، نیازمند توسعه مستمر مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید و تغییرات در ساختارها، سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی هستند. حوزه علمی توسعه منابع انسانی، اگرچه در اصل بر پایه آموزش و توسعه استوار است، اما بینش‌هایی را برای ارتباطات بین رشته‌ای در هر سه بخش عملیات سازمانی فراهم می‌کند که به ترتیب بر پایه مدیریت منابع انسانی، یادگیری و توسعه و توسعه سازمانی استوار شده‌اند و به طور سنتی به طور قابل توجهی از یکدیگر جدا شده‌اند. گردآوری آنها پایه و اساس مدیریت استراتژیک قابل اجرا در زمینه استخدام و مدیریت نیروی کار. را فراهم می‌کند (برای مشاهده به شکل ۱,۱) رجوع کنید.

مدیریت منابع انسانی، یادگیری و توسعه، توسعه سازمانی که از طریق هوش مصنوعی بهره می‌برند و در شکل ۱،۱ نشان داده شده، به طور متناوب بخش مهمی از فرآیند مدیریت استعداد برای حفظ چابکی سازمانی و ایجاد تغییرات استراتژیکی که برای حداکثر عملکرد پایدار لازم است (روونا و گیسون، ۲۰۰۴). نحوه ساختاردهی نقش مدیریت استعداد در سازمان‌ها متفاوت است و به معنای یک ساختار سلسله مراتبی که سایر عملکردها را به مدیریت استعداد گزارش دهند دلالت نمی‌کند (یورکس و همکاران، ۲۰۱۷). این درجه همسویی و تطابق بین اقدامات کلیدی موفقیت مدیریت استعداد برای عملکرد سازمانی است. متخصصان مدیریت استعداد در بخش منابع انسانی می‌توانند نقش‌های کارگزار، مشاور و تسهیل‌کننده را ایفا کنند.



شکل ۱،۱ تعامل سیستمی مدیریت منابع انسانی (HRM)، آموزش و توسعه (L&D) و توسعه سازمانی (OD) برای مدیریت استراتژیک استعداد در عملکرد توسعه منابع انسانی (HRD)، که به طور فزاینده

توسط نوآوری فناوری با همکاری انسان و ماشین تسهیل می‌شود.

برای تعیین موقعیت استراتژیک مدیریت استعداد برای ایفای این نقش‌ها، مستلزم تغییر موقعیت استراتژیک خود منابع انسانی است. برای انجام این کار، باید در یادگیری استراتژیک در سراسر منابع انسانی، عملکرد مدیریت استعداد، عملکرد فناوری و سازمان بزرگ شرکت کرد.

پیاده‌سازی سیستم‌های هوشمند دیجیتال برای یادگیری و توسعه نیز فرهنگ سازمان را تغییر می‌دهد زیرا یادگیرندگان با این سیستم‌ها در تعامل هستند. تغییرات در سیستم‌ها تغییرات فرهنگی را تسهیل می‌کند؛ نظارت بر تغییرات فرهنگی و حمایت از آن‌ها با سایر طرح‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی و آموزش و توسعه، بخش مهمی از عملکرد توسعه منابع انسانی (مدیریت استعداد) است. شرکت IBM از طریق مشارکت اجتماعی و تلفن همراه، فرهنگی از یادگیری را فراهم می‌کند. که در صورت تقاضا یادگیری از طریق پلتفرم‌های اجتماعی و تلفن همراه ارائه می‌شود. فرهنگ یادگیری و همکاری در IBM در زندگی روزمره کارمندان از طریق یک پلتفرم شرکت اجتماعی به نام "اتصالات" فراهم می‌شود. کارمندان IBM از اتصالات برای تبادل ایده‌ها، به اشتراک گذاری دانش و یادگیری فوری از کارشناسان در سراسر شرکت استفاده می‌کنند.

جزئیات محتوای طرح‌های همکاری در بین عملکردها ممکن است متفاوت باشد، اما هماهنگی در همسویی استراتژیک ضروری است. همانطور که در فصل ۳ بحث خواهد شد، این شامل توسعه یک ذهنیت و رویکردهای یادگیری استراتژیک است. ابتدا به نظریات متنوع و بالقوه همکاری که مرکزی برای توسعه منابع انسانی است و برای آن بنیانگذاری شده است، می‌پردازیم.

۲ مبانی تئوری یادگیری برای تمرین عملکرد توسعه منابع انسانی

یادگیری در قرن بیست و یکم به عنوان موضوعی اصلی در بحث‌ها درباره عملکرد فردی، تیمی و سازمانی، و همچنین رشد و پایداری شغلی شخصی تبدیل شده است. نیاز به کاربرد موثر مداخلات متمرکز بر یادگیری در سازمان‌ها و جامعه به طور گسترده‌تر، پیوند کانونی بین روش‌های توسعه نیروی کار توسعه منابع انسانی و استراتژی سازمان، فرآیندهای عملیاتی، واحدهای عملکردی، تیم‌ها و افراد است. در حالی که یادگیری در طول قرن گذشته اهمیت بیشتری پیدا کرده است، اما در یک زمینه اجتماعی-اقتصادی که نوآوری در فناوری‌های دیجیتال فرآیندی پیوسته است، اکنون برای ارائه ارزش به مشتریان و پرداختن به مسائل مدیریت استعداد مانند مشارکت و نگهداشت کارمندان ضروری است.

برای مثال، یکی از چالش‌های مدیریت استعداد برای یک شرکت مشاوره جهانی مستقر در واشنگتن دی‌سی که خدمات استراتژیک و فناوری محور به سازمان‌ها و دولت‌ها ارائه می‌دهد، حفظ و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای جوان است که این خدمات را ارائه می‌دهند. پس از چندین مأموریت، آنها شروع به جستجوی فرصت‌های شغلی دیگر می‌کنند تا تجربه‌ی گسترده‌تری کسب کنند. برای رفع این مشکل حفظ و نگهداشت، شرکت آنچه را که برنامه چرخه سه ساله می‌نامند را پیاده‌سازی کرد. هنگامی که یکی از این کارکنان حرفه‌ای برای ۲ سال در تعامل با یک مشتری بود، در سال سوم، شرکت به کارمند یک نمای کلی از پروژه‌های جدید نوظهور مشتری محور ارائه می‌دهد. تیم مدیریت استعداد به مذاکره با کارمندان درباره اینکه به کدامیک از پروژه‌های جدید مایل هستند پیوندد تا توسعه و پیشرفت حرفه‌ای خود ادامه دهد را آغاز می‌کند. البته، با پیوستن به عضویت در طرح جدید، کارمندان همچنین تجربه‌ی قبلی خود را به کمک انجام وظیفه جدیدشان می‌آورند. توسعه حرفه‌ای در سراسر تیمی که در تعامل پروژه جدید کار می‌کنند، رخ می‌دهد. این نمونه‌ای از رفع چالش مدیریت منابع انسانی در حفظ و نگهداشت کارکنان از طریق همسوسازی فرآیند اختصاص کارکنان حرفه‌ای به پروژه‌ها با اهداف مرتبط با شغل کارکنان حرفه‌ای و افزایش مشارکت آنها در پروژه‌ها است. این نوع طرح‌های حفظ و نگهداشت توسط فناوری هوش مصنوعی تقویت می‌شوند که فرصت‌های شغلی نوظهور را در سراسر سازمان همواره پیگیری و ردیابی می‌کند، مهارت‌های مورد نیاز برای مشاغل را مطابقت می‌دهد و پیشنهادهایی برای کارکنان در مورد فرصت‌های بالقوه مسیر شغلی حرفه‌ای ارائه می‌دهد.

در دنیای امروز با تأکید روزافزون بر مشارکت افقی ناب در توابع سازمانی، تیم‌ها و مراکز تخصصی، یادگیری باید به صورت دوطرفه و در هر دو جهت بین افراد و گروه‌ها و سطوح سازمانی جریان داشته باشد. در این فصل، نظریه‌های یادگیری و توسعه را بررسی می‌کنیم که به عنوان پایه‌ای برای تحقیقات و عملکرد مداوم در توسعه منابع انسانی و به تبع آن، یادگیری فردی و سازمانی در عمل استفاده می‌شود.

با این حال، باید توجه داشت که دامنه نظریه یادگیری بسیار گسترده است و شامل تعداد قابل توجهی از دیدگاه‌های نظری مختلف است که بسیاری از آن‌ها در عمل یکدیگر را تکمیل یا تقویت می‌کنند. پوشش کامل تمامی نظریه‌های یادگیری فراتر از محدوده این فصل است که قصد دارد پس زمینه‌ای برای یادگیری استراتژیک و عملکرد توسعه منابع انسانی در دنیایی از تغییرات شدید و فزاینده توسط فناوری فراهم آورد. به طور خاص، ما در درجه اول بر روی (۱) یادگیری تحول آفرین، (۲) یادگیری تجربی، (۳) توسعه بزرگسالان، (۴) یادگیری طبیعی و عادی، (۵) تیمی و (۶) یادگیری سازمانی تمرکز می‌کنیم. این نظریه‌ها به همراه توضیحاتی درباره تقویت کننده‌های یادگیری، به ویژه هوش مصنوعی، چارچوبی آموزشی را برای کاربرد در توسعه منابع انسانی فراهم می‌کنند. به طور دوره‌ای، یادگیری رسمی، غیررسمی، یادگیری اتفاقی و یادگیری خودمختار یا خودراهبری نیز در زمینه شش نظریه‌ای که بر آن تمرکز داریم و در طول کتاب مورد بحث قرار می‌گیرند. اگر شما نیاز به آموزش رسمی در این نظریه‌ها داشته باشید، می‌توانید به فصل ۳ بروید.

ما با یک سوال بسیار اساسی شروع می‌کنیم. منظور ما از یادگیری چیست؟

۲,۱ یادگیری چیست؟ یک بررسی کلی از مبانی نظری آن

چیستی یادگیری؟ یک سؤال بسیار اساسی، اما تا حدودی پیچیده است. همانطور که در فصل ۱ نقل قول شده است، گرگوری بیتسون درباره سطوح یادگیری نوشت، اما تعریفی ارائه نکرد و نوشت: "بی تردید، کلمه یادگیری تغییری از نوعی را نشان می‌دهد. اما بیان کردن نوع تغییر یک مسئله حساس است" (بیتسون، ۱۹۷۲، ص ۲۸۳). اگرچه بیتسون از تعریف یادگیری امتناع کرد، اما ویژگی تعریف‌کننده یادگیری را درک کرد: آن شامل تغییرات شخصی است که از طریق برخوردی تحریک می‌شود. حوزه‌هایی که تغییر می‌تواند در آنها رخ دهد، بسیار است و شامل مهارت‌ها (حرکتی یا فکری)، اکتساب دانش، رشد و توسعه شناختی، آگاهی ذهنی یا نگرش‌ها است. این حوزه‌ها به طور کلی در ادبیات مدیریت یادگیری به عنوان دانش انتزاعی که شامل دانستن چیستی و چرایی، و دانستن در عمل شامل دانستن چگونه و چرا می‌باشد، به خوبی تعبیر شده‌اند (کوپن، ۱۹۹۲).

۲,۲ دانستن چیست و دانستن چگونه ؟ دو حوزه متمایز از یادگیری، در عین حال به هم مرتبط

تفاوت بین دانستن چیست و دانستن چگونه، موازی با تفاوتی است که یک قرن قبل توسط ویلیام جیمز (۱۹۲۵)، فراگماتیست پیرو فلسفه عملگرا و روانشناس بیان شد، بین دانش درباره و دانش آشنایی. به طور خلاصه، این تفاوت بین دانش انتزاعی و توانایی استفاده از دانش در عمل است. ایجاد پل های ارتباطی بین این دو حوزه به بسیاری از روش های عمده در یادگیری و توسعه منابع انسانی مربوط می شود.

دو حوزه متمایز وجود دارد. اول، دانستن چیست و دانستن چرا، شامل "بحث درباره" یک عمل است و توصیفی، توضیحی و سیستماتیک است. دوم، دانستن چگونه و مراقبت از چرایی، شامل "صحبت از درون یک عمل" است و عملی و به صورت موردی است (فاکس، ۱۹۹۷، ص ۳۰). پیترویل (۱۹۹۶) به طور مشابهی درباره یادگیری نوشت و در مورد چالش های یادگیری برای بقا در "جهان آب های سفید دائمی" عبارت "آب سفید دائمی" توسط پیترویل ابداع شد تا طبیعت تغییرات شدید و پویا که هیچ آرامشی ندارد را توصیف کند. امروزه ما می دانیم که این تغییرات شدید به صورت نمایی و باعث ایجاد اضطراب بسیار زیادی می شود. به عنوان نتیجه ی فناوری های پیوسته در حال ظهور، یادگیری را تعریف کرد به عنوان "تغییراتی که فرد در خود ایجاد می کند که دانش چرایی و یا دانستن چه چیزی و یا دانشی که فرد در رابطه با موضوعی خاص دارد را افزایش می دهد." (ص ۲۱).

تفاوت بین دانستن چیست (دانش درباره) و دانستن چگونه (دانش آشنایی) یک چارچوب مهم در تفکر درباره اهداف و روش های ارائه مداخلات یادگیری برای رشد استعداد در قرن بیست و یکم است. آیا نیاز یادگیری یکی از دانستن محتوا و اطلاعات است یا توانایی انجام کار؟ چه اطلاعاتی برای آینده مورد نیاز است؛ آیا سطوح محتوایی نیاز به ساختاری متوالی دارند. همچنین، چگونه می توان محتوا را از دیدگاه های مختلف درک کرد؛ چرا که معانی اطلاعات به صورت اجتماعی ساخته می شود و افراد اغلب با تفسیرهای متفاوتی از معنای واژگان یا ایده های کلیدی از یک کارگاه یا جلسه خروجی می گیرند و ترک می کنند.

یکی از نمونه های مطرح که تجربه ای با کمیته عملیاتی یک شرکت کوچک تامین کننده که جزء ۵۰۰ شرکت تولیدی برتر فورچون می باشد. رئیس شرکت در رسیدگی در حل مشکلات مربوط به زمان بندی پروژه ها، جلسه ای برگزار کرد و بیانیه ای درباره اولویت ها ارائه کرد که تقریباً هیچ بحث اضافه ای پیش نیامد. از اعضای کمیته پرسیده شد که آیا بیانیه برای هدایت اولویت ها واضح بوده است و همه اعضای کمیته موافق بودند. در طول روز در کار با اعضای کمیته، مشخص شد که حداقل سه تعریف مختلف از "اولویت" وجود دارد. نخست یکی از تفسیرها این بود که به ادامه برنامه ریزی کار همانطور که برنامه ریزی شده است ادامه دهید مگر اینکه بحرانی وجود داشته باشد. دومین در ادامه "پیگیری هر سه مجموعه نیازهای تولیدی با تناسب منابع با توجه به اولویت ها" بود. تفسیر سومین اولویت ترکیبی از، ابتدا انجام اولویت اول، سپس انجام اولویت دوم و سپس اولویت سوم. هیچ یک از این مدیران سعی نمی کردند اطلاعات را تحریف کنند یا سیاسی بازی انجام دهند؛ هر کدام اطلاعات را از طریق چارچوب مرجع خود تفسیر کرده بودند.

اگر نیاز به دانستن چگونگی انجام کار است، در ابتدا باید تجارب دست اول در عمل حاصل شود. در حالی که دانستن چگونگی می تواند در مدل های ذهنی شخصی بیان شود، یادگیری در قابلیت شخص برای اجرای دانش و دانسته ها که از تجربه به دست آمده است، وجود دارد. پولانی (۱۹۶۴) این را دانش شخصی نامیده است. در حالی که مجموعه ای از مهارت ها و توانایی ها می توانند از طریق جلسات تمرین، بازی های نقش آفرینی و شبیه سازی ها توسعه یابند، مهم است که تفاوت های زمینه ای بین این تجربه های آموزشی رسمی و فشارها و پیچیدگی های اجرای آن ها در عمل وجود داشته باشد. هنگامی که این عناصر زمینه ای افزایش یا چگونگی اجرای آن ها پیچیده تر می شوند، یادگیری از طریق تجربه های میدانی نظارت شده ضروری است.

مثلاً هرچند تمرین در میدان تیر برای توسعه مهارت های اولیه و آماده سازی سربازان ضروری است، اما هدف مقابل شما پاسخ تیراندازی شما را نمی دهد. همچنین، نیازی به درک نیت هدف مقابل هم وجود ندارد. اگر وظیفه شما شامل ضرورت تبادل آتش در جنگ باشد، تنها با تمرینات نمی توانید دانش کاملی از تسلط بر دشمن کسب کنید، اگرچه تکرار تمرینات برای حداکثر آماده سازی ضروری است. این تمرینات شبیه سازی و بازی های جنگی را شامل می شود تا تجربه مجازی ای از آموزش مهارت های ابتدایی را در محیط تیراندازی فراهم کند. البته، هیچ یک از اینها ترس و احساساتی را که در جنگ واقعی تجربه می شود، شامل نمی شود. همین مسئله برای پلیس ها نیز صدق می کند که در هنگام ترافیک یا دخالت در صحنه جرم درگیر می شوند و عواطف زمینه ای ناخودآگاه اجتماعی و همچنین احساساتی که توسط رویداد تقویت می شوند، نقش دارند.

یک نمونه دیگر از دانش آشنایی و دانستن چگونگی استفاده از فناوری های دیجیتال در اقتصادهای توسعه یافته جهان، استفاده از فناوری های دیجیتال بخشی از دانش تعبیه شده نسل Z است. آن ها در دنیای دیجیتال بزرگ شده اند. استفاده از فناوری بخشی از یادگیری رسمی، غیررسمی و اتفاقی آن ها بوده است (برای تعریف ها کادر ۲.۱ را ببینید).

کادر ۲,۱ تعریف یادگیری رسمی، غیررسمی و اتفاقی

یادگیری رسمی: اهداف یا هدف یادگیری توسط مؤسسه یا مدیران تعیین می‌شود و در یک محیط ساختارمند مانند کلاس درس، کارگاه یا یک سری رویداد سازماندهی شده صورت می‌گیرد.

یادگیری غیررسمی: اهداف یا هدف یادگیری توسط خود یادگیرنده تعیین می‌شود و می‌تواند با عضویت در پروژه‌های یادگیری ساختارمند یا توسط پیروی از نصیحت و مشورت با دیگران، تحقیقات شخصی و یا تمرین به صورت مستقل پیگیری شود.

یادگیری اتفاقی: بدون برنامه‌ریزی اتفاق می‌افتد و در زمینه تجربیات یادگیرندگان در زمانی که در حال انجام فعالیتی دیگر هستند ممکن است یک تجربه ساختارمند مقصود یا فقط انجام کار یا تعامل با دیگران باشد. ممکن است آگاهانه یا ضمنی باشد صورت گیرد.

مارسیک و واتکینز، ۲۰۰۱

۲,۲,۱ به دو حوزه تمایز دارند، اما با یکدیگر در ارتباط هستند

اگرچه تمایز تحلیلی بین دانستن چیست (دانش درباره) و دانستن چگونه (براساس دانش آشنایی) تمایل قدرتمندی را دارد، اما اغلب ارتباط بین آن‌ها به همان اندازه مهم است که تفاوت بین آن‌ها را درک کنیم. دانش درباره چارچوبی ارائه می‌دهد که افراد را در عمل قادر می‌سازد به یک محیط خاص وارد شوند. سپس، هنگامی که افراد در عملیات مشارکت می‌کنند، این چارچوب به عنوان نتیجه‌ای از دانش آشنایی آنها تغییر می‌کند. در یک محیط تحصیلی، این موضوع در طراح‌های آزمایشی جدید یا از طریق تحقیقات عملی نمایان می‌شود. در محیط‌های عملی، این موضوع می‌تواند شامل بررسی کارهای پس از عمل باشد که مدل‌ها برای برنامه‌های آینده تغییر کنند و یا در طراحی‌های خود به شکلی برابر تاثیرپذیرتر شوند. این همبستگی و ارتباط وابسته به نظریه‌های یادگیری تجربی (مانند کولب، ۱۹۸۴، ۲۰۱۴) است که قصد داریم بیشتر به آن‌ها پردازیم، به ویژه درباره هوش مصنوعی. در ابتدا، ما چارچوب‌های یادگیری را بررسی می‌کنیم که این تمایز را گسترش می‌دهند.

۲,۲,۲ چهار نوع یادگیری - چارچوب یادگیری ادوارد سل

ادوارد سل (۱۹۸۴) چهار نوع یادگیری را شناسایی می‌کند که برای سازماندهی و عمیق شدن تفکر ما درباره یادگیری و تفکر فراتر از تمایز اساسی بین "دانستن چیست" و "دانستن چگونه" مفید است: (۱) یادگیری پاسخی؛ (۲) یادگیری موقعیتی؛ (۳) یادگیری فراتر از موقعیتی؛ و (۴) یادگیری متعالی فراتر از موقعیتی:

۱. یادگیری پاسخی: تعریف ادوارد سل "یادگیری پاسخی" را به عنوان تغییر در روش آمادگی ذهنی فرد برای پاسخ دادن یا عمل کردن در یک موقعیت خاص تعریف می‌کند. در اصل، یادگیری پاسخی همان چیزی است که بی.اف. اسکینر "شرط بندی عملکردی" یا یادگیری شرطی سازی می‌نامید و شامل یادگیری حفظی است. آموزش مدلسازی رفتاری برای آماده سازی ناظران و سرپرستان به منظور پاسخ به سوالاتی که در هنگام تنبیه یک کارمند درباره تاخیر و مشکلات حضور و غیاب کارمندان یا مسائل خاص مربوط به خدمات مشتری است، نمونه‌هایی از این نوع یادگیری هستند. یادگیری پاسخی همچنین ممکن است شامل توانایی استفاده از مهارت‌های متعدد در موقعیت‌های کمی نسبتاً پیچیده باشد مانند استفاده از تاکتیک‌های مذاکره خاص در هنگام مذاکرات نزاعی. بسیاری از نقش‌ها که نیاز به یادگیری پاسخی دارند، توسط هوش مصنوعی مانند نمایندگان خدمات مشتری آنلاین جایگزین می‌شوند، اگرچه کارکنان خدمات مشتری باید برای پاسخ به موقعیت‌های خاصی که هوش مصنوعی نمی‌تواند به آنها پاسخ دهد، در دسترس باشند. کارکنان حرفه‌ای و مدیران باید جهت آماده سازی خود در حل مشکل موقعیت‌های خاص در دوره‌های آموزشی مخصوص موقعیت‌های خاص مشارکت کنند، مانند پاسخ به زیردستی که علائم استرس را نشان داده است. این موقعیت‌ها نیازمند یادگیری پاسخی هستند، البته، سؤالی بحرانی این است که آیا کارکنان و مدیران واقعاً انگیزه برای یادگیری دارند یا فقط "تیک کردن" نیازهای سیاست سازمانی را می‌زنند.

۲. یادگیری موقعیتی. ادوارد سل توصیف می‌کند "یادگیری موقعیتی" به عنوان تغییر در توانایی یک فرد برای انجام یادگیری پاسخی که شامل تغییر در نحوه سازماندهی درک او از یک موقعیت است. نکته ادوارد سل این است که یادگیری پاسخی وابسته به یادگیری موقعیتی است، زیرا پاسخ ما توسط نحوه تفسیر ما از موقعیت شکل می‌گیرد. به عنوان مثال، آنچه که یک سرپرست به عنوان تنبیه در نظر می‌گیرد، اگر نیروی کار به مدیریت احترام نگذارد، ممکن است به عنوان تقویت مثبت اثرگذار در بهبود وضعیت جایگاه یک کارمند در یک کمپین سازماندهی کارگران دیده شود. یادگیری موقعیتی شامل تغییر در دیدگاه یا دیدگاه معناشناختی فرد (مزبرو، ۲۰۰۰؛ b، ۲۰۰۰) است، که موقعیت‌ها را به طور متفاوت تشخیص می‌دهد و تفسیر می‌کند و در مورد نحوه واکنش و عکس العمل در قبال گرفتاری تصمیم می‌گیرد. برنامه

هایی که به مسائلی مانند ترتیب به اقدام مثبت، تبعیض و آزار جنسی می پردازند، به طور ایده آل منجر به افزایش آگاهی می شوند که منجر به تغییر در دیدگاه های معناساختی شرکت کنندگان می شود. این امر احتمالاً برای شرکت کنندگانی که به دیگران احترام می گذارند اما از تأثیرات اقدامات خود بر دیگران آگاه نبودند (یادگیری موقعیتی به یادگیری پاسخی) احتمالاً رخ می دهد. با این حال، درباره انگیزه برای یادگیری، شرکت کنندگان دیگر با تعصب قوی به احتمال کمتری برای تغییر دیدگاه خود دارند اگرچه ممکن است اقدامات خود را تغییر دهند تا از تنبیه های جرایم تأدیبی جلوگیری کنند.

۳. یادگیری فراتر از موقعیتی، این یادگیری سومین نوع یادگیری است که توسط ادوارد سل توصیف می شود. یادگیری چگونگی و نحوه تغییر تفسیر خود نسبت به یک موقعیت؛ آنچه که بسیاری از متخصصان توسعه منابع انسانی به آن یادگیری نحوه یادگیری یا یادگیری برای یادگیری می گویند. یادگیری فراتر از موقعیتی شامل تأمل و بازنگری در فرآیند یادگیری خود و شک و پرسیدن درباره فرضیاتی است که درباره یک موقعیت صورت می پذیرد. یادگیرنده باید بر روی فرآیندهایی که یادگیری او را مشخص می کند تأمل کند و به تمرینات پرسشی بازگشت کند تا به طور منتقدانه بر روی اینکه چگونه در آزمایش فرضیات و ارزیابی های خود درباره موقعیت ها مشغول شده اند، خود تحلیل کند. همانطور که در فصل ۶ بحث خواهد شد، انقلاب دیجیتالی یا انقلاب چهارم با هوش مصنوعی، امکانات یادگیری فراتر از موقعیتی را فراهم کرده و احتمالاً به همان اندازه بیشتر، از آن فراهم خواهد کرد، بسیاری از آنها دارای پیامدهای توسعه منابع انسانی خواهد بود.

۴. یادگیری متعالی فراتر از موقعیتی: چهارمین نوع یادگیری در طبقه بندی ادوارد سل، یادگیری (فراگذر فوق العاده یا متعالی فراتر از موقعیتی) است؛ تغییر یا ایجاد مفاهیم جدید. ادوارد سل می گوید که این نوع یادگیری امکانات و روش های جدیدی را برای تفسیر موقعیت ها و رویدادها مفهوم سازی می کند. نمونه هایی از گذشته نسبتاً نزدیک شامل بحث تغییر در گفتمان رهبری و مدیریت با استفاده از اصطلاحاتی مانند "رهبری خدمتگزار"، "توانمندسازی"، "مدیریت استعداد"، "یادگیری ماشینی" و "هوش مصنوعی" است که باعث تغییر گفتمان و ایجاد فرصت های جدید برای تحقیق و عمل شده اند. هرکدام از این مفاهیم به عنوان یک روش برای تبادلات اجتماعی بوده اند و هنگامی که عملی می شوند، به عنوان ابزارهایی برای تسهیل تغییرات در نحوه ساختاردهی معنا واقعیت های در محیط اجتماعی و اقتصادی افراد می شوند. مدیران و رهبران دیگر همواره اهمیت زبان و به ویژه مفاهیم جدید را برای تحریک تغییر عملی درک کرده اند. با گسترش امکانات یادگیری متعالی فراتر از موقعیتی، یادگیری فوق العاده فراگذر در همان زمان، راه های جدیدی را برای جهت گیری های استراتژیک یک سازمان باز می کند.

تفاوت های بین یادگیری موقعیتی، یادگیری فراتر از موقعیتی، توصیف کننده انواع عمیق تری از یادگیری متعالی فراتر از موقعیتی یا تحولی هستند که در حوزه یادگیری بزرگسالان و عملکرد آن از دهه ۱۹۷۰ تاکنون در حال تکامل است.

۲,۳ یادگیری تحول آفرین یا تحولی

در سال ۱۹۷۵، مشاور آموزش بزرگسالان جک میرو یک گزارش تحقیقاتی بر اساس ۳۶ مورد مطالعه در مورد برنامه‌های جنبش بازگشت زنان به دانشگاه را نوشت و منتشر کرد. تمرکز این گزارش تجربه تحول دیدگاه‌های معنایی در زنانی بود که به عنوان فرآیند توسعه شخصی خود و اثر مشارکت در برنامه‌های بازگشت به دانشگاه دچار تحول شده بودند. میرو این دیدگاه‌های معنایی را به عنوان "ساختارهای روانشناختی که در آن‌ها خود و روابط خود را قرار می‌دهیم و مشخص می‌کنیم" تعریف کرد. با آغاز در دهه ۱۹۶۰ و ادامه در دهه ۱۹۷۰، میرو این برنامه‌ها را به عنوان تسهیل‌کننده تغییر تحولی در دیدگاه‌های معنایی شرکت‌کنندگان در حالی که در حال شروع فرآیند بازنشانی خود و نقش زنان در جامعه و محل کار، می‌بیند. با استناد به اصول یورگن هابرماس (۱۹۸۴)، تئوری پرداز برجسته انتقادی مرتبط با دانشکده فرانکفورت در آلمان، او به بررسی یافته‌های مطالعات خود را به یک تئوری عمومی درباره یادگیری بزرگسالان متصل کرد. این کار باعث ایجاد یک شاخه جدیدی در تئوری یادگیری بزرگسالان شد که در حوزه تبادلات غنی‌ای در داخل زمینه ایجاد کرد (مانند دیرکس، ۱۹۹۷؛ یورکس و کاسل، ۲۰۰۲؛ تیلور و کرانتون، ۲۰۱۲، ۲۰۱۳؛ ایلریس، ۲۰۱۴؛ کرانتون، ۲۰۱۶). یادگیری تحول آفرین یا تحولی فرآیندی است که شامل آنچه که ادوارد سل متعاقباً به عنوان یادگیری موقعیتی و فرا موقعیتی توصیف کرد را در بر می‌گیرد و این تئوری متمرکز بر یادگیری در بزرگسالان و نوجوانان است و اعتقاد دارد که یادگیرندگان می‌توانند تفکر خود را بر پایه اطلاعات جدیدی که کسب می‌کنند تغییر دهند.

مفهوم "چارچوب‌های مرجع"، که به عنوان مفهوم اصلی در نظریه یادگیری تحول آفرین است، دیدگاه‌های معنایی افراد را تشکیل می‌دهد و شامل فرضیات و باورهایی است که از طریق آن‌ها انطباقات و تجربیات خود را با جهان فیلتر می‌کنند، چارچوب‌های مرجع شکل می‌دهند که فرد چه چیزی را می‌بیند، می‌شنود و چگونه به این تجارب واکنش نشان می‌دهد و نحوه تفسیر تجربیات خود را تعیین می‌کند. در واقع، چارچوب‌های مرجع لنزی است که فرد از باورهای خود ساخته است؛ باورهایی که او ممکن است آگاهی داشته باشد یا به صورت ناخودآگاه در طول فرآیند تشکیل فرهنگ و اجتماعی سازی آن‌ها را جذب و درونی سازی کرده است. آن چهارچوب‌ها لنزهایی "ذهنی" یا لنزی "شخصی" هستند که از طریق آن مفهوم "یادگیری موقعیتی" ادوارد سل اتفاق می‌افتد.

چارچوب‌های مرجع از عادات ذهنی و دیدگاه‌ها تشکیل شده‌اند. عادات ذهنی شامل فرضیات گسترده‌ای است که چگونگی راهبردی کردن نحوه تفسیر معنای تجربه‌ها و واکنش فرد به آن‌ها را مشخص می‌کند. یک دیدگاه، مجموعه‌ای از انتظارات، باورها، احساسات و قضاوت‌های خاصی است که فرد در هنگام فکر کردن یا تعامل با شخصی، رویدادی یا وضعیت خاصی اعمال می‌کند. در حالی که تحت

تأثیر عادت ذهن خود و به طور کلی منطبق با آن، چارچوب مرجع فرد به یک شخص یا محیطی خاص ممکن است متفاوت باشد. به عنوان مثال، اگرچه یک شخص تمایل منفی نسبت به یک گروه نژادی یا قومی دارد (عادت ذهن او)، او ممکن است نسبت به یک فرد خاص نگرشی مثبت تر داشته باشد (دیدگاه و نقطه نظر او).

تحقیقات نشان داده است که فرآیند تبدیلی ذهنی اغلب به شکل بازگشتی تکامل می‌یابد (تیلور، ۲۰۰۰). اولین مورد این است که "محرک" یادگیری تحول آفرین، مواجهه با یک معضل گمراه‌کننده است. این محرک‌های گمراه‌کننده زمانی اتفاق می‌افتد که فرد با اختلالات خارجی یا شخصی مواجه می‌شود، مانند فاجعه‌های طبیعی، تغییرات در سیستم‌های اجتماعی و اقتصادی، مواجهه با تناقضات ناخوشایند بین سیستم باورهای خود و تجربه، یا یک سری از تجارب و تغییرات شخصی (مزبرو، ۱۹۹۱). دومین نکته اهمیت بحث و تفکر باز درباره تجربه گمراه‌کننده است، از جمله برجسته تفکر بحثی در مورد فرضیاتی که در حال تخریب پایه چارچوب مرجع شخصی است، تشکیل می‌دهد، مطابق با توصیف ادوارد سل در یادگیری وضعیتی. سومین نکته آگاهی از تأمل در جنبه‌های احساسی و احساسات است، زمانی که فرد در فرآیند پرسش و پاسخ شرکت می‌کند فرآیند مشارکت در نظریه ادوارد سل در یادگیری فراتر از وضعیتی است. یادگیری تحولی نه تنها شامل تغییر شناختی است، بلکه چگونگی تجربه احساسی یک فرد از جهان است (یورک و کاسل، ۲۰۰۶؛ کاسل و یورک، ۲۰۱۶). چهارمین نکته عمل بر اساس دیدگاه و تفکر جدید خود است، که آن را در زندگی خود ادغام و یکپارچه می‌کنید. یادگیری تحول آفرین شکلی از یادگیری فراتر از وضعیتی ادوارد سل است و انجام آن به طور معمول نیازمند یادگیری وضعیتی و فراتر از وضعیتی ادوارد سل دارد.

تسهیل یادگیری تحولی به طور فزاینده برای عملکرد منابع انسانی مهم است. زمانی که سازمان‌ها با نیاز به تغییر استراتژیک مواجه می‌شوند، تغییر فرهنگ خود، بهبود عملکرد سازمانی از طریق تغییرات متنوع در بخش‌های مختلف، رهبری و توسعه، یادگیری تحولی در افراد مورد نیاز است. چابکی استراتژیک نیازمند تحول چارچوب‌های مرجع است که توسط موفقیت‌های گذشته سازمان شکل گرفته است. بهتر است که متخصصان توسعه منابع انسانی، پیش از آنکه واقعیات بازار خارجی آغاز می‌شود، به معضلات گمراه‌کننده‌ای که در ابتدا توسط تصمیم گیرندگان کلیدی در سازمان رد یا مطرح می‌شوند، توجه کنند. با این حال، معمولاً این اتفاق می‌افتد، همانطور که در سقوط شرکت هایی مانند بلک‌بری و مایکروسافت از سلطه در فضای بازارشان نشان داده شده است.

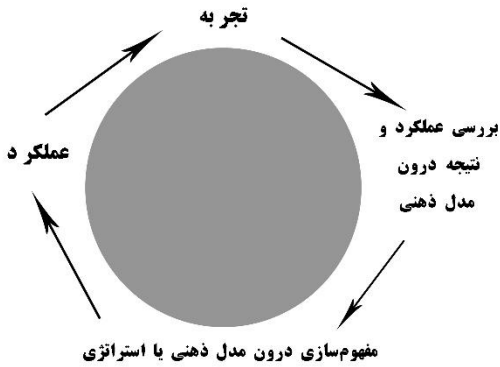
۲,۴ ارتباط دادن زمینه با یادگیری تجربی

در توصیف زمینه نظریه یادگیری، تمرکز بر نوع یادگیری است که یک برنامه، کارگاه یا مداخلات دیگر مانند مربیگری قرار است تولید یا ایجاد کند؛ تغییری که شامل کسب یک مجموعه دانش، مهارت‌ها یا توانمندی‌ها جدید یا تغییر در نگرش است. هدف از این کار، افزایش عملکرد یا توانایی فعلی یا در آینده است. این قابلیت به عنوان یک فرآیند، یک نتیجه درباره اینکه چه نوع یادگیری برای مقابله و تسهیل عمل و عملکرد موثر نیاز است، مفید است. ارائه یادگیری مورد نیاز مستلزم درک یادگیری به عنوان یک فرایند است، دیدن یادگیری به عنوان یک فعل و عمل. طراحی و تسهیل مداخلات یادگیری موثر نیازمند توانایی اتصال نتایج یادگیری مطلوب با فرایندهای یادگیری موثر است. مفاهیم یادگیری فردی، دوگانه و سه گانه با فرایندهای چهارگانه نوع یادگیری ادوارد سل مرتبط هستند.

۲,۴,۱ یادگیری تک حلقه

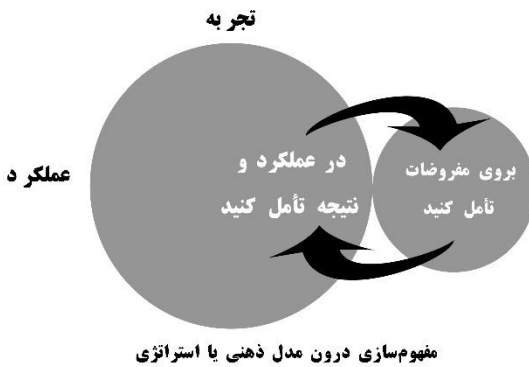
یادگیری پاسخ متوالی شامل یادگیری تک حلقه ای می شود، که وقتی نتایج بسیار متفاوتی از اقدامات انجام شده نیاز نیست، انجام می شود (آرگیریس و شون، ۱۹۷۴). کولب در چرخه یادگیری تجربی خود این نوع یادگیری را در تجربه کردن نتیجه، بازتاب در مورد آنچه اتفاق افتاده، مفهوم سازی مجموعه ای از اقدامات جایگزین که اعمال می شوند، را نشان داد (کولب، ۱۹۸۴). یادگیری تک حلقه ای شامل تغییر عملکرد فرد در چارچوب فکری یا مدل ذهنی موجود است. این اقدامات جایگزین ممکن است از مجموعه اقدامات قبلی یاد گرفته شده استخراج شده یا در لحظه ایجاد شوند. به طور خلاصه، این در زمینه تمرکز استراتژیک، فرضیات یا قوانین موجود، انجام می شود (شکل ۲,۱).

یادگیری تک حلقه ای



شکل ۲,۱ یادگیری حلقه تکی
(آرگیریس و شون، ۱۹۷۴) که توسط
چرخه یادگیری تجربی کلب
(۱۹۸۴) نمایش داده شده است.

یادگیری دو حلقه ای



شکل ۲,۲ چرخه یادگیری کولب،
تطبیق داده شده برای نمایش
یادگیری حلقه دوتایی

۲,۴,۲ یادگیری دو حلقه ای

یادگیری در موقعیت هایی شامل یادگیری دو حلقه ای است؛ بازاندیشی و تغییر فرضیات فرد، که منجر به تغییر چارچوب یا مدل ذهنی او می شود و فرد را قادر می سازد تا یک موقعیت را از دیدگاه جدید مشاهده کند. این شامل تغییر استراتژی یا تغییر قوانین درون سیستم است. یادگیری دو حلقه ای همچنین می تواند درب را برای بصیرتی واقع گرایانه در موقعیت باز کند. تفاوت آن با یادگیری تک حلقه ای، بازتاب بر روی چرخه یادگیری است؛ عقب نشینی و بازتاب بر فرضیاتی که در زیربنای استراتژی فرد قرار دارند (مشاهده شکل ۲,۲). برای دستیابی به این امر، لازم است فرضیات فرد را از طریق گفتگو و دریافت دیدگاه های جایگزین بدست آورد. انجام این کار اغلب موجب ایجاد مشکلات گیج کننده می شود.

اگرچه یادگیری سه حلقه ای به وضوح گسترش یادگیری دو حلقه ای آرگیریس و شون است، اما منشأ این مفهوم مشخص نیست. یادگیری سه حلقه ای ماهیتی انعکاسی دارد که به دنبال یادگیری درباره چگونگی نحوه یادگیری، استراتژی‌بندی و تصور امکانات یک فرد از احتمالات است. به این ترتیب، این فرآیندی است که با به کار بردن مفهوم یادگیری انتقالی ادوارد سل، که به عنوان یادگیری چگونگی تغییر تفسیرهای یک وضعیت تعریف می‌شود، هماهنگ است. در نتیجه، یادگیری سه حلقه ای به طور بالقوه به وضعیت رشد فردی کمک می‌کند، نتایج یادگیری دو حلقه ای را غنی می‌کند و امکانات بینش‌های یادگیری تحولی یا تحول آفرین را افزایش می‌دهد. به اشکال مختلف، یادگیری سه حلقه ای به عنوان بازتاب خودانتقادی درباره چگونگی انجام و تجربه شدن یک گفتگوی دشوار یا چالش‌برانگیز، نحوه رابطه فرد با ابهام موقعیت و یادگیری از واکنش به مواجهات مبهم با چالش مواجهه شده مشخص می‌شود. بازگشت به قابلیت خود برای افزایش پتانسیل یادگیری، یادگیری سه حلقه ای درباره افزایش قابلیت یادگیری از شیوه‌های تمرین یادگیری استراتژیک است. از منظر توسعه منابع انسانی، ترکیب یادگیری تک حلقه ای، یادگیری دو حلقه ای و یادگیری سه حلقه ای در گفتگوهای یادگیری استراتژیک، هم قابلیت‌ها و هم ظرفیت ایجاد بینش‌های استراتژیک جدید را توسعه می‌دهد. شکل ۲,۳ اتصالات را خلاصه می‌کند.

مفاهیم یادگیری دو حلقه ای و سه حلقه ای اهمیت بازتاب در فرایند یادگیری را برجسته می‌کنند و روشی را برای تعمیم دادن شیوه تأمل در مدل کولب ارائه می‌دهند. همانطور که در بالا توضیح داده شد، یادگیری دو حلقه ای نیاز به "بازتاب پیش‌فرض" دارد که به واکاوی پیش‌فرض‌ها و ارتباطات موجود در آگاهی ذهنی می‌پردازد؛ یادگیری سه حلقه ای نیازمند تأمل خودانتقادی یا خود انعکاسی در نحوه مشارکت در فرایند یادگیری دو حلقه ای که به افزایش خودآگاهی کمک می‌کند و می‌تواند ظرفیت توسعه‌ای فردی را برای جلوگیری از موانع خودساخته به نوآوری و دیدگاه‌های جدید تقویت کند می‌باشد. یک روش برای مفهوم‌سازی یادگیری سه حلقه‌ای، یادگیری نحوه یادگیری و یادگیری نحوه عمل برای تولید نتایج لازم ضروری است. هنگامی که با دقت اجرا می‌شوند، این فرایندهای یادگیری با دقت اعمال می‌شوند، یادگیری در عمل را تولید می‌کنند که مفید است.

یادگیری سه حلقه ای

یادگیری استراتژیک تحول آفرین مولد را تسهیل می کند



شکل ۲,۳ مدل کلب که تغییر داده شده است تا یادگیری سه حلقه ای را نمایش دهد.

بسیار مهم است که یادگیرنده اعتبار یا درستی نتایج حاصل از فرآیند بازتابی را آزمایش کند. با توجه به شرایطی که در آن بازتاب صورت گرفته است، این آزمون می تواند از طریق گفتگو با دیگران که فرد می تواند با آنها فکر خود را به اشتراک بگذارد و یا با انجام اقدامات جدید، نگرش جدید خود را آزمایش کند، انجام شود. نردبان استنتاج می تواند یک چارچوب مفید برای ادامه ارزیابی آنچه که متعاقباً رخ می دهد باشد. البته، این "آزمون ها"، مانند چرخه یادگیری تجربی خود، فرآیند پیوسته ای از ساختگرایی هستند.

چارچوب کولب برای درک چگونگی یادگیری از تجربه، یک پایه برای درک و همچنین استفاده گسترده در دنیای امروز بوده است. اما این چارچوب نیز در جامعه علمی به دلیل ساده‌انگاری و عدم نمایش پیچیدگی‌های فرآیند یادگیری تجربی، مورد انتقاد قرار گرفته است. (برگشتاینر و اوری ۲۰۱۴) در نقد خود از کولب و دیگر نظریه‌پردازان یادگیری تجربی، استدلال می‌کنند که مدل او شامل "نقض اصول طبقه‌بندی، گیج کردن چهار دسته مهم از متغیرها، هر کدام با زیرمجموعه از متغیرهای خود": شش حالت یادگیری "(ملموس یا عینی، فعال، اولیه، انتزاعی، منفعل، ثانویه)، حواس یادگیری یا ترکیب حواس که این فعالیت‌ها عمدتاً درگیر می‌شوند (حرکتی، دیداری، شنیداری)، مراحل یادگیری (جمع‌آوری اطلاعات و درک حسی، تصور، برنامه‌ریزی و اجرا)" و انواع فعالیت‌های یادگیری "(مشارکت در، نوشتن درباره، مشاهده، شنیدن یا دیدن، خواندن)" است (ص ۲۵۸). آنها همچنین توجه می‌کنند که بازتاب در همه مراحل فرآیند یادگیری رخ می‌دهد، نه فقط به عنوان یک مرحله در یک چرخه. مدل آنها پیچیدگی فرآیند یادگیری و روش‌های یادگیری در حال اجرا را به گونه‌ای که برای تحقیقات و بازتاب در آینده مفید است، به خوبی به تصویر می‌کشد و به عنوان یک روش برای حضور در فرآیند یادگیری در حالی که از طریق انجام عمل یاد می‌گیرید، مؤثر است.

یادگیری از طریق تجربه، تابعی از آمادگی فرد برای بررسی بحرانی عملکرد خود و پیچیدگی‌های محیط اجتماعی خود و ساخت دیدگاه‌های معنایی جدید در محیط اجتماعی است. انجام این کار تا حدی تابعی از توانایی و شایستگی فرد در به کارگیری شیوه‌های یادگیری و همچنین ظرفیت رشد اوست، که ما را به یک مدل می‌رساند که در فصل سه بحث خواهد شد: بینش تابعی از توانایی X ظرفیت است. همانطور که از مدل مشخص است، بُعد یادگیری تجربی از زمینه یادگیری به توانایی مرتبط است؛ دانش مفهومی درباره و توانایی در فهمیدن چگونگی استفاده از مهارت‌ها و روش‌ها در شرایط خاص. ظرفیت رشد نیز بخش دیگری از زمینه یادگیری است. حال به این بُعد دیگری از نظریه یادگیری، توسعه بزرگسالان، می‌پردازیم.

۵,۲ نظریه رشد و توسعه بزرگسالان

برای چند دهه، نظریه‌های توسعه مرحله‌ای متعددی ارائه شده است (مانند گیلیگان، ۱۹۸۲؛ کولبرگ، ۱۹۶۹؛ پری، ۱۹۷۰؛ فاولر، ۱۹۸۱). در سال ۱۹۸۳ بارتونک، گورگون و ویتربزی مفاهیم رشد و توسعه بزرگسالان برای برنامه‌های توسعه مدیریتی برای آماده‌سازی مدیران و رهبری موثر در شرایط پیچیده و بغرنج را بررسی کردند. با استناد به توصیه کارل ویک (۱۹۷۹) به مدیران برای "پیچیدگی خود" (ص ۲۶۱)، آنها به دیدگاه و استدلال کارل ویک اشاره می‌کنند که "اکثر مردم رویدادها را از چارچوب‌های محدودی از مرجع خود درک و تفسیر می‌کنند" (بارتونک و همکاران، ۱۹۸۳، ص ۲۷۳). داشتن چنین چارچوب محدودی اغلب به اقدامات غیرمولد برای مدیران منجر می‌شود. برای اینکه در مواجهه با شرایط پیچیده یا بغرنج موثر باشند، "مدیران باید توانایی تولید چندین تفسیر و درک از رویدادهای سازمانی را توسعه دهند به طوری که 'تنوع' در درک آنها معادل تنوع در شرایط باشد" که این امکان را برای آنها فراهم می‌کند "برای ثبت دقیق ماهیت پیچیده بسیاری از رویدادهایی که با آنها روبرو هستند، و همچنین برای انتخاب اقداماتی که بیشترین تطابق را با مواجهه با مشکلات خاص دارند... نظریه‌های پیچیدگی شناختی نشان می‌دهد که افرادی که از نظر شناختی پیچیده تر هستند، نسبت به دیگران توانایی بیشتری در به کارگیری از چندین دیدگاه هستند" (ص ۲۷۳-۲۷۴).

با این حال، در حالی که دهه ۱۹۸۰ به دلیل تغییرات ناشی از پیشرفت فناوری پیچیده نوظهور تجربه شد، در مقایسه با شرایط امروزی، نسبتاً پایدار بودند. دیدگاه بارتونک و همکاران رابطه‌ای روشن بین توانمندی و ظرفیت و اهمیت نظریه رشد و توسعه بزرگسالان برای توسعه منابع انسانی در دوران افزایش ابهام و عدم قطعیت را نشان می‌دهد. با این حال، در ادامه استدلال خواهیم کرد که درکی جامع‌تر از رشد و توسعه بزرگسالان، به هم پیوستن بین جنبه‌های شناختی و عاطفی رشد و توسعه، برای حداکثر کردن پیامدهای نظریه رشد و توسعه بزرگسالان ضروری است.

دو نظریه رشد و توسعه بزرگسالان که به ویژه در رابطه با رهبری و توسعه استعداد مرتبط هستند، نظریه رشد و توسعه سازنده رابرت کگان (۱۹۸۰؛ ۱۹۸۲؛ ۱۹۹۴؛ کگان و لاهی، ۲۰۰۱) و منطق‌های عمل ویلیام توربرت (۱۹۹۱؛ توربرت و همکاران، ۲۰۰۴، روک و توربرت، ۲۰۰۵) هستند. هر دو نظریه رشد و توسعه شناختی ژان پیاژه را در طول عمر توسعه می‌دهند و مراحل رشد بیشتر در بزرگسالی را توصیف می‌کنند. نظریه کگان به صراحت مدلی از توسعه ممکن می‌سازد که فرآیندهای ساخت معنای پیچیده‌تری را از منظر روانشناختی ممکن می‌کند. نظریه توربرت با تأکید بر تکامل اقدامات رهبری، به همراه کگان موازی است. سومین نظریه که در برابر توسعه منابع انسانی و توسعه استراتژیک استعداد ویژگی‌های خاصی دارد، چارچوب توسعه‌ای جان هرون (۱۹۹۲) است که دیدگاهی جامع به فرآیند توسعه ارائه می‌دهد و پیامدهایی برای ترویج و تقویت فرآیند توسعه در دوران پیچیدگی و تنوع فراينده دارد.

نظریه رشد و توسعه بزرگسالان کگان شامل پنج مرحله است، دو مرحله اول که مشخصه دوران اوایل کودکی تا نوجوانی است و سه مرحله بعدی نشان دهنده رشد و توسعه احتمالی در طول بزرگسالی را منعکس می کند.

• **ذهن تکانشی:** اندیشه‌ها به وسیله تکانه‌های فوری و حس‌هایی که تحریک می‌کنند شکل می‌گیرند. حرکت و احساس باعث واکنش‌های تک نقطه‌ای فوری می‌شوند.

• **ذهن ابزاری:** نیازها، منافع شخصی، ترجیحات و خواسته‌های فرد در قالب معناسازی و تذکر ساده برای عمل متقابل است.

• **ذهن اجتماعی:** روابط بین فردی شکل دهنده اندیشه‌های فردی هستند. انطباق با قواعد از طریق دیدگاهی محدود برای "جور در آمدن" و "پذیرش شدن" از طرف کسانی که فرد می‌خواهد پذیرفته شود، تعامل متقابل و آگاهی از نقش اجتماعی رفتار را شکل می‌دهند.

• **ذهن خودنویس:** خودنویسندگی هویت، ایدئولوژی، فردی‌سازی و اقدامات برای رسیدن به اهداف شکل دهنده اندیشه‌های فردی هستند. آگاهی از چند نقشی، درک روابط بین سیستم‌های انتزاعی و خودشکل‌دهی فرم‌های تنظیم روابط رفتار را شکل می‌دهد.

• **ذهن خودتبدیل‌کننده:** دیالکتیک بین ایدئولوژی‌ها، گروه‌ها و سیستم‌ها شکل دهنده اندیشه‌های فردی هستند. بررسی فرمولاسیون، پارادوکس‌ها و تناقضات در رابطه فرم‌های نهادی و تداخل خود و دیگران رفتار را شکل می‌دهد.

تبدیل از یک مرحله به مرحله دیگر در بزرگسالی تدریجی است، و اگر رخ دهد، شامل افزایش آگاهی از باورهایی است که به صورت زیرمجموعه درونی در فرد نهفته شده‌اند و مورد سوال قرار نگرفته‌اند و شروع به سوال کردن و تأمل در آنها می‌کند. آنچه که تاکنون به صورت زیرمجموعه درک ناخودآگاه فرد بوده است، به موضوعی تبدیل می‌شود که می‌توان با تأمل تازه‌ای روی آن فکر کرد. به عنوان مثال، فردی با ذهن اجتماعی خود را درک می‌کند که اعمال و رفتارهایش بر اساس دیدگاه‌های افراد مهمی که می‌خواهند قبول و تأییدش کنند شکل می‌گیرد. آنچه تاکنون به صورت پیش آگاهی درونی فرد بوده است، به هدفی تبدیل می‌شود که می‌توان با ظهور تدریجی یک سوژه جدید از خودمان به عنوان سوژه مستقل و خودآفرین شکل داد. از نظر استعاره‌ای، این فرآیند می‌تواند به صورت تبدیل از ذهن اجتماعی به دو سوم و یک سوم خودآفرینندگی (نظریه خودنویسی)، به نصف و نصف، (پنجاه و پنجاه) به یک سوم ذهن اجتماعی و دو سوم خودآفرینندگی، به طور کلی خودآفرینندگی انجام شود.

۲,۵,۲ منطق عمل ویلیام توربرت

ویلیام توربرت مراحل رشد را به عنوان منطق اقدام تعریف می‌کند و به صراحت نظریه رشد و توسعه بزرگسالان را با رهبری مرتبط می‌کند (روک و توربرت، ۲۰۰۵). او همچنین منطق اقدام متخصص (مرحله) را بین معادل ذهنیت اجتماعی کیگان و ذهنیت خودنویسی (خودآفرینندگی) اضافه می‌کند که به ویژه برای افرادی در شغل‌های حرفه‌ای یا نیازمند مدارک خاص مناسب است. علاوه بر این، مدل توربرت منطق اقدام اضافی (مراحل) را که از طریق ذهنیت خود تغییر کننده متعارف در مدل کیگان تکامل می‌یابد. هفت مرحله از منطق اقدام توربرت به شرح زیر است:

• **منطق اقدام فرصت طلب:** افراد به دنبال ارضای نیازهای فوری خود هستند و به منافع شخصی توجه می‌کنند. آنها اغلب از پذیرفتن مسئولیت خودداری می‌کنند و ممکن است با استفاده از دیگران به هدف خود برسند.

• **منطق اقدام دیپلمات:** افراد به دنبال تأیید و حفظ هماهنگی در روابط خود هستند. آنها با قوانین اجتماعی تطبیق می‌یابند و از درگیری و تنش خودداری می‌کنند.

• **منطق اقدام متخصص:** افراد به عقلانیت، تخصص و حل مسئله ارزش می‌گذارند. آنها با تسلط کافی به زمینه خود می‌پردازند و ممکن است به دانش و تخصص خود پیوستگی داشته باشند.

• **منطق اقدام دست‌آور:** به دنبال عملگرایی و ارزش‌های مرتبط با موفقیت هستند. آنها با تمرکز بر هدف و موفقیت، به دنبال تفاوت در کار خود هستند و مسئولیت اعمال خود را بر عهده می‌گیرند.

• **منطق اقدام فردگرا:** تمرکز بر صداقت و اصالت شخصی است. افراد در این مرحله به انحصاری بودن خود ارزش می‌دهند و ممکن است سامانه‌ها و ساختارهای موجود را چالش بدهند و عملکرد ایجاد می‌کند و عملکرد شخصی و سازمانی را با هم ترکیب می‌کند.

• **منطق اقدام استراتژیست:** راهبران دیدگاه جامعی دارند و قادر به نگهداری چندین دیدگاه به طور همزمان هستند. آنها می‌توانند با مسائل پیچیده مواجه شده و راه‌حل‌های نوآورانه برای مسائل پیچیده ارائه دهند. از طریق تحقیق متقابل و هوشیاری در کوتاه مدت و بلندمدت، تحول سازمانی و شخصی ایجاد می‌شود.

• **منطق اقدام کیمیاگر:** فرآیندهای متقابل اصول و عمل، تحول مادی، معنوی و اجتماعی را تولید می‌کند یک ادغام عمیق از مراحل قبلی را نشان می‌دهد. کیمیاگران دارای هدفی عمیق هستند و به دنبال ایجاد تغییرات مثبت در جهان هستند.

(اقتباس از: روک و توربرت ۲۰۰۵، و همکاران ۲۰۰۴).

مرحله رشد فردی به طور واضح در نحوه تعامل شخصی با دیگران در هنگام پیگیری وظایف مهم در گروه‌ها یا رهبری دیگران آشکار می‌شود. توربرت و همکاران، با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه تکمیل جمله توسعه‌یافته توسط روان‌شناس سوزان کوک و گروترو و اجرا شده برای هزاران مدیر و متخصص در شرکت‌های بزرگ آمریکایی و اروپایی در طول دهه‌ها، انجام شده است، ارتباط بین منطق اقدام و عمل و عملکرد سازمانی و فردی را تحلیل کردند (روک و توربرت، ۲۰۰۵). داده‌های جمع‌آوری شده توسط توربرت نشان داد که تنها پنج درصد از افرادی که در نقش رهبری در شرکت‌ها در آن زمان خدمت می‌کردند، در مرحله فرصت‌طلبی از منطق اقدام و عمل قرار داشتند. کارشناسان و محققان، بیشترین فراوانی منطق عمل و اقدام را داشتند، با دوازده درصد در سطح دیپلماتیک، سی و هشت درصد در سطح منطق متخصص و سی درصد در سطح دست‌آور. در مقابل، فردگرایان ده درصد، استراتژیست‌ها چهار درصد و کیمیاگران یک درصد از مدیران و متخصصان مورد ارزیابی شده را تشکیل می‌دهند، که نتایج آن همچنان از مداخلات و کارگاه‌های سازمانی معاصر به خوبی پیروی می‌کند.

مطالعات آنها نشان داد که عملکرد در سطح سازمانی و فردی بر اساس منطق اقدام و عمل متفاوت بود. به طور خاص، رهبرانی که در مراحل فرصت‌طلبانه، دیپلماتیک و متخصص ارزیابی شدند "با عملکرد زیر متوسط در سطح سازمانی" مرتبط بودند و "کمتر در اجرای استراتژی‌های سازمانی موفق بودند نسبت به ... دست‌آوردگان". تنها فردگرایان، استراتژیست‌ها و کیمیاگران "ظرفیت پیوسته برای نوآوری و تغییر موفقیت‌آمیز سازمان‌های خود را نشان دادند" (روک و توربرت، ۲۰۰۵، ص ۶۸).

منطق عمل و اقدام فرصت‌طلبان به تمرکز رهبری بر پیروزی از طریق استفاده از دنیای موقعیت‌ها و دیگران برای منافع شخصی تبدیل می‌شود. دیگران به عنوان اشیائی تلقی می‌شوند که با آنها برای نتایج ارزشمند رقابت می‌کنند. با استناد به تجربیات دوران کودکی، آنها اقدامات خود را در دنیایی از نتایج ضروری و موفقیت خود در دستیابی به نقش‌های رهبری را از طریق نادیده گرفتن نیاز به همکاری با دیگران توجیه می‌کنند. آنها با یک ذهنیت خودمحورانه به بازخوردها بی‌اعتنایی می‌کنند، دیگران را به خاطر شکست سرزنش می‌کنند و به شدت تلافی می‌کنند.

توربرت با بازگشت به مسئله تبدیل از یک مرحله و منطق عمل به مرحله و منطق عمل بعدی، مانند کیگان، اذعان می‌کند که این یک فرآیند تدریجی است، اگر اصلاً رخ دهد.

سفر توسعه رهبری آسان نیست ... برخی افراد در طول زندگی خود تغییر کمی می‌کنند؛ برخی دیگر تغییرات قابل توجهی می‌کنند. کسانی که تمایل دارند برای توسعه خود کار کنند و خودآگاه‌تر شوند، تقریباً به طور قطع در طول زمان تکامل خواهند یافت.

در زیر، به بحث درباره شیوه‌های توسعه‌ای برای تسهیل امکان چنین انتقال‌هایی می‌پردازیم. اما ابتدا، به یک چارچوب سومی می‌پردازیم که با مدل‌های کیگان و توربرت نیز هماهنگ است و تأثیرات اضافی در درک چالش‌ها و پویایی فرآیند انتقال توسعه‌ای دارد.

۲,۵,۳ وضعیت توسعه‌ای جان هرون

سومین نظریه توسعه ای که برای درک فرآیند توسعه رهبری و انسانی بسیار مرتبط است، نظریه توسعه‌ای جان هرون (۱۹۹۲) است. در حالی که چارچوب کیگان تکامل پیچیدگی شناوری شناختی مراحل رشد بزرگسالان را بررسی می‌کند و توربرت بر روی این تمرکز دارد که چگونه مراحل توسعه از روش‌های مختلف رهبری بیان می‌شوند، مدل هرون به دیدگاه یادگیری جامع و کل نگر به توسعه از منظر سلامتی نگریسته و یک شرح پیچیده از فرآیند توسعه انسانی ارائه می‌دهد. او هشت حالت شخصیتی را توصیف می‌کند و از اصطلاح "حالت" به جای "مراحل" استفاده می‌کند تا این معنا را منتقل کند.

... یک پیشرفت زمانی است که یک مرحله به مرحله بعدی منتهی می‌شود... در حالی که می‌توان کلیات گسترده‌ای در مورد مراحل توسعه انجام داد، که به طور عمومی صدق می‌کنند، افراد به طرق بسیار خاص خودشان در راهی به سمت خودشناسی پیش می‌روند... آنچه می‌توان گفت این است که چهار مرحله پایینی، از نظر رشد و توسعه‌ای، قبل از چهار مرحله بالا رخ می‌دهد. مثلاً: خاک رس، زمین، حاوی مواد آلی داخل خاک همه شامل موارد اولیه برتری هستند که یک گیاه به آن نیاز دارند تا از آنها انرژی بگیرند و رشد کنند (هرون، ص ۵۲-۵۳).

نقطه نظر او این است که در حالی که یک حالت ممکن است غالب باشد، افراد بین حالت‌های مختلف موجود حرکت می‌کنند به عنوان بخشی از فرآیند توسعه. هرون در توصیف فرآیند توسعه، از عبارت روان به معنی:

"ذهن انسان و زندگی درونی آن به عنوان یک کل، شامل پتانسیل‌های بیان نشده و بررسی نشده، و همچنین آنچه در توسعه آگاهی مشهود است... 'روان' به طور ساده یک عبارت کلی مناسب است که درباره برخی از ساختارها و دینامیک‌های اساسی ذهن انسان صحبت می‌کند." استفاده می‌کند (ص ۱۴).

در دیدگاه هرون، روان شامل چهار حالت (۱) عاطفی، (۲) تصویری یا خیالی، (۳) مفهومی و (۴) عملی، است که یک "سلسله مراتب به بالا" را تشکیل می‌دهد که زیربنای چهار راه شناختی است:

(۱) شناخت تجربی - عمدتاً ناخودآگاه، ضمنی، و تجسم یافته، درونی است که از طریق تجربه درونی شده است؛

(۲) شناخت ارائه‌ای - تعامل بیانی با دنیای خود از طریق استفاده از استعاره‌ها، تشبیه‌ها، روایت داستان، حرکت، نقاشی و خلق آثار هنری؛

(۳) شناخت گزاره‌ای - اعلام شده به صورت صورت‌بندی‌های منطقی از طریق زبان و یا

صورت‌بندی‌های ریاضی برای اثبات واقعیت‌ها و تعمیم‌های نظری درباره روابطی که منسجم، مبتنی بر شواهد منطقی است و بدون هیچ تناقض داخلی؛

(۴) شناخت عملی - ترجمه سه روش قبلی شناخت به عمل موثر از طریق دانستن چگونگی انجام کاری. به قول هرون، "دانش عملی نتیجه نهایی این سلسله‌مراتب از دانش است، از تجربی به ارائه‌ای و به گزاره‌ای" (۱۹۹۲، ص ۱۷۲). هر یک از چهار حالت دو عملکرد قطبی دارند: فردی و مشارکتی. در حالت عاطفی شناخت تجربی، عملکرد فردی‌سازی روان به صورت "عاطفه" و عملکرد مشارکتی به صورت "احساس" ظاهر می‌شود. هرون با توجه به "کاربرد ویژه" کلمه "احساس"، احساس را به عنوان بیان مشارکتی عاطفه انسان تعریف می‌کند و آن را "ظرفیت روان برای مشارکت در وحدت‌های گسترده وجود ... این حوزه همدلی، درون‌سکون، مشارکت، حضور، هم‌رنجی و مانند آن است" (ص ۱۶). این توسعه امکان تحول به سمت عادت داشتن ظرفیت حضور خود و دیگران را فراهم می‌کند.

هشت حالت جان هرون به شرح زیر است:

- **شخص اولیه:** آمیختگی روان اولیه با دنیای جنینی خود؛ این اصطلاح به معنای ادغام روحی و روانی اولیه با تجربه‌ها و شرایط موجود در دوران جنینی یک فرد می‌باشد.
- **شخص خودانگیخته:** روان مهارنشده، احساسات داخلی خود را بی‌پرده بیان می‌کند؛
- **شخص اجباری یا وسواسی:** روان زخمی از تقابلات با دیگران، دارای شکاف‌های دفاعی و سرکوب ناشی از آن است.
- **شخص متعارف:** روان اجتماعی شده، دارای شکاف‌های دفاعی و سرکوب ناشی از تعامل با دیگران است.
- **شخص خلاق:** روان در رفتار و اعمال بیرونی خود مستقل است؛
- **شخص خودساخته یا خودآفرین:** روان در بهبود و خودباوری خود مستقل است؛
- **شخص خودتحولی:** روان پتانسیل روانی و معنوی خود را درک می‌کند؛
- **شخص کاریزماتیک یا جذاب:** به طور مداوم در حال تغییر و تحول است.

در حالت‌های اولیه رشد و توسعه، احساسات به عنوان یک عامل اساسی حاکم بر شخصیت هستند و فرد در اثر تروماها و ستم‌های دوره‌ای، وضعیت‌های اجباری را تجربه می‌کند که با شخص متعارف آمیخته شده و به فرد کمک می‌کند تا باورها و ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی خود را درونی سازی کند. در حالت‌های بعدی، عملکرد مشارکتی احساسات قوی‌تر می‌شود و به عنوان فیلتری برای احساسات عمل می‌کند. هرون، چهار حالت اول را به عنوان پیش‌شخصیتی توصیف می‌کند که در آن فرد در بیشتر موارد، ارزش‌ها، هنجارها و باورهای سیستم فرهنگی اجتماعی خود را درونی سازی می‌کند. شخصیت با گذار از شخص متعارف اجتماعی به حالت یک فرد خلاق شروع می‌شود در رابطه خود با سیستم گسترده‌تر، شخصیت خود را شکل می‌دهد. با شروع فرآیند تحول به شخص خلاق، فرایند تعالی برای آشکارسازی رفتار متعارف و اجباری از طریق تفکر بازتابی آغاز می‌شود. با ادامه این فرآیند، فرد می‌تواند بین حالت‌های خلاق، خودآفرین و خود متحول در شرایط مختلف حرکت کند و در نهایت، با

احتمال بسیار کم، به حالت شخص جذاب برسد.

۲,۵,۴ ارک یا قوس رشد و توسعه شخصیتی بزرگسالان

قوس شخصیتی، روندی است که در آن یک شخصیت در پی وقوع مسائلی خاص یا طی کردن کنکاشی درونی دچار تحول و تغییر می‌شود. اگر یک داستان دارای قوس شخصیت باشد، آن شخصیت به تدریج و در پاسخ به تغییر تحولات رخ داده در داستان تغییر می‌کند و متحول می‌شود. اگرچه جزئیات در چارچوب‌ها تا حدودی متفاوت است، اما قوس فرآیند توسعه در هر کدام موازی است. این قوس تغییر توسعه ای از تمرکز بر کودکی و نوجوانی به بزرگسالی است. این شامل اکتساب تدریجی مهارت‌ها، دانش و تجربه‌هایی است که افراد را قادر می‌سازد تا با پیچیدگی‌های زندگی بزرگسالانه مواجه شوند. خم رشد بزرگسالی یک فرآیند مادام‌العمری است که در طول عمر ادامه دارد و تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله ژنتیک، محیط و تجربیات شخصی قرار می‌گیرد.

جدول ۲،۱ مقایسه چارچوب‌های توسعه‌ای توسط هرون، توربرت و کیگان.

مراحل شناختی توسعه سازنده <u>کیگان</u>	منطق عملی توربرت	وضعیت‌های توسعه‌ای هرون
		شخص کارزماتیک: به طور مداوم تغییر شکل می دهد
	کیمیاگر: فرآیند متقابل (تقابل اصل/عمل) اصل قوانین	شخص متحول گرا: ذهنیت ظاهری و معنوی خود را درک می کند
	دگرگونی: بازتاب قواعد اثربخشی خود اصلاح شونده اطلاع	شخص خودساز: روان در شفا و درمان مستقل است خود شکوفایی
ذهن خودتحول دهنده: تناقض بین ایدئولوژی‌ها، گروه‌ها و سیستم‌ها، چارچوبی را برای ساخت معنا فراهم می کند	بازتعریف: ساختارها و فرآیندهایی را ایجاد می کند تا شکاف‌ها بین استراتژی، عملکرد و منطق‌های عمل مردم را پر کند	
ذهن خودنویندگی: خودنویندگی هویت، ایدئولوژی و اقدامات برای دستیابی به اهداف، چارچوبی را برای ساخت معنا فراهم می کند	دست‌آور: قواعد اثربخشی سیستم/گروه هنجارها/منطق کاردستی	فرد خلاق: روان در رفتار و اعمال بیرونی مستقل است
	کارشناس: منطق کاردستی، تخصص و هنجارهای کارآمدی منطقی را تدوین کنید	
خود اجتماعی: روابط بین فردی چارچوبی را برای ساخت معنا فراهم می کند	دیپلمات: هنجارهای اجتماعی بر نیازها حاکم است	شخصیت متعارف: روانی اجتماعی شده، که از نقش‌های اجتماعی تعریف شده فرهنگی پذیرفته شده است
ذهن ایزاری: نیازها، علایق و خواسته‌های فرد به معنای ساختن مفهوم است	فرصت طلب: به انگیزه های حکومتی نیاز دارد	شخصیت اجباری یا وسواسی: روان زخمی که به دلیل تعاملات با دیگران، شکاف‌های دفاعی و سرکوب‌هایی دارد
ذهن تکانشی: تکانه ها را به معنای ساختن قاب می کند	تکانشی: تکانه ها بر رفتار حکومت می کنند	شخص خودجوش: روان مهار نشده، تکانه های ذاتی را بیان می کند

درک ارتباطات بین خود و محیط زیست بزرگتر، این رشد توسعه‌ای برای توانمند ساختن افراد، به ویژه متخصصان و رهبران، برای عملکرد در محیطی از تغییرات پیوسته و همبستگی فراوان قرن بیست و یکم عمل کنند، جدول ۲،۱ اشتراکات و تفاوت های بین سه چارچوب را که منعکس کننده علایق مختلف نظریه پردازان است، خلاصه می کند.

تسهیل توسعه مستلزم اقدامات تمرینی مداوم و گسترده دارد. اگرچه آگاهی از اهمیت آن می‌تواند در یک جلسه آموزشی یا کارگاه دو یا سه روزه معرفی شود، این اساساً دانشی در مورد آن است. به استثنای جلساتی که در آن شرکت کنندگان به طور داوطلبانه با انگیزه شخصی برای توسعه خود به جلسه پیوسته‌اند، در ابتدا می‌توان روتین‌های دفاعی را آغاز کرد. ارزیابی دقیق مرحله شناختی یا منطق عمل، خود نیازمند ارزیابی دقیق و یک محیط حمایتی برای شرکت کنندگان دارد تا بتوانند ادامه دهند و ارزیابی کنند که چگونه موقعیت آن‌ها در مسیر توسعه به طور پیوسته تغییر می‌کند یا به عقب می‌افتد در پاسخ به رویدادهای خاص. به طور خلاصه، خوداندیشی انتقادی بخشی از فرآیند است. خوداندیشی و آگاهی از نحوه تعامل ما با دیگران، توسعه را تسهیل می‌کند. (کگن و لاهی، ۲۰۰۱).

فرآیند پرسش و تحقیق عملی توسعه‌ای توربرت، یک لنز برای تامل و بازتاب درونی با آگاهی از سه فضای به هم پیوسته از تحقیقات فراهم می‌کند: آگاهی از شخص اول، صحبت از شخص دوم و تحقیق از شخص سوم. آگاهی از شخص اول شامل چهار حوزه تجربه است:

۱. اولین حوزه توجه عمدی، به معنای آگاهی از دیدگاه، الگوی شهودی، هدف و اهداف فرد است؛
۲. دومین حوزه عملیات منطقی، که به شکل‌دهی استراتژی‌ها، طرح‌ها، ترفندها و شیوه‌های معمول در تأمل در تجربه فرد می‌پردازد؛
۳. سومین حوزه عملکرد شناخته شده فرد، به معنای مهارت‌ها، الگوی فعالیت و اعمالی که در فرایند اجرا حس می‌شوند؛
۴. چهارمین حوزه رویدادهای بیرونی، که نتایج، پیامدها و تأثیرات محیطی را مشاهده می‌کند.

آگاهی ذهنی یا ذهن آگاه از چهار قلمرو، یک تمرین اساسی برای آگاهی از اینکه چگونه فرد یک موجودی سیستماتیک خودمختار است که همچنین در یک سیستم بزرگتر از موجودیت‌ها مستقل عمل می‌کند و تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این آگاهی برای درک منطق عمل فرد در لحظه فعلی مفید است. بازتابی انتقادی در لحظه، قابلیت حمایت از توسعه بیشتر را دارد. بازگشت به مدل هرون، در مواردی که احساسات قوی برانگیخته شده است، قابلیت تقویت احساسات از طریق آگاهی از شخص اول فراهم می‌شود.

نکته دوم در مورد صحبت کردن شخص دوم، شامل آگاهی از نحوه برقراری ارتباط یکی با دیگری است، به ویژه در گفتگوهای پیچیده و یا پرتنش عاطفی است. توربرت (۲۰۰۴)، چهار بخش از گفتار را تعریف می‌کند؛ (۱) قرار دادن اندیشه یا هدف خود، (۲) پشتیبانی از پیشنهاد، استراتژی یا برنامه خود، (۳) توضیح با داستانی از اینکه چگونه آنچه که پشتیبانی می‌شود می‌تواند به کار گرفته شود، و (۴) پرسش درباره نظرات و واکنش‌های دیگران با هدف یادگیری از آنها. این نحوه صحبت کردن برای شرکت در تحقیقات عملی توسعه‌ای ضروری است. درک چهار بخش گفتار آسان است؛ اما به کارگیری آنها در گفتگوهای روزمره به عنوان روشی برای صحبت کردن آسان نیست. در گفتگوهای واقعی کاری، بگونه‌ای که کارگاه‌ها یا در جلسات و تیم‌های کاری انجام می‌شود، عادت‌های قدیمی پشتیبانی و بحث مسلط می‌شوند. مانند کیگان و لاهی، توربرت توجه خود را به این موضوع جلب می‌کند که چگونه صحبت می‌کند، و همچنین چگونه ما رهبری و کار می‌کنیم و در نتیجه نتایجی که تولید می‌کنیم، که با تحقیقات شخص سوم مرتبط است؛ چگونه ما با سیستم اقتصادی اجتماعی در ارتباط هستیم و منابع خود را سازماندهی می‌کنیم و در جهان اقدام می‌کنیم.

جوهر تحقیق سومین شخص، تعاملات شخصی ما با دیگران در شبکه‌های نزدیک ما و آنهایی که شاید هرگز با آنها در تماس نباشیم یا با یکدیگر، اما تحت تأثیر اعمال ما قرار خواهند گرفت، است. همچنین، فناوری‌های دیجیتال در حال ظهور و تغییر این شبکه‌ها را به طور مداوم به هم متصل می‌کنند و تغییر می‌دهند. تحقیق سوم شخص باید با آگاهی آگاهانه از چهار قلمرو تجربه شخص اول انجام شود. در حالی که به طور مفهومی به عنوان فضاهای خاص تحقیق توصیف می‌شوند، این سه فضا به طور مداوم با یکدیگر در تعامل هستند، ناخودآگاه و در برخی اوقات به طور قصدی.

تمرین عمدی آگاهی و مسلط بودن از اینکه چگونه افکار و احساسات فرد، اقداماتش را تحت تأثیر قرار می‌دهند و تغییراتی در نحوه صحبت کردن و عمدی نگه داشتن خود در سه فضای تحقیقی، می‌تواند رشد فرد را از طریق مسیر و قوس توسعه فراهم کند. این تغییر در نحوه ارتباط با محیط اجتماعی-اقتصادی بزرگتر باعث می‌شود که احساسات جلوی حضور فرد در جهان را بگیرند و با آنچه که است، هم‌رنگ شوند (هرون، ۱۹۹۲، ص ۲۳). همچنین، درگیری آگاه با یادگیری جسمانی، که در ادامه بحث خواهد شد، همچنین این فرآیند توسعه را تسهیل می‌کند.

توجه به این نکته مهم است که فرآیند و روند توسعه به طور دقیق خطی نیست. در حالی که نگرش یک فرد به طور عمده در یک مرحله و وضعیت رشد و توسعه‌ای متمرکز است، وقتی با افراد یا شرایط خاصی سر و کار دارد ممکن است به وضعیت قبلی برگردد (زندگی نامه، ۲۰۱۵). همچنین، گاهی اوقات اتفاق می‌افتد که یک فرد ویژگی‌هایی از یک مرحله "پیشرفته" را به نمایش می‌گذارد نتیجه یک مجموعه خاص از شرایط است، به عنوان مثال، زمانی که در حال حل یک مسئله اهمیت زیادی برایش دارد در یک محیطی که گفتگو و گوش دادن باز انجام می‌شود، فعالیت می‌کند.

۲,۶ یادگیری جسمانی: ذهن و بدن آگاه برای توسعه فردی

یادگیری جسمانی شامل یک فرایند همکاری با سیستم‌های وابسته به بدن است که شامل افکار، احساسات و فیزیولوژی عصبی عضلانی است (داماسیو، ۱۹۹۴؛ لاکوف و جانسون، ۱۹۹۹). ذهن و بدن به عنوان یک سیستم کلی و عملی که شامل آنچه که فرد حس می‌کند، تفکر می‌کند و بیان می‌کند، مورد بررسی قرار می‌گیرند (استروزی-هکسر، ۲۰۰۷). بازگشت به مفهوم یادگیری به عنوان یک فعل، دانش در ابتدا و قبل از همه از تعامل بدن با محیط ناشی از حس‌ها، احساسات و عواطف ناشی می‌شود که منجر به تفکرهای شناختی و آگاهانه می‌شود. این با سلسله مراتب بالا از روش‌های شناختی هرون و مفهوم دانش ضمنی پولیانی با "شناخت بدنی به عنوان محور همه اعمال دانستن" که در گفتار مشهور او "من بیشتر از آنچه که بتوانم بگویم می‌دانم" مطابقت و سازگاری دارد (ص ۷۵).

یادگیری جسمانی با ذهن آگاه ارتباط برقرار می‌کند و نه تنها نیاز به آگاهی ذهنی از افکار فرد را مورد تأکید قرار می‌دهد، بلکه احساسات فرد در بدن را که اساساً از طریق الگوهای عصبی ناخودآگاه فعال می‌شوند، نیز تأکید می‌کند. این کار از طریق تمرینات مبتنی بر بدن انجام می‌شود که توانایی مداخله در عصب‌شناسی خود یادگیرنده را توسعه می‌دهد (برندل و بنت، ۲۰۱۶). این کار از طریق مشارکت یادگیرندگان در فعالیت‌هایی که این آگاهی را به آگاهی می‌آورد، انجام می‌شود. استفاده از یادگیری جسمانی یک تمرین رو به رشد است که به صورت کارگاه عملی و همچنین مربیگری حضوری ارائه و آموزش داده می‌شود. تمرینات شامل متمرکز شدن برای توسعه احساس تعادل و هماهنگی، تمرین‌های هم‌تا مانند گرفتن که شرکت کنندگان به صورتی کنار هم قدم می‌زنند و یکی بلافاصله مچ دست دیگری را می‌گیرد، و ترکیبی که همچنین شامل حرکت به سمت یکدیگر برای همراهی در کنار هم با لمس کردن بازوها است (ترکیب) شده. از طریق این نوع تمرینات، شرکت کنندگان آگاه می‌شوند که چگونه به حضور در مکالمات یا روابط دیگران واکنش نشان می‌دهند. در حالی که در ابتدا ممکن است مشکوک باشند، اما هنگامی که شرکت کنندگان به طور آگاهانه از حساسیت‌های قوی خود آگاه شوند و این را با ارزش‌های پیش فرض قوی خود و تمایلاتی که با رفتارهای محیط کار مرتبط هستند، مرتبط کنند، تغییرات قابل توجهی رخ می‌دهد.

برندل و بنت یک فرآیند سه مرحله ای برای ادغام ذهن آگاه یا همان آگاهی ذهنی، تمرکز حواس و یادگیری جسمانی ارائه می‌دهند:

- **مرحله اول** - گسترش آگاهی برای دریافت بینش‌های ذهن و بدن برای ارتباط دادن احساسات در بدن با افکار و اعمال از طریق تمرینات ذهن آگاهی و جسمانی؛
- **مرحله دوم** - شرکت در تأمل و گفتگو درباره بینش‌های ذهن و بدن که به حاصل از مشارکت در تمرینات به منظور تحول رفتارها؛
- **مرحله سوم** - تبدیل تمرین به روش‌های هماهنگ‌تر و پذیرفتن از طریق تمرین‌های مستمر مبتنی بر بدن که ذهن را «تغییر شکل می‌دهد» و آن را با نیت فرد هماهنگ می‌کند.

به طور قابل توجهی، برای توانمند شدن در ارائه این روش‌های یادگیری، نیاز به یادگیری تجربی از سوی مربی وجود دارد. یادگیری جسمانی به طور فزاینده‌ای به بخشی از فعالیت‌ها و ابتکارات توسعه رهبری در شرکت‌های برجسته تبدیل می‌شود. همچنین، این مورد مرتبط است با آماده سازی کارکنان برای کار در تیم‌های متنوع و توسعه شخصی آنها از نظر عملکرد در شرایط ناخوشایند. از نظر تئوری توسعه سازندگی، یادگیری جسمانی آگاهانه واکنش‌های ذهنی را به آگاهی عینی هدفمند می‌رساند و از طریق بررسی بعدی بر روی انگیزه‌های عاطفی، رفتارهایی که برانگیخته‌اند و وضعیت روحی فرد، رشد توسعه‌ای را فراهم می‌کند. یادگیری جسمانی مسیری را برای ترویج و پرورش حالت مشارکتی روانی از نظر چارچوب توسعه‌ای هیرون فراهم می‌کند.

۲,۷ از یادگیری فردی به یادگیری تیمی و سازمانی

مدل‌های ارائه شده در بالا جنبه‌های چند بعدی یادگیری را به عنوان یک پدیده فردی توصیف می‌کنند. وقتی افراد تجربیات یادگیری مشابهی دارند، مجموعه‌ای مشترک از مدل‌های ذهنی یا چارچوب‌های مرجعی که آنها را به عنوان یک جامعه به هم پیوند می‌دهد، وجود دارد. به طور متناقض، این می‌تواند به طور بالقوه دیوارهایی بین آنها و اعضای جوامع دیگری که مجموعه مشترک متفاوتی از تجربیات را دارند، ایجاد کند، به ویژه زمانی که از نظر رشدی دارای ذهنیت‌های اجتماعی متعارف یا منطق عمل باشند. این اغلب اساس اصلی تضادهای "قومی و قبیله‌ای" است که می‌تواند بین جوامع وجود داشته باشد. در سازمان‌ها، کارها اغلب در گروه‌ها یا تیم‌ها انجام می‌شود و بسیاری از این کارها مستلزم بررسی مسائلی است که نیازمندی به راهکارهای نوآورانه دارند که توسط اعضای گروه از کارکردهای مختلف با مهارت‌ها و ذهنیت‌های بسیار متفاوت تولید شده‌اند. اعضای گروه باید همزمان یاد بگیرند وقتی که در حال بررسی این نوع موقعیت‌ها هستند. تیم‌ها موثرتر از افراد در حل مسائل بدون ساختار یا مبهم هستند، با فرض اینکه اعضای گروه در فرآیندهای یادگیری تیمی موثر درگیر باشند. در دنیای دیجیتال قرن بیست و یکم، تیم‌هایی که در عملکردهای مختلف کار می‌کنند، با تکامل نقش‌ها در نتیجه هوش مصنوعی و مدیریت ناب به طور فزاینده‌ای در بخش‌های مختلف، رایج‌تر خواهند شد. نظریه یادگیری تیمی پلی است که بین یادگیری و توسعه و تمرینات سازمانی مرتبط و متصل است. هرچند تمرکز اولیه ما در اینجا بر روی یادگیری تیمی است، اما

یادگیری تیمی موثر نیز به فرآیندهای یادگیری سازمانی مرتبط است و این دو به یکدیگر متصل هستند.

۲,۷,۱ چارچوب‌های یادگیری تیمی

در دهه ۱۹۹۰، محققان شروع به تحقیق در مورد تیم‌ها از دیدگاه واحدهای یادگیری جمعی کردند (ادموندسون، ۱۹۹۹؛ ادموندسون و همکاران، ۲۰۰۱؛ هکمن، ۱۹۹۰؛ کسل و همکاران، ۱۹۹۷؛ دچانت، مارسیک و کاسل، ۱۹۹۳، کاسل و همکاران، ۱۹۹۳؛ یورک و همکاران، ۲۰۰۳). تحقیقات الیزابت کاسل، ویکتوریا مارسیک و کاتلین دچانت یک مدل یادگیری تیمی را ارائه کرد که چهار حالت یادگیری را توصیف می‌کند که میزان یادگیری تیم را به صورت گروهی توصیف می‌کند:

- **یادگیری پراکنده:** افراد یاد می‌گیرند، اما یادگیری آن‌ها با سایر اعضای تیم به اشتراک گذاشته نمی‌شود و به تیم به صورت کلی نمی‌رسد؛
- **یادگیری تلفیقی:** زیرگروه‌های داخل تیم به عنوان اعضای تیم به اشتراک می‌گذارند، یاد می‌گیرند، اما تیم به صورت کلی یاد نمی‌گیرد؛
- **یادگیری هم‌افزایی:** تیم به عنوان یک کل یاد می‌گیرد، زیرا اعضا به صورت مشترک دانشی را ایجاد می‌کنند و دانش جدید به شیوه‌های جدیدی ادغام می‌شود که با دیدگاه‌های شخصی هر فرد ادغام می‌شود؛
- **یادگیری مستمر:** یادگیری هم‌افزایی درون تیم به صورت عادی می‌شود.

این حالت‌ها مراحل پیشرفت خطی توسعه نیستند، بلکه مراحل هستند که تیم ممکن است از طریق آن‌ها رو به جلو و یا به عقب حرکت کند. از حالت یادگیری پراکنده به مراحل از یادگیری جمعی‌تر، با گروه‌های تلفیقی یا تیم‌های هم‌افزایی، فرآیند یادگیری شامل مراحل زیر است:

- چارچوب بندی برداشت‌های اولیه.
- قالب بندی مجدد برداشت‌های اولیه از طریق انعکاس داده‌ها و تجربیات گروه تا به امروز.
- آزمایش از طریق اقدام گروهی برای آزمون تعریف و یا کشف تأثیر؛
- عبور از مرزها از طریق تعامل با افراد یا واحدهایی که ایده‌ها و اطلاعات را به اشتراک می‌گذارند، از جمله جستجوی بینش‌ها از "حامیان شیطان"؛ و
- یکپارچه‌سازی دیدگاه‌ها توسط گروه، با ترکیب دیدگاه‌های متفاوت و حل تعارضات از طریق "تفکر جدالی" و نه توافق یا قاعده اکثریتی. (کاسل و همکاران، ۱۹۹۷).

معمولاً تسهیل فرآیند یادگیری تیم با یادگیری فردی آغاز می‌شود و هنگامی که تیم منسجم تر می‌شود، به سمت مرحله هم افزایی بیشتر یادگیری می‌رود. سه مجموعه کلی از شرایط یادگیری برای اتخاذ این پیشرفت ضروری است:

• **قدردانی از کار تیمی:** باز بودن اعضای تیم برای شنیدن و در نظر گرفتن ایده‌های دیگران، عمل به روش‌هایی که به تیم کمک کند تا اساس هم افزایی اعضایش ساخته شود؛

• **بیان فردی:** میزانی که اعضای تیم فرصتی برای مشارکت در اهداف تیم، تأثیر گذاری بر عملکرد تیم و راحتی در بیان اعتراضات خود دارند؛

• **اصول عملیاتی:** میزانی که تیم خود را برای عملکرد موثر سازماندهی کرده و مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، هدف و ساختاری مشترک برای توازن کار روی وظایف با ایجاد روابط بین اعضای تیم متعادل برقرار کرده است (کاسل و همکاران، ۱۹۹۷).

دستیابی به شروع موفقیت‌آمیز تیمی که به تازگی تشکیل شده است، اولین قدم مهم در ایجاد یک تیم یادگیری است. همانطور که ریچارد هکمن، روانشناس سازمانی، در سال ۱۹۸۹ توجه کرد است، فرض کردن اینکه اعضای تیم دارای مهارت‌های لازم برای کار مؤثر در تیم هستند، یکی از "تریپ وایرها" است که می‌تواند از شکل‌گیری تیم‌های یادگیری جلوگیری کند. به موانع و مشکلاتی اشاره دارند که می‌توانند باعث مسدود شدن یا خطرناک شدن فرآیند تشکیل تیم یادگیری شوند. هر اتفاقی که هنگام ایجاد یک تیم رخ می‌دهد و زمانی که یک تیم اتفاق می‌افتد و تشکیل می‌شود، اعضا برای اولین بار با یکدیگر ملاقات می‌کنند و شروع به کنار آمدن با یکدیگر می‌کنند و کاری که انجام خواهند داد تأثیرات ماندگاری و دائمی دارد، شروع موفقیت‌آمیز یک تیم، کاهش احتمال فاز ناآرامی از طریق یکپارچه‌سازی روش‌های نرمینگ در مرحله شکل‌گیری تیم از طریق اینکه اعضای تیم ایده‌هایی را برای تعیین قوانین کارشان ارائه می‌دهند، تأثیر پایداری خواهد داشت. اگرچه قوانین در شرایط مختلف متفاوت خواهند بود، اما اینکه چگونه رهبری، تصمیم‌گیری و حل تعارضات رفتار خواهند شد، مهم هستند.

لیست اولیه از قوانین، چارچوبی را برای آنچه که (میزیرو - Mezirow) به آن "انعکاس فرایند" می‌گوید، فراهم می‌کند و اصول عملیاتی و قدردانی از کار گروهی را که کاسل، دیچانت و مارسیک آن را توصیف می‌کنند، فعال می‌کند. این چارچوب می‌تواند با قرار دادن هر عبارت و به دنبال آن یک مقیاس ۵ یا ۷ امتیازی را ساخت. به طور دوره‌ای، تیم می‌تواند به طور جمعی بر قوانین خود تأمل کند و درباره میزان پایبندی تیم به قوانین خود گفت‌وگو داشته باشد. ابتدا اعضای تیم به صورت جداگانه و فردی به هر سوال امتیاز می‌دهند. بدون بحث، تیم یک توزیع فراوانی برای هر یک از قوانین ایجاد می‌کند. سپس اعضای تیم می‌توانند درباره هر قانونی که در آن نظرات متفاوت قابل توجهی درباره نحوه عملکرد گروه وجود داشته باشد یا هر قانونی که میانگین نسبتاً کمی داشته باشد، گفت‌وگو کنند و به نمونه‌های خاص و چگونگی انجام کارهای متفاوت تحقیق و پرسش کنند. اگر این فرآیند به طور منظم انجام شود، می‌توان به طور کارآمد و قبل از اینکه تعاملات یادگیری گروهی در مورد پویایی‌های گروه مشکل ساز شوند، این

فرآیند را انجام داد. این فرآیند عملکردها و شیوه‌های یادگیری را تقویت می‌کند که چارچوب‌بندی مجدد و معناسازی از آزمایش ایده‌ها را تسهیل می‌کند.

این نوع فرآیند یادگیری زمانی مهم است که تیم‌ها راه‌اندازی می‌شوند، زمانی که چرخه‌های وظایف پیچیده و چالش‌برانگیز را تکمیل می‌کنند و زمانی که تیم‌ها قرار است به عنوان مکانیسم‌های یادگیری سازمانی باشند که از مرزها عبور می‌کنند. فرآیندهای فوق‌الذکر به ویژه برای تیم‌هایی که با وظایف نامعلوم یا حتی مبهم مانند توسعه استراتژی در محیط اجتماعی و اقتصادی امروزی سر و کار دارند، بسیار مهم هستند. پویایی فرآیند یادگیری تیمی در انواع مختلفی از تیم‌ها، مانند تیم‌هایی که عضویت ثابتی دارند و تیم‌هایی که عضویت‌های متغییر یا سیال دارد و همچنین چقدر وظایف پایدار هستند متفاوت خواهد بود (کلاترباک، ۲۰۰۲). کلاترباک یک چارچوب ارائه کرده است که پنج نوع تیم را با توجه به پایداری وظایف انجام شده و پایداری عضویت تیم تعریف می‌کند:

۱. تیم‌های پایدار با عضویت ثابت و وظایف ثابت. اعضای تیم به ندرت در فرآیند یادگیری در آن شرکت می‌کنند.

۲. تیم‌های خدمه کابین (تیم‌های پرسنل خدماتی در هواپیما) با عضویت منظم که با تغییرات متناوب روبرو هستند اما وظایف تیم‌ها ثابت است. اعضای تیم به ندرت در فرآیند یادگیری شرکت می‌کنند.

۳. تیم‌های حمله (تیم‌های انجام عملیات‌های خاص) با عضویت ثابت و پایدار که فقط برای مدت کوتاهی با یکدیگر همراه هستند در حالی که وظایف جدید یا تغییر کرده را انجام می‌دهند. هرگونه یادگیری به عنوان تیم با انحلال تیم پراکنده می‌شود.

۴. تیم‌های تکاملی در حال انجام وظایف در حال تغییر یا جدید با تغییر اعضا. در حالی که اعضای اصلی تیم از طریق به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات خود همکاری می‌کنند و ادامه می‌دهند، اعضای جدیدی که فاقد این تجربه هستند ممکن است دشواری در یکپارچگی و ادغام با تیم داشته باشند.

۵. تیم‌های مجازی که به صورت غیررسمی با هم تشکیل می‌شوند و ترکیبی از اعضای ثابت و جدید هستند تا وظایف ثابت و جدید را بررسی کنند. دانش ارزشی است که تیم را به هم می‌رساند و اعضایی که این ارزش را ندارند، محروم می‌شوند و این فرصت‌های یادگیری را برای کارکنان کمتر با تجربه یا سطح پایین محدود می‌کند.

در دنیای امروزی که انعطاف‌پذیری ضروری است، آماده‌سازی مدیران سطوح بالا و مدیران اجرایی برای راهبری تیم‌ها به منظور استفاده از فرآیندهای یادگیری که از مرزهای انواع مختلف تیم‌ها عبور می‌کنند. یکی از موارد مهم در دستور کار توسعه منابع انسانی است. همچنین، تسهیل راه‌اندازی تیم‌هایی که با مسائل استراتژیک بحرانی سازمان مواجه هستند و نیاز به تغییر سازمان دارند، مهم است. این ممکن است نیازمند یادگیری تیمی توسط تیم توسعه منابع انسانی باشد، زیرا منابع انسانی در حال بازتعریف استراتژیک خود هستند. این موضوع در فصل ۳ بحث خواهد شد.

تأثیر فناوری‌های یادگیری ماشینی در حال تغییر استحکام برخی از انواع تیم‌ها است؛ به ویژه زمانی که وظایف پایدار سنتی توسط هوش مصنوعی به طور فزاینده‌ای خودکار شوند، زمانی که اعضای تیم‌های پایدار یا اعضای گروه با تغییر نقش‌ها و نیاز به یادگیری مهارت‌های جدید روبرو می‌شوند (تبدیل شدن به تیم‌های تکاملی) یا به تیم‌های جدید می‌پیوندند (که شاید تیم‌های ضربه باشند) یا از سازمان خارج می‌شوند، زمان کوتاه‌تر می‌شود. پیش‌بینی این تغییرات و برنامه‌ریزی برای آن‌ها نقش مهمی در مدیریت منابع انسانی دارد.

۲,۷,۲ یادگیری سازمانی

یادگیری تیمی شکلی از یادگیری سازمانی است که به تنهایی نیازمند یادگیری فردی است، به ویژه زمانی که تیم‌ها در به اشتراک گذاشتن و یادگیری از تیم‌های دیگر و ادغام اطلاعات و یادگیری از آن‌ها مشغول به فعالیت می‌شوند. استفاده از این اطلاعات مشترک بخشی مهمی از فرآیند یادگیری سازمانی است. عبور از مرزها، همراه با یکپارچگی دیدگاه‌ها در تیم‌ها و درون آن‌ها، برای یکپارچگی افقی فعالیت‌های کاری در دنیای مدیریت و تولید کم‌مصرف امروزی بسیار حائز اهمیت است. پیتلر سنگ در کتابش، "پنجمین توانایی"، این ارتباط را ایجاد کرد و نوشت: "تیم‌ها، نه افراد، واحدهای اصلی یادگیری در سازمان‌های مدرن هستند. اینجاست که «لاستیک به جاده برخورد می‌کند»، مگر اینکه تیم‌ها بتوانند یاد بگیرند، سازمان نمی‌تواند یاد بگیرد" (۱۹۹۰، ص ۱۰). این موضوع نقش یادگیری فردی در فرآیند یادگیری سازمانی را که سنگ در بحث درباره تسلط شخصی در کتاب خود تأکید می‌کند، نادیده نمی‌گیرد؛ "سازمان‌ها فقط از طریق سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند، یاد می‌گیرند. یادگیری فردی تضمین کننده یادگیری سازمانی نیست. اما بدون آن، هیچ یادگیری سازمانی اتفاق نمی‌افتد" (ص ۱۳۹). در حالی که کتاب سنگ یادگیری سازمانی را به بخشی از گفتگوها و بحث‌ها درباره نظریه سازمانی تبدیل کرد، این موضوع در مورد شیوه‌های مدیریت و عملکرد رهبری در تحقیقات علمی و عملیاتی به عنوان یک بخش اصلی مورد بحث بوده است (آرگریس و شون، ۱۹۷۸؛ فیول و لایلز، ۱۹۸۵؛ هبرگ، ۱۹۸۱؛ شریواستاوا، ۱۹۸۳). در مرکز این بحث، این بود که آیا سازمان‌ها واقعاً می‌توانند یاد بگیرند یا فقط افراد به نمایندگی از سازمان یاد می‌گیرند.

با وجود این بحث، پل هایی شکل می گیرند که دو طرف را به هم متصل می کنند و بحث را به سمت مفهوم سازی یادگیری سازمانی می کشانند. نظریه های اولیه جیمز مارچ و هربرت سیمون قوانین و روش های سازمان ها را مشابه عادت های افراد توصیف می کنند؛ روش های استاندارد برای برخورد با رویدادها و تصمیمات روزمره. نظریه های آنها کاملاً با نظریه های نوظهور درباره یادگیری سازمانی توسط بوهرگ (۱۹۸۱)، مارلن فیول و مارجوری لایلز (۱۹۸۵) و پال شریواستاوا (۱۹۸۳) سازگار نبودند که بر این اصل تأکید دارند که یادگیری در سطوح سازمانی متعدد چندگانه رخ می دهد و می توان آن را به عنوان جزئی از روش ها، سیستم ها و شیوه های یک سازمان تصور کرد و وابسته به یادگیری افراد است. همانطور که عادت های فردی نتیجه یادگیری هستند، همچنین رویه های سازمانی نیز چنین هستند. هبرگ (۱۹۸۱) یادگیری فردی را با یادگیری سازمانی مرتبط کرد زیرا تنها افراد دارای مغز و حواس مورد نیاز برای تحقق یادگیری سازمانی هستند. با ظهور انقلاب صنعتی چهارم، مغز انسان توسط یادگیری ماشین ارتقا یافته است. سیستم های سازمانی به طور فزاینده ای مغز خود را دارند.

مفهوم یادگیری سازمانی همچنان در هر دو نظریه و عمل مدیریت رواج داشت و این روند توسط تغییرات روزافزون در فناوری و تأثیر آن بر محیط اجتماعی و اقتصادی سازمان هدایت و تقویت می شد. به طور فزاینده ای پذیرفته شد که میزان یادگیری فردی و سازمانی، پایه ای برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است (آدلر و کول، ۱۹۹۳). به ویژه در صنایع پر دانش (استاتا، ۱۹۸۹)، اجماع فزاینده ای در ادبیات وجود داشت در حالی که تمایز بین یادگیری فردی و یادگیری سازمانی برای فکر کردن درباره مسائل تغییر سازمانی انطباقی سازگار بود، همچنان تفاوت های قابل توجهی در نحوه برخورد با این تمایز در ادبیات تحقیقاتی و عملی وجود داشت.

پایر و لیشیتز (۱۹۹۸) با ارائه یک چارچوب تجربی، به حل مسئله انسان گرایی و عملی سازی مفهوم یادگیری سازمانی برای هدف تحقیق و عمل، پرداختند. بر اساس تحقیقات تجربی، چارچوب آنها بین "یادگیری در سازمان (LIO)" و "یادگیری توسط سازمان (LBO)" تفکیک می کند. یادگیری در سازمان زمانی اتفاق می افتد که اعضای سازمان به نمایندگی از سازمان یاد می گیرند؛ یادگیری توسط سازمان هنگامی رخ می دهد که یادگیری فردی خروجی های سازمانی را دارد که در سراسر سازمان به طور گسترده استفاده می شود. این خروجی ها می توانند شامل رفتارهای غیررسمی و یا تغییرات در رویه ها و شیوه های رسمی باشند. ارتباط بین LIO و LBO از طریق مکانیزم های یادگیری سازمانی (OLMs) برقرار می شود. مکانیسم های یادگیری سازمانی "تدارکات سازمانی ساختاری و رویه ای هستند که به سازمان امکان می دهند به صورت سیستماتیک اطلاعات مربوط به عملکرد سازمان و اعضای آن را جمع آوری، تجزیه و تحلیل، ذخیره، انتشار و استفاده کنند" و این امکان را فراهم می کنند که یادگیری سازمانی اتفاق بیفتد (صفحه ۱۷۰). مکانیسم های یادگیری سازمانی سیستم هایی هستند که توسط "اعضای سازمان" عمل می کنند و "به سازمان امکان می دهند که یاد بگیرد و به سازمان توانایی یادگیری را نسبت دهند" (صفحه ۱۷۰) و مشکل نظری آنتروپومورفیسم (انسان سازی) پیشنهاد شده

مدل پاپر و لپشیتز (۱۹۹۸، ۲۰۰۰) ارتباط بین یادگیری فردی، تیمی و سازمانی را واضح می‌کند. همچنین نشان می‌دهد که ترکیب منابع انسانی، آموزش و توسعه و توسعه سازمانی در عملکردهای توسعه منابع انسانی برای ایجاد مکانیزم‌های یادگیری سازمانی ضروری است. یادگیری سازمانی نیازمند فرهنگ سازمانی یادگیری است که در آن اشتباهات فرصتی برای یادگیری هستند و شفافیت یک رفتار مسئولانه قاعده‌تأ هستند. البته، سازمان‌ها "اتحادهایی" هستند که از گروه‌های مختلف تشکیل شده‌اند که به نوبه خود گروه‌های بزرگتری را شامل می‌شوند. برخی از این گروه‌ها به طور متفاوتی متصل و متمایز هستند، بسته به اینکه چه میزان ساختار سازمان متمرکز یا غیرمتمرکز است. روش‌های مداخله در یادگیری باید بر اساس ویژگی‌های خاص محیط طراحی و اجرا شوند، که در فصل‌های بعدی بحث خواهد شد. این موضوع به خصوص در عصر هوش مصنوعی درست است.

یادگیری سازمانی همچنان یک حوزه مورد علاقه است، با تحقیقاتی که نشان می‌دهد که عاملی اساسی در تأثیر بر عملکرد سازمانی در دنیای امروزی که تغییر فناوری دائمی است. و همانطور که در فصل‌های بعدی بحث خواهد شد، مدل‌های عملکرد نیز یکی از اجزای نظریه و عملکرد توسعه منابع انسانی هستند.

۲,۸ یادگیری خودمدحور

این فصل را با یادگیری خودمدیریتی یا خودراهبری به پایان می‌رسانیم زیرا در عصر سیستم‌های دیجیتال، یادگیری خودمدیریتی یک ویژگی شخصی که به طور روزافزونی ضرورت دارد است. همانطور که در فصل‌های بعدی بحث خواهد شد، منابع یادگیری برای نیروی کار در جریان کار فراهم می‌شوند. این یادگیرنده است که باید زمانی که نیاز دارد، به منابع دسترسی پیدا کند. همانطور که آلوین تافلر، نویسنده کتاب "شوک آینده" (۱۹۷۰)، با نقل قول از روانشناس هربرت گرجوی، معروف می‌نویسد: "بیسوادان فردایی، کسی نیست که نمی‌تواند بخواند؛ بلکه کسی است که یاد نگرفته است چگونه یاد بگیرد،" که اغلب به شکل "بیسوادان قرن ۲۱ کسانی نخواهند بود که نمی‌توانند بخوانند و بنویسند، بلکه کسانی هستند که نمی‌توانند یاد بگیرند، یاد بگیرند، و دوباره یاد بگیرند" تکرار می‌شود.

ایجاد یادگیری خودراهبری به عنوان یک مفهوم نظری مهم در زمینه آموزش بزرگسالان به طور کلی به نوشته‌های سیریل هول (۱۹۶۱) و دو دانشجوی دکتری او، آلن تاف (۱۹۷۱) و مالکوم نولز (۱۹۷۰)، نسبت داده می‌شود. به ویژه، تمایز نولز (۱۹۷۰) بین آموزش و پرورش و آندراگوتی به عنوان یک راهنمایی برای درک و تسهیل نحوه یادگیری بزرگسالان، پایه اولیه یادگیری خودراهبری شد. نولز یادگیری خودراهبری را به شرح زیر تعریف کرد:

یادگیری خودراهبری یک فرایند است که در آن افراد با یا بدون کمک دیگران، در تشخیص نیازهای یادگیری خود، تدوین اهداف یادگیری، شناسایی منابع انسانی و مادی برای یادگیری، انتخاب و پیاده‌سازی راهبردهای یادگیری مناسب و ارزیابی نتایج یادگیری، اقدام به مبادرت می‌نمایند (۱۹۷۵، ص ۱۸).

یک جریان غنی از ادبیات در مورد یادگیری خودراهدردی در طول چند دهه بعدی برجسته شد، بروکفیلد (۱۹۸۵، ۱۹۸۶)، گرو (۱۹۹۱)، کندی (۱۹۹۱)، کافارلا (۱۹۹۳)، گاریسون (۱۹۹۷)، که طیفی وسیع از دیدگاه‌ها را در مورد این مفهوم ارائه می‌دهند. ادبیات یادگیری خودراهدردی در چند دهه گذشته ادامه یافته است، از جمله اینکه چگونه معلمان در مدارس و دانشگاه‌ها می‌توانند یادگیری خودراهدردی را به عنوان یک مهارت بحرانی و یا یک شایستگی حیاتی برای قرن بیست و یکم توسعه دهند. با در دسترس بودن محتواهای آنلاین بصورت آزادانه به اطلاعات در مورد سودمندی و اعتبار آن، ارزیابی اطلاعات از نظر سودمندی و اعتبار بخشی مهمی از یادگیری خودراهدردی است.

علاوه بر دسترسی به منابع ملموس در قالب مقالات، ویدیوها، کارگاه‌های آموزشی توسط واقعیت مجازی و دریافت راهنمایی یا حضور در کارگاه‌های آموزشی فیزیکی، یادگیرندگان خودراهدردی نیز با مشاوران و سایر افراد در شبکه ارتباطات خود به صورت گفتگوهای غیررسمی به عنوان راهی برای یادگیری درگیر می‌شوند. در محیط کاری امروزی که پویا و بسیار مبتنی بر مهارت‌ها و کارهای کوچک است، ترویج فرهنگی که از یادگیری خودراهدردی در سراسر نیروی کار حمایت می‌کند بسیار مهم است. این کار شامل برگزاری گفتگوها توسط مدیران و کارشناسان توسعه منابع انسانی با اعضای نیروی کار است که اهداف شغلی خود را تعریف کنند، نیازهای یادگیری و توسعه را برای دستیابی به این اهداف تحلیل کنند، برنامه‌ریزی کنند که چگونه می‌توانند به این نیازها پاسخ دهند، آگاهی از منابع موجود برای این کار را ایجاد کنند، اقداماتی را برای استفاده از این منابع انجام دهند و بر روی پیشرفت خود تأمل کنند. به طور خلاصه، حمایت از انگیزه و مشارکت لازم برای ترویج توسعه آنان، نه هدایت آن است.

۲،۹ خلاصه

در این فصل، ما چارچوب‌های نظری اصلی را که اساس عملیات توسعه منابع انسانی را فراهم می‌کنند، ارائه داده ایم. در حالی که هر چارچوب یک لنز خاص برای درک یادگیری فراهم می‌کند، آنها همچنین با برخی از مفاهیم مشترک که در کنار هم قرار می‌گیرند و دیگران چارچوب‌های مختلف را تکمیل می‌کنند، همبستگی دارند. همانطور که قبلاً ذکر شد، وضعیت ادوارد سل، یادگیری انتقالی و متعالی اساساً اشکال عمیق‌تر یادگیری تحول آفرین هستند. یادگیری موقعیتی، به ویژه در موقعیت‌هایی که یک فرد به طور فرهنگی اجتماعی شده است، عمیقاً درگیر شده و از نظر عاطفی به آن وابسته است، بسته به عمق یادگیری، ممکن است به یک عادت ذهنی تبدیل شود. هر دوی اینها نیاز به یادگیری حلقه دوتایی یا دو حلقه‌ای دارند، زیرا فرد در حین یادگیری از تجربیات خود، از مناسب بودن اقدامات انجام شده یا قرار است انجام شود و فرضیاتی که این ارزیابی را فراهم می‌کند، بازنگری می‌کند. یادگیری انتقالی شامل تغییر عادت ذهنی یک فرد است که نیاز به بکارگیری یادگیری سه حلقه‌سه تکراری در فرآیند ساخت معنای خود دارد.

عادت ذهنی بازتولید شده، امکانات نوآورانه را از طریق یادگیری متعالی تقویت می‌کند که در آن زمان در گفتگوهای خلاقانه در گروه‌های مختلف، شرکت می‌کند.

پتانسیل و غنای تمام این ارتباطات توسط وضعیت توسعه ای یادگیرنده (ها) درگیر محدود و فعال می شود. همانطور که کیگان نوشته است، حالات یا مراحل رشد، "اشکال سازنده معنای ما یا معناسازی ما" را تشکیل می دهند که رابطه ای را که با آنچه درباره آن یاد می گیرند شکل می دهد. توسعه یک شکل پیچیده تر از معناسازی خود دگرگون کننده است. "آنچه در شناخت ما 'موضوع' است، افکار و احساساتی است که می گوئیم که داریم را توصیف می کند. آنچه درباره 'موضوع' است، افکار و احساساتی است که ما دارد را توصیف می کند. ما 'موضوع' را داریم؛ ما 'موضوع' هستیم" (۲۰۰۰، ص ۵۳). تغییر در وضعیت و مرحله توسعه ای یادگیرنده یک بعد قابل توجهی از یادگیری تحول آفرین است که همچنین توانایی یا محدودیت تحول نقطه نظر یا عادت ذهنی یک فرد را تسهیل یا محدود می کند؛ یا برای استفاده از عنوان فصل کیگان "چه 'شکل' یا فرمی تحول و تبدیل می یابد؟" تحولات توسعه ای تابعی از آگاهی از چگونگی و نحوه صحبت کردن ما (کیگان و لاهی، ۲۰۰۱؛ درگیری در تحقیق عمل (روک و توربرت، ۲۰۰۵) و یادگیری جسمانی و سوماتیک (برندل و بنت، ۲۰۱۶) است و می تواند به طور جامع تحولات توسعه ای را تسهیل کند. این پویایی هاها در یادگیری تیمی نیز در حال بازی هستند.

۳ تعیین موقعیت استراتژیک عملکرد توسعه منابع انسانی در سازمان ها

محیط اجتماعی و اقتصادی به سرعت در حال تغییراتی است که توسط فناوری هدایت می‌شوند، مواجهه شده، بحث‌های زیادی درباره نقش منابع انسانی در قرن بیست و یکم را ایجاد کرده است. مقالاتی مانند "چرا ما از منابع انسانی متنفریم" (هموندز، ۲۰۰۵، شرکت سریع، اوت) و "وقت آن است که منابع انسانی را منفجر کرده و چیزی جدید بسازیم. راه حل‌ها در چگونه است" (کاپلی، ۲۰۱۵، مجله هاروارد بیزینس ریویو) نقطه عطفی بزرگ در آنچه که انتقاداتی نسبت به ذهنیت مدیریتی سنتی بسیاری از وظایف و عملکردهای منابع انسانی بود. اگرچه عناوین این مقالات و ارائه‌های دیگر در طول دهه اول قرن بیست و یکم حاوی مفاهیم منفی هستند، اما موضوع کلی آن این است که استعداد سرمایه انسانی همچنان برای موفقیت و پایداری سازمانی حیاتی است. اکنون وظیفه منابع انسانی به عنوان یک مشارکت کننده استراتژیک مهم در تجارت شناخته می‌شود و در حال حاضر یک کمک استراتژیک مهم به کسب و کار است. با این حال، بر اساس تحقیقات انجام شده تا سال ۲۰۱۸، در حالی که تحول منابع انسانی از یک عملکرد پشتیبانی اداری به یک شریک استراتژیک در بسیاری از شرکت‌ها در حال انجام است، اما هنوز در حال پیشرفت است.

موقعیت گذاری استراتژیک منابع انسانی و مدیریت استعداد در چارچوب سازمان مستلزم مشارکت مؤثر در حمایت استراتژیک است، یک فرآیند که شامل دستیابی به هماهنگی اهداف استراتژیک منابع انسانی و اهداف استراتژیک سازمان با نیازهای مشتریان و سهامداران مهم است. در ادامه، یک چارچوب اقتصاد سیاسی معرفی می‌کنیم که برای ارزیابی اکوسیستم و شناسایی ارتباطات کلیدی برای برقراری ارتباطات استراتژیک در فرآیند تحول منابع انسانی مفید است. سپس یک مدل مشخص تر بر اساس مجموعه ای از مطالعات موردی ارائه می‌دهیم که نشان می‌دهد چگونه این تحول در حال اتفاق افتادن است و می‌تواند به عنوان یک ابزار ارزیابی برای تعیین موقعیت سازمان در فرآیند استفاده شود.

۳٫۱ مدل اقتصاد سیاسی برای درک ارتباطات استراتژیک

رویکرد اقتصاد سیاسی به تغییر موقعیت و جابجایی سازمانی راهی برای قرار دادن رهبران سازمان در این است که چگونه باید از فرصت‌ها و محدودیت‌هایی که به واسطه وابستگی‌های متحرک بین عناصر اقتصادی و سیاسی سیستم تحمیل می‌شود، استفاده کنند. مفهوم اقتصاد سیاسی در تحلیل سازمانی برای چند دهه استفاده شده است، از جمله وای‌ام‌سی‌ای (زالد، ۱۹۷۰)، تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای در سازمان‌ها درباره انتشار تلاش‌های بازطراحی شغل (یورکس و ویتست، ۱۹۸۹)، تحلیل بازاریابی (آرندت، ۱۹۸۳؛ استرن و ریو، ۱۹۸۰)، کاربردهای استراتژیک فناوری اطلاعات در سازمان‌ها (لانگر، ۲۰۱۳) و شیوه

های رهبری استراتژیک (یورکس، ۲۰۰۴). اقتصاد سیاسی سازمان شامل دو بعد خارجی و داخلی است. اقتصاد خارجی شامل روابط مربوط به تهیه دارایی‌های سرمایه، در دسترس بودن استعدادها، رقبا، بازارهای محصول و فناوری‌های نوظهور به استراتژی‌ها و تاکتیک‌های تطبیقی و مولد نیاز دارد. در حالی که اجرای این استراتژی‌ها ممکن است شامل اقدام مستقیم بر متغیرهای اقتصادی مانند قیمت‌گذاری، سطح پاداش، محل دارایی‌ها یا روش‌های استخدام کارکنان باشد، اغلب شامل مذاکره با سایر عوامل و نهادها در محیط خارجی است. این مذاکرات می‌توانند تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار گیرند که توسط شرایط سیاسی شکل گرفته‌اند، مانند مقررات و سیاست‌های دولتی که در نتیجه فعالیت‌های سیاسی گروه‌هایی مانند لابی‌گران، انجمن‌های صنعتی و گروه‌های فعال شکل می‌گیرند. برقراری روابط همکارانه و تعاونی در اکوسیستم بزرگتر سازمان اغلب عاملی مهم در موفقیت اقدامات استراتژیک است.

بعد از اینکه تصمیمات اقتصادی در سازمان اتخاذ می‌شوند، بعد داخلی اقتصاد سیاسی نیز به همان اندازه پیچیده است. بازده سرمایه‌گذاری، پیش‌بینی‌شده و محقق شده از محصولات و برنامه‌ها، ساختار حقوق و دستمزد، سیستم‌های تشویقی، عوامل هزینه و تخصیص بودجه تنها برخی از آنها هستند. نحوه اتخاذ این تصمیمات یک عملکرد است که نشان دهنده نحوه استفاده از قدرت و تأثیر در چارچوب‌ها و مکانیزم‌هایی است که این اقدامات را تقویت می‌کنند (زالد، ۱۹۷۰). سازمان‌ها به طور همزمان سیستم‌های سیاسی و اقتصادی هستند که روابط قدرت در ساختار فرهنگی سازمان تعبیه شده‌اند. این روابط قدرت شامل ائتلاف‌هایی هستند که همچنین توانایی سازمان را در سازگاری و مولد در مقابل متناسب شدن با متغیرهای محیطی تغییر می‌دهند.

پل سازی ارتباط‌های داخلی و خارجی سیاستمداری و اقتصادی سازمان از طریق حمایت استراتژیک، محور برای توسعه و اجرای استراتژی است. ایجاد و اجرای استراتژی مستلزم تمرین یک عامل اجرایی است که تطبیق بین سیاستمداری‌های خارجی و داخلی اقتصادی را تسهیل می‌کند (مشاهده شکل ۳،۱).

چارچوب ارائه شده در شکل ۳،۱ عناصر و ارتباطات سیستم اقتصادی سیاسی سازمان‌ها را در سطح بالا نقش برجسته‌ای دارد. المان‌های اضافی می‌توانند با توجه به محیط‌های خاص اضافه شوند و جزئیات از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت خواهد بود. البته، در عمل، اکوسیستم یک سیستم پیچیده پویا و باز که عناصر با یکدیگر تعامل می‌کنند و به شکل غیرخطی و اغلب غیرمنتظره‌ای تغییر می‌کنند. به پیچیدگی اضافه می‌شود که سطوح گوناگونی در اکوسیستم اقتصادی سیاسی وجود دارد؛ سطح سازمان، سطح عملکرد (مانند منابع انسانی)، زیرمجموعه‌های عملکرد (مانند مدیریت استعداد) یا زیرگروه‌هایی که باید هماهنگ و همسو شوند.

حال به بررسی این می‌پردازیم که چگونه عملکرد منابع انسانی خود را و در نتیجه روش‌های توسعه منابع انسانی، در یک مجموعه متنوع از شرکت‌ها تغییر می‌دهد؛ یک فرآیند که نظریه اقتصاد سیاسی را به یک ابزار عملی برای تشخیص و رهبری تغییر سازمانی به صورت استراتژیک تبدیل می‌کند.



شکل ۳،۱ یک چارچوب مفهومی از اقتصاد سیاسی برای تجزیه و تحلیل گزینه های دفاع استراتژیک و تحلیل سازمانی مقایسه ای است (اقتباس از یورکز (۲۰۰۴) و یورکز و ویتست (۱۹۸۹)).

۳,۲ چگونگی تغییر موقعیت منابع انسانی: اقتصاد سیاسی در حال تغییر منابع انسانی

همانطور که در فصل ۱ بحث شد، روش‌های توسعه منابع انسانی شامل فعالیت‌هایی است که به طور سنتی در عملکرد منابع انسانی، آموزش و توسعه و توسعه سازمانی قرار دارند. با توجه به تغییرات منظر کسب و کار، عملکرد منابع انسانی در حال بازموقعیتی است که این فعالیت‌ها در سراسر سازمان به مناطق دیگری منتقل می‌شوند. در این فرآیند، نیازهای جدید مرتبط با توسعه منابع انسانی درون عملکرد منابع انسانی و همچنین در سطح گسترده‌تر سازمان ایجاد می‌شود. این بازموقعیتی یا تغییر موقعیت مستلزم توانایی‌های جدید از سوی مدیران منابع انسانی است که شامل استفاده از تحلیل پیشرفته، فهم و هوش تجاری کسب و کار و طرز فکر آینده‌نگر است. با این حال، مطالعه‌ای که توسط هیئت کنفرانس در سال ۲۰۱۷ انجام شد (یورکز، آبل و دیوین) نشان داد که این "تحول شامل چیزی بیش از افزودن فناوری جدید برای استخراج داده‌ها از سیستم‌ها است" (صفحه ۴). در بسیاری از شرکت‌ها، عملکرد منابع انسانی در حال حاضر در فرآیند تحول استراتژیکی است که شامل چهار مرحله تغییر پیشرفته تدریجی است.

فاز اول: شروع و فعال‌سازی - ایجاد یک رویکرد تشخیصی و شروع گفتگوهایی با نهادهای کلیدی در سراسر کسب و کار، آغاز تلاش‌های تغییر و ایجاد تغییرات اولیه در کارهای اداری معاملاتی به سمت کارهای استراتژیک.

فاز دوم: ارتقاء - اجرای یک رویکرد آزمایشی با استفاده از راهکارهای مختلف برای باز طراحی و تجدید نظر در مدل ارائه خدمات منابع انسانی، پیاده‌سازی تکنولوژی‌های جدید و نظارت بر پیشرفت و تأثیر مستمر.

فاز سوم: حفظ - اجرای یک رویکرد تطبیقی در ارائه راهکارهایی که نتایج کسب و کار را بهبود می‌بخشند، ارتباط با نهادهای مختلف کسب و کار برای شناسایی و استفاده از فرصت‌های ایجاد ارزش، توسعه قابلیت‌ها برای تشویق تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده و به‌طور مداوم یادگیری و ادغام تغییرات با عملکرد منابع انسانی.

فاز چهارم: تغییر مستمر - اجرای یک رویکرد استراتژیک آینده‌نگر، ادامه نوآوری در سیستم‌ها و شیوه‌های منابع انسانی در پاسخ به روندهای نوظهور در کسب و کار و فناوری، تسهیل بحث‌های پویا با نهادهای داخلی و خارجی کلیدی و به‌طور مداوم تبدیل عملکرد منابع انسانی.

شش عنصر اصلی فرآیند تبدیل شناسایی شد که شامل پیشرفت در چهار مرحله تبدیل می‌شوند. هر یک از این عناصر اصلی از طریق چهار مرحله از فرآیند تبدیل مفهوم‌سازی کرد، انتقال می‌یابد، اگرچه همیشه با یکدیگر همسو نیستند:

- همراستایی منابع انسانی با استراتژی کسب و کار - بازتنظیم منابع انسانی به منظور ساختاردهی برای ارائه خدمات و بینش‌های استراتژیک به کسب و کار؛
- ایجاد تأثیر و ارزش برای کسب و کار - ارائه نتایجی که ارزش منابع انسانی را برای کسب و کار و سهامداران کلیدی نشان می‌دهد؛
- بکارگیری از فناوری منابع انسانی - استفاده از فناوری برای ارتقاء و ارائه خدمات منابع انسانی؛
- استفاده از تجزیه و تحلیل سرمایه انسانی - ایجاد ارتباط بین سیستم‌ها یا همکاری با منابع مختلف برای جمع‌آوری داده‌ها و توسعه بینش‌ها به منظور هدایت تصمیم‌گیری؛
- بهبود تجربه کارمندان - تمرکز منابع انسانی برای ایجاد برنامه‌ها و طرح‌های ابتکاری که کارمندان را درگیر می‌کند؛
- توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی - توسعه ذهنیت و توانمندی‌های لازم برای بسیج و اجرای تلاش‌ها در هر مرحله از تبدیل و مسیر یابی در حوزه تجاری قرن بیست و یکم.

سازمان‌ها به‌طور انعطاف‌پذیری در چهار مرحله حرکت می‌کنند و نقاط شروع و پایان شش عنصر اغلب متفاوت است، " البته بستگی به آمادگی سازمان برای تبدیل و میزان زمان و منابعی که برای مقابله با وظایف و اولویت‌های رقابتی متناقض صرف می‌کند " (یورکس، آبل و دیوین، ۲۰۱۷، ص ۱۰). جدول ۳،۱ اقدامات کلیدی را که شامل شیوه‌های عبور از مراحل تحول عناصر است، ارائه می‌دهد.

عناصر اصلی توصیف شده در بالا شامل تمرین عملیات اجرایی استراتژیک است که شامل میانجیگری بین همسویی اقتصادهای سیاسی داخلی و خارجی از طریق فرآیندی در حال تحول برای تغییر موقعیت دهی عملکرد منابع انسانی است. شیوه‌های توسعه منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی نیروی کار، یادگیری و توسعه و توسعه سازمانی که در فصل ۱ توصیف شده است (شکل ۱،۱ در فصل ۱) در این فرآیند تحولی به عنوان هر دو منابع انسانی و سازمان گسترده تر به طور استراتژیک خود را در محیط رقابتی در حال تغییر مجدداً موقعیت دهی می‌کنند. استفاده از شیوه‌های توسعه منابع انسانی برای تسهیل تحول منابع انسانی و تأثیر مستمر آن بر کسب و کار ضروری است. زیربنای این فرآیند، توانایی مدیران ارشد منابع انسانی که رهبری فرآیند را بر عهده دارند، به عنوان ایجادکنندگان مثبت فرآیند تغییر را با زیرکی سواد سیاسی و تجاری وجود دارد.

سواد سیاسی به مفهوم درک و مقابله با روابطی است که توسط قدرت، اختیار، منافع متنوع و نیازهای شخصی، نحوه تصمیم گیری در اکوسیستم سازمان گرفته می‌شوند و اتخاذ اقداماتی که منجر به نتایج خوب می‌شوند. به عنوان مثال، بازگشت به عنصر اصلی همسوسازی منابع انسانی با استراتژی کسب و کار در جدول ۳,۱ بالا، سواد سیاسی یک توانایی کلیدی برای جلب رضایت و تأییدیه از رهبران ارشد، ایجاد تیم‌ها برای اداره فرآیند تحول و هماهنگی با اولویت‌های کسب و کار (مرحله اول) و همراهی با سایر عملکردها در نظارت بر تغییرات انجام شده به عنوان بخشی از تحول، [به عنوان مثال، منابع انسانی و حقوقی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات] (مرحله سوم) است. کلمه "سیاست" معمولاً دارای معنای منفی است و با انجام اقداماتی که دستکاری، قدرت طلبی و خودخواهانه همراه است. با این حال، همه سیستم‌های انسانی دارای بُعد سیاسی هستند؛ توانایی مسیریابی سازنده در فضای سیاسی یک توانایی ضروری برای موقعیت دهی استراتژیک خود، تیم یا بخش خود و سازمان است. در حالی که برخی از عوامل در سیستم از جنبه منفعت‌جویی استفاده می‌کنند، دیگران طبیعت سیستم‌های انسانی را می‌شناسند و راه‌هایی برای حل و فصل و هماهنگی منافع افراد را با اهداف سازمان پیدا می‌کنند.

جدول ۳،۱ مراحل و عناصر تحول منابع انسانی (اقتباس از یورکز، آبل و دیوین، ۲۰۱۷)

هسته المان ها	مراحل			
	تبدیل مستمر و پیوسته	تحول پایدار	مقیاس بندی به تغییر اندازه داده ها	آغاز و فعال سازی تحول
هماهنگی و همسویی منابع انسانی با استراتژی کسب و کار	استراتژی های جدیدی برای شناسایی نیازهای کسب و کار در حال ظهور و هماهنگ کردن منابع انسانی با آن نیازها توسعه دهید؛ منابع استخدامی را از داخل سازمان و خارج از آن به هماهنگی با اولویت های کسب و کار خریداری و ساختار دهید؛ با نهادهای خارجی در ارتباط باشید تا برند و استراتژی هایی را که عملکرد بالا و ارزش بلندمدت را تحریک می کنند، ترویج دهید.	فرآیندی برای دریافت بازخورد مداوم از کسب و کار درباره عملکرد منابع انسانی ایجاد کنید؛ بحث های مستمری با رهبران کسب و کار درباره چالش های محتمل برای کسب و کار داشته باشید؛ استفاده از منابع انسانی به عنوان یک "مرکز جذابیت" برای تبادل استعداد بین وظایف منابع انسانی و غیر منابع انسانی؛ همراهی با سایر وظایف در نظارت بر تغییرات انجام شده به عنوان بخشی از تحول (مانند منابع انسانی و حقوقی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات.	شناسایی کنید که منابع انسانی چه ارزشی را برای کسب و کار ارائه خواهند داد و چگونه این ارزش ارائه خواهد شد؛ یک استراتژی اجرایی به دقت برای هماهنگی زیرساخت ها، سیستم ها و فرآیندهای منابع انسانی با نیازها و استراتژی کسب و کار توسعه دهید؛ یک طرح طراحی برای تخصیص منابع بین خدمات مشترک، مراکز برتری و رهبری خارجی را ایجاد کنید؛ داشبوردهای یکپارچه برای مدیریت منابع انسانی و نظارت بر فرآیند تحول منابع انسانی را توسعه دهید.	ارزیابی کنید که سازمان و منابع انسانی چقدر برای ارائه ارزش استراتژیک ساختاردهی شده اند؛ یک چشم انداز برای آنچه که منابع انسانی می خواهد تبدیل شود ایجاد کنید تا با استراتژی کسب و کار هماهنگ شود؛ از رهبران ارشد خریداری کنید تا با چشم انداز موافقت کنند؛ تیم هایی ایجاد کنید تا فرآیند تحول و همسویی با اولویت های کسب و کار را اداره کنند.

(ادامه دارد)

(ادامه) جدول ۳,۱

هسته‌المان‌ها	مراحل			
	تبدیل مستمر و پیوسته	تحول پایدار	مقیاس‌بندی به تغییر اندازه داده‌ها	آغاز و فعال سازی تحول
ایجاد تاثیر و ارزش به کسب و کار	ارزش را بین کسب و کارها، در سراسر شرکت و با جامعه خارجی به اشتراک بگذارید؛ مکروترنها را در محیط خارجی و داخلی ردیابی کنید و تأثیر آنها بر استعداد و کسب و کار را بررسی کنید؛ تأثیرگذاری کنید که سازمان به طور خارجی درک شود (به عنوان مثال، با انتشار و برندینگ استراتژی‌های افراد که ارزش بلندمدتی برای سازمان ایجاد کرده‌اند؛ جوایز عمومی را کسب کنید که ارزش منابع انسانی را نشان می‌دهند (به عنوان مثال، "بهترین محل کار.	فرصت‌های ایجاد ارزش در داخل کسب و کار را شناسایی کنید؛ تأثیر برنامه‌ها و اقدامات منابع انسانی بر تأثیر کسب و کار را ارزیابی کنید؛ تلاش‌های روزمره و سیستماتیک در سراسر سازمان را پشتیبانی کنید که به طور مداوم ارزش منابع انسانی را نشان می‌دهد؛ تلاش‌های تحولی را به سایر مناطق و عملکردها در شرکت گسترش دهید.	بحث‌ها و همکاری‌های استراتژیک را با رهبران ارشد افزایش دهید؛ عملکرد و تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی را به صورت منظم نظارت کنید؛ ابزارها و سیستم‌های قوی برنامه‌ریزی نیروی کار را توسعه دهید تا به صورت پیشگیرانه نیازها و روندهای نیروی کار را شناسایی کنید؛ آزمایش‌ها را برگزار کنید تا تأثیر و ارزش اقدامات تحولی منابع انسانی را ارزیابی کنید؛ مراحل عملکرد تبدیل شدن منابع انسانی را توسعه دهید - کجا در فرآیند تبدیل منابع انسانی قرار دارد و چه استراتژی‌های جدیدی باید برای رسیدن به سطح بعدی ابداع شوند.	تلاش‌هایی را شناسایی کنید که هزینه‌های کارآمدی داشته باشند و بازدهی مالی را فراهم کنند؛ درکی از ارزش و تأثیری که منابع انسانی می‌توانند به کسب و کار بیاورند توسعه دهید؛ نیازهای فعلی و آینده نیروی کار را ارزیابی کنید و با اهداف کسب و کار هماهنگ کنید؛ یک پیشنهاد ارزش جدید ایجاد کنید و تأثیری که منابع انسانی در سازمان می‌خواهند داشته باشند را به وضوح بیان کنید؛ اقداماتی را شناسایی کنید که تأثیری که منابع انسانی در پاسخ به فشارهای کسب و کار عمل می‌کنند یا خیر؛ شرکت‌هایی را شناسایی کنید که به خاطر سیاست‌ها و روش‌های خلاقانه و مهربانانه نسبت به افراد شناخته شده‌اند.

(ادامه دارد)

(ادامه) جدول ۳,۱

هسته المان ها	مراحل			
	تبدیل مستمر و پیوسته	تحول پایدار	مقیاس بندی به تغییر اندازه داده ها	آغاز و فعال سازی تحول
استفاده از فناوری منابع انسانی	ابزارها و برنامه های سفارشی را توسعه دهید که به نیازهای خاص منابع انسانی سازمان شما مناسب باشد؛ به طور مداوم به دنبال راهکارهای نوآورانه با فناوری باشید؛ سیستم های هوشمند را توسعه داده و راه اندازی کنید که کاربران را قادر می سازد بیشتر بهره ور و متحمل شوند.	تاثیر یک سیستم جامع فناوری را برای حداکثر سرعت و ارزش بیان کنید و نشان دهید؛ روش های جدیدی برای اتصال فناوری و استفاده از داده های جامع/ ترکیبی که تولید می شود را جستجو کنید؛ پیشرفت و سرعت ارائه خدمات منابع انسانی (سرعت اجرا) را اندازه گیری کنید؛ شغل ها/ نقش های تکراری به دلیل اتوماسیون را شناسایی کنید و افراد/ موقعیت ها را مستقر کنید؛ تصمیمات تجاری مربوط به سرمایه گذاری های بیشتر در فناوری منابع انسانی را اتخاذ کنید.	با قابلیت های خدمات خودکار، راه اندازی راه حل های فناوری که امکان سفارشی سازی را در صورت نیاز فراهم می کنند؛ فرآیندهای منابع انسانی را که با مسیرهای توسعه کارکنان (به عنوان مثال، پایگاه داده های کارکنان، زمان و حضور، فرآیندهای مدیریت عملکرد، راه اندازی/ خاتمه، و غیره) هماهنگی دارند، به صورت خودکار انجام دهید؛ در صورت نیاز، فرآیندهای انتقال از فرمت های داده های محلی به یک فرمت جهانی یا یک سیستم جهانی یکپارچه را آغاز کنید؛ دستورالعمل های عملیاتی قابل فهم و آسان را برای بهره برداری سریع و آسان از فناوری در سراسر سازمان توسعه دهید؛ تجربیات کاربران را پیگیری کنید (به عنوان مثال، بهبودها و چالش های استفاده از فناوری های جدید.	توسعه درک از ابزارهای فناوری منابع انسانی پیشرو و فروشندگان مرتبط؛ شناسایی نقاط ضعف در استفاده از فناوری در سراسر شرکت؛ ارزیابی آمادگی سازمان برای بهره برداری از فناوری های جدید با: پذیرش رهبری ارشد • آمادگی کاربران نهایی • ظرفیت و مهارت های منابع انسانی / فناوری اطلاعات برای تبدیل شدن • نظارت بر رعایت سیاست های امنیتی و حریم خصوصی • هزینه ها و توانایی های فناوری و زیرساخت • دیگر... تعیین کنید که چه فرآیندهای منابع انسانی به صورت خودکار انجام خواهند شد؛ استراتژی های مدیریتی تغییر را برای اجرا و مقیاس پذیری استفاده از فناوری های منابع انسانی ایجاد کنید.

(ادامه دارد)

(ادامه) جدول ۳,۱

مراحل				هسته المان ها
	تبدیل مستمر و پیوسته	تحول پایدار	مقیاس بندی به تغییر اندازه داده ها	آغاز و فعال سازی تحول
	ادامه دهید تا درباره استفاده مؤثر از تجزیه و تحلیل منابع انسانی اطلاعاتی را ارائه کنید و آن را گسترش دهید؛ فرهنگی را برای استفاده از داده ها برای حل مسائل و تصمیم گیری ایجاد کنید؛ داده های مربوط به سازمان، در سراسر سازمان ها و از محیط به منظور استخراج ارتباطات مفید و اتصالات مؤثر جمع آوری کنید؛ از تجزیه و تحلیل پیش بینی برای پیش بینی خطرات و مزایای آینده استفاده کنید (به عنوان مثال، نوسانات آینده استعداد های بحرانی و شناسایی لوله های استعدادی با پتانسیل بالا.	ادغام داده ها و فرایند های گزارش دهی خودکار؛ از داده ها سؤالات مناسب پرسید. یک داستان یکپارچه و یکپارچه درباره کارکنان و کسب و کار ایجاد کنید؛ از ابزارهای پیشرفته هوش تجاری و منابع استفاده کنید تا بینش بدست آورید؛ برنامه های آموزشی و راهبردهایی را برای ساخت و حفظ توانایی کارکنان پیاده کنید؛ اعتماد به تحلیل داده ها و ارائه راهبردهای مبتنی بر داده ها را توسعه دهید.	از فناوری های منابع انسانی یا سیستم های پیاده سازی شده برای جذب استعداد و داده های تجاری استفاده کنید؛ از ابزارهای انبار داده برای استخراج نتایج و بینش ها استفاده کنید؛ برنامه های آموزشی بر اساس تجزیه و تحلیل HC طراحی کنید؛ در عین حال، تمرکز خود را بر توسعه توانایی های منابع انسانی برای تحلیل و استفاده از داده ها برای تصمیمات تجاری و استعداد متمرکز کنید؛ به منابع خارجی و تحلیلگران (در صورت لزوم خارج از منابع انسانی) ادامه دهید تا به سازماندهی و تفسیر داده های مربوط به کارکنان کمک کنند.	ارزیابی کنید که چگونه داده ها از چندین فناوری و منبع داده جمع آوری خواهند شد؛ برنامه هایی برای حرکت به فراتر از تجزیه و تحلیل واکنشی داده ها (انجام شده در سطح توصیفی ساده) توسعه دهید؛ نیاز به بهره گیری از داده و تجزیه و تحلیل برای ارائه بینش های استراتژیک به کسب و کار را ارتباط دهید؛ یک پیشنهاد ارزش جدید و تأثیر واضحی که منابع انسانی می خواهد در سازمان داشته باشد را توضیح دهید؛ مهارت ها و توانایی های بحرانی برای تجزیه و تحلیل داده ها و تصمیمات مبتنی بر داده ها را لیست کنید؛ استخراج داده های مربوط به منابع انسانی واحد منابع انسانی بتواند این کار را انجام دهد، منابع و تحلیلگران داده (از درون و خارج از منابع انسانی) را به کمک فراخوانی کنید.

(ادامه دارد)

(ادامه) جدول ۳،۱

هسته المان ها	مراحل			
	تبدیل مستمر و پیوسته	تحول پایدار	مقیاس بندی به تغییر اندازه داده ها	آغاز و فعال سازی تحول
افزایش تجربه کارکنان	به دنبال رویکردها و پیشنهادهاى جدید برای برآورده کردن نیازهای کارمندان با سرعت و چابکی باشید؛ برای رویکردهای موثر در بهبود تجربه کارمند به صورت عمومی تشخیص داده شوید؛ محیط ها و شرایطی را ایجاد کنید که کارمندان بتوانند یاد بگیرند و رشد کنند.	به کارمندان خدماتی با قابلیت خودخدمتی و تراکنش های اتوماسیونی ارائه دهید؛ اطلاعات را به صورت مداوم جمع آوری کرده و از چندین نقطه داده (مانند نظرسنجی های مشارکت و ابزارها) برای تشکیل یک نگاه جامع به تجربه کارمند استفاده کنید؛ با سایر واحدها همکاری کنید تا به طور مشترک تلاش های سازمانی برای بهبود تجربه کارمند را همراهی کنید؛ منابع و رهبران سنior اختصاص دهید تا تلاش های تجربه کارمند را رهبری کنند (مانند رئیس تجربه کارمند).	شروع به جمع آوری داده ها به صورت سیستماتیک درباره تجربه کارمندان در سراسر سازمان بیش از یک بار در سال؛ تنوع در ارائه محصولات و خدمات برای کارمندان؛ گسترش فرصت های بازخورد زمان واقعی - از طریق برنامه ها، ابزارهای ویدیویی - هدف ایجاد یک کارکنان قدرتمند و متحرک؛ طراحی و اجرای مدل ها و برنامه های سرویس دهی سفارشی؛ بهره گیری از داده های گرانوله و زمان واقعی برای مدیریت و بهبود تجربه کارمندان به صورت پیشگیرانه؛ ارتباط برقرار کردن نیاز به به اشتراک گذاری مالکیت تجربه کارمند به طور جمعی؛ ارتباط برقرار کردن نیاز به به اشتراک گذاری مالکیت تجربه کارمند در سراسر سازمان.	از تجربه کارمند یکبار در سال داده جمع آوری کنید؛ از ارائه محصولات / برنامه های استاندارد و یک اندازه برای همه به ارائه راه حل های انعطاف پذیر منتقل شوید؛ ابعاد "انسانی" کار را توسعه دهید و حفاظت کنید. به سمت محیط های کاری سالم، سلامت و بهداشت، کار معنادار حرکت کنید؛ مسئولیت و مالکیت را برای تحریک تجربه کارمند با دیگران در سازمان توزیع کنید.

(ادامه دارد)

(ادامه) جدول ۳،۱

هسته المان ها	مراحل			
	تبدیل مستمر و پیوسته	تحول پایدار	مقیاس بندی به تغییر اندازه داده ها	آغاز و فعال سازی تحول
ایجاد ظرفیت استراتژیک منابع انسانی	تفکر استراتژیک برای به دنبال راه حل های تجاری به آینده و بیرون نگاه کنید؛ خودمختار و چابک برای یادگیری مداوم و پاسخ به تقاضاهای تجاری جدید؛ مخرب برای چالش دادن وضع موجود و به مرزهای نقش و وظیفه منابع انسانی رانند؛ ارتباط گر برای ارتباط برقرار کردن بین افراد و ایده ها؛ درون و خارج از تجارت؛ بسیار کنجکاو و پرسشگر برای همیشه در نظر گرفتن بهترین و آینده مناسب برای منابع انسانی.	استقامت و پایداری استراتژیک برای مدیریت تغییرات مداوم؛ دانش تجاری و مدیریت مالی سطح بالا برای هدایت استراتژی های منابع انسانی؛ مشاوره استراتژیک برای ایجاد روابط قابل اعتماد با رهبران تجاری؛ تمرکز بر نتایج با توانایی بیان تأثیر تصمیمات تجاری بر استعداد؛ مربی استراتژیک برای ساخت رهبران و مدیران فردا.	مهارت های ارتباطی و تأثیر گذاری برای الهام بخشیدن به تغییر؛ مهارت های مدیریت تغییر برای اجرای استراتژی تغییر؛ توانایی توسعه دیگران برای موبیلیزه کردن دیگران به تغییر؛ مهارت های همکاری برای ایجاد روابط در تیم ها و وظایف منابع انسانی؛ آمادگی برای بازطراحی فرآیندهای منابع انسانی به منظور حمایت از استراتژی جدید منابع انسانی.	آگاهی تجاری برای ایجاد ارزش تجاری؛ مهارت های تبلیغی و تسهیلی برای به دست آوردن پشتیبانی؛ مهارت های مدیریت تغییر استراتژیک برای رانند تغییر و تحول؛ آگاهی فناوری برای حمایت از ارائه منابع انسانی با پلتفرم ها و ابزارهای مناسب؛ مهارت های طراحی نوآورانه برای نقشه برداری فرآیندها برای استراتژی تجاری و تجربه کارمند.

تنها چارچوب بندی سیاست به شیوه ای منفی، دوگانگی کاذب ایجاد می کند. جوئل دلوکا (۱۹۹۹) بین سبک های سیاسی ماکیاولی، مسئولانه و رهبر تمایز قائل می شود. ماکیاولی نگرش منفی نسبت به سیاست دارد و اساساً به خودش فکر می کند به طور کلی، ماکیاولیسم به معنای روش های ماکیاولی، حيله و تزلزل برای دستیابی به قدرت و هدف های سیاسی یا اجتماعی است. مسئولان نگرشی خنثی تری نسبت به سیاست دارند و به عنوان "وظیفه" و از روی «اجبار» در فعالیت های سیاسی شرکت می کنند (ص ۱۱). رهبران، در حالی که "از جنبه منفی سیاست آگاه هستند"، سیاست را به عنوان بخشی از رهبری می بینند و با استفاده از فهم سیاسی، سعی می کنند بازیگری تأثیرگذار باشند و "روش های نوآورانه برای ترکیب و رضایت از منافع متضاد به نظر رسیده" ایجاد کنند (صفحات ۱۹-۲۰).

تمرکز بر سرانجام ماکیاولی و رهبران در طیف عملیات سیاسی که به عمل انجام می دهند، با تفاوتی در نیت آن ها همراه است: منافع شخصی یا منافع خود و دیگران. همانطور که دلوکا می گوید، ماکیاولی ها با استفاده از قدرت به عنوان گرگان تنها برای منافع خودشان از تبانی استفاده می کنند و رهبران «بازیگران» هستند که با استفاده از قدرت و اقتدار به صورت استراتژیک، دیگران را تحت تأثیر قرار

داده و با دیگران کار می‌کنند. تعریف دلوکا از تأثیر اخلاقی این است که «دیگران می‌دانند که شما می‌خواهید روی چه چیزی و چرا آنها را تحت تأثیر قرار دهید» (ص. ۳۲). بحث درباره مسئله مورد نظر بازگو می‌شود و نیاز به واکنش‌های آتی توضیح داده می‌شود. این با مشارکت در فراگیری عملیاتی از طریق تحقیقات عملیاتی استراتژیک که در فصل ۲ ارائه شده است، سازگار است و در این فصل بیشتر بحث می‌شود.

با این حال، با توجه به پیچیدگی دنیای واقعی، مهم است که درک کنیم که در مواجهه با مسائل مورد اختلاف و یا حساسیت‌های عاطفی که یک سازمان روبرو است، مانند بازسازی احتمالی، ادغام‌ها، یا پیاده سازی فناوری‌های هوش مصنوعی و کاهش سطح شغلی نیروی کار. پیاده سازی استراتژیک تغییر نیاز به کار کردن از طریق دوگانگی اخلاقی در شرایطی است که اهداف به عنوان اخلاقی قابل توجیه هستند، اما اقدامات اولیه نمی‌توانند برای همه شفاف باشند. این امر مستلزم چابکی استراتژیک برای ایجاد تعادل بین تعامل درون و بین زیرسیستم‌های سازمان است که از سطوح مختلف مسئولیت و اختیار در واحدهای عملیاتی به صورت متصل اما مجزا تشکیل شده است. همانطور که در بالا ذکر شد، این چابکی در جدول ۳،۱ برای هماهنگی منابع انسانی با استراتژی کسب و کار و همچنین عنصر اصلی ایجاد ظرفیت کسب و کار منابع انسانی از طریق حمایت استراتژیک و تسهیل برای به دست آوردن تأییدیه، ساختن روابط همکاری بین تیم‌ها و عملکردهای منابع انسانی و بودن رابطی بین مردم و ایده‌ها درون و خارج از کسب و کار است.

در حالی که برخی از سازمان‌ها خوش شانس هستند که مدیران اجرایی دارند که این توانایی‌ها را دارند، روش‌ها و ابزارهای توسعه منابع انسانی هسته اصلی توسعه شایستگی‌های لازم برای تحقق این تغییرها هم درون منابع انسانی و هم در بخش‌های دیگری از کسب و کار لازم است.

۳،۳،۱ نقشه برداری از قلمرو سیاسی

یکی از ابزارهایی که می‌تواند برای موقعیت استراتژیک منابع انسانی در سازمان بسیار مفید باشد، نقشه برداری از قلمرو سیاسی است. هنگامی که استراتژی گذاری درباره تغییر موقعیت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و یا قرار دادن برنامه‌های جدید یادگیری توسعه‌ای، تصویرسازی متناسب با زمینه اجتماعی و سیاسی به ویژه زمانی که تغییرات ممکن است با مقاومت برخی از تصمیم‌گیران مهم در سازمان مواجه شود، مفید است. جوئل دلوکا یک چارچوب نقشه برداری توسعه داد که بسیار مفید برای تصویرسازی قلمرو و تفکر استراتژیک در مورد بهترین روش برای پیشروی دریافت تغییرات پیشنهادی یا برنامه‌های پیشنهادی است. پنج سوال اساسی در زیربنای این نقشه وجود دارد:

۱. بازیگران کلیدی که می‌توانند در مورد تغییرات پیشنهادی، برنامه‌ها یا مسائل مطرح شده در جلسه تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار دهند، چه کسانی هستند؟
۲. نسبت تأثیر و قدرت نفوذ آنها در سازمان، در مورد پیشنهادات مطرح شده را در مقیاس‌های ۱ (کم)

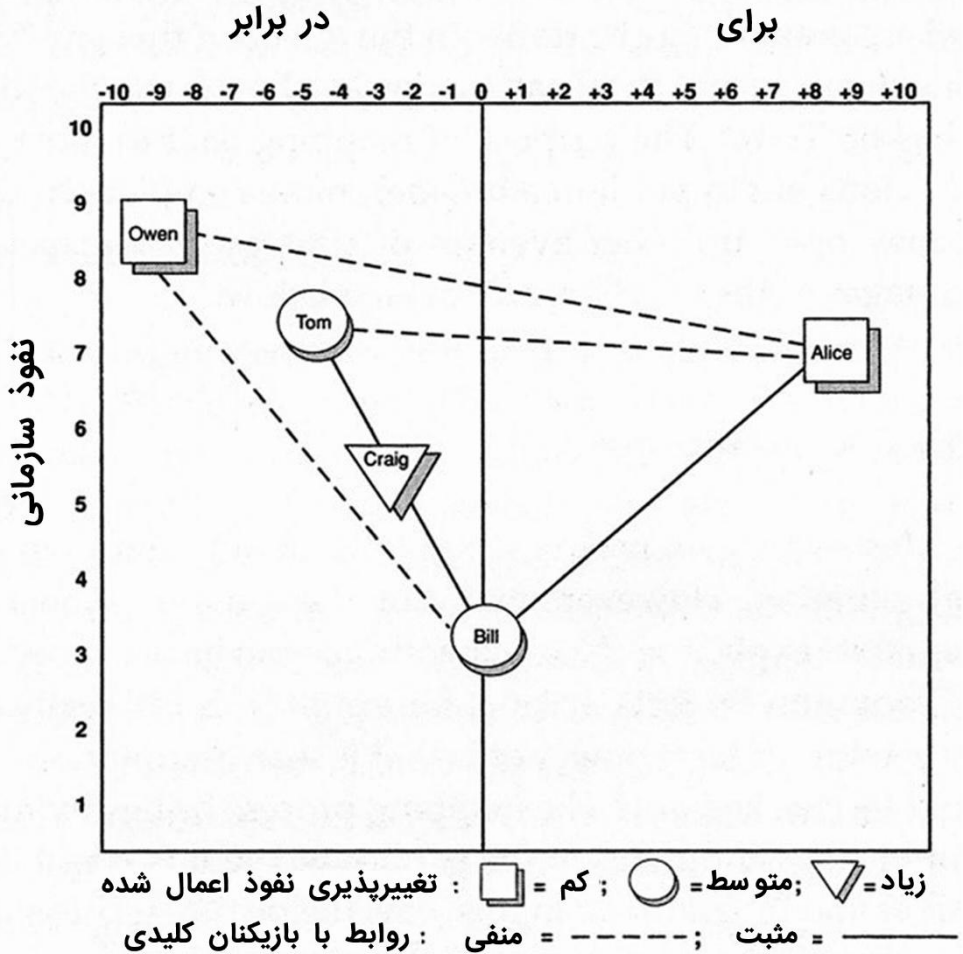
تا ۱۰ (زیاد) رتبه بندی می‌کنیم؟

۳. این افراد تا چه حد در حمایت یا مخالفت با پیشنهاد مذکور تأثیر خود را اعمال می‌کنند؟ که در مقیاسی از ۱۰- (مخالف) تا ۱۰+ (حامی) با ۰ به عنوان عدم فعالیت یا "کنج نشین" این اصطلاح به معنای عدم تعهد به یک موقعیت یا نظر مشخص است، که در مواقع و مواضع مختلف، نظر یا موقعیت خود را تغییر می‌دهند، نشان داده می‌شود.

۴. چقدر به راحتی می‌توان تأثیر اعمال شده آنها را تغییر داد؟ این تغییر در یک مربع برای تغییر کم (نمی‌تواند یا به راحتی تغییر نمی‌کند)، در یک دایره برای امکان تغییر متوسط و در یک مثلث معکوس برای امکان تغییر بسیار ممکن یا آسان نشان داده می‌شود.

۵. چه روابط مهمی بین بازیگران کلیدی وجود دارد؟ روابط منفی یا مثبت را با خط ثابت ممتد برای روابط مثبت و با خط نقطه چین برای روابط منفی نشان می‌دهیم.

نفوذ اعمال شده



به رهبری در پشت صحنه. گروه کسب و کار اورگرین، بروین، پنسیلوانیا.

همانطور که در شکل ۳،۳ نشان داده شده است، نقشه یک نمای کلی بصری از روابط متقابل بین بازیگران کلیدی در حین پیشبرد یک پروژه یا موضوع پیشنهادی، همراه با سطح نسبی تأثیرگذاری هر فرد بر مسئله (ابعاد عمودی نقشه) را ارائه می‌دهد، جهت و میزان اعمال تأثیر هر فرد (ابعاد افقی)، و همچنین قابلیت تغییر موقعیت هر بازیکن (نماد هندسی زیر نام هر بازیگر). در حالی که عموم درباره افراد مختلفی که در تصویب و تأیید یک پروپوزال و پیشنهاد مهم دخیل هستند فکر می‌کنند، نشان دادن تعاملات و موقعیت بازیگران به عنوان یک سیستم، دیدگاه جامعی را برای تفکر استراتژیک در مورد

چگونگی پیشروی فراهم می‌کند. همچنین می‌تواند نیاز به ایجاد و تقویت روابط جدید را نشان دهد. به عنوان مثال، مورد "یک شرکت خدمات مالی که در حین استفاده از فناوری‌های مبتنی بر ابر نقشه‌برداری قلمرو سیاسی را انجام می‌دهد" را در بخش دوم کتاب مشاهده کنید.

۳,۳,۲ تجزیه و تحلیل نقشه

نقشه‌برداری از قلمرو سیاسی یک فرآیند یادگیری است. در تهیه یک نقشه، مهم است که آگاه باشیم چه فرضیاتی در پایه توصیف افراد در نقشه نهفته و مشخص می‌شود. در اینجا استعاره متافور لجندر اینفرنس (نردبان استنتاج) از دونالد شون و کریس آرگیریس مفید است. با نگاهی به نقشه "اطلاعات و تجربیات" که با آن درباره حمایت یا عدم حمایت یک شخص از پیشنهاد و چقدر موقعیت او ثابت و مهم است؟ ترسیم می‌کنم. آیا توضیحات جایگزینی برای این تجربیات وجود دارد؟ چگونه می‌توانم آنها را آزمایش کنم، شاید از طریق گفتگوهای غیررسمی با استفاده از تحقیقات عملی (شرح داده شده در فصل ۲) یا توجه دقیق در قدم‌های اولیه پیشروی. آزمون فرضیات یک عنصر مهم در حمایت استراتژیک از یک پیشنهاد است.

یک لنز دیگر برای تحلیل استراتژیک نقشه، ماتریس اعتماد و توافق پیتر بلاک (۱۹۹۱) است. دو متغیر، اعتماد و توافق، تفاوت مفیدی بین متحدان، مخالفان، دشمنان، همراهان و افراد بی‌طرف فراهم می‌کنند.

• متحدان افرادی هستند که با آنها در مورد نظرات، افکار و اقدامات موافقت دارید و می‌توانید به آنها اعتماد کنید تا با شما صادقانه و راستگو باشند.

• مخالفان افرادی هستند که اغلب با آنها مخالفت می‌کنید، اما می‌توانید به آنها اعتماد کنید و پشت سر شما کاری نمی‌کنند.

• دشمنان افرادی هستند که نه تنها با آنها مخالفت می‌کنید، بلکه به آنها اعتماد ندارید.

• همراهان دشمنانی هستند که در مورد یک موضوع خاص می‌توانید با آنها همکاری کنید، اگرچه سطح کلی اعتماد شما به آنها پایین است.

• کنج نشینان افرادی بی‌طرف هستند که در مورد پیشنهاد یا رویکردی که حمایت می‌کنید، تصمیم‌گیری نکرده‌اند، اما به آنها اعتماد ندارید. آنها ممکن است در مورد مسئله مورد نظر همراهان یا دشمنان شما باشند.

در نگاه به نقشه، شناسایی متحدان، مخالفان، دشمنان، بی طرفان و افرادی که قابلیت همکاری به عنوان یاران بالقوه با شما وجود دارد، و روابطی که بین آنها وجود دارد، برای استراتژی گذاری در مورد نحوه اینکه چگونه می توانید پیشنهاد یا مسائلی که در حال مطرح کردن آن هستید به طور موثر گوش داده شود، مفید است.

همچنین مهم است به خاطر داشته باشید که نقشه ثابت است و نقطه مشخصی را در زمان نشان می دهد. یک نقل قول که اغلب توسط نیروهای نظامی استفاده می شود، در اینجا بسیار کاربردی است؛ "نقشه قلمرو نیست واقعیت است." در لحظه ای ممکن است وضعیت تغییر کند. همچنین وجود عامل X را هم دلوکا به آن اشاره می کند. نقشه "به نظر می رسد که حاوی تمام اطلاعات مرتبط باشد، اما در زندگی واقعی همیشه یک عامل X وجود دارد... روابطی که برای آنهایی که نقشه را ایجاد می کنند ناشناخته هستند." (ص ۷۵). و البته هدف از انتقاد استراتژیک تغییر دادن وضعیت است.

نقشه همچنین می تواند بینشی درباره چابکی سازمان فراهم کند. به عنوان مثال، الگوهای خطوط نشان می دهد که ارتباطات در سازمان تا چه حد می تواند باز و سیال یا بحث برانگیز باشد. همچنین، چه شبکه های "بسته" ای ممکن است وجود داشته باشند. به نقل از دلوکا، نقشه نشان می دهد که چقدر وضعیت سیاسی در یک لحظه خاص ثابت یا پویا است. "مربع های بسیاری موقعیت های ریشه دار را نشان می دهند... درصد بالایی از مثلث ها نشان دهنده یک وضعیت بسیار ناپایدار است که در آن یک استراتژی جامع می تواند تأثیرات زیادی داشته باشد." (ص ۷۳).

۳,۳,۳ از تعیین موقعیت تا عملکرد رهبری استراتژیک

همانطور که در بالا اشاره شد، نقشه همان قلمرو واقعی نیست و در واقعیت می تواند در لحظه ای تغییر کند. رهبران و متخصصان توسعه منابع انسانی باید به چگونگی تغییر قلمرو توجه کنند. مهمتر از همه، آنها باید با استفاده از نقشه، اقداماتی را برای تأثیر گذاری در خدمت اقدامات استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی سازمان انجام دهند؛ نه به عنوان یک عملکرد پشتیبانی، بلکه به عنوان مبتکر تغییر. هنگامی که اقدامات نوآورانه ای را که احتمالاً با مقاومت اولیه از برخی افراد تأثیر گذار در نقشه مواجه می شوند، پیشنهاد می کنند، پنج رویکرد برای تأثیر گذاری با شعور سیاسی وجود دارد.

• **اتصال برنامه ها** - با بررسی نقشه، فرصت های موجود برای اتصال اقدام توسعه منابع انسانی به برنامه های دیگران در نقشه که با استراتژی سازمان همسویی دارند، شناسایی کنید. سوالات کلیدی در هنگام مشارکت در اقدامات استراتژیک شامل وجود برنامه های چندگانه و مکان هایی هستند که امکانات برد تو برد وجود دارد.

• **استفاده از ارزشها** - ارزشها منابعی هستند که برای دیگران در سازمان مفید هستند و بنابراین ارزش مبادله ای دارند و می توانند در ایجاد و حفظ اتحادها استفاده شوند (کوهن و برادفورد، ۱۹۸۹). برخی از ارزشها ملموس هستند، مانند اطلاعات، زمان یا پشتیبانی از وظایف، در حالی که برخی دیگر بیشتر بیانگر حمایت شخصی، پذیرش، تشویق یا قابل مشاهده بودن برای دیگران هستند. استراتژی سازی از نقشه شامل پیوند دادن برنامه ها و شناسایی ارزشهایی است که این مدیران ارشد می توانند مفید بدانند.

• **دنبال کردن مسیر اعتبار** - خطوط اتصال در نقشه می توانند نشان دهنده این باشند که چه کسی با تصمیم گیرندگان کلیدی اعتبار دارد. مسیر اعتبار بر اصل استوار است که تأثیرگذاری بر تصمیم در مورد یک پیشنهاد توسعه منابع انسانی اغلب به این معنا است که چه کسی پیام را ارائه می دهد. متقاعد کردن دیگران از ارزش یک پیشنهاد یا مداخله پیشنهادی به طور متداول به تأثیر کسی که ایده را ارتقا می دهد، بستگی دارد. اینفلوئنسرهای مؤثر اغلب به هرکسی که اعتبار بیشتری دارد اجازه می دهند ایده را پیش ببرد.

• **مفروضات چالش برانگیز** - هنگام بررسی مخالفان نشان داده شده در نقشه، به ویژه کسانی که فقط با مخالفت متوسطی روبرو هستند، یک سوال کلیدی این است: "چه فرضیاتی را در اختیار دارند که مبنای مخالفت آنها است و چگونه می توانیم آنها را بررسی کنیم؟" (البته به همراه بررسی فرضیات خودمان). انجام این امر مستلزم داشتن گفتگوهای آزاد در دفتر کار یا گاهی اوقات در هنگام ناهار یا شام است (همانطور که یک مدیر اجرایی منابع انسانی سابق یک شرکت خرده فروشی جهانی که مشتری لایل بود، به آن به عنوان "داشتن مکالمات خانه ای" اشاره می کند) داشته باشیم.

• **تسهیل یادگیری** - تأثیرگذاری بر دیگران در ابتکارات تغییر اغلب یک فرآیند آموزشی است و داشتن گفتگوهای متمرکز بر یادگیری بخشی از فرآیند ترویج استراتژیک است. استفاده ماهرانه از شیوه های تحقیق در مورد اقدام رشدی که در فصل ۲ بحث شد. (توجه به چهار قلمرو تجربه و نحوه درگیر شدن در گفتگو از طریق قاب بندی، حمایت، تصویرسازی و تحقیق در مورد افکار دیگران).

اهمیت کمی، خوب یا بد، بدون استفاده از تأثیر سیاسی اتفاق نمی افتد؛ واقعیت این است که تأثیرگذاری بر دیگران یک مسئولیت کلیدی رهبری است. در این کار، مهم است که تأثیرگذاری را به شیوه ای اخلاقی انجام دهید. دلوکا (۱۹۹۹) تأثیرگذاری سیاسی اخلاقی را به عنوان رفتاری تعریف می کند که شخصی آن را هنگامی که دستور کار به صورت عمومی می شود، راحت استدلال می کند، به این معنی که اهداف کسانی که در آن مشغول به فعالیت هستند، به دیگران و سازمان مفید هستند؛ آنها صرفاً خودخواه نیستند. در تحلیل نهایی، شهرت شخصی رهبران توسعه منابع انسانی مهمترین دارایی آنها است. آنچه که پشت صحنه اتفاق می افتد، به اندازه اقدامات قابل مشاهده تر رهبران مهم است.

برای قرار دادن بهینه رویکردها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی در یک سازمان، لازم است به اکوسیستم اقتصاد سیاسی سازمان و بخش‌ها و عملکردهای زیرمجموعه توجه شود که باید با آن هماهنگ شوند. تأثیرگذاری یک مسئولیت کلیدی برای همه رهبران در سراسر سازمان است، از جمله کسانی که در نقش‌های مرتبط با توسعه منابع سازمانی هستند. هنگام شروع به برنامه‌ها و تغییرات جدید در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان، مهم است که قلمرو سیاسی و نحوه ارتباطات در داخل آن را درک کنیم و چگونگی استفاده از ارتباطات در قلمرو را به صورت اخلاقی برای اجرای برنامه‌ها استفاده کنیم.

در این عصر چهارمین انقلاب صنعتی، مشارکت در تغییرات استراتژیک برای بهبود مستمر شیوه‌های توسعه منابع انسانی ضروری است. و این تحولات هستند، نه تغییرات تدریجی. برای انجام این کار به صورت موثر، لازم است در کاربرد مهارت‌های سیاستمداری هوشمندانه مشارکت کنیم. برنامه‌های توسعه منابع انسانی باید با استراتژی کسب‌وکار هماهنگ شوند و از تجزیه و تحلیل سرمایه انسانی استفاده کنند تا فرصت‌های یادگیری مستمر و مهارت‌های مجدد را به گونه‌ای فراهم کنند که تجربه کارمند را بهبود بخشند. حال به بحثی درباره هوش مصنوعی و تأثیر فعلی و بالقوه آن بر شیوه‌های توسعه منابع انسانی می‌پردازیم.

۴ دیجیتالی شدن، هوش مصنوعی و استراتژیک توسعه منابع انسانی

انقلاب صنعتی چهارم همچنین ساختار اکوسیستم استراتژیک سازمان‌ها و روند اجرای فرآیندهای مدیریت استعداد را نیز تغییر می‌دهد. چالش‌های جدید مدیریت استعداد در حال ظهور هستند، از جمله استعدادیابی، بازآموزی و چابکی فرهنگی. مهم است که مدیران و کارشناسانی که نظارت بر شیوه‌های توسعه منابع انسانی را دارند، درک درستی از هوش مصنوعی داشته باشند، چگونه تکامل کرده است و همچنان به تکامل ادامه خواهد یافت، و کاربردهای فعلی و بالقوه آن در مدیریت استعداد داشته باشند. ما با بحثی کوتاه در مورد چگونگی تکامل هوش مصنوعی در سه دهه گذشته شروع می‌کنیم و سپس تعریفی از آنچه هوش مصنوعی چیست و آنچه نیست ارائه می‌دهیم. چارچوبی که مبنایی برای ارزیابی کاربردهای بالقوه در عملکرد فردی فراهم می‌کند را توضیح می‌دهیم. سپس به بررسی این می‌پردازیم که چگونه عصر دیجیتالی‌سازی ساختار اکوسیستم منابع انسانی به طور کلی و توسعه منابع انسانی به طور خاص را تغییر می‌دهد، به عنوان یک شریک تجاری در C-suite و آینده مدیریت استعداد می‌پردازیم.

۴.۱ لحظات مهم در تکامل هوش مصنوعی

اصطلاح "هوش مصنوعی" به جان مک کارتی نسبت داده می‌شود که در تعریف موضوع یک کارگاه پژوهشی در دانشگاه دارتموث در تابستان سال ۱۹۵۶ برگزار شد. کارگاه تحقیقات تابستانی با عنوان پروژه دارتموث در مورد هوش مصنوعی به مدت ۸ هفته از ۱۸ ژوئیه تا ۱۷ اوت برگزار شد و توسط ۲۰ دانشمند کامپیوتر و ریاضیدان، برخی به صورت تمام وقت و برخی به صورت جزئی، همراهی شد. این کارگاه به طور کلی به عنوان بنیانگذار هوش مصنوعی به عنوان یک رشته مطالعاتی رسمی در نظر گرفته می‌شود. این کارگاه مجموعه‌ای از تحقیقات متنوع را که در دهه‌های گذشته درباره هوش ماشینی در حال رشد بود و تحت تأثیر فناوری کامپیوتر ظهور کرده بود، به همراه آورد.

۴,۱,۱ تکامل تاریخی ماشین‌های متفکر: یک مروری کوتاه

از نظر تاریخی که با ریشه‌های فلسفی برای توسعه ماشین‌های تفکر منطقی پایه‌گذاری شده‌اند، به دوران باستان در یونان باستان، هند و سایر نقاط جهان در سالهای ۱۰۰ قبل از میلاد و قبلتر بازمی‌گردد، زمانی که فلاسفه سعی می‌کردند فرآیند تفکر انسانی را با استفاده از دستکاری مکانیکی نمادها توضیح دهند. در طول قرون، منطق‌ها که به دنبال تقلید هوش انسانی بودند، در حال تکامل بودند. در اوایل قرن بیستم، این ریشه‌ها به‌طور واضح‌تر در دو شکل دانشگاهی و تخیلی (مانند ربات انسان‌نما در فیلم متروپولیس ساخته شده در سال ۱۹۲۷ که ماریا را تقلید می‌کرد و تین من در فیلم جادوگر شهر اوز ساخته شده در سال ۱۹۳۹) بیان می‌شدند. در زمان پروژه دارتموث، سؤال اینکه آیا ماشین‌ها می‌توانند تا حدی تفکر کنند، توسط اساتید دانشگاهی مختلفی که احتمال ماشین‌های تفکر را در ذهن خود جا داده بودند، بررسی می‌شد (آنیوها، ۲۰۱۷). در سال ۱۹۵۰، آلن تورینگ، یک دانش‌آموز جوان بریتانیایی، یک مقاله مؤثر با عنوان "ماشین‌های محاسباتی و هوش" نوشت که یک چارچوب منطقی ریاضی برای ساخت ماشین‌های هوشمند و آزمون هوش آن‌ها را شرح می‌دهد. اما اجرای چارچوب او چالش برانگیز بود زیرا (1) کامپیوترها تازه شروع به قابلیت ذخیره سازی دستورات بودند؛ و تنها می‌توانستند آن‌ها را اجرا کنند و (۲) محاسبات بسیار گران بود، بنابراین تنها دانشگاه‌های معتبر یا شرکت‌های بزرگ می‌توانستند تحقیق را گسترش دهند (آنیوها، ۲۰۱۷). با این حال، سؤال "آیا ماشین‌ها می‌توانند یاد بگیرند؟" همچنان مورد پیگیری قرار می‌گرفت. با حمایت بودجه ای از شرکت RAND، در تعطیلات کریسمس سال ۱۹۵۵، آلن نیوئل، هربرت سایمون و کلیف شاو برنامه نظریه پرداز منطق را ایجاد کردند که مهارت‌های حل مسئله انسانی را تقلید می‌کرد و آن را در کنفرانس دارتموث ارائه کردند.

از اواسط دهه ۵۰ تا اواسط دهه ۷۰، کارهای مرتبط با یادگیری ماشینی به دلیل تدریجی شدن قابلیت ذخیره سازی اطلاعات در رایانه‌ها و همچنین مقرون به صرفه تر بیشتر آنها رونق گرفت. جک کلی و رابرت نویس در سال ۱۹۵۹ ریز تراشه را ایجاد کردند و تا اواسط دهه ۱۹۶۰، رایانه‌ها در حال کوچک شدن بودند. در اواسط دهه ۱۹۷۰، برخی افراد از رایانه‌ها برای برقراری ارتباط با یکدیگر استفاده می‌کردند. همراه با این پیشرفت‌ها در برنامه‌ها و فناوری رایانه، برنامه‌هایی مانند حل‌کننده مسائل عمومی نیوول و سایمون و برنامه تفسیر زبان الایزا، از جوزف وایزنبام، پتانسیل یادگیری ماشین را نشان می‌دادند. همچنین، علاقه مستمری که توسط پروژه دارتموث ایجاد شده بود. با این حال، در اواخر دهه ۷۰ پیشرفت کمی عقب افتاد، به‌عنوان مثال به دلیل کاهش منابع تأمین مالی و نیاز به ظرفیت بیشتری برای ذخیره سازی اطلاعات در رایانه‌ها. با این حال، علاقه به یادگیری ماشینی در طول دهه ۱۹۸۰ دوباره برافروخت. در طول دهه ۱۹۹۰، نوآوری‌های مستمر در فناوری رایانه توسط شرکت‌هایی مانند IBM، در کنار تکامل داده‌های بزرگ، منجر به انقلاب صنعتی چهارم شد.

۴،۱،۲ مروری کوتاه بر مبانی تاریخی داده های بزرگ

تکامل روش های تجزیه و تحلیل داده ها به همراه تکامل فناوری به صورت موازی اتفاق افتاده است و این دو به طور فزاینده ای در هم تنیده شدند. همانطور که ماشین های تفکر منطقی، ریشه های تجزیه و تحلیل داده ها به دوران باستان بازمی گردد، مانند توسعه اولیه حسابداری برای پیگیری چراگاه و رشد محصول در هر فصل در بین النهرین. روش های حسابداری در طول قرون به تدریج توسعه یافت و امپراتور روم آگوستوس از روش های حسابداری برای پیگیری هزینه های اهدای زمین به افراد، ساخت معابد و ارتش و سایر هزینه ها برای اهداف برنامه ریزی استفاده می کرد. در قرون وسطی، اروپا در قرن سیزدهم از اقتصاد مبادله ای به اقتصاد پولی گذارش کرد و بازرگانان از حسابداری برای پیگیری معاملات استفاده کردند و از ورودهای مضاعف برای تصمیم گیری درباره رشد کسب و کارهای خود استفاده می کردند. در سال ۱۴۹۴، لوکا پاچولی کتاب "سوما د آریتمیتیکا، ژئومتیریا، پروپورسیونیات پروپورسیونالیتا" را نوشت که توسط تاریخدانان به عنوان قدیمی ترین کتاب نوشتاری در حسابداری دوتایی تلقی می شود. اصول حسابداری ادامه یافته و تجزیه و تحلیل داده برای رسیدگی به مسائل اجتماعی دیگر استفاده می شد. در سال ۱۶۶۳، جان گروانت داده ها در مورد نرخ مرگ و میر در لندن را جمع آوری و تجزیه و تحلیل کرد تا آگاهی از تأثیر طاعون بوبونیک بر جامعه را افزایش دهد. در حالی که تجزیه و تحلیل آماری به بهبود استفاده از داده ها برای رسیدگی به چالش های مهم سازمانی و اجتماعی ادامه می داد، اما همچنان محدودیت های زمانی برای جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده های مربوط وجود داشت.

در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم، نوآوری های تکنولوژیکی ابزارهای جدیدی را برای گسترش سرعت و دامنه تجزیه و تحلیل داده ها فراهم کرد. به عنوان مثال، در سال ۱۸۸۱، هرمان هولریت ماشین تبولوژی هولریت را اختراع کرد که بر اساس کارت های پانچ ساخته شده بود و الگوهایی را که توسط دستگاه های بافندگی مکانیکی بافته می شدند، کنترل می کرد. هولریت برای آژانس آمار آمریکا که در حال پردازش داده های سرشماری ۱۸۸۰ بود، کار می کرد. آژانس آمار پیش بینی کرده بود که پردازش داده ها ۸ سال طول خواهد کشید. بدتر از آن، پیش بینی می شد که پردازش داده های سرشماری ۱۸۹۰، ۱۰ سال یا بیشتر زمان ببرد. ماشین هولریت زمان ۱۰ سال را به ۳ ماه کاهش داد. ارتباط بین داده و ماشین ها در طول قرن بیستم تقویت شد. در سال ۱۹۴۳، بریتانیا رایانه کلووسوس را ایجاد کرد، یک ماشین پردازش داده برای رمزگشایی کدهای نازی در جنگ جهانی دوم که با پردازش ۵۰۰۰ کاراکتر در ثانیه به دنبال الگوهای پیام ها می گشت. آژانس امنیت ملی آمریکا (NSA) در سال ۱۹۵۲ برای رمزگشایی پیام ها در طول جنگ سرد تأسیس شد. در سال ۱۹۸۹، تیم برنرز-لی وب جهانی را ایجاد کرد که پایه ای برای به اشتراک گذاری اطلاعات فراهم کرد. در طول دهه ۱۹۹۰، ایجاد داده ها به عنوان نتیجه ای از ایجاد انبوهی از دستگاه های قادر به استفاده از اینترنت رشد کرد. این ارتباطات به طور فزاینده ای با توسعه مداوم کامپیوترهای فوق العاده قدرتمندی که قادر به پردازش میلیاردها محاسبه در ثانیه بودند، تسهیل شد. داده های بزرگ یا کلان داده ایجاد شدند. این تنها مجموعه ای منتخب از مثال های نوآوری هایی است که در طول قرن بیستم به سمت

دسترسی و تحلیل داده‌های بزرگ توسط فناوری در حال رخ دادن بودند. پایه‌ها و اساس چهارمین انقلاب صنعتی مطرح شد.

۴,۲ درک هوش مصنوعی در چهارمین انقلاب صنعتی

همانطور که در بالا توضیح داده شد، در حالی که هوش مصنوعی به عنوان یک رشته تحصیلی در سال ۱۹۵۶ به صورت رسمی تأسیس شد، تکامل آن زمانی آغاز شد که انسان‌ها ظرفیت ذخیره سازی داده را داشتند. با این حال، انقلاب واقعی هوش مصنوعی در دهه ۱۹۴۰ آغاز شد و در دهه ۱۹۵۰ آغاز به رشد کرد، زمانی که ظرفیت ذخیره سازی حجم عظیمی از داده‌های ساختاریافته و بدون ساختار مانند تصاویر و ویدیوها روی دستگاه‌های کوچک با ظرفیت بسیار بالا فراهم شد که منجر به انقلاب چهارم صنعتی شد. برای درک هوش مصنوعی و تأثیر آن بر آموزش و توسعه منابع انسانی، از چارچوب توسعه‌یافته توسط آناند رائو استفاده می‌کنیم که سه گرایش هوش مصنوعی، هوش مصنوعی کمکی، هوش مصنوعی افزوده و هوش مصنوعی خودکار مستقل را تفکیک می‌کند (رائو و ورویج، ۲۰۱۷).

• هوش مصنوعی کمک کننده (Assisted Intelligence) به سیستم‌های هوش مصنوعی اشاره دارد که به انسان‌ها در تصمیم‌گیری یا اقدامات آنها کمک می‌کنند، با جمع‌آوری و پردازش اطلاعات و ارائه آن به انسان‌ها. این سیستم‌ها دارای سیم‌کشی‌های سخت‌افزاری هستند، اما از تعاملات خود یاد نمی‌گیرند. یک مثال در حوزه منابع انسانی، پلتفرم‌های استفاده شده در عملکرد جذب استعداد که بر اساس الزامات رزومه‌ها را بررسی کرده و مصاحبه‌ها را با متقاضیان برنامه‌ریزی می‌کنند. مثال دیگر در حوزه پاداش و مزایا است که چت‌بات‌ها به سوالات مربوط به مزایا پاسخ می‌دهند.

• هوش تقویت شده، سیستم‌های هوش مصنوعی هستند که با جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل کارآمد داده‌های بزرگ و پیشنهادهایی به تصمیم‌گیرندگان در تصمیم‌گیری‌های انسانی به او کمک می‌کنند. این سیستم‌ها به طور پیوسته از تعاملاتشان با انسان‌ها و محیط یاد می‌گیرند. به عنوان مثال در مورد منابع انسانی، در فرآیند جذب استعداد، این پلتفرم بر اساس سازگاری متقاضیان با نقشی که برای آنها در نظر گرفته شده است و آمادگی آنها برای تغییر شغل، آنها را ارزیابی کرده و برای مدیری که تصمیم نهایی را خواهد گرفت، آنها را رتبه‌بندی می‌کند. در مورد پاداش و مزایا، سیستم بر اساس استفاده‌ها و پروفایل‌های گذشته و سایر مجموعه‌های داده، مزایا را توصیه می‌کند.

• هوش خودکار، سیستم‌های هوش مصنوعی هستند که می‌توانند به موقعیت‌های مختلف و تغییراتی سازگار شوند و تصمیمات را بدون دخالت انسانی بگیرند. به عنوان مثال در مدیریت استعداد، این پلتفرم می‌تواند متقاضیان را پیدا کرده، رتبه‌بندی کند، مصاحبه کند، مذاکره کند و استخدام کند. به عنوان مثالی در مورد پاداش و مزایا، این پلتفرم به طور خودکار مزایا را شخصی سازی و ارائه می‌دهد بدون نیاز به

دو متغیر هر یک از این اشکال هوش را تعریف می کنند؛ اینکه تصمیمات توسط انسان گرفته می شود یا سیستم به یادگیری و سازگاری با داده ها، معیارها و زمینه های جدید تطبیق می یابد، یا آنکه سیستم برنامه ریزی شده است و قادر به انطباق نیست (رائو و ورویچ، ۲۰۱۷؛ جدول ۴،۱ را ببینید).

هوش کمکی سیستمی است که برنامه ریزی شده است و تصمیمات توسط انسان ها گرفته می شود، هوش افزوده سیستم هایی است که قابلیت سازگاری دارند و انسان ها در آنها دخالت دارند، هوش خودمختار سیستم هایی است که قابلیت سازگاری دارند و انسان ها در آنها دخالت ندارند. این سه شکل هوش مصنوعی با اتوماسیون که اتوماسیون وظایف دستی یا شناختی را که معمولاً روتین یا غیر روتین هستند و شامل روش های جدیدی از انجام کار نیستند، متفاوت هستند. مثال هایی از سیستم های پیگیری و ردیابی برای برنامه های کاری در جذب استعداد و ارسال ایمیل های مزایا به صورت خودکار به کارمندان وجود دارد. در این سیستم، برنامه ریزی شده هیچ انسانی درگیر نیست. هیئت مدیره کنفرانس هوش مصنوعی را به عنوان "فناوری ای که با تقلید از تفکر انسانی، با استناد به فرضیات، یادگیری، استدلال، حل مسئله یا پیش بینی با درجه بالایی از استقلال" تعریف می کند و اتوماسیون را به عنوان "عدم وجود هوش مصنوعی" دسته بندی می کند

جدول ۴،۱: تدریج هوش مصنوعی (به ترجمه از Anand Rao و Gerard Verweij، PwC، Sizing the Prize، ۲۰۱۷)

- هوش کمکی: سیستمی که توسط انسان ها برنامه ریزی شده است و تصمیمات توسط انسان ها گرفته می شود.
 - هوش تقویتی: سیستم هایی که قابلیت سازگاری دارند و انسان ها در آنها دخالت دارند.
 - هوش خودمختار: سیستم هایی که قابلیت سازگاری دارند و انسان ها در آنها دخالت ندارند.
- این سه شکل هوش مصنوعی با اتوماسیون که وظایف دستی یا شناختی را انجام می دهند و معمولاً روتین یا غیر روتین هستند، متفاوت هستند.

جدول ۴،۱ تقسیمات هوش مصنوعی بر اساس آناند راثو و جرارد وروای، اندازه‌گیری جایزه، ۲۰۱۷، PwC

سیستم‌های خاص و الکترونیکی که از قطعات سخت‌افزاری پیچیده استفاده می‌کنند	هوش کمکی	اتوماسیون
	هوش افزوده	هوش خودمختار
سیستم‌های تطبیقی	با دخالت انسانی	بدون دخالت انسانی

(یانگ و همکاران، ۲۰۱۹، ص ۴). راثو و ورویچ (۲۰۱۷، ص ۱). اتوماسیون را به عنوان هوش مصنوعی خودکار دسته‌بندی می‌کنند، اگرچه تنها می‌تواند آنچه که برنامه‌ریزی شده است را فقط انجام دهد. هیچ ماشین یا اعمال انسانی دخیل نیست. هوش مصنوعی به عنوان یک مفهوم کلی، شامل انواع مختلف فناوری‌هایی است که هوش انسانی را شبیه‌سازی می‌کنند. مهمترین فناوری‌های یادگیری ماشین، مانند بینایی رایانه‌ای که اطلاعات بصری را پردازش می‌کند، تشخیص صدا و تشخیص گفتار است که از داده‌های جدید و تجربیات برای افزایش قابلیت‌های خود بهره می‌برند؛ یادگیری عمیق که یک شکل پیشرفته از یادگیری ماشینی است که می‌تواند الگوها و روندهای داده‌های بزرگ را درک کند و به سرعت مدل‌های خود را تنظیم کند؛ و پردازش زبان طبیعی (NLP) که معنای کلمات را از گفتار یا نوشتار استخراج می‌کند و با در نظر گرفتن متن، جزئیات و ظرافت‌های زبان مورد استفاده در گفتگوها، پردازش می‌کند. تیم‌های تحلیل سرمایه انسانی در برخی شرکت‌ها اکنون یک شکل از پردازش زبان طبیعی را، تحلیل احساسات، برای شناسایی احساسات و نگرش کارکنان از داده‌های ناشناس و استخراج شده از بحث‌های آنلاین استفاده می‌کنند. در حالی که متخصصان توسعه منابع انسانی نیازی به توسعه دهندگان این فناوری‌ها ندارد، اما نیاز به درک قابلیت‌ها و محدودیت‌های آنها و نحوه اعمال اخلاقی آنها دارد.

بعد از ارائه یک نمای کلی از هوش مصنوعی، به بررسی کاربردهای آن در منابع انسانی و توسعه منابع انسانی می‌پردازیم.

۴,۳ کاربردهای هوش مصنوعی در عملیات توسعه منابع انسانی – وضعیت فعلی و

پتانسیل

همانطور که در فصل ۱ بیان شد، تحقیقات و شیوه‌های توسعه منابع انسانی شامل جنبه‌های برنامه‌ریزی نیروی کاری مدیریت منابع انسانی، یادگیری و توسعه و توسعه سازمانی هستند. مدیریت استراتژیک استعدادها می‌تواند از طریق این لنز یکپارچه ارائه شده توسط توسعه منابع انسانی به طور موثری دستیابی پیدا کند. به طور فزاینده‌ای، این شیوه‌ها توسط فناوری‌های شناختی تقویت می‌شوند. فصل ۳ یک چارچوب از مراحل که منابع انسانی در آن به یک شریک استراتژیک در سازمان‌ها تبدیل می‌شود، ارائه کرد. پیشرفت از طریق مراحل شامل درجاتی در به کارگیری از فناوری است. ما می‌دانیم که چگونه دیجیتالی شدن و هوش مصنوعی به کار گرفته می‌شود.

۴,۳,۱ پذیرش فناوری نوظهور در منابع انسانی

پذیرش فناوری‌های نوظهور در سطح سازمانی هر چه بیشتر، بدون توجه به صنعت مربوطه، از خرده‌فروشی تا حمل و نقل، از بهداشت تا خدمات مالی، یک مجموعه از فناوری‌های شناختی مانند پردازش زبان طبیعی، یادگیری ماشینی و هوش مصنوعی در حال تحول عملکرد هر بخشی هستند. فناوری به مرکز هر کسب و کاری رسیده است و عملکرد منابع انسانی (HR) نیز از این قاعده مستثنی نیست. روندهای فناوری اصلی از دیجیتال و ابر، تا زنجیره‌بندی و شناختی، ماهیت کار را مشخص می‌کنند. هم در روش کار کردن امروز و هم در روش کار کردن فردا و منابع انسانی در مرکز این تغییرات قرار دارد، با فرصتی برای هدایت برنامه افراد سازمان خود، از جمله مدل همکاری انسان و ماشین، به روش‌های جدید و پویا.

به‌روزرسانی مرکز سازمان، از جمله عملکرد منابع انسانی، یک تقاضای جدید نیست، اما فشار فعلی نشان‌دهنده نیازهای مداوم دیجیتالی‌سازی، انتظارات کاربران و تقاضای روزافزون برای داده‌ها توسط الگوریتم‌ها است. در عصر تعاملات فوری و سفارشی، سازمان‌ها به دنبال رویکردهای متفکرانه برای به‌روزرسانی فناوری مرکزی خود هستند، با حذف بدهی‌های فنی در حالی که برنامه‌های سابق را بازسازی می‌کنند و این شامل فناوری پشتیبانی از مدیریت منابع انسانی است.

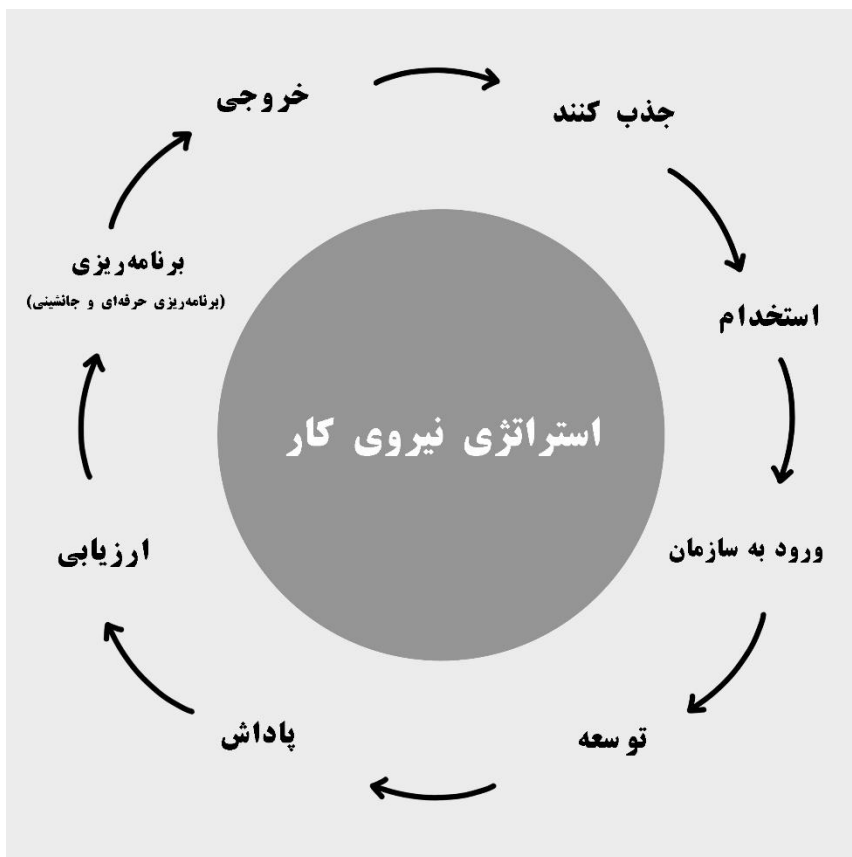
نتیجه برای کسانی که به مدیریت منابع انسانی می‌پردازند، دوگانه است: تحول فرآیندهای عملیاتی زیربنایی منابع انسانی، از طریق ادامه تکامل خودکاری، ربات‌ها و الگوریتم‌ها، و توانایی ارائه تمرینات و شیوه‌های استراتژیک استعدادیابی بیشتر. این فصل هر دو جنبه تحول در حال رخ دادن در عملکرد منابع انسانی را بررسی می‌کند. تحول عملیاتی آن، جزئیات و اصول پاداش و مزایا، استخدام و برنامه ریزی جانشین پروری، اغلب با بهره‌گیری از سیستم‌های مدیریت سرمایه انسانی (HCM) مبتنی بر ابر مانند Oracle HCM یا Workday، و همچنین تحول استراتژیک آن که به سازمان کمک می‌کند تا در دوران جدید همکاری انسان و ماشین، مسیر خود را پیمایش کند.

۴,۳,۲ مسئولیت‌های منابع انسانی به عنوان مباشران و نگهبانان مدیریت نیروی کار

چرخه عمر سنتی توانمندی که سازمان‌ها برای جذب و حفظ نیروی کار خود استفاده می‌کنند، معمولاً شامل چندین فعالیت است، از جذب، استخدام و ورود به کار کارکنان، تا مدیریت عملکرد، توسعه مهارت‌های آن‌ها، پاداش‌دهی و در نهایت خروج آن‌ها از شرکت و هرگونه برنامه جانشین پروری مرتبط با سازمان. اغلب اوقات، منابع انسانی نیز در تلاش‌های تبدیل مدل کسب و کار گسترده‌تر نقش دارد، جایی که طراحی سازمان، تعریف نقش و استراتژی نیروی کار و مورد نیاز به کار گرفته می‌شود. در حالی که سازمان‌های مختلف این چرخه توانمندی را با کمی نوآوری تعریف می‌کنند، بیشتر آن‌ها از یک مجموعه مشابه از رویه‌ها پیروی می‌کنند و هر یک از این ابعاد تحت تأثیر فناوری‌های نوظهور است که هنر و علم مدیریت استعداد و توانمندی را تغییر می‌دهند (شکل ۴,۱).

۴,۳,۳ نگاهی کوتاه به گذشته: نقش منابع انسانی به عنوان مباشر و نگهبانان برنامه نیروی کار

از دهه ۱۹۲۰ تا دهه ۱۹۵۰، مفهوم "سرمایه انسانی" با تأسیس "دپارتمان‌های کارمندی" در سازمان‌ها برای مدیریت نیازهای عاطفی و روانی نیروی کار شروع به ظهور کرد. این دپارتمان‌های کارمندی اولیه با اتحادیه‌های کارگری برای بررسی و پرداخت به مسائل پاداش تعامل و همکاری کردند و سرمایه‌گذاری داخلی در آموزش را آغاز کردند (مارچیانو، ۱۹۹۵؛ تورنثویت، ۲۰۱۲). در دهه ۱۹۶۰، سیاست‌های عمومی آمریکا برای تأسیس شیوه‌های استخدامی مانند قانون پرداخت برابر در سال ۱۹۶۳ و قانون حقوق مدنی در سال ۱۹۶۴، شرکت‌ها را مجبور به جدی گرفتن مدیریت فعال نیروی کار خود با سیاست‌ها و رویه‌های دقیق کرد. این باعث شد که سازمان‌ها برای حداقل رعایت قوانین، دپارتمان‌های منابع انسانی را تأسیس کنند. هم‌زمان، دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، دورانی بود که روان‌شناسی سازمانی و صنعتی به عنوان حوزه‌های دانشگاهی ظهور کردند و به دنبال درک انگیزه و خودمختاری انسان بودند. این امر باعث شد که برخی از دپارتمان‌های منابع انسانی به نیازهای کارکنان، نیاز آن‌ها به پیشرفت و شناخت شدن توجه کنند (مارچیانو، ۱۹۹۵؛ تورنثویت، ۲۰۱۲).



شکل ۴،۱: چرخه حیات مدیریت استعداد به صورت تصویری

دپارتمان‌های مدرن منابع انسانی عمدتاً بر دو هدف اصلی تمرکز کرده‌اند: افزایش کارایی در حوزه‌های عملیاتی موجود مانند مدیریت مزایا و استخدام، در حالی که استعداد سازمان را بهبود می‌بخشند، به عنوان مثال، در حل نیازهای مهارتی. در نگاه به دهه آینده، منابع انسانی همچنان در هر دو حوزه فعالیت خواهند کرد و ارائه فعالیت‌های عملیاتی پیچیده‌تر، یکپارچه و متناسب، در عین حال ارتقاء کسب و کار خود را از طریق رویکردهای استراتژیک در حوزه استعداد تأثیر می‌گذارد.

مفهوم اتوماسیون وظایف یا فرآیندها در منابع انسانی در حدود یک قرن است که با گذشت از هر دهه، تکامل و رشد کرده است. مراحل اولیه اتوماسیون فرآیند شامل تبدیل فعالیت کسب و کار دستی، با حجم بالا و تراکشی به کارگیری یک راه حل فنی است که بیشتر کارآمد و اغلب موثرتر است (به عنوان مثال، حذف خطاهای انسانی که در انجام وظایف تکراری رخ می‌دهد). مدیریت حقوق و دستمزد یکی از اولین نمونه‌های استفاده از فناوری در منابع انسانی بوده است. تا به امروز، بسیاری از این فعالیت‌ها اتوماسیون شده‌اند، اما هوش مصنوعی به طور فزاینده‌ای در حال استفاده است و در اتوماسیون به کار گرفته می‌شود.

مزایای اتوماسیون در منابع انسانی بسیار گسترده بوده است، از صرفه‌جویی در هزینه، بهبود تجربه نیروی کار، کیفیت بیشتر در خدمات ارائه شده و دقت بهبود یافته. خدمات خودپرداز با تجزیه و تحلیل پیشگویانه روند بزرگی بوده است. در سال‌های اخیر، اتوماسیون فرآیند تکامل یافته است و شامل اتوماسیون فرآیند رباتیک، استفاده از فناوری شناختی و حتی قابلیت‌های مختلفی مانند واقعیت افزوده و واقعیت مجازی (AR/VR) شده است. (بنهامو، ۲۰۱۸).

به گزارش دلویت در سال ۲۰۱۹، ۴۰ درصد سازمان‌ها از نوعی هوش مصنوعی در دپارتمان منابع انسانی خود استفاده می‌کنند. رهبران شرکت‌هایی که می‌خواهند در رقابت برای جذب استعدادیابی باقی بمانند، متوجه شده‌اند که باید به فناوری‌های نوظهور پیشتازی کنند و این به جای هوش مصنوعی، شامل واقعیت افزوده (AR)، واقعیت مجازی (VR) و اینترنت اشیاء (IoT) می‌شود. این ابزارها برای بازسازی نحوه کار کردن افراد در سازمان، و همچنین شناسایی، جذب و استخدام افراد جدید مفید هستند.

۴,۳,۴ حرکت سریع رو به جلو تا ۲۰۳۰ (پیش‌بسی سال ۲۰۳۰)

وقتی وارد محل کار می‌شوید، یک شبکه از دوربین‌ها، میکروفون‌ها، شناسایی کننده‌ها و حسگرها در سراسر محل کار جاسازی شده‌اند که حضور شما، بیان حالت چهره، صدا و نحوه تعامل شما با فضای فیزیکی و سایر کارکنان را نظارت می‌کنند. با تجزیه و تحلیل ورودی به صورت زمان واقعی، محل کار با استفاده از تشخیص صدا، یادگیری ماشین، بینایی کامپیوتری و مجموعه‌ای از فناوری‌های شناختی دیگر، تشخیص می‌دهد که شما در یک جلسه عصبانی یا ناراحت هستید. به عنوان پاسخ، این ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی دمای اتاق را کاهش می‌دهند تا شما را آرام کنند، در حالی که یک عامل گفتگو یا ربات چت و گفتگو به شما پیشنهاد می‌دهد که از جلسه برای یک قدم زدن کوتاه و استراحت سریع خارج شوید. چند ساعت بعد، یکی از همکاران در حالی که به آرامی در کامپیوترش به پروژهای که باید قبل از پایان روز تکمیل شود کار می‌کند، شروع به خوابیدن می‌کند. ماشین عدم هشیاری را تشخیص می‌دهد و یک همکار قابل اعتماد را مطلع می‌کند تا با یک فنجان قهوه مورد علاقه شما سراغش بیاید. این فناوری‌ها شما و افرادی که به آنها اعتماد می‌کنید را با تشخیص وضعیت فیزیکی، خلق و خوی و درک متناسب با حالت‌های هیجانی به شکلی شهودی و عاطفی درگیر می‌کنند. در این دنیای نه چندان دور، کاربردها و موارد استفاده برای منابع انسانی بی‌نهایت است. قابلیت برقراری ارتباط با دیگران، شناسایی خودمان در یک داستان و اعتماد و احساسات پیچیده را تشخیص می‌دهد. سیستم‌های بینایی، تولید زبان طبیعی، تجزیه و تحلیل احساسات، تشخیص صدا و تجزیه و تحلیل استرس صدا.

تجربه محیطی، دنیایی است که فیزیک و دیجیتال به طور ظریفی با سادگی در هم تنیده شده‌اند و ما به طور طبیعی و بالقوه حتی ناآگاهانه با فناوری‌های پیچیده درگیر شده در ارتباط می‌ایستیم. رابط‌های ماشین به ماشین، دستگاه‌های هوشمند، اینترنت اشیاء، محاسبات لبه، مدل‌سازی اشیاء سه‌بعدی، محاسبات فضایی و رابط‌های مغز و کامپیوتر.

هوش نمایی قادر به ساخت الگوریتم‌ها، پیش‌بینی‌های قابل اعتماد و پاسخ‌های خودکار را در حوزه‌های پیچیده، پویا و همواره در حال تکامل ایجاد می‌کند. این شامل یادگیری عمیق، شبکه‌های عصبی، هوش مصنوعی نمادین، یادگیری تقویتی، تجسم پیشرفته و محاسبات معنایی است. اتصال دنیای فیزیکی و دیجیتال همچنین به منظور تحول کامل عملیات منابع انسانی و مدیریت استعداد استراتژیک است. فرصت‌هایی برای انجام شبیه‌سازی‌ها و مدل‌سازی‌های پیچیده، اینترنت اشیا، داده‌های جمع‌آوری شده را پویاتر و تصمیم‌های قابل انجام را بیشتر و با بینش بیشتری فراهم می‌کنند.

۴,۴ هوش مصنوعی در چرخه زندگی استعدادها

اکنون به نقش هوش مصنوعی در هشت مرحله در چرخه حیات استعداد می‌پردازیم.

۴,۴,۱ چرخه زندگی استعدادها: جذب و استخدام

بخش اول چرخه حیات استعداد شامل شناسایی و جذب استعداد مورد نیاز است. جذب و استخدام استعدادها یکی از اولین موارد استفاده از هوش مصنوعی برای بسیاری از سازمان‌ها بوده است که نتایج قابل اندازه‌گیری و فوری ارائه می‌دهد. به عنوان مثال، یک شرکت خدمات مالی برجسته از هوش مصنوعی برای انجام انتخاب و انتقال کاندیدهای استخدامی استفاده می‌کند. این ابزار استخدامی هوش مصنوعی می‌تواند کاندیدها را بر اساس مهارت‌های مورد نیاز، نیازمندی‌های آموزشی و موارد مشابه در لیست نهایی قرار دهد و از بین تعداد زیادی از درخواست‌ها در زمان کمی انتخاب کند. همین شرکت از یک ربات گفتگویی نیز استفاده می‌کند که دارای قابلیت پردازش زبان طبیعی (NLP) است و در واقع می‌تواند با کاندیدها به صورت مستقیم تبادلاتی داشته باشد، به سوالات ابتدایی پاسخ دهد و زمان استخدام کارشناسان را برای تمرکز بر فعالیت‌های با ارزش بالاتر مانند مذاکره با استعدادهای برجسته صرف کند (گونول و فاینزیگ، ۲۰۱۹).

۴,۴,۲ چرخه استعداد: ورود به سازمان

تجربه سفارشی و شخصی سازی شده کارمندان جدید نمی دانند با چه کسی ارتباط برقرار کنند و می توانند اطلاعات سازمانی را از طریق هوش مصنوعی دریافت کنند. ارائه اسناد جدید به کارمندان، شامل اطلاعات مفیدی مانند الزامات آموزشی، خط مشی ها و سیاست ها و اسناد و مدارک. معرفی کارمند جدید به تیم جدیدش (مانند در دفتر تلفن). فراهم کردن فرصت های کافی برای اتوماسیون خدمات حقوق و دستمزد، فرم ها، اسناد و فرآیندهای حضور و غیاب کارمندان.

۴,۴,۳ چرخه زندگی استعدادها: یادگیری و توسعه

در سال های اخیر، پیشرفت هایی در حوزه هوش مصنوعی انجام شده است که اغلب به دلیل نداشتن ویژگی های انسانی (احساسی) کافی، مورد انتقاد قرار می گیرند. اما این موضوع در حال تغییر است. یک کلاس رو به رشد از هوش مصنوعی که به عنوان محاسبات احساسی و عاطفی شناخته می شود، روش تجربه فناوری را بازتعریف می کند، زیرا بهتر می فهمد چگونه به انسان ها پاسخ مناسب داده شود. تا به حال، کامپیوترها نتوانسته اند رویدادها را با عوامل احساسی مرتبط کنند. اما اکنون یک چت بات با هوش مصنوعی می تواند درک کند که وقتی یک کارمند به مرکز پشتیبانی تماس می گیرد و ناراضی و یا ناامید است، تماس را بلافاصله به یک انسان دیگر برای کمک منتقل کند. هوش هیجانی و عاطفی بر روی قابلیت های فعلی هوش مصنوعی برای مقابله با درک های معنایی و نمادین ساخته شده است تا علل واقعی را از همبستگی استخراج کند. در آینده، فناوری قادر خواهد بود عواطف انسانی را بشناسد و با آن سازگار شود و در نهایت حتی به مفهوم شخصیت نزدیک شود.

۴,۴,۴ چرخه زندگی استعدادها: پاداش ها

یکی از مزایای اصلی هوش مصنوعی، قابلیت تجزیه و تحلیل مجموعه داده های بزرگ برای پیدا کردن الگوها و روندها است که باعث می شود تصمیم گیری های بهتر و با اطلاعات بیشتری اتخاذ شود. این قابلیت در حوزه پاداش و مزایای مالی نیز قابل توجه است، جایی که سازمان ها به طور سنتی به تجزیه و تحلیل دستی نقاط داده داخلی و خارجی برای درک داده ها و اعمال شیوه های پاداش مناسب می پردازند. با استفاده از هوش مصنوعی، این داده ها به راحتی قابل دسترسی، تفسیر و متناسب با شرایط قرار می گیرند.

۴,۴,۵ چرخه زندگی استعدادها: برنامه‌ریزی شغلی

هوش مصنوعی برای تجسم مسیرهای شغلی بالقوه استفاده می‌شود. اکنون با استفاده از مجموعه داده های بزرگ، امکان شناسایی مسیرهای شغلی احتمالی بر اساس تجربه کاری، آموزش و مهارت‌های توسعه یافته وجود دارد. این کمک می‌کند تا ناهماهنگی‌های موجود در عناوین شغلی (مانند معاون رئیس جمهور که همیشه سطح ثابتی از مسئولیت را نشان نمی‌دهد) را مدیریت کند و در عین حال گزینه‌های پیشرفت چندگانه‌ای را برای استعدادها ارائه می‌دهد تا به سازمان خود کمک کنند و در عین حال توسعه شخصی خود را ادامه دهند. فناوری یادگیری ماشین همچنین در انتخاب از میان مجموعه نامحدودی از گزینه‌های شغلی موثر است. تجزیه و تحلیل داده‌ها تفاوت بین آنچه امکان پذیر است و آنچه احتمالی است را نشان می‌دهد، به عنوان مثال، جایی که انتقال از یک حوزه به حوزه دیگر نتایج مثبتی را به همراه خواهد داشت.

۴,۴,۶ چرخه زندگی استعدادها: خروج

توانایی استفاده از داده های بلندرنج برای نظارت بر تجربه کارکنان، ابتدا و قبل از همه، به سازمان ها امکان می دهد تا به طور پیشگیرانه از فرسایش کارکنان جلوگیری کنند. با شناسایی فعال، علائم اولیه ناراضیتی کارکنان، سازمان ها می توانند با کارکنان در تعامل بوده و به درک و تحول در عملکرد کاری بپردازند.

۴,۵ نگرانی‌های اخلاقی در پیاده‌سازی هوش مصنوعی

در این دوران دیجیتالی بودن فراگیر در همه جا، همه جنبه‌های عملکردی یک سازمان فرصتی برای به دست آوردن یا از دست دادن اعتماد مشتریان است. در زمینه نیروی کار، داده‌ها و حریم خصوصی کارکنان به همان اندازه حیاتی هستند که مشتریان هستند. چالش‌ها به طور فزاینده‌ای پیچیده‌تر می‌شوند و شامل هک و نظارت نامناسب، سوء استفاده از داده‌های شخصی، گسترش اطلاعات نادرست و سوگیری الگوریتمی می‌شوند (بوکهلز و بریگز، ۲۰۲۰). اتمام یک بحث درباره فرصت‌های تحول‌آفرین در شیوه‌های منابع انسانی در دوران فناوری مخرب، بدون توجه به مسائل اخلاقی، نامناسب است. نیاز به داشتن ارزش‌های واضح که هدایت‌کننده استقرار و استفاده از فناوری باشند، برای اطمینان فعال از اینکه روش استفاده از این قابلیت‌ها با هدف و مأموریت سازمان هماهنگ است، حیاتی است (آلینسون و همکاران، ۲۰۱۹).

با استفاده از شناسایی و جذب استعداد به عنوان مثال، بیشتر سازمان‌ها بدون اندازه‌گیری هدفمند و دقیق عملکرد، از گزینه استفاده می‌کنند. این سوگیری‌های ناآگاهانه در استخدام تأثیرگذارند و تصمیمات مدیران استخدام را تحت تأثیر قرار می‌دهند، اغلب به تعبیر از تطابق فرهنگی، هنگامی که در واقع منظورشان «مثل من است» یا «به نظر می‌رسد ما می‌توانیم با هم کنار بیاییم» است. در حال حاضر هوش مصنوعی همچنان بهتر نیست، زیرا از رفتار انسانی الگوبرداری می‌کند. از مجموعه داده‌های بزرگ استفاده می‌کند (چامورو پرموزیک و همکاران، ۲۰۱۹). یک قابلیت حیاتی متخصصان مدیریت استعدادیابی منابع انسانی توانایی آن است که بتوانند چگونه یک سیستم هوش مصنوعی آموزش دیده است را ارزیابی کنند. از چه مجموعه داده‌هایی استفاده شده است و چگونه به کار گرفته شده است. هنگام استفاده نظارت باید وجود داشته باشد. به عنوان مثال، هنگام استفاده از یک برنامه هوش مصنوعی برای توصیه در استخدام یا ارتقاء، آیا مردان سفید به طور مداوم امتیاز بالاتری نسبت به زنان یا افراد رنگین‌پوست کسب می‌کنند؟ این برای ارزیابی اولیه برنامه و همچنین توانایی توضیح به دیگران در سازمان درباره عملکرد برنامه مهم است. همانطور که هوش مصنوعی به تدریج در حال تکامل و انجام بیشتر از وظایف سنتی و تصمیم‌گیری است، نقش‌های سنتی ایفا شده توسط متخصصان منابع انسانی به تضمین شفافیت از اقدامات اخلاقی انجام شده توسط سیستم‌ها تکامل خواهند یافت.

همانطور که توضیحات بالا نشان می‌دهد، هوش مصنوعی به طور فزاینده‌ای در طول چرخه زندگی استعدادها، به ویژه با استفاده از هوش مصنوعی کمکی و به طور فزاینده‌ای هوش مصنوعی تقویت شده، در حال افزایش است. همچنین، هوش مصنوعی خودکار مستقل نیز در حال ظهور است. این تغییر در رابطه بین عملکرد مدیریت منابع انسانی و توسعه و تدبیر و سرپرستی نیروی کار و فرهنگ سازمان را تغییر می‌دهد. در عصر انقلاب صنعت چهارم، استراتژیک بودن در جذب، توانمندسازی و به‌روزرسانی استعداد و نگهداشت استعداد یکی از نیازهای اساسی مدیریت استعداد است. علاوه بر تأمین منابع مورد نیاز برای رسیدگی به این نیازهای مدیریت استعداد، ظرفیت برای تغییر موقعیت استراتژیک سازمان در یک چشم‌انداز رقابتی پیوسته تغییر کننده و تطبیق وظایف در سراسر سازمان در دستور کار یادگیری و توسعه حالا مرکزی است. این شامل تسهیل کردن گفتگوهای استراتژیک مورد نیاز در سراسر سازمان است. یکی از تأثیرات هوش مصنوعی این است که نقش مدیریت منابع انسانی را در عملکرد سازمان به عنوان یک شریک تجاری تقویت می‌کند.

۵ استفاده از داده‌ها و تجزیه و تحلیل برای بهبود عملکرد توسعه منابع انسانی در عصر فناوری‌های دیجیتال

افزایش دسترسی به داده‌ها در عصر دیجیتال به متخصصان منابع انسانی (HR) فرصت بیشتری برای ایجاد تأثیر در کسب و کار ارائه می‌دهد. دیجیتالی شدن زندگی در قرن بیست و یکم دوره‌ای از "داده‌های بزرگ" را به همراه داشته است، که به عنوان بخشی از موتور اقتصادی حجم شگفت‌انگیزی را روزانه تولید می‌کند (برسین، ۲۰۱۴؛ داش، ۲۰۲۰؛ داهلبوم و همکاران، ۲۰۱۹). داده‌ها هم درون یک سازمان و هم درباره آن سازمان، از جمله مشتریان، عملیات داخلی و نیروی کار قرار دارند. این داده‌ها، در صورت مدیریت موثر، می‌توانند برای درک تحلیلی تأثیرگذار استفاده شوند تا سیاست‌ها، روش‌ها و تصمیمات رهبری را به شکلی پویا، بهنگام و سیستماتیک بهبود دهند؛ به عنوان مثال، ایجاد هماهنگی بیشتر از برنامه‌های استعداد برای تغییر در محیط عملیاتی گسترده‌تر (لونسون، ۲۰۱۴؛ فیرهرست، ۲۰۱۴؛ اسمیت، ۲۰۱۳).

۵.۱ قرار دادن منابع انسانی در اکوسیستم تجزیه و تحلیل داده‌ها

منابع انسانی سنتی سازمان‌ها مجموعه‌ای مشخص از مسئولیت‌های عملکردی تعریف شده برای سازمان دارند که مسئولیت‌هایی مانند استخدام، توسعه استعدادها و روابط کارکنان. در نتیجه این مسئولیت‌های اصلی، منابع انسانی به داده‌های بزرگی درباره عملکرد سازمان و به ویژه نیروی کار دسترسی دارند. از دیدگاه‌هایی مربوط به الگوهای غیبت تا الگوهای مرتبط با مشخصات مهارتی کارمندان در حال تحول، منابع انسانی در مرکز داده‌هایی درباره یک سری حوزه‌های فردی قرار دارند، از جمله مزایا، پاداش، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، مسیر شغلی، و برنامه‌ریزی جانشینی. هر مجموعه داده به تنهایی بینش‌های قدرتمندی ارائه می‌دهد، اما به طور کلی همچنین به متخصصان منابع انسانی امکان می‌دهد تا درک منحصر به فردی از وضعیت کلی سلامت کسب و کار را به دست آورند (برسین، ۲۰۱۴؛ داهلبوم و همکاران، ۲۰۱۹).

علاوه بر این، در آغاز قرن بیست و یکم، مجموعه داده‌های جدیدی علاوه بر این منابع سنتی نیز در حال ظهور هستند، به دلیل پیشرفت‌هایی در فناوری. داده‌ها از منابعی مانند محتوای ایمیل‌ها، پلتفرم‌های شبکه‌های داخلی شبکه‌سازی شده (مانند Slack)، تیم‌های مایکروسافت، و پلتفرم‌های خارجی رسانه‌های اجتماعی (مانند لینکدین،

فیس‌بوک) در دسترس هستند و فرصت‌های منحصر به فردی را برای شناسایی الگوها از این منابع متمایز که قبلاً در دسترس نبوده برایمان می‌آورند.

قدرت ترکیب این منابع داده سنتی با مجموعه داده‌های جدید در توانایی جمعی آنها برای بهبود تصمیم‌گیری کلی سازمان است که منجر به افزایش رضایت و رفاه کارکنان و بهینه‌سازی کسب و کار می‌شود. اما تاریخچه نشان می‌دهد که منابع انسانی به عنوان شریکی فعال و استراتژیک در بهره‌گیری از داده‌های موجود در حوزه کاری خود شناخته نشده است؛ به طوری که مدیران اغلب باور دارند که این داده‌ها کمتر مورد استفاده قرار گرفته یا به طور کامل استفاده نشده‌اند (انگریو و همکاران، ۲۰۱۶؛ کالینز، ۲۰۱۵). به عنوان مثال، بسیاری از سازمان‌های منابع انسانی در بسته‌های اطلاعاتی توجیهی اجرایی، معیارهای تنوع، برابری و گنجاندن شمولیت را در فواصل زمانی منظم ارائه می‌دهند، اما داده‌ها به صورت استاتیک و در یک فرآیند کسب و کار خاص با مراحل عملی قابل اجرا بلامانع نیست. این یک مثال از داده‌های کم استفاده است که منابع انسانی به جای آن می‌توانند به روش‌های مختلفی از آن بهره بگیرند تا به اهداف برابری و شمولیت برسند و به جای گزارش‌دهی ایستا، به کسب و کار انرژی بدهند. دوران دیجیتال در آغاز قرن بیست و یکم، منابع انسانی را مجبور کرده است که با این شهرت مواجه شوند، که رهبران را به یک دنیای جدید از داده بزرگ برای ارائه ارزش به کسب و کار سوق دهد (بن-گال، ۲۰۱۹؛ دالبوم و همکاران، ۲۰۱۹؛ ادواردز و ادواردز، ۲۰۱۹؛ مومین و میشر، ۲۰۱۵).

۵٫۲ ارزش ارائه شده توسط داده‌های بزرگ – سازمان مدیریت شده توسط داده‌ها

درک عمیق‌تری از سازمان و نیروی کار آن از طریق داده‌های مفید و تجزیه و تحلیل‌های مفهومی می‌تواند در مقابل یک دسته چالش استراتژیک و عملیاتی کمک کند. از کمک به پیش‌بینی پیشروی فعالانه زمان خروج کارکنان، تا تجزیه و تحلیل بهتر استخراج استعدادها در مکان‌های جغرافیایی خاص برای تعیین اینکه کدام مکان برای افتتاح یک دفتر جدید با بیشترین گزینه‌های منتخب مناسب است، هر جنبه از مدیریت سنتی منابع انسانی فرصت‌هایی برای استفاده از تکنیک‌های علم داده به منظور بهبود نتایج دارد (مار، ۲۰۱۸). استخدام، توسعه استعداد، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی حقوق و دستمزد، مدیریت مزایا و حتی حوزه‌های حساس مانند روابط کارکنان، مسئولیت‌های مشترک منابع انسانی هستند که در عصر دیجیتال به طور قابل توجهی تغییر می‌کنند (اسمیت، ۲۰۱۳؛ مومین و میشر، ۲۰۱۵). با استفاده مؤثرتر و فعال‌تر از داده‌ها درباره شرکت، کسب‌وکار و افراد آن، منابع انسانی به عنوان یک مباشر مبتنی بر داده‌ها ارزش استراتژیک را ایجاد، تبدیل و برجسته می‌کند (ادواردز و ادواردز، ۲۰۱۹).

ارزش استراتژیک ارائه شده توسط داده‌های بزرگ در منابع انسانی سازمان‌ها مبتنی بر داده‌ها، ارزشی دوگانه است. به عبارتی، تغییر هم کارآمدی و هم اثربخشی فعالیت‌های عملیاتی منابع انسانی، چگونگی بهبود و سرعت بخشیدن به خدمات اصلی خود منابع انسانی و تغییر تأثیرات استراتژیک آن

بر کسب و کار به طور کلی مورد بحث این ارزش استراتژیک است. به عبارت دیگر، انواع بینش‌های مربوط به نیروی کار و افرادی که در سیستم ساخته می‌شوند. سازمان‌های منابع انسانی در صنایع مختلف شروع به پاسخگویی به این فرصت کرده‌اند و در موقعیت مناسبی قرار دارند تا از داده‌های متنوعی که روزانه تولید می‌شود، به منظور تولید بینش‌های تحلیلی جدید استفاده کنند، این امر امکان می‌دهد تا درباره تصمیمات کلیدی مرتبط با افراد به عنوان یک راهبرد حمایتی صحبت کنند و در عین حال کارآمدی و اثربخشی فعالیت‌های منابع انسانی خود را بهبود ببخشند (بنگال، ۲۰۱۹؛ کالینز، ۲۰۱۵؛ ادواردز و ادواردز، ۲۰۱۹).

با توجه به پایگاه داده خود درباره نیروی کار، منابع انسانی قادر است تحلیل پیش‌بینی درباره سازمان و نیروی کار ارائه دهد؛ به طور خاص، منابع انسانی می‌تواند بر اساس آنچه در گذشته رخ داده است، پیش‌بینی کند که در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد. علاوه بر این، سازمان منابع انسانی می‌تواند نظارت بیشتری به صورت زمان واقعی و پویا بر واقعیت‌های فعلی ارائه دهد تا اقدامات فوری و شاید حتی مداخله فوری انجام شود. به عنوان مثال، حالت روحی و احساس کارکنان در حال حاضر چگونه است؟ ترکیب تحلیل پیش‌بینی و نظارت در زمان واقعی فرصت‌های قدرتمندی را برای منابع انسانی فراهم می‌کند تا با بهره‌گیری از مجموعه‌های داده‌های متنوع و بزرگی که در اختیار دارد، ارزش افزوده برای سازمان را ایجاد کند و آینده کسب و کار خود را قدرت بخشد. (بن-گال، ۲۰۱۹؛ دیونپورت، ۲۰۱۹؛ مارلر و بودرو، ۲۰۱۷؛ مار، ۲۰۱۸).

۵,۳ تکامل منابع انسانی در عصر داده‌های بزرگ

علیرغم اینکه سابقه تاریخی منابع انسانی در استفاده از تحلیل‌های مبتنی بر داده برای تصمیم‌گیری به طور سنتی قوی نبوده است، پیشرفت‌های قابل توجهی در اوایل قرن بیست و یکم به دست آمده است (انگریو و همکاران، ۲۰۱۶؛ فرناندز و گالاردو-گالاردو، ۲۰۲۰؛ فیتز-انز، ۲۰۱۰؛ دالبوم و همکاران، ۲۰۱۹). یک نظرسنجی هاروارد در سال ۲۰۱۹ از بیش از ۱۵۰۰ رهبر برجسته در سراسر کسب و کار، منابع انسانی و مالی در سراسر جهان (۲۳ کشور) نشان داد که ۵۱٪ از آنها قادر به انجام تحلیل پیش‌بینی یا تجویزی درباره نیروی کار خود هستند، در حالی که تنها ۳۷٪ از آنها قادر به انجام این اشکال پیشرفته‌تر از تحلیل مالی خود هستند (دیونپورت، ۲۰۱۹). در واقع، این بدان معناست که منابع انسانی در شناسایی راهکارهای استفاده از مجموعه‌های داده موجود خود به نفع رهبری برای مدیریت کسب و کار از عملکرد مالی پیشی می‌گیرد. مدیران احساس می‌کنند که منابع انسانی به سراغ میز خدمت می‌آیند تا ابزارها و بینش‌های مدیریت نیروی کار مبتنی بر داده بیشتری نسبت به امور مالی ارائه دهند، به عنوان مثال در موضوعاتی مانند مدیریت هزینه‌ها، بودجه‌ها و پیش‌بینی‌ها فراهم کند.

در همین مطالعه، ۸۹٪ از مدیران اجرایی موافق یا به شدت موافقت کردند که عملکرد منابع انسانی آنها در استفاده از داده‌ها برای تعیین برنامه‌های آینده نیروی کار (مانند استعدادهای مورد نیاز کسب و کار) مهارت بالایی دارد و

تنها ۱٪ اختلاف نظر داشتند، نشان دهنده حمایت قوی از پیشرفتی است که منابع انسانی در سازمان در سازماندهی خود مجموعه داده‌های منحصر به فرد، تعریف الگوها و روندها و ایجاد مدل‌های معنادار است که می‌تواند برای آگاهی کسب و کار در مورد روندهای کلیدی استفاده شود (داونپورت، ۲۰۱۹). این نشانه‌های خوبی از نقش در حال تکامل منابع انسانی در سازمان به عنوان یک مشاور قابل اعتماد و مدافع معتبر برای چالش‌های سازمانی مهم است که اغلب تأثیر مستقیمی بر افراد دارد. رهبران کسب و کار با اشتیاق به استقبال می‌روند که شریک تجاری منابع انسانی بتواند به عنوان نگرهبانی واقعی از برنامه معنادار و مربوط به اهدافی که بر اساس داده‌های قدرتمند نیروی کار تعیین شده است، عمل کند (مومین و میشا، ۲۰۱۵).

۵,۳,۱ درک چشم انداز داده ها و تجزیه و تحلیل منابع انسانی

منابع انسانی در دو فضای تجزیه و تحلیل مرتبط، اما متمایز، ایفا نقش می‌کند. تجزیه و تحلیل منابع انسانی معیارهای عملکردی بخش منابع انسانی را شامل می‌شود، مانند زمان استخدام یا هزینه آموزش برای هر کارمند. این معیارها اغلب به عنوان "توسط منابع انسانی برای منابع انسانی مدیریت شده" شناخته می‌شوند و برای درک اثربخشی و کارایی بخش منابع انسانی در دستیابی به مسئولیت‌های عملیاتی اصلی خود برای شرکت بسیار حیاتی هستند. فضای تکمیلی دومی وجود دارد که در آن منابع انسانی نقش تجزیه و تحلیل را برای کسب و کارهای گسترده‌تر نیز ایفا می‌کند و این مربوط به تجزیه و تحلیل درباره خود نیروی کار است - به عبارت دیگر، تمام داده‌هایی که توسط و درباره کارکنان تمام وقت، کارگران شرکت، پیمانکاران، مشاوران و موارد مشابه تولید می‌شود. این ممکن است شامل داده‌هایی درباره بهره‌وری یا تجربه کارکنان باشد. برای گسترش بهتر در این دو حوزه تجزیه و تحلیل متمایز، ترکیبی از داده‌های داخلی و خارجی لازم است. داده‌های داخلی مانند مدت زمان خدمت کارکنان، سطح پاداش، ساختار گزارش‌دهی و ارزیابی عملکرد نیازمندیم. داده‌های خارجی مانند عملکرد مالی شرکت، محصولات و خدمات خاص سازمان و داده‌های تاریخی درباره رویدادهای اقتصادی، سیاسی یا زیست‌محیطی مهم مجموعه داده‌هایی هستند که سازمان منابع انسانی باید الگوها را برای پیش‌بینی نتایج آینده ممکن استخراج کند (فیرهرست، ۲۰۱۴؛ فالتا و کامبز، ۲۰۲۰). در عصر دیجیتال، انتظار می‌رود که منابع انسانی هم به عنوان تجزیه و تحلیل منابع انسانی و با داشتن کنترل کامل بر عملیات خود و داده‌های مهم و هم به عنوان رهبرانی که درباره روندها و فرصت‌های تجزیه و تحلیل نیروی کار گسترده‌تر و مزیت‌های آن برای سازمان صدا می‌زنند، وظایف خود را انجام دهند (فرناندز و گالاردو-گالاردو، ۲۰۲۰؛ لونسون، ۲۰۱۴؛ مومین و میشرا، ۲۰۱۵).

نحوه بروزرسانی بخش منابع انسانی به طرق مختلف در صنایع و حتی در داخل هر صنعت متفاوت است. با این حال، برخی از اصول مشترک در فرایند شناسایی، سازماندهی و استفاده از منابع داده‌های سازمانی وجود دارند که بدون توجه به نوع کسب و کار قابل استفاده هستند (فیتز-انز، ۲۰۱۰؛ لونسون، ۲۰۱۴). برای تعیین مرحله‌ای که یک سازمان در مسیر به سمت تجزیه و تحلیل منابع انسانی بیشتر بلوغ می‌یابد، داشتن یک چارچوب مفید است تا وضعیت فعلی و آرمان بلوغ سازمان را مشخص کند. انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM) با همکاری با برسین، یک چارچوب ساده ایجاد کرده است که چهار سطح بلوغ تجزیه و تحلیل منابع انسانی را مشخص می‌کند (واترز و همکاران، ۲۰۱۸).

سطح ۱: گزارش‌دهی عملیاتی واکنشی. سطح ۱ تجزیه و تحلیل منابع انسانی به عنوان یک رویکرد واکنشی به گزارش‌دهی عملیاتی درباره عملکرد منابع انسانی تعریف می‌شود. با استفاده از داده‌های موجود، سازمان منابع انسانی دسترسی به رهبران دارد تا سعی کند درک و بازتابی درباره آنچه در گذشته اتفاق افتاده و چرا رویدادهای گذشته به صورتی که بوده‌اند پیش آیند. اصول این سطح از تجزیه و تحلیل منابع انسانی شامل درک داده‌های موجود و در نهایت به توافق در مورد معنای داده‌ها برای شرکت است (کالینز، ۲۰۱۵؛ فیرهرست، ۲۰۱۴). مثالی که اشاره شده بود به گزارش‌دهی سه‌ماهه ثابت در مورد شاخص‌های تنوع، برابری و ارزش ویژه در این دسته قرار می‌گیرد.

سطح ۲: گزارش‌دهی پیشگامانه و پیشرفته فعال. پیشرفت از سطح ۱ به سطح ۲ تجزیه و تحلیل منابع انسانی شامل حرکت به سمت گزارش‌دهی پیشگامانه و فعال‌تر است. تفاوت قابل توجهی که سطح ۲ را از سطح ۱ متمایز می‌کند، فراوانی گزارش‌دهی داده‌ها است. سطح ۲ به عنوان یک رویکرد فعال، عادی یا حتی خودکار برای محک زدن سازمان با توجه به روابط بین متغیرهای کلیدی تعریف می‌شود تا معنای پیچیده‌تری را رمزگشایی کند (برسین، ۲۰۱۴). سازمان‌هایی که در این سطح رشد داشته باشند، ممکن است بتوانند پیش‌بینی کنند، به عنوان مثال، که نرخ ترک کار در یک زمان خاص از سال به احتمال زیاد بر اساس تجربه‌های گذشته افزایش یا کاهش یابد.

سطح ۳: تجزیه و تحلیل استراتژیک. برای سازمان‌هایی که کمی بیشتر به صورت استراتژیک فعالیت می‌کنند، تجزیه و تحلیل سطح ۳ شامل رهبرانی است که مدل‌های علّتی را برای بررسی اینکه تغییرات در روابط بین متغیرها چگونه بر نتایج تأثیر می‌گذارد، ایجاد می‌کنند. این ممکن است شامل تجزیه و تحلیل بخش‌بندی، تجزیه و تحلیل آماری و توسعه مدل‌های پیشرفته منابع انسانی مرتبط با کارکنان (دالبوم و همکاران، ۲۰۱۹) باشد. سازمان‌ها شروع به مدل‌سازی می‌کنند که چگونگی تأثیر متغیرهای مانند جغرافیا، حوزه فعالیت کسب‌وکار، نقش، پاداش و موارد مشابه بر عملکرد است یا بالعکس، چگونه عملکرد بر اساس جغرافیا یا حوزه فعالیت کسب‌وکار تغییر می‌کند؟ این روندها به ما چه اطلاعاتی می‌دهند؟

سطح ۴: تجزیه و تحلیل پیش‌بینی. بالاترین سطح بلوغ در تکامل تجزیه و تحلیل منابع انسانی، شامل پیش‌بینی از داده‌های اساسی تعریف می‌شود. بخش‌های منابع انسانی در سطح ۴ داده‌ها را جمع‌آوری می‌کنند و آن‌ها را برای پیش‌بینی آینده استفاده می‌کنند. این شامل برنامه‌ریزی سناریو، تجزیه و تحلیل ریسک و کاهش خطر، و همچنین یکپارچه‌سازی مدل‌های برنامه‌ریزی نیروی کار با طرح کسب و کار گسترده سازمان است (ادواردز و ادواردز، ۲۰۱۹؛ اسمیت، ۲۰۱۳؛ مار، ۲۰۱۸؛ مومین و میشر، ۲۰۱۵). سازمان‌های فعال در این سطح از بلوغ و تکامل ممکن است از داده‌های روند نیروی کار برای همکاری با بخش‌های دیگر سازمان برای مقابله با این روندها به صورت پیشگیرانه، کاهش خطر و موارد مشابه استفاده کنند. به عنوان مثال، اگر به نظر برسد که مجموعه‌ای از مسائل مربوط به روابط کارکنان درباره یک مسئله خاص در حال رخ دادن است.

وقتی چارچوبی برای اندازه‌گیری سازمان‌های پیشرو در صنایع مختلف در سال ۲۰۱۴ تأسیس شد، کمتر از ۵ درصد از سازمان‌ها در سطح بالاترین سطح رشد ۴ و کمتر از ۱۰ درصد با قابلیت‌های سطح ۳ فعالیت می‌کردند. این نشان می‌دهد که موفقیت بسیار کمی در به حداکثر رساندن تأثیر داده‌های منابع انسانی به نفع سازمان به دست آمده است (برسین، ۲۰۱۴). با این حال، بخش منابع انسانی در سراسر جهان در سال‌های پس از آن پیشرفت قابل توجهی کرده‌اند، و با شیوع جهانی بیماری کووید ۱۹ در سال ۲۰۲۰، این پیشرفت به سرعت و مقیاسی بی‌سابقه شتاب گرفت. بخش‌های منابع انسانی که زمانی مخالف پذیرش عصر دیجیتال بودند، یک شبه مجبور شدند عملیات خود را برای پذیرش یک واقعیت جدید و کاملاً دیجیتال را قبول کنند. در کمال تعجب برخی، سازمان‌های منابع انسانی در سراسر جهان و در صنایع مختلف، بلافاصله به این چالش پاسخ دادند و با موفقیت کسب‌وکار و نیروی کار خود را در گذار فوری به یک روشی جدید از کار حمایت کردند (دعش، ۲۰۲۰؛ فرناندز و گالاردو-گالاردو، ۲۰۲۰).

۵,۴ تبدیل آن به واقعیت

قبل از شیوع و همه‌گیری جهانی بیماری کووید ۱۹، یک شرکت فناوری پیشرو که در طی پنج سال متوالی به عنوان یک شرکت برتر که برای کار کردن معرفی شده بود، از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به نیروی کار خود بهره‌برداری کرد تا به کارکنان خود وعده‌هایی از جمله وعده غذای رایگان، کمک هزینه تعطیلات سخاوتمندانه، و فضای خواب در طول روز ارائه دهد. هر یک از این تغییرات سیاست نیروی کار بر اساس آنچه داده‌ها نشان می‌دهند که بیشترین اهمیت را برای رضایت کارکنان دارد، مانند جمع‌آوری داده‌های زمان واقعی و اقدام بر اساس آن برای دستیابی به نتایج مهم، در این مورد کاهش نرخ ترک کارکنان عمل کردند. این سازمان قبل از شیوع بیماری کووید ۱۹ ارزش تجزیه و تحلیل پیشرفته نیروی کار را پذیرفته بود و با حفظ هماهنگی و همسویی با کارکنان خود از طریق داده‌های زمان

واقعی، در دوران آشفتگی قادر به انعطاف پذیری بود. نتیجه این بود که بعد از اینکه نیروی های کاری در سال ۲۰۲۰ به صورت سیستم کاملاً دورکاری منتقل شد، ترتیبات انعطاف پذیری را اجرا کردند، از جمله حمایت از مراقبت از کودکان، در پاسخ صریح به نیازهای بیان شده.

در یک شرکت دیگری که پیشرو در صنعت خدمات مالی بود، بخش منابع انسانی داده ها را درباره فرآیند استخدام جمع آوری کرد و متوجه جنبه های ثابت از استخدام آن مدیران شد که به دلیل فقدان ارزش درک شده عمداً آنها را نادیده می گرفتند. با یک تغییر نسبتاً ساده در رویکرد خود، سازمان توانست به طور میانگین ۲ هفته از زمانی که یک درخواست استخدام اعلام می شد تا زمانی که کاندیدها یا متقاضیان در شرکت شروع به کار می کنند، کاهش دهد. این تغییرات در تجربه کارکنان و زمان عملیاتی برای استخدام، دو معیار متمایز منابع انسانی را نشان می دهند و نشان می دهد که چه زمانی سازمان های منابع انسانی تجزیه و تحلیل منابع انسانی را به طور موثر انجام می دهند، به طور مداوم داده های عملیاتی خود را نظارت می کنند تا به بهبود کارایی و اثربخشی برسند.

این دو مثال گویای روش هایی هستند که استفاده از داده ها و بینش زمان واقعی درباره عملکرد منابع انسانی و نیروی کار به منظور اقدامات قابل مشاهده می تواند ارزش بسیاری برای سازمان اضافه کند. علاوه بر این، همه گیری جهانی بیماری کووید ۱۹ که در اوایل سال ۲۰۲۰ اقتصاد جهان را درگیر کرد، به سازمان های منابع انسانی فرصتی داد تا تمرکز خود را جسورانه تر و گسترده تر کنند و تأثیر منابع انسانی را در مقابله با تغییرات چشمگیر بازار گسترش دهند (دعش، ۲۰۲۰). مسائل مربوط به نیروی کار به طور ناگهانی به مسائل اصلی کسب و کارها تبدیل شدند، با کارگران و رهبرانی که در این فرآیند به طور کامل روش های کار جدید و ذهنیت های مرتبط را پذیرفتند. بسیاری از سازمان های منابع انسانی با نشاط و مهارت کسب و کار خود را یک شبه به عنوان تحول و تبدیل ترتیب دادند و اقدام کردند. شرکت ها از خرده فروشی تا خدمات بهداشتی به طور کامل روش های کاری جدیدی را در عرض چند روز به خود دیدند، و تغییراتی که کوتاه مدت نبودند، اما برای ماه ها به طول انجامید، اگر نگوئیم دائمی تر به عنوان روش های عملیاتی فعلی کسب و کار، تا حدودی به دلیل نقش رهبری منابع انسانی انجام شد.

بر اساس یک مقایسه بین نتایج یک نظرسنجی دلویت در سال ۲۰۲۰ با مشارکت ۹۰۰۰ مدیر (داده های جمع آوری شده در سال ۲۰۱۹ قبل از شیوع ویروس کووید-۱۹) و یک نظرسنجی مشابه در سال ۲۰۲۱ (داده های جمع آوری شده در پایان سال ۲۰۲۰ در طول همه گیری)، مدیران غیر منابع انسانی با ۵۴ درصد اطمینان به توانایی منابع انسانی در مدیریت تغییرات مورد نیاز در کسب و کار خود در ۳ تا ۵ سال آینده پاسخ دادند. این ۱۲ درصد اطمینان بیشتر از همان گروه نسبت به دوران قبل از همه گیری در سال ۲۰۲۰ است که فقط ۴۲ درصد از آنها این سطح اطمینان را بیان کرده بودند. به طور مشابه، اعتماد منابع انسانی به خود برای مقابله با چالش هایی که در سالهای آینده در شرکت خود با آن مواجه خواهند شد، با توجه به نحوه مقابله آنها در دوران ویروس کووید-۱۹ افزایش یافت، ۷۴ درصد از رهبران منابع انسانی پس از شیوع همه گیری اعتماد داشتند، در مقایسه با ۵۸ درصد قبل از آن (ولینی و همکاران، ۲۰۲۱). این به خوبی نشان می دهد که منابع انسانی دارای یک مجموعه توانمندی های در حال رشد و یک احساس رشد کننده است که به عنوان رهبران در مواجهه با محیط عملیاتی جدید و کاملاً دیجیتالی قرار می گیرند.

۵,۵ مطالعه موردی در عمل – تحول همکاری در استخدام و جابجایی داخلی استعدادها

یک سازمان بزرگ دارویی در آمریکای شمالی با استفاده از قابلیت هایی مانند هوش مصنوعی، به تحول عملیات استخدام استعداد و جابجایی داخلی خود پرداخته است. با گوش دادن به بازخورد مشارکت کارکنان، سازمان فرصتی برای بهبود ابزارهایی که به کارمندی متقاضی خارجی و داخلی اجازه می دهد نقش های موجود در شرکت را پیدا کنند، شناسایی کرد. رهبران در تلاش بودند تا تجربه مدیران استخدام را ساده سازند، در حالی که فرآیند استخدام و جذب استعداد را برای کارشناسان منابع انسانی به صورت یکپارچه و بهینه سازی کنند. علاوه بر این، تقاضای قابل توجهی برای یک اکوسیستم ابزاری وجود داشت که به طور پویا تر می توانست جابجایی استعدادها را داخلی را پشتیبانی کند. پیشنهادات تاریخی برای پیشرفت شغلی به صورت اتفاقی بودند و بر اساس اشتراک دانش به صورت موقت ارائه می شدند و کمک چندانی به تطبیق استعدادها را داخلی واجد شرایط با نقش های باز و نیازمند مهارت های آنها نمی کردند. این سازمان در تلاش بود تا شفافیتی را برای کارکنان در مورد اینکه چگونه مهارت ها و تجربیات فعلی آنها با فرصت های موجود منطبق می شود، فراهم کند. در نهایت، سازمان می خواست تبعیض را از فرآیند استخدام حذف کند - به عنوان مثال، با توجه به اینکه مدیران استخدام به طور ناخودآگاه به سمت افرادی با پیشینه های مشابه و به دلیل آشنایی یا راحتی با شرایط آنها گرایش پیدا می کنند.

با تشخیص قدرت داده و نقش فزاینده هوش مصنوعی در شناسایی الگوها و فرصت ها در مجموعه های داده بزرگ، این سازمان منابع انسانی از یک پلتفرم فناوری قدرتمند مبتنی بر هوش مصنوعی استفاده کرد تا سوء استفاده از ابزارهای قبلی خود در حوزه استعدادیابی و تحرک شغلی را جایگزین کند. با استفاده از داده ها از یک پایگاه داده شامل میلیون ها درخواست قبلی و پروفایل کارکنان فعلی، الگوریتم های هوش مصنوعی قادر به شناسایی تطابق بین نقش های باز و افرادی با مهارت های لازم بودند، آنها را رتبه بندی کردند و در عرض چند دقیقه یا کمتر به طور دسته بندی شده نشان دادند که در کجای این تطابق ها و عدم تطابق ها قرار دارند. این مزیت نه تنها بهره برداری از یک مجموعه استعدادی است که ممکن است نادیده گرفته شود، مانند برنامه های سابق، بلکه این تطابق را سریعتر از هر استخدام کننده یا تیمی از استخدام کنندگان قبلی انجام می دهد. در عین حال، این کار به حداقل رساندن سوگیری های احتمالی که به طور ناخواسته در فرآیند استخدام وقتی انسان ها درگیر هستند وجود دارند کمک می کند (ولینی و همکاران، ۲۰۲۱).

ارزش برای این سازمان بسیار عظیم بود. مدیران استخدام متوسط یا کاندیداها تجربه استخدام دیجیتال از ابتدا تا انتها را دارند که سفارشی شده، سریع و دقیق است. علاوه بر این، کارکنانی که به دنبال پیشرفت شغلی خود با درک نقش های دیگر در شرکتی هستند که در آن مهارت های آنها ارزشمند است، می توانند به سرعت و بلافاصله فرصت های مرتبط با تحرک داخلی بالقوه را شناسایی کنند. در نهایت، این باعث کاهش زمان استخدام و افزایش تعهد و تعامل کارکنان می شود، زیرا افراد می توانند

فرصت های پیشرفت حرفه ای آینده را شناسایی کنند (جدول ۵,۱ را ببینید).

مدیران استخدام می توانند هر روز صبح به داشبورد خود مراجعه کنند تا به سرعت هر کاندید متقاضی جدیدی را مشاهده کنند، بازخورد زمان واقعی در مورد پروفایل هایی که بر اساس معیارهای استخدام خود رتبه بندی شده اند، ارائه دهند و در کمترین زمان تصمیم بگیرند، در حالی که به یک مجموعه گسترده تر از متقاضیان دسترسی دارند. تأثیر این تغییر در سراسر شاخص های کلیدی منابع انسانی قابل مشاهده است، مانند کاهش زمان استخدام، در حالی که پیشرفت های چشمگیری در اهداف استراتژیک تر برای شرکت، مانند حداکثر سازی ارزش مهارت های نیروی کار موجود با ترکیب بهتر تقاضا و عرضه ایجاد شده است.

جدول ۵,۱ استعدادیابی و تحرک شغلی بازتصور شده

استعدادیابی	مدیریت استعداد	تنوع استعدادها
• مطابقت دقیق مبتنی بر هوش مصنوعی، تنظیم نقش سایت شغلی شخصی سازی شده • به برخی از موارد مهم برای استخدام کنندگان مانند چه کسی برای این نیاز خاص بهترین مطابقت را دارد، پاسخ می دهد • به برخی از موارد مهم برای کاندیداها مانند چه موقعیت های دیگری با مهارت های کنونی من مطابقت دارند، پاسخ می دهد • به استخدام کنندگان، متقاضیان و مدیران استخدام فرصتی برای شناسایی استعداد و نقش های خالی در روشی بسیار موثرتر ارائه می دهد.	• پروفایل های استعدادی سفارشی سازی شده و آسان برای به روزرسانی برای همه استعدادهای داخلی که به طور خودکار به بخشی از استعدادهای قابل جستجو تبدیل می شود. • امکان تحرک داخلی و برنامه ریزی شغلی برای افزایش دیداری استعدادهای داخلی، ارائه پیشرفت شغلی بیشتر و حفظ عملکرد برتر. • خدمات خودکار برای برنامه ریزی شغلی کارمندان برای کمک به تطبیق مهارت ها و تجارب آنها با مناسب ترین موقعیت ها	• به استخدام کنندگان دیدگاهی درباره تنوع لوله های استخدام (فرآیند، مراحل، گام های استخدام) و استعدادهای قابل جستجو ارائه می دهد. • پروفایل های نامزدها ویژگی های کلیدی را پنهان می کنند تا از تعصبات برای سوگیری ناخودآگاه جلوگیری شود. • تجزیه و تحلیل تنوع با استفاده از داشبوردهای پیش ساخته، مشخص می کند که نامزدها در کدام مراحل استخدام خارج و از دست می روند.

۵,۶ فرصتی برای توسعه نیروی کار پویا

یکی دیگر از حوزه هایی که تجزیه و تحلیل منابع انسانی (HR analytics) بیشترین وعده و نوید را ارائه می دهد، در حوزه توسعه مداوم و مستمر نیروی کار، تغییر مهارت ها و ارتقای آنها است. به دلیل سرعت تحول دیجیتال با معرفی روزانه فناوری های جدید به بازار، محیط کار مدرن مجموعه ای از قابلیت های گسترده، متنوع و در حال تغییر را درخواست کرده است. حمایت از استعداد های موجود و بازار کار به گسترده تر شدن این دوره های گذار، بدون مدل های تحلیلی کارآمد که می تواند آنچه را که در حال وقوع است، کجا، چه زمانی و چگونه اتفاق می افتد، توصیف کند، چالش برانگیز است. سازمان هایی که توانسته اند تکامل کسب و کار خود و نیازهای نیروی کار کلیدی خود در طی ۲-۴-۶ سال آینده را مدل سازی کنند و آن را با توانایی های موجود در بازار کار مهم و حیاتی در همان دوره مقایسه کنند، در بهترین موقعیت قرار دارند تا برای بهره برداری از این مدل های واقعی کاری در تصمیم گیری ها برای هدایت و اطلاع رسانی فراهم کنند (لوونسون، ۲۰۱۴؛ شاه و همکاران، ۲۰۱۷).

برای مثال، بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰، بسیاری از سازمان‌ها در جستجوی استخدام استعدادهای برتر مهندسی بودند و متوجه شدند که متأسفانه نسبت به برنامه‌های تشویقی‌شان و میزان پاداش‌های خود با سایر شرکت‌ها قادر به رقابت در بازارهای اصلی شرکت برای جذب انواع مهارت‌های مورد نیاز نخواهند بود. با بهره‌گیری از تجزیه و تحلیل بازارهای دیگر و برنامه‌های آموزشی رو به رشد در حوزه‌های علوم، فناوری، مهندسی و ریاضیات (STEM)، این سازمان‌ها توانستند مراکز فناوری خود را به دفاتر و هاب‌های فرعی جدید در شهرهای نوظهور و شهرهای دوم یا سوم در حال ظهور منطبق‌تر با نیازهای خود برای استعداد گسترش دهند و در عین حال محدودیت‌های خود درباره پاداش و مزایای دیگر را به حساب بیاورند. تطبیق تقاضای مهارت‌ها با عرضه آنها و یافتن راه‌های خلاقانه برای افزایش استخر مهارت (مثلاً از طریق طرح‌های مهارت آموزی مجدد) یک مرز جدید قدرتمند است که توسط تحلیل پیشگامانه نیروی کار امکان‌پذیر می‌شود.

یک سازمان پیشرو در مورد ادغام چارچوب مدیریت نیروی کار خود با روش‌های عملیاتی روزانه خود دقیق است که قابلیت جدیدی را در این دوران دیجیتال ارائه می‌دهد. مانند بسیاری از شرکت‌ها، نیروی کار آنها که حدود ۴۰ هزار نفر است، به خانواده‌های شغلی با نقش‌های تعریف شده، گروه‌بندی و سازماندهی شده در سطوح سلسله‌مراتبی منطقی بر اساس حوزه توانایی تقسیم می‌شوند. به عنوان مثال، در حوزه فناوری، نقش‌های شغلی برای معماران، توسعه‌دهندگان، مهندسان امنیت و مهندسان زیرساخت از سطح مبتدی تا پیشرفته وجود دارد. این نوع طبقه‌بندی کاری که در حال انجام است، در بسیاری از شرکت‌ها رایج است، اما چیزی که در این سازمان منحصر به فرد است، استفاده از این چارچوب‌های تعریف شده برای مدیریت پویای توسعه مستمر استعدادهای موجودشان است. همه افراد در این سازمان نه تنها از نقش شغلی خود و نحوه انطباق با جایگاه آن در اکوسیستم خانواده شغلی سازمان آگاه هستند، بلکه می‌دانند که آن نقش چه مسئولیت‌هایی را شامل می‌شود و مهارت‌هایی که برای انتقال یا پیشرفت از یک مهندس زیرساخت سطح ۱ به یک مهندس زیرساخت سطح ۲ نیاز است. علاوه بر این، اگر درباره مهارت‌های خود نسبت به این حوزه شک و شبهه داشته باشند، می‌توانند از پلتفرم یادگیری و توسعه سازمان استفاده کنند که محتواهای منحصر به آن نقش را ارائه می‌دهد. با انجام ارزیابی‌های مبتنی بر نقش، افراد می‌توانند دقیقاً درک کنند که در چه بخش‌هایی از مسئولیت‌های نقش فعلی خود تسلط یافته‌اند، و همچنین نقاطی که برای رسیدن به وضعیت حرفه‌ای متخصص نیاز به توسعه بیشتر دارند را درک کنند.

استفاده از این پلتفرم‌های دیجیتال، که در هر کجا و هر زمانی قابل دسترسی هستند، از طریق دستگاه‌های تلفن همراه، اپتاپ‌های شرکتی یا رایانه‌های شخصی، نه تنها به افراد امکان می‌دهد که خود را در حوزه تخصص خود قرار دهند، بلکه بر اساس نتایج پروفایل نمایه ارزیابی نقش، توصیه‌های شخصی‌سازی شده برای حوزه‌های دیگری از مطالعه اضافی را ارائه می‌دهد که این یک حوزه جدید از یادگیری سفارشی است. علاوه بر این، یادگیری به صورت ماژولار و تعاملی است. شاید یک طراح سیستم ابری در مورد سرویس‌های وب آمازون (AWS) تخصص داشته باشد، اما پس از پاسخ به چند سوال در

مورد پلتفرم ابری مایکروسافت آزور (Azure)، به عنوان یک فرد کمتر آشنا با معماری در آزور شناخته می‌شود. با این حال، شرکت از هر دو ارائه دهنده ابری استفاده می‌کند و نیاز به معمارانی دارد که بتوانند در هر دو پلتفرم کار کنند. سیستم یادگیری می‌تواند در مورد سوالات دقیقی که اشتباه شده‌اند، دقیق باشد و همچنین بخش‌های دامنه‌ای را که این معمار ابری باید در آن بهبود یابد تا با معماری در آزور آشنا شود، مشخص کند.

توصیه‌های یادگیری سفارشی شده و انتخاب شده به صورت قابل قبولی در اندازه‌های کوچک هستند. شاید یک ویدیو ۱۰ دقیقه‌ای یا یک آزمایش عملی ۱۵ دقیقه‌ای باشد. در برخی موارد، نتایج ارزیابی ممکن است جامع‌تر باشد و نشان دهد که یک حوزه کلی به عنوان تسلط ضعیف شناخته شده است، بنابراین پیشنهاد می‌شود یک مسیر یادگیری ۲۰ ساعته کامل برای پیشرفت مهارت‌های فرد پیشنهاد شود. با این حال، در همه موارد، یادگیری نسبت به چارچوب قابلیت کلیدی مورد نیاز سازمان قرار داده می‌شود که بر اساس پروفایل‌های نقش و خانواده شغلی تقسیم شده است و سپس به ارزیابی شایستگی‌های فرد نسبت به این مهارت‌ها و پیشنهادات برای توسعه آنها در حال حاضر، اگر بخواهید، تبدیل می‌شود. قدرت و استقلال در اختیار فرد قرار دارد و محتوا به صورت زمان واقعی در یک قالب پویا و جذاب در دسترس است. این آینده توسعه مستمر استعدادها است.