

بسمه تعالی



دانشکده‌گان فارابی

رشته مدیریت دولتی - توسعه منابع انسانی

موضوع : یادگیری در نسل‌های مختلف سازمانی

نام استاد : خانم دکتر فائزه قمی

ارائه کننده : خدیجه عصارش

تاریخ : ۱۴۰۵/۰۳/۱۹

مقدمه و بیان مساله :

یکی از داغ‌ترین مباحث مدیریت منابع انسانی است، زیرا امروزه برای اولین بار در تاریخ، چهار نسل α , x , y , z همزمان در یک محیط کار حضور دارند.

در سازمان های امروز ، تنوع زیستی به یک واقعیت تبدیل شده است. تفاوت در ارزش ها، تکنولوژی و سبک های یادگیری این نسل ها می تواند منجر به یک سرمایه فکری فوق العاده گردد.

Baby Boomer

تعریف یادگیری سازمانی :

فرآیند کسب دانش و مهارت برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی

تحلیل ویژگی های نسل ها و سبک یادگیری آن ها :

نسل رشد جمعیت یا نسل Baby Boomer : حدوا بین سال های ۱۳۲۴ تا ۱۳۴۲ متولد شده اند. این نسل بعد از جنگ جهانی دوم و در زمان رفاه و رونق اقتصادی زندگی کرده اند و به همین دلیل رشد جمعیت زیادی در این زمان اتفاق افتاده است.

ویژگیهای این نسل :

سخت کوش : معمولا ساعت های طولانی کار می کنند و معتقدند کارکردن زیاد، نسبت مستقیمی با موفقیت دارد.

منظم : معمولا صبح ها زود بیدار می شوند و برای صبحانه ، ناهار ، شام ساعت های نسبتا مشخصی دارند، کارها و حساب و کتاب هایشان را می نویسند.

متمرکز : معمولا وقتی مشغول کاری هستند به سختی حاضرند کار دیگری وسط آن انجام دهند.

آرمان گرا: معمولاً آرمان‌های سختی دارند و معتقدند در راستای عملی شدن آنها باید تلاش کنند.

انقلابی: از تغییرات اساسی استقبال می‌کنند و معمولاً وقتی در مجموعه‌ای هستند به دنبال ایجاد تغییرات بزرگ هستند.

جمع گرا: معمولاً گروه و خواسته‌های جمعی را نسبت به خواسته‌ها و نیازهای شخصی در اولویت قرار می‌دهند، باعث انسجام گروه‌ها و تیم‌ها می‌شوند.

مدیریت دستوری: معمولاً زمانی که قرار است مجموعه‌ای را مدیریت کنند، به شیوه دستوری و مستقیم کارها را ارجاع و پیگیری می‌کنند.

استفاده از رسانه: بیشترین استفاده‌کنندگان رسانه‌های سنتی مانند تلویزیون، رادیو، مجله و روزنامه هستند. برای آنکه با فرزندان، فامیل و گروه‌های دوستان‌شان در ارتباط باشند، از پیام‌رسان‌ها استفاده می‌کنند. معمولاً در سایر شبکه‌های اجتماعی حضور پررنگی نداشته و اگر اکانت اینستاگرام هم داشته باشند بیشتر تماشا می‌کنند تا حضور فعالی داشته باشند.



نسل X : حدودا بین سالهای ۱۳۴۳ تا ۱۳۵۷ متولد شده اند. این نسل مانند نسل قبل، ویژگی فرهنگی شاخص نداشت، به خاطر همین به آن نسل X می گوییم. از این نسل به بعد، نام گذاری ها به همین ترتیب است. در این سال ها در دنیا تحولات زیادی اتفاق افتاد و در ایران هم شاهد انقلاب بودیم. تغییر برای این نسل تقریبا چیز عادی و مرسوم است.

ویژگی های این نسل :

کارآفرین : در شرایط پر تلاطم زندگی کرده اند و به تغییر و تلاش عادت دارند، معتقدند همیشه می توان کار بهتر کرد، گاهی خودشان دستب به کار شوند تا کار بهتر کنند.

کار و زندگی در کنار هم : معمولا کمتر از نسل قبل کار می کنند، به تفریح اهمیت بیشتری می دهند و در پی ایجاد تعادل بین زندگی شخصی و کاری هستند.

مستقل : در این نسل زندگی ها به نزدیکی نسل قبل نیست، معمولا استقلال بیشتری دارند و تصمیم های دور از انتظار مانند زندگی در شهر یا کشوری دیگر می گیرند.

مادی گرا : در این نسل تنوع ها بیشتر شده و زندگی ها شباهت نسل قبل را ندارند، معمولا در این نسل به موضوعات مادی اهمیت بیشتری می دهند.

اهل رقابت : معمولا خود را با دیگران مقایسه کرده و با رقابت انگیزه می گیرند.

فردگرا : به خواسته و نیازهای شخصی خود اهمیت می دهند و اهداف شخصی و فردی زیادی دارند.

لوکس : طرفدار زندگی لوکس هستند، برند ساعت، مدل ماشین و موارد این چنینی برایشان مهم است.

مدیریت هماهنگی : کمتر دستور می دهند و سعی می کنند افراد و تیم های ختلف را باهم هماهنگ کنند. گاهی اهداف سازمان را با هماهنگی تیم مشخص می کنند.

استفاده از رسانه : معمولا روزنامه و مجله می خوانند. همچنان از تلویزیون و رادیو هم استفاده می کنند. اما در کنار رسانه های سنتی، اکانت اکثر شبکه های اجتماعی را دارند، معمولا در یکی از شبکه های اجتماعی فعالیت بیشتری دارند.

Y

منسل ۷: بین سالهای ۱۳۵۸ تا ۱۳۷۲ متولد شده اند. اینترنت گسترش پیدا کرد و بسیاری از جریان ها را تغییر داد. این نسل با اینترنت و جهانی شدن رشد کرده است.

ویژگی های این نسل :

مسلط به تکنولوژی: معمولاً افراد این نسل به تکنولوژی مسلط هستند، بسیاری از کالاها و خدمات خود را به صورت آنلاین دریافت می کنند و ارتباطات مجازی گسترده ای دارند.

اعتماد به نفس بالا: در جمع های دوستانه حضوری یا آنلاین مورد تایید قرار می گیرند. در دایره گسترده تری دوستان خود را انتخاب می کنند و هم نظرتر هستند، تایید ها و موفقیت های کوچک باعث ایجاد اعتماد به نفس در این نسل شده است.

کار و زندگی در کنار هم: تفریح و کار را مکمل هم می بینند، ابزارهای دورکاری فراهم شده و گاهی در تفریح یا سفر، فعالیت حرفه ای خود را دنبال می کنند.

پرسشگر: در شرایطی زندگی کرده اند که پاسخ سوالات مختلف خود را از اینترنت دریافت کرده اند. سوالات زیادی دارند و معمولاً برای رسیدن به پاسخ تلاش می کنند.

جهانی : تبادل گسترده اطلاعات و افزایش سفرها باعث شده است بیش از محدوده زندگی خود فکر کنند، در جریان باشند و از خرده فرهنگ های مختلف استفاده کنند.

خودمحور : در جریان الگوهای مختلف موفق هستند، کمتر قهرمان سازی می کنند و بیشتر به خواسته و نیازهای شخصی توجه می کنند.

اهل تجربه : بیشتر از اینکه به سفرهای لوکس با ساعت های گران قیمت اهمیت بدهند، به دنبال تجربه های جدید هستند. سفر برای شرکت در فستیوال موسیقی ، سفرهای کوله گردی ، تجربه سفالگری و غیره

مدیریت همراهانه : سعی می کنند افراد تیم را همراهی کنند، برای کارهای مختلف به عنوان راهنما حضور دارند و به تک تک افراد تیم اهمیت می دهند.

استفاده از رسانه : از روزنامه و مجله و رادیو کمتر استفاده می کنند. اما همچنان تلویزیون می بینند. برای فیلم دیدن از پلتفرم های تماشای آنلاین استفاده می کنند و اهل سریال و فیلم سینمایی هستند. با موبایل و نرم افزارهای موبایل بسیار راحت هستند اما درصد زیادی از این نسل همچنان برای خرید آنلاین از اپ استفاده می کنند. در شبکه های اجتماعی مختلف فعال اند و زمان زیادی مشغول اینستاگرام و توییتر هستند.

Z

نسل Z: حدوداً بین سال های ۱۳۷۳ تا ۱۳۸۷ متولد شده اند.

ویژگی های این نسل :

مستقل : جنس استقلال این نسل با نسل های قبل تفاوت دارد. این نسل به چشمان خود نتیجه تفکرات قبلی و مسیرهای رفته را دیده است. معمولاً تصمیم می گیرند مسیر خوند را بروند مسیری که موفقیت و لذت را در کنار هم داشته باشد.

کارآفرین : مسیرهای مختلف موفقیت در دنیا را دیده اند، در جریان کسب و کارهایی که در زمان کوتاه به موفقیت های بزرگ رسیده اند هستند، با تکنولوژی و شبکه های اجتماعی آشنایی دارند و زندگی اینفلوئنسرها را دنبال کرده اند، معمولاً می خواهند هدفی پیدا کرده و کارآفرین شوند.

پذیرا : تفکرات مختلف را می پذیرند، اهل گفتگو هستند و معتقدند می شود. درباره هر موضوعی بدون تعصب گفتگو کرد.

اهل کار داوطلبانه : کارهای داوطلبانه گسترده را می بینند و معمولاً مشارکت جدی در کارهای داوطلبانه دارند.

طرفدار یکتایی : می خواهند هویت خودشان را داشته باشند. علاقه ها و انگیزه های شخصی را دنبال کنند و از اعتقاداتشان صحبت کنند. تجربه های منحصر بفرد برایشان جذاب تر از تجربه های صرفاً جدید است.

مدیریت آزادانه : معمولاً اختیار می دهند و وقتی در جایگاه مدیریت یک تیم و گروه قرار دارند. به افراد مختلف اعتماد کرده و کار را واگذار می کنند.

آلغا

ویژگی های نسل آلفا :

- ۱- **سایبرزیست** : در دوران رشد فناوری به دنیا آمده اند و رشد می کنند. زیست این نسل به طور فزاینده ای با فناوری در هم آمیخته است. به صورت طبیعی با رسانه های دیجیتال تعامل دارد. به گونه ای که فناوری ، جزئی جداناپذیر از تجارب روزمره اش است.
- ۲- **هدف از اشتغال** : فراتر از درآمد ، در یک محیط اقتصادی جدید رشد خواهد کرد که به دلیل تامین کافی نیازهای اولیه در سلسله مراتب نیازها در سطح توقع بالاتری قرار دارد. کار برای این نسل به جای تأکید صرف بر پاداش های مادی ، به یک فرآیند تعامل اجتماعی، ارتقای فردی تبدیل خواهد شد.
- ۳- تحول در فرآیند یادگیری : به دلیل زندگی در دنیای دیجیتال، به شیوه های نوین آموزشی همچون یادگیری مبتنی بر فناوری، بازسازی و یادگیری مجازی گرایش دارد.
- ۴- توجه به سلامت روان و ارزشمندی خود بر هویت فردی، اصالت خود و فردگرایی تأکید دارد و بر این باور است که باید خودش باشد.
- ۵- زندگی در هوش مصنوعی و بازی دیجیتالی : بازی های دیجیتال را به عنوان بستری برای زندگی واقعی ، ابراز هویت و جایگاه اجتماعی اش می بیند. استفاده از هوش مصنوعی و پلتفرم های تعاملی را به مثابه بخش مهمی از زیست حقیقی می داند.

سایر عناوین ویژگیهای نسل آلفا :

- ۶- ارتباطات بدون مرز
- ۷- گستره توجه محدود و تصویر
- ۸- ماجراجو و کنجکاو ، ۹- انعطاف پذیری در برابر تغییرات سریع ، ۱۰- پذیرش و مداراگری با تنوع زیست ها

چالش های مدیریت یادگیری میان نسلی :

شکاف دیجیتال (Digital Divide) : سختی یادگیری ابزارهای جدید برای نسل های قدیمی تر.

تضاد در سرعت یادگیری : نسل Z می خواهد همه اطلاعات را در ۵ دقیقه یاد بگیرد، در حالی که نسل X به بررسی عمیق نیاز دارد.

مقاومت در برابر تغییر : مقاومت نسل های قدیمی در برابر روش های جدید یادگیری (مانند یادگیری از طریق پلتفرم ها).

راهکارهای استراتژیک :

الف) یادگیری معکوس (Reverse Mentoring) : این یک تکنیک بسیار مهم است. در این روش ، کارمند جوان (نسل Z یا Y) به مدیر یا کارمند قدیمی (نسل X) آموزش می دهد. (مثلا در زمینه تکنولوژی یا رسانه های اجتماعی). این کار شکاف نسل ها را پر می کند.

ب) منتورینگ سنتی (Traditional mentoring) : کارمند قدیم تجربه و دانش ضمنی را به جوان منتقل می کند.

ج) طراحی یادگیری چند وجهی (Multi-model Learning) : سازمان نباید فقط یک روش داشته باشد. باید هم آموزش حضوری (برای X) و هم پلتفرم های آنلاین و خرد (برای Z) را همزمان داشته باشد.

د) یادگیری اجتماعی (Social Learning) : ایجاد فضایی که در آن نسل ها در گروههای کاری مختلف باهم تبادل نظر کنند.

راهکارهای استراتژیک مدیریت یادگیری میان نسلی با تمرکز بر مثالهای Google و Microsoft :

در سازمان های پیشرو، مدیریت یادگیری دیگر فرآیند یکسان برای همه نیست. بلکه یک فرآیند شخصی سازی شده است. برای مدیریت نسل های مختلف ، این شرکت ها از دو استراتژی اصلی استفاده می کنند :

۱- مدل یادگیری معکوس و اشتراک دانش در سازمان هایی مثل Microsoft ، شکاف میان مدیران ارشد (که اغلب نسل X هستند) و مهندسان جوان (نسل Z) می تواند خطرناک باشد. مایکروسافت برای حل این مشکل از مدل های زیر استفاده می کنند :

➤ - در مایکروسافت : آن ها سیستم هایی را طراحی کرده اند که در آن کارمندان جوان تر، در زمینه ترندهای جدید تکنولوژی، هوش مصنوعی و فرهنگ دیجیتال به مدیران باسابقه آموزش می دهند. این کار باعث می شود نسل X از شکاف دانش دیجیتال رها شود و نسل Z احساس کند که صدای او شنیده می شود و ارزش افزوده دارد. این امر یادگیری اجتماعی را میان نسل ها برقرار می کند.

۲- یادگیری خردو مبتنی بر نیاز نسل Z و Y تمایلی به نشست های آموزشی طولانی و سنتی ندارند. آن ها می خواهند در لحظه نیاز یاد بگیرند.

➤ تکنیک گوگل : گوگل می داند که نسل Z به شدت با محیطهای بصری و سریع سازگار است. بنابراین، آنها آموزش را به قطعات کوچک (Micro-modules) تقسیم می کنند که کارمند می تواند در موبایل یا لپ تاپ در میان کار آنها را مشاهده کند. در مقابل ، برای نسل های قدیمی تر، این پلتفرم ها امان دسترسی به مقالات عمیق و مستندات فنی (که نسل X را جذب می کند) را نیز فراهم کرده است.

۳- ایجاد محیط یادگیری منعطف

هر دو شرکت از ترکیب ((یادگیری ساختاریافته و یادگیری اکتشافی)) استفاده می کنند :

برای نسل X : تمرکز بر مسیرهای شغلی مشخص و گواهینامه های رسمی که به اعتبار آن ها می افزاید.

برای نسل Y و Z : تمرکز بر یادگیری از طریق پروژه و محیط های بازی گونه که در آن یادگیری با چالش های واقعی و پاداش دیجیتال همراه است.

نکته کلیدی :

شرکت های فوق سعی نمی کنند نسل ها را مجبور به یادگیری به سبک یک نسل دیگر کنند، بلکه آنها یک ((اکوسیستم یادگیری)) ساخته اند که در آنها یادگیری سنتی و عمیق (برای نسل X) و هم یادگیری سریع دیجیتال برای (نسل Z) در کنار هم قرار می گیرند.

نتیجه گیری :

تفاوت های نسلی در یک سازمان واقعیت انکار ناپذیر است. هر نسلی سبک یادگیری خاص خود را دارد. سازمان های موفق، آموزش متناسب با این تفاوت ها را طراحی می کنند. یادگیری بین نسلی، کلید توسعه پایدار و حفظ دانش سازمان است.

مدیر منابع انسانی موفق کسی نیست که همه را مجبور به یادگیری به یک روش کند، بلکه کسی است که بتواند ((تنوع شناختی)) نسل ها را به یک مزیت رقابتی تبدیل کند.

مشکرم