

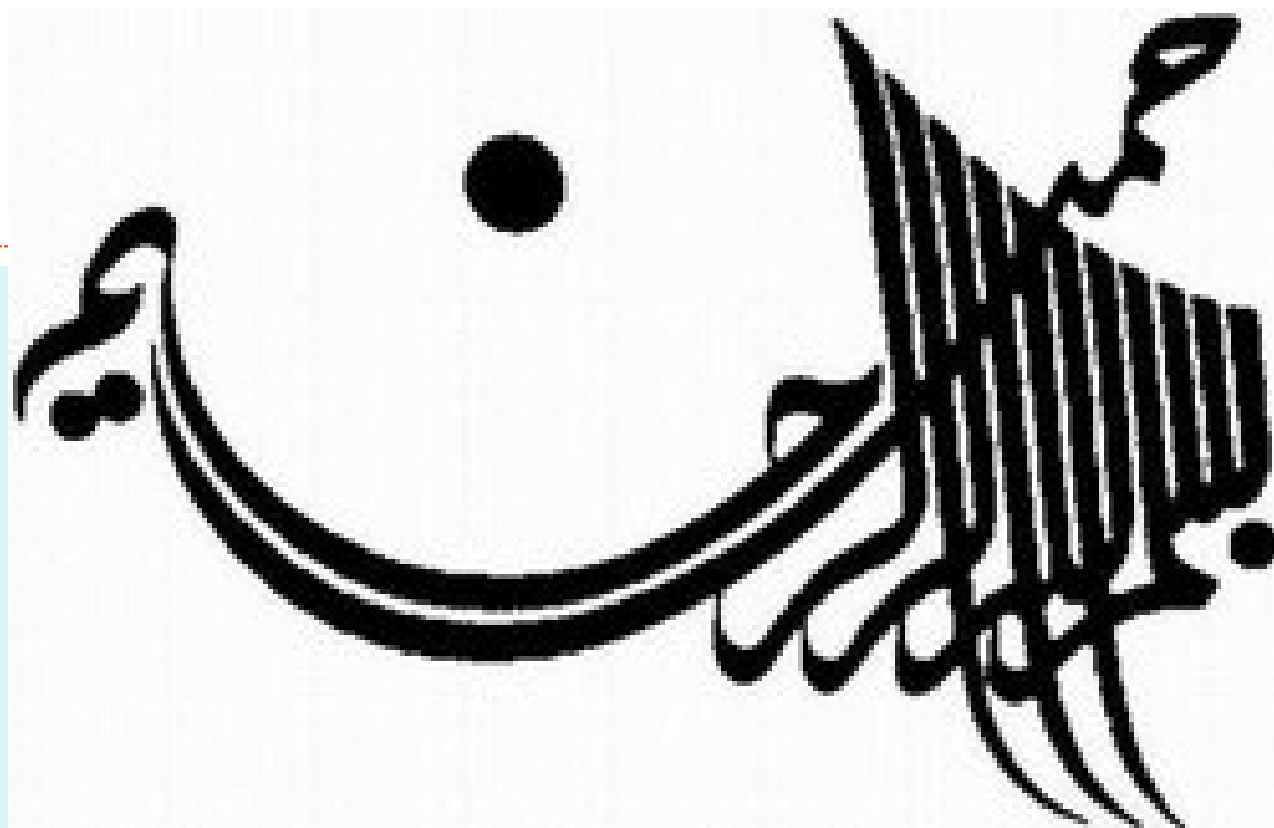
عنوان ارایه در کنفرانس آسیب شناسی منابع انسانی

مدیریت اثر بخش بین نسلی در سازمان

عضو هیات مدیره انجمن منابع انسانی ایران
مدرس دوره های MBA و DBA
سازمان مدیریت صنعتی

دکتر عباس غفاری

۱۴۰۰



فرمول مزیت رقابتی در سازمان



$$p^2 = C . A$$

ppeople * **p**rocess=competetitive
advantage



بخش ۱: مدیریت رفتار سازمانی

مدیریت رفتار سازمانی



مدیریت رفتار سازمانی:

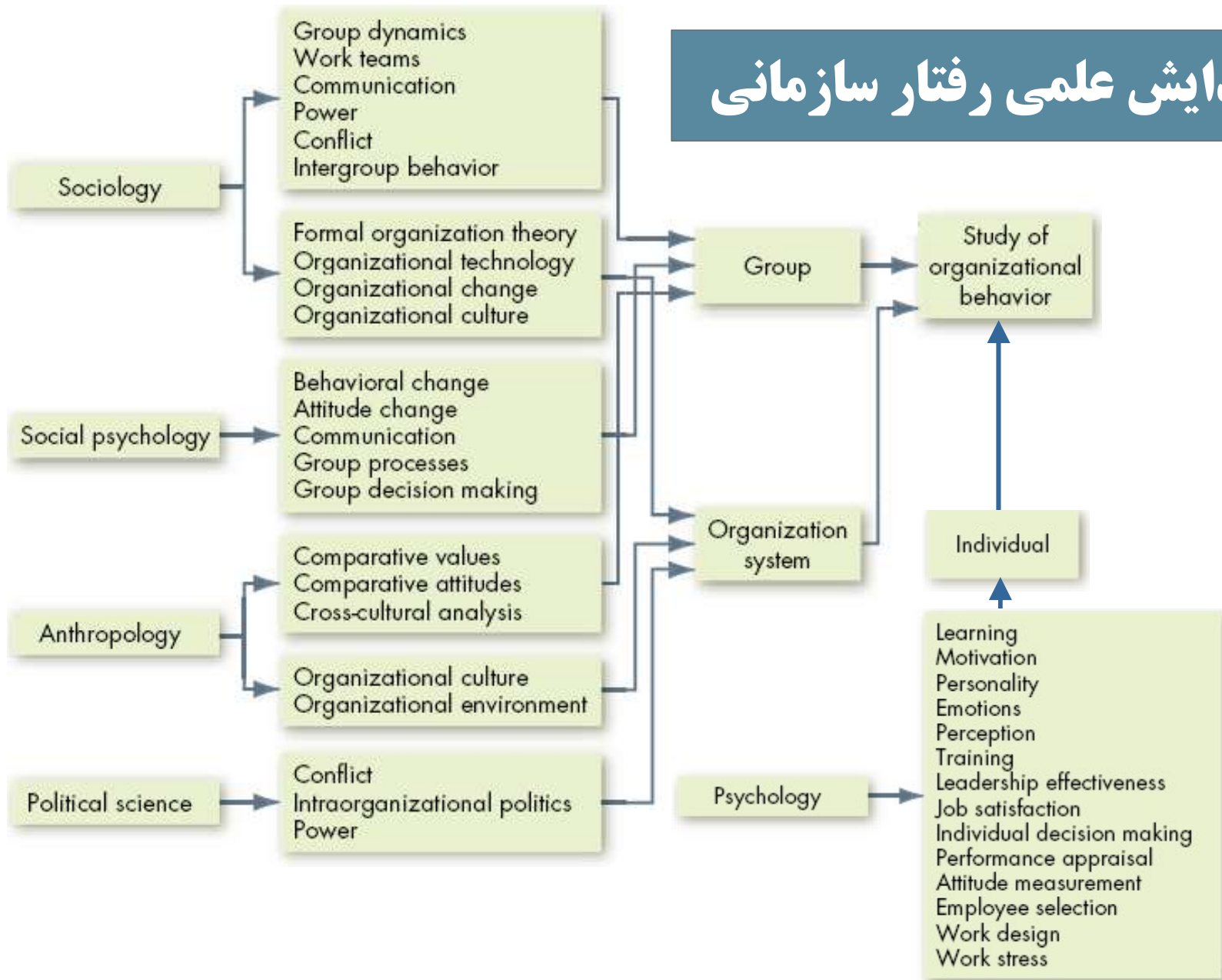
عبارتست از مطالعه منظم و سیستماتیک عملیات، اقدامات، رفتار و نگرش‌های افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند.

از این رو مدیریت رفتار سازمانی، حایز اهمیت زیادی است که میتواند پیش‌بینی و طراحی نماید چگونه رفتار فرد یا گروه را بمنظور همگرایی و همسویی برای دستیابی اهداف سازمانی با کمترین هزینه و اصطکاک بنحوی که خواسته‌های سازمان و افراد تامین گردد.

مطالعات سیستماتیک جایگزین قضاوت شهودی

واقعیت رفتار انسانی $\neq$ ابراز نظر شخصی قضاوت شهودی

پیدایش علمی رفتار سازمانی



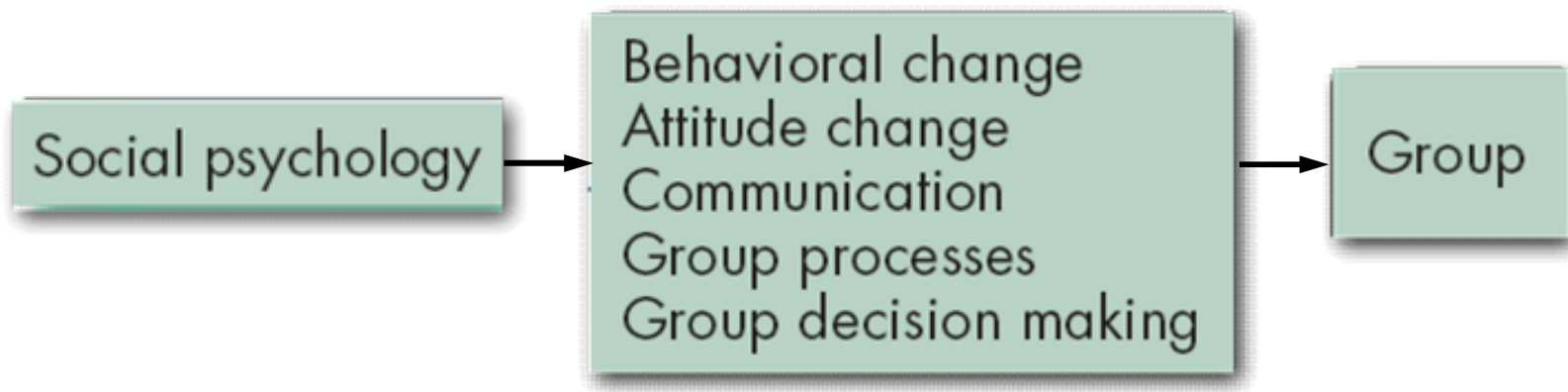
نقش رشته های علمی در رفتار سازمانی

روانشناسی اجتماعی

در این علم، دو رشته روانشناسی و جامعه شناسی درهم آمیخته می شوند.

در این رشته به اعمال نفوذ افراد بر یکدیگر توجه می شود.

برداشتن موانعی که بر سر راه پذیرش تغییر قرار دارد.



نقش رشته های علمی در رفتار سازمانی

مردم شناسی

مطالعه و تحقیق درباره علومى كه ميتوان بدان وسيله درباره افراد انسانى و فعاليتهاى آنان مطالبى آموخت.

فرهنگ سازمانى، محيطهاى سازمانى و تفاوت بين فرهنگ هاى ملى



مطالعه فرهنگ ملی با مدل هاف استد

هاف استد از منظر فرهنگ پنج بعدی جوامع را در شاخص های زیر اندازه گیری کرده است.

مرد سالاری- فاصله قدرت- ابهام گریزی- فردگرایی- نگاه بلند مدت

مرد سالاری: ژاپن 95 – کشورهای عربی 53 - ایران 43

فاصله قدرت: ژاپن 54 – کشورهای عربی 80 – ایران 58

ابهام گریزی: ژاپن 92- کشورهای عربی 68 – ایران 59

فردگرایی: ژاپن 36 – کشورهای عربی 38- ایران 41

نگاه بلند مدت: ژاپن 88- کشورهای عربی 28 – ایران 14

هدف های مطالعه رفتار سازمانی

بهبود و توسعه مهارت های انسانی برای:

➤ **توجیه**

چرایی و معنا بخشی به فلسفه کسب و کار

➤ **پیش بینی و کنترل رفتار انسانی**

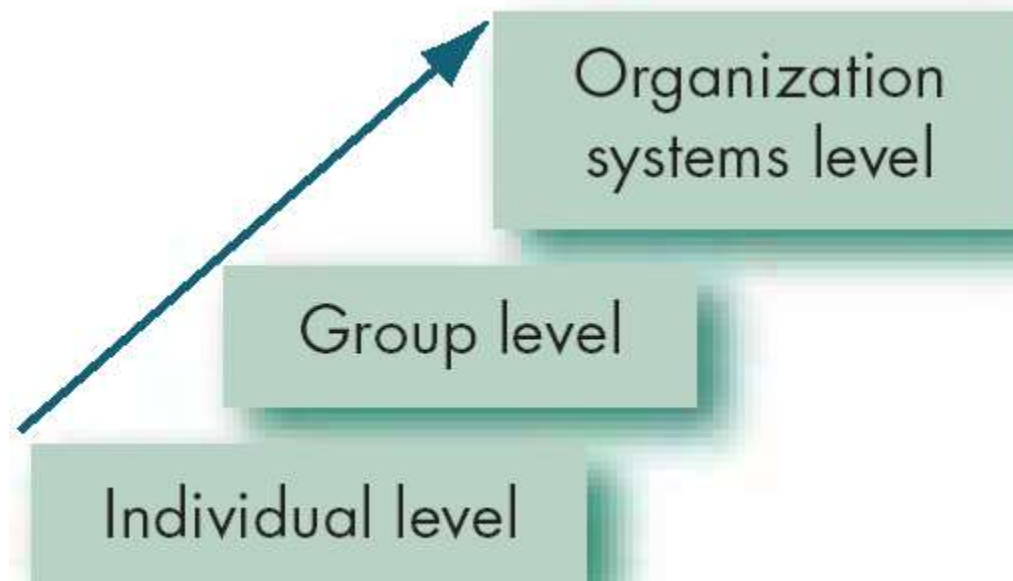
توجه به رویدادهای آینده و انگیزه ها و محرکهای
برای رسیدن به اهداف

چستر بارنارد: رفتار انسانها در محیط سازمان میتواند با
رفتارهای خارج از محیط کار متفاوت باشد.

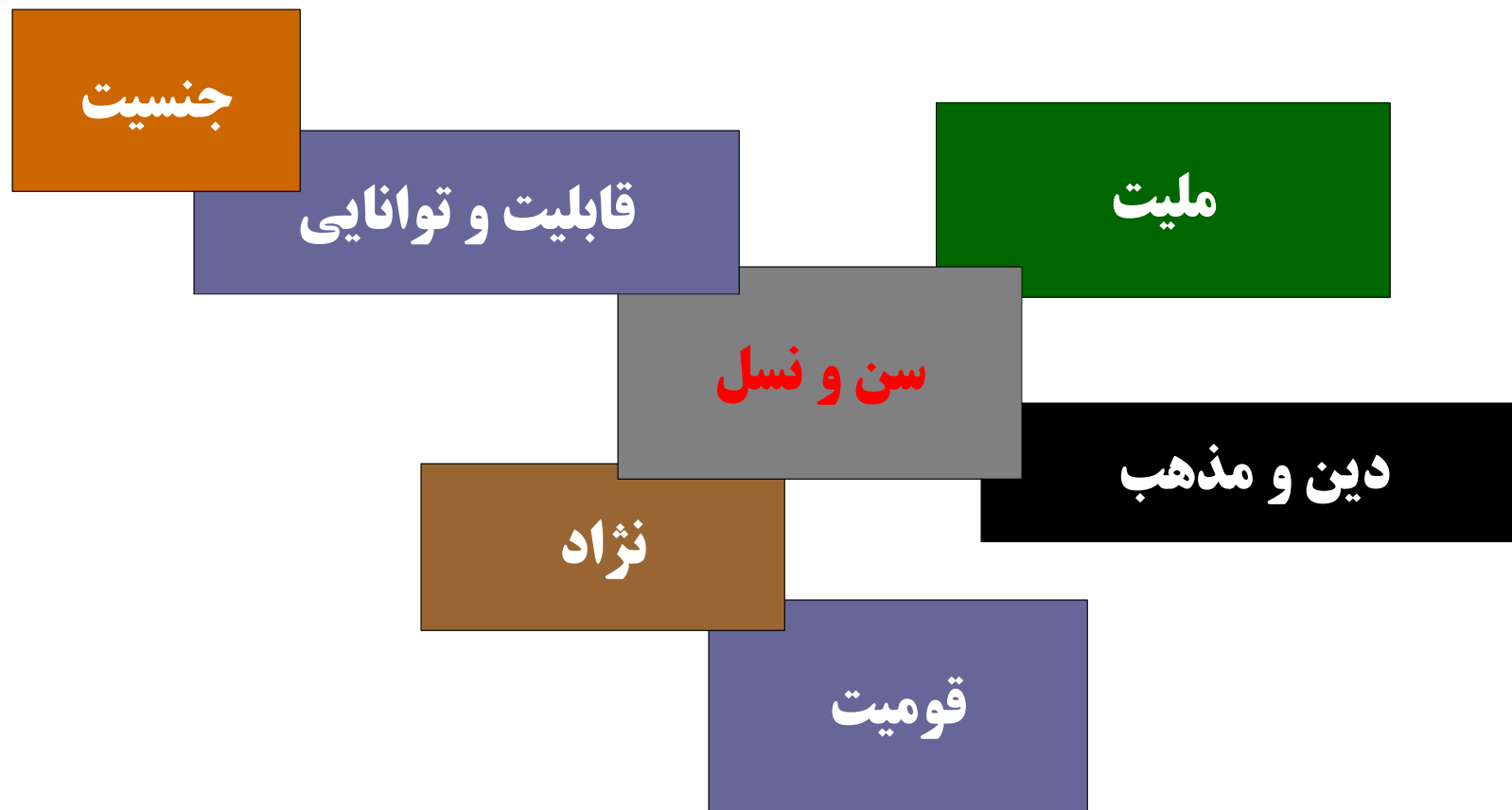


سطوح تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی

در این مدل، چون مطالعه ما از سطح فردی شروع شده و در نهایت به سطح سازمانی می‌رسد، درک بیشتر و بهتری از سازمان خواهیم داشت.



اهمیت توجه به تفاوت های فرهنگی کارکنان در مطالعه رفتار سازمانی



بخش ۲: مدیریت بین نسلی

تعریف نسل Generation

■ ازدیدگاه هیوز نسل به افرادی اطلاق میشود که در یک محدوده زمانی زندگی میکنند و تجارب و خاطرات مشترکی دارند.

■ از دیدگاه بالس نسل های متفاوت با فاصله والدین و فرزندان شکل میگیرد مثلا نسل دهه شصت و فرزندان شان که دهه ۹۰ هستند با این تعریف در هر جامعه ای سه تا چهار نسل در حال زیست هستند.

■ نسل از منظر جامعه شناسی نوین افرادی دارای طرز فکر مشترک ادبیات مشترک و ارزش ها و حتی لباس پوشیدن مشترک میباشد و فاصله زمانی نسلها کوتاهتر میشود. تفاوت نسلهای دهه شصت و دهه هفتاد و دهه هشتاد کاملا محسوس است.

شکاف بین نسلی یا تفاوت بین نسلها

بنگيستون: سه فرضيه برای شکاف بین نسلی قایل است

۱- شکاف بزرگ **big generation gap** که انقطاع بین نسلها و اینکه زبان و فرهنگ و رفتار بقدری فاصله میابد که نسلها قدرت درک و تعامل را ندارند و موجبات افزایش خشونت و گسستگی میباشد. اگر شکاف بین نسلی بیش از ۳۰ درصد باشد مشکل ایجاد میکند.

۲- شکاف بین نسلی که قابل اغماض میباشد و نباید به آن اعتنایی کرد

۳- تفاوت بین نسلی **diffrentiation generation** که لازم است تفاوتها مشخص و نقاط تمایز شناسایی و بسمت همراستایی و حل تعارضات هدایت شود



حضور نسل‌های مختلف در سازمان

در سازمان های کنونی بقول دکتر میر سپاسی چهار نسل حضور دارند:

۱- baby boomer نسل‌های قدیمی که بین ۶۰ تا ۸۰ سال سن دارند بسیاری بازنشست و بقیه مدیران ارشد و سهامداران شرکتهای هستند.

۲- نسل X که سنشان ۵۰ تا ۶۰ هستند و بیشتر مدیران ارشد و میانی سازمانها هستند و افراد چهارچوب دار و سنت گرا هستند.

۳- نسل Y که ۳۵ تا ۵۰ سال سن دارند و جمعیت بزرگ ان اغلب متولدین دهه شصت هستند و بدنه کارشناسی سازمانها را تشکیل میدهند نسل اینترنت هستند. سختی های جنگ را هم چشیده اند. بدنبال ارتقا و پیشرفت هستند.

۴- نسل Z متولدین ۲۰ تا ۳۵ که اغلب دهه هفتاد هستند و نسل دیجیتال ویژگیهای خاص خود را دارند رک و صریح بدنبال منافع زود رس و دستاوردهای سریع هستند

New generation



تجربه شما از نسل‌های جدید سازمانی

خصوصیات نسل‌های متولدین:

دهه پنجاه: نسل بین سنت و مدرنیته مدیران فعلی سازمانها
وجدانی محافظه کار

دهه شصت: نسل فیس بوک – اینترنت – معاشرتی مسئولیت
پذیر – اهل رقابت و چالش فرزند جنگ و صلح

دهه هفتاد: مشتری تا کارمند – انتخابگر – راحت و نسل
فضای مجازی عجل خواهان مشارکت و دستاورد

دهه هشتاد: دیجیتال – لوس – تنبل – بی پروا – خوش فکر –
منطقی غرق زندگی مجازی و غیر اجتماعی
بر این فهرست بیفزایید.....

ویژگیهای نسلهای نو

1- نسل دهه هفتادی کارمند است یا مشتری بنظر میرسد نسل نو بیشتر رفتار مشتری دارد با سازمان یعنی دنبال انتفاع متقابل از سازمان است. همانگونه که سازمان برای مشتریان باید ارزشی که محصول یا خدمات سازمان برایشان ایجاد میکند.

برای این نسل باید E.V.P تعریف کرد.

2- نسل نوگزینه کار نکردن یا کار در فضای مجازی را پیش روی دارد

3- نسل نو در خانواده بیشتر آمر بوده است تا مطیع .
مثال کارمند خانم هجده ساله ای که تجربه مدیریت داشت.

ادامه ویژگیهای دهه هفتادها

- 4- تعادل بین کار و زندگی این نسل برای زندگی بهتر کار میکند
- 5- تمایل به کار و ساعت کار منعطف
- 6- صمیمی بودن و عدم تمایل به رسمیت زیاد و بوروکراسی
- 7- تمایل دارد در جریان اطلاعات قرار بگیرد
- 8- استقلال طلب است بدنبال تفویض و مشارکت



سبک مدیریت اثربخش بین نسلی

الوین تافلر در کتاب جابجایی قدرت پیش بینی دگرگونی در دانش و مبانی قدرت و جابجایی قدرت در خانواده و سازمانها و کشورها بیان کرده است. یکی از خصوصیت های سیستمهای باز مدیریت هم پایانی رسیدن به اهداف از طرق مختلف.

در مطالعات ملی انجام شده در سال ۵۳ در پایش ارزشها و فرهنگ ملی بالغ بر ۷۳ درصد قدرت در خانواده در اختیار پدر خانواده بوده در سال ۸۳ همین مطالعه و پژوهش انجام شده قدرت پدر خانواده به ۴۰ درصد کاهش یافته است مقالاتی در جامعه شناسی تحت عنوان زوال پدر سالارنوشته شده است.

جوزف اس نای نویسنده کتاب رهبری و قدرت هوشمند فردی که اولین بار قدرت را به قدرت نرم و سخت تقسیم بندی کرد مدیریت آینده سازمانها را سبک مادرانه معرفی کرده است. که در ان مشارکت - اقناع توانمند سازی و تفویض اختیار و توجه به استعداد بیشتر دیده خواهد شد. سازمانهای آینده سازمانهای MOTHER ORIENTED خواهند بود

سبک رهبری از نظر بلوغ سازمانی

- از دیدگاه کریس ارجریس افراد سازمان رفتارهای بالغ یا نابالغ دارند تیوری یگانگی هدف
- رفتارهای نابالغ : توانایی محدود - وابستگی- عدم اعتماد بنفس - علایق سطحی
- رفتارهای بالغ : افزایش فعالیت- علایق عمیق - استقلال خود آگاهی - توانایی کارهای متنوع
- معیارهای توصیف عاملهای بلوغ :
- انگیزه پیشرفت - اشتیاق قبول مسئولین -میزان تحصیلات و تجربه
- سازمان لازم است میزان بلوغ را اندازه گیری وبا تفویض و مشارکت و مسطح کردن سازمان زمینه را برای رفتن به جایگاههای بالاتر بلوغ فراهم کرد.

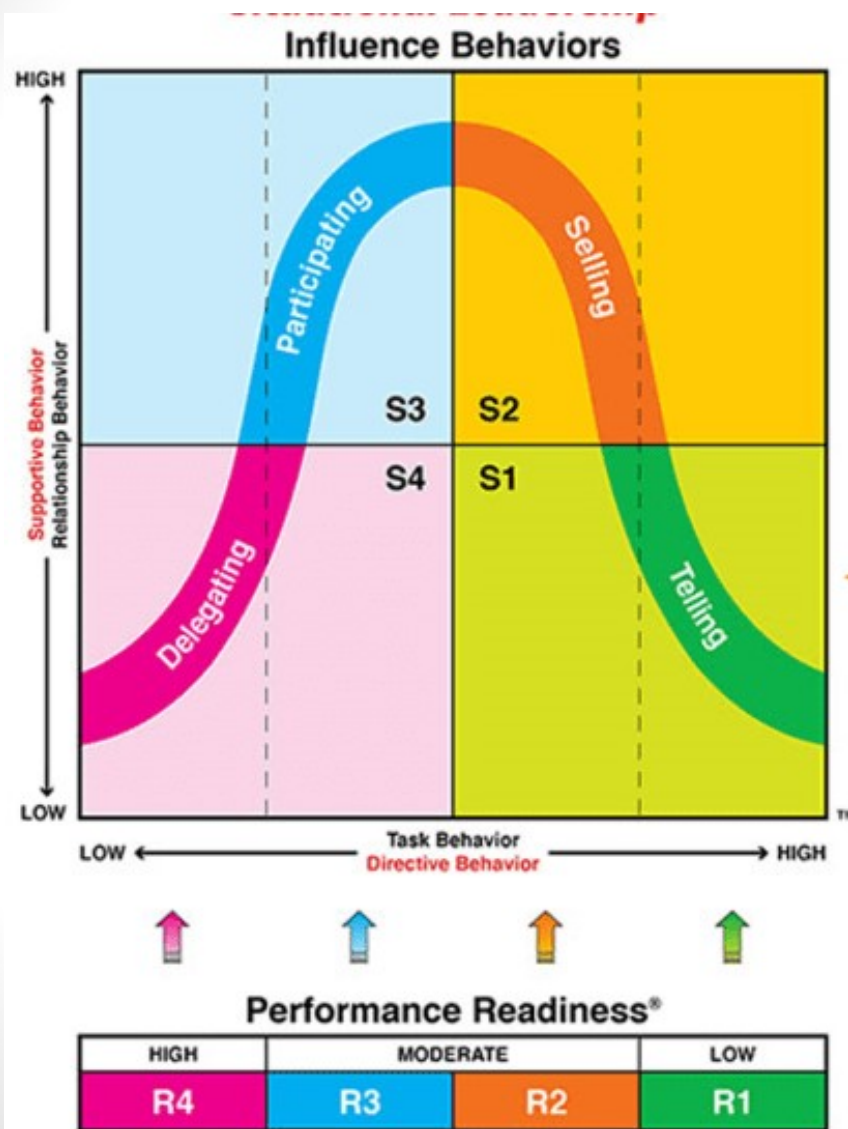
مدلهای سبک رهبری اقتضایی

یکی از مدل‌های رهبری
اقتضایی مدل هرسی-بلانچارد
میباشد.

در این مدل بر حسب توانایی و
بلوغ کارکنان چهار نوع سبک
رهبری ایجاد میشود.

سبک تفویض برای کارکنان
خیلی بالغ مشارکتی برای
کارکنان بالغ s3. s4 و

سبکهای اقتدارگرایانه برای
s2. s1 کارکنان نابالغ اعمال
میگردد.



سبک رهبری موقعیتی فیدلر

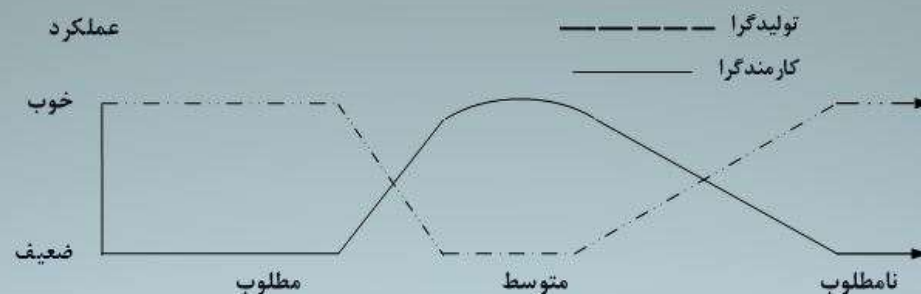
در این مدل سه عامل مورد توجه قرار میگیرد سپس سبک رهبری انتخاب میشود. روابط مدار مدیریت کنیم یا ضوابط مدار. مشارکتی یا تفویضی یا دستوری بستگی به شرایط سازمانو حتا واحد.

۱- رابطه رهبر و پیرو که رابطه همراه با اعتماد و حسن نیت یا رابطه رسمی و عدم اعتماد میباشد

۲- ساختار کار که ساختار چارچوب دار و در سلسله مراتب یا ساختار منعطف و غیر ساختارمند باشد

۳- استفاده از قدرت توسط رهبر با شدت یا کم میباشد
از ترکیب حالت‌های مختلف این سه گانه سبک رهبری بران واحد یا دپارتمان یا سازمان مشخص میگردد.

مدل رهبری اقتضایی فیدلر



روابط عضو با رهبر

ساختار کار

قدرت

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
روابط عضو با رهبر	خوب	خوب	خوب	خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف	ضعیف
ساختار کار	زیاد	زیاد	کم	کم	زیاد	زیاد	کم	کم
قدرت	زیاد	کم	زیاد	کم	زیاد	کم	زیاد	کم

تأثیر انگیزه در عملکرد



چگونه نسل‌های جدید را بطور اثربخش مدیریت کنیم

- 1- جذب و استخدام:
 - ایجاد برند کارفرمایی جذاب برای تمایل به پیوستن به سازمان
 - نظام جبران خدمات جذاب و متنوع
 - حضور در نمایشگاه‌های کار و ارتباط بهتر با کارجویاندر فضای مجازی
 - ارتباط با دانشگاه‌ها و انجمن های فارغ التحصیلی
 - زمان مصاحبه را در اختیار انها بگذاریم
 - روش مصاحبه را اختیاری کنیم حضوری یا مجازی
 - زیبایی و آراستگی بهتر و مفرح سازمان
- 2- آموزش :
 - دوره های بدو استخدام on-boarding یا جامعه پذیری و تشریح ارزش های سازمانی را مناسب و با جدیت برگزار کنیم.
 - از آموزشهای جذاب اینفوگرام و تصویری و ان لاین استفاده کنیم .

مدیریت اثربخش بین نسلی

- 3- شغل و هدف گذاری ونحوه ارتباطات :
- شرح مشاغل غنی شده و متنوع ایجاد کنیم این نسل با یکنواختی سازگار نیست
- هدف های کوتاه مدت انتخاب کنیم مثل گوگل که OKR با هدف های یک هفته ای ارتباط فرد و گروه و اتصال انها با اهداف سازمان.
- ارتباطات را غیر رسمی را توسعه دهید فکر نقادانه را بپذیریم.
- انتظار برد - برد دارند نظام تعریف شده و شفاف برای جبران خدمات
- احترام به زندگی شخصی انها کار برای زندگی است.
- 4- پاسخگویی و فرصت دیده شدن :
- بقول تافلر زمان ان سپری شده است بگوییم کارکنان حق ندارند سوال بپرسند.
- فرصت دیده شدن برایشان فراهم سازیم

جمع بندی

- نسل‌های موجود در یک سازمان را درک کنیم و بررسی کنیم
- مزیت‌های هر نسل را مورد حمایت قرار دهیم ارزش‌های بنیادین را مورد وفاق قرار دهیم.
- بردارهای موازی بین همه نسل‌ها ایجاد کنیم
- از رهبری و مدیریت اقتضایی متناسب استفاده کنیم از سبک‌های مناسب استفاده کنیم متناسب با بلوغ کارکنان.
- رضایت هر نسل را منطبق ذات آن و در یک برنامه یکپارچه توجه کنیم
- فرایندهای سازمان خصوصا فرایندهای منابع انسانی را منعطف و برای هر نسل متناسب سازی نماییم

منابع:

- کتاب مدیریت منابع انسانی دهه هفتادی ها نوشته دکتر ابوالعالی
مدیریت رفتار سازمانی / پاول هرسي _ کنت بلانچارد . تهران : انتشارات واحد
فوق برنامه بخش فرهنگی دفتر مركزي جهاد دانشگاهي ، 1368 .
- انتظار عدالت و عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته) / علي
رضاییان . _ تهران : سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)
، 1384
- مدیریت رفتار سازمانی / زهرا برومند .
• مدیریت يك دقیقه‌اي، نوشته کن بلانچارد

با سپاس از توجه شما