

چالش‌های نسلی در سازمان

Generational Challenges in the Organization

با پیشگفتاری از

دکتر آذر صائمیان



دکتر جواد فقیهی پور

دکتر ایوب امیری

سرشناسه: فقیهی پور، جواد، ۱۳۶۱
 عنوان و نام پدیدآور: چالش‌های نسلی در سازمان = *Generational Challenges in the Organization*
 جواد فقیهی پور، ایوب امیری.
 مشخصات نشر: تهران: دارالفنون، ۱۳۹۸.
 مشخصات ظاهری: ۱۲۲ ص: مصور، جدول، نمودار.
 شابک: ۹۸-۰-۸۱۷۱-۶۰۰-۹۷۸: ۱۸۳۰۰۰ ریال
 وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا
 یادداشت: *Generational Challenges in the Organization*
 یادداشت: کتابنامه: ۱۱۷ ص.
 موضوع: نیروی انسانی — مدیریت
 موضوع: *Manpower Plannir*
 موضوع: روابط بین نسل‌ها
 موضوع: *Intergenerational Relations*
 شناسه افزوده: امیری، ۱۳۵۲.
 شناسه افزوده: صابریان، آذر، ۱۳۶۰.
 شناسه افزوده: انجمن مدیریت ایران
 رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۸: ۵۵۰۵۵
 رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱
 شماره کتابشناسی ملی: ۵۸۰۳۳۳۳



نام کتاب: چالش‌های نسلی در سازمان
 با پیشگفتاری از: دکتر آذر صابریان
 مولفین: دکتر جواد فقیهی پور - دکتر ایوب امیری
 با همکاری: انجمن مدیریت ایران
 ناشر: دارالفنون
 مدیر هنری: فرزانه دلبری
 چاپ و صحافی: مجتمع چاپ اول
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۱۷۱-۶۰۰-۹۷۸
 نوبت چاپ: اول - مردادماه ۱۳۹۸
 شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
 قیمت: ۱۸۳۰۰ تومان

* حق چاپ این اثر، برای مولفین محفوظ است *

* دفتر مرکزی: تهران، خیابان ۱۲ فروردین، کوچه بهشت آیین، پلاک ۳۴، انتشارات دارالفنون *

www.DFNashr.ir



اگر تو از آموختن سربتابی
نجوید سر تو همی سروری را

بسوزند چوب درختان بی بر
سزا خود همین است مری بی بری را

درخت تو گریه بار دانش بگیرد
به زیر آوری چرخ نیلوفری را

سخن ناشر

جوامع امروزی متشکل از ازمان های کوچک و بزرگی هستند که هر یک به نوعی، بخشی از نیازهای افراد جامعه را مرتفع می نمایند. حال اگر این سازمان ها، از مدیریتی کارآمد و اثربخش در بخش ها و رده های مختلف خود برخوردار باشند، نه تنها قادر به رفع این نیازها نخواهند بود؛ بلکه مشکلات بسیار دیگری را نیز موجب خواهند شد. ضعف مدیریت گاهی سبب بروز خسارات جبران ناپذیری بر پیکره یک جامعه می گردد، تلاش های زیادی بی نتیجه خواهد ماند. حق انفرادی شمار بی شماری تضییع شده و سرمایه عظیمی نیز به هدر خواهد رفت. نگاهی بر ائتلاف بی رویه منابع انسانی را می نشان می دهد که اهمیت مدیریت در کشورهای توسعه نیافته و در حال توسعه، بسیار محسوس تر از هر مکان دیگر است.

اگرچه مدیریت، مقوله ای نوظهور نبوده و قدمتی به رازای تاریخ بشریت دارد، ولی با توجه به پیشرفت های روزافزون جوامع بشری در دهه های اخیر و همراه شدن آن با تحولات چشمگیر اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فردی، هر روز بر اهمیت آن، چه از نظر تنوری و چه از منظر عملی افزوده می شود و ضروری است که بیش از گذشته به آن پرداخته شود.

با توجه به آنچه ذکر گردید و از آنجا که امروزه رشته مدیریت یکی از مهم ترین رشته های دانشگاهی محسوب شده و گرایش های آن نیز در کشور ما رو به افزایش است، انتشارات دارالفنون به عنوان یک ناشر فعال در عرصه کتب دانشگاهی و بالأخص رشته مدیریت، رسالت خود می داند که با نشر و چاپ کتب معتبر در این رشته، به نشر دانش روز مدیریت پرداخته و بدین وسیله گامی مثبت در جهت رشد و اعتلای کشور عزیزمان بردارد. بدیهی است که یاری اساتید، صاحب نظران و خبرگان این حوزه، پشتوانه ای قوی برای ما در نیل به این هدف خواهد بود.

فهرست مطالب

پیشگفتار..... ۱۳

فصل اول: مفاهیم مدیریت بین نسلی

۱۵	 مقدمه	۱۳
۱۶	 مفهوم نسل	۱۴
۱۷	 دسته‌بندی نسلی - رابین	۱۵
۱۷	۱- دیدگاه چیت‌سار قمی	۱۶
۱۷	۲- دیدگاه غفاری و تمیز	۱۷
۱۸	۳- دیدگاه بوستانی و چاری	۱۸
۱۹	۴- دیدگاه مسافری قمی و همکاران	۱۹
۱۹	۵- دیدگاه حیدری و صحرانورد	۲۰
۲۰	 دسته‌بندی نسلی در خارج از کشور	۲۱
۲۰	۱- دسته‌بندی آمریکایی	۲۲
۲۳	۲- دسته‌بندی هارت	۲۳
۲۳	۳- دسته‌بندی MMI & GU	۲۴
۲۳	۴- دسته‌بندی تونگ و همکاران	۲۵
۲۳	۵- دسته‌بندی کوبین	۲۶
۲۴	۶- دسته‌بندی کدرینگتون	۲۷
۲۶	۷- دسته‌بندی مارتین	۲۸
۲۶	۸- دسته‌بندی شریواستاوا و همکاران	۲۹
۲۷	۹- دسته‌بندی پیسیک	۳۰
۲۷	 اهمیت مدیریت بین نسلی در سازمان	۳۱
۲۸	۱- مدیریت چهار نسل در محیط کار	۳۲
۳۱	۲- ارتقای تعلق‌خاطر کارکنان	۳۳
۳۳	۳- شناسایی مشترکات نسل‌ها	۳۴
۳۴	 منابع و مأخذ فصل	۳۵

فصل دوم: مروری بر ویژگی‌های نسل‌ها

۳۷	نسل کهنه سربازان
۳۷	۱- سابقه / تاریخچه / توضیح
۳۸	۲- ویژگی‌ها / مهارت‌ها
۳۹	۳- دیدگاه نسبت به کار
۳۹	۴- انتقادات
۴۰	۵- انگیزه دهنده‌ها
۴۰	بومرها
۴۰	۱- سابقه / تاریخچه / توضیح
۴۲	۲- ویژگی‌ها / مهارت‌ها
۴۲	۳- دیدگاه نسبت به کار
۴۳	۴- انتقادات
۴۴	۵- انگیزه دهنده
۴۴	نسل X
۴۴	۱- سابقه / تاریخچه / توضیح
۴۶	۲- ویژگی‌ها / مهارت‌ها
۴۶	۳- دیدگاه نسبت به کار
۴۷	۴- انتقادات
۴۷	۵- انگیزه دهنده‌ها
۴۸	نسل Y
۴۸	۱- سابقه / تاریخچه / توضیح
۴۹	۲- ویژگی‌ها / مهارت‌ها
۴۹	۳- دیدگاه نسبت به کار
۵۰	۴- انتقادات
۵۱	۵- انگیزه دهنده‌ها
۵۱	منابع و مآخذ فصل

فصل سوم: ارزش‌های کلیدی در نگاه نسل‌ها

۵۳	مقایسه ارزش‌های مرتبط با کار در بین نسل‌های مختلف
۵۳	۱- خانواده
۵۳	۲- ارزش‌ها
۵۴	۳- پول
۵۴	۴- تحصیلات

۵۴	۵- چشم انداز.....
۵۴	۶- شیوه ارتباطات.....
۵۵	۷- ابزار ارتباطات.....
۵۵	۸- روابط.....
۵۵	۹- وفاداری.....
۵۵	۱۰- اقتدار و سلسله مراتب.....
۵۶	۱۱- آمادگی تغییر.....
۵۶	۱۲- تعارضات.....
۵۶	۱۳- تصمیم گیری.....
۵۶	۱۴- نگرش مثبت به کار.....
۵۷	۱۵- دیدگاه مثبت به محیط کار.....
۵۷	۱۶- اخلاق کاری.....
۵۷	۱۷- تعادل کار و زندگی.....
۵۸	۱۸- انتظارات شفلی.....
۵۸	۱۹- کار با سایر نسل ها.....
۵۹	۲۰- آموزش.....
۵۹	۲۱- توسعه.....
۵۹	۲۲- توسعه کار راهه.....
۶۰	۲۳- ارائه بازخورد.....
۶۰	۲۴- پاداش ها و جبران خدمت.....
۶۱	۲۵- بازنشستگی.....
۶۱	انطباق افراد با ترجیحات نسلی در یک تیم مؤثر.....
۶۳	منابع و مأخذ فصل.....

فصل چهارم: اقدامات مؤثر در مدیریت بین نسلی

۶۵	برقراری رابطه بین نسلی.....
۶۵	۱- خود گشودگی.....
۶۷	۲- تساوی.....
۶۸	۳- حمایتگری.....
۶۸	۴- مثبت گرایی.....
۶۸	احترام مثبت و معین به خویشان.....
۶۹	انتقال احساس خوشایند خود نسبت به دیگران.....
۶۹	داشتن احساس مثبت و خوشایند در فراگرد ارتباطی.....

- ۵- همدلی ۶۹
- تمرکز بر فرآیند جانشینی مؤثر ۷۱
- ۱- به طور منظم فرصت‌های ارتقای سازمانی را برای کارکنان توضیح دهید ۷۲
- ۲- از کارکنان قدیمی به عنوان مربی کارمندان جدید استفاده کنید ۷۲
- ۳- از نیروهای بازنشسته به عنوان مشاور شرکت استفاده کنید ۷۳
- ۴- الزامات کاری انعطاف‌پذیری را شکل دهید ۷۳
- ۵- انگیزه‌ها و مشوق‌های متفاوتی را برای نسل‌های مختلف در نظر بگیرید ۷۳
- اقدامات سازمان در مدیریت بین نسلی کارکنان ۷۴
- پیشنهادات کاربردی در مدیریت بین نسلی ۷۵
- ۱- انعطاف‌پذیری را برای همه نسل‌ها لحاظ نمایید ۷۵
- ۲- انگیزه، دادن و پاسخگویی به نیازهای گروه‌های نسلی مختلف ۷۵
- ۳- اهمیت آموزش ۷۶
- ۴- به منظور نگه‌داشت کارکنان نسل X و نسل Y، فناوری خود را به روز نگه دارید ۷۶
- ۵- تدبیر و تشویق حرکت جانبی در شرکت ۷۷
- حرکت جانبی ۷۸
- ۶- ارتباطات بسیار مهم است و سبک‌های ارتباطی متفاوت است ۷۹
- ۷- بازخورد برای هر نسل مهم است به هر نسل Y ۷۹
- ۸- یک محیط فراگیر ایجاد کنید ۸۰
- ۹- استفاده از فرآیندهای گروهی، اما با دقت استفاده کنید ۸۰
- ۱۰- فرایندها و خط‌مشی‌های کارمندیابی و انتخاب را بازبینی کنید ۸۱
- ۱۱- همه خط‌مشی‌ها و قوانین خود را بازبینی کنید ۸۱
- سبک لباس پوشیدن ۸۲
- ۱۲- به نحوی که اداره خود را ساختار بندی کرده‌اید توجه کنید ۸۲
- ۱۳- امکانات دیگر را در محل کار ارائه دهید ۸۳
- ۱۴- بازنشستگی مرحله‌ای، همراه با مشاوره رسمی برای بازنشستگی کارکنان ۸۳
- منابع و مأخذ فصل ۸۳

فصل پنجم: ابزارهای مدیریت بین نسلی

- کتاب کار ۸۵
- ۱- آنچه در این کتاب کار ارائه می‌گردد ۸۵
- ۲- چه کسی باید از این کتاب کار استفاده کند؟ ۸۶
- ۳- چگونه از این کتاب کار استفاده کنید ۸۶
- ارزیابی سیستم‌های بین نسلی سازمانی (ACIS) ۸۷

۸۷	قسمت اول: ارزیابی خطامشی
۸۹	نمرات ارزیابی خطامشی خود را تفسیر نمایید
۹۰	قسمت دوم: ارزیابی عملیات‌ها
۹۱	نمرات ارزیابی عملیات‌های خود را تفسیر نمایید
۹۲	خلاصه ابزارهای توصیه شده
۹۲	۱- نمرات ارزیابی خطامشی
۹۳	۲- نمرات ارزیابی عملیات‌ها
۹۳	مراحل اقدام
۹۴	۱- تحلیل اثر نسلی
۹۴	۱-۱- هدف
۹۴	۱-۲- داده‌ها
۹۴	۱-۳- کاربرد ابزار
۹۴	۱-۴- مثال شماره ۱
۹۶	۱-۵- مثال شماره ۲
۹۷	۲- مربیگری درجه ۳۶۰
۹۷	۲-۱- هدف
۹۷	۲-۲- داده‌ها
۹۸	۲-۳- کاربرد ابزار
۹۸	۲-۴- انواع برنامه‌های مربیگری
۹۸	۲-۵- مثال شماره ۱
۹۹	۲-۶- مثال شماره ۲
۹۹	۳- تیم‌های نیروی کار بین نسلی
۹۹	۳-۱- هدف
۹۹	۳-۲- داده‌ها
۱۰۰	۳-۳- کاربرد ابزار
۱۰۰	۳-۴- اجرا
۱۰۰	۳-۵- مثال شماره ۱
۱۰۱	۳-۶- مثال شماره ۲
۱۰۱	۴- قدرت دیدگاه
۱۰۱	۴-۱- هدف
۱۰۱	۴-۲- داده‌ها
۱۰۲	۴-۳- کاربرد ابزار
۱۰۲	۴-۴- مثال شماره ۱

- ۱۰۳..... ۴-۵- مثال شماره ۲
- ۱۰۵..... ۵- مسابقه تیم بین نسلی
- ۱۰۵..... ۵-۱- هدف
- ۱۰۵..... ۵-۲- داده‌ها
- ۱۰۵..... ۵-۳- کاربرد ابزار
- ۱۰۶..... ۵-۴- اجرا
- ۱۰۶..... ۵-۵- مثال شماره ۱
- ۱۰۶..... ۵-۶- مثال شماره ۲
- ۱۰۷..... منابع و مأخذ فصل

فصل ششم: تمرینات مدیریت بین نسلی

- ۱۰۹..... تمرینات مدیریت بین نسلی
- ۱۰۹..... ۱- گفتگوی فوری
- ۱۱۰..... ۲- خط سن
- ۱۱۱..... ۳- شما هم همین‌طور؟
- ۱۱۳..... جمع‌بندی
- ۱۱۳..... منابع و مأخذ فصل
- ۱۱۵..... پیوست؛ معرفی منابع بیشتر جهت مطالعه
- ۱۱۷..... منابع و مأخذ