کسب و کار

چالش‌های نسلی سازمان‌ها: فرصت یا تهدید؟

تفاوت بین نسل‌ها پدیده تازه‌ای نیست، بلکه از گذشته در جوامع انسانی وجود داشته است. اما پدیده تعارض و رویارویی نسلی، به‌ویژه در سازمان‌ها چالش‌هایی ایجاد کرده است. در ایران نیز، اصله نسلی (به عنوان یک پدیده اجتماعی) پیامد صنعتی شدن، تقنین و توسعه اقتصادی-اجتماعی در ۵۰ سال گذشته است. سازمان‌ها (مانند بنگاه‌ها) به‌عنوان یک پدیده اجتماعی، خرده سیستمی از یک سیستم کلان (جامعه) هستند و ناچارند گسست نسلی در آنها را به وجود دارد یا به وجود خواهد آمد. اصطلاح «تفاوت نسلی» به معنای اختلافی طبیعی در باورها، ارزش‌ها و هنجارهای میان نسل‌ها شناخته می‌شود. در این نوشتار علاوه بر معرفی مفهوم نسل در سازمان‌ها و چالش‌های آنها، مروری بر فرصت‌ها و تهدیدهای آن و الزام مدیریت آن در سازمان‌های ایرانی خواهیم داشت. با توسعه یافتن جوامع، نیاز به مدیریت موثر منابع انسانی در سازمان‌ها بیش از پیش برجسته شده است. با وجود این، از جمله مهم‌ترین چالش‌هایی که بسیاری از سازمان‌ها را درگیر خود کرده، وجود تفاوت نسل در میان کارکنان سازمان است. نکته حائز اهمیت آن است که این تفاوت نسل، تنها برآمد از تفاوت در سن افراد نیست و جنبه‌های دیگری را نیز همچون جنسیت، قومیت، تحصیلات کاری و موارد این چنینی دربر می‌گیرد. از سوی دیگر، با بروز تحولات فرهنگی و اجتماعی، انتقال نقش‌های اجتماعی از یک نسل به نسل دیگر، ظهور رسانه‌های گوناگون و ایجاد تفاوت بین نسل‌ها به واسطه تفاوت در رسانه‌های مورد علاقه هر نسل، شناسایی روابط نسل‌ها با یکدیگر و فواصل موجود بین آنها را با چالش‌هایی مواجه کرده است. آنچه این تحقیقات نشان می‌دهد این است که تفاوت‌های فردی، گروهی، فرهنگی و مانند آنها در نسل‌ها وجود دارد. قابل توجه آنکه نسل‌ها در انتظارات، نگرش‌ها و ویژگی‌های محل کار با هم تفاوت دارند. این مهم، بر روی جنبه‌های آموزش‌پذیری، تعهد آموزشی، یادگیری، تعلق‌خاطر سازمانی، بهره‌وری، مدیریت تعارضات، انگیزش و رضایت شغلی و احترام متقابل نیز تاثیر خواهد داشت.

نسل و گسست نسلی چیست؟

جامعه‌شناسان بیشتر نسل را با تجربیات نسلی توضیح داده‌اند. این نخستین و ابتدایی‌ترین تعریفی است که از نسل می‌توان داشت. اگر چه در سازمان‌ها تکیه بر این تعریف از نسل مقصود چالش‌های سرمایه انسانی را به خوبی به تصویر نمی‌کشد. در یک تعریف کلی می‌توان گفت تجمیع نظر صاحب‌نظران ما را به این واقعیت می‌رساند که معیارهایی مانند سن و همسالان، تجارب مشترک جامعه‌پذیری و وقایع مهم تاریخی همچون جنگ، انقلاب، یا تجربه‌های نسلی همچون نوآوری‌های فناوری مانند تلفن همراه و اینترنت، برای تبیین تفاوت و تمایز نسل‌ها از یکدیگر قابل ارائه است. در یک تعریف پیشرفته‌تر، مفهوم نسل را به صورت زیر تعریف کرده‌اند:

مجموعه‌ای از ارزش‌های نسلی، شخصیتی، شغلی، انگیزشی، آموزشی و فنی که برای تمایز و تفکیک بین کارکنان سازمان مدنظر قرار داده و هویت مشترک را برای آنها به وجود می‌آورد. این افراد با اشتراکات رفتاری، شخصیتی و خدمتی انتظارات و عکس‌العمل متنوع (گسست) را در محیط کاری از خود نشان می‌دهند.

این تعریف علاوه بر جامعیت، تنوع وسیعی از ابزارهای نسلی را برای تمایز بین تفکر بین نسلی روشن می‌سازد.

دسته‌بندی نسلی در ایران و دنیا

دسته‌بندی نسلی در دنیا بر مبنای سال بر چهار دسته، نسل بیبی بوم‌ها (متولدین سال‌های ۱۹۴۰ تا ۱۹۵۹)، نسل ایکس (متولدین سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۹) نسل وای یا هزاره (متولدان سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۶) و نسل زد (متولدان سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۹) است. البته نسل جدیدی نیز در حال ظهور است به نام نسل آلفا که متولدین سال‌های ۲۰۱۰ (دقیقا مقارن با تولد اینستاگرام) به بعد هستند (معادل ۱۳۹۰ در ایران). ایران نیز در ۵۰ سال اخیر، یکی از مهم‌ترین دوره‌های حیات اجتماعی خود را پشت سر گذاشته و شاهد رشد در ابعاد مختلفی از قبیل صنعتی شدن، شهرنشینی، سوادآموزی، تحصیلات دانشگاهی، جوانی جمعیت، گسترش وسایل ارتباط جمعی، گسترش ارتباطات داخلی و بین‌المللی، مهاجرت گسترده به شهرها و رشد طبقات متوسط بوده است.

بنابراین، موارد ذکر شده به تنهایی یا همزمان، می‌تواند منجر به تحول ناملموس در ارزش‌ها، نگرش‌ها و هنجارهای نسل‌های مختلف در سازمان‌ها شود. اگر بخواهیم راحتتر صحبت کنیم و مساله را بررسی کنیم، می‌توان اذعان کرد که محیط‌های کار طی سال‌های اخیر متشکل از سه گروه سنی جوان و تازه‌کار، میانسال که بیشتر در سطوح مدیریتی مشغول هستند و نیروی کار باتجربه با ۲۰ یا ۳۰ سال سابقه کار، بوده است. امروزه تفاوت سنی نیروهای جوان و با تجربه در محیط کار، بعضا به ۴۰ سال نیز می‌رسد. این رده‌های سنی مختلف با وجود آنکه طیف گسترده‌ای از استعدادها را به همراه دارد، اما تفاوت میان این نسل‌ها و تفاوت در ارزش‌ها و دیدگاه‌های این افراد می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد شکاف و اختلاف میان کارکنان و مدیران شود. در چنین فضایی، کارفرمایان در جذب نیروهای خود با مشکلاتی مواجه خواهند شد. لازم به ذکر است که با ورود نسل آلفا به بازار کار وضعیت روز به روز پیچیده‌تر خواهد شد. نسلی که ترجیحات، الگوی ارتباطی، انطباق شغلی، انتخاب‌ها، مهارت‌های تکنولوژی و ارزش‌های کاملا متفاوتی از پیشینیان خود دارد. شکل زیر نیز اولویت‌های نسل‌ها را در ارتباط‌گیری و شغلیل حضور آنها در محیط کار را به خوبی نمایش می‌دهد.

فرصت یا تهدید؟

همان‌طور که گفتیم، یکی از موضوعاتی که در روابط کارکنان یک سازمان ممکن است تاثیر منفی داشته باشد، موضوع تفاوت نسل است. تفاوت نسلی در نقطه مقابل انطباق نسلی (که امری محال است)، ضرورتی مطلوب و اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود که موجبات تحول حیات انسانی را در ابعاد مختلف فراهم می‌آورد. از آنجا که هر نسل در زمان‌ها و وقایع مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و با نگرش‌های متفاوتی رشد یافته است، بنابراین بین نسل‌های مختلف شاغل در سازمان‌ها تفاوت وجود دارد. حال اگر مدیران، کارکنان را صرفا از دید نسل خود نگاه کنند، مدیریت این شکاف نسلی می‌تواند کاملا چالش‌برانگیز باشد. قهر بهتر نسل‌هایی که با هم در محل کار زندگی مشترکی دارند منجر به جذب، نگهداری، جانشین‌پروری، ارتباطات، تعامل کاری و حل تعارضات بهتر می‌شود. بنابراین برای افزایش کارآیی اجزای یک سیستم و حصول نتیجه بهتری از آن، نیاز به تفکیک این افراد بر اساس مولفه‌های تفکیک‌کننده ویژگی‌های هر نسل، کاملا مشهود و ملموس است. درخصوص اینکه نسل‌های مختلف چه ویژگی‌هایی از لحاظ متغیرهای سازمانی مدیریت منابع انسانی دارند و به‌طور کلی تفاوت نسلی در حوزه منابع انسانی چگونه باید مدیریت شود، پژوهش‌های اندکی در کشور ما صورت گرفته است. این در حالی است که تفاوت نسل‌ها توقعات، ارزش‌ها و باورهای آنها می‌تواند موجبات اثرات نامطلوب‌اثرات نامطلوبی را بر سازمان، به‌عنوان یک کل منسجم برای رسیدن به مقاصد استراتژیک فراهم کند.

جالب اینجاست که وقتی که ما ویژگی‌های منفی و غیرقابل تحمل بودن را به هر گروه نسلی منتسب می‌کنیم، در واقع در حال القای این مهم هستیم که ارزش‌ها، باورها، انتخاب‌ها و آرمان‌های آن نسل دارای نقص هستند و این کلیت یک نظام اداری را با چالش مواجه می‌کند. همان گونه که وقتی ما از یک کشور به کشور دیگر (یا منطقه جغرافیایی دیگر) سفر می‌کنیم (فاصله مکانی) انتظار نداریم که رفتارها و ارزش‌هایمان آنچنان دارای اعتبار باشد و پذیرفته شود یا حتی آنها خودشان را با ما تطبیق دهند، نمی‌توان در محیط کار نیز از افرادی که در نقاط زمانی مختلف به دنیا آمده‌اند (فاصله زمانی)، انتظار داشت دید کاملا و نگرش یکسانی مانند ما داشته باشند.

گروه مدیران

رضا قاسمی یقین، پژوهشگر سیستم‌های مدیریتی

بازدید اصحاب رسانه البرز از پروژه‌های راهداری

راهداری تعطیلی ندارد

خانی نژاد- با شنیدن نام راهداری به یاد مدیریت ترافیک راه‌ها و حفظ ایمنی و راحتی عمومی می افتیم "راه‌ها و جاده‌های برای حفظ تظم و ایمنی عمومی، تنظیم ترافیک و کنترل سرعت خودروها، ارائه اطلاعات و هشدارها درباره خطرات جاده ای به رانندگان ایجاد شده اند."

"برپایی نقاط نگهداری تعمیرات و وجود پمپ بنزین ها تهیه برنامه برای نگهداری و ایجاد و حفظ راههای ارتباطی به همراه حمل و نقل عمومی و خدمات وابسته به آن از جمله وظایف راهداری است"! این توضیحات را علی زندی فر مدیر کل اداره راهداری استان به خبرنگاران ارائه می دهد.

او که سخنان خود را در حین تور بازدید اصحاب رسانه از پروژه های راهداری استان البرز از ابتدای اتوبان حد فاصل امام زاده طاهر مقرر راهداری آغاز کرد، ضمن تقدیر از آنان، هدف از برگزاری این رویداد را صرفا بزرگداشت "روز خبرنگار" اعلام کرد و گفت: "تشریح عملیات راهداری تنها برای آگاهی بیشتر است که چگونه ترمیم راه ها و احداث راه های اتحرافی در مواقع ضروری باعث بار کردن گره ترافیکی و خروج از بحران ها است."

خبر خوش، آن که در حال حاضر ۱۰۸ پروژه ساخت جاده، ابنیه و بهسازی آسفالت در راه های البرز در حال انجام است که با اعتباری بالغ بر یک هزار و ۳۸۰ میلیارد تومان اعتبار در حال اجراست.

البرز محل اتصال ۱۴ استان است که بررسی و مطالعه ترافیک و بهسازی راه ها با توجه به حجم پروژه و ایمن سازی راه های ارتباطی به راحتی امکان پذیر نیست از طرفی مطالبه گری شهروندان و رسانه های البرز نیز این حساسیت ها را دو چندان می کند.

در کنار اتوبان، علائم افقی، عمومی و خط کشی هایی دیده می شود، نظارت بر عملیات و فعالیت راهداری و مرمت راه ها، تنظیم برنامه های نگهداری راه ها با همکاری اداره راه و شهرسازی شهرستان ها و نظارت بر فعالیت های راهداری و جلب مشارکت مردم از مهم ترین ویژگی های اداره کل راهداری البرز است.

به گفته زندی فر، راهداری تعطیلی ندارد، بلکه در زمان تعطیلی وظایفش چند برابر تیز می شود. برای نتیجه بخش بودن تمامی اقدامات سخت افزاری از جمله اصلاح هندسی نقاط پرحادثه، سیستم های هوشمند حمل و نقل جاده ای و علائم ایمنی، باید مردم را نسبت به این سخت افزارها و اهداف راه اندازی حساس و به بهره گیری از مزایای این امکانات ترغیب کنیم.

زندی فر بر شفافیت در کار، انجام کار تیمی و تزریق امید تاکید دارد، چرا که اقدام ملی برای راه های اولویت دار روستایی نیازمند هدایت افکار عمومی و تلاش برای برآورده کردن توقعات مردم است و راهداری و حمل و نقل جاده ای البرز با حساسیت ویژه ای این مهم را پیگیری می کند. اجرای طرح نهضت آسفالت با وجود قدمت برخی محورهای مواصلاتی استان که به گفته معاونین راهداری البرز ۳۰ تا ۴۰ سال می شود باید بهسازی شود. در حال حاضر کارگاه های بهسازی آسفالت در راههای استان فعال است و بهسازی آن ها نیز بر اساس اولویت انجام می‌شود.

به پایانه مسافربری شهید کلانتری که می رسیم کمبودها بیشتر آشکار می شود؛ حجم زیادی از مسافران و امکاناتی که پاسخگوی جمعیت استان نیست و این استان تنها یک پایانه دارد. در حالی که باید در سه نقطه شهر پایانه به آن اضافه کرد اما با لاجیار و وجه جوش به طور موقت توسط مردم در دو نقطه شهر پایانه هایی ایجاد شده که البته پاسخگوی نیاز مسافران نیست. برای این تعداد جمعیت، وجود یک پایانه برای سرویس دهی کافی است!؟

در میان همه کمبودها، نبود اتوبوس برون شهری نیز رخ می نماید. جایجایی مسافران استان آن هم با ۲۸ دستگاه کار آسانی نیست به خصوص وقتی ایام اربعین هم در پیش است.

فراهم کردن زیرساخت های این پروژه ۴۰۰ میلیارد تومان تخصیص داده شده است.

اتوبوسی به توتل یازدهم رسید، برعکس همیشه که وقتی به توتل می رسیدیم تاریکی محض و فریاد شوخی و خنده مسافران بود اما این بار تغییراتی اتفاق افتاده بود. چرا که راهداری ترمیم و مرمت توتل ۹ و ۱۱ را تورپرداری بهسازی، زهکشی و ایمن سازی بعد از چندین سال تکمیل کرده است.

مدیرکل راهداری استان گفت که با انجام مرمت و ترمیم این توتل ها بیشتر عکس العمل مردم برای ما مهم بود که راضی هستند یا نه که خوشبختانه بازخورد خوبی داشته است.

برای ما خبرنگاران نیز جای سوال بود چگونه با ساخت توتل در جاده کرج- کندوان هیچ گونه مرمتی پس از این سالها انجام نشده و به حال خود رها شده است؟

با توضیحات معاون عمرانی گویا قرار بر این است تا ظرف مدت یک ماه این عملیات برای دیگر توتل ها هم انجام شود.

تردد هر روزه مسافران از جاده کرج- کندوان برای عزیمت به استان مازندران باعث شده تا ترافیک بسیاری را در جاده شاهد باشیم. ظرفیت این جاده برای تحمل چنین ترافیکی ظرفیت بسیار پایین است و وجود کوه هایی که جاده را محاصره کرده اند، باعث شده تا در بیشتر اوقات شاهد ریزش سنگ از کوه ها به سطح جاده باشیم، به همین منظور نیروهای راهداری مشغول "لق گیری" بودند که بعد از سیل خرداد ماه سال جاری این محور تیز رسانه‌ای خبرنگاران استان البرز از این کمبود وقت باعث شد تا به جاده آتشگاه و برغان ترسیم، اما در برنامه های در حال اجرا چهار بانده کردن محور های آتشگاه به کمربندی برغان، سهیلیه و سعیدآباد از جمله پروژه های در حال ساخت و تکمیل راهداری به شمار می رود.

امسال اربعین در پیش است و با حجم زیادی از جمعیت استان البرز که عازم کربلا هستند نیازمند مدیریت زمان زائران هستیم.

یکی دیگر از مشکلات این استان تردد تریلرهاست که بدون بارنامه در تردد هستند اما به تازگی مقرر شده تا انتقال تمام بارهای کشور از مبدا با بارنامه دولتی انجام شود و به این ترتیب از قاچاق کالا جلوگیری شود و عوارض و مالیات نیز در همین استان دریافت شود.

یکی دیگر از اقدامات راهداری و حمل و نقل جاده ای البرز اطلاع رسانی به رانندگان درباره شرایط جاده ها و کنترل ترافیک و جلوگیری از تصادف است به همین منظور با راه اندازی پایگاه مرکز داده در البرز که با برآورد بودجه اولیه ۴۰۰۰ میلیارد تومان قابلیت اجرا دارد، در ابتدا برای فراهم کردن زیرساخت های این پروژه ۴۰۰ میلیارد تومان تخصیص داده شده است.

اتوبوسی به توتل یازدهم رسید، برعکس همیشه که وقتی به توتل می رسیدیم تاریکی محض و فریاد شوخی و خنده مسافران بود اما این بار تغییراتی اتفاق افتاده بود. چرا که راهداری ترمیم و مرمت توتل ۹ و ۱۱ را تورپرداری بهسازی، زهکشی و ایمن سازی بعد از چندین سال تکمیل کرده است.

مدیرکل راهداری استان گفت که با انجام مرمت و ترمیم این توتل ها بیشتر عکس العمل مردم برای ما مهم بود که راضی هستند یا نه که خوشبختانه بازخورد خوبی داشته است.

برای ما خبرنگاران نیز جای سوال بود چگونه با ساخت توتل در جاده کرج- کندوان هیچ گونه مرمتی پس از این سالها انجام نشده و به حال خود رها شده است؟

با توضیحات معاون عمرانی گویا قرار بر این است تا ظرف مدت یک ماه این عملیات برای دیگر توتل ها هم انجام شود.

تردد هر روزه مسافران از جاده کرج- کندوان برای عزیمت به استان مازندران باعث شده تا ترافیک بسیاری را در جاده شاهد باشیم. ظرفیت این جاده برای تحمل چنین ترافیکی ظرفیت بسیار پایین است و وجود کوه هایی که جاده را محاصره کرده اند، باعث شده تا در بیشتر اوقات شاهد ریزش سنگ از کوه ها به سطح جاده باشیم، به همین منظور نیروهای راهداری مشغول "لق گیری" بودند که بعد از سیل خرداد ماه سال جاری این کمبود وقت باعث شد تا به جاده آتشگاه و برغان ترسیم، اما در برنامه های در حال اجرا چهار بانده کردن محور های