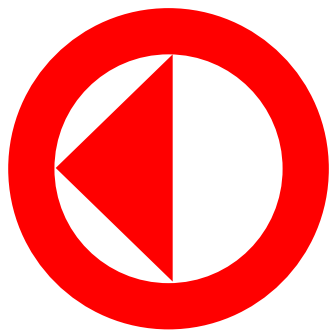


# Generation Z:

**Why HR Must Be  
Prepared for Its Arrival**





آمادگی حوزه های منابع انسانی

برای ورود نسل Z

ارایه :

جعفر زنگنه

گروه صنعتی بارز

## چرا بایستی درباره نسل ها در سازمان ها مطالعه کنیم

رهبران سازمان ها بایستی با این واقعیت برخورد نمایند که سازمان ها محل برخورد گروههای مختلفی می باشند و این تنوع گروهها بایستی شناخته و مدیریت شوند

چرا بایستی درباره نسل ها در سازمان ها مطالعه کنیم

## تحقیقات Hay Group

در پیمایش انجام شده از ۲۵۰۰ مدیر در سراسر دنیا تقریبا یک چهارم از این مدیران **انسجام بین نسلی** را به عنوان یکی از بزرگترین ریسک های شرکت ها ارزیابی نموده و بقیه آنها آن را یکی از **سه خطر بزرگ** تلقی نموده اند.

## تعریف نسل

تعریف دایره المعارف اجتماعی:

نسل به گروهی از افراد اطلاق می شود که مرحله ای از حیات را با یکدیگر آغاز کرده یا پایان داده باشند و تجاربی مشترک دارند.

## طبقه بندی نسل‌ها در ایران و جهان

نسل‌ها در ایران	نسل‌ها در جهان
نسل اول انقلاب (متولدین ۱۳۲۲ - ۱۳۴۱): ۵۱ تا ۷۰ ساله‌ها	نسل Baby Boomers: متولدین سال‌های ۱۹۴۵ تا ۱۹۵۹ میلادی
نسل دوم انقلاب (متولدین ۱۳۴۲ - ۱۳۵۷): ۳۸ تا ۵۰ ساله‌ها	نسل X: متولدین سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۱ میلادی
نسل سوم انقلاب (متولدین ۱۳۵۸ - ۱۳۶۹): ۲۵ تا ۳۷ ساله‌ها	نسل Y: متولدین سال‌های ۱۹۸۲ تا ۱۹۹۱ میلادی
نسل چهارم انقلاب (متولدین ۱۳۷۰ به بعد): کمتر از ۲۴ ساله‌ها	نسل Z: متولدین ۱۹۹۲ میلادی به بعد

## نسل انفجار جمعیت (۵۱-۷۰)

این کارکنان از میانه دهه ۶۰ هجری شمسی تا پایان دهه ۷۰ شمسی به شرکت‌ها پیوسته‌اند که دورانی به شمار می‌آید که در آن کشورهای اروپایی با رشد و پیشرفت بی‌سابقه‌ای مواجه بودند و ایران در مرحله سازندگی بعد از جنگ بود. همین شرایط انتظار موفقیت را در آن‌ها افزایش داده است. در حال حاضر این گروه از **کارکنان در رده‌های بالای مسوولیت** در شرکت‌ها مشغول به کار هستند، بیشترین تعداد افراد بسیار پرکار نیز در این دسته قرار دارند

## نسل X (۳۸ - ۵۰)

این نسل بالاترین میزان آموزش و تحصیلات دانشگاهی و تجربیات بین المللی را دارا است. این نسل از الگوهای رفتاری سنتی فاصله گرفته و خواستار فضای غیر رسمی تر و از بین رفتن مراتب اداری و تبدیل آن به ساختار منعطف و خطی است. این افراد اولین پایه گذاران سیاست هایی هستند که انعطاف پذیری و تسهیل را ترویج می کنند.



## نسل Y (۲۴ - ۳۷)

نام Y فقط به خاطر اینکه متولدین این دهه بعد از نسل X قرار می گرفتند ، روی این نسل گذاشته شد. جوان های نسل Y کاملاً به ابزارهای ارتباطی جدید مثل اینترنت مسلط هستند و کارکردن در فضای مجازی بخشی از زندگی روزمره شان را تشکیل می دهد. به این نسل، **نسل وب گرد** هم می گویند. این نسل اولین چیزی که از اینترنت می بیند، وب سایت ها و وبلاگ ها هستند.

## نسل Z (۲۳ و پایین تر)

متولدین اواسط دهه ۹۰ به بعد ، نسل Z می باشند. این نسل فرزندان نسل X می باشند. **نسل اینترنت یا نسل شبکه** به این نسل می گویند. نسل شبکه ای ها در زمانی زندگی می کنند که اینترنت همه عرصه های اقتصادی و اجتماعی را تحت تاثیر قرار داده است. اولین چیزی که این نسل از اینترنت می بیند، وب ۲ ها یا شبکه اجتماعی است. **نخستین** **قبیله از بومیان واقعی دیجیتال** می باشند

# موارد مورد نظر حوزه های منابع انسانی درباره انسجام نسلی

## بازنگری راهبردهای منابع انسانی و انسجام نسلی

تحقیقات گسترده‌ای که در زمینه‌ی نسل‌ها انجام شده است نشان می‌دهد که نسل‌ها اختلافات و

تفاوت‌های بسیار زیادی با یکدیگر دارند از جمله:

تفاوت در آرمان‌ها و اهداف و ارزش‌ها

تفاوت در انتظارات

تفاوت در الگویابی و گروه‌های مرجع

تفاوت در اصطلاحات روزمره

تفاوت در ظاهر، پوشش و نوع سخن گفتن

تفاوت در محیط کاری و شرایط مورد انتظار در محیط کاری

از این رو بررسی نسل‌های موجود امری حیاتی در سازمان می‌باشد

هجدهمین همایش عرصه یادگیری مدیران منابع انسانی

## تعهد سازمانی و انسجام نسل ها

با ورود هر نسل جدید به محیط کاری، مفهوم تعهد کمرنگ تر می شود

دلایل کمرنگی تعهد سازمانی:

- تحولات صورت گرفته در اولویت های ارزشی نسل ها
- عدم تمرکز سازمان ها بر ایجاد امنیت شغلی
- سازمان ها با ارائه آموزش ها و مهارت های لازم به کارکنان، به تربیت کارکنانی «استخدام پذیر» روی آوردند

## فرهنگ سازمانی و انسجام نسلی

نسل امروزی مدیران را نسل کارکنان میانسال و برخی از اعضای نسل X تشکیل می دهند. فرهنگ سازمانی و شیوه رفتار در هر محیط در همین رده های مدیریتی شکل می گیرد. اگر از همین دیدگاه به قضیه نگاه کنیم می توان گفت که برخی از شکست های کارکنان جوان تر در محیط های کاری از این مساله ریشه می گیرد که آنها اولویت های ارزشی متفاوتی دارند.

## سازمان های دانش بنیان و انسجام نسلی

سازمان های دانش بنیان باتوجه به نو بودن فعالیتشان بیشتر از نسل Y و نسل Z استخدام می کنند. میان نسل جوان و فناوری های جدید ارتباط نزدیکی برقرار است که اغلب روی استانداردها و رفتارهای اجتماعی آنان اثرگذار است

در این سازمانها محیط کاری بایستی متناسب با این نسل ها باز طراحی گردد، دیجیتالی نمودن محیط کار یکی از راهکارهای این سازمان هاست.

## سبک رهبری و انسجام نسلی

رهبرانی که در مشارکت دادن و تشویق بهتر عمل می کنند و عملکرد بالایی دارند از دامنه ای از سبک ها برای نسل های مختلف در سازمان استفاده می کنند.



# چرا حوزه های منابع انسانی باید آماده نسل Z باشند؟

# بیش از یک چهارم

از جمعیت ایران به نسل Z تعلق دارد



## Gen Z (۲۲ & Under)



## Gen Y (۲۳ - ۳۸)



## Gen X (۳۹ - ۵۰)



## Baby boomers (۵۱ - ۶۹)



## The " Silent" Generations (۷۰ +)



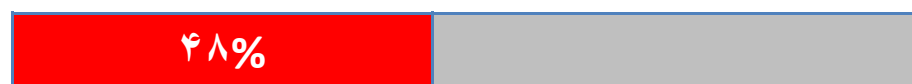
# شاغلین در ایران در سال ۱۳۹۵



## Gen Z (۲۲ & Under)



## Gen Y (۲۳ - ۳۸)



## Gen X (۳۹ - ۵۰)



## Baby boomers (۵۱ - ۶۹)



## The "Silent" Generations (۷۰ +)



خصوصیات نسل Z را در زمینه های زیر بررسی می نمایم:

✓ پرورش در محیط فناوری

✓ وفاداری به سازمان

✓ انعطاف در زمان های کاری

✓ تقابل زندگی شخصی و کاری

✓ رفاه در زمان کودکی نسب به نسل های قبل از خود

✓ حیطةی نظارت

✓ نقش زنان

✓ عملکرد محوری و نتیجه گرایی

## خصوصیات

- فناوری جزئی از زندگی آن هاست.
- فناوری روی استانداردها و رفتارهای سازمانی آنان اثرگذار است.
- وسایل ارتباطی و ابزارهای فناوری نقش مهمی در رضایت شغلی این افراد دارد.

## خصوصیات

- افراد نسل Z نسبت به شغل خود وفاداری کمتری نسبت به نسل‌های قبلی دارند.
- ترک کردن سازمان برای آنها آسانتر است و هر زمانی که صلاح بدانند به راحتی می‌توانند از سازمان جدا شوند.

## خصوصیات

- بیشتر افراد نسل Z خواهان انعطاف و آزادی بیشتر در زمان کاری هستند.

## خصوصیات

- زندگی شخصی و ارتباطات خصوصی خود را بر همه چیز مقدم می‌دانند.
- این نسل مهارت های بین فردی و از دیدگاه وسیع تر توانایی تفکر انتقادی، توانایی حل مسئله ندارند
- افراد نسل Z تنها در زمان های مشخص و تعیین شده خود را نسبت به کارشان متعهد می دانند و خارج از محیط کاری به زندگی شخصی خود مشغولند.



## خصوصیات

- این افراد دوران کودکی خود را در رفاه گذرانده‌اند. والدین آنها شاغل هستند. تربیت این نسل **تربیت هلیکوپتری** است. این نسل کمتر از خود توانایی‌هایی از قبیل بررسی یک مسئله، مدل سازی، تجربه و تحلیل و توانایی تصمیم‌گیری را بروز می‌دهند

## خصوصیات

- افراد نسل Z کمتر از نسل های قبلی خود به ساختارهای سازمانی عمودی و سلسله‌مراتبی علاقه نشان می‌دهند.
- از اینکه تمامی فعالیت‌های ریز آن‌ها تحت نظارت باشد خوششان نمی‌آید و در عوض **انتظار بازخورد از کارهایی که انجام می‌دهند را نیز دارند.**
- افراد این نسل اگر احساس کنند نظرات و ایده‌هایشان توسط دیگران شنیده می‌شود احساس رضایت بیشتری می‌کنند.

## خصوصیات

- زنان نسل Z تعهد کاری بیشتری نسبت به زنان نسل‌های قبلی دارند.
- مقبولیت زنان در بین مردان این نسل نیز بیشتر است و مردان نسل Z به راحتی مدیر بودن و رییس بودن زنان را می‌پذیرند.

## خصوصیات

- افراد نسل Z بدنبال ووظایف خلاقانه‌ای در محیط کارند و می‌خواهند به خاطر کارهایشان در سازمان شناخته شوند و عملکرد محور و نتیجه‌گرا می‌باشند
- تصمیمات حفظ شغل و یا تغییر آن در افراد نسل Z به میزان حمایت و قدردانی که از کار آنها صورت می‌گیرد بستگی دارد.
- این گروه خواهان رشد سریع در سازمان‌ها می‌باشند

حوزه منابع انسانی گروه صنعتی بارز به دلایل زیر وارد موضوع نسل Z گردید

- با توجه به ماهیت سخت و زیان آور بودن صنعت تایر، خروج نیروهای با بیست سال سابقه خدمت (نسل X) از سازمان و ورود نسل جدید (Z) به سازمان اجتناب ناپذیر می باشد

- با ورود نسل جدید به سازمان و انتظارات و خصوصیات این نسل تعارضاتی بین این نسل با نسل X و Y به دلیل سوء تفاهمهای انجام شده صورت گرفت  
- رفتارها و شخصیت نسل جدید با فرهنگ سازمانی موجود همخوانی ندارد

گام‌هایی اجرایی پروژه آمادگی برای نسل Z در گروه صنعتی بارز

- بررسی نتایج تحلیلی ۴ ساله آراء کمیته انضباط کار گروه صنعتی بارز

- بررسی نتایج برداشتی ۴ ساله سنجش اثربخشی کارکنان (تعلق و

توانمندی) براساس مدل هی گروپ

- بررسی نتایج ۴ ساله حوادث شغلی

- بررسی کتابخانه ای درباره نسل ها و تهیه حدود ۵۰ مستند داخلی و

خارجی درباره نسل ها

- تشکیل چهار جلسه کمیته منابع انسانی و بررسی چالش های بین نسلی

اقدامات انجام شده حاصل از پروژه آمادگی برای

نسل Z

## برنامه های حاصل از پروژه **آمادگی برای نسل Z** در گروه صنعتی بارز

ردیف	نام پروژه	سال اجرا
۱	پروژه سنجش فرهنگ سازمانی	۱۳۹۵
۲	پروژه سنجش سبک رهبری	۱۳۹۵
۳	پروژه ارتباطات سازمانی فاز اول این پروژه به بررسی نیازهای ارتباطی کارکنان بر اساس نسل ها پرداخته شده است	۱۳۹۴- ۱۳۹۵
۴	پروژه بازنگری در نظام آموزش در فاز اول به شرح دقیق و واضح درباره وظایف از طریق شرح شغل و تعریف دقیق مسئولیت ها پرداخته شد	۱۳۹۴- ۱۳۹۵
۵	پروژه بازنگری در فرایند جامعه پذیری دوره مهارت های ارتباطی از دروس اصلی فرایند جامعه پذیری قرار گرفت	۱۳۹۴



## برنامه های حاصل از پروژه **آمادگی برای نسل Z** در گروه صنعتی بارز

سال اجرا	نام پروژه	ردیف
۱۳۹۴- ۱۳۹۵	پروژه بازنگری در <b>نظام مدیریت دانش</b> به صورتی که با خروج فردی از سازمان، دانشی که او در سازمان بدست آورده است حفظ شود فاز اول این پروژه به شناسایی فرایندها و نواحی تولید دانش پرداخته است	۷
۱۳۹۴	برگزاری دوره های مهارت‌های ارتباطی با تمرکز بر نسل Z برای سرپرستان	۸
۱۳۹۴- ۱۳۹۵	پروژه بازنگری نظام مدیریت عملکرد و کارانه ای شدن سیستم مدیریت عملکرد (سیستم پاداش به سمت عملکردگرایی پیش می رود)	۹

## درس آموخته های پروژه برای مدیران منابع انسانی

-مدیران منابع انسانی خود را برای ورود نسل Z به سازمانهایشان آماده نمایند  
-به آثار و تبعات انسجام نسلی و تنوع نسل ها در سازمانهایشان توجه ویژه  
مبذول دارند

-فرایندهای حوزه منابع انسانی برای ورود به نسل Z بازنگری شود  
-آثار و تبعات ورود نسل جدید به سازمانها را برای رهبران سازمان تبیین  
نمایند

-استراتژی های منابع انسانی را براساس ورود این نسل تدوین نمایند

## و ادامه مسیر

- شناسایی تعارضات و ارتباطات بین نسلی در سازمان و تحلیل علل ایجاد این تعارضات با استفاده از نظرسنجی از چهار نسل سازمان
- مقایسه نتایج این شناسایی با سازمان های دیگر ایرانی
- مقایسه نتایج این شناسایی با یک سازمان مشابه در امریکا

# با تشکر از توجه شما