

Understanding and Identifying the Work Values of the New Generation in Work Environments

Hadi Zafari¹, Hamidreza Yazdani²,
Jabbar Babashahi³, Ali Hamidizadeh⁴,
Hasan Zareimatin⁵

Abstract

With the entry of Generation Z into the labor market, understanding and addressing their work values has become crucial for organizations. As the future shapers of organizations, this generation requires work environments that align with their expectations and priorities. Therefore, a precise understanding of Generation Z's work values can enhance human resource strategies and improve organizational competitiveness.

This study analyzes the work values of Generation Z using thematic analysis. Semi-structured interviews were conducted with 17 members of the new generation across various industries, and the collected data were analyzed into 177 initial codes. During the thematic analysis phase, these codes were reduced to 24 sub-themes and ultimately consolidated into 5 main themes. The findings reveal that Generation Z prioritizes work-life balance, technology and innovation, skill development and learning, positive organizational culture, and effective collaboration. To attract and retain this generation, organizations must provide flexible, innovative, and supportive work environments with opportunities for growth.

This research demonstrates that addressing Generation Z's values can lead to higher productivity and job satisfaction in organizations.

Keywords: *Work values; Generation Z; Thematic analysis.*

-
- | | |
|---|----------------------|
| 1. Corresponding Author: PhD student in Organizational Behavior at the University of Tehran, Iran | hadi.zafari@ut.ac.ir |
| 2. Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran | hyazdani@ut.ac.ir |
| 3. Faculty of farabi, University of Tehran, Tehran, Iran | j.babashahi@ut.ac.ir |
| 4. Faculty of farabi, University of Tehran, Tehran, Iran | hamidizadeh@ut.ac.ir |
| 5. Faculty of farabi, University of Tehran, Tehran, Iran | matin@ut.ac.ir |

فهم و شناسایی ارزش‌های کاری نسل جدید در محیط‌های کاری

هادی ظفری*، حمیدرضا یزدانی**

جبار باباشاهی***، علی حمیدی زاده****، حسن زارعی متین*****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۹

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۱۱/۱۹

چکیده

با ورود نسل Z به بازار کار، درک و پاسخگویی به ارزش‌های این نسل برای سازمان‌ها حیاتی است. این نسل به عنوان آینده‌سازان سازمان‌ها، نیازمند محیط‌های کاری متناسب با انتظارات و اولویت‌های خود هستند. بنابراین، شناخت دقیق ارزش‌های کاری نسل Z می‌تواند به بهبود راهبردهای منابع انسانی و افزایش توان رقابتی سازمان‌ها کمک کند. این پژوهش به تحلیل ارزش‌های کاری نسل Z با استفاده از روش تحلیل مضمون پرداخته است. برای جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ نفر از کارکنان نسل جدید در صنایع مختلف انجام شد و داده‌های به دست آمده به ۱۷۷ کد اولیه تجزیه و تحلیل شد. در مرحله تحلیل مضمون، این کدها به ۲۴ مضمون فرعی و در نهایت به ۵ مضمون اصلی تقلیل یافتند. یافته‌ها نشان می‌دهند که نسل Z به تعادل بین کار و زندگی، فناوری و نوآوری، یادگیری و توسعه مهارت‌ها، فرهنگ سازمانی مثبت و همکاری مؤثر اهمیت می‌دهد. سازمان‌ها برای جذب و نگهداشتن این نسل باید محیط‌های کاری منعطف، نوآور، حمایتی و فرصت‌های پیشرفت فراهم کنند. این پژوهش نشان می‌دهد که توجه به ارزش‌های نسل Z می‌تواند به بهره‌وری و رضایت شغلی بالاتر در سازمان‌ها منجر شود.

کلیدواژه: ارزش‌های کاری؛ نسل Z؛ تحلیل مضمون.

* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده گان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

hadi.zafari@ut.ac.ir

hyazdani@ut.ac.ir

j.babashahi@ut.ac.ir

hamidizadeh@ut.ac.ir

matin@ut.ac.ir

** دانشیار گروه مدیریت، دانشکده گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

*** دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده گان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

**** دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده گان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

***** استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده گان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

مقدمه

ورود نسل Z (متولدین ۱۹۹۵ - ۲۰۱۰) به عرصه نیروی کار، رویکرد جدیدی در محیط‌های کاری ایجاد کرده و سازمان‌ها را با ضرورت راهبردی انطباق با ویژگی‌ها و انتظارات منحصربه‌فرد این نسل روبه‌رو ساخته است. نسل Z به‌عنوان نخستین نسل دیجیتال‌بومی، بر شفافیت سازمانی، انعطاف‌پذیری کاری، مسئولیت اجتماعی شرکتی و همسویی ارزش‌های شخصی و سازمانی تأکید ویژه‌ای دارد (دلویت^۱، ۲۰۲۵؛ مکینزی^۲، ۲۰۲۴).

این پژوهش با هدف شناسایی ارزش‌های کاری نسل Z و ارائه راهکارهای انطباقی برای سازمان‌ها انجام می‌شود. پرسش اصلی آن است که ارزش‌های کاری نسل جدید کدامند و سازمان‌ها چگونه می‌توانند سیاست‌ها، فرهنگ و اقدامات مدیریتی خود را با این ارزش‌ها هماهنگ کنند تا جذابیت، مشارکت و بهره‌وری نیروی کار افزایش یابد. در این راستا، شناسایی ارزش‌های کاری اصلی نسل Z از منظر خود آنان و تعیین اقدامات ضروری مدیران برای ایجاد هماهنگی بین ارزش‌های نسل Z و ارزش‌های سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. همچنین ارائه راهکارهای عملی برای جذب، نگهداشت و بهره‌وری نیروی کار نسل Z و طراحی چارچوبی برای ایجاد محیط کاری فراگیر و پاسخگو به نیازهای نسلی مختلف از دیگر اهداف این پژوهش محسوب می‌شود.

شواهد پژوهشی معاصر بر اهمیت این موضوع صحنه می‌گذارند. براساس مطالعه جهانی دیلویت (۲۰۲۵)، ۷۷ درصد از پاسخ‌دهندگان نسل Z ترجیح می‌دهند در سازمان‌هایی فعالیت کنند که ارزش‌هایشان با باورهای شخصی آنان هم‌خوانی دارد. پژوهش مک‌کینزی (۲۰۲۴) نیز نشان می‌دهد که ۶۵ درصد از این نسل، محیط کار هیبریدی را به مدل‌های سنتی ترجیح می‌دهند. علاوه‌براین، یافته‌های گارتنر^۳ (۲۰۲۴) حاکی از آن است که ۷۲ درصد از نسل Z، یادگیری و توسعه مهارت‌ها را به‌عنوان معیار اصلی در انتخاب شغل در نظر می‌گیرند.

سازمان‌هایی که به این انتظارات پاسخ داده‌اند، نتایج مثبتی را گزارش کرده‌اند. براساس گزارش پی دبیلو سی (PwC، 2024)، سازمان‌های سرمایه‌گذار در توسعه محیط کار دیجیتال و انعطاف‌پذیر، ۴۳ درصد در جذب استعدادهای نسل Z موفق‌تر عمل کرده‌اند. همچنین، پژوهش دانشگاه هاروارد (هاروارد

1. Deloitte
2. McKinsey
3. Gartner

بیزینس ریویو، ۲۰۲۴) نشان می‌دهد که سازمان‌های دارای فرهنگ شفاف و مشارکتی، ۵۷ درصد تعهد سازمانی بالاتری بین کارکنان نسل Z داشته‌اند.

یافته‌های این پژوهش می‌تواند به سازمان‌ها در درک بهتر انتظارات نسل Z و طراحی سیاست‌های مناسب برای جذب و حفظ استعدادها یاری رساند. به‌علاوه، اجرای راهکارهای پیشنهادی می‌تواند به بهبود بهره‌وری کلی و افزایش تعهد سازمانی در محیط‌های کاری چندنسلی بینجامد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف ارزش‌ها

ارزش‌ها مفاهیمی پویا هستند که تحت تأثیر تغییرات محیطی و تجارب نسلی تکامل می‌یابند و رفتار و تصمیم‌گیری فردی را هدایت می‌کنند. ارزش‌ها را می‌توان به چند دسته تقسیم کرد:

- ارزش‌های شخصی^۱: اصول و باورهایی که رفتار و تصمیم فرد را هدایت می‌کنند و معمولاً ثابت و پایدارند (متکین^۲، ۲۰۲۳).

- ارزش‌های فرهنگی^۳: اهداف و اصولی که بین اعضای یک جامعه مشترکند و هنجارها و باورهای فرهنگی را منعکس می‌کنند (یورک^۴، ۲۰۱۸).

- ارزش‌های اخلاقی^۵: اصولی که رفتار فردی و اجتماعی را هدایت می‌کنند و درست یا غلط بودن اعمال را مشخص می‌سازند؛ شامل صداقت، انصاف و مسئولیت‌پذیری (چاددا^۶، ۲۰۲۳).

- ارزش‌های اجتماعی^۷: استانداردهایی که افراد و گروه‌ها برای دستیابی به اهداف شخصی و شکل‌دهی نظم اجتماعی به کار می‌برند؛ شامل همبستگی اجتماعی، عدالت و مشارکت در جامعه (میفسود^۸، ۲۰۲۳).

- ارزش‌های کاری^۹: اولویت‌هایی که افراد در محیط کار برای آنها ارزش قائلند؛ شامل امنیت شغلی،

1. Personal Values

2. Matkin

3. Cultural Values

4. York

5. Ethical Values

6. Chaddha

7. Social Values

8. Mifsud

9. Work Values

فرصت پیشرفت، تعادل کار - زندگی و رضایت شغلی (گیلمین^۱، ۲۰۲۲).

ارزش‌های کاری به‌عنوان محور مدیریت منابع انسانی، نشان‌دهنده ادراک افراد از نیازها و اهداف مرتبط با کار هستند و تحت تأثیر محیط اقتصادی، اجتماعی و فناوری قرار دارند (انگ و او، ۲۰۲۳؛ ژانگ، لی، و وانگ، ۲۰۲۴). تقسیم کلاسیک بین ارزش‌های درونی (معناداری کار، استقلال) و ارزش‌های بیرونی (درآمد، امنیت شغلی) هنوز معتبر است (دسی و رایان^۲، ۲۰۱۶).

تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که ارزش‌های کاری در حال گذار هستند: ارزش‌های بیرونی همچنان مهمند، اما ارزش‌های نوظهور مانند انعطاف‌پذیری، رفاه و هدف‌مندی اهمیت بیشتری یافته‌اند. (مجمع جهانی اقتصاد^۳، ۲۰۲۳؛ مک‌کینزی و شرکا^۴، ۲۰۲۳). ارزش‌های کاری پویا و چندبعدی شده‌اند و سازمان‌ها برای جذب و نگهداشت استعدادها و طراحی مشاغل معنادار باید این تحولات را درک کنند و «معامله جامع» کارکنان شامل امنیت شغلی، درآمد، انعطاف‌پذیری و هدف‌مندی را فراهم آورند (اسر و لیند، ۲۰۱۸؛ مک‌کینزی و شرکا، ۲۰۲۳).

ابعاد ارزش‌های کاری

ساختار نهادی، پیشینه مذهبی و شرایط بازار کار هر کشور به‌طور معناداری بر درک و اولویت‌های ارزش‌های کاری تأثیر می‌گذارد (گستهوین و ورباکل، ۲۰۱۴؛ لی و مک‌نامارا، ۲۰۲۳؛ پژوهش‌های بین‌المللی نشان می‌دهند که عوامل ملی و فرهنگی تجربه ارزش‌های کاری را متغیر می‌سازند و این حوزه چندرشته‌ای است، شامل جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، اقتصاد و علوم سیاسی (چمالجی‌لار و همکاران، ۲۰۱۸).

یکی از تمایزهای رایج، تقسیم‌بندی ارزش‌های کاری به درونی (ذاتی) و بیرونی است (دسی و رایان، ۲۰۱۶؛ گستهوین و ورباکل، ۲۰۱۴؛ کالن و هوف، ۲۰۲۳):

ارزش‌های بیرونی: دستیابی به موقعیت اجتماعی، اعتبار، درآمد بالا و امنیت شغلی یا پاداش‌های ملموس و ثبات (واتس، ۱۹۹۲؛ بررسی فرهنگ کار جهانی^۵، ۲۰۲۴).

ارزش‌های درونی: نیازهای روان‌شناختی، شامل رشد حرفه‌ای، خودشکوفایی، روابط معنادار با

1. Guillemin
2. Deci & Ryan
3. World Economic Forum
4. McKinsey & Company
5. Global Work Culture Survey.

همکاران، احساس تعلق و خدمت به جامعه (نگ و اوه، ۲۰۲۳).

مدل‌های چندبعدی نیز پیچیدگی ارزش‌های کاری را بهتر نشان می‌دهند، مانند سه بعد سوپر (۱۹۷۰)، پنج بعد وولاک و همکاران (۱۹۷۱)، شش بعد گی و همکاران (۱۹۷۱) و چارچوب چهاربعدی الیزور (۱۹۸۴). اگرچه تقسیم‌بندی درونی - بیرونی هنوز کاربرد گسترده دارد، شناخت تعامل بین ابعاد و توجه به مدل‌های چندبعدی برای طراحی محیط کاری جذاب و اثربخش ضروری است (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۴).

نظریه نسل‌ها

نظریه نسل‌ها که توسط کارل مانهایم، جامعه‌شناس آلمانی، در سال ۱۹۵۲ پایه‌گذاری شد، همچنان به‌عنوان چارچوبی اساسی برای تحلیل تفاوت‌های بین‌نسلی و تأثیر آن بر ارزش‌های کاری و محیط‌های سازمانی به کار می‌رود. بر پایه این نظریه، تجربیات مشترک در دوره‌های حساس شکل‌گیری هویت، به ایجاد نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای مشابه میان اعضای یک نسل منجر می‌شود. با این حال، یافته‌های پژوهشی معاصر (رودولف و همکاران، ۲۰۱۷؛ پیلچر، ۲۰۲۳) نشان می‌دهند که این رویکرد سنتی نیازمند بازتعریف است. براساس این دیدگاه، نسل‌های جدید تنها بر پایه رویدادهای تاریخی شکل نمی‌گیرند، بلکه "اشتراک در فضای دیجیتال" و تجربیات فناورانه مشترک، سهم بسزایی در هویت‌یابی آنان دارد. افزون‌براین، تمایز نهادن میان اثر دوره‌ای^۱، اثر سنی^۲ و اثر نسلی^۳ همواره با دشواری‌های روش‌شناختی همراه بوده و این پیچیدگی، نیاز به توسعه چارچوب‌های تحلیلی مدرن‌تری را ایجاب می‌کند.

پژوهش‌های نوین (چن و کیم، ۲۰۲۴؛ دو، ۲۰۲۵) نیز بر این نکته تأکید دارند که نظریه‌های نسلی مبتنی بر بسترهای غربی، برای کاربری در فرهنگ‌های غیرغربی نیازمند بومی‌سازی هستند. در این جوامع، پدیده "گذار نسلی"^۴ تنها با تغییرات تاریخی تعریف نمی‌شود، بلکه "شکاف دیجیتالی - فرهنگی" عاملی کلیدی در پدیدآوری تفاوت‌های درون‌نسلی و بین‌نسلی است. برای نمونه، مطالعات نشان می‌دهند که در بافت جوامع مهاجر، هویت فرهنگی بر مهارت‌های میان‌فرهنگی و زبانی تأثیر گذاشته و موجب تمایزات چشمگیر حتی در درون یک نسل می‌شود.

در مورد ایران، دیدگاه‌های متفاوتی درباره پویایی‌های نسلی وجود دارد که می‌توان آنها را در چهار

1. Period Effect
2. Age Effect
3. Cohort Effect
4. Generational Transition

دسته کلی جای داد: گروهی بر وجود شکاف نسلی فزاینده پافشاری می کنند؛ دسته‌ای دیگر به تفاوت نسلی بدون وقوع گسست کامل باور دارند؛ برخی گسست فرهنگی را مسئله اصلی می دانند و تعدادی نیز با دیدگاهی هشداردهنده معتقدند شرایط کنونی در صورت مدیریت نادرست، ظرفیت تبدیل تفاوت به شکاف عمیق نسلی را داراست (معیدفر، ۱۳۸۳).

به طور کلی، تفکیک نسل‌ها همواره از چالش‌های مهم پژوهش‌های اجتماعی و سازمانی بوده، چرا که مرزهای نسلی را نمی توان صرفاً با سال تولد مشخص کرد. پژوهش‌های اخیر (جوشی و همکاران، ۲۰۲۳؛ پری و اوروین، ۲۰۲۴) نشان می دهند که بازه‌های زمانی تنها معیاری ابتدایی برای تمایز نسل‌ها هستند و برای درک دقیق‌تر این تفاوت‌ها، باید تجربه‌های تاریخی، ارزش‌ها و رفتارهای اجتماعی را نیز به دقت مورد توجه قرار داد. برای نمونه، نسل X (متولدین ۱۹۶۵ - ۱۹۸۰) که در دوره‌ای از تغییرات اقتصادی و فناوری پرورش یافته، ویژگی‌هایی چون استقلال، واقع گرایی و توجه به امنیت شغلی را نمایان می کند (ریسرچ گیت^۱، ۲۰۲۲). در مقابل، نسل Y یا هزاره (متولدین ۱۹۸۱ - ۱۹۹۶) که هم‌زمان با ظهور اینترنت و شبکه‌های اجتماعی رشد کرده، از مهارت‌های دیجیتال بالا، انعطاف پذیری، تمایل به یادگیری مستمر و جستجوی معنا در کار برخوردار است (مرزهای روان‌شناسی، ۲۰۲۲). نسل Z (متولدین ۱۹۹۷ - ۲۰۱۲) که در دنیای دیجیتال کاملاً غوطه‌ور شده، حساسیت بیشتری نسبت به عدالت اجتماعی، استقلال فکری و محیط‌های کاری مشارکتی از خود نشان می دهد و بر شفافیت، تعامل و همفکری در محیط کار تأکید دارد (ریسرچ گیت، ۲۰۲۲؛ جوشی^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). حتی برای نسل آلفا (متولدین ۲۰۱۳ به بعد) نیز شواهد اولیه حاکی از آن است که این نسل از کودکی با هوش مصنوعی و فناوری‌های هوشمند عجین شده و ارزش‌های آنان به سوی یادگیری فعال و تعامل همه‌جانبه با محیط‌های دیجیتال گرایش دارد (پری و اوروین، ۲۰۲۴).

روش‌های نظری تفکیک نسل‌ها نیز از پژوهش‌های کلاسیک تا مطالعات جدید تکامل یافته‌اند. نظریه کلاسیک مانهایم بر این باور است که نسل‌ها براساس تجربه‌های تاریخی و اجتماعی مشترک شکل می گیرند و این تجربیات هویت، نگرش و ارزش‌های مشابهی ایجاد می کنند (مانهایم، ۱۹۲۸؛ جوشی و همکاران، ۲۰۲۳). در مقابل، نظریه چرخه‌ای استراوس وهاو، تاریخ را به صورت چرخه‌ای از

1. ResearchGate

2. Joshi

چهار مرحله تکراری (اوج، بیداری، آشکار شدن، بحران)^۱ (تحلیل می‌کند و تفاوت‌های نسلی را به واکنش هر نسل به مرحله تاریخی تولد خود مرتبط می‌داند) (اشتراوس و هاو^۲، ۱۹۹۱؛ نیل‌هاو، ۲۰۲۳). علاوه بر این، پژوهش‌های معاصر نشان می‌دهند که تحلیل ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای اجتماعی می‌تواند مرزهای نسلی را دقیق‌تر مشخص کند و در نتیجه، ترکیب معیارهای زمانی، تاریخی و روان‌شناختی بهترین روش برای تفکیک نسل‌هاست (مرزهای روان‌شناسی^۳، ۲۰۲۲؛ ریسرچ گیت، ۲۰۲۲). به‌طور کلی، تفکیک نسل‌ها یک فرایند چندبعدی است که فراتر از سال تولد می‌رود و باید عوامل تاریخی، فرهنگی، روان‌شناختی و رفتاری را هم‌زمان در نظر گرفت. این رویکرد چندبعدی امکان تحلیل دقیق‌تر تفاوت‌های نسلی و به‌کارگیری آن در محیط‌های سازمانی، آموزشی و اجتماعی را فراهم می‌آورد و از ساده‌سازی بیش‌ازحد یا استریوتایپ^۴ کردن نسل‌ها جلوگیری می‌کند (جوشی و همکاران، ۲۰۲۳؛ پری و اوروین، ۲۰۲۴؛ مرزهای روان‌شناسی، ۲۰۲۲). هیچ نام‌گذاری استاندارد برای برجسب‌زدن نسل‌های مختلف استفاده نمی‌شود. مشاوران و محققان مختلف با نام‌های متفاوتی که نسل‌های خاص را برجسب‌گذاری می‌کنند (ریوز و او، ۲۰۰۸). به‌علاوه، اینکه بازه‌ای از سال‌ها که باید برای هر یک از نسل‌ها در نظر گرفته شود، هنوز یک اختلاف نظر عمده میان نویسندگان است. ولی برای روشن‌شدن موضوع، در ادامه جدولی از طرح‌های زمانی مورد استفاده برای انتساب افراد متولد شده به بازه زمانی خاص همراه منبع در جدول (۱) ارائه شده است. جدول به وضوح نشان می‌دهد که نسل Z بعد از سالهای ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۰ متولد شده‌اند (ابلینگر و ابلینگر، ۲۰۰۵).

1. High, Awakening, Unraveling, Crisis

2. Strauss & Howe

3. Frontiers in Psychology

4. Stereotype

جدول ۱. برچسب‌های نسلی و تاریخ‌های گزارش شده در منابع مختلف

منبع و سال	عناوین و تعاریف در منابع مختلف	بازه تقریبی تولد	نسل
هاو و استراوس (۲۰۰۰، مرور ۲۰۲۳)	نسل جی‌آی (هاو و استراوس) / نسل بزرگ (بروکاو)	۱۹۰۱ تا ۱۹۲۷	نسل بزرگ / نسل جی‌آی (G.I.)
بروسفورد (۲۰۲۳)، مک کریندل (۲۰۲۳)	نسل خاموش / «سنت‌گرایان»	۱۹۲۸ تا ۱۹۴۵	نسل خاموش / سنت‌گرایان
پیو (۲۰۲۳)، مک کریندل (۲۰۲۴)	نسل متولد پس از جنگ جهانی دوم؛ جمعیت بالا و ارزش‌های رفاهی	۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴	نسل انفجار جمعیت
پوتنل (۲۰۰۰)، گود مورنینگ آمریکا (۲۰۲۴)	زیرگروهی از بومرها، بین رفاه والدین و واقعیت‌های رکود اقتصادی	۱۹۵۴ تا ۱۹۶۵	نسل جونز
بروسفورد (۲۰۲۳)، مک کریندل (۲۰۲۴)	نسل «پل» بین دنیای آنالوگ و دیجیتال؛ ارزش استقلال و تردید نسبت به اقتدار	۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰	نسل ایکس
پیو (۲۰۲۳)، مکزی (۲۰۲۴)، بریتانیکا (۲۰۲۴)	نخستین نسل دیجیتال؛ ارزش تجربه، معنا و توازن کار-زندگی	۱۹۸۱ تا ۱۹۹۶	نسل وی / هزاره‌ای‌ها
مکزی (۲۰۲۳)، بارری و اروین (۲۰۲۴)، جوشی و همکاران (۲۰۲۳)	بومیان دیجیتال؛ ارزش اصالت، عدالت، انعطاف و پایداری	۱۹۹۷ تا ۲۰۱۲	نسل زد

گونه‌شناسی نسلی در ایران

در ایران نیز معیارهای تمایز نسل‌ها از یکدیگر براساس پژوهش چیت‌ساز قمی (۱۳۸۶) به شرح ذیل است :

۱. ملاک سن و همسالان، ۲. تجارب مشترک جامعه‌پذیری، ۳. وقایع مهم تاریخی همچون جنگ، انقلاب، کودتا و ۴. تجربه‌های نسلی.

در ایران، مطالعات نسلی در دهه‌های اخیر از سطح تحلیل‌های صرفاً تاریخی به سمت بررسی‌های تجربی و جامعه‌شناختی حرکت کرده است. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که معیارهای تمایز نسلی در بافت ایران را نمی‌توان صرفاً با مدل‌های غربی تبیین کرد، بلکه باید در پیوند با تحولات سیاسی، فرهنگی و فناوری جامعه ایرانی فهمید (مدیری و مبادری، ۱۴۰۳؛ ذاکری و روشنفکر، ۱۴۰۳).

به‌طور کلی، تمایز نسل‌ها در ایران مبتنی است بر چهار محور اصلی:

۱. فاصله‌ی سنی و گروه همسالان که تجربه‌ی زیست مشترک را شکل می‌دهد؛
۲. فرایند جامعه‌پذیری مشترک در نهادهایی چون مدرسه، رسانه، خانواده و فضای مجازی؛
۳. رویدادهای تاریخی و سیاسی اثرگذار مانند انقلاب اسلامی، جنگ تحمیلی، اصلاحات سیاسی یا

تحولات فضای مجازی؛

۴. تجارب زیسته فرهنگی و فناوری محور که سبب تفاوت در نگرش، ارزش‌ها و الگوهای کنش می‌شود (مدیری و مبادری، ۱۴۰۳).

در این میان، دهه هشتادی‌ها یا همان نسل Z به عنوان نسل جدید و در حال ظهور جامعه ایران شناخته می‌شوند. این نسل که متولدین تقریباً ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۰ را دربرمی‌گیرد، نخستین بار در دهه ۱۳۹۰ در پی موج استقبال از فرهنگ عامه شرق آسیا (به ویژه موسیقی و محصولات فرهنگی کره جنوبی) توجه جامعه‌شناسان را جلب کرد (ذکایی و عزیزی همدانی، ۱۳۹۴). در آن زمان، اگرچه این گروه به عنوان مصرف‌کنندگان فرهنگی فعال مورد بحث بودند، اما هنوز به عنوان مسئله‌ای اجتماعی مطرح نشده بودند. نقطه عطف در عمومی شدن بحث درباره نسل Z را می‌توان اعتراضات سال ۱۴۰۱ دانست. در این مقطع، دهه هشتادی‌ها در مرکز توجه افکار عمومی و رسانه‌ها قرار گرفتند. از منظر رسانه‌های رسمی، آنان نسلی تلقی شدند که «واقعیت اجتماعی را با فضای مجازی اشتباه گرفته» و جامعه‌پذیریشان در بستر بازی‌ها و شبکه‌های دیجیتال شکل گرفته است؛ در مقابل، رسانه‌های اصلاح طلب آنها را نسلی معترض و ناامید و رسانه‌های اپوزیسیون آنان را نسلی جسور و بی‌پروا معرفی کردند. به بیان ذاکری و روشنفکر (۱۴۰۳)، هر سه روایت، مبتنی بر برداشت‌های کلیشه‌ای و فاقد داده‌های تجربی بودند و هنوز تصویری علمی و عینی از این نسل در پژوهش‌های داخلی شکل نگرفته است.

در ادامه، پژوهش‌های تجربی از جمله مطالعه مدیری و مبادری (۱۴۰۳) در تهران، با استفاده از تحلیل طبقه پنهان (Latent Class Analysis) نشان داده‌اند که نسل Z گروهی همگن نیست و دست کم سه تیپ اصلی در میان آنها قابل تفکیک اقتباس است:

۱. تیپ فردگرا - موفقیت جو که بر پیشرفت شخصی و استقلال تأکید دارد.
 ۲. تیپ خانواده محور - رابطه گرا که ارزش‌های عاطفی و تعلقات خانوادگی را برجسته می‌کند.
 ۳. تیپ جامعه گرا - مسئولیت‌پذیر که دغدغه عدالت اجتماعی و کنش مدنی دارد.
- این تیپ‌ها نشان می‌دهند که گونه‌شناسی نسلی در ایران بیش از آنکه بر فاصله تاریخی مبتنی باشد، بر تفاوت‌های فرهنگی، طبقاتی و دیجیتالی استوار است. به همین دلیل، پژوهشگران اخیر (ذاکری و روشنفکر، ۱۴۰۳؛ دوست محمدی و عباس‌زاده مرزبالی، ۱۴۰۳) بر ضرورت عبور از نسل‌گرایی رسانه‌ای و حرکت به سمت تحلیل تجربی الگوهای ارزش و کنش درون‌نسلی تأکید کرده‌اند. اکثر محققان موافق

هستند که علی‌رغم عدم سازگاری در نام‌گذاری و زمان‌شناسی، تفاوت زیادی میان ویژگی‌های متمایز در هر نسل وجود دارد. بنابراین، نمی‌توان تصور کرد که فردی که در سال ۱۹۶۰ متولد شده است (و در نتیجه یک بیسی بومر متأخر) از نظر فنی به اندازه فردی که در نسل X یا نسل Y به دنیا آمده است، مهارت ندارد، یا اگر فردی در سال ۱۹۸۵ به دنیا آمده باشد، آن فرد بیشترین مهارت فنی را خواهد داشت. یا یک فرد در نسل Z از نظر کار با اینترنت ماهر تر از نسل Y است.

در نهایت، نسل Z ایران را که گاه با عنوان نسل پساانقلاب یا نسل نت نیز از آن یاد می‌شود (پالندی و همکاران، ۱۴۰۰؛ فراستخواه، ۱۳۹۵) می‌توان نخستین نسلی دانست که جامعه‌پذیری‌اش در متن جهان دیجیتال و بافت شبکه‌ای شکل گرفته است. این نسل از تجربه مستقیم انقلاب و جنگ بی‌خبر است، اما در فضایی رشد یافته که در آن آگاهی انتقادی، دسترسی آزاد به اطلاعات و تمایل به بیان فردی نسبت به نسل‌های پیشین برجسته‌تر است و با توجه به اینکه از حدود سال ۱۳۷۶، استفاده عمومی از اینترنت در ایران آغاز شد و شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت (ISPها) شکل گرفتند..

لذا در این تحقیق معیار تفکیک متولدین سال ۱۳۷۶ - ۱۳۸۹ در نظر گرفته و از واژه نسل Z برای معرفی نسل مورد مطالعه استفاده می‌نماییم.

ارزش‌های کاری نسل جدید

تحقیقات در مورد ارزش‌های کاری نسل Z در مقایسه با نسل هزاره (Y) نسبتاً جدید و محدود است. با این حال، مطالعات موجود بینش‌های ارزشمندی را در این زمینه ارائه کرده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که اعضای نسل Z تعادل کار و زندگی، کار معنادار و رضایت شخصی را در اولویت قرار می‌دهند. آنان برای محیط کار متنوع و فراگیر، ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر و فرصت‌هایی برای توسعه حرفه‌ای ارزش قائل هستند. مطالعه‌ای توسط کات و بینر (۲۰۱۷) نشان داد که اعضای نسل Z در مقایسه با نسل Y بیشتر به امنیت شغلی و ثبات مالی اهمیت می‌دهند. آنها همچنین بر اهمیت همسویی شغل با ارزش‌ها و اخلاق شخصی تأکید کردند. به طور مشابه، مطالعه نوجنت، سی‌میلر و گریس (۲۰۱۹) نشان داد که نسل Z امنیت شغلی، حقوق رقابتی و فرصت‌های پیشرفت را در اولویت قرار می‌دهد.

نسل Z به عنوان نخستین نسل دیجیتال‌ناب، جهان را بدون مرز می‌بیند. تحقیقات ایرانی نشان می‌دهد این نسل به تنوع و شمول در محیط کار حساس است و سازمان‌هایی با سیاست‌های شفاف در زمینه برابری، تنوع و شمول را ترجیح می‌دهد (حمیدی، ۲۰۲۵؛ احمدی و همکاران، ۲۰۲۴). یافته‌های مطالعات

بین‌المللی نیز تأیید می‌کند که نسل Z تمایل دارد در محیطی فعالیت کند که ارزش‌های فردی و فرهنگی او منعکس شود (کانسته، ۲۰۲۵؛ لازانی و بیلان، ۲۰۲۵).

نسل Z ایرانی تحت تأثیر بی‌ثباتی اقتصادی و اجتماعی، رویکردی مبتنی بر عمل‌گرایی اجباری اتخاذ کرده است (احمدی و همکاران، ۲۰۲۴). آنها به دنبال توسعه مهارت‌های فردی برای افزایش امنیت شغلی هستند و تمایل هم‌زمان به قراردادهای دائمی و فعالیت‌های فریلنسری و کارآفرینی شخصی دارند. مطالعات بین‌المللی نیز نشان می‌دهد نسل Z به انعطاف‌پذیری شغلی و استقلال در تصمیم‌گیری‌های کاری ارزش می‌دهد (پیترسون، ۲۰۲۵). این نسل به تعادل کار و زندگی و معناداری شغل اهمیت زیادی می‌دهد (احمدی و همکاران، ۲۰۲۴؛ کانسته، ۲۰۲۵). آنها مرزهای مشخصی بین زندگی شخصی و حرفه‌ای قائل هستند و از فناوری برای تسهیل کار انعطاف‌پذیر بهره می‌برند. این ویژگی نیازمند بازتعریف سیاست‌های منابع انسانی برای حفظ انگیزه و رضایت شغلی است. اگرچه نسل Z در مهارت‌های دیجیتال و جستجوی اطلاعات توانمند است، اما تحقیقات نشان می‌دهد که مهارت‌های ارتباطی حضوری همچنان نقطه ضعف این نسل است، به‌ویژه در حوزه‌های مدیریت تعارض، سخنرانی در جمع و ایجاد روابط عمیق حرفه‌ای (احمدی و همکاران، ۲۰۲۴). مطالعات بین‌المللی نیز بر لزوم سرمایه‌گذاری بر آموزش مهارت‌های نرم برای تقویت همکاری و رهبری نسل Z تأکید دارند (لازانی و بیلان، ۲۰۲۵). نسل Z سازمان را نه صرفاً محل کسب درآمد، بلکه بازتاب ارزش‌های شخصی خود می‌بیند. تعهد به محیط‌زیست و شفافیت اخلاقی تأثیر مستقیم بر تصمیمات شغلی این نسل دارد (حمیدی، ۲۰۲۵؛ پیترسون، ۲۰۲۵). سازمان‌ها باید مسئولیت اجتماعی و اخلاق حرفه‌ای را در هویت خود نهادینه کنند تا بتوانند نسل Z را جذب و نگهداری کنند.

تحقیقات نشان می‌دهد که اعضای نسل Z در برخی از ارزش‌های کاری با نسل‌های پیشین خود مشترک هستند، اما در کل تفاوت‌هایی در ابعاد مختلف کاری بین این نسل‌های مختلف کاری شامل نسل‌های بومر، نسل X، نسل Y یا میلینیال‌ها و نسل Z وجود دارد که در ادامه به برخی از این تفاوت‌ها اشاره خواهد شد.

جدول ۲. مقایسه ارزش‌های کاری نسل‌های مختلف

ویژگی‌ها	نسل سوم / نسل Z (۱۹۹۷-۲۰۱۲)	نسل دوم (۱۹۸۱-۱۹۹۶)	نسل اول (۱۹۶۵-۱۹۸۰)	منابع
نام دیگر	نسل Z، نسل دیجیتال، نسل بومی اینترنت	نسل Y، نسل میلیومی، نسل گلدن	نسل X، نسل بزرگ‌شده با تلویزیون	رید، ۲۰۲۳؛ پوتری و یوسف، ۲۰۲۰
روحیه کاری	خلاقیت و کارآفرینی	معنوی، تعهد به کار	فردی‌گرا، تمایل به خودمختاری	امانلسون و تورسون، ۲۰۲۳؛ زهرا، ۲۰۲۵
ارتباطی	مهارت‌های ارتباطی در محیط دیجیتالی و شبکه‌های اجتماعی	ارسال ایمیل و استفاده از پیام‌رسان‌ها	مهارت‌های صحبت کردن در جلسات	چوبو کجو چرسی و بالسی اوغلو، ۲۰۲۴؛ پوتری و یوسف، ۲۰۲۰
سبک کاری	کار تیمی، تمایل به انعطاف‌پذیری، دورکاری	کار تیمی، تمایل به انعطاف‌پذیری	فردی‌گرا، تمایل به خودمختاری	توئنگ و همکاران، ۲۰۲۳؛ دیلویت، ۲۰۲۵
فرهنگ سازمانی	اهمیت به خلاقیت، دسترسی به فناوری	تمایل به فرهنگ سازمانی شفاف، همکاری و معنویت در کار	ارزش‌های مستقل و خودکارآمدی، انعطاف‌پذیری و یادگیری مداوم	امانلسون و تورسون، ۲۰۲۳؛ چوبو کجو چرسی و بالسی اوغلو، ۲۰۲۴
تعهد سازمانی	تعهد به سازمان متناسب با ارزش‌های شخصی و امکانات فردی	تعهد به اهداف شخصی و اجتماعی، تعهد به سازمان در صورت تطابق با اهداف شخصی	اولویت به تعهد به خود و موازنه بین وظایف شغلی و زندگی	زهرا، ۲۰۲۵؛ دیلویت، ۲۰۲۵
تعادل کار و خانواده	تعادل کار و خانواده به عنوان یک ارزش اساسی، جستجوی کارهای با انعطاف‌پذیری بالا	اهمیت بسیار زیاد به تعادل کار و خانواده، جستجوی کارهای با ساعات کاری منعطف	تمایل به تعادل کار و خانواده، اهمیت به انعطاف‌پذیری	امانلسون و تورسون، ۲۰۲۳؛ دیلویت، ۲۰۲۵
مسیر شغلی	تمایل به ایجاد مسیر شغلی شخصی‌سازی شده و برنامه‌ریزی کارآفرینانه	تمایل به رشد شغلی سریع و اهداف بلندمدت	تمایل به یادگیری مداوم و توسعه شغلی مستقل	زهرا، ۲۰۲۵؛ چوبو کجو چرسی و بالسی اوغلو، ۲۰۲۴؛ ایپسن، سی. ون ولدوهون، ام. و کرچنر، کی. (۲۰۲۳)
سبک رهبری و مدیریت	رهبری مبتنی بر ابتکار و خلاقیت، تصمیم‌گیری مشارکتی و شبکه‌بندی	رهبری مبتنی بر همکاری و ارتباطات غیررسمی، تصمیم‌گیری دموکراتیک	رهبری مبتنی بر توانمندی و کارآمدی، تصمیم‌گیری مشارکتی	امانلسون و تورسون، ۲۰۲۳؛ توئنگ و همکاران، ۲۰۲۳

تمامی تفاوت‌های شناسایی شده میان نسل Z و نسل‌های پیشین، به بروز چالش‌ها و موانع متعددی در زمینه ارتباطات و همکاری‌های سازمانی منجر می‌شود که خود را در قالب تنوع و گاه تعارض در انتظارات و ارزش‌ها نشان می‌دهد. همانند دوره‌های گذار نسلی گذشته، ورود نسل Z به بازار کار، هم‌زمان چالش‌ها و فرصت‌هایی را برای سازمان‌ها به ارمغان آورده که ظرفیت دگرگونی پایدار زمینه‌های

سازمانی را داراست. با این حال، تأثیر کلی این نسل بر محیط کار را می‌توان مثبت ارزیابی کرد؛ چراکه کارکنان این نسل با "سطوح جدیدی از شایستگی دیجیتال، تعهد و انگیزه برای دستیابی به اهداف معنادار" مشخص می‌شوند (WGU، 2019). بنابراین، توجه دقیق به ارزش‌های کاری ممتاز این نسل می‌تواند مدیران را در برقراری ارتباطی بهتر و اثربخش‌تر یاری رساند.

پیشینه تحقیق

در دهه اخیر ورود نسل Z به بازار کار موجب دگرگونی در الگوی ارزش‌های کاری و انتظارات شغلی در سازمان‌ها شده است. پژوهش‌های متعدد داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهد که این نسل در مقایسه با نسل‌های پیشین، برداشت متفاوتی از مفاهیمی چون «کار»، «رشد فردی» و «تعادل میان زندگی و شغل» دارد.

کردی سرجاز و زندشاهوار (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان بررسی ویژگی‌های نیروی کار نسل زد در صنعت گردشگری و میهمان‌نوازی بیان کردند که نسل Z تمایل زیادی به استفاده از فناوری‌های نو، استقلال عمل، انعطاف در ساعات کاری و محیط‌های کاری مبتنی بر تجربه دارد. در همین راستا، عبداله‌زاده (۱۴۰۳) در مقاله شناسایی و ارزیابی چالش‌های نسلی نیروی کار در سازمان‌ها با تأکید بر نسل Z تأکید می‌کند که ناهماهنگی ارزش‌های سازمانی سنتی با ارزش‌های آزادی‌محور و یادگیری‌گرای نسل جدید، یکی از دلایل اصلی تمایل این نسل به ترک سازمان است. همچنین، مشتاق، عظیمی و زارع بهرام‌آبادی (۱۴۰۳) در پژوهش خود نشان دادند که برای نسل Z، عواملی مانند «بازخورد فوری»، «شفافیت ارتباطی» و «امکان رشد شخصی» از امنیت شغلی سستی اهمیت بیشتری دارند.

عباسی، رضایی و گودرزوند چگینی (۱۴۰۴) در پژوهش خود با عنوان طراحی مدل جذب و استخدام نسل‌های Y و Z در سازمان‌های بخش دولتی نشان دادند که ارزش‌های کاری نسل Z بر سه محور اصلی استوار است: تعلق سازمانی، فرصت توسعه حرفه‌ای و هم‌راستایی ارزش‌های شخصی با مأموریت سازمان. ازسوی دیگر، امیرنژاد، الوانی و مقتدایی (۱۴۰۱) در مقاله طراحی منشور اخلاق حرفه‌ای مدیران با تأکید بر ارزش‌های کارکنان نسل Z بیان می‌کنند که عدالت، شفافیت و اصالت، ارزش‌های کلیدی برای این نسل هستند و نادیده گرفتن آنها موجب بی‌اعتمادی و کاهش تعهد می‌شود.

در سطح بین‌المللی، حاجی‌بابا و بوج (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان ارزش‌های کاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های پسا کرونا دریافتند که پس از همه‌گیری کووید-۱۹، تعادل زندگی - کار، خودمختاری و رشد دیجیتال در صدر اولویت‌های کاری نسل Z قرار گرفته است. پارک و کیم (۲۰۲۳)، در پژوهش خود نشان دادند که نسل Z کار را نه صرفاً به‌عنوان ابزار تأمین معاش، بلکه بستری برای خودبیانگری، مشارکت اجتماعی و تحقق ارزش‌های شخصی می‌بیند. کورن، لیونز و شویتزر (۲۰۲۴) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که نسل Z در مقایسه با نسل‌های قبلی، ارزش‌های فردگرایانه‌تری مانند موفقیت، یادگیری مستمر و انعطاف‌پذیری را ترجیح می‌دهد. در پژوهش تانگولو و اسمیت (۲۰۲۴) نیز مشخص شد که شفافیت سازمانی، رهبری مشارکتی و فرهنگ باز، از مهم‌ترین مؤلفه‌های رضایت شغلی میان نسل Z هستند. همچنین رودریگز و علی (۲۰۲۳) در مقاله‌ای تأکید کردند که نسل Z تنها زمانی به سازمان متعهد می‌ماند که ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی سازمان با باورهای شخصی آنها هم‌راستا باشد. در یک فراتحلیل جامع‌تر، نگوین، تران و لی (۲۰۲۴) با مرور بیش از هفتاد پژوهش در حوزه ارزش‌های کاری نسل Z پنج محور اصلی را به‌عنوان الگوی مشترک این نسل معرفی کردند: معنا و هدف در کار، خودمختاری، یادگیری و رشد مستمر، ارتباط انسانی و اثر اجتماعی کار.

در مجموع، یافته‌های پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد که نسل Z برخلاف نسل‌های گذشته، کار را نه به‌عنوان یک وظیفه یا منبع درآمد، بلکه به‌عنوان عرصه‌ای برای رشد فردی، تجربه معنا و تحقق ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی می‌بیند. سازمان‌هایی که قادرند این ارزش‌ها را در سیاست‌های منابع انسانی، نظام‌های پاداش‌دهی و سبک رهبری خود نهادینه کنند، احتمالاً در جذب و حفظ استعدادهای این نسل موفق‌تر خواهند بود (نگوین و همکاران ۲۰۲۴؛ امیرنژاد و همکاران، ۱۴۰۴؛ کردی سرجاز و زندشاهوار، ۱۴۰۳).

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف بررسی ارزش‌ها و نگرش‌های کاری نسل Z در محیط‌های شغلی، از روش تحلیل مضمون^۱ برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی بهره برده است. همچنین، در بخش مطالعه پیشینه پژوهش، از روش اسنادی و کتابخانه‌ای برای بررسی متون، مقالات و منابع مرتبط استفاده شده است تا

مبنای نظری و زمینه پژوهش تقویت شود. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، یک سؤال پژوهش طراحی شد که مسیر جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها را هدایت کند.

«چه ارزش‌ها، نگرش‌ها، ترجیحات حرفه‌ای و چالش‌هایی در محیط کاری برای کارکنان نسل Z اهمیت دارد و چگونه این عوامل بر تجربه شغلی آنان تأثیر می‌گذارد؟» این سؤال به پژوهش اجازه می‌دهد تا به صورت اکتشافی و باز، ابعاد مختلف تجربه شغلی نسل Z را شناسایی کند.

نمونه پژوهش به صورت هدف‌مند انتخاب شد و شامل ۱۷ نفر از کارکنان نسل Z شاغل در شرکت‌های تولیدی و مشاغل مختلف بود. معیارهای انتخاب شرکت کنندگان شامل تولد بین سال‌های ۱۳۷۴ تا ۱۳۸۲، تمایل داوطلبانه به شرکت در پژوهش و داشتن سابقه کاری بین یک تا سه سال بود. تعداد نمونه با توجه به اصل اشباع داده‌ها تعیین شد؛ بدین معنا که زمانی که مصاحبه‌های جدید مضمون تازه‌ای ارائه ندهند، تعداد نمونه کافی است (گست، بانس و جانسون، ۲۰۰۶). برای افزایش تنوع دیدگاه‌ها، شرکت کنندگان از نظر جنسیت، نوع صنعت و تجربه شغلی متفاوت انتخاب شدند.

جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد. پرسش‌های مصاحبه شامل شش محور اصلی بود: معرفی و زمینه‌ساز (تجربه کاری و وظایف شغلی)، ارزش‌ها و نگرش‌های کاری، ترجیحات توسعه حرفه‌ای، مسیر شغلی فرهنگ سازمانی و سبک رهبری (ویژگی‌های مدیر ایدئال و نحوه تعامل با همکاران)، چالش‌ها و موانع کاری و جمع‌بندی (ارائه نظرات تکمیلی و مواردی که پیش‌تر مطرح نشده بود). تمامی مصاحبه‌ها ضبط صوتی و بلافاصله رونویسی شد. رونوشت‌ها به همراه یادداشت‌های پژوهشگر برای تحلیل اولیه آماده شدند.

تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد. نخست، پژوهشگر با مرور دقیق داده‌ها با محتوای مصاحبه‌ها آشنا شد و سپس کدگذاری اولیه انجام گرفت، به طوری که بخش‌های مرتبط با پرسش‌های پژوهش با کدهای توصیفی مشخص شدند. در مرحله بعد، کدهای مشابه در قالب مضامین فرعی گروه‌بندی شد و پس از آن، مضامین فرعی با بررسی روابط بین یکدیگر به مضامین اصلی تقلیل یافتند. برای اطمینان از کیفیت تحلیل، تم‌ها بازبینی و انسجام داخلی آنها بررسی شد و در نهایت، هر مضمون با عنوان و تعریف دقیق نام‌گذاری شد. از این روش، از ۱۷۷ کد اولیه، ۲۴ مضمون فرعی و ۵ مضمون اصلی استخراج گشت که پاسخگوی پرسش‌های اصلی پژوهش بودند.

آماده‌سازی داده‌ها شامل بازخوانی کامل رونوشت‌ها بود تا پژوهشگر درک عمیقی از داده‌ها داشته باشد و سپس فرایند کدگذاری آغاز شد. هر بخش از متن براساس محورهای پرسش پژوهشی کدگذاری شد تا زمینه شکل‌گیری مضامین فراهم گردد. برای سنجش روایی و پایایی پژوهش، چندین اقدام انجام شد. روایی محتوا با بازبینی و اصلاح پروتکل مصاحبه توسط سه کارشناس منابع انسانی و روان‌شناسی شغلی تأمین شد. روایی صوری از طریق انجام مصاحبه آزمایشی با دو شرکت‌کننده بررسی گردید تا وضوح و فهم پرسش‌ها تأیید شود. در حوزه پایایی، کدگذاری توسط دو پژوهشگر مستقل انجام شد و اختلاف‌ها از طریق بحث و توافق رفع گردید. علاوه بر آن، با استفاده از کدگذاری مجدد، درصد توافق بالای ۸۵٪ به دست آمد که بیانگر پایایی بالای تحلیل بود.

در اینجا نمونه‌ای از جدول تحلیل محتوا براساس متن مصاحبه آورده شده است:

جدول ۳. کدهای اولیه

شماره مصاحبه	کد	عبارت معنادار
مصاحبه ۱	تجربیات جدید	"من در حال حاضر به عنوان کارشناس بازاریابی برای یک استارت‌آپ فناوری کار می‌کنم و حدود یک سال است که در این سمت هستم این تجربه برای من خیلی لذت بخش است."
مصاحبه ۲	تعادل روزمره بین کار و زندگی	"حفظ تعادل روزمره کار و زندگی واقعا برای من مهم است و یکی از عواملی بود که مرا به این شرکت کشاند."
مصاحبه ۳	استفاده از رسانه‌های اجتماعی	"فناوری و رسانه‌های اجتماعی بخش بزرگی از کار من هستند، زیرا من مسئول ادمین رسانه‌های اجتماعی شرکت و کمپین‌های بازاریابی دیجیتال هستم."
مصاحبه ۴	ارتباطات متفاوت نسلی	من به دلیل تفاوت‌های نسلی با چالش‌هایی مواجه شده‌ام، به ویژه در برقراری ارتباط با همکاران مسن‌تر که ممکن است رویکرد متفاوتی نسبت به کار یا ارتباط داشته باشند."
مصاحبه ۵	دور کاری	"من فکر می‌کنم که محل کار با تمرکز بیشتر بر تعادل و انعطاف پذیری کار و زندگی به دیجیتالی‌تر و دورتر شدن از محل کار ادامه خواهد داد."
مصاحبه ۶	جستجوی معنا در شغل	"من سعی می‌کنم بر یافتن معنا در کارم و انجام پروژه‌هایی که با ارزش‌هایم همسو هستند، تمرکز کنم."
مصاحبه ۷	احساس قدردانی	"من فکر می‌کنم که احساس ارزش و قدردانی مهم‌ترین عامل برای رضایت شغلی است."
مصاحبه ۸	اینبده شغلی	"من هنوز دارم وقت دارم دقیقاً به جایی که می‌خواهم در شغلم برسم، اما برای ادامه یادگیری و رشد در نقش فعلی‌ام، هیجان‌زده هستم."
مصاحبه ۹	ارتباطات متفاوت نسلی	من به چالش‌های برقراری ارتباط با همکاران مسن‌تر که ممکن است رویکرد متفاوتی نسبت به کار داشته باشند، واقف هستم"
مصاحبه ۱۰	تمرکز بر عملکرد تا حضور فیزیکی	"در محیط کار، نتایج و دستاوردها بیشتر از حضور فیزیکی در محل کار اهمیت دارند."

شماره مصاحبه	کد	عبارت معنادار
مصاحبه ۱۱	فرهنگ سازمانی مثبت و حمایتی	"یکی از دلایلی که من به این شرکت پیوستم، فرهنگ مثبت و حمایتی آن بود که به تعادل بین کار و زندگی اهمیت می‌دهد."
مصاحبه ۱۲	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	"من به عنوان یک کارشناس جوان، همواره سعی می‌کنم مسئولیت‌پذیر باشم و به تعهداتم پایبند بمانم."
مصاحبه ۱۳	یادگیری مادام‌العمر	"من همیشه در حال یادگیری هستم و به دنبال فرصت‌هایی برای توسعه مهارت‌هایم در محیط کار هستم."
مصاحبه ۱۴	ایده‌های خلاقانه	"من سعی می‌کنم با ارائه ایده‌های نو و خلاقانه، به بهبود فرایندها و محصولات شرکت کمک کنم."
مصاحبه ۱۵	ارتباطات موثر	"برقراری ارتباطات موثر با همکاران و مشتریان یکی از مهارت‌های کلیدی من در پیشبرد اهداف شغلی است."
مصاحبه ۱۶	کار تیمی و همکاری	"من به کار تیمی و همکاری با همکارانم اهمیت می‌دهم و معتقدم که با هم‌افزایی می‌توان به نتایج بهتری دست یافت."
مصاحبه ۱۷	مدیریت استرس	"مدیریت استرس و فشارهای کاری یکی از چالش‌های من است که سعی می‌کنم با تکنیک‌های مختلف آن را کنترل کنم."

تم فرعی: کدهای اولیه سپس با هم در موضوعات گسترده‌تر گروه بندی شدند. این شامل شناسایی الگوها و ارتباطات بین کدها و سازماندهی آنها در دسته‌های معنادار بود که در ادامه در جدول زیر آورده شده است. منبع مصاحبه به صورت کد آورده شده که در این کد حرف p به عنوان فرد مصاحبه کننده و عدد مربوط به شماره فرد مصاحبه کننده و عدد دوم مربوط به کد اولیه استخراج شده از مصاحبه است (p1,5: مصاحبه شونده اول و کد ۵ام استخراج شده از مصاحبه).

جدول ۴: تم‌های فرعی

تم فرعی	کد	منبع مصاحبه
تجربیات کاری:	تجربیات جدید، تجارب مثبت و منفی، چالش‌های شغلی، تجربیات در سازمان‌های مختلف، یادگیری از اشتباهات، تجربیات در پروژه‌های تیمی، یادگیری از تجربیات، تأثیر تجربیات بر آینده، به اشتراک گذاری تجربیات	p1,3 _ p1,7 _ p1,8 _ p2,4 _ p4,8 _ p10,2 _ p11,5 _ p11,6 _ p12,3
شفافیت:	ارتباطات آزاد، تشویق به اشتراک گذاری ایده‌ها، شفافیت در اهداف، تأثیر شفافیت بر جو سازمانی، دسترسی به اطلاعات برای همه اعضا، شفافیت در سیاست‌ها و رویه‌ها	p1,9 _ p1,10 _ p2,20 _ p3,16 _ p8,9 _ p9,6
تعادل بین کار و زندگی:	حفظ تعادل روزمره، انعطاف‌پذیری در ساعات کاری، اهمیت تعطیلات، تأثیر تعادل بر رضایت شغلی، مرخصی‌های منظم و تعطیلات کافی، مرزهای واضح بین کار و زندگی شخصی، زمان برای توسعه فردی	p2,3 _ p2,18 _ p3,14 _ p3,15 _ p5,7 _ p9,10 _ p12,1
فناوری و رسانه‌های اجتماعی	نقش فناوری در کار، ابزارهای مدرن کار، تأثیر فناوری بر ارتباطات، استفاده از رسانه‌های اجتماعی، تأثیر فناوری بر کار، آموزش فناوری، آموزش و توسعه دیجیتالی	p1,1 _ p2,5 _ p2,18 _ p3,1 _ p3,17 _ p4,9 _ p5,13
درک چالش‌های نسلی:	تفاوت در انتظارات، چالش‌های فرهنگی، مشکلات ارتباطی، تأثیر تفاوت‌های نسلی بر محیط کار، تفاوت در روش‌های کار، تنوع در تجربه‌های کاری تنوع در نظر، چالش‌های تنوع، ارتباطات متفاوت نسلی، تأثیر تنوع بر خلاقیت	p1,15 _ p1,16 _ p1,17 _ p4,5 _ p5,16 _ p6,7 _ p9,6 _ p17,4

کد	منبع مصاحبه	تیم فرعی
	p1,2 _ p1,18 _ p2,7 _ p5,5 _ p10,1 _ p10,3 _ p13,4	انعطاف پذیری: نیاز به انعطاف پذیری، کار از خانه، تأثیر بر تعادل، کاهش محدودیت های جغرافیایی، دور کاری، تمرکز بر عملکرد تا حضور فیزیکی، ساعات کاری منعطف، توانایی تغییر نقش و وظایف، تطبیق با تغییرات سریع، چالش های ارتباط دور کاری
	p1,4 _ p1,5 _ p2,14 _ p2,15 _ p3,2 _ p3,3 _ p4,1 _ p6,1 _ p6,2 _ p6,4 _ p8,1 _ p15,2	مهارت های ارتباطی: توانایی برقراری ارتباط، چالش های ارتباطی، مهارت های ارتباطی بین فردی، ارتباطات بین المللی، مهارت های ارتباطی مؤثر، ارتباطات چند رسانه ای، ارتباط بین فرهنگی، ارتباطات مؤثر
	p8,8 _ p14,2 _ p6,6 _ p7,3 _ p10,1 _ p10,3	خلاقیت و نوآوری: تشویق به تفکر آزاد، خلاقیت در حل مسائل، نقش تنوع در خلاقیت، ایده های خلاقانه، تأثیر نوآوری بر موفقیت سازمان، نوآوری اجتماعی، محیط کاری خلاقانه
	p4,12 _ p4,13 _ p6,3 _ p9,5 _ p11,1 _ p11,2 _ p17,1	کار معنادار: معنا در کار، اهمیت ارزش های فردی، انگیزه شغلی، جستجوی معنا در شغل، نقش در موفقیت سازمان، ارتباط کار با هدف های بزرگتر، تأثیرات بلندمدت کار
	p5,11 _ p6,8 _ p6,9 _ p7,9 _ p7,10 _ p9,1 _ p9,7	قدردانی: نقش مدیران در قدردانی، تأثیر بر جو مثبت، تشویق به قدردانی در تیم، احساس قدردانی، قدردانی از پیشرفت های کوچک، قدردانی عمومی و علنی، تشویق به قدردانی شخصی و خلاقانه
	p2,8 _ p2,9 _ p4,3 _ p4,14 _ p5,3 _ p6,12 _ p7,4 _ p8,7 _ p13,1 _ p14,1 _ p15,1	یادگیری و توسعه مهارت ها کاری: فرصت های توسعه، تأثیر یادگیری بر پیشرفت، آموزش های حین خدمت، توسعه مهارت های نرم، آموزش مهارت های جدید، تأثیر مهارت ها بر پیشرفت، یادگیری خودمحور و مستقل، یادگیری برخط و مجازی، یادگیری مادام العمر، مهارت های چندگانه و بین رشته ای، تمرکز بر مهارت های آینده نگر
	p1,11 _ p1,18 _ p2,6 _ p2,13 _ p3,4 _ p3,5 _ p4,16 _ p9,3 _ p9,9 _ p12,6 _ p11,4	عوامل فرهنگ سازمانی: ایجاد جو دوستانه، شکل گیری ارزش ها، تأثیر فرهنگ بر جذب استعدادها، همسویی ارزش های فردی و سازمانی، احترام، اعتماد، تعهد به ارزش ها، فرهنگ کاری منعطف و سازگار با تغییرات، فرهنگ مبتنی بر هدف، فرهنگ سازمانی مثبت و حمایتی، مسئولیت پذیری و پاسخگویی
	p3,9 _ p5,12 _ p7,1 _ p7,2 _ p7,7 _ p7,8 _ p12,2 _ p12,5 _ p17,2	سلامت روانی: عوامل ایجاد استرس، تکنیک های کنترل استرس، تأثیر استرس بر سلامت جسمی و روحی، حمایت روانی از کارکنان، سلامت روانی همکاران، نبود رفتار غیراخلاقی، مدیریت استرس
	p1,12 _ p2,1 _ p2,10 _ p3,13 _ p4,7 _ p5,10 _ p10,4 _ p16,3	کار تیمی: کار گروهی، چالش های تیمی، حمایت و هم افزایی، تقسیم مسئولیت ها بر اساس مهارت، تمرکز بر هدف مشترک، نقش در تیم، مسئولیت پذیری جمعی، کار تیمی و همکاری
	p1,13 _ p2,16 _ p3,11 _ p3,19 _ p4,10 _ p8,2 _ p14,3 _ p16,1	تعامل با همکاران: تعامل مثبت، حمایت از همکاران، تأثیر تعامل بر جو سازمانی، حمایت و همکاری، تأثیرات مثبت از همکاران، افزایش جو مثبت سازمانی از طریق تعاملات سالم، حمایت در مواقع بحران، تعاملات بیرون از سازمان
	p1,13 _ p1,14 _ p4,15 _ p5,8 _ p7,11 _ p8,3 _ p8,7	تأثیر رهبری: انگیزه دهنده، قدردان، رهبری الهام بخش، حمایت گری، رهبری به عنوان الگوی اخلاقی، رهبری توانمندساز، حمایت و راهنمایی، رهبران با دانش روز
	p2,17 _ p3,6 _ p6,10 _ p8,11 _ p9,4 _ p10,6 _ p11,3 _ p12,4	بازخورد سازنده: ارائه بازخورد، نقش بازخورد بر رشد، چگونگی ارائه بازخورد، توجه به احساسات، فراهم کردن فرصت برای گفتگو، بازخورد به موقع، ارائه راهکار، پیگیری و ارزیابی پیشرفت
	p5,9 _ p9,8 _ p10,7 _ p15,4 _ p16,2 _ p17,3	چالش های شغلی: موانع سازمانی، چالش های ناشی از تغییر، مشکلات اداری، مقاومت در برابر تغییر، عدم ارتباطات مؤثر، فرهنگ سازمانی منفی، عدم منابع کافی، بروکراسی زیاد

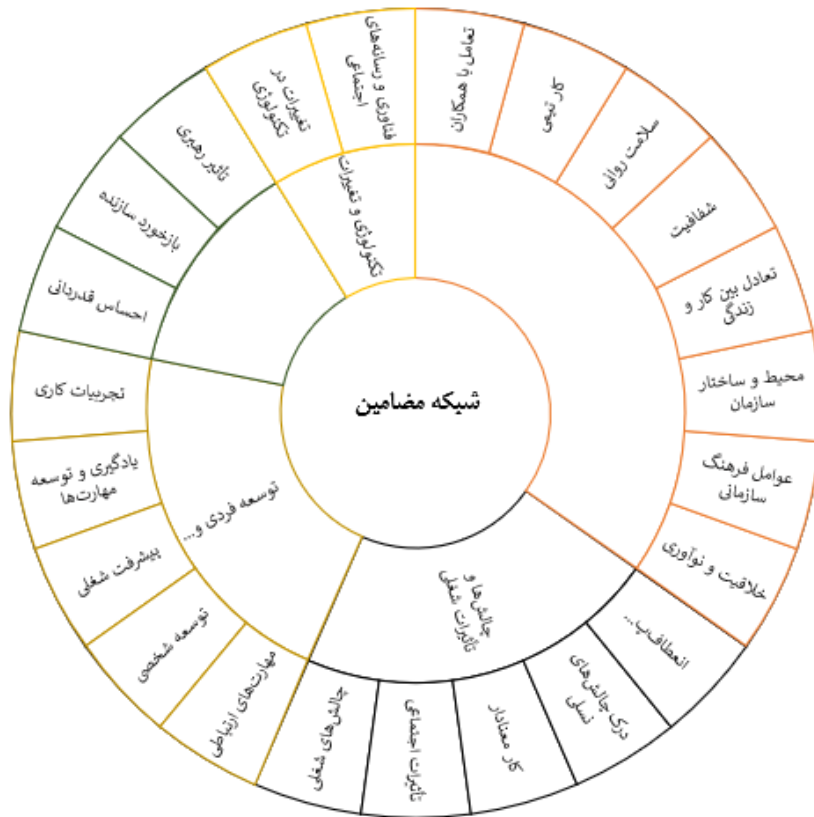
تم فرعی	کد	منبع مصاحبه
محیط و ساختار سازمان:	تأثیر محیط بر کار، طراحی فضای کار، تأثیر محیط بر جذب و حفظ استعدادها، نزدیکی محل کار به محل زندگی، برند سازمانی، ساختار سازمانی تخت	p1,20 _ p2,11 _ p3,18 _ p4,11 _ p4,14 _ p8,4
پیشرفت شغلی:	افزایش درآمد و حقوق، فرصت‌های پیشرفت، مدیریت مسیر شغلی، شخصی سازی مسیر شغلی، مسیرهای شغلی، آینده شغلی چشم‌انداز شغلی، فرصت‌های شغلی بین‌المللی	p1,6 _ p2,12 _ p3,7 _ p3,10 _ p4,2 _ p8,10 _ p10,5 _ p13,3
تغییرات در تکنولوژی:	تأثیر تغییرات صنعتی بر کار، پیشرفت‌های خودکارسازی، استفاده از داده‌ها و هوش مصنوعی، داده‌های کلان (Big Data)، فناوری‌های نوین آموزشی	p1,21 _ p15,3 _ p2,19 _ p6,11 _ p7,4
توسعه شبکه‌های حرفه‌ای:	شبکه‌سازی حرفه‌ای، توسعه روابط حرفه‌ای T شبکه‌سازی، تأثیرات جهانی سازی، دورهمی‌های حرفه‌ای، برگزاری رویدادهای شبکه‌سازی	p13,5 _ p2,11 _ p3,7 _ p5,4 _ p7,5
تأثیرات اجتماعی:	تأثیرات اجتماعی شغل، مسئولیت اجتماعی، کاهش چالش‌های اجتماعی، تأثیر مثبت بر جامعه، افزایش آگاهی اجتماعی، پیامدهای اجتماعی شغل	P13,2 _ p3,8 _ p4,6 _ p4,4 _ p5,14 _ p5,15
توسعه شخصی:	رشد و توسعه فردی، خودآگاهی، تأثیر توسعه شخصی بر کار، هدف گذاری شخصی، ایجاد عادت‌های مثبت	p2,2 _ p5,2 _ p9,2 _ p7,6 _ p8,5
تجربیات کاری:	تجربیات جدید، تجارب مثبت و منفی، چالش‌های شغلی، تجربیات در سازمان‌های مختلف، یادگیری از اشتباهات، تجربیات در پروژه‌های تیمی، یادگیری از تجربیات، تأثیر تجربیات بر آینده، به‌اشتراک گذاری تجربیات	p1,3 _ p1,7 _ p1,8 _ p2,4 _ p4,8 _ p10,2 _ p11,5 _ p11,6 _ p12,3
شفافیت:	ارتباطات آزاد، تشویق به‌اشتراک گذاری ایده‌ها، شفافیت در اهداف، تأثیر شفافیت بر جو سازمانی، دسترسی به اطلاعات برای همه اعضا، شفافیت در سیاست‌ها و رویه‌ها	p1,9 _ p1,10 _ p2,20 _ p3,16 _ p8,9 _ p9,6
تعادل بین کار و زندگی:	حفظ تعادل روزمره، انعطاف‌پذیری در ساعات کاری، اهمیت تعطیلات، تأثیر تعادل بر رضایت شغلی، مرخصی‌های منظم و تعطیلات کافی، مرزهای واضح بین کار و زندگی شخصی، زمان برای توسعه فردی	p2,3 _ p2,18 _ p3,14 _ p3,15 _ p5,7 _ p9,10 _ p12,1
فناوری و رسانه‌های اجتماعی:	نقش فناوری در کار، ابزارهای مدرن کار، تأثیر فناوری بر ارتباطات، استفاده از رسانه‌های اجتماعی، تأثیر فناوری بر کار، آموزش فناوری، آموزش و توسعه دیجیتالی	p1,1 _ p2,5 _ p2,18 _ p3,1 _ p3,17 _ p4,9 _ p5,13
درک چالش‌های نسلی:	تفاوت در انتظارات، چالش‌های فرهنگی، مشکلات ارتباطی، تأثیر تفاوت‌های نسلی بر محیط کار، تفاوت در روش‌های کار، تنوع در تجربه‌های کاری تنوع در نظر، چالش‌های تنوع، ارتباطات متفاوت نسلی، تأثیر تنوع بر خلاقیت	p1,15 _ p1,16 _ p1,17 _ p4,5 _ p5,16 _ p6,7 _ p9,6 _ p17,4
انعطاف‌پذیری:	نیاز به انعطاف‌پذیری، کار از خانه، تأثیر بر تعادل، کاهش محدودیت‌های جغرافیایی، دور کاری، تمرکز بر عملکرد تا حضور فیزیکی، ساعات کاری منعطف، توانایی تغییر نقش و وظایف، تطبیق با تغییرات سریع، چالش‌های ارتباط دور کاری	p1,2 _ p1,18 _ p2,7 _ p5,5 _ p10,1 _ p10,3 _ p13,4
مهارت‌های ارتباطی:	توانایی برقراری ارتباط، چالش‌های ارتباطی، مهارت‌های ارتباطی بین فردی، ارتباطات بین‌المللی، مهارت‌های ارتباطی مؤثر، ارتباطات چند رسانه‌ای، ارتباط بین فرهنگی، ارتباطات مؤثر	p1,4 _ p1,5 _ p2,14 _ p2,15 _ p3,2 _ p3,3 _ p4,1 _ p6,1 _ p6,2 _ p6,4 _ p8,1 _ p15,2
خلاقیت و نوآوری:	تشویق به تفکر آزاد، خلاقیت در حل مسائل، نقش تنوع در خلاقیت، ایده‌های خلاقانه، تأثیر نوآوری بر موفقیت سازمان، نوآوری اجتماعی، محیط کاری خلاقانه	p8,8 _ p14,2 _ p6,6 _ p7,3 _ p10,1 _ p10,3
کار معنادار:	معنا در کار، اهمیت ارزش‌های فردی، انگیزه شغلی، جستجوی معنا در شغل، نقش در موفقیت سازمان، ارتباط کار با هدف‌های بزرگتر، تأثیرات بلندمدت کار	p4,12 _ p4,13 _ p6,3 _ p9,5 _ p11,1 _ p11,2 _ p17,1

تیم فرعی	کد	منبع مصاحبه
قدردانی:	نقش مدیران در قدردانی، تأثیر بر جو مثبت، تشویق به قدردانی در تیم، احساس قدردانی، قدردانی از پیشرفت‌های کوچک، قدردانی عمومی و علنی، تشویق به قدردانی شخصی و خلاقانه	p5,11 _ p6,8 _ p6,9 _ p7,9 _ p7,10 _ p9,1 _ p9,7
یادگیری و توسعه مهارت‌ها کاری:	فرصت‌های توسعه، تأثیر یادگیری بر پیشرفت، آموزش‌های حین خدمت، توسعه مهارت‌های نرم، آموزش مهارت‌های جدید، تأثیر مهارت‌ها بر پیشرفت، یادگیری خودمحور و مستقل، یادگیری برخط و مجازی، یادگیری مادام‌العمر، مهارت‌های چندانگانه و بین‌رشته‌ای، تمرکز بر مهارت‌های آینده‌نگر	p2,8 _ p2,9 _ p4,3 _ p4,14 _ p5,3 _ p6,12 _ p7,4 _ p8,7 _ p13,1 _ p14,1 _ p15,1
عوامل فرهنگ سازمانی:	ایجاد جو دوستانه، شکل‌گیری ارزش‌ها، تأثیر فرهنگ بر جذب استعدادها، همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی، احترام، اعتماد، تعهد به ارزش‌ها، فرهنگ کاری منعطف و سازگار با تغییرات، فرهنگ مبتنی بر هدف، فرهنگ سازمانی مثبت و حمایتی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	p1,11 _ p1,18 _ p2,6 _ p2,13 _ p3,4 _ p3,5 _ p4,16 _ p9,3 _ p9,9 _ p12,6 _ p11,4
سلامت روانی:	عوامل ایجاد استرس، تکنیک‌های کنترل استرس، تأثیر استرس بر سلامت جسمی و روحی، حمایت روانی از کارکنان، سلامت روانی همکاران، نبود رفتار غیراخلاقی، مدیریت استرس	p3,9 _ p5,12 _ p7,1 _ p7,2 _ p7,7 _ p7,8 _ p12,2 _ p12,5 _ p17,2
کار تیمی:	کار گروهی، چالش‌های تیمی، حمایت و هم‌افزایی، تقسیم مسئولیت‌ها بر اساس مهارت، تمرکز بر هدف مشترک، نقش در تیم، مسئولیت‌پذیری جمعی، کار تیمی و همکاری	p1,12 _ p2,1 _ p2,10 _ p3,13 _ p4,7 _ p5,10 _ p10,4 _ p16,3
تعامل با همکاران:	تعامل مثبت، حمایت از همکاران، تأثیر تعامل بر جو سازمانی، حمایت و همکاری، تأثیرات مثبت از همکاران، افزایش جو مثبت سازمانی از طریق تعاملات سالم، حمایت در مواقع بحران، تعاملات بیرون از سازمان	p1,13 _ p2,16 _ p3,11 _ p3,19 _ p4,10 _ p8,2 _ p14,3 _ p16,1
تأثیر رهبری:	انگیزه‌دهنده، قدردان، رهبری الهام‌بخش، حمایت‌گری، رهبری به‌عنوان الگوی اخلاقی، رهبری توانمندساز، حمایت و راهنمایی، رهبران با دانش روز	p1,13 _ p1,14 _ p4,15 _ p5,8 _ p7,11 _ p8,3 _ p8,7
بازخورد سازنده:	ارائه بازخورد، نقش بازخورد بر رشد، چگونگی ارائه بازخورد، توجه به احساسات، فراهم کردن فرصت برای گفتگو، بازخورد به‌موقع، ارائه راهکار، پیگیری و ارزیابی پیشرفت	p2,17 _ p3,6 _ p6,10 _ p8,11 _ p9,4 _ p10,6 _ p11,3 _ p12,4
چالش‌های شغلی:	موانع سازمانی، چالش‌های ناشی از تغییر، مشکلات اداری، مقاومت در برابر تغییر، عدم ارتباطات مؤثر، فرهنگ سازمانی منفی، عدم منابع کافی، پروکراسی زیاد	p5,9 _ p9,8 _ p10,7 _ p15,4 _ p16,2 _ p17,3
محیط و ساختار سازمان:	تأثیر محیط بر کار، طراحی فضای کار، تأثیر محیط بر جذب و حفظ استعدادها، نزدیکی محل کار به محل زندگی، برند سازمانی، ساختار سازمانی تخت	p1,20 _ p2,11 _ p3,18 _ p4,11 _ p4,14 _ p8,4
پیشرفت شغلی:	افزایش درآمد و حقوق، فرصت‌های پیشرفت، مدیریت مسیر شغلی، شخصی‌سازی مسیر شغلی، مسیرهای شغلی، آینده شغلی چشم‌انداز شغلی، فرصت‌های شغلی بین‌المللی	p1,6 _ p2,12 _ p3,7 _ p3,10 _ p4,2 _ p8,10 _ p10,5 _ p13,3
تغییرات در تکنولوژی:	تأثیر تغییرات صنعتی بر کار، پیشرفت‌های خودکارسازی، استفاده از داده‌ها و هوش مصنوعی، داده‌های کلان (Big Data)، فناوری‌های نوین آموزشی	p1,21 _ p15,3 _ p2,19 _ p6,11 _ p7,4
توسعه شبکه‌های حرفه‌ای:	شبکه‌سازی حرفه‌ای، توسعه روابط حرفه‌ای، شبکه‌سازی، تأثیرات جهانی‌سازی، دوره‌های حرفه‌ای، برگزاری رویدادهای شبکه‌سازی	p13,5 _ p2,11 _ p3,7 _ p5,4 _ p7,5
تأثیرات اجتماعی:	تأثیرات اجتماعی شغل، مسئولیت اجتماعی، کاهش چالش‌های اجتماعی، تأثیر مثبت بر جامعه، افزایش آگاهی اجتماعی، پیامدهای اجتماعی شغل	P13,2 _ p3,8 _ p4,6 _ p4,4 _ p5,14 _ p5,15
توسعه شخصی:	رشد و توسعه فردی، خودآگاهی، تأثیر توسعه شخصی بر کار، هدف‌گذاری شخصی، ایجاد عادت‌های مثبت	p2,2 _ p5,2 _ p9,2 _ p7,6 _ p8,5

تم‌های اصلی: پالایش و بررسی تم‌ها: تم‌های شناسایی شده پس از آن بررسی و پالایش شدند تا اطمینان حاصل شود که آنها به‌دقت داده‌ها را منعکس می‌کنند. این شامل بازگشت به رونوشت‌های اصلی و خواندن مجدد داده‌ها برای اطمینان از اینکه تم‌ها توسط داده‌ها پشتیبانی می‌شوند، بود.

تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: هنگامی که تم‌ها اصلاح و بررسی شدند، برای منعکس کردن دقیق محتوای داده‌ها تعریف و نام‌گذاری شدند. این شامل ایجاد تعاریف روشن برای هر موضوع و انتخاب نام‌هایی بود که محتوای داده‌ها را به‌دقت منعکس می‌کرد.

یکپارچه‌سازی داده‌ها: درنهایت، داده‌ها برای نتیجه‌گیری درمورد ارزش‌های نسل جدید در کار ترکیب شدند. این شامل بررسی تم‌ها شناسایی شده با توجه به سؤالات تحقیق و اهداف تحقیق و نتیجه‌گیری براساس الگوها و ارتباطات شناسایی شده در داده‌ها بود.



یافته‌های پژوهش

پژوهش حاضر با تجزیه و تحلیل ۱۷ مصاحبه با اعضای نسل Z به بررسی ارزش‌ها و اولویت‌های این نسل در محیط کار پرداخته است. نتایج به‌دست‌آمده، نشان‌دهنده تأثیرات عمیق فرهنگی، اجتماعی و فناورانه بر دیدگاه‌ها و رفتارهای شغلی نسل Z است. یکی از مهم‌ترین مراحل تحلیل یافته‌های پژوهشی، مقایسه آنها با تحقیقات گذشته است. این مقایسه به شناسایی نقاط اشتراک و تفاوت‌ها کمک کرده و جایگاه پژوهش حاضر را در ادبیات موضوع، مشخص می‌کند. در این بخش، نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌های پیشین در محورهای کلیدی ارزش‌های کاری نسل Z مورد بررسی قرار گرفته است. جدول زیر، مروری ساختاریافته بر این مقایسه را ارائه می‌دهد و به تحلیل بهتر روابط بین یافته‌های پژوهش کمک می‌کند.

جدول ۵. مقایسه با تحقیقات گذشته

محور مقایسه	نتایج تحقیقات گذشته	نتایج مقاله حاضر
تعادل کار و زندگی	نسل Z توجه زیادی به حفظ تعادل میان زندگی شخصی و حرفه‌ای دارد. پژوهش داخلی نشان می‌دهد که عدم انعطاف‌پذیری در ساعات کاری و فشارهای سازمانی باعث کاهش رضایت و تعهد این نسل می‌شود (کردی سرجاز و زندشاهوار، ۱۴۰۳). در پژوهش بین‌المللی حاجی‌بابا و بوج (۲۰۲۳) نیز مشخص شد که پس از همه‌گیری کرونا، تعادل کار و زندگی یکی از مهم‌ترین اولویت‌های کاری این نسل است.	اهمیت بالایی تعادل بین کار و زندگی، اولویت داشتن انعطاف‌پذیری در ساعات کاری
توسعه فردی و شغلی	نسل Z به رشد و توسعه فردی اهمیت می‌دهد و فرصت‌های یادگیری شخصی‌سازی‌شده را ترجیح می‌دهد. عباسی، رضایی و گودرزوند چگینی (۱۴۰۴) نشان دادند که فرصت رشد حرفه‌ای و یادگیری مداوم، از عوامل انگیزشی اصلی نسل Z است. همچنین کورن و همکاران (۲۰۲۴) تأکید کردند که نسل Z یادگیری مستمر و توسعه مهارت‌ها را بیش از امنیت شغلی سنتی ارزش‌گذاری می‌کند.	تأکید بر یادگیری مستمر، فرصت‌های رشد حرفه‌ای و شغلی برنامه‌های آموزشی کوتاه‌مدت
فناوری و نوآوری	نسل Z از ابزارهای دیجیتال و نوآوری‌های فناوری استقبال می‌کند. مطالعه کردی سرجاز و زندشاهوار (۱۴۰۳) نشان داد که دسترسی به فناوری‌های نوین در محیط کار، یکی از عوامل جذابیت شغلی برای این نسل است. پژوهش رودریگز و علی (۲۰۲۳) نیز بر اهمیت نوآوری و فناوری در حفظ انگیزه نسل Z تأکید دارد.	بهره‌گیری گسترده از فناوری، اهمیت نوآوری و محیط‌های فناورانه
شفافیت و ارتباطات	شفافیت در سیاست‌ها و ارتباطات سریع و صریح، اولویت این نسل است. مشتاق و همکاران (۱۴۰۳) نشان دادند که نسل Z ارزش زیادی برای بازخورد فوری و ارتباط مستقیم با مدیران قائل است. تانگالو و اسمیت (۲۰۲۴) نیز دریافتند که شفافیت سازمانی و رهبری مشارکتی، عوامل کلیدی رضایت شغلی این نسل هستند.	نیاز به شفافیت در تصمیم‌گیری، ارتباطات باز و دسترسی به اطلاعات
کار معنادار	نسل Z کار را به‌عنوان وسیله‌ای برای تحقق ارزش‌های شخصی و اجتماعی می‌بیند، نه فقط درآمد پرک و کیم، ۲۰۲۳. همچنین نگوین و همکاران (۲۰۲۴) در فراتحلیل خود پنج بعد اصلی ارزش‌های کاری این نسل را شامل معنا و هدف در کار، خودمختاری، یادگیری، ارتباط انسانی و اثر اجتماعی معرفی کردند.	تأکید بر ارزش‌های شخصی و اجتماعی در کار، جستجوی معنای شغلی

محور مقایسه	نتایج تحقیقات گذشته	نتایج مقاله حاضر
تعهد سازمانی	تعهد نسل Z زمانی شکل می‌گیرد که ارزش‌های سازمانی با ارزش‌های شخصی آنها همسو باشد (امیرنژاد و همکاران، ۱۴۰۴). پژوهش رودریگز و علی (۲۰۲۳) نیز نشان داد که عدم هم‌راستایی ارزش‌ها باعث کاهش تعهد و خروج از سازمان می‌شود.	تعهد مشروط به همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی
رهبری و مدیریت	نسل Z رهبری مشارکتی و دموکراتیک را می‌پسندد. مطالعه تانگاولو و اسمیت (۲۰۲۴) نشان داد که سبک رهبری شفاف و مشارکتی، رضایت و انگیزش این نسل را افزایش می‌دهد. همچنین مشتاق و همکاران (۱۴۰۳) بر اهمیت دسترسی مستقیم به مدیر و بازخورد فوری تأکید کرده‌اند.	رهبری مشارکتی، اهمیت بازخوردهای سازنده و قدردانی از کارکنان
چالش‌های نسلی در کار	تفاوت‌های نسلی می‌تواند منجر به تعارض شود، اما نسل Z به دلیل تطبیق‌پذیری بالا، در پذیرش تفاوت‌ها عملکرد بهتری دارد (عبداله‌زاده، ۱۴۰۳؛ کورن و همکاران، ۲۰۲۴). پژوهش‌های بین‌المللی نیز نشان می‌دهند که عدم درک ارزش‌ها و انتظارات این نسل، منجر به ترک سازمان و کاهش بهره‌وری می‌شود (نگوین و همکاران، ۲۰۲۴).	نسل Z چالش‌های نسلی را با تأکید بر همکاری، تطبیق‌پذیری و یادگیری از دیگران مدیریت می‌کند
محیط کاری و فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی شفاف، خلایق‌محور و انعطاف‌پذیر، عامل جذب نسل Z است (کردی سرجاز و زند شاهوار، ۱۴۰۳؛ حاجی‌بابا و بوج، ۲۰۲۳). محیط‌های کاری که امکان تعامل، نوآوری و بازخورد سریع فراهم کنند، بیشترین رضایت شغلی را برای این نسل ایجاد می‌کنند (تانگاولو و اسمیت، ۲۰۲۴).	نسل Z محیط‌های کاری منعطف، حمایتی و فرهنگی مثبت را ترجیح می‌دهد

در ادامه، هریک از دسته‌بندی‌های کلیدی به‌طور جامع مورد بررسی قرار می‌گیرد و روابط بین آنها تحلیل می‌شود.

۱. توسعه فردی و شغلی

توسعه شخصی یکی از اولویت‌های این نسل است. نسل Z به دنبال محیط‌هایی است که نه تنها توسعه حرفه‌ای بلکه توسعه شخصی آنها را نیز پشتیبانی کند. این می‌تواند شامل فرصت‌های آموزشی، مربی‌گری و کارگاه‌های توسعه مهارت‌های نرم باشد. آموزش مداوم و دسترسی به منابع آموزشی برای نسل Z بسیار مهم است. آنها به دنبال سازمان‌هایی هستند که فرهنگ یادگیری را تقویت کنند و به آنها امکان دهد تا به‌طور مداوم به مهارت‌ها و دانش خود بیفزایند.

نتایج نشان می‌دهد که نسل Z به دنبال فرصت‌های عملی و کارآموزی است که به آنها اجازه می‌دهد در یک محیط واقعی مهارت‌های خود را تقویت کنند. براساس تحقیقی که توسط انجمن ملی کالج‌ها و کارفرمایان^۱ (۲۰۲۱) منتشر شده، ۷۲ درصد از کارفرمایان به اهمیت کارآموزی در جذب نسل Z تأکید دارند. تجربیات کاری متنوع برای این نسل بسیار مهم است. آنها دنبال کسب تجربیات جدید و یادگیری از آنها هستند. این تجربه‌ها می‌توانند در حوزه‌های مختلف کاری باشد و به آنها کمک می‌کند تا مهارت‌های عملی و دانش فنی خود را ارتقا دهند.

این نسل تمایل دارد در محیط‌هایی کار کند که برنامه‌های آموزشی منظم و فرصت‌های یادگیری غیررسمی (مانند وبینارها و کارگاه‌ها) ارائه دهند. به علاوه، آنها به یادگیری از طریق همتایان و تجربیات واقعی نیز توجه دارند. مطالعه‌ای از LinkedIn Learning (2020) نشان می‌دهد که ۹۴ درصد از کارکنان نسل Z معتقدند که اگر سازمان‌ها در یادگیری آنها سرمایه‌گذاری کنند، احتمالاً در آن سازمان باقی خواهند ماند. سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی و یادگیری مداوم را ارائه دهند تا به نیازهای توسعه فردی این نسل پاسخ دهند. این برنامه‌ها باید شامل کارآموزی، مرشدگری و پروژه‌های عملی باشد.

پیشرفت شغلی، یکی از اصلی‌ترین ارزش‌های کاری برای نسل Z است. آنها به دنبال مشاغلی هستند که به آنها امکان دهد به سرعت در مسیر حرفه‌ای خود پیشرفت کنند و به اهداف شغلی و حقوق مد خود دست یابند. اعضای نسل Z به مسیرهای شغلی واضح و فرصت‌های ترقی در سازمان‌ها اهمیت می‌دهند؛ به دست آوردن ترفیعات شغلی براساس عملکرد واقعی و نه براساس سابقه کار، برای آنها بسیار مهم است. این نسل به توسعه شبکه‌های حرفه‌ای اهمیت می‌دهد و به دنبال فرصت‌هایی است که بتواند شبکه‌های کاری خود را گسترش دهد. این امر می‌تواند از طریق شرکت در کنفرانس‌ها، کارگاه‌ها و فعالیت‌های شبکه‌سازی محقق شود.

۲. محیط کار و فرهنگ سازمانی

نسل Z به محیط کار و فرهنگ سازمانی توجه ویژه‌ای دارد. براساس یافته‌های پژوهش دیلویت (۲۰۲۴)، این نسل به دنبال فرهنگ سازمانی است که خلاقیت و نوآوری را تشویق کند. آنها علاقه‌مند به شرکت در پروژه‌های ابتکاری هستند که به آنها اجازه می‌دهد ایده‌های جدید را مطرح کنند و تأثیر مثبت بر سازمان داشته باشند. این نسل خلاقیت را به عنوان یک ارزش کلیدی می‌بیند و به دنبال محیط‌هایی است که نوآوری را تشویق و حمایت کنند. نسل Z دوست دارد در سازمان‌هایی کار کند که به ایده‌های جدید و متفاوت ارزش می‌دهند و آنها را تشویق به آزمایش و ایجاد نوآوری می‌کنند. نظرات مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد که آنها خواهان محیط‌های کاری شفاف هستند که در آنها بتوانند به راحتی با همکاران و مدیران ارتباط برقرار کنند. براساس تحقیق انجام شده توسط گالوپ (۲۰۲۱)، ۷۰ درصد از نسل Z بر این باورند که شفافیت در ارتباطات درون سازمانی برای ایجاد حس تعلق و مشارکت در محیط کار ضروری است.

اعضای نسل Z به اهمیت تعادل بین کار و زندگی توجه ویژه‌ای دارند. آنها به دنبال محیط‌هایی

هستند که به آنها اجازه می‌دهد زمان کافی برای فعالیت‌های خارج از کار داشته باشند و این مسئله می‌تواند به عنوان یکی از دلایل اصلی جستجوی شغل‌های جدید مورد توجه قرار گیرد. نسل Z بیشتر از نسل‌های پیشین به تعادل بین کار و زندگی اهمیت می‌دهد. برای آنها، کار نباید تمام زمان و انرژی آنها را بگیرد؛ بلکه باید فرصتی برای توسعه فردی، انجام فعالیت‌های دلخواه و مراقبت از سلامت روان فراهم کند. آنها دوست دارند که تاحداً امکان از مرخصی‌های خود استفاده کنند، تعطیلات از چالش‌ها و وظایف کاری دور باشند؛ این تعادل یکی از کلیدی‌ترین معیارها در انتخاب شغل و رضایت شغلی برای این نسل است. انعطاف‌پذیری در محیط کار نیز برای نسل Z اهمیت بسیاری دارد. آنها به دنبال سازمان‌هایی هستند که به آنها اجازه دهند برنامه‌ریزی کاری خود را مطابق با نیازهای شخصی تنظیم کنند؛ سازمان‌هایی که بیشتر بر نتایج و دستاوردهای فرد تمرکز کند تا بر حضور فیزیکی آنها. انعطاف در ساعات کاری و شیوه انجام کار، برای این نسل یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود.

۳. رهبری

رهبری مؤثر یکی از عوامل کلیدی برای جذب و نگهداشت نسل Z است. اعضای این نسل به بازخورد سازنده و احساس قدردانی توجه ویژه‌ای دارند. رهبران باید به ایجاد ارتباطات مثبت و ارائه بازخورد سازنده توجه داشته باشند و محیطی از قدردانی و حمایت ایجاد کنند. همچنین، به توسعه مهارت‌های نرم و رهبری مشارکتی توجه شود. نسل Z به رهبری‌های دموکراتیک و مشارکتی علاقه‌مند است. براساس گزارش هاروارد بیزینس ریویو (۲۰۲۰)، ۶۰ درصد از نسل Z ترجیح می‌دهند در فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها شرکت کنند و نظرات آنها مورد توجه قرار گیرد. این تمایل نشان‌دهنده نیاز به احترام به ایده‌ها و نظرات آنهاست.

علاوه بر آن، این نسل انتظار دارد که کارفرمایان به‌طور مداوم عملکرد آنها را مورد توجه قرار داده و بازخوردهای لازم به آنها داده شود و برای موفقیت‌های کوچک نیز قدردانی کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که احساس قدردانی می‌تواند بهبود قابل توجهی در رضایت شغلی و انگیزه کارکنان ایجاد کند.

۴. فناوری و تغییرات

نسل Z به‌خوبی با فناوری و رسانه‌های اجتماعی آشناست و این ویژگی تأثیر قابل توجهی بر نحوه کار و ارتباطات آنها دارد. براساس داده‌های پیو ریسرچ (۲۰۲۱)، ۹۵ درصد از نسل Z به اینترنت دسترسی دارند و انتظار دارند که سازمان‌ها از فناوری‌های نوین برای بهبود فرایندهای کاری و تسهیل همکاری

استفاده کنند. این نسل نه تنها با فناوری آشناست، بلکه انتظار دارد که سازمان‌ها از فناوری‌های نوین برای ایجاد تجربه‌های کاربری بهتری استفاده کنند.

نسل Z به‌طور طبیعی با تغییرات سریع فناوری سازگار است و به همین دلیل سازمان‌ها باید توانایی خود را برای سازگاری با این تغییرات بهبود بخشند. به‌علاوه، نسل Z به آموزش مداوم در زمینه فناوری و تکنیک‌های جدید علاقه‌مند است.

۵. چالش‌ها و تأثیرات شغلی

نسل Z به چالش‌های شغلی و تأثیرات اجتماعی توجه دارد و به دنبال کارهای معنادار است که به جامعه کمک کنند. اعضای این نسل در مواجهه با چالش‌های اقتصادی و اجتماعی (مانند بحران‌های مالی و تغییرات اقلیمی) قرار دارند و به همین دلیل دنبال مشاغلی هستند که نه تنها براساس درآمدزایی بلکه براساس تأثیرات اجتماعی و محیطی نیز ارزشمند باشند.

نسل Z دنبال کارهایی است که احساس معناداری و هدف‌مندی به آنها بدهد. براساس تحقیق انجام‌شده توسط مکنزی (۲۰۲۱)، ۷۰ درصد از نسل Z معتقدند که کار باید برای آنها احساس رضایت و هدف‌مندی ایجاد کند. این نیاز به معناداری ممکن است به رفتارهای انتخاب شغل نیز منجر شود و آنها دنبال سازمان‌هایی هستند که ارزش‌های مشابهی با آنها داشته باشند. مشاغلی که به چالش‌های اجتماعی پاسخ می‌دهند و به نسل Z اجازه می‌دهند که در ایجاد تغییرات مثبت در جامعه نقش داشته باشند، باید در اولویت قرار گیرند. سازمان‌ها باید برنامه‌های اجتماعی و محیطی را در اولویت قرار دهند و نسل Z را در این زمینه‌ها فعال کنند. این نسل تمایل دارد در محیط‌هایی کار کند که انعطاف‌پذیری بالایی در ساعت‌های کاری و مکان‌های کار فراهم کنند. به‌ویژه پس از شیوع کرونا، انتظار می‌رود که سازمان‌ها به‌طور جدی به انعطاف‌پذیری و گزینه‌های دورکاری توجه داشته باشند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با بررسی ارزش‌ها و اولویت‌های نسل Z در محیط کار، نشان‌دهنده تأثیرات عمیق فرهنگی، اجتماعی و فناورانه بر نگرش‌ها و رفتارهای شغلی این نسل است. نتایج این مطالعه، که از تحلیل ۱۷ مصاحبه با اعضای نسل Z به‌دست آمده، بر اهمیت تعادل بین کار و زندگی، انعطاف‌پذیری در ساعات کاری، توسعه فردی و شغلی، بهره‌گیری از فناوری، شفافیت در ارتباطات و جستجوی معنای شغلی تأکید

دارد. این یافته‌ها با تحقیقات پیشین هم‌راستا بوده و نشان می‌دهند که نسل Z نه تنها دنبال محیط‌های کاری منعطف و حمایتی است، بلکه ارزش‌های شخصی و اجتماعی را در انتخاب و تعهد به مشاغل خود در اولویت قرار می‌دهد.

از منظر علمی، این پژوهش جایگاه نسل Z را در ادبیات موضوع کار و سازمان تثبیت کرده و با مقایسه نظام‌مند با مطالعات گذشته، نقاط اشتراک و تفاوت‌های کلیدی را برجسته می‌کند. برای مثال، تأکید این نسل بر یادگیری مستمر و رهبری مشارکتی، نشان‌دهنده تغییر پارادایم در انتظارات نیروی کار مدرن است. از دیدگاه منابع انسانی، نتایج این مطالعه بر نیاز به ایجاد محیط‌های کاری پاسخگو به نیازهای عاطفی، حرفه‌ای و اجتماعی نسل Z تأکید دارد. سازمان‌هایی که بتوانند این ارزش‌ها را در فرهنگ و ساختار خود نهادینه کنند، نه تنها در جذب و نگهداشت این نسل موفق‌تر خواهند بود، بلکه به ارتقای رضایت شغلی و بهره‌وری کلی نیز دست خواهند یافت.

در نهایت، این پژوهش پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها باید با تمرکز بر نوآوری، شفافیت و ارائه فرصت‌های معنادار، خود را با نیازهای نسل Z تطبیق دهند. این تطبیق نه تنها به نفع نیروی کار جوان است، بلکه می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در جهانی پویا و در حال تغییر عمل کند. تحقیقات آتی می‌توانند با گسترش دامنه نمونه‌ها و بررسی تأثیرات بلندمدت این ارزش‌ها، درک عمیق‌تری از پویایی‌های نسلی در محیط کار ارائه دهند. با توجه به ارزش‌ها و انتظارات متمایز نسل جدید، سازمان‌ها نیازمند طراحی و ارائه نسخه‌های مدیریتی و راهکارهای عملیاتی متناسب با این تغییرات هستند. نسل Z به دلیل تفاوت‌های چشمگیر در اولویت‌ها، سبک کاری و نگرش به تعادل کار و زندگی، نیازمند محیط کاری پویا، انعطاف‌پذیر و ارزش‌محور است. شناسایی این تفاوت‌ها می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا راهبردهای مؤثرتری برای جذب، انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی در فضای رقابتی امروز تدوین کنند. در ادامه پیشنهادی کاربردی در این زمینه ارائه می‌شود:

۱. با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، نسل Z ارزش‌ها و انتظارات متفاوتی را در محیط کار نمایان می‌سازد که بازنگری در راهبردهای مدیریت منابع انسانی را می‌طلبد. این نسل نه تنها در جستجوی موقعیت‌های شغلی سنتی است، بلکه بر تعادل کار و زندگی، رشد حرفه‌ای پیوسته و معناداری شغلی تأکید ویژه دارد. در ادامه، راهکارهای کاربردی برای پاسخگویی به این نیازها ارائه می‌شود:

۱. طراحی مسیرهای پیشرفت شغلی روشن و انعطاف‌پذیر؛

نسل زد به رشد و پیشرفت حرفه‌ای اهمیت بسیاری می‌دهد. سازمان‌ها باید مسیرهای پیشرفت شغلی روشن و در دسترس را طراحی کرده و امکان گسترش مهارت‌های تازه را از طریق برنامه‌های آموزشی، راهنمایی و کارآموزی فراهم آورند. هر عضو نسل زد باید نقشه رشد شخصی سازی شده‌ای داشته باشد که هدف‌های کوتاه مدت و بلندمدت وی را ترسیم کند.

۲. پرورش فرهنگ نوآوری و آفرینش‌گری

برای جلب مشارکت نسل زد، محیط کار باید فضایی الهام‌بخش و مشوق اندیشه‌های نو باشد. برگزاری دوره‌های اندیشه‌پردازی، رقابت‌های نوآوری و ایجاد فضاهای کاری هم‌اندیشی می‌تواند به پرورش آفرینش‌گری و نوآوری کمک کند. همچنین، مشارکت دادن این نسل در پروژه‌های چالشی و دادن اختیار عمل به آنان در اجرای اندیشه‌های نوآورانه از اهمیت بالایی برخوردار است.

۳. به کارگیری فناوری‌های نوین در محیط کار

نسل زد به عنوان نسلی دیجیتال، انتظار بهره‌گیری از ابزارها و سکوهای پیشرفته را در محیط کار دارد. سازمان‌ها باید زیرساخت‌های فناوری خود را نوین کرده و از ابزارهای دیجیتال برای آسان‌سازی فرایندهای کاری، همکاری گروهی و مدیریت پروژه بهره ببرند. امکان کار از راه دور و دسترسی برخط به منابع نیز از جمله نیازهای بنیادین این نسل به شمار می‌رود.

۴. تأکید بر تعادل زندگی و کار

برای نسل زد، تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای یک اولویت بنیادین است. سازمان‌ها باید با ارائه زمان کاری منعطف، امکان کار از راه دور و مرخصی‌های ویژه، به همکاران کمک کنند تا بین وظایف شغلی و زندگی شخصی خود تعادل برقرار کنند. تمرکز بر دستاوردها و برونداها به جای ساعات حضور فیزیکی، رویکردی است که مورد انتظار این نسل است.

۵. ارائه بازخورد پیوسته و سازنده

نسل زد به بازخورد منظم و روشن علاقه‌مند است. برگزاری نشست‌های بازخورد دوره‌ای و بهره‌گیری از سامانه‌های سنجش عملکرد بر پایه داده، به همکاران کمک می‌کند تا نقاط قوت و زمینه‌های بهبود خود را بشناسند. این رویکرد نه تنها به رشد حرفه‌ای آنان کمک می‌کند، بلکه اعتماد و پایداری آنان را به سازمان افزایش می‌دهد.

۶. گسترش مسئولیت اجتماعی سازمانی

همکاری در فعالیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی برای نسل زد جذابیت ویژه‌ای دارد. سازمان‌ها می‌توانند با طراحی و اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی کارآمد و مشارکت‌دادن کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه، حس تعلق و معناداری شغلی را در همکاران تقویت کنند.

۷. توجه به سلامت روان و تندرستی

سلامت روان همکاران نسل زد باید به‌عنوان یک اولویت سازمانی در نظر گرفته شود. ایجاد برنامه‌های پشتیبانی مانند مشاوره روان‌شناختی، کارگاه‌های مدیریت فشار روانی و تعادل هیجانی و طراحی فضای کاری امن و فراگیر می‌تواند به کارایی و خشنودی شغلی این نسل کمک شایانی کند. اجرای این راهکارها نه تنها به جذب و نگهداری نسل زد کمک می‌کند، بلکه سازمان‌ها را در ایجاد محیط کاری پویا و آینده‌نگر یاری می‌رساند. سازمان‌هایی که بتوانند به نیازهای این نسل پاسخ دهند، در فضای رقابتی امروز موفق‌تر عمل خواهند کرد.

منابع

- امیرنژاد، امیررضا؛ الوانی، سیدمهدی و مقتدایی، عبدالحسین (۱۴۰۱)، طراحی منشور اخلاق حرفه‌ای مدیران باتأکید بر ارزش‌های کارکنان نسل Z، مورد مطالعه: شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب - اهواز، (مدیریت پویا و تحلیل کسب‌وکار).
- چیت‌ساز قمی، م. ج. (۱۳۸۶)، بازشناسی مفاهیم نسل و شکاف نسلی، دوفصلنامه جوانان و مناسبات نسلی، ۱، (۱).
- خلیلی پالندی، فرشته؛ خداداد حسینی، س. ح؛ شیرخدایی، م. و کردنائیج، ا. (۱۴۰۰)، مفهوم‌پردازی افت خرید نسل Z از دیدگاه نظریه ساخت‌گرایی، تحقیقات بازاریابی نوین، ۴۳ (۲): ۲۱-۳۴.
- دوست‌محمدی، حسین و عباس‌زاده مرزبالی، محسن (۱۴۰۲)، زمینه‌ها و پیامدهای مشارکت نسل Z در تنش‌های سیاسی - اجتماعی ایران، (۱۳۹۶-۱۴۰۱)، پژوهشنامه علوم سیاسی، ۱ (۱۹)، ۶۳-۱۰۲.
- doi: 10.22034/ipsa.2024.505
- ذاکری، علی‌رضا و روشنفکر، پیام (۱۴۰۳)، سنخ‌شناسی جامعه‌شناختی نسل زد: در نقد نسل‌گرایی، مطالعات فرهنگی و ارتباطات، ۲۰ (۷۶): ۳۱-۵۹.
- doi: 10.22034/jcsc.2024.2032585.2752
- ذکایی، پرویز و عزیزی همدانی، متین (۱۳۹۴)، موج کره‌ای در ایران: انگیزه‌ها و آثار اقبال به موسیقی عامه‌پسند کره‌ای در ایران، مجله مطالعات رسانه‌های نوین، شماره ۳: ۱۲۴-۷۷.
- عباسی، وحیده؛ گودرزوند چگینی، مهرداد و رضایی دیزگاه، مراد (۱۴۰۴)، طراحی مدل جذب و استخدام نسل‌های Y و Z در سازمان‌های بخش دولتی، مدیریت و چشم‌انداز آموزش.
- عبداله‌زاده، م. (۱۴۰۳)، شناسایی و ارزیابی چالش‌های نسلی نیروی کار در سازمان‌ها باتأکید بر نسل Z. کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی و علوم تربیتی.
- فراست‌خواه، مقصود (۱۳۹۵)، جامعه و نسل‌های جدید در ایران معاصر، انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- کردی سرجاز، نادر و زند شاهوار، مهتا (۱۴۰۳)، بررسی ویژگی‌های نیروی کار نسل زد در صنعت گردشگری و میهمان‌نوازی، اولین همایش بین‌المللی صنعت گردشگری.
- مدیری، فاطمه و مبادری، توفیق (۱۴۰۲)، گونه‌شناسی همبستگی نسلی در شهر تهران با تکنیک تحلیل طبقه پنهان، مطالعات جامعه‌شناختی، (نامه علوم اجتماعی سابق) ۳۰ (۲): ۲۷۵-۲۵۷.
- doi: 10.22059/jsr.2024.352029.1822

مشتاق، زهرا؛ عظیمی، علی و زارع بهرام‌آبادی، مهدی (۱۴۰۴)، بررسی کیفی نگرش شغلی نسل X و Z : مقایسه‌ای از انتظارات و اولویت‌ها، پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، ۱۵ (۵۸): ۱۷۱-۱۸۸.

doi: 10.22034/spr.2025.491339.2032

معیدفر، سعید (۱۳۸۳)، شکاف نسلی یا گسست فرهنگی (بررسی شکاف نسلی در ایران)، نامه علوم اجتماعی، ۲۴(۲۴).

Reference

- Ahmadi, M., Sufiabadi, M., Asgari, N., & Seyyed Zamani, S. F. (2024). **Generation Z's Message to the Managers: Our Expectations of the Workplace**. *Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 1–20.
- Chadha-Sridhar, I. (2023). **Care as a thick ethical concept**. *Res Publica*, 29(3), 405–423. <https://doi.org/10.1007/s11158-023-09580-4>
- Chen, L., & Kim, S. (2023). **The Great Exhaustion: Prioritizing Employee Well-being as a Core Work Value**. *Journal of Applied Psychology*, 108(5), 821–838.
- Cote, J. E., & Bynner, J. M. (2017). **The new life stage of emerging adulthood at ages 18–29 years: Implications for mental health**. *The Lancet Psychiatry*, 4(7), 569–576.
- Cubukcu Cerasi, C., & Balcioglu, Y. S. (2024). **Bridging Generations and Values: Understanding Generation Z's Organizational Preferences**. *Administrative Sciences*, 14(9), 229.
- Cullen, K. L., & Hoff, K. A. (2023). **The evolving nature of work values: A longitudinal examination of intrinsic and extrinsic motivations**. *Journal of Vocational Behavior*, 145, 103899.
- Cullen, K. L., & Hoff, K. A. (2023). **The evolving nature of work values: A longitudinal examination of intrinsic and extrinsic motivations**. *Journal of Vocational Behavior*, 145, 103899. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103899>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2016). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Deloitte. (2024). *The Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey*.
- Deloitte. (2025). *Global Gen Z Survey 2025: The future of work from the perspective of Generation Z*.
- Du, K. (2025). **Generational Differences: The Levels and Determinants of News Media Trust in China**. *Journalism and Media*, 6(3), 109. <https://doi.org/10.3390/journalmedia6030109>
- Emanuelsson, C., & Turesson, J. (2023). *The work values of Generation Z (Bachelor's thesis, Linnaeus University)*. DiVA Portal.
- Esser, I., & Lindh, A. (2018). **The importance of work values for understanding generational differences**. *Journal of European Social Policy*, 28(3), 231–245.
- Frontiers in Psychology. (2022). **Generational differences in work values and workplace behavior**.
- Gallup. (2021). *How Millennials want to work and live*.
- Gartner. (2024). *Talent management in the digital age: Strategies for engaging Generation Z*.

- Gesthuizen, M., & Verbakel, E. (2014). Job preferences in Europe: A multidimensional approach. *European Sociological Review*, 30(6), 745–759.
- Global Work Culture Survey. (2024). Annual Report on Work Values and Preferences.
- Guillemin, M., & Nicholas, R. (2022). Core values at work—Essential elements of a healthy workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12505. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912505>
- Hajibaba, S., & Buch, M. (2023). Gen Z employees' work value priorities in post-pandemic organizations. *Journal of Business Research*, 160, 113–128.
- Hamidi, M. M. (2025). Z Generation in Iran. *International Journal of Social Science and Human Research*, 8(1), 21–24.
- Harvard Business Review. (2024). Engaging Gen Z in the workplace: New strategies for a new generation.
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., & Kirchner, K. (2023). The new hybrid work reality: How values for autonomy and flexibility are reshaping organizations. *Organizational Dynamics*, 52(2), 100999.
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2023). Generational dynamics in the workplace: Integrating theory and evidence. *Journal of Management*, 49(3), 567–593.
- Kanste, O. (2025). Review: The perceptions of Generation Z professionals and their expectations in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103–118.
- Kuron, L. K., Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (2024). Re-examining generational work values: Revisiting Gen Z's expectations. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 230–249.
- Lazányi, K., & Bilan, S. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *South African Journal of Industrial Psychology*, 51(1), 1–10.
- Lazányi, K., & Bilan, S. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *South African Journal of Industrial Psychology*, 51(1), 1–10.
- Lee, Y., & McNamara, T. K. (2023). Cross-national differences in work values: The role of institutions and labor market conditions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 54(2), 245–263. <https://doi.org/10.1177/00220221221109158>
- LinkedIn Learning. (2020). Workplace learning report.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276–320). Routledge & Kegan Paul.
- Matkin, R. E. (2023). *Personal values and decision-making in the 21st century workplace*. Oxford University Press.
- McKinsey & Company. (2021). *The future of work after COVID-19*.
- McKinsey & Company. (2023). *The State of Organizations 2023: A new era of people-centricity*.
- McKinsey & Company. (2024). *The future of work: Gen Z perspectives and implications for employers*.
- Mifsud, R., & Sammut, G. (2023). Worldviews and the role of social values that underlie them. *PLOS ONE*, 18(7), e0288451. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0288451>

- National Association of Colleges and Employers. (2021). Generation Z in the workplace. <https://www.naceweb.org/talent-acquisition/student-attitudes/generation-z-in-the-workplace>
- Neal Howe, N. (2023). *The Fourth Turning is Here: Understanding Generational Cycles in Contemporary Society*. Simon & Schuster.
- Ng, T. W. H., & Oh, I.-S. (2023). A Contemporary Review of Work Values: Dimensions, Antecedents, and Outcomes. *Journal of Management*, 49(5), 1781–1815.
- Nguyen, T., Tran, H., & Lee, J. (2024). A meta-analysis of Generation Z work values: Patterns and implications. *Frontiers in Psychology*, 15, 1423–1439.
- Oblinger, D., & Oblinger, J. (2005). *Educating the net generation*. EDUCAUSE.
- Park, J., & Kim, S. (2023). Meaningful work and self-expression among Generation Z employees. *Human Resource Development International*, 26(4), 415–437.
- Parry, E., & Urwin, P. (2024). Generational differences revisited: A critical review of empirical evidence. *Human Resource Management Review*, 34(2), 100987.
- Parry, E., & Urwin, P. (2024). Understanding the generation gap: Evidence and implications for human resource management. *International Journal of Management Reviews*, 26(2), 211–238.
- Peterson, W. (2025). What Can Organizations Do to Attract and Retain Generation Z? *The Journal of Management Studies*, 62(4), 1–15.
- Pew Research Center. (2023). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*.
- Pilcher, J. (2023). Generational Differences in the Workplace: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 461–484.
- Putri, P., & Yusuf, M. (2020). Generational Differences in Work Values and Organizational Preferences. *Journal of Business Research*, 112, 302–310.
- PwC. (2024). *Workforce of the future report: Navigating the generational shift*.
- Reeves, T. C., & Oh, E. (2008). Generational differences. In *Handbook of research on educational communications and technology*.
- Reid L, Button D, Brommeyer M(2023). Challenging the Myth of the Digital Native: A Narrative Review. *Nurs Rep*. 4;13(2):573-600. doi: 10.3390/nursrep13020052. PMID: 37092480; PMCID: PMC10123718.
- ResearchGate. (2022). *Generational characteristics and workplace preferences: A systematic review*.
- Rodriguez, C., & Ali, F. (2023). Why Gen Z quits when values don't align. *Harvard Business Review*, September Issue.
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2017). Considering generations from a lifespan developmental perspective. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 113–129. <https://doi.org/10.1093/workar/waw019>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429442476>
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow & Co.
- Super, D. E. (1970). *Manual for the Work Values Inventory*. Houghton Mifflin.

- Thangavelu, P., & Smith, J. (2024). Transparency and participative leadership as drivers of Gen Z satisfaction. *European Management Review*, 21(1), 57–72.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., & Hoffman, B. J. (2023). Generational differences in work attitudes: Updated meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 38(5), 405–423.
- Wang, Y., & Lin, X. (2024). Location Independence and Temporal Flexibility as Emergent Work Values in the Post-Pandemic Era. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100999.
- Watts, A. G. (1992). Work values and career development. *British Journal of Guidance & Counselling*, 20(2), 147–158.
- Western Governors University. (2019). academic catalog. Western Governors University. <https://www.wgu.edu/content/dam/wgu-65-assets/western-governors/documents/institutional-catalog/2019/catalog-july2019.pdf>
- World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023.
- York, J. (2018). Exploring Generation Z's work values: Implications for future work (Doctoral dissertation, Purdue University). Purdue University.
- Zahra, Y. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace. *South African Journal of Industrial Psychology*, 51(0), 2263.
- Zhang, Y., Li, P., & Wang, C. (2024). The Interplay of AI Adoption and Shifting Work Values: A Longitudinal Study. *Computers in Human Behavior*, 151, 108010.