



### Identifying the needs of the teaching and learning process in different working generations with thematic analysis approach

Farnaz nasiri<sup>1</sup> | Abbas nargesian<sup>2\*</sup> | Aryan gholipour<sup>3\*</sup>

Research Paper

Received:  
2024/07/17  
Revised:  
2024/10/01  
Accepted:  
2024/10/02  
Published:  
2025/03/08

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072

#### Abstract

Today, there are different generations of employees in organizations, and knowing the characteristics and expectations of each generation is essential for their management. The process of teaching and learning is one of the important functions of human resource management; Therefore, in the current research, the expectations of different generations of work in this field are identified. Generations in Iran's current organizations include three generations: X (born 1351 to 1360), Y (born 1361 to 1370) and Z (born 1371 onwards). The purpose of this research is to identify the requirements of the training system for working generations in Tejarat Bank. In the research, have used the theme analysis method. The research paradigm is interpretative and semi-structured interviews were used to collect data. Employees have been selected through targeted sampling of the maximum diversity type. A total of 30 interviews and their analysis led to the identification of 3 main themes, 27 sub-themes and 111 conceptual categories. It was found that different generations have different expectations and opinions in the stages of implementation and effectiveness of training courses, as well as the characteristics of the training course instructor, and in some cases they are close to each other.

**Keywords:** expectations of working generations; Generational differences; teaching and learning process; Theme analysis.

DOR: 20.1001.1.20084528.1403.16.4.3.4

1. Master's degree, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Corresponding Author: Associate Professor, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. [anargesian@ut.ac.ir](mailto:anargesian@ut.ac.ir)
3. Professor, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





## شناسایی بایسته‌های فرایند آموزش و یادگیری در نسل‌های کاری مختلف با رویکرد تحلیل مضمون

فرناز نصیری<sup>۱</sup> | عباس نرگسیان<sup>۲</sup> | آراین قلی پور<sup>۳</sup>

سال شانزدهم  
زمستان ۱۴۰۳  
صص: ۷۱-۱۰۵

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۳/۰۴/۲۷  
تاریخ بازنگری:  
۱۴۰۳/۰۷/۱۰  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۳/۰۷/۱۱  
تاریخ انتشار:  
۱۴۰۳/۱۲/۱۸

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۳۰۰۸  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲

### چکیده

امروزه نسل‌های متفاوتی از کارکنان در سازمان‌ها وجود دارد که شناخت ویژگی‌ها و انتظارات هر نسل برای مدیریت آن‌ها امری ضروری است. فرایند آموزش و یادگیری از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی است؛ از این رو در پژوهش حاضر به شناسایی انتظارات نسل‌های مختلف کاری در این حوزه پرداخته می‌شود. نسل‌ها در سازمان‌های کنونی ایران شامل سه نسل X (متولدین ۱۳۵۱ تا ۱۳۶۰)، Y (متولدین ۱۳۶۱ تا ۱۳۷۰) و Z (متولدین ۱۳۷۱ به بعد) هستند. هدف این پژوهش، شناسایی بایسته‌های فرایند آموزش نسل‌های کاری در بانک تجارت است. در پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. پارادایم پژوهش، تفسیری است و از ابزار مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. کارکنان از طریق نمونه‌گیری هدفمند از نوع حداکثر تنوع انتخاب شده‌اند. مجموع ۳۰ مصاحبه و تحلیل آن‌ها منجر به شناسایی ۳ مضمون اصلی، ۲۷ مضمون فرعی و ۱۱۱ دسته مفهومی گردید. مشخص گردید نسل‌های مختلف در مراحل اجرا و اثربخشی دوره‌های آموزشی و نیز ویژگی‌های مدرس دوره آموزشی، انتظارات و نظرات متفاوت و در برخی موارد نزدیک به هم دارند.

**کلیدواژه‌ها:** انتظارات نسل‌های کاری؛ تفاوت‌های نسلی؛ فرایند آموزش و یادگیری؛ تحلیل مضمون

DOR: 20.1001.1.20084528.1403.16.4.3.4

۱. کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
۲. نویسنده مسئول: دانشیار، گروه آموزشی رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، شهر تهران، ایران.  
انارگسیان@ut.ac.ir

۳. استاد، گروه آموزشی رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، شهر تهران، ایران.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial

Commercial

توزیع شده است.



## مقدمه

امروزه مدیریت منابع انسانی بیش از هر زمانی با تنوع نیروی انسانی در سازمان روبه‌رو است و یکی از عوامل این تنوع علاوه بر تفاوت‌های موجود، تفاوت بین نسل‌ها است که همواره عامل مسئله‌سازی بوده است. از طرفی اتخاذ یک سیاست متناسب با همه کارکنان کارساز نیست و باید هر نسل را به طور جداگانه مطالعه کرد و مد نظر قرار داد. از دیدگاه مدیریت، اینکه آیا افراد به لحاظ توانایی‌ها با یکدیگر تفاوت دارند یا خیر مهم نیست، مهم این است که درک شود افراد از نظر توانایی با هم چه تفاوت‌هایی دارند و با استفاده از این دانش، آنها را در موقعیت‌های شغلی مناسبی قرار داد که برایشان مناسب‌تر است و در آن کارایی بیشتری دارند. (رابینز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۱-۷۳). از طرفی مدیران نسل‌های متفاوت نیز در تصمیم‌گیری‌های خود رویکردهای متفاوتی دارند. مدیران نسل‌های متفاوت در روش خود برای برخورد با تعارضات، تفاوت‌های فاحشی دارند (جینگز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۲۲). معمولاً هماهنگی و توافق میان افراد از نسل‌های مختلف به‌سختی ایجاد می‌شود، این مسئله، به خصوص در سازمان‌ها سخت‌تر است. از آنجاکه هر نسل در زمان‌ها و وقایع مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و با نگرش‌های متفاوتی رشد یافته است؛ لذا، بین نسل‌های مختلف شاغل در سازمان‌ها تفاوت وجود دارد. در راستای مواجهه با این تفاوت و شکاف، اگر مدیران، کارکنان را صرفاً از دید نسل خود نگاه کنند، مدیریت این شکاف نسلی، می‌تواند کاملاً چالش‌برانگیز باشد؛ (مراد مسافری قمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۹۵۵-۹۴۷). در مطالعه‌ای با عنوان شناسایی نسل‌ها در محل کار ایران نشان دادند که در محل کار ایران چهار نسل وجود داشته و میان این نسل‌ها در ابعاد مختلف از جمله نگرش نسبت به سلسله‌مراتب سازمانی، چگونگی استفاده از رایانه، احترام به مقام بالاتر و... تفاوت است. این تفاوت‌ها در ایجاد هماهنگی، انسجام و برقراری ارتباط میان افراد از نسل‌های مختلف در سازمان، مشکلاتی را ایجاد می‌کند. در محیط کاری پنج نسل سنت‌گرایان، ازدیاد اولاد، نسل X، نسل Y و نسل Z وجود دارد که در کنار هم کار می‌کنند و هرکدام انتظاراتی از محل کار خود دارند که از طریق پیشینه‌شان شکل گرفته است. (سوریا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲: ۴۳).

1. Robbins
2. Jennings
3. Soria

در حال حاضر به دلیل توجه نکردن به انتظارات کارکنان نسل‌های متنوع کاری، مثل بقیه سازمان‌ها، معضل عدم رضایت کارکنان به خصوص نسل‌های جدید از سیستم حقوق و دستمزد، سیستم آموزش، سیستم مدیریت عملکرد و... وجود دارد.

نظام آموزش یکی از زیرمجموعه‌های کلان نظام نگهداشت کارکنان است که تأثیر مستقیمی بر بهبود عملکرد، تعهد سازمانی و نگهداشت کارکنان دارد (انگاین و دان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۳۷۳-۳۸۶، هالاولی و هایدر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۲۴-۴۵). تحقیقات صورت گرفته در این زمینه در ابتدای راه هستند و بسیاری از تحقیقات، توصیفی از نسل‌های مختلف در محیط کاری و تفاوت‌های آن‌ها را بیان می‌کنند و جای خالی تحقیقات تجویزی و کاربردی در این بین بیشتر به چشم می‌آید. با شروع عصر جدید و با ورود نسل هزاره سوم به محیط کار و با شکاف‌های رویکردی عمیقی که گاهی اوقات بین مدیران و کارکنان و نیز کارکنان با یکدیگر به دلیل تفاوت نسلی وجود دارد، تئوری‌های گذشته نیز نیاز به بازبینی دارند. مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان‌ها کارکنان آنها هستند و مزیت رقابتی سازمان‌ها در بازارهای جهانی به حساب می‌آیند، بنابراین توجه به این تفاوت‌ها در جهت حفظ و نگهداشت کارکنان اهمیت بیشتری می‌یابد.

پس از بررسی برای انتخاب یک محیط تحقیق برای پژوهش، فضای بانک به عنوان یک محیط پویا، گسترده و روبه‌رشد انتخاب گردید؛ زیرا کارکنان نسل‌های مختلف و نیز نسل Z در این فضا به میزان کافی وجود داشتند و چالش نگهداشت کارکنان و شناخت انتظارات آن‌ها برای این منظور، برای این محیط وجود دارد؛ بنابراین سؤال اساسی پژوهش این می‌باشد که انتظارات نسل‌های کاری از فرایند آموزش و یادگیری در بانک تجارت چیست و راهکارهایی برای مدیریت این تفاوت‌ها در راستای اثربخشی سازمان چه می‌باشد.

موضوع شناسایی انتظارات نسل‌های کاری نیاز به تعامل رو در رو با کارکنان و دریافت دقیق اطلاعات از زبان آنها دارد؛ بنابراین پژوهش حاضر با توجه به اینکه کیفی و از طریق مصاحبه صورت گرفته است، اطلاعات دقیق‌تری از انتظارات کارکنان به دست می‌دهد. در واقع این پژوهش با توجه به اینکه ابعاد مختلف فرایند مذکور را بررسی می‌کند، می‌تواند برای پژوهشگرانی که در آینده به بررسی انتظارات نسل‌های کاری در این حوزه می‌پردازند قابل استفاده و مؤثر باشد.

1. Nguyen & Duong
2. Halawi & Haydar

## مبانی نظری تحقیق

### مفهوم تفاوت‌های نسلی و شکاف نسلی

مرکز تحقیقات پیو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵: ۱۶) سه عامل مرتبط با تفاوت‌های نسلی را مشخص می‌کند: اثرات چرخه عمر؛ اثرات دوره؛ و اثرات گروه. اثر چرخه عمر دلیل اصلی تفاوت‌ها بین افراد مسن و جوان را به سنشان و موقعیت آن‌ها در چرخه عمرشان نسبت می‌دهد. اثر دوره، هنگامی مشاهده می‌شود که وقایع در مقیاس بزرگ و نیروهای اجتماعی تأثیر هم‌زمان بر همه افراد یک جامعه داشته باشند. اثر گروه، شبیه به آنچه مان‌هایم<sup>۲</sup> (۱۹۵۲: ۲۷۶-۳۲۲) در مورد آن بحث کرده است، تجربه مشترک از شرایط و اتفاقات تاریخی را عامل تفاوت بین نسلی و شباهت‌های درون نسلی می‌داند (هینز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۱-۷).

تجارب مشترک از رویدادهای مهم زندگی، نیروهای گسترده و سن تعیین‌کننده نسلی است که یک فرد به آن تعلق دارد (بکتون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۱۷۵-۱۸۹). فشارهایی مانند خانواده، گروه همسالان، رسانه، اقتصاد و فرهنگ عمومی چگونگی گسترش تفاوت‌های نسلی را شکل می‌دهد (تونج و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰: ۱۱۱۷-۱۱۴۲). این فاکتورها، نگرش‌های فردی، ارزش‌ها و توقعات را شکل می‌دهند که نسل را از نسل دیگر جدا می‌کند. این تجربیات منجر به تفاوت‌های نسلی که در محیط کار وجود دارد می‌شود (بکتون و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۸۹-۱۷۵).

پارک و پارک<sup>۶</sup> (۲۰۱۷: ۲۷۶-۲۸۳) پژوهشی با عنوان «بررسی شکاف نسلی در محل کار در کره جنوبی» انجام دادند. این پژوهش به این نتیجه رسیده است که نسل‌های متمایز کارکنان در کره وجود دارد که با نسل‌های موجود در ایالات متحده از لحاظ تاریخی و فرهنگی مقایسه شده که نشان می‌دهد نسل‌های کره‌ای ویژگی‌های نسبتاً مشابهی با یکدیگر داشته ولی از برخی جهات شکاف‌های گسترده‌تری بین نسل جوان و پیر را نشان می‌دهد که می‌بایست برای هر نسل راه‌های مدیریتی مختلف از لحاظ آموزش، انگیزش، تشویق و ارزیابی عملکرد به کار برد.

1. Pew Research Center
2. Mannheim
3. Heyns et al.
4. Becton et al.
5. Twenge et al.
6. Park & Park

شکاف نسلی به معنی وجود تفاوت دانشی، گرایشی و رفتاری میان دو یا چند نسل با وجود مشابهت‌های کلان متأثر از ساختارهای اجتماعی، فرهنگی و تاریخی است (ادهمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۱۷-۱۵۶). هرچه شکاف نسلی شدیدتر باشد امکان فهم و درک متقابل نسل‌ها از هم کمتر می‌شود؛ همانطور که افراد متعلق به دو فرهنگ مختلف نمی‌تواند معنا و مفهوم اعمال و رفتار یکدیگر را به درستی درک کنند (پناهی، ۱۳۸۴: ۴۱-۱). اگر فرهنگ جامعه به درستی به نسل بعد منتقل نشود میان نسل جدید و قدیم شکاف ایجاد می‌شود (کلاکی، ۱۳۸۷: ۱۹۷-۱۷۱).

بدیهی است کشور ما نیز در چهار دهه پس از انقلاب اسلامی، نسل‌های متفاوتی را به خود دیده و طبیعی است که هر نسل حسب مقتضیات زمانی خود دارای تفاوت‌های ادراکی، نگرشی و انگیزشی با نسل‌های دیگر است (اکبری و همکاران، ۱۴۰۱: ۵۲-۱۱).

به طور کلی می‌توان گفت دوره‌ای که انسان‌ها زندگی می‌کنند، تجربیات مشترکی که از وقایع مختلف دارند و نیز سن آن‌ها از عوامل اصلی ایجاد تفاوت در نسل‌ها است که یک نسل را از نسل قبلی و بعدی متمایز می‌کند. همین تفاوت افراد در نسل‌های مختلف، در سازمان‌ها نیز به وضوح دیده می‌شود چرا که سازمان‌ها هم متشکل از افرادی است که از نسل‌های مختلف وارد سازمان‌ها می‌شوند. چگونگی تعامل با هر یک از این نسل‌ها و بهره‌گیری از استعدادها خاص هر نسل و برقراری ارتباطات مناسب میان این نسل‌ها به گونه‌ای که تسهیم دانش شکل گیرد و از توانایی‌های خاص هر نسل بهره گرفته شود به سیستم منابع انسانی سازمان‌ها مربوط می‌شود. به طوری که تعارضات با وجود تفاوت‌ها به حداقل برسد و انتظارات هر یک از این نسل‌ها نیز از فرایندهای سازمان مرتفع شود. به این صورت هم نیازهای فردی و اجتماعی نسل‌ها در سازمان تا حد زیادی برآورده می‌شود و هم سازمان در سایه این احساس رضایت، به اهداف خود می‌رسد.

## آموزش و یادگیری

نظام آموزش یکی از زیر مجموعه‌های کلان نظام نگهداشت کارکنان است. آموزش فرایندی است که به واسطه آن مهارت‌های لازم به کارکنان جدید یا کارکنان فعلی جهت انجام مناسب و مطلوب شغل منتقل می‌شود (دسلر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۱۳). یادگیری به فرایند ایجاد تغییر نسبتاً پایدار در رفتار یا توان رفتاری فرد که حاصل تجربه است گفته می‌شود و نمی‌توان آن را به حالت‌های

1. Dessler

موقتی بدن مانند آنچه بر اثر بیماری، خستگی یا داروها پدید می‌آید نسبت داد (سیف، ۱۳۸۳:۳۶-۳۵). با وجود این اهمیتی که نظام آموزش کارکنان دارد سازمان‌ها اغلب با مشکل ایجاد رغبت، علاقه و مشارکت کارکنان در دوره‌های آموزشی مواجه‌اند (اسکارینگلا و بورتشل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۵۱-۱۶۹). در سازمان‌های ایرانی معمولاً برگزاری دوره‌های آموزشی جنبه نمایشی داشته و شرکت‌کنندگان نیز اغلب جهت دریافت گواهی و یا کسب امتیاز آموزشی در دوره حضور پیدا می‌کنند و هدف یادگیری محتوای دوره در اولویت بعدی قرار می‌گیرد. یکی از مسائل چالشی در این حوزه این است که نسل‌های مختلفی از کارکنان در محیط‌های کاری وجود دارند که هر کدام نیازها، انتظارات و ارزش‌های خاص خود را دارا بوده و شناخت آنها کمک مؤثری در اتخاذ اقدامات و سیاست‌های منابع انسانی از جمله نگهداشت می‌کند (مورل و ابستون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۱۰۷-۱۱۳). در این باره نیز باید هر نسل را جداگانه مورد مطالعه قرار داد تا با ایجاد شناخت بهتر و بیشتر از آنها بتوان سیاست‌های مناسب‌تری برایشان اتخاذ کرد.

### چرخه مدیریت دانش

در مورد مدیریت دانش تاکنون مدل‌های مختلفی از سوی اندیشمندان و مؤسسات گوناگون ارائه شده است که بیشتر آنها از نظر محتوایی، تقریباً مشابه یکدیگرند، اما دارای واژه‌ها و فازهایی با ترتیب متفاوت هستند. مدل عمومی مدیریت دانش بر مبنای فرایندهای انجام شده در مدیریت دانش سازمانی که بسیاری از مدل‌های دیگر مدیریت دانش بر مبنای آن شکل گرفته‌اند از چهار فعالیت اصلی و مورد قبول اکثریت مدل‌های فرایندی تشکیل شده است که عبارت‌اند از: کسب و خلق دانش، ذخیره‌سازی و نگهداری دانش، تسهیم و انتقال دانش و به‌کارگیری و کاربرد دانش. این فعالیت‌ها در چرخه مدیریت دانش یک سازمان انجام می‌شوند (رحیمی قاضی و همکاران، ۱۳۹۱: ۴؛ ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۲۳). با وجود تلاش‌های سازمان در خلق و کسب دانش در صورت عدم به‌خاطر سپاری و ردیابی دانش آن را فراموش می‌کنند بنابراین ذخیره‌سازی، سازماندهی و بازیابی دانش سازمانی که به حافظه سازمانی اشاره دارد از جنبه‌های مهم مدیریت دانش به‌شمار می‌رود (احمدی و صالحی، ۱۳۹۱: ۸۳-۳۶). فعالیت تبدیل و انتقال، تسهیم و اشتراک دانش سومین گام از فرایند مدیریت دانش است که در آن یک سازمان، اطلاعات را

1. Scaringella & Burtschell  
2. Morrell & Abston

میان اعضای خود توزیع کرده و از این طریق یادگیری را ارتقا داده و دانش یا درک جدیدی را به وجود می‌آورد (سرلک، ۱۳۸۶: ۹۹-۹۳). تسهیم دانش شامل هماهنگی، جمع‌بندی، دسترسی و بازیابی دانش است (ویگ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳: ۶۴). هنگامی که افراد اطلاعات، فعالیت‌های مؤثر، دیدگاه‌ها، تجربیات، مزیت‌ها، درس‌های آموخته شده عملی یا غیرعملی خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند، بهره‌وری در قسمت‌های مختلف سازمان ارتقا می‌یابد (میری پور و محبی، ۱۳۹۲: ۱۵۶-۱۴۹). به کارگیری و کاربرد دانش شامل فعالیت‌هایی می‌شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی هستند (فاتحی، ۱۳۹۰: ۷۸-۷۵).

### انتظارات نسل‌ها از فرایند آموزش و یادگیری در سازمان‌ها

با بررسی پژوهش‌های متعدد صورت گرفته در این حوزه، انتظارات زیر در بحث آموزش و یادگیری برای کارکنان هر نسل بیان گردیده است.

**نسل X:** این نسل انتظار دریافت مدرک برای هر کلاس آموزشی را دارند. ترجیح این نسل برگزاری آموزش‌های حضوری و چهره‌به‌چهره است و با آموزش‌های مجازی ارتباط برقرار نمی‌کنند (جلالی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۵۴-۱۳۷). این نسل تمایل به زمان یادگیری کوتاه‌تر و منعطف‌تر دارند و همچنین علاقه به یادگیری تعاملی و مطالعه موردی در بحث آموزش و توسعه در آنان دیده می‌شود. همچنین کارکنان این نسل علاقه به استفاده از شکلک‌ها و شکلک‌سازی در امر یادگیری دارند (بنسیک و ماچوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۴۲).

**نسل Y:** این نسل اهمیت زیادی برای یادگیری مستمر و توسعه مهارت‌های خود قائل‌اند (لو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۴۳-۵۷) و از تجربیات جدید به دلیل ویژگی اقدام‌گرا بودن استقبال می‌کنند (لا او و فوآ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۳۱۴-۳۱۹). این نسل یادگیری از طریق عمل را بر یادگیری شنیداری صرف ترجیح می‌دهد (لا او و فوآ، ۲۰۱۱). همچنین آن‌ها انتظار برگزاری آموزش‌های غنی‌تر نسبت به قبل در سازمان دارند (جلالی و همکاران، ۱۳۹۸). آنها علاقه به یادگیری فردی، سریع و در لحظه دارند و به آموزش، یادگیری و توسعه مبتنی بر فناوری اطلاعات نیز تمایل نشان می‌دهند (بنسیک و ماچوا، ۲۰۱۶).

1. Wiig
2. Bencsik & Machova
3. Lowe et al.
4. Lau & Phua



نسل Z: این نسل انتظار دارد دوره‌های آموزشی متناسب با تقاضای آن‌ها طراحی و سفارشی‌سازی شود (بوگراد و بوگراد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۸۹). آن‌ها انتظار دارند برای ارتباط میان دوره‌های آموزشی با محتوای شغل و اهداف دلایل قانع‌کننده بیان گردد (آندریوتیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۴۷). همچنین وجود انعطاف‌پذیری در سازمان برای ارائه دوره‌های آموزشی به شکل مجازی و حضوری از ترجیحات این نسل است (خان و بانسال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۲۱-۳۶؛ آندینو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹: ۴۶). افراد این نسل تمایل دارند در طراحی محتوای دوره مشارکت نموده و فرد برای علت وجودی دوره اغنا شود و نیز وجود منتور و نظارت وی بر یادگیری و توسعه مهارت‌های فرد لازم است (کاپلو و الخشتی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰: ۱-۱۰). این نسل می‌خواهند پاداش‌ها و مشوق‌ها برای بهبودهای عملکردی ناشی از آموزش‌ها در نظر گرفته شود (کاپلو و الخشتی، ۲۰۲۰). محیط یادگیرنده و وجود فرهنگ یادگیری و تبادلات مهارتی و دانشی میان همکاران از تمایلات این نسل از کارکنان است (موروانیدز<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰: ۸). استفاده از محتوای بصری و حرکتی (جنبشی) در آموزش‌ها برای این نسل جذاب بوده (مک کریندل و فل<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹: ۱۳) و علاقه به یادگیری غیررسمی و مبتنی بر علایق و خواسته‌ها دارند (بنسیک و ماجوا، ۲۰۱۶: ۱۰۶-۹۰).

### پیشینه تجربی تحقیق

جدول ۱ پیشینه تحقیقات انجام شده در حوزه مرتبط با حوزه پژوهش را نشان می‌دهد:

1. Bograd & Bograd
2. Andriotis
3. Khan & Bansal
4. Andino
5. Capello & Al-Khashti
6. Murvanidze
7. McCrindle & Fell

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نام محقق و سال انتشار	نتایج تحقیق	نسبت با تحقیق حاضر
هریس، ۲۰۲۰	این مطالعه نشان داده است که نسل Z به عنوان نسل جدید در سازمان برای آموزش کافی، باور به توانایی‌های خود، اهداف روشن، بازخورد مستمر، روابط مجازی و حضوری و رشد حرفه‌ای ارزش قایل است.	روش تحقیق در این پژوهش از نوع کمی و پرسش‌نامه‌ای است و در آن به معرفی نسل Z پرداخته و سپس به برخی ترجیحات ایشان می‌پردازد. در پژوهش حاضر از روش کیفی و تحلیل مضمون برای گردآوری و تحلیل داده‌ها استفاده شده است و ترجیحات هر سه نسل کاری را به طور مشخص در زمینه فرایند آموزش بررسی می‌نماید.
چیلاکوری، ۲۰۲۰	یافته‌های این پژوهش نشان داد که سازمان‌ها و متخصصان منابع انسانی بایست برای یک جامعه‌پذیری اثربخش، شش بعد کار معنادار، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، تعادل کار و زندگی، ارتباطات شخصی و ارائه یک تصویر و دورنما از شغل و اهداف سازمانی مرتبط با شغل را در نظر داشته باشند.	در این پژوهش همانند پژوهش حاضر از روش کیفی و ابزار مصاحبه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. در این پژوهش ابزارهای جامعه‌پذیری اثربخش برای حفظ و نگهداشت کارکنان نسل جدید مطرح شده و در پژوهش حاضر نیز یادگیری و آموزش به طور خاص جهت برانگیختگی و حفظ کارکنان در هر سه نسل کاری مورد بررسی قرار گرفته است.
فودور و جکل، ۲۰۱۸	یافته‌های این پژوهش نشان داد که انعطاف کاری، فرصت‌های توسعه، دامنه وظایف محوله، کار تیمی، بازخورد و قدردانی در نگاه کارکنان نسل جدید حائز اهمیت است.	به روش کیفی و با ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و گروه کانونی انجام گرفت اهمیت و ارزش‌های این نسل را بیان کرده؛ ولی پژوهش حاضر انتظارات هر سه نسل را در زمینه فرایند آموزش و توسعه و یادگیری بررسی گردیده است.
ناصر شهلائی و همکاران، ۱۳۹۸	تفاوت‌های نسلی بر تعهدهای مؤثر کارکنان، بر تعهدهای مداوم کارکنان و بر تعهدهای هنجاری کارکنان سازمان	در این پژوهش از روش کمی پرسش‌نامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است و تأثیر تفاوت‌های نسلی بر سه نوع تعهد کارکنان مورد

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نام محقق و سال انتشار	نتایج تحقیق	نسبت با تحقیق حاضر
	مورد بررسی اثر معناداری دارد.	بررسی قرار گرفته است و پژوهش حاضر به روش کیفی این تفاوت نسلی در انتظارات را در فرایند آموزش و یادگیری پرداخته است.
احمد جلالی و همکاران، ۱۳۹۸	یافته‌های این پژوهش نشان داد که سه نسل کارکنان باتجربه میان‌سال و جوان در سازمان‌های دولتی ایران در ۵ بعد شخصیتی، شغلی، آموزشی، انگیزشی و فنی متفاوت هستند و نیازها و انتظارات متفاوتی دارند.	در این پژوهش همانند پژوهش حاضر از روش کیفی و تحلیل مضمون برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها استفاده شده است و در آن از طریق مصاحبه ابعاد و انتظارات نسلی مورد بررسی قرار گرفته است؛ ولی در پژوهش حاضر بحث آموزش به طور خاص و تفصیلی‌تر مورد بررسی و مقایسه قرار گرفته است.

## روش‌شناسی

انتخاب روش‌شناختی پژوهش از نوع کیفی و استراتژی پژوهش از نوع تحلیل مضمون است. افق زمانی پژوهش از نوع مقطعی است. تکنیک و ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه است که تا اشباع نظری ادامه یافت. در نسل Z از مصاحبه هشتم به بعد، در نسل Y از مصاحبه هشتم به بعد و در نسل X از مصاحبه هفتم به بعد مفهوم جدیدی به مضمون‌ها اضافه نشده است که این نشانگر به اشباع رسیدن داده‌ها می‌باشد. با این وجود محقق تا ده نفر مصاحبه‌ها را در هر نسل کاری ادامه داده است. در این پژوهش محقق ابتدا با بررسی اسناد و مصاحبه‌ها به شناخت وضعیت و از موقعیت می‌رسد و بعد از کدگذاری و شناسایی مضمون‌های مربوطه، انتظارات نسلی‌های کاری در سه فرایند یادشده را استخراج می‌نماید؛ بنابراین مسیر حرکت از جز به کل یعنی استقرایی است. مشارکت کنندگان پژوهش کارکنان سه نسل کاری نسل X (متولدین ۱۳۵۱ تا ۱۳۶۰)، نسل Y (متولدین ۱۳۶۱ تا ۱۳۷۰) و نسل Z (متولدین ۱۳۷۱ به بعد) در مدیریت امور سرمایه‌های انسانی بانک تجارت بوده که به روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی انتخاب شده‌اند. از آنجا که هدف

محقق جامع‌نگری و دستیابی هرچه بیشتر به داده‌های متنوع از نسل‌های مختلف بوده، نمونه‌گیری تحقیق از نوع ناهمگون بوده است. جدول ۲ اطلاعات توصیفی افراد مصاحبه‌شونده را بیان می‌کند.

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان پژوهش

ردیف	سال تولد	جنسیت	تحصیلات	پست سازمانی	سابقه کاری	مدت زمان مصاحبه
۱	۱۳۵۷	زن	فوق لیسانس	رئیس دایره درجه یک	۲۲ سال	۳۸ دقیقه و ۲۰ ثانیه
۲	۱۳۵۹	مرد	لیسانس	معاون دایره درجه یک	۱۲ سال	۳۲ دقیقه و ۳۶ ثانیه
۳	۱۳۵۷	زن	لیسانس	معاون دایره درجه یک	۲۳ سال	۲۲ دقیقه و ۲ ثانیه
۴	۱۳۵۱	زن	فوق لیسانس	کارشناس خبره منابع انسانی	۲۲ سال	۲۰ دقیقه
۵	۱۳۵۰	زن	لیسانس	کارشناس ارشد آموزش	۲۴ سال	۱۷ دقیقه
۶	۱۳۵۸	زن	فوق لیسانس	کارشناس تجهیزات	۱۸ سال	۲۶ دقیقه و ۵ ثانیه
۷	۱۳۵۶	مرد	فوق لیسانس	کارشناس ارشد منابع انسانی	۲۵ سال	۳۳ دقیقه و ۳۴ ثانیه
۸	۱۳۵۷	مرد	فوق لیسانس	کارشناس ارشد منابع انسانی	۱۸ سال	۲۷ دقیقه و ۳۶ ثانیه
۹	۱۳۵۶	زن	فوق‌دیپلم	معاون دایره درجه یک	۲۲ سال	۲۱ دقیقه
۱۰	۱۳۵۳	مرد	لیسانس	کارشناس منابع انسانی	۲۲ سال	۲۱ دقیقه و ۱ ثانیه
۱۱	۱۳۶۲	مرد	لیسانس	متصدی هم‌تراز بانکدار ارشد	۱۵ سال	۳۷ دقیقه و ۶ ثانیه
۱۲	۱۳۶۳	زن	لیسانس	کاربر رایانه رتبه یک	۱۵ سال	۲۴ دقیقه و ۴۸ ثانیه
۱۳	۱۳۶۲	زن	دکتر	کارشناس ارشد منابع انسانی	۱۸ سال	۲۱ دقیقه

جدول ۲. مشخصات مشارکت کنندگان پژوهش

ردیف	سال تولد	جنسیت	تحصیلات	پست سازمانی	سابقه کاری	مدت زمان مصاحبه
۱۴	۱۳۶۸	مرد	فوق لیسانس	کاربر رایانه رتبه دو	۵ سال	۳۵ دقیقه و ۴۲ ثانیه
۱۵	۱۳۶۳	زن	فوق لیسانس	کارشناس مالی رتبه دو	۱۹ سال	۳۳ دقیقه و ۴۷ ثانیه
۱۶	۱۳۶۴	زن	دانشجوی دکترا	کارشناس ارشد منابع انسانی	۱۹ سال	۳۸ دقیقه و ۴۵ ثانیه
۱۷	۱۳۶۵	زن	فوق لیسانس	معاون دایره درجه یک	۱۹ سال	۲۳ دقیقه و ۴۷ ثانیه
۱۸	۱۳۶۳	زن	لیسانس	کاربر رایانه رتبه یک	۱۹ سال	۱۵ دقیقه
۱۹	۱۳۶۲	زن	فوق دیپلم	متصدی اداری رتبه پنج	۱۹ سال	۲۵ دقیقه و ۴۰ ثانیه
۲۰	۱۳۶۹	زن	لیسانس	متصدی امور اداری رتبه یک	۹ سال	۳۰ دقیقه
۲۱	۱۳۷۲	مرد	دانشجوی دکترا	کارشناس اداری	۴ سال	۲۵ دقیقه و ۲۹ ثانیه
۲۲	۱۳۷۲	زن	فوق لیسانس	کاربر رایانه رتبه سه	۲ سال	۲۰ دقیقه و ۵ ثانیه
۲۳	۱۳۷۵	مرد	فوق لیسانس	کاربر رایانه رتبه دو	۳ سال	۱۸ دقیقه
۲۴	۱۳۷۵	مرد	لیسانس	کاربر رایانه رتبه دو	۲ سال	۱۵ دقیقه
۲۵	۱۳۷۲	مرد	فوق لیسانس	کارشناس اداری	۱ سال و ۶ ماه	۵۶ دقیقه و ۵۸ ثانیه
۲۶	۱۳۷۶	زن	فوق لیسانس	متصدی امور اداری هم‌تراز بانکدار	۲ سال	۴۹ دقیقه و ۱۷ ثانیه
۲۷	۱۳۷۲	مرد	فوق لیسانس	متصدی امور اداری رتبه یک	۳ سال	۱۷ دقیقه و ۱۵ ثانیه
۲۸	۱۳۷۵	مرد	فوق لیسانس	کاربر رایانه رتبه سه	۳ سال	۳۸ دقیقه و ۴ ثانیه

جدول ۲. مشخصات مشارکت کنندگان پژوهش

ردیف	سال تولد	جنسیت	تحصیلات	پست سازمانی	سابقه کاری	مدت زمان مصاحبه
						ثانیه
۲۹	۱۳۷۶	مرد	لیسانس	کاربر رایانه رتبه سه	۱ سال و ۳ ماه	۳۸ دقیقه و ۹ ثانیه
۳۰	۱۳۷۶	مرد	فوق لیسانس	متصدی امور اداری رتبه چهار	۱ سال	۳۳ دقیقه و ۴۶ ثانیه

ارزیابی کیفیت تحقیق حاضر بر اساس روش گویا و لینکلن<sup>۱</sup> (۱۹۸۵: ۸۳) انجام شد. بیشتر روش‌شناسان کیفی از معیار قابلیت اعتماد برای ارزیابی کیفیت نتایج پژوهش کیفی استفاده می‌کنند. قابلیت اعتماد یعنی حدی و میزانی که می‌توان به نتایج پژوهش‌های کیفی اعتماد کرد. لینکلن و گویا معتقدند ملاک قابلیت اعتماد در برگیرنده چهار معیار جداگانه اما مرتبط به هم باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری است (محمدپور، ۱۳۹۸: ۴۹۹-۴۹۶). این چهار معیار برای ارزیابی کیفیت پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. برای باورپذیری از تکنیک ممیزی درونی و بیرونی استفاده شد. جهت ممیزی درونی نتایج و دسته‌بندی نهایی پژوهش که شامل کلیه مضامین اعم از پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر بود میان تعدادی از مصاحبه‌شوندگان توزیع و تأیید شد و جهت ممیزی بیرونی، نتایج به تأیید سه نفر از خبرگان حوزه پژوهش حاضر رسید. جهت اطمینان‌پذیری از تکنیک ذکر جزئیات مراحل تفصیلی پژوهش استفاده شد؛ به این صورت که قلمرو پژوهش حاضر بانک تجارت می‌باشد که داده‌های پژوهش از این قلمرو به دست آمده است. چگونگی گردآوری و تحلیل داده‌ها نیز در ادامه شرح داده شده است. همچنین جهت تأییدپذیری از تکنیک مثال آوری (ارائه نقل قول مستقیم مصاحبه‌شونده‌ها) و جهت انتقال‌پذیری از تکنیک نمونه‌گیری ناهمگون و مقایسه یافته‌ها با پیشینه استفاده شده است. نهایتاً برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون براون و کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶: ۷۵-۱۰۱) استفاده گردید. تحلیل مضمون روشی برای شناخت تحلیل و گزارش الگوهای (مضامین) موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و

1. Lincoln & Guba  
2. Braun & Clarke

متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. در واقع تحلیل مضمون صرفاً روش کیفی خاصی نیست؛ بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. همچنین بر خلاف سایر روش‌های کیفی به چارچوبی نظری که از قبل وجود داشته باشد وابسته نیست و از آن می‌توان در چارچوب‌های نظری متفاوت و برای امور مختلف استفاده کرد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). آنها برای تحلیل مضمون، رویکردی نظام‌مند و گام به گامی طی شش مرحله ارائه کرده‌اند که به ترتیب عبارت است از: آشناسدن با داده‌ها، کدگذاری اولیه (استخراج مفاهیم)، جست‌وجوی مضمون‌ها، بازنگری مضمون‌ها، تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها و تهیه گزارش نهایی. در مرحله اول، بعد از مرور دوباره ادبیات پژوهش، هدف از تحلیل مصاحبه در ذهن مشخص و صدای ضبط‌شده همه مصاحبه‌شوندگان بررسی گردید. بعد از نوشتن متن مصاحبه‌ها روی کاغذ، نکاتی که به نظر جای بررسی داشت، مشخص و تلاش شد تا با خواندن مجدد، موضوعات مرتبط باهدف پژوهش برجسته گردد. در مرحله دوم، پس از جداسازی جمله‌های با اهمیت در مصاحبه‌ها، به هر یک از آنها کدی اختصاص یافت و یک دسته مفهومی برای آن در نظر گرفته شد. در مرحله سوم، تمرکز بیشتری بر دسته‌بندی اولیه صورت گرفت؛ به گونه‌ای که نام بعضی از دسته‌های مفهومی به‌روزرسانی شده و نیز بعضی نکاتی که مصاحبه‌شوندگان به صورت پراکنده در پاسخ سؤال‌ها بیان نموده بودند، در کنار هم چیده و دسته‌بندی شد. در مرحله چهارم، پس از پالایش مضمون‌ها، تمامی مضمون‌های پایه در قالب مضمون‌های اصلی و فرعی جای گرفتند و بعضی مضمون‌های پایه غیرمرتبط با اهداف و سؤال‌های پژوهش حذف شد. مراحل پنجم و ششم نیز در بخش یافته‌های پژوهش و بحث و نتیجه‌گیری آورده شده است. سؤالات مصاحبه عبارت‌اند از:

- ۱- شما انتظار دارید سازمان چه شرایطی را فراهم نماید تا با انگیزه و میل شخصی در دوره های آموزشی حضور پیدا کنید؟
- ۲- ترجیح شما در دوره آموزشی، شرکت به صورت حضوری است یا به شکل مجازی و اینترنتی؟ چرا؟
- ۳- انتظار دارید چه اقداماتی توسط مدرسان دوره های آموزشی جهت درک و یادگیری بهتر و انتقال موثرتر مطالب آموزشی انجام شود؟

۴- انتظار شما از مافوق پس از اتمام دوره آموزشی چیست (آیا از پیگیریهای پس از برگزاری دوره آموزشی توسط مافوق استقبال مینمایید) و توقع دارید یادگیری شما چگونه مورد سنجش قرار گیرد؟

### نتایج

بر مبنای رویکرد تحلیل مضمون مضامین اصلی و فرعی و دسته‌های مفهومی به دست آمده در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. مضامین اصلی و فرعی انتظارات نسل‌های کاری از فرایند آموزش و یادگیری

خواسته‌های نسل (Z) از فرایند آموزش		
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
مدرس	اشتقاق مدرس	برقراری رابطه صمیمانه با شرکت‌کننده
		هنر کلاس‌داری و معلمی
		توجه به نظرات شرکت‌کنندگان
		دغدغه مدرس دوره در آموزش دهی
مدرس	تسهیلگری	ارائه مطالب به صورت ساده و قابل فهم
		بیان شیوا
		نفوذ کلامی استاد دوره
		مهارت داستان‌سرایی
مدرس	دانش و تجربه	فن بیان
		تدریس مطالب کاربردی
		استفاده از اساتید سرشناس و باتجربه
		سواد و دانش کافی
		دانش به‌روز استاد



جدول ۳. مضامین اصلی و فرعی انتظارت نسل‌های کاری از فرایند آموزش و یادگیری

خواسته‌های نسل (Z) از فرایند آموزش		
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
شیوه تدریس	تجربه اجرایی مدرس دوره	تجربه اجرایی مدرس دوره
		استفاده از متد آموزشی روز
		آموزش مشارکتی و تعاملی
		استفاده از ابزارهای آموزشی مناسب
		روش‌های ترکیبی
		آموزش‌های بصری
اجرای دوره آموزش	رضایتمندی آموزش‌گیرندگان	توجه به نیازهای آموزشی
		توجه به علایق آموزشی
		ترغیب هنرجو به شرکت در دوره
		پذیرایی مناسب از آموزش‌گیرندگان
		آموزش متناسب با افراد شرکت‌کننده
	تفکیک آموزش‌گیرندگان	تناسب سنی بین آموزش‌دهنده و آموزش‌گیرنده
		حذف نمره منفی در دوره آموزشی
		توجه به سابقه و سن افراد شرکت‌کننده
		دسته‌بندی افراد شرکت‌کننده
		آموزش‌گیرندگان هم رده
آموزش‌های حرفه‌ای	آموزش‌های کاربردی	قرارگرفتن افراد هم سن در یک طبقه
		آموزش‌های معتبر و کاربردی
		آموزش فنی و تخصصی متناسب با بانک

جدول ۳. مضامین اصلی و فرعی انتظارات نسل‌های کاری از فرایند آموزش و یادگیری

خواسته‌های نسل (Z) از فرایند آموزش		
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	زمان و مکان دوره	آموزش‌های مبتنی بر وظایف شغلی
		آموزش‌های مجازی
		آموزش‌ها در تایم کاری
		برگزاری دوره در یک مکان جذاب
		برگزاری دوره‌ها در خارج از سازمان
اثربخشی دوره آموزش	بازخورد تعاملی	سنجش یادگیری داوطلب
		به‌کارگیری آموزش در عمل
		ارزیابی دوره آموزشی مبتنی بر حل مسئله
		بازخورد از هنرجو جهت ارزیابی دوره
		نظرسنجی پایان دوره
		برگزاری جلسه بعد بین مدیر و زیردست
		بازخورد از خود کارکنان جهت اصلاح دوره آموزشی
خواسته‌های نسل (Y) از فرایند آموزش		
مدرس	مهارت ارتباطی	رفتار دوستانه و صمیمی با شرکت‌کننده
		تبادل اطلاعات بین مدرس آموزش‌گیرنده
		ترغیب شرکت‌کنندگان به مباحثه
		شناخت ویژگی روان‌شناختی شرکت‌کنندگان
	مهارت تدریس	توانایی انتقال مطلب
فن بیان خوب		

جدول ۳. مضامین اصلی و فرعی انتظارت نسل‌های کاری از فرایند آموزش و یادگیری

خواسته‌های نسل (Z) از فرایند آموزش		
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	دانش مدرس	استفاده از اساتید مجرب و شایسته
		آشنایی مدرس نسبت به فضای بانکی
		تسلط کامل به موضوع آموزشی
		روش‌های تدریس کارگاهی
	روش‌های یادگیری	آشنایی با انواع روش‌های یادگیری
		دوره‌های شنیداری و دیداری
		شیوه‌های تدریس مناسب
		استفاده از متد و روش‌های روز تدریس
اجرای دوره آموزش	توجه به آموزش گیرندگان	دوره آموزشی مبنی بر علاقه آموزش گیرنده
		دوره مبتنی بر نیاز آموزش گیرنده
		محتوای آموزشی جذاب و قابل فهم
		نظرخواهی از افراد شرکت کننده
	آموزش حرفه‌ای و عمومی	ارائه دوره‌های آموزشی مبتنی بر فناوری‌های جدید
		دوره آموزشی متناسب با شغل فرد
		آموزش مهارت‌های روان‌شناسی
		آموزش مهارت‌های اجتماعی
		مهارت‌های زندگی
		دوره‌های آموزشی کاربردی

جدول ۳. مضامین اصلی و فرعی انتظارات نسل‌های کاری از فرایند آموزش و یادگیری

خواسته‌های نسل (Z) از فرایند آموزش		
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	مکان و زمان دوره	برگزاری دوره داخل سازمان
		اجرای دوره‌ها در تایم کاری
		دوره‌های طولانی مدت
		جذاب بودن دوره و کاربردی بودن آن
	دوره‌های آموزشی منعطف	دوره‌های حضوری
		دوره‌های مجازی و آنلاین
		برگزاری دوره‌های تخصصی در داخل
		توجه به نوع آموزش ارائه شده
		برگزاری دوره‌های عمومی در خارج از سازمان
	اثربخشی دوره آموزش	تغییر رفتار
ارزیابی پایان دوره به صورت عملی		
سنجش اثربخشی دوره مبتنی بر حل مسئله		
بازخورد جامع		ارزیابی عملکرد فرد بعد از اتمام دوره
		گرفتن بازخورد از تمام شرکت‌کنندگان
		دریافت بازخورد از هنرجو توسط مدیر
		بازخورد از کارکنان جهت ارزیابی کیفیت دوره
خواسته‌های نسل (X) از فرایند آموزش		

جدول ۳. مضامین اصلی و فرعی انتظارت نسل‌های کاری از فرایند آموزش و یادگیری

خواسته‌های نسل (Z) از فرایند آموزش			
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	
مدرس	دانش و تخصص	استفاده از اساتید مجرب	
		توانایی انتقال مطلب	
		مسلط به محتوای دوره	
		تسلط به مباحث آموزشی	
		به‌روز بودن دانش مدرس	
مدرس داخلی	مدرس داخلی	آشنایی مدرس با فضای بانک	
		تجربه مدرس	
		جوان بودن مدرس دوره	
		انگیزه بالای مدرس دوره	
اجرای دوره آموزش	توجه به آموزش‌گیرندگان	فراخوان دوره آموزشی	
		نظرسنجی از پرسنل	
		آموزش مبتنی بر ارزیابی عملکرد کارکنان	
		توجه به ویژگی‌های آموزش‌گیرنده	
	مکان و زمان دوره	مکان و زمان دوره	آموزش تعاملی و دوجانبه
			آموزش‌های حضوری
			دوره‌ها در مکان کاری
			دوره‌ها در تایم و زمان اداری
		به‌موقع بودن دوره آموزشی	

جدول ۳. مضامین اصلی و فرعی انتظارات نسل‌های کاری از فرایند آموزش و یادگیری

خواسته‌های نسل (Z) از فرایند آموزش		
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مدت‌زمان دوره طولانی
		جذاب بودن دوره
		دوره‌های عمومی مهارت‌آموزی
		دوره‌های ازدواج و روان‌شناسی
		آموزش مهارت‌های زندگی
		ارزیابی پروژه محور
اثربخشی دوره آموزش	تغییر در رفتار	استفاده از آزمون در پایان دوره‌ها
		ارزیابی آموزشی در حین دوره
		بازخورد آموزش‌گیرنده
	بازخورد از شرکت‌کننده دوره	

## تحلیل یافته‌ها

### نسل (Z)

طبق بررسی‌های صورت گرفته سه مضمون اصلی که در مصاحبه‌ها محقق به آن دست یافت شامل: مدرس دوره آموزشی، اجرای دوره آموزشی و اثربخشی دوره آموزشی هستند. در ادامه به تشریح هر یک پرداخته می‌شود.

**مدرس دوره:** مدرس یا استاد آموزشی نقش اصلی را در انتقال آموزشی و یادگیری دارد که باعث انگیزه و علاقه آموزش‌گیرنده به شرکت در دوره می‌گردد. حال با توجه به نقشی که مدرس دوره دارد به بررسی هر یک از خصوصیات و ویژگی‌های او در ادامه پرداخته می‌شود.

اولین ویژگی که یک مدرس آموزشی باید داشته باشد بحث علاقه خود فرد به معلمی و تدریس است و این مورد تأثیر به‌سزایی در اثربخشی دوره آموزشی دارد. بسیاری از افراد هستند که فقط به جنبه مالی دوره توجه می‌کنند و هیچ علاقه‌ای به معلمی و پرورش شخص ندارند؛ لذا

این باعث می‌شود که آموزش‌ها خیلی خوب صورت نگیرد؛ زیرا چنین فردی فقط دغدغه مالی دارد و هیچ توجهی به آموزش گیرندگان ندارد. دومین ویژگی تسهیلگری است. مدرس باید فن بیان خوب و توانایی انتقال مطلب داشته باشد در غیر این صورت آموزش‌ها نمی‌تواند مفید واقع گردند. اظهارات یکی از مشارکت‌کنندگان:

"یکی از مهارت‌هایی که مربیان آموزشی باید داشته باشند آن مهارت استوری تلینگ هست یا روایتگری که باید بتواند مطالب را در قالب داستان و با مثال‌های ساده در زمینه خود کار ما برای ما بازگو کند"

ویژگی بعدی دانش و تجربه مدرس است. استاد دوره باید شناخت کافی را نسبت به موضوع موردبحث داشته باشد تا بتواند یک دوره جذاب و کاربردی ایجاد کند. در نهایت مورد آخری که نسل Z در ارتباط با مدرس دوره به آن اشاره داشته‌اند بحث استفاده مدرس از متد و روش‌های به‌روز و جدید آموزشی بوده است.

**اجرای دوره آموزش:** یکی از مواردی که باید در دوره‌های آموزشی به آن توجه کرد بحث اجرای دوره است. به عبارتی هر چه قدر سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی در بحث آموزش خوب ارائه و تدوین گردد؛ اما اجرای آن از کیفیت لازم برخوردار نباشد به هیچ‌وجه آن اهداف آموزشی دوره محقق نخواهد شد.

در اجرای دوره آموزشی باید در نهایت رضایت شرکت‌کنندگان از دوره افزایش یابد. باید به نیازهای آموزشی و علایق آموزشی افراد توجه کرد و دوره‌ها متناسب با آن‌ها طراحی گردد. اظهارات یکی از مشارکت‌کنندگان:

"سعی شود آموزش‌ها بر اساس نیاز آدم باشد؛ یعنی در واقع آن چیزی که دوست دارند نه آنچه سازمان می‌خواهد؛ زیرا در هر برهه‌ای از زمان ممکن است انسان یک‌سری نقطه‌ضعف‌ها داشته باشد و بر اساس آن نیاز به دوره خاصی را داشته باشد"

یکی از ویژگی‌هایی که توسط نسل Z بسیار مورد تأکید قرار گرفت بحث تفاوت‌های نسلی و توجه به آنها بود؛ یعنی در تشکیل دوره به سن افراد شرکت‌کننده توجه گردد و افرادی که در یک رده سنی قرار دارند در یک دوره و کلاس شرکت کنند نه این که دوره‌ها برای تمام افراد یکسان برگزار گردد. همچنین بیشتر افراد خواهان شرکت در دوره‌هایی هستند که متناسب با حوزه کاری

و مسئولیت‌های شغلی آنها باشد. مخصوصاً برای کارکنان نسل Z که در ابتدای مسیر شغلی خود هستند و خواهان برگزاری دوره‌های کاربردی و عملی برای انجام بهتر کارها هستند. در نهایت زمان دوره آموزشی باید در تایمی باشد که افراد تمایل به شرکت در آن را داشته باشند. به‌عنوان مثال برخی ترجیح می‌دهند دوره‌های آموزشی در بیرون از سازمان باشد که از یک فضای تکراری دور شوند.

**اثربخشی دوره آموزش:** اثربخشی دوره آموزشی یکی از مواردی است که بازدهی و خروجی دوره‌های آموزش را می‌سنجد. دوره‌های اثربخش باید بتوانند تغییر در رفتار و عمل آموزش‌گیرنده ایجاد کنند و این تغییر باید بررسی گردد تا اثربخشی دوره تعیین گردد و نقاط قوت و ضعف آن آشکار گردد. این مضمون شامل مضامین فرعی تغییر در رفتار و بازخورد تعاملی می‌باشد که در ادامه به بررسی آنها پرداخته می‌شود.

همان‌طور که روان‌شناسان اشاره می‌کنند یادگیری یعنی توانایی تغییر در رفتار فرد؛ لذا باید دید یادگیری شرکت‌کنندگان دوره در چه حدی بوده و تا چه حد منجر به تغییر در رفتار گردیده است. مورد دیگری که می‌تواند در سنجش دوره به‌عنوان یک ابزار در اختیار ما قرار بگیرد بحث نظرسنجی و ارزیابی از سمت شرکت‌کنندگان دوره (بازخورد تعاملی) است که بینیم از دید آنها دوره‌ها چقدر مؤثر و بهره‌ور بوده است. اظهارات یکی از مشارکت‌کنندگان:

"بعد از برگزاری دوره باید داوطلب به نحوی مورد ارزیابی قرار گیرد حال می‌تواند در قالب یک کار عملی یا آزمون مسئله‌محور یا هر چیز دیگره ای باشد تا بتوانیم اثربخشی دوره آموزش را اندازه‌گیری کنیم و ضعف‌های آن را در یابیم"

### نسل (Y)

در بررسی خواسته‌ها و انتظارات نسل Y از سیستم آموزشی، این نسل هم همانند نسل قبلی در مضامین اصلی با هم اشتراک دارند؛ اما در برخی از مضامین فرعی با یکدیگر تفاوت دارند؛ لذا قسمت‌هایی را که با هم تشابه دارند فقط متن مصاحبه‌های آن ذکر گردیده است و از توضیح کامل آن صرف‌نظر شده است.

**مدرس دوره:** این مضمون شامل مضامین فرعی مهارت ارتباطی، مهارت تدریس، دانش مدرس و روش‌های یادگیری می‌باشد.



از جمله مهارت‌های اساسی که نسل Y برای مدرس دوره به آن اشاره داشته‌اند و تمایز اصلی آن با نسل قبل است بحث ارتباط‌گیری مدرس دوره با شرکت‌کنندگان است. همچنین نکته مهم دیگری که آنها اشاره کردند بحث آگاهی و شناخت نسبت به ویژگی‌های شرکت‌کنندگان است. مهارت بعدی، مهارت تدریس است. مدرس باید بتواند مباحث را منتقل سازد و درس را طوری ارائه دهد که برای شرکت‌کنندگان دوره ساده و قابل فهم باشد. در غیر این صورت آنها به مباحث آموزشی گوش نمی‌دهند. همچنین مدرس دوره باید دانش و تخصص لازم و کافی را از محتوای دوره آموزشی داشته باشد و همچنین در حوزه عملی و اجرایی چندین سال در فضای بانکی کار کرده باشد تا بتواند مسائل و مشکلات سیستم‌های بانکی را بشناسد و بر اساس آنها دوره و آموزش‌های خود را پی‌ریزی سازد. مورد بعد روش‌های یادگیری است که همانند نسل قبلی می‌باشد مدرس باید از متد و روش‌های یادگیری به‌روز و جدید استفاده کند؛ زیرا افراد دارای سبک‌های یادگیری متفاوتی هستند و برخی با دیدن برخی با شنیدن و برخی با آموزش‌های عملی موافق هستند.

**اجرای دوره آموزش:** در ارتباط با اجرای دوره آموزشی می‌توان به مضامین فرعی توجه به آموزش‌گیرندگان، آموزش‌های حرفه‌ای و عمومی، مکان و زمان دوره و دوره‌های منعطف اشاره کرد که نسل Y بیشتر در این قسمت همانند نسل قبل بودند با این تفاوت که نسل Y بیشتر به هر دو نوع آموزش‌های حضوری و مجازی (دوره‌های منعطف) به صورت ترکیبی بر مبنای نوع دوره تمایل داشتند و در ارتباط با مکان دوره هم آموزش‌های درون‌سازمانی را به بیرون‌سازمانی ترجیح داده‌اند و مسائل و مشکلات تردد را مطرح ساخته‌اند. همچنین همانند نسل قبل به توجه به آموزش‌گیرنده و طراحی دوره مبتنی بر نیاز و علاقه او تأکید داشته‌اند. بیشتر کارکنان نسل Y هم به آموزش‌های حرفه‌ای و کاربردی و هم عمومی تأکید داشتند.

"دوره آموزشی دوره‌های باشد که متناسب با شغل بنده باشد دوره‌های باشد که دانش و اطلاعات کاری و دانشی من را افزایش دهد و تئوریک نباشد؛ لذا دوره باید کاربردی باشد؛ یعنی مثال اگر من در کارم به مشکل خوردم چه راهکارهایی برای من دارد"

**اثربخشی دوره آموزش:** در این مورد هم گفته‌ها و مصاحبه‌های نسل Y همان یافته‌های نسل قبل یعنی تغییر در رفتار و بازخورد جامع از شرکت‌کنندگان را تأیید می‌کند.

**نسل (X)**

این نسل بر خلاف نسل Y و Z، به آموزش‌های حضوری علاقه زیادی دارند و ترجیح می‌دهند دوره‌ها در داخل سازمان و حضوری برگزار گردد. همچنین مدرس دوره هم همانند نسل Y از کارکنان خود بانک باشد. همچنین نکته قابل توجه در ارتباط با این نسل این است که آنها بیشتر به دوره‌های مهارت‌آموزی عمومی علاقه داشتند؛ زیرا دارای سابقه کاری طولانی بودند و به همین دلیل خیلی طرف‌دار آموزش‌های کاربردی نبودند به این دلیل که تجربه کافی در حوزه کاری خود را در طول چند سال کسب کرده بودند و بیشتر نیاز به دوره‌های عمومی و روان‌شناسی داشتند.

**مدرس دوره:** این مضمون شامل مضامین فرعی مدرس داخلی و دانش و تخصص بوده است که همانند نسل Y و Z، نسل X هم به دانش و تخصص مدرس دوره تأکید داشته‌اند. اما در مورد مدرس داخلی همانند نسل Y بر روی مدرسین داخلی تکیه داشته‌اند. تأکید بیشتر نسل X همانند نسل Y بر روی این است که مدرس از خود بانک باشد نه کسی که از بیرون از سازمان می‌آید و اصلاً هیچ درکی از فضای بانکی ندارد.

**اجرای دوره آموزش:** این مضمون هم شامل سه مضمون فرعی توجه به آموزش‌گیرندگان، زمان و مکان دوره و دوره مهارت‌های عمومی می‌باشد. در این زمینه اظهارات مصاحبه‌شوندگان به این شرح است: دوره آموزشی باید در محل باشد و در زمان کاری، آموزش‌ها باید حضوری باشد؛ زیرا در جلسه حضوری همه سؤال می‌پرسند هر کسی سخن جدیدی دارد و از این تعامل کلی مطلب یاد گرفته می‌شود. همچنین تأکید زیادی که این نسل نسبت به نسل‌های قبلی داشتند بحث دوره‌های مهارت‌آموزی عمومی بوده است. آموزش خارج از کار (مهارت‌زندگی و شخصی، مدیریت استرس، مرزهای زندگی) باید کار شود که این موارد هم به فرد در زندگی کاری و شخصی کمک می‌کند و هم خانواده او. اظهارات یکی از مشارکت‌کنندگان:

"یک‌سری دوره‌های مهارت‌آموزی هم برای افراد داشته باشند؛ اما در کنار آموزش‌های اساسی و شغلی. این آموزش‌ها خیلی خوبن و دغدغه پرسنل کم می‌شود. مثل دوره‌های ازدواج و بچه‌داری و روان‌شناسی چون افراد نیاز دارند"

**اثربخشی دوره آموزش:** در این مورد هم نسل X همانند دو نسل قبلی به بازخورد از سمت مشارکت کنندگان دوره و سنجش تغییر در رفتار اشاره داشته‌اند.  
در شکل‌های ۱ تا ۳، مضمون‌های اصلی و فرعی سیستم آموزش، یادگیری و تسهیم دانش برای هر سه نسل کاری آمده است:

اثربخشی دوره آموزش	اجرای دوره آموزش	مدرس
<ul style="list-style-type: none"> <li>تغییر در رفتار</li> <li>بازخورد تعاملی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رضایتمندی آموزش گیرندگان</li> <li>تفکیک آموزش گیرندگان</li> <li>آموزش‌های حرفه‌ای</li> <li>زمان و مکان دوره</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اشتیاق مدرس</li> <li>تسهیلگری</li> <li>دانش و تجربه</li> <li>شیوه تدریس</li> </ul>

شکل ۱. مضمون‌های اصلی و فرعی فرایند آموزش و یادگیری در نسل Z

اثربخشی دوره آموزش	اجرای دوره آموزش	مدرس
<ul style="list-style-type: none"> <li>تغییر رفتار</li> <li>بازخورد جامع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجه به آموزش گیرندگان</li> <li>آموزش حرفه ای و عمومی</li> <li>زمان و مکان دوره</li> <li>دوره‌های آموزشی منعطف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مهارت ارتباطی</li> <li>مهارت تدریس</li> <li>دانش مدرس</li> <li>روش‌های یادگیری</li> </ul>

شکل ۲. مضمون‌های اصلی و فرعی فرایند آموزش و یادگیری در نسل Y

اثربخشی دوره آموزش	اجرای دوره آموزش	مدرس
<ul style="list-style-type: none"> <li>تغییر در رفتار</li> <li>بازخورد آموزش گیرنده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجه به آموزش گیرندگان</li> <li>مکان و زمان دوره</li> <li>دوره مهارت‌های عمومی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دانش و تخصص</li> <li>مدرس داخلی</li> </ul>

شکل ۳. مضمون‌های اصلی و فرعی فرایند آموزش و یادگیری در نسل X

نتایج پژوهش حاضر با پیشینه تجربی پژوهش قرابت مفهومی دارد. هریس (۲۰۲۰) دریافت که نسل Z به عنوان نسل جدید در سازمان برای آموزش کافی، باور به توانایی‌های خود، اهداف روشن، بازخورد مستمر، روابط مجازی و حضوری و رشد حرفه‌ای ارزش قایل است. در پژوهش حاضر، ترجیحات هر سه نسل کاری را به طور مشخص در زمینه فرایند آموزش بررسی شده که در زمینه نسل جدید از جهت تمایل این نسل به یادگیری و انتظار آنان از مدیر جهت اخذ بازخورد از

کارکنان در جهت اثربخشی دوره‌ها، دوره‌های جدای حضوری و خارج از محیط کار، و نیز دوره‌های مجازی نقاط اشتراک نمایان می‌شود.

چیلاکوری (۲۰۲۰) دریافت که سازمان‌ها و متخصصان منابع انسانی بایست برای یک جامعه‌پذیری اثربخش، شش بعد کار معنادار، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، تعادل کار و زندگی، ارتباطات شخصی و ارائه یک تصویر و دورنما از شغل و اهداف سازمانی مرتبط با شغل را در نظر داشته باشند. در پژوهش حاضر نیز یادگیری و آموزش به طور خاص جهت برانگیختگی و حفظ کارکنان در هر سه نسل کاری مورد بررسی قرار گرفته و آموزش به عنوان عامل حیاتی برای حفظ کارکنان به خصوص در نسل‌های جدید که نیاز به آموزش بیشتری دارند، نمایان شده است.

فودور و جکل (۲۰۱۸) دریافتند که انعطاف کاری، فرصت‌های توسعه، دامنه وظایف محوله، کار تیمی، بازخورد و قدردانی در نگاه کارکنان نسل جدید حائز اهمیت است. پژوهش حاضر انتظارات هر سه نسل را در زمینه فرایند آموزش و توسعه و یادگیری بررسی نموده و این نیاز به بازخورد در هر سه نسل کاری را استخراج کرده است. همچنین انعطاف در برگزاری دوره‌ها و فرصت‌های رشد توسعه در انتظارات این نسل‌ها به وضوح مشهود است.

ناصر شهلائی و همکاران (۱۳۹۸) دریافتند تفاوت‌های نسلی بر تعهدهای موثر کارکنان، بر تعهدهای مداوم کارکنان و بر تعهدهای هنجاری کارکنان سازمان مورد بررسی اثر معناداری دارد. پژوهش حاضر نیز این تفاوت نسلی در انتظارات را در فرایند آموزش و یادگیری بررسی نموده و نقاط تفاوت هر سه نسل را در هر سه مبحث اجرای دوره، اثربخشی دوره و انتظارات از مدرس استخراج نموده است.

احمد جلالی و همکاران (۱۳۹۸) دریافتند که سه نسل کارکنان باتجربه، میانسال و جوان در سازمان‌های دولتی ایران در ۵ بعد شخصیتی، شغلی، آموزشی، انگیزشی و فنی متفاوت هستند و نیازها و انتظارات متفاوتی دارند. در پژوهش حاضر فرایند آموزش به طور خاص و تفصیلی‌تر بررسی و تفاوت و شباهت‌ها در انتظارات سه نسل کاری مشخص گردیده است.

## بحث و نتیجه گیری

در زمینه آموزش و یادگیری کارکنان نسل Z برای مدرس ویژگی‌هایی از جمله اشتیاق تدریس را بیان کردند. علاقه و اشتیاق مدرس به تدریس و برگزاری دوره آموزشی جدا از دغدغه مالی بسیار در یادگیری شرکت کنندگان اثرگذار خواهد بود. ویژگی دیگر تسهیلگری می‌باشد. مدرس باید توانایی انتقال مطالب و فن بیان خوب داشته باشد و بتواند مطالب علمی و تخصصی را با بیان مناسب به شرکت کنندگان آموزش دهد و در این زمینه برای آنها روایتگری کند و بانفوذ کلامی مطالب را قابل فهم‌تر نماید، تجربه و توانایی کافی داشته باشد تا بتواند به سؤالات شرکت کنندگان پاسخ داده و مباحث را به صورت جذاب و کاربردی منتقل نماید. شیوه تدریس مدرس نیز از ویژگی‌های دیگری است که نسل جوان برای آن ارزش قائل است و از نظر آنها مدرس باید از متد و روش‌های بروز و جدید آموزشی استفاده نماید تا یادگیری برای افراد تسهیل گردد. از نظر اجرای دوره آموزشی رضایت آموزش گیرندگان مورد مهمی است که نسل جوان به آن اشاره کردند. در اجرای دوره آموزشی باید دقت شود که در نهایت رضایت شرکت کنندگان افزایش یابد در واقع باید به نیازهای آموزشی و علایق آموزشی شرکت کنندگان توجه کرد. همچنین از اساتیدی استفاده شود که با آموزش گیرنده اختلاف سنی فاحش ندارند. مورد دیگر تفکیک آموزش گیرندگان است که در واقع نسل جوان انتظار دارد از لحاظ سنی تفاوت زیادی میان شرکت کنندگان وجود نداشته باشد در غیر این صورت شرکت در دوره برای نسل‌های متفاوت کاری دشوارتر خواهد بود. مورد بعدی آموزش‌های حرفه‌ای است در واقع نسل جوان نیازمند آموزش‌های کاربردی و تخصصی است و انتظار دارد دوره‌ها طوری طراحی شود که آموزش‌های عملی و مهارتی بیشتر مد نظر قرار گیرد. از نظر زمان و مکان دوره آموزشی افراد این نسل انتظار دارند دوره آموزشی در یک محیط مفرح و جذاب برگزار شود تا از یکنواختی به دور باشد. همچنین دوره‌های مجازی و خارج از سازمانی برای آنها جذاب‌تر است. از نظر نسل Z دوره آموزشی زمانی اثربخش است که منجر به تغییر رفتار آموزش گیرنده شود. در واقع از نظر این نسل باید بعد از برگزاری دوره، ارزیابی از آن دوره به شکل عملی یا آزمون محور صورت گیرد تا افراد ضعف‌های خود را مرتفع نمایند. همچنین بازخورد تعاملی مورد دیگری است که نسل Z به

آن اشاره کرده است در واقع باید انتهای دوره آموزشی از شرکت کنندگان نظرسنجی صورت گیرد تا دریابیم که دوره‌ها چقدر مؤثر و بهره‌ور بوده است. جلسه تعاملی میان مدیر و فرد موجب می‌شود نقاط ضعف و قوت دوره آموزشی بررسی و شفاف گردد.

در فرایند آموزش و یادگیری در نسل Y مدرس دوره باید از مهارت ارتباطی مناسبی برخوردار باشد و بتواند با رفتاری دوستانه و صمیمانه افراد را به شرکت در دوره ترغیب نماید. در واقع مدرس باید آگاهی و شناخت نسبت به ویژگی‌های شرکت کنندگان داشته باشد. از نظر مهارت تدریس مدرس باید بتواند مباحث را به طور مناسب به شرکت کنندگان منتقل کند و مباحث ساده و قابل فهم باشد از نظر دانش مدرس انتظار می‌رود مدرس تخصص کافی در زمینه دوره آموزشی را داشته و همچنین در حوزه عملی و اجرایی چندین سال در فضای بانکی کار کرده باشد تا با مسائل و مشکلات سیستم‌های بانکی آشنا باشد و دوره‌ها را بر مبنای این شناخت تنظیم نماید. از نظر روش‌های یادگیری نیز همانند نسل قبلی نسل Y انتظار دارد مدرس روش‌های یادگیری به‌روز و جدید استفاده کند؛ زیرا سبک‌های یادگیری افراد متفاوت است و باید این اختلاف‌ها در نظر گرفته شود. در اجرای دوره آموزشی کارکنان نسل Y آموزش‌های عمومی را در کنار آموزش‌های کاربردی و حرفه‌ای ترجیح می‌دهند. در واقع این نسل آموزش‌های مرتبط با مهارت‌های زندگی و حوزه‌های شخصی زندگی را نیز می‌پسندند و هر دو آموزش‌های حضوری و مجازی برای آنها جذاب است و دوره‌های آموزشی را در زمان کاری و در داخل سازمان بیشتر ترجیح می‌دهند. همچنین دوره‌های آموزشی منعطف یعنی ترکیبی نمودن آموزش‌ها بر مبنای نوع دوره برای آنها مدنظر است و هم آموزش‌های مجازی و هم آموزش‌های عمومی را می‌پذیرند. از نظر آنها آموزش‌های عمومی می‌تواند به صورت مجازی برگزار گردد؛ اما آموزش‌های تخصصی و کاربردی مرتبط با شغل باید حتماً به صورت حضوری باشد. از نظر نسل Y هم دوره‌های آموزشی در صورتی اثربخش است که منجر به تغییر در رفتار آموزش گیرنده شود و یک بازخورد جامع مانند بازخورد تعاملی در نسل قبلی وجود داشته باشد و افراد بتوانند دوره آموزشی را ارزیابی کرده و میزان اثربخشی آن را اطلاع دهند.

کارکنان نسل X دانش و تخصص در زمینه دوره آموزشی را از ویژگی‌های مدرس خوب برشمردند که در نسل‌های قبلی نیز به آن اشاره شد. همچنین کارکنان این نسل مدرسان داخلی را

به مدرسان خارج از سازمان ترجیح می‌دهند؛ زیرا توجه به آموزش گیرندگان را مهم تلقی می‌کنند. اینکه آموزش‌ها متناسب با نیاز و علاقه کارکنان در نظر گرفته شود. همچنین آموزش‌ها حضوری باشد و در زمان و محیط کاری برگزار گردد. این نسل آموزش مهارت‌های عمومی را دوست دارند و با توجه به دغدغه‌های زندگی در این سن آموزش‌های مهارت‌های زندگی، مدیریت استرس و مرزهای زندگی را مؤثر می‌دانند. از نظر اثربخشی دوره آموزشی نیز همانند دو نسل قبلی این نسل معتقد است دوره آموزشی مؤثر باید منجر به تغییر رفتار فرد گردد و این اثربخشی با مواردی همچون آزمون مورد سنجش قرار گیرد.

با توجه به بحث فوق و مضمون‌ها در بخش یافته‌ها، پیشنهادهای کاربردی به تفکیک هر نسل در خصوص فرایند آموزش و یادگیری متناسب با این کارکنان به مدیران سازمان‌ها و به طور خاص متخصصان منابع انسانی ارائه می‌گردد:

- در این فرایند در خصوص نسل Z پیشنهاد می‌گردد دوره‌های آموزشی متناسب با علایق و نیاز پرسنل طراحی شود و از آن‌جا برای طراحی دوره‌ها نظرخواهی شود. پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی این نسل طوری باشد که شرکت‌کنندگان دوره بیشتر از یک نسل باشند و از نظر سنی تفاوت زیادی نداشته باشند. با توجه به اینکه این نسل در ابتدای مسیر کاری خود هستند پیشنهاد می‌شود بیشتر آموزش‌های حرفه‌ای و تخصصی برای آن‌ها تدارک دیده شود و نیز مکان برگزاری خارج از سازمان باشد تا از حالت یکنواختی خارج شود. خوی است برخی دوره‌ها به صورت مجازی برگزار گردد. پیشنهاد می‌شود برای این نسل از مدرسین مجرب، تسهیلگر و مشتاق به تدریس و آشنا با روش‌های نوین آموزشی بهره گرفته شود. در آخر دوره آموزشی از پرسنل درباره اثربخشی دوره بازخورد گرفته شود.

- در خصوص نسل Y پیشنهاد می‌گردد دوره‌ها متناسب با نیاز آن‌ها و به صورت کاربردی طراحی گردد و هم آموزش‌های حرفه‌ای و هم آموزش‌های عمومی در برنامه آموزشی آنها گنجانده شود. آموزش‌ها در زمان کاری و در محل خدمت برگزار گردد و هم آموزش‌های حضوری و هم مجازی در نظر گرفته شود. مدرس دوره دارای مهارت ارتباطی خوب با کارکنان باشد و روش‌های تدریس متناسب با سبک‌های یادگیری افراد



در نظر گرفته شود. همچنین از کارکنان در خصوص اثربخشی دوره آموزشی بازخورد گرفته شود.

- در خصوص نسل X پیشنهاد می‌گردد دوره‌های آموزشی متناسب باعلاقه و سلیقه آن‌ها برنامه‌ریزی شود و بیشتر شامل آموزش‌های عمومی، مهارت‌های زندگی و... باشد. آموزش‌های حضوری برای این کارکنان پیشنهاد می‌شود و ترجیحاً دوره‌ها در مدت کوتاه برگزار شود و نه طولانی.

لازم به ذکر است که قلمروی تحقیق حاضر بانک بود. با توجه به غیرقابل تعمیم بودن نتایج به صورت قطعی به سایر قلمروها همان‌طور که در محدودیت‌های تحقیق نیز بیان شد، پیشنهاد می‌شود تحقیقی مشابه با تحقیق فعلی در قلمرویی به جز بانک صورت گیرد.

## فهرست منابع

- ابطحی، حسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان. تهران: انتشارات پیوند نو.
- احمدی، علی‌اکبر و صالحی، علی (۱۳۹۱). مدیریت دانش. چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- ادهمی، جمال؛ احمدی، یعقوب و جعفری، ابراهیم (۱۳۹۶). بررسی ترجیحات ارزشی بین‌نسلی و عوامل اجتماعی مؤثر بر آن در شهر سنندج. فصلنامه علوم اجتماعی، سال ۲۶، شماره ۷۸، صفحات ۱۵۶-۱۱۷.
- اکبری، سهند؛ آرین، قلی‌پور و نرگسیان، عباس (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه. نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. سال ۱۵، شماره ۵۱، صفحات ۵۲-۱۱.
- 20.1001.1.20084528.1402.15.1.2.0
- پناهی، محمدحسین (۱۳۸۴). شکاف نسلی موجود در ایران و اثر تحصیلات بر آن. فصلنامه علوم اجتماعی، شماره ۲۷، صفحات ۴۱-۱.
- جلالی، احمد؛ دلخواه، جلیل و افسر، امیر (۱۳۹۸). شناسایی تفاوت‌های نسلی در کارکنان سازمان‌های دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۷(۳)، ۱۳۷-۱۵۴.
- رحیمی قاضی، امیر و همکاران (۱۳۹۱). شناسایی و اولویت بندی عوامل کلیدی زیرساخت به منظور استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور. مطالعات کمی در مدیریت، (۱) ۴.
- سرلک، محمدعلی (۱۳۸۶). مدیریت دانش. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- سیف، علی‌اکبر (۱۳۸۳). روانشناسی پرورشی (روانشناسی یادگیری و آموزش). چاپ دوازدهم، انتشارات آگاه.
- شهبلائی، ناصر، منتظری، عباس؛ میرزایی ازندریانی، حسین؛ مهجوری کارمزدی، کامیل (۱۳۹۸). بررسی تفاوت نسلی در کارکنان باتجربه و جوان در سازمان‌های نظامی. نشریه راهبرد دفاعی. شماره ۶۷.
- فاتحی، زمانعلی (۱۳۹۰). مدیریت دانش (مفاهیم، اصول، اهداف و مدل‌ها). تهران: اداره تحقیقات و کنترل ریسک بانک سپه.
- کلاکی، حسن (۱۳۸۷). مقایسه ارزش‌های مذهبی دو نسل جدید و پیشین در ایران. نامه پژوهش فرهنگی، سال ۹، شماره ۲، صفحات ۱۹۷-۱۷۱.
- مسافری قمی، مراد، عباسعلی رستگار، عادل آذر و حسین دامغانیان (۱۳۹۶). شناسایی نسل‌ها در محل کار ایران، مدیریت فرهنگ‌سازمانی، دوره ۱۵، شماره ۹۷۵.
- میری پور، بهروز و محبی، پروین (۱۳۹۲). بررسی نقش تسهیم دانش در کارآفرینی سازمانی. اولین کنفرانس دانشجویی کارآفرینی کشور.

Andino, I. (2019). Turnover Intentions of Generation Z Employees in Organizations. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Industrial-Organization Psychology, University of Phoenix, ProQuest Number: 22589132. <https://www.proquest.com/openview/>

- Andriotis, N. (2017). Training Post-millennials: 6 Tipson Generation Z WorkforceTraining. Retrieved from <https://www.efrontlearning.com/blog/2017/08/post-millennials-are-here-the-ultimate-tips-on-generation-z-training.html>.  
<https://www.efrontlearning.com/blog/2017/08/post-millennials-are-here-the-ultimate-tips-on-generation-z-training.html>
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Bencsik, A., & Machova, R. (2016). Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management. In ICMLG2016 -4th **International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016** (p. 42). <http://dx.doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bograd, L., & Bograd, N. (2019). How to Engage Gen Z Learners in the Workplace. Retrieved from <https://trainingindustry.com/articles/content-development/how-to-engage-gen-z-learners-in-the-workplace/>. <https://trainingindustry.com/articles/content-development/how-to-engage-gen-z-learners-in-the-workplace/>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>.
- Capello, M.A., & Al-Khashti, B. (2020). Considerations and New Approaches for Talent Development of Gen-Z in Oil and Gas. Society of Petroleum Engineers Annual Technical Conference and Exhibition, 1-10. <https://doi.org/10.2118/201407-MS>.
- Chillakuri, B.K. (2020). How to Fueling performance of millennials and generation Z. *Strategic Hr Review*, 19(1), 40-42. <http://dx.doi.org/10.1108/SHR-02-2020-175>
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Florida International University. Pearson Education. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2013.13004>
- Fodor, M., & Jaeckel, K. (2018). What does it take to have a successful career through the eyes of generation Z - based on the results of a primary qualitative research. *International Journal on Lifelong Education and Leadership*, 4(1), 1-7. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/551110>
- Halawi, A., & Haydar, N. (2018). Effects of training on employee performance: A case study of Bonjus and Khatib and Alami companies. *International Humanities Studies*, 5(2), 24-45. <https://www.ihs-humanities.com/effects-of-training-on-employee-performance-a-case-study-of-bonjus-and-khatib-alami-companies>
- Harris, K. (2020). A new generation of workers: preparing for generation Z in the workplace. Senior thesis, University of South Carolina, 335. [https://scholarcommons.sc.edu/senior\\_theses/335/](https://scholarcommons.sc.edu/senior_theses/335/)
- Heyns, E. P., Eldermire, E. R. B. & Howard, H. A. (2019). Unsubstantiated Conclusions: A Scoping Review on Generational Differences of Leadership in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 45(5), 1-7. <http://dx.doi.org/10.1016/j.acalib.2019.102054>
- Jennings, J. D. (2016). The effects of generational differences on conflict management (Order No.10132051), Available from ABI/ Inform Collection; Proquest central; **Proquest Dissertations & Theses Global**. (1810428484).
- Khan, I.A., & Bansal, V. (2018). Effect of Using PC Tablets on Perceived Learning Outcomes of Generation Z Trainees. *International Journal of Learning and Development*, 8(1), 21-36. <http://dx.doi.org/10.5296/ijld.v8i1.12309>
- Lau, A., & Phua, L.K. (2011). Transforming Learning Landscapes for Generation Y and Beyond. *International Conference on E-business, Management and Economics*, 13, 314-319.

- Lincoln, YS. & Guba, EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: **Sage Publications**. [http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Lowe, D., Wilson, T., & Levitt, K.J. (2011). Solutions for retaining generation Y employees in the workplace. *The Business Renaissance Quarterly: Enhancing the quality of Life at work*, 3(3), 43-57. <http://dx.doi.org/10.1109/EMR.2011.5876174>
- Manhaiem, k (1952) problems of generations, in *Essay in the Sociology of Knowledge*, London: **Routledge and keganpaul**, pp.276-322.
- McCrinkle, M., & Fell, A. (2019). *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation*. McCrinkle Research Pty Ltd. [https://www.researchgate.net/publication/335159678\\_Understanding\\_Generation\\_Z\\_Recruiting\\_Training\\_and\\_Leading\\_the\\_Next\\_Generation](https://www.researchgate.net/publication/335159678_Understanding_Generation_Z_Recruiting_Training_and_Leading_the_Next_Generation)
- Morrell, D.L., & Abston, K.A. (2019). Millennial motivation issues related to compensation and benefits: suggestions for improved retention. **Compensation & Benefits Review**, 50(2), 107-113. <http://dx.doi.org/10.1177/0886368718822053>
- Murvanidze, E. (2020). *Understanding Generation Z as a Future Workforce and its Perception of the Global Trends in Organizational Design*. Master's thesis in international business administration, Tallinn University of Technology, **School of Business and Governance**. <https://digikogu.taltech.ee/et/Download/cb7d9391-91d2-4768-affa-45175a3fe30e/Zgeneratsioonimistminetulevikutjunajasel.pdf>
- Nguyen, C., & Duong, A. (2020). The impact of training and development, job satisfaction and job performance on young employee retention. **International Journal of future generation communication and networking**, 13(3), 373-386. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3906100>
- Park, S. & Park, S. (2017). "Exploring the generation gap in the workplace in South Korea". **Human Resource Development International**, 21(3), 276-283. <https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1306769>
- Pew Research Center** (2015). *The whys and hows of generations research*. 16.
- Robbins, S & Judge, T. (2009). *Organization Behavior*, 13th ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc.
- Scaringella, L., & Burtschell, F. (2017). The challenges of radical innovation in Iran: Knowledge transfer and absorptive capacity highlights — Evidence from a joint venture in the construction sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 122, 151-169. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.09.013>
- Soria, D, (2022). **The effects of generational differences on the relationship between technostress and affective commitment**. A thesis submitted to the School of Behavioral and Applied Sciences in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Science in Organizational Psychology, Azusa pasific university.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. **Journal of Management**, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Wiig, K., (1993), "Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent and use Knowledge", Arlington, TX: **Schema Press**.

