



Aligning HRM Functions with the Expectations of Generation Z

Mehdi Ahmadi 1 | Naser Asgari 2* | Maryam Soufiabadi 3

1- PhD Student in Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

2- Corresponding Author: Associate Professor, Department of Public Management, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University, Tehran, Iran | nasgari@ut.ac.ir

3- M.A. in Organizational Behavior Management, Faculty of Public Management and Organizational Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran

Volume info

Vol. 18
Series: 63
Spring 2026
P.P: 65-98

Article Type

Research Paper

Article History

Received:

2025-05-26

Revised:

2025-08-28

Accepted:

2026-06-16

Published:

2026-06-17

ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-4528

E-ISSN: 2645-5072



Abstract

Generation Z has grown up in a world of modern and advanced technologies, leading them to develop distinct expectations of their work environment, which necessitates a fundamental reevaluation of human resource management (HRM) strategies and functions to effectively attract, retain, and leverage this young workforce. This applied study, adopting a qualitative, interpretive, and inductive approach, explores these expectations and proposes corresponding adaptations in HRM practices by interviewing 15 purposively sampled students from the University of Tehran. Using thematic analysis, the data was coded in three stages, resulting in the identification, synthesis, and categorization of 6 overarching themes, 35 organizing themes, and 173 basic themes. The findings reveal Generation Z's expectations concerning six core HRM functions—job nature and conditions, recruitment and hiring, onboarding, training and development, performance management, and compensation and benefits—while offering practical recommendations to align these functions with their needs. Addressing these expectations will not only update and enhance HRM effectiveness in alignment with organizational strategies but also foster greater job satisfaction and professional growth for this generation.

Keywords: Generation Z; Work Generations, Generation Z Expectations, HR Functions, Theme Analysis

Cite this Article: Ahmadi, Mehdi, Asgari, Nasser, & Soufiabadi, Maryam. (2026). Aligning Human Resource Management Functions with the Demands of Generation Z. *Research in Human Resource Management*, 18(1), 65-98.

DOR: [20.1001.1.20084528.1405.18.1.3.2](https://doi.org/20.1001.1.20084528.1405.18.1.3.2)



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).



همگراسازی کارکردهای مدیریت منابع انسانی با خواسته‌های نسل زد

مهدی احمدی^۱ | ناصر عسگری^{۲*} | مریم صوفیابادی^۳

۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲- نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

۳- کارشناسی ارشد مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

nasgari@ut.ac.ir

چکیده

نسل زد در دنیایی با فناوری‌های مدرن و پیشرفته پرورش یافته‌اند و انتظارات ویژه‌ای از محیط کار خود دارند. از این رو، جذب، نگهداشت و بهره‌برداری موثر از این نیروی جوان نیازمند بازنگری اساسی در استراتژی‌ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی است. این پژوهش با هدف شناسایی این انتظارات و بازنگری‌های متناسب با آن‌ها در کارکردهای مدیریت منابع انسانی انجام شده است. این پژوهش کاربردی است و با رویکرد کیفی، تفسیری و استقرایی انجام شده است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش ۱۵ نفر از دانشجویان دانشگاه تهران بوده است که با روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شده‌اند و با آن‌ها مصاحبه شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده و داده‌ها در سه مرحله کدگذاری شده‌اند. با انجام این تحلیل‌ها ۶ مضمون فراگیر، ۳۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۷۳ مضمون پایه شناسایی، تلفیق و طبقه‌بندی شد. بدین ترتیب انتظارات نسل زد در خصوص شش کارکرد اصلی مدیریت منابع انسانی (شامل ماهیت و شرایط شغلی، جذب و استخدام، آشناسازی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و جبران خدمات) شناسایی و طبقه‌بندی شدند و راهکارهای پیشنهادی برای انطباق این کارکردها با انتظارات این نسل از کارکنان ارائه شد. توجه به این انتظارات و انطباق کارکردهای مدیریت منابع انسانی با آن‌ها موجب روزآمدسازی و ارتقای اثربخشی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در راستای راهبردهای آن خواهد شد و موجب رضایت و رشد این نسل از کارکنان را نیز فراهم خواهد ساخت.

کلیدواژه‌ها: نسل‌های کاری، نسل زد، خواسته‌های نسل زد، کارکردهای مدیریت منابع انسانی، تحلیل مضمون

سال و شماره

سال ۱۸، پیاپی: ۶۳
بهار ۱۴۰۵

صص: ۹۸-۶۵

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۲۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۲۷

شابا چاپی و الکترونیکی

شابا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸

الکترونیکی: ۵۰۷۲-۷۶۴۵



استناد: احمدی، مهدی، عسگری، ناصر و صوفیابادی، مریم. (۱۴۰۵). همگراسازی کارکردهای مدیریت منابع

انسانی با خواسته‌های نسل زد. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۸(۱)، ۹۸-۶۵.

[DOR: 20.1001.1.20084528.1405.18.1.3.2](https://doi.org/10.22084/528.1405.18.1.3.2)

ناشر: دانشگاه جام امام

نویسندگان.

حسین (ع).



مقدمه

اکثر پژوهشگران نسل زد را به عنوان افرادی که در فاصله سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰ متولد شده‌اند، تعریف می‌کنند (اسماعیل و همکاران^۱، ۲۰۲۱: ۱). این تعریف به دلیل آن است که طول یک نسل معمولاً حداکثر ۱۵ سال در نظر گرفته می‌شود (جفارووا و فوتز^۲، ۲۰۲۲: ۴۱۷). نسل زد به طور خاص به افرادی اطلاق می‌شود که در دنیای دیجیتال و اینترنت بزرگ شده‌اند. این نسل همچنین به عناوینی همچون «بومیان دیجیتال»^۳ و «نسل اینترنت»^۴ (لانیئر^۵، ۲۰۱۷: ۲۸۹)، نیز لقب گرفته است. این نسل به عنوان نخستین گروهی که ممکن است قرن بیست و دوم را تجربه کند، تحت تأثیر مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اهداف منحصر به فرد قرار دارد. در مقایسه با نسل‌های قبلی مانند نسل خاموش^۶ (۱۹۲۸-۱۹۴۵)، ازدیاد اولاد^۷ (۱۹۶۴-۱۹۴۶)، نسل ایکس^۸ (۱۹۸۰-۱۹۶۵) و نسل وای یا هزاره‌ها^۹ (۱۹۹۴-۱۹۸۱)، نسل زد^{۱۰} از آزادی عمل بیشتری برخوردار است (آگاروال^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۲: ۵).

نیروی کار نسل زد که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است، به افرادی اطلاق می‌شود که به سن قانونی کار رسیده و وارد بازار کار شده‌اند. به عنوان جدیدترین و جوان‌ترین گروهی که به محیط کار جهانی پا گذاشته‌اند، کارمندان نسل زد به نگرانی فزاینده‌ای برای رهبران سازمان‌ها در سرتاسر دنیا تبدیل شده‌اند (فن و همکاران^{۱۲}، ۲۰۲۳: ۲). در سال ۲۰۲۰، نسل زد به عنوان یک نیروی غالب در بازار کار ظهور خواهد کرد و به احتمال زیاد تأثیرات عمیقی بر محیط‌های کاری خواهد گذاشت. این نسل، که به زعم بسیاری از کارشناسان، با نسل هزاره‌ها تفاوت‌های معناداری دارد، تمایل چندانی به ترک سازمان‌های فعلی خود ندارد؛ بلکه به دنبال همسویی ارزش‌های کاری خود با اهداف و اصول سازمان‌هاست. بر اساس گزارش گالوپ در

1 Ismail, Nguyen, Chen, Melewar & Mohamad

2 Djafarova & Foots

3 Digital Natives

4 Internet Generation

5 Lanier

6 Silent Generation

7 Baby Boomers

8 Generation X

9 Generation Y-Millennials

10 Generation Z

11 Aggarwal, Sadhna, Gupta, Mittal & Rastogi

12 Fan, Zhang, Yang, Yu & Guo

سال ۲۰۱۹، ۷۳ درصد از کارمندان آمریکایی نسل زد به دلیل عدم تطابق انتظارات خود با هنجارهای محیط کار، از شغل‌های خود کناره‌گیری کردند. این نسل، به شدت به صداقت و شفافیت در ارتباطات سازمانی اهمیت می‌دهد و از همکاری با شرکت‌هایی که تصویر دقیقی از مشخصات شغلی ارائه نمی‌دهند، پرهیز می‌کند. نظرسنجی دیلویت در سال ۲۰۱۸ نشان داد که ۶۱ درصد از کارمندان نسل زد قصد دارند در چند سال آینده شغل خود را ترک کنند. بنابراین، برای حفظ تعهد و انگیزه این نسل در محیط کار، ضروری است که کارفرمایان روش‌های مدیریت نیروی کار را تغییر دهند. ناتوانی در سازگاری با انتظارات نسل زد و ادامه استفاده از نظریه‌های قدیمی ممکن است در دو دهه آینده آسیب‌های جدی به سازمان‌ها وارد کند (آگاروال و همکاران، ۲۰۲۲: ۶). اکنون سازمان‌ها باید به نحوی هوشمندانه این نسل «آگاه از مکان» را به کار گیرند و رفتار خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که به بهترین شکل ممکن اهداف سازمانی را محقق سازند. مدیریت خواسته‌های منحصر به فرد این نسل، که ویژگی‌های بنیادین آن‌ها به وضوح تحت تأثیر پیشرفت‌های فناوری قرار گرفته، به یک چالش بزرگ و غیرقابل اجتناب برای رشد و موفقیت شرکت‌ها تبدیل شده است (آگاروال و همکاران، ۲۰۲۲: ۴). بنابراین، درک عمیق ارزش‌ها و انتظارات این نسل بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته است، به ویژه در زمانی که آن‌ها به نیروی کار ملحق می‌شوند و به زودی بر صنعت تسلط خواهند یافت. کارفرمایان باید به این نکته توجه کنند که فرآیندهای استخدامی باید با ویژگی‌های خاص نسل زد هماهنگ شود، چرا که این موضوع به طور قابل توجهی در حال افزایش است و انتقال ارزش‌ها متناسب با انتظارات آن‌ها، با در نظر گرفتن تنوع جنسیتی نامزدها، بسیار حائز اهمیت است. چنین اقداماتی می‌تواند تأثیر به‌سزایی بر ارزیابی تصویر کارفرما توسط کارمندان آینده داشته باشد (رزمنیاک و واور^۱، ۲۰۲۱: ۳).

در پژوهش‌های اخیر، توجه به ویژگی‌ها و انتظارات کارکنان نسل زد به طور فزاینده‌ای اهمیت یافته است. در حالی که برخی مطالعات به بررسی جنبه‌های مختلفی مانند آشناسازی اثربخش این نسل (چیلاکوری^۲، ۲۰۲۰)، انگیزه‌ها و نگرش‌ها (چو، بن و هان^۳، ۲۰۱۸)، تأثیر کار

1 Rzemieniak & Wawer

2 Chillakuri

3 Cho, Bonn & Han

انعطاف پذیر بر توانمندسازی و عملکرد (طیبه و هو^۱، ۲۰۲۳) و تصورات مثبت آنها از محیط کار (لزلی و همکاران^۲، ۲۰۲۱) پرداخته‌اند، اما هنوز به بررسی عمیق انتظارات آنها از کارکردهای مختلف منابع انسانی توجه کافی نشده است. به عنوان مثال؛ تحقیقات مختلفی در ارتباط با نسل زد در ایران انجام شده است. این مطالعات معمولاً روی یک بخش خاص از مدیریت منابع انسانی تمرکز کرده‌اند، مثلاً؛ چگونگی حفظ استعدادهای نسل زد در سازمان‌های دولتی (ضیائی و نرگسیان، ۱۴۰۲)، الزامات آموزشی این نسل در بازار سرمایه (اکبری، قلی‌پور و نرگسیان، ۱۴۰۱)، سیستم مدیریت عملکرد مناسب برای آنها (اکبری، قلی‌پور و نرگسیان، ۱۴۰۱)، اما تحقیق ما رویکرد جامع‌تری دارد. به جای بررسی تک‌بعدی، کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی (از تحلیل شغل گرفته تا جذب، آشناسازی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و جبران خدمات) به صورت یکپارچه بررسی شده است تا تصویر کامل‌تری از خواسته‌های این نسل به دست آوریم. اگر مدیران نتوانند انتظارات نسل زد را به درستی شناسایی کنند، ممکن است در جذب و نگهداری این نیروی کار جوان با چالش‌هایی مواجه شوند. نسل زد به دنبال محیط‌های کاری است که در آن‌ها احساس ارزشمندی کنند، فرصت‌های آموزشی و توسعه مهارت داشته باشند و بتوانند نظرات خود را آزادانه بیان کنند. شناخت دقیق‌تر این ویژگی‌ها می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا محیط‌های کاری جذاب‌تری ایجاد کنند که هم موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان شود و هم بهره‌وری را بالا ببرد.

به منظور دستیابی به درک عمیق‌تر از انتظارات نسل زد، این مطالعه از روش تحقیق تحلیل مضمون مبتنی بر رویکرد تفکر طراحی بهره گرفته است. این رویکرد به ما این امکان را می‌دهد که خواسته‌ها و انتظارات نسل زد را به‌طور جامع‌تر و عمیق‌تری درک کنیم. با استفاده از این روش، می‌توانیم به شناسایی نیازها و تمایلات واقعی این نسل پرداخته و راهکارهای مؤثری برای پاسخگویی به آن‌ها ارائه دهیم.

در نهایت، این پژوهش با هدف شناسایی خواسته‌های شغلی نسل زد در داخل کشور انجام شده است. این مطالعه در حوزه نظری و کاربردی، چهار کمک کلیدی و بنیادین ارائه می‌دهد که می‌تواند به غنای دانش در این حوزه کمک شایانی نماید.

1 Taibah & Ho

2 Leslie, Anderson, Bickham, Horman, Overly, Gentry & King

- این پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون و مبتنی بر تفکر طراحی، گامی نوین در شناسایی خواسته‌های نسل زد برداشته است. برخلاف مطالعات پیشین که عمدتاً بر مرور نظام‌مند ادبیات متکی بودند، در این تحقیق مستقیماً به اعضای این نسل مراجعه شده تا نیازها و ترجیحات آنان به زبان خودشان و در بستر واقعی‌شان کشف شود. این رویکرد مشارکتی و مبتنی بر داده‌های اصیل، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا سیستم‌ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی را نه بر اساس پیش‌فرض‌های کلیشه‌ای، بلکه بر مبنای انتظارات واقعی نسل زد بازطراحی کنند.
- برای اولین بار در پژوهش‌های مرتبط، این مطالعه به‌شکلی نظام‌مند و همه‌جانبه، خواسته‌ها و انتظارات نسل زد را از کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی بررسی می‌کند، نه فقط بخشی از کارکردهای آن.
- نسل زد، با ویژگی‌های منحصربه‌فرد و انتظارات خاص خود، نیازمند تحولی اساسی در مدیریت منابع انسانی است. این نسل که به دنبال محیط‌های کاری پویا و مساعد است، سازمان‌ها را به بازنگری در فرآیندهای سنتی مدیریت منابع انسانی و طراحی رویکردهای نوین متناسب با خواسته‌های خود فرا می‌خواند. برای جذب، نگهداری و انگیزه‌بخشی به این نسل، سازمان‌ها باید با درک عمیق‌تر از ویژگی‌های فرهنگی و انتظاراتشان، راهکارهای خلاقانه و منعطفی را در پیش گیرند.
- در نهایت سهم اصلی این پژوهش در ارائه راهکارهای عملی برای همگراسازی کارکردهای مدیریت منابع انسانی با ویژگی‌ها و خواسته‌های نسل زد نهفته است، که در بخش پیشنهادها پژوهش‌بدان پرداخته شده است.

مبانی نظری

تفاوت‌های نسلی

نسل‌ها به‌طور قابل‌توجهی تحت تأثیر رویدادهای تاریخی و اجتماعی قرار دارند که شکل‌دهنده ویژگی‌ها و رفتارهای آن‌ها هستند. هر نسل با چالش‌ها و تحولات خاص خود روبرو

شده و این عوامل می‌توانند تأثیر عمیقی بر نگرش‌ها و ارزش‌های آن‌ها بگذارند. نسل بیبی بومرها (ازدیاد اولاد)، که به‌طور عمده در سال‌های بعد از جنگ جهانی دوم متولد شده‌اند، شاهد تحولات مهمی همچون جنبش‌های حقوق مدنی، جنگ ویتنام و ترورهای سیاسی نظیر جان اف کندی و مارتین لوتر کینگ جونیور بوده‌اند. این رویدادها به شکل‌گیری هویت اجتماعی و سیاسی آن‌ها کمک کرده و نگرش‌های آن‌ها را نسبت به عدالت اجتماعی و حقوق بشر تحت تأثیر قرار داده است (بیربر، ۲۰۲۲: ۵۴). نسل ایکس، که در دوره‌ای از عدم اطمینان اقتصادی و تغییرات اجتماعی زندگی کرده است، با سقوط اتحاد جماهیر شوروی و افزایش نرخ طلاق والدین مواجه بوده است. این نسل به دلیل تجربیات خود، بیشتر مادی‌گرا، رقابتی و موقعیت‌گرا توصیف می‌شود. همچنین، آن‌ها بیشتر با پاداش و پیشرفت شغلی انگیزه می‌گیرند (فرانسیس و هوفل^۱، ۲۰۱۸: ۵؛ ایوانوفسکا و همکاران^۲، ۲۰۱۷: ۷). نسل وای یا نسل هزاره، که همزمان با رشد اینترنت بزرگ شده‌اند، شاهد نقض اخلاقی و رسوایی‌های شرکتی مانند سقوط انرون و تایکو بوده‌اند. این نسل به دلیل تجربیات خود بیشتر خودگرا و جهانی‌شناخته می‌شود و بر تجربیات شخصی و سفر تأکید دارد (بیربر، ۲۰۲۲: ۵۸). در نهایت، تفاوت‌های نسلی نه تنها بر رفتارها و نگرش‌های فردی تأثیر می‌گذارد بلکه می‌تواند بر ساختار اجتماعی نیز اثرگذار باشد. این تفاوت‌ها به ما کمک می‌کند تا درک بهتری از چالش‌ها و فرصت‌های مختلف هر نسل داشته باشیم.

تفاوت‌های نسلی در محیط کار

نسل ازدیاد اولاد، که به عنوان بزرگترین نسل شناخته می‌شود، شامل افرادی است که بین سال‌های ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴ متولد شده‌اند. این نسل در دوران پس از جنگ جهانی دوم شکل گرفت و به طور مستقیم تحت تأثیر رویدادهای مهم تاریخی، از جمله جنگ ویتنام و شخصیت‌های تأثیرگذاری مانند محمد علی قرار داشت. این نسل با پیروی از "رویای آمریکایی" بزرگ شده است، که آن‌ها را به سمت زندگی مادی‌گرا و جاه‌طلب سوق داده است (اونومائگبو^۳، ۲۰۲۳: ۴۲). آن‌ها به عنوان کارکنان وفادار شناخته می‌شوند و تمایل دارند به سازمان‌ها و کارفرمایان خود پایبند بمانند. این نسل معمولاً تمایل دارد که همه چیز را زیر سؤال ببرد و به تحلیل عمیق مسائل بپردازد.

1 Francis & Hoefel

2 Pulevska-Ivanovska, Postolov, Janeska-Iliev & Magdinceva Sopova

3 Onumaegbu

بیبی بومرها زندگی در لحظه را ترجیح می‌دهند و به یادگیری و رشد شخصی اهمیت می‌دهند. با توجه به تجربیات خود از جنگ‌ها و ناآرامی‌های سیاسی، آنها توانایی خوبی در مدیریت بحران‌ها دارند و مشتاق به عهده‌گیری مسئولیت هستند. این نسل دارای مهارت‌های ارتباطی قوی است و در محیط‌های رقابتی توانمند عمل می‌کند (اورگال^۱، ۲۰۲۳: ۶). در مجموع، بیبی بومرها نسلی هستند که با چالش‌ها و فرصت‌های متعددی مواجه شده‌اند و ویژگی‌هایی چون مادی‌گرایی، وفاداری، تفکر انتقادی و مهارت‌های ارتباطی قوی را در خود دارند.

نسل ایکس، به افرادی اشاره دارد که بین سال‌های ۱۹۶۵ و ۱۹۸۰ متولد شده‌اند، در دوران پرچالش و پر از تغییرات اجتماعی و اقتصادی رشد کرده است. این نسل تحت تأثیر وقایعی چون اخراج‌های گسترده، بیماری‌های همه‌گیر و بحران‌های انرژی و آب قرار داشته و به همین دلیل، ویژگی‌های خاصی را از خود بروز داده است (اوکروس^۲، ۲۰۱۹: ۴۴). نسل ایکس برای کار در محیط‌های چندفرهنگی آماده است، به دنبال تعادل بین کار و زندگی است و از بازخورد فوری لذت می‌برد و هنگام جستجوی نتایج بسیار کاربردی هستند. نسل ایکس که برای نشان دادن وفاداری به همکاران و سرپرستان شناخته می‌شود، این کار را برای امنیت شغلی به دلیل شکستی که والدینشان تجربه کردند انجام می‌دهد (اونومائگیو، ۲۰۲۳: ۵۵).

نسل وای یا هزاره، که به افرادی اطلاق می‌شود که بین سال‌های ۱۹۸۱ تا ۱۹۹۶ متولد شده‌اند، در دوران رونق اینترنت و پیشرفت‌های فناوری پرورش یافته‌اند. این نسل با چالش‌های خاصی مواجه بوده است که تأثیرات عمیقی بر نگرش‌ها و رفتارهای آن‌ها گذاشته است. نسل هزاره در سایه جنگ‌ها و حملات تروریستی ۱۱ سپتامبر بزرگ شده و این تجربیات به شکل‌گیری دیدگاه‌های سیاسی و اجتماعی آن‌ها کمک کرده است. آن‌ها همچنین با موجی از رکود اقتصادی مواجه شده‌اند که نگرش آن‌ها را نسبت به پول، زمان و روابط بین فردی تغییر داده است. هزاره‌ها در دوران خود شاهد رونق چشمگیر اینترنت بوده‌اند و به همین دلیل، رویکردهای کاری تسهیل‌شده با فناوری آن‌ها به‌طور قابل توجهی با نسل زد هماهنگ‌تر است (دیموک^۳، ۲۰۱۹: ۵). آنها به قدری جاه‌طلب هستند که نمی‌توان آن‌ها را به عنوان کارمندان وفادار به یک کارفرما

1 Urgal

2 Okros

3 Dimock

توصیف کرد. با این حال، ویژگی‌های چندوظیفه‌ای و اجتماعی آنها، در صورت آموزش مناسب، می‌تواند به تبدیل آن‌ها به کارکنانی با عملکرد بالا منجر شود. این افراد از تعادل میان کار و زندگی، انعطاف‌پذیری و دستیابی به موفقیت‌های شخصی در محیط کار لذت می‌برند (اورگال، ۲۰۲۳: ۷).

نسل زد تجربیات منحصر به فردی را در مقایسه با نسل‌های قبلی خود داشته است. این نسل در دوران رکود اقتصادی بزرگ شده و بهبودی ضعیف اقتصادی را تجربه کرده است (تایسیاک^۱، ۲۰۱۷: ۲۳). نسل زد، که به عنوان بومیان دیجیتال شناخته می‌شود (استراچ و کینکل^۲، ۲۰۲۱: ۳۶)، به دلیل تحصیلات بالا و آشنایی با فناوری، انتظارات و ترجیحات نسل زد متفاوت از نسل‌های گذشته است (بیربر^۳، ۲۰۲۲: ۶۱؛ گایدانی، آرورا و شارما^۴، ۲۰۱۹: ۵). نسل زد تحت تأثیر جنبش‌های عدالت اجتماعی و همچنین رشد فناوری‌های دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی قرار دارد (نباهانی و ریانتو^۵، ۲۰۲۰: ۲۳۶؛ شوفوتینسکی، بیچ و ساراچنو^۶، ۲۰۲۰: ۶۴). این نسل، متولدین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰، به دلیل دسترسی بی‌سابقه به اینترنت و ابزارهای دیجیتال، ویژگی‌های خاصی را از خود نشان می‌دهند. نسل زد از همان کودکی با فناوری‌های دیجیتال آشنا شده و به نوعی با آن‌ها بزرگ شده‌اند (اونومائگبو، ۲۰۲۳: ۵۳). تحقیقات نشان می‌دهد که نسل زد به ویژگی‌های رهبری اخلاقی مانند صداقت، مهربانی، شوخ‌طبعی و انصاف اهمیت می‌دهد (سمیلر و همکاران^۷، ۲۰۱۹: ۳۵۱). این نسل به دنبال مدیرانی است که بتوانند با این ویژگی‌ها ارتباط برقرار کنند. دیجیتالی شدن و تحول در محیط کار، بخشی از تجربیات زیسته این نسل است. آن‌ها با چالش‌های جدیدی مواجه هستند که باعث افزایش استرس شغلی در میان آن‌ها می‌شود (گو و لی^۸، ۲۰۱۸: ۲۴؛ شوفوتینسکی، بیچ و ساراچنو، ۲۰۲۰: ۶۷). سازگاری مداوم با تغییرات و اختلالات ناشی از دیجیتالی شدن، تجربه‌ای قابل توجه برای نسل زد است. نسل زد تمایل دارد هر کاری را به صورت مستقل یاد بگیرد و برای آن احساس مسئولیت دارد. این نسل همچنین به دنبال

1 Tysiac

2 Strach & Kincl

3 Bierbrier

4 Gaidhani, Arora & Sharma

5 Nabahani & Riyanto

6 Shufutinsky, Beach & Saraceno

7 Seemiller, Grace, Dal Bo Campagnolo, Mara Da Rosa Alves & Severo De Borba

8 Goh & Lee

احساس رضایت شغلی بوده و در تلاش است تا در محیط کار خود احساس ارزشمندی کند (اونومائگبو، ۲۰۲۳: ۵۲). این نسل به طور فعال در شبکه‌های اجتماعی حضور دارد و با فناوری‌های جدید راحت است. محیط کار و انتظارات نسل زد در مقایسه با نسل‌های قبلی، راحت‌تر در گروه‌های فرهنگی متنوع کار می‌کند (چیلاکوری و ماهانادیا^۱، ۲۰۱۸: ۱۳). این امر منجر به ترجیحات خاصی در محیط کار شده است. آن‌ها به دنبال برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر هستند و تمایل دارند تعادل بین کار و زندگی را حفظ کنند. همچنین، بازخورد و راهنمایی مستمر برای آن‌ها بسیار مهم است (بیریر، ۲۰۲۲: ۶۵).

پیشینه پژوهش

این بخش به مرور و بررسی مطالعات و تحقیقات انجام شده در زمینه موضوع پژوهش، اعم از تحقیقات داخلی و پژوهش‌های خارجی، اختصاص یافته است. جهت جلوگیری از افزایش حجم متن، چکیده‌ای از این پژوهش‌ها در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه خواسته‌های نسل زد

نویسنده و سال	عنوان	یافته‌های پژوهش
احمدی و همکاران (۱۴۰۳)	پیام نسل زد به مدیران: انتظارات ما از محیط کار	پس از اتمام فرآیند کدگذاری، به ۹ مضمون فراگیر، ۲۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۳۷ مضمون پایه دست یافتیم. در این پژوهش انتظارات نسل زد را در قالب انتظارات مربوط به ماهیت کار، محیط کاری مورد انتظار، شرایط استخدامی مورد انتظار، آموزش و توسعه مورد انتظار، مدیریت عملکرد مورد انتظار، ترجیحات انگیزشی، جبران خدمات مورد انتظار، مدیریت و رهبری مورد انتظار و انتظارات فرهنگی و اجتماعی، طبقه‌بندی کردیم.
نصیری، نرگسیان و قلی پور (۱۴۰۳)	شناسایی بایسته‌های فرایند آموزش و یادگیری در نسل‌های کاری مختلف با رویکرد تحلیل مضمون	در مجموع ۳۰ مصاحبه و تحلیل آنها منجر به شناسایی ۳ مضمون اصلی، ۲۷ مضمون فرعی و ۱۱۱ دسته مفهومی گردید. در این مطالعه مشخص شد که نسل‌های مختلف

1 Chillakuri & Mahanandia

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه خواسته‌های نسل زد

نویسنده و سال	عنوان	یافته‌های پژوهش
		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.
اکبری، قلی‌پور و نرگسیان (۱۴۰۲)	شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان نسل زد در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا)	مجموع ۲۶ مصاحبه پس از تحلیل، منجر به شناسایی ۳ مضمون فراگیر، ۱۱ مضمون سازمان دهنده و ۷۹ مضمون پایه گردید که اساس آن وجود معیارهای مشخص اعطای حقوق و مزایا، ادراک عدالت در حقوق و مزایا و انعطاف در مزایا و مزایای ویژه است.
اکبری، قلی‌پور و نرگسیان (۱۴۰۱)	بایسته‌های سیستم مدیریت عملکرد نسل زد در بازار سرمایه: رویکرد تحلیل مضمون	از مجموع ۲۶ مصاحبه و تحلیل آن‌ها، ۴ تم اصلی، ۱۲ تم فرعی و ۱۱۴ تم پایه شناسایی شد که بر چهار مرحله اصلی مدیریت عملکرد مبتنی است. نتایج نشان دهنده اهمیت هر چهار مرحله سیستم مدیریت عملکرد برای کارکنان نسل زد است.
رگین-اسکورسکا و فالفر ۱ (۲۰۲۴)	ارزش‌ها و انتظارات نسل زد	نسل زد عشق، خانواده و دوستی را مهم‌ترین ارزش‌های خود می‌داند و در محیط کار به فضای خوب و حقوق کافی اهمیت می‌دهد. پاداش، محیط دوستانه و رضایت شغلی انگیزه‌بخش آن‌هاست، درحالی که حقوق پایین، نبود پیشرفت و فضای نامطلوب انگیزه را کاهش می‌دهد. این نسل در مقایسه با نسل وای انعطاف‌پذیرتر در برابر تغییر است و تعادل کار و زندگی برایش اولویت بالاتری دارد.
مادان و نندان ۲ (۲۰۲۴)	انتظارات شغلی نسل زد: دیدگاهی مبتنی بر جنسیت	این مطالعه با تحلیل عاملی اکتشافی شش عامل انتظارات شغلی (رشد و استقلال، غنی‌سازی، معناداری، توسعه، اقتصادی و علاقه) را شناسایی کرد. نتایج نشان داد تفاوت معناداری بین انتظارات شغلی دانشجویان مرد و زن وجود ندارد، اما همبستگی قوی در اولویت‌بندی عوامل مشاهده شد. این یافته‌ها به توسعه نظریه‌های

1 RAGIN-SKORECKA & FALFER

2 Madan & Nandan

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه خواسته‌های نسل زد

نویسنده و سال	عنوان	یافته‌های پژوهش
		مرتبط با انتظارات شغلی کمک می‌کند.
جانسن و کارادینی ^۱ (۲۰۲۱)	عادات و انتظارات ارتباطی نسل زد در محیط کار	نسل زد شاغل باوجود تسلط بر فناوری، از مضرات آن آگاه است و استفاده‌اش را مدیریت می‌کند. این نسل به انعطاف‌پذیری، معناداری کار و تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای اهمیت می‌دهد. همچنین، مرزهای بین کار و زندگی شخصی برای آنها بسیار مهم است.
بولوت و مارابا ^۲ (۲۰۲۱)	نسل زد و درک آن از کار از طریق عادات، انگیزه‌ها، انتظارات، ترجیحات و اخلاق کاری	نسل زد با فناوری بزرگ شده، فردگرا و کارآفرین است. آن‌ها محیط کاری انعطاف‌پذیر با تعادل بین کار و زندگی را ترجیح می‌دهند و دوست دارند با استقلال و همکاری کار کنند. همچنین به بازخورد و نظارت مدیران خود اهمیت می‌دهند.
چیلاکوری ^۳ (۲۰۲۰)	درک انتظارات نسل زد برای آنبوردینگ اثربخش	این مطالعه شش نکته کلیدی برای طراحی برنامه‌های آموزش مناسب نسل زد ارائه می‌دهد. تفاوت‌های نسلی طبیعی است و سازمان‌ها باید با آن سازگار شوند. این فرصتی است برای به‌روزرسانی برنامه‌های آنبوردینگ و هماهنگی با نیازهای کارمندان جدید.
آگاروال و همکاران ^۴ (۲۰۲۰)	ورود نسل Z به محیط‌های کاری: ساختاردهی مجدد سیاست‌ها و اقدام‌های منابع انسانی برای بهبود عملکرد و تعهد سازمانی	کار منعطف، پاداش و قدرشناسی، جبران خدمات و مزایا، بازخورد، کار داوطلبانه و دیجیتال محوری بر رضایت شغلی کارکنان نسل Z تأثیر معناداری دارد. به‌علاوه فرصت‌های توسعه مسیر شغلی و نوآوری دیجیتال بر رضایت شغلی کارکنان این نسل تأثیر مستقیم معناداری ندارد.
هریس ^۵ (۲۰۲۰)	نسل جدید کارکنان: آمادگی برای نسل Z در محیط‌های کاری	این نسل برای آموزش کافی، باور به توانایی‌های خود، اهداف روشن، بازخورد مستمر، روابط مجازی و حضوری و رشد حرفه‌ای ارزش قائل است.

1 Janssen & Carradini

2 Bulut & Maraba

3 Chillakuri

4. Aggarwal, Sadhna, Gupta, Mittal & Rastogi

5. Harris

نثر نظری پژوهش

مطالعه حاضر، تفکر طراحی ۱ را به عنوان چارچوب اصلی پژوهش در نظر گرفته است. این رویکرد، به عنوان یک روش نوآورانه و کاربرمحور برای حل مسائل پیچیده، به طور گسترده‌ای در مدیریت و کسب و کارها مورد استفاده قرار می‌گیرد. تفکر طراحی به افراد کمک می‌کند تا از طریق درک عمیق نیازها و مشکلات کاربران، راه‌حل‌های خلاقانه و مؤثری را توسعه دهند. این فرآیند، تکراری و غیرخطی است و بر اساس درک عمیق از انسان‌ها و نیازهای آن‌ها شکل می‌گیرد. این رویکرد به چالش کشیدن فرضیات، تعریف مجدد مشکلات و ایجاد راه‌حل‌های نوآورانه را شامل می‌شود. هدف اصلی آن، تمرکز بر انسان و نیازهای واقعی او است، به طوری که راه‌حل‌ها به طور مستقیم از تجربیات و احساسات کاربران ناشی شوند. لذا، در این مطالعه، برای شناخت دقیق‌تر انتظارات و خواسته‌های نسل زد، از این رویکرد بهره‌برداری شده است. این رویکرد نه تنها به شناسایی انتظارات و خواسته‌های واقعی نسل زد کمک می‌کند، بلکه موجب ایجاد ارزش افزوده برای سازمان‌ها نیز می‌شود. با استفاده از تفکر طراحی، سازمان‌ها قادر خواهند بود تا تجربیاتی منحصر به فرد و تأثیرگذار برای کارکنان نسل زد خود فراهم آورند.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف این پژوهش، شناسایی خواسته‌های نسل زد جهت همگراسازی با کارکردهای مدیریت منابع انسانی است، سؤال اصلی که این مطالعه را پیش می‌برد بدین شرح است: خواسته‌های نسل زد از کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی، چیست؟ با توجه به ماهیت اکتشافی موضوع، پژوهش حاضر از رویکرد کیفی تفسیری برای پرداختن به این پرسش بهره می‌برد که امکان درک عمیق‌تر را فراهم می‌آورد. در این پژوهش، برای گردآوری اطلاعات متناسب با خواسته‌های نسل زد در داخل کشور و مرزهای ملی، از روش کیفی تحلیل مضمون بهره گرفته شده است. این رویکرد کیفی به ما اجازه می‌دهد تا درک عمیق‌تری از خواسته‌های نسل زد در بستر فرهنگی و اجتماعی کشور خود پیدا کنیم. مشارکت کنندگان پژوهش حاضر را، دانشجویان شاغل و در حال ورود به بازار کار دانشگاه تهران، تشکیل می‌دهند. بر اساس تعاریف

موجود در ادبیات نظری پژوهش، نسل زد به افرادی اطلاق می‌شود که بین سال‌های ۱۳۷۵ تا ۱۳۹۰ متولد شده‌اند. بنابراین، دامنه سنی این گروه بین ۲۰ تا ۲۷ سال تعیین شده است. به منظور اطمینان از اینکه افراد انتخاب‌شده به‌طور خاص از نسل زد باشند و شامل گروه‌های دیگر نشوند، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. روش نمونه‌گیری هدفمند، که به آن نمونه‌گیری قضاوتی یا انتخابی نیز گفته می‌شود، یک تکنیک در پژوهش‌های کیفی است که در آن محققان بر اساس قضاوت خود، نمونه‌هایی را انتخاب می‌کنند که به بهترین شکل ممکن می‌توانند اطلاعات مورد نیاز را فراهم کنند.

مدت زمان هر مصاحبه تقریباً بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بوده است، چراکه در این تحقیق تمامی انتظارات نسل زد از خود کار، محیط کاری و فرآیندهای منابع انسانی مورد پرسش قرار گرفته است. برای تعیین کفایت نمونه‌گیری، از منطق اشباع نظری بهره گرفته شده و اشباع داده‌ها پس از انجام ۱۵ مصاحبه حاصل گردید. در واقع، با رسیدن به درصد مشابهت بالا در مصاحبه‌های پایانی، حد کفایت و اشباع نظری داده‌ها مشخص شد و پس از آن دیگر مصاحبه‌ای انجام نشد. در این مطالعه، تحلیل داده‌ها طی سه مرحله توصیف داده‌ها، تحلیل داده‌ها و تفسیر داده‌ها، انجام شد که در ادامه، به تشریح هر مرحله خواهیم پرداخت.

در این مطالعه ارزیابی کیفیت کدگذاری‌ها، تلفیق‌ها و طبقه‌بندی‌های انجام شده با نظر خبرگان و استفاده از شاخص کاپای کوهن انجام شده است. مقدار این شاخص در بازه بین صفر تا یک قرار می‌گیرد. هرچه مقدار این شاخص به عدد یک نزدیک‌تر باشد، گویای این است که توافق بیشتری بین دو کدگذار وجود دارد. به این ترتیب، در تحلیل بخشی از داده‌های پژوهش، به کمک نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس، میزان توافق برابر با ۰/۸۴ به دست آمد. با توجه به نزدیک بودن این مقدار به عدد ۱ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بین دو تحلیلگر، توافق نظر اتکاپذیری وجود داشته است.

یافته‌های پژوهش

همان گونه که در بخش روش‌شناسی توضیح داده شد مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل دانشجویان نسل زد دانشگاه تهران بوده است. فهرست ویژگی‌های جمعیت‌شناختی دانشجویان مورد مصاحبه به شرح جدول ۲ بوده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

ردیف	جنسیت	سال تولد	وضعیت تأهل	تحصیلات	سابقه کاری
۱	آقا	۱۳۷۵	مجرد	فوق لیسانس	۱ سال
۲	آقا	۱۳۷۶	مجرد	لیسانس	۶ ماه
۳	خانم	۱۳۷۵	متاهل	فوق لیسانس	۳ سال
۴	خانم	۱۳۷۵	مجرد	فوق لیسانس	۲ سال
۵	آقا	۱۳۸۰	مجرد	لیسانس	۳ ماه
۶	خانم	۱۳۷۸	مجرد	فوق لیسانس	۱ سال و ۶ ماه
۷	خانم	۱۳۷۸	مجرد	فوق لیسانس	۱ سال
۸	خانم	۱۳۷۶	مجرد	فوق لیسانس	۲ سال
۹	خانم	۱۳۷۷	متاهل	لیسانس	۴ سال
۱۰	آقا	۱۳۷۵	متاهل	فوق لیسانس	۲ سال و ۴ ماه
۱۱	آقا	۱۳۷۹	مجرد	فوق لیسانس	۱ سال
۱۲	خانم	۱۳۷۸	مجرد	لیسانس	۹ ماه
۱۳	آقا	۱۳۷۶	مجرد	فوق لیسانس	۴ سال
۱۴	خانم	۱۳۷۵	مجرد	فوق لیسانس	۳ سال و ۴ ماه
۱۵	خانم	۱۳۸۰	مجرد	لیسانس	۵ ماه

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با این مشارکت‌کنندگان نیز طی سه مرحله توصیف داده، تحلیل داده و تفسیر داده انجام شده است. در مرحله اول مرتبط با سؤال اصلی پژوهش (خواسته‌های نسل زد از فرآیندهای مدیریت منابع انسانی چه می‌باشد؟)، مضامین پایه حاصل از مصاحبه‌ها استخراج شد. در این مرحله، بر اساس پروتکل مصاحبه، ابتدا توضیحی روشن درباره هدف تحقیق و سؤال اصلی پژوهش ارائه شد. سپس از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا دیدگاه‌های خود را در پاسخ به هر یک از سؤالات تحقیق بیان کنند. در طول فرآیند مصاحبه، هرگاه پاسخ‌ها از مسیر اصلی منحرف می‌شدند، با راهنمایی محققان، گفت‌وگو به مسیر درست هدایت می‌شد. تمامی نظرات و اظهارات مصاحبه‌شوندگان به‌دقت توسط دو محقق ثبت و یادداشت‌برداری شد. در پایان، برای اطمینان از دقت برداشت‌ها، نتیجه‌گیری‌های کلیدی از پاسخ‌های آن‌ها در هر بخش، به خود مشارکت‌کنندگان ارائه شد تا تأیید کنند که محققان برداشت درستی از سخنان آن‌ها داشته‌اند. پس از رونویسی و مستندسازی مصاحبه‌های ثبت‌شده، محقق متون مصاحبه‌ها را چندین بار به‌طور کامل مرور کرد تا با محتوای آنها به‌خوبی آشنا

شود. در مرحله نخست، کدهای اولیه از داده‌ها استخراج گردید. نمونه‌هایی از متن مصاحبه‌ها و مضامین پایه‌ای که شناسایی شد، در جدول شماره ۳ درج شده است.

جدول ۳. نمونه کدگذاری اولیه خواسته‌های نسل زد و استخراج مضامین پایه

ردیف	محتوای متن مصاحبه	مضامین پایه
۱	تأثیر اجتماعی شغل برای من خیلی مهم است. مثلاً اگر سازمانی در حوزه عدالت اجتماعی فعالیت کند، انگیزه‌ام بیشتر می‌شود.	شغل تأثیرگذار اجتماعی
۲	تنوع مهارتی و استقلال در کار؛ دوست دارم پروژه‌های متنوع با فضای آزمایش ایده‌ها داشته باشم.	تنوع مهارتی
۳	اگر پورتال هوشمند و کاربرپسند باشد، خوب است، ولی آزمون‌ها باید عادلانه و بدون تعصب طراحی شوند.	پورتال هوشمند و کاربرپسند
۴	همچنین دوست دارم در مصاحبه‌ها از سؤالات موقعیتی استفاده شود تا بتوانم توانایی‌هایم را در شرایط واقعی نشان دهم.	سؤالات موقعیتی و رفتاری
۵	من به یادگیری مداوم اهمیت می‌دهم، مثلاً دوره‌های آموزشی درباره تکنولوژی‌های جدید یا فناوری‌های نوین.	به کارگیری فناوری‌های نوین
۶	حقوق رقابتی و مبتنی بر شایستگی مهم است، اما مزایای غیرمالی حتی جذاب‌تر است. دوست دارم سازمان به سلامت روان توجه کند، مثلاً با ارائه جلسات مشاوره رایگان.	پرداخت جذاب و رقابتی
۷	اساتید باید توانمندی عملی داشته باشند و بتوانند دانش را به‌روز و کاربردی منتقل کنند. همچنین دوست دارم یادگیری مسئله‌محور باشد؛ یعنی مسائل واقعی صنعت را حل کنیم، نه تمرین‌های تکراری.	دانش و تخصص استاد تأکید بر روی آموزش- های عملی یادگیری مسئله‌محور
۸	من به طراحی محتوای آموزشی متناسب با شخص و همسویی آموزش با نیازهای فردی خیلی اعتقاد دارم.	طراحی محتوای آموزش متناسب با شخص
۹	مثلاً وقتی در یک سازمان کار می‌کنم، دوست دارم دقیقاً بدانم چه انتظاری از من دارند و چطور پیشرفت من اندازه‌گیری می‌شود. نه اینکه کلی‌گویی شود و بعد در ارزیابی‌ها غافل گیر شوم.	تعیین انتظارات شفاف برای دستیابی به اهداف عملکردی
۱۰	سازمان‌ها باید به اهداف شخصی ما هم توجه کنند. اگر من آرزویی دارم که با مسیر شغلی‌ام همسو است، چرا سازمان از آن حمایت نکند؟ مدیریت عملکرد باید بر اساس اهداف شخصی هم باشد، نه فقط اهداف سازمانی.	مدیریت عملکرد با تمرکز بر اهداف شخصی
۱۱	اگر بازخوردها عملی و دقیق باشند، می‌توانم روی بهبود خودم کار کنم. اما اگر کلی باشد، مثل «خوب بود، ادامه بده»، فایده‌ای ندارد.	دریافت بازخورد سازنده

در مرحله دوم از تحلیل مضمون، مضامین پایه استخراج شده در مرحله اول بر اساس شباهت محتوایی با هم ترکیب شدند و از آنها برای استخراج مضامین سازمان‌دهنده استفاده شد. و در نهایت در مرحله سوم، مضامین سازمان‌دهنده حاصل از مرحله دوم بر اساس شباهت محتوایی با هم ترکیب شدند و بالاترین سطح انتزاع مضامین را با نام مضامین فراگیر تشکیل دادند. نتیجه حاصل از این تحلیل در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. مضامین فراگیر به همراه مضامین سازمان‌دهنده و پایه

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر	
همسویی شغل با ارزش‌ها	ماهیت شغل مورد انتظار	ماهیت و شرایط شغلی مورد انتظار	
شغل چالش‌برانگیز			
شغل جذاب			
اهداف کاری روشن			
استقلال شغلی			
شفافیت در کار			
شغل معنادار			
تنوع مهارتی			
کار تیمی			
شغل تأثیرگذار اجتماعی			
کار در شرایط راحت	شرایط کاری ایده‌آل	شرایط استخدامی مورد انتظار	
ساعات کاری شناور			
ساعات کاری انتخابی			
مدل‌های کاری منعطف			
کار از راه دور	ترجیحات دورکاری		
کار در خانه			
سازمان حامی محیط زیست	جذابیت برند کارفرمایی		
سازمان مسئولیت‌پذیر اجتماعی			
سازمان‌های بزرگ			
سازمان معتبر و معروف			
سازمان حامی عدالت اجتماعی			

جدول ۴. مضامین فراگیر به همراه مضامین سازمان‌دهنده و پایه

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
سازمان دارای نیروی کار متنوع		
همگامی فناوریانه سازمان		
پورتال‌های هوشمند و کاربرمدار		
پورتال‌های آسان و دلپذیر		
پورتال‌های جذاب و کاربردی	پورتال استخدامی کاربرپسند	
طراحی مدرن و جستجوی آسان		
شناخت دقیق شغل برای استخدام		
آگاهی از انتظارات کارفرما		
گفت و گوهای صادقانه و بی‌پرده	شفافیت استخدامی	
شفافیت اطلاعات ارائه شده		
انتظارات شفاف و روشن		
شفافیت در زمان‌بندی استخدام		
استخدام بدون ابهام		
شفافیت در ارائه اطلاعات		
صراحت در بیان فرهنگ سازمان		
سرعت در پاسخگویی	استخدام سریع و آسان	
استخدام فوری و کارآمد		
استخدام در کمترین زمان ممکن		
ارتباط زنده و چهره به چهره	مصاحبه حضوری	
ارتباط نزدیک و صمیمی		
امکان نمایاندن توانمندی‌ها در ارتباطات غیرکلامی		
تأکید بر اهمیت ارتباطات غیرکلامی		
توانایی عمیق‌تر در شناسایی و درک احساسات		
دریافت انرژی مثبت در تعامل رودررو		
سؤالات درباره تجربیات عملی	پرسش‌هایی عملگرایانه و منطقی	
سؤالات هوشمندانه و منطقی		
سؤالات موقعیتی و رفتاری		

جدول ۴. مضامین فراگیر به همراه مضامین سازمان‌دهنده و پایه

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
ارائه بازخورد به موقع به متقاضی	تیم استخدامی متعهد و حرفه‌ای	
پاسخ به سؤالات متقاضی		
برقراری ارتباط مداوم با متقاضی		
گوش دادن به نظرات و پیشنهادات متقاضی		
شفاف‌سازی کامل موقعیت شغلی برای متقاضی		
ارزیابی‌های مهارتی	ارزیابی همه‌جانبه توانمندی‌ها	
ارزیابی مهارت‌های نرم		
ارزیابی‌های متنوع برای کاهش تعصبات		
عدالت و اعتبار در آزمون‌ها		
تنوع در سنجش توانمندی‌ها		
زمان ایده‌آل برای آغاز سفر آنبوردینگ	زمان کافی برای آشناسازی	آشناسازی مورد انتظار
زمان کافی برای آشنایی با فرهنگ سازمانی		
زمان مناسب برای تبادل ایده‌ها و تجربیات با همکاران		
یادگیری و آشنایی با فرآیندها		
عادت نسل زد به ابزارهای دیجیتال	آشناسازی فناوری‌محور	
دسترسی آسان به اطلاعات از طریق فناوری		
تعامل بیشتر در فضای مجازی		
شخصی‌سازی تجربه آنبوردینگ		
یادگیری تعاملی		
انتظار شفافیت از کارفرما در ارتباط با فرهنگ سازمانی	آشنایی با هویت فرهنگی سازمان	
انتقال پیام ارزش‌ها و اصول سازمان		
آشنایی با ارزش‌های کلیدی شرکت		
اطلاعات درباره محیط کاری		
آشنایی با فرآیندهای تصمیم‌گیری		
توجه شرکت به فرآیندهای رشد و توسعه		
برقراری ارتباط با همکاران جدید	تعامل سازنده با همکاران جدید	
جلسات معرفی و فعالیت‌های گروهی		

جدول ۴. مضامین فراگیر به همراه مضامین سازمان‌دهنده و پایه

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
جلسات غیررسمی مانند قهوه‌نوشی		
تدارک برنامه‌های خاص جهت رشد حرفه‌ای	فرصت‌های یادگیری در آنبوردینگ	
ارائه فرصت‌های یادگیری و توسعه مهارت‌ها		
آموزش‌های آنلاین و کارگاه‌های عملی		
دوره‌های آموزشی در زمینه تکنولوژی‌های جدید		
آموزش مهارت‌های نرم مانند ارتباطات و کار تیمی		
به کارگیری فناوری‌های نوین	محتوای آموزش	آموزش و توسعه مورد انتظار
توسعه مهارت‌های اجتماعی		
یادگیری مهارت‌های جدید		
تشویق به یادگیری		
استفاده از منابع مختلف آموزشی		
استفاده از محتوای چند رسانه‌ای		
تأکید بر روی آموزش‌های عملی	استادان با تجربه و کارآزموده	
دانش و تخصص استاد		
استاد با توانمندی‌های عملی		
مهارت استاد در انتقال دانش		
آموزش‌های مستمر و پیوسته	روش‌های آموزشی جذاب	
یادگیری بازی‌محور		
یادگیری مسئله‌محور		
تجربه یادگیری زنده با پروژه‌های واقعی		
گسترش دامنه مهارت‌های تکنیکی		
یادگیری پویا از طریق حل مسائل واقعی		
روش‌های نوین و جذاب آموزش		
کاربرد فناوری‌های نوین آموزشی		
روش‌های آموزشی منعطف		
آموزش شخصی‌سازی شده		
یادگیری در عمل		

جدول ۴. مضامین فراگیر به همراه مضامین سازمان‌دهنده و پایه

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
برنامه های آموزشی مبتنی بر وب		
توجه به نیازها و علایق خاص هر فرد در یادگیری	سفارشی‌سازی آموزش	
طراحی محتوای آموزش متناسب با شخص		
همسویی آموزش‌ها متناسب با نیاز هر فرد		
تأکید بر حل مسئله	پرورش مهارت‌های نرم	
ارتباطات اثربخش بین یادگیرندگان		
علاقه به شرکت در دوره‌های ارتباطات، حل مسئله و مدیریت تعارض		
توسعه داوطلبانه مهارت‌ها	اشتیاق به توسعه فردی و حرفه‌ای	
توسعه شغلی		
توسعه فردی		
توسعه شایستگی‌های فناورانه		
توسعه و بهبود مستمر		
رشد حرفه‌ای		
علاقه به یادگیری آنلاین	یادگیری تعامل‌گرا و فناوری‌محور	
آزادی در زمان و مکان		
دسترسی آسان به دوره‌های مختلف		
جذابیت آموزش‌های مبتنی بر فناوری		
کمک به شخصی‌سازی آموزش		
تسهیل همکاری بین یادگیرندگان آموزش		
اشتراک‌گذاری آموخته‌ها با همکاران		
افزایش دسترسی به اطلاعات		
یادگیری تعاملی		
درک اهداف و چشم‌انداز	درک عمیق از اهداف و استراتژی‌ها	مدیریت عملکرد مورد انتظار
گفتگو درباره استراتژی		
آگاهی از تحقق اهداف		
تعیین انتظارات شفاف برای دستیابی به اهداف عملکردی	شفاف‌سازی انتظارات	

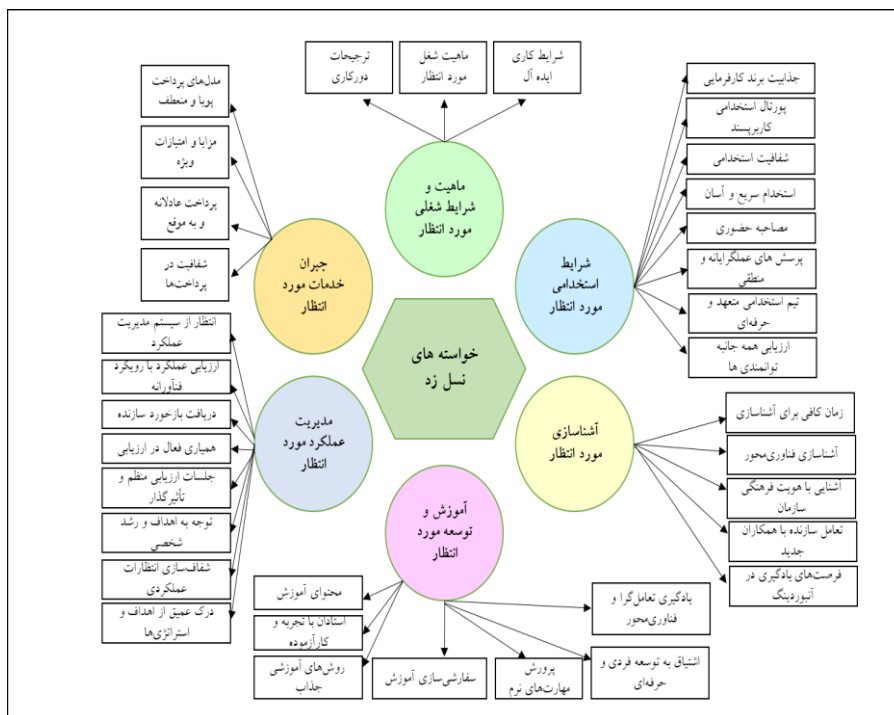
جدول ۴. مضامین فراگیر به همراه مضامین سازمان‌دهنده و پایه

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
دلایل روشن و توضیحات جامع در مورد مسئولیت‌ها	عملکردی	
ارائه اطلاعات روشن و بدون ابهام		
آگاهی از روند پیشرفت در کار		
تمرکز بر آرزوها و انتظارات شخصی	توجه به اهداف و رشد شخصی	
توجه خاص سازمان به آرزوها و اهداف شخصی		
مدیریت عملکرد با تمرکز بر اهداف شخصی		
نظم در برگزاری جلسات ارزیابی	جلسات ارزیابی منظم و تأثیرگذار	
دریافت نظرات سازنده در نشست ارزیابی		
دریافت بازخورد در جلسه ارزیابی		
ارائه فرصت همفکری و تحلیل در جلسه ارزیابی		
مشارکت در ارزیابی عملکرد	همیاری فعال در ارزیابی	
فراهم کردن فرصت برای بیان نظرات		
بازخورد به موقع	دریافت بازخورد سازنده	
بازخورد مستمر		
بازخورد صادقانه و شفاف		
بازخورد صمیمانه و محترمانه		
بازخورد سازنده و مثبت		
بازخورد شخصی و سفارشی شده		
بازخورد حضوری		
بازخورد صریح و روشن		
استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد با رویکرد فناورانه	
تجزیه و تحلیل‌های دقیق و شفاف با کمک فناوری		
تقویت کارایی ارزیابی با ابزارهای فناورانه		
ارتقای شفافیت و تعامل در ارزیابی		
شناخت سیستم مدیریت عملکرد	انتظار از سیستم مدیریت عملکرد	
سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه		

جدول ۴. مضامین فراگیر به همراه مضامین سازمان‌دهنده و پایه

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
اطلاعات کلیدی درباره حقوق و مزایا	شفافیت در پرداخت‌ها	جبران خدمات مورد انتظار
توضیحات مفصل درباره فرآیند محاسبه حقوق و دستمزد		
اطلاعات جامع در مورد ساختارهای پرداخت		
همسانی درونی در پرداخت‌ها	پرداخت عادلانه و به موقع	
همسانی بیرونی در پرداخت‌ها		
پرداخت‌های جذاب و رقابتی		
پرداخت منصفانه		
دستمزد عادلانه		
هزینه‌های شرکت در دوره‌های آموزشی	مزایا و امتیازات ویژه	
تأمین مالی مسائل سلامتی		
مرخصی‌های ویژه با حقوق		
کار از هر کجا، در هر زمان		
پیشرفت سریع شغلی		
امنیت شغلی		
برنامه‌های سلامت روان و مشاوره	مدل‌های پرداخت پویا و منعطف	
پرداخت‌های متغیر		
پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد		
پرداخت مبتنی بر شایستگی		
پرداخت‌های انتخابی		

در این بخش، هر یک از مضامین فراگیر به همراه مضامین سازمان‌دهنده مرتبط با آن، تشریح و تبیین می‌شود. در شکل شماره (۲)، خواسته‌های نسل زد از کارکردهای مدیریت منابع انسانی در قالب شبکه مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده ترسیم شده است.



شکل ۲. شبکه مضامین خواسته‌های نسل زد از کارکردهای مدیریت منابع انسانی

همان گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود تعدیل‌ها، ملاحظات و اقدامات مورد نیاز برای همگراسازی اقدامات مدیریت منابع انسانی با انتظارات نسل زد در ۶ طبقه اصلی دسته‌بندی شده‌اند. در ادامه به تشریح این انتظارات و مقایسه یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات مرتبط پرداخته می‌شود:

۱. ماهیت و شرایط شغلی

این نسل به دنبال شرایط کاری ایده‌آل و مزایای خاصی است که به آنها احساس رضایت و تحقق شخصی بدهد. نسل زد به دنبال مشاغلی است که معنا و هدف داشته باشند (چیلاکوری^۱، ۲۰۲۰: ۴). آنها تمایل دارند در محیط‌هایی کار کنند که با ارزش‌های شخصی‌شان همسو باشد و به اهداف اجتماعی، اهمیت دهند. نسل زد به عنوان نسل جدید نیروی کار، به شفافیت و صداقت در محیط کار اهمیت زیادی می‌دهد و انتظار دارد که اطلاعات به موقع و واضح به آنها منتقل شود

1 Chillakuri

(رزمینیاک و واور^۱، ۲۰۲۱: ۴). این نسل با تنوع مهارت‌ها و تجربیات مختلف بزرگ شده و تمایل دارد در تیم‌های کوچک و چابک همکاری کند (فارل و فونگسونثورن^۲، ۲۰۲۰: ۴۵). آنها به دنبال اهداف شغلی روشن و مسیر پیشرفت مشخص هستند و در مشاغلی که چالش برانگیز بوده و امکان یادگیری و رشد شخصی را فراهم کند، بیشتر جذب می‌شوند. نسل زد به دنبال ساعات کاری شناور و ساعات کاری انتخابی است. آنها تمایل دارند که بتوانند زمان کار خود را بر اساس نیازهای شخصی و حرفه‌ای خود تنظیم کنند. این انعطاف‌پذیری به آنها اجازه می‌دهد تا تعادل بهتری بین کار و زندگی شخصی برقرار کنند. این نسل به دورکاری علاقه‌مند است. نسل زد با فناوری‌های مدرن بزرگ شده و از این‌رو، انتظار دارند که بتوانند از مزایای کار از خانه بهره‌برداری کنند.

۲. شرایط استخدامی

نسل زد، که به دنبال محیط‌های کاری معنادار و انعطاف‌پذیر است، انتظارات خاصی از فرآیند استخدام و برند کارفرمایی دارد (کاپوسینسکی، ژانگ و وانگ^۳، ۲۰۲۳: ۶۱۳). آنها به جذابیت برندهایی که به مسائل اجتماعی و محیط زیست اهمیت می‌دهند، توجه می‌کنند و انتظار دارند پورتال‌های استخدامی کاربرپسند و شفافیت در اطلاعات شغلی وجود داشته باشد (درایر و استویانوا^۴، ۲۰۲۳: ۱۶۱). همچنین، فرآیندهای استخدام باید سریع و آسان باشند و مصاحبه‌ها شامل پرسش‌های عمل‌گرایانه‌ای باشد که توانمندی‌های واقعی آنها را به نمایش بگذارد. وجود یک تیم استخدامی متخصص و حرفه‌ای که با نیازهای این نسل آشنا باشد، ضروری است. نسل زد همچنین به ارزیابی همه‌جانبه توانمندی‌ها و فرصت‌های یادگیری مداوم اهمیت می‌دهد (بولوت و مارابا^۵، ۲۰۲۱: ۳)، لذا سازمان‌ها باید برای حرکت به سمت جذب و استخدام اثربخش نسل زد موارد مذکور را مدنظر قرار دهند.

1 Rzemieniak & Wawer

2 Farrell & Phungsoonthorn

3 Kapuscinski, Zhang & Wang

4 Dreyer & Stojanova

5 Bulut & Maraba

۳. آشناسازی

آشنایی با فرهنگ سازمانی و ارزش‌های آن برای نسل زد اهمیت زیادی دارد، زیرا این نسل به دنبال محیط‌های کاری است که در آن‌ها ارزش‌های فردی و اجتماعی‌شان مورد احترام قرار گیرد. در مراحل اولیه ورود به سازمان، آشنایی با فرهنگ سازمان می‌تواند به تسهیل فرآیند انطباق کمک کند و احساس تعلق و مشارکت را در کارکنان جدید تقویت نماید. نسل زد تمایل دارد بلافاصله پس از ورود، آموزش‌های متنوعی شامل مهارت‌های فنی، نرم‌افزاری و مهارت‌های ارتباطی را دریافت کند. فراهم کردن این فرصت‌ها در مرحله آن‌بوردینگ نه تنها به تسهیل یادگیری کمک می‌کند، بلکه اعتماد به نفس کارکنان جدید را نیز افزایش می‌دهد. به طور کلی، نسل زد خواستار یک تجربه ورودی پویا و تعاملی است که در آن بتواند با فرهنگ سازمان آشنا شده و آموزش‌های لازم را دریافت کند. این رویکرد نه تنها به نفع خود نسل زد است، بلکه می‌تواند به رشد و توسعه سازمان نیز کمک شایانی کند.

۴. آموزش و توسعه

نسل زد، انتظارات بالایی از فرآیندهای آموزشی دارند که به طور عمده تحت تأثیر ویژگی‌های خاص این نسل و نیازهای آموزشی آن‌ها شکل می‌گیرد. این نسل به محتوای آموزشی جذاب و چندرسانه‌ای که شامل ویدیوها، انیمیشن‌ها و پادکست‌ها باشد، علاقه‌مند است و روش‌های تدریس مبتنی بر پروژه را ترجیح می‌دهد، زیرا این روش‌ها به آن‌ها امکان می‌دهد تا مهارت‌های عملی را از طریق پروژه‌های واقعی بیاموزند و تفکر خلاق و حل مسئله را تقویت کنند (دوبرولسکی، درزدوفسکی و پانایت^۱، ۲۰۲۲: ۷). همچنین، یادگیری تعاملی و گروهی برای آن‌ها جذاب است و به توسعه مهارت‌های اجتماعی کمک می‌کند. در این راستا، اساتید با تجربه و کارآموده که قادر به ایجاد ارتباطات معنادار با آن‌ها هستند، نقش کلیدی دارند. نسل زد همچنین به دنبال پرورش مهارت‌های نرم مانند مهارت‌های ارتباطی، تفکر انتقادی و هوش هیجانی است که برای موفقیت در آینده ضروری هستند. علاوه بر این، این نسل اشتیاق زیادی به توسعه فردی و حرفه‌ای دارد و تمایل دارد از منابع یادگیری خارج از دوره آموزش، بهره‌برداری کند (بینچیک، لوکاسینسکی و دوروکی^۲، ۲۰۲۳: ۱۰). آن‌ها انتظار دارند که آموزش‌ها انعطاف‌پذیر باشند تا

1 Dobrowolski, Drozdowski & Panait

2 Binczycki, lukasinski & Dorocki

بتوانند بر اساس نیازها و علایق خود پیشرفت کنند. در نهایت، با توجه به اینکه نسل زد با دنیای دیجیتال بزرگ شده‌اند، انتظار دارند که فرآیندهای آموزشی از فناوری‌های نوین بهره‌برداری کنند و محیط‌های یادگیری باید با ترجیحات آن‌ها هماهنگ باشد تا تجربه‌ای مؤثرتر ایجاد شود.

۵. مدیریت عملکرد

نسل زد، انتظارات خاصی از فرآیندهای ارزیابی و مدیریت عملکرد در محیط کار دارد. این نسل به دنبال جلسات ارزیابی منظم و تأثیرگذار است که شامل بازخوردهای دقیق و سازنده باشد تا بتواند پیشرفت خود را پیگیری کند. همیاری فعال در این فرآیندها نیز برای آنها اهمیت دارد، زیرا مشارکت در ارزیابی به افزایش حس تعلق و انگیزه کمک می‌کند. همچنین، نسل زد به دریافت بازخورد فوری و شفاف نیاز دارد تا در زمان مناسب بتوانند نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند (لنیر^۱، ۲۰۱۷: ۲). استفاده از فناوری‌های نوین در ارزیابی عملکرد، مانند نرم‌افزارهای مدیریت پروژه، نه تنها امکان مدیریت وظایف را فراهم می‌آورد بلکه ارتباطات را تسهیل کرده و شفافیت را افزایش می‌دهد.

۶. جبران خدمات

نسل زد به عنوان یک نسل دیجیتال و آگاه، انتظارات خاصی از فرآیندهای مالی و پرداخت دارد که شامل شفافیت، عدالت، و انعطاف‌پذیری است. این نسل خواستار شفافیت در پرداخت‌هاست و انتظار دارد که اطلاعات مربوط به حقوق و مزایا به راحتی قابل دسترسی و فهم باشد (گو و اوکوموس^۲، ۲۰۲۰: ۳). همچنین، آنها بر اهمیت پرداخت عادلانه و به موقع تأکید دارند و می‌خواهند که شرکت‌ها به تعهدات خود پایبند باشند و در صورت بروز هرگونه تأخیر، سریعاً اطلاع‌رسانی کنند (بینچیک، لوكاسینسکی و دوروکی، ۲۰۲۳: ۱۱). علاوه بر این، نسل زد به دنبال مزایا و امتیازات ویژه‌ای است که فراتر از حقوق پایه باشد و شامل برنامه‌های هزینه‌های شرکت در دوره‌های آموزشی، تأمین مالی مسائل سلامتی، مرخصی‌های ویژه با حقوق، پیشرفت سریع شغلی و برنامه‌های سلامت روان و مشاوره، باشد. همچنین، این نسل خواهان مدل‌های پرداخت پویا و منعطف است که شیوه‌های مختلف مانند پرداخت‌های متغیر، پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد و پرداخت مبتنی بر شایستگی، را شامل گردد.

1 Lanier

2 Goh & Okumus

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این مطالعه با استفاده از روش تحلیل مضمون، به شناسایی انتظارات شغلی نسل زد پرداخته است. رویکرد تفکر طراحی به عنوان یک چارچوب کلیدی در این پژوهش، به ما این امکان را می‌دهد که به درک عمیق‌تری از نیازها و خواسته‌های این نسل دست یابیم. نسل زد، که تحت تأثیر تحولات سریع فناوری و تغییرات اجتماعی قرار دارد، انتظارات متمایزی نسبت به نسل‌های قبلی در حوزه‌های مختلف از جمله؛ ماهیت شغل، فرآیند جذب و استخدام، آشناسازی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و جبران خدمات، دارد. به عنوان مثال؛ این نسل در هنگام جستجوی شغل بیشتر به دنبال چیزی فراتر از صرفاً یک منبع درآمد است. این نسل، که در دنیای متصل و پر از اطلاعات بزرگ شده است، به شدت به هدف و معنا در کار خود اهمیت می‌دهد. آن‌ها نه تنها می‌خواهند در یک شغل مشغول به کار شوند، بلکه به دنبال فرصت‌هایی هستند که به آن‌ها احساس ارزشمندی و چالش بدهد. این تمایل به معنا و هدف در کار، آن‌ها را به سمت مشاغلی سوق می‌دهد که به نوعی با ارزش‌های شخصی و اجتماعی‌شان هم‌راستا باشد. علاوه بر این، نسل زد ترجیح می‌دهد در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ با برند و شهرت قوی کار کند. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت اعتبار و تأثیرگذاری در انتخاب محل کار برای آن‌هاست. در فرآیند ارزیابی عملکرد، نسل زد بیشتر بر روی بازخورد تأکید دارد. آن‌ها معتقدند که ارزیابی‌ها باید بر اساس معیارهای عینی و مبتنی بر داده انجام شود تا از قضاوت‌های ذهنی و سستی فاصله بگیرند. این نسل انتظار دارد که بازخوردها به شکلی مؤدبانه و محترمانه ارائه شوند، چرا که ارتباطات مثبت و سازنده را ارزشمند می‌دانند. در زمینه جبران خدمات، نسل زد به پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد و شایستگی علاقه‌مند است. آن‌ها ترجیح می‌دهند پاداش‌هایی دریافت کنند که نشان‌دهنده تلاش و موفقیت‌هایشان باشد، تا اینکه تنها به مزایا و پرداخت‌های ثابت اکتفا کنند. این ویژگی‌ها نه تنها نشان‌دهنده تغییرات عمیق در نگرش نسل جدید نسبت به کار است، بلکه می‌تواند تأثیرات قابل توجهی بر نحوه مدیریت منابع انسانی در آینده داشته باشد.

سازمان‌ها باید با درک این نیازها و خواسته‌ها، استراتژی‌های خود را تطبیق دهند تا بتوانند استعداد‌های این نسل را جذب کرده و حفظ کنند. در نهایت؛ نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید به طور فعال به انتظارات این نسل پاسخ دهند. در واقع، آن‌ها باید به جای اینکه خود

را انتخاب‌کننده‌های نیروی کار بدانند، به این درک برسند که نسل زد اکنون سازمان‌ها را انتخاب می‌کند. این تغییر پارادایم در روابط کاری، ضرورت شناخت دقیق و جامع انتظارات نسل زد را دوچندان می‌کند. عدم توجه به این نیازها می‌تواند منجر به چالش‌های جدی در همکاری و بهره‌وری شود. زیرا، موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار وابسته به توانایی آن‌ها در پاسخگویی مؤثر به انتظارات نسل زد است.

بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از این نتایج، فرآیندهای خود را با توجه به انتظارات این نسل طراحی کنند. این امر نه تنها به جذب نیروی انسانی مستعد کمک خواهد کرد بلکه موجب ایجاد محیطی مثبت و سازنده برای رشد و توسعه حرفه‌ای آن‌ها خواهد شد.

پیشنهادهای کاربردی

در نهایت، جهت همگرایی خواسته‌های نسل زد با کارکردهای مدیریت منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند پیشنهادهای اجرایی زیر را در نظر بگیرند:

طراحی شغل چالش‌برانگیز و معنادار: تبیین مأموریت سازمان و مشارکت دادن آن‌ها در تدوین چشم‌انداز سازمان و واحدهای آن، تعریف مشاغل به صورت پروژه‌ای به جای وظیفه‌ای، ایجاد نقش‌های شغلی که شامل پروژه‌های متنوع و چالش‌برانگیز باشد، ارائه آزادی عمل و اختیارات بیشتر در انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی. تعریف پروژه‌های ۳-۶ ماهه چالش‌برانگیز، استفاده از فناوری‌های نوین و نوآورانه در شغل.

تغییر در فرآیند جذب و استخدام: تاکید بر همسویی ارزش‌ها و مأموریت سازمان با ارزش‌های اجتماعی و محیطی در تبلیغات جذب نیرو، استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی مثل لینکدین، ارتقای سرعت و شفافیت در فرایند جذب و استخدام از طریق اقداماتی مانند مصاحبه آنلاین، اطلاع‌رسانی فوری، بازخوردهی موثر، استفاده از آزمون‌های مبتنی بر بازی‌وارگی در فرایند استخدام.

بازطراحی برنامه‌های آشناسازی: طراحی برنامه‌های آشناسازی کوتاه‌مدت و شخصی‌سازی شده، استفاده از ابزارهای دیجیتال مانند اپلیکیشن‌های آموزشی برای آشناسازی، انجام بخشی از فرایند آشناسازی به صورت مجازی و در پایگاه اطلاعاتی سازمان، تاکید بر بر

ارتباطات غیررسمی و ایجاد سیستم عضویت با همکاران جوان‌تر یا گروه‌های اجتماعی برای تسهیل ادغام در سازمان.

تحول در فرآیند آموزش و توسعه: ایجاد مسیرهای شغلی انعطاف‌پذیر و امکان جابجایی بین نقش‌ها و پروژه‌های چالش‌برانگیز برای جلوگیری از یکنواختی، توسعه مهارت‌های نرم با برگزاری کارگاه‌های خلاقیت، رهبری مشارکتی، و مدیریت پروژه‌های چابک، استفاده از بازی‌وارسازی برای جذاب‌سازی محتوای آموزشی، تدوین خرده‌بسته‌های آموزشی جذاب و مفید، امکان استفاده از منابع برخط آموزشی داخلی و بین‌المللی، استفاده موثر از برنامه‌های مربی‌گری و مرشدیت در برنامه‌های توسعه کارکنان، استفاده از برنامه‌های منتورینگ معکوس برای تعامل موثر نسل زد با دیگر کارکنان.

بازنگری در مدیریت عملکرد: به طور کلی مدیریت عملکرد مورد انتظار نسل زد باید انعطاف‌پذیر، هدفمند و مبتنی بر رشد فردی باشد. راهکارهایی که به این منظور پیشنهاد می‌شود عبارتند از: ارائه بازخورد مداوم و مبتنی بر داده به جای ارزیابی‌های سالانه، استفاده از معیارهای شفاف، عینی و مرتبط با اهداف فردی/سازمانی در ارزیابی عملکرد شغلی، تمرکز بر رشد فردی با ارائه بازخوردهای سازنده، استفاده از ارزیابی‌های مبتنی بر شواهد عینی به جای ذهنی و قضاوتی، برنامه‌های مربیگری به جای انتقاد صرف، استفاده از ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه، انعطاف‌پذیری در معیارهای ارزیابی با تاکید بر خروجی محوری به جای وظیفه‌مداری.

انعطاف‌پذیری در جبران خدمات و مزایا: استفاده از پرداخت مبتنی بر عملکرد با طراحی سیستم پاداش‌های متغیر مانند پاداش‌های پروژه‌ای و سهام‌دهی، استفاده از مزایای غیرمالی مانند مرخصی‌های انعطاف‌پذیر (مثل مرخصی سلامت روان)، حمایت از سبک زندگی (مثل عضویت در باشگاه، و تخفیف خدمات سلامتی؛ شفافیت در حقوق و مزایا از طریق انتشار معیارهای تعیین حقوق و سیاست‌های ترفیع به صورت شفاف، ارائه فرصت‌های انتخاب در مزایا، اعطای اعتبار سالیانه برای یادگیری، توجه به تعادل کار و زندگی کارکنان، امکان بهره‌مندی از مزایای دیجیتال و فناوری محور مانند اشتراک رایگان برنامه‌های مورد نیاز.

محدودیت‌ها پژوهش و پیشنهادها به مطالعات آتی

در این پژوهش، با وجود تلاش برای ارائه راهکارهای عملی، محدودیت‌های زیر ممکن است بر نتایج تأثیر گذاشته باشند. توجه به این محدودیت‌ها به خوانندگان کمک می‌کند یافته‌های مقاله را در چارچوبی مناسب تفسیر کنند و ایده‌ها و سرخ‌هایی برای پژوهش‌های آتی به دست آورند: داده‌های مورد استفاده در این پژوهش از مصاحبه با ۱۵ دانشجوی یک دانشگاه دولتی به دست آمده است و از این رو تنوع مشارکت‌کنندگان در آن زیاد نیست. از این رو، در تعمیم نتایج لازم است با احتیاط عمل شود. علاوه بر این تفاوت‌های انتظارات کارکنان نسل زد شاغل در صنایع و حوزه‌های گوناگون از جمله شرکت‌های فناوری‌محور و استارت‌آپی، نیروهای فریلنسر و پروژه‌ای، کارکنان شرکت‌های خصوصی و بخش دولتی مورد توجه قرار نگرفته است. عدم امکان تحلیل این داده‌ها با توجه به به تفاوت‌های جمعیت‌شناختی از جمله سطح تحصیلات، مجرد تا تاهل، و رده شغلی شاغلان نیز جزو دیگر محدودیت‌های این پژوهش به شمار می‌رود. همچنین روش مورد استفاده در این پژوهش کیفی بوده و از مطالعه گسترده کمی (مانند داده‌های رفتارهای واقعی) استفاده نشده است. علاوه بر این، استفاده از برخی پیشنهادها کاربردی ارائه شده در این مطالعه برای شرکت‌های کوچک و دارای منابع محدود دشوار است.

در راستای یافته‌ها و محدودیت‌های این پژوهش پیشنهادهای زیر برای مطالعات آتی در این زمینه ارائه می‌شود: تحلیل تطبیقی انتظارات بین نسل‌ها به صورت مقایسه انتظارات شغلی نسل زد با نسل‌های قبلی برای درک بهتر تغییرات اجتماعی و اقتصادی، بررسی نقش فناوری و فهم بهتر این که چگونه فناوری می‌تواند به برآورده کردن نیازهای این نسل کمک کند، به ویژه در زمینه دورکاری و استفاده از ابزارهای دیجیتال، مقایسه تطبیقی انتظارات نسل زد در صنایع مختلف، استفاده از روش‌های آمیخته و کمی برای شناسایی و رتبه‌بندی گسترده انتظارات شغلی نسل زد.

قدردانی

بدین وسیله از دانشجویان منتخب دانشگاه تهران که به گردآوری اطلاعات مورد نیاز مشارکت و همچنین داوران فرهیخته که به ارتقای غنای علمی آن مساعدت کردند سپاسگزاری می‌شود.

فهرست منابع

- احمدی، مهدی؛ عسگری، ناصر؛ صوفیابادی، مریم و سید زمانی، سیده فاطمه (۱۴۰۳). پیام نسل زد به مدیران: انتظارات ما از محیط کار. مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۴، شماره ۳، ۱-۳۵.
- اکبری، سهند؛ قلی‌پور، آرین و نرگسیان، عباس (۱۴۰۱). بایسته‌های سیستم مدیریت عملکرد نسل زد در بازار سرمایه: رویکرد تحلیل تم. مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۲، شماره ۲، ۵۴-۷۷.
- اکبری، سهند؛ قلی‌پور، آرین و نرگسیان، عباس (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان نسل زد در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۵، شماره ۱، ۱۱-۵۲.
- ضیائی، محمد صادق و نرگسیان، جواد (۱۴۰۲). ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل زد سازمان‌های دولتی. مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۳، شماره ۱، ۲۶-۵۶.
- نصیری، فرناز؛ قلی‌پور، آرین و نرگسیان، عباس (۱۴۰۳). شناسایی بایسته‌های فرایند آموزش و یادگیری در نسل‌های کاری مختلف با رویکرد تحلیل مضمون. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۶، شماره ۴، ۷۱-۱۰۵.
- Acheampong, N. A. A. (2021). Reward preferences of the youngest generation: Attracting, recruiting, and retaining generation Z into public sector organizations. *Compensation & Benefits Review*, 53(2), 75-97.
- Acheampong, N. A. A. (2021). Reward preferences of the youngest generation: Attracting, recruiting, and retaining generation Z into public sector organizations. *Compensation & Benefits Review*, 53(2), 75-97.
- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2020). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), 1-18. <https://doi.org/10.1002/pa.2535>.
- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2535.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 8(3).
- Benitez-Marquez, M. D., Sanchez-Teba, E. M., Bermudez-Gonzalez, G., & Nunez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in psychology*, 12, 736820.
- Bierbrier, C. V. (2022). *Work value preferences of generation Z in the United States*. Johnson & Wales University.
- Bińczycki, B., Łukasiński, W., & Dorocki, S. (2023). Determinants of Motivation to Work in Terms of Industry 4.0—The Gen Z Perspective. *Sustainability*, 15(15), 12069.
- Bulut, S., & Maraba, D. (2021). Generation Z and its perception of work through habits, motivations, expectations preferences, and work ethics. *Psychology and Psychotherapy Research Study*.

- Chareewan, S., Grunhagen, M., Pološki Vokić, N., & Dlačić, J. (2020). Differences in work expectations of generation Y and generation Z: An empirical investigation in Croatia. *Journal of Business, Industry and Economics*, 25, 1-32.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296.
- Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34-38.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1-7.
- Djafarova, E., & Fouts, S. (2022). Exploring ethical consumption of generation Z: Theory of planned behaviour. *Young Consumers*, 23(3), 413-431.
- Dobrowolski, Z., Drozdowski, G., & Panait, M. (2022). Understanding the impact of Generation Z on risk management—A preliminary views on values, competencies, and ethics of the Generation Z in public administration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3868.
- Dreyer, C., & Stojanová, H. (2023). How entrepreneurial is German generation Z vs. generation Y? A literature review. *Procedia Computer Science*, 217, 155-164.
- El-Menawy, S. M. A., & Saleh, P. S. (2023). How does the mediating role of the use of social media platforms foster the relationship between employer attractiveness and generation Z intentions to apply for a job?. *Future Business Journal*, 9(1), 65.
- Evertz, L., & Süß, S. (2017). The importance of individual differences for applicant attraction: A literature review and avenues for future research. *Management Review Quarterly*, 67, 141-174.
- Fan, P., Zhang, H., Yang, S., Yu, Z., & Guo, M. (2023). Do Illegitimate Tasks Lead to Work Withdrawal Behavior among Generation Z Employees in China? The Role of Perceived Insider Status and Overqualification. *Behavioral Sciences*, 13(9), 702.
- Farrell, W. C., & Phungsoonthorn, T. (2020). Generation Z in Thailand. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 20(1), 25-51.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*, 12(2).
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499.
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20-28.
- Goh, E., & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100603.

- Harris, K. (2020). A new generation of workers: preparing for generation Z in the workplace. Senior thesis, University of South Carolina, 335
- Ismail, A. R., Nguyen, B., Chen, J., Melewar, T. C., & Mohamad, B. (2021). Brand engagement in self-concept (BESC), value consciousness and brand loyalty: a study of generation Z consumers in Malaysia. *Young Consumers*, 22(1), 112-130.
- Janssen, D., & Carradini, S. (2021). Generation Z workplace communication habits and expectations. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 64(2), 137-153.
- Kapuściński, G., Zhang, N., & Wang, R. (2023). What makes hospitality employers attractive to Gen Z? A means-end-chain perspective. *Journal of Vacation Marketing*, 29(4), 602-616.
- Kincl, T., & strach, P. (2021). Born digital: Is there going to be a new culture of digital natives?. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 31(1), 30-48.
- Lanier, K. (2017). 5 Things HR professionals need to know about generation Z: thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR review*, 16(6), 288-290.
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., ... & King, J. (2021). Generation Z perceptions of a positive workplace environment. *Employee responsibilities and rights journal*, 33, 171-187.
- Madan, S., & Nandan, S. (2024). Job Expectations of Generation Z: A Gender-Driven Perspective. *Unnayan: Journal of Management*, 16(1), 1-15.
- Malnar, J. (2019). *MANAGING GENERATION Z EMPLOYEES IN IT SOFTWARE INDUSTRY* (Doctoral dissertation, Algebra University College).
- Mostafa, B. A. (2022). Leveraging workforce insights to enhance employer attractiveness for young job seekers during pandemic era. *Heliyon*, 8(6).
- Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing generation Z's organizational commitment. *Journal of Social Science*, 1(5), 234-240.
- Okros, A. (2019). *Harnessing the potential of digital post-millennials in the future workplace*. Springer.
- Onumaegbu, T. U. (2023). *The Relationship Between Ethical Business Leadership Behavior and Leader-Member Exchange (LMX) and Job-Role Stress Among Generation Z*. Capella University.
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599-610.
- Pulevska-Ivanovska, L., Postolov, K., Janeska-Iliev, A., & Magdinceva Sopova, M. (2017). Establishing balance between professional and private life of generation Z. *Research in Physical Education, Sport and Health*, 6(1), 3-10.
- RAGIN-SKORECKA, K., & FALFER, R. (2024). VALUES AND EXPECTATIONS OF GENERATION Z. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, (201).

- Rzemieniak, M., & Wawer, M. (2021). Employer branding in the context of the company's sustainable development strategy from the perspective of gender diversity of generation Z. *Sustainability*, 13(2), 828.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Seemiller, C., Grace, M., Dal Bo Campagnolo, P., Mara Da Rosa Alves, I., & Severo De Borba, G. (2019). How generation Z college students prefer to learn: a comparison of US and Brazil students. *Journal of educational research and practice*, 9(1), 25.
- Shufutinsky, A., Beach, A. A., & Saraceno, A. (2020). OD for robots? Implications of Industry 4.0 on talent acquisition and development. *Organization Development Journal*, 38(3), 59-76.
- Siegfried, P. (2020). Millennials' Employer Brand Perception in a German Retail Context.
- Szymkowiak, A., Melović, B., Dabić, M., Jeganathan, K., & Kundi, G. S. (2021). Information technology and Gen Z: The role of teachers, the internet, and technology in the education of young people. *Technology in Society*, 65, 101565.
- Taibah, D., & Ho, T. C. (2023). The Moderating Effect of Flexible Work Option on Structural Empowerment and Generation Z Contextual Performance. *Behavioral Sciences*, 13(3), 266.
- Tysiac, K. (2017). Get ready for gen Z. *Journal of accountancy*, 224(2), 16.
- Urgal, L. (2023). The Future of the Workforce Depends On Generation Z: A Study On Generational Workforce Preferences.

