



Generation Z's Message to the Managers: Our Expectations of the Workplace

Mahdi Ahmadi¹ , Maryam Sufiabadi² , Nasser Asgari³ , Seyyedeh Fatemeh Seyyed Zamani⁴

Abstract

Background & Purpose: The presence of generation Z in the labor market will cause a paradigm shift in the management and leadership of activities in the organization. Thus, in order to manage this generation effectively, understanding its expectations is essential. In this regard, the aim of this research is to identify and unify the expectations of Generation Z from the work environment.

Methodology: The current research is based on the interpretation paradigm and has used the systematic literature review method as a research strategy. The information sources of the research are articles that have been published in international scientific databases from 2000 to 2024. The collected articles were entered into the systematic review process based on the acceptance criteria, and after evaluating the quality of the articles according to the Q and H indexes of the publications, 43 articles were analyzed using the coding method.

Findings: After completing the coding process, 9 overarching themes, 27 organizing themes, and 137 basic themes were found. In this research, expectations related to the nature of the job and working conditions (attractive job and flexible and remote working conditions), expected work environment (expectations from the physical, psychological, social and humanistic work environment), expected employment conditions (preference for employer brand and transparency in employment), expected training and development (expectations related to the content and methods of training and professional development), expected performance management (awareness of goals and plans, receiving effective feedback and fairness of performance management), motivational preferences (preferring intrapersonal and social motivations), expected service compensation (expectations of salary, bonus, and reward), expected management and leadership (expected styles and competencies, behaviors, and relationships of leaders), and cultural and social expectations (technology-based interactions, dynamic and cooperative culture, attention to life and family).

Conclusion: The results of this research provide valuable insights to the managers of organizations regarding the expectations of generation Z from the work environment. These results are more comprehensive than other separate and case studies in this field. Identifying and understanding these expectations can help managers to interact effectively with this generation.

Keywords: Working generations, Generation Z, Generation Z expectations, Workplace, Systematic literature review.

Article Type:

Research-based

Corresponding Author:

Nasser Asgari

© Authors

Received:

May 07, 2024

Received in revised form:

July 05, 2024

Accepted:

July 22, 2024

Published online:

September 29, 2024

Citation: Ahmadi, Mahdi; Sufiabadi, Maryam; Asgari, Nasser & Seyyed Zamani, Seyyedeh Fatemeh (2024). Generation Z's Message to the Managers: Our Expectations of the Workplace. *Journal of Human Resource Studies*, 14(3), 1-35. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.210043>

1. PhD Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: mehdi_ahmadi98@atu.ac.ir
2. MSc., Department of Public Administration, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: maryam.sufiabadi@ut.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aviation University, Tehran, Iran. E-mail: nasgari@ut.ac.ir
4. MSc., Department of Public Administration, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: fatemeh.seyzedzam@ut.ac.ir



پیام نسل زد به مدیران: انتظارات ما از محیط کار

مهدی احمدی^۱، مریم صوفیابادی^۲، ناصر عسگری^۳، سیده فاطمه سید زمانی^۴

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: ناصر عسگری
© نویسندگان

زمینه و هدف: حضور نسل زد در بازار کار، نوعی تغییر پارادایم در مدیریت و رهبری سازمانی را به ایجاد خواهد کرد؛ از این رو، شناخت انتظارات این نسل برای مدیریت اثربخش اعضای این نسل ضروری است. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف بازشناسی و یکپارچه‌سازی انتظارات نسل زد از محیط کار اجرا شده است.

روش: پژوهش حاضر بر بنیان پارادایم تفسیری استوار است و از روش مرور نظام‌مند ادبیات، به‌عنوان راهبرد پژوهش استفاده کرده است. منابع اطلاعاتی پژوهش، مقاله‌هایی بودند که طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴، در پایگاه‌های علمی معتبر بین‌المللی منتشر شدند. مقاله‌های گردآوری شده، بر اساس معیارهای پذیرش به فرایند مرور نظام‌مند وارد شدند و پس از ارزیابی کیفیت مقاله‌ها، مطابق با شاخص‌های کیو و اچ ایندکس نشریه‌ها، ۴۳ مقاله با استفاده از روش کدگذاری تحلیل شد.

یافته‌ها: پس از تکمیل فرایند کدگذاری، ۱۳۷ مضمون پایه مرتبط با انتظارات شناسایی شده، در قالب ۲۷ مضمون سازمان‌دهنده و در نهایت ۹ مضمون فراگیر تلفیق و دسته‌بندی شدند که عبارت‌اند از: انتظارات مربوط به ماهیت و شرایط کاری (شغل جذاب و شرایط کاری منعطف و دورکار)، محیط کاری مورد انتظار (انتظارات از محیط کاری فیزیکی، روانی، اجتماعی و انسان‌مدارانه)، شرایط استخدامی مورد انتظار (ترجیح برند کارفرمایی و شفافیت در استخدام)، آموزش و توسعه مورد انتظار (انتظارات مربوط به محتوا و روش‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای)، مدیریت عملکرد مورد انتظار (آگاهی از اهداف و برنامه‌ها، دریافت بازخور مؤثر و منصفانه‌بودن مدیریت عملکرد)، ترجیحات انگیزشی (ترجیح انگیزه‌های درون‌فردی و اجتماعی)، جبران خدمات مورد انتظار (انتظارات از حقوق و دستمزد، مزایا و پاداش)، مدیریت و رهبری مورد انتظار (سبک‌ها و شایستگی‌ها، رفتارها و روابط مورد انتظار از رهبران) و انتظارات فرهنگی و اجتماعی (تعاملات فناوری محور، فرهنگ پویا و مشارکتی، توجه به زندگی و خانواده).

نتیجه‌گیری: این پژوهش با بازشناسی، تلفیق و یکپارچه‌سازی انتظارات نسل زد از محیط کار، دانش کمابیش جامع و ارزشمندی را ارائه داده که فراتر از مطالعات مجزا و موردی انجام شده در این زمینه است. توجه سازمان‌ها و مدیران به این انتظارات، می‌تواند زمینه‌ساز تعامل اثربخش با این نسل در محیط‌های کاری امروزی باشد.

کلیدواژه‌ها: نسل‌های کاری، نسل زد، انتظارات نسل زد، محیط کاری، مرور نظام‌مند ادبیات

دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۱۸
بازنگری: ۱۴۰۳/۰۴/۱۵
پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۰۱
انتشار: ۱۴۰۳/۰۷/۰۸

استناد: احمدی، مهدی؛ صوفیابادی، مریم؛ عسگری، ناصر و سیدزمانی، سیده فاطمه (۱۴۰۳). پیام نسل زد به مدیران: انتظارات ما از محیط کار. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۳)، ۱-۳۵.
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.210043>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ایران. رایانامه: mehdi_ahmadi98@atu.ac.ir
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: maryam.sufiabadi@ut.ac.ir
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: nasgari@ssau.ac.ir
۴. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: fatemeh.seydzam@ut.ac.ir

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۳، پاییز، دوره ۱۴، شماره ۳، ص. ۱-۳۵
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

مقدمه

محل کار امروز، دست کم از سه نسل تشکیل شده است: نسل ازدیاد اولاد (متولد ۱۹۴۴ تا ۱۹۶۴)، نسل ایکس (متولد ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰) و نسل هزاره (متولد ۱۹۸۱ تا ۱۹۹۵). برای افزودن به این پیچیدگی، «جوان ترین» اعضای نسلی پس از هزاره‌ها (متولدین پس از ۱۹۹۶)، یا نسل زد، اخیراً عضویت فعال در نیروی کار را آغاز کرده‌اند (فرانسیس و هوفل^۱، ۲۰۱۸؛ تونگ^۲، ۲۰۱۷؛ بنسیک، هوروات سیکوس و جوهاس^۳، ۲۰۱۶: ۲)؛ به گونه‌ای که انتظار می‌رود در ایالات متحده، تعداد کارکنان نسل زد در دهه آینده سه برابر شود و تا سال ۲۰۳۰ به ۳۰ درصد نیروی کار برسد (بیربریر^۴، ۲۰۲۲؛ نیکس^۵، ۲۰۲۱: ۳). این می‌تواند به عنوان بزرگ‌ترین تغییرات نسلی در محیط کار در نظر گرفته شود که برای مدیریت، رهبری و متخصصان منابع انسانی، پیامدهای عمیقی به همراه خواهد داشت (یورگولسکو^۶، ۲۰۱۶؛ سینگ^۷، ۲۰۱۴: ۴). این نسل، انتظارات و ترجیحات متفاوتی دارند؛ زیرا آن‌ها تحصیل کرده‌ترین نسل در سطح جهانی هستند (زویا و چیتراو^۸، ۲۰۲۱؛ گایدانی، آرورا و شارما^۹، ۲۰۱۹: ۱۰). درک ارزش‌ها و انتظارات اعضای این نسل، بیش از هر زمان دیگری اهمیت پیدا کرده است؛ به ویژه زمانی که نسل زد در حال پیوستن به نیروی کار است و به زودی بخش اعظم نیروی کار صنعت را تشکیل خواهد داد (نووتنا و گوئوالد^{۱۰}، ۲۰۱۹). بنابراین، زمان آن فرارسیده است که مدیران سازمان‌ها، تمام توجه خود را روی چگونگی سازگاری محیط کار با این نسل و درک انتظارات آن‌ها متمرکز سازند تا بتوانند برای رویارویی با آن‌ها در محیط کار آماده شوند (مونتانا و پتیت^{۱۱}، ۲۰۰۸: ۳۸). به بیان دیگر، درک بهتر انتظارات نسل زد، به تصمیم‌گیرندگان و مدیران سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا مکان‌های کاری بهتری داشته باشند و انواع مختلف ریسک، از جمله ریسک منابع انسانی را مدیریت کنند (دوبرولسکی، درزدوفسکی و پانایت^{۱۲}، ۲۰۲۲: ۳). از طرف دیگر، نتایج پژوهش‌های مختلف حاکی از آن است که عدم شناخت و درک نادرست خواسته‌ها و انتظارات نسلی، می‌تواند به پیامدهای سازمانی منفی منجر شود که از آن جمله، می‌توان به تعارض بین نسلی در محل کار، سوء تفاهم و عدم ارتباط، روابط کاری ضعیف، کاهش بهره‌وری کارکنان، رفاه ضعیف کارکنان و نوآوری کمتر اشاره کرد (وسترمن و یامامورا^{۱۳}، ۲۰۰۷: ۱۵۲؛ دیتمن^{۱۴}، ۲۰۰۵: ۶).

با وجود اهمیت این موضوع، جستارگری مطالعات صورت گرفته در داخل و خارج از کشور، نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با نسل زد، به سه دسته کلی تقسیم می‌شوند. دسته اول مطالعات، توجه خود را روی نسل‌های کاری (بیتکوفسکی^{۱۵}، ۲۰۱۶؛ لیون و کورون^{۱۶}، ۲۰۱۴) و تفاوت‌های بین نسلی در محل کار (محمود، برمن، رایزل،

1. Francis & Hoefel
2. Twenge
3. Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász
4. Bierbrier
5. Nix
6. Iorgulescu
7. Singh
8. Zoya & Chitrao
9. Gaidhani, Arora & Sharma
10. Novotna & Gottwald
11. Montana & Petit
12. Dobrowolski, Drozdowski & Panait
13. Westerman & Yamamura
14. Dietman
15. Bejtkovsky
16. Lyons & Kuron

فاکسمن و هک پولی^۱، ۲۰۲۴؛ اوریک، هالنسب و فرهرست^۲، ۲۰۱۷؛ چاولا، دوکادیا و رای^۳، ۲۰۱۷؛ بکتون، واکر و جونز فارمر^۴، ۲۰۱۴؛ پری و اوروین^۵، ۲۰۱۱؛ کاپور و سولومون^۶، ۲۰۱۱)، متمرکز ساخته‌اند. دسته دوم، به تجدید سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی برای تقویت عملکرد و تعهد سازمانی نسل زد (آگروال، سادھنا، گوپتا، میتال و راستوگی^۷، ۲۰۲۲)، ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل زد سازمان‌های دولتی (ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲)، شناسایی عوامل مؤثر جذب و استخدام ویژه کارکنان نسل زد (دهقان، آقا داود جلفایی و دلوی اصفهانی، ۱۴۰۲) و بایسته‌های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان نسل زد در بازار سرمایه (اکبری، قلی‌پور و نرگسیان، ۱۴۰۱)، پرداخته‌اند و در نهایت دسته سوم مطالعات، توجه خود را به ورود نسل زد به نیروی کار (چیلاکوری و ماهانانندیا^۸، ۲۰۱۸)، درک انتظارات نسل زد برای جامعه‌پذیری اثربخش (چیلاکوری^۹، ۲۰۲۰)، درک ارزش‌های کاری دانشجویان بازرگانی نسل زد (مالونی، هیات و کمپبل^{۱۰}، ۲۰۱۹)، معطوف ساخته‌اند. بنابراین، نبود یا فقدان تصویری جامع و دقیق از انتظارات نسل زد، ضرورت انجام پژوهش حاضر را دوچندان ساخته است. در این راستا برای کاهش خلأ پژوهشی، مطالعه حاضر با هدف شناسایی انتظارات نسل زد از محیط کار انجام شد.

در نهایت با توجه به خلأهای اشاره شده، پژوهش حاضر از دو سهم یاری‌رسانی عمده برخوردار است: سهم اول مقاله به لحاظ نظری، کمک به غنا بخشیدن به ادبیات مرتبط با انتظارات نسل زد است؛ زیرا همان‌طور که اشاره شد، تصویر جامع و یکپارچه‌ای از انتظارات آنان در ادبیات پژوهش مشاهده نشد. سهم دوم این مقاله از منظر عملی، کمک به مدیران و رهبران سازمان‌هاست تا با خواسته‌ها و انتظارات نسل زد آشنا شوند و سیاست‌ها و شیوه‌های مختلف منابع انسانی را متناسب با انتظارات آنان طراحی و تنظیم کنند. با این کار، مدیران می‌توانند چالش‌ها و مشکلات کمتری را در ارتباط با جذب، توسعه و حفظ کارکنان نسل زد، تجربه کنند. امید است که نتایج این پژوهش برای مدیران سازمان‌ها در استفاده بهینه از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های این نسل، یاری‌رسان باشد.

ادبیات نظری پژوهش

با توجه به ماهیت مقاله حاضر، در اینجا به اختصار به مبانی نظری پرداخته می‌شود و توضیحات تفصیلی در بخش یافته‌ها ارائه شده است.

مفهوم‌پردازی «نسل»

کارل مانهایم^{۱۱}، جامعه‌شناس آلمانی، نخستین بار مفهوم نسل را در مقاله‌اش، تحت عنوان «مسئله نسل‌ها» مطرح کرد

1. Mahmoud, Berman, Reisel, Fuxman & Hack-Polay
2. Urick, Hollensbe & Fairhurst
3. Chawla, Dokadia & Rai
4. Becton, Walker & Jones-Farmer
5. Parry & Urwin
6. Kapoor & Solomon
7. Aggarwal, Sadhna, Gupta, Mittal & Rastogi
8. Chillakuri & Mahanandia
9. Chillakuri
10. Maloni, Hiatt & Campbell
11. Karl Mannheim

(کارور و کاندلا^۱، ۲۰۰۸: ۱۶). یک نسل، اغلب به عنوان گروهی از افراد در نظر گرفته می‌شود که تجربه‌های جامعه‌شناختی، فرهنگی و تاریخی مشترکی را در مقاطع حساس رشد خود داشته‌اند و در چارچوب زمانی خاص متولد شده‌اند (طیبه و هو^۲، ۲۰۲۳: ۳؛ اکبری و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۴). این تجربه‌های مشترک (برای مثال؛ تغییرات اقتصادی، جنگ، ایدئولوژی‌های سیاسی، نوآوری‌ها و تحولات اجتماعی) یک نسل را از نسل دیگر متمایز می‌سازد؛ زیرا آن‌ها بر نگرش‌ها، ارزش‌ها، باورها و انتظارات گروه‌های نسلی تأثیرهای عمیقی می‌گذارند (کوستانزا، رودلف و زاگر^۳، ۲۰۲۳: ۲؛ سلف، گوردن و جولی^۴، ۲۰۱۹: یک، کونتاکوس سایر و توماس^۵، ۲۰۱۵: ۲؛ بکتون و همکاران، ۲۰۱۴: ۳). به‌گفته مانهایم (۱۹۵۲) و پیروانش، دو عنصر مهم برای اصطلاح «نسل» وجود دارد. اول، «مکان مشترک در زمان تاریخی» و دوم، «آگاهی متمایز از آن موقعیت تاریخی که بر اساس وقایع و تجارب آن زمان شکل گرفته است» (ژیلارد^۶، ۲۰۰۴: ۳). از این رو، مانهایم ادعا کرد که نسل، یک مسئله جامعه‌شناختی است تا یک موضوع بیولوژیکی. همچنین بیان شد که نسل از تغییرات جامعه‌شناختی ناشی می‌شود که در آن افراد در مکانی مشابه، رویدادها و اتفاق‌های مشابهی را تجربه کرده‌اند که در نهایت بر دیدگاه‌ها و نگرش‌های آن‌ها تأثیر گذاشته است. به‌طور مثال؛ شومان و اسکات^۷ (۱۹۸۹) دریافتند که وقتی از آمریکایی‌ها خواسته شد که وقایع ۵۰ سال گذشته را به خاطر بیاورند، رویدادهای مشابهی را ارائه کردند (پری و اوروین، ۲۰۱۱: ۳). به بر اساس مطالعات صورت گرفته، می‌توان به چند رویکرد یا دیدگاه در ارتباط با مفهوم‌پردازی «نسل» اشاره کرد.

نخست، همان‌طور که پیش‌تر به آن اشاره کردیم، بر اساس نظریه جامعه‌شناختی مانهایم (۱۹۷۰)، می‌توان نسل‌ها را گروه‌های اجتماعی ساخته‌شده از افراد، در یک رده سنی مشخص توصیف کرد که با رویدادهای تاریخی و اجتماعی خاصی تعریف می‌شوند (کوستانزا و همکاران، ۲۰۲۳). در این دیدگاه، اعضای هر نسل، در اوایل زندگی خود با وقایع یا رویدادهایی مواجه می‌شوند که در نهایت، درک آن‌ها از جهان را شکل می‌دهد و آن‌ها را از نسل‌های دیگر متمایز می‌کند (جوشی، دنکر و فرانتس^۸، ۲۰۱۱: ۵). این تجربه مشترک از رویدادهایی که در طول سال‌های شکل‌گیری اتفاق می‌افتد، ارزش‌ها، محرک‌ها و ویژگی‌های یک نسل را تعیین می‌کند (شومان و اسکات، ۱۹۸۹).

در دومین رویکرد، به دیدگاه‌های خویشاوندی نسب‌شناختی در خصوص نسل‌ها روی می‌آوریم. این دیدگاه‌ها بر نحوه انتقال بین نسل‌ها متمرکز شده‌اند و در تحقیقات در زمینه انتقال ارزش به‌کار رفته‌اند؛ بنابراین برخلاف دیدگاه‌های هم‌گروهی که در بخش قبل به بحث گذاشته شد، این جریان از تحقیقات، بر پیوندهای تبارشناختی و انتقال ارزش‌ها و منابع در بین نسل‌ها متمرکز است. برای مثال، آلدوس و هیل^۹ (۱۹۶۵) انتقال ارزش‌های فرهنگی را در سه نسل سه‌گانه فرزندان - والدین - پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌ها بررسی کردند و دریافتند که ساختار خانواده، سازوکاری اساسی برای انتقال ارزش‌های فرهنگی است و احتمال انتقال از طریق همین موارد بیشتر است (جوشی و همکاران، ۲۰۱۱: ۵).

1. Carver & Candela
2. Taibah & Ho
3. Costanza, Rudolph & Zacher
4. Self, Gordon & Jolly
5. Kick, Contacos-Sawyer & Thomas
6. Gilleard
7. Schuman and Scott
8. Joshi, Dencker & Franz
9. Aldous and Hill

در رویکرد سوم، نسل‌ها بر اساس آیین یا مناسک مشترک تعریف می‌شوند. در این دیدگاه، افراد در مرحله‌ای خاص از زندگی، مناسک مشترکی را تجربه می‌کنند که به بلوغ آن‌ها کمک می‌کند.

چهارم، نسل‌ها بر اساس سن بیولوژیکی یا سال تولد تعریف می‌شوند. این رویکرد بیشترین توجه را به خود جلب کرده است (تونگ، ۲۰۱۰؛ کوپرشمیت^۱، ۲۰۰۰: ۲۲۳). گروه‌بندی‌های نسلی محبوب (از جوان‌ترین تا مسن‌ترین) را نسل زد^۲، نسل وای^۳، نسل ایکس^۴ و نسل ازدیاد اولاد^۵، تشکیل می‌دهند که همه گروه‌ها بر اساس سال تولد هستند (اوریک و همکاران، ۲۰۱۷: ۲۲۴). اکثر تحقیقاتی که توسط دانشگاهیان مدیریت انجام شده است، از رویکرد بیولوژیکی برای تعریف نسل‌ها استفاده کرده‌اند (اوریک و همکاران، ۲۰۱۷؛ لیون و کورون، ۲۰۱۴؛ پری و اوروین، ۲۰۱۱: ۲۲۵).

گروه‌های نسلی در محیط کار

مطالعات مختلف حاکی از آن است که امروزه چهار گروه نسلی در محیط کار وجود دارد: نسل ازدیاد اولاد، نسل ایکس، نسل وای یا هزاره‌ها و نسل زد (دان^۶، ۲۰۲۲؛ سلف و همکاران، ۲۰۱۹؛ مرت، فیوراوانتی، ایانوتا و گاتی^۷، ۲۰۱۸؛ بیتکوفسکی، ۲۰۱۶: ۴۷۸). هر گروه نسلی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، تجربه‌های زندگی و نگرش‌های خود را به محل کار می‌آورد. برای کاهش تعارض احتمالی، به دلیل تفاوت‌های نسلی و همچنین، مدیریت و توسعه مؤثر نسل‌های مختلف، درک تفاوت‌های نسلی و پیامدهای آن‌ها در محیط کار، ضروری است (پارک و پارک^۸، ۲۰۱۸). در ادامه به ویژگی‌ها و خصوصیات هر یک به‌طور کلی خواهیم پرداخت.

نسل ازدیاد اولاد یا بیبی‌بومر، افرادی هستند که بین سال‌های ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴ متولد شده‌اند (اوتینو و نیامبگرا^۹، ۲۰۱۹؛ پارک و پارک، ۲۰۱۸). آن‌ها در دهه پس از پایان جنگ جهانی دوم متولد شده‌اند و در حال حاضر، دوران بازنشستگی را سپری می‌کنند (مرت و همکاران، ۲۰۱۸؛ ون باول و ره^{۱۰}، ۲۰۱۳: ۸). علی‌رغم انتشار برخی کلیشه‌ها در ادبیات، بیبی‌بومرها در مقایسه با افرادی که قبل از آن‌ها بوده‌ند، خواسته‌ها و آرزوهای کاملاً متفاوتی دارند. آن‌ها در دوره‌ای نسبتاً پررونق اقتصادی متولد شده‌اند که از بازار مسکن ارزان قیمت سود می‌برند. در واقع، این نسل بخش چشمگیری از جمعیت جهان، به‌ویژه در کشورهای توسعه‌یافته را دربرمی‌گیرد. یکی از ویژگی‌های اصلی آن‌ها، ریسک‌گریزی است. در عین حال، آن‌ها احساس وفاداری و تعهد عمیقی را به سازمان نشان می‌دهند. پنج ویژگی اصلی این نسل که توسط گزارش بررسی تفاوت‌های نسلی انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM)^{۱۱}، ارائه شده است، عبارت‌اند از: الف. آن‌ها حداکثر تلاش خود را انجام می‌دهند؛ ب. افراد مرجع یا صاحب قدرت در محل کار را می‌پذیرند؛ ج. نتایج‌محورند؛ د. آن‌ها قصد دارند در بلندمدت در سازمان بمانند؛ ه. تمایل دارند آنچه را که می‌آموزند حفظ کنند (مرت و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۰).

1. Kopperschmidt
2. Generation Z
3. Generation Y
4. Generation X
5. Baby boomers
6. Dunne
7. Meret, Fioravanti, Iannotta & Gatti
8. Park & Park
9. Otieno & Nyambegera
10. Van Bavel & Reher
11. Society for Human Resource Management

نسل ایکس گروهی از افراد هستند که بین سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰ متولد شده‌اند (اوتینو و نیامبگرا، ۲۰۱۹). فاجعهٔ چلنجر، جنگ سرد، فروریختن دیوار برلین و کاهش شایان توجه نرخ زاد و ولد (پدیده‌ای کاملاً متضاد با نسل قبل)، اتفاق‌های بسیار مهمی است که بر افکار، ارزش‌ها و باورهای این نسل تأثیر گذاشته است. افراد این گروه، ازدواج و فرزندآوری را به تأخیر انداختند و میزان طلاق را سه برابر کردند. در مقایسه با نسل‌های قبلی، به نظر می‌رسد که از نظر نژاد، طبقهٔ اجتماعی، مذهب، زبان و جنسیت ناهمگن‌ترند. آن‌ها سواد فناوری دارند و برای تنوع و تعادل کار و زندگی ارزش قائل هستند. آن‌ها همچنین به یک مسیر شغلی اشاره می‌کنند که به سمت بالا توسعه می‌یابد و از عملیاتی‌ترین سطوح شروع می‌شود. از نظر خلقی، به نظر می‌رسد که آن‌ها بیشتر به نفع خود عمل می‌کنند. پنج ویژگی اصلی این نسل که توسط گزارش بررسی تفاوت‌های نسلی انجمن مدیریت منابع انسانی ارائه شده‌اند، عبارت‌اند از: الف. آن‌ها از نظر فناوری هوشمند شدند؛ ب. آن‌ها از پیشگامان غیررسمی بودن هستند؛ ج. آن‌ها سریع یاد می‌گیرند؛ د. آن‌ها به دنبال تعادل بین کار و زندگی هستند؛ ه. تنوع را می‌پذیرند (مرت و همکاران، ۲۰۱۸: ۴).

نسل وای یا هزاره‌ها، گروهی از افراد هستند که از سال ۱۹۸۱ تا ۱۹۹۷ متولد و در عصر جهانی‌شدن بزرگ شده‌اند. نسل هزاره، جوان‌ترین نسل در محل کار است (موری، ۲۰۱۱). این افراد از آنجایی که از دوران جوانی به فناوری (رایانه و تلفن همراه) دسترسی داشته‌اند، در تعریف شیوه‌های جدید مدیریت منابع انسانی تفاوت ایجاد کرده‌اند. رویدادهای تاریخی که این نسل را مشخص کرده‌اند، عبارت‌اند از: حملهٔ ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱، توسعهٔ گوگل و بحران مالی که در سال ۲۰۰۸ شروع شد (مک کریندل، ۲۰۱۹). این نسل در یک بازار کار منعطف زندگی می‌کند که مشخصهٔ آن مشاغل پر مخاطره است. جهان چندرسانه‌ای که افراد این نسل در آن به هم متصل هستند، آن‌ها را قادر می‌سازد تا تجربه‌هایی داشته باشند که بسیار فراتر از تجربه‌هایی است که توسط نسل ایکس به‌عنوان تجربه‌های عادی در نظر گرفته می‌شد (ریترز و زاکر، ۲۰۱۵؛ لا مارکا، ۲۰۱۱: ۶). در عمل، این نسل مدل‌های مدیریت سنتی را به چالش می‌کشد. برای مثال، افراد این نسل، بُعد اجتماعی روابط بین فردی، روابط سنتی رئیس و زیردستان و همچنین، حالت تعاملی بین همکاران را به چالش می‌کشند. استفاده از فناوری‌های جدید این نسل را چندوظیفه‌ای‌تر و انعطاف‌پذیرتر می‌کند؛ اما این افراد تعادل کار و زندگی را حفظ می‌کنند. همچنین به نظر می‌رسد که آن‌ها تمایل زیادی به توسعه و حفظ روابط میان فردی دارند. انتظار بازخورد مکرر و صادقانه را دارند و خواستار انعطاف‌پذیری در نحوه و زمان انجام کارشان هستند (موری، ۲۰۱۱: ۴۸۰).

نسل آخری که ادبیات پژوهش و مطالعهٔ حاضر روی آن تمرکز دارد، نسل زد (همچنین اغلب به‌عنوان پس از هزاره‌ها^۵ نیز شناخته می‌شود) است. جمعیت این نسل تقریباً بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰ متولد شده‌اند. اعضای نسل زد که در شرف پیوستن به نیروی کار هستند، عمدتاً پس از سال ۲۰۰۰ متولد شده‌اند و در ادبیات، به‌عنوان نسل موبایل یا بومی دیجیتال نیز نامیده می‌شوند. آن‌ها با فناوری، وب جهانی، پیام‌های کوتاه، تلفن‌های همراه، رایانه‌های شخصی، یوتیوب، آی‌پدها و سایر فناوری‌های رسانه‌ای، بزرگ شده‌اند (کاپیل و روی، ۲۰۱۴: ۳). افراد این نسل تمایل دارند که نوآور و خلاق

1. Murray
2. McCrindle
3. Rietzschel & Zacher
4. La Marca
5. Post-Millennials
6. Kapil & Roy

باشند و می‌خواهند بر جامعه تأثیر بگذارند. آن‌ها می‌خواهند از نظر حرفه‌ای پیشرفت کنند و مایل‌اند از دوره‌های کارآموزی برای این کار استفاده کنند. اعضای نسل زد بیشتر دوست دارند برای شرکتی کار کنند که به آن علاقه دارند و ممکن است حاضر باشند برای انجام این کار دستمزد کمتری دریافت کنند. اگر شرکتی قصد جذب نیروی کار جوان و با استعداد را دارد، باید حقوق و مزایای رقابتی ارائه دهد. در غیر این صورت، کارفرمایی پیدا خواهند کرد که خواسته‌های آن‌ها را برآورده کند. آن‌ها از رابطه خود با رئیسشان انتظارات بیشتری دارند، می‌کوشند تا رشد و پیشرفت سریعی داشته باشند با این هدف که از ابتدا روی شرکتی که در آن کار می‌کنند، تأثیر بگذارند (بیتکوفسکی، ۲۰۱۶: ۵).

لنز نظری پژوهش

در پژوهش حاضر، از نظریه قرارداد روان‌شناختی به‌عنوان لنز نظری پژوهش استفاده شده است. قرارداد روان‌شناختی بخش مهمی از روابط کاری را نشان می‌دهد (دیاس و کووتزی^۱، ۲۰۲۲: ۲). استدلال می‌شود که اگر کارکنان درک کنند که بین آنچه از سازمان انتظار دارند، در قبال آنچه به سازمان می‌دهند، تعادل عادلانه‌ای وجود دارد، از روابط کاری خود راضی خواهند بود (کووتزی، دیاس، ولدزمن و دهلیویو^۲، ۲۰۲۲: ۲). قرارداد روان‌شناختی بر اساس نظریه مبادله اجتماعی بنا شده است (وگتس^۳، ۲۰۱۶: ۵) که فرض می‌کند کارمندان و کارفرمایان رابطه‌ای دارند که در آن هر یک از طرفین کمک‌های طرف دیگری را به‌طور متقابل جبران می‌کند. طبق گفته‌های لوینسون و همکاران^۴ (۱۹۶۲)، این عمدتاً به انتظارات ضمنی و ناگفته‌ای مربوط می‌شود که رابطه شغلی را پیش‌بینی می‌کند. شاین (۱۹۶۵) قرارداد روان‌شناختی را مجموعه‌ای از انتظارات نانوشته تعریف می‌کند که در هر لحظه بین هر کارمند و سازمان وجود دارد (وگتس به نقل از لوینسون و همکاران، ۲۰۱۶: ۵). کارکنان تمایل دارند با انتظارات از پیش تعیین شده در خصوص تعهدهای خود (مانند وفاداری، عملکرد به نفع شرکت) و در ازای تعهدهای کارفرمای خود (مانند فرصت‌های توسعه مهارت‌ها، دستمزد رقابتی) به سازمان‌ها بپیوندند. نوع تعهدهای ادراک شده کارکنان به‌عنوان، بخشی از قرارداد روان‌شناختی با عوامل زمینه‌ای مانند شرایط شغلی، فرهنگ و محیط اجتماعی تغییر می‌کند (لوب، بال، بلوم و شالک^۵، ۲۰۱۶). تحقیقات موجود، سن را به‌عنوان یکی از عوامل اصلی مؤثر بر قرارداد روان‌شناختی مورد بررسی قرار داده است (بال، دی لانگ، یانسن و ون در ولده^۶، ۲۰۰۸: ۱۴۴-۱۴۵). به‌جای سن، مهم است که قرارداد روان‌شناختی را با لنز نسلی مطالعه کنیم. تغییرات محیطی و اجتماعی، مانند افزایش تنوع در محل کار، تأثیر قوی‌تری بر قرارداد روان‌شناختی در مقایسه با تغییرات سنی دارند. این را می‌توان به‌خوبی توسط مفهوم هم‌گروهی نسلی^۷ به تصویر کشاند. یک گروه نسلی به‌عنوان گروهی از افراد توصیف می‌شود که سال‌های تولد را به اشتراک می‌گذارند و رویدادهای مهم زندگی را در زمان‌های مشابه، تجربه می‌کنند. روندهای اجتماعی بر توسعه هویت‌های نسلی تأثیر می‌گذارد که به سهم خود بر پاسخ‌های افراد در طیف وسیعی از موقعیت‌های زندگی، از جمله؛ نگرش‌ها و رفتارها نسبت به جنبه‌های مرتبط با کار، مانند قرارداد روان‌شناختی، تأثیر می‌گذارد (مگنی و مانزونی^۸، ۲۰۲۰). بنابراین ما انتظار داریم که در

1. Deas & Coetzee

2. Coetzee, Deas, Veldsman & Dhliwayo

3. Vugts

4. Levinson et al

5. Lub, Bal, Blomme & Schalk

6. Bal, De Lange, Jansen & Van Der Velde

7. Generational cohort

8. Magni & Manzoni

ارتباط با ابعاد مختلف قرارداد روان‌شناختی تفاوت‌های نسلی وجود داشته باشد؛ زیرا کارکنان از گروه‌های نسلی مختلف احتمالاً انتظارات متفاوتی از کارفرمایان خود دارند. سازمان‌ها می‌توانند با آگاهی از ویژگی‌ها، خصوصیات و انتظارات هر کارمند، در قالب قراردادهای روان‌شناختی و جمع‌آوری این اطلاعات و به کارگیری آن‌ها در مواجهه با کارکنان، شیوه‌های مدیریتی خود را منطبق و سازگار با موقعیت‌های مورد نظر آن‌ها، تنظیم کنند. بر اساس آنچه بیان شد، در پژوهش حاضر با استفاده از لنز نظری یادشده، به دنبال شناسایی انتظارات نسل زد از محیط کار هستیم.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر مبانی فلسفی، بر بنیان پارادایم تفسیری استوار است. در پارادایم مذکور، بر خلاف رویکردهای کمی و پارادایم اثبات‌گرایانه، به دنبال مفهوم‌سازی و معنابخشی به واژگان هستیم. در نتیجه ماهیت و جنس داده‌ها، کیفی است. در این مطالعه، از راهبرد یا استراتژی مرور نظام‌مند ادبیات استفاده شده است. مرور نظام‌مند ابزاری برای شناسایی، ارزیابی و تفسیر تمام تحقیقات مرتبط با یک سؤال تحقیقی خاص، موضوع یا پدیده‌ای است که به آن علاقه داریم (علی و همکاران^۱، ۲۰۲۳: ۵). علاوه بر این، به عنوان روشی تعریف می‌شود که فرایند جمع‌آوری، تنظیم و ارزیابی ادبیات را در حوزه مدنظر، خلاصه می‌کند (پل، مرچنت، دوویدی و رز^۲، ۲۰۲۱: ۳۳۷؛ دابیچ و همکاران^۳، ۲۰۲۰). به کارگیری قوانین و دستورالعمل‌های روش مرور نظام‌مند برای محققانی که این رویکرد را انجام می‌دهند، بسیار مهم است (کیچنهام^۴، ۲۰۰۴). شروع فرایند بررسی با استفاده از یک پروتکل برای شناسایی، انتخاب و ارزیابی ادبیات مربوطه، مرور نظام‌مند را بسیار کارآمد می‌کند. فرایند سیستماتیک باید تکرارپذیر، عینی، شفاف، بی‌طرفانه و دقیق باشد (علی و همکاران، ۲۰۲۳: ۶). بنابراین، رویکرد مرور نظام‌مند اتخاذ شده در مقاله حاضر، دستورالعمل‌ها و پروتکلی را دربرمی‌گیرد که کیچنهام (۲۰۰۴) به تصویر کشیده است. این پروتکل ۶ مرحله دارد: ۱. طراحی پرسش‌های پژوهش بر اساس اهداف و مسائل؛ ۲. شناسایی منابع اطلاعاتی؛ ۳. فرایند ارزیابی و انتخاب منابع؛ ۴. ارزیابی کیفیت منابع؛ ۵. استخراج داده‌ها؛ ۶. تحلیل یافته‌ها بر اساس پرسش‌های پژوهش (کیچنهام، ۲۰۰۴). در ادامه به تشریح اقدام‌های انجام شده در هر یک از این مراحل خواهیم پرداخت.

یافته‌های پژوهش

مرحله اول: طراحی پرسش‌های پژوهش

تعریف سؤال‌های پژوهش، در هر مرور نظام‌مند، گامی حیاتی تلقی می‌شود (پل و همکاران، ۲۰۲۱: ۳۳۷). مرور سیستماتیک زمانی به اهداف خود می‌رسد که بتواند به سؤال‌های پژوهش پاسخ دهد (پل و بنیتو^۵، ۲۰۱۸: ۱۱۱؛ طلایی، سیدجوادین، نرگسیان و امیری، ۱۴۰۱). سؤال پژوهشی یک پرسش خاص است که پژوهش به دنبال پاسخ به آن است. این در هسته تحقیقات سیستماتیک قرار دارد و به تعریف شفاف فرایند اجرایی پژوهش، کمک می‌کند (ایشایا، پارسکواداکیس، بوری و

-
1. Ali et al
 2. Paul, Merchant, Dwivedi & Rose
 3. Dabic et al
 4. Kitchenham
 5. Paul & Benito

براید^۱، ۲۰۲۴: ۵۶۸). در این بررسی مطالعه پیشینه موضوع نشان می‌دهد بیشتر پژوهش‌ها در ارتباط با تفاوت‌های بین نسلی صورت گرفته و به صورت جسته و گریخته، به ارزش‌ها و ویژگی‌های نسل زد پرداخته‌اند؛ به همین دلیل، انجام پژوهشی که انتظارات چنین نسلی را به طور جامع و دقیق به تصویر بکشد، کاملاً احساس می‌شود. بنابراین پژوهش حاضر بر مبنای مسئله و هدف، به دنبال پاسخ به این سؤال است: نسل زد چه خواسته یا انتظاراتی از محیط کاری خودشان دارد؟

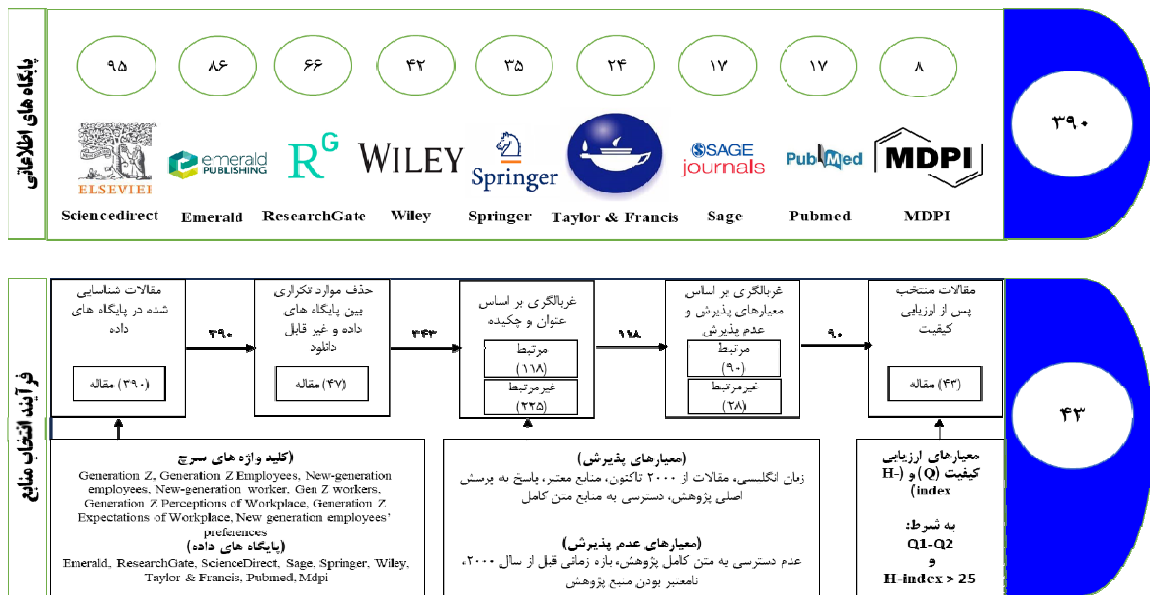
مرحله دوم: شناسایی منابع اطلاعاتی

فرایند شناسایی منابع در پژوهش حاضر، شامل جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر دانشگاهی بود که امکان دسترسی به مجله‌ها و مقاله‌های معتبر را فراهم می‌کرد. از پایگاه‌های داده انتخاب شده در این مرحله می‌توان به امرالد^۲، ریسرچ‌گیت^۳، ساینس‌دایرکت^۴، سیج ژورنال^۵، اشپرنگر^۶، تیلور و فرانسیس^۷، وایلی^۸، پاب‌مد^۹ و ام‌دی‌پی‌آی^{۱۰}، اشاره کرد که در مجموع ۹ پایگاه را تشکیل داده‌اند. این تعداد پایگاه اطلاعاتی به این دلیل انتخاب شدند تا در دسترسی به مجموعه نسبتاً کاملی از مقاله‌های مدنظر، محدودیتی نداشته باشیم. به منظور شناسایی همه مقاله‌های مرتبط با انتظارات نسل زد ما از کلیدواژه‌های مختلفی برای شناسایی استفاده کردیم که در شکل ۱ به نمایش گذاشته شده است. همچنین با توجه به اینکه افراد نسل زد، عمدتاً پس از سال ۲۰۰۰ متولد شده‌اند، فقط روی مقاله‌های منتشر شده پس از این سال متمرکز شدیم که در مجموع، نتایج را در فهرستی از ۳۹۰ مقاله شناسایی کردیم. پس از آن، در نخستین گام، ۴ مقاله را که در پایگاه‌های مختلف انتشار یافته و تکراری بودند، حذف کردیم. در گام دوم، ۴۳ مقاله را که غیر قابل دانلود بود، شناسایی کردیم و کنار گذاشتیم. در نهایت تعداد ۳۴۳ مقاله وارد مرحله غربالگری شد.

مرحله ۳: فرایند ارزیابی و انتخاب منابع (غربالگری)

در این مرحله، دو اقدام اساسی برای ارزیابی و انتخاب منابع مرتبط انجام دادیم. در ابتدا با خواندن عنوان و چکیده هر مقاله، مقاله‌هایی را از فرایند مرور حذف کردیم که به بحث خواسته‌ها یا انتظارات نسل زد ارتباط مستقیمی نداشتند. در مجموع، ۲۲۵ مقاله از فرایند مرور حذف شد و ۱۱۸ منبع باقی ماند. دوم، پس از اعمال معیارهای ورود و خروج (شکل ۱) مقاله‌هایی را که معیارهای شمول را داشتند، وارد فرایند مرور نظام‌مند شدند و هر منبعی که فاقد معیارهای فوق بود از چرخه بررسی خارج شد. معیارهای مدنظر برای انتخاب مقاله‌ها عبارت بودند از: زبان انگلیسی، مقالات منتشر شده از سال ۲۰۰۰ به بعد، منابع چاپ شده در نشریه‌های با ضرایب تأثیر بالا، پاسخ به پرسش اصلی پژوهش و دسترسی به متن کامل. این مرحله به حذف ۲۸ مقاله انجامید و در نهایت ۹۰ مقاله وارد مرحله ارزیابی کیفیت شد.

1. Ishaya, Paraskevadakis, Bury & Bryde
2. Emerald
3. Researchgate
4. Sciencedirect
5. Sagejournal
6. Springer
7. Taylor and francis
8. Wiley
9. Pubmed
10. Mdpi



شکل ۱. منابع منتخب در فرایند مرور نظام مند

مرحله ۴: ارزیابی کیفیت منابع

ارزیابی کیفیت منابع، به اندازه معیارهای ورود و خروج مهم است (آلفایسال، هاشم و عزیزان^۱، ۲۰۲۴). در این مرحله، ۹۰ مقاله باقی مانده را از نظر کیفیت نشریه یا مجله ارزیابی کردیم. برای اینکه نشریه با کیفیت بالا در نظر گرفته شود، باید در فهرست رتبه بندی نشریه های علمی (SJR)^۲، ضرایب تأثیر (Q1-Q2) و (H-index > ۲۵) داشته باشد. بر این اساس ۴۷ مقاله که در نشریه های با کیفیت چاپ نشده بود، حذف شد و ۴۳ مقاله برای تجزیه و تحلیل نهایی باقی ماند. نتایج ارزیابی کیفیت هر نشریه، در جدول ۱ ارائه شده است. این فهرست شامل ۳۴ نشریه معتبر با اچ ایندکس های بالای ۲۵ است. از ۴۳ مقاله منتخب، ۲۸ مقاله در نشریه هایی با ضرایب اچ بالای ۵۰ و ۱۵ مقاله در نشریه هایی با ضرایب اچ ۲۸ تا ۵۰ بودند. همچنین باید خاطر نشان کرد که در جدول مد نظر، قدیمی ترین تحقیق مربوط به سال ۲۰۱۵ بود. از سوی دیگر، بیشتر مطالعات بین سال های ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۳، انجام شده اند.

جدول ۱. توزیع مقاله ها بر اساس نام پژوهشگران و سال تحقیق، فراوانی منابع، نام نشریه و معیارهای کیفیت

شناسه	پژوهشگر (سال)	نام نشریه	ضریب H	ضریب Q	فراوانی مقاله ها
۱	Priporas et al., 2017	Computers in human behavior	۲۵۱	۱	۱
۲	Cyphers et al., 2023	American Journal of Roentgenology	۲۲۰	۱	۱
۳	Dobrowolski et al., 2022	International Journal of Environmental Research and Public Health	۱۹۸	۲	۱
۴	Benitez-Marquez et al., 2022	Frontiers in psychology	۱۸۴	۲	۱
۵	Goh & Lee, 2018	International Journal of Hospitality Management	۱۶۹	۱	۲
۶	Sakdiyakorn et al., 2021				

1. Alfaisal, Hashim & Azizan
 2. Scientific Journal Rankings

فرآوانی مقاله‌ها	ضریب Q	ضریب H	نام نشریه	پژوهشگر (سال)	شناسه
				Binczycki et al., 2023	۷
				Popaitoon, 2022	۸
۶	۲	۱۶۹	Sustainability	Rzemieniak & Wawer, 2021	۹
				Cho et al., 2018	۱۰
				Kuzior et al., 2023	۱۱
				Sigaeva et al., 2022	۱۲
۱	۱	۱۵۵	California Management Review	Schroth, 2019	۱۳
۱	۱	۱۳۲	Procedia Computer Science	Dreyer & Stojanova, 2023	۱۴
۱	۱	۱۲۶	International Journal of Contemporary Hospitality Management	Self et al., 2019	۱۵
۲	۱	۱۱۸	Business Horizons	Pichler et al., 2021	۱۶
				Gabrielova & Buchko, 2021	۱۷
۱	۱	۱۰۱	Frontiers in Public Health	Elenga & Krishnaswamy, 2023	۱۸
۱	۲	۹۰	Journal of Nursing Administration	Hampton & Welsh, 2019	۱۹
۱	۱	۸۸	Technology in Society	Szymkowiak et al., 2021	۲۰
۱	۲	۸۶	Scandinavian Journal of Psychology	Mahmoud et al., 2024	۲۱
۱	۲	۸۳	Journal of Organizational Change Management	Chillakuri, 2020	۲۲
۱	۱	۸۲	Tourism Management Perspectives	Goh & Okumus, 2020	۲۳
۱	۱	۷۸	Journal of Vacation Marketing	Kapuscinski et al., 2023	۲۴
۱	۱	۷۳	Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice	Bulut & Maraba, 2021	۲۵
۱	۱	۷۳	International Journal of Manpower	Mahmoud et al., 2021	۲۶
۱	۲	۶۸	European Journal of Training and Development	Barhate & Dirani, 2022	۲۷
۱	۲	۵۴	International Journal of Cross Cultural Management	Farrell & Phungsoonthorn, 2020	۲۸
۱	۱	۵۰	Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity	Vinichenko et al., 2021	۲۹
۲	۲	۴۶	Behavioral Sciences	Taibah & Ho, 2023	۳۰
				Fan et al., 2023	۳۱
۱	۲	۴۴	Cogent Business & Management	Anh Do et al., 2023	۳۲
۱	۲	۴۳	Team Performance Management	Burton et al., 2019	۳۳
۱	۲	۴۲	Social Sciences	Silva & Carvalho, 2021	۳۴
۱	۲	۴۱	Asia Pacific Business Review	Ren et al., 2018	۳۵
۱	۲	۴۰	foresight	Chitranshi, 2021	۳۶
۱	۲	۳۹	Journal of Public Affairs	Aggarwal et al., 2022	۳۷
۱	۲	۳۹	Journal of graduate medical education	Eckleberry-Hunt et al., 2018	۳۸
۱	۱	۳۷	Journal of competitiveness	Bencsik et al., 2016	۳۹
۲	۱	۳۵	Humanities and Social Sciences Communications	Ali et al., 2024	۴۰
				Bermudez-Gonzalez et al., 2023	۴۱
۱	۲	۲۹	Teaching and Learning in Nursing	Chicca & Shellenbarger, 2018	۴۲
۱	۲	۲۸	Journalism & Mass Communication Educator	Marron, 2015	۴۳

یافته‌های پژوهش

پس از انتخاب مقالات نهایی که از معیارهای لازم برای ورود به فرایند مرور نظام‌مند برخوردار بوده‌اند، استخراج و تحلیل اطلاعات این مقاله‌ها بر اساس سؤال‌های تحقیق آغاز و انجام شد که شامل مراحل ۵ و ۶ فرایند مرور نظام‌مند می‌شود.

مرحله ۵: استخراج داده‌ها

در این مرحله با مطالعه و مرور عمیق منابع منتخب، فرایند استخراج داده‌ها را در سه سطح آغاز کردیم. در سطح اول به شناسایی کدهای اولیه یا مضامین پایه پرداختیم (پایین‌ترین سطح انتزاع). در سطح دوم مفاهیمی را که با هم قرابت معنایی داشتند، در طبقه مضامین سازمان‌دهنده قرار دادیم. در سطح سوم، مضامین سازمان‌دهنده را بر اساس شباهت و نزدیکی در طبقات کلی‌تری تحت عنوان مضامین فراگیر (بالا‌ترین سطح انتزاع) دسته‌بندی کردیم. خلاصه نتایج به‌دست‌آمده از اجرای مرحله پنجم در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. تلفیق و دسته‌بندی انتظارات نسل Z از محیط کار بر اساس مطالعات پیشین

شناسه مقاله‌های جدول ۱	فراوانی	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
۲۲-۳۰-۳۷	۳	شغل چالش‌برانگیز	ماهیت شغل مورد انتظار	ماهیت و شرایط شغلی مورد انتظار
۲۸	۱	شغل جذاب		
۱۳-۲۲	۲	اهداف کاری روشن		
۳-۸-۲۲-۲۳-۲۴-۳۵-۳۶	۸	استقلال شغلی		
۳۷	۴	شفافیت در کار		
۹-۱۲-۱۸-۳۱	۵	شغل معنادار		
۶-۸-۱۳-۲۲-۲۷	۶	کار تیمی		
۷-۱۹-۲۲-۲۷-۲۸	۱	شغل تأثیرگذار اجتماعی		
۱۱	۱	کار در شرایط راحت	شرایط کاری ترجیحی	
۷-۱۷-۲۶-۲۷-۳۰	۵	ساعات کاری شناور یا انعطاف‌پذیر		
۲۷	۱	ساعات کاری انتخابی		
۷-۲۱-۲۲-۲۵-۲۷-۳۷	۷	مدل‌های کاری منعطف		
۱۶-۲۷-۳۷	۳	کار از راه دور	ترجیحات دورکاری	
۳-۹-۱۷-۳۷	۴	کار در خانه		
۷-۳۲-۳۶	۳	فضای کاری مناسب	محیط فیزیکی کار	
۱۴	۱	محیط کاری باز		
۱۷	۱	محیط کاری نزدیک به هم		
۶-۷	۲	امنیت و ایمنی محیط کار		
۷-۱۵-۲۴	۳	محیط کار مفرح و شاد	محیط روانی کار	
۳-۱۴	۲	محیط کاری ایدئال		
۲۳-۲۴	۲	محیط کار سرگرم‌کننده و جذاب		
۴-۳۰-۴۰	۳	محیط کاری دوستانه	محیط اجتماعی کار	
۲۴-۳۵	۲	محیط کاری صمیمانه		
۲-۱۶-۱۷-۲۷	۴	محیط کار حمایتی		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	فراوانی	شناسه مقاله‌های جدول ۱	
محیط کاری انسان‌مدارانه	محیط کاری انسان‌مدارانه	محیط کاری عدالت‌محور	۱	۲۳	
		فرصت‌های برابر در محیط کار	۲	۴۰-۲۳	
		محیط کاری مبتنی بر رشد حرفه‌ای	۱	۷	
		محیط کاری با ارزش‌های مشترک	۱	۲۴	
		محیط کاری مبتنی بر ارزش‌های انسانی	۱	۶	
		محیط کاری سلامت‌گرا	۱	۳۸	
	محیط کاری فناوری‌محور	محیط کاری فناوری‌محور	محیط کاری فناورانه	۱	۳۹
			فناوری‌های به‌روز در محل کار	۱	۲۸
			انجام کار با استفاده از فناوری	۳	۳۶-۲۷-۲۶
			تجهیز به فناوری اطلاعاتی	۱	۳۷
شرایط استخدامی مورد انتظار	ترجیح برند کارفرمایی	سازمان حامی محیط زیست	۱	۹	
		سازمان مسئولیت‌پذیر اجتماعی	۱	۶	
		سازمان‌های بزرگ	۲	۲۷-۲۵	
		سازمان معتبر و معروف	۱	۲۴	
		سازمان حامی عدالت اجتماعی	۲	۳۸-۳	
		سازمان دارای نیروی کار متنوع	۱	۲۴	
		همگامی فناورانه سازمان	۱	۴	
	انتظارات استخدامی	انتظارات استخدامی	شناخت دقیق شغل برای استخدام	۱	۱۳
			شفافیت در تصمیم‌های استخدامی	۱	۱۳
			جامعه‌پذیری مؤثر	۱	۱۳
آموزش و توسعه مورد انتظار	محتوای آموزش	به‌کارگیری فناوری‌های نوین	۱	۷	
		توسعه مهارت‌های اجتماعی	۱	۱۷	
		یادگیری مهارت‌های جدید	۵	۳۲-۲۷-۲۳-۱۹-۸	
		تشویق به یادگیری	۱	۳۸	
	روش‌های آموزشی ترجیحی	روش‌های آموزشی ترجیحی	آموزش‌های مستمر و پیوسته	۲	۲۲-۱۷
			یادگیری بازی‌محور	۲	۳۸-۲۰
			یادگیری مسئله‌محور	۱	۳۸
			روش‌های نوین و جذاب آموزش	۱	۳
			کاربرد فناوری‌های نوین آموزشی	۱	۲
			روش‌های آموزشی منعطف	۱	۳۸
			آموزش شخصی‌سازی شده	۲	۳۸-۷
			یادگیری در عمل	۱	۳۸
	انتظار توسعه حرفه‌ای	انتظار توسعه حرفه‌ای	برنامه‌های آموزشی مبتنی بر وب	۲	۲۰-۱۶
			توسعه داوطلبانه مهارت‌ها	۱	۲۳
			توسعه شغلی	۱	۲۷
			توسعه فردی	۱	۷
توسعه شایستگی‌های فناورانه			۲	۳۷-۷	
توسعه و بهبود مستمر			۱	۱۹	
رشد حرفه‌ای	۱	۲۸			

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	فراوانی	شناسه مقاله‌های جدول ۱
مدیریت عملکرد مورد انتظار	آگاهی از اهداف و برنامه‌ها	درک اهداف و چشم‌انداز	۱	۲۲
		گفت‌وگو درباره استراتژی	۱	۲۲
		آگاهی از تحقق اهداف	۱	۲۲
		آگاهی از روند پیشرفت در کار	۱	۲۲
	دریافت بازخور مؤثر	بازخورد به‌موقع	۲	۲۲-۳
		بازخورد مستمر	۴	۳۷-۲۴-۲۳-۱۷
		بازخورد صادقانه و شفاف	۳	۲۹-۲۲-۶
		بازخورد سازنده و مثبت	۱	۳۷
		بازخورد شخصی و سفارشی شده	۱	۳۸
		بازخورد حضوری	۱	۲۲
		بازخورد صریح و روشن	۱	۲۲
	انتظار از سیستم مدیریت عملکرد	شناخت سیستم مدیریت عملکرد	۱	۲۲
		سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه	۱	۷
ترجیحات انگیزشی	انگیزه‌های درون فردی	فرصت آزمودن ایده‌های جدید	۶	۳۶-۲۷-۱۳-۸-۷-۴
		نیاز به کسب اطلاعات جدید	۲	۳۰-۲۰
		اطمینان از پیشرفت شغلی	۱	۲۲
		راهنمایی برای رشد حرفه‌ای	۱	۲۱
		بهبود مهارت‌های میان فردی	۱	۱۱
		آگاهی از شایستگی‌ها برای موفقیت	۱	۳۸
	انگیزه‌های اجتماعی	نیاز به ارتباطات اجتماعی	۱	۸
		شایستگی همکاران	۱	۷
		حمایت‌های کاری همکاران	۲	۲۲-۱۶
		برقراری ارتباطات صادقانه و آشکار	۱	۶
جبران خدمات مورد انتظار	انتظارات حقوق و دستمزدی	حقوق و دستمزد بالا	۴	۴۰-۳۲-۲۲-۷
		پرداخت منصفانه	۱	۹
		شفافیت در پرداخت‌ها	۱	۲۳
		پرداخت به موقع	۱	۷
		پرداخت عملکردمحور	۲	۲۲-۱۳
		دستمزد عادلانه	۲	۲۸-۳
	انتظارات از مزایا و پاداش	ارائه پاداش‌های مالی	۴	۳۷-۳۰-۲۸-۱۴
		پیشرفت سریع شغلی	۸	۳۷-۳۰-۲۴-۲۳-۹-۷-۶-۵
		امنیت شغلی	۲	۱۷-۷
		مرخصی با حقوق	۲	۲۷-۱۷
مدیریت و رهبری مورد انتظار	سبک‌های رهبری ترجیحی	رهبری مشارکتی	۱	۱
		رهبری انسان‌مدار	۱	۱۷
		رهبری تحول‌آفرین	۱	۱۷
		مربیگری	۵	۳۰-۲۷-۲۳-۱۵-۲
	شایستگی‌های مورد انتظار از مدیران	شفاف بودن مدیران	۱	۹
		اخلاق‌مداری مدیران	۱	۷
		صداقت سرپرستان	۳	۱۱-۵-۴

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	فراوانی	شناسه مقاله‌های جدول ۱	
		هوش هیجانی رهبر	۱	۱۷	
		در دسترس بودن مدیران	۱	۳	
		تشریح تفصیلی کار	۱	۲۲	
	رفتار مورد انتظار از مدیران	قدرشناسی از تلاش	۱	۴۱	
		قدردانی از دستاوردها	۵	۳۷-۲۵-۲۴-۲۲-۶	
		رفتار محترمانه	۲	۱۳-۷	
		گوش دادن به نظرات	۳	۲۵-۱۸-۶	
		تفویض اختیار و آزادی عمل داشتن	۳	۳۷-۲۲-۹	
		مشارکت داده شدن	۵	۴۲-۳۸-۲۷-۲۲-۴	
		اعتماد کردن	۲	۲۴-۱۸	
		رفتار عادلانه	۳	۲۲-۱۶-۳	
		روابط مورد انتظار با مدیران	هدایت مستمر	۲	۱۷-۱۰
	انتقال سریع اطلاعات		۲	۲۹-۳	
	ارتباطات رو در رو و نزدیک		۵	۳۸-۳۰-۹-۵-۴	
	گفت و گوی باز و صریح		۱	۹	
	تعامل روزانه و مستمر با رئیس		۱	۱۷	
	گفت و گو درباره اهداف		۱	۳۳	
	انتظارات فرهنگی - اجتماعی	تعاملات فناوری محور	ارتباطات فناوری محور	۱	۲۰
			ارتباطات الکترونیکی	۲	۳۴-۱۶
			ارتباط اسکایپی و مجازی	۵	۳۸-۳۴-۲۲-۱۶-۳
			تعاملات اجتماعی فناوری محور	۱	۱۷
ارتباط با پیام‌های متنی			۱	۲۱	
فرهنگ سازمانی مورد انتظار		فرهنگ شفاف	۲	۳۷-۹	
		فرهنگ اخلاق مدار	۲	۲۲-۹	
		فرهنگ تحول‌گرا	۲	۳۰-۲۳	
		هم‌راستایی ارزش‌های سازمانی و فردی	۱	۳۷	
		درک فرهنگی سازمانی	۱	۴۱	
		فرهنگ همکارانه	۱	۷	
انتظارات مربوط به خانواده و زندگی		تعادل کار و زندگی	۱۰	-۲۵-۲۲-۱۴-۱۱-۷-۴-۲ ۴۰-۳۰-۲۷	
		مراقبت از خانواده	۱	۶	
		برنامه‌های سلامتی و مراقبت‌های پزشکی	۴	۳۸-۲۷-۱۶-۶	
		توجه به خانواده و رفاه شخصی	۹	-۲۵-۲۴-۱۴-۱۳-۷-۶-۲ ۳۰-۲۷	

مرحله ششم: تحلیل یافته‌ها بر اساس پرسش‌های پژوهش

در این مرحله، هر یک از مضامین فراگیر، به همراه مضامین سازمان‌دهنده مرتبط با آن، تشریح و تبیین می‌شود. در شکل ۲، انتظارات نسل Z از محیط کار در قالب شبکه مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده ترسیم شده است.



شکل ۲. شبکه مضامین انتظارات نسل Z از محیط کار

در ادامه به تشریح و تفسیر روایتی محتوای شکل ۲ در ارتباط با انتظارات نسل Z از محیط کار پرداخته می‌شود:

۱. ماهیت و شرایط شغلی مورد انتظار

در ابتدا به ماهیت و شرایط شغلی مورد انتظار نسل Z در قالب سه مضمون (ماهیت شغل مورد انتظار، شرایط کاری ترجیحی و ترجیحات دور کاری) می‌پردازیم. در ارتباط با ماهیت شغل مورد انتظار، باید اذعان کرد که پژوهش‌های مختلف نشان داده است که این نسل بیشتر دوست‌دار شغل چالش برانگیز (چیلاکوری، ۲۰۲۰؛ ۱۰؛ طیبه و هو، ۲۰۲۳)، استقلال شغلی (دوبرولسکی و همکاران، ۲۰۲۲؛ پاپیتون^۱، ۲۰۲۲؛ آگاروال و همکاران، ۲۰۲۲)، کار تیمی (بینچیکی، لوکاسینسکی و

1. Popaitoon

دوروکی^۱، ۲۰۲۳؛ فارل و فونگسونثورن^۲، ۲۰۲۰)، شغل معنادار (ساکدیاکورن، گلوبوفسکایا و سولنت^۳، ۲۰۲۱؛ چیلاکوری، ۲۰۲۰: ۱۵) و شفافیت در کار هستند (سیگاوا، اراسلی، اوزدمیر، عطایی و کاپکینر^۴، ۲۰۲۲؛ رزمینیاک و واور^۵، ۲۰۲۱)؛ به طوری که بررسی نشان می‌دهد تا به امروز، هیچ نسلی به جز نسل Z، آزاداندیش نبوده است. آن‌ها آغازگرانی هستند که دوست دارند با چالش‌های مرتبط با کار درگیر شوند، دیدگاهی عملی دارند و بسیار جاه‌طلب‌اند (بنسیک و همکاران، ۲۰۱۶: ۴). نتایج تحقیقات مشابهی در گزارش دیلویت^۶ ارائه شده است که تأکید می‌کند کارکنان نسل Z به دنبال فرهنگ سازمانی شفاف و شفافیت متناظر از رهبران خود هستند. آن‌ها همچنین انتظار گفت‌وگوهای باز پیرامون استراتژی و تصمیمات تجاری را دارند (رزمینیاک و واور، ۲۰۲۱). شفافیت در کار، یکی از موضوعات مهمی است که نسل Z روی آن تأکید دارد و این نسل را از سایر نسل‌ها متمایز می‌سازد (فن، شین، شی و وو^۷، ۲۰۲۳). در نهایت، اگر بخواهیم از شرایط کاری و ترجیحات دور کاری این نسل سخن بگوییم، بررسی مطالعات نشان می‌دهد که این نسل خواهان انعطاف‌پذیری در کار، کار در شرایط راحت و کار از راه دور هستند (بینچیکی و همکاران، ۲۰۲۳؛ ترنر، بنجارونگرات، فایافروم و سیریپاتتاناکول^۸، ۲۰۲۳؛ وولور و ماندگی^۹، ۲۰۲۳؛ بولوت و مارابا^{۱۰}، ۲۰۲۱: ۱۲). انعطاف‌پذیری در کار، به میزانی اشاره دارد که متخصصان مدیریت منابع انسانی می‌توانند ترتیبات کاری را برای مطابقت با نیازها و ترجیحات کارکنان نسل Z تنظیم کنند. این شامل ساعات کاری انعطاف‌پذیر، گزینه‌های کار از راه دور و استفاده از فناوری‌های مختلف برای تسهیل کار می‌شود. تحقیقات نشان داده است که انعطاف‌پذیری برای جذب و حفظ کارمندان نسل Z بسیار مهم است. برای مثال، مطالعه‌ای توسط دیلویت (۲۰۲۰) نشان داد که تعادل بین کار و زندگی و ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر، جزء اولویت‌های اصلی کارمندان نسل Z هستند. به طور مشابه، گوبمن^{۱۱} (۲۰۱۷) دریافت که ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر، می‌تواند مشارکت و بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد (کیمانی و موس^{۱۲}، ۲۰۲۳).

۲. محیط کاری مورد انتظار

بررسی‌ها حاکی از آن است که نسل Z خواهان کار در سازمان‌هایی هستند که به جنبه‌های فیزیکی، روانی، اجتماعی، انسانی و فناوری محیط کاری، توجه ویژه داشته باشند. توجه به ابعاد مختلف محیط کار، برای جذب و حفظ نیروی کار ضروری است. محیط کاری، از جمله حوزه‌هایی است که کارکنان بالقوه برای اولین بار در ارتباط با یک سازمان، متوجه آن می‌شوند؛ از این رو سرمایه‌گذاری در آن می‌تواند در درازمدت برای سازمان سودآور باشد (برتون، میهال، کراس و پترسون^{۱۳}، ۲۰۱۹). از نظر فیزیکی نسل Z خواهان کار در سازمان‌هایی هستند که فضای کاری مناسب و نزدیک به هم دارند تا بتوانند به راحتی با

1. Binczycki, Lukasiński & Dorocki
2. Farrell & Phungsoonthorn
3. Sakdiyakorn, Golubovskaya & Solnet
4. Sigaeva, Arasli, Ozdemir, Atai & Capkiner
5. Rzemieniak & Wawer
6. Deloitte
7. Fan, Shin, Shi & Wu
8. Turner, Benjarongrat, Phayaphrom & Siripipatthanakul
9. Wulur & Mandagi
10. Bulut & Maraba
11. Gubman
12. Kimani & Mose
13. Burton, Mayhall, Cross & Patterson

همکاران خود تعامل داشته باشند (گابریلووا و بوچکو^۱، ۲۰۲۱: ۱۰). از منظر روانی، نسل Z خواهان محیط کاری مفرح و راحت هستند که برای رشد شخصی آن‌ها مساعد باشد و با مافوق خود رابطه مثبت داشته باشند (المنای و صالح^۲، ۲۰۲۳). به لحاظ اجتماعی، آن‌ها برای یک محیط کار حمایتی، دوستانه و صمیمی ارزش قائل‌اند و انتظار دارند با همه همکاران خود دوست باشند و ترجیح می‌دهند که برای رسیدن به اهداف سازمانی و شخصی با هم همکاری کنند (سایفرز، دی‌لئون و کاتسو^۳، ۲۰۲۳؛ طیبه و هو، ۲۰۲۳؛ بنیتز مارکز و همکاران^۴، ۲۰۲۲؛ پیچلر، کوهلی و گرانیتز^۵، ۲۰۲۱: ۶). گرو و یانگ^۶ (۲۰۱۸) تأکید کردند که نسل Z، محیط کاری حمایتی را به‌عنوان محیطی مبتنی بر احترام و وفاداری برای همکارانشان توصیف می‌کنند (برهات و دیرانی^۷، ۲۰۲۲). در ارتباط با بُعد انسانی محیط کار، باید اذعان کرد که آن‌ها محیط کاری را ترجیح می‌دهند که فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای آن‌ها را پرورش دهد؛ زیرا معتقدند تحصیلات آن‌ها مهارت‌های لازم را برای مقابله با مشکلات زندگی واقعی ارائه نکرده است (آگاروال و واغلا^۸، ۲۰۱۸). در نهایت، آن‌ها خواهان استفاده و به‌کارگیری آخرین فناوری‌ها در محل کار هستند (علی و همکاران، ۲۰۲۴: ۸). امروزه کارکنان نسل Z جذب سازمان‌هایی می‌شوند که آن‌ها را به ابزارها و ابزارهای فناوری اطلاعات مجهز می‌کنند. با توجه به نوآوری دیجیتال، پس از ظهور پلتفرم‌های فناوری جدید مانند هوش مصنوعی و محاسبات ابری، نامزدهای احتمالی، مشتاقانه منتظر همکاری با شرکت‌هایی هستند که می‌توانند به آن‌ها در ارتقای شایستگی فناوری خود کمک کنند (بنیتز مارکز و همکاران، ۲۰۲۲)؛ از این رو آن‌ها برای مکان‌های کاری‌ای ارزش قائل هستند که از نظر فناوری پیشرفته‌اند و ابزارهایی برای کارایی و نوآوری در اختیار آن‌ها قرار می‌دهند (رامپن، پانگمان و مانداگی^۹، ۲۰۲۳: ۱۳).

۳. شرایط استخدامی مورد انتظار

در ارتباط با انتظارات نسل Z از شرایط استخدامی، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که این نسل سازمان‌هایی را برای همکاری انتخاب می‌کند که برند کارفرمایی قوی دارند (کاپوسینسکی، ژانگ و وانگ^{۱۰}، ۲۰۲۳)، به مسئولیت اجتماعی و توسعه پایدار توجه می‌کنند (ساکدیاکورن و همکاران، ۲۰۲۱)، حامی محیط زیست هستند (رزمینیاک و واور، ۲۰۲۱: ۹)، جامعه‌پذیری اثربخشی دارند (شروت^{۱۱}، ۲۰۱۹)، اندازه آن‌ها بزرگ است (بولوت و مارابا، ۲۰۲۱)، در تصمیم‌ها و مراحل مختلف استخدامی شفاف هستند. نسل Z در محیط چندفرهنگی و چند قومی رشد کرده و در معرض بسیاری از برندها قرار گرفته است. سازمان‌ها باید تصویر یا برند کارفرمایی خود را بهبود بخشند. مطالعات نشان داده‌اند که برند کارفرمایی، در جذب و استخدام استعدادهای مدنظر و حفظ آن‌ها نقش حیاتی دارد؛ زیرا نسل Z از برند آگاه است (ویلسون^{۱۲}، ۲۰۲۰؛ المور^{۱۳}، ۲۰۲۲: ۱۴).

1. Gabrielova & Buchko
2. El-Menawy & Saleh
3. Cyphers, de Leon & Kagetsu
4. Benitez-Marquez et al
5. Pichler, Kohli & Granitz
6. Grow & Yang
7. Barhate & Dirani
8. Agarwal & Vaghela
9. Rampen, Pangemanan & Mandagi
10. Kapuscinski, Zhang & Wang
11. Schroth
12. Wilson
13. Elmore

آن‌ها می‌خواهند از نظر عاطفی و روانی با کار، برند و سازمان خود ارتباط برقرار کنند. از این رو، تعجبی وجود ندارد که اکثر آن‌ها ترجیح دهند با برندهای محبوب خود ارتباط برقرار کنند. طبق گفتهٔ سیبرا و همکاران^۱ (۲۰۲۱)، نسل Z از محیط زیست آگاه و برای آن نگران است و برای سبک زندگی سالم و دوست‌دار محیط زیست، ارزش قائل است (المنای و صالح به نقل از سیبرا و همکاران، ۲۰۲۳؛ دوبرولسکی و همکاران، ۲۰۲۲؛ درایر و استویانو^۲، ۲۰۲۳: ۲۱). ۵۵ درصد از نسل Z برندهایی را ترجیح می‌دهند که با محیط زیست و مسئولیت اجتماعی سازگارند (افروس^۳، ۲۰۱۹). همچنین ۶۴ درصد از اعضای نسل Z حاضرند که برای انتخاب‌های مربوط به توسعهٔ پایدار، هزینهٔ بیشتری بپردازند (بایکال^۴، ۲۰۲۰). جامعه‌پذیری اثربخش از دیگر انتظاراتی است که این نسل به آن اشاره داشته است. برای مثال، کارشناسان معتقدند مهم است که کارکنان نسل Z با همکاران خود از طریق برنامه‌های اجتماعی‌سازی آشنا شوند و جلسه‌های پرسش و پاسخ را با رهبران سازمانی و متخصصان منابع انسانی برگزار کنند (شروت، ۲۰۱۹: ۱۷). این برنامه‌های اجتماعی‌سازی ضروری هستند؛ زیرا می‌توانند ادراک تناسب فرد با سازمان را در میان کارکنان نسل Z تسهیل کنند. برنامه‌های اجتماعی‌سازی می‌توانند تناسب افراد سازمان را نه تنها برای کارکنان نسل Z، بلکه برای کل نیروی کار شرکت افزایش دهند تا جایی که این تناسب فرد و سازمان می‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود (پیچلر و همکاران، ۲۰۲۱). یورگولسکو (۲۰۱۶) و چک پاپ و همکاران^۵ (۲۰۱۷)، ویژگی‌های سازمانی دیگری را ارائه کردند، مانند اندازهٔ بزرگ سازمان که کارمندان نسل Z را جذب می‌کند. به‌طور مثال، تقریباً نیمی از نمونهٔ پژوهش یورگولسکو (۲۰۱۶) اظهار کردند که می‌خواهند در شرکت بین‌المللی بزرگ کار کنند. نزدیک به یک‌چهارم شرکت‌کنندگان می‌خواستند در شرکتی متوسط کار کنند (برهات و دیرانی^۶، ۲۰۲۲). بنابراین آن‌ها ترجیح می‌دهند در شرکت‌هایی در مقیاس بزرگ کار کنند که فرصتی برای رشد و توسعه خود فراهم کنند (بولوت و مارابا، ۲۰۲۱: ۱۵). در نهایت می‌توان به شفافیت در مراحل مختلف فرایند استخدامی اشاره کرد که مورد انتظار نسل Z است. به‌طور مثال، سازمان‌ها باید گزارش فرایندهای مختلف جذب اعم از بررسی اولیه، مصاحبهٔ تخصصی و نتیجه ارزیابی متقاضیان را به اطلاع آن‌ها برسانند تا افراد از بالاتکلیفی و سردرگمی بیرون آمده و از نتیجه ارزیابی آگاه شوند (شروت، ۲۰۱۹).

۴. آموزش و توسعه مورد انتظار

در ارتباط با انتظارات آموزشی نسل Z، مطالعات منتخب به موارد مختلفی اشاره کرده‌اند که ما آن‌ها را در قالب مضامین سازمان‌دهنده طبقه‌بندی کردیم؛ از جمله: محتوای آموزش، روش‌های آموزشی ترجیحی و انتظار توسعهٔ حرفه‌ای. محتوای آموزشی بیانگر فهرست مطالبی است که قرار است به شرکت‌کنندگان دوره، آموزش داده شود. در این باره مطالعات نشان داده‌اند که نسل Z دوست‌دار توسعهٔ مهارت‌های اجتماعی (گابریلوا و بوچکو^۷، ۲۰۲۱)، یادگیری مهارت‌های جدید (پاپیتون، ۲۰۲۲؛ همپتون و ولز^۸، ۲۰۱۹: ۲۳۴) و نحوهٔ استفاده و به‌کارگیری فناوری‌های نوین (بینچیک و همکاران، ۲۰۲۳) هستند.

1. Seabra et al
2. Dreyer & Stojanova
3. Efros
4. Baykal
5. Cseh-Papp et al
6. Barhate & Dirani
7. Gabrielova & Buchko
8. Hampton & Welsh

آن‌ها دائماً به دنبال فرصت‌ها و یادگیری مهارت‌های جدیدند و از تغییر ترسی ندارند (طیبه و هو، ۲۰۲۳). بر اساس تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده (TPB)^۱، رفتار یک فرد، تحت تأثیر نگرش‌ها و انگیزه‌های فردی او به رویدادها یا چیزهای خاص قرار گرفته و شکل می‌گیرد. تحقیقات قبلی شواهد قانع‌کننده‌ای برای حمایت از این واقعیت ارائه کرده است که نسل Z سطح بالایی از اشتیاق را برای یادگیری مهارت‌های جدید نشان می‌دهد و تمایل زیادی برای آماده‌سازی خود برای مشاغل آینده دارد (چو، بن و هان^۲، ۲۰۱۸). در ارتباط با روش‌های آموزشی ترجیحی، نسل Z به برنامه‌های آموزشی که با رویکرد حل مسئله برگزار می‌شوند، اشتیاق نشان می‌دهد (دوبرولسکی و همکاران، ۲۰۲۲: ۱۱؛ اکبری هانت، لیک و هانت^۳، ۲۰۱۸). این نسل استفاده از فناوری‌های مبتنی بر وب را نسبت به روش‌های سنتی آموزشی، ترجیح می‌دهد (شیمکوویاک، ملوویچ، دابیچ، جگاناتان و کوندی^۴، ۲۰۲۱)؛ زیرا این نسل زندگی بدون اینترنت را تجربه نکرده است و از دنیای قبل از آن حافظه کمی دارد. آن‌ها به راحتی می‌توانند فناوری را در زندگی روزمره خود ادغام کنند و از ابزارهای تکنولوژیک برای ساده کردن کار استفاده کنند (سایفرز و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین، برای این نسل مهم است که در مورد نحوه استفاده از فناوری‌ها در جهت وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود، آموزش‌های لازم را ببیند (پیچلر و همکاران، ۲۰۲۱: ۶) و از همه مهم‌تر، انتظارات مربوط به توسعه حرفه‌ای نسل Z است که مطالعات زیادی به آن اشاره کرده‌اند (آگاروال و همکاران، ۲۰۲۲؛ برهات و دیرانی، ۲۰۲۲؛ گوه و اوکوموس^۵، ۲۰۲۰؛ همپتون و ولز، ۲۰۱۹). در واقع آن‌ها به دنبال محیط کاری‌ای هستند که بتوانند توانایی‌های خود را توسعه دهند و مسیر رشد حرفه‌ای خود را هموار سازند. حفظ آن‌ها در سازمان، مستلزم ایجاد فرصت‌هایی برای توسعه فردی و شرایط کاری‌ای است که آن‌ها را بپذیرند (بینچیکی و همکاران، ۲۰۲۳: ۳۶). تحقیقات نشان داده است که نسل Z به‌عنوان نسل بسیار دستاوردگرا، به توسعه حرفه‌ای مداوم و فرصت‌های ارتقا (۷۷ درصد در ایالات متحده، ۶۳ درصد در سراسر جهان) در شرکت خود تمایل دارند (فارل و فونگسونثورن^۶، ۲۰۲۰).

۵. مدیریت عملکرد مورد انتظار

تقریباً هر سازمانی دارای یک سیستم مدیریت عملکرد است که هدف آن، ایجاد فرهنگ کاری با عملکرد عالی در سازمان است که در آن، افراد و تیم‌ها می‌توانند مسئولیت بهبود کلی کسب‌وکار و فرایندهای آن را برعهده بگیرند (دان، ۲۰۲۲). با بررسی و تحلیل مطالعات منتخب، می‌توان خواسته‌های نسل Z از فرایند مدیریت عملکرد را در سه دسته قرار داد: آگاهی از اهداف و برنامه‌ها، دریافت بازخورد مؤثر و انتظار از سیستم مدیریت عملکرد. در ابتدا باید اشاره کرد که آن‌ها دوست دارند کاری را انجام دهند که حس هدفمندی به آن‌ها می‌دهد. به بیان دیگر، این نسل در صورتی به انجام کار ترغیب می‌شود که درک شفاف و روشنی از مراحل مختلف کار، اهداف و چشم‌اندازهای سازمان داشته باشد. در یک نظرسنجی توسط دیلویت، ۷۷ درصد از نسل Z پاسخ دادند که سازمان‌ها را نه بر اساس محصولات و منابع نوآورانه‌شان، بلکه بر اساس ارزش‌ها، اهداف و چشم‌اندازهایشان انتخاب می‌کنند. آن‌ها همچنین انتظار گفت‌وگوهای باز و شفاف پیرامون استراتژی و تصمیمات تجاری را دارند (رزمنیاک و واور، ۲۰۲۱). در زمینه بازخورد می‌توان گفت، این نسل، بازخورد فوری را ترجیح می‌دهد

1. Theory of Planned Behavior
2. Cho, Bonn & Han
3. Eckleberry-Hunt, Lick & Hunt
4. Szymkowiak, Melović, Dabić, Jegathan & Kundi
5. Goh & Okumus
6. Farrell & Phungsoonthorn

(گابریلوا و بوچکو، ۲۰۲۱؛ لنیر^۱، ۲۰۱۷؛ ۱۱؛ چیلاکوری، ۲۰۱۸). به عنوان بومی دیجیتال، آن‌ها می‌خواهند بازخورد بی‌درنگ دریافت کنند و بازخورد حضوری را ترجیح می‌دهند (لازانی و بیلان^۲، ۲۰۱۷). علاوه بر این، آن‌ها معتقدند که بازخورد به موقع در خصوص عملکردشان برای یادگیری لازم و ضروری است، بنابراین آن‌ها می‌توانند به جای انتظار برای بررسی عملکردشان در پایان سال، روی زمینه‌های بهبود تمرکز کنند (چیلاکوری، ۲۰۱۸؛ ۲۴). در پژوهشی که توسط چیلاکوری (۲۰۲۰) انجام شد، شرکت‌کنندگان ضمن تأکید بر نیاز به بازخورد فوری، بر نیاز به بازخورد صریح نیز تأکید کردند. یکی از شرکت‌کنندگان اشاره کرد: ما شغل را نه فقط برای حقوق، بلکه برای کمک به سازمان انتخاب می‌کنیم. می‌خواهیم مدیران از کارهای خوبی که انجام می‌دهیم، قدردانی کنند. به طور مشابه، از آن‌ها می‌خواهیم در جایی که ما اشتباه کرده‌ایم، بازخورد صادقانه و سریع به ما بدهند. بازخورد فوری به ما کمک می‌کند تا بر اشتباه‌ها غلبه کنیم و در کار جدید تکرار نکنیم (چیلاکوری، ۲۰۲۰)؛ از این رو برای نسل Z که به طور فعال به دنبال بازخورد هستند و اغلب به آن نیاز دارند، بازخورد عنصر تقریباً حیاتی در عملکرد و رضایت شغلی است (گابریلوا و بوچکو، ۲۰۲۱؛ ۶). در نهایت، سیستم مدیریت عملکرد باید عادلانه و منصفانه باشد. میلر^۳ (۲۰۱۹) استدلال می‌کند که صداقت و شفافیت در سیستم مدیریت عملکرد برای این نسل مهم است. تحقیقات نشان می‌دهد که ۶۰ درصد از نسل Z ترجیح می‌دهند که مدیرانشان چندین بار در هفته با آن‌ها تماس بگیرند، در حالی که ۴۰ درصد دیگر دوست دارند با مدیر خود تعامل روزانه داشته باشند (دان، ۲۰۲۲). این در حالی است که هر چهار مرحله سیستم مدیریت عملکرد، برای کارکنان نسل Z است. ناکامی مستمر سازمان‌ها در پیاده‌سازی استاندارد این سیستم، به پیامدهای مخربی از قبیل ترک خدمت کارکنان منجر خواهد شد (اکبری، قلی‌پور و نرگسیان، ۱۴۰۱؛ ۲).

۶. ترجیحات انگیزشی

در ارتباط با ترجیحات انگیزشی نسل Z، یافته‌های حاصل از منابع بررسی شده را می‌توان در دو طبقه انگیزه‌های درون فردی و اجتماعی، قرار داد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مشخصه نسل Z، هدفمندی، گشودگی به تغییر، پویایی، عزت نفس زیاد، مهارت‌های دیجیتالی و زبانی خوب، توانایی ایفای نقش‌های مختلف (چند وظیفه‌ای)، نوآوری، منطقی بودن و غیره است (بینچیکی و همکاران، ۲۰۲۳؛ ۷). این جوانان بر استفاده از فرصت‌ها و تجربه‌های جدید متمرکزند؛ بنابراین به دنبال محیط کاری هستند که به آن‌ها اجازه دهد تا انگیزه و اشتیاق کاری خود را توسعه دهند و رشد حرفه‌ای آنان را فراهم سازند؛ از این رو حفظ آن‌ها در سازمان، مستلزم ایجاد فرصت‌هایی برای توسعه فردی و شرایط کاری است که آن‌ها آن را بپذیرند (گراسیک کوچارسکا و اریکسون^۴، ۲۰۲۰؛ ۱۹). برخلاف نسل‌های قبلی، آن‌ها جهانی فکر می‌کنند، در سطح جهانی ارتباط برقرار می‌کنند و اطلاعات را از سراسر جهان دریافت می‌کنند (شولز و ویگینا^۵، ۲۰۱۹)؛ بنابراین، به دریافت انواع مختلف اطلاعات جدید نیاز دائمی دارند. آن‌ها جریان‌های متعدد اطلاعات، معاملات مکرر و سریع با محتوا، تجارب تکنولوژیکی و مشارکتی، بهبود مهارت‌های میان فردی و اطمینان از پیشرفت شغلی را ترجیح می‌دهند (کوزیور و همکاران، ۲۰۲۳؛ شیمکوویاک و همکاران، ۲۰۲۱). در ارتباط با انگیزه‌های اجتماعی این نسل باید اظهار کرد، تحقیقات نشان می‌دهد که

-
1. Lanier
 2. Lazanyi & Bilan
 3. Miller
 4. Graczyk-Kucharska & Erickson
 5. Scholz & Vyugina

کارکنان نسل Z مشتاق حمایت‌های سازمانی، از جمله حمایت اجتماعی از سوی سرپرستان و همکاران خود هستند (پیچلر و همکاران، ۲۰۲۱: ۳). همچنین، مطالعات نشان می‌دهد که سرپرستان و همکاران می‌توانند یکی از راه‌های مهم برای ایجاد انگیزه، جلب اعتماد و تعهد نسل Z باشند. آن‌ها انتظار دارند که با سرپرستان و همکاران خود ارتباطات صادقانه و آشکاری برقرار کنند و برای آن ارزش قائل هستند (ساکدیاکورن و همکاران، ۲۰۲۱).

۷. جبران خدمات مورد انتظار

بررسی مطالعات نشان داد انتظاراتی را که نسل Z از سیستم جبران خدمات دارد، می‌توان در دو دسته انتظارات از حقوق و دستمزد و انتظارات از مزایا و پاداش، طبقه‌بندی کرد. نتایج به‌طور کلی نشان می‌دهد که نسل Z پاداش‌های بیرونی را بسیار جذاب می‌یابد و جذب سازمان‌هایی می‌شود که پاداش‌های بیرونی جذابی ارائه می‌دهند. نتایج بینش‌هایی را در خصوص اثربخشی پاداش‌های بیرونی، برای حفظ نیروی کار نسل Z در یک محل کار چند نسلی ارائه می‌دهد. پاداش‌های بیرونی به‌عنوان یک استراتژی جذب، استخدام و حفظ و نگهداشت پویایی متفاوتی را تا آنجا که به این نسل مربوط می‌شود، ایجاد می‌کند (آچامپونگ^۱، ۲۰۲۱: ۱۷). در پژوهشی که در میان کارمندان کشورهای اروپای مرکزی و شرقی (اسلواکی، لیتوانی و جمهوری چک)، صورت‌گرفت، سطح انگیزه کارکنان تحت تأثیر عوامل مختلفی، از جمله جوّ محل کار، پاداش، مزایای اضافی و نگرش سرپرست، سیستم ارزیابی منصفانه کارکنان، تیم خوب، ارتباطات در محل کار و ایمنی قرار داشت (هیتکا، بالاژووا، گرازولیس و لژسکوا^۲، ۲۰۱۸). با این حال، پاسخ‌دهندگان در هر سه کشور، حقوق و دستمزد پایه را به‌عنوان یک عامل کلیدی شناسایی کردند. در همان زمان، نویسندگان دریافتند که اهمیت آن صرف نظر از جنسیت و سن، بسیار زیاد است. نتایج بررسی دیولیت (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که آن‌ها پول خود را صرف مخارجی همچون مسافرت و سایر منافع می‌کنند، به همان اندازه در خصوص ساختن ثروت برای آینده، محتاط هستند و بنابراین انتظار دارند که حقوق بالایی داشته باشند (علی و همکاران، ۲۰۲۴: ۱۴؛ چیلاکوری، ۲۰۲۰). همچنین پاداش و مزایای مالی و غیرمالی هم، از عوامل اثرگذار بر عملکرد کارکنان است. در نظرسنجی انجام شده توسط "Built-In" در سال ۲۰۲۰، حدود ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان از نسل Z ذکر کردند که «پول تعیین‌کننده موفقیت است». به این ترتیب، آن‌ها بسیار به بیبی‌بومرها شبیه‌اند؛ زیرا هر دو این نسل‌ها، رکود اقتصادی را تجربه کرده‌اند؛ بنابراین کاملاً مرتبط است که این دو نسل، تمایل زیادی به مزایا و پاداش‌های پولی داشته باشند (آگاروال و همکاران، ۲۰۲۲). در نهایت در سایر مطالعات، به پرداخت‌های به‌موقع (بینچیکی و همکاران، ۲۰۲۳)، مبتنی بر عملکرد (شروت، ۲۰۱۹) و شفافیت در سیستم پرداخت (گوه و اوکوموس، ۲۰۲۰: ۱۰) اشاره شده است.

۸. مدیریت و رهبری مورد انتظار

به گزارش دیولیت (۲۰۱۴)، رهبری مهم‌ترین موضوعی است که سازمان‌ها، در دنیای امروز، برای رویارویی با نسل زد نیاز دارند (چیتراشی^۳، ۲۰۲۱: ۱۸)؛ بنابراین مهم است که رهبران در زمینه انتظارات نسل زد، از فرایند رهبری آگاهی یابند تا بتوانند سبک‌های رهبری خود را متناسب با خواسته آنان تنظیم سازند. مطالعات مختلف در ارتباط با سبک رهبری ترجیحی، شایستگی‌های رهبران، رفتار و روابط مورد انتظار از مدیران توسط نسل زد، به نکات جالبی اشاره کرده‌اند. طبق تحقیقات

1. Acheampong

2. Hitka, Balážová, Gražulis & Lejskova

3. Chitranshi

مک‌گها^۱ (۲۰۱۸)، افراد نسل زد رهبری را ترجیح می‌دهند که چنین ویژگی‌هایی داشته باشد: ۱. ارتباط قوی و مؤثر ایجاد کند؛ ۲. فرهنگی مثبت و فراگیر را هدایت کند؛ ۳. سطوح بالایی از هوش هیجانی را نشان دهد؛ ۴. راهنمایی مداوم را ارائه دهد؛ ۵. بسیار شایسته و اخلاق‌مدار باشد؛ ۶. فرصت‌های برابر و عادلانه را ترویج کند. همچنین تحقیقات او نشان داد که نسل زد، به شدت سبک رهبری تحول‌آفرین را ترجیح می‌دهد (بیشتر از رهبری مبادله‌ای). گرو و یانگ^۲ (۲۰۱۸) انتظارات نسل زد از مدیران و رهبران آینده را بررسی کرد. پاسخ‌دهندگان نسل زد رئیس ایدئال خود را دارای رهبری منصفانه و مطمئن، مهارت‌های نرم، دوستانه و روشن فکر توصیف کردند (گابریلووا و بوچکو، ۲۰۲۱: ۲۳). همچنین در سایر مطالعات نشان داده شده است که آن‌ها صداقت را بر هر چیز دیگری در رهبران خود ارجح می‌نهند، آن‌ها ارتباط رو در رو با مافوق خود را ترجیح می‌دهند (بنیتز مارکز و همکاران، ۲۰۲۲). آن‌ها از گفت‌وگوی باز لذت می‌برند و همچنین تمایل زیادی به شنیدن ایده‌های خود و ارزش‌گذاری برای نظرهايشان توسط مدیران خود دارند (ترنر و همکاران، ۲۰۲۳: ۵؛ بولوت و مارابا، ۲۰۲۱)؛ بنابراین مدیران باید روابط صادقانه و دوطرفه‌ای را با این نسل برقرار سازند تا بتوانند از توانمندی‌ها و استعدادهای آن‌ها در راستای کسب مزیت رقابتی، بهره‌مند شوند.

۹. انتظارات فرهنگی و اجتماعی

در نهایت می‌توان به انتظارات فرهنگی و اجتماعی نسل زد در قالب مضامینی همچون تعاملات فناوری‌محور، فرهنگ سازمانی مورد انتظار و انتظارات مربوط به خانواده و زندگی، اشاره کرد. مطالعات مختلف اشاره کرده‌اند که این نسل به برقراری ارتباط با استفاده از فناوری و فضای مجازی، عادت دارد. نزدیکی نسل زد با فناوری، فرصت‌ها و چالش‌هایی را برای مدیران و سازمان‌ها ایجاد می‌کند. به‌طور مثال، بسیاری از کارفرمایان مشاهده می‌کنند که نسل زد در ارسال ایمیل و پیام‌های متنی، به‌جای ارتباط رو در رو راحت‌تر است (سیلوا و کاروالیو^۳، ۲۰۲۱: ۱۲). لذا، ضروری به نظر می‌رسد که سازمان‌های کارفرمایی فرصت‌هایی را در نظر بگیرند که تعاملات مجازی، مانند کار از راه دور و شیوه‌های ارتباط مجازی را تسهیل می‌کند. به عبارت دیگر، نسل زد معتقد است که با استفاده از فناوری، می‌توان از هر جایی کار را انجام داد؛ بنابراین آن‌ها نمی‌خواهند در یک دفتر و فضای بسته کار کنند. آن‌ها مخالف ارتباط رو در رو نیستند؛ اما معتقدند اسکایپ به همان خوبی کار می‌کند (اکلبری هانت و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۶). بنابراین، یکی از راه‌های افزایش درک حمایت سازمانی برای کارگران نسل زد، ترویج روش‌های ارتباطی الکترونیکی و مجازی است (پیچلر و همکاران، ۲۰۲۱). از منظر فرهنگ سازمانی باید گفت که این نسل قبل از هر چیز به دنبال بهترین تناسب فرهنگی با محل کار خود است. آن‌ها به دنبال شرکتی هستند که با ارزش‌ها و اهداف شخصی آنان هم‌راستا باشد (گابریلووا و بوچکو، ۲۰۲۱). از دیدگاه کارکنان نسل زد، تمامی فعالیت‌های شرکت‌ها باید بر شفافیت مبتنی باشد؛ به‌ویژه در حوزه اخلاق کاری، مستقیماً با اخلاق سازمانی مرتبط باشد. در این راستا، نتایج تحقیقات مشابهی در گزارش دیلویت آمده است که تأکید می‌کند کارکنان از نسل زد به دنبال فرهنگ سازمانی شفاف هستند (رزمینیاک و واور، ۲۰۲۱: ۸). در نهایت، در ارتباط با انتظارات از کار و زندگی شخصی باید گفت، موراهان^۴ (۲۰۱۹) ۱۰۰۰ فارغ‌التحصیلان ایرلندی‌ای را بررسی کرد که بیش از ۶۰ درصد گزارش کردند که ارزش بیشتری

1. McGaha
2. Grow & Yang
3. Silva & Carvalho
4. Morahan

برای تعادل کار و زندگی نسبت به پیشرفت شغلی قائل هستند. این مطالعه همچنین نشان داد در بین فارغ‌التحصیلان پزشکی، ۶۷ درصد تعادل بین کار و زندگی را در اولویت قرار می‌دهند. بنابراین، سازمان‌ها باید انعطاف‌پذیری داشته باشند و به کارکنان اجازه دهند بین زندگی حرفه‌ای و شخصی تعادل برقرار کنند (چیلاکوری، ۲۰۲۰). در سایر مطالعات به برنامه‌های سلامتی که بر مزایای مراقبت‌های بهداشتی/پزشکی، مدیریت استرس و مشوق‌های سبک زندگی سالم، تأکید دارند، اشاره شده است. همچنین، مراقبت از «یکی از اعضای خانواده با وضعیت سلامتی وخیم» از مواردی است که نسل زد به آن علاقه دارد و انتظار دارد (ساکدیاکورن و همکاران، ۲۰۲۱).

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی انتظارات نسل زد از محیط کار، مبتنی بر روش مرور نظام‌مند ادبیات بوده است. بنابر نتایج اصلی پژوهش، مفاهیم موجود در زمینه انتظارات نسل زد را در قالب ۹ مضمون فراگیر، ۲۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۳۷ مضمون پایه، دسته‌بندی کردیم که در جدول ۲ نشان داده شده است. در بخش یافته‌ها، در خصوص هر یک از مضامین فراگیر، به همراه مضامین سازمان‌دهنده آن به تفصیل بحث و بررسی شد. با توجه به نتایج به دست آمده، مشاهده می‌شود که برخی از انتظارات این نسل در بین سایر انتظارات، از اهمیت بیشتری برخوردار بودند. در ارتباط با ماهیت شغل مورد انتظار، افراد نسل زد از کار در مشاغل لذت می‌برند که در آن استقلال کاری داشته باشند. همچنین آن‌ها تمایلی به انجام کارهای ساده و تکراری ندارند و بیشتر متقاضی انجام کارهای معنادار و چالش‌برانگیزند. در زمینه شرایط کاری ترجیحی، نسل زد بیشتر به دنبال کار در سازمان‌هایی است که ساعات کاری انعطاف‌پذیر دارد و همچنین از فضای جذاب و حمایتی برخوردار است. به لحاظ شرایط استخدامی، آن‌ها سازمان‌هایی را انتخاب می‌کردند که دارای برند کارفرمایی، اندازه بزرگ و حامی محیط زیست و مسائل مربوط به مسئولیت اجتماعی هستند. در حوزه آموزش و توسعه، آن‌ها بیشتر برای آموزش‌های پیوسته و مستمر، همچنین آموزش در فضای مجازی و مبتنی بر وب، ارزش قائل‌اند. در ارتباط با مدیریت عملکرد، این نسل بیشتر طرفدار بازخوردهای مستمر، بازخوردهای صادقانه و شفاف‌اند؛ زیرا آن‌ها ارتقا و پیشرفت سریع شغلی را می‌پسندند و از سرپرستان خود انتظار دارند تا هر چه سریع‌تر آن‌ها را از نحوه انجام کارشان مطلع سازند. در حوزه انگیزشی، این نسل در صورتی به انجام کار ترغیب می‌شود که سازمان برای آزمون ایده‌هایش فرصت‌هایی را فراهم آورد و حمایت‌هایی را از طرف همکارانش دریافت کند. در راستای نظام جبران خدمات، نسل زد حقوق و دستمزد بالا را ترجیح می‌دهد و از منظر پاداش و مزایا، خواهان پیشرفت سریع شغلی است؛ اما در ارتباط با مدیریت و رهبری باید اشاره کرد که مربیگری، قدردانی از دستاوردهایشان، صداقت سرپرستان، گوش دادن به نظرها و پیشنهادهای آن‌ها و رفتار عادلانه و محترمانه مدیران و سرپرستان، برای این نسل بسیار اهمیت دارد و برای چنین رفتارهایی، ارزش و احترام قائل است. در نهایت، در ارتباط با انتظارات فرهنگی و اجتماعی باید گفت که این نسل خواهان کار در سازمان‌هایی هستند که به تعادل کار و خانواده و مسائل مربوط به رفاه خانوادگی و شخصی توجه می‌کنند.

پژوهش حاضر و نتایج آن، تصویر جامع و یکپارچه‌ای از انتظارات نسل زد از محیط‌های کاری است که آن را از سایر پژوهش‌های انجام شده در این حوزه، متمایز می‌سازد. از میان منابع بررسی شده، تعدادی از پژوهش‌ها، از جمله آچامپونگ

(۲۰۲۱)، علی و همکاران (۲۰۲۴)، چریوان، گرونه‌اگن، پولوشکی ووکیچ و دلاچیچ^۱ (۲۰۲۰)، چیلاکوری (۲۰۲۰)، همپتون و ولش (۲۰۱۹)، یورگولسکو (۲۰۱۶)، نگوین نگوک، ویت دانگ، رولی و پژیچ باخ^۲ (۲۰۲۲) و رزمینیاک و واور (۲۰۲۱)، به بررسی خصوصیات، ارزش‌ها و خواسته‌های نسل زد پرداخته‌اند؛ اما در این پژوهش‌ها فقط به برخی از خواسته‌ها یا انتظاراتی که این نسل اشاره شده است. به‌طور مثال، در تحقیقی که آچامپونگ (۲۰۲۱) انجام داد، فقط به ترجیحات یا اولویت‌های پاداش نسل زد توجه شده است. علی و همکاران (۲۰۲۴)، فقط به بررسی شیوه‌ها یا اقدام‌های منابع انسانی در رابطه با حفظ و نگهداشت نسل زد پرداختند. چیلاکوری (۲۰۲۰)، انتظارات این نسل را از منظر فرایند جامعه‌پذیری اثربخش، بررسی کرده است. همپتون و ولش (۲۰۱۹)، در کار خود ارزش‌های کاری پرستاران نسل زد را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که کمک به افراد و داشتن شغلی جالب و جذاب و در عین حال، ارائه امنیت شغلی و مزایای خوب، مهم‌ترین ارزش‌های کاری پرستاران نسل زد است. می‌توان گفت، در هیچ یک از بررسی‌های انجام شده به‌طور جامع و یکپارچه انتظارات نسل زد موشکافانه و دقیق بررسی نشده است.

بنابراین، مطالعه حاضر سه ویژگی مهم دارد که آن را از سایر مطالعات پیشین متمایز می‌سازد: ۱. توجه به خواسته‌ها و انتظارات نسل زد، از زوایای مختلف در خصوص کار و محیط کاری شامل: ماهیت مشاغل، ابعاد فیزیکی، روانی، انسانی و اجتماعی محیط کار، شرایط استخدامی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، ترجیحات انگیزشی، انتظار از مدیریت و رهبری و انتظارات فرهنگی و اجتماعی، نه فقط بخشی از آن؛ ۲. دسته‌بندی انتظارات نسل زد در قالب فرایندهای مختلف منابع انسانی، بر اساس نظم و ترتیب مشخص. به بیان دیگر، در این پژوهش از ماهیت کار و محیط کاری شروع کردیم (لایه داخلی) و بعد به انتظارات آموزشی، عملکردی، جبران خدمات و غیره پرداختیم (لایه میانی) و در نهایت با انتظارات فرهنگی و اجتماعی (لایه خارجی) به بررسی یافته‌ها پایان دادیم؛ ۳. برخلاف سایر مطالعات، از نظریه قراردادهای روان‌شناختی، به‌عنوان لنز نظری پژوهش استفاده کردیم. در این نظریه اشاره شده است که افراد، یکسری خواسته‌ها یا انتظارات نانوشته و متنوعی از کارفرمایان خود دارند که شناسایی و درک آن‌ها برای مدیران سازمان‌ها بسیار مهم است؛ بنابراین مبتنی بر نظریه مذکور، می‌توانیم انتظارات نسل زد را در ابعاد مختلفی از زندگی کاری این نسل بررسی کنیم. در نهایت بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهادهای زیر برای محققان آتی ارائه می‌شود:

- در تحقیق حاضر از روش مرور نظام‌مند ادبیات، برای شناسایی و دسته‌بندی انتظارات نسل زد از محیط کاری استفاده شده است. به‌منظور شناخت بهتر و عمیق‌تر، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که از سایر روش‌های پژوهشی، نظیر روش‌های کیفی برای شناسایی و طبقه‌بندی انتظارات استفاده کنند.
- در این تحقیق به اهمیت برخی از مضامین با توجه به فراوانی آن‌ها اشاره شد؛ اما به اولویت‌بندی آن‌ها پرداخته نشد. پیشنهاد می‌شود که اولویت‌بندی خواسته‌ها یا انتظارات نسل زد در تحقیقات بعدی مد نظر قرار گیرد.
- به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که به شناسایی موانع و چالش‌هایی بپردازند که در برآورده ساختن انتظارات نسل زد پیش‌روی سازمان‌ها قرار دارد.

منابع

- اکبری، سهند؛ قلی‌پور، آرین؛ نرگسیان، عباس (۱۴۰۱). بایسته‌های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان نسل Z در بازار سرمایه: رویکرد تحلیل تم. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۲)، ۵۴-۷۷.
- اکبری، سهند؛ قلی‌پور، آرین؛ نرگسیان، عباس (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا). *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۵(۱)، ۱۱-۵۲.
- دهقان، داریوش؛ آقا داود جلفایی، سید رسول و دلوی اصفهانی، محمدرضا (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر جذب و استخدام نسل Z مورد مطالعه: صنایع پتروشیمی بوشهر. *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۵(۵۷)، ۱۳۵-۱۵۶.
- ضیایی، محمدصادق؛ نرگسیان، جواد (۱۴۰۲). ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۱)، ۵۶-۲۶.
- طلایی، قدرت اله؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ نرگسیان، عباس؛ امیری، مجتبی (۱۴۰۱). ارائه مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور (مرور نظام‌مند ادبیات و توسعه مفهوم). *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۴(۱)، ۱۱-۳۹.

References

- 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. (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.
- Akbari, S., Gholipour, A. & Nargesian, A. (2023). Identification the Factors Affecting Retention of Generation Z Employees in the Capital Market (Compensation System). *Journal of Research in Human Resources Management*, 15(1), 11-52. (in Persian)
- Akbari, S., Gholipour, A. & Nargesiyan, A. (2022). Requirements of Performance Management System of Generation Z Employees in the Capital Market: A Thematic Analysis Approach. *Journal of Human Resource Management*, 12(2), 54-77. doi: 10.22034/jhrs.2022.158891 (in Persian)
- Alfaisal, R., Hashim, H. & Azizan, U. H. (2024). Metaverse system adoption in education: a systematic literature review. *Journal of Computers in Education*, 11(1), 259-303.
- Ali, H., Li, M. & Qiu, X. (2024). Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-12.
- Ali, O., Abdelbaki, W., Shrestha, A., Elbasi, E., Alryalat, M. A. A. & Dwivedi, Y. K. (2023). A systematic literature review of artificial intelligence in the healthcare sector: Benefits, challenges, methodologies, and functionalities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100333.
- AlOmar, E. A., Mkaouer, M. W. & Ouni, A. (2024). Behind the intent of extract method refactoring: A systematic literature review. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 50, 668-694. DOI: 10.1109/TSE.2023.3345800

- Anh Do, D., Diem Doan, Q., Khanh Vu, L., Thi Le, T., Minh Tran, N. & Linh Nguyen, G. (2023). Antecedents of turnover intention among Gen z in Vietnam: The mediating role of affective commitment. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2267811.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. & Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of vocational behavior*, 72(1), 143-158.
- Barhate, B. & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157.
- Baykal, B. (2020). Generational differences in Omnichannel experience: rising new segment: Gen Z. In *Managing Customer Experiences in an Omnichannel World: Melody of Online and Offline Environments in the Customer Journey* (pp. 117-132). Emerald Publishing Limited.
- Becton, J. B., Walker, H. J. & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189.
- Bejtkovský, J. (2016). The current generations: The baby boomers, X, Y and Z in the context of human capital management of the 21st century in selected corporations in the Czech Republic. *Littera scripta*, 9(2), 25-45.
- 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*.
- Burton, C. M., Mayhall, C., Cross, J. & Patterson, P. (2019). Critical elements for multigenerational teams: a systematic review. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(7/8), 369-401.
- Carver, L. & Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of nursing management*, 16(8), 984-991.
- Charewan, 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.
- Chawla, D., Dokadia, A. & Rai, S. (2017). Multigenerational differences in career preferences, reward preferences and work engagement among Indian employees. *Global Business Review*, 18(1), 181-197.

- 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.
- Chillakuri, B. (2018). Scrapping the bell curve: a practitioner's review of reinvented performance management system. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(2), 244-253.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296.
- Chillakuri, B. K. (2020). Fueling performance of millennials and generation Z. *Strategic HR Review*, 19(1), 41-43.
- Chitranshi, J. (2021). Leader readiness of Gen Z in VUCA business environment. *Foresight*, 23(2), 154-171.
- Cho, M., Bonn, M. A. & Han, S. J. (2018). Generation Z's sustainable volunteering: Motivations, attitudes and job performance. *Sustainability*, 10(5), 1400.
- Coetzee, M., Deas, A., Veldsman, D. & Dhliwayo, P. (2022). Career agility and career embeddedness as psychological needs of the value-oriented psychological contract. *South African Journal of Psychology*, 52(3), 364-378.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Costanza, D. P., Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2023). Are generations a useful concept? *Acta Psychologica*, 241, 104059.
- Cseh-Papp, I., Varga, E., Szabó, K., Szira, Z. & Hajós, L. (2017). The appearance of a new generation on the labour market. *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara-International Journal of Engineering*, 15 (1).
- Cyphers, E. D., de Leon, E. & Kagetsu, N. J. (2023). Generation Z and the radiology workforce: ready or not, here I come. *American Journal of Roentgenology*, 221(2), 274-275.
- Dabic, M., Maley, J., Dana, L. P., Novak, I., Pellegrini, M. M. & Caputo, A. (2020). Pathways of SME internationalization: A bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, 55, 705-725.
- Deas, A. & Coetzee, M. (2022). A value-oriented psychological contract: Generational differences amidst a global pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 921184.
- Dehghan, D., Agha Davoud Jolfaei, S. R. & Delavi Esfahani, M. R. (2013). Identifying the effective factors in attracting and hiring Generation Z. Case study: Bushehr Petrochemical Industries. *Quarterly Journal of Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 15 (57), 135-156. (in Persian)
- Dittmann, M. (2005). Generational differences at work: A psychologist studies ways to help traditionalists, Baby Boomers, gen Xers and Millennials work better together, despite their generational differences. *Monitor on Psychology*, 36(6).
- 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.
- Dunne, A. (2022). *Do different generations have different reward preferences? A comparative study analysing the motivators and reward preferences of Gen Z in comparison to Gen Y.* (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- Dwivedula, R., Singh, P. & Azaran, M. (2019). Gen Z: Where are we now, and future pathways. *Journal of HRM*, 22 (2).
- Eckleberry-Hunt, J., Lick, D. & Hunt, R. (2018). Is medical education ready for generation Z? *Journal of graduate medical education*, 10(4), 378-381.
- Efros, F. (2019). Millennials and Gen Zers: They're not all the same. *WWD: Women's Wear Daily*, 8.
- Elenga, N. & Krishnaswamy, G. (2023). A new generation of physicians—The Generation Z. Are you ready to deal with it? *Frontiers in Public Health*, 10, 1015584.
- 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.
- Elmore, T. (2022). *A new kind of diversity: Making the different generations on your team a competitive advantage.* Simon and Schuster.
- Fan, A., Shin, H. W., Shi, J. & Wu, L. (2023). Young people share, but do so differently: an empirical comparison of peer-to-peer accommodation consumption between millennials and generation Z. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(3), 322-337.
- 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).
- Fraňtířová, J. & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of human resource management*, 21(2), 28-39.
- 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.
- Gilleard, C. (2004). Cohorts and generations in the study of social change. *Social Theory & Health*, 2(1), 106-119.
- 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.

- Graczyk-Kucharska, M. & Erickson, G. S. (2020). A person-organization fit model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 149-176.
- Grow, J. M. & Yang, S. (2018). Generation-Z enters the advertising workplace: Expectations through a gendered lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7-22.
- Hampton, D. & Welsh, D. (2019). Work values of Generation Z nurses. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 49(10), 480-486.
- Hitka, M., Balážová, Ž., Gražulis, V. & Lejskova, P. (2018). Differences in employee motivation in selected countries of CEE (Slovakia, Lithuania and the Czech Republic). *Engineering Economics*, 29(5), 536-547.
- Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(01), 47-54.
- Ishaya, B. J., Paraskevadakis, D., Bury, A. & Bryde, D. (2024). A systematic literature review of modern slavery through benchmarking global supply chain. *Benchmarking: An international Journal*, 31(2), 558-589.
- Jenkins, R. (2019). *How to deliver employee feedback most effectively*.
- Joshi, A., Dencker, J. C. & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in organizational behavior*, 31, 177-205.
- Kapil, Y. & Roy, A. (2014). Critical evaluation of generation Z at workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 2(1), 10-14.
- Kapoor, C. & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide hospitality and tourism themes*, 3(4), 308-318.
- 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.
- Khatoon, S. & Rehman, V. (2021). Negative emotions in consumer brand relationship: A review and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 719-749.
- Kimani, L. W. & Mose, T. (2023). Predictors of Managing Generation Z Employees in Nairobi County, Kenya. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)*, 7(1).
- Kitchenham, B. & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University*, 33(2004), 1-26.
- Kucukusta, D. & Lim, Y. J. (2022). Emotional labor of frontline employees: Generational differences and intention to stay. *Journal of China Tourism Research*, 18(3), 472-494.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- La Marca, A. (2011). La "Generazione Y": giovani indecisi che sognano trionfi e vivono tra reale e virtuale. *Studium Educationis-Rivista semestrale per le professioni educative*, (3), 73-96.

- 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.
- Lazányi, K. & Bilan, Y. (2017). Generation Z on the labour market: do they trust others within their workplace? *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 78-93.
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J. & Schalk, R. (2016). One job, one deal... or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653-680.
- Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S139-S157.
- Magni, F. & Manzoni, B. (2020). Generational differences in workers' expectations: Millennials want more of the same things. *European Management Review*, 17(4), 901-914.
- Mahmoud, A. B., Berman, A., Reisel, W., Fuxman, L. & Hack-Polay, D. (2024). Examining generational differences as a moderator of extreme-context perception and its impact on work alienation organizational outcomes: Implications for the workplace and remote work transformation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(1), 70-85.
- Maloni, M., Hiatt, M. S. & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100320.
- McCrinkle, M. & Fell, A. (2019). *Understanding Generation Z: Recruiting, training and leading the next generation*. McCrinkle Research Pty Ltd.
- McGaha, K. K. (2018). *An interpretive phenomenological study of america's emerging workforce: exploring generation z's leadership preferences*. University of Phoenix.
- Meret, C., Fioravanti, S., Iannotta, M. & Gatti, M. (2018). The digital employee experience: Discovering generation Z. *Digital technology and organizational change: Reshaping technology, people, and organizations towards a global society*, 241-256.
- Miller, J. (10). Things you need to know about Gen Z. *HR magazine*, 63(7), 50-56.
- Montana, P. J. & Petit, F. (2008). Motivating and managing generation X and Y on the job while preparing for Z: A market oriented approach. *Journal of Business & Economics Research*, 6(8), 35-40.
- Murray, A. (2011). Mind the gap: Technology, millennial leadership and the cross-generational workforce. *The Australian Library Journal*, 60(1), 54-65.
- Nayak, S., Jena, D. & Patnaik, S. (2021). Mediation framework connecting knowledge contract, psychological contract, employee retention, and employee satisfaction: An empirical study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211004007.
- Nguyen Ngoc, T., Viet Dung, M., Rowley, C. & Pejić Bach, M. (2022). Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 18479790221112548.
- Nix, N. (2021). *Gen Z workers to triple by 2030, Snap-Commissioned report says*. Retrieved December, 18, 2022.

- Novotná, M. & Gottwald, D. (2019). Increasing the Level of Human Capital Through Suitable Recruitment Communication with Generation Z. In *CLC 2018-Conference Proceedings. TANGER*, spol. s ro.
- Onumaegbu, T. U. (2023). *The Relationship Between Ethical Business Leadership Behavior and Leader-Member Exchange (LMX) and Job-Role Stress among Generation Z* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Opriş, I. & Cenuşă, V. E. (2017). Subject-spotting experimental method for gen Z. *TEM Journal*, 6(4), 683.
- Otieno, J. O. & Nyambegera, S. M. (2019). Millennials and generation Z employees are here: is your organization ready? *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 10(2), 68-85.
- Park, S. & Park, S. (2018). Exploring the generation gap in the workplace in South Korea. *Human Resource Development International*, 21(3), 276-283.
- Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.
- Paul, J. & Benito, G. R. (2018). A review of research on outward foreign direct investment from emerging countries, including China: what do we know, how do we know and where should we be heading? *Asia Pacific Business Review*, 24(1), 90-115.
- Paul, J., Merchant, A., Dwivedi, Y. K. & Rose, G. (2021). Writing an impactful review article: what do we know and what do we need to know? *Journal of Business Research*, 133, 337-340.
- Perkins, G., Gilmore, S., Guttormsen, D. S. & Taylor, S. (2022). Analysing the impacts of Universal Basic Income in the changing world of work: Challenges to the psychological contract and a future research agenda. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 1-18.
- 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.
- Rampen, D. C., Pangemanan, A. S. & Mandagi, D. W. (2023). The X-factors behind Gen Z employee performance: A systematic review. *Jurnal Mantik*, 7(2), 668-680.
- Rietzschel, E. F. & Zacher, H. (2015). Workplace creativity, innovation, and age. *Encyclopedia of geropsychology*, 40, 1-8.
- 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.
- Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M. & Solnet, D. (2021). Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102822.
- Scholz, T. M. & Vyugina, D. (2019). Looking into the future: What we are expecting from generation Z. In *Generations Z in Europe* (pp. 277-284). Emerald Publishing Limited.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.

- Schuman, H. & Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American sociological review*, 359-381.
- Self, T. T., Gordon, S. & Jolly, P. M. (2019). Talent management: A Delphi study of assessing and developing GenZ hospitality leaders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4126-4149.
- Sigaeva, N., Arasli, H., Ozdemir, E., Atai, G. & Capkiner, E. (2022). In search of effective Gen Z engagement in the hospitality industry: Revisiting issues of servant and authentic leadership. *Sustainability*, 14(20), 13105.
- Silva, J. & Carvalho, A. (2021). The work values of Portuguese generation z in the higher education-to-work transition phase. *Social Sciences*, 10(8), 297.
- Singh, A. (2014). Challenges and issues of generation Z. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(7), 59-63.
- Stevanin, S., Voutilainen, A., Bressan, V., Vehviläinen-Julkunen, K., Rosolen, V. & Kvist, T. (2020). Nurses' generational differences related to workplace and leadership in two European countries. *Western Journal of Nursing Research*, 42(1), 14-23.
- 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.
- Talaei, G., Seyed javadin, S. R., Nargesian, A. & Amiri, M. (2022). Designing a Model for Comprehensive Competency-Based Individual Human Resource Development (A Systematic Review of Literature and Conceptual Development). *Journal of Research in Human Resources Management*, 14(1), 11-39. (in Persian)
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The journal of individual Psychology*, 71(2), 103-113.
- Turner, N., Benjarongrat, P., Phayaphrom, B. & Siripipatthanakul, S. (2023, December). The Influencing Factors to Attract Thai Generation Z to Work Effectively in an Organization. *In International Conference On Research And Development*, 2(2), 1-14.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood--and what that means for the rest of us*. Simon and Schuster.
- Urick, M. J., Hollensbe, E. C. & Fairhurst, G. T. (2017). Differences in understanding generation in the workforce. *Journal of Intergenerational Relationships*, 15(3), 221-240.
- Van Bavel, J. & Reher, D. S. (2013). The baby boom and its causes: What we know and what we need to know. *Population and development review*, 39(2), 257-288.
- Veldsman, D. & van Aarde, N. (2021). The future of work: Implications for organisational design and the psychological contract. Redefining the psychological contract in the digital era: *Issues for research and practice*, 73-93.
- Vugts, R. (2016). *The psychological contract: New generations, new type of contract*. Tilburg University, 2.

- Westerman, J. W. & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career development international*, 12(2), 150-161.
- Wilson, T. O. (2020). *Career Calling among Active-Duty, Enlisted Military Generation Z Members: A Narrative Analysis*. Northeastern University.
- Wu, F., Tang, G. & Sun, W. (2018). Exploring 'new generation' employees' green tactics in environmental protection in China. *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 510-527.
- Wulur, L. & Mandagi, D. W. (2023). Employee performance 2.0: Antecedents and consequences of Gen Z employees performance. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 224-240.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.
- Ziaee, M. S. & Nargesian, J. (2023). Providing a Talent Retention Model among Generation Z Employees of Government Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 26-56. doi: 10.22034/jhrs.2023.391233.2055 (in Persian)
- Zoya, A. & Chitrao, P. V. (2021). Workplace Preference of Generation Z: A Review and Research Agenda. *Psychology and Education Journal*, 58(2), 10163-10167.