

Research Paper

Values and Job Expectations of Gen Z: A Systematic Review

Alireza Koushkie Jahromi^{1*} , Mahboube Miri² , MirAli Seyed Naghavi³ , Davoud Hossein pour⁴ 

¹ Ph.D., Associate Professor, Faculty Member in Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

² PhD Student in Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

³ Ph.D., Professor of Public Administration and Dean of the Faculty, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

⁴ Ph.D., Associate Professor, and Faculty Member in Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.



[10.22080/shrm.2026.6567](https://doi.org/10.22080/shrm.2026.6567)

Received:

May 3, 2025

Accepted:

October 31, 2025

Available online:

September 1, 2026

Keywords:

Job Values, Job Expectations, Gen Z, Systematic Review

Abstract

Gen Z represents the most recent group entering the workforce. Despite their significance, there is limited knowledge about their values, expectations, and specific behaviors in professional environments. This generation requires a distinct approach to recruitment, hiring, and retention within organizations. This research aims to investigate the values and job expectations of Gen Z. The research is theory-driven and exploratory. A systematic review based on the Kitchener and Charters model was employed for this study. This model consists of three main stages and seven operational steps. To better analyze and address the research questions concerning Gen Z, four main themes were conceptualized: Generation Z's intrinsic and extrinsic values, job expectations, and anticipated career development. This research can significantly aid organizational managers in understanding this generation and addressing the processes of recruitment, development, and retention. Additionally, various sectors of society, including policymakers and executives in education and technology, can benefit from the findings of this study.

Extended abstract

1. Introduction

Different generations have distinct characteristics; while behaviors, principles, mindsets, habits, and traditions may continue across generations, there remain significant differences in behaviors between generations (Coyle-Shapiro & Conway, 2005). Research suggests that individuals within a generation tend to be more similar to each other than to those of

previous generations (Tolbize, 2008). Studies have shown that these generational differences also hold meaning in the workplace; work behaviors of individuals and groups vary across generations (Van den Heuvel, 2014). For example, younger generations tend to prefer higher salaries and more flexible working hours, and their level of engagement at work also differs from other generations (Park & Gursoy, 2011).

* **Corresponding Author:** Alireza Koushkie Jahromi
Address: Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Email: alirezakoushkie@gmail.com

Generation Z has higher expectations of work. They seek meaningful jobs that allow them to utilize their skills and talents while making a positive impact on the world. They also seek opportunities to learn and grow, aiming to reach their full potential. A study by the Pew Research Center reported these high expectations, finding that 72% of Generation Z believe their work should align with their personal values. This figure contrasts with 60% in Generation X and 49% in Baby Boomers (Pew Research Center, 2022).

Generation Z places great importance on flexibility, wanting to work in a way that meets their needs (SHRM, 202). This could include options for remote work, flexible working hours, or part-time opportunities.

Generation Z is unfamiliar with official media, such as radio, television, billboards, print media, and home cinema (Nexlooks, 2023). They prefer face-to-face interactions, and due to their high information processing speed and the large amount of data they analyze instantly, they differ from other generations. Managing such a generation fundamentally differs from managing previous ones. The management patterns for this generation range from cloud-based leadership (Rodriguez & Rodriguez, 2015) to shared and co-creative leadership (Antonacopoulou & Bento, 2018; Nonaka, Nishihara, & Takeda, 2016), distinct from other generations. Consequently, in human resources management, there is a need to seek different solutions and approaches. Therefore, the main question of this research is: What are the work values and expectations of Generation Z in the workplace?

2. Research Methods

This research is theoretical and exploratory, aimed at identifying existing theories in a specific field. A systematic review was conducted for this research, based on the Kitchenham and Charters model, which includes three main stages: planning, implementing the systematic review, and reporting, as well as seven procedural steps:

formulating research questions, search strategy, defining selection criteria, searching, selecting, extracting and analyzing, and quality control (Kitchenham & Charters, 2007).

3. Results

For better analysis and to answer the research questions regarding Generation Z's work values and expectations, four main themes were conceptualized: internal and external values, job expectations, and career development. The identified categories and themes are explained in detail in the table below.

Research Findings: Themes, Categories, and Subcategories

Subcategory	Category	Theme
Confidence, Entrepreneurship	Attitudes	Internal Values
Independence, Self-efficacy	Personal Perception	
Knowledge and Perception, Purpose, .Sense of Worth	Motivations	
Technology, Global Events	Environmental Factors	External Values
Values, Leadership Style, Branding, Sustainable Development	Organizational Factors	
Parents, Responsibility	Family Factors	
Activities, Communication, Diversity	Organizational Culture	Job Expectations
Flexible Work, Workplace Friendships	Work-Life Balance	
Salary, Job Security	Stability	
Career Promotion, Personal Development	Growth	Career Development
Training, Support	Coaching	
Skills, Learning Tools	Learning	

4. Conclusion

This study aimed to examine the work values and expectations of Generation Z through a systematic review of credible domestic and international sources. By analyzing 35 studies, four main themes (internal and external values,

job expectations, and career development) and nine categories emerged, representing the work values and expectations of Generation Z, the primary focus of this study. Generation Z prefers jobs that align with their attitudes, self-perception, and motivations. Various studies presented differing results on Generation Z's inclination toward group activities. External work values for Generation Z are related to the environment, organization, and family.

Generation Z places importance on organizational culture, work-life balance, and stability. Currently, most of Generation Z is single and has not yet reached the age of marriage; with age and family responsibilities, priorities such as job security and salary may become more important.

Generation Z is motivated for career advancement and expects organizations to support their career development through learning and growth. They also value the leadership style of their managers, with a preference for transformative and participatory leadership styles.

Although this study's goal is to explore the work values and expectations of Generation Z to help organizational managers understand this generation and address recruitment, development, and retention processes, other parts of society, including policymakers and educational and technology leaders, can also benefit from these findings.

Technology plays an important role in overall human development and has currently positioned Generation Z ahead of the curve. All reviewed studies indicate that Generation Z expresses the need for technology to meet their learning and career development needs. While Generation Z is skilled at finding information, they may not always analyze it critically. They lack skills for critical assessment and need training in engaging ways (e.g., journalism, discussions, reflection, and learning through teamwork, problem-solving, and reflection) (Dobrowolski et al., 2022). Logical thinking skills, which involve systematically applying logic and reasoning principles to guide problem-solving and decision-making processes, are essential for understanding complex issues, conducting deep analysis, and

examining diverse scenarios (Kaplan, 2023). Therefore, teaching logical thinking skills should be considered essential in schools, universities, and workplaces for Generation Z (Cabrera, Cabrera, Powers, Solin, & Kushner, 2018).

Funding:

There is no funding support.

Authors' contribution:

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest:

No conflict of interest authors declared.

Acknowledgments:

The authors of the article thank and appreciate all the people who have given scientific advice in preparing the article. We also Acknowledgment all the employees of the General Directorate of Information Technology of the Tax Affairs Organization for preparing this article.

علمی

ارزش‌ها و انتظارات شغلی نسل زد: رویکرد مرور سیستماتیک

علیرضا کوشکی جهرمی^{۱*}، محبوبه میری^۲، میرعلی سیدنقوی^۳، داوود حسین‌پور^۴

^۱دکتری تخصصی، دانشیار و عضو هیئت علمی مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

^۲دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

^۳دکتری تخصصی، استاد مدیریت دولتی و رئیس دانشکده، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

^۴دکتری تخصصی، دانشیار و عضو هیئت علمی مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.



10.22080/shrm.2026.6567

چکیده

هدف: نسل زد نمایان‌گر جدیدترین گروه از افرادی است که وارد بازار کار شده‌اند. علی‌رغم اهمیت آن‌ها، دانش کمی در مورد ارزش‌ها، انتظارات و رفتارهای خاص آن‌ها در محیط‌های حرفه‌ای وجود دارد. با این حال، به خوبی ثابت شده است که این نسل نیاز به یک رویکرد متمایز با توجه به فرآیندهای انتخاب، استخدام، پذیرش و حفظ در سازمان‌ها دارد. بر همین اساس این پژوهش با هدف بررسی ارزش‌ها و انتظارات شغلی نسل زد انجام شده است. روش: این پژوهش یک پژوهش تئوری‌محور و رویکرد آن اکتشافی است؛ چراکه با هدف شناسایی نظریات موجود در یک حوزه خاص انجام می‌شود. برای انجام این پژوهش از مرور سیستماتیک و براساس مدل کیچنهام و چارترز استفاده شده است. این مدل دارای سه مرحله اصلی شامل برنامه‌ریزی، اجرای مرور سیستماتیک و گزارش‌دهی و هفت مرحله اجرایی شامل طرح پرسش‌های پژوهش، استراتژی جست‌وجو، مشخص‌نمودن معیارهای انتخاب، انجام جست‌وجو، انتخاب، استخراج و تحلیل و درنهایت کنترل کیفیت است. یافته‌ها: برای تحلیل بهتر و پاسخ به سؤالات پژوهش در خصوص نسل زد، چهار مضمون اصلی مفهوم‌سازی شده‌اند: ارزش‌های درونی و بیرونی نسل زد، انتظارات شغلی نسل زد و توسعه شغلی مورد انتظار. علاوه بر این چهار مضمون، ۹ مقوله و تعدادی زیرمقوله نیز شناسایی شد که نشان‌دهنده ارزش‌ها و انتظارات شغلی نسل زد هستند. نتیجه‌گیری: اگرچه این پژوهش با هدف بررسی ارزش‌ها و انتظارات شغلی نسل زد می‌تواند کمک شایانی به مدیران سازمان‌ها برای شناخت این نسل و توجه به فرآیندهای جذب، توسعه و حفظ کارکنان ایفا کند، ولی بخش‌های مختلف جامعه از جمله سیاست‌گذاران و متولیان حوزه‌های آموزش و فناوری نیز می‌توانند از یافته‌های این پژوهش بهره ببرند.

تاریخ دریافت:

۱۳ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۹ آبان ۱۴۰۴

تاریخ انتشار:

۱۰ شهریور ۱۴۰۵

کلیدواژه‌ها:

ارزش‌های شغلی؛ انتظارات شغلی؛ نسل زد؛ مرور نظام‌مند.

*نویسنده مسئول: علیرضا کوشکی جهرمی

آدرس: دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

ایمیل: alirezakoushkie@gmail.com

۱ مقدمه

نسل‌ها، ویژگی‌های متفاوتی در رفتارها، اصول، طرز فکر و انتظارات دارند؛ اگرچه برخی از این ویژگی‌ها در چند نسل ادامه می‌یابند، اما تفاوت‌های بین نسلی به‌ویژه در محیط‌های کاری و اجتماعی، همچنان معنادار است (Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Tolbize, 2008). دولوت (Dolot, 2018) نسل را به‌عنوان یک گروه قابل شناسایی تعریف می‌کند که سال‌های تولد، موقعیت، سن و وقایع زندگی مشابهی در مراحل رشد دارند. درواقع گذران زندگی در شرایط مشابه (به‌عنوان مثال اقتصادی، تاریخی)، در معرض وقایع مشابه بودن (به‌عنوان مثال فرهنگی، زیست‌محیطی) و تحت تأثیر فناوری‌های مشابه‌بودن، تا اندازه‌ای بر افراد تأثیر می‌گذارد که به روش‌های مشابهی تصمیم می‌گیرند و عمل می‌کنند. بر همین اساس برخی سازمان‌ها و محققان علاقمند به مطالعه در مورد نسل‌های جدید در حال ظهور و ویژگی‌های آن‌ها به دلیل تأثیر بر اقتصاد، بازار کار و استراتژی‌های سازمانی و منابع انسانی می‌باشند. یکی از مهم‌ترین نسل‌هایی که به‌تازگی توجه محققان را به خود جلب نموده است؛ نسل زد می‌باشد.

نسل زد به افرادی اطلاق می‌شود که بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰ متولد شده‌اند (Cilliers, 2017) (۱۳۷۴ تا ۱۳۸۸). آن‌ها اولین نسل کاملاً دیجیتالی هستند که به دلیل دسترسی نامحدود به اینترنت و تلفن همراه، تجربه جهان بزرگ و ارتباطات باز را داشته‌اند (Singh & Dangmei, 2016).

نسل زد در ایران حدود ۲۰٪ جمعیت را تشکیل می‌دهد.

آن‌ها در مقایسه با نسل‌های قبلی، تحصیلات بیشتری دارند و طبق گزارش مرکز آمار ایران، ۵۰ درصد از نسل زد دارای مدرک دیپلم یا بالاتر بوده و حدود ۴۰ درصد از آنان شاغل هستند (Cultural Studies Office, 2020).

باید به این نکته توجه نمود که نسل زد صرفاً یک پدیده ملی نیست، بلکه یک نیروی جهانی در حال رشد است که همراه با نسل هزاره^۱، تا سال ۲۰۳۰ حدود ۷۴ درصد از نیروی کار جهانی را تشکیل خواهد داد (Deloitte, 2025).

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رفتارهای کاری افراد در نسل‌های متفاوت، متغیر است (Van den Heuvel, 2014)؛ به گونه‌ای که الگوی رفتار انفرادی مبتنی بر نسل، همان‌قدر متنوع و معنادار است که تنوع قومیت و جنسیت (Acheampong, 2020). این آمار و دغدغه‌ها نشان‌دهنده آن است که با ورود این نسل، الگوهای سنتی کار و مدیریت به چالش کشیده شده و توجه به انتظارات آن‌ها برای پایداری سازمان‌ها، امری حیاتی است. گزارش سال ۲۰۲۴ شرکت Deloitte نشان می‌دهد که دغدغه‌های اصلی نسل زد در سراسر جهان، در مورد هزینه‌های زندگی، تغییرات اقلیمی و بهداشت روانی است. درنتیجه، این نسل نه تنها به دنبال حقوق بالاتر است، بلکه به‌طور فزاینده‌ای شرکت‌هایی را ترجیح می‌دهد که در حوزه سلامت روانی کارکنان سرمایه‌گذاری کرده و در قبال جامعه و محیط زیست متعهد هستند (Deloitte, 2024).

همچنین، ثبات اقتصادی، اجتماعی و شخصی مهم‌ترین دغدغه نسلی است که تکاپوی والدین خود را در بحران‌های اجتماعی و اقتصادی مشاهده کرده و با بحران‌هایی چون کووید دست‌وپنجه نرم کرده‌اند

۱. نسل قبل از نسل زد که متولدین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۴ می‌باشند.

(Javaherian, 2021). نسل زد انتظارات بالاتری از کار دارند و به دنبال کار معناداری هستند که به آنها امکان می‌دهد از مهارت‌ها و استعدادهای خود استفاده کنند. آنها همچنین به دنبال فرصت‌های یادگیری و رشد هستند تا به پتانسیل کامل خود برسند. این انتظارات بالاتر در مطالعه‌ای که توسط Pew Research Center انجام شد، گزارش گردید. این مطالعه نشان داد که ۷۲ درصد از نسل زد معتقدند که کارشان باید براساس ارزش‌های شخصی آنها باشد. این آمار در نسل ایکس^۱ ۶۰ درصد و در بیبی بومرها^۲ ۴۹ درصد است (Pew Research Center., 2022).

این نسل همچنین تمایل زیادی به کارآفرینی به جای کارکردن برای دیگری دارد تا جایی که ۷۴٪ این نسل تمایل دارند کارآفرینی کنند (Javaherian, 2021). در حقیقت می‌توان به این نکته پی برد که این نسل به دنبال مشاغلی است که نه تنها امنیت مالی، بلکه معنا، انعطاف‌پذیری و فرصت‌های رشد مداوم را نیز فراهم کند (Pew Research Center., 2022).

با توجه به انتظارات منحصربه‌فرد این نسل، چالش‌های منابع انسانی به‌سرعت در حال افزایش است. طبق گزارش Gartner (2023)، بیش از ۶۰٪ مدیران منابع انسانی معتقدند که استراتژی‌های فعلی مدیریت استعداد آنها برای جذب و حفظ نسل زد کافی نیست. این گزارش نشان می‌دهد که نسل زد به‌طور متوسط در مقایسه با نسل‌های قبلی، ۲۹٪ بیشتر تمایل به تغییر شغل در سال اول استخدام دارد (Gartner, 2023). عدم پاسخ‌گویی به این انتظارات می‌تواند پیامدهای منفی شدیدی مانند

نارضایتی، خشم، ناامیدی و ترک سازمان را به دنبال داشته باشد. علاوه‌براین، تعادل زندگی و کار برای آنها اهمیت بالایی دارد و به دنبال گزینه‌هایی چون کار از راه دور و ساعات کاری منعطف‌تر هستند (SHRM, 2023; Cultural Studies Office, 2020).

مدیریت بر چنین نسلی به‌طورکلی و پایه‌ای با مدیریت بر نسل‌های پیشین متفاوت است. الگوهای مدیریتی این نسل از رهبری ابری گرفته (Rodriguez & Rodriguez, 2015) تا رهبری اشتراکی و هم‌آفرینی (Antonacopoulou & Bento, 2018; Nonaka, Nishihara, & Takeda, 2016) با سایر نسل‌ها تفاوت دارد. پس بدیهی است که در مقوله مدیریت منابع انسانی نیز الزام به جست‌وجوی راهکارها و رویکردهای متفاوتی وجود دارد.

بنابراین، دوران سیاست‌های یکسان منابع انسانی به پایان رسیده و سازمان‌ها نیازمند سفارشی‌سازی رویکردهای خود هستند (Martin, 2005).

با وجود اهمیت فزاینده نسل زد در بازار کار و تفاوت‌های بنیادین آنها در ارزش‌ها و انتظارات، دانش نظام‌مند ما در مورد این مفاهیم همچنان محدود است. سازمان‌ها در فرآیندهای جذب، استخدام، توسعه و حفظ این نسل با چالش‌های اساسی روبه‌رو هستند؛ زیرا سیاست‌های سنتی منابع انسانی قادر به برآوردن نیازهای نسل دیجیتال نیستند. بنابراین، این پژوهش با تکیه بر تفاوت‌های مشاهده‌شده و نیاز به رویکردهای جدید در مدیریت منابع انسانی، به دنبال پاسخ‌گویی به سؤال کلیدی زیر است: ارزش‌های شغلی و انتظارات نسل زد در محیط کار کدامند؟ این پژوهش با هدف بررسی و نظام‌مندسازی دانش موجود در خصوص این

^۱. نسل قبل از نسل هزاره و متولدین سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۹ می‌باشند.

^۲. نسل قبل از نسل ایکس و متولدین سال‌های ۱۹۴۰ تا ۱۹۵۹ می‌باشند.

شده است از TPB برای بررسی نیت "پرش شغلی"^۴ استفاده شده و نشان داده شده است که چگونه ارزش‌های شخصی (مانند تعادل کار-زندگی) و انتظارات از پیشرفت سریع بر رفتارهای شغلی تأثیر می‌گذارند (Yuen, 2016).

۲.۲ نظریه گروه نسلی^۵

این نظریه توسط ویلیام اشتراوس و نیل هاو^۶ معرفی و پس از آن به‌طور گسترده‌ای محبوب شد. این نظریه پیشنهاد می‌کند که نسل‌ها به دلیل تجربه‌های مشترک تاریخی، اجتماعی و فرهنگی در دوره‌های خاص، ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای متمایزی را شکل می‌دهند که می‌توانند رفتارهای آینده آن‌ها را پیش‌بینی کنند. GCT بر چرخه‌های نسلی و الگوهای تکرار شونده در تاریخ تأکید و نسل‌ها را به‌عنوان گروه‌هایی با ویژگی‌های مشترک تعریف می‌کند (Strauss & Howe, 1991).

۳.۲ نظریه نسل آی^۷

این نظریه که توسط دکتر ژان ام. توننج^۸، روان‌شناس و محقق مطرح شده است، یک چهارچوب قدرتمند است که به‌جای رویدادهای تاریخی صرف (مانند جنگ یا رکود اقتصادی)، بر تأثیر یک عامل واحد و فراگیر تمرکز می‌کند: گسترش جهانی گوشی‌های هوشمند و رسانه‌های اجتماعی (Schmitt, 2024). این نظریه استدلال می‌کند که ظهور گوشی‌های هوشمند پس از سال ۲۰۱۲ به‌سرعت الگوی مصرف زمان و نحوه تعامل نوجوانان را تغییر داده؛ همین مسأله و گسترش شبکه‌های اجتماعی

مفاهیم، از طریق یک رویکرد مرور سیستماتیک، انجام شده است تا به مدیران و سیاست‌گذاران در شناخت بهتر و طراحی استراتژی‌های مؤثر برای تعامل موفقیت‌آمیز با این نسل کمک کند.

۲ مبانی نظری پژوهشی

برای بررسی رفتارها و ارزش‌ها و انتظارات نسل زد نیازمند نظریاتی هستیم که براساس آن بتوانیم به این هدف دست یابیم. نظریات رفتاری که در ادامه به‌طور خلاصه ارائه می‌شوند، مهم‌ترین نظریات در خصوص رفتارهای فردی و بین‌نسلی و همچنین رفتارهای نسل زد می‌باشند.

۱.۲ نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده^۱

نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده که توسط آیزک آجن^۲ ارائه شده است، چهارچوبی برای پیش‌بینی و تبیین رفتار انسانی در موقعیت‌های خاص فراهم می‌کند. این نظریه، نیت^۳، نگرش نسبت به رفتار، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری ادراک‌شده را به‌عنوان عوامل کلیدی در پیش‌بینی رفتار معرفی می‌کند (Ajzen, 1991). تحقیقات نشان داده‌اند که این عوامل می‌توانند با دقت بالایی نیت و رفتار را پیش‌بینی کنند، اگرچه روابط دقیق بین باورها و این عوامل همچنان نیاز به بررسی بیشتری دارد.

این نظریه پایه و اساس برخی از مطالعات نسلی است و تبیین می‌کند که چرا یک نسل دارای مجموعه‌ای از ارزش‌های منحصربه‌فرد است و چرا رفتارهای شغلی خاصی از خود نشان می‌دهد. به‌طور مثال در پژوهشی که توسط یون (Yuen, 2016) انجام

5. Generational Cohort Theory (GCT)

6. William Strauss & Neil Howe

7. iGen

8. Jean M. Twenge

1. Theory of Planned Behavior - TPB

2. Ajzen, Icek

3. Intention

4. job-hopping

تکنولوژی می‌داند که نه تنها ابزارهایشان، بلکه نحوه تفکر و مغز آن‌ها را برای تعامل با دنیای جدید دوباره سیم‌کشی کرده است.

۵.۲ نظریه خودتعیین‌گری^۴

این نظریه توسط دو روان‌شناس به نام‌های ادوارد ال. دسی^۵ و ریچارد ام. رایان^۶ در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ توسعه یافت. SDT بر این ایده اصلی تأکید دارد که انسان‌ها گرایش‌های ذاتی برای رشد روان‌شناختی، تسلط بر چالش‌ها و یکپارچه‌سازی تجربیات دارند. این نظریه دو نوع اصلی انگیزه را از هم متمایز می‌کند:

انگیزه درونی: انجام یک فعالیت صرفاً به دلیل لذت، علاقه یا رضایت ذاتی که خود فعالیت ایجاد می‌کند. انگیزه بیرونی: انجام یک فعالیت برای دستیابی به یک نتیجه جداگانه، مانند دریافت پاداش یا اجتناب از تنبیه. SDT در اینجا طیفی را تعریف می‌کند که چگونه انگیزه‌های بیرونی می‌توانند به تدریج درونی و خودپذیرفته شوند.

ستون فقرات SDT این فرض است که سه نیاز روان‌شناختی بنیادی و جهان‌شمول وجود دارد که ارضای آن‌ها برای سلامت روان، عملکرد بهینه و انگیزه خودتعیین‌شده^۷ ضروری است. اگر محیط اجتماعی این نیازها را برآورده کند، انگیزه درونی تقویت می‌شود و اگر آن‌ها را تضعیف کند، انگیزه کنترلی^۸ جایگزین می‌گردد: خودمختاری^۹، شایستگی یا کفایت^{۱۰} و ارتباط^{۱۱} (Deci & Ryan, 1985).

به کاهش تعاملات رو در رو منجر شده است (Schmitt, 2024).

۴.۲ نظریه بومیان دیجیتال^۱

نظریه بومیان دیجیتال که اولین بار توسط مارک پرنسکی^۲ در اوایل دهه ۲۰۰۰ مطرح شد، بر این مفهوم تمرکز دارد که افرادی که از بدو تولد در محیطی غرق در فناوری‌های دیجیتال (مانند اینترنت، گوشی‌های هوشمند و بازی‌های کامپیوتری) رشد کرده‌اند، از لحاظ ذهنی و شناختی با نسل‌های پیشین خود که پرنسکی آن‌ها را «مهاجران دیجیتال»^۳ می‌نامد، متفاوت هستند (Prensky, 2001).

بومیان دیجیتال به پردازش اطلاعات به صورت سریع، موازی و غیرخطی عادت دارند. برخلاف نسل‌های گذشته که اطلاعات را قدم به قدم و ترتیبی (خطی) پردازش می‌کردند، این نسل توانایی مدیریت و درک اطلاعات از منابع متعدد را به صورت هم‌زمان دارد (Prensky, 2001).

برای بومیان دیجیتال، ابزارهای فناورانه یک وسیله اضافی نیستند، بلکه بخشی از هویت و کارکرد روزمره آن‌ها محسوب می‌شوند؛ آن‌ها برای ارتباط، یادگیری، کار و کنش‌گری اجتماعی، به طور طبیعی به پلتفرم‌های دیجیتال روی می‌آورند (Prensky, 2001).

به طور خلاصه، نظریه بومیان دیجیتال رفتار نسل زد را نتیجه مستقیم غوطه‌وری مادام‌العمر آن‌ها در

7. Autonomous Motivation

8. Controlled Motivation

9. Autonomy

10. Competence

11. Relatedness

1. Digital Native Theory

2. Marc Prensky

3. Digital Immigrants

4. Self-Determination Theory (SDT)

5. Edward L. Deci

6. Richard M. Ryan

۶.۲ نظریه تطبیق کار^۱

یک چهارچوب شغلی و شخصیتی است که به تبیین رضایت شغلی، رضایت‌مندی از محیط کار و ماندگاری شغلی می‌پردازد (Dawis & Lofquist, 1984). تطبیق شغلی^۲ زمانی بهینه است که رضایت‌مندی (کارمند از شغل) و رضایت‌بخش بودن (شغل از کارمند) هر دو در سطوح بالا قرار داشته باشند. هدف نهایی TWA، پیش‌بینی ماندگاری شغلی و رضایت بلندمدت با استفاده از اندازه‌گیری این دو بُعد تناسب است (Dawis & Lofquist, 1984).

۷.۲ نظریه ارزش‌های کار^۳

این نظریه در درجه اول یک رویکرد تجربی و نسلی برای بررسی نگرش‌ها و اولویت‌های افراد در محیط کار است. این نظریه به‌طور خاص به دنبال جداسازی تفاوت‌های ارزشی ناشی از نسل (تأثیر دوره تولد) از تفاوت‌های ناشی از سن/مرحله شغلی است (Twenge et al., 2010). تحقیقات تئوئج و همکاران بر این فرض استوار است که تغییرات فرهنگی و اجتماعی گسترده (مانند ظهور اینترنت، افزایش فردگرایی و تغییرات اقتصادی) باعث شده است که نسل‌های جدید مجموعه‌ای از ارزش‌های کاری متفاوت با نسل‌های پیشین داشته باشند. نظریه ارزش‌های کار تئوئج بیان می‌کند که نسل‌های جوان‌تر، به‌ویژه میلنیال‌ها و نسل Z، بیشتر خواهان مشاغلی هستند که زندگی شخصی آن‌ها را مختل نکند و همچنین پاداش‌های ملموس و مستقیمی (بیرونی) فراهم کند؛ درحالی که لزوماً انگیزه‌های

درونی یا اجتماعی را در اولویت اول قرار نمی‌دهند (Twenge et al., 2010).

۸.۲ نسل زد در محیط کار

برخی از نویسندگان بیان می‌کنند که نسل زد «برخلاف سایر نسل‌هایی است که قبلاً دیده شده است» (Half, 2015) و اولین نسل واقعاً جهانی است که «بزرگ‌ترین تغییر نسلی را که محل کار تاکنون دیده است» رقم خواهد زد (Tulgan, 2013). برخی محققان باور دارند که نسل زد ویژگی‌های مشترکی با نسل Y دارند که عمدتاً به توانایی آن‌ها در سازگاری با جهان و استفاده از جدیدترین فناوری‌ها مربوط می‌شود (Wood, 2013). آن‌ها در مقایسه با نسل قبلی (Y) که توانایی انجام چند کار هم‌زمان داشتند، توانمندی بیشتری برای کار روی چندین برنامه هم‌زمان دارند (Addor, 2011). این توانایی مربوط به دسترسی گسترده آن‌ها به اطلاعات و شبکه‌های اجتماعی از سنین پایین است، نسل زد همچنین توانایی بالایی در پردازش حجم زیادی از اطلاعات دارد (Addor, 2011).

پژوهش‌های مرتبط با نسل زد نشان می‌دهد نمایندگان این نسل دوست دارند بلافاصله و بدون هیچ تلاشی به یک شغل حرفه‌ای عالی و بی‌نظیر دست یابند. برای آن‌ها دشوار است که قدم به قدم برای زندگی شغلی و پیشرفت خود برنامه‌ریزی کنند و به آن پایبند بمانند (Steinerowska-Streb & Wziątek-Staśko, 2016). آن‌ها نه تنها در نزدیک‌ترین محیط اطراف خود بلکه در سراسر جهان به دنبال شغل هستند؛ زیرا ویژگی‌های بارز آن‌ها تحرک و دانش زبان‌های خارجی است. آنچه تهدیدی برای

3. Work Values Theory

1. Theory of Work Adjustment (TWA)

2. Work Adjustment

حمایت از کار و رابطه با بیبی بومرها مطرح بوده است (Half, 2015).

مطالعه انجام شده توسط رابرت هالف نیاز به منتورینگ نسل زد را در محیط کار تأیید می‌کند؛ زیرا اعضای این نسل به شدت نیاز به آموزش مداوم و بازخورد مداوم در مورد فعالیت خود دارند (Half, 2015).

حفظ کارکنان نسل زد برای چندین سال ممکن است چالش برانگیز باشد؛ با این حال افراد این نسل به کارفرمای خود وفادار می‌شوند؛ اگر سازمان به آن‌ها فرصت رشد، تجربه‌های جدید و پیشرفت شغلی دهد. (Half, 2015). فرصت‌های پیشرفت مهم‌ترین عامل است که نشان می‌دهد چرا اعضای نسل زد یک شغل تمام وقت را انتخاب می‌کنند و چرا تمایل دارند در شرکت‌های متوسط یا چند ملیتی کار کنند (Half, 2015).

در نهایت، رابرت هالف (Half, 2015) نیاز نسل زد را به امنیت مهم ارزیابی می‌کند؛ زیرا اعضای این گروه در یک دوره رکود رشد کرده‌اند. آن‌ها در یک محیط رقابتی بزرگ شده‌اند و بنابراین اکثر آن‌ها انتظار دارند برای داشتن یک مسیر حرفه‌ای موفق، سخت‌تر از نسل‌های قدیمی‌تر کار کنند. علاوه بر این، شرایط اجتماعی و اقتصادی بر انتظارات این نسل تأثیرگذار است؛ زیرا گزارش شده است که آن‌ها از نظر خواسته‌ها و انتظارات در محل کار نسبت به پیشینیان خود واقع‌بینانه‌تر هستند.

پیشینه پژوهش

مطالعات مرتبط با نسل زد در ایران
محققان ایرانی در خصوص نسل زد در محیط کار پژوهش‌هایی انجام داده‌اند که می‌تواند با انتظارات شغلی آنان نیز مرتبط باشد. به طور مثال نشان

نسل‌های قدیمی به‌شمار می‌رود، عنصر سرعت و تجربه‌گرایی نسل زد است. آن‌ها تاکنون تحصیل کرده‌ترین و پیشرفته‌ترین نسل هستند (Steinerowska-Streb & Wziątek-Staśko, 2016). نسل زد خوداشتغالی را راهی برای فعالیت حرفه‌ای می‌دانند، به‌ویژه به این دلیل که برای آن‌ها درآمد بیشتر و استقلال به همراه دارد (Pocztowski, Buchelt, & Pauli, 2015).

علاوه بر این، تحقیقات نشان می‌دهد افرادی که به نسل زد تعلق دارند، اعتماد به نفس بالا، دیدگاهی خوش‌بینانه به زندگی حرفه‌ای آینده خود و تمایل به ابتکارات کارآفرینانه دارند؛ چراکه بسیار خلاق و مبتکر هستند (Half, 2015). یکی دیگر از ویژگی‌های جالب این واقعیت است که علی‌رغم ارتباط مداوم در رسانه‌های اجتماعی، به نظر می‌رسد نسل زد در مقایسه با نسل‌های قدیمی کم‌تر درگیر مشارکت مدنی است (Addor, 2011).

مطالعات نشان می‌دهد که نسل زد کار مستقل را ترجیح می‌دهد و تمایلی به مشارکت در کار گروهی ندارد. این واقعیت را می‌توان با تمایل نسل Z برای برقراری ارتباط در یک محیط مجازی، با استفاده از یک زبان مختصر که بر مهارت‌های گوش‌دادن، بین فردی و اجتماعی شدن آن‌ها تأثیر می‌گذارد، مرتبط کرد (Tulgan, 2013). علاوه بر این، فعالیت در رسانه‌های اجتماعی بر مهارت‌های نوشتاری نسل زد تأثیر منفی می‌گذارد؛ به نظر می‌رسد آن‌ها به آموزش عمیق در زمینه توسعه مهارت‌های ارتباطی رسمی نیاز دارند (Half, 2015).

با این حال، باور عمومی این است که نسل زد می‌تواند به راحتی به وسیله برنامه‌های منتورینگ و با کمک نسل‌های باتجربه‌تر در سازمان‌ها ادغام شود. این ایده از زمانی که هزاره‌ها وارد بازار کار شده‌اند، برای

جلالی و همکارانش در سال ۱۳۹۸ پژوهشی را تحت عنوان «شناسایی تفاوت‌های نسلی در کارکنان سازمان‌های دولتی» نگاشته‌اند. یافته‌های آنان حاکی از آن است که در سازمان‌های مورد بررسی سه نسل از کارگران جوان، میان‌سال و باتجربه وجود دارد. تفاوت‌های نسلی استخراج شده در صنعت منابع انسانی به پنج دسته تفاوت‌های شغلی، شخصیتی، آموزشی، فنی و انگیزشی تقسیم شد (Jalali et al., 2019).

شهلائی و همکارانش در سال ۱۳۹۸ مقاله‌ای با عنوان «بررسی تفاوت نسلی در کارکنان باتجربه و جوان در سازمان‌های نظامی (مطالعه موردی: کارکنان ستادی یکی از سازمان‌های نظامی)» نوشته‌اند. یافته‌ها نشان داد که شکاف نسلی تأثیر معنادار و منفی بر تعهدات مؤثر و تأثیر مثبت بر تعهدات مستمر و هنجاری سازمان نظامی مورد بررسی دارد. به عبارت دیگر، در مقایسه با نسل‌های باتجربه‌تر، افراد جوان‌تر تعهدات مؤثرتری دارند، اما تعهدات مستمر و هنجاری کم‌تری دارند (Shalaei et al., 2019).

سمیعی و صدری‌نیا در سال ۱۳۹۷ پژوهشی تحت عنوان «تحلیلی بر نقش قراردادهای روان‌شناختی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی» نگاشته‌اند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که برای توسعه و رشد قرارداد روان‌شناختی مثبت در سازمان، مدیر منابع انسانی باید در اجرای آن کارکردها و فرایندها موفق باشد. از آنجایی که تعهد سازمانی مهم‌ترین مؤلفه‌های اساسی قرارداد روان‌شناختی است، مدیر منابع انسانی می‌تواند با انجام آن بر رشد و گسترش این مهم تأکید کند. تعهد کارکنان را می‌توان با مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری در مورد اقدامات بهبود بخشید. فرهنگ سازمانی قدرت بهبود و ایجاد

دادند که درخواست شغلی آن‌لین، ارائه مزایا، طراحی شغلی جذاب و آموزش از مؤلفه‌های مهم در جذب و نگه‌داشت نیروی کار نسل زد است (Dehghan et al., 2023).

برخی نیز مؤلفه‌های شایستگی کارمندان نسل زد را با ترتیب فناوری محوری، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت، انعطاف، اخلاق‌مداری، ارتباطات، تفکر تحلیلی، مشارکت و موفقیت‌طلبی دسته‌بندی کردند (TaghiPour & Koushki, 2023).

محققان دیگری نیز بر رعایت عدالت در حقوق و دستمزد و ارائه مزایا به عنوان عوامل مؤثر بر نگه‌داشت کارکنان این نسل تأکید کردند (Akbari et al., 2022).

محققینی نیز بر تفاوت بنیادین این نسل با سایر نسل‌ها صحنه‌گذارده‌اند و حتی به آن‌ها نسل «ضد» اتلاق کرده‌اند (Mizani, 2021).

از دید برخی پژوهشگران نسل زد ایرانی نوعی زیباشناسی از خود بروز می‌دهد و با تصاویر و اشکال ارتباط بهتری پیدا می‌کند تا متون. در ارتباطات به نوعی از ایجاز می‌رسد و حوصله و تمرکز کمی دارد (Zokaei, 2021).

برخی از پژوهشگران انتظارات نسل زد را در محیط کار با بررسی قراردادهای روان‌شناختی مورد پژوهش قرار داده‌اند. یعقوبی و همکارانش در سال ۱۴۰۱ مقاله‌ای با عنوان «کشف محتوای قرارداد روان‌شناختی پرستاران بیمارستان‌های دولتی» نوشته‌اند. یافته‌های آنان نشان داد که پرستاران ارزش‌های بسیار مهمی فراتر از علایق فردی و سازمانی دارند که با ماهیت حرفه پرستاری مرتبط است و این ارزش‌ها در قراردادهای روان‌شناختی ارزش‌محور ظاهر می‌شوند.

نیروی کار را با کالبر بالاتر دارد. به بیان دیگر، شرکت انتظارات کارمند را برای کار برآورده می‌کند و کارمند برای کار سازمان خود، سطح کار را بالا می‌برد (Samiei & Nia, 2018).

پژوهش‌های مرتبط با نسل زد

به‌طورکلی پژوهش‌های مرتبط با این حوزه را می‌توان در دو گروه مورد بررسی قرار داد:

الف- پژوهش‌های مرتبط با ارزش‌ها و انتظارات شغلی نسل زد: مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهند که نسل زد برای ارزش‌های درونی مانند معناداری کار، استقلال و رشد فردی اهمیت زیادی قائل است. آن‌ها همچنین انتظارات بالایی از سازمان‌ها در زمینه‌هایی مانند انعطاف‌پذیری کاری، شفافیت سازمانی و دریافت بازخورد مداوم دارند (SHRM, 2023).

ب- پژوهش‌های مرتبط با ویژگی‌های عمومی نسل زد: این دسته از مطالعات به بررسی ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی این نسل می‌پردازند. یافته‌ها نشان می‌دهند که نسل زد به دلیل استفاده مداوم از فضای مجازی، دارای مهارت‌های فناورانه بالا، توانایی پردازش سریع اطلاعات و نگاهی کارآفرینانه است (Gabrielova & Buchko, 2021). همچنین، به دلیل همین ویژگی‌ها، مدیریت آن‌ها با نسل‌های قبلی تفاوت‌های بنیادینی دارد.

با بررسی پیشینه پژوهش‌ها، مشخص می‌شود که اگرچه پژوهش‌های متعددی در مورد هریک از این مفاهیم به‌صورت جداگانه انجام‌شده، اما شکاف پژوهشی در زمینه نظام‌مندسازی و ایجاد ارتباط دقیق بین ارزش‌ها و انتظارات شغلی این نسل در محیط کار وجود دارد که پژوهش حاضر با هدف رفع این شکاف‌ها انجام شده است.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های داخلی و خارجی در مورد نسل زد (گردآوری محقق)

سال	نویسنده	عنوان	روش	یافته‌ها
تحقیقات خارجی				
۲۰۲۰	Acheampong, Nana Amma A	اولویت‌های پاداش جوان‌ترین نسل: جذب، استخدام و حفظ نسل Z در سازمان‌های بخش عمومی.	رویکرد تحقیق مبتنی بر شواهد و یک بررسی سیستماتیک جمعی	شواهد جمع‌آوری‌شده از ۳۲ مطالعه نشان می‌دهد که چگونه پیشینه و تجربیات زندگی نسل Z بر ارزش‌های کاری و نحوه اولویت‌بندی پاداش‌ها تأثیر می‌گذارد. علاوه‌براین، جنسیت نیز بر میزان اهمیتی که این نسل برای پاداش قائل هستند مؤثر است.
۲۰۲۴	Ali, Li, and Qiu	بررسی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در رابطه با حفظ کارکنان نسل Z چینی	روش تحقیق کمی	یافته‌ها نشان داد که چهار شیوه مدیریت منابع انسانی تأثیر معناداری بر حفظ کارکنان دارند. تجزیه و تحلیل چند گروهی نشان داد که یک محیط کاری حمایتی و شیوه‌های آموزشی و توسعه برای کارمندان زن مهم‌تر است، درحالی‌که شفافیت حقوق و نقش تأثیر برجسته‌ای بر حفظ کارمندان مرد دارد.

سال	نویسنده	عنوان	روش	یافته‌ها
۲۰۲۳	Botezat, E., Fotea, S., & Fotea, I	بررسی رابطه بین انتظارات محل کار و ذهنیت قصد ترک شغل در بین دانشجویان رومانیایی به‌عنوان نمایندگان نسل Z	روش تحقیق کمی	نتایج نشان می‌دهد که تعادل کار-زندگی، پویایی کار و پاداش‌های کاری - ترفیع‌ها، هرکدام بخش قابل‌توجهی از تنوع در ذهنیت قصد ترک شغل را توضیح می‌دهند.
۲۰۱۷	Cilliers, Elizelle Juaneé	چالش آموزش نسل Z	روش تحقیق کیفی: مطالعه موردی	این مطالعه ترجیحات دانش‌آموز نسل Z جدید را از نظر استفاده از فناوری در سیستم‌های آموزشی رسمی، براساس نظرسنجی‌های انجام‌شده در بین دانشجویان طی دوره زمانی ۷ ساله بررسی کرد. همچنین دیدگاه‌ها و استفاده از فناوری و ترجیحات اساتید فعلی (از همان گروه از دانشجویان) را مورد آزمایش قرار داد تا برخی از واقعیت‌ها و چالش‌های پیچیده‌ای را که هنگام آموزش نسل Z با آن مواجه بود، آشکار کند.
۲۰۲۱	Egerová, Dana Komárková, Lenka Kutlák, Jiří	انتظارات اشتغال نسل Y و نسل Z: یک مطالعه تطبیقی هم‌گروهی نسلی از دو کشور	روش کمی	یافته‌های کلی این مطالعه نشان می‌دهد که هر دو نسل از نظر انتظارات شغلی آینده‌شان بیشتر شبیه به هم هستند تا متفاوت. یافته‌ها به طور خاص نشان می‌دهد که برخی از ویژگی‌ها مانند محیط جغرافیایی، تجربه حرفه‌ای و جنسیت ممکن است انتظارات شغلی را بیش از تفاوت نسلی شکل دهند.
۲۰۱۸	Goh, Edmund Lee, Cindy	نیروی کار قابل ملاحظه: نیروی کار محوری و نوظهور نسل Z در صنعت هتل‌داری	روش تحقیق کیفی، مطالعه موردی	نتایج نشان می‌دهد که نسل Z نگرش‌های مثبت کلی در مورد صنعت هتل‌داری مانند هیجان‌انگیز بودن، صنعت مردمی با فرصت‌های سفر همراه با چالش‌های خاصی مانند برخورد با مردم، ساعات طولانی/غیرعادی و مسائل بالقوة سلامت و ایمنی محل کار را مشاهده می‌کند.
۲۰۲۰	Goh, Edmund Okumus, Fevzi	اجتناب از حباب نیروی کار هتل‌داری: استراتژی‌هایی برای جذب و حفظ استعدادهای نسل Z	جست‌وجوی اکتشافی ادبیات	تمرکز اصلی این مقاله در ارائه استراتژی‌های استخدام عملی برای جذب استعدادهای نسل Z در صنعت هتل‌داری است. درنهایت مقاله به راه‌حل‌های عملی اتخاذشده توسط صنعت و استراتژی‌های نوآورانه در استخدام برای

سال	نویسنده	عنوان	روش	یافته‌ها
		در نیروی کار هتل-داری		مقابله با جنگ جذب استعدادها می‌پردازد.
۲۰۲۰	Kirchmayer, Zuzana Fratričová, Jana	انگیزه نسل Z در کار چیست؟ بینش در مورد محرک‌های انگیزه‌ای دانشجویان بازرگانی در اسلواکی	روش جمع‌آوری داده‌های روایی از داستان‌های مبتنی بر همدلی (MEBS)	با توجه به نتایج این پژوهش، لذت بردن از کار، کیفیت رابطه با همکاران و دست-یابی به اهداف از نظر نسل Z شایع‌ترین عوامل انگیزشی هستند. از سوی دیگر، تعادل کار و زندگی، سازمان‌دهی زمان کار و امنیت شغلی اهمیت چندانی نداشتند.
۲۰۲۳	Pandita, Deepika Agarwal, Yash Vapiwala, Fatima	تقویت پایداری یادگیری سازمانی: بررسی نقش کارکنان نسل Z	مرور ادبیات	این مطالعه نشان می‌دهد که در موارد زیادی دانش و تجربه از طریق یک لنز نسلی فیلتر می‌شود و سازمان‌ها باید توسعه کارکنان نسل Z را از طریق آموزش الکترونیکی، قرارداد روان‌شناختی، کارآفرینی داخلی و مربی‌گری معکوس تشویق کنند.
تحقیقات داخلی				
۱۴۰۲	اکبری، س.، قلیپور، آ.، و نرگسیان، ع.	شناسایی عوامل مؤثر بر نگه‌داشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا).	روش تحقیق کیفی، روش تحلیل مضمون	مجموع ۲۶ مصاحبه پس از تحلیل، منجر به شناسایی ۳ مضمون فراگیر، ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده 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.
۱۳۹۸	جلالی، ا.، دلخواه، ج.، و افسر، ا.	شناسایی تفاوت‌های نسلی در کارکنان سازمان‌های دولتی	روش تحقیق کیفی	نتایج نشان داد که کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه را می‌توان در سه نسل جوان، میان‌سال و با تجربه طبقه‌بندی کرد. تفاوت‌های نسلی استخراج شده مرتبط با حوزه منابع انسانی در پنج بعد تفاوت‌های شغلی، شخصیتی، آموزشی، فنی و انگیزشی دسته‌بندی شد.
۱۴۰۲	کوشکی، س.، تقی‌پور، آ.	تدوین و اولویت‌بندی شاخص‌های مدل شایستگی در کارکنان نسل Z	روش آمیخته: کیفی-کمی	درنهایت ۹ شاخص، ۳۸ بعد و ۱۰۲ مضمون برای مدل شایستگی کارکنان نسل Z در سازمان دولتی شناسایی گردید که ابعاد عبارت‌اند از: فناوری محور، مسئولیت‌پذیری، تفکر خلاق، تغییر پذیری، اصول اخلاقی، ارتباطات، تفکر

سال	نویسنده	عنوان	روش	یافته‌ها
تحلیلی، تصمیم‌گیری مشارکتی و موفقیت‌طلبی				
۱۴۰۲	دهقان، د.، آقاداتوود س.، ر.، و دلوئی اصفهان، م.ر.	عوامل مؤثر بر جذب و استخدام ویژه کارکنان نسل Z	روش پژوهش آمیخته مبتنی بر سه روش تحلیل دلفی فازی و معادلات تفسیری- ساختاری (ISM) و سناریوپردازی	در این پژوهش ۲۲ شاخص از طریق روش تحلیل مضمون شناسایی و با روش دلفی فازی تأیید و شاخص‌ها با استفاده از روش معادلات ساختاری- تفسیری، تحلیل سناریو مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج پژوهش ۶ سطح دارای اهمیت در شناسایی عوامل مؤثر را در جذب و استخدام کارکنان نسل Z مشخص نمود.

۳ روش و ابزار تحقیق

این پژوهش یک پژوهش تئوری‌محور بوده و رویکرد آن اکتشافی است که با هدف شناسایی نظریات موجود در حوزه ارزش‌ها و انتظارات شغلی نسل زد انجام شده است. برای انجام این پژوهش، از رویکرد مرور نظام‌مند براساس مدل استاندارد^۱ PRISMA استفاده گردید. استفاده از این چهارچوب، شفافیت و دقت مراحل جست‌وجو، انتخاب و تحلیل مقالات را تضمین می‌کند و اعتبار پژوهش را افزایش می‌دهد. یک مرور نظام‌مند باید:

۱. دانش موجود را به‌طور مناسبی توصیف کند؛
۲. مؤلفه‌های موردنیاز را برای فاز کمی ارائه دهد؛
۳. مؤلفه‌های جدیدی را شناسایی کند که از دل ادبیات موجود استخراج شده باشند؛
۴. بتواند از بنیان نظریه جدید حمایت کند (Dul & Hak, 2007).

جدول ۲. واژگان کلیدی پژوهش

شرکت	شغل	نسل زد
------	-----	--------

در پژوهش حاضر مرور نظام‌مند براساس مدل کیچنهام و چارترز انجام گرفت. این مدل دارای سه مرحله اصلی شامل برنامه‌ریزی، اجرای مرور نظام‌مند و گزارش‌دهی و هفت مرحله اجرایی شامل طرح پرسش‌های پژوهش، استراتژی جست‌وجو، مشخص نمودن معیارهای انتخاب، انجام جست‌وجو، انتخاب، استخراج و تحلیل و درنهایت کنترل کیفیت است (Kitchenham & Charters, 2007).

۱.۳ طرح سؤالات تحقیق و واژگان کلیدی

در این پژوهش دو سؤال اصلی برای انجام مرور نظام‌مند به شرح زیر تعریف شد:
ارزش‌های شغلی نسل زد کدامند؟
انتظارات نسل زد در محیط کار چیست؟
بر مبنای سؤال فوق واژگان کلیدی زیر انتخاب گردید:

^۱. (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)

کسب و کار	کار	نسل آی
سازمان	انتظارات	پسا هزاره
محیط کار	ارزش	نسل

معیارهای حذف: در دسترس نبودن منبع، بی ربط بودن محتوا، زبان غیر از انگلیسی و فارسی، تکراری بودن، پایان نامه و مقاله بدون متن کامل.

معیارهای اضافه: کلیدواژه، حوزه پژوهش، ارتباط محتوایی

۴.۳ انتخاب و سنجش کیفیت مقالات انتخابی

با توجه به اینکه نسل زد یک موضوع جدید پژوهشی است، بنابراین منابع محدودی نیز در این خصوص وجود دارد. پس از جست و جو در پایگاه های داده مشخص شده جمعاً 234 مورد اعم از مقاله و پایان نامه گردآوری شد. برای حفظ کیفیت منابع انگلیسی صرفاً مقالات Q1 تا Q4 انتخاب گردید. در خصوص منابع فارسی به دلیل محدود بودن این منابع از مقالات منتشر شده در مجلات و کنفرانس ها و پایان نامه ها استفاده شد.

از میان مقالات شناسایی شده، ۸۹ مقاله به دلیل عدم دسترسی به متن کامل حذف شدند. این مقالات عمدتاً شامل مقالات کنفرانسی یا گزارش هایی بودند که متن کامل آن ها در پایگاه های داده در دسترس نبود. تلاش های لازم برای دسترسی به آن ها از طریق درخواست به کتابخانه های دانشگاهی و پایگاه های داده جایگزین انجام شد، اما در نهایت به دلیل محدودیت های دسترسی، مقالات مذکور از فرآیند تحلیل نهایی حذف گردیدند. این اقدام براساس رویه های استاندارد مرور نظام مند صورت گرفته و تأثیری بر اعتبار نتایج اصلی پژوهش نداشته است.

واژگان کلیدی مانند "Gen Z," "Generation Z," "expectations," "values"، نه تنها براساس دو سؤال فوق انتخاب شدند، بلکه بر مبنای تحلیل مقالات پراستناد و مشورت با متخصصان حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی انتخاب گردیدند تا دامنه جست و جو جامعیت بیشتری داشته باشد.

مقالاتی که در عنوان آن یکی از واژه های ستون سوم جدول بالا وجود داشت به این معنا در نظر گرفته شد که موضوع مقاله با نسل زد مرتبط است. همچنین برای بخش انتظارات از محیط کار و رویکردهای شغلی نسل زد یکی از واژگان ستون های اول یا دوم می بایست در عنوان و یا کلمات کلیدی مقاله وجود داشت.

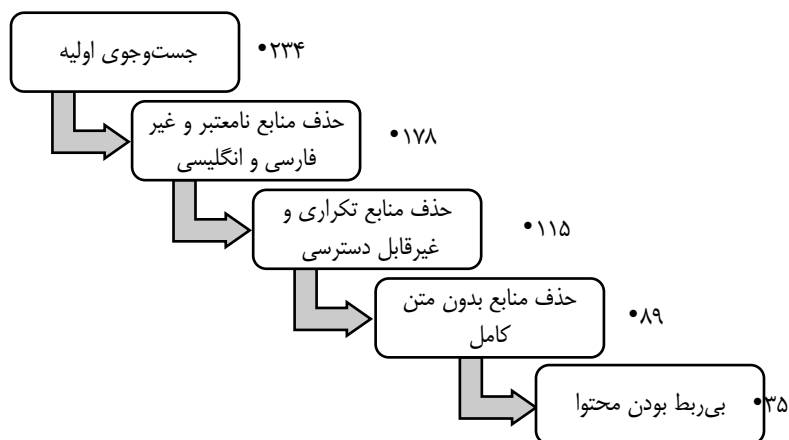
۲.۳ تعیین پایگاه های داده

پایگاه های داده به شرح زیر انتخاب شد: برای مقالات خارجی ابسکو هاست، اسکوپوس، گوگل اسکالر و پروکوئست و برای مقالات داخلی از سیویلیکا.

۳.۳ تعیین معیارهای حذف و اضافه

بازه زمانی برای جست و جو از سال 2016 تا سال 2024 تعیین شد؛ چراکه سال های قبل از 2016 هنوز نسل زد کودک بودند و در خصوص شغل و انتظارات شغلی آنان پژوهشی انجام نشده بود.

سایر معیارهای حذف و اضافه عبارت اند از:

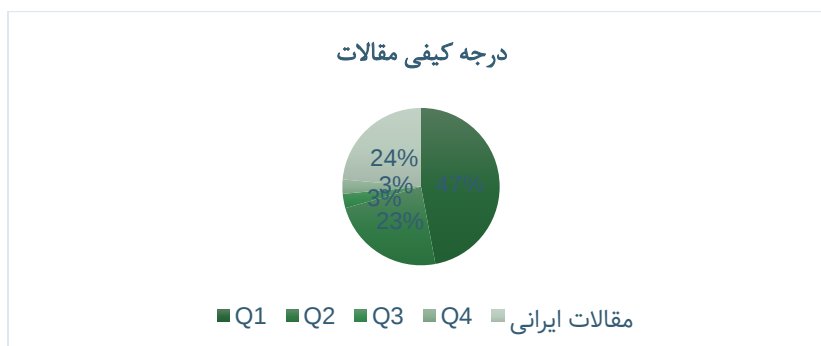


شکل ۱. خلاصه مراحل اجرایی تحقیق

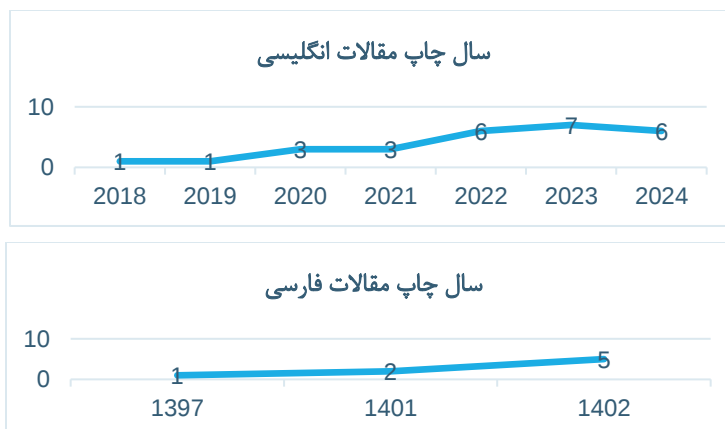
۵.۳. تحلیل داده‌ها:

در این بخش، منابعی که به مطالعه نسل زد و انتظارات و رویکردهای شغلی آنها پرداخته‌اند، از نظر فراوانی درجه کیفی و سال چاپ ارائه شده‌اند.

فراوانی مقالات براساس درجه کیفی (درجه کیفی Q1 - Q4 و مقالات ایرانی)



سال چاپ مقالات



جدول ۳. خلاصه مقالات بررسی شده براساس عنوان، روش، ژورنال، نویسنده و سال چاپ

کد	نویسنده/سال	عنوان ژورنال	عنوان مقاله
A1	(Imjai, Aujirapongpan, & Yaacob, 2024)	International Journal of Educational Research Open	Impact of logical thinking skills and digital literacy on Thailand's generation Z accounting students' internship effectiveness: Role of self-learning capability
A2	(Kautish, Hameed, Kour, & Walia, 2022)	Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education	Career beliefs, self-efficacy and VUCA skills: A study among generation Z female students of tourism and hospitality
A3	(Sillero Sillero, Gil Poisa, Marques-Sule, & Ayuso Margañon, 2023)	Journal of Professional Nursing	Motivations and expectations of generation Z nursing students: A post-pandemic career choice qualitative analysis
A4	(Gameiro, Darcie, Hazaki, Gameiro, & Carricondo, 2019)	Clinics	Why ophthalmology? Analysis of the motivating factors influencing the choice of ophthalmology as a career among different generations in Brazil
A5	(Gabrielova & Buchko, 2021)	Business Horizons	Here comes Generation Z: Millennials as managers
A6	(Jiang et al., 2024)	Heliyon	Perceptions and experiences of Generation Z nursing students during their practicum in an intensive care unit: A qualitative study
A7	(Goh & Lee, 2018)	International Journal of Hospitality Management	A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce
A8	(Atasever, Chmielarz, & Zborowski, 2023)	Procedia Computer Science	Comparison and Assessment of the Power Distance Index in Generation Z in Türkiye and Poland
A9	(Sakdiyakorn, Golubovskaya, & Solnet, 2021)	International Journal of Hospitality Management	Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment
A10	(Chillakuri, 2020)	Journal of Organizational Change Management	Understanding Generation Z expectations for effective onboarding
A11	(Saeedikiya, Salamzadeh, Salamzadeh, & Aeeni, 2024)	International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research	Cognitions affecting innovation among generation Z entrepreneurs: the external enablement of digital infrastructure
A12	(Baum, 2020)	Organizational Dynamics	A changing world of work. What can we learn from the service sector about employing Millennials (and Gen Z)?

کد	نویسنده/سال	عنوان ژورنال	عنوان مقاله
A13	(Hennings,) Zhu, & van der (Veen, 2022)	Asia Pacific Journal of Human Resources	Developing the capacity for a proactively self- managed career: an analysis of aspiring new- generation employees in Japan
A14	(Walmsley, Cripps, & Hine, 2020)	Hospitality & Society,	Generation Z and hospitality careers
A15	(Bhore & Tapas, 2023)	SA Journal of Human Resource Management	An exploratory study of factors influencing career decisions of Generation Z women in Data Science
A16	(Wang, Zhang, Wang, & Yuan, 2023)	Sustainability	Sustainable Career Development of Chinese Generation Z (Post-00s) Attending and Graduating from University: Dynamic Topic Model Analysis Based on Microblogging
A17	(Collisson & Eck, 2022)	Teaching of Psychology	“Oh, the Places You Can Go” Gen Z Psychology Students’ Perceived Career Options and Interests
A18	(Hill, Kim, Oja, Kim, & Lee, 2024)	Sport, Business and Management: An International Journal	Innovation is the key: identifying factors to increase career satisfaction and psychological well-being in millennial and generation Z sport employees
A19	(Gallagher et al., 2022)	International Journal of Care and Caring	Views of Generation Z regarding care and care careers: a four-country study
A20	(Reschiwati, 2022)	Central European Management Journal	Generation Z Accounting Students: What Affects Their Perceptions About Career Choices as Public Accountants?
A21	(Dobrowolski, Drozdowski, & Panait, 2022)	International Journal of Environmental Research and Public Health	Understanding the Impact of Generation Z on Risk Management—A Preliminary Views on Values, Competencies, and Ethics of the Generation Z in Public Administration
A22	(Emerald, 2021)	Human Resource Management International Diges	Expectations of Generation Z: Effective onboarding
A23	(Burlea- Schiopoiu & Popovici, 2024)	Administrative Sciences	Social Inclusion: A Factor That Influences the Sustainable Entrepreneurial Behavior of Generation Z
A24	(Vieira, Gomes da Costa, & Santos, 2024)	Administrative Sciences	Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding
A25	(Kardas, 2023)	Sustainability	Job Crafting and Work–Life Balance in a Mature Organization
A26	(Kuzior, Sobotka, Postrzednik- Lotko, & Smółka-Franke, 2023)	Sustainability	Managing Competences of Generation Y and Z in the Opinion of the Employees in the Modern Business Services Sector in Poland in the Post- Pandemic Period

کد	نویسنده/سال	عنوان ژورنال	عنوان مقاله
A27	(Bińczycki, Łukasinski, & Dorocki, 2023)	Sustainability	Determinants of Motivation to Work in Terms of Industry 4.0—The Gen Z Perspective
A28	(واحدی & محمدسیروس, 1397)	کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی	بررسی اهمیت نسل زد و تأثیر آن بر توسعه دانشگاه‌های کشور به منظور تبدیل‌شدن به دانشگاه نسل آینده: موردکاوی دانشگاه صنعتی امیرکبیر
A29	(پارساکیا, رستمی, سعادت‌ی, دریانی, & نوابی نژاد, 1402)	فصل‌نامه روان‌شناسی زن	واکاوی علل و عوامل تفاوت میان دختران نسل زد با نسل‌های گذشته در ایران از منظر روان‌شناسی اجتماعی
A30	(پارساکیا, رستمی, سعادت‌ی, دریانی, & نوابی نژاد, 1402)	دوفصل‌نامه مطالعات روان‌شناختی نوجوان و جوان	تبیین مفهوم انفصال نسلی در مطالعه نسل زد
A31	(منصور & نظری, 1401)	فصل‌نامه روان‌شناسی سلامت و رفتار اجتماعی	تفاوت نسل‌ها و ویژگی روانی اجتماعی نسل زد
A32	(اکبری و همکاران, 1402)	پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی	شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان نسل زد در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا)
A33	(تقی‌پور و کوشکی, 1403)	فصل‌نامه علمی مدیریت استاندارد و کیفیت	تدوین و اولویت‌بندی شاخص‌های مدل شایستگی در کارکنان نسل زد
A34	(ضیایی & نرگسیان, 1402)	مطالعات منابع انسانی	ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل زد سازمان‌های دولتی
A35	(اکبری, قلیپور, & نرگسیان, 1401)	مطالعات منابع انسانی	بایسته‌های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان نسل زد در بازار سرمایه: رویکرد تحلیل تم

۶.۳. کنترل کیفیت

کیچنهام استفاده و هریک از گام‌های اجرایی به‌دقت مستندسازی شد.

اعتبار منابع و متون: لازمه انجام مرور سیستماتیک استفاده از متونی است که دارای اعتبار علمی هستند؛ به همین جهت محقق پایگاه‌داده‌هایی را انتخاب کرد که دارای اعتبار بالایی هستند و از مقالاتی بهره برد که روش‌شناسی مشخص و شفاف داشتند و بین Q1-Q4 طبقه‌بندی شده بودند.

آخرین مرحله، مرور سیستماتیک کنترل کیفیت است که اهمیت بسیاری دارد. همان‌گونه که پیش از این ذکر شد، در این پژوهش برای اطمینان از کیفیت کار از مستندسازی گام‌های پژوهش و اعتبارسنجی منابع استفاده گردید.

مستندسازی گام‌های اجرایی مرور نظام‌مند: در این پژوهش از روش شناخته‌شده هفت‌مرحله‌ای

پژوهشی انجام گرفت. میزان مشابهت (همخوانی) بین مقوله‌های استخراج شده بین پژوهشگر و همکارش بالای ۸۰٪ بود که نشان‌دهنده صحت کدگذاری و استخراج مضامین است (Kitchenham & Charters, 2007).

استخراج مقوله‌ها براساس تکرار^۱ و ارتباط با سؤالات پژوهش (ارزش‌ها و انتظارات شغلی نسل زد) بوده است (جدول ۴).

کدگذاری تطبیقی: جهت اطمینان از صحت مضامین کدگذاری توسط پژوهشگر و یک همکار

۴ یافته‌های پژوهش

و توسعه شغلی مورد انتظار. بر همین اساس مقوله‌ها و مضامین شناسایی شده مطابق جدول ۵ به تفصیل توضیح داده خواهند شد.

برای تحلیل بهتر و پاسخ به سؤالات پژوهش در خصوص نسل زد و ارزش‌ها و انتظارات شغلی آن‌ها از طریق چهار مضمون اصلی مفهوم‌سازی شده‌اند: ارزش‌های درونی و بیرونی نسل زد، انتظارات شغلی

جدول ۴. یافته‌های تحقیق: مضامین، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها

مضمون	مقوله	زیر مقوله	کد مقالات	توضیحات/یافته‌های احتمالی
ارزش‌های درونی	نگرش‌ها	اعتمادبه‌نفس	A2, A11, A13, A15, A17, A29	مقالات به خودکارآمدی و اعتمادبه‌نفس نسل زد در انتخاب شغل و کارآفرینی اشاره دارند (مثل A2: خودکارآمدی در صنعت گردشگری).
		کارآفرینی	A11, A13, A15, A28	کارآفرینی نسل زد با تأکید بر نوآوری و زیرساخت دیجیتال (A11) و توسعه دانشگاه‌ها (A28).
	ادراک فردی	استقلال	A6, A9, A13, A16, A29, A30	استقلال در یادگیری و تصمیم‌گیری شغلی نسل زد (مثل A6: تجربه عملی، A30: انفصال نسلی).
		خودبستگی ^۲	A6, A13, A16, A29	خودبستگی در مدیریت شغلی (A13) و تفاوت‌های نسلی (A29).
	انگیزه‌ها	شناخت و ادراک	A3, A4, A17, A20, A30	انگیزه‌های شناختی در انتخاب شغل (مثل A3: پرستاری، A4: چشم‌پزشکی).
		هدف	A3, A4, A17, A19, A27	اهداف شغلی و اجتماعی نسل زد (مثل A19: مراقبت، A27: انگیزه در صنعت ۴،۰).
		احساس ارزشمند بودن	A3, A18, A19, A23	احساس ارزش در مشاغل پایدار و اجتماعی (A18: رضایت شغلی، A23: شمول اجتماعی).

². self-efficacy

¹. frequency

ارزش‌های بیرونی	عوامل محیطی	فناوری	A1, A8, A11, A16, A27, A28 تأثیر فناوری و دیجیتال‌سازی بر نسل زد (A1): سواد دیجیتال، A11: زیرساخت دیجیتال).
		رویدادهای جهانی	A3, A8, A9, A21 تأثیر همه‌گیری و تغییرات جهانی (A3): انتخاب شغل پساکرونا، A8: فاصله قدرت).
		ارزش‌ها	A9, A10, A22, A23, A24, A32, A34, A35 ارزش‌های سازمانی مثل پایداری و شمول (A23): شمول اجتماعی، A24: برندینگ کارفرما).
	عوامل سازمانی	سبک رهبری	A5, A10, A22, A32, A35 سبک رهبری در مدیریت نسل زد (A5): مدیریت توسط نسل هزاره، A35: عملکرد).
		نام تجاری	A10, A20, A24, A32 تأثیر برند کارفرما بر جذب نسل زد (A24): مدیریت استعداد).
		توسعه پایدار	A16, A23, A25, A26, A27 پایداری در توسعه شغلی و سازمانی (A16): توسعه پایدار، A23: شمول اجتماعی).
	عوامل خانوادگی	والدین	A29, A30 تأثیر والدین در تفاوت‌های نسلی (A29): دختران نسل زد، A30: انفصال نسلی).
		مسئولیت‌پذیری	A19, A21, A23 مسئولیت‌پذیری اجتماعی در مشاغل (A19): مراقبت، A21: مدیریت ریسک).
		فعالیت‌ها	A7, A9, A14, A24, A32 فعالیت‌های سازمانی برای جذب نسل زد (A7): نیروی کار صنعت هتل‌داری).
	انتظارات شغلی	فرهنگ سازمانی	ارتباطات
تنوع			A9, A23, A24 اهمیت تنوع در فرهنگ سازمانی (A23): شمول اجتماعی).
تبادل کار-زندگی			A12, A14, A25, A32 اولویت کار انعطاف‌پذیر برای نسل زد (A25): روابط دوستانه در محیط کار (A18): رضایت شغلی).
ثبات		حقوق	A7, A12, A20, A32, A33, A34, A35 اهمیت حقوق و مزایا (A32, A33): نگره-داشت کارکنان).
		امنیت شغلی	A7, A12, A20, A32, A34 امنیت شغلی به‌عنوان اولویت (A34): نگره-داشت استعداد).

توسعه شغلی	رشد	ترفیع کاری	A13, A16, A18, A33	فرصت‌های ترفیع در توسعه شغلی (A16): توسعه پایدار).
	توسعه فردی	توسعه فردی	A13, A16, A18, A28	توسعه فردی در دانشگاه و شغل (A28): دانشگاه نسل آینده).
	آموزش	آموزش	A1, A3, A6, A10, A22	آموزش در پراکتیکم و جامع‌پذیری (A3): پرستاری، A10: جامع‌پذیری).
	مربی‌گری	پشتیبانی	A10, A19, A22, A35	پشتیبانی سازمانی برای نسل زد (A22): انتظارات (onboarding).
	یادگیری	مهارت‌ها	A1, A2, A26, A27, A33	مهارت‌های دیجیتال و ووکا (A1): سواد دیجیتال، A2: ووکا).
	ابزارهای یادگیری	ابزارهای دیجیتال	A1, A11, A28	ابزارهای دیجیتال در یادگیری (A1): سواد دیجیتال، A28: توسعه دانشگاه).

جدول ۵. تکرار و فراوانی مقوله‌ها در مقالات

مضمون	مقوله	تعداد مقالات	درصد از کل مقالات
ارزش‌های درونی (22 مقاله / 62.9 درصد)	نگرش‌ها	7	20.00
	ادراک فردی	6	17.14
	انگیزه‌ها	9	25.71
ارزش‌های بیرونی (28 مقاله / 80 درصد)	عوامل محیطی	9	25.71
	عوامل سازمانی	14	40.00
	عوامل خانوادگی	5	14.29
انتظارات شغلی (22 مقاله / 62.9 درصد)	فرهنگ سازمانی	10	28.57
	تعادل کار-زندگی	5	14.29
	ثبات	7	20.00
توسعه شغلی (19 مقاله / 54.3 درصد)	رشد	5	14.29
	مربی‌گری	7	20.00
	یادگیری	7	20.00

توضیحات جدول تکرار و فراوانی:

تعداد مقالات: تعداد مقالات منحصربه‌فرد برای هر مقوله و مضمون (بدون احتساب تکرار در زیرمقوله‌ها).

درصد از کل مقالات: درصد مقالاتی که به هر مضمون/مقوله ربط دارند (نسبت به ۳۵ مقاله).

مشاهدات:

ارزش‌های بیرونی پرتکرارترین مضمون (80٪، 28 مقاله) به‌خاطر تمرکز مقالات روی عوامل سازمانی (مثل پایداری).

عوامل سازمانی (40٪) و فرهنگ سازمانی (28.57٪) پرتکرارترین مقوله‌ها هستند.

مقالات A10, A22, A32, A35 در چند مضمون ظاهر شدند که نشان‌دهنده هم‌پوشانی موضوعات بوده است.

مضمون اول: ارزش‌های درونی

این مضمون شامل مقوله‌های «نگرش‌ها»، «ادراک فردی» و «انگیزه‌ها» است که نشان‌دهنده اولویت‌های درونی نسل زد در محیط کار است.

نگرش‌ها:

لورگولسکو (Iorgulescu, 2016) نسل زد را به‌عنوان افرادی با اعتمادبه‌نفس، ادراک قوی و درک از خود توصیف می‌کند. شرایط خاص اقتصادی و سیاسی و به‌خصوص تغییرات ارتباطی و تکنولوژیکی دنیا در دو دهه اخیر بر رویکردها و رفتارهای این نسل تأثیر شایانی گذاشته است. دسترسی نامحدود این نسل به اطلاعات و دانش در سطح دنیا فرصت بسیاری برای توسعه فردی آن‌ها به وجود آورده است. تحقیقات نشان می‌دهند که نسل زد فناوری‌هایی را که به راحتی در دسترس آن‌ها قرار دارد، به دانش خود اضافه می‌کنند تا بتوانند کارآفرینی کنند. نسل زد نسبت به سایر نسل‌ها بسیار دستاوردمحور است. آن‌ها می‌خواهند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند و ارزش ایده‌هایشان درک شود. آن‌ها کارآفرین هستند و ترسی از ترک مسیر شناخته شده و ایجاد مسیر خود ندارند؛ زیرا چابک، سازگار و قادر به انتقال سریع به پلتفرم‌های جدید هستند (Gabrielova & Buchko, 2021).

نیات کارآفرینی افراد (EI)^۲ بر چگونگی ادراک افراد بر اهمیت کارآفرینی در تعاملات اجتماعی و ارتقاء خودبستگی تأثیر می‌گذارد و این موضوع در خصوص نسل زد نیز صدق می‌کند. قصد کارآفرینی، علاوه بر اینکه نشان‌دهنده تمایل یک فرد برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار جدید است، همچنین ذهنیت فرد را در مشارکت در شروع یک کسب‌وکار جدید نشان می‌دهد. بنابراین، قصد کارآفرینی یک اقدام آگاهانه و یک فرآیند شناختی است که به راه‌اندازی یک کسب‌وکار جدید کمک می‌کند، به‌ویژه برای نسل زد که با اطلاعاتی که در شبکه‌های اجتماعی

پیدا می‌کنند، هدایت می‌شوند (Burlea-Schiopoiu & Popovici, 2024).

قصد کارآفرینی هم تحت تأثیر نگرش شخصی است (حس رضایت و بیشتر بودن مزایا نسبت به معایب) و هم کنترل مسائل و رفتارهای درک‌شده. (Vahedi & Mohammad-Sirous, 2018) انعطاف‌پذیری، مهارت در سامان‌دهی و تمایل به گرفتن بازخورد سریع را از ویژگی‌های کارآفرینی می‌دانند که می‌تواند در نسل زد وجود داشته باشد. در مورد نسل زد، به لطف مهارت‌های کامپیوتری و شبکه‌های اجتماعی، آن‌ها می‌توانند فرآیند ایجاد یک شرکت جدید را کنترل کنند، به اطلاعات دسترسی دارند و می‌توانند در زمان واقعی خود را از مراحل لازم برای راه‌اندازی یک شرکت و توسعه یک پروژه کارآفرینی آگاه کنند (Burlea-Schiopoiu & Popovici, 2024)؛ بنابراین به نظر می‌رسد فرآیند کارآفرینی برای آنان نسبت به نسل‌های قبلی ساده‌تر باشد.

ادراک فردی:

خودبستگی به‌عنوان یک باور فردی تلقی می‌شود که براساس آن فرد می‌تواند از طریق مهارت‌های خود به یک هدف خاص مبتنی بر سه بعد دست یابد: سطح خاصی از دشواری کار، اطمینان از اینکه کار بدون توجه به دشواری آن با موفقیت انجام خواهد شد و درجه عمومی بودن وظایف و این ویژگی ارتباط مستقیمی با کارآفرینی دارد. خودبستگی تأثیر مثبتی بر توسعه تمایلات کارآفرینی و اقدامات و رفتارهای افراد دارد (Burlea-Schiopoiu & Popovici, 2024).

گروه زیادی از نسل زد به دلیل اشتغال والدین و همه‌گیری کرونا ناچار به گذراندن دوران تحصیل خود به‌تنهایی و به‌صورت مجازی بودند. تأثیر این موضوع بر استقلال و خوداتکایی نسل زد غیر قابل انکار است. اگرچه ارتباط والدین، معلمان و سایر بخش‌های اجتماعی با خود اتکایی و خودبستگی این نسل نیاز به پژوهش‌های بیشتری دارد، ولی

². Individuals' entrepreneurial intentions

¹. Attitudes

می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که حقوق، ترفیع، پاداش و انواع دیگر پاداش‌ها در سازمان‌ها برای بهبود رضایت و عملکرد کارکنان استفاده می‌شود (Hashemi et al., 2025). مزایای مادی بر استاندارد زندگی یک کارمند تأثیر می‌گذارد (Bińczycki et al., 2023).

علاوه بر پرداخت به موقع حقوق یا پاداش، امنیت شغلی، فضای کاری، شایستگی همکاران، محتوای وظایف انجام شده و سبک رهبری اهمیت دارد (Bińczycki et al., 2023).

مضمون دوم: ارزش‌های بیرونی

این مضمون شامل مقوله‌هایی است که بر تأثیر عوامل بیرونی بر ارزش‌های شغلی نسل زد، تأکید دارد، از جمله «عوامل محیطی»، «عوامل سازمانی» و «عوامل خانوادگی».

عوامل محیطی:

نسل زد به عنوان «بومیان دیجیتال» شناخته می‌شوند که در استفاده از فناوری بسیار واجد شرایط، باتجربه، نوآور و خلاق هستند و نمی‌توانند دنیایی عاری از اتصال دائمی اینترنت را درک کنند؛ زیرا هرگز چنین واقعیتی را تجربه نکرده‌اند (Vieira et al., 2024).

علاوه بر این، به دلیل اتصال ذاتی آن‌ها با دستگاه‌های الکترونیکی، معمولاً به عنوان علاقه‌مندان به صفحه نمایش شناخته می‌شوند. این گروه را می‌توان به عنوان هومو دیجیتال^۱، بومیان دیجیتال یا نسل نت نیز شناسایی کرد که به قلمرو دیجیتال کاملاً متکی هستند (Vieira et al., 2024). آن‌ها در میان پیشرفت سریع فناوری‌های نوآورانه، از جمله گوشی‌های هوشمند، تبلت‌ها، وای‌فای، پلتفرم‌های بازی آنلاین و سایت‌های شبکه‌های اجتماعی به بلوغ رسیده‌اند. این نسل طیفی از ویژگی‌های متمایز را نشان می‌دهند. اول از همه، آن‌ها به شدت به فناوری وابسته شده‌اند و ترجیح قابل‌توجهی برای

نتایج نشان می‌دهد که باورهای شغلی و ارزش‌های خودکارآمدی شغلی با حمایت اجتماعی رابطه مثبت دارند (Kautish et al., 2022).

نسل زد دارای توانایی‌های شناختی بالایی هستند و در استفاده از منابع مختلف اطلاعات و جذب تجربیات متنوع، چه مستقیم و چه مجازی، مهارت نشان می‌دهند. انتظارات حرفه‌ای آن‌ها از انتظارات نسل‌های قبل فراتر می‌رود، درحالی‌که وفاداری به برند آن‌ها به طور چشم‌گیری کاهش یافته است. آن‌ها به جای ملاحظات بلندمدت، تمایل اصلی به تجربیات فوری دارند (Vieira et al., 2024).

نظریه شغلی شناختی-اجتماعی بیان می‌کند که شناخت و ادراک افراد بر رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد. متغیرهای ادراکی مختلف مانند حمایت اجتماعی و خودکارآمدی در تعیین باورهای شغلی و توسعه شغلی افراد حیاتی هستند (Kautish et al., 2022). بنابراین توانایی‌های شناختی و ادراک نسل زد یکی از عوامل مهم و مؤثر بر رویکردهای حرفه‌ای و شغلی آن‌ها می‌باشد.

انگیزه‌ها:

موضوع انگیزه کاری یکی از حوزه‌های تحقیقاتی کلاسیک در علم مدیریت است. انگیزه فرآیندی است که در خودآگاه و ناخودآگاه بشر اتفاق می‌افتد و منجر به تشدید تمایل به انجام یک فعالیت می‌شود. در سازمان، انگیزه منجر به اشتیاق برای دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود. این بدان معنی است که تمایل به برآورده کردن نیازهای افراد و راضی نمودن آن‌ها باعث افزایش تلاش آن‌ها می‌شود (Bińczycki et al., 2023).

بدیهی است که انگیزه کارکنان بر کاهش بهره‌وری تأثیر دارد، درحالی‌که افزایش سطوح انگیزه کاری، تعهد سازمانی و رضایت شغلی با سطح بهره‌وری در بین کارکنان مرتبط است. بهبود نگرش‌ها و افزایش سطح انگیزه کاری کاهش بهره‌وری کارکنان را محدود

¹. homo digitalis

گنجاندن آن در زندگی روزمره خود نشان می‌دهند. علاوه بر این، آن‌ها دارای ذهنی باز و متمایز هستند و چندگانگی فرهنگی را می‌پذیرند و اشتیاق و پذیرش واقعی نسبت به تنوع نشان می‌دهند. آن‌ها سطح چشم‌گیری از نوآوری و روحیه کارآفرینی را نشان می‌دهند که نشان‌دهنده هوش و سازگاری آن‌هاست (Vieira et al., 2024). این نسل در مقایسه با نسل‌های پیشین، به‌طور قابل‌توجهی از نظر فرهنگی تحصیل‌کرده‌تر و برای چالش‌های دنیای معاصر مجهزتر هستند.

عوامل سازمانی:

شواهدی در ادبیات وجود دارد که نشان می‌دهد نسل زد درجه بالایی از هم‌سویی با اولویت‌های رهبری هزاره‌ها خواهد داشت و گمان می‌رود که سبک رهبری ترجیحی آن‌ها عموماً تحول‌آفرین است. نسل زد بیان کرده است که نگرش مثبت برای رهبری بسیار مهم است. آن‌ها انتظار دارند فرصت‌های رشد داخلی و همچنین توسعه به آن‌ها ارائه شود (Gabrielova & Buchko, 2021). طبق تحقیقات مک‌گاکا، نسل زد رهبری را ترجیح می‌دهد که (1) یک ارتباط‌دهنده قوی و مؤثر باشد؛ (2) یک فرهنگ مثبت و فراگیر را هدایت کند؛ (3) سطوح بالایی از هوش هیجانی را نشان دهد؛ (4) مربی‌گری مداوم را ارائه دهد؛ (5) دارای شخصیت درگیر و متعهد باشد؛ (6) بسیار شایسته باشد؛ (7) برابری را ترویج کند. تحقیقات او نشان داد که نسل زد به‌شدت سبک رهبری تحول‌آفرین را ترجیح می‌دهد (بیشتر از رهبری مبادله‌ای) (McGaha, 2018).

نسل زد همچنین به مسائل پایداری^۱ و مسئولیت‌های اجتماعی سازمان علاقمندند و به آن واکنش نشان می‌دهند. آن‌ها به‌خوبی می‌دانند که توجه به مسائل اقتصادی، اجتماعی و زیست-محیطی می‌بایست مورد توجه سازمان‌ها باشد. نسل زد نسبت به استراتژی‌های پایداری بسیار حساس هستند و توسعه این ابتکارات، انگیزه آن‌ها

را برای کار در این سازمان‌ها افزایش می‌دهد (Vieira et al., 2024). با توجه به قابلیت‌های دیجیتالی خود، نسل زد چشم‌اندازی جهانی از پدیده‌های اقتصادی و اجتماعی دارد؛ به همین دلیل است که آن‌ها به‌طور فزاینده‌ای به ترویج مفاهیم جدیدی مانند مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و توسعه پایدار توجه دارند.

نسل زد با آگاهی از سهمی که می‌توانند در توسعه پایدار داشته باشند، به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک داوطلب در حوزه‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی مشارکت و شرکت‌های مختلفی را تبلیغ می‌کند که به دنبال کاهش اثرات خارجی منفی ناشی از فعالیت اقتصادی یا بهبود عملکرد اجتماعی و زیست‌محیطی هستند (Dobrowolski et al., 2022). آن‌ها نسبت به محیط زیست آگاه و نگران هستند و برای یک سبک زندگی دوست‌دار محیط زیست و سالم ارزش قائل-اند (Dobrowolski et al., 2022).

نام تجاری کارفرما (EB)^۲ به‌عنوان یک استراتژی سازمانی مؤثر پیشنهاد شده است که سازمان را از سایر رقبا متمایز می‌کند و به آن اجازه می‌دهد تا مزیت‌های رقابتی در بازار کار به دست آورد (Saini, 2023). این مفهومی است که در آن اصول بازاریابی، به‌ویژه تئوری‌های برندسازی، برای مدیریت منابع انسانی اعمال می‌شود؛ استفاده از مدل‌های برندسازی کارفرما نشان‌دهنده تمایز شدید ویژگی-های شرکت به‌عنوان یک کارفرما است. نام تجاری کارفرما جنبه‌های منحصربه‌فردی را که شرکت ارائه می‌دهد، برجسته می‌کند.

نام تجاری کارفرما را می‌توان در ترکیب منابع انسانی و ارزش ویژه برند دانست که به‌عنوان یک استراتژی ضروری برای غلبه بر چالش‌های جذب و حفظ منابع انسانی با استعداد دیده می‌شود.

در سال 1996 نام تجاری کارفرما به‌عنوان "بسته‌ای از مزایای عملکردی، اقتصادی و روانی شناسایی شده و ارائه‌شده توسط شرکت کارفرما" تعریف شد که

¹. sustainability

². Employer branding

صورت می‌گیرد (Parsakia et al., 2023). آن‌ها معتقدند والدین، معلمان و همکاران و مدیرانشان با زبانی منقضی شده صحبت می‌کنند و شیوه‌ها و ساختارهای زبانی نسل‌های قبل برای آن‌ها فاقد جذابیت و گاهی پذیرش است. فرهنگ اینترنت و حتی زبان اینترنت برای آن‌ها به شکلی است که گویا با یک فرهنگ و زبان دومی علاوه بر زبان مادری و فرهنگ کشور خود درگیرند (Parsakia et al., 2023) و این موضوع بر فرهنگ کاری آن‌ها و نیازها و تعاملات فرهنگی آنان در محیط کار نیز مؤثر است.

نسل زد به‌طور مرتب بازخورد می‌طلبد. ۴۰ درصد از نسل زد که در دنیای واکنش فوری (با لایک‌ها و سایر جوایز رسانه‌های اجتماعی) بزرگ شده‌اند، خواهان تعامل روزانه با رئیس خود هستند و اگر آن را دریافت نکنند، اغلب فکر می‌کنند کار اشتباهی انجام داده‌اند. بازخوردها باید عملی و مکرر باشند؛ در غیر این صورت موجب ناراحتی و واکنش نسل زد می‌شود. از آنجایی که آن‌ها می‌خواهند در شغل خود پیشرفت کنند، می‌توانند انتقاد مستقیم و سازنده را تحمل کنند (Gabrielova & Buchko, 2021).

استفاده از رسانه‌های الکترونیکی باعث تغییر سریع‌تر اطلاعات می‌شود و مبنایی را برای سازمان‌های چابک ایجاد می‌کند که برای بحث‌های مربوط به مسائل امنیتی و ارتباطات بین افراد مهم است. سازمان‌های چابک برای نسل زد جذابیت بیشتری دارند؛ چراکه خود آن‌ها نیز نسبت به نسل‌های قبلی توانایی بیشتری در جذب سریع اطلاعات و انجام چند کار به‌طور هم‌زمان دارند. آن‌ها اغلب خلاق، مبتکر و خوش‌بین هستند و البته کار مستقل را ترجیح می‌دهند، اغلب در فضای مجازی می‌مانند و ارتباطات با استفاده از اختصارات را ترجیح می‌دهند؛ لذا سازمان‌هایی که برای روحیه مستقل و سریع آن‌ها ارزش قائل شوند، می‌توانند نسل زد را راحت‌تر به خود جذب کنند (Dobrowolski et al., 2022).

نسل زد حل‌کننده فعال، یادگیرندگان نسبتاً مستقل و متکی بر اطلاعات سریع هستند، ولی به عدالت

کاربرد تکنیک‌های بازاریابی برای جذب و حفظ استعدادها را پیشنهاد می‌کند (Vieira et al., 2024).

عوامل خانوادگی:

برخلاف مطالعاتی که بر نقش خود صنعت به‌عنوان گروه‌های مرجع مهم تأکید می‌کردند (مانند استخدام‌کنندگان و رویدادهای شغلی)، نسل زد اذعان داشت که نقش اعضای خانواده تأثیر غالب را بر تصمیم فرد برای پیوستن به یک صنعت دارد و این به ادراک نسل زد از آن صنعت مربوط می‌شد، مانند تشویق والدین و اعضای خانواده از انتخاب شغل در آن حوزه (Goh & Lee, 2018). درواقع خانواده یک "هنجار ذهنی" برای نسل زد است که بر آرزوهای شغلی آنان حاکم است. برای این نسل مهم است که خانواده چه تصور و ادراکی از شغل آنان دارند.

طی پژوهشی که توسط دوبرولسکی و همکارانش در خصوص نسل زد انجام گشت، در خصوص مهم‌ترین ارزش‌های آنان سؤال شد و اولین اولویت آن‌ها خانواده، سلامتی و دوستان بودند (Dobrowolski et al., 2022). این نشان می‌دهد ارتباط با خانواده و دوستان برای نسل زد مهم است، تا جایی که می‌تواند انتخاب شغلی آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد.

مضمون سوم: انتظارات شغلی

این مضمون به انتظارات کلیدی نسل زد از محیط کار می‌پردازد و شامل مقوله‌های «فرهنگ سازمانی»، «تعادل کار-زندگی» و «ثبات» است.

فرهنگ سازمانی:

نسل زد تأکید زیادی بر محیط‌های کاری دارد که با تنوع، شفافیت و گفت‌وگوی باز مشخص می‌شود. آن‌ها برای فرصت مشارکت فعال در پروژه‌های سازمان و هم‌سو شدن با ارزش‌های آن ارزش زیادی قائل هستند (Vieira et al., 2024).

شیوه ارتباطی نسل زد نسبت به گذشته تغییرات چشم‌گیری داشته است؛ به‌طوری‌که بخشی از تعاملات آن‌ها از طریق علائم و تصاویر به جای کلام

اجتماعی و پایداری اهمیت ویژه‌ای می‌دهند. از آنجایی که به دریافت اطلاعات برحسب تقاضا و خیلی سریع عادت دارند، ممکن است تا پنج دقیقه آخر، کار خود را به تعویق بیندازند و همزمان انتظار داشته باشند که مدیران آن‌ها 7/24 برای پاسخ به سؤالات آنان در دسترس باشند (Dobrowolski et al., 2022).

تعالل کار-زندگی^۱:

از یک سو، نسل زد بر مشاغل سریع و پویا، کار در شرایط راحت و کسب دانش از کارکنان باتجربه متمرکز است، درحالی که از سوی دیگر، عامل بسیار مهم برای این گروه به اصطلاح تعادل کار و زندگی است (Kuzior et al., 2023).

ایده تعادل کار - زندگی را می‌توان در هر دو سطح سازمانی و فردی در نظر گرفت. از دیدگاه یک سازمان، تعادل بین زندگی حرفه‌ای و شخصی را می‌توان براساس هزینه‌ها، سود و تعهد به کارایی ارزیابی کرد. از سوی دیگر، از نظر فردی، تعادل را می‌توان براساس تصویر ذهنی از فضای حرفه‌ای و خصوصی که توسط کارمند براساس نسبت‌های ذهنی مدیریت می‌شود، درک کرد. بدیهی است که در دریافت و ارزیابی این تعادل باید ذهنیت‌گرایی زیادی وجود داشته باشد و میزان تلاش‌های تعادل بین کار - زندگی باید با توجه به دیدگاه‌های فوق مشخص شود. علاوه بر این، استراتژی به کار گرفته شده برای حمایت از تعادل کار - زندگی دائماً تحت تأثیر تغییراتی است که هم در جامعه و هم در یک سازمان خاص رخ می‌دهد (Kardas, 2023).

نسل زد یک نسل عمل‌گرا و واقع‌بین است. متفاوت بودن برای آن‌ها مهم است، اما درنهایت اطمینان داشتن از یک زندگی امن خارج از کار برای آن‌ها انگیزه‌بخش است (Gabrielova & Buchko, 2021).

ثبات^۲:

براساس تحقیقات انجام‌شده توسط دولات (Dolot, 2023)، موارد زیر برای نسل زد اهمیت ویژه‌ای دارند: فضای کاری ازجمله رفاه در محل کار، آنچه توسط همکارانشان ایجاد می‌شود، میزان حقوق و امنیت شغلی (قرارداد کار)؛ مدیریت باتجربه و دوستانه؛ عوامل مرتبط با توسعه (به‌عنوان مثال آموزش) و سازگاری وظایف محول‌شده با علایق و اشتیاق خود. پژوهش انجام شده توسط بینزیکي (Bińczycki et al., 2023) که روی نسل زد انجام شده است، نشان می‌دهد اولین اولویت‌بندی‌ترین پاسخ‌دهندگان فضای کاری است (93٪ از پاسخ‌دهندگان). در رتبه دوم عوامل مادی (دستمزد و پاداش) با 91 درصد قرار داشت. در رتبه سوم عامل مربوط به ثبات شغلی (88 درصد از پاسخ‌دهندگان) قرار گرفت. این انتخاب نشان می‌دهد که جوانان می‌خواهند در محیط کار احساس امنیت و ایمنی کنند.

نسل زد تأثیر رکود اقتصادی را بر والدین خود مشاهده کرده‌اند و بنابراین نسبت به اهمیت پول و تمرکز بر پس‌انداز و امنیت شغلی به آگاهی رسیده‌اند (Patel, 2017). علاوه بر این، نسل زد به دلیل افزایش سرسام‌آور بدهی‌های دانشجویی و بازار کار سخت، هنگام فارغ‌التحصیل شدن، استرس را تجربه می‌کنند (Gabrielova & Buchko, 2021) بنابراین برای ارتقاء سطح زندگی و کاهش استرس‌های مالی میزان حقوق و امنیت شغلی برایش اهمیت دارد. آن‌ها تمایل دارند که با شاغل شدن بتوانند به سرعت بدهی‌های دوران دانشجویی خود را پرداخت کنند. تحقیقات نشان می‌دهند که بیش از نیمی از نسل زد تا حدودی یا بسیار نگران آینده هستند (58٪) و نزدیک به نیمی (40٪) از نسل زد می‌گویند بزرگ‌ترین نگرانی مالی آن‌ها بدهی دانشجویی است (Gabrielova & Buchko, 2021). این نگرانی‌ها بر اهمیت ثبات شغلی برای این نسل تأثیرگذار است.

مضمون چهارم: توسعه شغلی

2. Stability

1. Work-Life Balance

این مضمون بر انتظارات نسل زد از رشد و یادگیری مداوم در محیط کار تمرکز دارد و شامل مقوله‌های «رشد»، «مربی‌گری» و «یادگیری» است.

رشد و یادگیری:

نسل زد تمایل زیادی به شغلی دارند که پیشرفت سریع و پیشرفت به سمت‌های بالاتر در سلسله-مراتب سازمانی را ارائه می‌دهد. با این حال، این جاه-طلبی گاهی اوقات می‌تواند منجر به بی‌حوصلگی و بی‌انگیزگی شود. آن‌ها ترجیح می‌دهند روی کارهای فردی به جای فعالیت‌های گروهی کار کنند. با وجود این، آن‌ها عموماً نگرش‌های مثبتی از خود در مشارکت کردن نشان می‌دهند و تمایل زیادی به تحرک دارند (Vieira et al., 2024). اگرچه نسل زد در اولویت‌بندی خود سطح رفاهی محیط کار و رضایت کارکنان را نشان می‌دهد، اما عواملی مانند سطح حقوق، آموزش‌های ارائه‌شده توسط کارفرما، انعطاف‌پذیری و اوقات فراغت و فرصت‌های رشد شخصی و حرفه‌ای در سازمان توسط این گروه، مهم تلقی می‌شوند (Vieira et al., 2024).

یادگیری:

نسل زد به توسعه شغلی از طریق یادگیری مستمر و استفاده از توانایی‌های خود علاقمندند. پیشرفت حرفه‌ای برای اکثر آن‌ها انگیزه‌بخش است. تأکید ویژه نسل زد بر عواملی مانند آگاهی از شهرت سازمان، کمپین‌های تصویری کارفرما، فرصت‌های توسعه و رشد حرفه‌ای در سازمان و همکاری با مؤسسات آموزشی به عنوان ابزاری برای جذب افراد با استعداد این نسل در نظر گرفته می‌شود (Vieira et al., 2024).

مربی‌گری:

وقتی نوبت به توسعه در حین کار می‌رسد، نسل زد از مدیران خود می‌خواهند که به مربیان خصوصی تبدیل شوند و به زیردستان در پیشرفت شخصی کمک کنند (Patel, 2017). با توجه به ترجیحات فردگرایانه نسل زد، مدیران هزاره باید پروژه‌های مستقلی را ارائه دهند و فضای رقابتی اما دوستانه را

در محل کار ایجاد کنند. رقابت می‌تواند به ایجاد نوآوری و تشویق مسئولیت‌پذیری کمک کند. تا زمانی که نسل زد به صورت ریز کنترل نشوند و به آن‌ها استقلال داده شود، احتمالاً کارها را انجام می‌دهند (با فرض اینکه به آن‌ها کارآموزی و آموزش کافی داده شده است) (Gabrielova & Buchko, 2021) بنابراین مربی‌گری و آموزش یکی از عوامل مهم در ایجاد حس مسئولیت‌پذیری و انگیزه‌های کاری نسل زد محسوب می‌شوند.

ارتباط بین مضامین و مقوله‌ها

ارزش‌های درونی و ارزش‌های بیرونی:

ارزش‌های درونی مثل اعتماد به نفس (A2, A11) و استقلال (A6, A13) به عنوان پایه، تحت تأثیر تئوری SDT قرار می‌گیرند و به ارزش‌های بیرونی مثل فناوری (A1, A28) و سبک رهبری (A5, A35) منجر می‌شوند. خودپسندگی (A6, A16) باعث می‌شود نسل Z به سمت محیط‌های دیجیتال (A8, A28) و توسعه پایدار (A23, A25) جذب شود. مقالات ایرانی مثل A29 (تفاوت دختران نسل Z) و A30 (انفصال نسلی) نشان می‌دهند که عوامل خانوادگی (والدین) این جریان را تقویت می‌کنند.

ارزش‌های بیرونی و انتظارات شغلی:

عوامل بیرونی مثل رویدادهای جهانی (A3, A8) به انتظارات شغلی مانند ارتباطات (A10, A22) مرتبط می‌شود. تئوری iGen توضیح می‌دهد که فناوری و رسانه‌های اجتماعی (A11) انتظارات را تغییر می‌دهند، در حالی که GCT نشان می‌دهد چرا نسل Z به فرهنگ شمول‌گرا (A23) اولویت می‌دهد. مقالاتی مثل A24 (مدیریت استعداد) و A35 (مدیریت عملکرد) این رابطه را تأیید می‌کنند.

انتظارات شغلی و توسعه شغلی:

انتظارات مثل تنوع و ارتباطات به نتایج عملی مثل کار انعطاف‌پذیر (A25, A32)، حقوق (A33, A34) و یادگیری مهارت‌ها (A1, A2) منجر می‌شوند. تئوری TPB پیش‌بینی می‌کند که نیت نسل Z برای

توسعه فردی (A16, A28) نیاز دارد تا تعادل کار-زندگی (A18) و امنیت شغلی (A34) را حفظ کند.

اجازه می‌دهد در یک محیط شفاف و پاسخ‌گو فعالیت کنند، توجه دارند (ارزش‌های بیرونی). این عوامل در نهایت به شکل‌گیری انتظارات شغلی مانند تعادل کار-زندگی، انعطاف‌پذیری و فرهنگ سازمانی مناسب منجر می‌شود و با پاسخ‌گویی سازمان به این انتظارات، توسعه شغلی مورد انتظار این نسل محقق می‌گردد.

نسل زد برای پیشرفت شغلی خود با انگیزه است و انتظار دارد سازمان از طریق یادگیری و رشد از توسعه شغلی او حمایت کند. آن‌ها همچنین به سبک رهبری مدیران خود اهمیت می‌دهند.

نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های متعددی هم‌خوانی داشته و نسبت به برخی از آنان نیز تفاوت‌های قابل‌توجهی دارد. به‌عنوان مثال، یافته‌های این پژوهش مبنی بر اهمیت معناداری کار و انعطاف‌پذیری برای نسل زد، با مطالعاتی چون **کرچمیر و فراتریکوا^۲ (۲۰۲۰)** و **SHRM (2023)** که این عوامل را به‌عنوان اولویت‌های کلیدی این نسل معرفی کرده‌اند، هم‌سو است.

همچنین این پژوهش با مطالعات پیشین مانند آچیمپانگ^۳ (۲۰۲۰) در تأکید بر پاداش‌های معنادار و ارزش‌های درونی (مانند احساس ارزشمند بودن) هم‌خوانی دارد، اما عوامل خانوادگی (مانند والدین در ۳۰-۲۹A) در آن بیشتر برجسته شده است که در تحقیقات خارجی کمتر دیده می‌شود. در مقایسه با علی و همکاران^۴ (2024) که بر حفظ کارکنان نسل Z چینی با تمرکز روی جنسیت تمرکز دارد، یافته‌های این پژوهش در ثبات شغلی (حقوق و امنیت در A35-A32) مشابه است، اما با ادغام رویدادهای

ماندگاری (TWA) از این انتظارات ناشی می‌شود. مثلاً، کار انعطاف‌پذیر^۱ (A25) و مهارت‌های محیط ووکا (A2) نشان‌دهنده آن است که نسل Z به

۵ بحث، نتیجه و پیشنهاد

نسل زد نمایان‌گر جدیدترین گروه از افرادی است که وارد بازار کار شده‌اند. علی‌رغم اهمیت آن‌ها، دانش کمی در مورد رفتارهای خاص آن‌ها در محیط‌های حرفه‌ای وجود دارد. با این حال، به خوبی ثابت شده است که این نسل نیاز به یک رویکرد متمایز با توجه به فرآیندهای انتخاب، استخدام، پذیرش و حفظ در سازمان‌ها دارد (Mizani et al., 2022). علاوه بر این، با توجه به اینکه نسل زد یکی از پیشرفته‌ترین گروه‌های کاری از نظر تحصیل و فناوری است، جذب و حفظ استعداد های این نسل بسیار مهم است.

این پژوهش با هدف بررسی ارزش‌ها و انتظارات شغلی نسل زد و با مرور نظام‌مند منابع معتبر داخلی و خارجی انجام شد. با تجزیه و تحلیل ۳۵ منبع مطالعاتی، چهار مضمون ارزش‌های داخلی و خارجی و انتظارات و توسعه شغلی و همچنین نه مقوله حاصل شد که بیان‌گر ارزش‌ها و انتظارات شغلی نسل زد می‌باشند که سؤالات اصلی این پژوهش بوده‌اند. نسل زد مشاغلی را می‌پذیرد که با نگرش‌ها، ادراک از خود و انگیزه‌های هم‌خوانی داشته باشد. در خصوص تمایل نسل زد به فعالیت‌های گروهی تحقیقات مختلف نتایج مختلفی نشان داده‌اند. ارزش‌های بیرونی نسل زد در خصوص شغل نیز به محیط، سازمان و خانواده مربوط می‌شود.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که نسل زد، برخلاف نسل‌های پیشین که ممکن است به حقوق و مزایای مادی اهمیت بیشتری می‌دادند، به دنبال مفهومی عمیق‌تر از کار هستند. آن‌ها برای معناداری کار، استقلال و رشد فردی ارزش قائل‌اند (ارزش‌های درونی) و به عوامل محیطی و سازمانی که به آن‌ها

³ Acheampong

⁴ Ali et al.

¹ job crafting

² Kirchmayer and Fratričová

متنوع مؤثر هستند (Cabrerera et al., 2018). با توجه به ضعف نسل زد در خصوص این مهارت، لازم است به عنوان یکی از آموزش‌های ضروری در مدارس، دانشگاه‌ها و محیط کار برای نسل زد در نظر گرفته شود.

آموزش سواد دیجیتال:

یکی دیگر از موارد مهم که باید به آن در مورد نسل زد اشاره نمود، سواد دیجیتال است. دسترسی نامحدود این نسل به رسانه و ابزارهای دیجیتال این چالش را پدید خواهد آورد که در صورت فقدان سواد دیجیتال آن‌ها در محیط کاری و همچنین خانوادگی و در نهایت در اجتماع دچار سردرگمی و مشکلات پیچیده شوند. سواد دیجیتالی فراتر از استفاده از فناوری صرف است و توانایی عمیق برای درک و استفاده از اطلاعات ناشی از فناوری دیجیتال را در بر می‌گیرد و نه تنها شامل استفاده، بلکه تجزیه و تحلیل و ایجاد محتوای دیجیتال می‌شود (Reddy et al., 2022). ارزیابی سواد دیجیتال اغلب حول اندازه‌گیری ظرفیت فرد برای استفاده مؤثر از فناوری و مدیریت اطلاعات دیجیتال می‌چرخد (Greene, Yu, & Copeland, 2014). علی‌رغم مواجهه فراگیر نسل زد با فناوری دیجیتال، ارائه آموزش ساختاریافته و پشتیبانی برای پرورش سواد دیجیتال به آن‌ها ضروری است (Nikou et al., 2022).

توجه به توسعه پایدار و مسئولیت‌های اجتماعی:

با توجه به علاقمندی نسل زد به مباحث توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها درک رفتار آن‌ها برای ترویج توسعه پایدار نه تنها برای شرکت‌ها بلکه برای مقامات دولتی نیز ضروری است که می‌توانند سیاست‌های اجتماعی و اقتصادی را شکل دهند و مقرراتی را برای تشویق مشارکت جوانان در اقدامات مربوط به مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها و توسعه پایدار اتخاذ کنند. با توجه به اینکه تعاملات و ارتباطات نسل زد به سمت رسانه‌های دیجیتالی طراحی شده است، این جوانان زمان بیشتری را برای

جهانی (A3, A8) تفاوت ایجاد و بومی‌سازی برای بازار ایران (مانند اکبری ۱۴۰۲) را اضافه می‌کند.

بوتزات و همکاران^۱ (2024) تعادل کار-زندگی را عامل ترک شغل می‌داند، اما این پژوهش این عامل را به تنوع فرهنگی (A۲۳) و تئوری TPB مرتبط می‌سازد. پژوهش **تقی پور و کوشکی (2023)** در مدل شایستگی با مهارت‌های یادگیری (A۱, A۲) هم‌خوانی دارد، اما این پژوهش با ابزارهای دیجیتال (A28) و تمرکز روی کارآفرینی (A11) از آن متمایز شده است.

پیشنهاد‌های کاربردی و مدیریتی

اگرچه این پژوهش با هدف بررسی ارزش‌ها و انتظارات شغلی نسل زد می‌تواند کمک شایانی به مدیران سازمان‌ها برای شناخت این نسل و توجه به فرآیندهای جذب، توسعه و حفظ آنان ایفا کند، ولی بخش‌های مختلف جامعه از جمله سیاست‌گذاران و متولیان حوزه‌های آموزش و فناوری نیز می‌توانند از یافته‌های این پژوهش بهره‌برند.

آموزش مهارت تفکر منطقی:

فناوری نقش مهمی در توسعه کلی انسان ایفا می‌کند و در حال حاضر نسل زد را جلوتر از منحنی قرار داده است. همه مطالعات بررسی شده نشان می‌دهند که نسل زد نیاز خود را به فناوری برای برآوردن نیازهای یادگیری و توسعه شغلی خود بیان کرده‌اند. اگرچه این نسل در یافتن اطلاعات ماهر هستند، اما ممکن است آن را برای شواهد معتبر تجزیه و تحلیل نکنند. آن‌ها فاقد مهارت برای ارزیابی انتقادی اطلاعات هستند و برای این منظور به آموزش از طریق راه‌های جذاب نیاز دارند (به عنوان مثال روزنامه‌نگاری، بحث و تأمل و یادگیری از طریق کار گروهی، بحث، حل مسأله و بازتاب) (Dobrowolski et al., 2022). مهارت‌های تفکر منطقی شامل کاربرد سیستماتیک اصول منطق و استدلال برای هدایت فرآیندهای حل مسأله و تصمیم‌گیری است (Kaplan, 2023). این مهارت‌ها در درک مسائل پیچیده، انجام تحلیل‌های عمیق و بررسی سناریوهای

¹ Botezat et al.

با اولویت تعادل کار-زندگی و امنیت شغلی، شرکت-ها می‌توانند برنامه‌های دورکاری یا ساعات کار انعطاف‌پذیر داشته باشند.

ارائه بازخورد مداوم و مربی‌گری:

نسل زد به بازخورد مداوم و برنامه‌های مربی‌گری اهمیت می‌دهد. سازمان‌ها می‌توانند با پیاده‌سازی این برنامه‌ها، به رشد و توسعه این نسل و در نتیجه ایجاد رضایتشان از محیط کار کمک کنند.

محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش نیز مانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیت‌هایی است که می‌توانند در پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرند:

عدم دسترسی به داده‌های اولیه: این مطالعه فقط براساس مقالات موجود (۳۵ منبع) انجام شده است و فاقد داده‌های میدانی یا مصاحبه‌های مستقیم با نسل Z می‌باشد و این مسأله می‌تواند عمق یافته‌ها را محدود کند.

محدودیت زمانی: داده‌های مربوط به مقالات تا سال ۲۰۲۴ می‌باشند (گزارش Deloitte مربوط به سال ۲۰۲۵ است) و ممکن است تغییرات سریع در ارزش‌ها یا فناوری‌ها (مثل تأثیر AI) را منعکس نکنند.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

با توجه به محدودیت‌های ذکرشده و یافته‌های پژوهش، پیشنهادها زیر برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود:

بررسی عمیق عوامل فرهنگی: با توجه به تفاوت‌های نسلی در ایران، انجام یک مطالعه کیفی در مورد نقش جنسیت و خانواده در انتخاب شغل نسل Z و استفاده از تئوری GCT برای ارزیابی و مقایسه نتایج. **تأثیر رویدادهای جهانی در ایران:** انجام یک تحقیق کمی برای بررسی تأثیر همه‌گیری کرونا و تغییرات جهانی بر انتظارات شغلی نسل Z در ایران.

جست‌وجوی اطلاعات ارسال‌شده در پورتال‌های عمومی یا رسانه‌های اجتماعی صرف می‌کنند و رفتار مسؤولان شرکت‌ها توسط آن‌ها بسیار دقیق رصد شده و مورد حمایت و قدردانی قرار می‌گیرد.

تقویت برند سازمانی با تنوع و شمول:

انتظارات شغلی نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید فرهنگ شمول‌گرا داشته باشند. به‌طور مثال، راه-اندازی کمپین‌های برندینگ که ارزش‌های نسل زد را برجسته کند، می‌تواند بخشی از انتظارات شغلی این نسل را برآورده سازد.

استفاده از فناوری‌های جدید در حوزه آموزش و سازمانی:

با توجه به مهارت‌های بالای فناوری نسل زد، سازمان‌ها باید ابزارهای دیجیتال را در فرآیندهای کاری خود ادغام کنند و با به‌کارگیری فناوری‌های نوین انتظارات این نسل را تا حدودی برآورده کنند.

همچنین در عصر دیجیتال، ظرفیت یادگیری خودگردان و بازیابی اطلاعات، به لطف منابع آموزشی بی‌شمار آن‌لاین، به‌طور قابل‌توجهی قابل دسترس شده است و نسل زد که بومیان دیجیتال یا نسل نت نیز نامیده می‌شوند به شیوه‌های آموزشی جدید و استفاده از فناوری‌های نو در حوزه آموزش مانند آموزش از راه دور و یادگیری آن‌لاین تمایل بسیار زیادی نشان می‌دهند. بر همین اساس توجه سازمان‌های آموزشی و دانشگاه‌ها به طراحی دوره‌های آموزشی آن‌لاین برای این نسل ضروری است (Yazdani & Hakimnia, 2024).

طراحی مشاغل معنادار:

سازمان‌ها باید مشاغلی را طراحی کنند که نسل زد در آن احساس کنند کارشان ارزش و هدف‌والایی دارد و تنها به کسب درآمد محدود نمی‌شود؛ چراکه معناداری شغل یکی از ارزش‌های مهم برای نسل زد محسوب می‌شود و کسب درآمد به‌تنهایی نمی‌تواند موجب رضایت و خشنودی آنان شود.

ایجاد انعطاف‌پذیری:

سهم نویسندگان

سهم نویسندگان در نگارش این مقاله، علیرضا کوشکی جهرمی ۳۰٪، محبوبه میری ۳۰٪، میرعلی سیدنقوی ۲۰٪ و داود حسین پور ۲۰٪ می‌باشد.

تضاد منافع

در رابطه با انتشار مقاله ارائه‌شده، نویسندگان به‌طور کامل از اخلاق نشر، از جمله سرقت ادبی، سوء رفتار، جعل داده‌ها و یا ارسال و انتشار دوگانه، پرهیز نموده‌اند و هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

ارزیابی پایداری در سازمان‌ها: انجام یک مطالعه آمیخته برای بررسی تأثیر پایداری سازمانی در حفظ استعدادهای نسل Z در ایران.

بررسی تأثیر فناوری‌های جدید: بررسی تأثیر فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی بر انتظارات شغلی نسل زد.

مقایسه با نسل‌های دیگر: انجام مطالعات تطبیقی برای مقایسه ارزش‌ها و انتظارات شغلی نسل زد با نسل‌های پیشین در محیط کار ایران.

تشکر و قدردانی

تشکر و قدردانی از اساتید و خبرگانی که در این مسیر به ما یاری رساندند.

منابع

- Addor, M. L. (2011). Generation Z: What is the future of stakeholder engagement? Institute for Emerging Issues–NC State University, 1(7).
- 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. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Akbari, S., Gholipour, A., & Nargessian, A. (2022). Requirements of Performance Management System of Generation Z Employees in the Capital Market: A Thematic Analysis Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 12(2), 54–77. (In Persian)
- 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, Article 24. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02472-6>
- Antonacopoulou, E., & Bento, R. F. (2018). From laurels to learners: Leadership with virtue. *Journal of Management Development*, 37(8), 624–633.
- Atasever, M., Chmielarz, W., & Zborowski, M. (2023). Comparison and Assessment of the Power Distance Index in Generation Z in Türkiye and Poland. *Procedia Computer Science*, 225, 452–467. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.030>
- Baum, T. (2020). A changing world of work. What can we learn from the service sector about employing Millennials (and Gen Z)? *Organizational Dynamics*, 49(3), 100715. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.04.001>
- Bhore, M., & Tapas, P. (2023). An exploratory study of factors influencing career decisions of Generation Z women in Data Science. *SA Journal of Human Resource Management*, 21(1), 2168. doi:doi:10.4102/sajhrm.v21i0.2168
- 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). Doi: <https://doi.org/10.3390/su151512069>
- Botezat, E., Fotea, S., & Fotea, I. (2023). Investigating the relationship between workplace expectations and turnover intention mindset among Romanian students as representatives of Generation Z. *Journal of East European Management Studies*, 28(4), 630–663. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2023-4-630>
- Burlea-Schiopoiu, A., & Popovici, N. (2024). Social Inclusion: A Factor That Influences the Sustainable Entrepreneurial Behavior of Generation Z. *Administrative Sciences*, 14(59), 1–14. Doi: 10.3390/admsci14030059
- Cabrera, D., Cabrera, L., Powers, E., Solin, J., & Kushner, J. (2018). Applying systems

- thinking models of organizational design and change in community operational research. *European Journal of Operational Research*, 268(3), 932-945. Doi:<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.11.006>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. Doi:<https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Cilliers, E. J. (2017). The challenge of teaching generation Z. *PEOPLE International Journal of Social Sciences*, 3(1), 188-198.
- Collisson, B., & Eck, B. E. (2022). "Oh, the Places You Can Go" Gen Z Psychology Students' Perceived Career Options and Interests. *Teaching of Psychology*, 49(3), 245-257. Doi: 10.1177/00986283211013842
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 90(4), 774.
- Cultural Studies Office. (2020). Generation Z and the Future of Iranian Politics. *Jahad-e Daneshgahi*. Retrieved from <https://motaleat.acecr.ac.ir/> (In Persian)
- Daneshgahi. Retrieved from <https://motaleat.acecr.ac.ir/> (In Persian)
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications. University of Minnesota Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum Press.
- Dehghan D, aghadavood Jolfaei R, Dalvi Esfahan M R. (2023). Identifying the effective factors of attraction and special use of Generation Z employees under study: Bushehr Petrochemical Industries. *Strategic studies in the oil and energy industry* 2023; 15 (57):135-156). (In Persian)
- Deloitte. (2024). Gen Z and millennial survey: Living and working with purpose in a transforming world. Deloitte Global.
- Deloitte. (2025). 2025 Gen Z and millennial survey: Gen Zs and millennials at work: Pursuing a balance of money, meaning, and well-being. Deloitte Insights.
- 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), 38-68. Doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph19073868>
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-mentor*, 74(2), 44-50.
- Dolot, A. (2023). What motivates generation Z to work—selected issues—Results of an empirical study. *Entrep. Manag.* 2018, 19, 227–242. Retrieved from <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XIX-8-3.pdf>(accessed
- Dul, J., & Hak, T. (2007). Case study methodology in business research: Routledge.

- Emerald. (2021). Expectations of Generation Z. *Human Resource Management International Digest*, 29(6), 33-35. Doi: 10.1108/HRMID-06-2021-0133
- Egerová, D., Komárková, L., & Kutlák, J. (2021). Generation Y and Generation Z employment expectations: A generational cohort comparative study from two countries. *E&M Economics and Management*, 24(3), 93-109. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2021-03-006>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Gallagher, A., Lane, A., Egan, C., Ota, K., Aoi-shi, K., Nakayama, N., .. Cox, A. (2022). Views of Generation Z regarding care and care careers: a four-country study. *International Journal of Care and Caring*, 6(3), 355-377. Doi: 10.1332/239788221x16308608299691
- Gameiro, G. R., Darcie, A. L. F., Hazaki, D., Gameiro, G. R., & Carricondo, P. C. (2019). Why ophthalmology? Analysis of the motivating factors influencing the choice of ophthalmology as a career among different generations in Brazil. *Clinics*, 74, e1101. Doi: <https://doi.org/10.6061/clinics/2019/e1101>
- Gartner. (2023). 9 trends that will shape work in 2023 and beyond. Gartner.
- 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. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>
- 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, Article 100603. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>
- Greene, J. A., Yu, S. B., & Copeland, D. Z. (2014). Measuring critical components of digital literacy and their relationships with learning. *Computers & Education*, 76, 55-69. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.03.008>
- Half, R. (2015). Get ready for generation Z. *Maclean's*, 127(28), 42-45.
- Hashemi, S. H., Ebrahimpour, H., Panahi, M., & Zarjoo, Sh. (2025). Identifying the dimensions and components of recruiting and hiring generation z employees in Iran's government organizations. *Journal of Sustainable Human Resource Management* 7(12), 205-229. doi:10.22080/shrm.2025.5650. (In Persian)
- Hennings, M., Zhu, Y., & van der Veen, R. (2022). Developing the capacity for a proactively self-managed career: an analysis of aspiring new-generation employees in Japan. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(3), 682-699. Doi: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12296>
- Hill, J., Kim, M., Oja, B. D., Kim, H. S., & Lee, H.-W. (2024). Innovation is the key: identifying factors to increase career satisfaction and psychological well-being in millennial and generation Z sport em-

- ployees. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 14(3), 360-379. Doi: 10.1108/SBM-05-2023-0064
- Imjai, N., Aujirapongpan, S., & Yaacob, Z. (2024). Impact of logical thinking skills and digital literacy on Thailand's generation Z accounting students' internship effectiveness: Role of self-learning capability. *International Journal of Educational Research Open*, 6, 100329. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100329>
- Jalali, E., Delkhah, J., & Afsar, E. (2019). Identification of Generational Differences in public Organizations Employees. *Public Organizations Management*, 7(3). (In Persian)
- Javaherian, H (2021). Generation Z job preferences: What factors in the workplace are most important to the new generation? Retrieved from <https://sth.n.tums.ac.ir/>. (In Persian)
- Jiang, J., Liu, Y., Han, P., Zhao, J., Shi, Y., & Zhuang, Y. (2024). Perceptions and experiences of Generation Z nursing students during their practicum in an intensive care unit: A qualitative study. *Heliyon*, 10(4), e26205. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26205>
- Kaplan, Z. (2023). What are decision-making skills? Retrieved from <https://www.theforage.com/blog/skills/decision-making-skills>
- Kardas, J. S. (2023). Job Crafting and Work-Life Balance in a Mature Organization. *Sustainability*, 15(22). Doi: <https://doi.org/10.3390/su152216089>
- Kautish, P., Hameed, S., Kour, P., & Walia, S. (2022). Career beliefs, self-efficacy and VUCA skills: A study among generation Z female students of tourism and hospitality. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 30, 100340. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100340>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering.
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates Generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. In *Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference (IBIMA): Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020* (pp. 6019–6030). International Business Information Management Association.
- Kuzior, A., Sobotka, B., Postrzednik-Lotko, K. A., & Smolka-Franke, B. (2023). Managing Competences of Generation Y and Z in the Opinion of the Employees in the Modern Business Services Sector in Poland in the Post-Pandemic Period. *Sustainability* 15(20). Doi: <https://doi.org/10.3390/su152014925>
- Iorgulescu, M.-C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47–54.
- Mansour, M. S., & Nazari, R. (2022). Generational Differences and the Socio-Psychological Characteristics of Generation Z. *Journal of Health Psychology and Social Behavior*, 2(3), 97–107. (In Persian)
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and commercial training*, 37(1), 39-44.

- McGaha, K. K. (2018). An interpretive phenomenological study of America's emerging workforce: Exploring generation Z's leadership preferences: University of Phoenix.
- Mijani, M., Zare, H., & Khanifar, H. (2022). Designing a Human Resource Management Model for Z Generation Employees Using the GT Approach. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4(7), 191-213. doi:10.22080/shrm.2022.4103. (In Persian)
- Mizani, S. (2021). Generation Z or Anti-Z? *Tadbir Management Monthly*, 32(323), 57-60. (In Persian)
- Nexlooks. (2023). Gen Z: advertising and media habits. Retrieved from Tehran:
- Nikou, S., De Reuver, M., & Mahboob Kanafi, M. (2022). Workplace literacy skills—how information and digital literacy affect adoption of digital technology. *Journal of Documentation*, 78(7), 371-391. Doi: 10.1108/JD-12-2021-0241
- Nonaka, I., Nishihara, A., & Takeda, Y. (2016). 'Meso'-Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity. *Global Strategy Journal*, 6, 168-182. doi:10.1002/gsj.1125
- Pandita, D., Agarwal, Y., & Vapiwala, F. (2023). Fostering the sustainability of organizational learning: Reviewing the role of Gen-Z employees. *Industrial and Commercial Training*, 55(3), 375-387. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2022-0064>
- Parsakia, K., Rostami, M., Dorbani, S., Sa'adati, N., & Navabi Nezhad, Sh. (2023). Explanation of the concept of generation disjunction in studying generation Z. *Journal of Adolescent and Youth Psychological Studies*, 4(2). (In Persian)
- Parsakia, K., Rostami, M., Sa'adati, N., Dorbani, S., & Navabi Nezhad, Sh. (2023). Analyzing the Causes and Factors of Differences between Generation Z Girls and Previous Generations in Iran from a Social Psychology Perspective. *Women's Psychology Quarterly*, 4(1). (In Persian)
- Patel, D. (2017). (August 27). The top 5 traits Gen Z looks for in leaders. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/deep-patel/2017/08/27/the-top-5-traits-gen-z-looksfor-in-leaders/?shZ5572e7c8609d>
- Pew Research Center. (2022). the generation gap in the workforce. Retrieved from U.S.: <https://www.pewresearch.org/>
- Pocztowski, A., Buchelt, B., & Pauli, U. (2015). Business start-ups & youth self-employment in Poland: A policy literature review (STYLE Working Paper WP7.1/PL). University of Brighton.
- Pour, A. T., & Koushki, S. (2023). Developing and Prioritizing Competency Model Indicators for Generation Z Employees. *Scientific Journal of Quality & Standard Management*, 13(1), 170-195. (In Persian)
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. <https://doi.org/10.1108/107481201110424816>
- Reddy, P., Sharma, B., & Chaudhary, K. (2022). Digital literacy: a review in the South Pacific. *Journal of Computing in Higher Education*, 34(1), 83-108. Doi: 10.1007/s12528-021-09280-4
- Reschiwati, M. Y. (2022). Generation Z Accounting Students: What Affects Their Percep-

- tions About Career Choices as Public Accountants? . Central European Management Journal, 30(3), 81-99.
- Rodriguez, A., & Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders". Journal of Management Development, 34(7), 854-866.
- Saeedikiya, M., Salamzadeh, A., Salamzadeh, Y., & Aeeni, Z. (2024). Cognitions affecting innovation among generation Z entrepreneurs: the external enablement of digital infrastructure. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 30(2/3), 572-608. Doi: 10.1108/IJEBr-02-2023-0188
- Saini, G. K. (2023). Employer Branding: A Critical Review and Future Research. NHRD Network Journal, 16(3), 220-232. Doi: 10.1177/26314541231170424
- 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. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102822>
- Samiei, R. A., & Nia, M. S. (2018). An Analysis of the Role of Psychological Contracts in Strategic Human Resource Management. Paper presented at the 6th National Conference on Modern Studies and Research in Humanities, Management, and Entrepreneurship in Iran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/866098> (In Persian)
- Schmitt, M. D. (2024). 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, by Jean M. Twenge: A book review. TAFCS Research Journal, 10(1), 41-48.
- Shahlaei, N., Montazeri, A., Azandaryani, H. M., & Karmazdi, K. M. (2019). Examining Generational Differences between Experienced and Young Personnel in Military Organizations (Case Study: Staff of a Military Organization). Defensive Strategy Journal, 67(17), 61-88. (In Persian)
- SHRM. (2023). Generation Z: 'the Loneliest, Least Resilient Demographic Alive'. Retrieved from U.S.: <https://www.shrm.org/>
- Sillero Sillero, A., Gil Poisa, M., Marques-Sule, E., & Ayuso Margañon, R. (2023). Motivations and expectations of generation Z nursing students: A post-pandemic career choice qualitative analysis. Journal of Professional Nursing, 49, 178-185. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2023.09.005>
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. South-Asian journal of multidisciplinary studies, 3(3), 1-5.
- Steinerowska-Streb, I., & Wziątek-Staśko, A. (2016). Effective motivation of multi-generation teams: Presentation of own research results. In S. Laporsek & D. G. Omerzel (Eds.), MIC 2016: Managing global changes (pp. 79-93). University of Primorska Press.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. William Morrow and Company.
- Taghipour, A., & Koushki, S. (2023). Development and prioritization of competency model indicators in Generation Z employees. Scientific Quarterly Journal of

- Standard and Quality Management, 13(1), 170–195. <https://doi.org/10.22034/jsqm.2023.395653.1488>. (In Persian)
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. Research and Training Center on Community Living. University of Minnesota: Minneapolis, MN, USA.
- Tulgan, B. (2009). Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y: John Wiley & Sons.
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort. Rainmaker Thinking, 125(1), 1-13.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. Journal of Management, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Vahedi, M., & Mohammad-Sirous, K. (2018). Investigating the Importance of Generation Z and Its Impact on the Development of National Universities toward Becoming Future-Oriented Institutions: A Case Study of Amirkabir University of Technology. Paper presented At the International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering. Retrieved from <https://civil-ica.com/doc/883305> (In Persian)
- Van den Heuvel, A. (2014). Different generations' reactions to a psychological contract breach: The impact on trust, commitment and job satisfaction. In: Tilburg University.
- Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. Administrative Sciences 14(3). Doi:<https://doi.org/10.3390/ad-msci14030049>
- Walmsley, A., Cripps, K., & Hine, C. (2020). Generation Z and hospitality careers. Hospitality & Society, 10(2), 173-195. doi:https://doi.org/10.1386/hosp_00019_1
- Wang, P., Zhang, M., Wang, Y., & Yuan, X. (2023). Sustainable Career Development of Chinese Generation Z (Post-00s) Attending and Graduating from University: Dynamic Topic Model Analysis Based on Microblogging. Sustainability, 15(3), 1754. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/1754>
- Wood, S. (2013). Generation Z as consumers: trends and innovation. Institute for Emerging Issues: NC State University, 119(9), 7767-7779.
- Yazdani, H., & Hakiminia, M. (2024). Identifying the Challenges and Opportunities of Using Artificial Intelligence in Human Resource Management with a Meta-synthesis Approach. Journal of Sustainable Human Resource Management, 6(10), 113-139. doi:10.22080/shrm.2024.4601. (In Persian)
- Yuen, S. H. (2016). Examining the generation effects on job-hopping intention by applying the Theory of Planned Behavior (TPB) [Master's thesis, Lingnan University]. Lingnan Scholars.
- Ziaei, M., & Nargessian, J. (2023). Providing a Talent Retention Model among Generation Z Employees of Government

- Organizations. Journal of Human Resource Studies, 13(1), 26–56. doi:10.22034/jhrs.2023.391233.2055 (In Persian)
- Zokaei, M. (2021). Characteristics of Generation Z. Retrieved from <https://atna.atu.ac.ir/> (In Persian).