



شناسایی چالش‌های مدیران در محیط‌های کاری در تعامل با نیروی کار نسل زد (Z)

— به نام خدا —

پژوهش در یک نگاه

مقدمه

نسل زد (Z) به عنوان نسلی مستقل و فردگرا، تمایل زیادی به کارهای شخصی سازی شده و مبتنی بر فناوری دارد و اغلب ترجیح می دهد وظایف خود را به صورت انفرادی انجام دهد تا در قالب کار گروهی. این ویژگی ها، به ویژه با توجه به تفاوت های این نسل با نسل های پیشین، می توانند در محیط های کاری **چالش هایی را برای کارفرمایان** به همراه داشته باشند. با این حال، استفاده بهینه از توانمندی های نسل زد، به ویژه در حوزه فناوری و دانش نوین، نه تنها چالش ها را کاهش می دهد، بلکه می تواند سازمان ها را با تغییرات سریع هماهنگ کرده و مسیر رشد و نوآوری را هموار کند. **از این رو، این پژوهش به بررسی چالش های پیش روی کارفرمایان در تعامل با نسل زد پرداخته و راهکارهایی برای بهره گیری از ظرفیت های منحصر به فرد این نسل ارائه می دهد.**

روش انجام پژوهش

این پژوهش، به عنوان یک پژوهش کاربردی، با رویکردی توصیفی-تحلیلی و به شیوه پژوهش آمیخته (Mixed Research Method) انجام شده است. در بخش کمی، از پرسشنامه ای استفاده شده که طراحی آن بر اساس مقالات علمی، پایگاه های داده و جلسات تخصصی در این حوزه صورت گرفته است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارفرمایانی است که در **نمایشگاه کار دانشگاه تهران*** حضور داشتند و داده ها از گروهی از کارفرمایان که تمایل به تکمیل پرسشنامه داشتند، گردآوری شده است. در بخش کیفی نیز، از روش مصاحبه نیمه ساخت یافته با کارفرمایان بهره گرفته شده و پاسخ ها با استفاده از تکنیک «تحلیل مضمون» کدگذاری و تحلیل شده است.

* این نمایشگاه در تاریخ ۲۳، ۲۴ و ۲۵ مهرماه ۱۴۰۳ در دانشگاه تهران برگزار شد.

برخی از یافته ها و پیشنهادهای پژوهش

پیشنهادهای

- سفارشی سازی فرآیند استخدام برای نسل زد
- تنوع بخشی به نظام حقوق و مزایا
- دیجیتالی سازی فرآیندهای جذب و استخدام
- تحول سازمانی برای تطبیق با نسل زد
- ایجاد تعادل میان کار و زندگی در محیط کاری



انتظارات کارفرمایان از نسل زد

- پایبندی به نظم در ساعات و روزهای کاری
- احترام به اصول اخلاقی و سلسله مراتب سازمانی
- مدیریت صحیح روابط کاری و شخصی
- واقع بینی در انتظارات حقوق و مزایا
- تحمل فشار کاری و همراهی با سازمان در شرایط سخت



چالش های نسل زد در محیط کار

- توقعات بالا در حقوق و مزایا با وجود تجربه کم
- عدم وفاداری به مانند در سازمان
- رعایت نکردن سلسله مراتب و قوانین محیط کاری
- ناتوانی در تحمل شرایط کاری
- تمایل به پیشرفت سریع بدون طی کردن مراحل متداول



درباره افرا

- اندیشکده افرا متشکل از تیمی با تجربه و متخصص در حل مسائل اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور در سال ۱۳۹۸ بنا نهاده شد. اندیشکده افرا در این مدت، تجربیات و کارهای بزرگی را به‌ویژه در زمینه پشتیبانی علمی و برنامه‌ریزی‌های عملیاتی در کارنامه خود به ثبت رساند. از آنجایی که رسالت اصلی اندیشکده، حل مسائل جامعه با ایجاد ارتباط بین دستگاه‌های مختلف است، افرا از تجربیات خود در ارائه بسته‌های پیشنهادی به دولت بهره‌برده تا پل ارتباطی میان حاکمیت و بخش خصوصی باشد.
- اندیشکده افرا بنا بر ماهیت ساختارش تلاش کرده است تا با تمرکز بر جایابی درست، از یک طرف یافته‌های پژوهشی برای حل مسئله را در اختیار بخش‌های مربوطه قرار داده و از طرف دیگر با آسیب‌شناسی و رصد چالش‌های موجود در سازمان‌ها، شرکت‌ها و بخش‌های مختلف، طرح‌های تحقیقاتی متناسب را پیشنهاد بدهد. به این ترتیب توانسته است به معنای واقعی پلی میان دانشگاه و بخش خصوصی از یک سو و دانشگاه و نهادهای دولتی از سوی دیگر باشد.
- دفاتر چهارگانه اندیشکده افرا شامل: دفتر تصویر اجتماعی، دفتر ارزیابی تاثیر اجتماعی و سنجش عملکرد، دفتر مسئولیت اجتماعی و دفتر افکارسنجی هستند.
- در افرا طرح‌های پژوهشی در قالب بسته‌های مشورتی، راهبردی و سیاستی به کارفرمایان بخش خصوصی و دولتی ارائه می‌شود تا راهگشای مدیران جهت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در موضوعات چالش‌برانگیز باشد. پژوهش‌های کاربردی افرا در قالب‌های متنوعی مانند سیاست‌پژوهشی، رصد کلان‌روندها، سنجش عملکرد، ارزیابی تاثیر اجتماعی، سند برند اجتماعی، طراحی اقدامات مسئولیت اجتماعی، تدوین گزارش پایداری، تهیه سرفصل آموزشی، تدوین سناریو و پیوست رسانه‌ای رویدادها انجام می‌گردد. برگزاری رویدادها، دوره‌ها و نشست‌های علمی به صورت مستقل و یا در امتداد طرح‌های پژوهشی از دیگر ظرفیت‌ها و اقدامات اندیشکده افرا است.





فهرست مطالب

فصل ۱: مقدمه	۱
معرفی نسل زد	۲
نسل زد و محیط‌های کاری	۳
فصل ۲: روش تحقیق	۴
جامعه آماری و روش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها	۵
فصل ۳: یافته‌ها	۶
بررسی پرسشنامه‌ها: سیمای کارفرمایان	۷
بررسی پرسشنامه‌ها: سیمای کارکنان	۸
استخدام در سازمان‌ها و ترک کار کارکنان	۹
چالش‌های کارفرمایان با نسل جدید: سیمای کلی	۱۰
چالش‌های کارفرمایان با نسل جدید: چالش‌ها و انتظارات اساسی	۱۱
تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های عمیق با کارفرمایان	۱۲
معرفی مضمون‌های اصلی و فرعی	۱۳
بررسی مضمون‌های اصلی و فرعی	۱۴
فصل ۴: نتیجه‌گیری	۱۵
راهکارها و توصیه‌های سیاستی	۱۶
ارائه الزامات اجرایی	۱۷

فصل: مقدمة

معرفی نسل زد

در طول تاریخ، هر نسل با تجربیات، ارزش‌ها و نگرش‌های منحصر به فرد خود شکل گرفته و تأثیر عمیقی بر تحولات اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی گذاشته است. این تفاوت‌های میان‌نسلی، که به واسطه شرایط تاریخی، اجتماعی و تکنولوژیکی شکل می‌گیرند، همواره موضوعی جذاب برای پژوهشگران علوم اجتماعی بوده است.

نسل زد شامل افرادی می‌شود که در پایان قرن بیستم و اوایل قرن بیست و یکم به دنیا آمده‌اند. این نسل که در دنیای دیجیتال پرورش یافته، رابطه‌ای عمیق با فناوری و رسانه‌های اجتماعی برقرار کرده است و نگرش آن نسبت به زندگی و کار، تفاوت‌های چشمگیری با نسل‌های قبل از خود دارد. در ادامه این پژوهش، به بررسی نظریه نسلی، شکاف‌های میان نسل‌ها و ویژگی‌های خاص نسل زد پرداخته خواهد شد تا همزمان با معرفی این نسل، رابطه آن با نسل‌های پیشین مشخص گردد.

نظریه نسلی

نظریه نسلی برای نخستین بار در سال ۱۹۲۸ توسط «کارل مانهایم»، جامعه‌شناس آلمانی مجارستانی‌تبار در کتاب «نظریه نسل‌ها» مطرح شد. این اثر که یکی از مهم‌ترین منابع در مطالعات نسلی محسوب می‌شود، در سال ۱۹۵۲ به زبان انگلیسی ترجمه و منتشر شد. مانهایم در این نظریه به این موضوع می‌پردازد که چگونه نسل‌های مختلف، با توجه به شرایط تاریخی و اجتماعی دوران خود، تجربیات مشترکی کسب کرده و هویت منحصر به فردی پیدا می‌کنند.

یک «گروه نسلی» به افرادی اشاره دارد که در یک محدوده زمانی متولد شده، وقایع و رخداد‌های یکسانی را در محیط اطراف خود تجربه کرده و دارای سیستم ارزشی، ادراکی، نگرشی و ترجیحات نسبتاً یکسانی هستند.

شکاف نسلی

شکاف نسلی یکی از مفاهیم کلیدی در نظریه نسلی است که به تفاوت‌های بنیادین میان نسل‌های مختلف اشاره دارد. این تفاوت‌ها می‌توانند در زمینه‌هایی مانند ارزش‌ها، نگرش‌ها، انتظارات، سبک

زندگی، فناوری و روابط اجتماعی مشاهده شوند. **شکاف نسلی امری طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است، اما در برخی موارد ممکن است به چالش‌هایی در روابط خانوادگی، اجتماعی و حرفه‌ای منجر شود.**

انواع گروه‌های نسلی

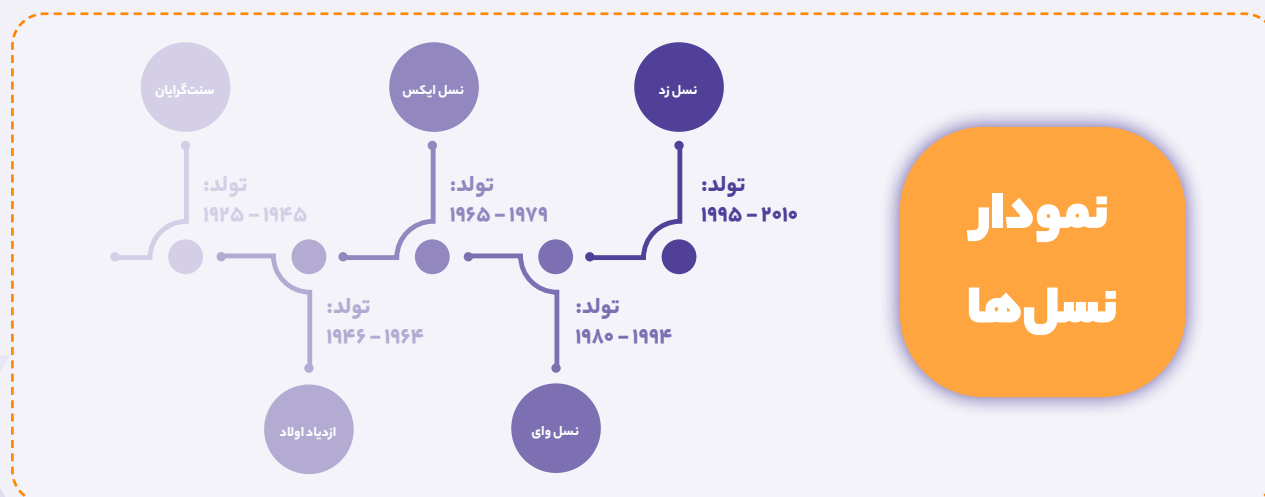
با توجه به مفاهیم نظریه نسلی و شکاف نسلی، گروه‌های نسلی را می‌توان به پنج دسته اصلی «سنت‌گرایان»، «ازدنیاد اولاد»، «نسل ایکس»، «نسل وای (Y)» و «نسل زد (Z)» تقسیم کرد. ویژگی‌های هر یک از این نسل‌ها و ارتباط آن‌ها با یکدیگر در «نمودار نسل‌ها» نمایش داده شده است.

نسل زد

در ابتدا، معیار تعریف نسل زد، **معیاری زمانی** است که بر اساس آن به متولدین ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰ یا معادل آن در کشور ایران به متولدین ۱۳۷۵ تا ۱۳۹۰ نسل زد گفته می‌شود. هرچند این بازه زمانی گاه با اختلاف دو تا

سه سال دیده می‌شود اما تمامی تعاریف در این امر مشترک می‌باشند که این نسل، نسلی هزاره‌ای است؛ به این معنی که در سال‌های پایانی هزاره و سال‌های نخستین هزاره بعدی متولد شده‌اند. بنابراین، این نسل، **نسلی پیونددهنده** است که به دو زمان تاریخی تعلق دارد؛ بنابراین نسلی شگفت‌انگیز و در عین حال پرچالش است.

نسل زد را می‌توان متصل‌ترین به اینترنت و برخط‌ترین نسل‌ها دانست، زیرا از دوران کودکی در محیطی رشد کرده‌اند که اینترنت، رسانه‌های اجتماعی و فناوری‌های دیجیتال بخش طبیعی از زندگی آن‌ها بوده است. برخلاف نسل‌های قبل که فناوری را یک نوآوری می‌دیدند، این نسل آن را یک ضرورت و بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی روزمره تلقی می‌کند. آن‌ها باور دارند که هر چیزی ممکن است و با تکیه بر ابزارهای در دسترس، دانش دیجیتال و توانمندی‌های فردی، قادرند کارهایی را که به آن علاقه دارند، انجام دهند. نسل زد به دنبال اثرگذاری، خلاقیت و نوآوری است و همواره در تلاش است تا مرزهای جدیدی را در دنیای دیجیتال، فناوری و ارتباطات جابه‌جا کند.



نسل زد و محیط‌های کاری

وضعیت نسل زد در بازار کار ایران

به‌طور کلی، پژوهش‌های اندکی به مقایسه وضعیت نسل زد با دیگر نسل‌ها و نقش این نسل در بازارهای کشور پرداخته‌اند. باین‌حال، طبق آمار رسمی کشور، جمعیت جوانان ۲۰ تا ۲۹ ساله ایران در سال ۲۰۱۷ بیش از ۱۷ میلیون نفر بوده است که بالاترین رقم در دهه‌های اخیر محسوب می‌شود. همچنین، در پاییز ۱۴۰۲، حدود ۴۱.۲٪ از جمعیت ۱۵ ساله و بیشتر، در استان تهران یا شاغل بوده‌اند یا به دنبال کار می‌گشته‌اند. این آمار نشان می‌دهد که با وجود جمعیت قابل‌توجه نسل جوان، وضعیت اشتغال آن‌ها چندان مطلوب نیست.

چالش‌های کارفرمایان در تعامل با نسل زد در ایران نیز مشهود است. ادامه این پژوهش، به برخی از این چالش‌ها که از یافته‌های پژوهش حاضر است، پرداخته خواهد شد. نتایج نشان می‌دهد که کارفرمایان در تعامل با نسل زد با چالش‌هایی مانند میزان حقوق و تحمل نکردن شرایط پیچیده کار مواجه می‌شوند. این عوامل در برخی موارد کارفرمایان را به این سمت سوق می‌دهد که از استخدام این نسل در سازمان خود صرف‌نظر کنند.

می‌شود که افراد نتوانند به‌اندازه کافی در یک زمینه مشخص مهارت کسب کرده و نقش مؤثری در سازمان‌ها ایفا کنند. با توجه به اینکه نسل زد به‌عنوان نیروی کار آینده نقش کلیدی در توسعه کشور دارد، ضروری است با برنامه‌ریزی دقیق و سیاست‌گذاری مناسب، از بروز بحران کمبود نیروی متخصص در آینده جلوگیری شود.

وضعیت نسل زد در بازار کار جهانی

چالش‌های نسل زد در محیط کاری، تنها مختص یک کشور خاص نیست، بلکه یک مسئله جهانی است. آمارهای جهانی نشان می‌دهند که این نسل در حفظ شغل ثبات کمتری دارد.

بر اساس گزارش مؤسسه «گالوپ» (۲۰۱۹)، ۷۳٪ از کارکنان نسل زد و طبق گزارش «دیلویت» (۲۰۱۸)، ۶۱٪ از آن‌ها در دو سال اول کار، سازمان خود را ترک می‌کنند. همچنین، بررسی مؤسسه «ویزیر» (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که بازه سنی ۲۰ تا ۲۵ سال که عمدتاً منطبق بر نسل زد است با ۴۶.۷٪ بالاترین نرخ ترک شغل را دارد.

نسل زد با ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود، انتظارات و چالش‌های جدیدی را در محیط‌های کاری به همراه آورده است. حقوق بالا، همسویی ارزش‌های سازمانی با ارزش‌های فردی، تعادل بین کار و زندگی، تمایل به دورکاری و استقلال شغلی از مهم‌ترین مطالبات این نسل محسوب می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ۸۶٪ از افراد این نسل حقوق بالا، ۵۳٪ فرصت ارتقا و ۳۳٪ مزایای بهتر را اولویت خود در انتخاب شغل می‌دانند.*

حضور نسل زد در سازمان‌ها ممکن است باعث چالش‌هایی در تعامل با نسل‌های دیگر در این سازمان‌ها شود. از سوی دیگر، این نسل مدیران آینده هستند و عدم احساس تعلق سازمانی می‌تواند بر آینده مدیریتی تأثیر منفی بگذارد. آن‌ها در دنیای «ووکا» (محیطی با نوسان، عدم اطمینان، پیچیدگی و ابهام – به اختصار VUCA) رشد کرده‌اند و شناخت ویژگی‌های‌شان برای کسب‌وکارها و صنایع ضروری است.

چالش‌های نسل زد در محیط‌های کاری

حضور این نسل در میان نسل‌های پیشین، تفاوت‌ها و ویژگی‌های آنان را برجسته‌تر می‌کند. این تفاوت‌ها انطباق نسل زد با محیط‌های کاری سنتی را دشوار می‌سازد. اغلب این ویژگی‌ها چالش‌هایی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند، اما در صورت شناخت صحیح، می‌توانند فرصت‌هایی بی‌نظیر نیز به همراه داشته باشند.

یکی از مهم‌ترین چالش‌های این نسل، تمایل کمتر به ماندگاری در یک سازمان است. نسل زد به دنبال کار دائمی نیست و معمولاً در سازمانی که با ارزش‌های فردی‌اش همسو نباشد، باقی نمی‌ماند. این نسل تمایل به ترک سازمان در مدت‌زمان کوتاه دارد و به سمت محیط‌هایی می‌رود که انتظارات و نیازهایشان را برآورده کند.

بی‌ثباتی شغلی در میان نسل زد می‌تواند به کاهش تخصص و مهارت‌های حرفه‌ای منجر شود. تغییر مداوم حوزه کاری در این نسل باعث

* نگاه کنید به:

Peterson, W. (۲۰۲۰). What Can Organizations Do To Attract And Retain Generation Z?

۴۶.۷٪

نرخ ترک شغلی در بازه
سنی ۲۰ تا ۲۵ سال
(ویزیر، ۲۰۲۱)

۷۳٪

نرخ ترک خدمت توسط
کارکنان نسل زد در دو
سال اول کار
(گالوپ، ۲۰۱۹)

۶۱٪

نرخ ترک خدمت توسط
کارکنان نسل زد در دو
سال اول کار
(دیلویت، ۲۰۱۸)

فصل: روش تحقیق

جامعه آماری و روش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

مراحل انجام پژوهش

آشنایی با داده‌ها

۱

کدگذاری اولیه

۲

جستجوی تم‌ها

۳

بازنگری تم‌ها

۴

تعریف و نامگذاری تم‌ها

۵

تهیه گزارش نهایی

۶

هدفمند انتخاب شده و مصاحبه‌های عمیق با آن‌ها انجام شد. در این روش، پژوهشگر بر اساس دانش، تجربه و قضاوت خود، معیارهایی را برای تحقق اهداف پژوهش در نظر گرفته و بر اساس آن، اعضای نمونه را انتخاب می‌کند.

روش پردازش و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه در بخش کمی و پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته در بخش کیفی است. داده‌های کمی به‌وسیله آمارهای توصیفی در نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده‌اند. در بخش کیفی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل مضمون (تماتیک) بررسی شده‌اند.

تحلیل مضمون روشی برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است که داده‌های پراکنده و متنوع را به اطلاعات غنی و معنادار تبدیل می‌کند. نمودار مقابل، شش مرحله اجرای تحلیل مضمون را نشان می‌دهد.

این پژوهش با هدف بررسی چالش‌های مدیران در محیط‌های کاری و نحوه تعامل آن‌ها با نیروی کار جوان نسل زد انجام شده است. برای دستیابی به این هدف، از ترکیب روش‌های کمی و کیفی استفاده شده و پژوهش حاضر در دسته مطالعات آمیخته قرار می‌گیرد. در بخش کمی، از روش پیمایش برای شناسایی چالش‌ها استفاده شده است و در بخش کیفی، از مصاحبه‌های عمیق بهره‌برداری شده است.

جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری در بخش کمی شامل تمامی کارفرمایانی است که تجربه مواجهه با نسل زد را داشته و در دومین نمایشگاه کار دانشگاه تهران که از ۲۳ تا ۲۵ مهرماه ۱۴۰۳ در مصلی دانشگاه تهران برگزار شد، حضور داشتند. نمونه‌های پژوهش به‌صورت داوطلبانه از میان کارفرمایانی که تمایل به همکاری داشتند، انتخاب شدند. در نهایت، ۲۷ نفر از کارفرمایان که دارای تحصیلات کارشناسی تا دکتری و با سابقه مدیریتی بین ۲ تا ۳۳ سال بودند، به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. در بخش کیفی، ۸ نفر از کارفرمایان حاضر در نمایشگاه به‌صورت

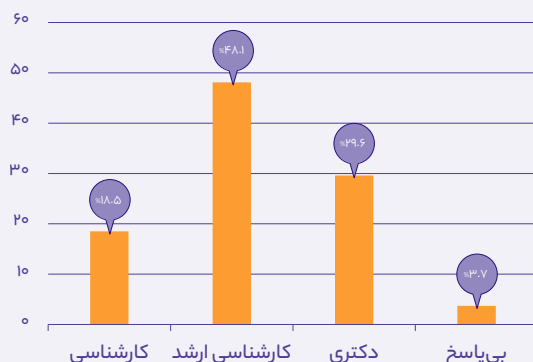
تصویری از نمایشگاه کار دانشگاه تهران



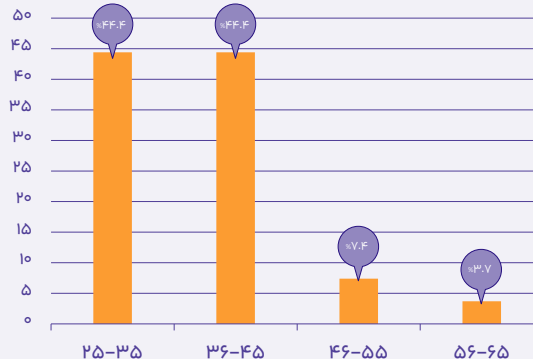
فصل: یافتہ ہا

بررسی پرسشنامه‌ها: سیمای کارفرمایان

میزان تحصیلات کارفرمایان



درصد سن کارفرمایان



این فصل شامل دو بخش اصلی است. در بخش نخست، یافته‌های حاصل از پرسشنامه‌های کمی با استفاده از آزمون‌های توصیفی در نرم‌افزار SPSS تحلیل شده و نتایج آن‌ها در قالب جداول و نمودارهای مرتبط ارائه می‌شود. در بخش دوم، یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها که به روش تحلیل مضمون بررسی و تحلیل شده‌اند، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

سوالات زمینه‌ای: سیمای کارفرمایان

در ابتدای پرسشنامه، به منظور ترسیم سیمای کلی کارفرمایان، سؤالات زمینه‌ای مطرح شد. این بخش شامل ۹ سؤال بوده که به ترتیب موضوعات زیر را پوشش می‌دهد: جنس، سن، استان محل تولد، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، حوزه کاری و تخصصی، نام سازمان و در نهایت سابقه کار کارفرمایان. در ادامه برخی از نتایج این پرسش‌ها در قالب جدول و نمودار ارائه شده است.

بیشترین میزان و درصد پاسخگویان مربوط به دو رده سنی ۲۵-۳۵ و ۳۶-۴۵ با ۴۴.۴٪ می‌باشد. میانگین سنی کارفرمایان پاسخگو ۳۷.۶ سال است. همچنین، ۳۷٪ از پاسخگویان مرد و ۶۳٪ زن می‌باشند.

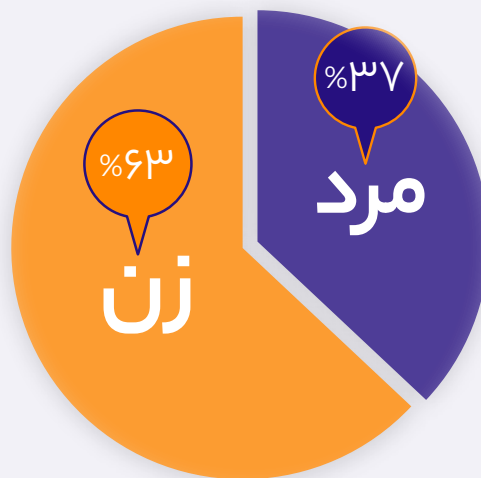
از میان پاسخگویان، کارشناسی ارشد با ۴۸.۱٪ بیشترین درصد را دارد، در حالی که مقطع کارشناسی با ۱۸.۵٪ کمترین درصد را به خود اختصاص داده است. دارندگان تحصیلات دکتری نیز با ۲۹.۶٪ در میانه قرار دارند. بنابراین، بیشتر مدیران دارای سطح تحصیلات کارشناسی ارشد می‌باشند. در مطالعه حاضر ۳۷٪ کارفرمایان فارغ‌التحصیلان شاخه‌های مختلف رشته مدیریت (مدیریت شامل گرایش‌های: مدیریت بازرگانی، منابع انسانی، منابع آموزشی و فناوری اطلاعات) بوده‌اند.

در ارتباط با سابقه کار کارفرمایان، بیشترین درصد مربوط به سابقه ۵ سال مدیریت با ۱۸.۵٪ می‌باشد و در رتبه دوم ۲ سال مدیریت با ۱۴.۸٪ قرار دارد. ۶۶٪ پاسخگویان سابقه مدیریتی کمتر از ۱۰ سال و ۳۴٪ پاسخگویان سابقه مدیریتی بالاتر از ۱۰ سال دارند. بنابراین اکثر مدیران به لحاظ سابقه مدیریتی نسبتاً جوان محسوب می‌شوند. در مجموع، میانگین سابقه مدیریت کارفرمایان ۹.۴ سال است.

رشته تحصیلی کارفرمایان

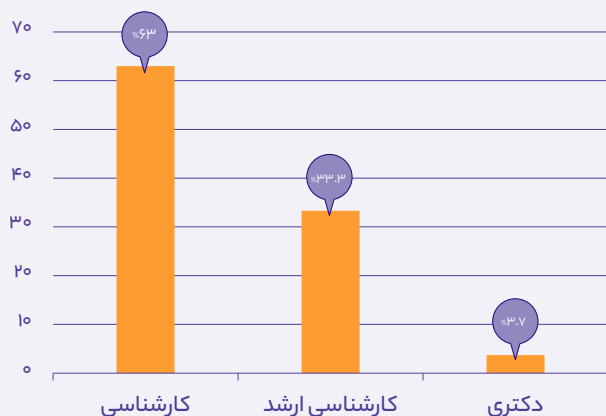
تحصیلات	فراوانی	درصد
مدیریت	۱۰	۳۷
شیمی	۳	۱۱.۱
مهندسی	۳	۱۱.۱
حقوق	۲	۷.۴
علوم اجتماعی	۲	۷.۴
زبان انگلیسی	۲	۷.۴
سایر	۴	۱۴.۸
بی‌پاسخ	۱	۳.۷
کل	۲۷	۱۰۰

درصد جنس کارفرمایان



بررسی پرسشنامه‌ها: سیمای کارکنان

تحصیلات کارکنان



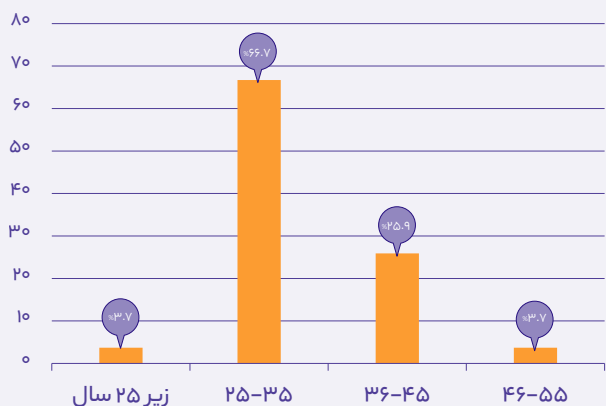
بخش بعدی پرسشنامه به سوالات اصلی اختصاص دارد، به‌ویژه مواردی که چالش‌های کارفرمایان با نسل جدید در محیط کار و انتظاراتشان از این نسل را بررسی می‌کند. این بخش با پرسش‌هایی درباره ویژگی‌های تحصیلی و سنی کارکنان آغاز می‌شود و سپس به جزئیات بیشتری درباره نیروی کار جوان در سازمان‌های این کارفرمایان می‌پردازد. لازم به ذکر است منابع متغیرهای بررسی شده در پرسشنامه از دو بخش اصلی تشکیل شده‌اند: مقالات و گزارش‌های مرتبط با ویژگی‌های نسل زد در محیط کار و خروجی جلسات نخبگانی در این زمینه. ابتدا مقالات مطالعه و مفاهیم کلیدی استخراج شد، سپس نتایج جلسات نخبگانی به پرسش‌ها و گزاره‌های پرسشنامه اضافه گردید. این فرآیند باعث شد که داده‌های جمع‌آوری‌شده از هر دو منبع به‌طور دقیق و جامع به نیازهای تحقیقاتی پاسخ دهند. همچنین، استفاده از نظرات متخصصان و نخبگان کمک کرد تا پرسش‌ها به‌صورت هدفمند و کاربردی طراحی شوند.

سوالات زمینه‌ای: سیمای کارکنان

در آغاز، این پرسش مطرح گردید: «بیشتر افرادی که در سازمان شما مشغول به کار هستند، دارای چه میزان تحصیلاتی‌اند؟» با توجه به نمودار مقابل، نتایج به این صورت است: ۶۳٪ از کارکنان دارای مدرک کارشناسی، ۳۳٫۳٪ کارشناسی ارشد و ۳٫۷٪ دارای مدرک دکتری هستند. بنابراین، می‌توان گفت که عمده کارکنان سازمان‌های کارفرمایان دارای تحصیلات در مقطع کارشناسی هستند.

کارفرمایان در رابطه با پرسش «بیشتر افرادی که در سازمان شما مشغول به کارند، از چه گروه سنی هستند؟» به شرح نمودار مقابل پاسخ داده‌اند. براساس نتایج، بیشترین درصد کارکنان (۶۶٫۷٪) در گروه سنی ۲۵ تا ۳۵ سال قرار دارند، در حالی که کمترین درصد (۳٫۷٪) مربوط به دو گروه سنی زیر ۲۵ سال و ۴۵ تا ۵۵ سال است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که بخش عمده‌ای از نیروی کار در سازمان‌های مورد بررسی را افراد جوان تشکیل می‌دهند.

گروه سنی کارکنان



استخدام در سازمان‌ها و ترک کار کارکنان

در این بخش، نتایج نظرسنجی از کارفرمایان درباره ترک شغل و نگرش آن‌ها نسبت به استخدام افراد با سن‌های مختلف بررسی می‌شود.

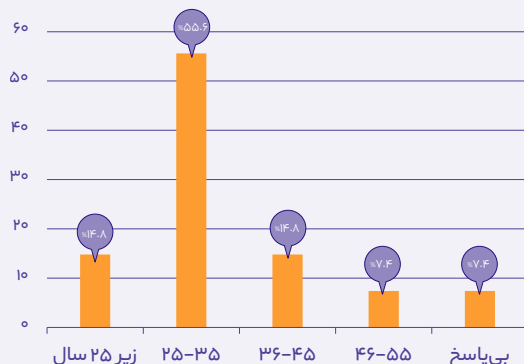
دیدگاه کارفرمایان درباره استخدام و ترک کارکنان

در ادامه، کارفرمایان به پرسش «بیشتر افرادی که سازمان شما را ترک می‌کنند و استعفا می‌دهند، از چه گروه سنی هستند؟» به شرح نمودار مقابل پاسخ داده‌اند. بر اساس نتایج، بیشترین درصد استعفا ۵۵.۶٪ مربوط به گروه سنی ۲۵ تا ۳۵ سال است، در حالی که کمترین میزان ۷.۴٪ به گروه سنی ۴۵ تا ۵۵ سال تعلق دارد. به عبارت دیگر، جوانان (که بخشی از آن‌ها، به‌ویژه تا ۲۹ سال، جزو نسل زد (Z) محسوب می‌شوند) بیش از سایر گروه‌های سنی اقدام به ترک شغل و تغییر محل کار خود می‌کنند.

کارفرمایان در پاسخ به پرسش «آیا تاکنون ترجیح داده‌اید به جای افراد ۲۰ تا ۳۰ ساله، افراد با سن بالاتر را استخدام کنید؟» به شرح نمودار مقابل پاسخ داده‌اند. بر اساس نتایج، ۴۸.۱٪ از پاسخ‌دهندگان مخالف استخدام افراد بالای ۳۰ سال به جای گروه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال هستند، در حالی که ۴۴.۴٪ با این رویکرد موافقت کرده‌اند. این داده‌ها نشان می‌دهد که از نظر نیمی از کارفرمایان، سن به تنهایی معیار تعیین‌کننده‌ای برای استخدام نیست و عوامل دیگری در این تصمیم‌گیری نقش دارند.

در پاسخ به پرسش «علت ترجیح استخدام افراد بالای ۳۰ سال در سازمان خود» نتایج به صورت جدول مقابل است. بر اساس نتایج، ۲۲.۲٪ از پاسخ‌دهندگان—که بیشترین درصد را تشکیل می‌دهند—تجربه کاری بیشتر را به عنوان مهم‌ترین دلیل برای ترجیح استخدام افراد بالای ۳۰ سال ذکر کرده‌اند. در مقابل، کمترین میزان پاسخگویی مربوط به چهار گزینه انتهایی جدول بوده است. این نتایج نشان می‌دهد که تجربه کاری نقش تعیین‌کننده‌ای در انتخاب کارفرمایان برای استخدام نسل وای (Y) دارد، در حالی که کم‌تجربه بودن نسل زد (Z) یکی از دلایل اصلی عدم ترجیح آن‌ها برای استخدام محسوب می‌شود (شایان ذکر است که هر یک از پاسخ‌دهندگان امکان انتخاب چند گزینه را داشته‌اند).

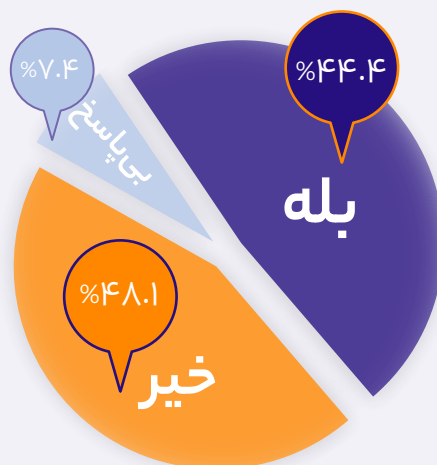
وضعیت گروه سنی کارکنان که سازمان را ترک می‌کنند



علت ترجیح استخدام افراد بالای ۳۰ سال

درصد	فراوانی	علت
۲۲.۲	۶	تجربه بیشتر
۱۱.۱	۳	ثبات و ماندگاری در سازمان
۷.۴	۲	مشاغل تخصصی
۷.۴	۲	مسئولیت‌پذیری بیشتر
۳.۷	۱	انعطاف‌پذیری بالا
۳.۷	۱	نگاه واقع‌بینانه امور
۳.۷	۱	ریسک‌پذیری کمتر
۳.۷	۱	حفظ اسرار مؤسسه
۳.۷	۱۰	بی‌پاسخ
۱۰۰	۲۷	کل

ترجیح استخدام افراد بالای ۳۰ سال



چالش‌های کارفرمایان با نسل جدید: سیمای کلی

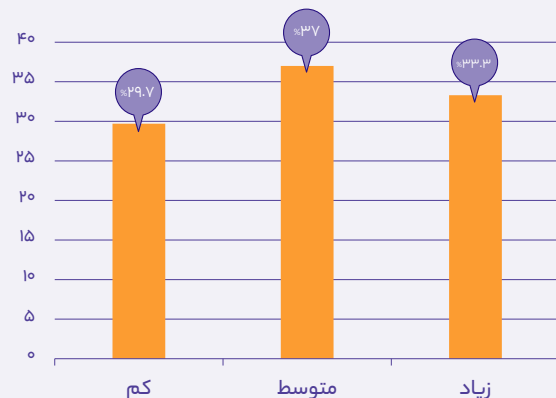
علت ترجیح ندادن استخدام افراد بالای ۳۰ سال

علت	فراوانی	درصد
نداشتن دانش و مهارت به‌روز	۲	۷.۴
تجربه کاری بیشتر و درخواست حقوق بیشتر	۲	۷.۴
سیاست‌های شرکت بر جذب نیروی جوان‌تر	۲	۷.۴
سازگاری بیشتر نیروی جوان با قالب شرکت	۱	۳.۷
ارجحتی در این زمینه قائل نیستیم	۱	۳.۷
منطقی‌تر بودن سرمایه‌گذاری بر نیروی جوان	۱	۳.۷
تناسب بیشتر نیروی جوان با حوزه کاری تحقیقات	۱	۳.۷
اهمیت با تخصص و شایسته‌سالاری است نه سن	۱	۳.۷
بی‌پاسخ	۱۶	۵۹.۳
کل	۲۷	۱۰۰

در این بخش، به بررسی دلایل کارفرمایان برای عدم ترجیح استخدام افراد بالای ۳۰ سال و چالش‌های آن‌ها در کار با نیروی کار جوان پرداخته می‌شود. نتایج نشان می‌دهند که مهارت‌های به‌روز و سیاست‌های سازمانی از جمله عوامل اصلی این ترجیحات هستند. در ادامه، میزان چالش‌های کارفرمایان با کارکنان نسل جدید نیز تحلیل می‌شود.

چالش‌های کارفرمایان با نیروی کار جوان

کارفرمایان در پاسخ به پرسش «علت ترجیح ندادن استخدام افراد بالای ۳۰ سال» به سه عامل اصلی اشاره کرده‌اند: نداشتن دانش و مهارت‌های به‌روز، درخواست حقوق بیشتر به دلیل تجربه کاری و سیاست‌های سازمانی که در مجموع ۲۲.۱٪ از پاسخ‌ها را به خود اختصاص داده‌اند. سایر گزینه‌ها نیز کمترین میزان انتخاب را داشته‌اند. نکته قابل توجه این است که مفهوم «تجربه» در دو پرسش متضاد، هم به‌عنوان دلیل ترجیح استخدام و هم علت عدم ترجیح مطرح شده است. این تفاوت به معنای دو نوع تجربه بازمی‌گردد: «تجربه کاری» که به اندوخته‌های ناشی از سال‌ها فعالیت سازمانی اشاره دارد و باعث ترجیح نسل وای (۷) می‌شود، در حالی که «تجربه به‌روز» که شامل مهارت‌های نوین و دانش دیجیتال است، بیشتر در نسل جوان دیده می‌شود و موجب ترجیح استخدام افراد زیر ۳۰ سال می‌شود. بنابراین، هرچند این دو مفهوم ظاهراً مشابه‌اند، اما در معنا کاملاً متمایز بوده و هرکدام به نظام معنایی خاصی تعلق دارند. همچنین در این بخش نظر کارفرمایان را در مورد این سوال که «به چه میزان با نیروی کار جوان خود که از نسل جدید هستند دچار چالش بوده‌اید» جویا شدیم. نمودار مقابل نظر آنان را در این مورد نشان می‌دهد. ۳۷٪ از پاسخ‌دهندگان چالش‌های مرتبط با نیروی کار را در سطح متوسط و ۳۳.۳٪ آن را در سطح بالا ارزیابی کرده‌اند. به عبارت دیگر، نزدیک به ۷۰٪ از پاسخ‌دهندگان به وجود تنش قابل توجهی اشاره کرده‌اند، درحالی‌که تنها ۲۹.۷٪ معتقدند که این تنش در سطح پایینی قرار دارد. در ادامه، چالش‌های اصلی کارفرمایان و انتظارات آن‌ها به‌صورت موضوعی بررسی خواهد شد.



میزان چالش با
نیروی کار جوان

چالش‌های کارفرمایان با نسل جدید: چالش‌ها و انتظارات اساسی

چالش‌ها با نیروی کار جوان در محیط کار

علت	فراوانی	درصد
بی‌مسئولیتی و نبود سواد لازم نگارشی، اجتماعی و تاریخی برای ادای مسئولیت‌ها	۱۶	۵۹.۳
احترام نگذاشتن به سلسله مراتب شغلی در محیط کار و افراد باتجربه	۱۴	۵۱.۹
متعهد و وفادار نبودن نسبت به سازمان و ارزش‌های آن	۱۶	۵۹.۳
بی‌ثباتی و بی‌نظمی در روزها و ساعات فعالیت کاری	۱۳	۴۸.۱
توقع حقوق و مزایای بالا با وجود تجربه کاری کم	۲۵	۷۴.۱
تکمیل نکردن از برخی قوانین و ضوابط مربوط به محیط کار و خودخواهی زیاد	۶	۲۲.۲
عدم رعایت پوشش مناسب با محیط کاری	۷	۲۵.۹
تحمل نکردن شرایط کاری سخت در مواقع بحرانی و پرفشار	۱۶	۵۹.۳
نپذیرفتن نظرات و عقاید متفاوت و مخالف	۹	۳۳.۳
توقع پیشرفت شغلی سریع، بدون طی نمودن مراحل متداول	۱۸	۶۶.۷
تاکید بیش از اندازه بر دورکاری و کار به صورت آنلاین	۱۳	۴۴.۴

انتظارات از نسل جدید در محیط کار

علت	فراوانی	درصد
توجه بیشتر به انجام دادن کارها به صورت فردی و ارزیابی بهتر عملکرد خود	۱۱	۴۰.۷
رعایت نظم در روزها و ساعات کاری	۱۷	۶۱.۳
توجه به اصول اخلاقی، بدون رفتارهای توهین‌آمیز و احترام به سلسله مراتب سازمانی	۱۲	۴۴.۴
مدیریت روابط کاری و شخصی با رؤسا و کارمندان	۱۲	۴۴.۴
داشتن توقعات به جا در مورد حقوق و مزایا با توجه به سابقه کاری و تحصیلات خود	۱۴	۵۱.۹
وفاداری و تعهد نسبت به سازمان و ارزش‌های سازمانی	۱۸	۶۶.۷
استفاده از ابزارها و فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی تنها در موارد لازم	۷	۲۵.۹
تحمل شرایط سخت کاری و پرفشار و کمک به سازمان برای پشت سر گذاشتن آن	۲۱	۷۷.۸
مسئولیت‌پذیری بیشتر و اهمیت به ساختار گزارش‌های کاری	۱۶	۵۹.۳
انجام کار به صورت دورکاری و آنلاین تنها در موارد خاص	۱۵	۳۷
صبور بودن در مورد رشد و پیشرفت در محیط شغلی	۲۳	۸۵.۲
توجه بیشتر به ثبات کاری در سازمان	۱۲	۴۴.۴
احترام به عقاید و نظرات مختلف و متفاوت	۱۱	۴۰.۷
توجه به ملاحظات مربوط به پوشش در محیط کار	۷	۲۵.۹
تکمیل از قوانین و حل مسائل خود به صورت مسالمت‌آمیز	۸	۲۹.۶

این پژوهش نشان می‌دهد که چالش‌های اصلی کارفرمایان با نسل جدید بیشتر مربوط به انتظارات مالی و جبران خدمات است تا ویژگی‌های رفتاری و فرهنگی. در ادامه به جزئیات این موضوع اشاره خواهد شد.

چالش‌های اساسی کارفرمایان با نیروی کار جوان

بر اساس جدول مقابل، ۷۴.۱٪ از کارفرمایان «توقع حقوق و مزایای بالا با وجود تجربه کاری کم» را بزرگ‌ترین چالش خود ذکر کرده‌اند و پس از آن، «توقع پیشرفت شغلی سریع بدون طی کردن مراحل متداول» با ۶۶.۷٪ در رتبه دوم قرار دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برخلاف برخی دیدگاه‌های رایج که «عدم تعهد» و «بی‌وفایی نسل زد» را چالش‌های اساسی کارفرمایان معرفی می‌کنند، مسئله اصلی بیشتر به انتظارات مالی این نسل مرتبط است تا نگرش‌های رفتاری و فرهنگی آن‌ها. شایان ذکر است که در جدول مقابل فقط موارد اصلی درج شده‌اند؛ مواردی که حداقل ۲۰ درصد از کارفرمایان به آن‌ها توجه کرده‌اند.

انتظارات اساسی کارفرمایان از نیروی کار جوان

در این بخش، از کارفرمایان درباره انتظاراتشان از نسل جدید پرسش شد (جدول مقابل). ۸۵.۲٪ از پاسخ‌دهندگان «صبور بودن در مسیر رشد شغلی» را مهم‌ترین انتظار خود عنوان کرده‌اند که نشان‌دهنده این است که کارفرمایان نسل جدید را به دنبال ارتقای سریع شغلی می‌بینند، در حالی که سازمان‌ها انتظار رشد تدریجی بر اساس تجربه و شایستگی دارند. همچنین، ۷۷.۸٪ از کارفرمایان «تحمل شرایط سخت کاری و کمک به سازمان» را انتظار کلیدی دانسته‌اند که نشان‌دهنده اهمیت تاب‌آوری، همکاری و روحیه تیمی است. در نهایت، صبوری در مسیر پیشرفت، مهم‌ترین انتظار از نیروی کار جوان است. در جدول مقابل، مانند جدول قبل، فقط به موارد اصلی اشاره شده است.

تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های عمیق با کارفرمایان

در این بخش مصاحبه‌هایی که با ۸ تن از کارفرمایانی که در نمایشگاه کار دانشگاه تهران حضور داشتند به روش «**تحلیل مضمون**» تجزیه و تحلیل شده است. در ابتدا سوالات مصاحبه و ویژگی‌های زمینه‌ای پاسخگویان ذکر شده و در مرحله بعد جداول مربوط به کدگذاری اولیه و سپس جداول کدگذاری اصلی و فرعی ساخته شده است.

سوالات مصاحبه و ویژگی‌های زمینه‌ای

در این بخش، سیمای کارفرمایان و سوالات مطرح‌شده معرفی شده است. سوالات به شرح زیر است:

۱. شما با نسل زد در محیط کار چه چالشی داشته یا دارید؟
۲. برای چالش‌هایی که مطرح کردید چه راهکاری ارائه می‌کنید؟
۳. ترجیح شما این است که با کدام گروه سنی کار کنید؟ و چرا؟
۴. اگر ناچار باشید نیروهای خود را از این نسل تأمین کنید فکر می‌کنید چه چیزی را در سازمانتان باید تغییر دهید تا نیروی جذب شده را بتوانید نگه‌دارید؟
۵. در مواجهه مدیران با تغییر در سازمان، موافقت یا مخالفت آنان پیامدهایی خواهد داشت؟
۶. برای پیامدهای ناشی از مخالفت مدیران با تغییرات چه راهکارهایی وجود دارد؟

در این بخش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات برآمده از مصاحبه‌ها بر اساس روش شش مرحله‌ای «**براون و کلارک**» (Braun & Clarke) اقدام شده است (نمودار صفحه ۱۵). بر مبنای این رویکرد، شش مرحله گام به گام انجام شد که در نهایت منجر به ایجاد ۲۳ تم اصلی و ۴۴ تم فرعی گردید.

کدگذاری

در فرآیند کدگذاری مصاحبه‌ها، ابتدا جمله‌های مهم و مرتبط با موضوع تحقیق جدا شده و برای هر یک از آن‌ها یک کد اختصاص داده شده است. سپس، این کدها در دسته‌های مفهومی مشخص سازمان‌دهی شده‌اند. در این کدگذاری:

- P نشان‌دهنده شخص مصاحبه‌شونده است و عدد بعد از آن شماره مصاحبه را مشخص می‌کند.
 - S نشان‌دهنده سیستم (مثلاً حقوق و مزایا، چالش‌ها، ویژگی‌های نسلی) است و عدد بعد از آن شماره سیستم را نشان می‌دهد.
 - Q به سوالات اشاره دارد و عدد بعد از آن، شماره سوال را تعیین می‌کند.
- برای مثال، کد P1S2Q1 به این معنی است که پاسخ از مصاحبه اول (P1)، مربوط به سیستم دوم (S2) و سوال اول (Q1) است (جدول زیر نمونه‌ای از

این کدگذاری را نشان می‌دهد).

سپس، دسته‌بندی‌های مفهومی اولیه که در مرحله دوم انجام شده بود، دقیق‌تر شدند. برخی دسته‌ها به‌روزرسانی شده و پاسخ‌های پراکنده مصاحبه‌شوندگان که به موضوعات مشابه اشاره داشتند، در دسته‌های مرتبط خود جای گرفتند. برای مثال، اگر یک پاسخ در سیستم «چالش‌ها» ثبت شده بود اما محقق آن را بیشتر مرتبط با ویژگی‌های نسلی می‌دانست، به دسته مناسب خود منتقل شد. همچنین، دسته‌بندی‌ها با توجه به الگوهای جدید شناسایی شده در داده‌ها، تجدید نظر شدند تا ارتباط‌های دقیق‌تری بین مفاهیم ایجاد شود.

دسته‌بندی نهایی مضمون‌ها

پس از پالایش و طبقه‌بندی نهایی، مضمون‌های پایه در قالب ۲۳ مضمون اصلی و ۴۴ مضمون فرعی دسته‌بندی شدند. در این فرآیند، برخی مضمون‌های پایه که ارتباطی با اهداف تحقیق نداشتند، حذف شدند تا تحلیل نهایی دقیق‌تر و منسجم‌تر باشد. این اقدامات باعث ارتقای کیفیت تحلیل‌ها در مراحل بعدی شد.

نمونه جدول ساخت دسته مفهومی

شماره سوال	کد	نکات کلیدی	دسته مفهومی
۱	P1S1Q1	«کارفرما می‌گه من این (N) تومن حقوق می‌دم و از اون سمت کارجو هم می‌گه من نمی‌تونم»	تضاد منافع کارجو و کارفرما در پرداخت حقوق
	P1S2Q1	«اگه تذکر بدیم قوانین انضباط کاری رو، اینارو قوانینی دست و پاگیر می‌دونن نه قوانینی که باید رعایت کنن»	دست و پاگیر بودن ضوابط سازمانی
	P1S3Q1	«در کارهای فصولانه و سیستمی دارای خلاقیت هستند ولی در عمل نمی‌تونن کاربردی کنن»	عدم توانایی به‌کارگیری دانش در کار

سیمای کارفرمایان

شماره مصاحبه	جنس	سن	تحصیلات	سابقه مدیریتی (سال)	حوزه کاری و تخصص
۱	زن	۳۹	دکتری مدیریت آموزشی	۱۰	منابع انسانی (آموزش)
۲	مرد	۲۷	کارشناسی مدیریت IT	۲	منابع انسانی
۳	زن	۴۷	کارشناسی ارشد آموزش زبان انگلیسی	۸	منابع انسانی
۴	مرد	۴۳	دکتری دامپزشکی	۱۵	صنعت گردشگری
۵	مرد	۴۰	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	۱۵	منابع انسانی
۶	زن	۳۸	دکتری برق (الکترونیک)	۴	طراحی و ساخت سنسورهای نیمه‌هادی
۷	مرد	۴۳	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	۲۴	منابع انسانی
۸	مرد	۴۵	مدیریت اجرایی	۶	منابع انسانی

معرفی مضمون‌های اصلی و فرعی

بر اساس محتویات تحلیل مضمون در شش حوزه مورد سوال در مصاحبه های عمیق، چندین دسته از مضامین اصلی و فرعی شامل ویژگی‌های شخصیتی این نسل، حقوق و مزایا، ضوابط سازمانی، مهارت‌های دانش سازمانی، مدیریت عملکرد، عدم تغییرات سازمانی و ترجیح کار با نسل وای (Y) یا زد (Z) به دست آمد که در ادامه جداول آنان ارائه خواهد شد.

مضمون ویژگی‌های نسل وای (Y) و زد (Z)			
سیستم	مضمون اصلی	مضمون فرعی	دسته مفهومی
ویژگی‌های نسلی	نسل وای (Y)	ویژگی مبتنی بر شرایط تاریخی	منعطف بودن
			احترام به قوانین
			چارچوب‌پذیر بودن
			صبور بودن برای ترفی
			تاب‌آوری بالا
	نسل زد (Z)	ویژگی مبتنی بر هویت	بالوغ شخصیتی
			شغل به مثابه هویت
			جدایی حوزه کار و تفریح
			توانمندتر بودن نسل وای نسبت به زد
			در حال زندگی‌کردن
چالش‌های سازمانی	مضامین اخلاق سازمانی	مضامین اخلاق سازمانی	فرزندسالار
			انتقادپذیر نبودن
			کامل بودن نسل جدید
			شغل به مثابه امرار معاش
			سخت‌کوش بودن کارچوبان رشته‌های فنی

مضمون چالش‌ها و راهکارهای ضوابط سازمانی			
سیستم	مضمون اصلی	مضمون فرعی	دسته مفهومی
چالش ضوابط سازمانی	مضامین ضوابط سازمانی	مضامین ضوابط سازمانی	دست و پاگیر بودن ضوابط سازمانی
			بی‌اهمیت دیدن سلسله مراتب سازمانی
			چارچوب‌پذیر نبودن
			احترام نگذاشتن
			آزادی عمل
راهکاری ضوابط سازمانی	مضامین ضوابط اخلاق سازمانی	مضامین ضوابط اخلاق سازمانی	حفظ اطلاعات محرمانه
			در اولویت نبودن کار نسبت به مسائل شخصی
			کار را به نتیجه نرساندن
			موضوعات جذاب
			خودمختاری در انتخاب پوشش
راهکاری ضوابط سازمانی	مضامین ضوابط اخلاق سازمانی	مضامین ضوابط اخلاق سازمانی	برخورد منعطف
			مدیریت بهینه و کامل
			تعهد سازمانی
			قوانین پوشش
			ایجاد شرکت‌های پوششی

مضمون چالش‌ها و راهکارهای حقوق و مزایا			
سیستم	مضمون اصلی	مضمون فرعی	دسته مفهومی
چالش حقوق و مزایا	عدم انعطاف در مزایا و مزایای ویژه	مزایای شغلی	توقع حقوق بالا بدون تجربه کاری لازم
			توقع حقوق بالا
			توقع ارتقای شغلی بدون گذراندن مراحل لازم
			صبور نبودن در مسیر پیشرفت کاری
			عدم تمایل به تلاش در جهت پیشرفت کاری
	مزایای محدب	تبادل کار و زندگی	صبور نبودن در مسیر بلوغ کاری
			صبور نبودن در کسب تجربه
			تعیین در تصمیم برای زد یک شغل
			روابط مطلوب
			مطرح بودن جلوه‌های بصری
معیاری حقوق و مزایا	معیاری حقوق و مزایا	معیاری حقوق و مزایا	شناور بودن کار
			شناور بودن برنامه کاری
			شناور بودن زمان کاری
			انعطاف ساعات کار
			تمایل به دورکاری
	هماهنگی‌کردن کار و زندگی و زندگی	هماهنگی‌کردن کار و زندگی و زندگی	نپذیرفتن مسافت طولانی محل کار
			ایستادگی در برابر اضافه‌کاری
			شاد بودن فضای کاری
			ایجاد محیط شاد
			محیط کار شاد
راهکار حقوق و مزایا	انعطاف در مزایا و مزایای ویژه	انعطاف در مزایا و مزایای ویژه	پیشنهاد حقوق بالا
			پرداخت پاداش کارانه بر حسب ارزیابی عملکرد
			پرداخت حقوق بر حسب عملکرد
			هماهنگی جلوه‌های بصری با فضای ذهنی
			دریافت حس احترام
	پرداخت مزایای شغلی	پرداخت مزایای شغلی	ایجاد انگیزه
			تعامل و هم‌افزایی کارجو و کارفرما
			پیشنهاد دورکاری
			ایجاد شرایط دورکاری
			پیشنهاد کار پروژه‌ای
مضمون ترجیح کار با نسل وای (Y) و زد (Z)	مضمون اصلی	مضمون فرعی	ایجاد جذابیت‌های تفریحی
			اعتماد سازی
			ایستادگی سازمانی
			لرزش کسب تجربه
			مطلوبیت صمیمیت در روابط

مضمون ترجیح کار با نسل وای (Y) و زد (Z)			
سیستم	مضمون اصلی	مضمون فرعی	دسته مفهومی
ترجیح کاری	ترجیح نسل وای (Y)	ترجیح نسل وای (Y)	تعهد بیشتر در کارچوبان مسن نسبت به جوان‌ترها
			تعهد
			ثبات و تمرکز
			خلایق و ایده‌پرداز بودن
			به دلیل خلایق
	ترجیح نسل زد (Z)	ترجیح نسل زد (Z)	تحصیلات دانشگاهی
			برخوردار از تکنولوژی و دانش روز
			ترجیح استخدام در کارهای فناوریانه
			برائری بودن
			برائری بودن

مضمون چالش‌ها و راهکارهای مهارت‌های دانش سازمانی			
سیستم	مضمون اصلی	مضمون فرعی	دسته مفهومی
چالش مهارت‌های سازمانی	مهارت مبتنی بر تجربه	مهارت مبتنی بر تجربه	عدم توانایی به‌کارگیری دانش در کار
			فاقد دانش کاربردی
			فاقد مهارت‌های اداری
			دانش فناوری
			گستره اطلاعات و تنبلی به واسطه استفاده از تکنولوژی
راهکار: آموزش	چربی و چگونگی آموزش	چربی و چگونگی آموزش	فاقد توانایی حل مسئله
			خلایق نداشتن
			ضعف در مهارت‌های برقراری ارتباط
			داشتن پیش‌فرض همه‌چیز دانی
			انتقال تجربه به نسل جدید
مضمون چالش‌ها و راهکارهای مدیریت عملکرد	هدف‌گذاری عملکردی	هدف‌گذاری عملکردی	استفاده از ایده‌ها از طریق اتاق فکر و طوفان فکری
			دوره ضمن خدمت سرپای
			دوره بدو خدمت
			آموزش نظام ارزشی
			مطلوبیت سنجی فراگیر

مضمون چالش‌ها و راهکارهای مدیریت عملکرد			
سیستم	مضمون اصلی	مضمون فرعی	دسته مفهومی
چالش مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد	خروجی محور هستند
			کمبود نیروی کارگری در نسل جدید
			کمبود نیروی کارگری زیر ۳۰ سال
			ترک خدمت
			ترک خدمت به دلیل ازدواج و بارداری
راهکار مدیریت عملکرد	اجرای عملکرد	اجرای عملکرد	ترک خدمت به دلیل اعتیاد
			نرخ بالای ترک خدمت در اقبان
			مهاجرت
			تغییر نگرش فرایندمحور بودن سازمان‌ها به خروجی محور بودن
			بهبود شرایط بهداشتی محیط کارگری
مضمون چالش‌ها و راهکارهای عدم تغییرات سازمانی	عدم تغییر	عدم تغییر	استفاده از تکنولوژی روز
			استفاده از پروتکل‌های برای مهاجرت
			برطرف کردن نیازهای کاری
			نگهداشت نیرو
			تغییرات مدیریتی

مضمون چالش‌ها و راهکارهای عدم تغییرات سازمانی			
سیستم	مضمون اصلی	مضمون فرعی	دسته مفهومی
تغییرات سازمانی	لرزش تغییر	لرزش تغییر	تغییر ذهنیت مدیران
			تغییرات گام به گام مدیران
			عدم جذب نیرو
			عقب‌ماندگی از رقبا
			تعطیلی سازمان
	عدم تغییر	عدم تغییر	انطباق سازمان با نیازمندی‌های بازار نه با نسل‌ها
			از دست رفتن سرمایه
			همه‌جانبی چارچوب فکری مدیران
			کمک کارفرما به کارجو برای تبدیل ایده به پول
			استفاده از استراتژی انطباق با کارجو
مضمون چالش‌ها و راهکارهای ضوابط اخلاق سازمانی	مضامین ضوابط اخلاق سازمانی	مضامین ضوابط اخلاق سازمانی	انعطاف سازمانی
			بهرورزشدن سازمانی
			تسهیل کار از طریق کاربرد تکنولوژی
			تغییرات ساختاری
			تغییرات ساختاری

بررسی مضمون‌های اصلی و فرعی

در این مرحله به بررسی برخی از مضمون‌های اصلی و فرعی بدست از آمده از مراحل قبل پرداخته خواهد شد.

انعطاف‌پذیری در مزایا و مزایای ویژه

مزایای شغلی

برخی مزایا مستقیماً از ماهیت شغل نشأت می‌گیرند. شغل مناسب با ایجاد فرصت‌های رشد، دلبستگی کارکنان را افزایش داده و رضایت شغلی را بالا می‌برد که این امر انگیزه و عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد.

مزایای محیطی

این مزایا شامل امکانات و تسهیلات محیط کار، برنامه‌های انگیزشی و فرهنگ سازمانی حمایتی هستند که به جذب و حفظ کارکنان با عملکرد بالا کمک می‌کنند.

تعادل کار و زندگی

تعادل بین کار و زندگی به مدیریت بهینه زمان کاری و شخصی اشاره دارد. این مزایا شامل انعطاف در ساعات کاری، دورکاری، مرخصی‌های ویژه و حمایت از خانواده کارکنان است. ایجاد این تعادل باعث افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس در کارکنان می‌شود.

معیارهای اعطای حقوق و مزایا

پرداخت بر اساس شایستگی (شخص محور)

این روش بر مبنای مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های فردی تعیین می‌شود و باعث می‌شود کارکنان حس کنند که سازمان بر اساس شایستگی‌های واقعی آن‌ها برایشان ارزش قائل است. در این مدل، برابری در پرداخت اهمیت زیادی دارد، زیرا اگر کارکنان احساس کنند که پرداخت‌ها ناعادلانه است، احتمال نارضایتی و ترک کار افزایش می‌یابد.

پرداخت بر اساس عملکرد

در این روش، میزان پرداخت مستقیماً به عملکرد کارکنان مرتبط می‌شود. این مدل باعث می‌شود کارکنان انگیزه بیشتری برای افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد داشته باشند. همچنین، این روش جذب و حفظ نیروهای برتر را تسهیل می‌کند، زیرا افراد با عملکرد بالا احساس می‌کنند تلاششان دیده شده و پاداش می‌گیرند.

چرایی و چگونگی آموزش کارکنان

اهمیت آموزش و نحوه برگزاری آن

آموزش کارکنان باید هم هدفمند باشد و هم با نیازهای سازمان و کارکنان هماهنگ شود. سازمان‌ها باید مشخص کنند که چرا یک دوره آموزشی لازم است، چه مهارت‌هایی را تقویت می‌کند و چگونه می‌توان آن را به شیوه‌ای مؤثر و کاربردی اجرا کرد. ارزیابی مستمر و تطبیق آموزش‌ها با تغییرات صنعت نیز نقش مهمی در بهبود عملکرد کارکنان دارد.

سبک‌های یادگیری

مدل «وارک» (VARK) یکی از روش‌های محبوب برای شناخت سبک‌های یادگیری کارکنان است که شامل یادگیری دیداری، شنیداری، خواندنی/نوشتنی و حرکتی می‌شود. شناخت این سبک‌ها کمک می‌کند که آموزش‌ها مؤثرتر و متناسب‌تر با نیاز کارکنان باشد.

انعطاف‌پذیری در آموزش

با توجه به تغییرات سریع فناوری و نیاز به آموزش‌های شخصی‌سازی شده، سازمان‌ها باید سیستم‌های آموزشی خود را منعطف کنند تا کارکنان بتوانند در زمان و مکان مناسب یادگیری خود را ادامه دهند.

ارزیابی اثربخشی آموزش

یکی از مراحل مهم در آموزش کارکنان، سنجش تأثیر دوره‌ها بر عملکرد

و مهارت‌های آن‌ها است. اگر آموزش‌ها به درستی طراحی نشده باشند، ممکن است هزینه‌های زیادی برای سازمان داشته باشند، اما تأثیر چندانی بر بهبود عملکرد نگذارند.

مدیریت عملکرد کارکنان

هدف‌گذاری عملکردی

اولین گام در مدیریت عملکرد، تعیین انتظارات و معیارهای ارزیابی است. این معیارها باید هم فرایندهای کاری و هم نتایج نهایی را شامل شوند. برای مشاغلی که نتایج آن‌ها در کوتاه‌مدت مشخص نمی‌شود (مانند تحقیق و توسعه)، معیارهای فرایندی اهمیت بیشتری دارند، اما برای مشاغلی مانند فروش، ارزیابی بر اساس نتایج ملموس‌تر است.

اجرای عملکرد

در مرحله اجرای عملکرد، مدیران باید پشتیبانی لازم را ارائه دهند، بازخوردهای منظم بدهند و در صورت لزوم، راهنمایی‌های موردنیاز را در اختیار کارکنان قرار دهند تا مسیر رشد آن‌ها به درستی هدایت شود.

ارزیابی عملکرد

این مرحله شامل شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان است که به سازمان کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری درباره توسعه، پاداش‌دهی و ارتقای شغلی بگیرد.

پیامدهای خطاهای ارزیابی

گاهی در ارزیابی عملکرد، خطاهای ذهنی و قضاوتی رخ می‌دهد که ممکن است منجر به تصمیمات ناعادلانه و نارضایتی کارکنان شود. این خطاها می‌توانند ناشی از عوامل بیرونی یا برداشت‌های شخصی نادرست باشند، بنابراین مدیران باید سعی کنند با استفاده از معیارهای مشخص و داده‌های دقیق، ارزیابی منصفانه‌تری انجام دهند.

فصل: نتیجه گیری

راهکارها و توصیه‌های سیاستی

راهکارها و توصیه‌های سیاستی و الزامات اجرایی از دو منظر ارائه شده‌اند: **نخست، بر اساس نتایج به دست آمده از پیمایش و مصاحبه‌ها (راهکار اول و دوم) و سپس با تکیه بر ادبیات علم مدیریت (راهکار سوم و چهارم).** این راهکارها با در نظر گرفتن چالش‌های موجود میان نسل زد و کارفرمایان تدوین شده‌اند تا به بهبود تعامل و رفع موانع در محیط کار کمک کنند.

۱ درک صحیح و شناخت بیشتر نسل زد

اگرچه حضور نسل زد در محیط‌های کاری چالش‌هایی را برای کارفرمایان ایجاد کرده، اما این نسل نیز مانند سایر نسل‌ها دارای ویژگی‌های مثبت و منفی است. شناخت بهتر نسل زد، نخستین گام برای حل این چالش‌هاست. **به همین دلیل، لازم است که در سیاست‌گذاری‌های کلان سازمانی، توجه ویژه‌ای به درک رفتارها، انتظارات و انگیزه‌های این نسل شود.** این شناخت می‌تواند به مدیریت بهتر، تعامل مؤثرتر و کاهش شکاف بین کارفرمایان و نیروی کار جوان کمک کند.

۲ توجه به ویژگی‌های مثبت نسل زد

برخلاف برخی تصورات منفی درباره نسل زد، این نسل دارای ویژگی‌های مثبتی است که درک، شناخت و بهره‌گیری از آن‌ها می‌تواند به رشد و توسعه سازمان کمک کند. **از جمله این ویژگی‌ها می‌توان به ارزش قائل بودن برای ارتباطات بین فرهنگی، تسلط بر فناوری‌های دیجیتال به عنوان بومیان واقعی، دیجیتال و تمایل به فعالیت در مشاغل پویا و متنوع اشاره کرد.** سازمان‌ها با تمرکز بر این نقاط قوت، می‌توانند از پتانسیل‌های نسل زد برای نوآوری، تحول دیجیتال و بهبود تعاملات سازمانی بهره ببرند.

۳ بازتعریف ارزش‌های سازمانی متناسب با هویت نسل زد

ارزش‌های سازمانی، چارچوبی برای هدف کلی، اخلاق سازمانی، مأموریت و برنامه‌های استراتژیک در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت تعیین می‌کنند. از آنجایی که نسل زد دارای نظام ارزشی متفاوتی نسبت به نسل‌های پیشین است، **ضروری است که سازمان‌ها ارزش‌های خود را بازتعریف کنند تا با انتظارات و نگرش‌های این نسل همخوانی بیشتری داشته باشد.** این بازتعریف به معنای تغییر شاخص‌های اصلی ارزش سازمانی نیست، بلکه به تنظیم مجدد وزن و اولویت آن‌ها بر اساس ارزش‌های نسل جدید اشاره دارد. به عنوان مثال، شفافیت، انعطاف‌پذیری، عدالت، تعادل بین کار و زندگی و مسئولیت اجتماعی از جمله مواردی هستند که برای نسل زد اهمیت ویژه‌ای دارند و سازمان‌ها می‌توانند با تأکید بیشتر بر این موارد، هم‌سویی بیشتری با انتظارات این نسل ایجاد کنند.

۴ بازتعریف تعهد و وفاداری به سازمان

تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان معمولاً بر اساس انطباق با ارزش‌ها، قوانین و انتظارات سازمانی سنجیده می‌شود. اما از آنجا که نسل زد با برخی چارچوب‌های سنتی همخوانی ندارد، لازم است این مفهوم با رویکردی منعطف‌تر بازتعریف شود. **در این راستا، استفاده از رویکرد شناختی که بر جنبه‌های مثبت رفتار، آزادی اراده و انگیزه‌های درونی تأکید دارد، راهگشا خواهد بود.** این رویکرد، تعهد را نه صرفاً پایبندی به قوانین بلکه هم‌راستایی ارزش‌های فردی و سازمانی می‌داند. در این مدل، انتظار و انگیزه‌های کارکنان مورد توجه قرار گرفته و اطلاعات نقش کلیدی در شناخت رفتار دارد. بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند با درک بهتر انتظارات نسل زد، چارچوبی انعطاف‌پذیرتر برای تعهد و وفاداری کارکنان خود ایجاد کنند.

ارائه الزامات اجرایی

هوشمندکردن سازمان: بر ارتقای فناوری و یکپارچه‌سازی راه‌های اتصال، سرمایه‌گذاری شود. همچنین، با توسعه فناوری ابری، دسترسی ایمن و مدیریت بهینه پروژه‌ها و اطلاعات گروه تضمین گردد.

سفارشی‌کردن تکنیک‌های استخدام برای نسل زد: مطابق با ارزش‌های این نسل از تکنیک‌هایی نظیر تمرکز بر شبکه‌های اجتماعی و همکاری با اینفلوئنسرها برای جذب آنان استفاده شود.

در نظر گرفتن فرصت‌هایی برای رشد و توسعه: از آن‌جا که نسل زد اشتیاق فراوانی به یادگیری و پیشرفت دارد، ضروری است برای جذب و نگهداشت این نسل در محیط کاری، فرصت‌هایی که رشد و توسعه آنان را فراهم می‌کند، توسط سازمان در نظر گرفته شوند. از جمله این فرصت‌ها می‌توان به آموزش، به‌ویژه آموزش نظام ارزشی سازمان‌ها، آموزش بدو خدمت و حین خدمت، امکان ارتقاء شغلی از طریق انتقال تجربه به نسل جدید، بهره‌گیری از منتورینگ، استفاده از ایده‌های خلاقانه آنان از طریق برپایی اتاق فکر، طوفان فکری و فراهم‌سازی بستر مناسب برای تعامل بین نسلی اشاره نمود.

اعمال تغییرات سازمانی: تغییر در دو سطح مدیریتی و ساختاری صورت گیرد. در سطح مدیریتی ابتدا ضروری است، ذهنیت مدیران به صورت گام به گام برای انطباق با فضای ذهنی نسل جدید تغییر یابد و از طرف دیگر کارفرما به کارجو کمک کند تا او بتواند ایده خود را در چرخه اقتصادی وارد و شکوفا کند. در تغییرات ساختاری نیز مطلوب است سازمان انعطاف بیشتری از خود نشان دهد و در زمینه به‌کارگیری دانش و تکنولوژی نیز به‌روز شود.

بهینه‌کردن نظام حقوق و مزایا: معیارهای حقوق و مزایا متنوع شود و از تمامی معیارها اعم از شخص‌محور، عملکردمحور، پرداخت یکسان و غیره استفاده شود.

درخواست‌های شغلی آنلاین توسط سازمان‌ها: با توجه به این که این نسل بومیان دیجیتال هستند، چگونگی جذب آنان نیز باید در محیط وب صورت گیرد.

بهینه‌کردن محیط کار: در دو حوزه کار و زندگی تعادل ایجاد شود به نحوی که ساعات اضافه‌کار تعدیل شده و شرایط محیطی مطلوب و شاد تا حد لزوم در نظر گرفته شود.

شناسایی چالش‌های مدیران در محیط‌های کاری در تعامل با نیروی کار نسل زد (Z)

تاریخ انتشار: اسفند ۱۴۰۳

مدیر پروژه: شیما فرزادمنش

همکاران: فاطمه جلالی، نرگس حجتی، مهرآفرین مشهدی موسی‌پور، فاطمه هلالی و

کوثر رضایی

انتخاب محتوا، صفحه‌بندی و طراحی گرافیک: امیررضا مدنی

سایت: <https://afrarc.ir>

آدرس: خیابان جمهوری، خیابان ۱۲ فروردین، کوچه خوزستان، پلاک ۲۰، طبقه سوم

ایمیل: afra.andishkadeh@gmail.com

تلفن: ۰۲۱-۲۲۷۶۷۰۰۰



پایان