

## بررسی کیفی نگرش شغلی نسل X و Z: مقایسه‌ای از انتظارات و اولویت‌ها

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۲/۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۹

زهرا مشتاق<sup>۱\*</sup>، علی عظیمی<sup>۲</sup>، مهدی زارع بهرام آبادی<sup>۳</sup>

مقاله پژوهشی

### چکیده

**مقدمه:** پژوهش حاضر با هدف بررسی و مقایسه نگرش‌ها، انتظارات و اولویت‌های شغلی در نسل‌های X و Z انجام شده است. این مطالعه تلاش می‌کند، دیدگاه این دو نسل نسبت به محیط‌های کاری و الزامات شغلی را تبیین کند.

**روش:** این پژوهش با رویکرد پایه کیفی و تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) طراحی شد. نمونه‌گیری به روش هدفمند از میان دو گروه جمعیتی شامل نسل X (۱۳۵۹-۱۳۴۴) و نسل Z (۱۳۹۰-۱۳۷۵) در شهر تهران انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۲ مشارکت‌کننده (۱۲ نفر از نسل X و ۱۰ نفر از نسل Z) گردآوری و تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** تحلیل داده‌ها نشان داد که نسل Z محیط‌های کاری منعطف، یادگیری‌محور و مبتنی بر فرصت‌های رشد سریع و تنوع را ترجیح می‌دهد. در مقابل، نسل X به محیط‌های کاری باثبات، امنیت شغلی و مزایای مالی اهمیت بیشتری می‌دهد. این تفاوت‌ها منعکس‌کننده شرایط زیستی و فرهنگی متفاوت نسل‌ها هستند و نیاز به استراتژی‌های مدیریتی متناسب با هر نسل را برجسته می‌کنند.

**نتیجه‌گیری:** توجه به تفاوت‌های نسلی در طراحی سیاست‌های منابع انسانی می‌تواند به افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و کاهش جابه‌جایی کارکنان منجر شود. پیشنهاد می‌شود، پژوهش‌های آتی از روش‌های کمی و ترکیبی استفاده کرده و تأثیرات فرهنگی گسترده‌تری را بررسی کنند تا نتایج پژوهش تعمیم‌پذیری بیشتری داشته باشد.

**کلمات کلیدی:** نسل X، نسل Z، نگرش شغلی، محیط کاری، روش کیفی.

۱. کارشناس ارشد مشاوره، دانشگاه خوارزمی

\*نویسنده مسئول: [zahra.moshtagh1911@gmail.com](mailto:zahra.moshtagh1911@gmail.com)

۲. دانشجوی دکتری مشاوره، گروه مشاوره، دانشگاه علامه طباطبائی

۳. دانشیار مشاوره، گروه مشاوره، دانشگاه علامه طباطبائی



## A Qualitative Study of Job Attitudes in Generations X and Z: A Comparison of Expectations and Priorities

Received: 2024/12/29

Accepted: 2025/04/23

Zahra Moshtagh<sup>1\*</sup>, Ali Azimi<sup>2</sup>, Mehdi Zare Bahramabadi<sup>3</sup>

Original Article

### Abstract

**Introduction:** Generational differences in work values have significant implications for organizational management. This qualitative study explores and compares job attitudes, expectations, and priorities between Generation X (born 1965–1980) and Generation Z (born 1995–2012) in Tehran, Iran. By examining their distinct perspectives, the research provides insights into how these generations perceive work environments and job requirements, highlighting differences shaped by their unique socio-cultural and economic contexts.

**Method:** Adopting Braun and Clarke's (2006) thematic analysis framework, this study employed purposeful sampling to recruit 22 participants (12 Gen X, 10 Gen Z). Semi-structured interviews were conducted, transcribed, and systematically analyzed to identify emergent themes regarding workplace expectations and priorities.

**Results:** The analysis revealed striking generational contrasts in workplace expectations and priorities. Generation Z participants consistently emphasized the importance of flexibility, continuous learning opportunities, rapid career growth potential, and diverse work environments as key factors in their ideal job setting. In contrast, Generation X respondents placed greater value on traditional employment factors including job stability, financial security, and clearly defined career progression paths. These divergent preferences appear to reflect each generation's distinct formative experiences - where Generation X came of age during periods of economic instability that shaped their focus on security, Generation Z's digital-native upbringing in an increasingly globalized and technologically-driven world has fostered different professional expectations and work values. The findings underscore how socio-historical context fundamentally shapes generational attitudes toward work.

**Conclusion:** The findings underscore the necessity of generation-specific HR strategies to enhance engagement and retention. Organizations must balance flexibility for Gen Z with stability for Gen X while fostering intergenerational collaboration. Future research should employ mixed-method approaches across diverse cultural settings to strengthen generalizability.

**Keywords:** Generation X, Generation Z, Work Values, Generational Differences, Workplace Adaptation, Qualitative Research.

---

1. M.A. in Counseling, Department of Counseling, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran

\* Corresponding Author:

2. PhD Candidate in Counseling, Department of Counseling, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

3. Associate Professor, Department of Counseling, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

## مقدمه

نسل‌های مختلف بر اساس شرایط فرهنگی، اجتماعی و فناوری دوران رشد خود به نام‌های ایکس (X)، وی (Y) و زد (Z) نامگذاری شده‌اند. این نام‌ها نشان‌دهنده تفاوت‌های اساسی در تجربه‌های دوران کودکی و نوجوانی هر نسل است که به نوبه خود بر ویژگی‌های رفتاری و اولویت‌های آنان تأثیرگذار بوده است. نسل ایکس (۱۳۴۴ تا ۱۳۵۹) در دوره‌ای از تغییرات اقتصادی و اجتماعی رشد یافته که آن‌ها را به سمت استقلال، کارآفرینی و سازگاری با شرایط مختلف سوق داد (دی پیو و گونزالس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). نسل زد (۱۳۷۵ تا ۱۳۹۱) نیز از ابتدا با فناوری‌های پیشرفته مانند اینترنت و رسانه‌های اجتماعی آشنا شده و این امر به آن‌ها سازگاری بیشتری با جهان دیجیتال و تمایل به نوآوری و پیشرفت سریع داده است (بارهاته و دیزانی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). این تفاوت‌های محیط رشد، شکل‌دهنده اولویت‌ها و ارزش‌های هر نسل بوده و بر نحوه تفکر و ارتباطات آن‌ها تأثیر گذاشته است. در محیط‌های کاری چندنسلی، تفاوت‌های نگرش شغلی میان نسل‌ها می‌تواند موجب شکل‌گیری انتظارات، ترجیحات و عملکردهای شغلی گوناگون شود. این تفاوت‌ها، ناشی از شرایط فرهنگی، اقتصادی و فناوری دوران رشد هر نسل است و تأثیرات آن در محیط‌های کاری امروز به وضوح قابل مشاهده است. نسل‌های مختلف، ارزش‌ها و نگرش‌های منحصر به فردی را به کار و سازمان‌ها می‌آورند؛ به طوری که هر گروه، انتظارات متفاوتی در مورد امنیت شغلی، فرصت‌های توسعه و میزان انعطاف‌پذیری محیط کار دارد. به عنوان مثال، برخی نسل‌ها ممکن است بر ثبات شغلی و امنیت مالی تأکید بیشتری داشته باشند، در حالی که دیگران ترجیح می‌دهند در محیط‌های کاری انعطاف‌پذیر و نوآورانه کار کنند که به آن‌ها اجازه دهد تا به رشد و یادگیری بپردازند و از فرصت‌های پیشرفت شخصی بهره‌مند شوند (اگروا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

این انتظارات متفاوت مستقیماً بر نحوه انجام وظایف، میزان تعهد به کار و همچنین شیوه تعاملات کارکنان با همکاران و مدیران تأثیرگذار است. چنین تنوعی در نگرش شغلی می‌تواند به چالش‌های مدیریتی منجر شود، زیرا هر نسل به شیوه‌های متفاوتی از انگیزه‌ها، سبک‌های ارتباطی و انتظارات شغلی پاسخ می‌دهد. این امر سازمان‌ها را بر آن می‌دارد تا سیاست‌های منابع انسانی و استراتژی‌های مدیریتی خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که بتوانند نیازهای این نسل‌ها را برآورده کنند و بهره‌وری و رضایت شغلی را در میان کارکنان ارتقا دهند (کاستانزا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲؛ بکتون و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ کینگر و کومار<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳).

درک و به‌کارگیری تفاوت‌های میان نسل‌ها، برای مدیران و رهبران سازمان‌ها ضروری است. این تطبیق و توجه به تفاوت‌های نسلی می‌تواند در ایجاد محیط کاری پویا و متعادل مؤثر باشد که نه تنها به بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شود، بلکه از جابه‌جایی نیروی کار نیز جلوگیری می‌کند. در نهایت، مدیرانی که استراتژی‌های متناسب با هر نسل را پیاده‌سازی می‌کنند، می‌توانند رضایت شغلی بیشتر، تعاملات مؤثرتر و تعهد بهتری را در کارکنان خود ایجاد کنند و به موفقیت پایدار و بلندمدت سازمان دست یابند. با توجه به تفاوت‌های نسلی، نگرش شغلی میان نسل‌های مختلف به شکل چشمگیری متفاوت است و این موضوع اهمیت بررسی نگرش شغلی را در سازمان‌ها بیش از پیش برجسته می‌سازد. نسل‌های مختلف از جمله نسل‌های X، Y و Z با تجربیات و اولویت‌های متنوعی وارد سازمان می‌شوند، که این تفاوت‌ها می‌تواند بر انتظارات شغلی، سبک تعاملات و نحوه انگیزش آن‌ها تأثیر بگذارد. نگرش شغلی مثبت در هر نسل نقش حیاتی در بهبود سطح تعهد و بهره‌وری سازمانی دارد؛ کارکنانی که احساس مثبتی نسبت به شغل خود دارند، با انگیزه بیشتری در انجام وظایف شغلی شرکت می‌کنند

1. DePew & Gonzales
2. Barhate & Dirani
3. et al Egerová
4. Costanza et al
5. Becton et al
6. Kingler & Kumar

و تمایل بیشتری به همسو شدن با اهداف و ارزش‌های سازمان نشان می‌دهند (اگرووا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱؛ لاسکوسکا و لاسکوسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، نگرش منفی می‌تواند منجر به پیامدهای ناخواسته‌ای همچون ناراضی‌ت‌ی شغلی، کاهش تعاملات سازنده و در نهایت افزایش نرخ جابه‌جایی کارکنان شود، که این امر برای سازمان‌ها هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم زیادی را به دنبال دارد (پوت‌ری و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

از این رو، مدیران و رهبران سازمان‌ها نیازمند شناخت جامع و دقیقی از نگرش‌های شغلی نسل‌های مختلف هستند. توجه به تفاوت‌های نسلی و نیازهای ویژه هر گروه می‌تواند زمینه‌ساز تدوین سیاست‌های مؤثر منابع انسانی شود که به جذب، حفظ و انگیزش کارکنان کمک کند. این امر به‌ویژه در نسل‌هایی که انتظارات گوناگونی از محیط کاری، مسیر پیشرفت شغلی و تعادل بین زندگی و کار دارند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. طراحی محیط‌های کاری که بتواند نیازهای نسل X را با نسل Z را همسو کند، می‌تواند موجب افزایش تعهد کارکنان و کاهش جابه‌جایی آنان شود. برای درک بهتر این تفاوت‌ها، روش‌های کیفی با امکان شنیدن مستقیم دیدگاه‌ها و تجربه‌های نسل‌ها، ابزار مناسبی برای کسب بینش عمیق‌تر هستند. با این حال، سوال کلیدی همچنان باقی است: نگرش نسل X و Z درباره انتظارات و اولویت‌های شغلی چیست؟

## روش

این پژوهش با رویکرد کیفی-پایه‌ای<sup>۴</sup> طراحی شده است تا به بررسی و مقایسه نگرش‌ها، انتظارات و اولویت‌های شغلی در نسل‌های X و Z بپردازد. روش کیفی انتخاب شده به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که با تحلیل عمیق و انعطاف‌پذیر، به فهم معنای اجتماعی و شخصی نگرش‌های شغلی این دو نسل دست یابد (میرام و تیسدل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). جامعه پژوهش شامل دو گروه جمعیتی از شهروندان تهرانی بود: افراد متولد نسل X (۱۳۴۴ تا ۱۳۵۹) و نسل Z (۱۳۷۵ تا ۱۳۹۰). برای انتخاب نمونه، از روش هدفمند استفاده شد تا افرادی که می‌توانند اطلاعات غنی و مرتبط با موضوع پژوهش ارائه دهند، شناسایی شوند. در این فرآیند، متغیرهای مؤثر شامل جنسیت، نوع شغل، مدرک تحصیلی و رشته تحصیلی شناسایی شدند. سپس، با طراحی یک چارت نمونه‌گیری، تلاش شد تا در تمامی این متغیرها بیشترین حد ممکن از تنوع رعایت شود و نمونه‌ها به‌گونه‌ای انتخاب شوند که نمایانگر طیف گسترده‌ای از دیدگاه‌ها و تجربیات مرتبط با موضوع پژوهش باشند. معیارهای ورود به پژوهش شامل قرار گرفتن در بازه سنی نسل X و Z، توانایی روان‌شناختی برای بیان تجارب شخصی و تمایل آگاهانه به مشارکت در مصاحبه‌ها بود.

برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. این مصاحبه‌ها به گونه‌ای طراحی شدند که ابتدا اطلاعات جمعیت‌شناختی پایه، شامل سن، رشته تحصیلی و سایر ویژگی‌های مرتبط، ثبت شود. سپس با طرح سؤالات باز، تلاش شد نگرش‌ها و تجارب شرکت‌کنندگان درباره موضوعات کلیدی استخراج شود. پرسش‌هایی مانند «شغل ایده‌آل از نظر شما چیست؟» و «موفقیت شغلی از دیدگاه شما چه معنایی دارد؟» به‌گونه‌ای مطرح شدند که افراد بتوانند با آزادی و جزئیات، دیدگاه‌های خود را بیان کنند.

1. Egerová et al  
2. Laskowska & Laskowski,  
3. Putri et al  
4. Basic  
5. Merriam& Tisdell

برای تحلیل داده‌های پژوهش از روش تحلیل براون و کلارک ۲۰۰۶ استفاده شد تحلیل تماتیک براون و کلارک<sup>۱</sup> به‌عنوان چارچوب اصلی تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در مرحله نخست، پژوهشگر با داده‌ها آشنا شد. این فرایند شامل خواندن دقیق و بازخوانی مکرر متن‌های حاصل از مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری از ایده‌های کلیدی اولیه بود. اطلاعات جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها، شامل توصیف تجربیات شرکت‌کنندگان درباره شغل ایده‌آل و موفقیت شغلی، به‌دقت رونویسی شد تا محتوا به‌طور کامل و بی‌طرفانه بازتاب داده شود. در این مرحله برای تأمین ماده‌ها، دو متخصص مشاوره شغلی با سال‌ها تجربه در این حوزه بر روند برجسته‌سازی مفاهیم استخراج‌شده از مصاحبه‌ها نظارت داشتند و تناسب آن‌ها با اهداف پژوهش را ارزیابی کردند. در مرحله بعد، کدهای اولیه با بررسی متن‌ها تولید شدند. این کدها، بخش‌های مرتبط با نگرش‌ها، انتظارات و اولویت‌های شغلی نسل‌های X و Z را مشخص کردند. سپس، در مرحله جستجوی تم‌ها، کدهای مرتبط با موضوعاتی مشابه دسته‌بندی شدند و تم‌های بالقوه‌ای چون «تعریف موفقیت شغلی»، «اهمیت تعادل کار و زندگی» و «تفاوت‌های نسلی در ارزش‌های شغلی» شناسایی شدند. این تم‌ها در مرحله بازبینی مورد بررسی مجدد قرار گرفتند تا انسجام درونی و تفاوت میان آن‌ها مشخص شود. در نهایت، تم‌های نهایی تعریف و نام‌گذاری شده و به‌گونه‌ای ساختاربندی شدند که روایت جامعی از نگرش‌های شغلی این دو نسل ارائه دهند. مرحله آخر به تهیه گزارش نهایی اختصاص یافت که شامل تحلیل جامع این تم‌ها همراه با شواهد غنی از داده‌های مصاحبه‌ها بود.

در این پژوهش، برای جمع‌آوری داده‌ها، تعداد ۲۲ مصاحبه با مشارکت‌کنندگان انجام شد که از این تعداد، ۱۲ مصاحبه مربوط به نسل X و ۱۰ مصاحبه مربوط به نسل Z بود. مصاحبه‌ها به دو صورت حضوری و غیرحضوری (تلفنی و آنلاین) انجام شدند؛ به‌طوری‌که ۱۴ مصاحبه حضوری و ۸ مصاحبه تلفنی یا آنلاین بودند. در هر دو نسل X و Z، برای اطمینان از اشباع داده‌ها، سه مصاحبه انتهایی انجام شد. این مصاحبه‌ها نشان داد که داده‌های جدیدی به دست نمی‌آید و اطلاعات به‌دست‌آمده از مشارکت‌کنندگان قبلی به‌طور کامل تکرار و تأیید می‌شود، که این امر اشباع داده‌ها را تأیید کرد. جزئیات دقیق مربوط به هر کد و نحوه انجام مصاحبه‌ها، در جدول شماره ۱ ارائه شده است. این تنوع در روش جمع‌آوری داده‌ها به منظور افزایش انعطاف‌پذیری و دسترسی بیشتر به مشارکت‌کنندگان صورت گرفت. در فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها، پژوهشگران به‌صورت جداگانه کدگذاری اولیه را انجام دادند تا از تعدد دیدگاه‌ها و کاهش سوگیری فردی اطمینان حاصل شود. سپس با ترکیب نتایج، کدگذاری نهایی صورت گرفت که نشان‌دهنده توافق بر روی کدهای کلیدی بود. این رویکرد موجب افزایش اعتبار و اعتمادپذیری داده‌ها شد. علاوه بر این، در فرایند جمع‌آوری اطلاعات، تلاش شد تا از مشارکت‌کنندگانی با اطلاعات جمعیت‌شناختی متنوع استفاده شود. این تنوع، از جمله تفاوت در سن، جنسیت و زمینه‌های شغلی، امکان ارائه یک تحلیل جامع‌تر از نگرش‌ها و اولویت‌های شغلی نسل‌های X و Z را فراهم کرد.

در این پژوهش مشارکت‌کنندگان با رضایت آگاهانه در مصاحبه‌ها شرکت کردند و پیش از آغاز ضبط، رضایت آن‌ها به‌طور شفاهی و کتبی دریافت شد. همچنین، به آن‌ها اطمینان داده شد که می‌توانند در هر مرحله از پژوهش و بدون هیچ‌گونه پیامد منفی، از ادامه همکاری انصراف دهند. برای حفظ حریم خصوصی و امنیت اطلاعات، تمامی فایل‌های ضبط‌شده پس از تکمیل فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها به‌طور کامل پاک شدند.

1. Braun & Clarke

## یافته‌ها

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی نسل Z

کد	سن	جنسیت	شغل	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی
۱	۲۸	خانم	کارشناس منابع انسانی	فوق لیسانس	مدیریت صنعتی
۲	۲۷	آقا	آزاد (کابینت سازی)	فوق لیسانس	مدیریت صنعتی
۳	۲۵	خانم	معلم	فوق لیسانس	میکروبیولوژی
۴	۱۵	خانم	دانش آموز	متوسطه	فوتوگرافیک
۵	۲۹	خانم	حسابدار	لیسانس	حسابداری
۶	۱۷	آقا	دانش آموزی	متوسطه	ریاضی
۷	۲۰	آقا	کارگر	دیپلم	تجربی
۸	۱۸	خانم	دانشجو	دیپلم	انسانی
۹	۲۲	آقا	مدیر سایت	لیسانس	کامپوتر
۱۰	۲۳	آقا	دانشجو	لیسانس	اقتصاد

مشارکت‌کنندگان نسل Z شامل ۴ نفر خانم و ۳ نفر آقا بودند که از مشاغل مختلف انتخاب شدند تا تنوع دیدگاه‌ها و نظرات در پژوهش افزایش یابد. این مشاغل شامل کارشناس منابع انسانی، کابینت‌ساز (شغل آزاد)، معلم، دانش‌آموز، حسابدار، و کارگر بودند. این انتخاب، نماینده طیف وسیعی از حرفه‌ها بود که نگرش‌های گوناگونی درباره انتظارات شغلی و اولویت‌ها ارائه می‌کردند. همچنین، تلاش شد که مشارکت‌کنندگان از هر دو سر طیف سنی نسل Z (اواسط دهه ۷۰ تا اواخر ۸۰) انتخاب شوند تا بازتاب‌دهنده تفاوت‌های دیدگاه درون این نسل باشند. این رویکرد به غنای داده‌های پژوهش کمک شایانی کرد.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی نسل X

کد	سن	جنسیت	شغل	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی
۱۱	۵۲	خانم	روان‌شناس	فوق لیسانس	روان‌شناسی تربیتی
۱۲	۴۹	آقا	کارمند تامین اجتماعی	لیسانس	حسابداری
۱۳	۶۰	خانم	سوپروایزر بخش فنی	دکتری	برق
۱۴	۵۶	آقا	تاسیسات ساختمان	دیپلم	تجربی
۱۵	۵۱	آقا	املاک	سیکل	-
۱۶	۴۷	خانم	آرایشگر	لیسانس	ادبیات
۱۷	۴۹	آقا	راننده تاکسی	دیپلم	ریاضی
۱۸	۵۳	آقا	معلم بازنشسته	لیسانس	ادبیات
۱۹	۵۱	خانم	فروشنده	لیسانس	علوم سیاسی
۲۰	۵۲	آقا	رئیس بانک	فوق لیسانس	اقتصاد
۲۱	۴۶	خانم	خانه دار	سیکل	-
۲۲	۵۸	خانم	دبیر تعلیمات اجتماعی	فوق لیسانس	جامعه‌شناسی

در این پژوهش، مشارکت‌کنندگان نسل X شامل ۹ نفر بودند که از میان آن‌ها ۵ نفر خانم و ۴ نفر آقا بودند. این افراد از مشاغل متنوعی انتخاب شدند تا دیدگاه‌های گوناگون این نسل درباره شغل و موفقیت حرفه‌ای بررسی شود. حرفه‌های مشارکت‌کنندگان شامل روان‌شناس، کارمند تأمین اجتماعی، سوپروایزر بخش فنی، دبیر تعلیمات اجتماعی، رئیس بانک، خانه‌دار، راننده تاکسی، معلم بازنشسته، و فروشنده بود. این تنوع شغلی و جمعیتی به پژوهشگران این امکان را داد تا الگوهای مختلف نگرش شغلی و اولویت‌های این نسل را از جنبه‌های مختلف تحلیل کنند.

در ابتدا، کدهای اصلی و فرعی مرتبط با نگرش‌ها و اولویت‌های شغلی نسل Z طبق جدول شماره ۳ ارائه می‌شوند. این کدها به صورت دسته‌بندی شده، تم‌های اصلی و فرعی را که از مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند، نمایش می‌دهند. پس از آن، هر کد به تفصیل شرح داده می‌شود تا معنا و اهمیت آن در زمینه نگرش‌های شغلی این نسل روشن شود. برای تبیین بهتر و شفاف‌سازی مفاهیم، از نقل قول‌های مستقیم مشارکت‌کنندگان نیز استفاده شده است. این نقل قول‌ها به عنوان نمونه‌های زنده و گویای تجارب و دیدگاه‌های نسل Z، به تحلیل عمق بیشتری می‌بخشند و درک عمیق‌تری از انتظارات و الویت‌های شغلی آنان ارائه می‌دهند.

### جدول ۳. کدگذاری مصاحبه نسل Z

کد اصلی	کد فرعی
انعطاف‌پذیری و استقلال	انعطاف‌پذیری زمانی، امکان دورکاری و آزادی مکان، خلاقیت در برنامه‌ریزی کاری،
	رشد سریع، فرصت‌های یادگیری، چالش‌پذیری، نیاز به به چالش کشیده شدن، تجربه جدید، فرصت‌های کوتاه‌مدت و چابک‌تر
رشد و پیشرفت پویا	تعالف بین کار و زندگی، رسیدن به تفریح و سلامت، آزادی
تعالف کار و زندگی	شخصی

#### کد اصلی: انعطاف‌پذیری و استقلال

تم انعطاف‌پذیری و استقلال نشان‌دهنده تمایل نسل Z برای کار در محیط‌هایی است که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا کنترل بیشتری بر زمان، مکان، و شیوه کار خود داشته باشند. این نسل به دنبال شغلی است که به آن‌ها امکان دهد زندگی حرفه‌ای و شخصی خود را به تعادل برسانند و خلاقیت بیشتری در انجام وظایفشان داشته باشند. این تم شامل تم فرعی انعطاف‌پذیری زمانی، امکان دورکاری، و آزادی مکان و خلاقیت در برنامه‌ریزی کاری بود.

#### انعطاف‌پذیری زمانی

نسل Z به شدت علاقه‌مند به تنظیم ساعات کاری خود بر اساس نیازها و سطح انرژی‌شان است. برای آن‌ها، انتخاب زمان مناسب برای کار به معنای استقلال بیشتر در مدیریت زمان شخصی و شغلی است. این نیاز در مصاحبه مشارکت‌کننده شماره ۵ به خوبی بازتاب دارد: «دوست دارم کاری داشته باشم که بتوانم زمان کارم را خودم تنظیم کنم. بعضی روزها بهره‌وری‌ام در شب بیشتر است و دوست دارم در همان زمان کار کنم.» این انعطاف‌پذیری زمانی به افراد اجازه می‌دهد که کار خود را با انرژی بیشتری انجام دهند و بهره‌وری و رضایت شغلی خود را افزایش دهند.

## امکان دورکاری و آزادی مکان

برای نسل Z، امکان دورکاری و انتخاب مکان کار یکی از عوامل کلیدی در انتخاب شغل است. این آزادی مکانی به آن‌ها نشان می‌دهد که کارفرما به استقلال و تعهد آن‌ها اعتماد دارد. مشارکت کننده شماره ۶ درباره این موضوع می‌گوید: «اگر بتوانم از هر جایی که دوست دارم کار کنم، خیلی بیشتر راضی و متمرکز خواهم بود. فکر می‌کنم نیاز نیست همیشه در دفتر حضور داشته باشم تا کارم را درست انجام دهم.» آزادی مکان به آن‌ها امکان می‌دهد که کار خود را با زندگی شخصی هماهنگ کرده و شرایط کاری‌شان را متناسب با نیازهای شخصی تنظیم کنند، که این امر به تعادل بین کار و زندگی کمک شایانی می‌کند.

## خلاقیت در برنامه‌ریزی کاری

نسل Z همچنین به دنبال خلاقیت در انجام وظایف و برنامه‌ریزی‌های کاری است. چارچوب‌های کاری محدود و انعطاف‌ناپذیر معمولاً برای آن‌ها ناخوشایند است، زیرا احساس می‌کنند نمی‌توانند به‌طور کامل از پتانسیل خلاقانه خود بهره‌برداری کنند. مشارکت کننده شماره ۳ در این خصوص بیان می‌کند: «دوست دارم خودم تصمیم بگیرم که چه طور کارهایم را انجام دهم. چارچوب‌های سخت کاری خیلی من را محدود می‌کنند و نمی‌توانم خلاقیتم را نشان دهم.» این نیاز به استقلال در برنامه‌ریزی و انجام کارها باعث می‌شود نسل Z محیط‌هایی را انتخاب کند که در آن‌ها آزادی کافی برای نشان دادن خلاقیت و نوآوری وجود دارد.

## کد اصلی: رشد و پیشرفت پویا

تم رشد و پیشرفت پویا بازتاب‌دهنده‌ی تمایل نسل Z به رشد سریع و پویا در محیط‌های کاری است که فرصت‌های زیادی برای یادگیری و پیشرفت فراهم می‌کند. برای این نسل، کار کردن در محیطی که بتواند تجربه‌های تازه و فرصت‌های یادگیری ارائه دهد، بسیار مهم است. آن‌ها به دنبال فضایی هستند که نه تنها به آن‌ها امکان رشد حرفه‌ای و شخصی می‌دهد، بلکه چالش‌هایی فراهم می‌کند که موجب افزایش توانمندی‌های آن‌ها شود. در ادامه، تم‌های فرعی که این تم اصلی را شکل می‌دهند، بررسی می‌کنیم.

### رشد سریع

نسل Z تمایل دارد که در محیط‌های کاری رشد سریع و پیشرفت حرفه‌ای داشته باشد. برای این نسل، ارتقای سریع به معنای دیده شدن توانایی‌ها و پتانسیل‌شان است. شرکت کننده کد ۴ گفت: «دوست دارم در محیطی کار کنم که بتوانم سریع‌تر رشد کنم و در مدت زمان کوتاهی به موقعیت‌های بهتر برسم.» این نقل قول نشان می‌دهد که نسل Z محیط‌هایی را ترجیح می‌دهد که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا در کوتاه‌ترین زمان ممکن مهارت‌های جدید یاد بگیرند و جایگاه شغلی خود را ارتقا دهند.

### فرصت‌های یادگیری

یکی دیگر از ویژگی‌های مهمی که نسل Z در محیط کاری به دنبال آن است، دسترسی به فرصت‌های یادگیری مداوم است. این نسل به یادگیری مستمر و گسترش دانش خود علاقه‌مند است و کار در محیط‌هایی که این امکان را فراهم می‌کنند، برای آن‌ها انگیزه‌بخش است. شرکت کننده کد ۵ درباره این موضوع می‌گوید: «اگر در محیط کاری فرصتی برای یادگیری چیزهای جدید وجود نداشته باشد، سریع خسته می‌شوم و علاقه‌ام را از دست می‌دهم.» این نقل قول نشان‌دهنده‌ی این است که نسل Z محیط‌هایی را می‌پسندد که به توسعه مهارت‌های جدید و یادگیری مداوم توجه داشته باشند.

### چالش‌پذیری و نیاز به به چالش کشیده شدن

نسل Z به دنبال محیط‌هایی است که چالش‌های جدید ارائه دهند و توانمندی‌های آن‌ها را به آزمون بگذارند. این نسل معتقد است که با قرار گرفتن در چالش‌ها می‌توانند بهتر یاد بگیرند و رشد کنند. شرکت کننده شماره ۶ در این باره می‌گوید: «دوست

دارم کارم مرا به چالش بکشد؛ جایی که فقط کارهای روتین و تکراری انجام دهم، واقعاً برایم خسته‌کننده است.» این نقل قول نمایانگر تمایل نسل Z به کار در محیط‌های چالش‌برانگیز و پویا است که در آن‌ها بتوانند از مهارت‌های خود استفاده کنند و هر روز با مسائلی تازه روبرو شوند.

### تجربه جدید

یکی از ویژگی‌های مهم شغلی برای نسل Z، دسترسی به تجربه‌های جدید است. این نسل به دنبال تنوع و تغییر در محیط کاری است و از کار کردن در محیط‌هایی که فرصت تجربه‌ی امور تازه و نوآورانه فراهم می‌کنند، لذت می‌برد. شرکت‌کننده شماره ۴ در این باره می‌گوید: «کار کردن روی پروژه‌های جدید و ایده‌های نو خیلی برایم جذاب است؛ دوست ندارم همیشه کار تکراری انجام دهم.» این تمایل به تجربه‌های جدید نشان می‌دهد که نسل Z به محیط‌هایی گرایش دارد که در آن‌ها بتوانند از کارهای روتین دوری کرده و همواره چیزهای جدیدی را تجربه کنند.

این تم اصلی و تم‌های فرعی نشان‌دهنده این هستند که نسل Z به محیط‌های کاری پویا و چالش‌برانگیز علاقه‌مند است که به آن‌ها اجازه می‌دهد به سرعت رشد کرده، مهارت‌های جدید کسب کنند و از تجربه‌های تازه بهره‌مند شوند. این نسل به دنبال مشاغلی است که علاوه بر پیشرفت سریع، فرصت‌های یادگیری و مواجهه با چالش‌های جدید را نیز فراهم کند.

### کد اصلی: تعادل کار و زندگی

تم تعادل کار و زندگی منعکس‌کننده نیاز نسل Z به ایجاد توازن میان مسئولیت‌های شغلی و نیازهای شخصی و اجتماعی‌شان است. نسل Z به دنبال محیط‌های کاری است که نه تنها به موفقیت شغلی آن‌ها کمک کند، بلکه امکان زمان آزاد برای تفریح، سلامت و رسیدگی به امور شخصی را نیز فراهم کند. این نسل اهمیت ویژه‌ای به سلامت روان و جسم خود می‌دهد و از این رو، به تعادل میان زندگی کاری و شخصی اهمیت زیادی می‌دهد. در ادامه، تم‌های فرعی که این تم اصلی را شکل می‌دهند، بررسی می‌کنیم.

### تعادل بین کار و زندگی

برای نسل Z، ایجاد توازن میان کار و زندگی شخصی اهمیت زیادی دارد. آن‌ها به دنبال محیط‌هایی هستند که به آن‌ها اجازه دهد زمان کافی برای زندگی شخصی، تعامل با خانواده و دوستان و رسیدگی به علایق خود داشته باشند. شرکت‌کنندگان شماره ۲ به این نکته اشاره می‌کند: «برای من مهم است که کارم همه زندگی‌ام را در بر نگیرد. دوست دارم زمان کافی برای خودم و خانواده‌ام داشته باشم.» این نقل قول به وضوح نشان می‌دهد که نسل Z کار را به‌عنوان بخشی از زندگی می‌بیند و نه تمام آن، و این نسل به دنبال تعادل بین این دو است.

### رسیدن به تفریح و سلامت

نسل Z به سلامت جسمی و روانی خود توجه ویژه‌ای دارد و از این رو، به کار در محیط‌هایی تمایل دارد که این نیاز را درک کرده و زمان کافی برای تفریح و استراحت فراهم کنند. شرکت‌کننده شماره ۱ در این باره می‌گوید: «اگر کاری به من اجازه ندهد که به سلامت و زمان تفریحم برسم، نمی‌توانم در آن دوام بیاورم.» این نقل قول نشان‌دهنده تمایل نسل Z به رسیدگی به سلامت و لذت بردن از تفریحات است. این نسل معتقد است که کار نباید به سلامت روانی و جسمی آن‌ها آسیب بزند و باید محیطی ایجاد شود که اجازه دهد تفریح و سلامت در اولویت بماند.

### آزادی شخصی

نسل Z به دنبال آزادی در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود است و از محیط‌هایی استقبال می‌کند که به آن‌ها اجازه می‌دهد به‌طور مستقل زمان و فعالیت‌های خود را تنظیم کنند. آن‌ها به دنبال محیط‌های کاری هستند که محدودیت‌های زیادی بر زمان شخصی‌شان اعمال نکند و آزادی فردی‌شان را در نظر بگیرد. شرکت‌کننده شماره ۲ می‌گوید: «دوست دارم در شغلی

باشم که آزادی بیشتری برای انجام کارهایم داشته باشم و در عین حال، بتوانم به زندگی شخصی‌ام هم برسم.» این نقل قول نشان‌دهنده اهمیت آزادی شخصی و استقلال در زندگی کاری و شخصی برای نسل Z است و تأکید دارد که این نسل از محیط‌هایی که به استقلال فردی احترام بگذارند، استقبال می‌کند.

#### جدول ۴. کدگذاری مصاحبه نسل X

کد اصلی	کد فرعی
امنیت شغلی و مالی	امنیت شغلی، ثبات مالی، مزایای بازنشستگی، تداوم شغلی
ساختار و نظم	محیط ساختارمند، قوانین روشن، سلسله‌مراتب، شفافیت سازمانی
ارزش و جایگاه شغلی	ارزش تجربه، تخصص‌گرایی، ارتقای تخصص، جایگاه و احترام شغلی
رضایت و مسئولیت اجتماعی	حس خشنودی از عملکرد شغلی، ارزش و جایگاه شغل، مسئولیت در قبال هم‌نوعان

#### تم اصلی: امنیت شغلی و مالی

تم امنیت شغلی و مالی بیانگر اولویت نسل X برای داشتن شغلی با ثبات و آینده‌نگری مالی است. این نسل به دنبال محیط‌های کاری‌ای است که بتواند امنیت و پایداری لازم برای برنامه‌ریزی‌های بلندمدت را فراهم کند. برای نسل X، امنیت شغلی و تضمین‌های مالی از جمله مزایای بازنشستگی و ثبات درآمدی، از اصلی‌ترین عوامل انتخاب شغل هستند. این نسل می‌خواهد مطمئن باشد که شغلش نه تنها در حال حاضر، بلکه در آینده نیز پایداری داشته و در تأمین نیازهای مالی‌اش موفق عمل می‌کند. در ادامه به بررسی تم‌های فرعی مرتبط با این تم اصلی می‌پردازیم.

#### امنیت شغلی

برای نسل X، امنیت شغلی یکی از مهم‌ترین عناصر در انتخاب و حفظ شغل است. این نسل به دنبال اطمینان از پایداری و بقای شغل خود در یک سازمان است، به طوری که در آینده نگران از دست دادن آن نباشد. شرکت‌کننده شماره ۹ در این باره می‌گوید: «برای من مهم است که شغلم پایدار باشد و از امنیت کافی برخوردار باشد، نمی‌خواهم درگیر تغییر شغل یا نگرانی درباره از دست دادن شغلم باشم.» این نقل قول نشان می‌دهد که نسل X شغلی را ترجیح می‌دهد که در آن احساس امنیت کند و نگرانی از آینده شغلی خود نداشته باشد.

#### ثبات مالی

ثبات مالی برای نسل X اهمیت زیادی دارد و این نسل به دنبال شغلی است که بتواند درآمدی باثبات و کافی برای تأمین نیازهای مالی خود فراهم کند. آن‌ها به حقوق و مزایای منظم و قابل پیش‌بینی نیاز دارند تا بتوانند با خیال راحت برنامه‌ریزی‌های مالی خود را انجام دهند. شرکت‌کننده شماره ۹ درباره این موضوع بیان می‌کند: «درآمد ثابت و پیش‌بینی‌پذیر برایم بسیار مهم است؛ نمی‌خواهم همیشه در نگرانی از کمبود بودجه و ناپایداری مالی باشم.» این نقل قول به‌وضوح نشان می‌دهد که نسل X تمایل به شغلی دارد که بتواند از لحاظ مالی به آن اطمینان کند.

#### مزایای بازنشستگی

نسل X علاوه بر درآمد فعلی، به فکر آینده نیز هست و مزایای بازنشستگی یکی از عناصر کلیدی برای انتخاب شغل در میان این نسل محسوب می‌شود. این نسل می‌خواهد مطمئن باشد که پس از اتمام دوران کاری نیز از پشتیبانی مالی برخوردار خواهد بود. شرکت‌کننده شماره ۹ در این باره می‌گوید: «شغلی می‌خواهم که مزایای بازنشستگی داشته باشد؛ می‌خواهم وقتی بازنشسته شدم، زندگی آرامی داشته باشم و به لحاظ مالی مشکلی نداشته باشم.» این نقل قول نمایانگر نگرش نسل X به پشتیبانی‌های مالی بلندمدت و مزایای بازنشستگی است.

## تداوم شغلی

تداوم شغلی نیز برای نسل X اهمیت دارد. آن‌ها به دنبال محیط‌هایی هستند که به‌طور طولانی‌مدت بتوانند در آن‌ها کار کنند و به تثبیت حرفه‌ای برسند. این نسل تمایل دارد که شغل خود را به عنوان یک انتخاب بلندمدت ببیند و نیازی به تغییر مکرر شغل نداشته باشد. شرکت‌کننده شماره ۱۰ می‌گوید: «دوست دارم در محیطی کار کنم که بتوانم تا مدت طولانی در آن بمانم و نیازی به تغییر مداوم شغل نداشته باشم.» این نقل قول به نیاز نسل X به پایداری و تداوم شغلی اشاره دارد.

### تم اصلی: ساختار و نظم

تم ساختار و نظم بیانگر تمایل نسل X به کار در محیط‌هایی است که دارای ساختار سازمانی منظم، سلسله‌مراتب مشخص، و قوانین روشن باشند. این نسل به دنبال محیط‌هایی است که از نظم و شفافیت برخوردار بوده و هر شخص نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخصی داشته باشد. برای نسل X، محیط کاری ایده‌آل محیطی است که در آن همه چیز با چارچوبی معین و ساختاری شفاف انجام شود تا احساس امنیت و اعتماد به روندهای سازمانی ایجاد گردد. در ادامه، تم‌های فرعی مرتبط با این تم اصلی را بررسی می‌کنیم.

### محیط ساختارمند

محیط‌های ساختارمند برای نسل X اهمیت بالایی دارند، زیرا این نسل به دنبال محیط‌هایی است که دارای چارچوب‌های کاری مشخص و سازمان‌یافته باشد. محیط ساختارمند به آن‌ها احساس اطمینان و پایداری می‌دهد و اجازه می‌دهد تا بهتر به وظایف خود بپردازند. شرکت‌کننده شماره ۱۳ در این باره می‌گوید: «دوست دارم در جایی کار کنم که همه چیز ساختار مشخصی داشته باشد و بدانم دقیقاً چه چیزی از من انتظار می‌رود.» این نقل قول نشان می‌دهد که نسل X به وضوح و چارچوب‌های مشخص در محیط کار اهمیت می‌دهد.

### قوانین روشن

نسل X تمایل دارد که در محیط‌هایی با قوانین و مقررات روشن و قابل پیش‌بینی کار کند. برای این نسل، قوانین روشن به معنای شفافیت در وظایف و انتظارات است که به آن‌ها کمک می‌کند تا با اطمینان بیشتری وظایف خود را انجام دهند و از سوگیری‌ها و ابهامات اجتناب کنند. شرکت‌کننده شماره ۱۶ اظهار می‌کند: «قوانین و مقررات مشخص در محیط کار برایم مهم است؛ این‌گونه می‌توانم با آرامش و بدون سردرگمی کار کنم.» این نقل قول نمایانگر اهمیت قوانین و مقررات شفاف برای نسل X است.

### سلسله‌مراتب

نسل X به ساختار سلسله‌مراتبی در سازمان‌ها علاقه‌مند است. آن‌ها به دنبال محیط‌هایی هستند که سلسله‌مراتب و مسئولیت‌ها به وضوح مشخص باشد و مسیر گزارش‌دهی و تصمیم‌گیری سازمانی واضح باشد. شرکت‌کننده شماره ۱۲ در این خصوص می‌گوید: «برای من اهمیت دارد که بدانم سلسله‌مراتب سازمان چگونه است و دقیقاً به چه کسی گزارش می‌دهم.» این نقل قول نشان‌دهنده تمایل نسل X به سلسله‌مراتب سازمانی شفاف و مشخص است، که به آن‌ها حس ثبات و انسجام می‌دهد.

### شفافیت سازمانی

نسل X ارزش زیادی برای شفافیت سازمانی قائل است و به دنبال محیط‌هایی است که در آن اطلاعات به‌صورت باز و صریح در اختیار کارکنان قرار گیرد. شفافیت سازمانی به آن‌ها اجازه می‌دهد که اعتماد بیشتری به سازمان و روندهای کاری داشته باشند. شرکت‌کننده شماره ۱۵ بیان می‌کند: «دوست دارم در شرکتی کار کنم که اطلاعات و تصمیم‌گیری‌ها به‌صورت شفاف با کارکنان در میان گذاشته می‌شود.» این نقل قول نشان می‌دهد که نسل X به محیط‌هایی که در آن شفافیت در اطلاعات و تصمیم‌گیری‌ها وجود دارد، علاقه‌مند است.

### تم اصلی: ارزش و جایگاه شغلی

تم ارزش و جایگاه شغلی بیانگر اهمیت زیادی است که نسل X برای موقعیت حرفه‌ای خود، احترام در محیط کار، و ارتقای تخصصی قائل است. این نسل به دنبال شغلی است که نه تنها در آن بتواند تجربه و دانش خود را به کار بگیرد، بلکه از ارزش و احترامی که جایگاه شغلی‌اش به همراه دارد، لذت ببرد. برای نسل X، حرفه‌ای بودن و شناخته شدن به عنوان فردی متخصص و با تجربه از اهمیت بالایی برخوردار است و تمایل دارند در محیطی فعالیت کنند که این ویژگی‌ها را به رسمیت بشناسد و ارتقا دهد. در ادامه به بررسی تم‌های فرعی این تم اصلی می‌پردازیم.

#### ارزش تجربه

نسل X به تجربه و سابقه شغلی خود افتخار می‌کند و به محیط‌هایی تمایل دارد که این تجربه و سابقه را به رسمیت بشناسند و قدر بدانند. برای آن‌ها، داشتن تجربه کاری و اعتبار حرفه‌ای، جایگاه و ارزشی ویژه ایجاد می‌کند که در موقعیت شغلی‌شان منعکس می‌شود. شرکت‌کننده شماره ۱۱ می‌گوید: «برای من مهم است که تجربه کاری‌ام ارزش داشته باشد و دیگران به آن احترام بگذارند.» این نقل قول نشان می‌دهد که نسل X در محیطی به خوبی احساس رضایت می‌کند که تجربه و سابقه کاری‌اش به عنوان یک سرمایه شناخته شود.

#### تخصص‌گرایی

تخصص‌گرایی یکی دیگر از اولویت‌های شغلی نسل X است. این نسل تمایل دارد که در زمینه‌های خاصی تخصص پیدا کند و به عنوان یک کارشناس حرفه‌ای شناخته شود. برای آن‌ها، داشتن مهارت‌های تخصصی در یک حوزه خاص نشان‌دهنده ارزش و جایگاه شغلی است. شرکت‌کننده شماره ۱۶ بیان می‌کند: «دوست دارم در کاری که انجام می‌دهم، تخصص داشته باشم و به عنوان یک کارشناس به من نگاه شود.» این نقل قول نمایانگر اهمیت تخصص و مهارت حرفه‌ای برای نسل X است.

#### ارتقای تخصص

نسل X به رشد تخصصی و بهبود مهارت‌های خود علاقه‌مند است و تمایل دارد که سازمان‌ها و محیط‌های کاری به آن‌ها فرصت‌های لازم برای ارتقای تخصصی بدهند. این نسل به دنبال محیط‌هایی است که به توسعه حرفه‌ای آن‌ها توجه کند و ابزارها و منابع لازم را برای یادگیری و بهبود تخصص ارائه دهد. شرکت‌کننده شماره ۸ می‌گوید: «می‌خواهم در محیطی باشم که بتوانم مهارت‌هایم را بهبود بدهم و همیشه چیزهای جدید یاد بگیرم.» این نقل قول نشان‌دهنده تمایل نسل X به محیط‌هایی است که رشد تخصصی و ارتقای حرفه‌ای را تسهیل می‌کنند.

#### جایگاه و احترام شغلی

احترام و جایگاه شغلی برای نسل X بسیار اهمیت دارد. آن‌ها به دنبال محیط‌هایی هستند که در آن‌ها به عنوان فردی با تجربه و تخصص، مورد احترام قرار گیرند و جایگاه حرفه‌ای‌شان به رسمیت شناخته شود. شرکت‌کننده شماره ۹ اظهار می‌کند: «دوست دارم در محیطی کار کنم که به جایگاه من احترام گذاشته شود و حس کنم ارزشمند هستم.» این نقل قول نشان می‌دهد که نسل X به محیط‌هایی گرایش دارد که در آن‌ها احترام و جایگاه شغلی‌شان تضمین و محترم شمرده شود. این تم اصلی و تم‌های فرعی آن نشان‌دهنده نیاز نسل X به محیط‌های کاری‌ای است که ارزش تجربه، تخصص، و جایگاه حرفه‌ای آن‌ها را به رسمیت بشناسد و احترام ویژه‌ای به دستاوردهای حرفه‌ای آن‌ها داشته باشد. این نسل به دنبال فضایی است که در آن به عنوان فردی با تخصص و ارزش شغلی شناخته شود و در مسیر ارتقای حرفه‌ای حمایت شود.

### تم اصلی: رضایت و مسئولیت اجتماعی

تم رضایت و مسئولیت اجتماعی بیانگر نیاز نسل X به احساس خشنودی و رضایت از عملکرد شغلی خود و داشتن نقشی مثبت در جامعه و در قبال دیگران است. این نسل به دنبال محیط‌هایی است که به آن‌ها اجازه دهد با احساس مسئولیت، کارهایی انجام دهند که نه تنها به خودشان، بلکه به جامعه و هم‌نوعانشان نیز کمک کند. برای نسل X، رضایت شغلی از طریق ترکیب دستاوردهای فردی و احساس مسئولیت اجتماعی به دست می‌آید. در ادامه به بررسی تم‌های فرعی این تم اصلی می‌پردازیم.

#### حس خشنودی از عملکرد شغلی

نسل X به رضایت از کار و حس خشنودی از عملکرد شغلی خود اهمیت می‌دهد. آن‌ها تمایل دارند کارهایی انجام دهند که به آن‌ها احساس رضایت و مفید بودن بدهد و باعث شود از تلاش‌های خود راضی باشند. شرکت‌کننده شماره ۱۳ بیان می‌کند: «دوست دارم وقتی به عقب نگاه می‌کنم، از کارهایی که انجام داده‌ام احساس رضایت کنم و بدانم که ارزشمند بوده است.» این نقل قول نشان‌دهنده تمایل نسل X به داشتن شغلی است که به آن‌ها احساس خشنودی و افتخار از دستاوردهایشان بدهد.

#### ارزش و جایگاه شغل

نسل X اهمیت زیادی به جایگاه شغلی و ارزشی که شغلشان در جامعه دارد، می‌دهد. آن‌ها می‌خواهند شغلی داشته باشند که به آن‌ها احساس اهمیت و احترام اجتماعی بدهد و در چشم دیگران به عنوان فردی با شغل معتبر و ارزشمند دیده شوند. شرکت‌کننده شماره ۱۴ اظهار می‌کند: «مهم است که شغلم جایگاه خاصی در جامعه داشته باشد و دیگران به آن به چشم یک کار ارزشمند نگاه کنند.» این نقل قول نشان می‌دهد که نسل X به دنبال کاری است که به آن‌ها ارزش اجتماعی و جایگاه ویژه‌ای ببخشد.

#### مسئولیت در قبال هم‌نوعان

نسل X به مسئولیت اجتماعی اهمیت می‌دهد و تمایل دارد در محیط‌هایی کار کند که به دیگران و جامعه کمک کند. این نسل به دنبال انجام کارهایی است که بتواند تأثیر مثبتی در زندگی دیگران داشته باشد و به جامعه سود برساند. شرکت‌کننده شماره ۹ می‌گوید: «دوست دارم شغلم به نحوی باشد که بتوانم به دیگران کمک کنم و در قبال جامعه‌ام مسئولیتی داشته باشم.» این نقل قول نشان می‌دهد که نسل X به محیط‌هایی گرایش دارد که به آن‌ها امکان دهد مسئولیت اجتماعی خود را ایفا کنند و در زندگی دیگران نقش مثبتی داشته باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و مقایسه عوامل مؤثر بر نگرش‌ها، اولویت‌ها و انتظارات شغلی در نسل‌های X و Z انجام شد. تحلیل مصاحبه‌های ارائه‌شده در این پژوهش به تبیین تفاوت‌های دیدگاه این دو نسل در رابطه با انتظارات و اولویت‌های شغلی آن‌ها می‌پردازد. در ادامه، این اولویت‌ها و انتظارات شغلی به تفصیل بررسی شده و به تفاوت‌های برجسته میان این دو نسل نیز توجه خواهد شد.

در پژوهش حاضر، تم انعطاف‌پذیری و استقلال به‌عنوان یکی از اولویت‌های کلیدی نسل Z شناسایی شد. این نسل تمایل زیادی به داشتن کنترل بر زمان و مکان کار خود نشان دادند، به طوری که امکان تنظیم ساعات کاری، دورکاری و آزادی در انتخاب محل کار برای آن‌ها اهمیت زیادی داشت. این یافته‌ها با مطالعات پیشین نیز هم‌خوانی دارد؛ به‌عنوان مثال، آرگل<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نشان دادند که انعطاف‌پذیری در محیط‌های کاری از جمله ویژگی‌هایی است که نسل Z برای افزایش بهره‌وری و

1. Urgal

تعادل میان کار و زندگی به شدت به آن تمایل دارند. همچنین، خلاقیت در برنامه‌ریزی کاری یکی از مواردی است که این نسل بر آن تأکید دارند، چرا که چارچوب‌های محدود و سخت‌گیرانه مانع بروز پتانسیل‌های نوآورانه آن‌ها می‌شود. این نتایج با پژوهشی که بوکنان<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در دانشگاه کلرادو انجام داد نیز مطابقت دارد که در آن نسل Z محیط‌هایی با آزادی عمل بیشتر و ساختار منعطف را ترجیح می‌دهند. در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر و مطالعات پیشین نشان می‌دهد که نسل Z به محیط‌های کاری پویا و انعطاف‌پذیر گرایش دارند، که به آن‌ها امکان تطبیق‌پذیری و تعادل بهتر میان زندگی شخصی و حرفه‌ای را می‌دهد.

علاوه بر موارد موف تم رشد و پیشرفت پویا به‌عنوان یکی از ویژگی‌های برجسته نگرش شغلی نسل Z شناسایی شد. این نسل در مصاحبه‌های خود ابراز کردند که تمایل زیادی به محیط‌های کاری دارند که فرصت‌های یادگیری مداوم، رشد سریع و چالش‌های متنوع را فراهم کنند. آن‌ها به جای مسیرهای شغلی بلندمدت و ایستا، به دنبال تجربه‌های کوتاه‌مدت، پروژه‌های چابک و محیط‌هایی هستند که با ارائه چالش‌های جدید، توانمندی‌هایشان را به آزمون بگذارد. این یافته با پژوهش‌های پیشین، از جمله مطالعه گایدانی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، مطابقت دارد که نشان داد نسل Z به دلیل تربیت در دنیای دیجیتال و تغییرات سریع، خواهان پیشرفت‌های فوری و متنوع در مسیر حرفه‌ای خود است. علاوه بر این، مطالعات دیگری نیز تأکید کرده‌اند که این نسل در محیط‌هایی که یادگیری و رشد حرفه‌ای را در اولویت قرار می‌دهند، انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند (لینگ و لی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). یافته‌های پژوهش حاضر تأیید می‌کند که برای جذب و نگهداشت این نسل، سازمان‌ها باید بر ایجاد فرصت‌های یادگیری پویا و پروژه‌هایی که به رشد و چالش‌پذیری آن‌ها کمک کند، تمرکز کنند.

در کدگذاری مصاحبه مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر یکی از موارد پرتکرار تعادل کار و زندگی به‌عنوان یکی از اولویت‌های برجسته نسل Z بود. این نسل به شدت به ایجاد توازن میان مسئولیت‌های شغلی و نیازهای شخصی و اجتماعی خود اهمیت می‌دهد. زمان کافی برای تفریح، حفظ سلامت روانی و جسمی، و رسیدگی به علایق شخصی از جمله نیازهای اساسی این نسل در محیط کاری است. این یافته‌ها با مطالعات پیشین، از جمله پژوهش برکاپس<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) و کیرشمایر و فراتریکووا<sup>۵</sup> (۲۰۲۰)، هم‌خوانی دارد که نشان داده‌اند نسل Z کار را تنها بخشی از زندگی می‌دانند و خواهان مرزهای مشخص میان وظایف شغلی و زندگی شخصی هستند. علاوه بر این، پژوهش لستاری و ستیانینگروم<sup>۶</sup> (۲۰۲۴) نیز تأکید کرده است که تعادل کار و زندگی برای افزایش بهره‌وری و کاهش فرسودگی شغلی در نسل Z نقش حیاتی دارد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای جذب این نسل، باید محیط‌هایی فراهم کنند که امکان انعطاف در ساعات کاری، حمایت از سلامت کارکنان، و احترام به آزادی شخصی آن‌ها را فراهم آورند.

برخلاف یافته‌های مربوط به نسل Z تم امنیت شغلی و مالی به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین اولویت‌های نسل X شناسایی شد. مشارکت‌کنندگان این نسل تأکید داشتند که امنیت شغلی، ثبات مالی، و مزایای بازنشستگی از نیازهای اساسی آن‌ها در محیط کار محسوب می‌شود. این یافته‌ها با مطالعات پیشین که در کشورهای مختلف انجام شده نیز هم‌خوانی دارد. به‌عنوان مثال، اریکسون<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) نشان داد که نسل X، که در دوران ثبات اقتصادی دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ رشد کرده‌اند، تمایل به مسیرهای شغلی طولانی‌مدت و تضمین‌های مالی دارند. همچنین، مطالعه تولانی<sup>۸</sup> (۲۰۱۹) تأکید کرد که نسل X بیش از نسل‌های دیگر،

1. Buchanan
2. Gaidhani & El
3. Ling & Lew
4. Berkup
5. Kirchmayer & Fratričová
6. Lestari & Setyaningrum
7. Erickson
8. Tolani

به مزایای بازنشستگی و حقوق ثابت اهمیت می‌دهند. این رویکرد، برخلاف نسل‌های جوان‌تر، ناشی از اولویت‌های این نسل برای برنامه‌ریزی مالی بلندمدت و اطمینان از آینده است. به‌عنوان نمونه، یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «شغلی می‌خواهم که بتوانم به آن اعتماد کنم و بدانم پس از بازنشستگی نیز تأمین خواهم بود.» این یافته برخلاف تبیین به دلیل شرایط رشدی متفاوت می‌تواند ناشی از این باشد که با افزایش سن، اهمیت پس‌انداز و سرمایه‌گذاری برای بازنشستگی و تأمین مالی دوران سالمندی به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد. این تغییر نگرش می‌تواند ناشی از درک بهتر نیازهای آینده، افزایش مسئولیت‌های مالی و اهمیت امنیت مالی در دوران بازنشستگی باشد. افرادی که به مراحل میانی یا پایانی زندگی نزدیک‌تر می‌شوند، تمایل بیشتری به برنامه‌ریزی مالی بلندمدت پیدا می‌کنند تا از اطمینان خاطر در دوران بازنشستگی برخوردار شوند (ایکس و همکاران، ۲۰۲۳).

در پژوهش حاضر، تم ساختار و نظم به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اولویت‌های نسل X شناسایی شد. مشارکت‌کنندگان این نسل تأکید کردند که محیط‌های کاری ساختارمند با قوانین شفاف و سلسله‌مراتب روشن برای آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این نسل که عمدتاً در دوره‌های کاری با فرهنگ سازمانی منظم و چارچوب‌های ثابت رشد یافته‌اند، به محیط‌هایی تمایل دارند که نقش‌ها و مسئولیت‌ها به‌وضوح مشخص باشد و تصمیم‌گیری‌ها در چارچوب سلسله‌مراتب سازمانی انجام شود. یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات قبلی، از جمله پژوهش کواک<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، هم‌خوانی دارد که نشان داد نسل X در محیط‌هایی با ساختار و قوانین روشن احساس راحتی بیشتری می‌کنند و عملکرد بهتری دارند. علاوه بر این، پژوهش محمود و همکاران (۲۰۲۱) تأکید کرد که شفافیت سازمانی یکی از عوامل کلیدی برای جلب اعتماد و تعهد این نسل در محیط کار است.

با این حال، برخی پژوهش‌ها نتایجی متفاوت ارائه کرده‌اند. برای مثال، پژوهش عزیزخوانی و محمدی (۱۴۰۱) نشان داد که اگرچه به قوانین و ساختار توجه دارد، اما در سازمان‌هایی با قوانین بسیار سخت‌گیرانه و عدم انعطاف در رویه‌های کاری، احساس محدودیت و کاهش خلاقیت می‌کند. علاوه بر این، مطالعه اشمیتز (۲۰۲۱) بیان کرد که حتی نسل X نیز در مواجهه با تحولات سریع فناوری و تغییرات در محیط، به تدریج ارزش بیشتری برای انعطاف‌پذیری در کنار ساختار قائل می‌شوند. این تفاوت‌ها نشان می‌دهد که اولویت نسل X نسبت به ساختار و نظم، بسته به بافت فرهنگی و شرایط محیطی، می‌تواند متغیر باشد و نیازمند تحلیل دقیق‌تر است. در پژوهش حاضر، تم ارزش و جایگاه شغلی به‌عنوان یکی از اولویت‌های اصلی نسل X شناسایی شد. مشارکت‌کنندگان این نسل تأکید کردند که داشتن تجربه، مهارت‌های تخصصی و جایگاه شغلی معتبر از عوامل کلیدی رضایت شغلی آن‌هاست. برای این نسل، شغل نه تنها به‌عنوان منبع درآمد، بلکه به‌عنوان بخشی از هویت حرفه‌ای و اجتماعی آن‌ها اهمیت دارد. این یافته‌ها با مطالعات پیشین نیز هم‌خوانی دارد؛ به‌عنوان مثال، پایان‌نامه دکتری اشمیتز<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در دانشگاه نوآرک<sup>۳</sup> نشان داد که نسل X به دلیل تجربیات گسترده‌تر و سابقه طولانی در محیط‌های کاری، به دنبال سازمان‌هایی هستند که تجربه و تخصص آن‌ها را به رسمیت بشناسند. همچنین، پژوهش بنسون و براون<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) تأکید کرد که نسل X در محیط‌هایی که جایگاه شغلی‌شان به‌طور واضح تعریف شده باشد و مهارت‌هایشان مورد احترام قرار گیرد، تعهد و انگیزه بیشتری نشان می‌دهند و پژوهش رحیمی (۱۴۰۳) نشان داد ادراک نابرابری اجتماعی زنان شاعلی با سلامت روان رابطه عکس دارد.

در پژوهش حاضر، تم رضایت و مسئولیت اجتماعی به‌عنوان یکی از اولویت‌های اصلی نسل X شناسایی شد. مشارکت‌کنندگان این نسل تأکید داشتند که رضایت شغلی تنها از طریق دستاوردهای فردی حاصل نمی‌شود، بلکه احساس

1. Kwak  
2. Schmitz  
3. Northcentral University  
4. Benson & Brown

مسئولیت در قبال جامعه و کمک به دیگران نیز نقشی کلیدی در رضایت حرفه‌ای آن‌ها دارد. برای نسل X، داشتن شغلی که به آن‌ها امکان مشارکت مثبت در جامعه و ایفای نقش مسئولانه در قبال هم‌نوعان را بدهد، بسیار اهمیت دارد. این یافته‌ها با مطالعات پیشین، مانند پژوهش زینی و پوته (۲۰۲۰)، هم‌خوانی دارد که نشان داد نسل X به دلیل تأثیرات فرهنگی و اجتماعی دوران رشد خود، تمایل به مشارکت در کارهای با ارزش اجتماعی دارند.

از نتایج مصاحبه این حاصل شد که نسل X و Z به‌طور معناداری در نگرش به شغل تفاوت دارند. در حالی که نسل X محیط‌های کاری باثبات و مزایای مالی تضمینی را ترجیح می‌دهد، نسل Z بیشتر به محیط‌های کاری پویا، فرصت‌های یادگیری و تجربه‌های جدید گرایش دارد. علاوه بر این، یافته‌ها بر این نکته تأکید کرد که اولویت نسل Z تنوع و رشد سریع است، در حالی که نسل X محیط‌های باثبات و ساختارمند را ارزشمند می‌دانند. این تمایزات، در کنار شرایط زیستی و فرهنگی متفاوت، سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا استراتژی‌های مدیریت چندنسلی طراحی کنند که بتواند نیازهای این دو گروه را به‌طور هم‌زمان تأمین کند. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که نسل X و Z تفاوت‌های قابل توجهی در اولویت‌بندی محیط کاری دارند. در حالی که نسل X به ساختار و نظم سازمانی توجه زیادی دارند، نسل Z محیط‌های کاری منعطف و بدون سلسله‌مراتب سخت‌گیرانه را ترجیح می‌دهند.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که نسل X و Z در نگرش نسبت به جایگاه شغلی تفاوت‌های قابل توجهی دارند. در حالی که نسل X بر تخصص‌گرایی و حفظ جایگاه حرفه‌ای خود تأکید دارند، نسل Z تمایل بیشتری به یادگیری مداوم و انعطاف در نقش‌های کاری نشان می‌دهد. همچنین نسل X و Z در اولویت‌های مربوط به رضایت شغلی و مسئولیت اجتماعی تفاوت‌هایی دارند. در حالی که نسل X تمایل بیشتری به حفظ مسئولیت اجتماعی و ایفای نقش در راستای کمک به جامعه دارند، نسل Z اغلب به رضایت شغلی به‌عنوان عاملی فردی نگاه می‌کند و بیشتر به موفقیت شخصی و تعادل میان کار و زندگی توجه دارند.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه بود که باید در تفسیر نتایج در نظر گرفته شود. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان به روش کیفی پژوهش اشاره کرد که تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌کند. همچنین، تمرکز بر مشارکت‌کنندگان از شهر تهران ممکن است تنوع فرهنگی و اجتماعی گسترده‌تری را منعکس نکرده باشد. علاوه بر این، تعداد محدود مصاحبه‌ها و داده‌ها می‌تواند برخی از جنبه‌های نگرش شغلی نسل‌ها را کمتر پوشش داده باشد. با این حال، یافته‌های این پژوهش می‌تواند به سازمان‌ها و مدیران منابع انسانی کمک کند تا محیط‌های کاری متناسب با نیازهای هر دو نسل طراحی کنند و با ایجاد انعطاف در سیاست‌های کاری، تعامل سازنده بین نسل‌ها را تقویت کنند. برای پژوهش‌های آینده، پیشنهاد می‌شود از روش‌های کمی و ترکیبی برای افزایش تعمیم‌پذیری استفاده شود و بررسی‌هایی در بافت‌های فرهنگی و جغرافیایی متنوع‌تر انجام گیرد. همچنین، مطالعه تأثیر شرایط اقتصادی و فناوری بر نگرش شغلی نسل‌ها، تحلیل صنایع مختلف و بررسی تغییرات نگرش نسلی در طول زمان می‌تواند راهگشا باشد. توسعه مدل‌های مدیریت چندنسلی که نیازهای نسل‌های مختلف را هم‌زمان تأمین کند نیز به‌عنوان گامی عملی برای افزایش بهره‌وری و رضایت نیروی کار پیشنهاد می‌شود.

## منابع

- ملیحه، رحیمی، وهابی دریاکناری، عالیه و علیرضا، پیرخائفی. (۱۴۰۳). نقش ادراک نابرابری اجتماعی و اقتصادی بر سلامت روانی زنان شاغل مراکز بهداشتی و درمانی شهر تهران. پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، ۱۴(۵۳)، ۱۲۳-۱۳۳. doi: 10.22034/spr.2024.422369.1874

- شکری صادق ، سلام زاده آیدین ، کرکه آبادی حمیدرضا ، (۱۴۰۲). بررسی الگوی رفتاری نسل‌های ایکس، وای، زد در مواجهه با محتوای کرونا در شبکه اجتماعی توئیتر، نشریه بررسی‌های مدیریت رسانه، ۲(۴)، ۵۱۹-۵۴۳.
- عزیزخانی فاطمه ، محمدی تیمور ، (۱۴۰۱). ارزیابی آثار مقررات زدایی در دو بازار کالا و کار بر رشد اقتصادی و بیکاری در ایران با استفاده از مدل تعادل عمومی پویای توام با قطعیت، نشریه پژوهش‌های برنامه و توسعه، ۳(۱)، ۱۲۱-۱۴۶.
- Becton, J., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The international journal of human resource management*, 22(9), 1843-1865.
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean journal of social Sciences*, 5(19), 218-229.
- Buchanan, M. C. (2021). A Qualitative Exploration of Ways Generation Z Is Influencing Corporate Culture around Employee Lifecycle Management (Doctoral dissertation, University of Colorado Colorado Springs).
- Egerová, D., Komárková, L., & Kutlák, J. (2021). Generation Y and generation Z employment expectations: A generational cohort comparative study from two countries.
- Costanza, D., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
- Egerová, D., Komárková, L., & Kutlák, J. (2021). Generation Y and Generation Z Employment Expectations: A Generational Cohort Comparative Study from Two Countries. *E+M Ekonomie a Management*.
- Erickson, T. J. (2010). *What's next, Gen X? Keeping up, moving ahead, and getting the career you want*. Harvard Business Press.
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.
- Kinger, N., & Kumar, S. (2023). Generational differences in work values in the workplace. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 23(1), 204-221.
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the Innovation management and education excellence through vision*, 6019, 6030.
- DePew, R., & Gonzales, G. (2020). Differences in health outcomes between millennials and generation X in the USA: Evidence from the National Health Interview Survey. *Population Research and Policy Review*, 39(3), 605-616.
- Kwak, C. S. (2009). *An exploratory study of Generation X business leaders' core values*. Pepperdine University.
- Laskowska, A., & Laskowski, J. (2021). Expectations of Young People Towards Their Future Work and Career After the SARS-CoV-2 Pandemic Outbreak in Poland. *European Research Studies Journal*.
- Lestari, P. A., & Setyaningrum, R. P. (2024). The Influence of Work-Life Balance and Job Stress on Job Satisfaction Mediated by Burnout in Generation Z Employees in The Manufacturing Sector MM2100. *Jurnal Ekonomi*, 13(02), 555-563.
- Ling, F. Y. Y., & Lew, E. J. Y. (2024). Strategies to recruit and retain generation Z in the built environment sector. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Putri, A. A., Dhewanto, W., & Nurdayat, I. F. (2020). Understanding the Role of Job Satisfaction in Workplace from Millennial Generation's Perspective toward Organizational Performance. *KnE Social Sciences*.

- Schmitz, M. (2021). Experiences of Generation X and Millennial Employees Working in a Traditional Workplace: A Phenomenological Study (Doctoral dissertation, Northcentral University). Raiu, S.-L. (2021). Generations X, Y and Z on the labor market. *Sociologie Romaneasca*.
- Tolani, K., Sao, R., Bhadade, P., & Chandak, S. (2020). Money and generations: Financial choices made by Gen X and Gen Y. *International Journal of Management (IJM)*, 11(4), 657-672.
- Urgal, L. (2023). The Future of the Workforce Depends on Generation Z: A Study on Generational Workforce Preferences
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157.
- Zainee, I. A., & Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y. *Revista de Gestão*, 27(4), 369-392.