



انجمن علمی مدیریت دولتی ایران

حکمرانی و توسعه

شماره ۱: ۳۴۶۱-۲۷۸۳

Homepage: www.jipaa.ir



انجمن علمی مدیریت دولتی ایران

## A Review on Generations of Human Resources In the Workplace

Sahand Akbari<sup>1</sup> | Aryan Gholipour<sup>2</sup> | Abbas Nargesian<sup>3</sup>

1. MSc. of Human Resource Development, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [sahand.akbari@ut.ac.ir](mailto:sahand.akbari@ut.ac.ir)
2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [agholipor@ut.ac.ir](mailto:agholipor@ut.ac.ir)
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [anargesian@ut.ac.ir](mailto:anargesian@ut.ac.ir)

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received: 28 August 2021

Accepted: 21 November 2021

#### Keywords:

Traditionalists, Babyboomer, Generation X, Generation Y, Generation Z.

### ABSTRACT

Nowadays, there are different generations of humans in the society. It is obvious that each generation has different attitudes, perceptions and needs according to the social, historical, cultural and economic events they have experienced, and they explain and interpret the events around them in a very different way. In organizations, there are different generations of employees who have different expectations, characteristics and values. Recognizing these factors is also essential for attracting and retaining employees of each generation, and the existence of these diversities has made effective management of these generations a major challenge for organizations. The five generations that are the most common classification of human resource generations in the workplaces include the traditionalists, the babyboomer, generation X, generation Y, and generation Z. Therefore, in this article, these generations have been studied in workplaces so that by knowing them better, appropriate policies of each generation can be adopted.

**Cite this article:** Akbari, S., Gholipour, A., & Nargesian, A. (2021). A Review on Generations of Human Resources In the Workplace. *Governance and Development Journal*, 1 (4), 3-36.

Publisher: Iranian Scientific Association of Public Administration & University of Sistan and Baluchestan



# مروری بر نسل‌های منابع انسانی در محیط‌های کاری

سه‌م‌ند اکبری<sup>۱</sup> | آ‌رین قلی‌پور<sup>۲</sup> | عباس نرگسیان<sup>۳</sup>

۱. کارشناسی ارشد توسعه منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [sahand.akbari@ut.ac.ir](mailto:sahand.akbari@ut.ac.ir)

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [agholipor@ut.ac.ir](mailto:agholipor@ut.ac.ir)

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [anargesian@ut.ac.ir](mailto:anargesian@ut.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	امروزه نسل‌های مختلفی از انسان‌ها در یک جامعه وجود دارد. بدیهی است هر نسل با توجه به رخدادهای اجتماعی، تاریخی، فرهنگی و اقتصادی که تجربه کرده است، نگرش‌ها، ادراک‌ها و نیازهای متفاوتی داشته و وقایع پیرامون خود را تا حد زیادی متفاوت از هم تبیین و تفسیر می‌کنند. در سازمان‌ها نیز نسل‌های مختلفی از کارکنان وجود دارند که دارای انتظارات، خصوصیات و ارزش‌های متفاوتی هستند. شناخت این عوامل جهت جذب و نگهداشت کارکنان هر نسل ضرورتی اساسی است و وجود این تنوع‌ها، مدیریت موثر این نسل‌ها را به چالشی اساسی برای سازمان‌ها تبدیل کرده است. پنج نسلی که مرسوم‌ترین دسته‌بندی از نسل‌های منابع انسانی در محیط‌های کاری است شامل سنت‌گرایان، ازدیاد اولاد، نسل X، نسل Y و نسل Z است. از این جهت در این مقاله به بررسی این نسل‌ها در محیط‌های کاری پرداخته شده است تا با شناخت هرچه بهتر آن‌ها بتوان سیاست‌های مناسب هر نسل را اتخاذ کرد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۶	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۳۰	

واژه‌های کلیدی:  
سنت‌گرایان، ازدیاد اولاد،  
نسل X، نسل Y، نسل Z

اکبری، سه‌م‌ند؛ قلی‌پور، آ‌رین و نرگسیان، عباس. (۱۴۰۰). مروری بر نسل‌های منابع انسانی در محیط‌های کاری. حکمرانی و توسعه، ۱ (۴)، ۳-۳۶.



ناشر: انجمن علمی مدیریت دولتی ایران و دانشگاه سیستان و بلوچستان.

## مقدمه

قوت یک سازمان به انسان‌هایش است و برخورداری سازمان از انسان‌هایی هوشمند، تلاش‌گر و متعهد در دنیای به شدت رقابتی امروز می‌تواند سازمان را به سوی سرآمدی سوق دهد (قلی‌پور و افتخار، ۱۳۹۶: ۱۵). همه آن‌چه در سازمان‌ها جهت دستیابی به اهداف وجود دارد، اعم از سخت‌افزارها و نرم‌افزارها، ماشین‌آلات، پول و سرمایه، روش‌ها، فرآیندها و... مخلوق دست و تفکر انسان بوده و این انسان است که به آن‌ها جان داده، آن‌ها را ترکیب، سازماندهی، هماهنگ و کنترل می‌کند و بدون وجود انسان کاربردی نخواهند داشت (ابوالعالی، ۱۳۹۸: ۹). کارکنان عامل متمایزکننده یک سازمان از سازمان دیگر هستند. خواه در بخش خصوصی یا دولتی و خواه در سطح بازارهای داخلی یا در سطح بین‌الملل این کارکنان شایسته هستند که موجب تمایز، برتری و عملکرد مطلوب سازمان می‌شوند (ساموئل و چیپونزا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

همان‌طور که در محیط‌های کاری، مفاهیمی تحت عناوین تنوع نژادی، تنوع جنسیتی، تنوع قومیتی و... وجود دارد، مقوله‌ای مهم‌تر و پیچیده‌تر تحت عنوان تنوع نسلی نیز وجود داشته که رفته رفته توجه متخصصان و محققان حوزه مدیریت و به‌خصوص مدیریت منابع انسانی را بیشتر به خود وامی‌دارد (اچیمپانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). سیاست یک سایز متناسب همه، دیگر پاسخگو نبوده (بیکمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱) و سفارشی‌سازی جایگزین آن شده است (مارتین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). بنابراین هر نسل را بایست جداگانه مورد مطالعه قرار داد تا با ایجاد شناخت بیشتر از آنان بتوان سیاست‌های مناسب آنان را اتخاذ کرد. به همان صورت که در تحقیق‌های خارج از کشور به تغییر و تحولات در سیاست‌های نگهداشت و مدیریت نسل‌ها پرداخته شده، بدیهی است تغییر و تحولات دستگاه‌های اجرایی و شرکت‌های ایران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و وجود نیروهای کار چند نسلی در محیط‌های کاری از چالش‌های اساسی آن‌ها در حال حاضر و یا در آینده‌ای نه چندان دور خواهد بود (مسافری قمی و همکاران، ۱۳۹۶). به عبارتی بدیهی است که کشور ما نیز در این چهار دهه پس از انقلاب اسلامی نسل‌های متفاوتی را به‌خود دیده و طبیعی است که هر نسل حسب مقتضیات زمانی خود دارای تفاوت‌های نگرشی و ترجیحی با نسل‌های دیگر است. از طرفی نسل جنگ تحمیلی ما بازنشسته یا در شرف بازنشستگی هستند و شناخت جدیدترین نسل‌ها می‌تواند گامی مهم در تداوم آرمان‌ها، حفظ ارزش‌های بنیادی، توسعه و عملکرد مطلوب

<sup>1</sup> Samuel & Chipunza

<sup>2</sup> Acheampong

<sup>3</sup> Beekman

<sup>4</sup> One-size-fits-all is out; customization is in

<sup>5</sup> Martin

دستگاه‌های اجرایی و شرکت‌های ما باشد (شهلائی و همکاران، ۱۳۹۸). در ادامه به مرور ادبیات حول نسل‌های منابع انسانی می‌پردازیم.

## ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق

### تاریخچه نسل‌ها

در طول تاریخ، هر نسلی، نگرش‌ها و شناخت‌های متفاوتی داشته و به تبع آن رفتارهای متفاوتی نیز از خود نشان می‌داده است (ابراهیم‌پور و عبادی، ۱۳۹۲). از گذشته‌های دور، معمولاً تفاوت آرا و یا تضاد میان نسل‌ها وجود داشته اما این موضوع تا قبل از زمان پیدایش جامعه صنعتی جدید، مسأله چندان مهمی نبوده است تا اینکه از قرن بیستم به بعد با توجه به تحولات سریع منابع انسانی، این تفاوت‌ها بیشتر خود را نشان داد (عباسی اسفجیر و همکاران، ۱۳۹۲). تفاوت رفتار و ارزش در میان نسل‌های مختلف از دیرباز مهم بوده به طوری که به تدریج منجر به شکل‌گیری حوزه گفتمان نسلی در عرصه دانش شد (آزادارمکی، ۱۳۸۶). تئوری نسلی که اشاره به شناخت نسل‌های مختلف دارد، نخستین بار توسط جامعه‌شناسی به نام کارل مانهایم<sup>۱</sup> در سال ۱۹۵۲ معرفی شد (اورهیم و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). به نقلی دیگر، نخستین بار اصطلاح نسل توسط کارل مانهایم در کتابش با عنوان "تئوری نسل‌ها"<sup>۳</sup> در سال ۱۹۲۸ معرفی و در سال ۱۹۵۲ این کتاب به انگلیسی برگردانده شد (ماروانیدزه<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). بذر اولیه مفهوم نسل را مانهایم در مقاله‌اش در سال ۱۹۲۳ با عنوان "مسأله نسل‌ها"<sup>۵</sup> که رویکردی جامعه‌شناختی دارد نهاده است (پیلچر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴). در ایران نیز مطالعات نسلی تا قبل از پایان دهه ۱۳۶۰ وجود نداشته و اگر مطلبی در مورد جوانان، سالمندان و... وجود دارد مرتبط با مباحث جمعیت‌شناختی و مباحث آماری توزیع جمعیت است (آزادارمکی، ۱۳۸۶).

<sup>1</sup> Karl Mannheim

<sup>2</sup> Orrheim et al.

<sup>3</sup> Theory of generations

<sup>4</sup> Murvanidze

<sup>5</sup> The problem of generations

<sup>6</sup> Pilcher

## تعاریف نسل‌ها

هر چند توافق جامعی بر روی تعریف نسل وجود ندارد (خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۷)، در ادامه تلاش شده است تعاریفی که در این مورد در ادبیات آمده بیان شود.

نسل دربرگیرنده دو رویکرد است؛ نخست رویکرد سنی است که به افراد در یک محدوده سنی اشاره دارد و رویکرد دوم، رویکرد صفاتی و ارزشی است که بیان می‌کند آن نسل مشخص چه ویژگی‌ها، ارزش‌ها و رفتارهایی دارد (محمود و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). در نتیجه یک گروه نسلی<sup>۲</sup> اشاره به افرادی 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 تقریباً یکسانی هستند (اشرف<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸؛ کپرشمیت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). مانهایم هر نسل را گروهی از افراد می‌داند می‌داند که تولد و رشد آنان در محتوای تاریخی، اجتماعی و سلسله رخداد‌های عمومی مشابه باشد (گیسون و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). در تعریفی دیگر، هر نسل و تفاوت‌ها و ارزش‌های بستگی بستگی به آن دارد که طی سال‌های تشکیل ارزش‌ها (صفر تا بیست سال) کجا بوده و چه چیزهایی را در آن بازه زمانی تجربه کرده است (ماسی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). تعریفی دیگر عنوان می‌کند که اعضای هر نسل افرادی هستند که رخداد‌های معینی را در سنین پنج تا هجده سالگی تجربه کرده‌اند (آردوئزر و گارزا<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱). نسل صرفاً شامل افراد هم‌سن یا هم‌دوره نبوده و فاصله زیستی زیستی بیست تا سی سال نیز در تبیین تغییر اجتماعی با تغییر نسل، نسبتاً بی‌اهمیت است. در واقع ظهور یک نسل و تمایز آن، نتیجه حوادث تاریخی عظیمی است که افراد در حدود سنین هفده تا بیست و پنج سالگی خود در داخل حوزه جغرافیایی واحدی به‌طور مشترک آن را تجربه می‌کنند (توکل و قاضی‌نژاد، ۱۳۸۵). از منظر جامعه‌شناسی، گروه‌های سنی<sup>۹</sup> هنگامی به عنوان یک نسل در نظر گرفته می‌شوند که تجربه‌ها و منافع مشترکی داشته و به این تجارب و منافع تا حدودی آگاهی داشته باشند (کوثری، ۱۳۸۷). از برخی جهات می‌توان گفت که یک نسل عبارت است از فاصله میان والدین با فرزندانشان. لذا اگر سن بچه‌دار شدن بیست تا بیست و پنج سالگی

<sup>1</sup> Mahmoud et al.

<sup>2</sup> Generational cohort

<sup>3</sup> Ashraf

<sup>4</sup> Kopperschmidt

<sup>5</sup> Gibson et al.

<sup>6</sup> What You Are is Where You Were When

<sup>7</sup> Massey

<sup>8</sup> Ardueser & Garza

<sup>9</sup> Age cohort

در نظر گرفته شود، آنگاه هر بیست تا بیست و پنج سال یک نسل جدید پا به عرصه حیات می‌گذارد. بسیاری از مردم در طول عمر خویش شاهد حضور سه نسل هستند: پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌ها، خودشان و فرزندانشان (بالس، ترجمه پاینده، ۱۳۸۰).

### نسل‌های منابع انسانی در محیط‌های کاری

بدیهی است در یک محیط کاری، نسل‌های متفاوتی از منابع انسانی وجود دارد. ادراک هر نسل از یک محیط کاری مطلوب متفاوت از نسل‌های دیگر است (لزلی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). لذا به منظور شناخت مطلوب‌های هر نسل، تحقیقات مختلفی بر روی نسل‌های مختلف و متغیرها یا سازه‌های مرتبط با محیط‌های کاری صورت گرفته است تا بدین طریق بتوان مراتب تعالی و بهبود عملکرد سازمانی را طی نمود<sup>۲</sup> (جونز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). آموزش و یادگیری (خان و بانسال<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸)، تعهد سازمانی (دی‌آماتو و هرزفلدت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸)، پاداش (اچیمپانگ، ۲۰۲۰)، انگیزش (ونگ و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸) و تعلق خاطر و دلبستگی<sup>۷</sup> (اتیق<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹) نمونه‌هایی از این متغیرها و سازه‌هاست که مرتبط با نسل‌ها مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

به‌طور کلی، گروه‌های نسلی را می‌توان به پنج دسته سنت‌گرایان، ازدیاد اولاد، نسل X، نسل Y و نسل Z تقسیم کرد<sup>۹</sup> (اتینو و نیامبگرا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹؛ جایاثیلیک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). در واقع این پنج نسل،

<sup>1</sup> Leslie et al.

<sup>۲</sup> لازم به ذکر است مطالعات مرتبط با نسل‌ها در حوزه‌های متنوعی مانند ترجیحات فرزندآوری (ابراهیم‌پور و عبادی، ۱۳۹۲)، کاربرد کاربرد زبان فارسی (اسمعیلی‌زاده و رحمانی، ۱۳۹۲) و ... انجام شده است.

<sup>3</sup> Jones et al.

<sup>4</sup> Khan & Bansal

<sup>5</sup> D'Amato & Herzfeldt

<sup>6</sup> Wong et al.

<sup>7</sup> Engagement

<sup>8</sup> Atieq

<sup>۹</sup> در تحقیقات به برخی نسل‌های دیگر اشاره شده است. نسل‌های قدیمی‌تر مانند نسل گم‌شده (Lost generation) و نسل بزرگترین (Greatest generation) از این دسته است که کوچک‌ترین عضو این نسل‌ها اکنون و در صورت حیات، حدود صد سال و بیشتر سن دارند و لذا مقاله حاضر به آن‌ها نمی‌پردازد. نسل آلفا نیز نسلی جدیدتر از نسل Z است که به علل زیر در این مقاله ر مورد آن بحث نخواهد شد:

الف) عدم اتفاق نظر و اجماع در پژوهش‌ها در مورد وجود این نسل بعد از نسل Z. به عبارتی اکثر پژوهش‌ها پنج دسته‌ای که نام برده شد را جهت دسته‌بندی نسل‌ها تشریح کرده‌اند؛

ب) برخی تحقیقات انتهایی بازه سنی نسل Z را تا سال ۲۰۲۰ ذکر کرده‌اند (آردوئتر و گارزا، ۲۰۲۱)؛ بدان معنا که نسل آلفا در نظر گرفته نشده است.

نسل‌های فعال در محیط‌های کاری هستند (آردوئزر و گارزا، ۲۰۲۱). توافق جامعی بر روی بازه‌های سنی نسل‌های مذکور در میان محققان وجود ندارد (اچیمپانگ، ۲۰۲۰؛ لیم و پارکر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰) که به‌طور خاص در ادامه از آنجا که نسل Z جوان‌ترین نسل از کارکنان هستند، این نبود اتفاق نظر هم در بازه‌های سنی تولد و هم در برچسب‌گذاری، در تشریح این نسل آورده شده است.

### سنت‌گرایان

بزرگ شدن سنت‌گرایان<sup>۴</sup> هم‌زمان با عدم اطمینان در سیاست و اقتصاد، تجربه رکود بزرگ و جنگ جهانی دوم بود. در آن زمان اطلاعات از طریق روزنامه‌ها، رادیو و تئاترها گردآوری می‌شد چراکه تولد این نسل در عصر سایبری نبوده و دستگاه‌های هوشمند وجود نداشت. قواعدی که در زمان این نسل از کارکنان بود ایجاب می‌کرد که افراد برای گذران زندگی و کسب موفقیت سخت کار کنند. لذا این نسل انتظار دارد که در ازای کار سخت پاداش متناسب دریافت کند (هاهن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). رشد این نسل در زمانی بوده است که رهبران هدایت کشور را عهده‌دار می‌شدند. زمانی که افراد این نسل به بلوغ می‌رسیدند، ملزم به ازدواج و هم‌نوایی، هم‌راستایی و کمک به پدر به عنوان نان‌آور خانه و مادر به عنوان خانه‌دار می‌شدند. به عبارتی ایشان بایست والدین خود را پشتیبانی کرده و هم‌زمان در اجتماع جهت پس‌انداز برای فرزندان خود (بومرها) و دوران بازنشستگی خود نیز نقش فعال داشته باشند (کاپرشمیت، ۲۰۰۰). این نسل انجام وظیفه را مقدم بر سایر لذات و خوش‌وقتی‌ها می‌داند. نسلی است که صرفه‌جو بوده و عمر کاری خود را با یک یا دو کارفرما سپری کرده‌اند (بل و نارز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). سنت‌گرایان می‌دانند که چگونه احترام بگذارند و به کار و افراد وفادار بمانند. ریسک‌گریزی، تمایل و تعهد به کار تیمی و همکاری و فداکاری زیاد از خصلت‌های این نسل است (اشرف، ۲۰۱۸). این نسل، سطح بالایی از اخلاق کاری را دارا بوده و قبل از آنکه نگران شکست یا پیروزی خود باشند، به موفقیت سازمان می‌اندیشند (آردوئزر و

ج) خردسال/نوجوان بودن نسل آلفا و عدم ورود این نسل به سازمان‌ها. معمولاً مطالعات تولد این نسل را ۲۰۱۰ به بعد ذکر کرده‌اند (بنسیک و همکاران، ۲۰۱۶). لذا تحقیقات حول این نسل فعلاً می‌تواند بر روی دانش آموزان صورت گیرد حال آنکه تمرکز مقاله فعلی بر مدیریت منابع انسانی سازمان‌هاست.

<sup>1</sup> Otieno & Nyambegera

<sup>2</sup> Jayathilake

<sup>3</sup> Lim & Parker

<sup>4</sup> Traditionalists

<sup>5</sup> Hahn

<sup>6</sup> Bell & Narz

گارزا، ۲۰۲۱). احترام به نظم، قدرت و اختیار، پرداخت نقدی و کار به صورت فردی و نه تیمی از ترجیحات ایشان است. سنت‌گراها رویکردی که به بازخورد دارند این است که بی خبری خوش‌خبری است<sup>۱</sup>. هم‌چنین پیامی که موجب انگیزش آن‌ها می‌شود این جمله است که تجارب شما قابل احترام است (همیل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). به عبارتی به هنگام برقراری ارتباط با یک سنت‌گرا، بسیار مهم است که فرد مقابل رفتاری حرفه‌ای، محترمانه و رسمی از خود بروز دهد (بیکمن، ۲۰۱۱). این نسل به وظیفه‌محوری شهرت داشته و میهن‌پرستی و خانواده دوستی، پیروی از قواعد، رسوم، ساختار سلسله‌مراتبی، سبک مدیریت بالا به پایین<sup>۳</sup> و وفاداری از ارزش‌ها و ویژگی‌های آنان است. از نگرش‌های این نسل انضباط‌محوری، نگاه به تاریخ و گذشته جهت برنامه‌ریزی و تدارک آینده، عدم تمایل به تضاد و تمایل به توجه به جزئیات است (هاربر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ لو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). تئوری ابرمرد در رهبری<sup>۶</sup> سبک پسندیده این نسل بوده و معتقد به تصمیم‌گیری مدیران ارشد و مدل مدیریتی کنترل و فرماندهی<sup>۷</sup> هستند. این نسل تمایل به روابط استخدامی بلندمدت، امنیت شغلی، مزایا و محیط کاری ایمن داشته به‌طور کلی دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به نسل ازدیاد اولاد به عنوان فرزندان نشان نسبت به کار دارند (کاپرشمیت، ۲۰۰۰).

### ازدیاد اولاد

در نسل ازدیاد اولاد<sup>۸</sup>، برجسب و عنوان این گروه نسلی از آنجا نشات گرفته است که هنگامی که مردان از جنگ جهانی دوم به خانه‌هایشان بازگشتند، نرخ زاد و ولد شیبی صعودی گرفت (آرار و یوسکل<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵). به عبارتی در حدود سال‌های ۱۹۶۴-۱۹۴۶، بیش از هفده میلیون نوزاد متولد متولد شدند (ابان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۱). بومرها نسلی هستند که پس از جنگ جهانی دوم به دنیا آمده‌اند. ورود آن‌ها به دنیا در زمان سختی و مشقت‌های پس از جنگ بود؛ اما به شکرانه آموزش و پرورش، بارانه‌های دولت و پیشرفت‌های تکنولوژیک، آن‌ها به عنوان نسلی موفق ظهور و بروز

<sup>1</sup> No news is good news

<sup>2</sup> Hammill

<sup>3</sup> Top-down management

<sup>4</sup> Harber

<sup>5</sup> Lowe et al.

<sup>6</sup> Great man theory of leadership

<sup>7</sup> Command-control model of management

<sup>8</sup> Baby boomer

<sup>9</sup> Arar & Yüksel

<sup>10</sup> O'Bannon



یافتند(گایدھانی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). این نسل، به عنوان فرزندان نسل سنت‌گرا شناخته می‌شوند. نسلی بیش فعال جهت طی نردبان‌های سازمان به منظور حکمرانی بر دیگران(لو و همکاران، ۲۰۱۱). بومرها بیشتر از آنکه از قواعد پیروی کنند، تمایل دارند به شخصی تبدیل شوند که دارای اختیار شده و خود ایجادکننده قواعد گردند(کلی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). نسل بومر کارکنانی وفادار و وظیفه‌گرا، و معتاد به کار<sup>۳</sup> هستند. این نسل، نسلی است که تحت تاثیر موضوعاتی از قبیل جنگ ویتنام، جنبش حقوق مدنی<sup>۴</sup>(هاهن، ۲۰۱۱) و ترور<sup>۵</sup> قرار گرفته است. آن‌ها شروع‌کننده انقلاب مدیریت مشارکتی هستند و معتقد به سبک رهبری مشارکتی‌اند<sup>۶</sup>. همچنین مخالف تضاد در محیط‌های کاری هستند، به خصوص تضاد با آن‌هایی که مسائل را متفاوت از اقدامات آن‌ها می‌بینند(صلاح‌الدین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). این نسل تمایل دارد که دستاوردهایشان شناسایی و مورد تقدیر قرار گیرد(اشرف، ۲۰۱۸). بومرها مانند نسل سنت‌گرا دارای اخلاق کاری هستند اما بر خلاف آن‌ها، به خود بیش از سازمان بها می‌دهند و کار تیمی را بر کار فردی ارجح می‌دانند(همیل، ۲۰۰۵). برخلاف سنت‌گرایان، این نسل در زمان سلامت اقتصادی رشد یافت و نگاهی خوش‌بینانه به کار و زندگی دارند. بومرها شغل خود را به عنوان منبعی برای بیان علایق شخصی و مسیری جهت تکامل، راهی برای پوشش مالی زندگی شخصی و نوعی سرگرمی می‌دانند. آن‌ها به محیط کاری تعاملی، تیم‌محور و جلسات رو در رو و غیررسمی علاقه‌مندند. ارتقا، جوایز پولی و توجه شخصی باعث انگیزش این نسل می‌گردد(بیکمن، ۲۰۱۱). بومرها تمایل دارند که نقش متنور را داشته باشد(هینز و کر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). این نسل علاقه‌مند به محیط‌های کاری دموکراتیک بوده و از فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکتی استقبال می‌کند(جونز و همکاران، ۲۰۱۸). این نسل، نسلی واقع‌گراست و به رشد شخصی بها می‌دهد(نپ و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷). بومرها خود را با موفقیت‌های حرفه‌ای‌شان تعریف می‌کنند. اقدامات جاری را به چالش می‌کشند و تمایل به ایجاد تفاوت دارند. نسلی هستند که رقابت را دوست داشته، هدف‌محور بوده و تمایل

<sup>1</sup> Gaidhani et al.

<sup>2</sup> Kelly et al.

<sup>3</sup> Workaholic

<sup>4</sup> Civil rights movement

<sup>۵</sup> از جمله این ترورها، می‌توان به ترور مارتین لوترکینگ در چهارم آوریل ۱۹۶۸ و رابرت اف. کندی در ششم ژوئن ۱۹۶۸ اشاره کرد.

<sup>6</sup> Participative style of leadership

<sup>7</sup> Salahuddin

<sup>8</sup> Heyns & Kerr

<sup>9</sup> Knapp et al.

به پیروزی دارند. آن‌ها اعتماد به نفس دارند و احساس می‌کنند که جهان را می‌توانند تغییر دهند (هاربر، ۲۰۱۱). شاید یکی از علل اصلی این اعتماد به نفس مربوط به فرود آمدن موفق‌آمیز فضانوردان بر کره ماه باشد که حس قهرمانی و توانایی را به آن‌ها القا کرد (یانگ و گای<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). بومرها، در دوران تحصیل خود و در مدارس به وسیله معلمان مجرب تربیت شده و استانداردهای آکادمیک مذهبی را می‌دانند. آن‌ها در دانشگاه نیز آموخته‌اند که برای انسانیت احترام قائل باشند. این نسل علاقه‌مند به دریافتی‌های مادی، دفاتر کار گوشه‌ای<sup>۲</sup>، ارتقا، عنوان و فضاهای پارکینگ مشخص است (کاپرشمیت، ۲۰۰۰).

### نسل X

نسل ایکس، نسلی خودتعیین‌گر، با اقتدار و خوداتکا بوده که توجه زیادی به خانواده و دوستان خود دارند. آن‌ها به کار تیمی و یادگیری مستمر و توسعه مهارت‌ها اهمیت می‌دهند (اشرف، ۲۰۱۸). البته پژوهشی دیگر عنوان کرده است که این نسل به تنهایی کار کردن را بر کار تیمی ترجیح می‌دهند (هاهن، ۲۰۱۱). این نسل با تجربی در زندگی از قبیل عدم اطمینان اقتصادی، نرخ بیکاری بالا، نرخ طلاق بالا، رکود و تورم روبرو بوده‌اند. برای پیشرفت و بهبود شخصی بیش از دو نسل پیش از خود ارزش قائل است (لیونز و داکسبری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). برای نسل ایکس، کار اولویت اول نیست بلکه مهم‌ترین چیز زندگی‌شان است و لذا خود را متعهد به تعادل کار و زندگی<sup>۴</sup> می‌دانند. این نسل با کوچک‌سازی<sup>۵</sup> گسترده شرکت‌ها روبرو بودند و دیگر امنیت شغلی برایشان تبدیل به یک جوک بزرگ<sup>۶</sup> شده بود. نسلی است که به احتمال زیاد سازمان خود را به مقصد سازمانی با شغل چالشی‌تر، زمان کاری منعطف، حقوق بالاتر و مزایای بهتر ترک می‌کند و لذا تعهد کمتری نسبت به نسل‌های قبل در قبال سازمان خود دارند (هایز<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹). نسل ایکس، اولین نسلی است که در عصری بدون استخدام مادام‌العمر زندگی می‌کند. به هنگام ارتباط با این نسل، بایست انتظارات خود را واضح بیان کرد و توضیح داد که چگونه می‌توانند وظایف خود را به طور موفقیت‌آمیزی انجام دهند. برای پاداش مناسب است که به آن‌ها تعطیلات یا زمان شخصی

<sup>1</sup> Yang & Guy

<sup>2</sup> Corner offices

<sup>3</sup> Lyons & Duxbury

<sup>4</sup> Work-life balance

<sup>5</sup> Downsizing

<sup>6</sup> Big joke

<sup>7</sup> Hays

بیشتر، فرصت پیشرفت و منابع بهتر را پیشنهاد داد( بیکن، ۲۰۱۱). این نسل، فرزندان نسل بومر هستند. مستقل و فردگرا هستند و از تغییر استقبال می‌کنند. از این جهت تمایل به کارآفرینی داشته و ریسک‌گریز نیستند. تمایلی به ساعات کار طولانی ندارند و به توسعه مهارت‌ها بیش از عناوین شغلی بها می‌دهند. این نسل معتقد است که امنیت شغلی با به‌روزرسانی مهارت‌ها حاصل می‌آید(ایزنها، ۲۰۰۵) و بهبود شخصی و توسعه مهارت‌هایش کمک‌کننده برای ایفای نقش‌های مدیریتی است(شرلین، ۲۰۱۹). نسل ایکس، نسلی است که با ویدئوکاست‌ها، بازی‌های ویدئویی و کامپیوترهای خانگی رشد یافت. این نسل بیشتر اقدام و عمل می‌خواهد<sup>۳</sup> تا قول و سخن و در کارگروهی طرفدار بازخورد مثبت و شناسایی و قدرشناسی است. همچنین بیشتر تمایل دارد رهبر باشد تا پیرو و طرفدار خود حکمرانی<sup>۴</sup> است(هاهن، ۲۰۱۱). (۲۰۱۱). تلفن‌های موبایل در زمان نسل ایکس معرفی شد(جونز و همکاران، ۲۰۱۸). شاید همین ظهور و بروز و گسترش موبایل و اینترنت بود که باعث شد تکنولوژی اطلاعات تاثیر زیادی بر زندگی آن‌ها بگذارد(یانگ و گای، ۲۰۰۶). این نسل قادر است چندین وظیفه را همزمان انجام دهد و به دنبال تغییر، تنوع و رقابت است. معتقد است آینده نامطمئن بوده و مادامی که کارفرما تقاضاهای شغلی‌شان را برآورده می‌کند، آن‌ها نیز شغلشان را به خوبی در سازمان ایفا می‌کنند. اگر چنین نباشد آن‌ها شغل و سازمان خود را ترک می‌کنند. این نسل به دنبال افزایش قابلیت استخدام خود در بازار کار بوده و یادگیری مستمر و آموزش حین خدمت برایشان مهم است. آن‌ها به دنبال محیط کاری توأم با سرگرمی هستند و علاقه به افزایش اوقات فراغت<sup>۵</sup> خود دارند. نسل نسل ایکس به دنبال مدیرانی معتبر بوده و خواهان آن هستند که مدیرشان نقش کوچ و متور داشته باشد و نه فرمانده و مدیریت کردن به‌صورت ذره‌بینی<sup>۶</sup> (کاپرشمیت، ۲۰۰۰). آن‌ها علاقه‌مند علاقه‌مند به محیط کار غیررسمی و سطح کمی از نظارت از بالا هستند. پیام‌هایی از قبیل "طبق روش خودت انجامش بده" و "قواعد و مقررات زیادی اینجا نیست" می‌تواند موجب انگیزش آنان گردد(صلاح‌الدین، ۲۰۱۰). این نسل را بچه‌های کلیددار<sup>۷</sup> نیز نامیده‌اند؛ چراکه والدینشان معمولاً خانه نبوده و در بیرون مشغول به کار بوده‌اند(نپ و همکاران، ۲۰۱۷؛ شرم، ۲۰۰۶).

<sup>1</sup> Eisner

<sup>2</sup> Scheuerlein

<sup>3</sup> Pragmatic

<sup>4</sup> Self-governance

<sup>5</sup> Leisure time

<sup>6</sup> Micromanage

<sup>7</sup> Latchkey kids

<sup>8</sup> Sherman

## نسل Y

حرف Y نشات گرفته از کلمه Youth به معنی شخص جوان است. نسل وای اولین موج از نسل دیجیتال است که در جهان تکنولوژی متولد شده است. لذا آن‌ها دارای دانش دیجیتال بوده و خیلی زود نحوه کار با ابزارها و دستگاه‌های تکنولوژیک را فرا می‌گیرند. ارتباطات آن‌ها عمدتاً در فضای مجازی است. این نسل برای امروز زندگی می‌کند و کمتر تمایل دارد برای بلندمدت برنامه‌ریزی کند. آن‌ها با پیشرفت، دستیابی به موفقیت و پول برانگیخته می‌شوند (بنسیک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). نسل وای پیش از رسیدن به دوران ابتدایی به کامپیوترها دسترسی داشتند. نسلی است که اغلب در کودکی و نوجوانی، آنچه که می‌خواستند در خانواده یا فامیل برایشان مهیا بود. والدین آن‌ها به عبارتی والدین هلیکوپتری<sup>۲</sup> بودند که همواره تلاش می‌کردند کارها و فعالیت‌های اجتماعی فرزندان را زیر نظر قرار دهند. این موضوع حتی تا سال‌های اولیه دانشگاه و زمانی که فرزندان آن‌ها استخدام سازمان‌ها شدند نیز ادامه داشت. افراد این نسل اعتماد به نفس بالایی داشته و تمایل دارند در شرکت‌هایی کار کنند که تصمیم‌گیری مشارکتی و پاداش و قدرشناسی بابت مشارکت از ویژگی‌های آن باشد (گلس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). نسل وای با تکنولوژی‌های جدید و اینترنت (مانند فیسبوک، توییتر، مای اسپیس و...) رشد یافته است. این نسل بدون تکنولوژی و اینترنت نمی‌تواند زندگی را سپری کند و این مهم بخشی از زندگی آنان شده است. این نسل به راحتی تغییرات جدید را پذیرفته و قادر است با فرهنگ‌های مختلف کار کند. معتقدند که برای موفقیت و کسب دانش بیشتر، لازم است با فرهنگ و نژادهای مختلف همکاری داشت. تمایل به مستقل بودن داشته و می‌تواند چند وظیفه را هم‌زمان انجام دهد و بدین منظور از تکنولوژی و اینترنت برای تسریع روند کار بهره می‌جوید. این نسل تمایل به کار تیمی دارد و معتقد است کار تیمی به توسعه دانش آن‌ها کمک می‌کند (سابان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳).

<sup>1</sup> Bencsik et al.

<sup>2</sup> Helicopter parents

<sup>3</sup> Glass

<sup>4</sup> Sa'aban et al.

۲۰۱۳؛ هاهن، ۲۰۱۱). نسل وای، نسلی خوش‌بین و آرمان‌گراست (کاپور و سولومون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). علت این آرمان‌گرایی را در والدین آن‌ها یعنی بومرها می‌توان جست. والدین آن‌ها به ایشان منتقل کرده‌اند که شما خاص، استثنایی و پتانسیل‌های فراوانی دارید. همچنین برای کوچک‌ترین تلاش‌هایشان از سوی والدین تشویق می‌شدند. این مهم منجر به ایجاد انتظارات بالا، آرمان‌گرایی و مستحق دانستن خود در این نسل شده است و تمایلی قوی به دیده شدن و تشویق شدن دارند (کلی و همکاران، ۲۰۱۶؛ اوزکلیک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). نسل وای اغلب صبور نیستند. آن‌ها دوست دارند که سریعاً به اهداف کارراهه شغلی خود برسند و مشتاق دریافت گواهینامه یا نشان‌ها از بابت موفقیت‌های شغلی، پاداش و جایزه هستند (بیکن، ۲۰۱۱). این نسل، برای کار چالشی بیشتر ارزش قائل است تا حقوق بالا و امنیت شغلی. همچنین بیش از آنکه در محیط کاری تحت مدیریت باشد، تمایل دارد تحت مربی‌گری قرار گیرد (نپ و همکاران، ۲۰۱۷). گاه مدیران نالانند از اینکه این نسل نمی‌خواهد به آن‌ها گفته شود چه کار کنید. این مدیران یک نکته را در نظر نگرفته‌اند و آن اینکه این نسل از جهت‌دهی و پشتیبانی مدیریت استقبال می‌کند، اما در نحوه انجام کار مایل است انعطاف و استقلال داشته باشد و با سرعت خود پیش رود (مارتین، ۲۰۰۵). هزاره‌ها نسلی هستند که تمایل دارند تصمیمات مدیریتی و فرصت‌های جدید را به چالش بکشند (آرونا و آنیتها<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). آن‌ها تعهد چندانی به سازمان‌های خود ندارند<sup>۴</sup> (کوگین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). اگر کارفرما نتواند خواسته‌ها و انتظارات آنان را برآورده سازد، سازمان را ترک خواهند کرد (گوپتا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). بنا به تجارب خود در خردسالی و دیدن برخی بحران‌های از دست دادن شغل و ترک شغل غیرداوطلبانه از سوی بزرگ‌ترهای خود، به این ادراک رسیده‌اند که کار و کارفرما غیرقابل اتکا بوده و بنابراین بهتر آن است برای همیشه متعهد به سازمان و

<sup>1</sup> Kapoor & Solomon

<sup>2</sup> Özçelik

<sup>3</sup> Aruna & Anitha

<sup>۴</sup> البته گزارشی که دیلویت در سال ۲۰۲۱ با موضوع بررسی تاثیرات کرونا بر نسل‌های Y و Z منتشر کرده است بیان می‌کند که هرچند در مطالعات معمولاً این دو نسل با تعهد کمتر به سازمان معرفی می‌شوند اما باید دید ترند تعهد و وفاداری سازمانی به واسطه این پاندمی چگونه تغییر خواهد کرد. به عبارتی با تاثیرات این پاندمی بر سازمان‌ها و باورها و رفتارهای این دو نسل، ممکن است پیش‌فرض‌های پیشین در مورد تعهد سازمانی این دو نسل دگرگون شود.

<sup>5</sup> Cogin

<sup>6</sup> Gupta

تلاش برای استخدام مادام‌العمر<sup>۱</sup> نبود بلکه بایست بر خود و توسعه فردی تمرکز داشته و برای رشد و یادگیری تلاش نمود و فرصت‌های استخدامی متعددی برای خود ایجاد کرد(اوزکلیک، ۲۰۱۵). آن‌ها تمایل دارند کار معنادار انجام دهند و احتمالاً بهترین عملکرد را خواهند داشت هنگامی که توانایی‌های آن‌ها شناخته شده و با کار چالشی عجین گردد(ایزنر، ۲۰۰۵). بیشتر به جای فرآیند بر پیامدها تمرکز داشته و به مشارکت در نقش‌های اجتماعی و وظایف اجتماعی اهمیت می‌دهند(کرمپتون و هودج<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). این نسل به تعادل کار و زندگی بها می‌دهد، کار را به عنوان یک کارکرد می‌داند نه یک مکان و معتقد است کار را در هر جایی می‌توان انجام داد و ترجیح آن‌ها انجام کار در یک محیط مسکونی است(رید<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ اسپيرو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). نسل وای به هنگام بزرگ شدن، والدین خود یعنی بومرها را همواره در حال کار شبانه‌روزی می‌دیدند و این باعث شد که آن‌ها برای تعادل کار و زندگی اهمیت قائل شوند(گایدهانی و همکاران، ۲۰۱۹). نسلی است که احترام کمتری به سلسله‌مراتب در محیط کاری دارد(هلییر و لی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). هزاره‌ها هزاره‌ها نگرشی مبنی بر توانایی انجام امور دارند. پیشرفت در تکنولوژی برای این نسل بر انتخاب رسانه ارتباطی آن‌ها تاثیرگذار است و در نتیجه ارتباط مبتنی بر تکنولوژی(چت، ایمیل، پیامک و...) را بر ارتباطات رودررو ترجیح می‌دهند(جونز و همکاران، ۲۰۱۸). هزاره‌ها دارای اعتماد به نفس، تشنه دانش و ماهر در تکنولوژی<sup>۶</sup> هستند. آن‌ها بازخورد آنی و مستمر می‌خواهند می‌خواهند و محیط کاری غیررسمی را می‌پسندند(جوی و هاینز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱). برخی پیام‌هایی که می‌تواند منجر به انگیزش نسل وای شود عبارتند از: "شما با افرادی باهوش و خلاق همکار خواهید بود" و "شما و همکاران‌تان می‌توانید به سازمان جهت پیشرو شدن و موفقیت آن کمک کنید"(صلاح‌الدین، ۲۰۱۰). مورد مهم دیگری که برای نسل وای بدان اشاره شده است، بحث آموزش و توسعه است. مدیریت سازمان بایست برای این نسل، اهداف کارراهه شغلی را تعریف و

<sup>1</sup> Life-long employment

<sup>2</sup> Crampton & Hodge

<sup>3</sup> Reed

<sup>4</sup> Spiro

<sup>5</sup> Helyer & Lee

<sup>6</sup> Technology savvy

<sup>7</sup> Joy & Haynes

به وی نحوه رسیدن به آن‌ها را بیان کند. این نسل اهمیت زیادی برای یادگیری مستمر و توسعه مهارت‌های خود قائل است (لو و همکاران، ۲۰۱۱). نسل وای، نسلی است که از تجارب جدید استقبال کرده و اقدام‌گراست. از این جهت برای یادگیری نیز، یادگیری به وسیله انجام دادن<sup>۱</sup> را بر یادگیری با شنیدن ترجیح می‌دهند (لاو و فوآ، ۲۰۱۱). یکی از مباحثی که پژوهش‌گران در بحث آموزش و توسعه کارکنان نسل وای مطرح کرده‌اند، منتورینگ معکوس<sup>۳</sup> است؛ آنجا که کارکنان جوان‌تر با تجربه کمتر، نقش آموزش‌دهنده کارکنان با تجربه‌تر و ارشد را در برخی حوزه‌های خاص مانند تکنولوژی‌های کامپیوتری برعهده می‌گیرند (اوزکلیک، ۲۰۱۵).

## نسل Z

این نسل را نسل<sup>۴</sup>، نسل بومی‌های دیجیتال<sup>۵</sup>، نسل سکوت جدید<sup>۶</sup> (چراکه بیشتر سرگرم تکنولوژی‌هایی از قبیل استفاده از رسانه‌های اجتماعی هستند و کمتر صحبت می‌کنند) (جیری، ۲۰۱۶)، نسل بومی‌های موبایل و نرم‌افزار<sup>۸</sup> (ندلیفاتین و همکاران، ۲۰۲۰)، نسل شبکه و نسل اینترنت (بنسیک و همکاران، ۲۰۱۶؛ لویکیت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰)، نسل سده<sup>۱۱</sup> (بوتزات و همکاران، ۲۰۲۰)، نسل بنیان‌گذاران<sup>۱۳</sup> (گایدهانی و همکاران، ۲۰۱۹)، نسل پسا هزاره‌ها<sup>۱۴</sup>، نسل میهن<sup>۱۵</sup> و نسل چندگانه‌ها<sup>۱۶</sup> (رو، ۲۰۱۸)، نسل بعد<sup>۱۸</sup> و نسل واقعی<sup>۱۹</sup> (اچیمپانگ، ۲۰۲۰) نیز نامیده‌اند. برخی تحقیقات بازه تولد این نسل را ۲۰۲۰-۲۰۰۰ (آردوئزر و گارزا، ۲۰۲۱)، برخی ۲۰۱۰-

<sup>1</sup> Learning by doing

<sup>2</sup> Lau & Phua

<sup>3</sup> Reverse mentoring

<sup>4</sup> I gen

<sup>5</sup> Digital natives generation

<sup>6</sup> New silent generation

<sup>7</sup> Jifí

<sup>8</sup> Mobile and app natives generation

<sup>9</sup> Nadlifatin et al.

<sup>10</sup> Levickaité

<sup>11</sup> Centennials generation

<sup>12</sup> Botezat et al.

<sup>13</sup> Founders generation

<sup>14</sup> Post-Millennials generation

<sup>15</sup> Homeland generation

<sup>16</sup> Plurals generation

<sup>17</sup> Rue

<sup>18</sup> Next gen

<sup>19</sup> True gen

۱۹۹۵ (میلانی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱)، برخی ۲۰۱۲-۱۹۹۵ (رنالدو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰)، برخی ۲۰۱۱-۱۹۹۷ (سوتگیت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷)، برخی ۲۰۱۰-۱۹۹۶ (لزلی و همکاران، ۲۰۲۱)، برخی ۲۰۱۳-۱۹۹۷ (اسکروث<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹)، برخی ۲۰۱۲-۱۹۹۷ (مئولا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱)، برخی اواسط ۱۹۹۰ تا اوایل ۲۰۰۰ (ندلیفاتین و همکاران، ۲۰۲۰)، برخی اواسط ۱۹۹۰ تا اواخر ۲۰۰۰ (لویکیت، ۲۰۱۰)، برخی ۱۹۹۵ به بعد (چیلاکوری<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰) و برخی ۱۹۹۶ به بعد (پارکر و ایگیلنیک<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰) برشمرده‌اند.

برشمرده‌اند.

اصطلاح نسل Z را نخستین بار اسکروث<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۸ برای برجسب آن‌هایی که بعد از هزاره‌ها به دنیا می‌آیند یا آمده‌اند به کار برد (اسپایلت و روئیز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷). این نسل، نسلی تحصیل کرده‌تر، دستاوردگرا و تنوع نژادی و قومیتی بیشتری نسبت به سایر نسل‌ها دارد (آردوئزر و گارزا، ۲۰۲۱). این نسل، نسلی واقع‌گرا و رقابتی است (رنالدو و همکاران، ۲۰۲۰). آن‌ها فرزندان نسل X بوده<sup>۱</sup> و نسلی فردگرا، آزاد، با خود اتکایی بالا، تمایل نداشتن به کار تیمی، تمایل به کار کار شخصی‌سازی شده و معتاد به تکنولوژی و سرعت هستند. می‌تواند در جهان سراسر شبکه‌ای و تکنولوژیک خود با هرکس در هر نقطه از جهان ارتباط برقرار کند. این نسل تمایل دارد اطلاعات خود را از اینترنت جست‌وجو کرده و آن‌ها را با دیگران تسهیم کند. نسل زد را می‌توان متصل‌ترین به اینترنت و آنلاین‌ترین نسل‌ها برشمرد. در زمان حیات خود، تکنولوژی را به عنوان بخشی معمول از زندگی خود ادراک کرده است و نه به عنوان یک نوآوری. آن‌ها معتقدند هر چیزی در جهان ممکن است و با اتکا به خود و تجهیزات در دسترسشان می‌تواند کاری که تمایل دارند را انجام دهند. آن‌ها می‌خواهند اثرگذار و نوآور باشند (برکاپ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴). این نسل نسبت به نسل وای بیشتر به مسائل مالی بها می‌دهد. همچنین در تعاملات، تعامل رو در رو و

<sup>1</sup> Meilani et al.

<sup>2</sup> Renaldo et al.

<sup>3</sup> Southgate

<sup>4</sup> Schroth

<sup>5</sup> Meola

<sup>6</sup> Chillakuri

<sup>7</sup> Parker & Igielnik

<sup>8</sup> Schroer

<sup>9</sup> Espaillat & Ruiz

<sup>۱۰</sup> البته برخی دیگر از تحقیقات، نسل زد را فرزندان هزاره‌های اول (نسل وای‌هایی که در اوایل بازه مطرح برای این نسل به دنیا آمده‌اند) می‌دانند (چیلاکوری و ماهاناندا، ۲۰۱۸). بدیهی است این موضوع به تفاوت‌های بازه‌های تولد نسل‌ها برمی‌گردد.

<sup>۱۱</sup> Berkup



شخصی را ترجیح می‌دهد. استفاده از تکنولوژی تلفن‌های همراه در میان نسل زد بیش از همه نسل‌ها رواج دارد. بیش از نسخه‌های دسکتاپ، این نسل از موبایل برای جستجو در اینترنت استفاده می‌کند. پساهزاره‌ها، استفاده‌ای گسترده از نرم‌افزارها، تکنولوژی‌های بی‌سیم و ارتباطات سمبولیک (مانند استفاده از ایموجی‌ها) دارند. به عبارتی اکنون، بسیاری از مکالمات می‌تواند بر روی پلتفرم‌های اجتماعی (مانند فیسبوک، توئیتر، واتساپ و...) انجام گیرد. از این جهت نسل زد سرعت بالاتری در برقراری ارتباط با همکاران، دوستان و... در بستر این تکنولوژی‌ها دارد (کارتر<sup>۱</sup>، دارد (کارتر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). این نسل تمایل دارد کارهای متفاوتی انجام دهد و به فعالیت‌های روتین و تکراری علاقه‌مند نیست. آن‌ها خلاق، بلندپرواز و مادی‌گرا هستند و می‌خواهند زودتر به آن چیزی که مایلند برسند و لذا صبر کمی دارند. به عنوان مثال به کارراهه‌های شغلی که در درازمدت و با طی گام‌های کوچک قابل دستیابی‌اند تمایل ندارند. بیشتر از منابع آنلاین یاد می‌گیرند و دوست دارند ایجادکننده دانش جدید باشند تا آنکه بخواهند به مراجع قدیمی ارجاع دهند (گرازیک کوچارسکا و اریکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). نسلی است که دائم در فضای مجازی آنلاین است. نسبت به نسل‌های قبل از خود صبر کمتری داشته و پیوسته به دنبال چالش است و از تغییر هراسی ندارد. به دنبال ارضای تقاضاهای دیگران نبوده و به دنبال ارضای علایق و خواسته‌های خود است. نتیجه این رفتار وجود انگیزه درونی زیاد در این نسل است تا جایی که می‌خواهند بر جهان اثرگذار باشند. تعادل کار و زندگی و انعطاف یکی از مهم‌ترین اهدافی است که در کارراهه شغلی به دنبال آنند (بنسیک و همکاران، ۲۰۱۶). انعطاف‌پذیری صرفاً به معنای انجام کار درخانه نیست، بلکه می‌تواند شامل کار در ساعاتی که فرد در آن راحت‌تر است نیز باشد. نسل زد معتقد است مهم این است کار درست انجام شود حال چه در خانه باشد چه در محل کار. این نسل بیش از سایر نسل‌های قبل از خود تمایل به کارآفرینی داشته و برای کسب هویت شخصی کوشش می‌کند. بر بستر شبکه‌های اجتماعی از قبیل توئیتر، فیسبوک، اینستاگرام و... بسیار فعال بوده و دانش و اخبار پیرامون خود را در آنجا جست‌وجو می‌کنند. نسل زد بلن‌دهمتی زیادی در دستیابی به اهداف خود دارد. وفاداری کمتری به سازمان دارند و کارفرمایان بایست در کنار حقوق، سایر مزایای رقابتی را در سطح بازار کار جست‌وجو کرده و قبل از خروج این دسته از کارکنان، آن مزایا را در پکیج‌های خود اعمال کنند؛ چراکه حقوق برای آن‌ها همه‌چیز نیست. این نسل تمایلی به انجام وظایف تکراری ندارد و تنوع در وظایف را ترجیح

<sup>1</sup> Carter

<sup>2</sup> Graczyk-Kucharska & Erickson

می‌دهد. تمایل دارند مافوق آن‌ها رابطه نزدیک و دوستانه با آن‌ها داشته باشد، نقاط قوت آن‌ها را شناخته و جهت شکوفاسازی آن فرصت‌های لازم را برایشان فراهم آورد (چیلاکوری و ماهانان‌دیا، ۲۰۱۸). نسل زد معمولاً حاضر است در هر پستی باشد که امنیت شغلی را برای وی به ارمغان آورد تا آن‌که به دنبال شغل رویایی خود باشد. این نسل خواهان آن است که صرف‌نظر از سن و تجربه‌ای که دارند، نظرات و ایده‌هایشان شنیده شود و به آن توجه گردد (این‌دید<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). نسبت به توسعه تکنولوژی‌های جدید هوشیار بوده و معمولاً اولین افراد در انطباق با آن‌ها هستند. ایمیل نوعی مجرای ارتباطی قدیمی برای این نسل محسوب می‌شود و تا مجبور نباشند، تمایلی به استفاده از آن ندارند. تمایل دارند تا معانی را بیشتر از طریق ایموجی‌ها و گیف‌ها منتقل کنند تا از طریق کلمات؛ نتیجه آن که نسل زد تمایل دارد با نمادها و اختصار، کلام و منظور خود را منتقل کند (رو، ۲۰۱۸). تا سال ۲۰۲۰، نسل زد حدود سی درصد جمعیت محیط‌های کاری را تشکیل می‌دهد. به گفته‌ای دیگر، تا سال ۲۰۲۰ از هر پنج کارمند، یک کارمند از این نسل است. این نسل طرفدار عدم رسمیت زیاد بوده و در تعاملات خود نسبت به نسل‌های قبل رکت‌تر و بی‌پرده‌تر سخن می‌گوید. نسل زد، نسل "خودت انجامش بده"<sup>۳</sup> است. در انتظارات خود واقع‌گراتر بوده و نگاهی مثبت نسبت به آینده دارد (گایدانوی و همکاران، ۲۰۱۹)؛ سیدورکوکا و چس‌نویکا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). همانگونه که پرنده‌ها روی درختان از شاخه‌ای به شاخه دیگر می‌پرند، این نسل نیز تمایل زیادی به تغییر مداوم سازمان دارند. به عبارتی چسبندگی سازمانی کمتری داشته و هرگز نگران یافتن استخدام جدید نیستند؛ چراکه مهارت‌ها و قابلیت‌های خود را باور دارند (کوسیر و فودور<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). نسل زد به عنوان بومیان دیجیتال واقعی<sup>۶</sup> نام نهاده شده‌اند. پیش‌تر نسل وای نیز بومیان دیجیتال نامیده می‌شدند، اما نسل زد از بدو تولد با اینترنت و رسانه‌های اجتماعی احاطه شده و جهان پیش از این دو را به خاطر نمی‌آوردند (لانیر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). از این جهت نسل وای را اصطلاحاً پیشگامان دیجیتال<sup>۸</sup> نامیده‌اند. این ارتباط زیاد با تکنولوژی و به خصوص گوشی‌های هوشمند یک جنبه منفی نیز برای نسل زد دارد و آن احتمال انزوا و

<sup>۱</sup> Indeed

<sup>۲</sup> این موضوع در کشور خودمان نیز به وفور در نحوه مکالمات و به خصوص پیام‌های متنی نسل جدید در رسانه‌های اجتماعی از قبیل واتس‌آپ و تلگرام قابل مشاهده است؛ کلمات قیچی شده، مخفف و استفاده از استیکرها و گیف‌ها به منظور انتقال مفاهیم.

<sup>۳</sup> Do-It-Yourself generation

<sup>۴</sup> Sidorcuka & Chesnovicka

<sup>۵</sup> Kocsir & Fodor

<sup>۶</sup> True digital native generation

<sup>۷</sup> Lanier

<sup>۸</sup> Digital pioneers

افسردگی است؛ چراکه ساعت‌ها به استفاده از آن می‌نشینند و کمتر روابط معنادار با اطرافیان برقرار می‌کنند. این موضوع باعث شده که گاه این نسل را، تنهاترین نسل<sup>۱</sup> نیز بنامند (بنیاد انی ای کاسی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). نسل زد، نسلی اجتماعی، جهانی، توسعه‌یافته و باهوش است (سیدورکوکا و چسنوویکا، ۲۰۱۷). نسبت به نسل‌های قبل، تصمیمات خود را آگاهانه‌تر و با تحلیل‌های بیشتری اتخاذ می‌کند و به آنچه که در اطراف آن‌ها در جریان است اهمیت می‌دهد. بسیاری از افراد نسل زد پایداری شغلی را مهم‌تر از حقوق بالا می‌دانند و بر خلاف نسل وای مشارکت گسترده‌تری در استخدام‌ها نسبت به کار پاره وقت یا آزاد و بدون مرز بودن<sup>۳</sup> دارند (فرانسیس و هوئفل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

### نسل‌های منابع انسانی در جمهوری اسلامی ایران

جمهوری اسلامی ایران<sup>۵</sup> در طول تاریخ خود، وقایع تاریخی مهم بسیاری را تجربه کرده است. این سیر تاریخی بر روی نگرش‌ها و رفتارهای هر نسل تاثیر مهمی داشته و به طور طبیعی این موضوع می‌تواند منجر به چالش جدی در جامعه و به خصوص سازمان گردد. بنابراین شناخت بیشتر باورها و ارزش‌های کاری نسل‌های مختلف بیش از پیش لازم و ضروری به نظر می‌رسد (مسافری قمی و همکاران، ۱۳۹۵).

مطابق با تعاریفی که در مورد نسل‌ها بیان گردید، می‌توان تعدادی از عوامل را به منظور بحث و بررسی در مورد نسل‌ها استخراج و رخدادهای تاریخی، اقتصادی و... را متناسب با جغرافیای پژوهش شرح داد. با این پیش‌گفتار می‌توان ملاک‌های زیر را برای تمایز نسل‌ها در ج.ا.ا عنوان کرد (چیت‌ساز قمی، ۱۳۸۶):

- ملاک سن و همسالان؛
- تجارب مشترک جامعه‌پذیری؛
- وقایع مهم تاریخی همچون جنگ، انقلاب، کودتا؛
- تجارب نسلی.

بر این اساس با مبنا قراردادن انقلاب اسلامی، می‌توان سه نسل را از یکدیگر تفکیک کرد:

<sup>1</sup> Loneliest generation

<sup>2</sup> Annie E. Casey Foundation (AECF)

<sup>3</sup> Freelance

<sup>4</sup> Francis & Hoefel

<sup>۵</sup> از این پس از سرواژه ج.ا.ا استفاده می‌شود.

۱. نسلی که فرآیند جامعه‌پذیری آنان به سال‌های دهه‌های سی و چهل بازمی‌گردد و تجارب مشترکی چون کودتای ۲۸ مرداد، دولت ملی مصدق، قیام ۱۵ خرداد و... را پشت سر گذاشته است.

۲. نسلی که فرآیند جامعه‌پذیری آنان به دهه پنجاه باز می‌گردد و تجاربی چون انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی از مهم‌ترین تجارب تاریخی این نسل محسوب می‌گردد.

۳. نسلی که فرآیند جامعه‌پذیری آنان به سال‌های بعد از انقلاب بازمی‌گردد و تجارب خاص خود را دارند.

بر این اساس تمایز نسل‌ها در ج.ا.۱ به قرار جدول زیر است:

جدول ۱. تمایز نسل‌ها در ج.ا.۱

نسل سومی‌ها	نسل انقلاب و جنگ	نسل قبل از انقلاب	نسل‌ها مفوله‌ها
۱۵-۲۹	۳۰-۵۴	۵۵ و بیشتر	سن(سال)
دهه‌های شصت و هفتاد	دهه‌های چهل و پنجاه	دهه‌های بیست و سی	فرآیند جامعه‌پذیری
دوران انقلاب اسلامی	دوران حاکمیت طاغوت و دوران انقلاب اسلامی	دوران حاکمیت طاغوت	
فرآیند متفاوت جامعه‌پذیری بعد از انقلاب	اداره جنگ تحمیلی	کودتای ۲۸ مرداد شکست دولت مصدق قیام ۱۵ خرداد	تجارب نسلی مختص هر نسل

چیت‌ساز کمی (۱۳۸۶) در ادامه اشاره می‌کند که اگر در یک دسته‌بندی دیگر، نسل چهارمی‌ها را نیز به این دسته‌بندی اضافه کنیم، با کمی تغییر دسته‌بندی و تمایز نسل‌ها در ج.ا.۱ به قرار جدول زیر خواهد بود:

جدول ۲. تمایز نسل‌ها در ج.ا.۱ با احتساب نسل چهارمی‌ها

متولدین سال‌های...	نسل	نسل انقلاب
۱۳۱۰-۱۳۲۹ یا ۱۳۲۹ و کمتر	نسل اول	بنیان‌گذاران
۱۳۳۰-۱۳۴۹	نسل دوم	نسل انقلاب و جنگ
۱۳۵۰-۱۳۶۹	نسل سوم	نسل سوم انقلاب
۱۳۷۰-۱۳۸۹	نسل چهارم	نسل چهارم انقلاب

قلی‌پور (۱۴۰۰: ۱۰۶)، دسته‌بندی زیر را به همراه ارزش‌های آنان برشمرده است:  
جدول ۳. ارزش‌های اصلی در نیروی کار سازمان‌ها

ارزش‌ها	ورود به سازمان‌ها	سن	نسل
علاقه به پول، وابستگی، وفاداری به خود و دوستان، توقع و زیاده‌خواهی	۱۳۸۰ به بعد	متولدین ۱۳۶۰ به بعد	نسل سوم
موفقیت‌طلبی، جاه‌طلبی، خودباوری، وفاداری به حرفه خود	۱۳۶۰ تا ۱۳۸۰	متولدین ۱۳۴۰ تا ۱۳۶۰	نسل دوم
سخت‌کوشی، وفاداری به سازمان خود، محافظه‌کاری، قناعت	قبل از ۱۳۶۰	متولدین قبل از ۱۳۴۰	نسل اول

آزادارمکی (۱۳۸۶)، پنج نسل زیر را نام برده است:

- نسل قبل از انقلاب؛
- نسل انقلاب؛
- نسل جنگ؛
- نسل دارای خاطره جنگ؛
- نسل بدون خاطره جنگ.

کوثری (۱۳۸۷) دسته‌بندی دیگری را ارائه داده است که در ادامه نام برده شده است:

- نسل سختی (۱۳۲۴-۱۳۳۰)؛
- نسل انتقالی/نسل داغ (۱۳۴۴-۱۳۴۰)؛
- نسل رفاه نسبی/نسل به ارث رسیده (۱۳۵۴-۱۳۵۰)؛
- نسل اول انقلاب (۱۳۶۴-۱۳۶۰)؛
- نسل دوم انقلاب (۱۳۷۴-۱۳۷۰)؛
- نسل سوم انقلاب (۱۳۷۹-۱۳۷۵)؛

علویان (۱۳۸۸) نیز سه نسل را در ج.ا.ا معرفی نموده است. نسل اول، نسلی است که فرآیند جامعه‌پذیری آنان به سال‌های دهه ۳۰ و ۴۰ بازمی‌گردد و تجربه‌هایی مانند فضای باز دهه

۱۳۲۰ و کودتای ۲۸ مرداد ۱۳۳۲ و پیامدهای آن تا قیام پانزده خرداد ۱۳۴۲ را دارد. نسل دوم، نسلی است که جامعه‌پذیری آنان به دهه ۵۰ بازمی‌گردد و وقایع مهمی مانند مبارزات دهه ۵۰، پیروزی انقلاب اسلامی، مقابله به جدایی‌طلبی‌ها و مخالفان نظام اسلامی، جنگ تحمیلی و حوادث پس از آن تا دهه ۶۰ و ۷۰ را دربرمی‌گیرد. در آخر هم نسل سوم است، نسلی که فرایند جامعه‌پذیری آنان به سال‌های پس از پیروزی انقلاب اسلامی برگشته و تجربه‌هایی عینی در پیروزی انقلاب اسلامی، جنگ تحمیلی و حوادث پس از آن را نداشته است. مسافری قمی و همکاران (۱۳۹۶)، جهت شناسایی نسل‌ها در محیط‌های کاری ج.ا. جدول زیر را ارائه نموده‌اند:

جدول ۴. نسل‌ها در محیط‌های کاری ج.ا.

نسل چهارم	نسل سوم	نسل دوم	نسل اول	نسل تولد و تجارب
۱۳۶۷ و بعد از آن	۱۳۵۴ تا ۱۳۶۶	۱۳۴۴ تا ۱۳۵۳	۱۳۴۳ و ماقبل	متولدین

ادامه جدول ۴. نسل‌ها در محیط‌های کاری ج.ا.

نسل چهارم	نسل سوم	نسل دوم	نسل اول	نسل تولد و تجارب
دوران مهریزی، مردمی بودن، عدالت‌خواهی، اصول‌گرایی، انرژی هسته‌ای، تکنولوژی‌های پیشرفته، تلفن همراه، شبکه‌های اجتماعی، تحریم‌ها و ...	پس از جنگ، دوران اصلاحات، دوم خرداد، روشن‌فکری، آزاداندیشی، توسعه سیاسی، جامعه مدنی، رشد کامپیوتر، اینترنت.	انقلاب، قیام مردم علیه رژیم شاهنشاهی، رهایی از وابستگی، ترور شخصیت‌ها، دفاع مقدس، استقامت و پایداری علیه ظلم، بمب‌های شیمیایی	حکمت طاعت، کودتای ۲۸ مرداد، ملی شدن صنعت نفت، شکست دولت مصدق، قیام ۱۵ خرداد، تصویب لایحه کاپیتولاسیون، اصلاحات ارضی، جشن‌های شاهنشاهی.	تجارب نسلی (جامعه‌پذیری یا حوادث تاثیرگذار بر زندگی افراد)

## بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در قسمت تعریف نسل مشاهده می‌گردد، صاحب‌نظران و محققان مختلف تعاریف متفاوتی از این اصطلاح ارائه کرده‌اند و تعریف واحدی از آن ارائه نشده است. به عنوان مثال در حوزه سنی، برخی به تجربه حوادث مشابه در هفده تا بیست و پنج سالگی، برخی صفر تا بیست سال و برخی به پنج تا هجده سال اشاره داشته‌اند. اما می‌توان فصل مشترک کلیه تعاریف اصطلاح نسل را دو موضوع دانست؛ نخست حدود و تقریب بازه سنی یکسان و دوم تجربه کردن سلسله رخدادها و حوادثی است که در میان آن نسل معین مشابه بوده و آگاهی و درک مشابهی از آن داشته باشند. در نتیجه می‌توان در حوزه تعریف نسلی چنین گفت که افرادی که حدود سنی تقریباً یکسانی دارند و آگاهی و درک مشابهی از سلسله حوادث و رخدادهای تاریخی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و... دارند، یک واحد نسلی را تشکیل می‌دهند. در بحث نسل‌های منابع انسانی در محیط‌های کاری چند نکته محل بحث است. نخستین آن عدم وجود اتفاق نظر حول بازه سنی هر کدام از نسل‌هاست. به نظر این امر طبیعی باشد؛ چراکه طبق تعریف نسل، هر کدام از این صاحب‌نظران ممکن است یک مبدا تاریخی، رویدادی یا حادثه‌ای را برای تفکیک نسل‌ها و ارائه بازه سنی در نظر گرفته باشند که این مهم با توجه به تخصص و رشته آن صاحب‌نظر، جغرافیا، فرهنگ و اجتماع آن می‌تواند متفاوت باشد؛ همان‌طور که در ج.ا.ا، معمولاً مبدا را برای تفکیک نسلی، انقلاب اسلامی می‌گذارند. نکته دوم بحث برچسب‌های هر نسل و تنوع آن است. این برچسب‌ها نیز، علاوه بر دلیلی مانند فوق برای بازه سنی، دلیلی دیگر هم می‌تواند داشته باشد و آن بحث سلايق برای نام‌گذاری با توجه به اهم ویژگی‌های آن نسل است. به عنوان مثال برای نسل زد، برچسب بومیان اصلی دیجیتال به خاطر یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های این نسل یعنی ندیدن دنیای بدون تکنولوژی و بزرگ‌شدن با تکنولوژی در درون دنیای سراسر دیجیتال است. به نظر می‌رسد برچسب‌ها هرچه که باشد، در یک کار تحقیقاتی بر نتایج تحقیق اثری نخواهد داشت و مهم جامعه هدف یا مشارکت‌کنندگان در یک تحقیق و روش تحقیق است. همچنین لازم به ذکر است که در بررسی که در پژوهش‌های مختلف در سطح جهان صورت گرفت، مشاهده شد که معمول‌ترین برچسب‌ها برای تفکیک کارکنان، تفکیکی است که در این مقاله نیز از آن استفاده شده است (سنت‌گرایان، ازدیاد اولاد یا بیبی‌بومرها، نسل X، نسل

Y و نسل Z<sup>۱</sup>). نکته دیگری که بایست ذکر شود، این است که تفکیک نسل‌ها به این معنی نیست که تفاوت در درون هر واحد نسلی وجود ندارد. به عنوان مثال ممکن است افرادی از نسل Z باشند که ترجیحات، ارزش‌ها و رفتارهایی مشابه با سنت‌گرایان یا بومرها داشته باشند. مشاهده گردید که نسل‌های مختلف تمرکز پژوهش‌های متفاوتی بوده و هر کدام آراء و نظرهای تا حدودی متفاوت حول آن‌ها ارائه داده‌اند و در این مجال تلاش گردید مروری بر ویژگی‌های هر نسل صورت گیرد. از آنجا که پژوهش‌های بسیار کمی در داخل کشور حول شناخت نسل‌ها و به طور خاص برای نسل‌های جدیدتر صورت گرفته است، پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌هایی در حوزه کارکردهای رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی در داخل کشور تعریف گردد تا این‌خلاء تحقیقاتی تا حد مناسبی مرتفع گردد.

---

<sup>۱</sup> در داخل نیز برخی تحقیقات با این برچسب‌هاست. مانند مقاله کوثری (۱۳۸۷) با عنوان: نسل‌های ایکس، وی و زد و سیاست‌گذاری فرهنگی در ایران.



## منابع

- آزادارمکی، تقی. (۱۳۸۶). فرآیند تغییر نسلی بررسی فراتحلیلی در ایران. جوانان و مناسبات نسلی، (۱)، ۴۱-۶۸.
- ابراهیم‌پور، محسن و عبادی، صفیه. (۱۳۹۲). تفاوت‌ها و ترجیحات نسلی در فرزندآوری (نظرها و نگرش‌ها): مطالعه موردی شهر ساری. نامه انجمن جمعیت‌شناسی ایران، ۸(۱۶)، ۵۵-۷۸.
- ابوالعلایی، بهزاد (۱۳۹۸). از سر راه کارکنان کنار بروید. تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- اسمعیلی‌زاده، سمیه و رحمانی، جبار. (۱۳۹۲). تحولات فرهنگی و تفاوت‌های بین نسلی در کاربرد زبان فارسی در ایران با تاکید بر مادران و دختران. زبان و زبان‌شناسی، ۱۳۴-۱۱۱.
- بالس، کریستوفز. (۱۹۹۳). ذهنیت نسلی (دیدگاهی روانکاوانه درباره اختلاف نسل‌ها). ترجمه پاینده، حسین (۱۳۸۰). ارغنون، (۱۹)، ۱-۲۹.
- توکل، محمد و قاضی‌نژاد، مریم. (۱۳۸۵). شکاف نسلی در رویکردهای کلان جامعه‌شناختی: بررسی و نقد رهیافت‌های نسل تاریخی و تضاد با تاکید بر نظرات مانهایم و بوردیو. نامه علوم اجتماعی، (۲۷)، ۹۵-۱۲۴.
- چیت‌ساز قمی، محمدجواد. (۱۳۸۶). بازشناسی مفاهیم نسل و شکاف نسلی. جوانان و مناسبات نسلی، (۱)، ۸۵-۱۱۲.
- خیراندیش، مهدی؛ بخشنده، سمیه و شعبانی، اسماعیل. (۱۳۹۷). فراتحلیل پژوهش‌های تفاوت ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی. مطالعات رفتار سازمانی، ۷(۲)، ۹۱-۶۷.
- شهلائی، ناصر؛ منتظری، عباس؛ میرزایی ازندریانی، حسین و مهجوری کارمزدی، کمیل. (۱۳۹۸). بررسی تفاوت نسلی در کارکنان باتجربه و جوان در سازمان‌های نظامی (مطالعه موردی: کارکنان ستادی یکی از سازمان‌های نظامی). علمی راهبرد دفاعی، ۱۷(۶۷)، ۸۸-۶۱.
- عباسی اسفنجیر، علی‌اصغر؛ سام، شیما و امیریان، ریحانه. (۱۳۹۲). شکاف نسلی در ارزش‌ها: بررسی مقایسه‌ی جوانان و سالمندان. مطالعات علوم اجتماعی ایران، ۱۰(۳۸)، ۱۶۲-۱۸۵.

- علویان، مرتضی. (۱۳۸۸). مروری بر فاصله میان نسل‌ها، علل و راهکارهای مقابله با آن. فرهنگ پژوهش، (۴).
- قلی‌پور، آرین و افتخار، نیره. (۱۳۹۶). مدیریت استعدادها (نخبه‌یابی، نخبه‌داری و نخبه‌پروری). تهران، موسسه کتاب مهربان نشر.
- قلی‌پور، آرین. (۱۴۰۰). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی). تهران، انتشارات سمت.
- کوثری، مسعود. (۱۳۸۷). نسل‌های ایکس، وای و زد و سیاست‌گذاری فرهنگی در ایران. راهبرد فرهنگ، (۳)، ۶۵-۸۴.
- مسافری قمی، مراد؛ رستگار، عباسعلی؛ آذر، عادل و دامغانیان، حسین. (۱۳۹۶). شناسایی نسل‌ها در محل کار ایران. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۴)، ۹۴۷-۹۷۵.
- مسافری قمی، مراد؛ رستگار، عباسعلی؛ یزدانی، حمیدرضا؛ آذر، عادل و دامغانیان، حسین. (۱۳۹۵). شناسایی گوناگونی ارزش‌های کاری مبتنی بر تفاوت نسل‌ها در محل کار. مدیریت اجرایی، ۸(۱۶)، ۱۶۳-۱۸۸.

## References

- Acheampong, N.A.A. (2020). Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compensation & Benefits Review*, 0(0), 1-23. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>.
- Annie E. Casey Foundation. (2021). *What Are the Core Characteristics of Generation Z?*. Retrieved from <https://www.aecf.org/blog/what-are-the-core-characteristics-of-generation-z>.
- Arar, T., & Öneren, M. (2018). Role of Talent Management in Career Development of Generation Z: A Case Study of a Telecommunication Firm. *International Academic Journal of Social Sciences*, 5(1), 28-44. <https://doi.org/10.9756/IAJSS/V5I1/1810004>.
- Arar, T., & Yüksel, I. (2015). How to manage Generation Z in Business Life. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 4(4), 195-202.
- Ardueser, C., & Garza, D. (2021). Exploring Cross-Generational Traits and Management Across Generations in the Workforce: A Theoretical Literature Review. *RAIS Conference Proceedings*, 1-8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4639566>.
- Aruna, M., & Anitha, J. (2015). Employee Retention Enablers: Generation Y Employees. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(3), 94-103.
- Ashraf, R. (2018). Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 7(3), 1-3. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000528>.
- Atieq, M.Q. (2019). Comparative Analysis Of Employee Engagement In Employees Generation X, Y, And Z. *JURNAL EKONOMI DAN PERBANKAN SYARI'AH*.
- Beekman, T. (2011). Fill in the Generation Gap. *Strategic Finance*, 15-17.
- Bell, N.S., & Narz, M. (2007). Meeting the Challenges of Age Diversity in the Workplace: Certified Public Accountant. *The CPA Journal*, 77(2), 56-59.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>.
- 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.  
<https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>.
- Botezat, E., Fotea, S.L., Marici, S., & Fotea, I.S. (2020). Fostering the mediating role of the feeling of belonging to an organization among Romanian members of Generation Z. *Studia Universitatis Vasile Goldis Arad Economics Series*, 30(4), 69-91.  
<https://doi.org/10.2478/sues-2020-0025>.
- Carter, T. (2018). Preparing Generation Z for the Teaching Profession. *SRATE Journal*, 27(1), 1-8.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>.
- Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006>.
- Chillakuri, B.K. (2020). How to Fueling performance of millennials and generation Z. *STRATEGIC HR REVIEW*, 19(1), 40-42.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.  
<http://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>.
- Crampton, S.M., & Hodge, J.W. (2009). Generation Y: Uncharted Territory. *Journal of Business & Economics Research*, 7(4), 1-6.  
<https://doi.org/10.19030/jber.v7i4.2272>.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning Orientation, Organizational Commitment and Talent Retention across Generations: A Study of European Managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953. <https://doi.org/10.1108/02683940810904402>.
- Eisner, S.P. (2005). Managing Generation Y. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Espallat, C.A., & Ruiz, C.M. (2017). Digital Reading and Reading Competence – The influence in the Z Generation from the Dominican Republic. *Media Education Research Journal*, 25(2), 105-113.  
<https://doi.org/10.3916/C52-2017-10>.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>.

- 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.
- Gibson, J.W., Greenwood, R.A., & Murphy, E.F. (2009). Generational Differences in the Workplace: Personal Values, Behaviors, and Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4(3), 1-8. <https://doi.org/10.19030/jdm.v4i3.4959>.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>.
- Graczyk-Kucharska, M., & Erickson, G.S. (2020). A person-organization fit model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT and INNOVATION*, 16(4), 149-176. <https://doi.org/10.7341/20201645>.
- Gupta, V. (2019). Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4150-4169. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0859>.
- Hahn, J.A. (2011). Managing Multiple Generations: Scenarios from the Workplace. *Nursing Forum*, 46(3), 119-127. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2011.00223.x>.
- Hammill, G. (2005). *Mixing and Managing Four Generations of Employees*. Retrieved from <https://portal.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>.
- Harber, J.G. (2011). *Generations in the Workplace: Similarities and Differences*. Doctor of Education dissertation, faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis, East Tennessee State University.
- Hays, S. (1999). Gen X and the art of thereward. *Workforce*, 78, 44-47.
- Helyer, R., & Lee, D. (2012). The twenty-first century multiple generation workforce: Overlaps and differences but also challenges and benefits. *Education + Training*, 54(7), 565-578. <https://doi.org/10.1108/00400911211265611>.
- Heyns, M.M., & Kerr, M.D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.967>.
- Indeed Editorial Team. (2021). *11 Generation Z Characteristics to Highlight*. Retrieved from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/generation-z-characteristics>.

- Jayathilake, H.D. (2019). Retention of Generation-Z in Information Communication Technology Sector of Sri Lanka: A Conceptual Paper. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 14(1), 17-32. <http://doi.org/10.4038/kjhrm.v14i1.64>.
- Jiří, B. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105-123. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>.
- Jones, J.S., Murray, S.R., & Tapp, S.R. (2018). Generational Differences in the Workplace. *Journal of Business Diversity*, 18(2), 88-97. <https://doi.org/10.33423/jbd.v18i2.528>.
- Joy, A., & Haynes, B.P. (2011). Office design for the multi-generational knowledge workforce. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(4), 216-232. <https://doi.org/10.1108/14630011111214428>.
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318. <http://doi.org/10.1108/17554211111162435>.
- Kelly, C., Elizabeth, F., Bharat, M., & Jitendra, M. (2016). Generation Gaps: Changes in the Workplace due to Differing Generational Values. *Advances in Management*, 9(5), 1-8.
- Khan, I.A., & Bansal, V. (2018). Effect of Using PC Tablets on Perceived Learning Outcomes of Generation Z Trainees. *International Journal of Learning and Development*, 8(1), 21-36. <https://doi.org/10.5296/ijld.v8i1.12309>.
- Knapp, C.A., Weber, C., & Moellenkamp, S. (2017). Challenges and strategies for incorporating generation Z into the workplace. *Corporate Real Estate Journal*, 7(2), 1-12.
- Kocsír, H.A.C., & Fodor, M.G. (2018). Motivation Analysing and Preference System of Choosing a Workplace as Segmentation Criteria Based On a Country Wide Research Result Focus on Generation of Z. *On-line Journal Modelling the New Europe*. <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2018.27.03>.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>.
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288-290. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>.

- Lau, A., & Phua, L.K. (2011). Transforming Learning Landscapes for Generation Y and Beyond. *International Conference on E-business, Management and Economics*, 13, 314-319.
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C., & King, J. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33(3), 171-87. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>.
- Levickaitė, R. (2010). Generations x, y, z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *Limes Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183. <https://doi.org/10.3846/limes.2010.17>.
- Lim, P., & Parker, A. (2020). Next in Line: Generation Z (Chapter 11). *Mentoring Millennials in an Asian Context*, 127-134. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-483-620201012>.
- Lowe, D., Wilson, T., & Levitt, K.J. (2011). Solutions for retaining generation Y employees in the workplace. *The Business Renaissance Quarterly: Enhancing the quality of Life at work*, 3(3), 43-57.
- Lyons, S.T., & Duxbury, L. (2007). An Empirical Assessment of Generational Differences in Basic Human Values. *Psychological Reports*, 101(2), 339-352. <https://doi.org/10.2466/PR0.101.6.339-352>.
- Mahmoud, A.B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W.D., & Grigoriou, N. (2020). We aren't your reincarnation! Workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>.
- Martin, C.A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44. <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>.
- Massey, M. (2005). *What You Are Is Where You Were When*. Retrieved from <https://www.enterprisemedia.com/product/00127/what-you-are-is-where-you-were-when---the-original>.
- Meilani, Y.F.C.P., Tan, J.D., Murwani, F.D., Bernarto, I., & Sudibjo, N. (2021). Motivating and Retaining Generation Z Faculty Members in Private Universities. *Journal of Educational and Social Research*, 11(1), 245-255. <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0022>.
- Meola, A. (2021). *Generation Z News: Latest characteristics, research, and facts*. Retrieved from <https://www.insiderintelligence.com/insights/generation-z-facts/>.

- Murvanidze, E. (2020). *Understanding Generation Z as a Future Workforce and its Perception of the Global Trends in Organizational Design*. Master's thesis in International Business Administration, Tallinn University of Technology, School of Business and Governance.
- Nadlifatin, R., Mufidah, I., Chin, J., & Redi, A.A.N.P. (2020). Investigating Generation Z' Intention to Use Learners' Generated Content for Learning Activity: A Theory of Planned Behavior Approach. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 15(4), 179-193. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i04.11665>.
- O'Bannon, G.M. (2001). Managing Our Future: The Generation X Factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-109. <https://doi.org/10.1177/009102600103000109>.
- Orrheim, E., & Thunvall, L. (2018). *How organisations can improve attraction and retention of Generation Z*. Master Thesis in Business Administration, Jönköping International Business School.
- Otieno, J.O., & Nyambegera, S.M. (2019). Millennials and Generation Z Employees are here: Is your Organization ready?. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 10(2), 68-85.
- Özçelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99-107. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p99>.
- Parker, K., & Igielnik, R. (2020). *On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know about Gen Z So Far*. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far-2/>.
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An undervalued Legacy. *The British Journal of Sociology*, 45(3), 481-495. <https://doi.org/10.2307/591659>.
- Reed, J.F. (2014). Leading a Multi-Generational Workforce Millennializing the Workplace. *The Journal for Quality and Participation*, 37(1), 13-14.
- Renaldo, N., Sudarno, S., & Hutahuruk, M.B. (2020). The Improvement of Generation Z Finansial Well-Being in Pekanbaru. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(2), 142-151. .



- Rue, P. (2018). Make Way, Millennials, Here Comes Gen Z. *About Campus*, 23(3), 5-12. <https://doi.org/10.1177/1086482218804251>.
- Sa'aban, S., Ismail, N., & Mansor, M.F. (2013). A Study on Generation Y Behavior at Workplace. *International Conference on Business Innovation, Entrepreneurship and Engineering*, 549-554.
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact on Leadership Style and Organizational Success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1-6. <https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.805>.
- Samuel, M.O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415. <https://doi.org/10.5897/AJBM09.125>.
- Scheuerlein, K. (2019). *Recruitment and Retention of Generation Z in the Workplace*. Master thesis of Business Administration, College of St. Scholastica.
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841>.
- Sherman, R.O. (2006). Leading a multigenerational nursing workforce: Issues, challenges and strategies. *Online Journal of Issues in Nursing*, 11(2). <https://doi.org/10.3912/OJIN.Vol11No02Man02>.
- Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017). Methods of Attraction and Retention of Generation Z Staff. *CBU International Conference Proceedings*, 807-814. <https://doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>.
- Southgate, D. (2017). The emergence of Generation Z and Its Impact in Advertising Long-Term Implications for Media Planning and Creative Development. *JOURNAL OF ADVERTISING RESEARCH*, 57(2), 227-235. <https://doi.org/10.2501/Jar-2017-028>.
- Spiro, C. (2006). Generation Y in the Workplace. *Workplace Transformation*, 16-19.
- Wong, M., Lang, W., Coulon, L., & Gardiner, E. (2008). Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace?. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>.
- Yang, S.B., & Guy, M.E. (2006). GENXERS VERSUS BOOMERS: Work Motivators and Management Implications. *Public Performance & Management Review*, 29(3), 267-284. <http://doi.org/10.2753/PMR1530-9576290302>.

