



### Identifying Work Expectations of Millennial Generation in Workplace by Using Meta-Synthesis

#### **Saeed Jafarinia**

\*Corresponding author: Assistant Professor, Department of Human Resource Management and Business, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: [shamsj58@khu.ac.ir](mailto:shamsj58@khu.ac.ir)

#### **Mehdi Kheirandish**

Associate Professor, Department of Management, Sattari Aerial University, Tehran, Iran. E-mail: [dr.me.kh@gmail.com](mailto:dr.me.kh@gmail.com)

#### **Akbar Hassanpor**

Assistant Professor, Department of Human Resource Management and Business, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: [a.hassanpor@khu.ac.ir](mailto:a.hassanpor@khu.ac.ir)

#### **Somayeh Bakhshandeh**

Ph.D Candidate, Department of Public Administration - Human Resource Management and Business, Kharazmi University, Tehran, Iran.  
E-mail: [somayebakhshandeh19@gmail.com](mailto:somayebakhshandeh19@gmail.com)

#### **Abstract**

Research on expectations and work preferences of millennium generation as a young generation of the workforce provides an insight to the managers that facilitates to formulate policies to absorb and retain this generation. Accordingly, the present study, by systematically reviewing the results of qualitative researches in this area, presented a list of work expectations of this generation and then, using the Shannon Entropy method, the order of their importance was highlighted. This research is descriptive in terms of purpose and is practical in terms of research type. The statistical population of the study consisted of 68 valid qualitative papers and theses, 21 of which were entered into the cross-synthesis process using a judgmental method. In order to measure the agreement between the two raters, the Cohen's kappa coefficient was used and the CVI index was utilized to assess the validity of the results and the validity and reliability were confirmed. The results showed that, respectively, work-life balance, opportunity for professional growth and development at work, having a fun and enjoyable work environment, flexible working time, challenging tasks, teamwork, supportive work environment, more salaries and benefits, and meaningful work are among the most important millennial job expectations.

**Keywords:** Work Expectations, Millennial Generation, Meta-Synthesis, Shannon Entropy.

**Citation:** Jafarinia, S., Kheirandish, M., Hassanpor, A. & Bakhshandeh, S. (2019). Identifying Work Expectations of Millennial Generation in Workplace by Using Meta-Synthesis. *Public Organizations Management*, 7(4), 11-24. (in Persian) (DOI): 10.30473/ipom.2019.45143.3534

-----  
**Received:** (17/Mar/2019)

**Accepted:** ((18/July/2019)



## شناسایی انتظارات کاری نسل هزاره در محیط کار با استفاده از فراترکیب

### سعید جعفری نیا

\*نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

E-mail: [shamsj58@khu.ac.ir](mailto:shamsj58@khu.ac.ir)

### مهدی خیراندیش

دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

E-mail: [dr.me.kh@gmail.com](mailto:dr.me.kh@gmail.com)

### اکبر حسن‌پور

استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

E-mail: [a.hassanpoor@khu.ac.ir](mailto:a.hassanpoor@khu.ac.ir)

### سمیه بخشنده

دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی - دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

E-mail: [somayehbakhshandeh19@gmail.com](mailto:somayehbakhshandeh19@gmail.com)

### چکیده

پژوهش در مورد انتظارات و ترجیحات کاری نسل هزاره به‌عنوان نسل جوان نیروی کار، فراهم‌کننده بینشی است که شکل‌دهی سیاست‌های جذب و نگهداری متناسب با این نسل را برای مدیران تسهیل می‌کند. بر این اساس، پژوهش حاضر با بررسی سیستماتیک نتایج تحقیقات کیفی در این حوزه، لیستی از انتظارات کاری این نسل را ارائه و سپس با استفاده از روش آنتروپی شانون ترتیب اهمیت آنان را مشخص کرد. این پژوهش از نظر هدف، توصیفی و از نظر نوع استفاده کاربردی است. جامعه آماری پژوهش، شامل ۶۸ مقاله و پایان‌نامه کیفی معتبر بود که تعداد ۲۱ مورد با استفاده از روش قضاوتی وارد فرایند فراترکیب شد. جهت سنجش میزان توافق بین دو رتبه‌دهنده از شاخص کاپا و جهت سنجش روایی نتایج از شاخص CVI استفاده شد و بدین ترتیب روایی و پایایی مورد تصدیق قرار گرفت. نتایج نشان داد که به ترتیب، توازن بین کار و زندگی، فرصت برای رشد و توسعه حرفه‌ای در کار، وجود محیط کاری سرگرم‌کننده و لذت‌بخش، برخورداری از زمان کاری منعطف، بر عهده داشتن وظایف چالشی، کار تیمی، محیط کار حمایتی، برخورداری از حقوق و مزایای بیشتر و کار معنی‌دار از جمله مهم‌ترین انتظارات کاری نسل هزاره هستند.

**واژه‌های کلیدی:** انتظارات کاری، نسل هزاره، فراترکیب، آنتروپی شانون.

**استناد:** جعفری نیا، سعید؛ خیراندیش، مهدی؛ حسن‌پور، اکبر و بخشنده، سمیه (۱۳۹۸). شناسایی انتظارات کاری نسل هزاره در محیط کار با استفاده از فراترکیب. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۷(۴)، ۱۴-۲۴. (DOI): 10.30473/ipom.2019.45143.3534

تاریخ دریافت: (۱۳۹۷/۱۲/۲۶)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۰۴/۲۷)

## مقدمه

۲۰۱۷). برای مثال، در مطالعه‌ای تواینگ و کاسر<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۳) به این نتیجه رسیدند که ماتریالیسم در نسل‌های ایکس و هزاره در حال افزایش است و از این رو پاداش‌های مادی رابطه‌ای معکوس با مرکزیت کار را در پیش گرفته است. پژوهش در مورد انتظارات کاری فراهم آورنده بینش نسبت به آنچه نسل هزاره مورد ارزش می‌پندارد است تا بدین گونه آنچه این نسل را مجذوب سازمان و سپس حفظ می‌نماید، کاوش شود. برای مثال، ارجحیت نسل هزاره نسبت به پاداش‌های بیرونی حاکی از آن است که جبران خدمات و مزایای خوب منابع خوبی برای جذب نسل جوان است. اما در این میان برخی همچون، کیوسکی و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۰)، پاری و یوروین (۲۰۱۷) و لیونس و کارون<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۴) معتقدند که مطالعات تجربی پیرامون انتظارات کاری نسل‌ها پراکنده و مبهم است. برای مثال، برخلاف باروچ<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۴) که عنوان می‌دارد نسل هزاره به دنبال مسیر شغلی چندجهته است، برودبریج و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۷) در مطالعه کیفی خود دریافت که نسل هزاره به دنبال مسیر شغلی خطی است. برخلاف نتایج برخی تحقیقات همچون تواینگ و کامل<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۰) و کراهن و گلامبوس<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۴) که عنوان می‌دارد نسل هزاره ارزش‌های نوع‌دوستانه را فدای ارزش‌های بیرونی می‌نماید، ویلسون<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود دریافت که نسل هزاره به دنبال ارزش‌های نوع‌دوستانه همچون برقراری تعاملات سازنده با همکاران خود هستند تا یادگیری خود را ارتقا دهند. بدین ترتیب در این پژوهش به دنبال آن هستیم تا با توجه به گستردگی ادبیات و واگرایی نتایج در این حوزه از روش فراترکیب برای تجمع سیستماتیک و علمی نتایج پژوهش کیفی استفاده می‌نماییم تا ضمن مشخص شدن انتظارات کاری نسل هزاره، میزان اهمیت هر یک از این آن‌ها نیز با روش آنتروپی شانون مشخص شد. بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به سؤال‌های زیر است:

انتظارات کاری نسل هزاره کدامند؟ ترتیب اهمیت آن‌ها چگونه است؟

## نسل هزاره

نسل هزاره یا انعکاس صدای نوپایان، جوان‌ترین گروه از کارکنان در محیط کار امروزه هستند که در سال‌های ۱۹۸۱ و ۲۰۰۰ به دنیا آمده‌اند (تولبریز<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۸). برچسب عمومی انعکاس صدای نوپایان

ادبیات حوزه تفاوت نسلی به‌خوبی بر این امر صحنه می‌گذارد که انتظارات و ترجیحات کاری نسل‌های مختلف بر الزامات تمامی جنبه‌های کاری مدیران اعم از استخدام (هرست و گود<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹)، آموزش و توسعه (سکادا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲)، توسعه مسیر شغلی (مک دونالد و هیت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ یی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵)، پاداش و ترتیبات کاری (سنامو و گاردنر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸) و سبک مدیریت (کیچوا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷) و نیز چگونگی حل تضادهای بالقوه (میترمایر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵) اثر می‌گذارد. بر اساس گزارش اچ آر یار، اکنون مدیران و رهبران سازمانی، متولدین دهه ۳۰، ۴۰ و ۵۰ هستند که می‌خواهند با فضای فکری نسل خود، نسل جدید (کسانی که زیر ۲۷ سال سن دارند) را هم اداره کنند که این کار منجر به تخریب عملکرد و بهره‌وری ناشی از تضادها و تنش‌ها خواهد شد. با توجه به تفاوت وضعیت فعلی جامعه ایران و جابه‌جایی گروه‌های مرجع، امروزه تفاوت نسلی به یکی از اصلی‌ترین موضوعات حوزه سیاسی و روشنفکری تبدیل شده است. با شکل‌گیری تحولات جدید اجتماعی و سیاسی در دهه ۱۳۷۰ که با روی کار آمدن دولت جدید تحت عنوان «دولت اصلاحات» انجامید، اهمیت نسل و جوانان جدی‌تر شد. محسوس شدن تفاوت‌ها در ارزش‌ها و ترجیحات کاری نسل جدید نیروی انسانی که عملکرد سازمانی، تیمی و فردی را متأثر ساخته است و نیز خروج نسل نوپا از سازمان که نگرانی در مورد چگونگی انتقال موفقیت‌آمیز دانش از نسل نوپا به نسل جوان و برقراری ارتباطات سازنده بین نسل‌ها را با وجود ترجیحات و نگرش‌های متفاوت دوچندان ساخته است، سبب شد تا تبیین دقیق ارزش‌ها و ترجیحات کاری نسل‌ها بالأخص نسل فعال و جوان نیروی کار بیش‌ازپیش مورد هدف قرار بگیرد. پژوهش‌های هی‌گروپ روی ۵ میلیون نفر نشان می‌دهد که نسل هزاره، کمترین دیدگاه مثبت را در کار دارند اما طبق گزارش شرکت خدمات حرفه‌ای جهانی بریتانیا<sup>۸</sup> مشکل مدیریت نسل جدید از تفاوت‌ها ناشی می‌شود نه از ناکارآمد بودن آن‌ها بنابراین لازم است تا تفاوت‌ها را ادراک کرده و سپس راهبردی متناسب اتخاذ نماییم. گروه‌بندی نسل‌ها نشئت گرفته از این عقیده است که آن‌ها مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نگرش‌ها و انتظارات مشترکی را تسهیم می‌نمایند (پاری و یوروین<sup>۹</sup>،

10. Twenge & Kasser  
11. Kowske & et al.  
12. Lyons, S. & Kuron  
13. Baruch  
14. Broadbridge & et al.  
15. Tweng & Campbell  
16. Krahn & Galambos  
17. Wilson  
18. Tolbize

1. Hurst & Good  
2. Cekada  
3. Mcdonald & Hite  
4. Yi & et al.  
5. Cennamo & Gardner  
6. Kicheva  
7. Mittermayer  
8. British global professional services company  
9. Parry & Urwin

پرداخت، مزایا، پیشرفت مسیر شغلی، آموزش و امنیت شغلی. هرچند انتظارات در ارتباط با ساختارهایی همچون محرک‌های انگیزشی (وانگ و همکاران ۸، ۲۰۰۸)، ارزش‌ها (سامو و گاردنر، ۲۰۸۸)، علائق (ان جی، اسچویتزر و لیونز ۱۰، ۲۰۱۰) یا چیزی که آن‌ها می‌باید به‌واسطه کار خود داشته باشند، است اما انتظارات کارکنان از کار متفاوت است. این حوزه از انتظارات (همچون مزایای مرتبط به سلامت)، بخش‌های قابل تأمل از قرارداد روان‌شناختی است که نویسندگان بسیاری معتقدند که در دهه‌های اخیر در پاسخ به تغییرات بلندمدت در اقتصاد تغییر یافته است (روبین ۱۱، ۲۰۱۲). ادبیات تجربی در حوزه انتظارات کاری تفاوت نسلی نشان می‌دهد که نسل جدید نیروی کار انتظارات کاری متنوع و متفاوت‌تری نسبت به نسل‌های گذشته دارند و ترجیحات کاری آنان، تعاملات در محیط کار و توسعه روابط کاری را تحت تأثیر قرار داده است. میرز و سادقیانی<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۰) نسل هزاره را نسلی معرفی کردند که خواهان روابط نزدیک با همکاران، بازخوردهای مستر از سرپرستان و نیز برقراری روابط باز در حوزه‌هایی هستند که در گذشته محدود بوده است، آن‌ها همچنین خواهان پرداخت بالاتر و مزایای مستمر هستند. این در حالی است که ریل و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۰) با بررسی کارکنان دانشی دریافتند که این نسل انتظار دارند تا شرایط برای بر عهده داشتن کار معنی‌دار، فرصت برای رشد و یادگیری فراهم باشد. نسل جدید نیروی کار انتظار دارد تا به صورت تیمی کار کند چرا که آنان کار تیمی را از یک‌سو نوعی تفریح جمعی و نیز راهی برای جلوگیری از ریسک می‌دانند (کرسوی، مایر و چی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۸). نسل هزاره انتظار دارند تا روابط آنان با سرپرستان نسبت به نسل‌های گذشته از استمرار و تأیید بیشتری برخوردار باشد تا حاوی تشویق و تشکر باشد که محرک رفتار شود (پارک و کرسوی<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۲).

### پیشینه تجربی پژوهش

از آنجا که در پژوهش حاضر با استفاده از فراترکیب، نتایج پژوهش‌های کیفی مورد هدف است، در جدول زیر اطلاعات پژوهش‌های کیفی تأیید شده و مورد بررسی پژوهش ارائه شده است.

اگرچه بدان اشاره دارد که از بسیاری از جهات این نسل به نوپایان شباهت دارد اما آن‌ها تحت تأثیر انتظارات بالای والدین خود و نیز شرایط متحول اقتصادی و اجتماعی رشد کرده‌اند (برک و ان جی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). این نسل متأثر از والدین نسل نوپای خود بوده است که جهت‌گیری تحصیلی را در ذهن می‌پروراندند. از این‌رو، نسل هزاره تحصیل را کلید موفقیت پنداشتند (پاری و یوروین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). نسل هزاره در شرایطی رشد کردند که شاهد خانوارهای با درآمد دوگانه، محیط تساوی طلب جنسی، پیشرفت تکنولوژی بود و از این‌رو این نسل مرزهای مبهمی از کار و زندگی را نسبت به نسل قبل تجربه کرد. با شبیه شدن اولویت‌های زنان و مردان نسبت به یکدیگر، توازن بین کار و زندگی برای نسل‌های جوان‌تر، جدال برانگیزتر شده است (ساکدیاکون و واتاناکورونسیل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷)، چرا که امروزه برای مثال، تنها زنان نیستند که مسئولیت مراقبت از فرزندان خود را بر عهده دارند بلکه مردان نیز در آن سهیم‌اند. در مطالعه لیونس، ان جی و اسچویتزر<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) که بین نسل‌های هزاره و نسل ایکس در کانادا انجام گرفت، یافته‌ها حاکی از آن است که مداخلات مسیر شغلی در مسئولیت‌های خانوادگی نسل ایکس بیشتر از نسل هزاره بوده است. از این‌رو، نسل هزاره اغلب سازمان‌هایی را مرجح می‌داند که متعهد به آموزش مستمر هستند. در نتیجه، آموزش و برنامه‌های رشد به‌عنوان محرک‌های قوی در عملکرد شغلی‌شان محسوب می‌شوند (آمایه و گدرو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). توینگ و کامپل<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) بیان می‌دارند که نسل هزاره از سطح بالاتری از عزت‌نفس و خودشیفتگی نسبت به نسل‌های گذشته برخوردار است که منتج به بروز انتظارات بالاتر آنان از کار می‌شود. از سوی دیگر، همین سطح بالا از اعتماد به نفس و خودشیفتگی سبب شده است تا مفهوم قرارداد روان‌شناختی تغییر کند. اگر آنچه این نسل از کار انتظار دارند را محقق نیابند به راحتی کار خود را ترک کرده یا آن را تغییر می‌دهند بدون اینکه نگران تابوهای اجتماعی باشند. آن‌ها برخلاف پدران‌شان زندگی نمی‌کنند تا کار کنند بلکه کار می‌کنند تا زندگی کنند (بوتل و ویتینگ برمن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳).

### انتظارات کاری نسل هزاره

انتظارات کاری، باورهایی هستند که فرد فکر می‌کند سازمان می‌باید در ازای کاری که انجام می‌دهند به او ارائه دهد همچون

8. Wong & et al.  
9. Cennamo & Gardner  
10. Ng, Schweitzer, & Lyons  
11. Rubin  
12. Myers & Sadaghiani  
13. Real & et al.  
14. Gursoy, Maier & Chi  
15. Park & Gursoy

1. Burke & Ng  
2. Parry & Urwin  
3. Sakdiyakorn & Wattanacharoensil  
4. Lyons, Ng, & Schweitzer  
5. Amayah & Gedro  
6. Tweng & Campbell  
7. Beutell & Wittig-berman

جدول ۱. اطلاعات پژوهش‌های کیفی مورد استفاده پژوهش

عنوان پژوهش	نویسندگان	سال	مقاله/پایان‌نامه	روش پژوهش
استراتژی‌های حفظ رانندگان تریلی نسل هزاره	واشینگو ن	(۲۰۱۸)	پایان‌نامه	مطالعه موردی چندگانه
نسل بعدی موفقیت مسیر شغلی: مفاهیم توسعه منابع انسانی	آم‌سی دونالد	(۲۰۱۴)	مقاله	گروه‌های تمرکز
تفاوت‌های نسلی در نگرش‌های کاری	سجادی	(۲۰۱۲)	پایان‌نامه	تحلیل مضمون
بررسی تفاوت‌های تجربی در کار: مفاهیمی برای رهبران مدارس و تحقیقات آینده	اج	(۲۰۱۴)	مقاله	تحلیل مضمون
تحلیل فرهنگی ارزش‌های کاری کارکنان و نتایج آنان نسبت به خروجی‌های مرتبط با کار: مورد مطالعه چین	یانگ	(۲۰۱۵)	پایان‌نامه	طراحی پژوهی
ارزش‌های فرهنگی و اهداف مسیر شغلی نسل هزاره: یک چارچوب مفهومی یکپارچه شده	اسماعیل و شین‌لو	(۲۰۱۴)	مقاله	مرور ادبیات تم محور
تجربیات، ادراکات و انتظارات کارمندان خرده‌فروش نسل هزاره	برودبریج	(۲۰۰۷)	مقاله	گروه‌های تمرکز
تغییرات محیط کار استرالیا: رویکرد نسلی	سایرز	(۲۰۰۶)	پایان‌نامه	مباحثات گروهی
نسل‌ها، سبک رهبری و عملکرد کارکنان	داکیوسو ی	(۲۰۱۱)	پایان‌نامه	مباحثات گروهی
تفاوت‌های نسلی «بررسی ارزش‌های کاری و شکاف‌های نسلی در بین مهمانداران	گورسوی، مایر و چی	(۲۰۰۸)	مقاله	گروه‌های تمرکز
تفاوت‌های نسلی در تعریف کار معنی‌دار: یک مطالعه چند روشی	ویکر و اچافرت	(۲۰۱۷)	مقاله	تحلیل مضمون
نظریه داده‌بنیاد پرش شغلی نسل هزاره	ریورز	(۲۰۱۸)	پایان‌نامه	تئوری داده بنیاد
نسل‌ها و تعهد کارکنان: بررسی اثر تغییرات بر ساختار تکنولوژی، خانه و خانواده و روابط بین کارمند و کارفرما	سوايگارد	(۲۰۱۱)	پایان‌نامه	تحلیل محتوای کیفی
فهم ادراکات نسلی از رهبری در صنعت خدمت به مشتری: یک رویکرد پدیدارشناسانه	ویلسون	(۲۰۰۹)		تحلیل مضمون
نسل‌های متفاوت در محیط کار و نیازهای مدیریتی آنها	کنت	(۲۰۱۰)	پایان‌نامه	تحلیل مضمون
تفاوت‌های نسلی به ما در مورد تغییرات اجتماعی سازمان‌ها چه می‌گوید	کانروتر	(۲۰۰۳)	مقاله	تحلیل مضمون
بررسی نقش تفاوت‌های نسلی در انواع مسیر شغلی، پیشرفت و موفقیت مدیران بریتانیایی	یورستون	(۲۰۱۶)	پایان‌نامه	تحلیل محتوای کیفی
تعامل نوآوری تکنولوژیکی و تنوع نسلی از منظر تعالی و موفقیت سازمانی	لام لی	(۲۰۱۱)	پایان‌نامه	تئوری داده بنیاد
مفاهیم تفاوت‌های نسلی چندگانه در محیط کار	هایس	(۲۰۱۳)	پایان‌نامه	مرور ادبیات تم محور
نسل هزاره و معنی‌دار بودن کار	گرازیادیو	(۲۰۱۷)	پایان‌نامه	تحلیل مضمون
نسل نوپا و نسل سوخته	پریتچارد	(۲۰۱۶)	مقاله	تحلیل مضمون

## روش‌شناسی پژوهش

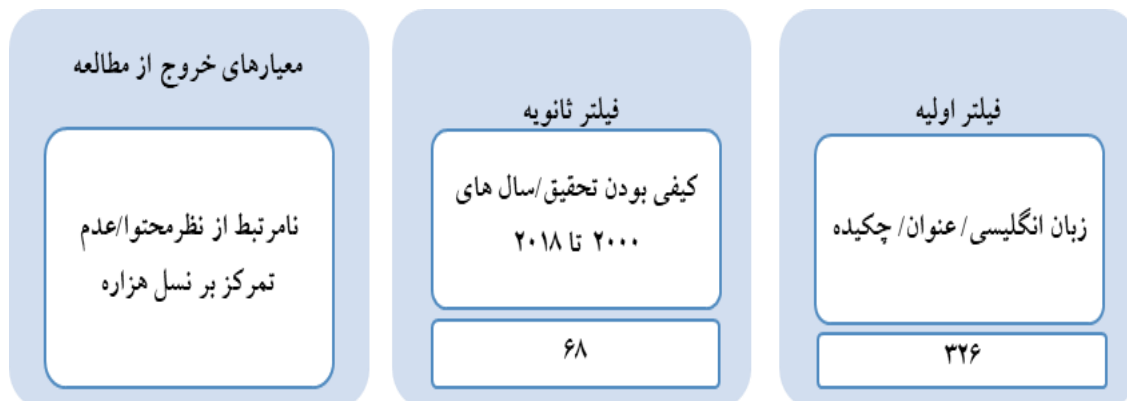
تعیین جامعه آماری قرار گرفتند. روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر، غیرتصادفی هدفمند است که در گام سوم پژوهش با توجه به معیارهای خروج تعیین می‌شود. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای ساینی و شلونسکی (۲۰۰۸) بهره گرفته شده است که در ادامه شرح داده خواهد شد.

**گام اول:** تعریف سؤال پژوهش: در پژوهش حاضر، سؤال اصلی «انتظارات کاری نسل هزاره کدامند؟» مورد بررسی قرار می‌گیرد.

**گام دوم:** شناسایی و بازیابی مطالعات برای دستیابی به پژوهش‌های موردنظر کلیدواژه‌هایی چون «تفاوت نسلی»، «گروه‌های نسلی»، «نسل‌ها»، «چندنسلی»، «ارزش‌های گروه‌های نسلی»، «نگرش‌ها و انتظارات گروه‌های نسلی»، «رضایت شغلی نسل‌ها»، «ترجیحات کاری نسل‌های متفاوت»، «تنوع نسلی در محیط کار»، «اثر سن در محیط کار» در پایگاه‌های مختلف اطلاعاتی داخلی و خارجی استفاده شد تا تعداد یافته‌های اولیه (جامعه آماری) به دست آید. در نتیجه پس از اعمال فیلتر اولیه و سپس فیلتر ثانویه از ۴۵۵ پژوهش تعداد ۶۸ مطالعه به‌عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شد.

**گام سوم:** تعیین معیارهای خروج مطالعه (تعیین اندازه نمونه) با اعمال معیارهای خروج از مطالعه، ۲۲ پژوهش به‌عنوان نمونه مورد بررسی در پژوهش حاضر انتخاب شد.

پژوهش حاضر از نظر هدف توصیفی و از نظر نوع استفاده کاربردی است. وجود پژوهش‌های بسیار در حوزه تفاوت نسلی و نیز تناقضات مشاهده شده در نتایج این پژوهش‌ها سبب می‌شود که برای شناسایی انتظارات کاری نسل هزاره، نیازمند ترکیب نتایج پژوهش‌های مستقل و رسیدن به نتایج کلی درباره آنچه پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد باشیم. از این‌رو، بهره‌گیری از فرامطالعه مورد هدف قرار می‌گیرد. فراتحلیل، فراترکیب و فراروش از اجزای فرامطالعه هستند. در پژوهش حاضر بر ترکیب نتایج پژوهش‌های تکیه شده است. از این‌رو، فراروش و فراترکیب روش مورد هدف نیستند؛ از سوی دیگر فراتحلیل نوعی فرامطالعه کمی محسوب می‌شود که بر روی نتایج آماری پژوهش‌ها تأکید دارد، این در حالی است که فراترکیب به صورت کیفی بر روی مفاهیم و نتایج پژوهش‌های کیفی متمرکز است. بدین ترتیب در پژوهش حاضر برای تجمع نتایج پژوهش‌های کیفی که بر انتظارات کاری نسل هزاره متمرکز بوده‌اند از روش فراترکیب استفاده شود. از نظر زیمر (۲۰۰۶) تفاوت‌های مهمی بین بررسی ادبیات موضوع و فراترکیب وجود دارد. تفاوت مهم این است که فراترکیب یکپارچه و منسجم‌تر از ادبیات موضوع است؛ فهم و دانش عمیق‌تری را تولید می‌کند؛ مرور ادبیات موضوع نیست، تحلیل ثانویه هم نیست بلکه تحلیل یافته‌های این مطالعات است. در روش فراترکیب جامعه آماری پژوهش را، مقالات و پایان‌نامه‌ها در حوزه مورد بررسی پژوهش تشکیل می‌دهد که در گام دوم بر مبنای روش قضاوتی بر مبنای معیارهای ورود تعیین می‌شود. از این‌رو، پژوهش‌های کیفی در حوزه تفاوت نسلی که در طول سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۸ انجام شده‌اند معیار



شکل ۱. معیارهای ورود و خروج مطالعات برای تعیین تعداد نمونه نهایی

**گام چهارم -** ارزیابی کیفیت هریک از مطالعات هدف از امتیازدهی به هر مطالعه، افزایش اعتبار مطالعه با ابزار مناسب چک‌لیست و خروج مطالعات با کیفیت پایین از فرایند ترکیب است. جهت سنجش میزان توافق بین دو رتبه دهنده از شاخص کاپا استفاده می‌شود. مقدار کاپای کوهن بین صفر تا یک نوسان دارد. هرچه مقدار این سنجه به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که توافق

بیشتری بین مرورگران وجود دارد. در این سؤال پژوهش تمامی ۲۲ مطالعه استخراج شده از نظر کیفیت تأیید شد. با استفاده از نرم‌افزار SPSS مقدار شاخص  $0.785$  به دست آمد. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از  $0.05$  می‌توان ادعا کرد که استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۲. مقادیر اندازه توافق

مقدار	انحراف استاندارد	عدد معنی‌داری
۰/۷۸۵	۰/۱۲۵	۰/۰۰۱
تعداد موارد معتبر ۲۷		

مقدار قابل‌قبول برای شاخص CVI برابر با ۷۹٪ است، بنابراین گویه‌ها با شاخص CVI کم‌تر حذف شده‌اند.

$$CVI = \frac{\text{تعداد متخصصینی که به گویه نمره 3 و 4 داده‌اند}}{\text{تعداد کل متخصصین}} = 87\%$$

#### گام هفتم: یافته‌های پژوهش

پژوهشگر در طول تجزیه و تحلیل، موضوعاتی را جستجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده است. به محض شناسایی کدهای مفهومی، مؤلفه‌ها یا همان ترجیحات کاری نسل هزاره استخراج شد که عمدتاً در مقایسه با دو نسل نوپا و نسل ایکس مطرح می‌شوند و سپس با استفاده از آنتروپی شانون ترتیب اهمیت آنان مشخص شد.

#### یافته‌های پژوهش

در جدول زیر نتایج حاصل از تحلیل یافته‌های مطالعات مورد بررسی به روش فراترکیب و آنتروپی شانون برای هریک از گروه‌های نسلی قابل‌مشاهده است (کرسوی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

#### گام پنجم: انتخاب روش ترکیب و تحلیل یافته‌های مطالعات

از آنجا که محقق به دنبال آن است تا اصالت و حقیقت داده‌ها را به گونه ذهنی، ولی با روش علمی تفسیر و عینیت نتایج را به وسیله یک فرایند کدبندی نظام‌مند تضمین کند از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. روش‌های پردازش داده‌ها در تحلیل محتوا عمدتاً به صورت غیرجبرانی و براساس فراوانی هر مقوله بنا شده است. این روش‌ها دارای معضلات ریاضی و تئوریک هستند که در آن‌ها مبادله بین مقوله‌های رمزگذاری شده مجاز نیست. بنابراین، هر مقوله به تنهایی مطرح بوده و مقایسه‌ها براساس مقوله به مقوله انجام می‌پذیرد. در حالی که می‌توان برای رفع این نقصه از مدل جبرانی استفاده کرد که در حوزه تحلیل محتوا یکی از روش‌های اصلی، روش آنتروپی شانون است. روش آنتروپی شانون به بهترین صورت ممکن قادر است مبادله بین مقوله‌ها را از نظر پاسخگو مورد توجه قرار دهد و فاصله تفاوت‌های هریک از مقوله‌ها را به درستی نشان دهد (عادل آذر، ۱۳۸۰).

#### گام ششم: روایی نتایج

متخصصان مربوط بودن، واضح بودن و ساده بودن هر گویه را براساس یک طیف لیکرتی ۴ قسمتی مشخص کردند که در آن کاملاً نامربوط بودن امتیاز ۱ و کاملاً مربوط بودن امتیاز ۴ را به خود اختصاص می‌دهد. حداقل

جدول ۳. کدهای استخراج شده انتظارات و ترجیحات کاری نسل هزاره به روش فراترکیب

منبع	انتظارات کاری نسل هزاره
واشینگتون (۲۰۱۸)، مک دونالد (۲۰۱۴)، سجادی (۲۰۱۲)، اج (۲۰۱۴)	ساعت کاری کم‌تر
واشینگتون (۲۰۱۸)، مک دونالد (۲۰۱۴)، یانگ (۲۰۱۵)، اج (۲۰۱۴)	ارزش‌های رفاهی بیشتر
اسماعیل و شین لو (۲۰۱۴)، برودبریج (۲۰۰۷)، سایر (۲۰۰۶)، داکویسنوی (۲۰۱۱)، یانگ (۲۰۱۵)	بر عهده داشتن وظایف چالشی
اسماعیل و شین لو (۲۰۱۴)، سجادی (۲۰۱۲)، کورسی (۲۰۰۸)، یانگ (۲۰۱۵)، ویکز و اسچافرت (۲۰۱۷)	کار تیمی
اسماعیل و شین لو (۲۰۱۴)، مک دونالد (۲۰۱۴)	برخورداری از پایگاه مالی قوی
ریورز (۲۰۱۸)، واشینگتون (۲۰۱۸)، مک دونالد (۲۰۱۴)، ویکز و اسچافرت (۲۰۱۷)	جبران خدمات رقابتی
ریورز (۲۰۱۸)، برودبریج (۲۰۰۷)، سویگار (۲۰۱۱)، سایر (۲۰۰۶)، یانگ (۲۰۱۵)، ویکز و اسچافرت (۲۰۱۷)، اج (۲۰۱۴)	محیط کار سرگرم‌کننده و لذت‌بخش
ریورز (۲۰۱۸)، برودبریج (۲۰۰۷)، ویلسون (۲۰۰۹)، مک دونالد (۲۰۱۴)، سجادی (۲۰۱۲)، ترجسون (۲۰۰۷)، یانگ (۲۰۱۵)، ویکز و اسچافرت (۲۰۱۷)، اج (۲۰۱۴)	فرصت برای رشد و توسعه حرفه‌ای
ریورز (۲۰۱۸)، برودبریج (۲۰۰۷)، سویگار (۲۰۱۱)، داکویسنوی (۲۰۱۱)، یانگ (۲۰۱۵)	محیط کار حمایتی
ریورز (۲۰۱۸)، کنت (۲۰۱۰)، لی (۲۰۱۱)، سویگار (۲۰۱۱)، مک دونالد (۲۰۱۴)، سجادی (۲۰۱۲)	زمان کاری منعطف / آزاد
ریورز (۲۰۱۸)، سویگار (۲۰۱۱)، سجادی (۲۰۱۲)، ویکز و اسچافرت (۲۰۱۷)	تناسب بین شغل و شخص
برودبریج (۲۰۰۷)، سویگار (۲۰۱۱)، سایر (۲۰۰۶)، مک دونالد؛ اسماعیل و شین لو (۲۰۱۴)، سجادی (۲۰۱۲)، کانوتر (۲۰۰۳)، یانگ (۲۰۱۵)، ویکز و اسچافرت (۲۰۱۷)، اج (۲۰۱۴)، یورستون (۲۰۱۶)	توازن بین کار و زندگی
برودبریج (۲۰۰۷)	مسیر شغلی خطی
پریتچارد (۲۰۱۶)، یانگ (۲۰۱۵)، ویکز و اسچافرت (۲۰۱۷)	برخورداری از مزایای بیشتر
لی (۲۰۱۱)، مک دونالد (۲۰۱۴)، یانگ (۲۰۱۵)، هایس و همکاران (۲۰۱۳)، گزریادون (۲۰۱۷)	کار معنی‌دار
لی (۲۰۱۱)، سایر (۲۰۰۶)، مک دونالد (۲۰۱۴)، داکویسنوی (۲۰۱۱)، کورسی (۲۰۰۸)، یانگ (۲۰۱۵)، یورستون (۲۰۱۶)	مورد احترام و اعتماد واقع شدن
سویگار (۲۰۱۱)، ویلسون (۲۰۰۹)، مک دونالد (۲۰۱۴)	برقراری ارتباط با همکاران
سویگار (۲۰۱۱)، ویلسون (۲۰۰۹)، سجادی (۲۰۱۲)، یورستون (۲۰۱۶)	تنوع کاری
سویگار (۲۰۱۱)، یورستون (۲۰۱۶)	مدیران منعطف و حمایتگر
ویلسون (۲۰۰۹)	وجود اعتماد سازنده و متقابل
ویلسون (۲۰۰۹)	رهبری عاطفی
ویلسون (۲۰۰۹)، سایر (۲۰۰۶)، ترجسون (۲۰۰۷)، اج (۲۰۱۴)	آموزش مستمر
ویلسون (۲۰۰۹)	مدیران شایسته و دانشی
داکیوسنوی (۲۰۱۱)	سبک رهبری حمایتی
داکیوسنوی (۲۰۱۱)	شفافیت قوانین، سیاست و برنامه‌ها
سجادی (۲۰۱۲)	دریافت بازخورد مستمر و غیررسمی
سجادی (۲۰۱۲)، برودبریج (۲۰۰۷)، ترجسون (۲۰۰۷)، یورستون (۲۰۱۶)	رشد سریع در مسیر شغلی

داده می‌شود. برای محاسبه بار اطلاعاتی عدم اطمینان و ضریب اهمیت به ترتیب از رابطه ۱ و ۲ استفاده می‌شود.

$$E_j = -K \sum_{i=1}^{10} [P_{ij} L_n P_{ij}] \quad \text{رابطه ۱}$$

$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^N E_j} \quad \text{رابطه ۲}$$

در روش آنتروپی شانون ابتدا پیام برحسب مفاهیم در قالب فراوانی شمارش می‌شود، سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر مفهوم درجه اهمیت هر یک محاسبه می‌شود، بر این اساس، میزان پشتیبانی پژوهش‌های گذشته از یافته‌های پژوهش به صورت آماری نشان



**جدول ۴.** رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدهای استخراجی انتظارات و ترجیحات کاری نسل هزاره به روش آنترویی شانون

رتبه در کل	ضریب اهمیت W <sub>j</sub>	عدم اطمینان E <sub>j</sub>	فراوانی	انتظارات و ترجیحات کاری نسل هزاره
۶	۰٫۰۳۸۹۱۷	۰٫۰۵۳۰۱	۴	ساعت کاری کم‌تر
۶	۰٫۰۳۸۹۱۷	۰٫۰۵۳۰۱	۴	ارزش‌های رفاهی بیشتر
۵	۰٫۰۴۵۳۵۳	۰٫۰۶۱۷۸	۵	بر عهده داشتن وظایف چالشی
۵	۰٫۰۴۵۳۵۳	۰٫۰۶۱۷۸	۵	کار تیمی
۶	۰٫۰۳۸۹۱۷	۰٫۰۵۳۰۱	۴	جبران خدمات رقابتی
۳	۰٫۰۵۶۵۴۲	۰٫۰۷۷۰۲	۷	محیط کار سرگرم‌کننده و لذت‌بخش
۲	۰٫۰۶۶۰۱۹	۰٫۰۸۹۹۳	۹	فرصت برای رشد و توسعه حرفه‌ای
۵	۰٫۰۴۵۳۵۳	۰٫۰۶۱۷۸	۵	محیط کار حمایتی
۴	۰٫۰۵۱۱۹۴	۰٫۰۶۹۷۴	۶	زمان کاری منعطف / آزاد
۶	۰٫۰۳۸۹۱۷	۰٫۰۵۳۰۱	۴	تناسب بین شغل و شخص
۱	۰٫۰۷۴۱۷۴	۰٫۱۰۱۰۴	۱۱	توازن بین کار و زندگی
۹	۰٫۰۱۳۸۲۲	۰٫۰۱۸۸۳	۱	مسیر شغلی خطی
۵	۰٫۰۴۵۳۵۳	۰٫۰۶۱۷۸	۵	برخورداری از حقوق و مزایای بیشتر
۵	۰٫۰۴۵۳۵۳	۰٫۰۶۱۷۸	۵	کار معنی‌دار
۴	۰٫۰۵۱۱۹۴	۰٫۰۶۹۷۴	۶	مورد احترام و اعتماد واقع شدن
۶	۰٫۰۳۸۹۱۷	۰٫۰۵۳۰۱	۴	برقراری ارتباط با همکاران
۷	۰٫۰۳۱۷۳۶	۰٫۰۴۳۲۳	۳	تمایل به جا به جایی بیشتر
۸	۰٫۰۲۳۵۵۱	۰٫۰۳۲۰۸	۲	مدیران منعطف و حمایتگر
۸	۰٫۰۲۳۵۵۱	۰٫۰۳۲۰۸	۲	وجود اعتماد سازنده و متقابل
۹	۰٫۰۱۳۸۲۲	۰٫۰۱۸۸۳	۱	رهبری عاطفی
۶	۰٫۰۳۸۹۱۷	۰٫۰۵۳۰۱	۴	آموزش مستمر
۹	۰٫۰۱۳۸۲۲	۰٫۰۱۸۸۳	۱	مدیران شایسته و دانشی
۹	۰٫۰۱۳۸۲۲	۰٫۰۱۸۸۳	۱	سبک رهبری حمایتی
۹	۰٫۰۱۳۸۲۲	۰٫۰۱۸۸۳	۱	شفافیت قوانین، سیاست و برنامه‌ها
۹	۰٫۰۱۳۸۲۲	۰٫۰۱۸۸۳	۱	دریافت بازخور مستمر و غیررسمی
۷	۰٫۰۳۱۷۳۶	۰٫۰۴۳۲۳	۳	رشد سریع در مسیر شغلی

رتبه ششم به مؤلفه‌های ساعت کاری کم‌تر، ارزش‌های رفاهی بیشتر، جبران خدمات رقابتی، تناسب بین شغل و شخص، برقراری ارتباط با همکاران و آموزش مستمر؛ رتبه هفتم به مؤلفه‌های تنوع کاری و رشد سریع در مسیر شغلی؛ رتبه هشتم به مؤلفه‌های مدیران منعطف و حمایتگر و وجود اعتماد سازنده و متقابل؛ رتبه نهم به مؤلفه‌های مسیر شغلی خطی، رهبری عاطفی، مدیران شایسته و دانشی، سبک رهبری حمایتی، شفافیت قوانین، سیاست و برنامه‌ها و دریافت بازخور مستمر و غیررسمی اختصاص دارد.

همان‌طور که در مشاهده می‌شود، ضریب اهمیت توازن بین کار و زندگی در مقایسه با دیگر ترجیحات کاری فهرست شده، بسیار قابل توجه است. ۲۷ مؤلفه در ۹ رتبه قرار گرفتند. از این‌رو، رتبه اول به مؤلفه توازن بین کار و زندگی؛ رتبه دوم به مؤلفه فرصت برای رشد و توسعه حرفه‌ای در کار؛ رتبه سوم به مؤلفه وجود محیط کاری سرگرم‌کننده و لذت‌بخش؛ رتبه چهارم به مؤلفه برخوردار از زمان کاری منعطف؛ رتبه پنجم به مؤلفه‌های بر عهده داشتن وظایف چالشی، کار تیمی، محیط کار حمایتی، برخوردار از حقوق و مزایای بیشتر و کار معنی‌دار؛

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ترجیحات کاری نسل هزاره انجام گرفت تا تصویر قابل وثوقی از نسل جوان و فعال نیروی کار در سازمان‌ها را برای مدیران سازمانی بالأخص مدیران منابع انسانی به نمایش گذارد. بدین ترتیب با ترکیب نتایج ۲۱ تحقیق کیفی، ۲۶ مرجح کاری استخراج شد. از این رو، مهم‌ترین ترجیحات کاری نسل هزاره عبارت‌اند از ساعات کاری کم‌تر، ارزش‌های رفاهی بیشتر، بر عهده داشتن وظایف چالشی، کار تیمی، جبران خدمات رقابتی، محیط کار سرگرم‌کننده و لذت‌بخش، فرصت برای رشد و توسعه حرفه‌ای و محیط کار حمایتی. نسل جوان نیروی کار، یک‌بعدی بودن پدران خود را که تنها برای کارکردن زندگی می‌کردند به چالش کشیده است، آن‌ها با برگرفتن دیدگاه چندبعدی زندگی، کار را بخشی از زندگی خود تلقی می‌کنند که نباید آنان را از دیگر ابعاد دیگر زندگی خود غافل سازد، از این حیث ساعات کم‌تر کاری این فرصت را در اختیار آنان قرار می‌دهد که به این مهم دست یابند، توانینگ و کامیل<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نیز همین امر را عامل تمایل کم این نسل به اضافه‌کاری نسبت به نسل‌های قبل دانست. جاه‌طلب بودن نسل جوان نسبت به کار و تمایل به پیشرفت سریع در کار سبب شده است که این نسل برای اوقات فراغت خود اهمیت بیشتری قائل باشند که همین امر عدم مرکزیت کار برای نسل هزاره را به‌خوبی توجیه می‌نماید. برخلاف نسل نوپا و نسل X، نسل هزاره کار می‌کند تا زندگی کند بنابراین آنان کار را وسیله‌ای می‌دانند که رفاه بیشتری برایشان به همراه آورد.

از این رو، نتایج نشان‌دهنده تمایل این افراد به کار موقت، کار پاره‌وقت با انعطاف و مزایای بیشتر است. نسل هزاره در عصر اطلاعات و سرعت زاده شده و رشد یافته است، عصری که تغییر و پویایی در هر حوزه از زندگی آنان احساس می‌شود و با آن خو گرفته‌اند، از این حیث نسل جوان نیروی کار ذاتاً با ثبات و ایستایی بیگانه است و آنچه می‌طلبد شور و هیجان و چالشی بودن کار است. نتایج این پژوهش نشان داده است که برخلاف تصور عامه که نسل جدید را افراد فردگرا تصور می‌کنند، نسل هزاره، کار تیمی را فرصتی می‌داند که از سنگینی بار وظایف کاسته و نیز دستیابی به موفقیت را دوچندان می‌سازد. از سوی دیگر، تشریک‌مساعی و برقراری ارتباط سازنده با دیگر همکاران، تسهیم تجربیات کاری و انتقال دانش را تسهیل می‌نماید و از این رو، فرصت برای یادگیری

مستمر را رقم می‌زند؛ زیرا همان‌طور که اسماعیل و لو<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، یورستون<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) و سجادی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) نیز بر آن تأکید داشته‌اند، فردگرا بودن، خصوصیتی نیست که به سن یا نسل مرتبط باشد بلکه متغیرهایی بسیاری همچون فرهنگ بر آن اثرگذار است. از سوی دیگر، برخلاف برخی تحقیقات همچون خیراندیش، بخشنده و شعبانی (۱۳۹۷)، لیونس<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) و ان جی، اسچویتز و لیونس<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) که عنوان می‌دارند، حقوق و مزایا برای نسل جوان نیروی کار نسبت به دو نسل گذشته دارای اهمیت بالاتری است، یافته این پژوهش نشان داد که برای این نسل برخورداری از حقوق و مزایای بیشتر دارای رتبه سیزدهم اهمیت است.

بنابراین، نتایج این پژوهش مؤید تحقیقاتی همچون مطالعه سجادی و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) است که حقوق و مزایا را زمانی دارای اهمیت برشمردند که در کنار دیگر مؤلفه‌ها چون برخورداری از استقلال کاری، زمان کاری منعطف و توازن بین کار و زندگی قرار بگیرند. این یافته مؤید تحقیقاتی همچون ساکدیاکون و واتاناچورونسیل<sup>۸</sup> (۲۰۱۷)، هاو و ووس<sup>۹</sup> (۲۰۱۰) و جانسون و ان جی<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۶) است که نشان می‌دهد برای نسل جدید، حقوق بالا تنها معیار برای یک شغل ایده‌آل نیست، چرا که این نسل گاهی راحتی محیط کار را در قبال پرداخت پایین‌تر ترجیح می‌دانند. از سوی دیگر، نسل جدید نیروی کار که عمدتاً به‌عنوان نسل با اعتمادبه‌نفس بالا شناخته می‌شوند، نسلی هستند که خود را شایسته پیمودن سریع مسیر شغلی می‌دانند و از این رو، انتظار دارند تا حقوق و مزایای کاری دریافتی آن‌ها نیز با میزان موفقیت و پیشرفت آن‌ها کاملاً متناسب باشد. تمایل به رشد و توسعه حرفه‌ای به‌خوبی توضیح می‌دهد که چرا نسل جدید نیروی کار تمایل بیشتری به جابه‌جایی و تنوع وظایف دارد. آنچه از نتایج این پژوهش به‌خوبی می‌توان دریافت این است که هر یک از این مؤلفه‌ها به‌خوبی توضیح‌دهنده دیگری است، چرا که هر یک در پس دیگری ظهور می‌یابد و از این حیث تصویری از یک نسل با خصوصیات متفاوت از دیگر نسل‌ها را شکل می‌دهد.

2. Ismail & Lu

3. Yourston

4. Sajjadi & et al.

5. Lyons

6. Lyons & Kuron

7. Sajjadi & et al.

8. Sakdiyakorn and Wattanacharoensil

9. Hauw & Vos

10. Johnson & Ng

1. Twenge & Campbell

هستند بلکه مدیرانی را شایسته سرپرستی و هدایت خود می‌دانند که تحصیل کرده‌اند و به‌خوبی به اهداف شخصی‌شان آگاهی دارند، مثبت‌اندیش هستند، دستاورد‌گرا هستند و یک مربی کارآموده‌اند. نسل هزاره خواهان روابط قوی با سرپرستان است تا از این طریق قدرت مذاکره درباره نقش را افزایش دهند و نیز از این طریق رضایت بلندمدت خود را در سازمان تضمین نمایند. به‌طور کلی، رضایت شغلی نسل هزاره زمانی بالا است که سرپرستان ارتباطات باز با کارکنان را شکل دهند، اطلاعات را تسهیم نمایند، عملکرد کاری را به‌طور مستمر ارزیابی نمایند و جو حمایتی مناسبی را خلق نمایند.

در پژوهش حاضر ترجیحات کاری نسل هزاره استخراج شد، با این حال لازم است که عوامل اثرگذار بر هریک از ترجیحات کاری و نیز از سوی دیگر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مناسب در واکنش به هریک از این عوامل به‌خوبی مورد واکاوی قرار گیرد. از این‌رو، بر پژوهشگران آتی علاقه‌مند به این حوزه تحقیقاتی فرض است که آن را مورد مطالعه قرار دهند.

این پژوهش انعکاسی موثق از نسل جدید نیروی کار است که در اختیار مدیران منابع انسانی و به‌طور کل مدیران سازمانی قرار می‌گیرد تا بدین ترتیب ادراک صحیحی از آنچه این نسل به‌دنبال هستند، داشته باشند و از این‌رو، بتوانند کنش‌ها و استراتژی‌های متناسب آنان را برگزینند. مدیران سازمانی می‌باید به‌خوبی این نکته را ادراک نمایند که هرچند دریافت بازخور برای بهبود کار برای تمامی کارکنان دارای اهمیت است، اما میزان اهمیت آن و نیز چگونگی ارائه آن برای تمامی نسل‌ها یکسان نیست. نسل جدید نیروی کار خواهان بازخوردهای سریع و غیررسمی است تا از این‌رو، یکپارچگی را سرعت بخشد. این نسل بازخورد را نه‌تنها برای بهبود کار بلکه برای ارزیابی دستاوردهای متناسب با تلاش خود از انجام کار مهم می‌داند، از این‌رو، آنان به‌دنبال آن هستند تا بدانند که در نتیجه انجام کار چه ره‌آوردی برایشان وجود دارد. از سوی دیگر، آن‌ها برای برانگیخته شدن به تقدیر و تشکرهای حاصل از این بازخوردها نیاز بیشتری نسبت به نسل‌های گذشته دارند. این نسل نه‌تنها به‌دنبال محیط کار حمایتی و سرگرم‌کننده

## منابع

- آذر، عادل. (۱۳۸۰). «بسط و توسعه روش آنتروپی شانون برای پردازش داده‌ها در تحلیل محتوی». *فصلنامه علمی پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء*، ۱۱ (۳۷ و ۳۸)، ۱۸-۰۱.
- خیراندیش، مهدی، بخشنده، سمیه، شعبانی، اسماعیل. (۱۳۹۷). «فراتحلیل پژوهش‌های تفاوت ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی». *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۷ (۲)، ۶۷-۹۲.
- Amayah, A. T. & Gedro, J. (2014). "Understanding generational diversity: Strategic human resource management and development across the generational "divide." *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 26(2), 36-48.
- Baruch, Y. (2004). "Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives". *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Beutell, N. J. & Wittig-berman, U. (2013). "Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes". *Mnagerial Psychology*, 23(5), 507-521.
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A. & Ogden, S. M. (2007). "Expriences, perception and expectations of retail employment for Generation Y". *Career Development Internationa*, 12(6), 523-544.
- Burke, R. J. & Ng, E. (2006). "The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management". *Human Resource Management Review*, 16(16), 86-94.
- Cekada, T. L. (2012). "Training a Multigenerational Workforce". *Professional Safety*, 57(3), 40-44.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008a). "Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit". *IEEE Engineering Management Review*, 39(2), 24-36.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008b). "Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit". *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.

- Duquesnoy, P. (2011). *Generations, leadership style and employee performance*. Tilburg University.
- Edge, K. (2014). "A review of the empirical generations at work research: implications for school leaders and future research". *School Leadership & Management*, 34(2), 136-155.
- Graziadion, G. (2017). *A Research Project Presented to the Faculty of The George L. Graziadio School of Business and Management Pepperdine University In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science in Organization Development by Daena Lee July 2017*. Pepperdine University.
- Gursoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. G. (2008). "Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce". *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458.
- Hauw, S. De, & Vos, A. De. (2010). "Millennials Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations"? *Bus Psychol*, 25, 293-302.
- Hayes, B. R. (2013). *the implications of multigenerational differences within the workforce*. Southern Illinois University, Department of Political Science.
- Hurst, J. L. & Good, L. K. (2009). "Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions". *Career Development International*, 14(6), 570-593.
- Ismail, M. & Lu, H. S. (2014). "Cultural Values and Career Goals of the Millennial Generation: An Integrated Conceptual Framework". *The Journal of International Management Studies*, 9(1), 38-49.
- Johnson, J. M. & Ng, E. S. (2016). "Money Talks or Millennials Walk: The Effect of Compensation on Nonprofit Millennial Workers Sector-Switching Intentions". *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 283-305.
- Kent, J. M. (2010). *On the Different Generations in the Workforce And their Management Needs Find out what it means to me ... (Aretha Franklin) by*. RMIT University.
- Kicheva, T. (2017). "Management of Employees from Different Generations - Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals". *Economic Alternatives*, (1), 103-121.
- Kowske, B. J., Rasch, R. & Wiley, J. (2010). "Millennials ' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes". *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279.
- Krahn, H. J. & Galambos, N. L. (2014). "Work values and beliefs of Generation X and Generation Y". *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92-112.
- Kunreuther, F. (2003). "The Changing of the Guard: What Generational Differences Tell Us About Social-Change Organizations". *Quarterly*, 32(3), 450-457.
- lam Lee, L. (2011). *interaction of technological innovation and generational diversity in the view of organizational excellence and success by lydia lam lee a dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of management in organizatio*. university of phoenix.
- Lyons, S. & Kuron, L. (2014). "Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research". *Journal of Organizational Behavior*, 35, s139-S157.
- Lyons, S. T. (2010). "New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial New Generation". *Journal of Business and Psychology*, 25, 281-292
- Lyons, S. T., Ng, E. S. & Schweitzer, L. (2014). "Changing Demographics and the Shifting Nature of Careers: Implications for Research and Human Resource Development". *Human Resource Development Review*, 13(2), 181-206.
- McDonald, K. & Hite, L. (2014). "The Next Generation of Career Success: Implications for HRD". *Advances in Developing Human Resource*, 10(1), 86-103.
- Mittermayer, A. (2015). *Generational Diversity and the Conflict of Interpretation*. Linnaeus University.

- Myers, K. K. & Sadaghiani, K. (2010). "Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance". *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation, 281–292.
- Park, J. & Gursoy, D. (2012). Generation Effect on the Relationship between Work Engagement, Satisfaction, and Turnover Intention among US Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202.
- Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
- Parry, E. & Urwin, P. (2017). "The Evidence Base for Generational Differences: Where Do We Go from Here?". *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 140-148.
- Pritchard, K. (2016). Baby Boomers and the Lost Generation: On the Discursive Construction of Generations at Work. *Organization Studies*, 35(11), 1605–8406.
- Real, K., Mitnick, A. D. & Maloney, W. F. (2010). More similar than different: Millennials in the U.S. building trades". *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 303–313.
- Rivers, D. L. (2018). *A Grounded Theory of Millennials Job-Hopping*. Walden University, College of Management and Technology.
- Rubin, B. A. (2012). Shifting social contracts and the sociological imagination. *Social Forces*, 91(2), 327–346.
- Saini, M. & Shlonsky, A. (2008). "Developing a Protocol for Systematic Synthesis within C2 Reviews: Expanding the evidence for decisions in education, education, social welfare and criminal justice". In *The Eighth Annual International Campbell Collaboration Colloquium Vancouver, Vancouver* (pp. 1-44). Columbia, Canada.
- Sajjad, N. K. & Abbasi, B. (2014). "Studying the Relationship between Quality of work life and Organizational Commitment". *Research Journal of Recent Sciences*, 3(2), 92-99.
- Sajjadi, A., Cen sun, B., Felipe, L. C. & Castillo, A. (2012). *Generational Differences in Work Attitudes*. Jönköping university.
- Sakdiyakorn, M. & Wattanacharoensil, W. (2017). Generational Diversity in the Workplace: A Systematic Review in the Hospitality Context. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 1-35.
- Sayers, R. M. (2006). *Australia 's Changing Workplace: A Generational Perspective*. RMIT University.
- Swiggard, S. (2011). *generations and employee commitment: an exploration of the impact of changes in technology, home and family structure, and employer-employee relationships by scott b. swiggard marc muchnick, phd, faculty mentor and chair janet salmons, phd, commit*. capella university.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. & Freeman, C. (2007). "Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences". *Career Development International*, 12(6), 504-522.
- Tolbize, A. (2008). "Generational differences in the workplace". *Research and Training Center on Community Living*, 4(3), 1–8.
- Twenge, J. M. & Campbell, S. M. (2010). Who are the Millennials? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality. In *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation* (pp. 152–180). Cheltenham: UK: Edward Elgar Publishing.
- Twenge, J. M., Gentile, B., Dwall, C. N., Ma, D., Lace, K. & Schurtz, D. R. (2010). "Birth cohort increases in psychopathology among young Americans, 1938 – 2007: A cross-temporal meta-analysis of the MMPI". *Clinical Psychology Review*, 30, 145-154.
- Twenge, J. M. & Kasser, T. (2013). "Generational Changes in Materialism and Work Centrality, 1976-2007: Associations With Temporal Changes in Societal Insecurity

- and Materialistic Role Modeling”. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(7), 883-897.
- Washington, D. A. (2018). *Retention Strategies for Millennial Long-Haul Truck Drivers*. Walden University, College of Management and Technology.
- Weeks, K. & Schaffert, C. (2017). “Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study”. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Wilson, V. (2009). *Understanding Generational Perceptions of Leadership in the Customer Service Industry: A Phenomenological Approach by Valrita Hamilton Wilson A Dissertation Proposal Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management*. university of phoenix.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). “Generational differences in personality and motivation Do they exist and what are the implications for”. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.
- Yang, J. (2015). *A Cultural Analysis of Employees ' Work Values and Their Consequences for Work-Related Outcomes: The Case of China*. Florida International Univer, Business Administration Department.
- Yi, X., Ribbens, B., Fu, L. & Cheng, W. (2015). “Variation in career and workplace attitudes by generation, gender, and culture differences in career perceptions in the United States and China”. *Employee Relations*, 37(1), 66-82.
- Yourston, D. (2016). *An investigation into the role of generational differences in the career types, progression and success of British managers*. University of Gloucestershire.
- Zimmer, L. (2006). “Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts”. *Methodological Issues in Nursing Research*, 2(N), 311-318.