

Research Paper

Designing a Human Resource Management Model for Z Generation Employees Using the GT Approach

Mohaddeseh Mijani¹ Hamid Zare^{*2} Hossein Khanifar³

¹ PhD student in Human Resource Management, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Tehran, Iran.

² Associate Professor and Faculty Member of the Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Tehran, Iran.

³ Professor and faculty member of the Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Tehran, Iran.



10.22080/shrm.2022.24183.1364

Received:

September 23, 2022

Accepted:

November 16, 2022

Available online:

December 24, 2022

Keywords:

Human resources model,
Human resources
management, Generation, Z
generation employees, GT
approach

Abstract

The new generation that organizations are facing today and must prepare themselves for their entry is Z Generation. Managers must both understand the individual characteristics of this generation and know how to manage them. The current research seeks to provide a suitable model of human resource management for Z generation employees in IT organizations. Data collection was done by using the snowball sampling method to select experts and through semi-structured interviews with 15 human resource managers and 20 employees of Z generation to analyze the qualitative data collected from the interviews with managers of IT companies. In the framework of the grounded theory strategy, the method of continuous comparison analysis is used. The results were classified in the form of Strauss and Corbin's model in six main categories of causal factors, contextual factors, intervening (mediating) factors, central category, strategies (strategy), and the consequences of applying the human resources model of the new generation of employees. Finally, the results of the research showed that the use of the human resources model for the new generation of employees will lead to three main consequences, including financial and economic consequences, management consequences, and extra-organizational consequences.

Extended abstract

1. Introduction

The work environment includes a combination of employees of different generations whose unique experiences and characteristics distinguish them from other generations (Nnamboozee &

Parumasur, 2016). Along with this phenomenon, the interest of researchers and employers in this topic has increased significantly because they try to find ways to better understand the characteristics of each generation that enters the work market with new needs, values, and motivations (Prund, 2021). Apart from this,

***Corresponding Author:** Hamid Zare

Address: Associate Professor and Faculty Member of the Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Iran

Email: hzarea@ut.ac.ir

recognizing the differences and managing the generations is essential to have a successful organization.

Generation Z is the newest generation that has stepped into the workplace and the characteristics and preferences of this generation of employees have challenged many of the assumptions and principles of the current human resources. Randstad Holding, as one of the multinational companies specializing in human resources consulting, defined Generation Z as people born between 1995 and 2009 who are in the stage of completing higher education and entering the workplace (Randstad, 2017). The entry of people of this generation into the workplace will bring unique challenges for managers and organizations considering that this group of people is more dependent on the Internet and modern technologies (Ozkan, Solmaz, 2015).

It can be expected that more people from this generation will be attracted to technology-oriented companies in the coming years. Therefore, these organizations should change their approach to work with this generation, which constitutes the majority of the workforce (Dodman, 2020). In Iranian society, it seems more necessary to discover the beliefs and work values of this generation more than before (Mosaferi, 2015). The purpose of this study is to present a model for managing the new generation of employees (generation Z) among technology-oriented companies in Iran to find their general attitudes and characteristics, job preferences, motivating factors, and revise the related resource management systems.

2. Research Methods

In this research, the ground theory method was used to obtain a brief description of the experiences, attitudes, and perceptions of the interviewees regarding the dimensions of the appropriate model of human resource management for the new generation of employees. The main condition for the selection of employees was that these people were classified as the new generation of employees (Generation Z). Also, except for the first person who was selected directly by the researcher and based on the desired criteria (purposive and judgmental sampling), other experts were

selected by the previous interviewees (while considering the criteria of expertise (snowball sampling)). A total of 35 people (15 managers and 20 employees) were interviewed until the saturation point was reached. The target community included all technology-oriented companies active in the east of Tehran. CCDA model was used for validity and intra-subject agreement was used for reliability.

3. Results

The data were analyzed using the systematic design of Foundation Data Theory and through coding. During open coding, the text of the recorded interviews was identified by marking the live codes and recurring ideas. In the axial coding stage, according to the role of the obtained concepts in explaining the research problem, these concepts were theoretically connected through the process model in the form of causal conditions, strategies, contextual conditions, intervening conditions, and consequences.

From the text of the interviews, a total of 410 initial codes (including repetitions) were identified. After screening and removing the repetitions, 240 open codes were obtained (without repetition), 66 codes related to the group (S) of new generation employees and 174 codes related to the group (E) of managers. This process continued in the next stage and by examining and analyzing the open codes and putting them together, a total of 51 core codes were extracted. In the third stage, a total of 16 selected codes were obtained by combining and putting together the core codes with the same meanings and concepts.

4. Conclusion

Until now, a few research has been conducted in relation to generations and especially generation Z in the field of human resources in Iran. Hence, the basis for comparing the results is based on foreign researches. According to Dadman (2020), more than half of the new generation employees are actively looking for "meaningful opportunities" and prefer to work in an organization that offers them personal and professional growth with benefits such as career mobility and training (Dodman, 2020). He also highlights the importance of different incentives and rewards and believes that the manager's relationship with the new generation employees

should be very different, more flexible, and encouraging. Khairandish et al. (2017) believe that the emergence of multigenerational workplaces makes it necessary for managers, especially human resource managers, to know the work values of employees, so that methods of attraction, recruitment, retention, reward, and development can be designed and implemented according to each generation. The results of this research help managers to identify the values and priorities of generational groups in the work environment. These results are consistent with the results of the present research. Therefore, it seems necessary to recognize the intergenerational differences to improve communication between multigenerational human forces at the workplace.

Stewart et al. also believe that changing performance evaluation indicators and creating a transparent work environment will increase the employees' motivation. These results are consistent with the results of our research (2016).

Funding:

there has been no funding.

Authors' contribution:

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of this article.

Conflict of interest:

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments:

علمی

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی برای کارکنان نسل Z با استفاده از رویکرد GT

محدثه میجانی^۱ ID، حمید زارع^{۲*} ID، حسین خنیفر^۳

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، ایران
^۲ دانشیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت بازرگانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، ایران
^۳ استاد و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، ایران

doi 10.22080/shrm.2022.24183.1364

چکیده

نسل جدیدی که امروزه سازمان‌ها با آن روبه‌رو شده‌اند و باید خودشان را برای ورودشان آماده کنند نسل Z است. مدیران باید هم ویژگی‌های فردی این نسل را درک کنند و هم بدانند چگونه آنها را مدیریت کنند. پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگوی مناسب مدیریت منابع انسانی برای نسل نو کارکنان در سازمان‌های حوزه IT با استفاده از نظریه داده‌بنیاد است. گردآوری داده‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی جهت انتخاب خبرگان و از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ مدیر منابع انسانی و ۲۰ کارمند نسل Z انجام شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده حاصل از مصاحبه با مدیران شرکت‌های حوزه IT در چارچوب استراتژی گراندد تنوری، از روش تحلیل مقایسه مستمر استفاده می‌شود، نتایج در قالب مدل استراوس و کوربین در شش دسته اصلی عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر (میانجی)، مقوله محوری، استراتژی‌ها (راهبرد) و پیامدهای به کارگیری مدل منابع انسانی نسل نو کارکنان طبقه‌بندی شدند. در همین راستا سه عامل زمینه‌ای از جمله؛ فراهم بودن زیرساخت‌ها، ترجیحات آموزشی و توسعه‌ای و محیط کاری حمایت‌کننده شناسایی شدند. همچنین برای عوامل علی پنج عامل اصلی؛ فرهنگ (پذیرش فرهنگ سازمانی)، عوامل اقتصادی، عوامل سازمانی، ساختار مشوق خلاقیت و نوآوری و رهبری شناسایی شدند. راهبردها شامل: سیاست‌های جبران خدمات و سیاست‌های جذب و استخدام هستند. برای عوامل مداخله‌گر نیز دو عامل اصلی عوامل مربوط به کارکنان و عوامل مربوط به سازمان شناسایی شدند. و در نهایت نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که در صورت به کارگیری مدل منابع انسانی برای نسل نو کارکنان، این امر سه پیامد اصلی در پی خواهد داشت که شامل؛ پیامدهای مالی و اقتصادی، پیامدهای مدیریتی و پیامدهای فراسازمانی هستند.

تاریخ دریافت:

۱ مهر ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۲۵ آبان ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۳ دی ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

الگوی منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، نسل، نسل Z کارکنان، رویکرد GT

تفاوت‌ها و مدیریت نسل‌ها برای داشتن سازمانی موفق ضروری است.

نسل Z جدیدترین نسلی است که هم اکنون پا به محیط کار گذاشته است و خصوصیات و ترجیحات این نسل از کارکنان بسیاری از مفروضات و اصول منابع انسانی فعلی را با چالش مواجه کرده است.

رندستاد هلدینگ به عنوان یکی از شرکت‌های چندملیتی متخصص در امر مشاوره منابع انسانی، نسل Z را به عنوان افراد متولد سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۹ تعریف کرد که در مرحله تکمیل تحصیلات عالی و ورود به محیط کار هستند

۱ مقدمه

محیط کار شامل ترکیبی از کارکنان نسل‌های مختلف است که تجربیات و ویژگی‌های منحصر به فردشان، آنان را از نسل‌های دیگر متمایز می‌کند (Nnamboozee & Parumasur, 2016). همزمان با این پدیده علاقه محققان و کارفرمایان به این موضوع به طور قابل توجهی افزایش یافته است زیرا آنها سعی می‌کنند راه‌هایی را برای درک بهتر ویژگی‌های هر نسلی که با نیازها، ارزش‌ها و انگیزه‌های جدید وارد بازار کار می‌شود، بیابند (Prund, 2021). گذشته از این، شناخت

* نویسنده مسئول: حمید زارع

آدرس: دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، ایران.

ایمیل: hzareaa@ut.ac.ir

کارکنان (نسل Z) در بین شرکت‌های تکنولوژی محور در ایران می‌باشد که در این راستا نگرش‌ها و ویژگی‌های نسلی، ترجیحات شغلی، عوامل انگیزاننده و بازنگری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با کارکنان این نسل مورد توجه و بررسی قرار گرفته‌اند. بنابراین پژوهش حاضر از چند مساله و چالش اساسی شکل گرفته است که عمده‌ترین مساله عدم وجود مدل مناسب مدیریت منابع انسانی برای این نسل از کارکنان بالاخص در سازمان‌های مورد مطالعه می‌باشد که بیشترین ارتباط را با این نسل دارند. لذا با توجه به اهمیت نقش نیروی انسانی در پیشبرد اهداف سازمان‌ها به خصوص سازمانهای IT، هدف کلی این پژوهش طراحی مدل منابع انسانی مبتنی بر نسل Z در شرکت‌های تکنولوژی محور در ایران است که جهت حصول به این هدف از رویکرد گرنند تئوری استفاده شده است.

۲ مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

مدیریت منابع انسانی عبارتست از مدیریت و اداره‌ی راهبردی با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان، کارکنانی که در سازمان به فعالیت می‌پردازند و به سازمان در دستیابی به اهداف کمک می‌کنند (Darvish et al., 2014).

در دنیای درحال تحول و پیشرفت امروز، کامیابی از آن جوامع و سازمان‌هایی است که بین منابع کمیاب و قابلیت‌های مدیریتی و توانمندی‌های منابع انسانی خود روابط معناداری برقرار کنند (MacMillan & Low, 1988). مدیران نمی‌توانند از کارکنان خود انتظار نتایج عالی داشته باشند، مگر آن‌که زمینه‌های ایجاد چنین نتایجی را در کارکنان خود ایجاد کنند (Hayton, 2005). به عبارتی دیگر جامعه و سازمانی می‌تواند در مسیر توسعه و پیشرفت، حرکت روبه جلو و با شتابی داشته باشد که با ایجاد بسترهای لازم، منابع انسانی خود را به دانش و مهارت‌های لازم تجهیز کند تا آنها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به سوی حصول رشد و توسعه هدایت کنند (MacMillan & Low, 1988). هدف مدیریت منابع انسانی عبارت است از تضمین موفقیت سازمان با یاری کارکنان آن و دستیابی به اهداف ذیل:

- جذب کارکنان ماهر و با انگیزه
- طراحی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا
- تضمین ارزش نهادن به کارکنان (FarsiJani & Arefnezhad, 2011).

۲.۱ تقسیم‌بندی نسلی

تعریف نسل در ادبیات دانشگاهی معانی متعددی دارد. با این حال، متداول‌ترین تعریفی که از یک نسل استفاده می‌شود، گروهی از افراد است که سال‌های تولد، رویدادهای مهم زندگی، وجوهای تاریخی مشترک در طول سال‌های حیاتی رشد خود و در حین حرکت جمعی مشترک در زندگی دارند (Dick, 2019).

(Randstad, 2017). ورود این نسل به محیط کار با بازنشستگی بیبی بومرها همراه است که احتمالاً منجر به تغییر بزرگی در فرهنگ و محیط کار می‌شود (Solnet et al., 2016).

طبق گفته (Deloitte, 2017)، نسل Z بیش از ۲۰ درصد از نیروی کار را در چهار سال آینده تشکیل خواهد داد که بخش قابل توجهی از بازار کار را شامل می‌شود. ورود افراد این نسل به محیط کار، چالش‌های منحصربه‌فردی را برای مدیران و سازمان‌ها به همراه خواهد داشت، از طرفی دیگر با توجه به اینکه این گروه از افراد وابستگی بیشتری به اینترنت و فناوری‌های روز دارند (Ozkan & Solmaz, 2015). می‌توان انتظار داشت در سال‌های آتی افراد بیشتری از این نسل جذب شرکت‌های تکنولوژی محور شوند. بنابراین؛ این سازمان‌ها می‌بایست رویکردشان را جهت کار کردن با این نسل که اکثریت نیروی کار را به خود اختصاص داده‌اند، تغییر دهند (Dodman, 2020). چرا که افراد هر نسل در زمان‌های مختلف و با ارزش‌های کاری متفاوتی رشد یافته‌اند. بنابراین اگر مدیران کارکنان را از دید نسل خود نگاه کنند، مدیریت آنها با وجود تفاوت در ارزش‌های کاری می‌تواند یک چالش باشد (Rastegar et al., 2017). تفاوت نسل‌ها از نظر نحوه برقراری ارتباط با دیگران نیز می‌تواند به افزایش نرخ جابه‌جایی نیروی کار منجر شود. در چنین فضایی کارفرمایان در جذب نیرو و جلب اعتماد و تعهد کارکنان دچار مشکل می‌شوند. با ورود جوانان نسل Z به بازار کار در سال‌های آینده، این وضعیت پیچیده‌تر نیز خواهد شد (Moradkhani, 2015). جامعه ایران هم به طبع جامعه جهانی تحولات و وقایع مهم تاریخی و تکنولوژی بسیاری را تجربه کرده که با نسل‌های گذشته متفاوت بود است بنابراین شناخت بیشتر باورها و ارزش‌های کاری این نسل بیش از پیش لازم و ضروری به نظر می‌رسد (Mosaferei Qomi et al., 2015).

بنابراین ایجاد برنامه‌ای حساب شده، منسجم و از پیش تعریف شده برای مواجهه و مدیریت هرچه بهتر کارکنان این نسل در شرکت‌های تکنولوژی محور ضرورتی انکار نشدنی است (Chillakuri, 2020). این برنامه باید جنبه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی از جمله سیستم‌های جذب و نگهداری، پاداش و تنبیه، طراحی شغل و ... را در بر بگیرد و متناسب با خصوصیات و ترجیحات افراد این نسل مورد اصلاح و بازنگری قرار گیرد (Ghanbari et al., 2015).

اگرچه تاکنون مطالعات زیادی به بررسی ویژگی‌های منابع انسانی مبتنی بر نسل (بیبی‌بومرها، نسل X، نسل Y) پرداخته‌اند (Paxon, 2009; Zemke et al., 2000; Cennamo & Gardner, 2008). اما مطالعات اندکی در رابطه با مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر کارکنان نسل Z انجام شده است (Randstad, 2017). به طوری که طبق بررسی‌های انجام شده هنوز مطالعه‌ای در این زمینه در ایران انجام نشده است. علاوه بر این اندک مطالعات انجام شده بر روی کارکنان سایر نسل‌ها نیز چارچوب جامعی در رابطه با مباحث مختلف مدیریت منابع انسانی ارائه نکرده‌اند. بنابراین، هدف از این مطالعه ارائه مدلی برای مدیریت نسل جدید

سال ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰ متولد شده‌اند، یعنی در سال ۲۰۱۵ بین ۳۵ تا ۵۰ سال سن داشته‌اند. نسل X با حفظ اتکا به خود و تعادل کار و زندگی، ارتباط مستقیم و فوری را ترجیح می‌دهد و نسبت به مدیریت بدبین است (Dick, 2019). اولین نسلی بودند که با فناوری مدرن و کار کامپیوتری مواجه شدند. نسل X، خلاق و مشتاق است و دوست دارد در یک تیم کار کند (Vraňaková, 2021).

هزاره‌ها/ نسل Y: در گزارش مرکز تحقیقاتی پیو (۲۰۱۵)، "نسل هزاره" یا "نسل Y" که آن را نیز می‌نامند، پس از سال ۱۹۸۰ متولد شده‌اند. هزاره‌ها در میان چهار نسل دارای بیشترین میزان تنوع نژادی و قومی هستند و در نتیجه آنها به تنوع و تغییر، ارزش بیشتری می‌دهند. هزاره‌ها مثل بومرها، تمایل شدیدی به موفقیت و اندازمگیری این موفقیت با میزان معناداری شغل‌شان دارند. نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که هزاره‌ها به لذت و سرگرمی بیشتر از سایر نسل‌ها ارزش می‌دهند و از نسل X بیشتر کار می‌کنند.

نسل Z: نسل Z بین اواسط دهه ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۰ متولد شدند. آنها به عنوان افرادی با فن‌آوری، عمل‌گرا و هدایت‌گر توصیف شده‌اند و از آموزش و توجه شخصی مدیران خود لذت می‌برند (Hughes, 2020). نسل Z ترجیح می‌دهند در حین تحصیل کار کنند زیرا می‌توانند همزمان یاد بگیرند و درآمد کسب کنند، از سنین پایین با تلفن‌های هوشمند و اینترنت بزرگ شده است، آنها اعتماد به نفس دارند و زیاد به والدین متکی نیستند و استقلال در کار را ترجیح می‌دهند و تمایل دارند کاری را انجام دهند که برای آن استخدام شده‌اند (Chillakuri, 2020). کارمندان نسل Z حتی زمانی که با همکاران خود در ارتباط هستند، کار مجازی را ترجیح می‌دهند (Dwivedula et al., 2019). پول تنها اولویت برای آنها در مورد پیشرفت شغلی نیست. آنها توسط یک طرز فکر خلاق هدایت می‌شوند که در آن به ابزارهای خلاقانه برای رسیدن به اهداف خود متوسل می‌شوند (Pandita, 2021).

۲،۲ نسل‌ها در ایران

در ایران نیز معیارهای تمایز نسل‌ها از یکدیگر براساس پژوهش به شرح ذیل است:

۱. ملاک سن و همسالان، ۲. تجارب مشترک جامعه‌پذیری، ۳. وقایع مهم تاریخی همچون جنگ، انقلاب، کودتا و... ۴. تجربه‌های نسلی.

بر این اساس می‌توان با مبنا قرار دادن انقلاب اسلامی در حال حاضر سه نسل را از یکدیگر تفکیک نمود که هر یک از نسل‌ها دارای ویژگی‌هایی هستند که با نسل‌های دیگر دارای تفاوت‌ها و شباهت‌هایی است و نسل‌های جدید در حال تولید ارزش‌های جدیدی هستند که در میان نسل‌ها متفاوت است (Sohrabzadeh, 2010).

۲،۳ ویژگی‌های نسل‌ها

بخش عمده‌ای از مطالعات نسلی بر تفاوت در ارزش‌گذاری جنبه‌های مختلف کار متمرکز بوده و مقطعی هستند (Lyons et al., 2015).

نظریه مانهایم، نسل‌ها را به عنوان گروهی از مردم تعریف می‌کند که با مکان، فرآیند تاریخی اجتماعی و الگوهای تجربه هویت می‌یابند (Dick, 2019). سال تولد و توصیف نسل‌ها به دلیل عدم وجود تعاریف استاندارد شده، تعاریف متعددی دارد. با این حال، یک نسل تنها با سال‌های تولدش تعریف نمی‌شود. به عقیده هریس، فناوری یکی از قابل توجه‌ترین عواملی است که نسل‌ها را متفاوت می‌کند، به عقیده وی هر نسل به عنوان یک گروه جمعی در زندگی خود با رویدادهای مختلفی روبرو می‌شود که دیدگاه آنها را برای همیشه تغییر می‌دهد. (Harris, 2020).

هنگام تعریف نسل‌ها، بازه زمانی تولد چیزی است که محققان سعی دارند روی آن متمرکز شوند (Grubb, 2016). مرکز تحقیقاتی پیو بیان می‌کند که سن معیاری تکراری برای یک نسل است و یکی از معمول‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های تفاوت در نگرش‌ها و رفتارها، سن افراد است. علاوه بر این، بیان کرد که سن، مشخص‌کننده دو ویژگی اصلی در مورد یک فرد است: عضویت آنها در گروهی از افرادی که در همان بازه زمانی متولد شده‌اند، و اینکه آنها در چه مقطع از زندگی خود هستند (Pew Research Center, 2015).

هر گروه نسلی ارزش‌ها و انگیزه‌های رفتاری نسبتاً یکسان و ثابتی دارند. اگرچه رفتارهای یک نسل به ندرت در تمامی اعضا یکسان هستند، اما انتظار می‌رود که هر نسل از الگوهای رفتاری یکسانی که در میان خودشان مشابه است، اما با نسل‌های قبلی و نسل‌های آینده متفاوت است، برخوردار باشد (Jalali et al., 2019). بنابراین در یک تقسیم بندی کلی نسل‌ها به صورت ذیل دسته‌بندی شده‌اند:

نسل سنتی (نسل خاموش): «نسل خاموش» بین سال‌های ۱۹۲۸ و ۱۹۴۵ متولد شدند. در سال ۲۰۱۵ سن آنها بین ۷۰ تا ۸۷ سال بود و در گزارش مرکز تحقیقات پیو (۲۰۱۵) سهم آنها از جمعیت، حدود ۱۱ درصد بود (Armstrong & Taylor, 2020). اعضای این نسل، که در رکود بزرگ یا جنگ جهانی دوم زندگی کردند، به طور کلی ویژگی‌های ساده‌دل، بالغ، کارمحور، صرفه‌جو و وفادار هستند. (Polat & Yilmazer, 2019).

بیبی بومرها: با توجه به مرکز تحقیقاتی پیو (۲۰۱۵) بیبی بومرها در سال ۲۰۱۵ بین ۵۱ تا ۶۹ سال سن داشتند، به این معنی که بین سال‌های ۱۹۴۶ و ۱۹۶۴ به دنیا آمدند. آنها ۳۰ درصد از جمعیت را تشکیل می‌دهند. کسانی هستند که بلافاصله پس از جنگ جهانی دوم به دنیا می‌آیند آنها تمایل داشتند خودخواه و فردگرا باشند (Helgheim, 2019). موفقیت و پیشرفت شغلی شخصی برای این نسل بسیار مهم است، تعهد کاری‌شان بالا است. آنها اعتماد به نفس دارند و عمدتاً بر موفقیت و شغل تمرکز دارند. یادگیری مادام‌العمر برای آنها بسیار مهم است و اعضای این گروه نسلی انتظار دارند که دیگران به طور طبیعی به تجربیات آنها احترام بگذارند (Vraňaková, 2021).

نسل X: گزارش مرکز تحقیقاتی پیو (۲۰۱۵)، توضیح داد که ۲۷ درصد از جمعیت را «نسل X» تشکیل می‌دهند و از

جدول ۱ مقایسه ویژگی نسل‌ها

ویژگی	نسل Z	نسل Y	نسل X
کار تیمی	در سطح مجازی	تلاش مشترک	کارمندان مستقل
اشتراک دانش	در سطح مجازی، ساده و سریع، بدون خطر	فقط در موارد علاقه شخصی یا در صورت اجبار	مشارکت در اشتراک دانش و آزمایش آن
دیدگاه	اگر احساس تعهد ندارید، از آنچه دارید خوشحال باشید و در زمان حال زندگی کنید	خودخواهانه، کوتاه مدت	به جای وفاداری به شرکت تمایل به تغییر شغل و گوش دادن به احساسات درونی
ارتباطات	مجازی و سطحی	اصولا مجازی، شبکه	مستقیم، غیررسمی، الکترونیکی
هدف	زندگی در حال	رقابت برای موقعیت رهبر	رشد شخصی و کار منطف
درک خود	اصلاً نیاز به آن را زیر سوال می‌برد	فوری	به خطر انداختن نفس خود و جهش برای موقعیت‌های جدید
تکنولوژی	بصری	بخشی از زندگی روزمره	برای خواندن و دسترسی به اطلاعات
ارزش‌ها	زندگی در حال حاضر، واکنش سریع به همه چیز، آغازگر، شجاع، دسترسی سریع به اطلاعات و جستجوی محتوا	انعطاف پذیری، تحرک، دانش گسترده اما سطحی، موفقیت، جهت‌گیری، خلاقیت، آزادی اطلاعات در اولویت است	کار برای زندگی کردن، عاقلانه کار کردن، رشد شخصی
انگیزه	پاداش فوری، آزادی، عدم تعهد	آزادی حرکت فردی، فرصت تصمیم‌گیری، رقابت، درک خود	فضای لذت‌بخش، آزادی، سرگرمی، درآمد اضافی
ارزیابی عملکرد	محدودیت‌های شخصی شناخته نشده، اعتماد به نفس، ارزش‌ها و تصویر از خود تحریف شده است.	آینده‌نگر، بازخورد مستقیم، بحث، مدیریت استعداد	بازخورد سریع، ارتقا سریع
آموزش، یادگیری، توسعه	بر اساس علاقه، یادگیری غیررسمی	سریع، فردی، مبتنی بر فناوری اطلاعات، جایگزین، به موقع	یادگیری از نسل جدید، تجربیات مختلف، یادگیری عملی (خود یادگیری)
مدیریت تعارض	درگیری ایجاد می‌کند، اما یا آن را دنبال نمی‌کند یا واکنش تهاجمی نشان می‌دهد	مخالف	حل تعارض از طریق ارتباطات باز

منبع: (محقق و هریس ۲۰۲۰)

بامبرگر و مشولم^۲ (۲۰۰۰) با توجه به مطالعات مجموعه‌ای زیر سیستم‌های منابع انسانی موجود و ادعای ایشان از بررسی کلیه‌ی زیر سیستم‌های منابع انسانی در الگوهای مختلف، کلیه زیر مجموعه‌های منابع انسانی را می‌توان در سه سیستم قرار داد: ۱- تأمین منابع انسانی ۲- ارزیابی عملکرد و پاداش ۳- روابط با کارکنان (Mohammadi & Varzeshkar, 2009)

از آنجایی که اعضای نسل Z در آستانه ورود به بازار کار هستند، یافته‌ها به متخصصان کمک می‌کند تا در نحوه طراحی سیاست‌های خود برای جذب و ادغام نسل Z در محل کار تجدید نظر کنند (Pandita, 2021).

موسی و همکاران، در پژوهشی تحت عنوان "تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر شیوه‌های عملکرد پایدار در مراقبت‌های بهداشتی سازمان" نشان داد که مولفه‌های استخدام و آموزش و روابط کاری از مولفه‌های تاثیرگذار و جبران خدمات از مولفه‌های تاثیرپذیر شناسایی شدند (Mousa & Othman, 2020).

کاتوکا و همکاران^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "شبیه‌سازی استراتژیک مدیریت منابع انسانی با توجه به کار" نشان داد مولفه‌های مهارت، پاداش، آموزش و جذب خدمات از مولفه‌های تاثیرگذارند. (Moradian et al., 2020)

2. Bamberger & Masholem

1. Kataoka et al

جدول ۲ دیدگاه‌ها و مدل‌های مدیریت منابع انسانی نسل Z از سال ۱۳۸۷ الی ۱۴۰۰ (منابع داخلی)

Zanganeh, (2016) آمادگی حوزه ه های منابع انسانی برای ورود نسل Z	Mosaferi Ghomi, (2015) شناسایی گوناگونی ارزش‌های کاری مبتنی بر تفاوت نسل‌ها در محل کار	Saberi, (2015) شکاف نسلی در ایران	Kowsari, (2008) نسل‌های X، Y و Z و سیاستگذاری فرهنگی
Job Vision Institute, (2021) ترجیحات شغلی نسل Z	Moradian et al., (2020) طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل‌ها	Majidi et al., (2019) شناسایی و بررسی نسل Z و نحوه مدیریت آنها در محیط‌های کاری	Kheirandish et al., (2018) فرا تحلیل پژوهش‌های تفاوت ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف

جدول ۳ دیدگاه‌ها و مدل‌های مدیریت منابع انسانی نسل نو در بازه زمانی ۲۰۰۲ الی ۲۰۲۲ (منابع خارجی)

Ozcelik, (2015) تعامل و حفظ نسل جدید در محل کار از طریق برندسازی داخلی	Giblert, (2011) هزاره‌ها: نسل جدید کارکنان، یک سیاست جدید برای اشتیاق شغلی کارکنان	Tolbize, (2008) تفاوت نسل‌ها در محل کار	Smola & Sutton, (2002) تفاوت نسل‌ها، بازبینی ارزش‌های کاری در نسل جدید
Dick, (2019) شباهت‌های نسلی در ارزش‌های کاری نسل‌های X، Y و Z	Agrawal & vaghela, (2018) ارزش‌های کاری در نسل Z: ایجاد پل برای شکاف نسل آینده	Clark, (2017) مدیریت نسل‌های چندگانه در محل کار	Ray & Singh, (2016) تحول منابع انسانی برای نسل جدید در نیروی کار
Benítez-Márquez, (2022) نسل Z با نیروی کار و در محل کار	Prund, (2021) چرا نسل Z در حال تعریف مجدد فرایندهای HRM است؟	Pandita, (2021) نوآوری در شیوه‌های مدیریت استعداد: ایجاد یک استراتژی نام تجاری نوآورانه کارفرما برای جذب نسل Z	Harris, (2020) نسل جدید کارکنان، آماده سازی نسل Z در محیط کار

منبع (تنظیم پژوهشگر)

پرسش‌های نوین آن دسته از پژوهش‌های کیفی که فاقد مبانی نظری کافی در زمینه موضوع مورد مطالعه هستند (Yasini et al., 2017).

کورنیس^۲ نوع نمونه‌گیری را در گراند تئوری مبتنی بر هدف^۳ یا تئوریک^۴ می‌نامد. زیرا افرادی انتخاب می‌شوند که پدیده مورد نظر را تجربه نموده و یا دیدگاه‌های خاصی (آگاهان اصلی) درباره آن دارند (Hasanpour, 2005). جهت انتخاب افراد و محیط‌های نمونه‌گیری در تحقیق کیفی محقق باید از خود سوال کند که چه کسانی می‌توانند بیشترین و بهترین اطلاعات را در مورد موضوع یا پدیده مورد نظر ارائه دهند؟ و در چه محیط‌هایی بیشترین و بهترین اطلاعات را در مورد موضوع پژوهش بدست خواهد آمد (Morse, 2002). بخشی از فرآیند انتخاب شرکت‌کنندگان، حصول اطمینان از این امر بود که آنها شرایط انتخاب به عنوان مصاحبه شونده داشته باشند. که شرط اصلی برای انتخاب کارمندان این بود که این افراد در طبقه‌بندی نسل نو کارکنان (نسل Z) قرار بگیرند. همچنین به جز نفر نخست که مستقیماً توسط محقق و براساس معیارهای مورد نظر انتخاب شد (نمونه‌گیری هدفمند و

با توجه به این تحقیقات در دنیای کسب و کار پویای الان، شرکت‌ها برای اینکه به موفقیت دست یابند باید به تفاوت‌های بین نسل‌ها توجه کنند. نسل اینترنت در کار، ویژگی‌هایی دارد که او را از نسل‌های قبل جدا می‌کند؛ این نسل در کار وفادارتر، خلاق‌تر، منعطف‌تر و واقع‌بین‌تر است. نسل Z به هر شغلی رضایت نمی‌دهد، و قبل از آغاز به کار، درباره شغل مورد نظر بسیار تحقیق می‌کند.

۳ روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش برای دستیابی به توصیفی اجمالی از تجربه‌ها، نگرش و ادراک مصاحبه‌شوندگان نسبت به ابعاد الگوی مناسب مدیریت منابع انسانی برای نسل نو کارکنان در سازمان‌های حوزه IT، از روش پژوهش کیفی داده‌بنیاد و به طور خاص از راهبرد نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۰) استفاده شده است. نظریه داده بنیاد در ساده‌ترین شکل ممکن، عبارت است از فرآیند ساخت نظریه مدون از طریق گردآوری سازمان‌یافته داده و تحلیل استقرایی داده‌ها برای پاسخگویی به

4. Theoretical

1. Strauss & Corbin
2. Curtis
3. Purposeful

۳،۳ روایی و پایایی

در پژوهش حاضر جهت اعتباربخشی به مدل، راهبرد تحلیل مقایسه مداوم (CCDA) صورت گرفته است (Moslemi el al., 2021) که بر این اساس پژوهشگر با رفت و آمد مکرر میان مراحل کدگذاری، با پرسش‌های مجدد و مقایسه مجدد نسبت به دقت، سازگاری، ثبات، معناداری و قابل بررسی بودن الگو و یافته‌های پژوهش اطمینان حاصل کرده است، تا نیل به این مرحله، با روش CCDA اصلاح‌های لازم صورت پذیرفت و در نتیجه الگوی نهایی از تراکم و تمایز مفهومی برخوردار گردید و بدین ترتیب قدرت توضیح دهنده‌ی لازم را به دست آورد. همچنین پایایی مصاحبه‌های انجام شده از طریق روش توافق درون موضوعی مورد بررسی قرار گرفت که در این راستا از دو کدگذار (ارزیاب) استفاده شد که از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در کدگذاری‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص، شاخص ثبات محاسبه گردید. درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شده است که ضریب پایایی به دست آمده به ترتیب ۸۶٪ و ۸۲٪ محاسبه گردیده است که در نتیجه پایایی بین دو کدگذار، با استفاده از فرمول ذکر شده ۸۴ درصد است که از ۶۰ درصد بالاتر بوده؛ بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است (Lak, 2015)

$$\text{تعداد توافقات} \times 2 = \frac{\text{تعداد توافقات درون موضوعی}}{\text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۴ محاسبه پایایی دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی از آزمون (درصد)
۱	E5	۳۰	۱۳	۴	۸۶٪
۲	S17	۲۷	۱۱	۳	۸۲٪
	کل	۵۷	۲۴	۷	۸۴٪

مفاهیم در قالب شرایط علی، راهبردها، زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها به صورت نظری از طریق مدل فرآیندی به هم مرتبط شدند. در جدول ۵ متن کامل مصاحبه‌ی، مصاحبه شونده E14 و نحوه استخراج کدها از آن آورده شده است. همچنین در جدول ۶ نیز نمونه‌های دیگری از استخراج کدهای اولیه از مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها آورده شده است:

۴ یافته‌های پژوهش

داده‌ها با استفاده از طرح نظام‌دار نظریه داده بنیاد و از طریق فرآیند کدگذاری، تحلیل شدند. طی کدگذاری باز، متن مصاحبه‌های ثبت شده با استفاده از کدهای زنده علامت‌گذاری و ایده‌های تکراری شناخته شد. در مرحله کدگذاری محوری با توجه به نقش مفاهیم به دست آمده در تبیین مسئله پژوهش، این

جدول ۵ نمونه مصاحبه کارفرما (E14) و نحوه استخراج کدهای اولیه

مصاحبه شونده	کدها	متن مصاحبه
E14	<ul style="list-style-type: none"> - تنوع در آموزش‌ها - فراهم کردن شرایط ادامه تحصیل برای کارکنان و تشویق آنها به ادامه تحصیل - پرداخت بر اساس شرایط پروژه - ترغیب کردن افراد به کار کردن - رفاهیات (پاداش و مزیت‌ها) - ایجاد جذابیت (مسابقه و ...) - سبک رهبری دموکراتیک - ساختار سازمانی تخت 	<p>یکی از عواملی که باعث میشه بتوان کارمند رو نگه داشت آموزش هست چه در حوزه‌های تخصصی اون فرد چه غیر تخصصی. مثلاً کسی که در حوزه‌ی شبکه فعالیت میکند در حوزه امنیت هم بهش آموزش داده بشه. این باعث ایجاد انگیزه در فرد میشه و حتی ممکنه باعث بشه در حوزه امنیت هم شکوفا بشه. به نظر من در حوزه فناوری اطلاعات مهمترین اصل در بحث نگهداشت آموزشه. فراهم کردن شرایط ادامه تحصیل برای کارکنان و تشویق آنها به ادامه تحصیل در این رابطه حائز اهمیت هست.</p> <p>موضوع مهم دیگری که باید مورد توجه قرار بگیره بحث نظام پرداخت هاست، شرایط پرداخت به این کارکنان باید مورد بازنگری قرار بگیره یکی از روش‌ها پرداخت بر اساس شرایط پروژه هستش مثلاً بستگی به سختی کار و ... پرداختی‌ها باید فرق داشته باشه، یه مورد هم میتونه ایجاد جذابیت مثل برگزاری مسابقات باشه. همچنین باید به رفاهیات (پاداش‌ها و مزیت‌ها توجه داشت) و با اینگونه با شیوه‌های منعطف باید این افراد رو به کار کردن ترغیب کرد. اگر در شرکتهای IT روش‌های مدون و موثری در این رابطه ایجاد بشن هم بهره‌وری بالا میره هم اثربخشی. کلاً بحث‌های اقتصادی به دو بخش تقسیم می‌شوند یکی پرداخت‌های مدون و منظم و یکی پرداخت‌های ماهانه - هر چه نظام پرداخت شفافتر باشه باعث ماندگاری بیشتر افراد میشه و هر چه این نظام غیر شفاف باشه و به سمت سلیقه‌ای پیش بره شرکت نمی‌تونه اون نیرو رو نگه داره</p> <p>در رابطه با ساختار سازمانی اینو بگم که در سازمان‌های آی تی ساختار سازمانی عمودی زیاد جوابگو نیست و سبک‌های رهبری دموکراتیک بهتر جواب میده</p>

جدول ۶ نمونه‌ای از استخراج کدهای اولیه از مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها (کدگذاری باز)

تعداد تکرار	مصاحبه شونده	کد	گزاره (نقل قول‌ها)
۳	S2	ترجیح کار تیمی	دوست دارم در شیوه کار فردی یا گروهی خودم بتوانم انتخاب کنم
۴	E8	استقلال در انتخاب شغل	این نسل در انتخاب شغل مستقل عمل می‌کند
۳	E8	فرصت کار در بخش‌های مختلف	جنبه دیگری که منابع انسانی می‌تواند ارائه دهد آموزش متقابل و فرصت‌کار در بخش‌های مختلف است
۲	S8	آموزش کمک می‌کند تا به اهداف خود برسند	آموزش می‌تواند به من کمک کند تا به سطوح بالاتری از پیشرفت برسم
۳	E9	فراهم کردن امکان تحصیل و فرصت‌های یادگیری	این نسل نسلی مستقل هست و با کار در کنار مطالعه، آمادگی بیشتری برای کار به صورت تمام وقت دارند
۱	S12	احترام به قوانین	از کنترل شدن خوشم نمی‌آید ولی قوانین و مقررات را رعایت می‌کنم
۱	S13	بینش مدیریت	مهم است که مدیر راجع به کارکنان چه فکری می‌کند

منبع: استخراج داده‌ها توسط پژوهشگر (۲۰۲۲)

تحلیل صورت گرفته بر روی کدهای باز و کنار هم قرار دادن آنها در مجموع ۵۱ کد محوری استخراج شدند. در مرحله سوم نیز با جمع و کنار هم قرار دادن کدهای محوری دارای معانی و مفاهیم یکسان در مجموع ۱۶ کد انتخابی به دست آمدند. (جدول ۷).

از متن مصاحبه‌ها، در مجموع ۴۱۰ کد اولیه (با لحاظ تکرارها) شناسایی شد؛ که پس از غربالگری و حذف تکرارها، ۲۴۰ کد باز به دست آمد (بدون تکرار)، ۶۶ کد مربوط به گروه (S) کارکنان نسل نو و ۱۷۴ کد مربوط به گروه (E) مدیران. این فرآیند در مرحله بعدی هم ادامه پیدا کرد و با بررسی و

جدو ۷ استخراج کدهای انتخابی از کدهای محوری (مرحله سوم رویکرد داده‌بنیاد)

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
انطباق با ویژگی‌های کارکنان نسل نو	استقلال در انتخاب شغل
	واهمه نداشتن از صحبت کردن و انتقاد
	انعطاف‌پذیری بالا
پاسخ به انتظارات کارکنان نسل نو	خواهان تغییر و توسعه
	انتظار رشد سریع
	چشم انداز شغلی روشن و انگیزشی
بسترهای فنی و تکنولوژیکی	فراهم کردن بسترهای فنی به روز
	با استفاده از تکنولوژی، IT خودکارسازی هوش مصنوعی
	همکاری‌های مجازی برای برقراری ارتباط و برگزاری سمینارها
فراهم کردن فرصت‌های رشد حرفه‌ای	فراهم کردن فرصت و فضای رشد و ترقی برای کارکنان نسل نو
	انتظار رشد و ترقی
سیاست‌های مالی و اقتصادی	انعطاف در بودجه سازمان
	وضعیت مالی سازمان
ساختار سازمانی ارگانیکی	ساختار سازمانی منعطف، امکان جابجایی و تنوع شغلی و گردش شغلی
	رسمیت پایین،
	سلسله مراتب کم،
چرخش شغلی	برنامه‌های گردش شغلی برای بهبود مهارت‌ها
	فرصت کار در بخش‌های مختلف
زمان آزاد/منعطف	انعطاف‌پذیری در انتخاب برنامه و زمان کاری
	ساعات کاری مناسب

منبع: استخراج داده‌ها توسط پژوهشگر (۲۰۲۲)

محوری طبقه‌بندی شد. جدول ۸ الگوی نهایی پژوهش بر اساس رویکرد استراوس و کوربین را نشان می‌دهد.

نهایتاً با کنار هم قرار دادن کدهای انتخابی احصاء شده در چارچوب روش داده‌بنیاد براساس چارچوب استراوس و کوربین، الگوی نهایی در شش سطح از جمله: عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و مقوله

جدول ۸ الگوی نهایی پژوهش بر اساس رویکرد استراوس و کوربین

عوامل	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	
عوامل زمینه‌ای	فراهم بودن زیرساخت‌ها	بسترهای فنی و تکنولوژیکی	
		بسترهای آموزشی	
	ترجیحات آموزشی و توسعه‌ای	تنوع در آموزش‌ها	
		فراهم کردن فرصت‌های رشد حرفه‌ای	
		لذت شغلی،	
	محیط کاری حمایت‌کننده،		انعطاف‌پذیری در کار
			ایجاد جو مسالمت آمیز بین نسل‌ها
اصلاح ذهنیت کارکنان قدیم			
عوامل علی	فرهنگ (پذیرش فرهنگ سازمانی)	اطمینان بخشی به کارکنان	
		آمدگی فرهنگ سازمانی	
	عوامل اقتصادی	توجه به ارزش‌های کارکنان نسل نو	
	عوامل سازمانی	سیاست‌های مالی و اقتصادی	
		ساختار سازمانی ارگانیکی،	

	ساختار مشوق خلاقیت و نوآوری	سازماندهی مجدد کارکنان
		چرخش شغلی
		زمان آزاد/منعطف
		برقرار کردن تعادل بین کار و زندگی توانمندسازی و توسعه اختیارات
راهبردها	رهبری	سبک رهبری مشارکتی
	سیاست‌های جبران خدمات	متناسب‌سازی پاداش‌ها انعطاف‌پذیری در پرداخت
عوامل مداخله‌گر	عوامل مربوط به کارکنان	کارمندیابی
		استخدام
	عوامل مربوط به سازمان	نگهداری
		جامعه‌پذیری
پیامدها	پیامدهای مالی و اقتصادی	نگرش‌ها و ویژگی‌های خاص کارکنان نسل نو
		ریسک‌های بکارگماری افراد نسل نو
		روش‌های سنتی منابع انسانی محدودیت‌ها و نارسایی‌های سازمانی
	پیامدهای مدیریتی	افزایش رضایت کارکنان
		بهره‌وری
		افزایش درآمد و سودآوری
پیامدهای فراسازمانی	انگیزش کارکنان	
	تعلق سازمانی	
	کسب مشروعیت مدیران نگهداشت کارکنان همراستایی با استراتژی‌ها پیامدهای فراسازمانی	
مقاله محوری	الگوی منابع انسانی نسل نو	برنامهریزی بلندمدت برای کارکنان نسل نو

رشد حرفه‌ای تشکیل شده است. به عقیده مصاحبه شونده‌گان با توجه به آنکه تکنولوژی در این شرکت‌ها بسرعت قدیمی می‌شود، آموزش‌های کارکنان باید به صورت مداوم به روز شوند و لازمه این امر تنوع دادن به آموزش‌ها می‌باشد تا انعطاف کافی جهت انطباق با نیازهای کارکنان نسل نو را داشته باشند.

نتیجه حاصل با نتیجه تحقیق دادمن^۷ (۲۰۲۰) همخوانی دارد که معتقد است بیش از نیمی از افراد نسل جدید به طور فعالانه به دنبال "فرصت‌های معنادار" در کافرمايان بوده و ترجیح می‌دهند در مکانی کار کنند که رشد شخصی و شغلی با تحرک شغلی و آموزش همراه باشد و صرفاً آموزش‌هایی مورد تاکید قرار دارد که کاملاً مرتبط با وظایف و مسئولیت‌های کارکنان بوده و برآیند آن بتواند در افزایش کارایی کارکنان موثر باشد (Dodman, 2020).

محیط کاری حمایت‌کننده: آخرین عامل از عوامل زمینه‌ای که توسط مصاحبه شونده‌گان احصا شده است محیط کاری حمایت‌کننده است که خود مواردی از جمله: لذت شغلی، انعطاف‌پذیری در کار، ایجاد جو مسالمت‌آمیز بین نسل‌ها، اصلاح ذهنیت کارکنان قدیم و اطمینان بخشی به کارکنان را در بر می‌گیرد. محیط کار برای کارکنان نسل نو از اهمیت

مقاله‌های استخراج شده در مرحله بعد در مدل پارادایم استراوس و کوربین و به شرح ذیل جایابی شده‌اند.

۴،۱ تحلیل یافته‌ها

۴،۱،۱ عوامل زمینه‌ای

همان‌طور که گفته شد برای عوامل زمینه‌ای سه عامل فرعی، فراهم بودن زیرساخت‌ها، ترجیحات آموزشی و توسعه‌ای و محیط کاری حمایت‌کننده شناسایی شدند.

فراهم بودن زیرساخت‌ها: این زیر عامل خود از دو زیرعامل شامل بسترهای فنی و تکنولوژیکی و بسترهای آموزشی تشکیل می‌شود. مصاحبه شونده‌گان چنین استدلال می‌کنند که نسل نو افرادی هستند که مهارت زیادی در استفاده از تکنولوژی‌های روز دارند و فراهم نبودن این بستر برای آنها باعث عدم پیشرفت و درجا زدن آنها خواهد شد. این نسل از طریق کامپیوتر و تکنولوژی رشد یافته‌اند. بنابراین فراهم کردن بسترهای فنی به روز و استفاده از تکنولوژی، زمینه برای رشد و شکوفا کردن استعدادهای این نسل را فراهم خواهد کرد.

ترجیحات آموزشی و توسعه‌ای: این عامل خود از دو زیر عامل دیگر یعنی تنوع در آموزش‌ها و فراهم کردن فرصت‌های

7. Dodman

می‌توانند در پیاده سازی الگوی منابع انسانی برای نسل نو کارکنان موفق باشند که ساختار سازمانی تخت و ارگانیک را در دستور کار خود قرار داده و بر آزاد بودن و دوری از چارچوب‌های رسمی و خشک تاکید نمایند. همچنین امکان جابجایی و تنوع و گردش شغلی از موارد مهم برای رشد کارکنان نسل نو می‌باشد که در ساختارهای منعطف نمود پیدا می‌کند.

ساختار مشوق خلاقیت و نوآوری: این عامل از چهار زیر عامل چرخش شغلی، زمان آزاد/منعطف، برقرار کردن تعادل بین کار و زندگی، توانمندسازی و توسعه اختیارات تشکیل شده است. هر چند که این عامل همپوشانی زیادی با عوامل سازمانی دارد اما به دلیل متنوع بودن ترجیح داده شد به صورت جداگانه آورده شود. توجه به برنامه‌های گردش شغلی برای بهبود مهارت‌ها و همچنین ایجاد فرصت کار در بخش‌های مختلف و برنامه‌های گردش شغلی برای بهبود مهارت‌ها در اینجا مورد تاکید بوده‌اند.

رهبری: آخرین عاملی که ذیل عوامل سازمانی تشخیص داده شده است رهبری می‌باشد. مدیریت و متقاعد ساختن اعضاء سازمان‌ها و هدایت آنها به سوی مسیری موفق نیازمند رهبری مؤثر است. رهبری در سازمانی با افراد از نسل‌های مختلف مستلزم هماهنگی و تأثیرگذاری اعضاء همه نسل‌ها برای دستیابی به اهداف سازمان، با وجود شکاف‌های نسلی است. این مهم برای کارکنان نسل نو از اهمیت بیشتری نیز برخوردار است. برای کارکنان نسل نو سبک رهبری مشارکتی مورد تاکید زیادی است. به طوری که تفویض اختیار به کارکنان این نسل موجب ایجاد انگیزه در آنها می‌شود. لزوم ارتباط نزدیک مدیر و تعامل مدیر با آنها برای ایجاد تعهد و انگیزه در آنان لازم و ضروری است. سبک رهبری تحول آفرین برای ایجاد الهام بخشی مدیریت بر قلب کارکنان نسل نو نیز مناسب تشخیص داده شده است.

۴،۱،۳ راهبردها

سیاست‌های جبران خدمات: عبارتند از استراتژی‌های جبران خدمات و استراتژی‌های جذب و استخدام که هر کدام از این استراتژی‌ها شامل یک سری فعالیت‌های اساسی هستند. از جمله: جبران خدمات که شامل متناسب‌سازی پاداش‌ها و انعطاف‌پذیری در پرداخت‌ها مهم تشخیص داده شده‌اند.

متناسب‌سازی پاداش‌ها: متناسب‌سازی پاداش‌ها عبارت است از تناسب بین میزان و اهمیت کارهای انجام شده بین کارکنان و میزان دریافتی آنان. در صورتی که کارمندان میزان دریافتی خود را کمتر از میزان و اهمیت کار انجام شده توسط خود بدانند دچار نارضایتی می‌شوند زیرا کارکنان نسل نو علی‌رغم انجام دادن کارهای مهم در سازمان، به خاطر تجربه پایین، دریافتی کمتری نسبت به بقیه کارکنان دارند و این قضیه در بلندمدت باعث ترک شغل و سازمان توسط آنها می‌شود. در این راستا اقداماتی از جمله ارزیابی میزان رضایت کارکنان از حقوق و مزایای دریافتی، متناسب‌سازی پاداش‌ها با روحیات و عملکرد افراد و افزایش حقوق بر اساس شایستگی و ارشدیت باید ملاک قرار گیرند.

زیادی برخوردار است. به طوری که ایجاد محدودیت‌های زمانی و مکانی برای آنان خوشایند نبوده و موجبات ترک شغل را برای آنان فراهم خواهد کرد. موارد مهم دیگر، اصلاح ذهنیت کارکنان قدیم نسبت به کارکنان این نسل است چنانچه وجود تفاوت‌های بین نسلی در بین این افراد و کارکنان قدیمی ممکن است، در مواردی باعث تشدید تضاد بین آنها شود و بعضاً کارکنان قدیمی ممکن است این افراد را تهدیدی نسبت به جایگاه خود بدانند و موجبات فراری دادن آنها از سازمان را فراهم کنند بنابراین باید با ایجاد زمینه شناخت متقابل یک محیط کاری مبتنی بر همکاری در بین کارکنان نسل جدید و قدیم ایجاد کرد.

۴،۱،۲ عوامل علی

عوامل علی همان طور که از اسم آنها پیداست عواملی هستند که باعث ایجاد و توسعه مساله یا پدیده موردنظر می‌شوند. این عوامل شامل: فرهنگ، عوامل اقتصادی، عوامل سازمانی، ساختار مشوق خلاقیت و نوآوری، رهبری هستند که در ذیل به بررسی هر کدام از آنها پرداخته شده است:

فرهنگ (پذیرش فرهنگ سازمانی): این عامل خود از دو زیرعامل دیگر شامل آمادگی فرهنگ سازمانی و توجه به ارزش‌های کارکنان نسل نو تشکیل شده است. از جمله اقداماتی که باید در راستای آمادگی فرهنگی در سازمان برای پیاده سازی مدل منابع انسانی (فرهنگ سازمانی مناسب) باید انجام شود. آماده بودن فرهنگ، آماده بودن فکر مدیران (حمایت مدیران ارشد)، فرهنگ مبتنی بر شایسته سالاری و ترویج فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان است. همچنین توجه به ارزش‌های کارکنان شامل ارزش‌های زیست محیطی، استقلال طلبی، صداقت و وفاداری متقابل و به رسمیت شناختن این ارزش‌ها گامی مهم در جهت پذیرش فرهنگ سازمانی برای این افراد است.

عوامل اقتصادی: یکی از عوامل مهمی که مورد تاکید است عوامل اقتصادی هستند که بیشتر سیاست‌های مالی و اقتصادی را شامل می‌شوند. در این راستا مواردی از جمله انعطاف در بودجه سازمان و وضعیت مالی سازمان مورد تاکید بوده‌اند. ثبات مالی برای این کارکنان بسیار حائز اهمیت است و عوامل مالی و اقتصادی جز عوامل انگیزاننده قوی برای این نسل به شمار می‌آیند بنابراین سازمان‌هایی که منابع مالی کافی ندارند نمی‌توانند انتظارات این نسل از کارکنان را برآورده کنند و در نتیجه درجه ماندگاری افراد این نسل در این سازمان‌ها بسیار پایین است. از این رو اتخاذ سیاست‌هایی در جهت ثبات مالی و اقتصادی در این شرکت‌ها حائز اهمیت زیادی است.

عوامل سازمانی: سومین عامل علی، عوامل سازمانی می‌باشند که دو زیرعامل ساختار سازمانی ارگانیک و سازماندهی مجدد کارکنان را در بر می‌گیرند. اغلب مصاحبه شونده‌گان به ساختار سازمانی منعطف اذعان داشتند، آنها معتقدند که ساختارهای رسمی خلاقیت را از بین می‌برند و از این رو مناسب افراد نسل نو نیستند. آنها بر رسمیت پایین، سلسله مراتب کم، کم کردن قوانین و مقررات سازمانی دست و پاگیر، تفویض اختیار به افراد و پیچیدگی و تمرکز پایین تاکید داشتند. به عقیده آنها سازمان‌های تکنولوژی محور در صورتی

راستای پیاده سازی مدل منابع انسانی مبتنی بر نسل نو کارکنان مورد توجه قرار گیرند.

۴,۲,۱ عوامل مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر شرایطی هستند که راهبرد از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. در اینجا دو دسته عوامل شامل عوامل مربوط به کارکنان و عوامل مربوط به سازمان به عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شده‌اند. در دسته عوامل مربوط به کارکنان نگرش‌ها و ویژگی‌های خاص کارکنان نسل نو و ریسک‌های بکارگماری افراد نسل نو احصا شده‌اند. کارکنان نسل نو به خاطر نداشتن تجربه کافی با ترس و ابهام در سازمان روبرو هستند. همچنین این افراد توقع بالایی نسبت به خود دارند و نسبت به آینده بدبین هستند، عقاید و نگرش‌های متفاوتی نسبت به نسل‌های قدیمی از جمله نسل X و Y دارند، پیدا کردن نیروهای متخصص در بین این افراد کار دشواری است و بعضا حقوق بالایی را مطالبه می‌کنند. بنابراین مجموع این ویژگی‌ها آنها را از نسل‌های ماقبل خود متمایز می‌کند و این ویژگی‌ها می‌توانند به عنوان عوامل میانجی پیامدهای قابل حصول را تحت تأثیر قرار دهند. در رابطه با عوامل مربوط به سازمان مواردی از جمله روش‌های سنتی منابع انسانی و محدودیت‌ها و نارسایی‌های سازمانی شناسایی شده‌اند. روش‌های سنتی به گماردن این کارکنان در کار کم‌ارزش، قوانین و مقررات سنتی در مورد ساعت کاری و نداشتن درک درست مدیران از کارکنان نسل نو اشاره دارد باید توسط مدیر منابع انسانی مورد توجه واقع شوند.

۴,۲,۲ پیامدها

این عامل بیانگر نتایجی است که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آید و در واقع اثرات راهبردها را بر مقوله اصلی نشان می‌دهد. مطابق نتایج حاصل از مصاحبه‌ها در صورتی که مدل منابع انسانی مبتنی بر نسل نو کارکنان به خوبی پیاده‌سازی شود می‌تواند پیامدهای مثبت فراوانی برای سازمان به بار آورد که این پیامدها در سه دسته پیامدهای مالی و اقتصادی، مدیریتی و فراسازمانی تقسیم می‌شوند. **پیامدهای مالی و اقتصادی:** مواردی از جمله افزایش رضایت کارکنان، بهره‌وری و افزایش درآمد و سودآوری به عنوان مهم‌ترین بخش پیامدهای به کارگیری صحیح مدل منابع انسانی نسل نو می‌باشند.

پیامدهای مدیریتی: از جمله پیامدهای مدیریتی قابل حصول از پیاده‌سازی این مدل می‌توان به مواردی از جمله: انگیزش کارکنان، تعلق سازمانی، کسب مشروعیت مدیران، نگهداشت کارکنان و همراستایی با استراتژی‌ها اشاره کرد. **پیامدهای فراسازمانی:** پیامدهای فراسازمانی هم مواردی از جمله ارتقا جایگاه سازمان در جامعه، تقویت اعتبار و اصالت شرکت و تقویت برند کارفرما را در بر می‌گیرد.

۴,۲,۳ مقوله محوری (پدیده اصلی)

مقوله محوری که طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی برای کارکنان نسل نو می‌باشد، مقوله‌های برنامه‌ریزی بلندمدت برای کارکنان نسل نو، ایجاد تنوع در سیستم‌های منابع انسانی، به روزآوری شیوه‌های ارزیابی عملکرد و اصلاح سبک مدیریت

انعطاف‌پذیری در پرداخت: علاوه بر متناسب‌سازی پاداش‌ها، انعطاف‌پذیری در پرداخت‌ها نیز برای کارکنان نسل نو مهم است به خاطر اینکه آنها تمایل دارند آزادی بیشتری در تعیین شیوه دریافتی از سازمان داشته باشند. بنابراین اقداماتی از جمله: پکیج جبران خدمات متنوع، انعطاف در پکیج جبران خدمات، پرداخت براساس شرایط پروژه و رفاهیات (پاداش و مزیت‌ها) می‌توانند مثرتر اثر باشند.

۴,۲ استراتژی‌های جذب و استخدام:

کارمندیابی: این استراتژی‌ها چهار حوزه مهم مربوط به مدیریت منابع انسانی یعنی کارمندیابی، استخدام، نگهداری و جامعه‌پذیری را در بر می‌گیرند. در حوزه کارمندیابی فاش کردن بسته حقوق و سیاست افزایشی شرکت‌ها و همچنین قراردادهای کاری منعطف جز فعالیت‌های اصلی در نظر گرفته شده‌اند. خیلی از کارکنان مستعد نسل نو که هنوز وارد بازار کار نشده‌اند در رابطه با سیاست‌های جذب و پیشنهادات شرکت‌ها اطلاع کافی ندارند و ممکن است جذب شرکت‌های دیگر شوند به همین خاطر شرکت باید در رابطه با سیاست‌های جذب و استخدام اطلاع‌رسانی کند و نیروهای مستعد را جذب نماید. مورد مهم دیگر، کارمندیابی بر اساس ویژگی‌های خاص افراد نسل نو می‌باشد.

استخدام: در رابطه با استخدام نیز اولین مورد مهم نگاه کمی محور (با حداقل سلیقه) برای بررسی صلاحیت‌ها در کنار تقویت نگاه شهودی به افراد متقاضی است تا تأثیر سلابی به حداقل برسد و بدون تعصب نیروهای دانشی و مستعد ولو کم‌تجربه شناسی برای انتخاب شدن داشته باشند. مورد دوم از بین بردن موانع خروج کارمندان نسل نو در سازمان می‌باشد، چرا که ایجاد هر گونه شرایطی که این کارکنان را مجبور به ماندن در سازمان کند کارایی و بهره‌وری آنان را به شدت کاهش می‌دهد. در این راستا **وسترمن و یامامورا^۸ (۲۰۰۷)** معتقدند سازمان‌ها باید استراتژی‌های خود را برای رفع نیازهای کارکنان نسل نو تنظیم کنند. برای این منظور، مدیریت شرکت و منابع انسانی باید تلاش کنند انگیزه‌ها و ترجیحات کارکنان را درک کنند تا بتوانند فرآیندهای مناسب استخدام، ابزارهای انتخاب، تکنیک‌های آموزش و توسعه، سیستم‌های پاداش و پیاده‌سازی موثر آنها را توسعه دهند.

جامعه‌پذیری: در رابطه با جامعه‌پذیری موارد از جمله آشناسازی کارکنان با قوانین و شرایط شغل و سازمان، راهنمایی و کمک به کارکنان در یافتن جایگاه خود در سازمان و ایجاد یک فضای جذاب در کار با منابع درست برای کارکنان به منظور دستیابی به پتانسیل‌هایشان می‌توانند موجب درک بهتر کارکنان نسل نو از شرکت شده و انگیزه آنان را برای پیشرفت افزایش می‌دهد.

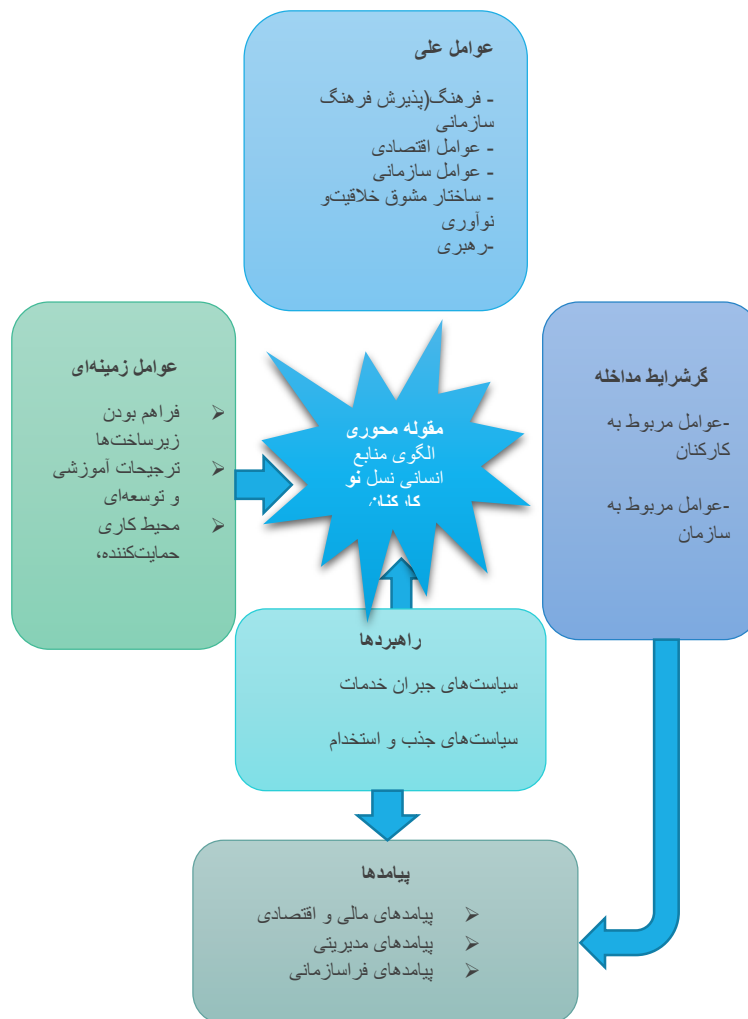
نگهداری: در بحث مربوط به نگهداری مواردی از جمله امنیت شغلی، پرداخت هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی، توجه نیازهای فیزیکی کارکنان نسل نو، پرداخت بیمه عمر و پرداخت حقوق مطلوب جز مواردی بوده‌اند که برای کارکنان نسل نو بیشترین اهمیت را داشته‌اند. لذا این موارد باید در

8. Westerman & Yamamura

کارکنان براساس تکنیک‌های کمی و کیفی باشد. علاوه بر این بازخورد به کارکنان نسل نو باید به صورت منظم و مستقیم انجام شود تا تاثیرگذاری آن به حداکثر برسد. در نهایت یکی دیگر از اقدامات مهم دیگری که باید صورت پذیرد، اصلاح سبک مدیریت می‌باشد که این امر مستلزم اصلاح بینش مدیریت در رابطه با کارکنان نسل نو می‌باشد. بنابراین لازم است آموزش‌های کافی به مدیران در رابطه با کنار آمدن با کارکنان نسل نو و انعطاف پذیری در برخورد با آنها داده شود که به عقیده برخی مدیران جوان‌تر شاید در همسویی دیدگاه مدیران و کارکنان نسل نو مفید باشد و موجب درک مقابل شود. چابک‌سازی فرایندها نیز اقدام مهمی است که مدیران باید مدنظر داشته باشند.

را در بر می‌گیرد. در ارتباط با برنامه‌ریزی بلندمدت برای کارکنان نسل نو یکی از اقدامات مهمی که مدیریت باید به انجام برساند برنامه‌ریزی برای موفقیت بلندمدت کارکنان از جمله توسعه مسیر پیشرفت شغلی و برنامه‌ریزی برای آن است. همچنین آگاهی از برنامه آینده کارکنان نسل نو و مشخص کردن مسیر آینده‌شان باید در اولویت قرار گیرد. یکی دیگر از اقدامات مهم دیگر ایجاد تنوع در سیستم‌های منابع انسانی است که ایجاد فرصت‌های شغلی بین‌المللی جهت کسب تجربه کارکنان نسل نو و همچنین اجرای سیستم‌های منابع انسانی و ایجاد تنوع و تکامل در آنها از اهمیت زیادی برخوردار است. به روزآوری شیوه‌های ارزیابی عملکرد نیز باید در دستور کار قرار بگیرد. بر اساس سیستم‌های جدید باید مواردی از جمله ویژگی‌های شخصی افراد مورد توجه قرار گیرد. و ارزیابی عملکرد

شکل ۱ مدل نهایی تحقیق بر اساس نظریه داده بنیاد



منبع: محاسبات پژوهشگر

۵ بحث و نتیجه‌گیری

ویژگی‌ها و رفتارهای خاص جدیدترین نسل برای ورود به بازار کار، مدیریت نسل Z را در محیط کار به یک چالش واقعی تبدیل کرده است. هنگامی که یک گروه سنی جدید وارد نیروی کار می‌شود، شرکت‌ها و کارمندان با تغییراتی در پویایی کار و فرهنگ شرکت مواجه می‌شوند. بنابراین، بسیار مهم است سازمان‌ها از شیوه‌های جدید در مدیریت منابع انسانی برای پذیرش مؤثر و انطباق صحیح با محل کار جدید استفاده کنند. هدف این مقاله ارائه الگوی مناسب مدیریت منابع انسانی برای نسل نو کارکنان همراه با شناسایی عوامل زمینه‌ای، علی، مداخله‌گر، راهبردها، مقوله محوری و پیامدهای مؤثر بر این الگو هستند.

در پژوهش حاصل پس از مصاحبه با گروه‌های هدف (۲۰ کارمند نسل جدید و ۱۵ مدیر منابع انسانی از شرکت‌های تکنولوژی محور در شهر تهران)، نتایج در قالب مدل استراوس و کوربین در شش دسته اصلی عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر (میانجی)، مقوله محوری، استراتژی‌ها (راهبرد) و پیامدهای به کارگیری مدل منابع انسانی نسل نو کارکنان طبقه بندی شدند. در همین راستا سه عامل زمینه‌ای از جمله؛ فراهم بودن زیرساخت‌ها، ترجیحات آموزشی و توسعه‌ای و محیط کاری حمایت‌کننده شناسایی شدند که با نتایج تحقیق بنیتر که معتقد است رایج‌ترین روشی که کسب‌وکارها به خواسته‌های نسل Z پاسخ می‌دهند، فضای کاری دوستانه، همگام شدن با آخرین فناوری‌ها، کارآموزی، مزایا و فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی است (Benítez-Márquez, 2022) و با نتایج تحقیق هلکایم که معتقد است نسل Z، جویندگان هدف هستند و معتقدند که آموزش به آنها در رسیدن به این اهداف کمک می‌کند (Helgheim, 2019) و همچنین با نتایج تحقیق دوئی‌ودولا که معتقد است نسل Z تمایل به مزایای مراقبت‌های بهداشتی و ثبات مالی، زمان انعطاف‌پذیری، محیط کار حمایتی و تحرک رو به بالا دارد، همخوانی دارد. Dwivedula, (2019).

برای عوامل علی، پنج عامل اصلی؛ فرهنگ (پذیرش فرهنگ سازمانی)، عوامل اقتصادی، عوامل سازمانی، ساختار مشوق خلاقیت و نوآوری و رهبری شناسایی شدند. تحقیق بنیتر که معتقد است هنگامی که نسل Z وارد محیط کار می‌شود، شرکت‌ها و کارمندان با تغییراتی در پویایی کار و فرهنگ شرکت مواجه می‌شوند. بنابراین، نقش مدیریت منابع انسانی برای پذیرش مؤثر و انطباق صحیح با محل کار جدید بسیار مهم است (Benítez-Márquez, 2022) و تحقیق اسکروت که معتقد است نسل Z تحصیلات بالاتری دارند در نتیجه از رفاه اقتصادی بیشتری برخوردارند. (Schroth, 2019) و تحقیق هریس که از ساختار ارگانیک و تعادل بین کار و زندگی حمایت می‌کند و معتقد است نسل Z خواهان ارتباطات فردی با مدیران خود هستند و تمایل به تعادل بین کار و زندگی مشترک دارند و همچنین از عامل رهبری حمایت می‌کند و معتقد است مربیگری در محل کار می‌تواند ابزار مفیدی باشد زیرا

نسل Z در برابر اینکه به آنها گفته شود چه کاری انجام دهند مقاومت می‌کنند، در عوض آنها رویکرد مشاوره‌ای یا تقریباً یادگیری را ترجیح می‌دهند (Harris, 2020) و نتایج تحقیق هلکایم که معتقد است رهبران باید درک کنند که باید فرصت‌هایی را برای این نسل فراهم کنند تا مستقل کار کنند، زیرا نسل Z دوست دارد کارآفرین و نوآور باشد. آنها روحیه کارآفرینی بیشتری دارند و پول مهم‌ترین عامل انگیزشی نیست و همچنین نسل Z برای مدیر سخت کار خواهد کرد اگر در محل کار رابطه نزدیکی را تجربه کنند. ولی وقتی صحبت از اقتدار می‌شود نسل Z به آن علاقه ندارد (Helgheim, 2019) نتایج تحقیقات مذکور با این تحقیق همخوانی دارد.

راهبردها شامل: سیاست‌های جبران خدمات و سیاست‌های جذب و استخدام هستند. که نتایج این تحقیق با تحقیق اسکروت که معتقد است نسل Z از مدیریت انتظار دارند که متناسب با عملکرد پرداخت کند (Schroth, 2019) و تحقیق دیک که معتقد است سیستم‌های جوایز و پاداش باید به روز شوند تا انگیزه‌های مختلف نیروی کار چند نسلی را منعکس کنند (Dick, 2019) و تحقیق خیراندیش و همکاران^۱ (۲۰۱۸)، که معتقدند به وجود آمدن محیط‌های کاری چندنسلی، پیش از هر چیز شناخت ارزش‌های کاری کارکنان را برای مدیران و بالاخص مدیران منابع انسانی ضروری می‌سازد تا شیوه‌های جذب، استخدام، نگهداشت، پاداش و توسعه متناسب با هر یک از نسل‌ها طراحی و به اجرا درآید و نتایج تحقیق هریس که معتقد است یک راه حل برای مدیریت نسل بی تجربه Z مربوط به فرآیند جامع‌پذیری است (Harris, 2020) همخوانی دارند.

برای عوامل مداخله‌گر نیز دو عامل اصلی عوامل مربوط به کارکنان و عوامل مربوط به سازمان شناسایی شدند. نتایج این تحقیق با تحقیق اسکروت که معتقد است مدیران امروزی باید نگرش‌ها ویژگی‌های منحصر به فرد کارمندان جوان و بی‌تجربه را درک کنند و آنها به بهترین نحو مدیریت کنند زیرا افراد تازه وارد اغلب می‌توانند انتظارات غیرواقعی از کار داشته باشند، که به نوبه خود سطوح پایین‌تر تعهد و گردش مالی بالاتر را تقویت می‌کند (Schroth, 2019) و همچنین با تحقیق چیلاکوری که بیان می‌کند که نسل Z دوست ندارند کاری را انجام دهند که برای آن استخدام نشده‌اند. چنین کارکنانی تمایل به ترک سازمان در ماه‌های اولیه پیوستن به سازمان دارند. (Chillakuri, 2020) همخوانی دارد.

برای مقوله محوری که مقوله‌های برنامه‌ریزی بلندمدت برای کارکنان نسل نو، ایجاد تنوع در سیستم‌های منابع انسانی، به روزآوری شیوه‌های ارزیابی عملکرد و اصلاح سبک مدیریت را در بر می‌گیرد. که با نتایج تحقیق ایامو که معتقد است افزایش شیوه‌های منابع انسانی کارکنان را قادر می‌سازد تا از مهارت‌ها و انگیزه‌های خود برای دستیابی به اهداف سازمانی استفاده کنند (Eyamu, 2021) و با تحقیق استوارت و همکاران^۲ (۲۰۱۶)، که معتقدند تغییر شاخص‌های ارزیابی عملکرد و ایجاد محیط کاری شفاف باعث افزایش انگیزه کارکنان می‌گردد و همچنین با تحقیق دیک که معتقد است

2. Stewart et al

1. Kheirandish et al

نو در رابطه با آینده شغلی‌شان، یک محیط کاری حامی و مشوق رشد و توسعه ایجاد گردد.

• در راستای عوامل علی و پذیرش فرهنگ سازمانی پیشنهاد می‌شود به ارزش‌های کارکنان نسل نو جهت فراهم کردن شرایط پیاده سازی مدل منابع انسانی کارکنان نسل نو و از طریق انجام کار فرهنگی بر روی کارکنان قدیمی به منظور بالا بردن سطح پذیرش کارکنان نسل جدید و ترویج همکاری با آنها، توجه شود. همچنین فرایندها با فرهنگ و نیازهای نسل نو کارکنان تطابق داشته باشد. در راستای ساختار مشوق خلاقیت و نوآوری پیشنهاد می‌شود ترویج فرهنگ شایسته سالاری و خلاقیت و نوآوری در سازمانهای تکنولوژی محور ترویج یابد و همچنین به ارزش‌های کارکنان شامل ارزش‌های زیست محیطی، استقلال طلبی، صداقت، وفاداری متقابل و به رسمیت شناختن این ارزش‌ها توجه شود همچنین برقراری زمان کاری منعطف، برقرار کردن تعادل بین کار و زندگی و توانمندسازی و توسعه اختیارات به کارکنان انگیزه می‌دهد. در راستای اتخاذ سیاست‌های مالی و اقتصادی در جهت تقویت تثبیت بنیه‌های مالی و اقتصادی سازمان در جهت بالا بردن ظرفیت جذب و حفظ کارکنان نسل نو پیشنهاد می‌شود در بودجه سازمان و تقویت وضعیت مالی سازمان انعطاف وجود داشته باشد. و در آخر پیشنهاد می‌شود مدیریت به سمت رهبری دموکراتیک و تفویض اختیار به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان نسل نو حرکت کند و مدیران ارشد از نظر فکری جهت پیاده سازی مدل (حمایت مدیران ارشد) آماده باشند.

• در راستای راهبردها و استراتژی جبران خدمات پیشنهاد می‌شود در سیستم پاداش کارکنان و جایگزینی سیستم پاداش انعطاف پذیر برای کارکنان بازنگری شود. سیستم پاداش عدالت محور به منظور جلوگیری از ضایع شدن حقوق کارکنان نسل نو (ایجاد سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد) جایگزین شود. در راستای سیاست‌ها و استراتژی‌های جذب و استخدام پیشنهاد می‌شود قراردادهای کاری منعطف با کارکنان نسل نو ببندند. در رابطه با سیاست‌های جذب و استخدام شرکت اطلاع رسانی شود. کارمندیابی بر اساس ویژگی‌های خاص افراد نسل نو باشد. همین نگاه کمی محور (با حداقل سلیقه) برای بررسی صلاحیت‌ها در کنار تقویت نگاه شهودی به افراد متقاضی به منظور به حداقل رساندن سلابق در استخدام نیروها اتخاذ شود. موانع خروج کارمندان نسل نو در سازمان از بین رود. از بین بردن مقاومت‌های سازمانی در رابطه با استخدام افراد نسل نو و جابجایی مناسب افراد، با توجه به ویژگی‌های شخصیتی و نیز بر اساس سابقه، تخصص صورت گیرد.

• در راستای عوامل مداخله‌گر که باید استراتژی‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با روحیات و ویژگی‌های نسل نو کارکنان اصلاح و به‌روزرسانی گردد و که در این رابطه پیشنهاد می‌شود ساختارهای سازمانی سنتی (افقی) اصلاح و ساختارهای ارگانیک به منظور تسهیل مشارکت کارکنان نسل نو در تصمیم‌گیری جایگزین گردد و همچنین ارتباطات سازمانی (رسمیت پایین، سلسله مراتب کم، کم کردن قوانین و مقررات سازمانی دست و پاگیر، تفویض اختیار به افراد و پیچیدگی و تمرکز پایین) تسهیل گردد و

مدیران باید ارزش‌های کاری نسل‌ها و شباهت‌ها و تفاوت‌های بین آن‌ها را درک کنند و سبک‌های مدیریت خود را برای ارتقای خودسکوفایی کارکنان تنظیم کنند (Dick, 2019) هم خوانی دارند.

و در نهایت نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که در صورت به کارگیری مدل منابع انسانی برای نسل نو کارکنان، این امر سه پیامد اصلی در پی خواهد داشت که شامل؛ پیامدهای مالی و اقتصادی، پیامدهای مدیریتی و پیامدهای فراسازمانی هستند که با تحقیقات دیک که معتقد است بهره‌وری و جابجایی کارکنان (گردش شغلی) باعث ایجاد روحیه در محل کار می‌شود و حفظ استعدادها برتر زبان زیاد ناشی از جذب و استخدام را حذف می‌کند (Dick, 2019) و اسکورت که معتقد است عادلانه بودن رویه‌ها و نحوه رفتار با فرد بسیار بر رضایت از محل کار، عملکرد، تعهد و اعتماد، و همچنین عزت نفس این نسل تأثیر می‌گذارد (Schroth, 2019) و تحقیق چیلاکوری که معتقد است کارآمدی کارکنان منجر به افزایش عملکرد، رضایت شغلی و وفاداری به یک سازمان می‌شود. بنابراین سازمان‌ها باید ورودی‌های لازم را برای موفقیت استخدام‌های جدید ارائه دهند (Chillakuri, 2020) با نتایج این تحقیق هم خوانی دارند.

با توجه به مطالب فوق بیان می‌شود در همه تحقیقات گذشته در هیچ کدام مدل جامع و کاملی از مدیریت منابع انسانی برای کارکنان نسل Z ارائه نشده بود اما در این مقاله، این مدل بصورت جامع و مفصل از همه لحاظ مورد بررسی قرار گرفته است در صورتی که در تحقیقات قبلی هر کدام به یکسری عوامل اشاره کرده بودند و همه جوانب را در نظر نگرفته بودند.

پیشنهادات کاربردی:

• در راستای عوامل زمینه‌ای و فراهم کردن زمینه و زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی مدل منابع انسانی مبتنی بر نسل جدید کارکنان از جمله بسترهای تکنولوژیکی و آموزشی پیشنهاد می‌گردد زیرساخت‌های مخابراتی از قبیل فیبر نوری، دهندگان اینترنت، سرویس‌گیرنده‌های ماهواره‌ای و شبکه خدمات اینترنتی جهت تسهیل در آموزش‌های الکترونیکی و همچنین دورکاری به منظور انعطاف پذیری در زمان کاری کارکنان فراهم شود. در راستای ترجیحات آموزشی و توسعه‌های پیشنهاد می‌شود تنوع در آموزش‌ها ایجاد شود و فرصت‌های رشد حرفه‌ای از جمله تقویت همکاری‌های مجازی برای برقراری ارتباط و برگزاری سمینارهای داخلی و خارجی به منظور کسب مهارت‌های لازم توسط کارکنان نسل نو فراهم گردد. همچنین زمینه رشد شخصی کارکنان نسل نو از طریق اقداماتی مانند ایجاد تحرک شغلی در آنها و تعریف کار معنادار برای آنان که با اهدافی بالاتر پیوند می‌خورد، فراهم گردد. در راستای محیط کاری حمایت‌کننده پیشنهاد می‌شود از طریق اقداماتی مانند ایجاد زمینه‌های لذت شغلی در کارکنان نسل نو، انعطاف‌پذیری در کار، ایجاد جو مسالمت آمیز بین نسل‌ها، اصلاح ذهنیت کارکنان قدیم و اطمینان بخشی به کارکنان نسل

می‌باشد که به محققین آینده پیشنهاد می‌شود به بررسی راهکارهای افزایش تعهد و وفاداری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی و خصوصی بپردازند.

• باتوجه به اینکه در سازمان مورد مطالعه و بسیاری از سازمان‌ها، الگوی مناسب مدیریت منابع انسانی برای نسل Z مغفول مانده است، پیشنهاد می‌شود محققین به مطالعه ابعاد، مفهوم و اقدامات مرتبط با یادگیری و نحوه پیاده سازی آن در سازمان‌ها بپردازند.

• با توجه به اینکه مرزبندی دقیقی در مورد نسل‌ها وجود ندارد به محققین آینده پیشنهاد می‌شود پژوهشی در رابطه با مرزبندی نسل‌ها به عنوان یک مبنا برای پژوهش‌های مربوط به منابع انسانی صورت گیرد.

محدودیت‌ها

تاکنون بیشتر پژوهش‌های انجام شده در رابطه با نسل‌ها و مخصوصاً نسل Z در زمینه منابع انسانی را پژوهش‌های خاجی شامل می‌شود و پژوهش‌های اندکی در رابطه با این موضوع در ایران کار شده‌اند بنابراین مبنای مقایسه نتایج حاصل بر پژوهش‌های خارجی گذاشته شده است. بخاطر شرایط کرونا محدودیت دسترسی به مصاحبه شونده‌ها وجود داشت، مدیران در پاسخ دادن محتاط بودن و کارکنان نسل جدید طفره می‌رفتند از مصاحبه

۶ تشکر و قدردانی

از همه اساتید گرامی که در نوشتن و تکمیل این مقاله راهنمایی نموده‌اند و مدیران و کارکنان شرکت‌های IT محور که وقت گذاشتند و با دقت و حوصله در مصاحبه شرکت نمودند کمال تشکر و قدرانی دارم.

۷ سهم نویسندگان

محدثه میجانی (دانشجو)، حمید زارع (راهنما اول و نویسنده مسئول)، حسین خنیفر (راهنما دوم)

۸ تضاد منافع

در این پژوهش هیچ تضاد منافی وجود ندارد

سازماندهی مجدد کارکنان و امکان جابجایی و تنوع شغلی و گردش شغلی برای کارکنان نسل نو به منظور جلوگیری از یکنواختی و بیگانگی با شغل انجام گیرد.

• در راستای پیامدها پیشنهاد می‌شود آشناسازی کارکنان با قوانین و شرایط شغل و سازمان، و همچنین راهنمایی و کمک به کارکنان در یافتن جایگاه خود در سازمان صورت گیرد. یک فضای جذاب در کار با منابع درست برای کارکنان به منظور دستیابی به پتانسیل‌های خود ایجاد شود. به امنیت شغلی کارکنان نسل نو از جمله توجه به مواردی همچون پرداخت هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی، توجه نیازهای فیزیکی کارکنان نسل نو، پرداخت بیمه عمر و پرداخت حقوق مطلوب توجه شود.

پیشنهادات برای پژوهشگران آتی:

• باتوجه به اینکه فرایندهای منابع انسانی به عنوان یکی از اقدامات و فرایندهای مهم در مدیریت هر سازمان محسوب می‌شود و نظر به اینکه پژوهش‌های اندکی به مدیریت نسل Z و نقش استراتژیک آن پرداخته‌اند، به محققین پیشنهاد می‌شود به بررسی و ارائه مدل جامعی در زمینه مدیریت منابع انسانی نسل Z در سازمان‌های دولتی به منظور شناسایی مدل جامع و احصاء تفاوت‌ها بپردازند

• با توجه به پیامدهای فردی و سازمانی بسیار مهم و مفاهیم و مقوله‌های بدست آمده در پژوهش پیشنهاد می‌شود محققین ضمن بررسی و توسعه مدل ارائه شده به ارزیابی وضعیت سازمان‌های دولتی و خصوصی از لحاظ پیاده سازی الگو پرداخته و راهکارهای عملیاتی به منظور حل موانع موجود و اجرای کامل این الگو و فراهم آوردن عوامل، اجرای فرایندها و اقدامات مرتبط به منظور کسب نتایج مطلوب فردی و سازمانی ارائه دهند.

• با توجه به مقوله‌های فرعی و مفاهیم بدست آمده در بخش اقدامات و فرایندهای مورد نیاز به منظور پیاده‌سازی الگوی مناسب مدیریت منابع انسانی برای نسل Z، به محققین پیشنهاد می‌شود به بررسی نقش و اولویت عواملی مانند فراهم بودن زیر ساخت‌ها، عوامل اقتصادی و سازمانی، ساختار مشوق خلاقیت و نوآوری، اجرای استراتژی‌های جذب و استخدام و جبران خدمات

بپردازند. از طرفی می‌توان تاثیر هر یک از اقدامات مذکور را در کسب پیامدهای فردی و سازمانی به طور مجزا مورد بررسی قرار داد.

• یکی از نقاط ضعف در منابع انسانی، حداکثر نبودن میزان تعهد و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و اجرای فرایندها

منابع:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020), *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Agrawal, h, vaghela, p. (2018). *Work values of GEN Z: bridging the gap to the next*

- generation. National conference on innovative business management practices in 21st century at: india
- Bamberger Peter, Masholem Len (2000), Human Resources Strategy Book: Editing, executing and works, Translated by Ali Arabi, Ali Parsaian.
- Benítez-Márquez MD, Sánchez-Teba EM, Bermúdez-González G and Núñez-Rydman ES (2022) Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Front. Psychol.* 12:736820. doi: 10.3389/fpsyg.2021.736820
- Chillakuri Bharat (2020), "Understanding Generation Z expectations for effective onboarding", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 No. 7, pp.1277-1296.
- Clark, K. R. (2017) "Managing Multiple Generations in the Workplace". *Radiologic Technology*, 88(4), 379-396.
- Cennamo, L., Gardner, D.(2008). Generational differences in work values, outcomes, and person-organization values fit. *J. Managerial Psychol.* 23 (8), 891–906.
- Dick, Shanna D. (2019), "Generational similarities in work values of generations X, Y and Z", *Journal of Human Resource Management*, www.jhrm.eu • ISSN 2453-7683.
- Darvish, H, Moughli, A, Mousavi, M, Panahi, B. (2014). Explanation of human resources competencies in National Petrochemical Company of Iran. *Change management research paper (management research paper)*, 6 (2), pages 111-92. (In Persian).
- Deloitte. (2017). The 2017 Deloitte Millennial Survey. *Apprehensive Millennials: Seeking Stability and Opportunities in an Uncertain World.*
- Dodman, Irfan. (2020). The challenges of motivating a young generation. *human resource executive.*
- Dwivedula Ravikiran, Poonam Singh, mehran Azaran. (2019), "Gen Z: Where are we now, and future pathways", *Journal of Human Resource Management* www.jhrm.eu • ISSN 2453-7683.
- Eyamu Samuel, Seperia Bwadene Wanyama, Davis Malowa Ndanyi, Agnes Sansa. (2021), "A Critical Analysis of New Public Management, Human Resource Practices and Operational Performance in Uganda's Public Sector", *Journal of Human Resource Management*, 9(4): 102-114, ISSN: 2331-0715 (Online)
- Farsijani, H, Arefnejad, M. (2010). Ranking of factors affecting the implementation of electronic human resources management to achieve world class, *Public Administration Perspective*. 6, pp. 75-94. (In Persian).
- Harris, Kendra, (2020). "A New Generation of Workers: Preparing for Generation Z in the Workplace" https://scholarcommons.sc.edu/senior_theses/335
- Hasanpour, M. Oskouie F, M. Salsalei. *CRITICAL THINKING IN NURSING EDUCATION. IJN.* 2005; 18 (41 and 42) :7-16.(In Persian).

- Hayton, James C.(2005) Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research, *Human Resource Management Review* , Vol 15, PP. 21–41
- Helgheim & Rebecca Skibeli Larsen, (2019). “Generation Differences Among Employees”, *Stude Program:International Hospitality Management*.
- Hughes, J. (2020, February 19). Need to Keep Gen Z Workers Happy? Hire a ‘Generational, Consultant.’ *The New York Times Magazine*.
- Ghanbari, M, Fallah, V, Zameni, Farshideh. (2015). Investigating the role of electronic human resources management on organizational effectiveness in Golestan education and training organization, *Information and Communication Technology Quarterly in Educational Sciences*, 7 (1), pp. 39-59 (In Persian).
- Giblert, j. (2011). The Millennials: A new generation of employees, a new set of engagement policies. *ivey business journal*.
- Grubb, V. M. (2016). *Clash of the Generations: Managing the New Workplace Reality*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Jalali, A, Delkhah, J, Afsar, A. (2019). Identifying generational differences in employees of government organizations. *Management of public organizations*. No. 7 (2), 137-154 (In Persian).
- Job Vision Institute in collaboration with the Research Assistant of Tehran University Management(2021), *Z Generation Occupational Preferences*, (In Persian).
- Kataoka, T., Morikawa, K., & Takahashi, K. (2019) *Strategic Human Resource Management Simulation Considering Work Elements, Skills, Learning and Forgetting*. *Procedia Manufacturing*,; 39, 1633-1640.
- Kheirandish, M, Bakhshandeh, S, Shabani, E. (2018). Meta-analysis of studies on the difference of work values in different generations of human resources. *Organizational Behavior Studies*, 7 (2), 67-91 (In Persian).
- Kowsari Massoud (2008). X, Y, Z generations and cultural policy making in Iran. *Culture Strategy*, 1 (3): 65-85. <https://sid.ir/paper/446975/en>
- Lak,B; Rezaei Noor, J; Hosseini Razi, E; Khosravi, S; (2015). Identifying factors affecting the choice of knowledge management strategy in Naja, *Journal of resource management in the police force* - No. 15. 11-30. (In Persian).
- Lyons, S., Urick, M., Kuron, L., & Schweitzer, L. (2015). Generational difference in the workplace: There is complexity beyond the stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, 8, 346–356.
- MacMillan, I.C&. Low, M.B. (1988.), “Entrepreneurship: Past research and future challenges”. *Journal of Management*, 14: 139-161.
- Mohammadi, A, Varzeshkar, A, (2005). *Introducing the human resource*

- management model of research in a military organization, *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS)* 1 (1), 51-78. (In Persian).
- Moslemi, N., Hamidzadeh, A., Khanifar, H. (2021). Presenting a Model of Educational Layout Policy Based on Behavioral Approach in Skills Training in Iran: A Qualitative Study. *Educational and Scholastic studies*, 10(3), 361-382. (In Persian).
- Moradkhani, M., (2015). Generational gaps, a serious challenge for managers, *Madirers Newspaper*, No. 3942 (In Persian).
- Moradian, M., Salavati, A., Ahmadi, K., (2020). Designing a model of human resources management based on the difference of generations, *Management and Health Quarterly*, 11 (2)- 33-45 (In Persian).
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International journal of qualitative methods*, 1(2), 13-22.
- Mosaferi Ghomi, M., Rastegar, A., Azar, A., Damghanian, H. (2015). Identifying the diversity of work values based on generational differences in the workplace (2015), *Executive Management Research Journal*, 8 (16), 163-188 (In Persian).
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020) The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.
- Nnamboozee, B.E., & Parumasur, S.B. (2016). Understanding the multigenerational workforce: are the generations significantly different or similar? *Corporate Ownership and Control*, 13, 224-237.
- Ozcelik, g. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*; Vol. 10, No. 3; p 99-1
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees—generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483.
- Pandita, D. (2021), "Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z", *International Journal of Innovation Science*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Paxon, M., (2009). Boomer boom for hospitality: opportunities and challenges. *J. Hosp. Mark. Manage.* 18 (1), 89-98.
- Pew Research Center. (2015). The Whys and Hows of Generations Research. Retrieved 28.01.2019 from <http://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/4/2015/09/09-3-2015-Generations-explainer-release.pdf>
- Polat, S. & Yilmaz, Y. (2020), "Barriers to intergenerational learning: a case of a workplace in Turkey", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 3, pp. 431-447.

- Prund, Cristina. (2021), "Why Generation Z is Redefining the HRM Processes" *Studies in Business and Economics*, vol.16,no.3,pp.190-199.
- Randstad, 2017. Generation Z and Millennials Collide at Work Report. (Last retrieved 13 September 2017) from http://experts.randstadusa.com/hubfs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf.
- Rastegar, A, Mosaferi Ghomi, M, , Azar, A, Damghanian, H. (2016). Identification of generations in Iran, *organizational culture management*, 15 (4), 975-947 (In Persian).
- Ray, p, singh, m. (2016). HR transformation for the new generation in the work force. *Indian journal of industrial relation*. 52 (2). Pp 336-34.
- Majidi Ghareh Tapeh, Javid, Rezaei, Amir., Malek akhlagh, Ismail, (2019), Identification and Review of genes and how they are managed in workplaces, the fourth national conference on management and accounting and economics with emphasis on regional and global marketing. (In Persian).
- Saberi, Noshin, generational divide in Iran;(2015) *Growth of Social Sciences*, Number 69 (16 to 21). (In Persian).
- Schroth, h. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*. Vol. 61(3). Pp 5–18.
- Sohrabzadeh, M. (2008). Comparison of generational and intergenerational mentality in academic generations after the Islamic revolution. *Iranian Cultural Research*, No. 2 (4), 263-294 (In Persian).
- Smola, Karen & Sutton, Charlotte. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*. 23. 363 - 382. 10.1002/job.147.
- Solnet, D., Kralj, A., & Kandampully, J. (2012). Generation Y employees: An examination of work attitude differences. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), 36.
- Stewart Jeanine S. a , Elizabeth Goad Oliver b , Karen S. Cravens c, *, Shigehiro Oishi d (2016). "Managing millennials: Embracing generational differences", Kelley School of Business, Indiana University. Published by Elsevier Inc. All rights reserved.
- Strauss, A. & Corbin, J. M., (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. Minneapolis, MN: University of Minnesota Research and Training Center on Community Living.
- Vraňaková, N.; Gyurák Babeřová, Z.; Chlpeková, A. (2021), "Sustainable Human Resource Management and Generational Diversity: The Importance of the Age Management Pillars. *Sustainability*, 13, 8496.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational Preferences for Work

- Environment Fit: Effects on Employment Outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430710733631>
- Yasini, A, Abbasi Nikoo, M, Taban, M, Pourashraf, Y, (2017). Designing the marketing model of higher education in Iran; A model derived from data base theory. *Business Management*, 9 (2), 415-438. (In Persian).
- Zanganeh, Ja'far 2016, Human Resources Readiness for Zade Generation, Eighteenth Human Resources Managers Learning Conference. (In Persian).
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B., (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM, New York.