

Research Paper

Identifying the Dimensions and Components of Recruiting and Hiring Generation Z Employees in Iran's Government Organizations

Seyed Hamed Hashemi*¹ , Habib Ebrahimpour² , Mona Panahi³ , Shabnam Zarjou⁴ 

¹ Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

² Professor of Public Administration, Department of Public Administration and Tourism, faculty of social science, University of Mohaghegh Ardabili, Iran.

³ Master of Public Administration, Payam Noor University, Rasht, Iran.

⁴ PhD Student, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, Faculties of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.



10.22080/shrm.2024.5233

Received:

September 29, 2024

Accepted:

November 14, 2024

Available online:

May 28, 2025

Keywords:

Recruiting and hiring, employees, Generation Z, Iranian government organizations

Abstract

Generation Z is the youngest and newest people to enter the workforce. Confusion about the characteristics, work values, reward preferences, and efforts to attract, hire, and keep this generation group in organizations remain unknown, therefore human resource managers should pay attention to the characteristics related to the employment of this generation. Considering this issue, the current research tries to answer the question, what are the effective factors in attracting and hiring Generation Z employees? In order to collect data, the opinions of 20 experts were used. The obtained data were statistically analyzed with the help of MAXQDA software. The findings showed that the dimensions and components influencing the recruitment and hiring of Generation Z employees include: personality traits, the internal environment of the organization, interviewers, organizational structure, and the characteristics of managers. The sum of these factors formed the pattern of recruitment and employment of Z employees. In various types of research that have been conducted on the recruitment and employment of employees of different generations, only the functional dimension has been paid attention to the employees, while in the present research, in addition to the functional dimension of the employees, knowing the different personality and behavioral aspects of employees and even their interviewers have also been taken into consideration. The present research aims to know as many employees as possible at the time of recruitment to increase the productivity of today's dynamic organizations.

*Corresponding Author: Seyed Hamed Hashemi
Address: Payam Noor University, Tehran, Iran.

Email: hamed.hashemi@pnu.ac.ir

Extended abstract

1. Introduction

Organizations today are undergoing many changes, mainly due to the diversity of the workforce, continuous innovation, technological developments, and the arrival of Generation Z. Today, four different generations are active in an organization: baby boomers, generation X, Y, and Z. In today's organizations, it is evident that the baby boomers are retiring and professional jobs, which are taken by Generation Z, have been replaced. As the digital generation, Generation Z has grown up with technology and the Internet, and this has a huge impact on their behaviors, expectations, and values. How Gen Z learns and behaves as an employee is influenced by several events that are unique to this generation, including inexperience when entering the job market, the rise of cell phones and social media, justice movements, and the fact that they have grown up in a security culture. Generation Z's entry into the job market means candidates with specific characteristics, regardless of their skills and needs, expectations from employers, or their behavior in the workplace. Those who are part of Generation Z are truly global. Generation Z is also known as Generation C (connected, communicating, content-centric, computer-centric, community-centric, click). Generation Z are the first generation to experience globalization and diverse cultural periods in their early life along with communication with others of different cultures, contexts, and conditions through social media. This generation is looking for career opportunities that will not only help them financially but also focus on personal and professional growth. As a result, paying attention to the effective factors in attracting and hiring Generation Z employees is not only necessary for organizations, but it can also help to improve the economic performance and success of the country.

2. Research Methods

In this research, the method of Brown and Clark (2006), which is used for coding in thematic analysis, was used to categorize the codes; Coding in theme analysis was done by Brown and Clark method with Etrid-Sterling's proposed method. This method is one of the conventional

methods of coding in theme analysis. This method is based on forming a theme network and is used in various research. The network of themes includes three categories of codes and concepts: basic themes, organizing themes, and overarching themes. Basic themes include codes and key points of the text. In this research, the smallest codes were identified and selected as a basic theme by fully reading the text. The organizing themes include the themes resulting from the combination and summarization of the basic themes. Codebases should be reviewed and similar concepts put together. The researcher should choose a suitable name for each code category according to his ability to recognize and master it. Finally, comprehensive themes include great themes that govern the text as a whole. Since, according to Brown and Clark's point of view, there is no clear rule about knowing the theme. Thematic analysis includes a wide range of methods and techniques. Also, in the process of analyzing the theme according to the goals and questions of the research, suitable analytical methods can be used. In the theme analysis of all data sources, the themes of all data are analyzed and interpreted. Coding in content analysis is a knowledge that can be done with more practice and skill.

3. Results

The current research, considering the recruitment conditions in Iran's government organizations, tries to answer the question, what are the effective factors in recruiting and hiring Generation Z employees? In order to collect data, the opinions of 20 experts were used. The findings of the current research are focused on five principles, which are: personality characteristics of people (with sub-theme variables of neuroticism, extroversion, adaptability, experience gathering and conscientiousness); The characteristics of the internal environment of the organization (with the variables of information technology, organizational culture, attitude and goals and strategy, leadership style and space and size) and the characteristics of the recruitment interviewers (with the variables of the ability to establish healthy communication, technical and specialized knowledge, the ability to analyze and evaluate, and skill in the discovery of talent) as well as the characteristics of organizational

structure and work processes (with variables of organizational structure, work processes and organizational rules) and the last code is the characteristics of managers and supervisors (with variables of human skills, experience, general information and technical and specialized information). In various researches that have been conducted on the recruitment and employment of employees of different generations, only the functional aspect of the employees has been considered, while in the present research, in addition to the functional aspect of the employees, the recognition of the different personality and behavioral aspects of the employees and even their interviewers It has also been noted. The current research aims to know as much as possible about the employees at the time of hiring in order to increase the productivity of today's dynamic organizations.

4. Discussions

According to the findings, personality traits are effective in attracting and hiring Generation Z employees, Generation Z is looking for work environments that are consistent with their personal values and beliefs. Personality traits can indicate the cultural fit between an individual and an organization. Personality traits such as communication and collaboration skills can contribute to team effectiveness. Generation Z usually values teamwork and social interactions. Generation Z has grown up in today's changing and fast-paced world. Characteristics such as flexibility and adaptability can indicate a person's ability to face challenges and changes. Personality traits can help identify people who

are motivated and eager to learn and grow. Generation Z is looking for opportunities for personal and professional development. Finally, according to the extracted codes, it is suggested to the managers of today's organizations that in order to attract Generation Z people, in addition to including the characteristics of this generation along with job security, in their job design, they should definitely consider Emphasize their creativity and active participation in teamwork. The need for on-the-job learning the promotion of capabilities and the permission to express oneself, which originates from a value such as progress in work, requires the attention of managers to these issues, and the policies of on-the-job training and the use of their talents should be included in the agenda of managers of today's organizations. Also, interactive styles and cooperative and relational work environments are recommended for today's managers in job design and employee development.

Funding

There is no funding support.

Authors' contribution

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest

no conflict-of-interest authors declared.

Acknowledgments

The authors of the article thank and appreciate all the people who have given scientific advice in preparing the article.

علمی

شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های جذب و استخدام کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی ایران

سید حامد هاشمی^{۱*}، حبیب ابراهیم پور^۲، مونا پناهی^۳، شبنم زرچو^۴

^۱ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

^۲ استاد گروه مدیریت دولتی و گردشگری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی

^۳ کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، رشت، ایران

^۴ دانشجوی دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران



10.22080/shrm.2024.5233

چکیده

نسل Z جوان‌ترین و جدیدترین افرادی هستند که وارد نیروی کار شده‌اند. سردرگمی در مورد ویژگی‌ها، ارزش‌های کاری، ترجیحات پاداش، تلاش برای جذب، استخدام و نگهداشت این گروه نسلی در سازمان‌های مجهول‌مانده باشد، از این رو مدیران منابع انسانی بایستی ویژگی‌های مرتبط با اشتغال این نسل را مورد توجه قرار دهند. پژوهش حاضر، با در نظر گرفتن این موضوع درصدد پاسخ به این سؤال است که عوامل مؤثر در جذب و استخدام کارکنان نسل Z کدام هستند؟ جهت گردآوری داده‌ها از نظرات خبرگان به تعداد ۲۰ استفاده شد. داده‌های به‌دست‌آمده به کمک نرم‌افزار MAXQDA مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار در جذب و استخدام کارکنان نسل Z شامل: ویژگی‌های شخصیتی، محیط درونی سازمان، مصاحبه‌کنندگان، ساختار سازمانی و ویژگی‌های مدیران هستند. مجموع این عوامل الگوی جذب و استخدام کارکنان Z را شکل داد. در پژوهش‌های مختلفی که روی جذب و استخدام کارکنان نسل‌های مختلف انجام شده فقط از نظر بعد کارکردی به کارکنان توجه شده است؛ درحالی‌که در پژوهش حاضر علاوه بر بعد کارکردی کارکنان به شناخت جنبه‌های مختلف شخصیتی و رفتاری کارکنان و حتی مصاحبه‌کنندگان آن‌ها نیز توجه شده است. ره‌آورد پژوهش حاضر شناخت هرچه بیشتر کارکنان را در زمان بدو استخدام را مد نظر دارد تا سبب افزایش بهره‌وری سازمان‌های پویای امروزی گردد.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳ مهر ۰۸

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳ آبان ۲۴

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴ خرداد ۰۷

کلیدواژه‌ها:

جذب و استخدام؛ کارکنان؛ نسل Z؛ سازمان‌های دولتی ایران

ایمیل: hamed.hashemi@pnu.ac.ir

* نویسنده مسئول: سید حامد هاشمی
آدرس: دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

1 مقدمه

امروزه سازمان‌ها در معرض تغییرات زیادی هستند که عمدتاً ناشی از تنوع نیروی کار، نوآوری‌های مستمر، تحولات تکنولوژیکی و ورود نسل^۱ Z است. امروزه چهار نسل مختلف در یک سازمان فعال هستند که عبارت‌اند از: نسل پرنوزاد یا بیبی بومرها، نسل X، Y و Z. در سازمان‌های امروزی این واقعیت بسیار مشهود است که بیبی بومرها در حال بازنشستگی هستند و مشاغل حرفه‌ای که توسط نسل Z جایگزین شده است (Pandita, 2022). نسل Z از افرادی تشکیل شده است که در دههٔ پس از ظهور پدیدهٔ وب جهانی (تاریخ میلادی ۱۹۹۵ الی ۲۰۱۰؛ تاریخ شمسی ۱۳۷۵ الی ۱۳۹۱)، متولد شده‌اند. نسل Z نشان‌دهندهٔ مرتب‌ترین و تحصیل‌کرده‌ترین نسل در جهان هستند. از نظر جمعیتی، بیش از ۲ میلیارد نفر متعلق به نسل Z هستند و پیش‌بینی می‌شود که در دههٔ آینده، این گروه بزرگ‌ترین بخش حرفه‌ای را در مقیاس بین‌المللی در برگیرند (Acheampong, 2021). با توجه به تغییرات جمعیتی، سن به یکی از مرتبط‌ترین ابعاد تنوع تبدیل شده است، مدیریت نیروی کار با تنوع سنی به‌عنوان یک چالش جدید برای سازمان‌ها تلقی می‌شود. مدیریت تنوع از رویارویی با تفاوت‌ها و سرمایه‌گذاری بر روی آن‌ها برای به‌دست‌آوردن نتایج مثبت هم برای فرد و تیم و هم برای کل سازمان حمایت می‌کند (Barak, 2017). مدیران و متخصصان منابع انسانی باید از پتانسیل این نسل برای سرمایه‌گذاری استفاده نمایند؛ زیرا این امر محرک اصلی عملکرد تجاری است (Racolța-Paina & Irini, 2021).

جذب و حفظ کارمندان نسل Z در حال تبدیل شدن به یک کار دشوار است؛ زیرا نسل جدید بسیار بیشتر از نسل‌های قبلی خواستار منحصربه‌فرد بودن هستند (Chillakuri, 2020). پروساک^۲ (۲۰۱۹) معتقد است که یکی از دلایل اصلی رفتار منحصربه‌فرد بودن نسل Z، تمایل برای ایجاد تغییر و رضایت ندادن به وضعیت موجود است. نسل Z به‌عنوان نسل دیجیتال، با تکنولوژی و اینترنت بزرگ شده است و این موضوع تأثیر زیادی بر رفتارها، انتظارات و ارزش‌های آن‌ها دارد. این نسل به دنبال فرصت‌های شغلی است که نه تنها به تأمین مالی آن‌ها کمک کند، بلکه به رشد شخصی و حرفه‌ای نیز توجه داشته باشد. بنابراین، با ورود نسل Z به بازار کار، سازمان‌ها باید به تغییرات در نیازها و انتظارات این نسل توجه کنند. این تغییرات می‌تواند بر روی استراتژی‌های جذب و استخدام تأثیر بگذارد. با توجه به اینکه نسل Z به دنبال فرصت‌های شغلی با ارزش‌های انسانی و اجتماعی است، سازمان‌ها باید بتوانند خود را به‌عنوان یک کارفرمای جذاب معرفی کنند. شکاف عملکردی که میان وضعیت سازمان‌های فعلی و انتظارات نسل Z وجود دارد، باعث شده تا توجه به عوامل انگیزانندهٔ کارکنان در بخش دولتی مورد توجه پژوهشگران قرار بگیرد. بدین منظور، سازمان‌های دولتی باید به گونه‌ای از نسل Z در بدنهٔ خود بهره

ببرد که هم در آنان انگیزهٔ خدمت عمومی ایجاد کند و هم بتواند نسل Z را به گونه‌ای درست مدیریت کنند تا نقش مهمی در کارآمدی و اثربخشی بخش عمومی ایفا کنند. اگر جذب و استخدام کارکنان نسل Z که با فرهنگ و ارزش‌های سازمان همخوانی داشته باشد، می‌تواند به افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی منجر شود. نسل Z به‌عنوان یک نسل خلاق و نوآور شناخته می‌شود. جذب این نسل می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا ایده‌های جدید و نوآورانه را به کار بگیرند. با توجه به ویژگی‌های خاص نسل Z، سازمان‌ها می‌توانند با جذب این نسل، به توسعهٔ پایدار و بلندمدت خود کمک کنند. از سویی در کشور ایران، مشکل اصلی اقتصاد کشور، بیکاری جوانان تحصیل‌کرده است که به دلیل عدم تطابق مهارت‌های آموزشی با نیازهای بازار کار، بسیاری از فارغ‌التحصیلان فاقد مهارت‌های لازم هستند. شناخت درست از آیندهٔ کار و روابط آن، برای اتخاذ سیاست‌های آموزشی و فناوریانهٔ مؤثر ضروری است. در نتیجه، توجه به عوامل مؤثر در جذب و استخدام کارکنان نسل Z نه تنها برای سازمان‌ها ضروری است، بلکه می‌تواند به بهبود عملکرد و موفقیت اقتصادی کشور نیز کمک نماید. تحولات فنی و جمعیتی که طی قرن‌های بیستم دنیا را درنوردیده، از جمله سرعت بالای تغییر و تحولات، بهبود ابزارهای تکنولوژی و تسریع و بهبود ارتباطات، انقلاب‌های اجتماعی و سیاسی و در نهایت جریان‌های نوسازی و توسعهٔ کشورهای جهان سوم پیامدهای اجتماعی زیادی داشته است. یکی از این پیامدها بروز نوعی تفاوت ارزشی و هنجاری میان نسل جوان و نسل قدیمی‌تر شده است که از آن با تعبیری مثل تفاوت نسلی و یا شکاف نسلی و تفاوت در نگاه به زندگی نام برده می‌شود. از سویی دیگر می‌توان گفت، نسل‌ها سازندهٔ جامعه هستند، باید بتوانیم از نسل‌های جدید در سازمان‌های پویای امروزی به‌درستی بهره بگیریم. از این‌رو توجه به مسائل پیش روی مدیران با نگاهی به تفاوت‌های موجود در میان نسل Z با نسل‌های گذشته ضروری است. ره‌آورد این پژوهش به بسط نظری و عملی انگیزهٔ کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی ایران و تأثیر تجربه‌های نسلی افراد روی آن کمک خواهد کرد و با ارائهٔ راهکارهایی به مدیران و کارکنان، باعث افزایش بهره‌وری در سازمان‌های پویای امروزی می‌شود. حال این سؤال مطرح می‌گردد که چگونه می‌توان انگیزهٔ خدمت عمومی کارکنان نسل Z را در بدو ورود آن‌ها به سازمان‌های دولتی ایران با توجه به تفاوت‌های آن‌ها با نسل‌های گذشته شناسایی کرد.

2 مبانی نظری

نسل‌ها در سازمان‌ها به پنج دستهٔ سنت‌گرایان، ازدیاد اولاد، نسل X، نسل Y و نسل Z تقسیم می‌شوند و درحالی‌که همچنان مطالعه روی نسل Y ادامه دارد، سازمان‌ها با چالش ورود جدیدترین و جوان‌ترین نسل نیروی کار یعنی نسل Z مواجه شده‌اند و در نتیجه شناخت آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد (Botezat et al, 2020). اصطلاح نسل Z را نخستین

² Prossack

¹ Generation Z

سیاست، صمیمی‌تر و راحت‌تر با دیگران، ازین‌رفتن خرافات و مسائل انحرافی که به دین نسبت داده می‌شود (Bergler, 2020)؛ تمایل به آسودگی و اهمال‌کار، خوش‌بین در تعامل با جهان، توجه به واقعیات، فردگرا و عمل‌گرا، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی تحت توسعه، ریسک افزایش‌یافته سلامت ذهنی مرتبط با انزوا، عدم امنیت، تشویش و افسردگی (Chicca & Shellenbarger, 2018)؛ خواهان اصلاح در حوزه فرهنگ و نوع سخن گفتن، تنوع‌طلب، مادی‌گرا، اضطراب بیشتر در زندگی و نگران آینده (Dehghan et al, 2023)؛ نسبت به نسل قدیم متمایل‌تر به دیدگاه‌های دیگران، انتقادگر (Heritage et al, 2016)؛ متوقع بودن، ترجیح کار تیمی، ایجاد گسست بین خانواده‌ها، بهره‌گیری از امکانات وسیع، روحیه جنگنده، ملی‌گرا (میهن‌پرست)، تمایل به دورکاری (مایل به فضای کار منعطف)، تحول‌پذیر (مقاومتی در برابر تحول ندارند)، نسلی تحصیل‌کرده، دست‌آوردگرا (Ardueser & Garza, 2021)؛ روابط عاطفی زودگذر و به دنبال جذابیت‌های لحظه‌ای (Aydognmus, 2016)؛ واقع‌گرا و رقابتی (Renaldo et al, 2020)؛ اثرگذار و نوآور (Berkup, 2014) می‌باشد.

نسل Z همچنین به‌عنوان نسل C (متصل، برقراری ارتباط، محتوای محوری، رایانه‌ای، جامعه‌محور، کلیک) شناخته می‌شوند. نسل Z اولین نسلی هستند که در اوایل زندگی خود همراه ارتباط با دیگران فرهنگ‌ها، زمینه‌ها و شرایط مختلف از طریق رسانه‌های اجتماعی جهانی‌شدن و دوره‌های متنوع فرهنگی را تجربه می‌کنند (Dehghan et al, 2023). اعضای نسل Z به‌عنوان تسلط فنی ارتباط بسیار زیاد و تلفیق یکپارچه فناوری تقریباً در همه زمینه‌های زندگی از نظر بصری درگیر هستند و ترجیح می‌دهند به جای خواندن مقاله‌ای در این زمینه فیلم و خلاصه‌ای از موضوع را تماشا کنند. اگرچه فناوری از نزدیک در زندگی آن‌ها نقش بسته است و بسیاری از تعاملات اجتماعی آن‌ها در اینترنت رخ می‌دهد، اما وقتی صحبت از ارتباط با مدیران می‌شود آن‌ها ارتباطات حضوری صادقانه را ترجیح می‌دهند. علاوه بر این، آن‌ها بیشتر نگران حریم خصوصی و ایمنی هستند، پس نسل Y کمی قدیمی‌تر و بیشتر به شبکه‌های اجتماعی خصوصی‌تر کشیده می‌شوند. ریلک و همکاران (۲۰۱۸) نسل Z را به‌عنوان مادی‌ترین نسل و مرتبط با سطح جهانی و تحصیل‌کرده رسمی که جهان ما تاکنون دیده است، توصیف می‌کند. به‌علاوه آن‌ها به‌عنوان رئالیست، ماتریالیست و عمل‌گرا توصیف می‌شوند. انتظار می‌رود که آن‌ها بیش از هر نسل قبلی با ترجیح برای محیط یادگیری سازگار، متمرکز تعامل آموزش ببینند. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد نسل Z در مقایسه با نسل Y، تمایل کم‌تری برای کار در یک محیط سریع دارند. طبق گفته مؤسسه مسائل نوظهور (۲۰۱۲) نسل Z متنوع‌ترین و از نظر تکنولوژیک پیشرفته‌ترین نسل است (Dehghan et al, 2023).

بار اسکرور در سال ۲۰۰۸ برای برجسب آن‌هایی که بعد از هزاره‌ها به دنیا می‌آیند یا آمده‌اند به کار برد (Espaillat & Ruiz, 2017). این گروه با نام‌های بسیار دیگری شناخته می‌شود و اکثریت آن‌ها مستقیماً با فناوری و به طور ضمنی با اینترنت و رسانه‌های اجتماعی مرتبط هستند، مانند نسل اینترنت و بومیان دیجیتال می‌باشد (Dorsey, 2016). استفاده از چنین نام‌هایی را برای نسل Z می‌توان با این واقعیت توضیح داد که این اولین نسلی است که در یک دنیای یکپارچه و متصل بین‌المللی متولد شده است، جایی که اینترنت همیشه وجود داشته و ابزاری ضروری در زندگی روزمره محسوب می‌شود (Turner, 2015). علاوه بر این، نحوه یادگیری و رفتار نسل Z به‌عنوان کارمند، به ترتیب تحت تأثیر تعدادی از رویدادها است که کاملاً مختص این نسل است، از جمله عدم تجربه در هنگام ورود به بازار کار، ظهور تلفن‌های همراه و رسانه‌های اجتماعی، جنبش‌های عدالت‌خواهانه و این واقعیت که آن‌ها در یک فرهنگ امنیتی رشد کرده‌اند (Schroth, 2019).

ورود نسل Z به بازار کار به معنای نامزدهایی با ویژگی‌های خاص است، صرف نظر از اینکه به مهارت‌ها و نیازها، انتظارات از کارفرمایان یا رفتار آن‌ها در محل کار اشاره می‌شود. کسانی که بخشی از نسل Z هستند، واقعاً جهانی هستند (Bolser & Gosciej, 2015). ویژگی این افراد انعطاف‌پذیری و استقلال است، آن‌ها نسبت به نسل‌های قبلی تنوع‌پذیری بیشتری دارند، یاد می‌گیرند تفاوت‌های مربوط به مذهب، طبقه اجتماعی، نژاد یا قومیت را بپذیرند (Kapil & Roy, 2014). آن‌هایی که در نسل Z هستند، عمل‌گرا و دارای وضعیت بومی دیجیتال هستند (Grow & Yang, 2018; Lanier, 2017). نمایندگان نسل Z در مقایسه با نسل‌های قبلی موفق‌تر از موانع مربوط به تفاوت‌های فرهنگی در محیط حرفه‌ای اجتناب می‌کنند (Bharat & Rajendra, 2018). به گفته هالف (۲۰۱۵) اعضای نسل Z شنوندگان خوبی هستند، خلاق، دائماً یادگیری‌گرا، عادت به ارائه ورودی دارند؛ اما مهارت‌های نوشتاری ضعیفی دارند (بزرگ‌شدن در دوره کوتاه‌نویسی از طریق رسانه‌های اجتماعی: اختصارات، شکک‌ها و نداشتن علائم نگارشی مفید) هستند. آن‌ها از اهمیت ارتباط حضوری و کاستی‌های خود در این زمینه آگاه هستند. همه این ویژگی‌های نسل Z بر رفتار آن‌ها در محل کار تأثیر می‌گذارد و می‌زانی که کارفرمایان این جنبه‌ها را در نظر می‌گیرند، تأثیر قاطعانه‌ای بر اینکه حضور آن‌ها در شرکت‌ها یک فرصت یا چالش برای کسانی است که با آن‌ها کار می‌کنند، دارد (Pandita, 2022).

طبق پژوهش‌های انجام‌گرفته قبلی ویژگی‌های نسل Z شامل: فعال و پویا (Bersin, 2015)؛ دارای سواد دیجیتال، معتاد به تکنولوژی و سرعت، علاقه‌مند به ارتباطات مجازی (Berkup, 2014; Dehghan et al, 2023)؛ گرایش بیشتر به تجملات، توقع کسب امکانات رفاهی در کوتاه‌مدت، از لحاظ شخصیتی، هویتی شکل‌یافته‌تر و مستقل، تعدیل رابطه دین و

² Roblek

¹ Half

شده است (Dehghan et al, 2023). لذا در شناخت نسل Z می‌توان گفت شامل کسانی هستند که در بیست سال گذشته به دنیا آمده‌اند و با اینترنت و موبایل بزرگ و تربیت شده‌اند. این نسل جدید به شدت وابسته به فناوری و اینترنت است و از همین رو از نسل قبلی یعنی دهه شصتی‌ها (نسل هزاره) متمایزند. به همین دلیل برخی به این نسل نام شهروندان دیجیتال داده‌اند. وجود چنین افرادی در سازمان‌ها در کنار سایر نسل‌های کارکنان علاوه بر ایجاد چالش‌های فرهنگی ضرورت توجه به نیازمندی‌ها و انتظارات متفاوت آن‌ها به منظور استفاده در فرآیند انگیزش حفظ و نگاه‌داشت و به‌کارگیری را دوچندان می‌کند (Dehghan et al, 2023). استخدام و گزینش، فرآیندهایی معطوف به شناسایی، جذب و ایمن‌سازی افراد مناسب برای رویارویی با نیازهای منابع انسانی یک سازمان است. در ادبیات، استخدام و گزینش معادل یکدیگر در نظر گرفته می‌شود. استخدام معطوف به شناسایی و جذب داوطلبان مدنظر و گزینش معطوف به انتخاب مناسب‌ترین افراد است. گزینش نمایانگر مرحله نهایی تصمیم‌سازی در فرآیند استخدام است (Akhavan Kharazian et al, 2019). لذا با توجه به ویژگی‌های بیان شده از نسل Z و همچنین ساختارهای بوروکراتیک تخصص‌گرایی عصر تیلوریسم، تمرکزگرایی، تأکید بر نیروی جسمی کارکنان، ساعات کار انعطاف‌پذیر و نظایر آن در دنیای پرشتاب امروز کم‌رنگ شده و چالش‌های جدیدی را موجب شده است که مدیران منابع انسانی در سازمان‌های کشور باید با آن‌ها برخورد کنند تا فعالیت‌ها و وظایف خود را به طور اثربخش به انجام برسانند. کارفرمایان باید با این واقعیت روبه‌رو شوند که این نسل شغل مورد علاقه خود را انتخاب خواهد کرد نه به این دلیل که می‌خواهند خواسته‌های کسی را برآورده کنند. نتیجه این رفتار یک انگیزه ذاتی است؛ آن‌ها روحیه سخت‌گیرانه‌ای دارند و می‌خواهند بر جهان تأثیر بگذارند. در عین حال، مهم‌ترین اهداف شغلی آن‌ها تعادل بین زندگی و ایجاد ثبات در محل کار است (Dehghan et al, 2023). هوش مصنوعی یک سازوکار جدید در حوزه استخدام است که می‌تواند حجم زیادی از اطلاعات را برای پیدا کردن متقاضیان استخدامی مناسب پردازش کند. هوش مصنوعی می‌تواند داده‌های رسانه‌های اجتماعی را پایش کند تا ارزش‌ها و باورها و نگرش‌های متقاضیان استخدامی را ارزیابی کند. بهره‌گیری از هوش مصنوعی موجب می‌شود نسبت داده‌هایی که در مورد ویژگی‌های شخصیتی و تناسب شغلی شاغل به دست می‌آید، بیشتر از رزومه‌های سنتی باشد. هوش مصنوعی بدون سوگیری و تعصب است و با دادن وزن مساوی به همه متقاضیان استخدامی، رزومه‌ها را غربال می‌کند (Akbari & Tahmasebi, 2023).

سهومینینگ (۲۰۲۱) اظهار داشت که نسل Z ترجیح می‌دهد در محیطی کار کند که زمینه‌های مشاوره یادگیری و توسعه حرفه‌ای را ایجاد کند. نسل Z به دلیل دوران دیجیتالی بسیار پیشرفته‌ای که در آن متولد شده‌اند، از ویژگی‌های نسل خالص برخوردار است؛ آن‌ها همچنین به‌عنوان نسل «فیس بوک»، «بومی دیجیتال» یا گاهی اوقات «نسل نت» مشخص می‌شوند (Dehghan et al, 2023). گزارشی که حاصل پژوهش بین‌المللی (۲۰۱۰) تحت عنوان «پیکره عمومی دانش» یا «CBOK» بوده است که شامل ۱۳/۵۸۲ پاسخ‌دهنده از ۱۰۷ کشور جهان صورت گرفته است. در گزارش مزبور معیارها و مهارت‌های مورد نیاز پیرامون حوزه‌های (مهارت‌های عمومی، مهارت‌های رفتاری، مهارت‌های فنی، دانش، ابزارها و تکنیک‌های حسابرسی، استانداردهای حسابرسی داخلی، برنامه‌های تضمین کیفیت و بهبود) قرار گرفته است و همچنین گزارش شده که مهارت‌های ارتباطی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مورد نیاز می‌باشد (Bakhtiari & Biglar, 2019). استخدام به روند کلی جذب، غربال‌گری، انتخاب و انتصاب متقاضیان مناسب برای مشاغل در درون سازمان اطلاق می‌شود. ممکن است مدیران و کارشناسان منابع انسانی و متخصصان استخدام، وظیفه استخدام را بر عهده بگیرند. اما در برخی موارد آژانس‌های استخدامی بخش عمومی، آژانس‌های استخدامی خصوصی، یا مشاوره‌های کارمندیابی تخصصی برای بخش‌هایی از این فرآیند استفاده می‌شوند. همچنین، فناوری‌های مبتنی بر اینترنت که از همه جنبه‌های استخدام پشتیبانی می‌کنند، بسیار گسترده شده است (Sulich, 2015).

کاربرد رسانه‌های اجتماعی برای استخدام، بیشتر از سایر حوزه‌ها در رابطه با روش‌های منابع انسانی دیجیتال در حال افزایش است. با وجود این، جست‌وجوی شغل در اینترنت یک روش جایگزین نیست؛ بلکه تکمیل‌کننده روش‌های سنتی است. بنابراین، می‌توان این گونه استدلال کرد که اگرچه اینترنت انتشار نیازمندی‌های کاری و دسترسی به اطلاعات بالقوه را در مورد گزینه‌های شغلی موجود آسان کرده است، فرآیندهای مهم مربوط به جست‌وجوی سنتی کار را اساساً اصلاح نکرده است. مطالعات نشان داده ۴۵ درصد از کارفرمایان از رسانه‌های اجتماعی برای ارزیابی متقاضیان شغل استفاده کرده‌اند؛ درحالی‌که ۳۵ درصد آن‌ها به علت اطلاعاتی که از ردپای دیجیتال متقاضیان به دست آورده‌اند به متقاضی پیشنهاد همکاری نداده‌اند (Akbari & Tahmasebi, 2023).

اتوماسیون کامل فعالیت‌ها، استفاده از سیستم‌های هوش مصنوعی و دیجیتال‌سازی در همه زمینه‌های استخدامی نسل Z و همچنین در زندگی روزمره این نسل مصرف‌کنندگان همه گیر

جدول ۱. مرور ادبیات و پیشینه پژوهش

ردیف	مشخصات مقاله	موارد بررسی شده در مقاله
------	--------------	--------------------------

¹ Common Body of Knowledge (CBOK)

۱	لزلی و همکاران، ۲۰۲۱	ادراکات نسل Z از یک محیط کاری مثبت یافته‌های حاصل از مصاحبه نشان داد که تعادل کار و زندگی، پیشرفت و توسعه مسیر شغلی و محیط کاری راحت (بیشتر غیر رسمی و منعطف) از ادراکات این نسل از یک محیط کاری مثبت است.
۲	آگاروال ^۲ و همکاران، ۲۰۲۰	کار منعطف، پاداش و قدرشناسی، جبران خدمات و مزایا، بازخورد، کار داوطلبانه و دیجیتال محوری بر رضایت شغلی کارکنان نسل Z تأثیر معنادار دارد. فرصت‌های توسعه مسیر شغلی، نوآوری بر رضایت شغلی کارکنان این نسل تأثیر معناداری ندارد.
۳	هریس ^۳ ، ۲۰۲۰	بررسی میزان آمادگی برای نسل Z در محیط‌های کاری به کمک پژوهش کمی انجام شده است. یافته‌ها نشان داد که این نسل برای آموزش کافی، باور به توانایی‌های خود، اهداف روشن، بازخورد مستمر، روابط مجازی و حضوری و رشد حرفه‌ای ارزش قائل است.
۴	فیلاترووی و عتیق ^۴ ، ۲۰۲۰	مدیریت کردن پیوند کارکنان در نسل Z به روش کمی یافته‌ها نشان داد که منصفانه بودن سیستم جبران خدمت دارای تأثیرات روان‌شناختی است؛ اما بر عجز کردن کارکنان تأثیر معناداری ندارد. فرصت‌های مسیر شغلی بر عجز شدن کارکنان تأثیری ندارد. همچنین معناداری روان‌شناختی بر عجز کردن کارکنان تأثیرگذار است.
۵	دیاکونو و دوتو ^۵ ، ۲۰۲۰	رفتار کارکنان در بازار کار: نسل Z در مقابل نسل Y یافته‌ها نشان داد که هر دو نسل کار را فرصتی برای یادگیری و توسعه شخصی می‌دانند. نسل Y از رسانه‌های اجتماعی بین یک تا سه ساعت در هر روز و نسل Z بیش از سه ساعت از این رسانه‌ها استفاده می‌کنند. همچنین نسل Y روزانه بیش از سه ساعت تلویزیون تماشا می‌کنند اما نسل Z کمتر از یک ساعت. نسل Y برای بیمه‌های درمانی، پرداخت‌های اضافه کاری و تصویر و شهرت کارفرما اهمیت قائل است و نسل Z کار برای شرکت‌های بزرگ که توسعه حرفه‌ای کارکنان و برنامه‌های آموزشی داخلی را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند، ترجیح می‌دهد.
۶	بکتون ^۶ و همکاران، ۲۰۱۴	سه نوع رفتار مهم محیط کاری یعنی تغییر و انتقال شغلی، اطاعت از قوانین و سیاست‌ها و همچنین میزان اخراج و بیرون آمدن از شغل، تمایل به اضافه کاری
۷	آجامونگ و همکاران، ۲۰۱۷	عوامل مؤثر بر پذیرش و استفاده از ابزارهای ارتباطات رایانه‌ای و وجود مکانیزم مداخله‌گر با اثرات قابل شناسایی آن‌ها

¹ Leslie

² Aggarwal

³ Harris

⁴ Filatrovi & Attiq

⁵ Diaconu & Dutu

⁶ Becton

۸	فرلا و همکاران، ۲۰۱۷	بررسی چگونگی و وجود تفاوت‌های نسلی در زمینه تیم‌های مجازی در حوزه‌های مختلف از جمله: تفاوت‌های فرهنگی، چگونگی تحمل و پذیرش تنوع فرهنگی، مرزهای زمانی، "تعادل کار و زندگی" و "ترتیب‌بابت کاری انعطاف‌پذیرتر" و استفاده از تکنولوژی‌ها صورت می‌گیرد.
۹	کاگانووا و همکاران، ۲۰۱۷	با هدف شناسایی و تحلیل عوامل اثرگذار بر انگیزه‌مندی برای تلاش طی یک مطالعه دانشگاهی در گروه‌های نسلی وای و زد Z به پژوهش پرداختند. نتایج پرسش‌نامه NEO نشان داد که روان-رنجورخویی و مقیاس توقف تلاش از پرسش‌نامه D-V-M در گروه نسلی زد نسبت به گروه نسلی وای بسیار بالاتر است. در مجموع، گروه‌های وای و زد نتایج ضعیفی در امتیاز بالای روان‌رنجورخویی و مقادیر بسیار کم در امتیاز بالای پشتکار دارند.
۱۰	رانی و ساموئل، ۲۰۱۶	تفاوت‌ها در ارزش‌های کاری و سازگاری فرد- سازمان در نسل پرزایی، نسل ایکس و نسل وای و نسل زد در هند و درک رابطه بین ارزش‌های سازگاری فرد- سازمان و قصد جابه‌جایی شغلی کارکنان در نسل‌های مختلف
۱۱	شرر و هماران (۲۰۱۶)	برای نگه‌داشت نسل Z راه‌های متعددی می‌توان استفاده کرد. برای مثال، حمایت و تعادل بین کار و زندگی، اجتماعی کردن کارکنان، توجه به سلامت و نگهداری طراوت و شادابی کارکنان، اعطای اوراق قرضه رسمی و غیررسمی در محل کار فرصت‌های مطالعاتی و شرکت در مجامع بین‌المللی

۳ روش پژوهش

در این پژوهش برای دسته‌بندی کدها از روش براون و کلارک (۲۰۰۶) روشی که برای کدگذاری در تحلیل مضمون می‌باشد، استفاده شده است؛ این روش که با استقبال بسیاری مواجه بوده است بر اساس الگوی پیشنهادی از سه مرحله، گام و اقدام تشکیل شده است. مراحل سه‌گانه این الگو عبارت‌اند از: تجزیه و توصیف متن، تشریح و تفسیر متن و ترکیب و ادغام. کدگذاری در تحلیل مضمون به روش براون و کلارک با روش پیشنهادی اترید-استرلینگ انجام شده است. این روش یکی از روش‌های مرسوم کدگذاری در تحلیل مضمون است. این روش مبتنی بر تشکیل شبکه مضامین است و در پژوهش‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. شبکه مضامین شامل سه دسته از کدها و مفاهیم است: مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر^۷. مضامین پایه شامل کدها و نکات کلیدی متن است. در این پژوهش با مطالعه کامل متن خردترین کدها شناسایی و به‌عنوان یک مضمون پایه انتخاب شدند. مضامین سازمان‌دهنده شامل مضامین حاصل از ترکیب و تلخیص مضامین پایه است. کدهای پایه باید مرور و مفاهیم مشابه در کنار هم قرار گیرند. پژوهشگر با توجه به توان تشخیص و تسلط خود باید نام مناسبی برای هر دسته کد انتخاب کند. در نهایت مضامین فراگیر شامل مضامین عالی دربرگیرنده حاکم بر متن به مثابه کل است. از آنجایی که بر اساس دیدگاه براون و کلارک قاعده کاملاً مشخصی درباره شناخت مضمون وجود ندارد. تحلیل مضمون، طیف گسترده‌ای از روش‌ها و فنون را

در بر می‌گیرد. همچنین در فرآیند تحلیل مضمون با توجه به اهداف و سؤالات پژوهش می‌توان از روش‌های تحلیلی مناسب آن استفاده کرد. در تحلیل مضمون همه منابع داده، بررسی و مضامین کل داده‌ها، تحلیل و تفسیر می‌شود. کدگذاری در تحلیل مضمون دانشی است که با تمرین و مهارت بیشتر قابل انجام است.

۴ یافته‌های پژوهش

طبق ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش حاضر ۶ مصاحبه‌کننده مرد و ۱۴ مصاحبه‌کننده زن، ۳ مصاحبه‌کننده دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۱۷ نفر دارای مدرک تحصیلی دکتری، ۴ مصاحبه‌کننده سابقه شغلی کمتر از ۱۵ سال و ۱۶ نفر دارای سابقه شغلی بالای ۱۵ سال و از نظر سن ۳ مصاحبه‌کننده کمتر از ۴۰ سال، ۸ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۹ نفر بالای ۵۰ سال می‌باشند.

یافته‌های پژوهش حاضر بر پنج اصل متمرکز می‌باشد که عبارت‌اند از: ویژگی‌های شخصیتی افراد، ویژگی‌های محیط درونی سازمان، ویژگی‌های مصاحبه‌کننده‌های جذب، ویژگی‌های فرآیندهای کاری و قوانین سازمانی و همچنین ویژگی‌های مدیران و سرپرستان. در ادامه به کدهای استخراج‌شده از متن مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان اشاره می‌گردد. این

¹ Ferrara

² Rani and Samuel

³ Attride-Stirling

⁴ Thematic Network

⁵ Basic Themes

⁶ Organizing Themes

⁷ Global Themes

کدها در مرحله اول با مطالعه و بررسی در پنج تم اصلی خوشه-بندی شدند. این مرحله شامل ایجاد یک جدول خلاصه سازی از تم های سازمان دهی شده است.

الف) مضامین اصلی و فرعی شناسایی شده از ویژگی های شخصیتی افراد متقاضیان جذب و استخدام عبارت اند از: ۱) روان رنجوری با مضامین پایه مضطرب، نگران آینده، احساس تنهایی در جمع، بی ثباتی، افسردگی، بی ثباتی عاطفی، تنوع طلب، درگیری مداوم با چالش های روانی متفاوت و به دنبال جذابیت های لحظه ای بودن. ۲) برون گرایی با مضامین پایه خوش مشرب، فعال، شبکه ارتباطات و تعهدات شفاهی، طرفدار بهبود وضعیت با گفت و گو، حل اختلاف بر اساس تمایلات شخصی، عاشق کار تیمی، تیم محوری، طرفدار آزادی بیان، ارتباطات مجازی، روابط نیمه پایدار، اهل مذاکره برد-برد، گرایش به روابط انسانی باز و تزریق اعتماد. ۳) سازگاری با

مضامین پایه؛ تصمیم گیری موردی و آنی، انعطاف پذیر، خواهان محیط کاری منعطف، ارتباط نزدیک با سازمان رقیب، تطابق خود با تغییرات مداوم، سازگاری با ساعت کاری منعطف، پذیرش مدیران تحولی، تطابق با محیط کار پویا، تغییر پذیر (مقاومتی در برابر تحول ندارد) و دورکاری. ۴) تجربه-اندوزی با مضامین پایه؛ هر کاری را شخصاً خودشان باید تجربه کنند، تک تخصص، تعداد شغل ها با تفاوت کم، استاندارد بودن بستگی به نظر شخص دارد، توجه به مهارت و شایستگی، با ارائه فکر و میزان حل مشکلات پرستیز جمع می کنند، گرایش به تولید واحدی و عدم گرایش به تولید انبوه و ۵) وظیفه-شناسی با مضامین پایه؛ راحت طلب و اهمال کار، تنبل، واقع گرا، رقابتی، عمل گرا، عینی گرا، اثرگذار، دستاوردگرا، کار هدفمند، متمرکز، تأکید بر نتیجه و وفاداری به پروژه و همکاران (جدول ۲).

جدول ۲. مضامین اصلی و فرعی شناسایی شده از ویژگی های شخصیتی افراد متقاضیان جذب و استخدام

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد استخراجی (مضمون پایه)
ویژگی های شخصیتی افراد	روان-رنجوری	مضطرب، نگران آینده، احساس تنهایی در جمع، بی ثباتی، افسردگی، بی ثباتی عاطفی، تنوع طلب، درگیری مداوم با چالش های روانی متفاوت و به دنبال جذابیت های لحظه ای بودن
	برون گرایی	خوش مشرب، فعال، شبکه ارتباطات و تعهدات شفاهی، طرفدار بهبود وضعیت با گفت و گو، حل اختلاف بر اساس تمایلات شخصی، عاشق کار تیمی، تیم محوری، طرفدار آزادی بیان، ارتباطات مجازی، روابط نیمه پایدار، اهل مذاکره برد-برد، گرایش به روابط انسانی باز و تزریق اعتماد
	سازگاری	تصمیم گیری موردی و آنی، انعطاف پذیر، خواهان محیط کاری منعطف، ارتباط نزدیک با سازمان رقیب، تطابق خود با تغییرات مداوم، سازگاری با ساعت کاری منعطف، پذیرش مدیران تحولی، تطابق با محیط کار پویا، تغییر پذیر (مقاومتی در برابر تحول ندارد) و دورکاری.
	تجربه-اندوزی	هر کاری را شخصاً خودشان باید تجربه کنند، تک تخصص، تعداد شغل ها با تفاوت کم، استاندارد بودن بستگی به نظر شخص دارد، توجه به مهارت و شایستگی، با ارائه فکر و میزان حل مشکلات پرستیز جمع می کنند، گرایش به تولید واحدی و عدم گرایش به تولید انبوه
	وظیفه-شناسی	راحت طلب و اهمال کار، تنبل، واقع گرا، رقابتی، عمل گرا، عینی گرا، اثرگذار، دستاوردگرا، کار هدفمند، متمرکز، تأکید بر نتیجه و وفاداری به پروژه و همکاران

جذاب، بهبود کیفیت زندگی کاری پرسنل، طراحی سمت های مشخص نسل Z، فرصت رشد و توسعه به جوانان، ایجاد تناسب ارزش های سازمان با ارزش های نسل Z و ایجاد جذابیت های لحظه ای در کار. ۴) سبک رهبری با مضامین پایه؛ حذف بروکراسی های سنتی، رهبری تسهیم شده، رهبری توانمند، رهبری خلاق، رهبری فعال، رهبری تحول گرا، رهبری کارآفرینانه، رهبری عملیاتی، رهبری تیم گرا، سیستم مدیریتی غیر متمرکز و رهبری مشارکتی و ۵) فضا و اندازه با مضامین پایه؛ فضای کاری با امکانات رفاهی، فضای کاری منعطف، تنوع در محیط کاری، محیط کاری بدون جداکننده، فضای کار اشتراکی، تسهیم در مالکیت فضا، طراحی فضایی مشوق خلاقیت و محیط پویا (جدول ۳).

ب) مضامین اصلی و فرعی شناسایی شده از ویژگی های محیط درون سازمانی متقاضیان جذب و استخدام عبارت اند از: ۱) فناوری اطلاعات (تکنولوژی) با مضامین پایه؛ ایجاد سازمان مجازی، ارتقای زیرساخت های فناورانه، به کارگیری ارتباطات دیجیتال به روز، استفاده از شبکه های اجتماعی، ایجاد ائتلاف تجاری و ایجاد زیرساخت های فناورانه. ۲) فرهنگ سازمانی با مضامین پایه؛ جذابیت سازمانی، تشکیل سازمان با چندملیت، تشکیل سازمان چندفرهنگی، توجه به ارزش ها و اهداف متفاوت، برجسته کردن اهداف و ارزش ها و پذیرش تفاوت های اجتماعی. ۳) نگرش با مضامین پایه؛ ایجاد محیط کاری حمایت کننده، تعاملات کاری افقی، مرزبندی کم رنگ، تنوع در انگیزه کاری، طراحی شغل های جذاب، طراحی سمت های

جدول ۳. مضامین اصلی و فرعی شناسایی شده از ویژگی های محیط درونی سازمان

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد استخراجی (مضمون پایه)
------------	------------	--------------------------

ایجاد سازمان مجازی، ارتقای زیرساخت‌های فناوریانه، به کارگیری ارتباطات دیجیتالی به روز، استفاده از شبکه‌های اجتماعی، ایجاد ائتلاف تجاری و ایجاد زیرساخت‌های فناوریانه	فناوری اطلاعات (تکنولوژی)	ویژگی‌های محیط درونی سازمان
جذابیت سازمانی، تشکیل سازمان با چندملیت، تشکیل سازمان چندفرهنگی، توجه به ارزش‌ها و اهداف متفاوت، برجسته کردن اهداف و ارزش‌ها و پذیرش تفاوت‌های اجتماعی	فرهنگ سازمانی	
ایجاد محیط کاری حمایت‌کننده، تعاملات کاری افقی، مرزبندی کم‌رنگ، تنوع در انگیزه کاری، طراحی شغل‌های جذاب، طراحی سمت‌های جذاب، بهبود کیفیت زندگی کاری پرسنل، طراحی سمت‌های مختص نسل Z، فرصت رشد و توسعه به جوانان، ایجاد تناسب ارزش‌های سازمان با ارزش‌های نسل Z و ایجاد جذابیت‌های لحظه‌ای در کار	نگرش	
حذف بروکراسی‌های سنتی، رهبری تسهیم‌شده، رهبری توانمند، رهبری خلاق، رهبری فعال، رهبری تحول‌گرا، رهبری کارآفرینانه، رهبری عملیاتی، رهبری تیم‌گرا، سیستم مدیریتی غیر متمرکز و رهبری مشارکتی	سبک رهبری	
فضای کاری با امکانات رفاهی، فضای کاری منعطف، تنوع در محیط کاری، محیط کاری بدون جداکننده، فضای کار اشتراکی، تسهیم در مالکیت فضا، طراحی فضایی مشوق خلاقیت و محیط پویا	فضا و اندازه	

ارزیابی با مضامین پایه؛ توانایی سنجش حس تعلق به کار، بهبود سیستم گزینش، استخدام به کمک شبکه اجتماعی، ارتقای ارتباطات آنلاین و ایجاد محیط پاسخ‌گویی آنلاین و (۴) مهارت در کشف استعداد با مضامین پایه؛ در نظر گرفتن مزایا مطابق با مهارت، شایسته‌گزینی، کمک گرفتن از ارجاع کارکنان فعلی سازمان، عدم توجه به موقعیت جغرافیایی افراد شرکت‌کننده و عدم توجه به فرهنگ افراد شرکت‌کننده (جدول ۴).

ج) مضامین اصلی و فرعی شناسایی شده از ویژگی‌های مصاحبه‌کننده‌های جذب متقاضیان جذب و استخدام عبارت‌اند از: (۱) توانایی برقراری ارتباط سالم با مضامین پایه؛ برقراری ارتباط کلامی مثبت، برقراری ارتباط چشمی، ریزین بودن و انعطاف-پذیر (۲) دانش فنی و تخصصی با مضامین پایه؛ توانایی سنجش مهارت‌های تخصصی، توانایی سنجش مهارت‌های رایانه‌ای و توانایی در سنجش مهارت‌های دیجیتال، (۳) توانایی تحلیل و

جدول ۴. مضامین اصلی و فرعی شناسایی شده از ویژگی‌های مصاحبه‌کننده‌های جذب

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد استخراجی (مضمون پایه)
ویژگی‌های مصاحبه‌کننده‌های جذب	توانایی برقراری ارتباط سالم	برقراری ارتباط کلامی مثبت، برقراری ارتباط چشمی، ریزین بودن و انعطاف‌پذیر
	دانش فنی و تخصصی	توانایی سنجش مهارت‌های تخصصی، توانایی سنجش مهارت‌های رایانه‌ای و توانایی در سنجش مهارت‌های دیجیتال
	توانایی تحلیل و ارزیابی	توانایی سنجش حس تعلق به کار، بهبود سیستم گزینش، استخدام به کمک شبکه اجتماعی، ارتقای ارتباطات آنلاین و ایجاد محیط پاسخ‌گویی آنلاین
	مهارت در کشف استعداد	در نظر گرفتن مزایا مطابق با مهارت، شایسته‌گزینی، کمک گرفتن از ارجاع کارکنان فعلی سازمان، عدم توجه به موقعیت جغرافیایی افراد شرکت‌کننده و عدم توجه به فرهنگ افراد شرکت‌کننده

پایه؛ ایجاد شغل‌های آنلاین، امکان انتخاب دورکاری، حق انتخاب، نگرش هوشمند، انعطاف‌پذیری در پرداخت، متناسب‌سازی پاداش‌ها و عملکرد افراد، جامعه‌پذیری و نگهداری کارکنان و طراحی مدل جدید مدیریتی و (۳) قوانین سازمانی با مضامین پایه؛ آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، رویه‌ها، بخش‌نامه‌ها و مقررات (جدول ۵).

د) مضامین اصلی و فرعی شناسایی شده از ویژگی‌های ساختار سازمانی و فرآیندهای کاری جذب و استخدام عبارت‌اند از: (۱) ساختار سازمانی با مضامین پایه؛ ساختارهای مختلف در بخش‌های مختلف، ساختار ضربانی، ساختار سیال، طراحی ساختار مشوق خلاقیت، ساختار ارگانیکی، ساختار پویا و ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر. (۲) فرآیندهای کاری با مضامین

جدول ۵. مضامین اصلی و فرعی شناسایی شده از ویژگی‌های ساختار سازمانی و فرآیندهای کاری

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد استخراجی (مضمون پایه)
------------	------------	--------------------------

ساختارهای مختلف در بخش‌های مختلف، ساختار ضربانی، ساختار سیال، طراحی ساختار مشوق خلاقیت، ساختار ارگانیکی، ساختار پویا و ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر	ساختار سازمانی	ویژگی‌های ساختار سازمانی و فرآیندهای کاری
ایجاد شغل‌های آن‌لاین، امکان انتخاب دورکاری، حق انتخاب، نگرش هوشمند، انعطاف‌پذیری در پرداخت، متناسب‌سازی پاداش‌ها و عملکرد افراد، جامعه‌پذیری و نگهداری کارکنان و طراحی مدل جدید مدیریتی	فرآیندهای کاری	
آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، رویه‌ها، بخش‌نامه‌ها و مقررات	قوانین سازمانی	

آشنا با سبک زندگی دیجیتال، مدیریت بحران، مدیریت تغییرات متوالی و امکان کار از راه دور. ۳) معلومات فنی و تخصصی با مضامین پایه؛ علاقه به یادگیری مداوم و آموزش مدرن و ۴) سبک رهبری با مضامین پایه؛ تسلط بر فناوری‌های پیشرفته، آشنا به دنیای دیجیتال و تسلط بر مهارت‌های جدید (جدول ۶).

ه) مضامین اصلی و فرعی شناسایی شده از ویژگی‌های مدیران و سرپرستان متقاضیان جذب و استخدام عبارت‌اند از: ۱) مهارت انسانی با مضامین پایه؛ توانایی جسمی بالا، توانایی اخلاقی قوی، توانایی فکری به‌روز، نوآور، توانایی درک عمیق، توانایی تصمیم‌گیری سریع، روحیه منعطف، روحیه رقابتی، پذیرش تنوع و مولد. ۲) تجربه با مضامین پایه؛ مهارت در کارهای دیجیتالی،

جدول ۶. مضامین اصلی و فرعی شناسایی شده از ویژگی‌های مدیران و سرپرستان

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد استخراجی (مضمون پایه)
ویژگی‌های مدیران و سرپرستان	مهارت انسانی	توانایی جسمی بالا، توانایی اخلاقی قوی، توانایی فکری به‌روز، نوآور، توانایی درک عمیق، توانایی تصمیم‌گیری سریع، روحیه منعطف، روحیه رقابتی، پذیرش تنوع و مولد
	تجربه	مهارت در کارهای دیجیتالی، آشنا با سبک زندگی دیجیتال، مدیریت بحران، مدیریت تغییرات متوالی و امکان کار از راه دور
	معلومات عمومی	علاقه به یادگیری مداوم و آموزش مدرن
	معلومات فنی و تخصصی	تسلط بر فناوری‌های پیشرفته، آشنا به دنیای دیجیتال و تسلط بر مهارت‌های جدید

۵ الگوی جذب و استخدام کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی

۲) ویژگی‌های محیط درونی سازمان با متغیرهای فناوری اطلاعات (تکنولوژی)، فرهنگ سازمانی، نگرش، سبک رهبری و فضا و اندازه.

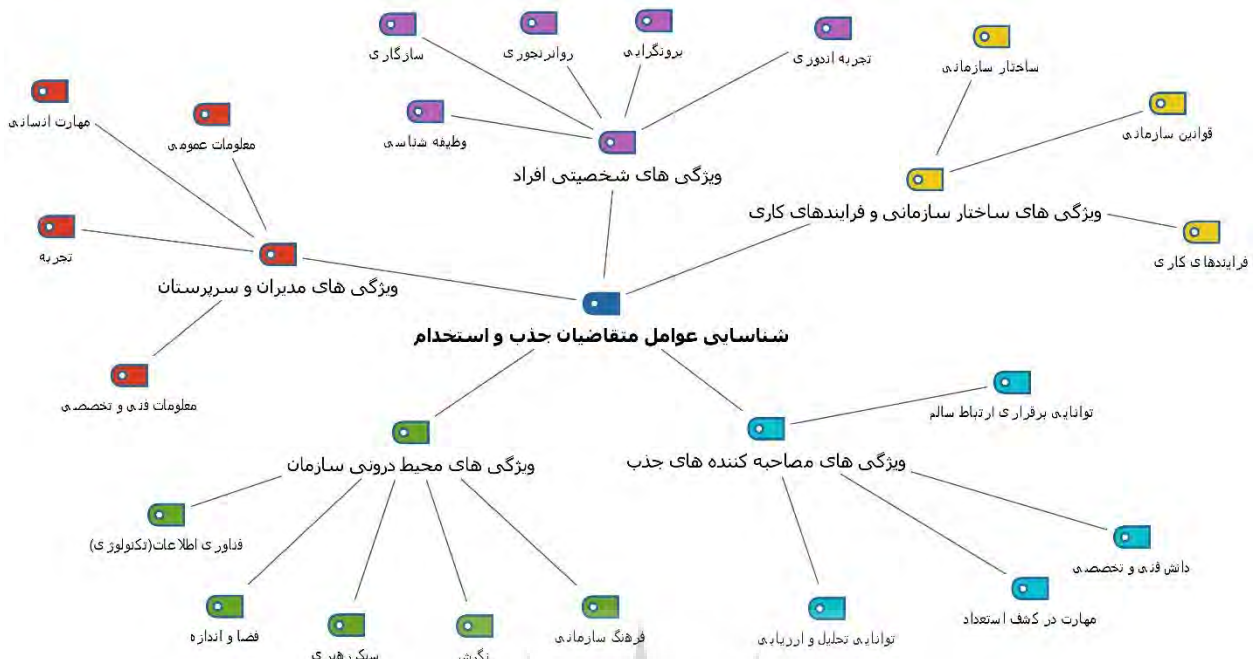
۳) ویژگی‌های مصاحبه‌کننده‌های جذب با متغیرهای توانایی برقراری ارتباط سالم، دانش فنی و تخصصی، توانایی تحلیل و ارزیابی و مهارت در کشف استعداد.

۴) ویژگی‌های ساختار سازمانی و فرآیندهای کاری با متغیرهای ساختار سازمانی، فرآیندهای کاری و قوانین سازمانی.

۵) ویژگی‌های مدیران و سرپرستان با متغیرهای مهارت انسانی، تجربه، معلومات عمومی و معلومات فنی و تخصصی.

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته مدل استخراج شده پژوهش دارای ۵ بعد و ۲۱ متغیر به شرح زیر می‌باشد و هر یک از متغیرهای دارای شاخص‌های متعددی است که کدهای استخراجی فرعی آن با نرم‌افزار MAXQDA صورت گرفته است (نمودار ۱)

۱) ویژگی‌های شخصیتی افراد با متغیرهای (مضمون فرعی) روان‌رنجوری، برون‌گرایی، سازگاری، تجربه-اندوزی و وظیفه‌شناسی.



نمودار ۱. الگوی جذب و استخدام کارکنان نسل Z در سازمان های دولتی

۶ بحث و نتیجه گیری

با توجه به یافته های به دست آمده ویژگی های شخصیتی در جذب و استخدام کارکنان نسل Z مؤثر است، نسل Z به دنبال محیط های کاری است که با ارزش ها و باورهای شخصی آنها همخوانی داشته باشد. ویژگی های شخصیتی می تواند نشان دهنده تناسب فرهنگی بین فرد و سازمان باشد. ویژگی های شخصیتی مانند مهارت های ارتباطی و همکاری می تواند به کارایی تیمی کمک کند. نسل Z معمولاً به کار گروهی و تعاملات اجتماعی اهمیت می دهد. نسل Z در دنیای متغیر و سریع السیر امروز بزرگ شده است. ویژگی هایی مانند انعطاف پذیری و سازگاری می تواند نشان دهنده توانایی فرد در مواجهه با چالش ها و تغییرات باشد. ویژگی های شخصیتی می تواند به شناسایی افرادی که دارای انگیزه و اشتیاق برای یادگیری و رشد هستند، کمک کند. نسل Z به دنبال فرصت های توسعه شخصی و حرفه ای است.

نسل Z به نوآوری و خلاقیت اهمیت می دهد. ویژگی های شخصیتی مانند تفکر خلاق و توانایی حل مسئله می تواند به جذب افرادی که می توانند ایده های جدیدی را به سازمان بیاورند، کمک کند. ویژگی های شخصیتی می تواند نشان دهنده تعهد فرد به سازمان و کار باشد. نسل Z به دنبال کارفرمایی است که به آنها ارزش قائل شوند و فرصت های پیشرفت فراهم کنند.

محیط درونی سازمان در جذب و استخدام کارکنان نسل Z مؤثر است؛ زیرا نسل Z به دنبال محیط هایی است که با ارزش ها و باورهای شخصی آنها همخوانی داشته باشد. یک محیط درونی مثبت و همسو با ارزش های نسل Z می تواند

جذابیت بیشتری برای آنها داشته باشد. نسل Z به یادگیری و توسعه شخصی اهمیت می دهد. سازمان هایی که فرصت های آموزشی و پیشرفت شغلی را فراهم می کنند، می توانند کارکنان نسل Z را جذب کنند. نسل Z به ارتباطات و تعاملات اجتماعی اهمیت می دهد. محیط های کاری که تعاملات مثبت و همکاری را تشویق می کنند، می توانند برای این نسل جذاب تر باشند. نسل Z به دنبال تعادل بین کار و زندگی است. سازمان هایی که به انعطاف پذیری در ساعات کاری و مکان کار اهمیت می دهند، می توانند کارکنان نسل Z را جذب کنند. نسل Z به نوآوری و خلاقیت اهمیت می دهد. محیط های کاری که ایده های جدید را تشویق می کنند و فضایی برای خلاقیت فراهم می آورند، می توانند جذاب تر باشند. نسل Z به سلامت روان و رفاه اهمیت می دهد. سازمان هایی که به سلامت روان کارکنان توجه می کنند و برنامه های حمایتی ارائه می دهند، می توانند در جذب این نسل موفق تر باشند. نسل Z به مسئولیت اجتماعی و پایداری اهمیت می دهد. سازمان هایی که به مسائل اجتماعی و محیط زیستی توجه دارند، می توانند جذابیت بیشتری برای این نسل داشته باشند.

مصاحبه کنندگان در جذب و استخدام کارکنان نسل Z مؤثر هستند، نسل Z به تجربه های مثبت و شفاف در فرآیند استخدام اهمیت می دهد. مصاحبه کنندگان می توانند با ایجاد یک محیط دوستانه و حرفه ای، احساس راحتی و اعتماد به نفس را در متقاضیان ایجاد کنند. مهارت های ارتباطی مصاحبه کنندگان می تواند تأثیر زیادی بر برداشت نسل Z از سازمان داشته باشد. توانایی برقراری ارتباط واضح و مؤثر می تواند به متقاضیان کمک کند تا بهتر درک کنند که سازمان چه انتظاراتی دارد. مصاحبه کنندگان می توانند با طرح سؤالات

چشم‌انداز واضح و جذاب برای تیم دارند، می‌توانند به جذب استعداد‌های جوان کمک کنند. مدیرانی که مهارت‌های ارتباطی قوی دارند، می‌توانند به راحتی با نسل Z ارتباط برقرار کنند. این نسل به دنبال ارتباطات شفاف و صادقانه است و مدیرانی که به این نیاز پاسخ می‌دهند، می‌توانند جذاب‌تر باشند. نسل Z به تنوع و شمول اهمیت می‌دهد. مدیرانی که به این ارزش‌ها توجه دارند و محیطی فراگیر و متنوع ایجاد می‌کنند، می‌توانند در جذب این نسل موفق‌تر باشند. نسل Z به دنبال فرصت‌های یادگیری و پیشرفت است. مدیرانی که به توسعه مهارت‌ها و رشد شغلی کارکنان اهمیت می‌دهند و برنامه‌های آموزشی و حمایتی ارائه می‌دهند، می‌توانند جذابیت بیشتری برای این نسل داشته باشند. نسل Z به سلامت روان و رفاه اهمیت می‌دهد. مدیرانی که به این موضوع توجه می‌کنند و محیطی حمایتی و سالم ایجاد می‌کنند، می‌توانند در جذب و حفظ استعدادها موفق‌تر باشند. نسل Z به دنبال محیط‌های کاری انعطاف‌پذیر است. مدیرانی که به انعطاف‌پذیری در ساعات کاری و مکان کار اهمیت می‌دهند، می‌توانند جذابیت بیشتری برای این نسل داشته باشند. نسل Z به مسئولیت اجتماعی و پایداری اهمیت می‌دهد. مدیرانی که به این مسائل توجه دارند و سازمان را به سمت اهداف اجتماعی و محیط زیستی هدایت می‌کنند، می‌توانند در جذب این نسل موفق‌تر باشند. نسل Z به فیدبک و ارزیابی مستمر اهمیت می‌دهد. مدیرانی که به ارائه بازخوردهای سازنده و منظم توجه دارند، می‌توانند به جذب و حفظ استعدادها کمک کنند.

در ادامه بحث‌های قبلی لازم است به این نکته نیز اشاره کنیم که؛ نسل Z نسلی هستند که وارد بازار کار شده‌اند و تشکیل‌دهنده منابع انسانی سازمان‌های دولتی امروزی هستند. باید پذیرفت که این نسل به راحتی جابه‌جا می‌شوند و در صورتی که سازمان نتواند انگیزه لازم را به آنان بدهد و نتواند ازنظر نظام پرداخت و بازخورد نظر آنان را تأمین کند به راحتی این نیرو را از دست خواهد داد و متحمل هزینه‌های جابه‌جایی و مهاجرت مداوم و مستمر منابع انسانی و سایر هزینه‌های جانبی از جمله هزینه آموزش مجدد و هزینه ناشی از کاهش کارایی و اثربخشی را باید بپردازد. در پژوهش‌های مختلفی که روی جذب و استخدام کارکنان نسل‌های مختلف انجام شده است فقط از نظر بعد کارکردی به کارکنان توجه شده است؛ درحالی‌که در پژوهش حاضر در بحث استخدام نسل Z علاوه بر بعد کارکردی کارکنان به شناخت جنبه‌های مختلف شخصیتی و رفتاری کارکنان و حتی مصاحبه‌کنندگان آنها نیز توجه شده است. ره-آورد پژوهش حاضر شناخت هرچه بیشتر کارکنان در زمان بدو استخدام را مد نظر دارد تا سبب افزایش بهره‌وری سازمان‌های پویای امروزی گردد. در ادامه، به چند نمونه پژوهش که در این زمینه کار شده است اشاره می‌شود. **آگاروا و همکاران (۲۰۲۰)** به این نتیجه رسیدند که کار معطوف، پاداش و قدرشناسی، جبران خدمات و مزایا، بازخورد، کار داوطلبانه و دیجیتال محوری، بر رضایت شغلی کارکنان نسل Z تأثیر دارد. **شرر و همکاران (۲۰۱۶)** به این نتیجه رسیدند که از برای نگه‌داشت

مناسب، تناسب فرهنگی متقاضیان را با سازمان ارزیابی کنند. این امر به جذب افرادی که با ارزش‌ها و فرهنگ سازمان همخوانی دارند، کمک می‌کند. نسل Z به مهارت‌های نرم مانند همکاری، خلاقیت و حل مسأله اهمیت می‌دهد. مصاحبه‌کنندگان می‌توانند با سؤالات مناسب، این مهارت‌ها را در متقاضیان شناسایی کنند. مصاحبه‌کنندگان می‌توانند به متقاضیان اطلاعاتی درباره فرصت‌های یادگیری و پیشرفت شغلی در سازمان ارائه دهند. این امر می‌تواند جذابیت بیشتری برای نسل Z ایجاد کند. نسل Z معمولاً سؤالات و نگرانی‌هایی درباره فرهنگ سازمان، تعادل کار و زندگی و فرصت‌های توسعه دارد. مصاحبه‌کنندگان باید به این سؤالات پاسخ دهند و اطمینان حاصل کنند که متقاضیان احساس راحتی می‌کنند. مصاحبه‌کنندگان می‌توانند با ایجاد ارتباطات مثبت و نشان دادن ارزش‌های سازمان، تأثیر مثبتی بر برداشت نسل Z از سازمان بگذارند. این ارتباطات می‌تواند به جذب و حفظ استعدادها کمک کند.

ساختار سازمانی در جذب و استخدام کارکنان نسل Z به چند دلیل کلیدی مؤثر است، نسل Z به دنبال سازمان‌هایی است که دارای ساختار شفاف و واضحی باشند. اگر ساختار سازمانی به وضوح تعریف شده باشد، متقاضیان می‌توانند بهتر درک کنند که چگونه می‌توانند در سازمان پیشرفت کنند و نقش آنها در تیم چیست. ساختار سازمانی می‌تواند تأثیر زیادی بر فرصت‌های پیشرفت شغلی داشته باشد. نسل Z به دنبال سازمان‌هایی است که مسیرهای شغلی مشخص و فرصت‌های ارتقا را فراهم می‌کنند. ساختارهای مسطح و غیررسمی می‌توانند به این نسل احساس قدرت و تأثیر بیشتری بدهند. نسل Z به دنبال محیط‌های کاری انعطاف‌پذیر است. سازمان‌هایی که ساختارهای منعطف و قابلیت تغییر سریع دارند، می‌توانند جذابیت بیشتری برای این نسل داشته باشند. این انعطاف‌پذیری می‌تواند شامل ساعات کاری، مکان کار و روش‌های همکاری باشد. ساختار سازمانی می‌تواند تأثیر زیادی بر فرهنگ همکاری در سازمان داشته باشد. نسل Z به دنبال محیط‌هایی است که همکاری و تعاملات مثبت را تشویق می‌کنند. ساختارهای تیمی و پروژه‌ای می‌توانند به این هدف کمک کنند. نسل Z به نوآوری و خلاقیت اهمیت می‌دهد. سازمان‌هایی که ساختارهایی دارند که نوآوری را تشویق می‌کنند و فضاهایی برای ایده‌های جدید فراهم می‌آورند، می‌توانند جذاب‌تر باشند. ساختار سازمانی می‌تواند تأثیر زیادی بر سلامت روان کارکنان داشته باشد. سازمان‌هایی که به سلامت روان و رفاه کارکنان توجه می‌کنند و ساختارهایی برای حمایت از آنها دارند، می‌توانند در جذب نسل Z موفق‌تر باشند. نسل Z به مسئولیت اجتماعی و پایداری اهمیت می‌دهد. سازمان‌هایی که ساختارهایی دارند که به مسائل اجتماعی و محیط زیستی توجه می‌کنند، می‌توانند جذابیت بیشتری برای این نسل داشته باشند.

ویژگی‌های مدیران در جذب و استخدام کارکنان نسل Z مؤثر است؛ زیرا این نسل به دنبال مدیرانی هستند که بتوانند الهام‌بخش و انگیزه‌دهنده باشند. مدیرانی که توانایی ایجاد یک

پیشنهاد می‌گردد که برای جذب افراد نسل زد بایستی در طراحی شغلی خود علاوه بر گنجاندن ویژگی‌های این نسل به همراه امنیت شغلی، حتماً باید به ابعاد خلاقیت و مشارکت فعال آنان در کار تیمی نیز تأکید نمایند. نیاز به یادگیری حین کار و ارتقای توانمندی‌ها و اجازه‌ی ابراز وجود که از ارزشی چون پیشرفت در کار نشأت می‌گیرد، توجه مدیران به این موضوعات را لازم می‌نماید و سیاست‌های آموزش حین خدمت و استفاده از استعدادهای آنان باید جزء دستور کار مدیران سازمان‌های امروز قرار بگیرد. همچنین سبک‌های تعاملی و محیط کار مشارکتی و رابطه‌ای در طراحی شغلی و رشد کارکنان به مدیران امروز توصیه می‌گردد. همچنین بر اساس نتایج تحقیق، ضرورت دارد مدیران، فرآیندهای ارتباطی درون سازمان را بازتعریف کنند و زیرساخت‌های لازم برای توسعه ارتباطات شبکه‌ای و مجازی را گسترش دهند. همچنین ایجاد سامانه‌های هوشمند مجازی برای بیان نظرات از قبیل ستون آزاد مجازی و گروه‌های دوستی، به منظور ارتباط‌گیری به ظاهر رسمی کارمندان با همدیگر اهمیت ویژه‌ای دارد و می‌تواند موجب کارآمدی نظام ارتباطات درون‌سازمانی شود؛ توصیه می‌شود در سازمان‌ها شبکه‌های اجتماعی متناسب با جوسازمانی تشکیل شود و افراد به عضویت در آن درآیند.

نسل Z راه‌های متعددی می‌توان استفاده کرد، از جمله حمایت و تعادل بین کار و زندگی، اجتماعی کردن موفق کارکنان، توجه به سلامت و نگهداری طراوت و شادابی کارکنان، اعطای اوراق قرضه رسمی و غیر رسمی در محل کار و دادن فرصت‌های مطالعاتی و شرکت در مجامع بین‌المللی که با ویژگی‌های محیط درونی سازمانی پژوهش حاضر هم‌سو است. **لزلی و همکاران (۲۰۲۱)** در یافته‌های حاصل از پژوهش خود دریافتند که تعادل کار و زندگی، پیشرفت و توسعه مسیر شغلی و محیط کاری راحت (بیشتر غیر رسمی و منعطف) از ادراکات نسل Z از یک محیط کاری مثبت است؛ این نتایج نیز با نتایج حاصل از پژوهش حاضر همخوانی دارد. همچنین می‌توان به نتایج حاصل از پژوهش **فررا و همکارانش (۲۰۱۷)** اشاره کرد که به تفاوت‌های موجود بین نسل Z با نسل‌های گذشته پرداختند و بیان کردند که تفاوت‌های فرهنگی، چگونگی تحمل و پذیرش تنوع فرهنگی، مرزهای زمانی، "تعادل کار و زندگی" و "ترتیبات کاری انعطاف‌پذیرتر" و استفاده از تکنولوژی‌ها می‌تواند برای کارکنان این نسل امری واجب و حیاتی تلقی گردد.

در نهایت با توجه به نتایج به‌دست آمده از پژوهش حاضر و کدهای استخراجی این پژوهش به مدیران سازمان‌های امروزی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- Acheampong, N.A.A. (2020). Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compensation & Benefits Review*, 0(0), 1-23.
- Acheampong, N. A. A. (2021). Reward preferences of the youngest generation: Attracting, recruiting, and retaining generation Z into public sector organizations. *Compensation & Benefits Review*, 53(2), 75-97.
- Acheampong, P., Zhiwen, L., Boateng, F., Boadu, A. B., Antwi, H. A. (2017). Determinants of Behavioral Intentions of 'Generation-Y' Adoption and use Computer-Mediated Communication Tools in Ghana. *BRITISH JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY RESEARCH*, 8(1).
- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A. & Rastogi, S. (2020). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), 1-18. <https://doi.org/10.1002/pa.2535>.
- Akbari, A. R., & Tahmasebi, R. (2023). Identifying applications and requirements of artificial intelligence in re-cruiting process. *Organizational Culture Management*, 21(1), 75-88. doi: 10.22059/jomc.2021.320799.1008246. (In Persian)
- Akhavan Kharazian, M., Shahbazi, M. M., & Fatehi, M. (2019). Exploring the optimum pattern for knowledge workers selection using DEA and CART compilation approach. *Research in Production and Operations Management*, 10(1), 65-82. doi: 10.22108/jpom.2019.106503.1080. (In Persian)
- Ardueser, C., & Garza, D. (2021). Exploring Cross - Generational Traits and Management Across Generations in the Workforce: A Theoretical Literature Review. *RAIS Conference Proceedings*, 1-8.
- Aydogmus, C. (2016). How to Satisfy Generation Y? The Roles of Personality and Emotional Intelligence. *International Review of Management and Business Research*, 5(4).
- Bakhtiari, M., & Biglar, K. (2019). Employment of Recent University Graduates in Iranian Firms' Internal Audit Department. *Empirical Research in Accounting*, 9(2), 93-120. doi: 10.22051/jera.2018.17631.1817. (In Persian)
- Barak, M.E.M. (2017). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, SAGE Publications, London.
- Becton, John Bret, Harvell Jack Walker, and Allison JonesFarmer. 2014. "Generational differences in workplace behavior" *Journal of Applied Social Psychology* 189-175:44.
- Bergler, T.E. (2020). Generation Z and Spiritual Maturity. *Christian Education Journal: Research on Educational Ministry*, 17(1), 75-91.
- Berkelaar, B. L., Scacco, J. M., & Birdsell, J. L. (2015). The worker as politician: How online information and electoral heuristics shape personnel selection and careers. *New Media & Society*, 17, 1377-1396. Doi:10.1177/1461444814525739.
- Berkup, S.B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
- Bersin, J. (2015). Becoming irresistible: A new model for employee engagement. *Deloitte Review*, 16, 145-163.

- Bharat, C. & Rajendra, M. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34-38.
- Botezat, E., Fotea, S.L., Marici, S., & Fotea, I.S. (2020). Fostering the mediating role of the feeling of belonging to an organization among Romanian members of Generation Z. *Studia Universitatis Vasile Goldis Arad Economics Series*, 30(4), 69- 91.
- Bolser, K., & Gosciej, R. (2015). Millennials: Multi-generational leaders staying connected. *Journal of Practical Consulting*, 5(2), 1-9.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Caganova, D., Starecek, A., Bednarikova, M., & Hornakova, N. (2017). Analysis of Factors Influencing the Motivation of Generations Y and Z to Perform in the Educational Process. *International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications* (1-6). IEEE
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296.
- Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). Generation Z: Approaches and teaching-learning practices for nursing professional development practitioners. *Journal for nurses in professional development*, 34(5), 250-256.
- Dehghan, D., Aghadavood Jolfaei, R & Dalvi Esfahan M R. (2023). Identifying the effective factors of attraction and special use of Generation Z employees under study: Bushehr Petrochemical Industries. *Strategic studies in the oil and energy industry* 2023; 15 (57):135-156
- URL: <http://iieshrm.ir/article-1-1532-fa.html> (In Persian)
- Diaconu, M., & Dutu, A. (2020). Employees Behavior Whithin Labor Market: Generation Z VS. Generation Y. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 20(1), 113-119.
- Dorsey, J. (2016). IGEN Tech Disruption, The Center for Generational Kinetics. Retrieved from: <https://genhq.com/wpcontent/uploads/2016/01/iGen-Gen-Z-Tech-Disruption-ResearchWhite-Paper-c-2016-Center-for-Generational-Kinetics.pdf>
- Espallat, C.A., & Ruiz, C.M. (2017). Digital Reading and Reading Competence –The influence in the Z Generation from the Dominican Republic. *Media Education Research Journal*, 25(2), 105-113.
- <https://doi.org/10.3916/C52-2017-10>.
- Ferrara, S. J., Mohammadi, N., Taylor, J. E., Javernick-Will, A. (2017). Generational differences in virtual teaming in the United States: culture, time, and technology. *Journal of Information Technology in Construction (ITcon)*, 22(7)(132–144).
- Filatrovi, E.W., & Attiq, K. (2020). Managing Employee Engagement in Generation Z. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBA)*, 4(4), 1164-1171.
- Grow, J.M. & Yang, S. (2018). Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens. *Journal of Advertising Education*, 22 (I), 7-22.
- Half, R. (2015). Get Ready for Generation Z, 1-21. Retrieved from: https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media_Root/images/rhpdfs/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec.pdf.
- Harris, K. (2020). A New Generation of Workers: Preparing for Generation Z in the Workplace. Senior Thesis, University of South Carolina, 335.
- Hays, S. (1999). Gen X and the art of the reward. *Workforce* 78, 44-47.

- Heritage, B., Breen, L. J., & Roberts, L. D. (2016). In-groups, Out-groups, and Their Contrasting Perceptions of Values among Generational Cohorts of Australians. *The Australian Psychological Society*. 246-255, (51).
- Kapil, Y. & Roy, A. (2014). A Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 2 (1), 10- 14.
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review*, 16(6), 288-290.
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C., & King, J. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33 (3), 87-171.
- Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 556-569.
- Prossack, A. (2019). Struggling To Retain Millennials and Gen Z? Here Are 4 Reasons Why, *Forbes*. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2019/09/30/retain-millennials-genz/#58ed86a7220f>.
- Racolța-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals—A qualitative study. *Calitatea*, 22(183), 78-85.
- Rani, N., Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review*, 39(12), 1695–1719.
- <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0249>.
- Renaldo, N., Sudarno, S., & Hutahuruk, M.B. (2020). The Improvement of Generation Z Financial Well-Being in Pekanbaru. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(2), 142-151.
- Schroth, S. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Seemiller, C. & Grace, M. (2016). Generation Z Goes to College, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sharer, E., Jones, C.J., Morris, A., Harpel, A., Miesle, A. & Dixon, J. (2016). *Recruiting and Maintaining Millennial Talent for The JM Smucker Company*.
- Stone, D.L., Deadrick, D.L., Lukaszewski, K.M., & Johnson, R.D. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25 (2): 216-231.
- Sulich, Adam. (2015). Mathematical models and non-mathematical methods in recruitment and selection processes. 17th International Scientific Conference. 605-613.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*, University of Texas Press, 71(2), 103- 113.
- Weber, L., & Silverman, R. E. (2012). Your resume vs. oblivion. *The Wall Street Journal*, 24.

