

## شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا)

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

۵۱

سال پانزدهم  
بهار ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۲/۰۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۱۲/۰۲

صص: ۱۱-۵۲

شابا چاپی: ۲۰۰۸-۴۵۲۸  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲



DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.1.2.0

### چکیده

امروزه، نسل‌های مختلفی از کارکنان در محیط‌های کاری وجود دارد. هر نسل، ویژگی‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای خاص خود را دارا بوده و مدیریت موثر این نسل‌ها چالشی اساسی برای سازمان‌هاست. از این رو، شناخت و فهم این ویژگی‌ها، ارزش‌ها و رفتارها به منظور نگهداشت این نسل‌ها ضروری است. نگهداشت دارای زیرمجموعه‌های متفاوتی است که در این پژوهش تمرکز بر سیستم حقوق و مزایا است. نسل Z، نسلی است که بعد از نسل Y بوده و مطالعات کمی در مورد آن صورت گرفته است در حالی که ورود روزافزون این نسل به محیط‌های کاری به پیچیدگی مدیریت و کار با نسل‌های مختلف و به طور خاص نسل Z خواهد افزود. بنابراین، هدف این پژوهش، شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در سیستم حقوق و مزایا در بازار سرمایه است. بدین منظور از روش تحلیل مضمون، به عنوان یکی از روش‌های تحقیق کیفی استفاده شده است. پارادایم پژوهش تفسیری بوده و از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته به عنوان ابزار پژوهش جهت جمع‌آوری داده‌های اولیه از کارکنان نسل Z در بازار سرمایه استفاده شد. این کارکنان به وسیله نمونه‌گیری هدفمند از نوع حداکثر تنوع انتخاب شدند. مجموع ۲۶ مصاحبه پس از تحلیل، منجر به شناسایی ۳ مضمون فراگیر، ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۷۹ مضمون پایه گردید که اساس آن وجود معیارهای مشخص اعطای حقوق و مزایا، ادراک عدالت در حقوق و مزایا و انعطاف در مزایا و مزایای ویژه است.

کلیدواژه‌ها: نگهداشت؛ نسل؛ نسل Z؛ حقوق و مزایا؛ بازار سرمایه.

پروژه‌گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. کارشناسی ارشد توسعه منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

agholipor@ut.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## مقدمه

امروزه اهمیت انسان‌ها در سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست. با وجود اهمیت سرمایه‌های انسانی، امروزه سازمان‌ها با چالش‌های زیادی در نگهداشت کارکنان خود مواجه هستند (زینی و پوته<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۳۷۰). نگهداشت کارکنان فرآیندی مهم‌تر از جذب و استخدام است (هونگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۶۳). عدم موفقیت سازمان در نگهداشت کارکنان به خصوص کارکنان با عملکرد بالای خود پیامدهایی منفی از قبیل افزایش هزینه‌های کوتاه مدت مانند هزینه‌های صرف شده بابت استخدام و آموزش، افزایش حجم کاری سایر کارکنان و تأثیرات مخرب محتمل آن بر انگیزش سایر کارکنان و خروج دارایی ناملموسی با عنوان شایستگی از سازمان به تبع خروج فرد دارای این شایستگی را به دنبال خواهد داشت (یاماموتو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۳۵۵۱-۳۵۵۰). مساله آنجا چالشی‌تر می‌شود که نسل‌های مختلفی از کارکنان در محیط‌های کاری وجود داشته و دارند که هر کدام نیازها، انتظارات و ارزش‌های خاص خود را دارا بوده و شناخت آن‌ها کمک مؤثری در اتخاذ اقدامات و سیاست‌های منابع انسانی از جمله نگهداشت می‌کند (مورل و ابستون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹: ۱). نسل Z ورودشان به دنیای کار توامان با چالش‌ها و تغییرات پیوسته محیط بوده و روشن است که نیازها و انتظاراتشان نسبت به نسل‌های قبل بیشتر دچار تغییر می‌شود. زندگی این نسل در جهان و واکا<sup>۵</sup> واقع شده است؛ جهانی توام با نوسان، عدم اطمینان، پیچیدگی و ابهام (جایاثلیک و آنیوار<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰: ۸۰). در نتیجه چنین محیطی و با توجه به تأثیراتی که نسل Z بر صنایع و کسب و کارها دارد، شناخت آن‌ها ضرورتی اساسی است (هگزا و زاکیرج<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹: ۱). لزوم شناخت نسل‌های مختلف در ادبیات تا آنجا پیش رفته که در کنار انواع هوش از قبیل هوش فرهنگی و هوش احساسی، هوش نسلی<sup>۸</sup> نیز مطرح شده و مدیران و متخصصان منابع انسانی می‌بایست خود را بدان مجهز کنند (مک کریندل و فل<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹: ۱۳). سیاست یک ساینز متناسب همه دیگر پاسخگو نبوده

1. Zainee & Puteh
2. Hong et al.
3. Yamamoto
4. Morrell & Abston
5. VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity
6. Jayathilake & Annuar
7. Hoxha & Zeqiraj
8. Generational intelligence
9. McCrindle & Fell

(بیکن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱۶) و سفارشی‌سازی جایگزین آن شده است<sup>۲</sup> (مارتین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۴۳). بنابراین هر نسل را بایست جداگانه مورد مطالعه قرار داد تا با ایجاد شناخت بیشتر از آنان بتوان سیاست‌های مناسب آنان را اتخاذ کرد.

پژوهش‌ها حول نسل Z که متفاوت از نسل‌های قبل است همچنان در حال تولد بوده به طوری که تحقیقات کمی در مورد شناخت نسل Z صورت گرفته است و بدیهی است که این تحقیقات کم جهت مدیریت این نسل کافی نیست (لزلی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱: ۲؛ راتچزاک<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰: ۳۹). به عبارتی، نبود مطالعات کافی در شناخت کارکنان نسل Z، موجب افزایش سردرگمی‌ها در مورد این نسل شده است و در همین راستا، سازمان‌ها آمادگی کمی برای رویارویی با این نسل از کارکنان دارند (چیلاکوری<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰: ۲). از طرفی، نسل Z تمایلی به ماندن طولانی مدت در سازمان را نداشته و به سوی سازمانی که ارضاکنده خواسته‌ها و تمایلاتشان است سوق پیدا می‌کنند (میلانی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱: ۲۴۶)؛ به طوری که بر اساس گزارش موسسه گالوپ در سال ۲۰۱۹، ۷۳ درصد از کارکنان نسل Z و بر اساس گزارش موسسه دیلویت در سال ۲۰۱۸، ۶۱ درصد از کارکنان این نسل در دو سال اول ملحق شدنشان به سازمان، آن را ترک می‌کنند (آگاروال و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰: ۲). موسسه ویزیر<sup>۹</sup> نیز پیمایشی بین سال‌های ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱ جهت بررسی نرخ ترک خدمت بازه‌های سنی مختلف انجام داد که در نتیجه آن بازه سنی ۲۰ تا ۲۵ سال که منطبق با نسل Z در پژوهش حاضر است، با ۴۶/۷ درصد بیشترین نرخ ترک خدمت را داشته‌اند (ویزیر، ۲۰۲۱: ۵) و این تأکیدی است بر لزوم شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت این نسل.

از دریچه خلا عملیاتی، قلمرو پژوهش حاضر بازار سرمایه است. ارکان بازار سرمایه عبارتند از شورای عالی بورس، فرابورس، بورس اوراق بهادار، بورس کالا، بورس انرژی و سایر نهادهای مالی از قبیل شرکت‌های تامین سرمایه، شرکت‌های سرمایه‌گذاری و شرکت‌های سبدگردان. وضعیت نرخ ترک خدمت یک سازمان فعال در بازار سرمایه بدین صورت است که نرخ ترک

1 Beekman

2 One-size-fits-all is out; customization is in

3 Martin

4 Leslie et al.

5 Ratajczak

6 Chillakuri

7 Meilani et al.

8 Aggarwal et al.

9 Visier Inc.

خدمت در سال ۱۳۹۹ برابر با ۱۵ درصد و در شش ماهه نخست سال ۱۴۰۰ برابر با ده درصد است که نشان می‌دهد در شش ماهه نخست سال ۱۴۰۰، به اندازه بیش از نیمی از کل سال ۱۳۹۹ کارکنان سازمان را ترک کرده‌اند.<sup>۱</sup> نرخ ترک خدمت در یکی دیگر از سازمان‌های بازار سرمایه به گونه‌ای است که در سه سال گذشته نرخ صعودی از ۳/۵ درصد به ۱۳/۲ درصد را تجربه کرده است که دال بر عدم بهبود رویه‌های نگهداشت کارکنان در طول زمان است. به طور کلی پژوهش‌های اندکی در کشور به بررسی تفاوت‌های نسلی و به طور خاص نسل جوان Z از منظر فرآیندها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته است. همچنین یافته‌های مطالعات نسلی در یک نقطه از جهان لزوماً قابل انتقال و تعمیم به نقطه دیگری از جهان نیست؛ چراکه یک نسل یکسان در هر جغرافیایی تجارب اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی متفاوتی را تجربه کرده است و لذا ادراکات، ارزش‌ها و ترجیحات مختص خود را داراست (جونز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۱۰۹). در نتیجه این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش است که عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در سیستم حقوق و مزایا در بازار سرمایه کدامند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تاریخچه و تعریف نسل

تنوری نسلی، نخستین بار توسط جامعه‌شناسی به نام کارل مان‌هایم<sup>۳</sup> در سال ۱۹۵۲ معرفی شد (اورهیم و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۵). به نقلی دیگر، نخستین بار اصطلاح نسل توسط کارل مان‌هایم در کتابش با عنوان "تنوری نسل‌ها"<sup>۵</sup> در سال ۱۹۲۸ معرفی و در سال ۱۹۵۲ این کتاب به انگلیسی برگردانده شد (ماروانیدزه<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰: ۸). یک گروه نسلی<sup>۷</sup> اشاره به افرادی دارد که در یک محدوده زمانی متولد شده، وقایع و رخداد‌های یکسانی را در محیط اطراف خود تجربه کرده و دارای سیستم ارزشی، ادراکی، نگرشی

۱. اطلاعات ارائه شده توسط یکی از واحدهای منابع انسانی ذیل بازار سرمایه.

2. Jones et al.
3. Karl Mannheim
4. Orrheim et al.
5. Theory of generations
6. Murvanidze
7. Generational cohort

و ترجیحات تقریباً یکسانی هستند (اشرف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۱؛ کاپرشمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰: ۶۶). رد پای روابط و تفاوت‌های نسلی را در قرآن کریم نیز می‌توان یافت که در زیر به تعدادی از این آیات شریف اشاره شده است:

قَالَ رَبُّنَا الَّذِي أَعْطَى كُلَّ شَيْءٍ خَلْقَهُ ثُمَّ هَدَى قَالَ فَمَا بَالُ الْقُرُونِ الْأُولَىٰ (آیات ۵۰ و ۵۱ سوره طه)؛

گفت: پروردگار ما همان کسی است که به هر موجودی آنچه را لازمه آفرینش او بوده داده و سپس هدایت کرده است. (فرعون) گفت: پس تکلیف نسل‌های پیشین که به این‌ها ایمان نداشتند چه خواهد شد؟

فَقَالَ الْمَلَأُ الَّذِينَ كَفَرُوا مِن قَوْمِهِ مَا هَذَا إِلَّا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُرِيدُ أَنْ يَتَفَضَّلَ عَلَيْكُمْ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَأَنْزَلَ مَلَائِكَةً مَا سَمِعْنَا بِهَذَا فِي آبَائِنَا الْأُولَىٰ (آیه ۲۴ سوره المومنون)؛

اشراف قوم او که کافر شدند (به مردم) گفتند که این شخص جز آنکه بشری است مانند شما که می‌خواهد بر شما برتری یابد فضیلت دیگری ندارد و اگر خدا می‌خواست (رسول بر بشر بفرستد) همانا از جنس فرشتگان می‌فرستاد، ما این سخنانی که این شخص می‌گوید در میان پدران پیشین خود هیچ نشنیده‌ایم.

وَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا إِذَا كُنَّا تُرَابًا وَآبَاؤُنَا أَنِنَا لَمُخْرَجُونَ لَقَدْ وُعِدْنَا هَذَا نَحْنُ وَآبَاؤُنَا مِن قَبْلُ إِنْ هَذَا إِلَّا أَسَاطِيرُ الْأُولَىٰ (آیات ۶۷ و ۶۸ سوره النمل)؛

و کافران گفتند: آیا هنگامی که ما و پدرانمان خاک شدیم (زنده می‌شویم و) از دل خاک بیرون می‌آییم؟ این وعده‌ای است که به ما و پدرانمان از پیش داده شده؛ این‌ها همه افسانه‌های خرافی پیشینیان است.

1. Ashraf  
2. Kupperschmidt

## نظریه‌های نسلی

نظریه‌های مختلفی در مباحث نسلی مطرح شده که در ادامه به برخی از شاخص‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود.

در نظریه کارل مان‌هایم که شاید بتوان آن را مطرح‌ترین نظریه در حوزه جامعه‌شناسی نسلی نامید، وحدت نسل در نتیجه موقعیت مکانی مشابه تعدادی از افراد درون یک کلیت اجتماعی حاصل می‌شود. افراد یک نسل سال تولد یکسان و موقعیت مشابهی در بعد تاریخی فرآیندهای اجتماعی دارند. به عبارتی پدیده اجتماعی نسل مبین نوع خاصی از هویت مکانی است و متشکل از گروه‌های سنی مرتبط است که در یک جریان اجتماعی-تاریخی جای گرفته‌اند. از نظر وی، صرف معاصر بودن از نظر تقسیمات زمانی نمی‌تواند بیان‌کننده یک موقعیت نسلی مشابه باشد (مان‌هایم، ۱۹۵۲: ۲۹۰). در نظریه مارگارت مید<sup>۱</sup>، تمرکز بحث وی حول سه نوع جامعه است. نوع اول، جامعه‌ای است که در آن فرهنگ قبلی تعیین‌کننده ماهیت فرهنگ بعدی است، نسل قبل به طور کامل در نسل بعد تجلی می‌یابد<sup>۲</sup> و هر فرزندی که متولد می‌شود می‌داند و می‌بیند که آینده‌ای مانند والدین خود خواهد داشت. نوع دوم، جوامعی است که دیگر نسل گذشته مدل مناسبی برای زندگی نسل بعدی نیست و هر نسل می‌پذیرد که وضع زندگی آن‌ها نمی‌تواند مشابه هم باشد<sup>۳</sup>. در این حالت نسل جدید برای یادگیری سبک زندگی و وضع مناسب حال و آینده خود به اعضای دیگر هم‌نسل خود رو می‌آورد و الگوی زندگی خود را در آن‌جا جستجو می‌کند. سومین حالت وضعیتی است که در جامعه دگرگونی‌های بسیار شدید روی می‌دهد به طوری که نه تنها نسل گذشته نمی‌تواند الگوی نسل جدید باشد، بلکه بایست برای تداوم حیات خود ارزش‌ها و هنجارهای قدیمی خود را بر مبنای فرهنگ نسل بعدی اصلاح کند و دست به اجتماعی شدن مجدد بزند و بسیاری از چیزها را از فرزندان خود بیاموزد<sup>۴</sup> (پناهی، ۱۳۸۰: ۸۷-۸۵؛ به نقل از مید، ۱۹۷۸). در نظریه آنتونی گیدنز<sup>۵</sup>، تمایزات بین نسلی با ارجاع به زمان تعریف می‌شود. در جوامع سنتی، هر نسل به میزان قابل ملاحظه‌ای شیوه‌های زندگی پیشینیان خود را از نو شروع و بر اساس

1. Margaret Mead
2. Postfigurative culture
3. Configurative culture
4. Prefigurative culture
5. Anthony Giddens

آن عمل می‌کنند. در عصر جدید از نو شروع کردن مفهوم خود را تا حد زیادی از دست می‌دهد؛ زیرا تکرار روش‌های گذشته تنها در صورتی تحقق می‌یابد که بازتاب نتایج آن‌ها قابل توجه باشد. از نظر گیدنز، نسل‌های جوان امروز نسبت به نسل‌های پیش به مسائل اخلاقی بسیار بیشتری حساس هستند اما آن‌ها این ارزش‌ها را به سنت‌ها ربط نمی‌دهند یا شکل‌های سنتی اقتدار را به مثابه عامل تعیین‌کننده هنجارهای شیوه زندگی نمی‌پذیرند (آزادارمکی، ۱۳۸۹: ۵۶-۵۵). به نقل از گیدنز، (۱۳۷۸). در نظریه کریستوفر بالس<sup>۱</sup>، وی از مفهوم ابژه‌های نسلی استفاده می‌کند. از نگاه وی می‌توان گفت که نسل عبارتست از مجموعه‌ای از انسان‌ها که در ابژه‌های نسلی با یکدیگر سهمیم شده‌اند؛ یعنی کسانی که از ابژه‌های معینی برخوردار شده، آن ابژه‌ها را به خوبی درک کرده‌اند و اکنون بینشی درباره واقعیت اجتماعی برای خود به وجود آورده‌اند (بالس، ترجمه پاینده، ۱۳۸۰: ۸-۱۴).

### نسل‌های منابع انسانی در محیط‌های کاری و نسل Z

به طور کلی، گروه‌های نسلی را می‌توان به پنج دسته سنت‌گرایان<sup>۲</sup>، ازدیاد اولاد<sup>۳</sup>، نسل X، نسل Y و نسل Z تقسیم کرد<sup>۴</sup> (کیلیرز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۱۹۰). اصطلاح نسل Z را نخستین بار اسکرور<sup>۶</sup> در سال ۲۰۰۸ برای برجسب زدن به آن‌هایی که بعد از هزاره‌ها به دنیا می‌آیند یا آمده‌اند به کار برد (اسپایلت و رویز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷: ۱۰۶). آن‌ها فرزندان نسل X بوده و نسلی فردگرا، آزاد، با خود اکتایی

1. Christopher Bollas
2. Traditionalists
3. Baby boomer

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

الف) لزوم مطالعات بیشتر جهت شناخت نسل Z همان‌طور که در مقدمه نیز اشاره شد؛

ب) خردسال/نوجوان بودن نسل آلفا و عدم ورود این نسل به سازمان‌ها. معمولاً مطالعات تولد این نسل را ۲۰۱۰ به بعد ذکر کرده‌اند. لذا تحقیقات حول این نسل فعلاً می‌تواند بر روی دانش‌آموزان صورت گیرد حال آن‌که تمرکز پژوهش فعلی بر مدیریت منابع انسانی سازمان‌هاست.

5. Cilliers
6. Schroer
7. Espaillet & Ruiz

بالا، تمایل نداشتن به کار تیمی، تمایل به کار شخصی‌سازی شده و معتاد به تکنولوژی و سرعت هستند. نسل زد را می‌توان متصل‌ترین به اینترنت و آنلاین‌ترین نسل‌ها برشمرد. در زمان حیات خود، تکنولوژی را به عنوان بخشی معمول از زندگی خود ادراک کرده است و نه به عنوان یک نوآوری. آن‌ها معتقدند هر چیزی در جهان ممکن است و با اتکا به خود و تجهیزات در دسترسشان می‌تواند کاری را که تمایل دارند انجام دهند. آن‌ها می‌خواهند اثرگذار و نوآور باشند (برکاپ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۲۲۴-۲۲۳). استفاده از تکنولوژی تلفن‌های همراه در میان نسل زد بیش از همه نسل‌ها رواج دارد. بیش از نسخه‌های دکستاپ، این نسل از موبایل برای جستجو در اینترنت استفاده می‌کند. پسا هزاره‌ها، استفاده‌ای گسترده از نرم‌افزارها، تکنولوژی‌های بی‌سیم و ارتباطات سمبولیک (مانند استفاده از ایموجی‌ها) دارند. به عبارتی اکنون، بسیاری از مکالمات می‌تواند بر روی سیستم عامل‌های اجتماعی (مانند فیسبوک، توئیتر، واتس‌آپ و...) انجام گیرد. از این جهت نسل زد سرعت بالاتری در برقراری ارتباط با همکاران و دوستان در بستر این تکنولوژی‌ها دارد (کارتر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۲-۳). نسل زد نسبت به توسعه تکنولوژی‌های جدید هوشیار بوده و معمولاً اولین افراد در انطباق با آن‌ها هستند. ایمیل نوعی مجرای ارتباطی قدیمی برای این نسل محسوب می‌شود و تا مجبور نباشند، تمایلی به استفاده از آن ندارند. تمایل دارند تا معانی را بیشتر از طریق ایموجی‌ها و گیف‌ها منتقل کنند تا از طریق کلمات؛ نتیجه آن که نسل زد تمایل دارد با نمادها و اختصار، کلام و منظور خود را منتقل کند (رو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۶). همان‌گونه که پرندگان روی درختان از شاخه‌ای به شاخه دیگر می‌پرند، این نسل نیز تمایل زیادی به تغییر مداوم سازمان دارند. به عبارتی چسبندگی سازمانی کمتری داشته و هرگز نگران یافتن استخدام جدید نیستند؛ چراکه مهارت‌ها و قابلیت‌های خود را باور دارند (کوسیر و فودر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۶۹). نسل زد به عنوان بومیان دیجیتال واقعی<sup>۵</sup> نام‌نهاد

1. Berkup  
2. Carter  
3. Rue  
4. Kocsir & Fodor  
5. True digital native generation



شده‌اند. پیش‌تر نسل وای نیز بومیان دیجیتال نامیده می‌شدند، اما نسل زد از بدو تولد با اینترنت و رسانه‌های اجتماعی احاطه شده و جهان پیش از این دو را به خاطر نمی‌آورند (لانیر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۲۸۹).

### تاریخچه و تعریف نگهداشت منابع انسانی

قدمت تلاش رؤسا و فرمانروایان در جذب، نگهداشت، آموزش و انگیزش نیروها را می‌توان به قدمت تولد ارتش‌های باستانی و به طور کلی هرگونه تلاش سازماندهی شده دانست (دسلر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۱۳). نگهداشت منابع انسانی، به معنای ابقای کارکنان موثر در سازمان برای حداکثر ممکن دوره زمانی است (شکیل و بات<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۳۲). در تعریفی دیگر، نگهداشت منابع انسانی عبارتست از رویه‌هایی که به واسطه آن کارکنان ترجیح می‌دهند که تا زمان بازنشستگی خود یا زمان اتمام پروژه در سازمان باقی بمانند (هایدر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۶۴).

### نظریه‌ها و مدل‌های نگهداشت منابع انسانی

به منظور حفظ و نگهداشت کارکنان برای مدت طولانی، انگیزه قوی و موثر از الزاماتی است که باید در سطوح مختلف سازمان به آن توجه داشت (آدیمو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۳۵). به بیانی جامع‌تر، در بحث نگهداشت کارکنان نایست از تئوری‌ها و مدل‌هایی که نیازهای افراد را تحلیل می‌کند و رهنمودهایی انگیزشی می‌دهد غفلت ورزید (ابوالعالی، ۱۳۹۷: ۱۶). در ادامه تلاش شده است برخی نظریه‌ها و مدل‌های مهمی که در این راستا هستند تشریح گردد.

در نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو، وی نیازهای افراد را به پنج طبقه نیازهای فیزیولوژیک، نیاز به ایمنی یا امنیت، نیاز به عشق و تعلق یا نیازهای اجتماعی، نیاز به احترام و پرستیژ یا نیاز به عزت نفس و نیاز به خودشکوفایی یا خودتحقق‌ی تقسیم می‌کند (آروما و هاناچور<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷: ۲۵-۱۸) که ارضای آن‌ها موجب انگیزش خواهد شد. در نظریه دوعاملی هرزبرگ، وی دو دسته از عوامل به نام‌های عوامل بهداشتی (نگهدارنده) و عوامل انگیزاننده را شناسایی کرد. هرزبرگ بیان می‌کند

6. Lanier
1. Dessler
2. Shakeel & But
3. Haider et al.
4. Adeyemo
5. Aruma & Hanachor

که گروه اول یعنی عوامل بهداشتی (مانند حقوق، شرایط کاری، مدیریت و سرپرستی)، نبودشان موجب نارضایتی می‌شود و وجودشان الزاماً منجر به رضایت کارکنان نمی‌گردد؛ یعنی وجودشان منجر به عدم نارضایتی می‌گردد. عوامل انگیزاننده (مانند پیشرفت، شناسایی و احترام، ماهیت کار، مسئولیت و رشد و توسعه فردی) نیز وجودشان منجر به رضایت و نبودشان الزاماً منجر به نارضایتی شغلی نمی‌گردد؛ یعنی نبودشان منجر به عدم رضایت می‌شود (قلی‌پور و آغاز، ۱۳۹۸: ۷۷). در نظریه نیازهای اکتسابی مک‌کلند، نیازهایی که توسط مک‌کلند شناسایی شد، بیشتر به عوامل انگیزشی شباهت دارند و بر خلاف نظریه مازلو، توجهی به نیازهای مرتبط با بقا و حیات ندارد. این نیازها به سه گروه تقسیم می‌شوند که عبارتند از نیاز به موفقیت یا توفیق‌طلبی (نیازی در راستای کسب برتری به منظور موفقیت در چارچوبی از استانداردها)، نیاز به قدرت (نیازی در راستای تغییر رفتار دیگران بر اساس میل خود و کنترل آنان) و نیاز به تعلق (نیازی در راستای تعامل و برقراری روابط دوستانه با دیگران). در نظریه انتظار روم، این نظریه به طور خلاصه بیان می‌کند که افراد برانگیخته می‌شوند، هنگامی که بدانند تلاش آن‌ها منجر به عملکرد مطلوب و عملکرد مطلوب منجر به پیامدها و پاداش مطلوب سازمانی مانند افزایش حقوق و این پیامدهای مطلوب منجر به ارضای اهداف شخصی گردد (رابینز و جاج<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۲۶۷). نظریه برابری آدامز نیز یکی از نظریه‌های مهم حوزه انگیزش و نگهداشت کارکنان است. برابری، باوری است که در مقایسه با دیگران با ما منصفانه برخورد شده است و نابرابری عکس آن بوده و باوری است که در آن با ما غیرمنصفانه برخورد شده است. آدامز، فراگرد مقایسه برابری را بر مبنای نسبت ورودی به خروجی توصیف می‌کند. ورودی، آورده‌های فرد مانند سطح تحصیلات، تجربه، کوشش و وفاداری به سازمان است. خروجی نیز آن چیزی است که سازمان در قبال این آورده‌ها به فرد اعطا می‌کند از قبیل حقوق و مزایا، شناسایی و تمجید. فرد خودش را با دیگران مقایسه و ارزیابی می‌کند که این مقایسه و ارزیابی خود سه حالت برابری، نابرابری مثبت و نابرابری منفی را دربرمی‌گیرد. حالت نابرابری (چه مثبت و چه منفی)، منجر به یکی از واکنش‌های شامل تغییر ورودی‌ها، تغییر نتایج، ترک وضعیت، تغییر مبنای مقایسه، تحریف نتایج مقایسه از نظر روانی، اتخاذ اقدامات به منظور

1. Robbins & Judge

تغییر ورودی‌ها و خروجی‌های فرد مورد مقایسه می‌شود (رضائیان، ۱۳۹۱: ۱۳۳-۱۳۰). یکی از مدل‌هایی که در حوزه نگهداشت می‌توان بدان اشاره کرد مدل IES<sup>۱</sup> است. مدل IES ده محرک را برای ایجاد پیوند و دلبستگی در کارکنان و در نهایت نگهداشت آنان معرفی می‌کند که به ترتیب اهمیت عبارتند از آموزش، توسعه و کارراهه شغلی، سرپرست بلاواسطه (مستقیم)، ارزیابی عملکرد، ارتباطات، فرصت‌های برابر و رفتارهای منصفانه، حقوق و مزایا، ایمنی و سلامت، همکاری و تعاملات، خانواده و دوستی و رضایت شغلی (رابینسون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۲۳).

### حقوق و مزایا در نسل Z

حقوق و مزایا یا جبران خدمات<sup>۳</sup> اصطلاحی است که شامل سیستم حقوق و دستمزد، سیستم انگیزش و پاداش و سیستم بیمه و سلامت می‌باشد. منظور از این سیستم شیوه‌های جبران خدمات کارکنان است و شامل همه پرداخت‌های نقدی و غیرنقدی می‌شود که در ازای خدمات فرد از طرف سازمان به وی تعلق می‌گیرد (قلی‌پور، ۱۳۹۸: ۱۵۴). سیستم حقوق و مزایا حساس‌ترین سیستم مدیریت منابع انسانی است و اگر دقیق و منصفانه طراحی نشود بسیاری از تلاش‌ها و منابع سازمان خنثی خواهد شد و تعداد زیادی از نیروهای کلیدی سازمان را ترک خواهند کرد (قلی‌پور، ۱۳۹۰: ۲۹۱). نسل Z اهمیت زیادی برای پرداخت حقوق‌های بالا قائلند (بولیچ و آگرمن<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰: ۵). در پژوهشی در مورد نسل Z، ۷۲ درصد از پاسخ‌دهندگان پرداخت رقابتی و ۶۲ درصد مزایای خوب را به عنوان عوامل مهم برای انتخاب شغل برگزیدند (ماندرس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹: ۲۶). در پژوهشی نیز یافت شد که حقوق و مزایا با ۸۳ درصد مهم‌ترین عامل برای نسل‌های X، Y و Z است (ناگرنیاک<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰: ۱۱۷). همچنین در پژوهشی دیگر محققان به این نتیجه رسیدند که حقوق بالا با ۸۶ درصد، فرصت ارتقا و رشد با ۵۳ درصد و مزایای بهتر با ۳۳ درصد به ترتیب دارای رتبه‌های اول تا سوم از میان ترجیحات نسل Z است (پترسون<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰: ۲۴). علاوه بر حقوق بالا، مزایای

2. Institute for Employment Studies

1. Robinson et al.

2. Compensation

3. Böhlich & Axmann

4. Mondres

5. Nagorniak

6. Peterson

جانبی و قائل شدن زمان‌های آزاد بیشتر برای این نسل، از ترجیحات مهم آن‌هاست (کوسیر و فودر: ۲۰۱۸: ۷۲). استعداد‌های این نسل از کارکنان میزان حقوق دریافتی افراد مشابه با خود در سایر شرکت‌ها را رصد می‌کنند و به دنبال شناسایی ارزش خود در بازار کار هستند (میمانو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۲۶). به عبارتی به دنبال بررسی برابری بیرونی بوده و انتظار دارند بیش از متوسط بازار در شغل خود دریافت نمایند (وسیلیوا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۱۰۲۳). ادراک منصفانه بودن سیستم جبران خدمات موجب انگیزش این نسل می‌گردد (مگانو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰: ۶). این نسل، نسلی سخت‌کوش و تلاش‌گر است و انتظار دارد در قبال آن پاداش مناسب دریافت کند (شویگر و لدویگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۴۹). به طور کلی نیاز مستمر به وجود پاداش و قدردانی از این نسل از عوامل مهم نگهداشت این گروه از کارکنان است (ماثور و حامید<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶: ۷۰). تئوری مبادله در مورد کارکنان جدید و جوان سازمان اهمیتی مضاعف دارد. این نسل نسبت به احساس انصاف حساس‌تر بوده، حساب‌گر است و پیوسته آنچه را که به سازمان می‌دهد و آنچه را که از سازمان می‌گیرد، با هم مقایسه می‌کند. اگر نسل‌های قدیمی‌تر خود را شهروند سازمان به حساب می‌آوردند، کارکنان جوان خود را مهم‌تر از هر چیز دیگری می‌دانند و مایل هستند در کوتاه‌مدت نتایج کارشان را ببینند و مابه‌ازای آن را به صورتی عینی و فوری دریافت کنند. لذا آنان را نمی‌توان خیلی صبور و ایثارگر تلقی کرد (ابوالعلائی، ۱۴۰۰: ۷۱-۷۲). با ورود این نسل به محیط‌های کاری، کار از راه دور مفهومی مهم‌تر شده و شرکت‌ها مناسب است آن را به عنوان یک گزینه در نظر داشته باشند؛ بدین معنی که کارکنان از میان حضور در شرکت یا کار در خانه یکی را انتخاب کنند (پیرس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷: ۷). از سایر مزیت‌های ترجیحی این نسل، ساعات کار منعطف است؛ بدان معنا که فرد ساعات کاری ترجیحی خود را از میان ساعات کاری پیشنهادی شرکت انتخاب کند (بولیچ و آگرمین، ۲۰۲۰: ۶؛ هاردین<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰: ۸۰). از اولویت‌های بسیار مهم دیگر برای این نسل در بسته حقوق و مزایا، تعادل کار و زندگی (مک‌کریندل و فل، ۲۰۱۹: ۱۰) و وجود فرصت‌های رشد، پیشرفت و

1. Meemano
2. Vasilyeva et al.
3. Magano et al.
4. Schwieger & Ladwig
5. Mathur & Hameed
6. Pires
7. Hardin

ترقی در مسیر شغلی است (راتچزاک، ۲۰۲۰: ۴۱). از توصیه‌هایی که برای سیستم حقوق و مزایای کارکنان نسل جدید شده این است که از سهم پرداخت بر اساس شغل کاسته و سهم بیشتری از حقوق بر اساس شایستگی و عملکرد کارکنان تعیین و پرداخت شود (ابوالعلائی، ۱۴۰۰: ۶۸). امروزه انعطاف‌پذیری در سیستم‌های حقوق و مزایا اهمیت دوچندان یافته است. یکی از بخش‌های سیستم حقوق و مزایای منعطف، سلف‌سرویس می‌باشد. سلف‌سرویس به خصوص برای سیستم‌های حقوق و مزایایی که به دنبال اعمال تفاوت‌های شخصی است حائز اهمیت است؛ بدان معنا که هر فرد مزیت مورد نیاز خود را انتخاب می‌کند. در پژوهشی که بر روی نسل Z صورت گرفت، یافت شد که در سلف‌سرویس، گزینه‌های تعادل کار و زندگی و مزایای مالی، به ترتیب بیشترین اهمیت را برای این نسل داراست (نیزوراسکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۶۸۷). پژوهشی دیگر نیز یافت که حقوق بالا، مزایای جانبی، استقلال و محتوای شغلی، تعادل کار و زندگی، کار منعطف، توسعه مسیر شغلی، امنیت شغلی، محیط کار، روابط با همکاران و پشتیبانی و حمایت مافوق از ترجیحات نسل Z در سیستم جبران خدمات است (اچیمپانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۱۰).

### پیشینه تجربی پژوهش

یافته‌های پژوهش لزلی و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان "ادراکات نسل Z از یک محیط کاری مثبت" که به روش آمیخته و با ابزارهای مصاحبه و گروه کانونی انجام گرفت 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.

یافته‌های پژوهش چیلاکوری (۲۰۲۰) با عنوان "فهم انتظارات نسل Z برای جامعه‌پذیری اثربخش" که به روش کیفی و با ابزارهای مصاحبه و مشاهده انجام گرفت نشان داد که سازمان‌ها و متخصصان منابع انسانی بایست برای یک جامعه‌پذیری اثربخش، شش بعد کار معنادار، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، تعادل کار و زندگی، ارتباطات شخصی و ارائه یک تصویر و دورنما از شغل و اهداف سازمانی مرتبط با شغل را در نظر داشته باشند.

1. Niezurawska  
2. Acheampong

یافته‌های پژوهش ایوانووا و ریابینینا<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) با عنوان "ارزیابی ارزش‌های کاری نمایندگان نسل Z و تاثیر آن بر رفتارهای سازمانی اشخاص" که به روش کمی و با ابزار پرسشنامه انجام گرفت نشان داد که حقوق و دستمزد مناسب، کار جذاب، برنامه کاری راحت، امکان تعادل در کار، رشد در مسیر شغلی و ثبات و پایداری از ارزش‌های کاری این نسل است.

یافته‌های پژوهش کوسیر و فودر (۲۰۱۸) با عنوان "تحلیل انگیزشی و سیستم ترجیحاتی برای انتخاب محل کار بر اساس نتایج تحقیقات با تمرکز بر نسل Z" که به روش آمیخته و با ابزارهای گروه کانونی، مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه انجام گرفت نشان داد که حقوق و دستمزد بالا، زمان کاری منعطف، شهرت شرکت و فرصت‌های توسعه و پیشرفت از ترجیحات نسل Z است.

یافته‌های پژوهش سیدورکوکا و چسنوویکا<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) با عنوان "روش‌های جذب و نگهداشت کارکنان نسل Z" که به روش آمیخته و با ابزارهای مستندات شرکت، پرسشنامه و مصاحبه انجام گرفت نشان داد که این نسل از کارکنان به دنبال کارفرماهایی هستند که نیازها و ترجیحات آنان را برآورده کرده، در غیر اینصورت تمایلی به ماندگاری در سازمان مربوطه ندارند. از اهم ترجیحات آنان ساعات کاری منعطف، تنوع شغلی، آوازه و شهرت شرکت، ارتقا و پیشرفت و مزایای جانبی ویژه است.

یافته‌های پژوهش نیکنام و همکاران (۱۴۰۰) با عنوان "طراحی و تبیین مدل تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد (مطالعه‌ای در کسب و کارهای مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات)" که به روش کیفی و با ابزار مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت نشان داد که تعامل مؤثر بین مدیر و کارمند، اقدامات و فعالیت‌های متمرکز بر انتظارات کارکنان نسل جدید که از طریق واحد منابع انسانی طراحی و اجرا می‌شود و ماهیت و هویت شرکت، عواملی هستند که بر شکل‌گیری فضای کاری جذاب و رشددهنده تأثیرگذار و موجب تعلق خاطر می‌گردد. در این پژوهش، فرهنگ سازمانی همسو با ارزش‌های کارکنان نسل

1. Ivanova & Ryabinina  
2. Sidorcuka & Chesnovicka

جدید به عنوان شرایط علی و ریشه‌ای ارتقادهنده تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید، شناسایی و معرفی شده است.

در پیشینه پژوهش داخل کشور، اکثر پژوهش‌هایی که حول مباحث نسلی و نگهداشت صورت گرفته به روش کمی و با ابزار پرسشنامه بوده است. همچنین آن پژوهش‌ها معمولاً نگهداشت کارکنان را به صورت کلی بحث کرده‌اند و مانند پژوهش حاضر متمرکز بر یک نسل خاص نبوده‌اند. پژوهش نیکنام و همکاران (۱۴۰۰) از محدود پژوهش‌هایی است که به روش کیفی متمرکز بر تعلق خاطر نسل جدید شده است اما با این حال مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر کارکنان متولد ۱۳۷۵ به بعد و مشارکت‌کنندگان پژوهش مذکور کارکنان متولد دهه‌های ۶۰ و ۷۰ است. همچنین پژوهش حاضر متمرکز بر سیستم حقوق و مزایای مطلوب برای این نسل از کارکنان است که در پژوهش مذکور به صورت اختصاصی بدان پرداخته نشده است. پیشینه تحقیقات خارجی اما گسترده‌تر و جامع‌تر بوده و تمرکز بیشتری بر روی شناخت نسل Z صورت گرفته است اما بدیهی است که تحقیقات بر روی این نسل همچنان جامع و کافی نیست و پیمایش‌ها و پژوهش‌های روزافزون بر روی این نسل، به‌خصوص بعد از همه‌گیری کرونا خود تائیدی بر این ادعاست.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی می‌باشد. از منظر پیاز پژوهش‌سازان نیز می‌توان پژوهش فعلی را مورد کندوکاو قرار داد. این پیاز دارای شش لایه می‌باشد که به ترتیب از لایه بیرون به درون عبارتند از فلسفه، رویکرد توسعه تئوری، انتخاب روش شناختی، استراتژی، افق زمانی و تکنیک‌ها و ابزارهای جمع‌آوری داده. فلسفه پژوهش حاضر از نوع تفسیری، رویکرد توسعه تئوری در پژوهش از نوع استقرایی، انتخاب روش شناختی پژوهش از نوع کیفی، استراتژی پژوهش از نوع تحلیل مضمون، افق زمانی پژوهش از نوع مقطعی و تکنیک و ابزار جمع‌آوری داده مصاحبه از نوع نیمه‌ساختاریافته است. مشارکت‌کنندگان پژوهش کارکنان نسل Z (کارکنان متولد ۱۳۷۵ به بعد) در بازار سرمایه جمهوری اسلامی ایران بوده و از نمونه‌گیری هدفمند با نوع ناهمگون یا حداکثر تنوع استفاده شده است.

جدول ۱ اطلاعات مشارکت کنندگان در پژوهش را نشان می دهد.

جدول ۱. اطلاعات مشارکت کنندگان پژوهش

شماره مصاحبه	جنسیت	سال تولد	وضعیت تاهل	تحصیلات	سابقه کاری	پست سازمانی
۱	آقا	۱۳۷۶	مجرد	دانشجوی فوق لیسانس	۱ سال و ۴ ماه	کارشناس تحلیل
۲	خانم	۱۳۷۷	مجرد	دانشجوی فوق لیسانس	۱ سال و ۳ ماه	کارشناس پذیرش شرکتها
۳	آقا	۱۳۷۸	مجرد	دانشجوی فوق لیسانس	۱ سال	کارشناس حسابرسی داخلی
۴	آقا	۱۳۷۵	مجرد	دانشجوی دکتری	۱ سال	مدیر سبد
۵	خانم	۱۳۷۵	مجرد	لیسانس	۳ سال	کارشناس فناوری اطلاعات
۶	خانم	۱۳۷۵	متاهل	لیسانس	۲ سال	کارشناس مالی
۷	آقا	۱۳۷۵	مجرد	فوق لیسانس	۹ ماه	کارشناس تامین مالی
۸	خانم	۱۳۷۵	مجرد	دانشجوی فوق لیسانس	۹ ماه	کارشناس سرمایه گذاری
۹	آقا	۱۳۷۶	مجرد	دانشجوی فوق لیسانس	۱ سال و ۶ ماه	سرپرست ارزش گذاری
۱۰	آقا	۱۳۷۶	مجرد	فوق دیپلم	۵ سال	مهندس داده
۱۱	خانم	۱۳۷۵	مجرد	فوق لیسانس	۴ سال	کارشناس پشتیبانی نرم افزار
۱۲	خانم	۱۳۷۷	مجرد	دانشجوی فوق لیسانس	۱ سال	کارشناس نظارت بر بازار بورس انرژی



جدول ۱. اطلاعات مشارکت‌کنندگان پژوهش

شماره مصاحبه	جنسیت	سال تولد	وضعیت تاهل	تحصیلات	سابقه کاری	پست سازمانی
۱۳	خانم	۱۳۷۷	مجرد	دانشجوی لیسانس	۵ ماه	کارشناس نوآوری مالی
۱۴	خانم	۱۳۷۶	مجرد	فوق دیپلم	۶ سال ۹ ماه	کارشناس سامانه نیما (معامله‌گر)
۱۵	خانم	۱۳۷۵	مجرد	فوق لیسانس	۳ سال	کارشناس تست الگوریتم
۱۶	خانم	۱۳۷۷	مجرد	دانشجوی فوق لیسانس	۶ ماه	کارشناس عملیات بازار و مشتقه
۱۷	خانم	۱۳۷۵	مجرد	لیسانس	۱۰ ماه	کارشناس اجرای امور سبد
۱۸	آقا	۱۳۷۶	مجرد	دانشجوی فوق لیسانس	۲ سال	کارشناس ارزش تحلیل
۱۹	خانم	۱۳۷۵	مجرد	دانشجوی فوق لیسانس	۱ سال	کارشناس بازار
۲۰	خانم	۱۳۷۵	مجرد	دانشجوی فوق لیسانس	۲ سال و ۲ ماه	کارشناس امور مالیاتی
۲۱	خانم	۱۳۷۶	مجرد	فوق لیسانس	۳ ماه	کارشناس ریسک
۲۲	آقا	۱۳۷۵	مجرد	فوق دیپلم	۱ سال و نیم	تحصیل‌دار
۲۳	خانم	۱۳۷۸	مجرد	لیسانس	۳ ماه	کارآموز معاملات
۲۴	خانم	۱۳۷۵	متاهل	فوق لیسانس	۳ سال	کارشناس معامله‌گر
۲۵	خانم	۱۳۷۷	مجرد	فوق لیسانس	۳ سال	تست الگوریتم

جدول ۱. اطلاعات مشارکت‌کنندگان پژوهش

شماره مصاحبه	جنسیت	سال تولد	وضعیت تاهل	تحصیلات	سابقه کاری	پست سازمانی
۲۶	خانم	۱۳۷۵	مجرد	لیسانس	۴ سال	برنامه نویس فرانت اند

مصاحبه‌ها تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافتند. اشباع نظری مرحله‌ای است که محقق دیگر به داده‌های جدیدی دست نمی‌یابد و داده‌ها به نوعی تکرار و مویذ داده‌های قبلی است. بدین منظور و در پژوهش فعلی از روش پیشنهادی هشت مرحله‌ای فونتانا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) استفاده شده است. با بکارگیری این روش، از مصاحبه بیست و سوم بیانیه یا مفهوم جدیدی شناسایی نشده و مصاحبه‌ها به اشباع رسیدند اما با این حال مصاحبه‌ها تا نفر بیست و ششم ادامه یافت. جهت ارزیابی کیفیت پژوهش، صاحب‌نظران مختلف معیارهای متفاوتی را ارائه داده‌اند. از این میان، روش لینکلن و گوبا در میان طیف وسیعی از محققان کیفی پذیرفته شده و از آن استفاده می‌شود؛ چراکه بدین طریق مقبولیت پژوهش خود را نیز افزایش می‌دهند (نوول و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۳). اکثر روش‌شناسان کیفی از معیار اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد<sup>۳</sup> جهت ارزیابی کیفیت نتایج پژوهش کیفی<sup>۴</sup> استفاده می‌کنند. قابلیت اعتماد عبارتست از میزانی که می‌توان به نتایج پژوهش کیفی متکی و به آن اعتماد کرد. لینکلن و گوبا معتقدند معیار قابلیت اعتماد دربرگیرنده چهار معیار جداگانه اما مرتبط به هم باورپذیری<sup>۵</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۶</sup>، تاییدپذیری<sup>۷</sup> و انتقال‌پذیری<sup>۸</sup> است (محمدپور، ۱۳۹۸: ۴۹۹-۴۹۶). بنا به این مهم، پژوهش حاضر نیز جهت ارزیابی کیفیت داده‌ها و نتایج پژوهش از چهار معیار مذکور بهره‌جسته است. برای باورپذیری از تکنیک ممیزی درونی و

1. Fontanella et al.  
2. Nowell et al.  
3. Trustworthiness

۴. معادل روایی و پایایی در پژوهش‌های کمی.

5. Credibility  
6. Dependability  
7. Confirmability  
8. Transferability

بیرونی استفاده شد. جهت ممیزی درونی نتایج و دسته‌بندی نهایی پژوهش که شامل کلیه مضامین اعم از پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر بود میان تعدادی از مصاحبه‌شوندگان توزیع و تایید شد و جهت ممیزی بیرونی، نتایج به تایید چهار نفر از خبرگان حوزه پژوهش فعلی رسید. جهت اطمینان‌پذیری از تکنیک ذکر جزئیات مراحل تفصیلی پژوهش استفاده شد؛ بدین صورت که مکان یا قلمرو پژوهش فعلی همان‌طور که در عنوان پژوهش نیز پیداست، بازار سرمایه می‌باشد که داده‌های پژوهش از این قلمرو به دست آمده است. چگونگی گردآوری و تحلیل داده‌ها نیز در ادامه شرح داده شده است. جهت تایید‌پذیری از تکنیک مثال‌آوری (ارائه نقل قول مستقیم مصاحبه‌شونده‌ها) و جهت انتقال‌پذیری از تکنیک نمونه‌گیری ناهمگون و مقایسه یافته‌ها با پیشینه استفاده شده است.

جهت جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، در ابتدا توضیحات لازم در مورد عنوان پژوهش، به خصوص مفاهیم نگهداشت و نسل به شرکت‌کنندگان پژوهش ارائه و سپس اهداف و سوالات پژوهش به همراه سیستم حقوق و مزایا برای ایشان شرح داده شد. بعد از فرآیند مصاحبه‌گیری، از روش براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) جهت تجزیه و تحلیل استفاده شد. آن‌ها رویکردی سیستماتیک و گام به گام شش مرحله‌ای جهت تحلیل مضمون ارائه کرده‌اند که شامل آشنا شدن با داده‌ها، کدگذاری اولیه (استخراج مفاهیم)، جستجوی مضامین، بازنگری مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تهیه گزارش نهایی است (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۳۵). در مرحله نخست، پس از مرور دوباره ادبیات پژوهش، هدف از تحلیل مصاحبه در ذهن مشخص شده و صدای ضبط شده مصاحبه‌شوندگان بررسی گردید. پس از نوشتن متن مصاحبه‌ها بر روی کاغذ نکاتی که به نظر قابل بررسی می‌باشند مشخص و با دوباره‌خوانی در جهت یافتن موضوعات مرتبط با هدف پژوهش تلاش شده است. در مرحله دوم، پس از جداسازی جمله‌های با اهمیت در مصاحبه‌ها، به هر یک از آن‌ها یک کد اختصاص داده و یک دسته مفهومی (تم پایه یا مضمون پایه) برای آن در نظر گرفته شده است. در مرحله سوم، تمرکز بیشتری بر دسته‌بندی اولیه‌ای که در مرحله دوم انجام شد صورت گرفت؛ به گونه‌ای که نام برخی از دسته‌های مفهومی (مضامین پایه) به‌روزرسانی شد و همچنین برخی نکاتی که مصاحبه‌شوندگان به صورت پراکنده در پاسخ سوالات بیان کردند در کنار هم چیده شده و دسته‌بندی گردید. در مرحله چهارم، پس از پالایش مضامین، تمامی مضامین پایه در قالب مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر جای گرفتند و برخی مضامین پایه غیر مرتبط با اهداف

1. Braun &amp; Clarke

و سوالات پژوهش حذف گردیدند. مراحل پنجم و ششم نیز در بخش‌های یافته‌های پژوهش و نتیجه‌گیری و پیشنهادها آمده است. سوالات مصاحبه عبارتند از:

۱. سیستم حقوق و مزایا و پرداخت به کارکنان بایست چه ویژگی‌هایی داشته باشد تا آن را عادلانه و منصفانه بدانید؟ به عبارتی اگر شما n میلیون تومان دریافتی داشته باشید و شخص دیگری در شرکت ۲+n میلیون تومان، این تفاوت دو میلیون تومانی بر اثر چه عواملی باشد تا شما آن را عادلانه بدانید؟ مشخص بودن یا نبودن این عوامل از سوی شرکت برای شما چه تفاوتی دارد؟

۲. از مزایای ثابت و یکسان برای همه افراد بیشتر استقبال می‌کنید یا ارائه بسته‌ای از مزایا از سوی شرکت و امکان انتخاب از میان مزایا؟ چرا؟

۳. کار در ساختمان شرکت را بیشتر ترجیح می‌دهید یا کار از راه دور؟ چرا؟ آیا پاندمی کرونا تاثیری بر انتخاب شما میان این دو داشته یا در هر صورت انتخابتان یکی است؟

۴. شما بیشتر معتقد به کار برای زندگی هستید یا زندگی برای کار؟ دیدگاهتان را در مورد این دو بیان فرمایید.

۵. تمایل دارید شرکت عملکرد مطلوب شما را چگونه جبران نماید تا برای شما انگیزاننده باشد؟ به عبارتی بهترین پاداش (ها) و مشوق (ها) برای شما در ازای عملکرد مطلوبتان چیست؟

۶. لطفاً اگر موردی هست که حول سیستم حقوق و مزایا در سوالات فوق به آن اشاره نشده و در دل‌بستگی و تمایل بیشتر شما به ماندن در شرکت کمک می‌کند بیان فرمایید.

برای نمونه، جدول ۲ متن یکی از مصاحبه‌ها به همراه دسته‌های مفهومی (مضامین پایه) مربوطه را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نمونه مصاحبه به همراه مضامین پایه

شماره سوال	کد	نکات کلیدی مصاحبه	دسته مفهومی (مضامین پایه)
سوال اول	P8Q1a	با تقسیم بندی کارکنان فرضاً به مدیر عامل، مدیر، رئیس، سرپرست، کارشناس و کارمند میشه حداقل و حداکثر حقوق در هر کدوم رو مشخص کرد. در مرحله بعد هر کدوم از این پست‌های سازمانی رو گریه‌بندی کرد. در هر کدوم از	طبقه‌بندی مشاغل

جدول ۲. نمونه مصاحبه به همراه مضامین پایه

شماره سوال	کد	نکات کلیدی مصاحبه	دسته مفهومی (مضامین پایه)
		گریدها هم حداقل و حداکثر حقوق مشخص بشه.	
	P8Q1b	حالا با توجه به مشخص کردن شاخص های کلیدی عملکرد که باید توسط خود فرد و مافوقش ماهانه معین بشه و میزان تحقق kpi در آخر ماه، حقوقش پرداخت بشه.	پرداخت مبتنی بر عملکرد
	P8Q1c	میزان حقوق پرداختی توسط شرکت‌های رقیب بررسی بشه و متناسب با اون‌ها باشه.	برابری بیرونی
	P8Q1d	سختی کار در نظر گرفته بشه. شاید دو نفر کارشناس باشن اما کار یکی از اون‌ها بسیار متفاوت و سخت‌تر از دیگری باشه.	پرداخت مبتنی بر دشواری مشاغل
	P8Q1e	میزان تحصیلات؛	پرداخت مبتنی بر تحصیلات
	P8Q1f	متاهل بودن؛	پرداخت مبتنی بر وضعیت تاهل
	P8Q1g	دارای فرزند بودن؛	حق اولاد
	P8Q1h	سابقه کاری؛	پرداخت مبتنی بر سابقه
	P8Q1i	و تخصص فرد در میزان پرداختی موثر باشه؛ یعنی وجود تفاوت در پرداختی به فردی که چند نرم افزار تخصصی و زبان میدونه با کسی که نمیدونه.	پرداخت مبتنی بر شایستگی
	P8Q1j	عدم شفافیت موارد ذکر شده باعث کاهش انگیزه و در نتیجه کاهش بهره وری نیروی کار خواهد شد که مانعی برای توسعه فردی و رشد رو ایجاد میکنه	شفافیت سیستم پرداخت

جدول ۲. نمونه مصاحبه به همراه مضامین پایه

شماره سوال	کد	نکات کلیدی مصاحبه	دسته مفهومی (مضامین پایه)
		و در صورت سرخورده شدن نیروی کار، طبیعتاً افزایش نرخ خروج رو در پی خواهد داشت.	
سوال دوم	P8Q2a	مزایا در تناسب با شرکت‌های رقیب یا مشابه باشد.	مزایای رقابتی
	P8Q2b	ارائه بسته‌ای از طرف شرکت و امکان انتخاب از بین اون‌ها رو ترجیح میدم. چون چندین بار به مناسبت‌های مختلف بسته‌هایی رو به من دادن که حتی یکبار هم برای من مفید نبوده مثل قاشق و چنگال و بشقاب و کاسه، مرغ کامل و چیزایی مثل اینا.	مزایای منعطف (انتخابی)
سوال سوم	P8Q3a	کار در ساختمان شرکت باعث میشه با فرهنگ سازمان خو بگیرم و ارتباطات مستقیم ایجاد بشه.	نزدیک‌کاری
	P8Q3b	در دوره پیک کرونا به صورت ۲ هفته دور کار بودم که بسیار کار درست و به جایی در اون برهه زمانی بود.	دورکاری در عصر کرونا
سوال چهارم	P8Q4a	بعد از تایم اداری و در روزهای تعطیل از ارسال پیام در گروه‌های مجازی خودداری کنند.	فراغت کاری ۱ خارج از محیط کار
	P8Q4b	در صورتی حاضرم زمان بیشتری در شرکت باشم که شرکت بتونه در این تایم به من آموزش بده و باعث رشد من بشه.	میل به پیشرفت
سوال پنجم	P8Q5a	ارتقا شغلی مهم‌ترینم برام.	ارتقا شغلی
سوال ششم	P8Q6a	موردی نیست.	-

## یافته‌های پژوهش

جدول ۳ دسته‌بندی نهایی از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد. در مجموع ۷۹ مضمون پایه در قالب ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر جای گرفتند.

جدول ۳. مجموع مضامین فراگیر، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه

مضامین پایه	ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	ردیف	مضامین فراگیر	ردیف
پرداخت مبتنی بر سابقه	۱	پرداخت شخص محور	۱	معیارهای اعطای حقوق و مزایا	۱
پرداخت مبتنی بر شایستگی	۲				
پرداخت مبتنی بر مدرک تحصیلی (تحصیلات)	۳				
پرداخت مبتنی بر سطح مدرک، معدل و دانشگاه	۴				
پرداخت مبتنی بر مهارت	۵				
پرداخت مبتنی بر وضعیت تاهل	۶				
پرداخت مبتنی بر تجربه	۷				
پرداخت مبتنی بر مدارک ماخوذه	۸				
پرداخت مبتنی بر دانش	۹				
تغییر محوری در مشاغل مدیریتی	۱۰				
پرداخت مبتنی بر نوع فعالیت	۱۱				
پرداخت مبتنی بر شغل	۱۲				
پرداخت مبتنی بر نوع کار	۱۳				
طبقه‌بندی مشاغل	۱۴				
پرداخت مبتنی بر دشواری مشاغل	۱۵				
پرداخت مبتنی بر پیچیدگی کار	۱۶				
پرداخت مبتنی بر حجم کاری	۱۷				

جدول ۳. مجموع مضامین فراگیر، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه

ردیف	مضامین فراگیر	ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	ردیف	مضامین پایه
				۱۸	پرداخت مبتنی بر حرفه کاری
				۱۹	پرداخت مبتنی بر مسئولیت و وظایف
				۲۰	ثبات محوری در مشاغل غیرمدیریتی
			پرداخت عملکردمحور	۲۱	پرداخت مبتنی بر عملکرد
				۲۲	پرداخت مبتنی بر سودآوری فرد
				۲۳	پاداش مبتنی بر عملکرد
				۲۴	میل به بهبود عملکرد
				۲۵	افزایش سهم پرداخت عملکردمحور با ارتقا سلسله مراتبی
				۲۶	تغییر محوری در مشاغل مدیریتی
				۲۷	هم‌ارزی پاداش با عملکرد
				۲۸	مزایای قانونی (حق مسکن، حق اولاد و...)
		۴	پرداخت یکسان	۲۹	مزایای ثابت
				۳۰	حقوق و مزایای مکفی
			عدالت در پرداخت‌ها	۳۱	شفافیت سیستم پرداخت
				۳۲	پرداخت به موقع
				۳۳	عدالت رویه‌ای
				۳۴	عدالت توزیعی
				۳۵	عدالت تعاملی
				۳۶	برابری درونی
		۵			ادراک عدالت در حقوق و مزایا
		۶	برابری در پرداخت‌ها		



جدول ۳. مجموع مضامین فراگیر، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه

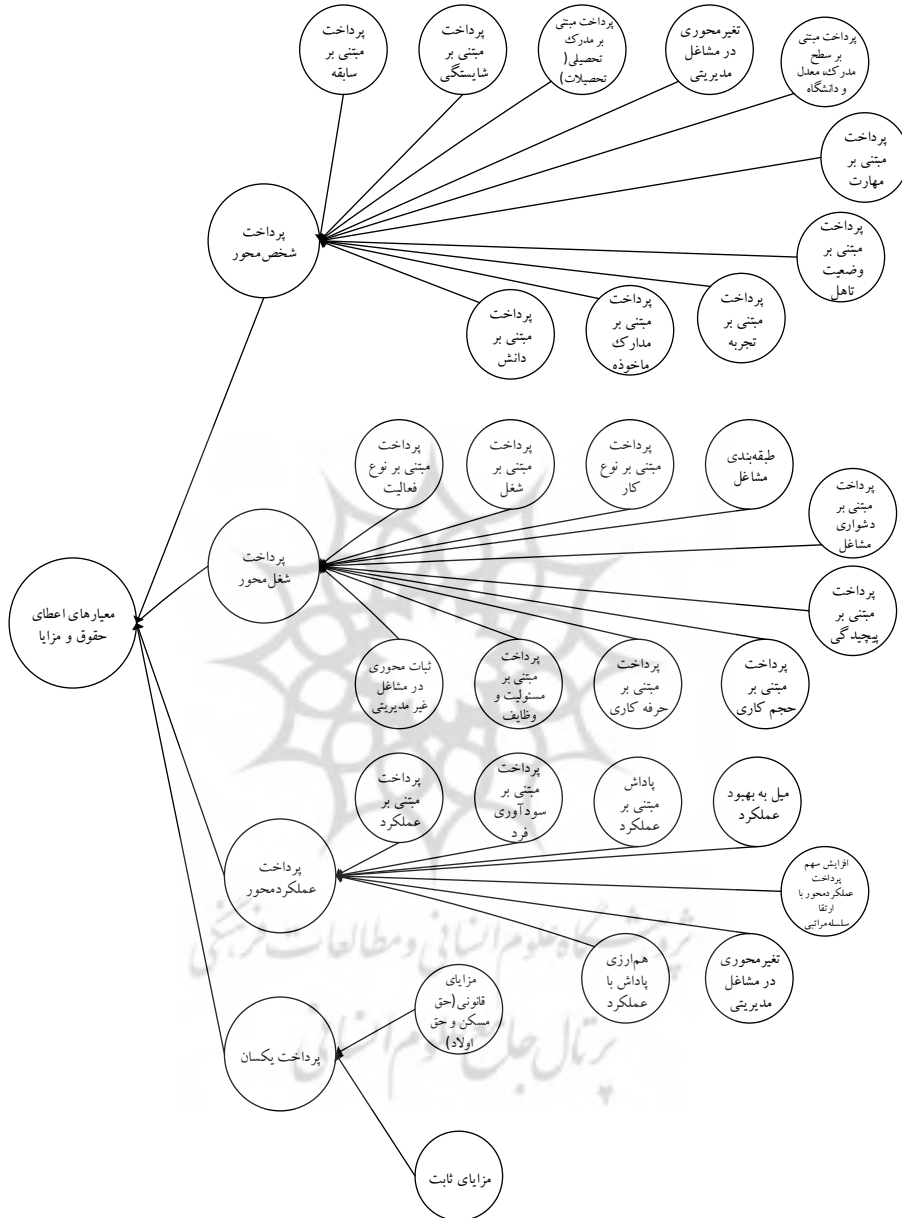
مضامین پایه	ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	ردیف	مضامین فراگیر	ردیف
برابری بیرونی	۳۷				
مزایای منعطف (انتخابی)	۳۸	مزایای متغیر	۷		
مزایای رقابتی	۳۹				
شناسایی نیازهای کارکنان در تعیین مزایا	۴۰				
نظرسنجی از کارکنان در تعیین مزایا	۴۱				
نزدیک کاری	۴۲	انعطاف در مکان کاری	۸		
دورکاری	۴۳				
نزدیک کاری و دورکاری	۴۴				
دورکاری در عصر کرونا	۴۵				
امکان کار از راه دور	۴۶				
توجه به خانواده	۴۷				
ساعات کار منعطف	۴۸				
ساعات کار شناور	۴۹				
حجم کار مناسب	۵۰				
بها دادن به زندگی شخصی	۵۱				
ساعات کاری کمتر	۵۲				
مزایای برون شرکتی	۵۳				
فراغت کاری خارج از محیط کار	۵۴	تعادل کار و زندگی	۹		
رعایت ساعات کاری قانونی	۵۵				
زمان آزاد حین کار	۵۶				
زمان استراحت حین کار	۵۷				
برنامه‌های تفریحی	۵۸				
عدم ساعات کاری طولانی	۵۹				

جدول ۳. مجموع مضامین فراگیر، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه

مضامین پایه	ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	ردیف	مضامین فراگیر	ردیف
توجه به مسائل برون سازمانی کارکنان	۶۰				
اهمیت برابر کار و زندگی	۶۱				
مرخصی تشویقی	۶۲				
نگرش مثبت سازمان به تقاضاهای فراغت محور	۶۳				
ارتقا شغلی	۶۴	مزایای شغلی	۱۰		
غنی‌سازی شغلی	۶۵				
توسعه شغلی	۶۶				
اهمیت شغلی	۶۷				
استقلال شغلی	۶۸				
امنیت شغلی	۶۹				
چالش‌های شغلی (شغل چالشی)	۷۰				
فرصت‌های پیشرفت، رشد و یادگیری	۷۱	مزایای محیطی	۱۱		
یادگیری تبادلی	۷۲				
محیط یادگیرنده	۷۳				
روابط مطلوب	۷۴				
محیط کاری دوستانه	۷۵				
وام (وام مسکن)	۷۶				
رسمیت کم	۷۷				
نیازسنجی مستمر کارکنان	۷۸				
زمینه بروز استعدادها	۷۹				

معیارهای اعطای حقوق و مزایا بدان معناست که حقوق و مزایای دریافتی هر شخص در سازمان بر اساس چه معیارهایی باشد. همان‌طور که در جدول بالا گذشت، مجموع دسته‌های مفهومی برآمده از مصاحبه‌ها برای تعیین این معیارها از نگاه کارکنان نسل Z، در چهار مضمون سازمان‌دهنده شامل پرداخت شخص‌محور، پرداخت شغل‌محور، پرداخت عملکردمحور و پرداخت یکسان جای گرفتند. پرداخت شخص‌محور دارای ده مضمون پایه است که پرداخت مبتنی بر سابقه، پرداخت مبتنی بر تجربه و پرداخت مبتنی بر شایستگی دارای فراوانی بیشتری در مصاحبه‌ها بودند. پرداخت شغل‌محور دارای ده مضمون پایه است که پرداخت مبتنی بر دشواری، پیچیدگی و حجم کار دارای فراوانی بیشتری در مصاحبه‌ها بودند. پرداخت عملکردمحور دارای هفت مضمون پایه است و اکثر مصاحبه‌شوندگان به لزوم وارد کردن سطح عملکرد در پرداخت کل اذعان داشتند. پرداخت یکسان دارای دو مضمون پایه است که بیان می‌دارد صرف‌نظر از شخص، شغل و عملکرد، سطحی از حقوق و مزایا به طور یکسان به همه افراد سازمان تعلق گیرد. شکل ۱، شبکه مضامین برای مضمون فراگیر معیارهای اعطای حقوق و مزایا و مضامین سازمان‌دهنده و پایه مرتبط با آن را نشان می‌دهد.

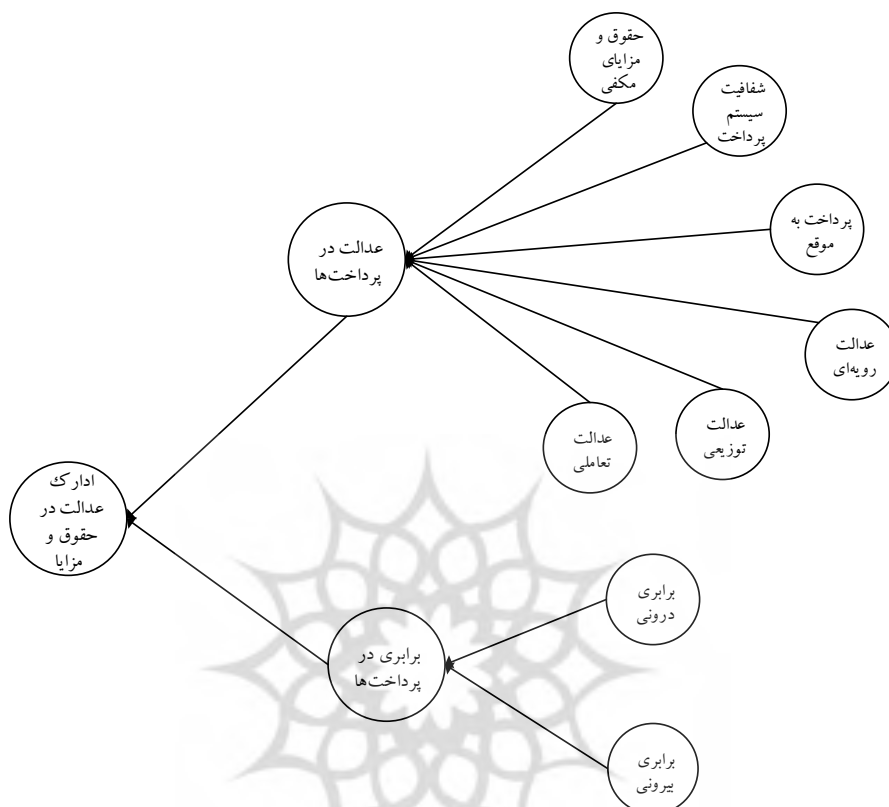
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱. شبکه مضامین برای مضمون فراگیر معیارهای اعطای حقوق و مزایا و مضامین سازمان دهنده و پایه مرتبط

در ادراک عدالت در حقوق و مزایا دو منبع برای منصفانه بودن مهم‌اند؛ رویه تعیین ساختار پرداخت که عدالت رویه‌ای نامیده می‌شود و نتایج آن رویه‌ها (خود ساختار پرداخت) که عدالت توزیعی نامیده می‌شود. عدالت رویه‌ای در ساختارهای داخلی، به چگونگی اتخاذ تصمیمات در مورد طراحی و اجرا و همچنین اعمال یا عدم اعمال رویه‌ها به صورتی یکسان مربوط می‌شود. عدالت توزیعی نیز به مقبولیت یا عدم مقبولیت تفاوت پرداخت‌های موجود در میان کارکنان اشاره دارد (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۹: ۱۰۳). نوع دیگر عدالت، عدالت تعاملی است که خود به دو دسته عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی تقسیم می‌شود. عدالت بین فردی به سطحی که با کارکنان با احترام برخورد می‌شود اشاره دارد و عدالت اطلاعاتی به سطحی که به کارکنان توضیحات صادقانه در مورد تصمیمات داده شود برمی‌گردد (رابینز و جاج، ۲۰۱۷: ۲۶۵). برابری در پرداخت‌ها می‌تواند هم جنبه درونی داشته باشد هم بیرونی. در برابری درونی پرداخت، فرد حقوق و مزایای (پیامد) خود را با افراد درون سازمان که داده‌های مشابهی دارند مقایسه می‌کند و در برابری بیرونی پرداخت، فرد حقوق و مزایای (پیامد) خود را با افرادی در سایر سازمان‌ها که داده‌های مشابهی دارند مقایسه می‌کند. عدالت در پرداخت‌ها دارای شش مضمون پایه و برابری در پرداخت‌ها دارای دو مضمون پایه می‌باشند که از میان آن‌ها شفافیت سیستم حقوق و مزایا و برابری بیرونی دارای بیشترین فراوانی در مصاحبه‌ها بودند.

شکل ۲، شبکه مضامین برای مضمون فراگیر ادراک عدالت در حقوق و مزایا و مضامین سازمان‌دهنده و پایه مرتبط با آن را نشان می‌دهد.



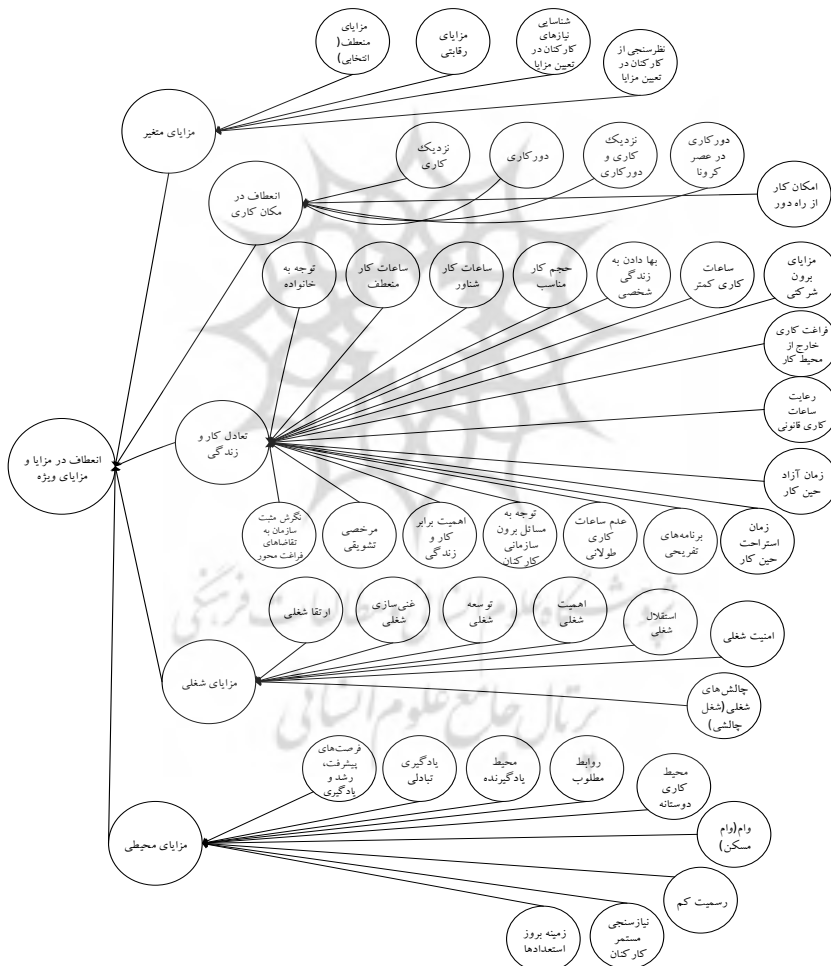
شکل ۲. شبکه مضامین برای مضمون فراگیر ادراک عدالت در حقوق و مزایا و مضامین سازمان‌دهنده و پایه مرتبط

در انعطاف در مزایا و مزایای ویژه، مزایا بخش مهمی از سیستم جامع حقوق و مزایاست. مزایا را می‌توان پرداخت‌های مالی و غیرمالی به کارکنان جهت ادامه رابطه استخدامی خود با سازمان تعریف کرد (دسلر، ۲۰۲۰: ۴۲۱). مزایای ویژه<sup>۱</sup> نیز نوعی خاص‌تر از مزایاست که غالباً غیرنقدی بوده و جهت جذب و نگهداشت کارکنان با عملکرد برتر ارائه می‌گردد (متیس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۴۷۳). در مضامین سازمان‌دهنده، مزایای متغیر دارای چهار مضمون پایه است که مزایای انتخابی و نظرسنجی و نیازسنجی در تعیین مزایا بیشترین فراوانی را در مصاحبه‌ها داشتند. انعطاف در مکان کاری دارای پنج مضمون پایه بوده که با توجه به مصاحبه‌ها در مجموع لزوم انعطاف و تجدیدنظر در نزدیک کاری صرف را نشان می‌دهد. تعادل کار و زندگی دارای هفده مضمون پایه

1. Perks or perquisites  
2. Mathis et al.

است که ساعات کاری شناور، نبود ساعات کاری طولانی، فراغت کاری خارج از محیط کار و بها دادن شرکت به زندگی برون‌شرکتی این نسل دارای بیشترین فراوانی بودند. مزایای شغلی و محیطی هر کدام به ترتیب دارای هفت و نه مضمون پایه است که از این میان ارتقا شغلی، چالش در شغل، فرصت‌های پیشرفت، رشد و یادگیری، محیط یادگیرنده، روابط مطلوب و دوستانه با مافوق‌ها و همکاران و نیازسنجی مستمر دارای فراوانی بالاتری در مصاحبه‌ها بودند.

شکل ۳، شبکه مضامین برای مضمون فراگیر انعطاف در مزایا و مزایای ویژه و مضامین سازمان دهنده و پایه مرتبط با آن را نشان می‌دهد.



شکل ۳. شبکه مضامین برای مضمون فراگیر انعطاف در مزایا و مزایای ویژه و مضامین سازمان دهنده و پایه مرتبط

یافته‌های پژوهش حاضر با پیشینه تجربی پژوهش منطبق است. لزلی و همکاران (۲۰۲۱)، تعادل کار و زندگی، پیشرفت و توسعه مسیر شغلی و محیط کاری راحت (منعطف و غیر رسمی) را از ادراکات این نسل از یک محیط کاری مطلوب برشمردند. در پژوهش حاضر نیز تعادل کار و زندگی از مضامین سازمان‌دهنده سیستم حقوق و مزایاست. همچنین فرصت‌های رشد و پیشرفت، رسمیت کم، روابط مطلوب و محیط کاری دوستانه از دسته‌های مفهومی در مضمون سازمان‌دهنده مزایای محیطی است.

در پژوهش چیلاکوری (۲۰۲۰)، شش بعد کار معنادار، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، تعادل کار و زندگی، ارتباطات شخصی و ارائه یک تصویر و دورنما از شغل و اهداف سازمانی مرتبط با شغل به عنوان عوامل اثرگذار برای جامعه‌پذیری اثربخش این نسل تعریف شدند. جامعه‌پذیری، از نخستین فرآیندهای نگهداشت منابع انسانی است که چگونگی آن بر نگهداشت کارکنان اثرگذار است. در پژوهش حاضر، کار معنادار مرتبط با مضمون مزایای شغلی، یادگیری و توسعه مرتبط با مضمون مزایای محیطی و ارتباطات شخصی مرتبط با زیرمجموعه مضمون مزایای محیطی می‌باشد. تعادل کار و زندگی از مضامین سازمان‌دهنده یافته شده در پژوهش حاضر است. ایوانووا و ریابینینا (۲۰۱۹)، حقوق و دستمزد مناسب، کار جذاب، برنامه کاری راحت، امکان تعادل در کار، رشد در مسیر شغلی و ثبات و پایداری از ارزش‌های کاری این نسل Z معرفی کردند. حقوق و مزایای مکفی، برابری بیرونی، کار چالشی، تعادل کار و زندگی (که حجم کار مناسب و ساعات استراحت حین کار و شناوری ساعات کاری ذیل آن است)، امنیت شغلی و فرصت‌های رشد، پیشرفت و یادگیری (ذیل مضمون مزایای محیطی) از یافته‌های پژوهش حاضر است.

کوسیر و فودر (۲۰۱۸)، حقوق و دستمزد بالا، زمان کاری منعطف، شهرت شرکت و فرصت‌های توسعه و پیشرفت را از ترجیحات نسل Z عنوان کردند. حقوق و مزایای مکفی، برابری بیرونی، تعادل کار و زندگی (که شناوری و انعطاف ساعات کاری ذیل آن است) و فرصت‌های رشد، پیشرفت و یادگیری (ذیل مضمون مزایای محیطی) از یافته‌های پژوهش حاضر است.

سیدورکوکا و چسنوویکا (۲۰۱۷) یافتند که این نسل از کارکنان به دنبال کارفرمایی هستند که نیازها و ترجیحات آنان را برآورده کرده، در غیر اینصورت تمایلی به ماندگاری در سازمان



مربوطه ندارند. از اهم ترجیحات آنان ساعات کاری منعطف، تنوع شغلی، آوازه و شهرت شرکت، ارتقا و پیشرفت و مزایای جانبی ویژه است. در پژوهش حاضر، نیازسنجی مستمر کارکنان (ذیل مضمون مزایای محیطی)، نظرسنجی از کارکنان در تعیین مزایا و شناسایی نیازهای کارکنان در تعیین مزایا (ذیل مضمون مزایای متغیر)، ساعات کاری منعطف و شناور (ذیل مضمون تعادل کار و زندگی)، مزایای شغلی و زیرمجموعه آن (ارتقا شغلی، شغل چالشی، غنی‌سازی شغلی و...)، انعطاف در مزایای ویژه و وجود فرصت‌های رشد، پیشرفت و یادگیری از یافته‌های پژوهش است. نیکنام و همکاران (۱۴۰۰) یافتند که تعامل مؤثر بین مدیر و کارمند، اقدامات و فعالیت‌های متمرکز بر انتظارات کارکنان نسل جدید که از طریق واحد منابع انسانی طراحی و اجرا می‌شود و ماهیت و هویت شرکت، عواملی هستند که بر شکل‌گیری این فضای کاری جذاب و رشددهنده تأثیرگذار و موجب تعلق خاطر است. همان‌طور که در بخش مبانی نظری بیان شد، تعلق خاطر و دل‌بستگی کارکنان ارتباط مستقیمی با نگهداشت کارکنان دارد. فضای کاری جذاب و رشد دهنده معادل با مضمون مزایای محیطی در سیستم حقوق مزایا در پژوهش فعلی است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در نشست‌هایی که با برخی از کارشناسان و مدیران منابع انسانی فعال در بازار سرمایه برگزار شد، بیان کردند که نسل Z روحیه مقایسه‌گری بالایی به‌طور خاص در حقوق و مزایای خود داشته و وفاداری بسیار کمی به سازمان فعلی خود دارند و پس از کسب دانش و مهارت‌های اولیه انجام وظایف شغلی، سازمان را به مقصد سازمانی دیگر ترک می‌کنند. در سیستم حقوق و مزایای بازار سرمایه، معیارهای اعطای حقوق و مزایا بنابر مصاحبه‌ها از شفافیت لازم برخوردار نیستند و بایست پیاده‌سازی شفافیت و انواع عدالت در پرداخت به عنوان یکی از عوامل در نگهداشت کارکنان مدنظر قرار گیرد. حرکت به سمت پرداخت‌های متغیر و به‌طور خاص پرداخت عملکردمحور باید بیش از پیش گردد. افزایش سهم پرداخت عملکردمحور با ارتقا‌گرید شغلی بایست بیشتر گردد. به عنوان مثال در مسیر مدیریتی، سهم پرداخت عملکردمحور بایست بیشتر از مسیر کارشناسی باشد. از تحلیل مصاحبه‌ها برمی‌آید که این نوع پرداخت در سیستم پرداخت بازار سرمایه سهم کمتری در سبد پرداختی دارد یا اینکه پیاده‌سازی آن دارای نواقصی است. در

پرداخت‌های شخص‌محور و شغل‌محور، خواسته‌های بیشتر این نسل به ترتیب توجه به شایستگی‌ها (در پرداخت شخص‌محور) و توجه به پیچیدگی و دشواری مشاغل (در پرداخت شغل‌محور) از حیث حجم کاری، وظایف و مسئولیت‌هاست. بنابراین لازم است بحث طبقه‌بندی مشاغل مبتنی بر مدل‌های استاندارد در دستورکار متولیان قرارگیرد و حتماً چگونگی اجرای مدل و عواملی را که پوشش می‌دهد به سمع و نظر این نسل از کارکنان و البته سایر نسل‌ها برسانند. تمرکز بر خود شغل، ایجاد چالش و تنوع در آن و ادراک اهمیت شغل نیز که از یافته‌های پژوهش است در جامعه پژوهش کمتر مدنظر قرار گرفته است. مورد دیگری که در سیستم حقوق و مزایا قابل بحث است، منعطف بودن و انتخابی بودن بسته مزایا است که در حال حاضر در بازار سرمایه نیز مانند بسیاری از صنایع و بخش‌های دیگر چنین نیست. موضوعی که اخیراً در بسیاری از مطالعات جدید مدیریت منابع انسانی به آن اشاره می‌شود، توجه به ارضای نیازهای کارکنان و نظرسنجی از آنان و نیازسنجی آنان است که این مهم برای نسل Z که انتظارات بیشتری نسبت به نسل‌های قبل از خود دارند اهمیت بیشتری می‌یابد. این نیازسنجی مستمر گاه با مصاحبه ماندن<sup>۱</sup> شناخته می‌شود و اشاره دارد که صرفاً نایست به هنگام جذب و استخدام از کارکنان مصاحبه گرفت بلکه بعد از جذب نیز باید با مصاحبه و پیمایش وضعیت کارکنان را رصد و نیازهای آنان را ارضا کرد. در موضوع انعطاف در مکان کاری و تعادل کار و زندگی، به نظر در رکن سایر نهادهای مالی در ساختار بازار سرمایه ایران بیشتر مدنظر قرار گرفته و شاید بتوان علت اساسی آن را رسمیت کمتر، ساختار ارگانیک‌تر و در نتیجه پویایی بیشتر شرکت‌های ذیل سایر نهادهای مالی دانست. در همین راستا لزوم ایجاد و بهبود مزایای محیطی در بازار سرمایه مطرح می‌گردد. بر اساس یافته‌های پژوهش، ایجاد روابط دوستانه و محیط یادگیرنده، نبود نگاه عمودی و افزایش ارتباطات افقی و عمودی بایست مدنظر قرار گیرد. در فرابورس، بورس اوراق بهادار، بورس کالا، بورس انرژی و سازمان بورس و اوراق بهادار این پویایی کمتر به چشم می‌خورد و لازم است به این انعطاف در مکان کاری و به‌طور خاص تعادل کار و زندگی که چه بر اساس ادبیات پژوهش، چه پیشینه پژوهش و چه یافته‌های پژوهش حاضر از خواسته‌های مهم و اساسی این نسل است توجه بیشتری داشت. در انعطاف در مکان کاری هرچند تعداد بیشتری از مصاحبه‌شوندگان نزدیک کاری را ترجیح دادند

اما بدیهی است با افزایش دایره مشارکت کنندگان بر تعداد افراد معتقد به دورکاری یا تعادل میان دورکاری و نزدیک‌کاری افزون خواهد شد و سازمان‌ها بایست به طور مستمر این نیازسنجی را هم با پرسش از نسل Z و هم بررسی شرایط برون سازمانی در نظر داشته باشند. بحث اساسی و مهم دیگر در سیستم حقوق و مزایا، برابری بیرونی است که برای نسل Z و به‌خصوص استعدادهای این نسل و سایر نسل‌ها و آن هم با توجه به شرایط اقتصادی کشور دارای اهمیت زیادی است. حقوق پرداختی به کارکنان کم سابقه و تازه استخدام شده (که نسل Z نیز از نوورودهای سازمانی هستند) در ارکان اصلی بازار سرمایه بنابر تحلیل مصاحبه‌ها و پرسش‌های صورت گرفته، آن طور که باید رقابتی نیست و گاه ترک خدمات‌هایی به علت پرداختی کمتر نسبت به سایر شرکت‌های خارج از بازار سرمایه وجود داشته است.

با توجه به جدول مضامین در بخش یافته‌های پژوهش و بحث فوق، می‌توان به شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در سیستم حقوق و مزایا در بازار سرمایه پرداخت. می‌توان اظهار داشت که برای نسل Z در سیستم حقوق و مزایا، سه جریان اصلی حائز اهمیت است که عبارتند از:

الف) بر اساس چه معیارهایی حقوق و مزایای هر شخص اعطا می‌گردد؟

ب) آیا عدالت‌محوری در سیستم حقوق و مزایا جاری و قابل ادراک است؟

ج) آیا در سیستم مزایای سازمان، انعطاف و پویایی وجود دارد؟

در مورد اول اگر کمی جزئی‌تر شده و وارد لایه مضامین سازمان‌دهنده بشویم، نسل Z انتظار دارد بر اساس چهار معیار زیر حقوق و مزایای هر شخص اعطا گردد:

۱. پرداخت شخص‌محور: به طور کلی، پرداخت شخص‌محور مبتنی بر این است که فرد چه چیزهایی را با خود به سازمان می‌آورد. این چیزها شامل شایستگی‌ها، تجارب و به طور کلی ظرفیت و قابلیت‌های وی می‌گردد. در این روش پرداخت، به افرادی که تحصیلات بالاتر، تجربه بیشتر و مهارت‌ها و توانایی‌های متنوع‌تر و مفیدتری داشته باشد پرداخت بیشتری صورت می‌گیرد. نسل Z انتظار دارد که سازمان به این شخص‌محوری در سیستم حقوق و مزایای خود توجه داشته باشد.

۲. پرداخت شغل محور: به طور کلی، در پرداخت شغل محور، شغلی که به فرد واگذار می‌گردد مبنای پرداخت حقوق به وی تلقی می‌شود. در واقع حقوق فرد بستگی به پیچیدگی وظایف، سطوح مسئولیت‌ها، مهارت‌ها، دانش، تجارب لازم و کوشش‌ها (فکری، احساسی و جسمانی) برای انجام موفق شغل و شرایط کاری شغل دارد. به عبارتی پرداخت به فرد صرفاً بر اساس شغل (و نه فرد و عملکرد وی) صورت می‌گیرد. نسل Z انتظار دارد که سازمان به این شغل محوری در سیستم حقوق و مزایای خود توجه داشته باشد.

۳. پرداخت عملکرد محور: به طور کلی، در پرداخت عملکرد محور، پرداخت به فرد بر اساس سطح عملکردی است که فرد ارائه می‌دهد. توجه به عملکرد فرد و دیده شدن این عملکرد، از عوامل مهم برای نسل Z محسوب می‌گردد و لذا این نسل انتظار دارد که سازمان به این عملکرد محوری در سیستم حقوق و مزایای خود توجه داشته باشد.

۴. پرداخت یکسان: این نوع از پرداخت اشاره به پرداخت به فرد صرف نظر از شغل، شخص و عملکرد وی دارد. یعنی فرد در هر شغلی، با هر قابلیت و با هر عملکردی که باشد یک سری نیازهای اساسی و پایه‌ای دارد که در اجتماع و در سازمان که خود موجودیتی اجتماعی دارد، به دنبال رفع آن‌هاست. نسل Z انتظار دارد که سازمان به این نیازهای اساسی و پایه‌ای در سیستم حقوق و مزایای خود ارجحیت دهد.

بنابراین پیشنهاد می‌گردد سیستم جامع حقوق و مزایایی طراحی و پیاده‌سازی گردد که در آن پرداختی به هر فرد مبتنی بر شخص، شغل و عملکرد باشد و بخشی از پرداخت در این سیستم نیز به صورت یکسان به همه اعضای سازمان اعطا گردد.

در مورد دوم اگر کمی جزئی‌تر شده و وارد لایه مضامین سازمان‌دهنده بشویم، نسل Z انتظار دارد در سیستم حقوق و مزایا، عدالت (حقوق و مزایای مکفی، شفافیت سیستم پرداخت، پرداخت به موقع، عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی و عدالت تعاملی) و برابری (درونی و بیرونی) برقرار باشد. در صورت ادراک عدالت و برابری در پرداخت‌ها، حس رضایت به این نسل و صدا البته هر نسلی از کارکنان منتقل شده و تاثیر مستقیمی بر نگهداشت آنان دارد. لذا پیشنهاد می‌گردد حقوق‌های پرداختی در سایر سازمان‌ها به صورت مستمر به منظور پیاده‌سازی حقوق و مزایای رقابتی و

برابری بیرونی رصد شده و اطلاعات لازم به کارکنان در مورد چگونگی و سازوکار محاسبه حقوق و مزایای اعضای سازمان ارائه گردد.

در مورد سوم اگر کمی جزئی‌تر شده و وارد لایه مضامین سازمان‌دهنده بشویم، نسل Z انتظار دارد در سیستم حقوق و مزایا و به طور دقیق‌تر در سیستم مزایا، موارد زیر مورد توجه باشد:

۱. مزایای متغیر: توجه به نیازها در تعیین مزایا از مواردی بود که به طور مکرر در مصاحبه‌ها بدان اشاره شد. لذا ارائه مزایا در قالب بسته‌های انتخابی و سلف سرویس می‌تواند منجر به افزایش انگیزه، رضایت و در نتیجه بهبود وضع نگهداشت این نسل گردد. لذا پیشنهاد می‌گردد بسته مزایا به صورت منعطف و انتخابی طراحی گردد، در این طراحی نیازسنجی و نظرسنجی از کارکنان صورت گیرد و پیوسته مزایای ارائه شده توسط سایر سازمان‌ها به منظور رقابتی کردن بسته مزایا رصد گردد.

۲. انعطاف در مکان کاری: صرف نزدیک کاری در برنامه‌های کاری سازمان‌ها به خصوص به واسطه همه‌گیری کرونا تعدیل شده است. کار از راه دور یا دورکاری در زندگی این روزهای سازمان‌ها به طور جدی‌تری وارد شده است و سازمان‌ها بایست خود را به ملزومات و بایسته‌های اجرای شایسته دورکاری مجهز کنند. لذا پیشنهاد می‌گردد صرف دورکاری و نزدیک کاری تعدیل و در هفته یا در ماه، بر اساس تحلیل‌های درونی و بیرونی، برخی کارکنان حسب لزوم یا ترجیح کارمند به صورت دورکار مشغول باشند.

۳. تعادل کار و زندگی: نسل Z از طرفداران دیدگاه تعادلی میان کار و زندگی است و سازمان‌ها بایست همان قدر که به زندگی درون سازمان این نسل اهمیت می‌دهند، به برون سازمان و مسائل زندگی بیرونی آنان نیز بها دهند. لذا پیشنهاد می‌گردد اقدامات لازم جهت ایجاد تعادل در کار و زندگی از قبیل ساعات کاری شناور، حجم کاری مناسب (کارسنجی و زمان‌سنجی)، فراغت از کار هنگام خروج از سازمان، ارائه برنامه‌های تفریحی برای فرد و خانواده وی و کمک در حل برخی از مسائل و مشکلات برون‌سازمانی کارکنان اتخاذ گردد.

۴. مزایای شغلی: خود شغل برای نسل Z حائز اهمیت است. ماهیت و محتوای شغل خود نوعی متغیر انگیزاننده برای این نسل است. لذا پیشنهاد ایجاد چالش در مشاغل، توسعه و غنی‌سازی مشاغل و فراهم‌آوری فرصت‌های ارتقا افقی و عمودی داده می‌شود.

۵. مزایای محیطی: مزایای محیطی در نگهداشت کارکنان این نسل بااهمیت بوده و سازمان‌ها بایست محیط را در سطح سازمان پویا و تبدلی نمایند. لذا پیشنهاد فراهم‌سازی محیطی یادگیرنده، فراهم‌آوری فرصت‌های رشد، پیشرفت و یادگیری، ایجاد اتاق‌های تبادل دانش و تجربه، کاهش رسمیت و افزایش روابط دوستانه در سازمان داده می‌شود.

در این پژوهش تلاش گردید عوامل موثر در سیستم حقوق و مزایا جهت نگهداشت کارکنان نسل Z شناسایی و ارائه گردد. همان‌طور که در مقدمه گذشت، حتی جدیدترین پژوهش‌ها در خارج از کشور بر وجود خلاءهای تحقیقاتی حول نسل Z اذعان دارند و این پژوهش گامی موثر در پرکردن خلاءهای تحقیقاتی حول نگهداشت نسل Z برداشته است. در بخش پیشینه تجربی نیز مشاهده شد که در داخل کشور هیچ پژوهشی به‌طور خاص متمرکز بر سیستم حقوق و مزایای مناسب برای این نسل از کارکنان نشده است. این پژوهش از اولین پژوهش‌ها در داخل کشور است که به این مهم می‌پردازد. بدیهی است که کشور ما نیز در چهار دهه پس از انقلاب اسلامی، نسل‌های متفاوتی را به خود دیده و طبیعی است که هر نسل حسب مقتضیات زمانی خود دارای تفاوت‌های ادراکی، نگرشی و انگیزشی با نسل‌های دیگر است. این پژوهش نیز به دنبال تجزیه و تحلیل و شناخت ترجیحات جدیدترین نسل ورودکننده به سازمان‌ها و شرکت‌های کشور در سیستم حقوق و مزایا بود؛ سیستمی که با توجه به وضعیت اقتصادی کشور دارای اهمیتی دوچندان است. امید است نتایج این پژوهش بتواند به سازمان‌ها و شرکت‌ها جهت نگهداشت این نسل از کارکنان یاری رساند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## فهرست منابع

- قرآن کریم.
- آزادارمکی، تقی (۱۳۸۹). جامعه‌شناسی ایران: جامعه‌شناسی مناسبات بین نسلی. تهران: نشر علم.
- ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۹۷). کارکنان چرا می‌آیند، چرا می‌مانند، چرا می‌روند. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ابوالعلائی، بهزاد (۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی برای دهه هفتادی‌ها. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- بالس، کریستوفز (۱۹۹۳). ذهنیت نسلی (دیدگاهی روانکاوانه درباره اختلاف نسل‌ها). ترجمه پاینده، حسین (۱۳۸۰). ارغنون، شماره ۱۹، ۲۹-۱.
- پناهی، محمدحسین (۱۳۸۰). فاصله نسلی و اختلافات خانوادگی و چگونگی برخورد با آن. فصلنامه علمی پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهرا (س)، ۱۱(۳۷ و ۳۸)، ۱۱۳-۷۷.
- رضائیان، علی (۱۳۹۱). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
- قلی‌پور، آرین و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۹). طبقه‌بندی مشاغل و حقوق و مزایا (مدیریت منابع انسانی پیشرفته). تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- قلی‌پور، آرین و آغاز، عسل (۱۳۹۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته ۲ (سیستم حقوق و مزایا). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). تهران: انتشارات سمت.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۸). استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در عمل (مدیریت منابع انسانی پیشرفته). تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۸). ضد روش (زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی). تهران: انتشارات لوگوس.
- نیکنام، امید علی؛ علی‌پور درویشی، زهرا؛ محمدی مقدم، یوسف و صالحی صدقیانی، جمشید (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد (مطالعه‌ای در کسب و کارهای مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات). نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۳(۴)، ۱۵۷-۱۸۹.
- Acheampong, N.A.A. (2020). Reward preferences of the youngest generation: attracting, recruiting, and retaining generation Z into public sector organizations. **Compensation & Benefits Review**, 0(0), 1-23. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>.
- Adeyemo, A.O. (2017). Relationship between motivation and staff retention: a case study of the college of education, Lanlate, Oyo Nigeria. **International Journal of Advanced Academic Research**, 3(4), 34-45.
- 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**, 1-18. <https://doi.org/10.1002/pa.2535>.
- Aruma, E.O., & Hanachor, M.E. (2017). Abraham Maslow's hierarchy of needs and assessment of needs in community development. **International Journal of Development and Economic Sustainability**, 5(7), 15-27.
- Ashraf, R. (2018). Multigenerational employees: strategies for effective management. **International Journal of Economics & Management Sciences**, 7(3), 1-3. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000528>.
- Beekman, T. (2011). Fill in the generation gap. **Strategic Finance**, 15-17.
- Berkup, S.B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: management of different generations in business life. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5(19), 218-229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>.
- Böhlich, S., & Axmann, R. (2020). Generation Z: a comparative study of the expectations of gen Z and the perception of employers. **IUBH Discussion Papers -Human Resources**, 1(1), 1-15.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Carter, T. (2018). Preparing generation Z for the teaching profession. **SRATE Journal**, 27(1), 1-8.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding generation Z expectations for effective onboarding. **Journal of Organizational Change Management**. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>.
- Cilliers, E.J. (2017). The challenge of teaching generation Z. **International Journal of Social Sciences**, 3(1), 188-198. <https://doi.org/10.20319/pijss.2017.31.188198>.
- Dessler, G. (2020). **Human Resource Management**. Florida International University. Pearson Education.
- 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>.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Sampling in qualitative research: a proposal for procedures to detect theoretical saturation. **Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro**, 27(2):389-394. <https://doi.org/10.1590/s0102-311x2011000200020>.
- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C.S., Yusoff, R.B.M., Malik, O.M., Aamir, A., Arif, A., Naveed, Sh., & Tariq, F. (2015). The impact of human resource practices on employee retention in the telecom sector. **International Journal of Economics and Financial Issues**, 5(Special Issue), 63-69.
- Hardin, R.M. (2020). **Generation Z: motivational needs of the newest workforce**. In partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of business administration, Northcentral University, School of Business.
- Hong, E.N.C., Hao, L.Z., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: a regression analysis. **International Journal of Business Research and Management**, 3(2), 60-79.
- Hoxha, V., & Zeqiraj, E. (2019). The impact of Generation Z in the intention to purchase real estate in Kosovo. **Property Management**, 38(1), 1-24. <https://doi.org/10.1108/PM-12-2018-0060>.



- Ivanova, O.E., & Ryabinina, E.V. (2019). Assessing work values of Generation Z representatives and their impact on a person's organizational behavior. **Revista ESPACIOS**, 40(18), 1-10.
- Jayathilake, H.D., & Annuar, N. (2020). Exploring HRM practices to retain Generation-Z in information technology Sector: a systematic literature review. **International Journal of Business and Technopreneurship**, 10(1), 79-99.
- Jones, J.S., Murray, S.R., & Tapp, S.R. (2018). Generational differences in the workplace. **Journal of Business Diversity**, 18(2), 88-97. <https://doi.org/10.33423/jbd.v18i2.528>.
- Kocsír, H.A.C., & Fodor, M.G. (2018). Motivation analysing and preference system of choosing a workplace as segmentation criteria based on a country wide research result focus on generation of Z. **On-line Journal Modelling the New Europe**. <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2018.27.03>.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. **The Health Care Manager**, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>.
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. **Strategic HR Review**, 16(6), 288-290. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>.
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C., & King, J. (2021). Generation Z perceptions of a positive workplace environment. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 33(3), 171-87. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>.
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Dinis, M.A.P. (2020). Generation Z: fitting project management soft skills competencies—a mixed-method approach. **Education sciences**, 10(7), 1-24. <https://doi.org/10.3390/educsci10070187>.
- Mannheim, K. (1952). **The Problem of Generations**. In essays on the sociology of knowledge, edited by D. Kecskemeti. London Routledge.
- Martin, C.A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about generation Y. **Industrial and Commercial Training**, 37(1), 39-44. <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>.
- Mathis, R.L., Jackson, J.H., Valentine, S.R., & Meglich, P.A. (2015). **Human Resource Management**. Cengage Learning.
- Mathur, M., & Hameed, S. (2016). A study on behavioural competencies of the Z generation. **International Conference on Management and Information Systems**. MLS University, September 23-24.
- McCordle, M., & Fell, A. (2019). **Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation**. McCordle Research Pty Ltd.
- Meemano, P. (2020). **The Affecting Factors of Organizational Employee Commitment in Generation Z**. A thematic paper submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Management College of management, Mahidol University.
- Meilani, Y.F.C.P., Tan, J.D., Murwani, F.D., Bernarto, I., & Sudibjo, N. (2021). Motivating and retaining generation Z faculty members in private universities. **Journal of Educational and Social Research**, 11(1), 245-255. <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0022>.
- Mondres, T. (2019). How generation Z is changing financial services. **ABA Banking Journal**, 24-28.
- Morrell, D.L., & Abston, K.A. (2019). Millennial motivation issues related to compensation and benefits: suggestions for improved retention. **Compensation & Benefits Review**, 50(2), 107-113. <https://doi.org/10.1177/0886368718822053>.

- Murvanidze, E. (2020). **Understanding Generation Z as a Future Workforce and its Perception of the Global Trends in Organizational Design**. Master's thesis in international business administration, Tallinn University of Technology, School of Business and Governance.
- Nagorniak, K.M. (2020). Generation X, Y and Z values in Ukraine. **Ukrainian Society**, 2(73), 110-122. <https://doi.org/10.15407/socium2020.02.110>.
- Niezurawska, J., Karaszewska, H., & Dziadkiewicz, A. (2016). Attractiveness of cafeteria systems as viewed by generation Z. **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, 10(2), 684-688.
- Nowell, L.S., Norris, J.M., White, D.E., & Moules, N.J. (2017). Thematic analysis: striving to meet the trustworthiness criteria. **International Journal of Qualitative Methods**, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>.
- Orrheim, E., & Thunvall, L. (2018). **How organisations can improve attraction and retention of Generation Z**. Master Thesis in business administration, Jönköping International Business School.
- Peterson, W. (2020). **What Can Organizations Do To Attract And Retain Generation Z?** In partial fulfillment of the requirements for the degree master of science in organization development, the Graziadio Business School, ProQuest Number: 28086916.
- Pires, C. (2017). **Analysis of How Companies Should Prepare to Recruit and Manage Generation Z**. Honors projects in management, Bryant University.
- Ratajczak, J. (2020). Recruitment and motivation of generation Z in the face of the employee's market. **Research Papers in Economics and Finance**, 4(1), 37-50. <https://doi.org/10.18559/ref.2020.1.4>.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). **Organizational Behavior**. Pearson Education.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. **Institute for Employment Studies**, 1-73.
- Rue, P. (2018). Make way, millennials, here comes gen Z. **About Campus**, 23(3), 5-12.
- Schwieger, D., & Ladwig, C. (2018). Reaching and retaining the next generation: adapting to the expectations of gen Z in the classroom. **Information Systems Education Journal**, 16(3), 45-54.
- Shakeel, N., & But, S. (2015). Factors influencing employee retention: an integrated perspective. **Journal of Resources Development and Management**, 6, 32-49.
- Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017). Methods of attraction and retention of generation Z staff. **CBU International Conference Proceedings**, 807-814. March 22-24. <https://doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>.
- Vasilyeva, O.A., Dovzhik, G.V., & Musatova, S.A. (2020). Work motivational factors of generation Z in the digital economy. **Advances in Economics, Business and Management Research**, 138, 1018-1024. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200502.168>.
- Visier. (2021). **Stop the Exit; A data-driven approach to retaining top talent**. Visier Insights™ Report.
- Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. **The International Journal of Human Resource Management**, 22(17), 3550-3564. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560871>.
- Zainee, I.A., & Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y. **Revista de Gestão**, 27(4), 369-392. <https://doi.org/10.1108/REGE-06-2019-0070>.

