



Article history:
Received 9 April 2025
Accepted 19 May 2025
Published online 6 August 2025

Transformational Human Resources Quarterly

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/thr>



Volume: 4, Issue: 14, pp: 51-74

Employee Retention Model for Generation Z within Government Organizations: A Case Study of the Ministry of Interior

Seide Maryam Dibaji¹, Leila Saeidi^{2*}, Sedighe Totian³

1. Department of public management, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Department of public management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Department of public management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

Article Info

Abstract

Article type:
*Qualitative &
Quantitative
Research*

How to cite this article:

Dibaji, M., Saeidi *,
L., Totian, S.,
Employee Retention
Model for Generation
Z within Government
Organizations: A Case
Study of the Ministry
of Interior .
Transformational
Human Resources
Quarterly, 4(14),
51-74

Background and Objective: The distinctive attributes of Generation Z—including their diverse employment expectations, the emphasis on work-life balance, and the aspiration to enhance personal skills—have rendered their retention within government organizations a matter of significant importance. The objective of the current study is to develop a model for retaining Generation Z employees within government institutions, specifically targeting the Ministry of Interior.

Research Methodology: This study employed a sequential mixed-methods approach. In the qualitative phase, the dimensions, components, and indicators of the model were examined through qualitative content analysis, utilizing semi-structured interviews with fifteen academic and executive experts from the Ministry of Interior. In the subsequent quantitative phase, structural equation modeling was applied to validate the proposed model. A questionnaire was developed based on the factors identified during the qualitative stage and was distributed among 120 Generation Z employees across various departments within the Ministry of Interior to assess the relationships among indicators and categories. The data collected in the quantitative phase were analyzed using Smart PLS version 3 software.

Findings: The findings indicate that the retention pattern of Generation Z employees within government organizations encompasses aspects such as job satisfaction and support measures, which are influenced by organizational, external, and individual factors pertinent to this generation. These factors subsequently contribute to various individual, organizational, and societal outcomes. Quantitative analyses further validated the significant correlations between the identified indicators and respective components.

Conclusion: The findings of this study may prove valuable in the management of the retention processes for Generation Z employees within governmental institutions.

Keywords: Human Resource Retention, Generation Z Employees, Government Organizations



© 2025 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

NUMBER OF FIGURES
3

NUMBER OF TABLES
4

NUMBER OF REFERENCES
32

Corresponding author:
Email: leilasaedi88@gmail.com
ORCID: 0009-0000-6630-5710

Introduction

The distinctive characteristics, expectations, and values of Generation Z employees—being the first generation to fully mature in the digital age—and their pronounced differences from preceding generations underscore the importance for government organizations to acknowledge and address the needs of this emerging cohort. Generation Z places considerable emphasis on workplace flexibility, meaningful work, technological integration, opportunities for career development and progression, and a collaborative work environment, which may not align with traditional public-sector organizational practices (Reina & Scarossa, 2021; Khan et al., 2025). Government entities, including the Ministry of Interior, frequently encounter challenges in adapting to these evolving expectations due to entrenched hierarchical structures, bureaucratic procedures, and limited resource availability. Failure to focus on retaining Generation Z employees risks losing some of the most dynamic and innovative talent, thereby impeding organizational innovation, reducing the quality of public service delivery, and jeopardizing long-term institutional sustainability.

Moreover, Generation Z individuals tend to exhibit shorter organizational tenures, seeking opportunities aligned with their personal aspirations and goals, thereby emphasizing the importance of identifying factors influencing their retention. As a pivotal institution tasked with critical functions such as public security, governance, and administrative services, the Ministry of Interior must prioritize the retention of Generation Z employees to ensure operational continuity, drive innovation, and enhance efficiency. Currently, comprehensive research on tailored strategies to meet the specific needs and motivations of Generation Z within government organizations remains scarce. Existing employee retention models have predominantly overlooked the unique characteristics and expectations of this demographic. This study aims to address this gap by developing a retention model tailored for Generation Z employees within government organizations, specifically the Ministry of Interior. The findings are intended to offer practical insights for organizational managers and contribute to the enhancement of retention strategies, fostering a more attractive and supportive work environment. Additionally, advancing knowledge in this domain can facilitate improved retention practices for Generation Z personnel across public sector entities. Accordingly, the research question guiding this study is: What is the appropriate retention model for Generation Z employees in government organizations in Iran?

Research Methododolgy

The current study was classified as an “applied” research in terms of its purpose, “cross-sectional” regarding its temporal framework, “field” in relation to its geographical setting, and employed a sequential exploratory (qualitative-quantitative) approach for data collection.

Qualitative Phase: In this phase, a content analysis approach combined with an inductive methodology (from parts to whole) was utilized. The participants comprised university faculty members specializing in human resource management and executive managers within the Ministry of Interior. The sample size was determined based on the point of theoretical saturation of the identified concepts, which was achieved with fifteen participants. Purposeful and judgmental sampling techniques were employed. Data collection involved exploratory interviews guided by an open-ended question framework supplemented with relevant contextual information. After conducting fifteen interviews over a period of six months, data analysis indicated that no new information was emerging, as the data from subsequent interviews largely duplicated earlier findings. Consequently, data collection was ceased upon reaching theoretical saturation. The validity of the research instrument was confirmed through appropriate sample selection, internal validity checks during interviews, consensus between two expert coders in Human Resource Management, and calculation of

the kappa coefficient, which was determined to be 0.73.

Quantitative Phase: In this stage, structural equation modeling and confirmatory factor analysis were employed to validate the conceptual model derived during the qualitative phase. The data collection instrument was a questionnaire developed based on the factors identified previously, utilizing a five-point Likert scale ranging from “strongly agree” to “strongly disagree.” The quantitative sample consisted of 120 Generation Z employees across various departments within the Ministry of Interior, selected through purposive snowball sampling, based on their familiarity with the phenomenon under investigation and willingness to participate. To assess the validity of the questionnaire, content validity was established by expert review, wherein two human resource management specialists evaluated the appropriateness of the items. The reliability of the instrument was established with a Cronbach’s alpha coefficient of 0.843, indicating satisfactory internal consistency. For data analysis, Structural Equation Modeling (SEM) and confirmatory factor analysis were conducted using SmartPLS software, version 3. Prior to analysis, the adequacy of the sample size was verified using the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure and Bartlett’s test of sphericity, and the normality of the data was evaluated through the Kolmogorov-Smirnov test. The results confirmed that the sample was adequate, and the data met assumptions necessary for SEM analysis.

Findings

According to the findings of the qualitative section, the research model was structured with seventy-five indicators, fifteen components, and five dimensions. The Generation Z employee retention model in government organizations encompasses the creation of a pleasant work environment, the formulation of an agreeable job experience, and the implementation of support measures tailored for Generation Z. These elements are influenced by external factors, individual characteristics of Generation Z, and organizational factors, ultimately leading to individual, organizational, and social outcomes. The establishment of a positive work environment involves creating an attractive workspace and fostering an environment in which employees feel comfortable and secure. This includes the provision of appropriate amenities and facilities. Furthermore, promoting a culture of transparency, cooperation, and respect for the opinions of Generation Z employees enhances their sense of belonging. Making the job enticing involves offering diverse and challenging tasks that facilitate learning and growth. It also entails motivating employees by presenting clear career pathways and opportunities for promotion tailored to Generation Z. Supportive measures additionally comprise mental and financial health programs, such as psychological counseling and welfare initiatives, as well as the facilitation of flexible working conditions that enable employees to maintain a healthy balance between their personal and professional lives.

The consequences of implementing the Generation Z employee retention model in government organizations at the individual level include heightened job satisfaction and motivation, a reduction in turnover rates among Generation Z employees, and improved retention within the organization. Organizational outcomes encompass the enhancement of the employer brand and the augmentation of organizational productivity and efficiency. On a societal level, these measures contribute to strengthening the organization’s reputation, elevating its employer brand, and ensuring stakeholder contentment beyond the organization. The effective implementation of the Generation Z employee retention model in government organizations necessitates careful consideration of various aspects, including fostering a positive work environment, enriching the job experience, and deploying supportive initiatives. By addressing the factors influencing this generation, government entities can generate beneficial outcomes for both themselves and society through the adoption of suitable strategies.

Analysis of the software output under standard estimation conditions and significant coefficient evaluation revealed that individual factors were confirmed with a standardized coefficient of 0.136 and a significance measure of 1.603. Organizational factors demonstrated a standardized coefficient of 0.207 and a significance of 2.309. External factors exhibited a standardized coefficient of 0.434 and a significance of 6.014. The consequences category showed a standardized coefficient of 0.635 and a significance of 14.850. These coefficients indicate a strong correlation between the identified categories and the retention of Generation Z employees, effectively explaining variations within this context. Additionally, all coefficients are statistically significant, as their values exceed 1.96 or are less than -1.96.

Conclusion

The scientific contribution of this research, distinguished from prior studies, lies in its focus on the specific needs, expectations, and unique characteristics of Generation Z. This approach affords a more comprehensive and in-depth examination of the factors influencing the retention of this demographic, while also elucidating their individual, organizational, and social implications. Such distinctions enable the findings to offer more effective practical solutions for government organizations seeking to retain the talents of Generation Z. The insights derived from this study can inform the development of targeted measures and strategies aimed at enhancing retention of Generation Z employees within government institutions. Based on the research outcomes, it can be concluded that, beyond simply retaining Generation Z personnel, this study not only leverages the potential of this generation but also contributes to the improvement of working conditions, as well as the enhancement of their job satisfaction and organizational commitment.





الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان های دولتی (مورد مطالعه: وزارت کشور)

سیده مریم دیباجی^۱، لیلا سعیدی*^۲، صدیقه طوطیان^۳

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهش کیفی و کمی	
نحوه استناد به مقاله: دیباجی، م، سعیدی*، ل، طوطیان، ص. (۱۴۰۴). الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان های دولتی (مورد مطالعه: وزارت کشور)	
فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۴ (۱۴)، ۵۱-۷۴	
زمینه و هدف: ویژگی های منحصر به فرد نسل Z همچون انتظارات شغلی متفاوت، نیاز به تعادل بین کار و زندگی و تمایل به توسعه مهارت های فردی، نگهداشت آنان در سازمان های دولتی را به یکی از مباحث مهم تبدیل کرده است. هدف این پژوهش، طراحی الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان های دولتی (وزارت کشور) می باشد.	
روش تحقیق: در این پژوهش از رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی استفاده شد، بدین صورت که در مرحله کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگو از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی وزارت کشور، احصاء شد. در مرحله کمی، برای اعتبارسنجی الگو، از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد، بدین صورت که پرسش نامه ای براساس عوامل احصاء شده در مرحله کیفی، طراحی و در بین ۱۲۰ نفر از کارکنان نسل Z در بخش های مختلف وزارت کشور، توزیع شد تا روابط بین شاخص ها و مقوله ها ارزیابی شود. داده های مرحله کمی با استفاده از نرم افزار Smart PLS نسخه ۳ مورد تحلیل قرار گرفتند.	
یافته ها: یافته ها نشان داد که الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان های دولتی شامل خوشایندسازی محیط شغلی، خوشایندسازی شغل و اقدامات حمایتی است که از عوامل سازمانی، برون سازمانی و فردی نسل تاثیر پذیرفته و به پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی منتهی می گردد. تحلیل های کمی نیز معنی داری ارتباط بین شاخص ها و مولفه های مورد نظر را تایید کردند.	
نتیجه گیری: نتایج این پژوهش می تواند برای مدیریت مدیریت فرایند نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان های دولتی مفید باشد.	
واژه های کلیدی: نگهداشت منابع انسانی، کارکنان نسل زد، سازمان های دولتی	



مقدمه

توانایی و قابلیت های یک سازمان به انسان هایش بوده و برخورداری سازمان از انسان هایی هوشمند، تلاشگر و متعهد در دنیای به شدت رقابتی امروز می تواند سازمان را به سوی سرآمدی سوق دهد (قلیپور، ۱۴۰۳). همه آنچه در سازمان ها جهت دستیابی به اهداف وجود دارد، اعم از سخت افزارها و نرم افزارها، ماشین آلات، پول و سرمایه، روش ها، فرایندها و ... مخلوق دست و تفکر انسان بوده و این انسان است که به آن ها جان داده، آن ها را ترکیب، سازماندهی، هماهنگ و کنترل می کند و بدون وجود انسان کاربردی نخواهند داشت (قربانعلی و همکاران، ۱۴۰۲). بنابراین حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد جزء مسائل مهم و حیاتی برای هر سازمانی است، زیرا نرخ بالای ترک خدمت کارکنان می تواند منجر به افزایش هزینه های استخدام و آموزش، از دست رفتن دانش سازمانی و اختلال در ارائه خدمات، کاهش سرمایه های اجتماعی و انسانی و کاهش عملکرد سازمانی می گردد (ام ووسی^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). کارمندی که تمایل به ترک خدمت دارد، به سازمان وابستگی ندارد و ارزشی برای آن قائل نمی شود و در حقیقت، قرارداد روانی و رابطه میان کارمند و سازمان قطع می شود. علاوه بر این، نقش و اهمیت این منابع در توسعه سازمان، باعث شده است که رقابت شدیدی برای جذب افراد مستعد و شایسته بین سازمان ها ایجاد شود (استیل^۲ و همکاران، ۲۰۲۲، کلود^۳، ۲۰۲۴، یاموه^۴، ۲۰۲۵). حتی اگر کارمندیابی، انتخاب، آموزش و سایر اقدام های منابع انسانی به نحو شایسته انجام شود؛ اما توجه کافی به فرایند نگهداشت نشود، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود و تمایل به ترک خدمت، رخ خواهد داد (لین^۵ و همکاران، ۲۰۱۹).

ویژگی ها، انتظارات و ارزش های منحصر به فرد کارکنان نسل زد^۶ به عنوان اولین نسلی که کاملاً در عصر دیجیتال رشد کرده اند و تفاوت های قابل توجه آن ها با نسل های قبلی، شناخت و مدیریت نمودن نیازهای این نسل جدید را به موضوع مهمی برای سازمان های دولتی تبدیل کرده است؛ چرا که این کارکنان برای انعطاف پذیری محیط کار، کار معنادار، یکپارچگی تکنولوژیکی، برخورداری از فرصت های رشد و پیشرفت شغلی و محیط کار مشارکتی اهمیت زیادی قائل هستند که ممکن است با شیوه های سنتی محیط کار بخش دولتی همسو نباشند (رینا و اسکاروزا^۷، ۲۰۲۱، خان^۸ و همکاران، ۲۰۲۵). سازمان های دولتی، از جمله وزارت کشور، اغلب به دلیل ساختارهای سنتی و سلسله مراتبی، فرآیندهای بوروکراتیک و منابع محدود، در تطبیق با این انتظارات در حال تحول با مشکل مواجه هستند. بدون توجه نگهداشت کارکنان نسل زد، سازمان های دولتی پویاترین و آینده نگرترین کارکنان خود را دست خواهند داد، برای پیشبرد نوآوری، بهبود ارائه خدمات عمومی و تضمین موفقیت بلندمدت سازمانی با چالش مواجه خواهند شد و کارفرمایان بخش خصوصی چابک تر و نوآورتر آن ها را پذیرش خواهند نمود. از سوی دیگر پژوهش ها حول نسل Z که متفاوت از نسل های قبل است هم چنان در حال تولد بوده به طوری که تحقیقات کمی در مورد شناخت نسل Z صورت گرفته است که جهت مدیریت این نسل کافی نیست (لزلی^۹ و همکاران، ۲۰۲۱) که موجب افزایش سردرگمی ها در مورد این نسل شده است. در همین راستا، سازمان ها آمادگی کمی برای رویارویی با این نسل از کارکنان دارند از طرفی، نسل Z تمایلی به ماندن طولانی مدت در سازمان را نداشته و به سوی سازمانی که ارضاکنده خواسته ها و تمایلاتشان است سوق پیدا می کنند و این نشان دهنده لزوم شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت این نسل است.

وزارت کشور، به عنوان یک نهاد دولتی کلیدی که مسئولیت عملکردهای حیاتی مانند امنیت عمومی، حکمرانی و خدمات اداری را برعهده دارد، باید حفظ کارکنان نسل Z را در اولویت قرار دهد تا تداوم، نوآوری و کارایی در عملیات خود را تضمین کند. با این حال، پژوهش جامعی درخصوص استراتژی های متناسب برای پاسخگویی به نیازها و انگیزه های خاص کارکنان نسل Z در سازمان های دولتی یافت نشد. الگوهای موجود نگهداشت کارکنان در بخش دولتی کمتر بر ویژگی ها و انتظارات منحصر به فرد نسل Z تمرکز نموده اند. بنابراین این مطالعه به دنبال پر کردن این شکاف از طریق طراحی الگوی نگهداشت کارکنان نسل Z برای سازمان های دولتی (وزارت کشور) است. نتایج این مطالعه میتواند ضمن ارائه بینش های عملی برای

1.Mwosi

2.Steil

3.Claude

4.Yamoah

5.Lin

6.Z Generation

7.Reina & Scarozza

8.Khan

9.Leslie

مدیران وزارت کشور، می تواند در بهبود استراتژی های حفظ و نگهداشت کارکنان نسل Z در سازمان و ایجاد محیط کاری جذاب تر و حمایت گرانه تری مفید باشد. علاوه بر این افزایش شناخت موجود در این زمینه می تواند، به بهبود فرآیندهای نگهداشت کارکنان نسل Z در سازمان های دولتی کمک نماید. براین اساس سوال پژوهش این است که الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان های دولتی ایران چگونه است؟

مبانی نظری

حفظ و نگهداشت منابع انسانی به توانایی سازمان برای کاهش ترک سازمان توسط کارکنان اشاره دارد و به یک عامل اساسی در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است؛ تا جایی که داس و باروا^{۱۰} آن را به عنوان «خون حیات سازمانی» تشبیه کرده اند و نرخ بالای جابجایی و ترک شغل کارکنان، می تواند منجر به افزایش هزینه ها، از دست دادن دانش سازمانی و اختلال در عملکرد سازمانی شود (پرمانا^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۵، محیالدین^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۳). در ادامه به برخی از مهم ترین نظریه ها و مدل های مرتبط با حفظ و نگهداشت منابع انسانی اشاره می شود:

- براساس تئوری نیازهای مزلو، برای حفظ کارکنان، سازمان ها باید به نیازهای آنان توجه کنند. این نیازها شامل نیازهای فیزیولوژیکی، نیازهای اجتماعی، نیازهای احترام و خودشکوفایی است. سازمان هایی که این نیازها را برآورده می کنند به احتمال زیاد کارکنان را حفظ می کنند (اومودان^{۱۳}، ۲۰۲۲). درحالی که طبق نظریه هرزبرگ دو دسته از عوامل بر رضایت و حفظ کارکنان تأثیر می گذارد: عوامل بهداشتی (مانند حقوق، امنیت شغلی، سیاست های سازمانی و شرایط کاری) که در صورت عدم وجود، می توانند باعث نارضایتی شوند. عوامل انگیزشی (مانند شناخت، موفقیت، اعطای مسئولیت و برخورداری از فرصت های رشد و پیشرفت) که باعث افزایش رضایت و حفظ نگهداشت کارکنان می شوند. طبق این نظریه، سازمان ها برای حفظ و نگهداشت کارکنان، باید هم عوامل بهداشتی و هم عوامل انگیزشی را مورد توجه قرار دهند (راج و لینگ^{۱۴}، ۲۰۲۴).
- طبق نظریه برابری که توسط جان استیسی آدامز ارائه شده است، کارکنان ورودی های خود (مانند تلاش، مهارت ها) و نتایج (مانند حقوق، شناخت) را با هم تایان خود مقایسه میکنند. در صورتی که کارکنان احساس نابرابری کنند، ممکن است انگیزه خود را از دست بدهند و سازمان را ترک کنند. براین اساس حفظ و نگهداشت کارکنان مستلزم کسب اطمینان از رعایت برابری و انصاف در اعطای پاداش و اعطای فرصت های برابر می باشد (نایدو^{۱۵} و همکاران، ۲۰۲۳). علاوه بر این نظریه مبادله اجتماعی بیان می کند که کیفیت رابطه بین کارکنان و سازمان، حفظ و نگهداشت کارکنان را تحت تأثیر قرار میدهد. طبق این نظریه روابط اجتماعی در سازمان بر اساس یک فرآیند مبادله شکل می گیرد و زمانی که کارکنان حس کنند روابطشان با سازمان به خطر افتاده است، ممکن است سازمان را ترک نمایند (زوچنگ^{۱۶} و همکاران، ۲۰۲۲).
- نظریه قرارداد روانشناختی به انتظارات و تعهدات نانوشته بین کارکنان و سازمان اشاره دارد. هنگامی که سازمان ها این انتظارات (توسعه شغلی، تعادل بین کار و زندگی) را برآورده می کنند، احتمال ماندن کارکنان در سازمان افزایش می یابد. نقض قرارداد روانی می تواند منجر به نارضایتی و ترک سازمان شود (نایاک^{۱۷} و همکاران، ۲۰۲۱). هم چنین نظریه سرمایه انسانی پیشنهاد می کند که توسعه کارکنان از طریق آموزش

10.Das & Baruah

11.Permana

12.Mohiuddin

13.Omodan

14.Raj & Ling

15.Naidu

16.Xuecheng

17.Nayak

و پرورش، سرمایه انسانی سازمان را افزایش می‌دهد و در نتیجه به حفظ کارکنان کمک می‌کند (کارلبک^{۱۸} و همکاران، ۲۰۲۴). علاوه بر این نظریه خودتعیینی بر اهمیت انگیزه های درونی و برآوردن سه نیاز روانشناختی اساسی خودمختاری، احساس شایستگی و ارتباط تاکید دارد؛ طبق این نظریه سازمان هایی که به این نیازها توجه می کنند، بهتر می توانند کارکنان را حفظ کنند (برادیفلد^{۱۹}، ۲۰۲۴). نظریه تفاوت های نسلی که وجود اختلافات طبیعی در باورها، ارزش ها و هنجارهای میان نسل های مختلف اشاره دارد که ناشی از تجربیات تاریخی، اجتماعی و فرهنگی هر نسل است. تطبیق استراتژی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی بر اساس اولویت های نسلی ضروری است. ویژگی های نسل زد شامل تکنولوژی دوستی، انعطاف پذیری، روحیه کارآفرینی، تحمل کمتر نسبت به محیط های اقتدارگرا و روح رقابتی است (ورما^{۲۰}، ۲۰۲۰). آن ها به خلاقیت و نوآوری علاقه مند هستند و در استفاده از رسانه های اجتماعی و فناوری های دیجیتال مهارت دارند. این نسل انتظارات محیط کار متفاوتی نسبت به نسل های قبلی دارد، لذا سازمان ها بایستی استراتژی های تعامل خود را بر این اساس تطبیق دهند (نمیبوکا^{۲۱}، ۲۰۲۵).

پیشینه پژوهش

سوهی و یوجین^{۲۲} (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان «ارزشهای کاری و شبکه های ارتباطی در میان پرستاران نسل X، Y و Z: یک مطالعه مقطعی» انجام داده اند. هدف تحقیق مقایسه ارزش های کاری و سبک های ارتباطی پرستاران در نسل X، Y و Z بوده است. این پژوهش از طرح تحقیق مقطعی استفاده کرده است. شرکت کنندگان ۲۴۳ پرستار از نسل X، Y و Z بودند که در یک بیمارستان عمومی در کره کار بوده است. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه های ساختاریافته از سپتامبر تا اکتبر ۲۰۱۹ استفاده شده است. یافته ها نشان داد که ارزش های کاری نسل X با ارزش های نسل Y و Z که ارزش های کاری بیرونی را ترجیح می دادند، متفاوت بود. هیچ تفاوت بین نسلی قابل توجهی در انواع ارتباطات وجود نداشت، اگرچه نسل X و Y در انواع ارتباطات مشابه یکدیگر و با نسل Z متفاوت بودند. لستاری^{۲۳} (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان «کاربرد کارکردهای نگهداری در مدیریت منابع انسانی مؤسسات مالی اسلامی» انجام داده اند. این مطالعه به بررسی کاربرد برنامه های نگهداری منابع انسانی در یک موسسه مالی معتبر اسلامی در اندونزی پرداخته است. براساس نتایج این سازمان تلاش هایی را در اولویت بندی رفاه و حفظ کارکنان، با جنبه های قابل توجه از جمله بهداشت و ایمنی شغلی، ارتباطات، و برنامه های رفاه منابع انسانی نشان می دهد، اگرچه بهبودهایی به ویژه در زمینه بهداشت و ایمنی شغلی مورد نیاز است.

پترسون^{۲۴} (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «سازمان ها برای جذب و حفظ نسل Z چه کاری می توانند انجام دهند؟» انجام دادند. هدف از این مطالعه ایجاد یک محیط کاری انگیزشی و جذاب برای نگهداشت نسل Z بود. روش تحقیق کیفی بود. مصاحبه های نیمه ساختاریافته با پانزده نفر از متخصصان منابع انسانی که نسل Z بودند انجام شد. مهم ترین یافته های نسل Z این بود که انگیزه آنها رشد و توسعه در محیط کار است. در مقابل، تقریباً نیمی از متخصصان منابع انسانی گزارش دادند که بر این باورند که رضایت فوری عاملی کلیدی در جذب و حفظ کارمندان نسل Z است. جین^{۲۵} (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «یکپارچه سازی شیوه های محل کار برای مطالعه نسل Z یک مطالعه دلفی» انجام دادند. هدف از این مطالعه، بررسی عوامل موثر بر جذب و حفظ کارمندان نسل Z با استفاده از روش دلفی بود و از یک چارچوب مفهومی مبتنی بر تئوری حمایت سازمانی و نظریه قرارداد روان شناختی استفاده کرد. یافته ها نشان داد که عوامل موثر بر جذب و حفظ کارمندان نسل Z عبارتند از (الف) حمایت اجتماعی -

18. Carlback

19. Bradfield

20. Verma

21. Nemieboka

22. So Hee & Yeojin

23. Lestari

24. Peterson

25. Jain

اقتصادی، (ب) رفاه روانی، (ج) توسعه مسیر شغلی، (د) ایجاد مکانیسم‌های حمایتی، (ه) توسعه روابط شخصی و سیستم‌های اعتقادی است. و (و) معیارهای فرصت‌های رشد. رامبات و گری^{۲۶} (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «اثربخشی حفظ کارکنان از طریق یک رویکرد مدلسازی ارتقاء» انجام دادند. در این تحقیق این سؤال مطرح می‌شود: کدام استراتژی‌های تأثیر واقعی بر جابجایی کارکنان دارند و این استراتژی‌ها برای کدام مشخصات کارکنان کار می‌کنند؟ برای تعیین اثربخشی استراتژی‌های نگهداری مختلف، مروری بر استراتژی‌های نگهداشت در ادبیات انجام شده است. نتایج به دست آمده نشان داد که جبران و شناخت استراتژی‌های ماندگاری تأثیر مثبت بر کل جمعیت دارد.

دهمرد و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان «مدل استقرار نگهداشت منابع انسانی متخصص در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان» انجام داده‌اند. در این تحقیق کاربردی و پیمایشی جامعه آماری شامل تعداد ۱۸۱ نفر از مدیران و کارشناسان متخصص سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان بوده که از میان آن‌ها به روش کوکران ۱۲۳ نفر نمونه انتخاب شده‌اند. نتایج نشان داده که در ابعاد نگهداشت منابع انسانی متخصص شامل: عوامل رفتاری، ساختاری، زمینه‌ای و هنجاری/نگرشی مهم است که در آن عوامل رفتاری بیشترین تأثیر و مؤلفه رضایت شغلی بیشترین سهم و نقش را در نگهداشت منابع انسانی متخصص در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان داشته است. اکبری و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا)» با روش تحلیل مضمون انجام داده‌اند. از پارادایم پژوهش تفسیری و مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته به عنوان ابزار پژوهش جهت جمع‌آوری داده‌های اولیه از کارکنان نسل Z در بازار سرمایه استفاده شده است. مجموع ۲۶ مصاحبه پس از تحلیل، منجر به شناسایی ۳ مضمون فراگیر، ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۷۹ مضمون پایه گردیده که اساس آن وجود معیارهای مشخص اعطای حقوق و مزایا، ادراک عدالت در حقوق و مزایا و انعطاف در مزایا و مزایای ویژه است.

دهقان و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر جذب و استخدام ویژه کارکنان نسل Z» انجام داده‌اند. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۲ نفر از خبرگان پتروشیمی که بر اساس روش نمونه‌گیری همگن انتخاب شدند. نتایج پژوهش ۶ سطح دارای اهمیت در شناسایی عوامل مؤثر در جذب و استخدام کارکنان نسل Z را مشخص نمود. در سطح اول ۵ شاخص (شاخص شایسته‌گزینی، شاخص بهبود سیستم‌گزینش سازمانی، شاخص جذابیت سازمانی، شاخص برجسته کردن اهداف و ارزش‌ها، شاخص ایجاد محیط پاسخگویی و پذیرش مدیران تحولی) تعیین شد. ادیب‌زاده و رکن‌آبادی (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر نگهداشت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی (مورد مطالعه: واحد تهران شمال)» با روش آمیخته انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان داده که ۵ عامل مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی شامل رضایت شغلی، مدیریت بهینه نیروی انسانی، حمایت سازمانی، جو سازمانی و گزینش کارآمد بودند. معینیان و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی (مطالعه موردی: شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و بیوتکنولوژی)» انجام داده‌اند. نتایج شاخص‌های برازش، موید مدل پیشنهادی می‌باشد و عوامل تفکر تیمی و اعتماد متقابل میان افراد و گروه‌های سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی مشوق و مثبت، شان و منزلت شغل و توسعه ارتباطات در گروه‌های کاری بیش‌ترین تأثیر را داشتند.

تحلیل مطالعات مرتبط با مدل‌های نگهداشت منابع انسانی نشان می‌دهد که برای نگهداشت کارکنان نسل Z، باید به توسعه مسیر شغلی، انعطاف‌پذیری در مزایا، ایجاد یک محیط کار حمایتی، و رضایت شغلی توجه کرد. این عوامل می‌توانند به افزایش ماندگاری و رضایت کارکنان نسل Z در سازمان‌ها کمک کنند. هم‌چنین با وجود تعداد قابل قبولی از تحقیقات که نگهداشت منابع انسانی را بررسی کرده‌اند، اما تحقیقی که به طراحی الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی (وزارت کشور) پراخته باشد، یافت نشد؛ براین اساس، در این پژوهش و به منظور تکمیل خلا پژوهشی مزبور، به عناصر کلیدی تشکیل‌دهنده الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی نیز مطالعه شد. شکاف‌های موجود در ادبیات الگوهای موجود شامل چگونگی اتصال آن به عوامل خاص

و بومی و بستر سازمان های دولتی است. بنابراین انجام این مطالعه می تواند به توسعه دانش موجود در این زمینه کمک نماید.

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر هدف «کاربردی»، از نظر زمان «مقطعی»، از نظر مکان اجرا «میدانی» و از نظر نحوه گردآوری داده ها، آمیخته متوالی اکتشافی (کیفی- کمی) بود.

مرحله کیفی

در این مرحله، از رویکرد کیفی از نوع تحلیل محتوا و رویکرد استقرایی (جزء به کل) استفاده شد. مشارکت کنندگان پژوهش شامل اساتید دانشگاهی (مدیریت منابع انسانی) و مدیران اجرایی وزارت کشور بودند. برآورد حجم نمونه براساس رسیدن مفاهیم استخراجی به اشباع نظری (با ۱۵ نفر) انجام شد. روش نمونه گیری به صورت هدفمند و قضاوتی بود. ابزار پژوهش در بخش کیفی شامل مصاحبه اکتشافی از طریق یک چارچوب سوالات باز پاسخ به همراه پیوست اطلاعات مرتبط بود. پس از انجام ۱۵ مصاحبه در طی دوره شش ماهه، تحلیل داده ها نشان داد که داده جدیدی به داده های قبلی اضافه نشد؛ زیرا درصد بالایی از داده های مستخرج از مصاحبه های آخر تکراری بود. بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه ها پایان داده شد. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان در جدول ۱ نشان داده شده است. به منظور افزایش روایی یافته ها از روش های زیر استفاده شد: ۱- استفاده از منابع مختلف برای جمع آوری داده ها. ۲- بررسی داده ها توسط یک دستیار ۳- مشارکت یک متخصص آشنا (دکتری مدیریت منابع انسانی) به روش و موضوع پژوهش ۴- شناسایی جهت گیری ها از طریق پرسش سؤال های مکرر در حین تحلیل داده ها. روایی پژوهش از طریق انتخاب شایسته نمونه، کنترل روایی درونی حین انجام مصاحبه، توافق بین مصححان کدگذاری (۲ پژوهشگر خبره مدیریت منابع انسانی) و محاسبه ضریب کاپا کنترل و تایید گردید.

$$0/73 = (\text{میزان توافق مورد انتظار} - 1) / (\text{میزان توافق مورد انتظار} - \text{میزان توافق دو ارزیاب}) = \text{ضریب کاپا}$$

جهت تحلیل داده های کیفی از سه مرحله کدگذاری استفاده گردید: کدگذاری اولیه (استخراج مفاهیم)، کدگذاری متمرکز (استخراج مقوله های فرعی)، کدگذاری محوری (استخراج مقوله های اصلی) که همزمان با گردآوری داده ها، کار کدگذاری آنها (طبقه بندی تفکیک یا ادغام؛ مقایسه تفاوت ها و تشابهات و سایر) طی سه مرحله نیز انجام می گردید.

جدول ۱. ویژگی های افراد شرکت کننده در پژوهش

شماره شرکت کننده	جایگاه سازمانی	جنسیت	شماره شرکت کننده	جایگاه سازمانی	جنسیت
۱	مدیر	مرد	۹	هیئت علمی	زن
۲	مدیر	زن	۱۰	هیئت علمی	مرد
۳	مدیر	مرد	۱۱	مدیر	مرد
۴	مدیر	مرد	۱۲	مدیر	مرد
۵	مدیر	مرد	۱۳	هیئت علمی	مرد
۶	مدیر	مرد	۱۴	هیئت علمی	مرد
۷	هیئت علمی	زن	۱۵	مدیر	زن
۸	مدیر	زن			

مرحله کمی

در این مرحله، در راستای اعتبارسنجی الگوی استخراج شده در مرحله کیفی، از مدلسازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. براین اساس ابزار گردآوری داده ها در مرحله کمی، پرسشنامه ای بود که مبتنی بر عوامل احصاء شده در مرحله کیفی و در طیف لیکرت پنج درجه ای از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم طراحی شده بود. نمونه آماری در مرحله کمی پژوهش، شامل ۱۲۰ نفر از کارکنان نسل Z در بخش های مختلف وزارت کشور بودند که در کنار دانش و تجربه لازم پیرامون پدیده مورد بررسی، از تمایل لازم برای مشارکت در پژوهش نیز برخوردار بودند. از این رو، با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند از نوع گلوله برفی انتخاب شدند.

برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی استفاده شد، بدین صورت که سؤال های پرسشنامه در اختیار دو نفر متخصص حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گرفت و آنها به تأیید سؤال ها پرداختند. هم چنین، پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ مقدار ۰/۸۴۳ محاسبه گردید که مقداری مناسب است. برای تجزیه و تحلیل داده های این مرحله از مدلسازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تاییدی) با نرم افزار Smart Pls نسخه ۳ استفاده شد. قبل از انجام محاسبات روش مدل سازی معادلات ساختاری، کفایت حجم نمونه با بهره گیری از شاخص KMO و آزمون بارتلت و هم چنین، نرمال بودن داده ها با آزمون کولکوفرو- اسمیرنوف بررسی شد که نتایج نشان داد که حجم نمونه کافی است و داده ها برای انجام محاسبات مدل سازی معادلات ساختاری مناسب است.

یافته ها

یافته های مرحله کیفی

یافته های بخش کیفی پژوهش در راستای تعیین ابعاد، مولفه ها و شاخص هایی الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان های دولتی (وزارت کشور) از طریق تحلیل محتوای کیفی به دست آمد به این صورت که، پس از مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق، از روش تحلیل محتوای کیفی، به منظور طراحی الگو استفاده شد. برای طراحی الگوی پژوهش با روش تحلیل محتوای کیفی، نیاز است ضمن آماده سازی داده ها، سه مرحله کدگذاری اولیه (استخراج مفاهیم)، کدگذاری متمرکز (استخراج مقوله های فرعی)، کدگذاری محوری (استخراج مقوله های اصلی) انجام شود. در این تحقیق پس از طراحی سوالات، نسبت به انجام مصاحبه های عمیق با خبرگان اقدام شد. مطالب بیان شده در مصاحبه ها مبنای انجام مراحل کدگذاری و نیز طراحی الگو قرار گرفت. متن مصاحبه ها توسط محقق به دقت بررسی شد و از محتوای آنها یادداشت برداری انجام شد. مثلاً، در پاسخ به این سوال که: مهم ترین شاخص های الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان های دولتی (وزارت کشور) کدامند؟

یکی از خبرگان اینطور بیان کرد که: «سرمایه گذاری در آموزش و توسعه مهارت های کارکنان نسل زد می تواند حس پیشرفت و رشد را در آنها تقویت کند». خبره دیگری پاسخ خود را این طور بیان کرد که: «آن ها بیشتر دوست دارند روی پروژه های فردی کار کنند تا بتوانند مهارت ها و توانایی های خود را به نمایش بگذارند. این تمایل به کار مستقل به آنها کمک می کند تا هویت شغلی خود را شکل دهند». یکی دیگر از خبرگان اینگونه پاسخ داد که: «آن ها تنها با حقوق انگیزه نمی گیرند و در صورتی که شغلشان همسو با اعتقادات آن ها نباشد آن را رها می کنند».

پس از استخراج محتوای مصاحبه ها، کدهای اولیه استخراج شد. کدگذاری اولیه به دنبال آن است که داده ها و پدیده ها را در قالب مفاهیم عرضه نماید. عبارات یا گزاره ها (کلمات منفرد یا مجموعه ای کوچک از چند کلمه) بر اساس واحدهای معنایی دسته بندی می شوند، تا مفاهیم (کدها) به آن الصاق شوند. گاه بر اساس کدگذاری اولیه، ده ها کد به دست می آید. سپس، کدگذاری متمرکز انجام شد. با کدگذاری متمرکز است که روابط و نسبت های میان مقوله ها باز می شوند. زمانی که یک مقوله شناسایی شد، محقق به داده ها بر می گردد تا مقوله هایی را اطراف آن شناسایی کند. درحالی که کدگذاری اولیه، داده ها را به مقوله های مختلف تفکیک می کند، کدگذاری محوری، مقوله ها و زیرمقوله ها را به یکدیگر مرتبط می کند. نتایج کدگذاری در مرحله کیفی پژوهش نشان داد که از مجموع ۷۵ کد استخراج شده از مصاحبه با مشارکت کنندگان در پژوهش، ۱۷ کد به عوامل فردی، ۱۴ کد به

عوامل سازمانی، ۱۳ کد به عوامل برون سازمانی، ۲۲ کد به نگهداشت و ۹ کد نیز به بعد پیامدها اختصاص داشت. در جدول ۲ مقوله های اصلی، فرعی و کدهای استخراجی نشان داده شده است.

جدول ۲. کدها، مقوله های اصلی و فرعی الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان های دولتی

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	مفاهیم (کدها)	مبانی نظری و پیشینه
عوامل فردی	انتظارات نسل زد	Q1 ساعت کاری منعطف	*
		Q2 تعادل کار و زندگی	*
		Q3 استفاده از فناوری روز و مدرن	*
		Q4 کار تیمی و اشتراک ایده	*
		Q5 فرصت رشد و یادگیری	*
		Q6 محیط کار دوستانه	*
		Q7 کسب تجربیات منحصر به فرد	*
		Q8 برخورداری از آزادی عمل	*
		Q9 کار معنی دار و همسو با ارزش ها	-
		Q10 توجه سازمان به سلامت روان	-
	ویژگی های نسل زد	Q11 وابستگی به فناوری	*
		Q12 روحیه رقابتی	-
		Q13 آگاهی اجتماعی و سیاسی	*
		Q14 تحمل کمتر محیط های اقتدارگرا و سنتی	*
		Q15 kگرانی درباره آینده	*
		Q16 خلاقیت و نوآوری	-
		Q17 روحیه کارآفرینی	-
عوامل سازمانی	استراتژی سازمان	Q18 ایجاد برند کارفرمایی جذاب برای جذب و حفظ نسل زد	*
		Q19 تمرکز روی ارزش ها و انتظارات نسل زد	-
		Q20 توجه به مسئولیت اجتماعی	-
		Q21 اهمیت دادن به دانش و مهارت نسل زد	-
		Q22 ایجاد محیط کاری انعطاف پذیر	*
	مدیریت و رهبری سازمان	Q23 توجه به رشد شخصی و حرفه ای نسل زد	*
		Q24 ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت	*
		Q25 استفاده از فناوری های نوین	-
		Q26 ارائه بازخورد سازنده و مکرر	-
		Q27 فرهنگ نوآوری	-
	فرهنگ سازمانی	Q28 تاکید بر احترام و همکاری	*
		Q29 قدردانی از تلاش های کارکنان	*
		Q30 فرهنگ رشد و یادگیری	*
		Q31 فرهنگ حمایتی	-

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	مفاهیم (کدها)	مبانی نظری و پیشینه
عوامل برونسازمانی	عوامل اجتماعی	Q32	هنجارها و ارزش های جامعه
		Q33	تنوع نیروی کار
		Q34	مسئولیت اجتماعی سازمان
		Q35	ظهور نسل Z
	عوامل اقتصادی	Q36	توسعه اقتصاد دیجیتال
		Q37	فرصت های شغلی
		Q38	اقتصاد خلاقیت محور
		Q39	خط مشی های دولت
	عوامل سیاسی قانونی	Q40	قوانین و مقررات دولت
		Q41	انتظارات نهادهای بالادستی
		Q42	توسعه فناوری دیجیتال
	عوامل فناورانه	Q43	ضرب نفوذ فناوری های دیجیتال
		Q44	توسعه هوش مصنوعی
		Q45	تشکیل گروه های حمایتی
نگهداشت کارکنان نسل زد	اقدامات حمایتی	Q46	توجه به سلامت جسمی (برنامه های ورزشی و تغذیه)
		Q47	توجه به بهزیستی روانی
		Q48	ارائه خدمات مشاوره
		Q49	مربی گری
		Q50	مرخصی تشویقی
		Q51	انجام مصاحبه خروج
		Q52	ایجاد تعادل بین کار و زندگی
		Q53	دورکاری
	خوشایندسازی شرایط شغلی	Q54	ساعات کار منعطف
		Q55	استقلال در کار
		Q56	ارائه فرصت یادگیری و پیشرفت شغلی
		Q57	برنامه های آموزش شغلی
		Q58	بکارگیری فناوری در انجام وظایف شغلی
		Q59	ارائه بازخورد
		Q60	کارمندی دار
		Q61	محیط کار دوستانه و محترمانه
	خوشایندسازی محیط شغلی	Q62	محیط کاری مشارکتی
		Q63	ارتباطات باز با رهبران سازمان
		Q64	احترام به تنوع در سازمان
		Q65	توجه به علایق و انتظارات نسل زد
		Q66	تشویق نوآوری
			-

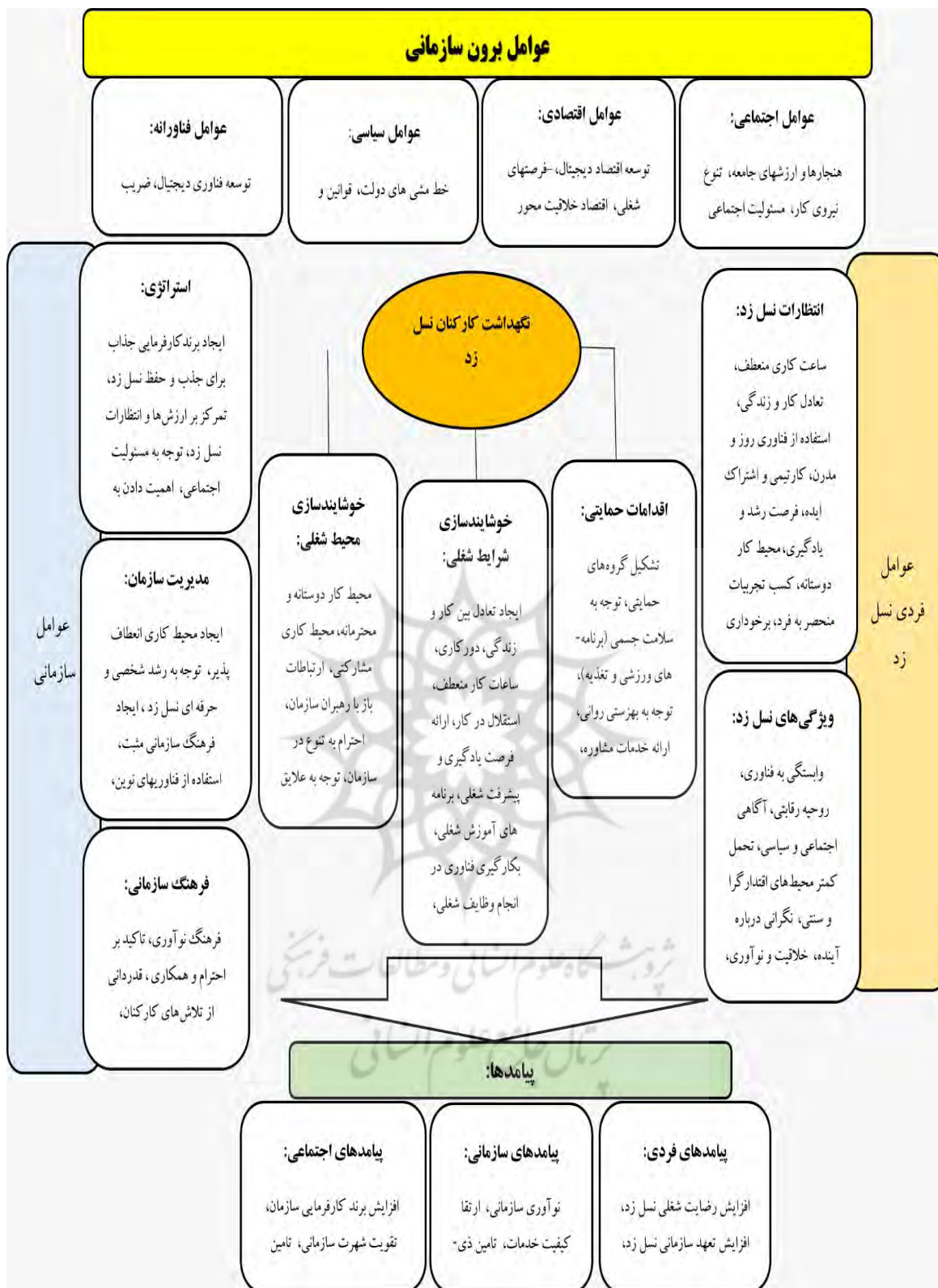
مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	مفاهیم (کدها)	مبانی نظری و پیشینه
پیامدها	پیامدهای فردی	Q67	افزایش رضایت شغلی نسل زد *
		Q68	افزایش تعهد سازمانی نسل زد *
		Q69	ماندگاری نسل زد در سازمان *
	پیامدهای سازمانی	Q70	نوآوری سازمانی -
		Q71	ارتقا کیفیت خدمات -
		Q72	تامین ذی نفعان سازمانی *
	پیامدهای اجتماعی	Q73	افزایش برند کارفرمایی سازمان *
		Q74	تقویت شهرت سازمانی *
		Q75	تامین رضایت ذی نفعان فراسازمانی -

با توجه به نتایج بخش کیفی، الگوی پژوهش با ۷۵ شاخص، ۱۵ مولفه و ۵ بعد طراحی شد که در نمودار ۱ نشان داده شده است. شرح الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد درسازمانهای دولتی به صورت روایت گونه و بر مبنای تحلیل محتوا بدین صورت است:

الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد درسازمان های دولتی شامل خوشایندسازی محیط شغلی، خوشایندسازی شغل و اقدامات حمایتی از نسل زد است که عوامل برون سازمانی، عوامل فردی نسل زد و عوامل سازمانی تاثیر پذیرفته است. و منجر به پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی گردیده است. خوشایندسازی محیط شغلی شامل ایجاد فضای کاری مثبت و ایجاد محیطی است که در آن کارکنان احساس راحتی و امنیت کنند، که شامل فراهم کردن امکانات رفاهی و تسهیلات مناسب نیز میشود. هم چنین ترویج فرهنگ شفافیت، همکاری و احترام به نظرات کارکنان نسل زد به آن ها احساس تعلق بیشتری می دهد. خوشایندسازی شغل شامل ارائه وظایف متنوع و چالش برانگیز است که به کارکنان امکان یادگیری و رشد را بدهد و با فراهم کردن مسیرهای شغلی روشن و فرصت های ارتقاء برای نسل زد به آن ها انگیزه می دهد. اقدامات حمایتی نیز شامل ارائه برنامه های حمایتی برای سلامت روانی و مالی کارکنان نسل زد، از جمله مشاوره های روانشناسی و برنامه های رفاهی و تسهیل شرایط کاری منعطف است که به کارکنان اجازه دهد تعادل مناسبی بین زندگی شخصی و حرفه ای خود برقرار کنند.

پیامدهای الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد درسازمان های دولتی در سطح فردی شامل افزایش رضایت شغلی و انگیزه در کارکنان، کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان نسل زد و ماندگاری آنها در سازمان است. پیامدهای سازمانی نیز شامل تقویت برند کارفرمایی و افزایش بهره وری و کارایی سازمان است. در نهایت پیامدهای اجتماعی نیز شامل افزایش برند کارفرمایی سازمان، تقویت شهرت سازمانی و تامین رضایت ذی نفعان فراسازمانی است.

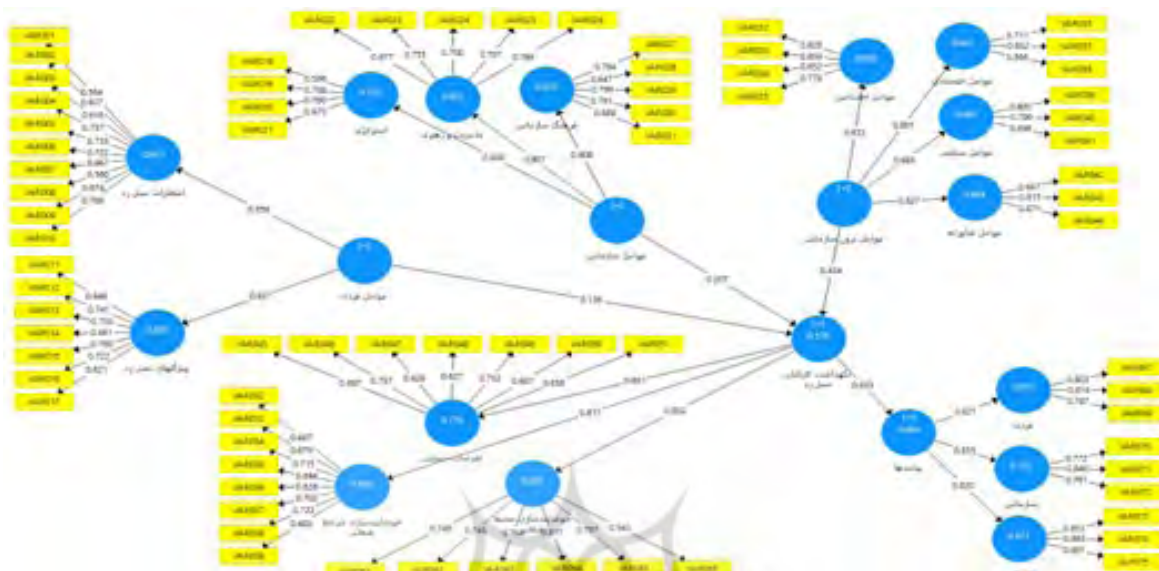
پیاده سازی الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان های دولتی نیازمند توجه ویژه به ابعاد مختلف از جمله خوشایندسازی محیط شغلی، خوشایندسازی شغل، و اقدامات حمایتی است. با توجه به عوامل مؤثر بر این نسل، سازمان های دولتی می توانند با اجرای استراتژی های مناسب، پیامدهای مثبتی را هم برای خود و هم برای جامعه ایجاد کنند.



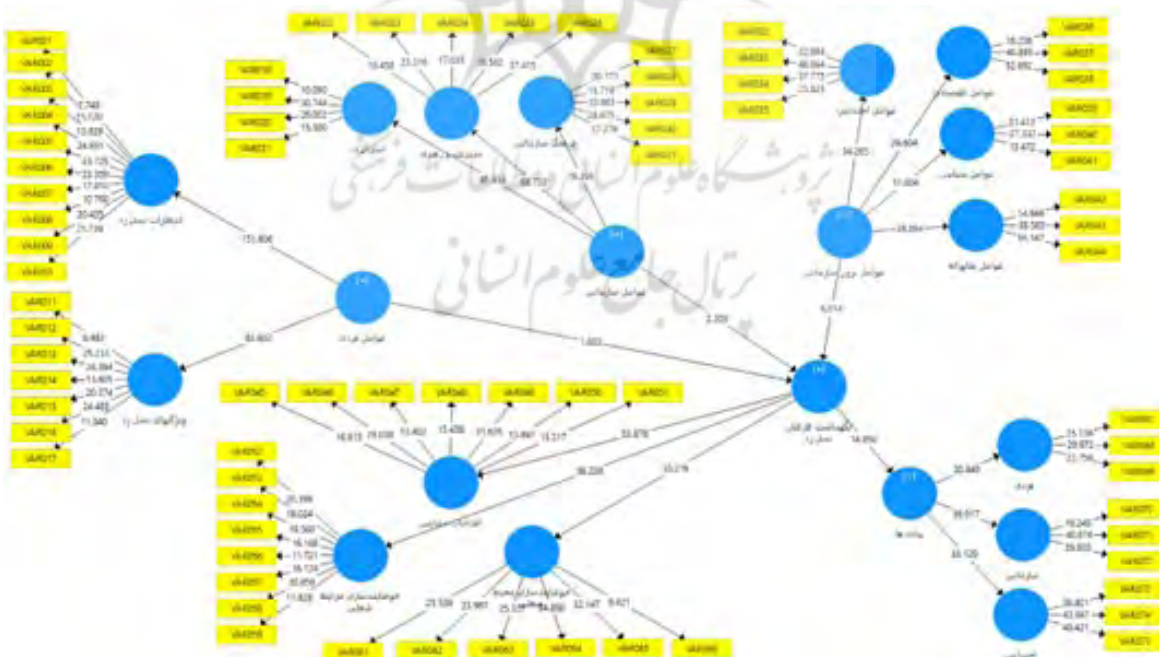
نمودار ۱. الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان های دولتی

یافته های مرحله کمی

یافته‌های مرحله کمی پژوهش در راستای اعتبارسنجی الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی به دست آمد که خروجی SmartPls (وزارت کشور) از طریق مدلسازی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار آن در نمودارهای ۲ و ۳ نشان داده شده است.



نمودار ۲. خروجی نرم افزار در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۳. خروجی نرم افزار در حالت ضرایب معناداری

بررسی بررسی خروجی نرم افزار در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معنیداری نشان داد که عوامل فردی با ضریب استاندارد ۰/۱۳۶ و عدد معناداری ۱/۶۰۳، عوامل سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۲۰۷ و عدد معناداری ۲/۳۰۹، عوامل برون سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۴۳۴ و عدد معناداری ۶/۰۱۴ و پیامدها با ضریب استاندارد ۰/۶۳۵ و عدد معناداری ۱۴/۸۵۰ تأیید شدند و این ضرایب نشان می‌دهد که مقوله‌های شناسایی شده همبستگی بالایی با نگهداشت کارکنان نسل زد دارند و به‌خوبی توانسته‌اند تغییرات آن را تبیین نمایند. همچنین تمامی ضرایب بدست آمده معنادارند. زیرا مقدار آن‌ها از عدد ۱,۹۶ بزرگتر و از عدد ۱,۹۶- کوچکتر است. براساس نتایج این تحلیل، همه شاخص‌های به دست آمده نیز، تأیید شدند. براساس نتایج این تحلیل، همه ۷۵ شاخص به دست آمده نیز، تأیید شدند. در جدول ۵ شاخص‌ها و مقادیر مربوط به الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی نشان داده شده است. بررسی ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی و ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) نشان داد که مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده که بیانگر پایایی پرسشنامه است.

جدول ۳. شاخص‌ها و مقادیر الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین (R ²)	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
عوامل فردی نسل زد	۰/۵۴	۰/۸۲	-	۰/۸۲	۰/۵۴
عوامل سازمانی	۰/۵۳	۰/۸۴	-	۰/۸۱	۰/۵۳
عوامل برون سازمانی	۰/۵۲	۰/۸۱	-	۰/۷۳	۰/۵۲
نگهداشت کارکنان نسل زد	۰/۵۱	۰/۷۶	۰/۵۲	۰/۸۰	۰/۵۱
پیامدها	۰/۵۶	۰/۸۴	۰/۴۰	۰/۷۵	۰/۵۶

بررسی شاخص پایایی ترکیبی^{۲۷} مدل اندازه‌گیری نشان داد مقادیر هر سازه بالای ۰/۷ می‌باشد که نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد. هم‌چنین بررسی معیار پایایی اشتراکی^{۲۸} نیز نشان داد که مقادیر به دست آمده برای هر سازه بیشتر از ۰/۵ بود که نشان دهنده قابلیت تعمیم‌پذیری مدل در یک نمونه دیگر از همان جامعه است. معیار ضریب تعیین (R²) متغیرهای مکنون درون‌زای مدل محاسبه شد و نتایج با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی مقایسه شد با توجه به جدول ۴ متوسط مقادیر ضریب تعیین متغیرها برابر با ۰/۴۶ بود که بزرگتر از مقدار ۰/۳۳ بوده و موید برازش مناسب مدل است. برازش کلی مدل نیز از طریق معیار GOF بررسی شد. این معیار طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$\sqrt{(AveR^2 \times (Ave \text{ of communalities}))}$$

فرمول (۱)

میانگین Communalities' نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و $Ave R^2$ سازه‌های درون‌زای مدل است. با توجه به مقادیر جدول ۴ و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد ۰/۴۹، نشان از برازش بسیار مناسب نتایج تحقیق است.

27. CR (Composit reliability)

28. Communalilty

جدول ۴. میزان پایایی اشتراکی و ضریب تعیین متغیرها

متغیر	پایایی اشتراکی	ضریب تعیین
عوامل فردی نسل زد	۰/۵۴	-
عوامل سازمانی	۰/۵۳	-
عوامل برون سازمانی	۰/۵۲	-
نگهداشت کارکنان نسل زد	۰/۵۱	۰/۵۲
پیامدها	۰/۵۶	۰/۴۰
میانگین	۰/۵۳	۰/۴۶
GOF	۰/۴۹	$\sqrt{(\text{AveR2} \times (\text{Ave of communalities}))}$

نتیجه گیری

نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی به دلیل ویژگی‌ها و انتظارات خاص این نسل، چالش‌ها و فرصت‌های منحصر به فردی را به همراه دارد. به منظور فراهم ساختن شناخت مورد نیاز در این زمینه، پژوهش حاضر به طراحی الگوی نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته است. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل برون سازمانی، نگهداشت کارکنان نسل زد و پیامدها ابعاد اصلی تشکیل دهنده این الگو هستند. در ادامه به تبیین و تشریح این عوامل پرداخته می‌شود:

نخستین بعد الگو عوامل فردی نسل زد است که شامل دو مولفه انتظارات و ویژگی‌های نسل می‌باشد. نسل زد به دنبال ساعت‌های کاری منعطف است که به آن‌ها اجازه دهد تعادل بهتری بین کار و زندگی شخصی برقرار کنند. این نسل ترجیح می‌دهد که بتواند زمان کار خود را با توجه به نیازهای شخصی و خانوادگی تنظیم کند؛ تعادل بین کار و زندگی برای نسل زد بسیار حیاتی است. این نسل به دنبال محیط‌های کاری است که بتواند در آن‌ها زندگی شخصی و حرفه‌ای خود را به خوبی مدیریت کند و این موضوع حتی از حقوق و مزایای مالی نیز برای آن‌ها مهم‌تر است. نسل زد با دنیای دیجیتال بزرگ شده و انتظار دارد که سازمان‌ها از فناوری‌های نوین در محیط کار استفاده کنند. این نسل به ابزارهای دیجیتال وابسته است و می‌خواهد در محیطی کار کند که از فناوری‌های پیشرفته بهره‌برداری شود. این نسل ارزش زیادی برای کار تیمی قائل است و تمایل دارد در محیط‌هایی فعالیت کند که امکان اشتراک‌گذاری ایده‌ها و همکاری میان اعضای تیم فراهم باشد؛ مشارکت گروهی برای آن‌ها جذابیت دارد و می‌خواهند در تصمیم‌گیری‌ها نقش داشته باشند. نسل زد به دنبال فرصت‌های یادگیری مداوم و رشد شغلی است؛ آن‌ها می‌خواهند در سازمان‌هایی کار کنند که به توسعه مهارت‌های آن‌ها اهمیت می‌دهند و برنامه‌های آموزشی منظم ارائه می‌دهند. این نسل خواهان محیط کاری دوستانه و حمایتی است که در آن تعاملات انسانی وجود داشته باشد. روابط مثبت با همکاران و مدیران برای آن‌ها بسیار مهم است. نسل زد به دنبال تجربیات منحصر به فرد در محل کار است که به آن‌ها احساس ارزشمندی بدهد. این تجربیات باید با ارزش‌های شخصی آن‌ها همسو باشد و به آن‌ها امکان دهد تأثیر مثبتی بر جامعه بگذارند. این نسل خواهان آزادی عمل در انجام وظایف خود است تا بتوانند خلاقیت خود را نشان دهند و در محیط کار احساس استقلال کنند. نسل زد به دنبال کارهایی با معنا است که با ارزش‌های شخصی آن‌ها همخوانی داشته باشد. این نسل تمایل دارد سازمان‌هایی فعالیت کند که اهداف اجتماعی یا محیط زیستی دارند سلامت روان یکی دیگر از اولویت‌های مهم نسل زد است. این نسل انتظار دارد که سازمان‌ها به سلامت روان کارکنان توجه ویژه‌ای داشته باشند و برنامه‌هایی برای حمایت از رفاه روانی آن‌ها ارائه دهند. با توجه به این انتظارات، سازمان‌ها باید رویکردهای جدیدی را برای جذب و نگهداشت کارکنان نسل زد اتخاذ کنند تا بتوانند از پتانسیل‌های این نسل بهره‌برداری کنند.

نسل زد به شدت به فناوری وابسته است و از آن به عنوان یک ابزار اصلی در زندگی روزمره خود استفاده می‌کند. این نسل دارای روحیه رقابتی بالایی است و تمایل دارد در زمینه‌های مختلف از جمله تحصیل و کار، بهترین عملکرد را داشته باشد. نسل زد از نظر آگاهی اجتماعی و سیاسی بسیار فعال است. آن‌ها نسبت به مسائل اجتماعی حساس هستند و تمایل دارند در فعالیت‌های مدنی و سیاسی شرکت کنند. این نسل نسبت به محیط‌های اقتدارگرا و سنتی تحمل کمتری دارد. آن‌ها به دنبال فضایی هستند که در آن بتوانند آزادانه ایده‌های خود را بیان کنند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند. نسل زد نسبت به آینده خود نگران است. این نگرانی ناشی از چالش‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی است که با آن‌ها روبرو هستند. آن‌ها به دنبال امنیت شغلی و اقتصادی هستند و می‌خواهند در محیط‌هایی کار کنند که آینده روشنی برایشان فراهم کند. نسل زد دارای خلاقیت و نوآوری بالایی است. آن‌ها تمایل دارند دست به اختراع بزنند و ایده‌های جدید را پیاده‌سازی کنند. این نسل دوست دارد ساختارهای موجود را برهم بزند و راه‌حل‌های نوآورانه ارائه دهد. این نسل دارای روحیه کارآفرینی قوی است و بسیاری از آن‌ها تمایل دارند کسب‌وکارهای خود را راه‌اندازی کنند. نسل زد به دنبال استقلال مالی و فرصت‌هایی برای ایجاد تغییرات مثبت در جامعه است. با توجه به این ویژگی‌ها، سازمان‌ها باید رویکردهای نوینی را برای جذب، نگهداشت، و مدیریت کارکنان نسل زد اتخاذ کنند تا بتوانند از پتانسیل‌های این نسل بهره‌برداری کنند.

این یافته‌های با نتایج پژوهش دهقان و همکاران (۱۴۰۲) مبنی بر اهمیت درخواست شغلی آنلاین و ساخت برند شخصیتی برای کارکنان نسل زد و برنامه‌ریزی طراحی شغل‌های جذاب برای آنان، مطالعه خلیلی تبار و همکاران (۱۴۰۰) مبنی بر اهمیت استقلال و آزادی کاری برای نسل زد، مطالعه سو هی و یئوجین (۲۰۲۴) درخصوص اهمیت ارزش‌های کاری بیرونی برای نسل زد، مطالعه واورن‌توهم و همکاران (۲۰۲۲) درخصوص اهمیت توجه به انعطاف‌پذیری ساعات کار و تعادل بین کار و زندگی توسط کارکنان نسل زد و نتایج مطالعه چیلاکو (۲۰۲۰) درخصوص اهمیت داشتن کار معنادار، یادگیری و توسعه، تعادل کار و زندگی، ارتباطات شخصی و ارائه یک تصویر و دورنما از شغل و اهداف سازمانی مرتبط با شغل مطالعه همخوانی دارد. مطالعات اسمیت و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که نسل Z به دنبال محیط‌های کاری انعطاف‌پذیر و دیجیتالی است. تحقیقات جانسون (۲۰۲۲) نیز تأیید کرد که نسل Z به دنبال شغل‌هایی است که به آن‌ها حس هدفمندی بدهد و از فناوری‌های نوین استفاده کند.

دومین بعد الگو، عوامل سازمانی است که دارای سه مولفه استراتژی، فرهنگ سازمانی و مدیریت و رهبری سازمانی است. توجه ایجاد یک برند کارفرمایی جذاب برای جذب و حفظ نسل زد، توجه به ارزش‌ها، انتظارات، و ویژگی‌های خاص این نسل، تمرکز بر مسئولیت اجتماعی، فراهم کردن فرصت‌های یادگیری، و ایجاد محیطی منعطف و خلاق باید به عنوان یک استراتژی سازمانی در پیش گرفته شود تا علاوه بر افزایش رضایت شغلی نسل زد در سازمان موجبات نگهداشت آنان را فراهم نماید. مدیریت و رهبری سازمان باید تلاش نماید تا با ایجاد محیط کاری انعطاف‌پذیر، توجه به رشد شخصی و حرفه‌ای نسل زد، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، استفاده از فناوری‌های نوین، و ارائه بازخورد سازنده، استعداد‌های نسل Z را حفظ و نگهداری نماید. همچنین ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت و توجه به اصول کلیدی مانند نوآوری، احترام، قدردانی، رشد و یادگیری، و استفاده از فناوری‌های نوین و فضای حمایتی در سازمان نیز می‌تواند محیطی پویا و خلاقانه ایجاد کند و به نگهداشت کارکنان نسل زد کمک نماید. در مطالعات انجام شده توسط فرای و اناندر و کاردوسو (۲۰۲۰) برکاهش رفتارهای مخرب شغلی، لیفینتسو و همکاران (۲۰۱۹) بر ارائه فرصت یادگیری و بهبود حرفه‌ای و فرصت مشارکت، لین و همکاران (۲۰۱۹) بر فعالیت‌های منابع انسانی مبتنی بر توسعه و رفاه، واسکوئز (۲۰۱۴) بر ایجاد یک محیط کاری خوب از جمله حمایت مدیریت، پاداش و برنامه‌های تشویقی منجر به حفظ کارکنان و اسمه گبریوبی (۲۰۱۰) بر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و رفتار انسانی با کارکنان به عنوان راهبردهای نگهداشت سرمایه‌های انسانی تأکید نموده‌اند که با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. تحقیقات براون و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که سازمان‌ها باید به سمت دیجیتالی‌سازی و ایجاد فرهنگ مشارکتی حرکت کنند. تحقیقات گارسیا (۲۰۲۱) تأکید کرد که سبک رهبری مشارکتی و باز، رضایت شغلی نسل Z را افزایش می‌دهد. این یافته‌ها با الگوی پیشنهادی این تحقیق همسو است.

سومین بعد الگو شامل عوامل برون سازمان است. محیط اجتماعی هنجارها و ارزش‌های اجتماعی مختلفی را اجاد کرده که تأثیر زیادی بر رفتارها و انتظارات کارکنان دارند. تنوع در نیروی کار در محیط اجتماعی به سازمان‌ها

امکان می‌دهد تا از دیدگاه‌ها و تجربیات مختلف استفاده کنند و نوآوری و خلاقیت در محیط کار کمک کنند. از سوی دیگر ضمن توجه به انتظارات جامعه درخصوص مسئولیت اجتماعی به ایجاد تصویر مثبت سازمان در جامعه و جذب و نگهداشت کارکنان نسل زد کمک کنند. از سوی دیگر اقتصاد دیجیتال به عنوان موتور محرک رشد اقتصادی، فرصت‌های شغلی جدیدی را ایجاد کرده است؛ توسعه فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک منجر به ایجاد مشاغل جدید مثل برنامه‌نویسی، طراحی نرم‌افزار، و بازاریابی دیجیتال و... شده است. اقتصاد خلاقیت محور بر نوآوری و خلاقیت تأکید دارد و به کسب‌وکارها این امکان را می‌دهد که محصولات و خدمات جدیدی ارائه دهند، که می‌تواند منجر به ایجاد مشاغل جدید شود. توسعه فناوری دیجیتال باعث تغییرات اساسی در شیوه‌های کسب‌وکار شده است. این فناوری‌ها نه تنها کارایی را افزایش می‌دهند بلکه فرصت‌های جدیدی برای نوآوری فراهم می‌کنند. افزایش ضریب نفوذ اینترنت و فناوری‌های دیجیتال به افراد این امکان را می‌دهد که به منابع آموزشی و فرصت‌های شغلی دسترسی پیدا کنند. در محیط سیاسی قانونی دولت‌ها با تدوین خط مشی‌های زمینه را برای فعالیت سازمانها فراهم میکنند و انتظار دارند تا قوانین مربوط به حقوق کارگران، مالیات‌ها، و حمایت از کسب‌وکارهای نوپا رعایت شود. نهادهای بالادستی مانند اتحادیه‌ها و سازمان‌های دولتی انتظارات خاصی از سازمان‌ها دارند. سازمان‌ها باید خود را با تغییرات اجتماعی، اقتصادی، فناوری، و سیاسی همسو کنند تا بتوانند در نگهداشت نسل زد در محیط رقابتی امروز موفق شوند. تحقیقات تیلور و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که فناوری و شرایط اقتصادی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر رضایت شغلی نسل Z هستند. نتیجه تحقیقات لی (۲۰۲۱) تأیید کرد که ثبات سیاسی و سیاست‌های حمایتی دولت می‌تواند به بهبود شرایط کاری کمک کند که با نتایج این تحقیق همسویی دارد.

چهارمین بعد الگو شامل نگهداشت کارکنان نسل زد است که شامل سه مولفه اقدامات حمایتی، خوشایندسازی شرایط شغلی و خوشایندسازی محیط شغلی است. طبق این نتایج سازمانهای دولتی با اجرای اقدامات حمایتی و خوشایندسازی شرایط و محیط شغلی، می‌توانند محیطی مثبت برای کارکنان نسل زد ایجاد کرده و انگیزه آن‌ها را برای ماندن در سازمان افزایش دهند. تشکیل گروه‌های حمایتی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا احساس تعلق بیشتری داشته باشند و از تجربیات یکدیگر بهره‌مند شوند. ارائه برنامه‌های ورزشی و مشاوره تغذیه‌ای می‌تواند به بهبود سلامت جسمی کارکنان نسل زد کمک کند. ایجاد برنامه‌هایی برای حمایت از سلامت روان کارکنان، مانند کارگاه‌های مدیریت استرس و مشاوره روان‌شناختی، فراهم کردن خدمات مشاوره برای کارکنان در زمینه‌های مختلف، از جمله مسائل شغلی و شخصی، ارائه برنامه‌های مربی‌گری در جهت توسعه مهارت‌ها و پیشرفت شغلی، ارائه مرخصی تشویقی برای کارمندانی که عملکرد خوبی دارند یا در پروژه‌های خاص موفق عمل کرده‌اند؛ انجام مصاحبه‌های خروج با کارکنانی که تصمیم به ترک سازمان دارند، می‌تواند اطلاعات مفیدی درباره نقاط قوت و ضعف سازمان فراهم کند و به بهبود شرایط کاری کمک کند. همچنین ایجاد تعادل بین کار و زندگی کارکنان، ساعات کاری منعطف و گزینه‌های دورکاری برای کارکنان مفید خواهد بود. فراهم کردن استقلال در انجام وظایف شغلی، ارائه فرصت‌های یادگیری و توسعه مهارت، برگزاری برنامه‌های آموزشی منظم برای ارتقاء مهارت‌های شغلی کارکنان، استفاده از فناوری‌های نوین در فرآیندهای کاری، ارائه بازخورد منظم و سازنده جهت آشنایی کارکنان با نقاط قوت و ضعف خود، ایجاد یک محیط کاری دوستانه که احترام متقابل در آن حاکم باش و ترویج یک محیط کاری مشارکتی که در آن ارتباطات آزادانه جریان دارد، موجب افزایش اعتماد و همکاری نسل Z و فراهم کردن فضایی مثبت برای نگهداشت آنان در سازمان خواهد شد.

در مطالعات انجام شده توسط محمود و همکاران (۲۰۲۱) بر انگیزه کاری کلی و انگیزه درونی در کارکنان نسل Z تأکید شده است. مطالعه پترسون (۲۰۲۰) بر رشد و توسعه در محیط کار، مطالعه جین (۲۰۲۰) برای ایجاد مکانیسم‌های حمایتی، توسعه روابط شخصی و سیستم‌های اعتقادی و فرصت‌های رشد، مطالعه هریس (۲۰۲۲) بر ادراکات و ترجیحات نسل زد مطالعه چیلاکوری (۲۰۲۰) بر ایجاد محیط کار معنادار، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، تعادل کار و زندگی، ارتباطات شخصی تأکید شده است. تحقیقات ویلسون و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که اقدامات حمایتی و خوشایندسازی محیط کار از مهم‌ترین عوامل نگهداشت نسل Z هستند. تحقیقات کیم (۲۰۲۲) تأیید کرد که استفاده از فناوری‌های نوین در محیط کار، رضایت شغلی نسل Z را افزایش می‌دهد که با نتایج این مطالعه همخوانی دارد.

پنجمین بعد الگو شامل پیامدها می‌باشد که شامل مولفه‌های پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی نگه داشتن کارکنان نسل زد است. در خصوص پیامدهای فردی باید گفت که فراهم کردن شرایط کاری مناسب و توجه به نیازهای نسل Z، رضایت شغلی آن‌ها افزایش می‌یابد. این احساس ارزشمندی موجب انگیزه بیشتر برای کار خواهد زمانی که کارکنان احساس کنند که سازمان به آن‌ها اهمیت می‌دهد، تعهد آن‌ها نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان افزایش می‌یابد. با افزایش رضایت شغلی و تعهد، احتمال ماندگاری نسل Z در سازمان نیز افزایش می‌یابد. این امر هزینه‌های مربوط به جذب و آموزش کارکنان جدید را کاهش می‌دهد.

در خصوص پیامدهای سازمانی باید گفت که ایجاد محیطی که نوآوری و خلاقیت را تشویق کند، منجر به تولید ایده‌های جدید و بهبود فرآیندها می‌شود. این امر می‌تواند به رقابت‌پذیری بیشتر سازمان کمک کند؛ با توجه به نیازهای کارکنان نسل زد و ایجاد شرایط کاری مناسب، کیفیت خدمات سازمان نیز افزایش می‌یابد. کارکنان راضی و متعهد معمولاً خدمات بهتری را ارائه می‌دهند. با توجه به نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، سازمان قادر خواهد بود تا منابع خود را به طور مؤثرتری مدیریت کند و نیازهای مختلف آن‌ها را برآورده سازد.

در بعد اجتماعی نیز باید گفت که سازمان‌هایی که فرهنگ مثبت و حمایتی دارند، به عنوان کارفرمایان جذاب شناخته می‌شوند و این امر به جذب و حفظ استعدادهای برتر نسل زد کمک می‌کند. فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی و توجه به نیازهای کارکنان نسل زد موجب تقویت شهرت سازمان در جامعه نیز می‌شود. این شهرت مثبت می‌تواند منجر به افزایش اعتماد عمومی و شهروندان و تامین انتظارات ذی‌نفعان فراسازمانی (مانند شهروندان، تامین‌کنندگان و جامعه بشود. نتایج تحقیقات اندرسون و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که نگهداشت نسل Z به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رضایت شغلی منجر می‌شود. همچنین مطالعات پارکر (۲۰۲۲) نشان داد که این اقدامات می‌تواند تصویر سازمان را در جامعه بهبود بخشد که با نتایج این تحقیق همخوانی دارد.

دست‌آورد علمی این پژوهش و تفاوت آن با پژوهش‌های قبلی آن است که پژوهش حاضر با تمرکز بر نیازها، انتظارات، و ویژگی‌های خاص نسل Z، رویکردی جامع‌تر و عمیق‌تر نسبت به موضوع نگهداشت کارکنان این نسل ارائه می‌دهد و پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی آن‌ها را نیز مشخص نموده است. این تفاوت‌ها موجب می‌شود تا نتایج این پژوهش بتواند راهکارهای عملی مؤثرتری برای سازمان‌های دولتی فراهم کند تا بتوانند استعدادهای نسل Z را در سازمان حفظ کنند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند در اتخاذ تدابیر و تمهیداندیشی جهت نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی مؤثر باشد. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت این مطالعه که ضمن نگهداشت کارکنان نسل زد، نه تنها از پتانسیل‌های نسل زد بهره‌برداری کنند، بلکه می‌تواند به بهبود شرایط کاری و افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان نیز کمک کند. پیشنهادهای اجرایی و کاربردی زیر در راستای دستیابی به این هدف قابل ارائه است:

۱- پیشنهادهای مربوط به خوشایندسازی شرایط شغلی: نسبت اتخاذ سیاست‌های تعادل کار و زندگی از طریق ارائه مرخصی‌های مناسب، ساعات کاری منعطف و حمایت از فعالیت‌های خارج از کار؛ فراهم کردن امکان دورکاری و ساعات کاری انعطاف‌پذیر جهت کاهش استرس و افزایش رضایت شغلی نسل زد از طریق بکارگیری فناوری و تجهیزات سازمانی؛ فراهم کردن استقلال در انجام وظایف شغلی جهت ایجاد احساس مالکیت کارکنان بر روی کار خود؛ برگزاری برنامه‌های آموزشی منظم برای ارتقاء مهارت‌های شغلی کارکنان متناسب با نیازهای شغلی و اهداف توسعه فردی کارکنان نسل زد؛ بهره‌برداری از فناوری‌های دیجیتال برای تسهیل انجام وظایف شغلی نسل زد؛ ارائه بازخورد سازنده و مکرر به کارکنان جهت شناخت نقاط قوت و ضعف و بهبود عملکرد و افزایش اعتماد به نفس آنان.

۲- پیشنهادهای مربوط به خوشایندسازی شرایط شغلی: ایجاد محیط کار دوستانه و محترمانه از طریق ترویج احترام متقابل بین کارکنان و مدیران و بسط رفتارهای مثبت و اخلاقی در محل کار؛ برگزاری رویدادها و فعالیت‌های اجتماعی جهت تقویت روابط دوستانه میان کارکنان ارتقا حس تعلق در آنان؛ ایجاد فرصت‌هایی برای کار گروهی و انجام پروژه‌های مشترک جهت تقویت روحیه همکاری بین کارکنان؛ طراحی فضاهای کاری مشترک مانند اتاق‌های جلسات مشترک یا فضاهای باز جهت افزایش همکاری و تعامل بین کارکنان؛ ایجاد کانال‌های ارتباطی باز

و مؤثری بین کارکنان و رهبران از طریق جلسات منظم، نظرسنجی‌ها و فرصت‌هایی برای بیان نظرات؛ ترویج توجه به تنوع فرهنگی و فکری و ایجاد فضایی که همه افراد احساس ارزشمندی کنند؛ اهمیت دادن به شناخت نیازها و ترجیحات مختلف کارکنان براساس فرهنگ، جنسیت، سن و...؛ ارائه برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌ها به منظور افزایش فرصت‌های رشد و پیشرفت کارکنان نسل زد؛ ایجاد فضای باز برای بیان ایده‌های جدید بدون ترس از مدیران و همکاران از طریق تقدیر از ایده‌های نوآورانه.

۳- پیشنهاد‌های مربوط به اقدامات حمایتی: تشکیل گروه‌های حمایتی با محوریت موضوعات مختلف (مانند سلامت روان، ورزش، یا سرگرمی) و برگزاری جلسات منظم برای رسیدگی به مسائل؛ برگزاری برنامه‌های ورزشی گروهی و تیمی جهت بهبود سلامت جسمی و کمک به بهبود روابط اجتماعی کارکنان و مدیریت استرس کارکنان؛ ارائه مشاوره تغذیه و فراهم کردن گزینه‌های غذایی سالم در محل کار جهت ارتقاء سلامت جسمی کارکنان؛ ارائه خدمات مشاوره روان‌شناختی به کارکنان برای کمک به مدیریت چالش‌های شخصی و شغلی؛ ایجاد برنامه‌های همکاری با مربیان حرفه‌ای جهت کمک به توسعه مهارت‌ها و پیشرفت شغلی کارکنان؛ ارائه مرخصی تشویقی برای کارکنانی که عملکرد خوبی دارند یا در پروژه‌های خاص موفق عمل کرده‌اند، جهت تقویت انگیزه آن‌ها

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- M. (2023). Identifying and prioritizing the factors affecting human resource ., & Roknabadi, H. Adibzadeh, M retention in Islamic Azad University (Case study: North Tehran Branch). *Transformative Human Resources* . <https://sanad.iau.ir/journal/thr/Article/702356?jid=702356> [In Persian] [Quarterly, 1(2), 70-84].
- Akbari, S., Gholipour, A., & nargesian, A. (2023). Identification the Factors Affecting Retention of Generation Z Employees in the Capital Market (Compensation System). *Journal of Research in Human Resources* . <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1402.15.1.2.0> [In Persian] [Management, 15(1), 11-52].
- Bradfield, B. M. (2024). The Impact of Self-determination Theory on Employee Retention, Motivation, and Satisfaction in a Small Business in the Upper Midwest (Doctoral dissertation, University of Sioux Falls).
- Carlbäck, M., Nygren, T., & Hägglund, P. (2024). Human resource development in restaurants in Western Sweden—a human capital theory perspective. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(2), 289-314. [DOI:10.1080/15332845.2024.2282215](https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2282215)
- Gholipour, A. (2024). *Human Resource Management (Concepts, Theories, and Applications)*. Tehran: SAMT .] In Persian [Publications
- Ghorbanali, H., Mosa-Khani, M., & Daneshfard, K. (2023). Designing a Model for Attraction and Retention of

Professional Employees Considering Ethical Components. *Ethics in Science and Technology*, 18(4), 153–161 [In Persian] <http://ethicsjournal.ir/article-1-3181-fa.html>

Claude, K. J. (2024). The Impact of Records Management on the Effectiveness of Human Resource Management in the Public Sector. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(5), 1040-1060. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2024.805072>

Dahmardeh, M. R., pourshahabi, V., Kamalian, A. R., & Salaerzahi, H. (2024). Presenting a model for the establishment and maintenance of expert human resources in the government organizations of Sistan and . [doi: 10.22034/jmep.2024.472390.1401](https://doi.org/10.22034/jmep.2024.472390.1401) In Persian[Baluchestan province. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 267-281

Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*, 14(2), 8-16.DOI:[10.9790/487X-1420816](https://doi.org/10.9790/487X-1420816)

Dehghan, Dariush, Agha Davood Jolfayi, Rasoul, Delavari Esfahani, Mohammad Reza. (2023). Factors Influencing Recruitment and Selection of Generation Z Employees. *Journal of Development and Transformation* . <https://doi.org/10.22094/jdem.2023.705868> In Persian[*Management*, 15(53), 149–171

Jain, U. (2020). *Integration Workplace Practices for Generation Z-An e-Delphi study* (Doctoral dissertation, Walden University).<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/8920>

Khan, A. A., Idrees, M., Hussain, J., Amin, K., & Younas, M. (2025). Talent Management in Healthcare: The Impact of Human Resources Practices on Employee Retention and Organizational Commitment: A Quantitative Survey of Medical Colleges in Swat, KP. *Competitive Research Journal Archive*, 3(01), 86-101.<https://thecrja.com/index.php/Journal/article/view/77>

Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., & King, J. (2021). Generation Z perceptions of a positive workplace environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33, 171-187. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10672-021-09366-2>

Lestari, Y. A. P., (2023). The Application of Maintenance Functions in The Human Resources Management of Islamic Financial Institutions. *Invest Journal of Sharia & Economic Law*, 3(1), 70-83.[DOI:10.21154/invest.v3i1.5128](https://doi.org/10.21154/invest.v3i1.5128)

Lin, C., Li, X. and Lam, L.W., (2019). Development or maintenance? Dual oriented human resource system, employee achievement motivation, and work well being. *Human Resource Management*, 59(4), 311-325. <https://doi.org/10.1002/hrm.21997>

Moinian, B., Eliasi, M., Bamdad Soufi, J., & Naghavi, M. (2021). Developing a Knowledge Worker Retention Model in Knowledge-Based Companies (Case Study: IT, Communication, and Biotechnology Companies). [doi: 10.22080/shrm.2021.3321](https://doi.org/10.22080/shrm.2021.3321) In Persia[*Journal of Sustainable Human Resource Management*, 3(4), 111-89

Mohiuddin, K., Alam, M. A., Alam, M. M., Welke, P., Martin, M., Lehmann, J., & Vahdati, S. (2023, October). Retention is all you need. In *Proceedings of the 32nd ACM International Conference on Information and Knowledge Management* (pp. 4752-4758). [DOI:10.1145/3583780.3615497](https://doi.org/10.1145/3583780.3615497)

Mwosi, F., Eton, M., Olupot, S. P., & Ogwel, B. P. (2024). Employee retention and organizational performance in Kabale District Local Government, Uganda. *Annals of Management and Organization Research*, 6(1), 1-12. <https://doi.org/10.35912/amor.v6i1.1985>

Naidu, P., Majid, A. H. A., & Chuah, F. (2023). Equity Sensitivity and Employee Retention through the Lenses

of Social Exchange Theory among Specialist Doctors in Malaysia. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 9(4), 553-564. <https://doi.org/10.26710/jafee.v9i4.2854>

Nayak, S., Jena, D., & Patnaik, S. (2021). Mediation framework connecting knowledge contract, psychological contract, employee retention, and employee satisfaction: An empirical study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211004007. <https://doi.org/10.1177/18479790211004007>

Nemieboka, E. I. (2025). *The Influence of Generational Differences on the Turnover Intentions of the Younger and Older Generations in the United States Workforce* (Doctoral dissertation, Capella University).
Nistorescu, A. Proposed model for the analysis of the impact of motivation methods on employee retention and performance. *Emerging Markets Economics and Business. Contributions of Young Researchers*, 296. DOI: [10.53378/ijair.353107](https://doi.org/10.53378/ijair.353107)

Omodan, B. I. (2022). Analysis of "Hierarchy of Needs" as a strategy to enhance academics retention in South African universities. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(3), 366-376. DOI: [10.36941/ajis-2022-0089](https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0089)

Permana, H., Pratiwi, L. S., Damanik, R. P. A., & Purnamasari, P. (2025). The Influence of Human Resource Management Strategy and Job Satisfaction on Volunteer Retention. *International Journal of Education, Information Technology, and Others*, 8(1), 166-175. <https://jurnal.peneliti.net/index.php/IJEIT/article/view/11402>

Peterson, W. (2020). *What can organizations do to attract and retain Generation Z?* (Doctoral dissertation, Pepperdine University). <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>

Raj, R., & Ling-Meng, C. (2024). A Conceptual Framework for Enhancing Employee Retention in the Public Healthcare Sector Using Herzberg's Two-Factor Theory. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 5891-5905. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00438>

Reina, R., & Scarozza, D. (2021). Human resource management in the public administration. *Organizational development in public administration: The Italian way*, 61-101. [10.1007/978-3-030-43799-2_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-43799-2_3)

Rombaut, E., & Guerry, M. A. (2020). The effectiveness of employee retention through an uplift modeling approach. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1199-1220. [10.1108/IJM-04-2019-0184](https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0184)

So Hee, L., & Yeojin, Y. (2024). Work values and communication styles among Generation X, Y, and Z nurses: A cross-sectional study. *International Nursing Review*, 71(1), 115-121. DOI: [10.1111/inr.12863](https://doi.org/10.1111/inr.12863)

Steil, A. V., Bello, J. D. S. A., Cuffa, D. D., & Freitas, A. F. D. (2022). Job satisfaction and employee retention by public and private it organizations. *Revista de Administração da UFSM*, 15(2), 354-369. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465968850>

Verma, P. M. (2020). Generational differences in retention strategies: A study in the automobile industry. *Journal of Multidimensional Research & Review*, 1(2), 27-42. https://jmrr.org/V1I2/V1I2P_20_08_04.pdf

Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors affecting employee's retention: Integration of situational leadership with social exchange theory. *Frontiers in psychology*, 13, 872105. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>

Yamoah, E. (2024). Human Resource Practices and Employee Retention: The Moderating Effect of Job Engagement. Available at SSRN 5053393. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5053393>