

## Requirements of Performance Management System of Generation Z Employees in the Capital Market: A Thematic Analysis Approach

Sahand Akbari <sup>1</sup>, Aryan Gholipour <sup>2</sup>, Abbas Nargesian <sup>3</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Nowadays, there are different generations of employees in the workplaces. Each generation has its own characteristics and effective management of these generations is a major challenge for organizations. Therefore, recognizing and understanding these characteristics is essential in order to managing these generations. Performance management is one of the most important functions of human resource management, which in this research has been investigated in generation Z as the generation after generation Y that few studies have been done about it. Therefore, the purpose of this research is to identify the essentials of performance management system of generation Z employees in the capital market.

**Methodology:** For this purpose, thematic analysis method has been used as one of the qualitative research methods. The research paradigm is interpretive and semi-structured interviews were used as a research tool to collect raw data from Generation Z employees in the capital market. These employees were selected by purposive sampling of the type of maximum diversity.

**Findings:** Total of 26 interviews after analysis led to the identification of 4 main themes, 12 secondary themes and 114 basic themes, which are based on the four main phases of performance management.

**Conclusion:** The results show the importance of all four phases of the performance management system for generation Z employees, and if organizations continue to fail to implement the standard of this system, it will bring about destructive outcomes like turnover. Finally, research limitations and suggestions for future research are provided.

**Keywords:** Generation, Generation Z, Performance management, Capital market, Thematic analysis.

**Citation:** Akbari, Sahand, Gholipour, Aryan & Nargesian, Abbas (2022). Requirements of Performance Management System of Generation Z Employees in the Capital Market: A Thematic Analysis Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 12(2), 54-77. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.158891>

1. MSc., Department of Human Resource, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [sahand.akbari@ut.ac.ir](mailto:sahand.akbari@ut.ac.ir)
2. Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [agholipor@ut.ac.ir](mailto:agholipor@ut.ac.ir)
3. Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [anargesian@ut.ac.ir](mailto:anargesian@ut.ac.ir)

## بایسته‌های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان نسل Z در بازار سرمایه: رویکرد تحلیل تم

سه‌پند اکبری<sup>۱</sup>، آرین قلی‌پور<sup>۲</sup>، عباس نرگسیان<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه نسل‌های مختلفی از کارکنان در محیط‌های کاری وجود دارد. هر نسل ویژگی‌های خاص خود را دارد و مدیریت مؤثر این نسل‌ها، دغدغه مهمی برای سازمان‌هاست. از این رو، شناخت و فهم این ویژگی‌ها به منظور مدیریت کردن نسل‌ها ضروری است. مدیریت عملکرد، یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی است؛ از این رو در پژوهش حاضر، به بررسی مدیریت عملکرد کارکنان نسل Z پرداخته می‌شود؛ نسلی که بعد از نسل Y شکل گرفت و مطالعات چندانی روی آن‌ها انجام نشده است. بنابراین هدف این پژوهش، شناسایی بایسته‌های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان نسل Z در بازار سرمایه است.

**روش:** بدین منظور از روش تحلیل تم، به‌عنوان یکی از روش‌های تحقیق کیفی استفاده شده است. پارادایم پژوهش، تفسیری است. از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، به‌عنوان ابزار پژوهش جهت جمع‌آوری داده‌های اولیه از کارکنان نسل Z در بازار سرمایه استفاده شد. این کارکنان از طریق نمونه‌گیری هدفمند از نوع حداکثر تنوع انتخاب شدند.

**یافته‌ها:** از مجموع ۲۶ مصاحبه و تحلیل آن‌ها، ۴ تم اصلی، ۱۲ تم فرعی و ۱۱۴ تم پایه شناسایی شد که بر چهار مرحله اصلی مدیریت عملکرد مبتنی است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج نشان‌دهنده اهمیت هر چهار مرحله سیستم مدیریت عملکرد برای کارکنان نسل Z است. ناکامی مستمر سازمان‌ها در پیاده‌سازی استاندارد این سیستم، به پیامدهای مخربی از قبیل ترک خدمت کارکنان منجر خواهد شد. در انتهای مقاله، به محدودیت‌های پژوهش اشاره شده و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** نسل، نسل Z، مدیریت عملکرد، بازار سرمایه، تحلیل تم

**استناد:** اکبری، سه‌پند، قلی‌پور، آرین و نرگسیان، عباس (۱۴۰۱). بایسته‌های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان نسل Z در بازار سرمایه: رویکرد تحلیل تم. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۲)، ۵۴-۷۷.

۱. کارشناسی ارشد، گروه منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: sahand.akbari@ut.ac.ir
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: anargesian@ut.ac.ir

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری  
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، تابستان، دوره ۱۲، شماره ۲، ص. ۵۴-۷۷  
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴  
نوع مقاله: پژوهشی  
© نویسندگان

doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.158891>  
نویسنده مسئول: آرین قلی‌پور  
دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۸  
بازنگری: ۱۴۰۱/۰۴/۱۹  
پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۵  
انتشار: ۱۴۰۱/۰۷/۲۰

## مقدمه

یکی از پدیده‌هایی که در سازمان و مدیریت مطالعه می‌شود، مدیریت عملکرد است که توسعه‌یافته مفاهیمی است از قبیل ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup>، ارزشیابی عملکرد<sup>۲</sup>، سنجش عملکرد<sup>۳</sup> و اندازه‌گیری عملکرد<sup>۴</sup> (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۵: ۳). اهمیت ارزیابی و سنجش عملکرد انسان، علاوه بر مطرح‌شدن در منابع اسلامی و دینی، از قبیل قرآن کریم (مانند آیات ۷ و ۸ سوره زلزال، آیه ۱۶۰ سوره انعام، آیه ۴۴ سوره روم، آیات ۳۹ تا ۴۱ سوره نجم، آیه ۱۵ سوره طه، آیه ۴۷ سوره انبیا و آیات ۸ و ۹ سوره اعراف)، از زمان مکتب کلاسیک مدیریت در کانون توجه بوده است. در دهه حاضر نیز مباحث مدیریت عملکرد کارکنان، جهت انطباق با جهان بسیار پویای امروز در حال توسعه است و حکایت دارد از جایگاه مهم و اساسی این سیستم در مدیریت منابع انسانی. امروزه بحران ویروس کرونا، لزوم بازنگری در رویه‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی را دوچندان کرده و شناسایی اقدام‌های لازم جهت مدیریت مؤثر منابع انسانی را بر مدیران سازمان‌ها و متخصصان منابع انسانی واجب کرده است (سانتوکی، پتل و سوراتوالا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). مسئله آنجا دغدغه‌آمیزتر می‌شود که در محیط‌های کاری، نسل‌های مختلفی از کارکنان فعالیت می‌کنند و هر یک نیازها، انتظارات و ارزش‌های خاص خود را دارند و شناخت آن‌ها در اتخاذ اقدام‌ها و سیاست‌های منابع انسانی کمک مؤثری می‌کند (مورل و ابستون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹).

ورود نسل Z به دنیای کار با چالش‌ها و تغییرهای پیوسته محیط توأم بوده است؛ به همین دلیل روشن است که نیازها و انتظارات‌هایشان در مقایسه با نسل‌های قبل، تغییر بیشتری داشته باشد. زندگی این نسل در جهان ووکا واقع شده است؛ جهانی همراه با نوسان، نامطمئن، پیچیده و مبهم<sup>۷</sup> (جایاثیلیک و آنیوار<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). لزوم شناخت نسل‌های مختلف در ادبیات منابع انسانی تا آنجا پیش رفته است که در کنار انواع هوش، از قبیل هوش فرهنگی و هوش احساسی، هوش نسلی<sup>۹</sup> نیز مطرح شده و مدیران و متخصصان منابع انسانی می‌بایست خود را بدان مجهز کنند (مک‌کریندل و فل<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹). سیاست در اندازه متناسب همه، دیگر پاسخ‌گو نیست (بیکن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱) و سفارشی‌سازی جایگزین آن شده است<sup>۱۲</sup> (مارتین<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۵).

پژوهش‌های حول نسل Z که متفاوت از نسل‌های قبل است، همچنان در حال تولدند؛ زیرا تحقیقات اندکی درباره شناخت نسل Z صورت گرفته و بدیهی است که این تحقیقات، جهت مدیریت این نسل کافی نیست (لزلی و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۱؛ راتچزاک<sup>۱۵</sup>، ۲۰۲۰). به عبارتی، نبود مطالعات کافی در شناخت کارکنان نسل Z، موجب افزایش سردرگمی‌ها درباره این نسل شده است و در همین راستا، سازمان‌ها آمادگی چندانی برای رویارویی با این نسل از کارکنان ندارند

1. Performance appraisal
2. Performance assessment
3. Performance measurement
4. Performance evaluation
5. Santoki, Patel & Suratwala
6. Morrell & Abston
7. VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity
8. Jayathilake & Annuar
9. Generational intelligence
10. McCrindle & Fell
11. Beekman
12. One-size-fits-all is out; customization is in
13. Martin
14. Leslie et al.
15. Ratajczak

(چیلاکوری<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). علاوه بر کمبود پژوهش‌ها در بررسی کلی نسل Z، خلأ تئوریک حول عنوان پژوهش نیز به‌طور خاص در داخل کشور بسیار مشهود است؛ به‌طوری‌که هیچ پژوهشی به بررسی سیستم مدیریت عملکرد متناسب با کارکنان نسل Z نپرداخته است. در خارج از کشور نیز اغلب پژوهش‌های این حوزه، به شناخت ویژگی‌ها و ترجیحات این نسل پرداخته‌اند که شاید بعضی از آن‌ها با الزامات مدیریت عملکرد کارکنان نسل Z مرتبط باشد.

از دریچه خلأ عملیاتی، قلمرو پژوهش حاضر بازار سرمایه است. در سیستم مدیریت عملکرد، بر اساس ادراکی که از بررسی‌ها و مصاحبه‌های انجام شده برداشت می‌شود، وضعیت مدیریت عملکرد در بازار سرمایه، چه در مرحله طراحی و چه در اجرا، به‌طور نسبی و نه مطلق، مطابق با اصول استاندارد این سیستم نیست و این از مهم‌ترین عوامل انتخاب بازار سرمایه در کنار گستردگی حضور نسل Z در این بازار است. یافته‌های مطالعات نسلی در یک نقطه از جهان، لزوماً قابلیت انتقال و تعمیم به نقطه دیگری از جهان را ندارد؛ چراکه یک نسل یکسان در هر جغرافیایی، مسائل اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی متفاوتی را تجربه کرده است، به همین دلیل ادراک‌ها، ارزش‌ها و ترجیح‌های مختص خود را دارد (جونز، مورای و تپ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). در نتیجه، لزوم انجام مطالعات نسلی و شناخت هر نسل در کشور الزامی است. به‌علت این توسعه‌یافتگی و مفاهیم مدیریت عملکرد و چالش‌های رویارویی با نسل Z، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که چه عواملی بایستی در سیستم مدیریت عملکرد کارکنان نسل Z و به‌طور خاص در بازار سرمایه مدنظر قرار گیرد؟ به‌طور دقیق‌تر، سؤال پژوهش بر چهار مرحله اصلی مدیریت عملکرد مبتنی است: بایسته‌های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان نسل Z در بازار سرمایه در مراحل هدف‌گذاری، اجرا، ارزیابی و بازخورد عملکرد کدامند؟

## پیشینه نظری پژوهش

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

در تعریف کلی از نسل، می‌توان گفت یک گروه نسلی<sup>۳</sup> به افرادی اشاره دارد که در یک محدوده زمانی متولد شده‌اند و وقایع و رخداد‌های یکسانی را در محیط اطراف خود تجربه کرده‌اند و سیستم ارزشی، ادراکی، نگرشی و ترجیحات تقریباً یکسانی دارند (اشرف<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸؛ کاپرشمیت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). به‌طور کلی، گروه‌های نسلی را می‌توان به پنج دسته سنت‌گرایان<sup>۶</sup>، ازدیاد اولاد<sup>۷</sup>، نسل X، نسل Y و نسل Z دسته‌بندی کرد (کیلیز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷). اصطلاح نسل Z را نخستین بار اسکرو<sup>۹</sup> در سال ۲۰۰۸، برای برچسب‌زدن به آن‌هایی که بعد از هزاره‌ها به دنیا آمده‌اند یا می‌آیند (اسپایلت و رویز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷). از ویژگی‌ها و ترجیحات بسیار مهم نسل Z می‌توان به پرسشگری، مهارت در فناوری، پیش‌گامی، شجاعت،

1. Chillakuri
2. Jones, Murray & Tapp
3. Generational cohort
4. Ashraf
5. Kopperschmidt
6. Traditionalists
7. Baby boomer
8. Cilliers
9. Schroe
10. Espaillat & Ruiz

دسترسی سریع به اطلاعات و جست‌وجوی محتوا، تمایل به جبران خدمات فوری، آزادی و راحتی، عدم تعهد<sup>۱</sup>، به‌رسمیت نشناختن محدودیت‌ها، اعتماد به نفس و تحریف ارزش‌ها اشاره کرد (بنسیک و ماچووا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

### مدیریت عملکرد در نسل Z

در بررسی سیستم مدیریت عملکرد در نسل Z، این نسل صرف‌نظر از سن، برای شنیده‌شدن ایده‌ها و نظریات خود توسط سرپرست اهمیت زیادی قائل است (شاویل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴)؛ چیزی که در تمامی مراحل مدیریت عملکرد، اعم از برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، اجرا، ارزیابی و بازخورد اهمیت دارد و سرپرست باید به شنیده‌شدن کارمند و گوش‌دادن به وی بها دهد. به عبارتی، لازم است که مدیران و سرپرستان این نسل، شنود فعالی داشته باشند (جونز و ماندی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

کارکنان نسل Z برای قدردانی و پاداش عملکرد مطلوب خود اهمیت بسیاری قائلند؛ به‌طوری که اگر سازمان‌ها و شرکت‌ها برای این مهم اقدامی نکنند، موجب بی‌انگیزگی آنان می‌شود (اسلووان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). شرکت‌هایی که در نگهداشت کارکنان با عملکرد بالای خود موفق‌اند، ضمن ایجاد جوئی حمایت‌گرانه از این دسته از کارکنان، عملکرد مطلوب آنان را تمجید می‌کنند و پاداش مطلوبی در اختیار ایشان قرار می‌دهند (آگاروال، سادنا، گوپتا، میتال و راستوگی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰).

یکی از علل اصلی‌ای که بر نیاز به وجود یک سیستم مؤثر مدیریت عملکرد برای نسل Z صحنه می‌گذارد، آن است که سیستم برنامه‌ریزی، ارزیابی، بازخورد و برنامه عملکرد را بهبود می‌دهد تا آن‌ها در مسیر توسعه و ترقی شایستگی‌های خود قرار گیرند و این توسعه و بهبود شایستگی‌ها، عامل بسیار مهمی برای این نسل است (هاردین<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). نسل Z مایل است که مافوقش قوت‌های او را بشناسد و جهت شکوفاسازی این قوت‌ها، فرصت‌های لازم را برایش فراهم آورد (چیلاکوری و ماهانانندیا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). این نسل از سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد و پرداخت‌های متغیر استقبال می‌کند (بولیچ و آگزن<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰). البته در پژوهش دیگری ادعا شده است که این نسل، بر خلاف نسل‌های قبل، اعتنایی به سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد ندارد؛ اما به سیستمی بها می‌دهد که هنگام پرداخت حقوق، به تحصیلات و دانش و پیچیدگی وظایف محوله توجه دارد (سیتز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸). این نسل مشتاق است که جهت دستیابی به اهداف، نهایت تلاش را به‌عمل آورد؛ به شرطی که از تلاش وی تمجید و قدردانی شود؛ به‌خصوص اگر این تلاش به عملکردی خوب بینجامد، جبران این عملکرد از سوی سازمان در دیدگاه آنان ضروری و برای پیوستگی در عملکرد خوب لازم است<sup>۱۱</sup> (فودور و جکل<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸).

۱. بر اساس گزارش سال ۲۰۱۹ مؤسسه گالوپ، ۷۳ درصد از کارکنان نسل Z و بر اساس گزارش سال ۲۰۱۸ مؤسسه دیلویت، ۶۱ درصد از کارکنان این نسل، در دو سال اول ملحق شدن به سازمان، آن را ترک می‌کنند (آگاروال، سادنا، گوپتا، میتال و راستوگی، ۲۰۲۰).

2. Bencsik & Machova

3. Schawbel

4. Jones & Munday

5. Slovan

6. Aggarwal, Sadhna, Gupta, Mittal & Rastogi

7. Hardin

8. Chillakuri & Mahanandia

9. Böhlich & Axmann

10. Seitz

۱۱. این مهم به تئوری انتظار ویکتور روم اشاره دارد.

12. Fodor & Jaeckel

سازمان‌ها باید در نظر داشته باشند که سیستم مدیریت عملکرد، صرفاً جهت ارزیابی نیست و بایست توسعه شایستگی‌ها که از عوامل مهم برای نسل Z است، از طریق سیستم مدیریت عملکرد در جریان باشد (هاردین، ۲۰۲۰). بدیهی است که این مهم می‌تواند در حین دوره با کوچینگ و در پایان دوره با طراحی دوره‌های آموزشی یا برنامه‌های بهبود عملکرد پیاده شود. فرایند دیگری که در مدیریت عملکرد برای کارکنان نسل Z بسیار اهمیت دارد، بازخورد مستمر است (بولیچ و آگزن، ۲۰۲۰) که می‌تواند سکویی جهت بهبود و برقراری ارتباطات بیشتر بین کارمند و سرپرست باشد (چم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). روابط کارمند و سرپرست، یکی از عوامل بسیار مهم در حفظ کارکنان با عملکرد برتر است (سوارنالاتا و پراسانا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). این نسل ارتباطات حضوری و رودررو را بر ارتباطات غیرحضوری ترجیح می‌دهد؛ از این رو کارفرمایان بایستی کانال‌های ارتباطی متنوعی را بر حسب نیاز و ضرورت طراحی کرده باشند (ماروانیدزه<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

بازخورد از عوامل بسیار مهم و حساس پس از ارزیابی عملکرد فرد است که نحوه ارائه آن می‌تواند باعث افزایش یا کاهش انگیزه شود (هاردین، ۲۰۲۰). در گفت‌وگو با این نسل جوان، نباید رسمی بود؛ بلکه بیشتر باید به مشارکت، شنیده‌شدن نظرها و به‌کارگیری آن‌ها توجه شود (پری و باتیستا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). این نسل تمایل دارد که به‌طور پیوسته از عملکرد خود آگاه شود و در راستای بهبود آن گام بردارد. بازخورد سازنده، موجب می‌شود که رضایت شغلی و اثربخشی شغلی در میان این نسل از کارکنان افزایش یابد (آگاروال و همکاران، ۲۰۲۰).

سرپرستان این گروه سنی از کارکنان، بایستی توجه داشته باشند که نسل Z، طرفدار رویکرد تعاملی است، نه رویکرد گفتن و شنیدن (بردبنر<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰)؛ از این رو باید هنگام بازخورد دادن، رویکرد تعاملی و حل مسئله را سرلوحه کار خود قرار دهند. بعضی تحقیقات بازخوردهای هفتگی و فصلی و بعضی دیگر بازخوردهای ماهانه را ترجیح بازه‌های زمانی بازخورد برای این نسل بر شمرده‌اند؛ از این رو اجماعی در این مهم صورت نگرفته است (ماروانیدزه، ۲۰۲۰). پژوهشی دیگر در حوزه بازخورد به نسل Z گزارش کرده است که ۶۰ درصد کارکنان این نسل مایلند چندین بار در طول هفته توسط مافوق خود ارزیابی شوند و بازخوردهای لازم به آن‌ها داده شود. همچنین ۷۵ درصد آن‌ها بازخورد حضوری را ترجیح می‌دهند (جنکینز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹).

این نسل نه تنها برای بازخورد مستمر ارزش قائل است؛ بلکه به سنجش‌پذیر<sup>۷</sup> بودن بازخورد نیز اهمیت می‌دهد، به این معنا که بازخورد نبایست مبهم باشد؛ بلکه قابلیت ره‌گیری داشته و بر اساس نکات مشخص و ملموس باشد تا آن‌ها بتوانند بر اساس آن، رفتار و عملکرد خود را تنظیم کنند (استال<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹). وجود یک کوچ در حین دوره ارزیابی که راهنمایی‌های لازم را به کارمند ارائه دهد و در پایان دوره، همان شخص به وی بازخورد دهد، از اقدام‌های مناسبی است که می‌توان در مدیریت عملکرد کارکنان نسل Z اتخاذ کرد (راتچزاک، ۲۰۲۰). همچنین، مناسب است که نکات زیر در ارتباط با سیستم مدیریت عملکرد کارکنان نسل جدید مدنظر قرارگیرد (ابوالعالی، ۱۴۰۰: ۷۳-۷۱):

1. Cham
2. Swarnalatha & Prasanna
3. Murvanidze
5. Parry & Battista
6. Bredbenner
6. Jenkins
7. Measurability
8. Stahl

- نسل جدید بیشتر مایل است که بر اساس نتایج کارش ارزیابی شود و در فرایند انجام امور و وظایفش، مداخله کمتری صورت گیرد؛ لذا در هدف‌گذاری عملکرد، بهتر آن است که بر معیارهای نتیجه‌ای تأکید بیشتری شود. در واقع، معیارهای ارزیابی عملکرد به نتیجه‌گرایی سوق پیدا کند؛
- دستورپذیری این کارکنان کمتر از نسل‌های قبل است؛ لذا در اولین مرحله فراگرد مدیریت عملکرد، یعنی برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری عملکرد، بایستی امکان و فرصت مشارکت بیشتر، شنیده‌شدن حرف‌ها، نظرها و انتظاراتشان فراهم شود. بایست معیارها را شفاف و عینی کرد و جلسه را به سمت تعامل و تفاهم بیشتر و درک مشترک پیش بُرد. همچنین، کارکنان بایستی در خصوص چرایی انجام مسئولیت‌ها و وظایف توجیه شوند؛
- هدف‌گذاری عملکرد برای این نسل بایست کوتاه‌مدت باشد؛ چراکه تمایل بیشتری به پاداش فوری عملکردی دارد. همچنین پاداش‌ها بایست حسب نیاز و دل‌خواه آنان باشد، لذا مناسب آن است که در تعیین پاداش از آنان نظرخواهی شود؛
- این نسل در مقایسه با نسل‌های قبل صریح‌تر است، با صراحت حرف می‌زند و خودسانسوری کمتری دارد. همچنین ظرفیت بیشتری برای گرفتن و شنیدن بازخوردهای صریح و شفاف دارد، از این رو لازم است که در طول دوره ارزیابی، مافوق با آن‌ها گفت‌وگوهای بیشتری داشته باشد.

## پیشینه تجربی

جدول ۱ پیشینه تجربی پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

محققان	موضوع / پدیده محوری پژوهش	جامعه آماری و نمونه پژوهش	روش و ابزار گردآوری و تحلیل داده	یافته‌های اصلی پژوهش
هریس <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)	نسل جدید کارکنان: آمادگی برای نسل Z در محیط‌های کاری	انتخاب ۳۶ نفر از متولدین ۱۹۹۵ به بعد در صنایع تبلیغات، هنر و رسانه، حسابداری، خدماتی، آموزشی، سلامت و ورزشی	کمی - پرسش‌نامه	این نسل برای آموزش کافی، باور به توانایی‌های خود، اهداف روشن، بازخورد مستمر، روابط مجازی و حضوری و رشد حرفه‌ای ارزش قائل است.
میمانو <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی کارکنان نسل Z	۱۵ نفر از کارکنان نسل Z (متولدین ۱۹۹۵ به بعد) در چهار شرکت	کیفی - مصاحبه‌های عمیق	داشتن همکاران خوب و سرپرستانی که با ذهن و روی باز از این نسل حمایت می‌کنند و آن‌ها را می‌شنود، از مهم‌ترین عواملی است که بر رضایت کارکنان اثر می‌گذارد و تعهد سازمانی این نسل را افزایش می‌دهد. این نسل کار در تیم را به کار انفرادی ترجیح می‌دهد. همچنین شغل چالشی و جذاب، از دیگر عوامل مطلوب این نسل برای ماندن در یک سازمان است.

1. Harris  
2. Meemano

ادامهٔ جدول ۱

محققان	موضوع / پدیده محوری پژوهش	جامعه آماری و نمونه پژوهش	روش و ابزار گردآوری و تحلیل داده	یافته‌های اصلی پژوهش
آگاروال و همکاران (۲۰۲۰)	ورود نسل Z به محیط‌های کاری؛ ساختاردهی مجدد سیاست‌ها و اقدام‌های منابع انسانی برای بهبود عملکرد و تعهد سازمانی	۴۹۳ نفر از کارکنان نسل Z (۱۷ تا ۲۵ ساله) در شرکت‌های IT هند	کمی - پرسش‌نامه	کار منعطف، پاداش و قدرشناسی، جبران خدمات و مزایا، بازخورد، کار داوطلبانه و دیجیتال محوریت بر رضایت شغلی کارکنان نسل Z تأثیر معناداری دارد. به علاوه فرصت‌های توسعهٔ مسیر شغلی و نوآوری دیجیتال تأثیر مستقیم معناداری بر رضایت شغلی کارکنان این نسل ندارد.
چیلاکوری (۲۰۲۰)	فهم انتظارهای نسل Z برای جامعه‌پذیری اثربخش	دانشجویان سال آخر کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	کیفی - مصاحبه و مشاهده	سازمان‌ها و متخصصان منابع انسانی بایستی برای جامعه‌پذیری اثربخش، شش بُعد را در نظر داشته باشند که عبارت‌اند از: کار معنادار، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، تعادل کار و زندگی، ارتباطات شخصی و ارائه تصویر و دورنمایی از شغل و اهداف سازمانی مرتبط با شغل.
فودور و جکل (۲۰۱۸)	از نگاه کارکنان نسل Z چه چیزی باعث می‌شود که مسیر شغلی موفق داشت؟	کارکنان نسل Z (متولدین ۱۹۹۵ به بعد)	کیفی - مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و گروه کانونی	انعطاف کاری، فرصت‌های توسعه، دامنه وظایف محوله، کار تیمی، بازخورد و قدردانی در نگاه کارکنان این نسل حائز اهمیت است.
غلامی، فرهادی، وثوقی نیری و فرخی (۱۴۰۰)	الگوی ارزیابی عملکرد مدیران آماد و پشتیبانی با رویکرد جهادی	استادان و مدیران سامانهٔ آماد و پشتیبانی یکی از سازمان‌های دفاعی	آمیخته - مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و پرسش‌نامه	ویژگی‌های ارزشی و شخصیتی، رفتارهای فردی، گروهی و سازمانی، چابک‌سازی و تداوم پشتیبانی، توجه به خلاقیت و ابتکار، صرفه‌جویی و اقتصاد مقاومتی، توانمندسازی کارکنان، سرعت عمل، آینده‌نگری و نظارت و کنترل بایست در ارزیابی عملکرد مدیران مذکور مدنظر قرار گیرد.
ابراهیم‌پور ازبیری، اکبری، عبدالهی و موحد منش (۱۳۹۶)	ارائه چارچوبی برای ارزیابی عملکرد مدیران با استفاده از تاپسیس فازی و تحلیل پوششی داده‌های فازی	خبرگان شرکت و خبرنگاران دانشگاهی	کمی - پرسش‌نامه	در ارزیابی عملکرد مدیران، بایستی پنج معیار کلی مدنظر قرار گیرد: ویژگی‌های شخصیتی مدیر، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های مدیریتی، قابلیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای. از میان این معیارها، معیار مهارت‌های تصمیم‌گیری و معیار فردی مشورت و جلب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، در رده نخست اهمیت قرار گرفته است.



## ارزیابی انتقادی پیشینه پژوهش

در این پژوهش تعریفی جامع از نسل ارائه شد؛ اما صاحب‌نظران و محققان مختلف، این اصطلاح را به صورت‌های متفاوتی تعریف کرده‌اند و هنوز تعریف واحدی از آن ارائه نشده است. برای مثال، در حوزه سنی، بعضی به تجربه حوادث مشابه در هفده تا بیست و پنج سالگی، بعضی صفر تا بیست سال و بعضی به پنج تا هجده سال اشاره کرده‌اند؛ اما می‌توان فصل مشترک کلیه تعاریف نسل را دو موضوع دانست: نخست حدود و تقریب بازه سنی یکسان و دوم، تجربه سلسله‌رخدادها و حوادث مشابه میان این نسل معین و آگاهی و درک مشابه آن. در نتیجه، درباره تعریف نسلی می‌توان چنین گفت: افرادی که در دره سنی تقریباً یکسانی هستند و آگاهی و درک مشابهی از سلسله‌حوادث و رخدادهای تاریخی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و... دارند، یک واحد نسلی را تشکیل می‌دهند.

در موضوع نسل‌های منابع انسانی در محیط‌های کاری، چند نکته محل بحث است. نخستین آن، نبود توافق نظر در خصوص بازه سنی هر یک از نسل‌هاست. به نظر این امر طبیعی باشد؛ چراکه طبق تعریف نسل، هر یک از صاحب‌نظران ممکن است مبدأ تاریخی، رویدادی یا حادثه‌ای جداگانه‌ای را برای تفکیک نسل‌ها و ارائه بازه سنی مد نظر قرار داده باشد که این مهم می‌تواند با توجه به تخصص و رشته و همچنین جغرافیا، فرهنگ و اجتماع آن صاحب‌نظر متفاوت باشد؛ همان‌طور که در ج.ا.ا، معمولاً مبدأ تفکیک نسلی را انقلاب اسلامی می‌گذارند.

نکته دوم، بحث برچسب‌های هر نسل و تنوع آن است. این برچسب‌ها نیز، علاوه بر دلیلی مانند فوق برای بازه سنی، دلیلی دیگر هم می‌تواند داشته باشد و آن، بحث سلايق برای نام‌گذاری با توجه به اهم ویژگی‌های آن نسل است. به‌طور مثال، برای نسل Z که تمرکز پژوهش فعلی است، برچسب بومیان اصلی دیجیتال، به‌خاطر یکی از ویژگی‌های بسیار مهم این نسل است؛ یعنی ندیدن دنیای بدون تکنولوژی و بزرگ‌شدن با تکنولوژی در درون دنیای سراسر دیجیتال. به نظر می‌رسد که برچسب‌ها هرچه باشد، در یک کار تحقیقاتی بر نتایج تحقیق اثری نخواهد گذاشت. برای مثال، در این پژوهش، چنانچه به جای نسل Z از برچسب دیگری استفاده می‌شد، باز هم با کارکنان متولد ۱۳۷۵ به بعد، در بازار سرمایه ج.ا.ا. مصاحبه می‌شد و روند تحلیل داده‌ها و نتایج یکسان بود. شایان ذکر است که در بررسی‌ای که در پژوهش‌های مختلف در سطح جهان صورت گرفت، مشاهده شد که معمول‌ترین برچسب‌ها برای تفکیک نسلی کارکنان، تفکیکی است که در این پژوهش نیز از آن استفاده شده است (سنت‌گرایان، ازدیاد اولاد یا بیبی‌بومرها، نسل X، نسل Y و نسل Z). نکته دیگری که بایستی ذکر شود، این است که تفکیک نسل‌ها به این معنا نیست که در درون هر واحد نسلی تفاوتی وجود ندارد. برای مثال، ممکن است افرادی از نسل Z باشند که ترجیح‌ها، ارزش‌ها و رفتارهایی مشابه با سنت‌گرایان یا بومرها داشته باشند.

در بحث مدیریت عملکرد در نسل Z و ویژگی‌های این نسل، همان‌طور که پیداست، اتفاق نظر جامعی حول ترجیحات و تمایلات این نسل صورت نگرفته است و گاه پژوهش‌ها نتایج متناقضی مطرح کرده‌اند. به نظر می‌رسد که این موضوع طبیعی باشد؛ چراکه از نمونه‌ای به نمونه دیگر و از کشوری به کشور دیگر، تفاوت‌ها و ادراک‌ها متفاوت است و می‌توان فرهنگ، اقتصاد و محیط رشد فرد را از عوامل مهم تأثیرگذار بر آن دانست. انجام پژوهش‌های بیشتر روی یک موضوع، پژوهش‌ها را به اشتراکات بیشتر نزدیک‌تر می‌کند و برداشت‌ها و ادراک‌هایی کلی برای شناخت موضوع می‌آفریند. در خصوص پیشینه پژوهش نیز باید گفت که در پژوهش‌های داخلی، خلأ تحقیقاتی حول نسل Z به‌شدت

محسوس است و پژوهش حاضر، نخستین پژوهشی است که بررسی تخصصی این نسل در داخل کشور می‌پردازد. پیشینه پژوهش‌های خارجی، اما گسترده‌تر و جامع‌تر است و تمرکز بیشتری روی شناخت نسل Z صورت گرفته است؛ اما بدیهی است که تحقیقات روی این نسل همچنان جامع و کافی نیست و پیمایش‌ها و پژوهش‌های روزافزون روی این نسل، تأییدی بر این ادعاست.

## روش‌شناسی پژوهش

روش‌های تحقیق را می‌توان با توجه به دو ملاک هدف تحقیق و نحوه گردآوری داده‌ها تقسیم‌بندی کرد. تحقیقات بر حسب هدف، به سه دسته بنیادی، کاربردی و تحقیق و توسعه و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها، به دو دسته تحقیق توصیفی (غیرآزمایشی) و تحقیق آزمایشی تقسیم می‌شوند (سرمد و همکاران، ۱۳۹۹: ۷۸). پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی. از منظر پیاز پژوهش‌سازان نیز می‌توان پژوهش فعلی را کندوکاو کرد. این پیاز شش لایه دارد که به ترتیب از لایه بیرون به درون عبارت‌اند از: فلسفه، رویکرد توسعه تئوری، انتخاب روش‌شناختی، استراتژی، افق زمانی و تکنیک‌ها و ابزارهای جمع‌آوری داده. فلسفه پژوهش حاضر از نوع تفسیری، رویکرد توسعه تئوری در پژوهش از نوع استقرایی، انتخاب روش‌شناختی پژوهش از نوع کیفی، استراتژی پژوهش از نوع تحلیل تم، افق زمانی پژوهش از نوع مقطعی و روش و ابزار جمع‌آوری داده مصاحبه از نوع نیمه‌ساختاریافته است. مشارکت‌کنندگان پژوهش، کارکنان نسل Z (کارکنان متولد ۱۳۷۵ به بعد) در بازار سرمایه ج.ا. و نمونه‌گیری از نوع هدفمند است. از آنجا که هدف جامع‌نگری و دستیابی هرچه بیشتر به داده‌های متنوع از نسل Z است، نمونه‌گیری پژوهش از نوع ناهمگون یا حداکثر تنوع (به‌عنوان یکی از انواع نمونه‌گیری‌های هدفمند) انتخاب شده است. در همین راستا، جدول ۲ اطلاعات مشارکت‌کنندگان در پژوهش را نشان می‌دهد.

مصاحبه‌ها تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری مرحله‌ای است که محقق دیگر به داده‌های جدیدی دست نمی‌یابد و داده‌ها به نوعی تکرار و مؤید داده‌های قبلی است. در پژوهش پیش رو، از روش پیشنهادی هشت مرحله‌ای فونتانا، لوچسی، سایدل، ریکاس و توراتو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) استفاده شده است. با به‌کارگیری این روش، از مصاحبه بیست‌وسوم، بیانیه یا مفهوم جدیدی شناسایی نشد و مصاحبه‌ها به اشباع رسیدند؛ اما با این حال، مصاحبه‌ها تا نفر بیست‌وششم ادامه یافت. جهت ارزیابی کیفیت پژوهش، صاحب‌نظران مختلف معیارهای متفاوتی را پیشنهاد کرده‌اند. از این میان، روش لینکلن و گوبا در بین محققان کیفی پذیرفته شده است و از آن استفاده می‌شود؛ چراکه بدین طریق مقبولیت پژوهش افزایش می‌یابد (نول، نوریس، وایت و مولز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). اغلب روش‌شناسان کیفی از معیار اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد<sup>۳</sup> برای ارزیابی کیفیت نتایج پژوهش<sup>۴</sup> کیفی استفاده می‌کنند. قابلیت اعتماد عبارت است از میزانی که می‌توان به نتایج پژوهش کیفی اتکا و اعتماد کرد. لینکلن و گوبا معتقدند که معیار قابلیت اعتماد دربرگیرنده چهار معیار

1. Fontanella, Luchesi, Saidel, Ricas, Turato & Melo

2. Nowell, Norris, White & Moules

3. Trustworthiness

۴. معادل است با روایی و پایایی در پژوهش‌های کمی.

جداگانه اما مرتبط به هم است: باورپذیری<sup>۱</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۲</sup>، تأییدپذیری<sup>۳</sup> و انتقال‌پذیری<sup>۴</sup> (محمدپور، ۱۳۹۸: ۴۹۹-۴۹۶) که در این پژوهش نیز از این معیارها جهت ارزیابی کیفیت پژوهش استفاده شده است.

## جدول ۲. اطلاعات مشارکت‌کنندگان پژوهش

شماره مصاحبه	جنسیت، سال تولد و وضعیت تأهل	تحصیلات	سابقه کاری	پست سازمانی
۱	آقا ۱۳۷۶	دانشجوی کارشناسی ارشد	۱۶ ماه	کارشناس تحلیل
۲	خانم ۱۳۷۷	دانشجوی کارشناسی ارشد	۱۵ ماه	کارشناس پذیرش شرکت‌ها
۳	آقا ۱۳۷۸	دانشجوی کارشناسی ارشد	۱ سال	کارشناس حسابرسی داخلی
۴	آقا ۱۳۷۵	دانشجوی دکتری	۱ سال	مدیر سبد
۵	خانم ۱۳۷۵	کارشناسی	۳ سال	کارشناس فناوری اطلاعات
۶	خانم ۱۳۷۵	متأهل	۲ سال	کارشناس مالی
۷	آقا ۱۳۷۵	کارشناسی ارشد	۹ ماه	کارشناس تأمین مالی
۸	خانم ۱۳۷۵	دانشجوی کارشناسی ارشد	۹ ماه	کارشناس سرمایه‌گذاری
۹	آقا ۱۳۷۶	دانشجوی کارشناسی ارشد	۱۸ ماه	سرپرست ارزش‌گذاری
۱۰	آقا ۱۳۷۶	فوق دیپلم	۵ سال	مهندس داده
۱۱	خانم ۱۳۷۵	کارشناسی ارشد	۴ سال	کارشناس پشتیبانی نرم‌افزار
۱۲	خانم ۱۳۷۷	دانشجوی کارشناسی ارشد	۱ سال	کارشناس نظارت بر بازار بورس انرژی
۱۳	خانم ۱۳۷۷	دانشجوی کارشناسی	۵ ماه	کارشناس نوآوری مالی
۱۴	خانم ۱۳۷۶	فوق دیپلم	حدود ۷ سال	کارشناس سامانه‌نیمه (معامله‌گر)
۱۵	خانم ۱۳۷۵	کارشناسی ارشد	۳ سال	کارشناس تست الگوریتم
۱۶	خانم ۱۳۷۷	دانشجوی کارشناسی ارشد	۶ ماه	کارشناس عملیات بازار و مشتقه
۱۷	خانم ۱۳۷۵	کارشناسی	۱۰ ماه	کارشناس اجرای امور سبد
۱۸	آقا ۱۳۷۶	دانشجوی کارشناسی ارشد	۲ سال	کارشناس ارشد تحلیل
۱۹	خانم ۱۳۷۵	دانشجوی کارشناسی ارشد	۱ سال	کارشناس بازار
۲۰	خانم ۱۳۷۵	دانشجوی کارشناسی ارشد	۲۶ ماه	کارشناس امور مالیاتی
۲۱	خانم ۱۳۷۶	کارشناسی ارشد	۳ ماه	کارشناس ریسک
۲۲	آقا ۱۳۷۵	فوق دیپلم	۱۸ ماه	تحصیل‌دار
۲۳	خانم ۱۳۷۸	کارشناسی	۳ ماه	کارآموز معاملات
۲۴	خانم ۱۳۷۵	متأهل	۳ سال	کارشناس معامله‌گر
۲۵	خانم ۱۳۷۷	کارشناسی ارشد	۳ سال	تست الگوریتم
۲۶	خانم ۱۳۷۵	کارشناسی	۴ سال	برنامه‌نویس فرانت‌اند

1. Credibility
2. Dependability
3. Confirmability
4. Transferability

برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، پیش از مصاحبه، دربارهٔ عنوان و اهداف پژوهش به شرکت‌کنندگان پژوهش توضیح داده شد. بعد از فرایند مصاحبه، از روش براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) استفاده شد. آن‌ها برای تحلیل مضمون، رویکردی نظام‌مند و گام‌به‌گامی طی شش مرحله ارائه کرده‌اند که به ترتیب عبارت است از: آشنا شدن با داده‌ها، کدگذاری اولیه (استخراج مفاهیم)، جست‌وجوی تم‌ها، بازنگری تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیهٔ گزارش نهایی (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۳۵). در مرحلهٔ نخست، پس از مرور دوبارهٔ ادبیات پژوهش، هدف از تحلیل مصاحبه در ذهن مشخص و صدای ضبط‌شدهٔ مصاحبه‌شوندگان بررسی شد. پس از نوشتن متن مصاحبه‌ها روی کاغذ، نکاتی که به نظر جای بررسی داشت، مشخص و تلاش شد تا با دوباره‌خوانی، موضوعات مرتبط با هدف پژوهش برجسته شود. در مرحلهٔ دوم، پس از جداسازی جمله‌های با اهمیت در مصاحبه‌ها، به هر یک از آن‌ها کدی اختصاص یافت و یک دستهٔ مفهومی (تم یا مضمون پایه) برای آن در نظر گرفته شد. در مرحلهٔ سوم، تمرکز بیشتری بر دسته‌بندی اولیه (دسته‌بندی مرحلهٔ دوم) صورت گرفت؛ به‌گونه‌ای که نام بعضی از دسته‌های مفهومی (تم‌های پایه) به‌روزرسانی شد و همچنین، بعضی نکاتی که مصاحبه‌شوندگان به‌صورت پراکنده در پاسخ سؤال‌ها بیان کردند، در کنار هم چیده و دسته‌بندی شدند. در مرحلهٔ چهارم، پس از پالایش تم‌ها، تمامی تم‌های پایه در قالب تم‌های اصلی و فرعی جای گرفتند و بعضی تم‌های پایهٔ غیرمرتبط با اهداف و سؤال‌های پژوهش کنار گذاشته شدند. مراحل پنجم و ششم نیز در بخش‌های یافته‌های پژوهش و بحث و نتیجه‌گیری آمده است.

### یافته‌های پژوهش

جدول ۳ دسته‌بندی نهایی از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد. در مجموع ۱۱۴ تم پایه (مضمون پایه) در قالب ۱۲ تم فرعی (مضمون سازمان‌دهنده) و ۴ تم اصلی (مضمون فراگیر) جای گرفتند.

جدول ۳. مجموع تم‌های اصلی، فرعی و پایه

ردیف	تم اصلی	ردیف	تم فرعی	ردیف	دسته مفهومی (تم پایه)
۱	هدف‌گذاری عملکردی	۱	معیارهای آبخاری	۱	معیار سطح سازمان
				۲	معیار سطح واحد
				۳	معیار سطح فرد
۱	هدف‌گذاری عملکردی	۲	معیارهای فرایندی و نتیجه‌ای	۴	معیار نتیجه‌ای
				۵	معیار فرایندی
				۶	معیار جزئی
۱	هدف‌گذاری عملکردی	۳	معیارهای اسمارت	۷	معیار دست‌یافتنی
				۸	معیار فهم‌پذیر
				۹	شفافیت معیارها
				۱۰	وضوح معیارها برای کارکنان
				۱۱	معیار منطقی و مشخص
				۱۲	هدف‌گذاری چالشی
				۱۳	معیارهای انگیزه‌زا

1. Braun & Clarke

ادامهٔ جدول ۳

ردیف	تم اصلی	ردیف	تم فرعی	ردیف	دسته مفهومی (تم پایه)
۱	هدف‌گذاری عملکردی	۳	معیارهای اسمارت	۱۴	معیار چالشی
				۱۵	معیار زمان‌بندی شده
				۱۶	تعداد معقول معیارها
				۱۷	معیارهای کمی
				۱۸	معیار واقع‌بینانه
				۱۹	ارتباط با راهبرد سازمان و شغل
				۲۰	مرتبط با شغل (پست)
				۲۱	توجه به امکانات
				۲۲	توجه به توانایی‌ها
				۲۳	توجه به مهارت‌ها
				۲۴	توجه به شایستگی
				۲۵	تناسب با سابقه
				۲۶	منطبق بر تجربه
				۲۷	تناسب با بلوغ کارکنان
۲	اجرای عملکرد	۷	نظارت مستمر و مربیگری	۲۸	توجه به خبرگی
				۲۹	مشارکت فرد در تعیین معیار
				۳۰	مشارکت در هدف‌گذاری
۵	معیارهای رفتاری و شایستگی	۳۱	توافق در تنظیم معیارها		
		۳۲	معیارهای فرهنگی و مهارتی		
۶	معیارهای آستانه‌ای	۳۳	معیار اخلاقی		
		۳۴	حدود پذیرفتنی معیار		
۲	اجرای عملکرد	۷	نظارت مستمر و مربیگری	۳۵	حدود ناپذیرفتنی معیار
				۳۶	بازخورد مستمر
				۳۷	حمایتگری
				۳۸	تسهیلگری
				۳۹	همکاری
				۴۰	راهنمایی و هدایت
				۴۱	تشویق/تمجید در جمع
				۴۲	رفع خطاها
				۴۳	شکیبایی در قبال اشتباهات
				۴۴	آموزش حین دوره
				۴۵	یادگیری حین دوره
				۴۶	الگو بودن مافوق/سرپرست
				۴۷	انتقال دانش و تجارب

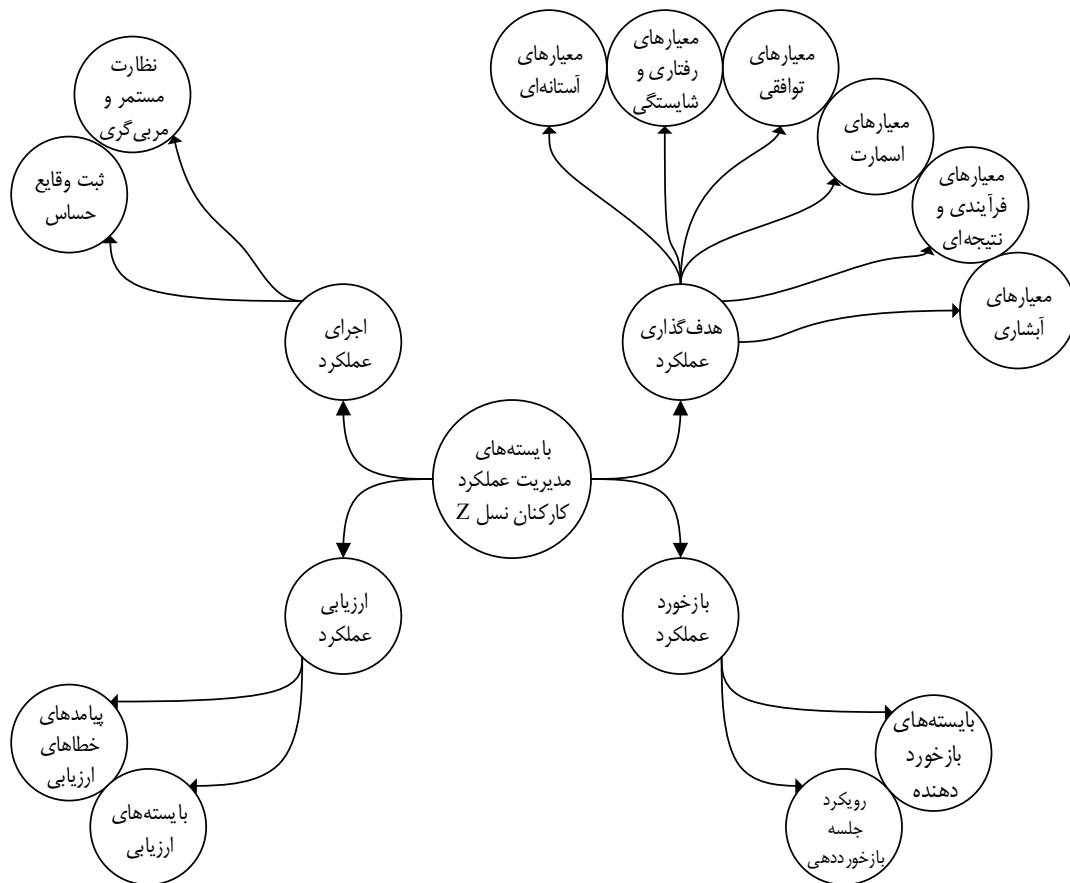
ادامه جدول ۳

ردیف	تم اصلی	ردیف	تم فرعی	ردیف	دسته مفهومی (تم پایه)
۲	اجرای عملکرد	۷	نظارت مستمر و مربیگری	۴۸	بهبود عملکرد طی دوره
				۴۹	برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری طی دوره
				۵۰	لحن مناسب
				۵۱	رفتار انسانی
				۵۲	احترام به منزلت انسانی
				۵۳	پاسخ‌گویی
				۵۴	تعامل و توجه
				۵۵	پاداش حین دوره
				۵۶	دیده شدن و قدردانی
				۵۷	درک کردن فرد
				۵۸	ارتباط مستمر مدیر - کارمند
۳	ارزیابی عملکرد	۸	ثبت وقایع حساس	۶۰	ثبت نکات مثبت
				۶۱	ثبت قوت‌ها و ضعف‌ها
۳	ارزیابی عملکرد	۹	پیامدهای خطاهای ارزیابی	۶۲	ضربه روحی
				۶۳	اثر منفی بر عملکرد
				۶۴	کاهش انگیزه
				۶۵	نارضایتی شغلی
				۶۶	دلسردی
				۶۷	کاهش بازده کاری
				۶۸	ترک خدمت
				۶۹	ترک عاطفی سازمان
				۷۰	کاهش تعهد سازمانی
				۷۱	حداقل‌سازی پیشرفت
				۷۲	کاهش اعتماد به نفس
				۷۳	مرگ خلاقیت
				۷۴	ارزیابی بی طرفانه
				۷۵	پرهیز از پیش‌زمینه‌های ذهنی
۷۶	عدم دخالت سلیقه				
۷۷	مبتنی بر معیارهای مشخص و استاندارد				
۳	ارزیابی عملکرد	۱۰	بایسته‌های ارزیابی	۷۸	ارزیابی خروجی کار
				۷۹	پرهیز از خطای هاله‌ای
				۸۰	ارزیابی ماهیانه
				۸۱	دوره ماهانه/فصلی
				۸۲	نتیجه‌محوری توأم با فرایندمحوری

ادامه جدول ۳

ردیف	تم اصلی	ردیف	تم فرعی	ردیف	دسته مفهومی (تم پایه)
۳	ارزیابی عملکرد	۱۰	بایسته‌های ارزیابی	۸۳	توجه به دقت و تلاش
				۸۴	مبتنی بر معیارهای کمی (عینی)
				۸۵	مبتنی بر معیارهای نتیجه‌ای
				۸۶	به‌روزرسانی معیارهای سیستم مدیریت عملکرد
				۸۷	مبتنی بر تجزیه و تحلیل مشاغل
				۸۸	ارزیابی مستقیم
				۸۹	ارزیابی چندجانبه
				۹۰	ارزیابی مبتنی بر شواهد
				۹۱	جو حمایتگر
۴	بازخورد عملکرد	۱۱	رویکرد جلسه بازخورددهی	۹۲	جو دوستانه و صمیمی
				۹۳	محرمانگی
				۹۴	بازخورد مبتنی بر سند
				۹۵	بازخورد حضوری
				۹۶	بازخورددهی انفرادی
				۹۷	رویکرد حل مسئله
				۹۸	بازنگری عملکرد
				۹۹	برنامه بهبود عملکرد
				۱۰۰	دیدگاه توسعه‌ای به بازخورد
				۱۰۱	توجه به پیشرفت دوره‌ای
				۱۰۲	ارتباط مدیریت عملکرد با جبران خدمات
				۱۰۳	تمایز میان عملکرد مطلوب و نامطلوب
				۱۰۴	تدارک دوره آموزشی
				۱۰۵	لحن مناسب بازخورددهی
۱۲	بایسته‌های بازخورددهنده	۱۲		۱۰۶	ذکر قوت‌ها و ضعف‌ها
				۱۰۷	تأکید بر قوت‌ها
				۱۰۸	تشویق نقاط مثبت (قوت‌ها)
				۱۰۹	تقدم ذکر قوت‌ها
				۱۱۰	صلاحیت بازخورددهنده
				۱۱۱	مهلت برای بهبود عملکرد
				۱۱۲	پیگیری مدیریت برای بهبود عملکرد
				۱۱۳	رعایت احترام
				۱۱۴	عدم قضاوت شخصیت

شکل ۱ شبکه مضامین (تم‌ها) پژوهش را نشان می‌دهد. در ادامه، بر طبق گام پنجم روش براون و کلارک (۲۰۰۶) که در بخش روش‌شناسی بدان اشاره شد، به تعریف تم‌ها پرداخته و سؤال‌های پژوهش پاسخ داده می‌شود.



شکل ۱. شبکه مضامین پژوهش

هدف‌گذاری عملکرد، نخستین مرحله از فراگرد مدیریت عملکرد کارکنان است که در آن انتظارات عملکردی و معیارهای مدنظر تعریف می‌شود. در تم‌های فرعی این تم اصلی، منظور از معیارهای آبخاری<sup>۱</sup>، تعریف معیارها از سطح سازمان و شکستن آن تا سطح فرد است که بر رویکرد استراتژیک مدیریت عملکرد منطبق هستند. منظور از معیارهای فرآیندی و نتیجه‌ای، این است که معیارهای ارزیابی هم باید رفتارها و فرایندها را بسنجد و هم نتایج و عواقب ناشی از این رفتارها را. منظور از معیارهای اسمارت، این است که معیارها (اهداف) بایست خاص، سنجش‌پذیر، دست‌یافتنی، مرتبط و دارای دوره زمانی<sup>۲</sup> باشد (قلی‌پور، ۱۳۹۸: ۲۱۷). در معیارهای توافقی، مشارکت در تنظیم اهداف و معیارها، به‌معنای حصول توافق بر اهداف و انتظارات تقاضاشده است (آرمسترانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۱۷۵). برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، به‌ویژه وقتی مشارکتی باشد، کارکنان را از اهداف و اولویت‌های استراتژیک سازمان آگاه می‌کند و آنان با تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتری در جهت رسیدن به آن اهداف و انتظارات تلاش می‌کنند (ابوالعلائی، ۱۳۹۸: ۴۶). منظور از معیارهای رفتاری، معیارهایی است مرتبط با اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی<sup>۴</sup> و منظور از معیارهای شایستگی، معیارهای مرتبط با دانش، مهارت و توانایی‌هاست<sup>۵</sup> (قلی‌پور، ۱۳۹۸: ۲۲۸). در معیارهای آستانه‌ای، منظور از آستانه<sup>۶</sup>، محدوده‌ای است که حدود

1. Cascading
2. SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant & Time-Bound
3. Armstrong
4. Ethic, Values & Culture (EVC)
5. Knowledge, Skill & Abilities (KSA)
6. Threshold



پذیرفتنی و ناپذیرفتنی معیار را مشخص می‌کند و معمولاً با سه رنگ سبز (حد پذیرفتنی عملکرد)، کهربایی<sup>۱</sup> (عملکرد نیازمند توجه) و قرمز (حد ناپذیرفتنی عملکرد) تعریف می‌شود (بار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

اجرای عملکرد، دومین مرحله از فراگرد مدیریت عملکرد است که به سرکشی‌ها، ارائه راهنمایی‌های لازم و پاسخ‌گویی به پرسش‌ها و چالش‌های ارزیابی شونده از سوی مافوق نیازمند است. در تم فرعی نظارت مستمر و مربیگری، مربیگری هدایت، راهنمایی و مشاوره ارزیابی‌شونده از سوی ارزیابی‌کننده تعریف شده است (قلی‌پور، ۱۳۹۸: ۲۱۷) و این رابطه به‌طور مستمر بایست در جریان باشد. در تعریف ثبت وقایع حساس بایست گفت که در مدیریت عملکرد، مدیر یا ارزیابی‌کننده مسئول است شواهد عملکرد را در قالب سندی ارائه دهد که باید در دسترس ارزیابی‌شونده باشد و در آن، مثال‌های روشنی از عملکرد موفق و ناموفق و رفتارهای مطلوب و نامطلوب کارکنان آمده باشد. به این مهم ثبت وقایع حساس گویند (قلی‌پور، ۱۳۹۸: ۳۲۸).

ارزیابی عملکرد، سومین مرحله از فراگرد مدیریت عملکرد است که قوت‌ها و ضعف‌ها در آن شناسایی می‌شود. خطاهای ارزیابی، مجموعه اشتباهات قضاوتی است که از عوامل تصادفی - خارجی یا خطاهای ادراکی نشئت می‌گیرد و در تصمیم‌های ما در خصوص کیفیت ارزیابی عملکرد فرد تأثیر می‌گذارد (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۵: ۱۷۵). در ذیل تم‌های مرتبط با این تم فرعی (تم‌های پایه)، پیامدهای این خطاها از نگاه کارکنان نسل Z برشمرده شده است. در بایسته‌های ارزیابی، رعایت بعضی اصول الزامی است. تم‌های پایه بایسته‌های ارزیابی، آن دسته از انتظارات و پیشنهادهاست که نسل Z به‌منظور مدنظر قرار دادن آن در فرایند ارزیابی مطرح می‌کند.

بازخورد عملکرد، آخرین مرحله از فراگرد مدیریت عملکرد است و عبارت است از تعامل دوسویه ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده که بایست سه هدف زیر را برآورده سازد (قلی‌پور، ۱۳۹۸: ۲۱۸):

- انتقال نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد ارزیابی‌شونده در دوره ارزیابی؛
- تعیین اهداف عملکردی دوره بعد با مشارکت ارزیابی‌شونده؛
- ضمن ارائه راه‌کار برای نیل به اهداف دوره بعدی، نقاط قوت و بهبودپذیر فرد به وی منعکس شود.

در تعریف تم‌های فرعی مرتبط، منظور از رویکرد جلسه بازخورددهی، نوع نگاه و چگونگی بازخورددهی صرف‌نظر از شخص بازخورددهنده است که مدیران و سرپرستان بایستی در بازخورددهی مدنظر قرار دهند. دریچه این نگاه و چگونگی آن از دیدگاه نسل Z در دسته‌های مفهومی این تم آمده است. در بایسته‌های بازخورددهنده، بازخورددهی مرحله‌ای حساس از فراگرد مدیریت عملکرد است. شخص بازخورددهنده، بایستی نکات مهمی را در بازخورد دادن مدنظر داشته باشد که در همین راستا، انتظارات نسل Z از بازخورددهنده در دسته‌های مفهومی این تم آمده است.

یافته‌های پژوهش حاضر با پیشینه تجربی پژوهش قرابت مفهومی دارد. یافته‌های پژوهش هریس (۲۰۲۰) نشان داد که این نسل برای آموزش کافی، باور به توانایی‌های خود، اهداف روشن، بازخورد مستمر، روابط مجازی و حضوری و رشد حرفه‌ای ارزش قائل است. در این پژوهش نیز معیارهای مبتنی بر توسعه مهارت‌ها، ذیل تم معیارهای رفتاری و شایستگی در مرحله هدف‌گذاری، راهنمایی و هدایت، آموزش و یادگیری حین دوره قرار گرفت. انتقال دانش و تجارب،

ذیل تم نظارت مستمر و مربیگری در مرحله اجرای عملکرد و برنامه‌های بهبود عملکرد قرار گرفت. دیدگاه توسعه‌ای به بازخورد، ذیل تم رویکرد جلسه بازخورددهی در مرحله بازخورد عملکرد قرار گرفت، شفافیت، وضوح و مشخص بودن معیارها، ذیل تم معیارهای اسمارت دسته‌بندی شد و لزوم بازخورد در فازهای اجرا و بازخورد عملکرد از یافته‌های آن است. نکته آنکه در پژوهش حاضر، تمامی مشارکت‌کنندگان پژوهش بازخورد حضوری را بر غیرحضوری ارجح دانستند.

میمانو (۲۰۲۰) دریافت که داشتن همکاران خوب و سرپرستانی که با ذهن و روی باز از این نسل حمایت می‌کنند و آن‌ها را می‌شنود، از عوامل بسیار مهمی است که بر رضایت کارکنان اثر می‌گذارد و موجب افزایش تعهد سازمانی این نسل می‌شود. این مهم منطبق بر تم نظارت مستمر و مربیگری و تم‌های پایه مرتبط با آن در پژوهش حاضر است.

آگاروال و همکارانش (۲۰۲۰) دریافتند که پاداش و قدرشناسی و بازخورد، بر رضایت شغلی کارکنان نسل Z تأثیر معناداری دارد. در این پژوهش نیز به لزوم پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد (پاداش عملکردی)، قدردانی از تلاش‌ها و عملکرد مطلوب و لزوم بازخورد مستمر دست یافتیم.

چیلاکوری (۲۰۲۰) دریافت که سازمان‌ها و متخصصان منابع انسانی، بایست برای جامعه‌پذیری اثربخش، شش بُعد کار معنادار، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، تعادل کار و زندگی، ارتباطات شخصی و ارائه تصویر و دورنمایی از شغل و اهداف سازمانی مرتبط با شغل را در نظر داشته باشند. در این پژوهش نیز به مرتبط بودن معیار با راهبرد شغل و سازمان، ذیل تم معیارهای اسمارت دست یافتیم. همچنین به دلیل اهمیت سیستم مدیریت عملکرد، در این پژوهش به طور خاص بدان پرداخته شد و بیان شد که بایستی دیدگاهی توسعه‌ای به آن داشت.

فودور و جکل (۲۰۱۸) یافتند که انعطاف کاری، فرصت‌های توسعه، دامنه وظایف محوله، کار تیمی، بازخورد و قدردانی در نگاه کارکنان نسل Z حائز اهمیت است. در پژوهش حاضر نیز به مهلت برای بهبود عملکرد، تدارک دوره آموزشی، دیدگاه توسعه‌ای به بازخورد، توجه به پیشرفت دوره‌ای، پاداش عملکردی، دیده شدن و قدردانی و لزوم بازخورد در مراحل اجرا و بازخورد عملکرد دست یافتیم.

غلامی و همکاران (۱۴۰۰) دریافتند که ویژگی‌های ارزشی و شخصیتی، رفتارهای فردی و گروهی و سازمانی، توجه به خلاقیت و ابتکار، توانمندسازی کارکنان، آینده‌نگری و نظارت و کنترل، بایستی در ارزیابی عملکرد مدیران مدنظر قرار گیرد. در پژوهش حاضر نیز به لزوم تعریف معیارهای آشناری، رفتاری و شایستگی و نظارت مستمر و مربیگری دست یافتیم که منطبق بر معیارهای پژوهش مذکور است.

ابراهیم‌پور ازبری و همکاران (۱۳۹۶) دریافتند که بایستی پنج معیار کلی ویژگی‌های شخصیتی مدیر، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های مدیریتی، قابلیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای، در ارزیابی عملکرد مدیران مدنظر قرار گیرد. در پژوهش حاضر نیز به لزوم تعریف معیارهای رفتاری و شایستگی در کنار لزوم فعالیت‌های مربیگری حین دوره عملکردی دست یافتیم. به علاوه، در سرتاسر فرایندهای مدیریت عملکرد، مدیران بایستی خود را به مهارت‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری مجهز کنند که بنا بر نقش‌هایی که مینتزبرگ برای مدیران برشمرده است، از نقش‌های اساسی هر مدیری است.

## بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در مقدمه اشاره شد، سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در بازار سرمایه، به‌طور نسبی وضعیت مناسبی ندارد. به‌طور خاص و جزئی اگر بحث کنیم، دیده‌نشدن و بی‌توجهی به تلاش‌های حین دوره، قدردانی نکردن، دریافت‌نکردن پاداشی برانگیزنده عملکرد و دخالت‌دادن سلیقه‌ها و خطاهای ارزیابی، از عوامل بسیار مهم نارضایتی کارکنان نسل Z و همچنین، ناکامی در نگهداشت و در نتیجه ترک خدمت این نسل است. اگر مبتنی بر مراحل مدیریت عملکرد و بر اساس تحلیل مصاحبه‌ها بحث کنیم، الزاماتی که متولیان در طراحی سیستم مدیریت عملکرد بایستی مدنظر داشته باشند، بدین صورت است که در مرحله هدف‌گذاری عملکرد، معیارها بایستی دست‌یافتنی (که در مصاحبه‌ها به‌صورت‌های مختلف مانند توجه به توانایی، تجربه، امکانات و... در تعیین معیار ذکر شده است)، ترجیحاً کمی (یا بیشتر کمی و عینی و نه کیفی و ذهنی) و با مشارکت و توافق طرفین (مدیر/سرپرست - کارمند) باشد. در معیارهایی که معمولاً در سازمان‌های بازار سرمایه طراحی می‌شود، کمتر به معیارهای تخصصی مشاغل پرداخته می‌شود و بیشتر به چند معیار عمومی توجه می‌شود که برای تمامی مشاغل قابل تسری است. در مرحله اجرای عملکرد در بازار سرمایه، با عنایت به مصاحبه‌ها، به بایسته‌های اساسی و مهم این مرحله، یعنی انتقال دانش و تجارب مافوق به زیردست، دیده‌شدن و قدردانی، پاسخ به سؤال‌ها و چالش‌ها و لحن و برخورد مناسب، توجه کمتری می‌شود. در مرحله ارزیابی عملکرد، تلاش شود خطاها به حداقل برسد و مضاف آنکه مبتنی بر همان معیارهای اولیه و توافق شده ارزیابی صورت گیرد. در مرحله بازخور نیز مبتنی بر تحلیل مصاحبه‌ها و فراوانی دسته‌های مفهومی، احترام، فضای صمیمی و دوستانه، تأکید و تشویق نقاط مثبت و برنامه‌های بهبود عملکرد، از عوامل بسیار مهمی است که کمتر در بازار سرمایه بدان توجه شده است.

با توجه به بحث فوق و جدول تم‌ها در بخش یافته‌ها، پیشنهادهای کاربردی زیر به تفکیک هر مرحله از فراگرد مدیریت عملکرد متناسب با کارکنان نسل Z به مدیران سازمان‌ها و به‌طور خاص متخصصان منابع انسانی ارائه می‌شود.

### مرحله هدف‌گذاری عملکرد:

- راهبردهای سازمان در قالب معیارهای عملکردی، از سطح سازمان تا سطح واحد و سطح فرد تعریف شود و اقتناع کارمند از ارتباط شغل با راهبردها و جایگاه شغل، در رفع چالش‌ها و رسیدن به راهبردهای سازمان صورت پذیرد. همچنین تعریف معیارهای فرایندی و نتیجه‌ای (و نه فقط فرایندی یا نتیجه‌ای) بایستی مدنظر قرار گیرد تا صرف توجه به تلاش‌های حین دوره، بدون توجه به نتایج یا صرف توجه به نتایج بدون توجه به تلاش‌های حین دوره از بین برود؛
- معیارها بایستی جزئی، دقیق و مشخص، سنجیدنی، دست‌یافتنی، مرتبط با شغل و راهبردهای سازمان و زمان‌بندی شده تعریف شود. در تعریف معیارها، فرد (کارمند) مشارکت داده شود و روی آن‌ها توافق صورت گیرد؛
- تعریف معیارهای رفتاری و شایستگی (معیارهای فرهنگی، اخلاقی، ارزشی و شایستگی‌محور) در دستور کار قرار گیرد. بدین وسیله می‌توان از مدیریت عملکرد به‌عنوان جهت‌دهنده رفتار، عنصر فرهنگ‌ساز و توسعه‌دهنده

شایستگی‌های کارکنان بهره گرفت. همچنین با تعیین آستانه مقبول و نامقبول برای معیارها می‌توان برای فرد و در نتیجه سازمان هدف‌گیری مطلوب را ارائه داد.

مرحله اجرای عملکرد:

- جهت نظارت مستمر و مربیگری در حین دوره عملکردی و اجرا، مدیریت (مافوق/سرپرست) به صورت مستمر با کارمند در ارتباط باشد، بازخورد دهد، دانش و تجارب خود را به فرد منتقل کند، روحیه پدران، تشویقگر و حمایتگر داشته باشد، دیدن کارمند و قدردانی از وی را سرلوحه کار خود قرار دهد و احترام و منزلت انسانی را رعایت کند. همچنین در حین دوره عملکردی، کلیه عملکرد و رفتارهای فرد ثبت و ضبط شود تا بتوان در ارزیابی و بازخورد، مبتنی بر اسناد و شواهد بازخورد داد.

مرحله ارزیابی عملکرد:

- تا جایی که امکان دارد از خطاهای ارزیابی پیشگیری شود؛ چرا که اثرهای منفی سنگینی بر نسل Z می‌گذارد و در صورت تکرار، کاهش انگیزه و ترک خدمت آنان را به دنبال دارد. دوره‌های ارزیابی کوتاه‌مدت (ماهانه یا فصلی) باشد، در ارزیابی تنها به خروجی توجه نشود و تلاش‌ها و فعالیت‌های فرد حین دوره نیز مدنظر قرار گیرد، مبتنی بر معیارهای از پیش تعریف شده و وقایع حساس ثبت‌شده ارزیابی صورت گیرد و نه به صورت ذهنی و سلیقه‌ای و تلاش شود ارزیابی به صورت چندجانبه (مثلاً ۳۶۰ درجه) باشد.

مرحله بازخورد عملکرد:

- برای جلسه‌های بازخورد جو دوستانه و حمایتگر ایجاد شود، بازخورد به صورت محرمانه، حضوری و مبتنی بر شواهد باشد و رویکرد حل مسئله و برنامه‌های بهبود عملکرد، در جلسه بازخورد پیش گرفته شود. همچنین، بازخورددهنده لحن مناسب و اخلاق مدار پیش بگیرد، به عملکرد توجه کند، نه به مطالب حاشیه‌ای از قبیل قضاوت شخصیت و تأکید بیشتری بر نقاط قوت داشته باشد و آن‌ها را تشویق کند. همچنین بازخورددهنده بایستی صلاحیت بازخورددهی داشته و فردی باشد که طی دوره بیشتر با کارمند در تعامل بوده است (برای مثال سرپرست مستقیم).

از محدودیت‌های پژوهش می‌توان به مقطعی بودن پژوهش، تعمیم‌ناپذیری یافته‌ها و نتایج پژوهش به سایر قلمروها و سایر نسل‌های منابع انسانی، پوشش ندادن تمامی گروه نسلی Z به علت برشمردن بازه‌های سنی مختلف برای این نسل و پیشینه مطالعاتی بسیار اندک در خصوص نسل Z در داخل کشور اشاره کرد.

در زیر پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی آمده است:

- پژوهش حاضر به روش کیفی انجام گرفت؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که پژوهشی مشابه با پژوهش فعلی به روش کمی یا آمیخته انجام گیرد؛
- قلمروی پژوهش حاضر بازار سرمایه است. با توجه به تعمیم‌ناپذیری نتایج به صورت قطعی به سایر قلمروها، همان‌طور که در محدودیت‌های پژوهش نیز بیان شد، پیشنهاد می‌شود که پژوهشی مشابه با پژوهش فعلی در قلمروی به جز بازار سرمایه انجام گیرد؛

- در این پژوهشی به بررسی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان نسل Z پرداختیم. در پژوهش‌های آتی می‌توان به بررسی سایر سیستم‌ها در این نسل پرداخت؛
- در این پژوهش به اولویت‌بندی یافته‌های پژوهش پرداخته نشده است؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که اهمیت‌سنجی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در پژوهش‌های بعدی مدنظر قرار گیرد؛
- در پژوهشی جامع، می‌توان کلیه فرایندهای جذب و نگهداشت را مدنظر قرار داد. پیشنهاد می‌شود که پژوهشی جهت طراحی مدل جامع جذب و نگهداشت کارکنان نسل Z انجام گیرد؛
- همان‌طور که در محدودیت‌های پژوهش بیان شد، نتایج این پژوهش به‌طور قطع قابلیت ندارد که به سایر نسل‌ها، به‌خصوص نسل‌های بعد از خود تعمیم داده شود؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌هایی جهت شناسایی ارزش‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌ها و به‌طور کلی کارکردهای مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی برای کارکنان نسل آتی انجام شود که معمولاً با نسل آلفا شناخته می‌شوند و در آینده وارد دنیای سازمانی خواهند شد.

## منابع

- قرآن کریم، ترجمه الهی قمشه‌ای. برگرفته از سایت: <https://wiki.ahlolbait.com>
- ابراهیم‌پور ازبری، مصطفی؛ اکبری، محسن؛ عبداله‌ی، عاطفه و موحدمنش، ویدا (۱۳۹۶). ارائه چارچوبی برای ارزیابی عملکرد مدیران با استفاده از تاپسیس فازی و تحلیل پوششی داده‌های فازی. تحقیق در عملیات در کاربردهای آن، ۱۴(۴)، ۸۹-۱۰۷.
- ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۹۸). مدیریت عملکرد (راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان). تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- ابوالعلائی، بهزاد (۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی برای دهه هفتادی‌ها. تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- رضائیان، علی و گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۵). مدیریت عملکرد (جیستی، چرایی و چگونگی). تهران، انتشارات دانشگاه امام صادق(ع).
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۹). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران، نشر آگه.
- غلامی، محمود؛ فرهادی، علی؛ وثوقی نیری، عبدالله و فرخی، مسلم (۱۴۰۰). الگوی ارزیابی عملکرد مدیران آماد و پشتیبانی با رویکرد جهادی. مطالعات منابع انسانی، ۱۱(۳)، ۱۷۰-۱۹۴.
- 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، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۸). ضد روش (زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی). تهران، انتشارات لوگوس.

## References

- The holy Quran. Translated by Elahi Qomshe'ei. Retrieved from: <https://wiki.ahlolbait.com> (in Persian)
- Abolalaei, B. (2020). *Performance management (Guidance for managers to appraisal and improve employee performance)*. Tehran, Industrial Management Institute. (in Persian)
- Abolalaei, B. (2021). *Human resource management for the seventies*. Tehran, Industrial Management Institute. (in Persian)
- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2020). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), 1-18. <https://doi.org/10.1002/pa.2535>.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Koganpage.
- 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>.
- Barr, S. (2019). *Why KPI thresholds are a really bad idea*. Retrieved from <https://www.staceybarr.com/measure-up/why-kpi-thresholds-are-a-really-bad-idea/>.
- Beekman, T. (2011). Fill in the generation gap. *Strategic Finance*, 15-17.
- Bencsik, A., & Machova, R. (2016). Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management. In *ICMLG2016 - 4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016* (p. 42).
- 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>.
- Bredbenner, J. (2020). *Generation Z: A study of its workplace communication behaviors and future preferences*. Bachelor of Arts thesis. Wichita State University.
- Cham, P. (2019). *Organizational development strategies for retaining generation Z employees*. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration, The College of St. Scholastica, Duluth, MN. ProQuest Number: 22622327.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>.
- Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006>.
- Chillakuri, B.K. (2020). How to Fueling performance of millennials and generation Z. *Strategic Hr Review*, 19(1), 40-42.

- 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>.
- Ebrahimpour Azbari, M., Akbari, M., Abdollahi, A., & Movahed Manesh, A. (2017). A framework for evaluating the performance of managers using fuzzy TOPSIS and fuzzy Date Envelopment Analysis (DEA). *Journal of Operational Research in Its Applications*, 14(4), 89-107. (in Persian)
- 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>.
- Fodor, M., & Jaeckel, K. (2018). What does it take to have a successful career through the eyes of generation Z - based on the results of a primary qualitative research. *International Journal on Lifelong Education and Leadership*, 4(1), 1-7.
- 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>.
- Gholami, M., Farhadi, A., Vosoughi Niri, A. and Farokhi, M. (2021). A model for performance appraisal of logistics managers with a jihadi approach. *Journal of Human Resource Studies*, 11(3), 170-194. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.139118>. (in Persian)
- Gholipour, A. (2012). *Human resource management (concepts, theories and applications)*. Tehran, Samt publications. (in Persian)
- Gholipour, A. (2020). *GM 34000 standard for practitioners*. Tehran, Mehraban publication. (in Persian)
- 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.
- Harris, K. (2020). *A new generation of workers: preparing for generation Z in the workplace*. Senior thesis, University of South Carolina, 335.
- Hoare, K.J., Mills, J., & Francis, K. (2012). Dancing with data: An example of acquiring theoretical sensitivity in a grounded theory study. *International Journal of Nursing Practice*, 18, 240-245. <https://doi.org/10.1111/j.1440-172X.2012.02038.x>.
- 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.
- Jenkins, R. (2019). *This is how generation Z employees want feedback*. Retrieved from <https://www.inc.com/ryan-jenkins/this-is-how-generation-z-employees-want-feedback.html>.
- Jones, C., & Munday, J. (2020). *How to deliver feedback to employees from different generations*. Retrieved from <https://www.aeulead.com/main-navigation/insights/article/how-to-deliver-feedback-to-employees-from-different-generations>.
- 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>.

- 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>.
- 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>.
- 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>.
- McCrindle, M., & Fell, A. (2019). *Understanding generation Z: recruiting, training and leading the next generation*. McCrindle 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, Mahidol University.
- Mohammadpour, A. (2020). *Counter-Method (the philosophical underpinnings and practical procedures of qualitative methodology)*. Tehran, Logos publications. (in Persian)
- 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.
- 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>.
- Orland-Barak, L. (2002). The Theoretical Sensitivity of the Researcher: Reflections on a complex construct. *Reflective Practice: International and Multidisciplinary Perspectives*, 3(3), 263-278. <https://doi.org/10.1080/1462394022000034523>.
- Parry, E., & Battista, V. (2019). Generation Z in the UK: more of the same high standards and demands. *Generations Z in Europe: Inputs, Insights and Implications*, 89-107. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-491-120191013>.
- 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>.
- Rezaian, A., & Ganjali, A. (2017). *Performance management (what, why, how)*. Tehran, Imam Sadegh (PBUH) university publications. (in Persian)
- Santoki, A.A., Patel, D.R., & Suratwala, B.A. (2020). Human resource strategies during COVID19. *Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(12), 610-616.
- Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. (2020). *Research methods in behavioral sciences*. Tehran, Agah publication. (in Persian)



- Schawbel, D. (2014). *Gen Z employees: The 5 attributes you need to know*. Retrieved from <http://www.entrepreneur.com/article/236560>.
- Seitz, L. (2018). *The influence of intangible incentives on generation Z: A self-concept based approach*. Dissertation submitted in partial fulfilment of requirements for the MSc in management with specialization in strategic marketing, Catolica Lisbon School of Business & Economics.
- Slovan, V. (2019). *Generation Z and millennials desperately seeking personal fulfillment at work, new daVinci payments study finds*. Retrieved from <https://www.businesswire.com/news/home/20190828005566/en/Generation-Z-and-Millennials-Desperately-Seeking-Personal-Fulfillment-at-Work-New-daVinci-Payments-Study-Finds>.
- Stahl, A. (2019). *How generation-Z will revolutionize the workplace*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2019/09/10/how-generation-z-will-revolutionize-the-workplace/?sh=14364cd14f5>.
- Swarnalatha, C., & Prasanna, T.S. (2013). Employee engagement: an overview. *International Journal of Management Research and Development*, 3(1), 52-61.