



## Providing a Talent Retention Model among Generation Z Employees of Government Organizations

Mohammad Sadegh Ziaee<sup>1</sup>, Javad Nargesian<sup>2</sup>

### Abstract

### Article Type:

Research-based

**Background & Purpose:** Generation Z is a generation that is not satisfied with sitting still and accepting the situation and is interested in change and progress. Interestingly, this group is interested in entering the jobs they see around them to earn more money and grow professionally. Competent and committed employees are valuable assets for any organizations, thus today they are referred to as human capital. Talent retention management is very essential because competent employees can increase the efficiency and effectiveness of the organization and bring your company to the highest level in the competitive and business environment. The purpose of this qualitative research is to provide a talent retention model among generation Z employees of government organizations.

**Methodology:** In this research, the multiple foundation data method of Cranholm and Gould Kohl was used. The participants of this research include human resources specialists and experts from universities and government organizations who were determined through the theoretical sampling method. In order to identify the categories of talent retention model among generation Z employees of government organizations, a semi-structured interview was used, using this tool, in-depth interviews were conducted with 35 human resources experts from universities and government organizations, and the required information was collected. To analyze the data, the method of theorizing the multiple data base of Cranholm and Gould Kohl was used.

**Findings:** In this research, in the inductive coding stage, 5 categories (central category, individual and organizational support platforms, social and cultural contexts, personal and occupational and organizational obstacles, individual and organizational results and consequences) and 31 concepts were extracted. And then conceptual refinement, model coding (presentation of the model), theoretical adaptation of the model, experimental validation and evaluation of the theoretical coherence of the model and enrichment of the theory were described.

**Conclusion:** Keeping the Z generation human resources is one of the keys to the success, survival and health of any business. Effective managers believe that keeping Z generation employees will increase customer satisfaction and retention, business satisfaction, in government organizations. Apart from the discussion of rights, which is a universal need for all generations of the workforce, other issues such as a better work-life balance, more advancement opportunities, and meaningful benefits are also of high value to Generation Z. These issues are so valuable to this generation that they may move to a lower paying job to get them. This group of employees is also looking for employers' support in the field of well-being, especially financial and psychological well-being, and they are looking for stronger intra-organizational relationships than previous generations. Therefore, at the time of recruiting, hiring, and maintaining this group of employees, special attention should be paid to this group of needs.

**Keywords:** Talent retention, Working generations, Generation Z, Government organizations

### Corresponding Author:

Javad Nargesian

### © Authors

### Received:

February 28, 2023

### Received in revised form:

May 10, 2023

### Accepted:

May 20, 2022

### Published online:

June 05, 2023

**Citation:** Ziaee, Mohammad Sadegh & Nargesian, Javad (2023). Providing a Talent Retention Model among Generation Z Employees of Government Organizations. *Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 26-56. DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.391233.2055>

1. Prof., Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [ziaee@ut.ac.ir](mailto:ziaee@ut.ac.ir)

2. PhD., Department of Higher Education Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Allameh Tabataba'i, Tehran, Iran. E-mail: [javadnargesian@yahoo.com](mailto:javadnargesian@yahoo.com)





## ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی

محمد صادق ضیائی<sup>۱</sup>، جواد نرگسیان<sup>۲</sup>

### چکیده

### نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: جواد نرگسیان  
© نویسندگان

**زمینه و هدف:** نسل Z نسلی است که با ثابت‌نشستن و پذیرفتن شرایط راضی نیست و به تغییر و پیشرفت علاقه‌مند است. به‌شکل جالبی این گروه علاقه دارند که برای کسب درآمد بیشتر و رشد حرفه‌ای‌شان، به مشاغلی که در اطراف خود می‌بینند، وارد شوند. کارکنان شایسته و متعهد دارایی‌های ارزشمندی برای هر سازمانی هستند و امروزه به آن‌ها سرمایه‌های انسانی می‌گویند. مدیریت حفظ و نگهداشت استعدادها بسیار ضروری است؛ زیرا آن‌ها می‌توانند کارایی و اثربخشی را افزایش دهند و سازمان خود را به بالاترین سطح در فضای رقابت و کسب‌وکار برسانند. هدف از این پژوهش، ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی است.

**روش:** این تحقیق کیفی و کاربردی است. مشارکت‌کنندگان آن، متخصصان و خبرگان منابع انسانی دانشگاهی و سازمان‌های دولتی است که از طریق روش نمونه‌گیری نظری تعیین شدند. برای شناسایی مقوله‌های مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و با ۳۵ نفر از خبرگان منابع انسانی دانشگاهی و سازمان‌های دولتی، مصاحبه‌های عمیق به‌عمل آمد. برای تحلیل داده‌ها از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد چندگانه کرانهلم و گولد کوهل استفاده شد.

**یافته‌ها:** در این تحقیق در مرحله کدگذاری استقرایی، پنج مقوله (مقوله محوری، بسترهای حمایتی فردی و سازمانی، زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی، موانع فردی و شغلی و سازمانی، نتایج و پیامدهای فردی و سازمانی) و ۳۱ مفهوم استخراج شد؛ سپس پالایش مفهومی، کدگذاری الگویی (ارائه مدل)، انطباق نظری مدل، اعتبارسنجی تجربی و ارزیابی انسجام نظری مدل و غنی‌سازی نظریه تشریح شدند.

**نتیجه‌گیری:** حفظ و نگهداری از نیروی انسانی نسل Z، یکی از رموز موفقیت، بقا و سلامت هر کسب‌وکاری است. مدیران اثربخش بر این باورند که نگهداشت کارکنان نسل Z، رضایت مشتریان، افزایش ماندگاری و رضایت از کسب‌وکار در سازمان‌های دولتی را باعث می‌شود. جدا از بحث حقوق که نیاز جهانی برای تمامی نسل‌های نیروی کار است، مسائل دیگری، نظیر تعادل بهتر کار زندگی، فرصت‌های پیشرفت بیشتر و مزایای معنادار نیز برای نسل Z ارزش بسیاری دارد. این مسائل به‌قدری برای نسل Z ارزشمند است که گاهی برای کسب آن، شغلی با درآمد کمتر را انتخاب می‌کنند. این گروه از کارکنان، همچنین تمایل دارند که حمایت کارفرمایان دولتی در زمینه بهزیستی، به‌خصوص بهزیستی مالی و روانی را جلب کنند و روابط درون سازمانی قوی‌تری را نسبت به نسل‌های قبلی جست‌وجو می‌کنند. بنابراین در زمان استخدام و برای نگهداشت این گروه از کارکنان، می‌بایست به این دسته از نیازها توجه ویژه کرد.

**کلیدواژه‌ها:** نگهداشت استعداد، نسل‌های کاری، نسل Z، سازمان‌های دولتی

**استناد:** ضیائی، محمد صادق و نرگسیان، جواد (۱۴۰۲). ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۱)، ۲۶-۵۶.  
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.391233.2055>

ziaee@ut.ac.ir

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه:

javadnargesian@yahoo.com

۲. دکتری، گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری  
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۲، بهار، دوره ۱۳، شماره ۱، ص. ۲۶-۵۶  
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

## مقدمه

امروزه مدیران، هر روز بیشتر از روز قبل به اهمیت نیروی انسانی، به عنوان مهم‌ترین مسئله سازمان واقفانند؛ تغییر اصطلاح کارکنان به منابع انسانی، بیانگر این موضوع است. بعضی از صاحب‌نظران، مانند بریجز، بر این باورند که اگر افراد مناسب استخدام شوند و در جای مناسب به کار گمارده شوند، همه چیز به خوبی پیش خواهد رفت (عشاقی، ۱۳۹۱). بنابراین، هسته مرکزی همه وظایف مدیریت، اداره منابع انسانی است؛ زیرا سایر فعالیت‌های یک سازمان به چگونگی اداره منابع انسانی آن بستگی دارد. اگر مدیریت را فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی برای دستیابی به اهداف سازمانی، بر اساس نظام ارزش حاکم تعریف کنیم، مدیریت منابع انسانی، بهره‌برداری از نیروی انسانی برای نیل به اهداف سازمانی بر اساس نظام ارزشی حاکم خواهد بود. به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی جذب، توسعه و حفظ نیروی کار شایسته و لایق برای رسیدن به اهداف سازمانی، بر اساس نظام ارزشی حاکم خواهد بود. از آنجا که اقدام‌های نگهداری، مکمل سایر اقدام‌ها و فرایندهای نظام مدیریت منابع انسانی است، بدون توجه کافی به امر نگهداری، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود (حیدری، ۱۳۸۹). برای اینکه سازمانی به موفقیت دست یابد، کارکنان باید وظایف و کارهای خود را با کارایی و در سطح مقبولی انجام دهند. از دیدگاه اجتماعی، جالب‌ترین نکته برای سازمان‌ها، این است که کارکنانی را استخدام کنند که کار و سازمان خود را دوست بدارند و برای ماندن در سازمان علاقه‌مند باشند و تمام سعی و کوشش خود را برای تحقق اهداف سازمان مبذول کنند. بنابراین می‌توان گفت که کارکنان زمانی می‌توانند کارهای‌شان را به خوبی انجام دهند که علاوه بر داشتن توانایی لازم، برای میل به ماندن در شغل و سازمان خود، انگیزه کافی داشته باشند تا بتوانند با علاقه و اشتیاق وظیفه خود را انجام دهند (باتناگار، ۲۰۰۷).

امروزه اغلب سازمان‌ها، موضوع نگهداشت منابع انسانی را مهم و اساسی می‌دانند، برای آن برنامه‌ریزی کرده و هزینه‌های زیادی صرف می‌کنند. یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، نگهداشت کارکنان توانمند است. برای یک سازمان، استخدام افراد برای شغل ضروری است؛ اما نگهداشت کارکنان اهمیت بیشتری نسبت به استخدام دارد. نگهداشت کارکنان شایسته، باعث ارائه خدمات بهتر و بهره‌وری بیشتر می‌شود که در نتیجه رضایت مشتری، تسهیل جانشین‌پروری مدیریت و بهبود یادگیری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (اسکات، ۲۰۱۲). منظور از حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان، فقط جنبه فیزیکی آن نیست، بلکه حضور و حرکت فعالانه کارکنان سازمان در درون سازمان و هماهنگی و هم‌سویی آنان با سیاست‌ها و راهبردهای سازمان و به تعبیری، درگیر بودن کارکنان با کار و شغل و مسائل مربوط به آن است. به عبارت دیگر، نگهداشت کارکنان سازمان‌ها، از ارتباط دادن انسان با حقوق و مزایای دریافتی یا تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار، ابعاد وسیع‌تری دارد. در ضمن، نباید چنین تصور شود که توقعات کارکنان از سازمان‌های‌شان در همه جا و در هر فضای کاری یکسان است و به راحتی می‌توان این توقعات را تشخیص داد. زمانی که از امور مربوط به نگهداشت کارکنان در یک سازمان صحبت می‌شود، لازم است ابعاد گوناگون و پیچیده‌ای که نیازها و تمایلات فردی، گروهی و سازمانی را به وجود می‌آورد، در کانون توجه قرار گیرد و انسان‌ها با تمام ابعاد وجودشان در رابطه با کار و زندگی اجتماعی مطالعه شوند.

۱. Bhatnagar

۲. Scott

مدیریت سازمان پس از جذب و بهسازی نیروی انسانی، وظیفه دشوارتری دارد و آن نگهداشت منابع انسانی است. به همین منظور، صاحب‌نظران از سه فرایند مدیریت نیروی انسانی که جذب، بهسازی و نگهداشت منابع انسانی است، مهم‌ترین فرایند را نگهداشت ذکر کرده‌اند. هنگامی که سازمانی در جذب و بهسازی نیروی کار موفق شود؛ ولی در نگهداشت آن کوتاهی کند و بنا به دلایلی، زمینه‌های افت نیروی انسانی موجودش را فراهم آورد، در نیل به اهداف خود دچار شکست خواهد شد. به عبارتی، حتی اگر کارمندیابی، انتخاب، آموزش و سایر اقدام‌های منابع انسانی به‌نحو شایسته انجام شود؛ اما توجه کافی به فرایند نگهداشت نشود، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود (توکلی نژاد، جزنی، معمارزاده طهران و افشار کاظمی، ۱۳۹۵).

در ادبیات مدیریت، همواره تأکید می‌شود که هرچه درصد ترک خدمت بیشتر باشد، عملکرد نامطلوب مدیریت سازمان در حفظ و نگهداری نیروی انسانی را نشان می‌دهد. مدیران نیز همواره تلاش می‌کنند تا این درصد را کاهش داده و تا حد ممکن به صفر نزدیک کنند و چنانچه به این مهم نائل آیند، با آسودگی خاطر به سایر فعالیت‌های خود می‌پردازند. اما واقعیت این گونه نیست، کاهش میزان ترک خدمت، نیمی از مسئله است؛ به عبارت دیگر، مدیران ضمن توجه به میزان ترک خدمت کارکنان و تنظیم درصد آن در حد عادی، باید به این پرسش پاسخ دهند که ترکیب دلایل ماندگاری کارکنانشان چیست و آیا می‌توان این ترکیب را مطلوب قلمداد کرد؟ (اسماعیل‌زاده و گوهریان، ۱۳۹۵).

سازمان‌ها هر سال بخش چشمگیری از کارکنان خود را از طریق بازنشستگی پیش از موعد، فرسودگی شغلی و ترک خدمت از دست می‌دهند. این امر در عملکرد روزانه سازمان و اثربخشی نیروی کار تأثیر می‌گذارد. سازمان‌های دولتی و خصوصی، به‌طور مداوم با این مسئله روبه‌رو می‌شوند. از طرف دیگر با پیشرفت فناوری و ایجاد رقابت بین سازمان‌ها، کارکنان با فرصت‌های شغلی زیادی مواجه می‌شوند. این مسئله کار سازمان‌ها را در نگهداشت کارکنان سخت‌تر می‌کند. بنابراین جلوگیری از ترک خدمت و نگهداشت کارکنان در درازمدت، از مسائل اصلی سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. در جهان کسب‌وکار، مدیریت منابع انسانی، عاملی بسیار مهم در موفقیت هر سازمان به‌شمار می‌آید. علاوه بر این، چالش پیش روی بسیاری از سازمان‌ها، نگهداشت منابع انسانی آن‌هاست که می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان باشد. تمایل به ترک خدمت، منعکس‌کننده علاقه کارکنان به ترک سازمان و جست‌وجوی مشاغل جایگزین است. ترک خدمت کارکنان کلیدی، می‌تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار، برای سازمان‌ها زیان‌بار تلقی شود. قصد ترک خدمت یکی از کارکنان، هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین اندیشیدن برای به حداقل رساندن تأثیرهای منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان، از اهمیت زیادی برخوردار است. ترک خدمت بسیار پرهزینه است و با توجه به رکود اقتصادی اخیر، بر اهمیت نگهداشت کارکنان کلیدی، برای حصول موفقیت سازمان بسیار تأکید شده است.

تمایل به ترک خدمت، پدیده مهمی است (چودهری، ۲۰۱۶). در صورت ترک خدمت، هزینه‌هایی از لحاظ استخدام، آموزش و از دست‌رفتن دانش سازمانی به سازمان تحمیل می‌شود و از دست‌دادن سرمایه‌های اجتماعی و انسانی، بر عملکرد در هر دو بخش دولتی و خصوصی اثرهای منفی می‌گذارد. کارمندی که تمایل به ترک خدمت دارد، به سازمان وابستگی ندارد و ارزشی برای آن قائل نمی‌شود و در حقیقت، قرارداد روانی و رابطه میان کارمند و سازمان قطع می‌شود.

از دست‌دادن کارکنان، حادثه‌ای ناگوار به حساب می‌آید. سازمان‌ها اغلب به دنبال راه‌های ابتکاری و خلاقانه‌ای برای کاهش ترک خدمت کارکنان هستند که اغلب، این برنامه‌ها با موفقیت محدودی همراه بوده است. با بهبود برنامه‌های نگهداشت کارکنان، هزینه‌های اضافی منابع انسانی به میزان چشمگیری کاهش می‌یابد. امروزه نگهداشتن منابع انسانی، مشکل شماره یک سازمان‌ها به حساب می‌آید. علاوه بر این، نقش و اهمیت این منابع در توسعه سازمان، باعث شده است که رقابت شدیدی برای جذب افراد مستعد و شایسته بین سازمان‌ها ایجاد شود (توکلی نژاد و همکاران، ۱۳۹۵). پس از آنکه کارمندان شایسته استخدام شدند و آموزش‌های لازم را دیدند، این نکته برای سازمان حائز اهمیت است که افراد لایق را نگه دارد. جایگزینی یا آموزش مجدد کارکنان جدید، به‌ویژه برای مشاغلی که به‌سختی پُر می‌شوند هم هزینه‌بر و هم زمان‌بر است. زمانی که سازمان در نگهداری کارمندان با مشکل مواجه می‌شود، بایستی فرایندی را تحقیق و تفحص کند که روی کارکنان اثر می‌گذارد. این بررسی دقیق، تمامی مراحل کارمندیابی، گزینش، انتخاب، آموزش، حقوق و مزایا، شرایط کاری و شیوه و سبک مدیریت را شامل می‌شود. کارمندان جدید باید به سازمان راه یابند؛ اما نباید به بهای از دست‌دادن کارکنان فعلی با سوابق کاری عالی باشد. کارمندان خوبی که ارتقا پیدا نمی‌کنند، گمان می‌برند که برای آن‌ها در سازمان آینده خوبی وجود ندارد و در نهایت، جویای فرصت‌های استخدامی دیگری می‌شوند که در آنجا از عملکرد و توانایی آن‌ها قدردانی شود. این نکته برای مدیران ضروری است که نیازهای کارکنانی که شروع به کار می‌کنند مرتفع سازند تا احتمال باقی ماندن آن‌ها را در سازمان افزایش دهند و این یکی از معضلات بزرگ مدیران است (عشاقی، ۱۳۹۱).

از آنجا که نیروی انسانی توانمند یکی از کارسازترین ابزارهای هر سازمان، جهت نیل به اهداف تعیین شده است، اهمیت قائل‌شدن به نیروی انسانی و مجهز شدن مدیریت به روابط انسانی و یافته‌های علمی در زمینه رفتار سازمانی و استفاده بهینه از نیروی فکری و اندیشه و مهارت‌های فردی کارکنان، سازمان را در نیل به اهدافش موفق می‌گرداند. به همین جهت، مدیران باید در حفظ و نگهداری نیروی انسانی به‌عنوان منابع با ارزشمند سازمان، توجه ویژه‌ای به خرج دهند؛ چرا که مبادرت به ترک خدمت از سوی هر یک از کارکنان، می‌تواند سبب بروز مشکلات عدیده‌ای برای سازمان شود. در این زمینه، کایه و جوردن (۲۰۰۱) می‌گویند: «امروزه حفظ کارکنان شایسته، مشکل شماره یک سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. مشکلی که اگر حل شود، به سودآوری بیشتر و اثربخشی سازمان منجر می‌شود». از سوی دیگر، از دست‌دادن کارکنان برای سازمان پرهزینه است. یافته‌های پژوهش‌هایی نشان می‌دهد که هزینه جایگزینی یک فرد ۷۰ تا ۲۰۰ درصد حقوق و دستمزد هر کارمند از دست‌رفته در طول سال است؛ زیرا هزینه‌های تبلیغات، جذب و آموزش کارکنان جدید زیاد است. علاوه بر آن تا کارکنان جدید با سازمان و امور محوله آشنا شوند و تجربه لازم را پیدا کنند، بهره‌وری سازمان نیز کاهش می‌یابد. از این رو، فرایند جذب و آموزش (بهسازی) بهترین سرمایه‌گذاری است و سازمانی که علاوه بر این دو، بتواند افراد شایسته خود را حفظ کند، بهترین نرخ بازگشت سرمایه را خواهد داشت (حیدری، ۱۳۸۹).

مدت‌ها قبل از اینکه اصطلاح «اینفلوئنسر» ابداع شود، نسل جوان این نقش اجتماعی را با خلق و تفسیر رویدادها ایفا می‌کرد. حالا نسل جدیدی از اینفلوئنسرها به صحنه آمده است. جوانان نسل Z که افراد متولد شده بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰ را تشکیل می‌دهند، دیجیتالی‌های مادرزاد هستند. آن‌ها از کودکی خود با اینترنت، شبکه‌های اجتماعی و سیستم‌های موبایل سروکار داشته‌اند. این فضا، نسلی فراشناختی را به‌وجود آورده که به راحتی منابع متعدد اطلاعات را جمع‌آوری می‌کنند

و تجربیات مجازی و آفلاین را با هم ادغام می‌کنند (هاردین؛ ۲۰۲۰). افزایش ارتباط‌پذیری جهانی، باعث شده است که تغییرات نسلی در مقایسه با تفاوت‌های اجتماعی - اقتصادی، نقش مهم‌تری در تعیین رفتارها داشته باشد. تأثیرگذاری جوانان بر افرادی از همه سنین و با هر درآمدی و بر شیوه مصرف و ارتباط آن‌ها با برندها زیاد شده است. در برزیل، نسل Z در حال حاضر ۲۰ درصد کل جمعیت کشور را تشکیل می‌دهد. مؤسسه مک‌کینزی چند سال پیش در همکاری با آژانس تحقیقاتی باکس<sup>۱</sup> ۱۸۲۴، یک نظرسنجی انجام داد و رفتارهای این نسل جدید و تأثیر آن‌ها بر الگوهای مصرف در برزیل را بررسی کرد. این نظرسنجی دیدگاه‌های کیفی درباره نسل Z را در سه شهر بزرگ این کشور (رسیف<sup>۲</sup>، ریودوژانیرو<sup>۳</sup> و سائو پائولو<sup>۴</sup>) با داده‌های کمی مربوط به چند نسل مختلف از طبقات اجتماعی - اقتصادی مختلف، ترکیب کرده است. هدف محققان، فهمیدن چگونگی تأثیر دیدگاه‌های نسل جدید بر بقیه جمعیت و همچنین، رفتار مصرفی آن‌ها بود (پری و باتیستا؛ ۲۰۱۹).

اهمیت و نقش نگهداشت استعدادها در سازمان‌ها و تأثیر آن‌ها بر رشد، بالندگی و توسعه کشور، بررسی و آسیب‌شناسی سیاست‌ها و خط‌مشی‌های حوزه منابع انسانی انکارناپذیر است؛ از این رو، در این پژوهش به بررسی موضوع نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی پرداخته می‌شود و تلاش می‌شود با به‌کارگیری مجموعه‌ای از روش‌های توصیفی، کیفی و کمی، معیارهای بسیار مهم اثرگذار بر میزان مقاومت در برابر اجرای این طرح شناسایی شود و با مدل‌سازی تبیین‌کننده‌های این پدیده، راه‌کارهایی برای بهبود عملکرد و اثربخشی منابع انسانی سازمان‌های دولتی ارائه شود. در پژوهش حاضر الگوی ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی تحلیل و بررسی می‌شود تا از نتایج این پژوهش، به‌عنوان الگوی راهنمایی برای شناسایی عوامل حفظ و نگهداشت نسل Z استفاده شود.

### پیشینه نظری پژوهش

حفظ و نگهداشت منابع انسانی اهمیت زیادی دارد؛ زیرا از دست‌دادن کارکنان کلیدی، هزینه زیادی را بر سازمان تحمیل می‌کند و مسائلی همچون عدم اطمینان سایر همکاران، تحمیل بار اضافی بر آن‌ها تا زمان آمدن نیروی جدید، صرف زمان برای درخواست، استخدام و آموزش کارمند جدید را به همراه دارد. علاوه بر موارد یادشده، حفاظت از نیروی انسانی سازمان نتایج دیگری را نیز به همراه دارد، از جمله: فروش بیشتر محصولات، رضایتمندی نیروی کار، رضایتمندی مشتریان، برنامه‌ریزی مؤثر و رسیدن به اهداف سازمانی.

هیچ سازمانی نمی‌تواند در تلاطم سختی‌های کسب‌وکار با ترک دائمی کارکنانش جان سالم به در ببرد. داشتن کارمندان سخت‌کوش و متعهد، شرط لازم برای رسیدن به اهداف سازمانی است. از همین رو است که تمرکز بر این نیروها و حفظ و نگهداشت منابع انسانی بسیار مهم و حیاتی است. مطالعه نظری در ادبیات مدیریت راهبردی منابع انسانی، نشان می‌دهد که ابعاد راهبردی در حوزه نظام نگهداری منابع انسانی عبارت‌اند از: هماهنگی راهبردی، هم‌افزایی راهبردی،

۱. Hardin

۲. McKinsey

۳. Box1824

۴. Recife

۵. Rio de Janeiro

۶. São Paulo

۷. Parry & Battista

انعطاف‌پذیری راهبردی و مزیت راهبردی (سنجقی، فرهی بوزنجانی و شمس احمر، ۱۳۹۰):

**۱. هماهنگی راهبردی:** مدیریت راهبردی منابع انسانی و خرده‌نظام‌های تابعه آن، نقش پشتیبانی‌کننده هدف‌ها و راهبردهای کل سازمان را ایفا می‌کند. آرمسترانگ (۱۳۸۴) معتقد است که مفاهیمی مانند یکپارچگی راهبردی، مدیریت فرهنگی، تعهد، کیفیت جامع و سرمایه‌گذاری روی انسان، همراه با تساوی‌خواهی، اجزای اصلی الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی را تشکیل می‌دهد و این الگو با شیوه فعالیت سازمان و نحوه مدیریت منابع در محیطی که در آن قرار دارد، هماهنگی و هم‌خوانی دارد. به نظر بعضی افراد، مهم‌ترین گام در مدیریت راهبردی منابع انسانی، انسجام و یکپارچگی منابع انسانی با برنامه‌ریزی راهبردی سازمان است. منظور غایی از هماهنگی راهبردی خرده‌نظام‌های مدیریت منابع انسانی، ایجاد یکپارچگی عمودی (هماهنگی هر خرده‌نظام با اسناد، سیاست‌ها، هدف‌ها و راهبردهای بالادستی سازمان) و افقی (هماهنگی هر خرده‌نظام با سایر خرده‌نظام‌های مدیریت منابع انسانی) است. به عبارت دیگر، این هماهنگی بین حوزه نظام نگهداری منابع انسانی و سطوح مختلف سلسله‌مراتبی سازمان و همچنین، حوزه‌های عرضی در مدیریت منابع انسانی (خرده‌نظام‌های جذب و گزینش، آموزش و بهسازی و به‌کارگیری مؤثر) است.

**۲. هم‌افزایی راهبردی:** هم‌افزایی حاصل تقویت متقابل اجزای داخلی نظام نگهداری منابع انسانی خواهد بود که در سطوح اجرایی و عملیاتی، به دلیل جزءنگری نمی‌توان تحقق آن را تضمین کرد. فرض اساسی آن است که اثربخشی هر اقدام، به سایر اقدام‌های آن حوزه بستگی دارد. اگر تمام اقدام‌ها در داخل نظامی موزون و متناسب با یکدیگر باشند، آنگاه اثربخشی و عملکرد آن نظام، باید از جمع اثرهای فردی هر یک از اقدام‌ها به‌تنهایی بیشتر باشد. به این ترتیب، از طریق وحدت اجزا و تبیین تعامل صحیح بین آن‌ها به کارکردها و قابلیت‌های مازادی دست خواهیم یافت که از جمع جبری هر یک از اجزا بیشتر است. مدیریت بر چنین پدیده‌ای، خارج از توانمندی رویکردهای سطح عملیاتی نظام نگهداری منابع انسانی است و باید به آن، از زاویه گسترده‌تر و در سطح راهبردی توجه کرد.

**۳. انعطاف‌پذیری راهبردی:** بخش شایان توجهی از ادبیات مدیریت راهبردی، به چگونگی شناسایی محیط سازمانی و نحوه تعامل با آن پرداخته است. مدیریت راهبردی منابع انسانی و خرده‌نظام‌های تابعه آن نیز، بنا به اقتضای تفکر نظام‌مند و راهبردی، باید به عوامل محیطی و نحوه تعامل با آن توجه خاصی داشته باشند. آشوک (۱۳۸۴) می‌گوید: محیط پیرامون یک فرد یا سازمان، پایه و اساسی برای ایجاد فرایندهای مرتبط با منابع انسانی است. فعالیت‌های منابع انسانی هر سازمان، پیچیده و متنوع است. افراد تغییر می‌کنند و محرک‌های تغییر آن‌ها نیز با تغییر در محیط کسب‌وکار دگرگون می‌شود. این ایجاد تغییر در محرک‌ها، تمامی مراحل و ابعاد زندگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سازمان‌هایی که به شکل نظام‌مند محیط منابع انسانی را تجزیه و تحلیل می‌کنند، از سازمان‌هایی که این کار را انجام نمی‌دهند، بسیار موفق‌ترند. هنگامی که سازمان از ایجاد انطباق میان محیط و راهبردهای خود بازمی‌ایستد یا با استفاده از ایجاد تغییرات در راهبردهای خود، به نیازهای محیطی واکنشی نشان نمی‌دهد، میزان دستیابی به هدف‌های خود را کاهش می‌دهد. همان گونه که برنامه‌های راهبردی سازمان، به بررسی محیط نیاز دارد، برنامه‌های راهبردی منابع انسانی نیز به همین امر نیازمند است. ابزار کار، وضعیت اقتصادی داخلی و بین‌المللی، عوامل سیاسی، عوامل حقوقی، عوامل جمعیت‌شناختی، رقابت صنعتی، گرایش‌های فناورانه،



نیازمندی‌های بازار مصرف‌کننده نهایی، بخشی از مسئولیت بررسی محیط منابع انسانی محسوب می‌شود؛ از این رو مدیریت راهبردی منابع انسانی اقتضا می‌کند که خرده‌نظام نگهداری منابع انسانی، از انعطاف‌پذیری لازم و کافی برای شناسایی، درک و واکنش مناسب به تحولات محیطی برخوردار باشد. توجه به انعطاف‌پذیری یکی از چالش‌های اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی است. فقدان درک تحولات محیطی و عدم انعطاف لازم، مانع سیر تکاملی نظام نگهداری منابع انسانی خواهد شد. تحقق این مهم، در شمول وظایفی فراتر از مسئولیت‌های سطح عملیاتی نظام نگهداری منابع انسانی قرار می‌گیرد؛ زیرا شناسایی عوامل مرتبط محیطی و تبیین روابط مؤثر با آن‌ها و همچنین، درک الزام‌های آینده و چگونگی انطباق تدریجی با آن‌ها مستلزم برخورداری از بینشی راهبردی است.

**۴. مزیت راهبردی:** در عصر جدید، منابع انسانی دانش‌محور، به‌عنوان مهم‌ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین، عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد شده و اعتقاد سازمان‌ها نیز بر آن است که باید کارکنان را اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری همه فرایندهای سازمانی دانست. سازمان‌های امروزی، به‌شدت نیازمند کارکنان شایسته و متعهدند؛ زیرا یک مزیت رقابتی محسوب می‌شوند. منابع جدید رقابتی پایدار و در دسترس سازمان‌ها، نیروی انسانی است که شامل مهارت‌ها، خلاقیت‌ها، ابهام‌ها، امیدها، رؤیایها و هیجان‌های آن‌هاست. در شرایط بسیار متحول محیط سازمان‌ها، منابع انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین منبع مزیت رقابتی، به توجه خاص و مدیریت راهبردی نیاز دارند. آرمسترانگ (۱۳۸۴) می‌گوید: کارکنان پایه موفقیت سازمان در کسب مزیت راهبردی و خلق ارزش افزوده‌اند و باید با آن‌ها مانند نوعی منبع راهبردی بسیار مهم برخورد کرد. کارکنان متخصص، ماهر، با انگیزه، متعهد، خلاق و نوآور، این امکان را برای سازمان فراهم می‌آورند که با ایجاد روش‌ها و شیوه‌هایی نوین، گوی سبقت را از سایر رقبا برآید. کارکنان ماهر و متعهد می‌توانند منشأ مزیت رقابتی شوند. هدف اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی، خلق قابلیت راهبردی از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. برای حفظ و نگهداشت منابع انسانی، سعی کنید محیط کار، خانه واقعی کارکنان باشد. کارکنان باید حس کنند که در کار مشارکت دارند، آن‌ها باید حس مالکیت در شغل و کارشان را داشته باشند و این کاری است که از عهده افراد شاغل در بخش منابع انسانی برمی‌آید. کارکنان منابع انسانی باید اجازه دهند که کارکنان خودشان کارهای مخصوص به خودشان را انتخاب کنند و از صحبت‌های آن‌ها در بحث‌های مهم بهره ببرند؛ زیرا همه این عوامل حس مشارکت و مالکیت را در آن‌ها افزایش می‌دهد. گردش نیروی انسانی، به‌عنوان عامل تخلیه انرژی کارکنان و شرکت و منابع مالی آن عمل می‌کند. از دست‌دادن کارکنان می‌تواند به کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌های اضافی، مثل یافتن و آموزش نیروی جدید منجر شود. وظیفه سازمان، مدیران و کارکنان منابع انسانی، این است که کارکنان را به بخشی از سازمان تبدیل کنند تا گزینه ترک محل به گزینه آخرین آن‌ها بدل شود (بیرت، والیس و وینترنیتز؛ ۲۰۰۴).

### شناخت نسل‌های مختلف در محل کار و ویژگی‌های نسل Z

در گذشته، عملکرد محیط کار به این شکل بود که مدیر هر بخش دستورهایی را صادر می‌کرد و بقیه افراد بدون هیچ سؤالی آن‌ها را قبول می‌کردند؛ ولی در حال حاضر، جوانان به این نوع سبک مدیریتی واکنش خوبی نشان نمی‌دهند. عملکرد

شرکت‌ها باید تغییر و تکامل پیدا کند. این مسئله به این معنا نیست که نسل جوان، محیط کار را به محیطی چالش‌برانگیز تبدیل کرده است، در واقع هر تغییری که در محیط‌های کاری ایجاد شده، شرایط را منعطف‌تر کرده و باعث شده است تا کارفرما احترام بیشتری برای نیاز کارمندان قائل شود. باید این موضوع را به یاد داشته باشید که هر نسل، دنیا را از دیدگاه منحصر به فرد خودش می‌بیند؛ دیدگاهی که حاصل اتفاق‌هایی است که در دنیایی رخ داده که از کودکی تا بزرگسالی در آن بزرگ شده‌اند. مجموعه نگرش‌ها، رفتارها و محرک‌های پیشنهادی هر نسل، معمولاً برای حجم بزرگی از جمعیتی استفاده می‌شود که در هر بخش قرار دارد. به طور قطع هر فرد، ارزش‌ها و تجربه‌های خودش را دارد؛ بنابراین ارزش‌های هر نسل، تمایلاتی محسوب می‌شود که برای گروه سنی خاصی استفاده می‌شود و هیچ‌گاه نباید آن‌ها را به‌عنوان ارزش‌های مطلق در نظر گرفت (جنکینز؛ ۲۰۱۹).

**۱. نسل سنت‌گرایان در سازمان:** این نسل بعضی مواقع به نام‌های «جانبازان» یا «بزرگ‌ترین نسل» هم شناخته می‌شود. این نام‌گذاری کاملاً درست است؛ چرا که این گروه بین سال‌های ۱۹۲۲ تا ۱۹۴۵ به دنیا آمده‌اند؛ سال‌هایی که بسیاری از افراد این گروه یا به‌طور مستقیم با جنگ جهانی دوم درگیر بوده‌اند یا تحت تأثیر آن قرار گرفته‌اند. این نسل در خانواده‌هایی سنتی همراه با پدر و مادرشان بزرگ شده‌اند و معمولاً مادر آن‌ها برای نگهداری از کودکان خود، خانه‌دار بوده است. همچنین این گروه با شرایط خیلی سخت اقتصادی روبه‌رو بودند و به همین دلیل، معمولاً افراد صرفه‌جویی هستند. سنت‌گرایان تمایل دارند به مقامات احترام بگذارند و به کارفرمای خود وفادار باشند. افراد این گروه با حقوق زیاد یا عناوین شغلی انگیزه نمی‌گیرند؛ چرا که تعداد زیادی از سنت‌گرایانی که در حال حاضر جزء نیروی کار فعال هستند، فقط به این دلیل کار می‌کنند که خودشان می‌خواهند. بعضی از آن‌ها، فقط می‌خواهند عضوی از یک شبکه اجتماعی باشند و بعضی دیگر، تصمیم دارند برای دوران بازنشستگی خود پول بیشتری پس‌انداز کنند (مک‌کریندل و فیل؛ ۲۰۱۹).

**۲. بیبی بومر (کودک نسل انفجار):** بیبی بومرها، کودکان سنت‌گرایان هستند. این کودکان در دوران پس از جنگ جهانی دوم به دنیا آمده‌اند و به بیبی بومر معروف‌اند. این نسل بین سال‌های ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴ به دنیا آمده‌اند. بیبی بومرها به امکاناتی مثل تحصیل در دانشگاه، مسافرت و آزادی‌های سیاسی دسترسی داشتند، در حالی که خانواده‌هایشان حتی رؤیای آن را هم نداشتند. به همین دلیل است که این نسل، معمولاً نسلی تحصیل کرده و در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ فعال سیاسی بودند. بیبی بومرها به خاطر تعداد بسیار زیادشان، نسل بسیار رقابتی هستند؛ چرا که به‌طور ناگهانی افراد زیادی بودند که در یک رده سنی، برای جایگاه‌های شغلی و ارتقای شغلی با یکدیگر رقابت شدیدی کردند. در نتیجه، نسل بیبی بومر معمولاً عقیده دارد که کارمندان جوان و کم‌تجربه، باید قبل از اینکه به شغل دل‌خواه و عنوان شغلی رؤیایی خود برسند، سختی بکشند و تجربه کافی به‌دست آورند. بیبی بومرها به‌خاطر ذهنیت قدیمی‌ای که دارند؛ درآمد و فرصت‌های رقابتی برای پیشرفت در کار یا مسیر شغلی، موضوعاتی نیست که به آن‌ها انگیزه دهد. با توجه به اینکه این گروه سنی، در حال حاضر به سن بازنشستگی رسیده‌اند، سازمان‌ها برای اینکه بتوانند این افراد را در محل کار فعال نگه دارند، با چالش‌های زیادی مواجهند. به‌دلیل اینکه

۱. Jenkins

۲. Traditionalists

۳. McCrindle & Fell

۴. Baby boomer

این بخش از جمعیت، هنوز قسمت بزرگی از نیروی کار را تشکیل می‌دهند، بازنشستگی آن‌ها، چالش بسیار بزرگی را در آینده نزدیک برای کارفرمایان ایجاد می‌کند. به همین دلیل باید تلاش کنند تا راه‌کاری را برای رسیدن به موفقیت کارمندی پیدا کنند که برای سازمانشان مناسب است (مک‌کریندل و فیل، ۲۰۱۹).

**۳. نسل ایکس:** افرادی که بین سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰ به دنیا آمده‌اند، به نسل ایکس شناخته می‌شوند. افراد این نسل معمولاً بچه‌هایی بودند که زمانی از روز را در خانه تنها بودند؛ چرا که والدینشان به‌خاطر کار، مجبور بودند از خانه بیرون بروند. این افراد در خانواده‌هایی به دنیا آمده‌اند که یا والدینشان کار می‌کردند یا از هم طلاق گرفته بودند. در نتیجه، افراد این نسل، معمولاً بسیار مستقل بزرگ شدند. در کنار این استقلال‌های زیادی دارند؛ از سازمان‌ها گرفته تا نیت افراد، به همه مسائل شک می‌کنند. نسل ایکس، به‌راحتی به تحصیلات دسترسی داشتند. می‌توان گفت تا عصر حاضر، افراد این نسل تحصیل کرده‌ترین افراد هستند. افراد نسل ایکس، معمولاً تمایل دارند مستقل کار کنند و از مدیریت خرد لذت نمی‌برند. این گروه برخلاف روحیه رقابت‌جو خانواده‌شان که از نسل بیبی بومرها هستند، تلاش می‌کنند تا در زندگی و شغل خود به ثبات برسند. افراد این نسل، معمولاً روحیه کارآفرینی دارند و خود را به‌خوبی با تغییرات و تکامل تکنولوژی تطبیق می‌دهند (مک‌کریندل و فیل، ۲۰۱۹).

**۴. نسل وای:** جدیدترین نسلی که وارد نیروی کار شد، نسل وای نامیده می‌شود که بسیار تلاشگر بوده‌اند و در سال‌های ۱۹۸۱ تا ۲۰۰۰ به دنیا آمده‌اند. این افراد متعلق به دوره تکنولوژی هستند و دقیقاً از زمان تولدشان، تکنولوژی در زندگی‌شان حضور داشته است. آن‌ها با تکنولوژی کاملاً رابطه بسیار خوبی برقرار می‌کنند؛ چرا که از همان ابتدا زندگی‌شان با آن ادغام شده بود. این افراد همچنین به‌راحتی می‌توانند افراد دیگر را با روحیات متفاوت تحمل کنند؛ چرا که آن‌ها در خانواده‌های شلوغ بزرگ شده‌اند و با تنوع، کاملاً احساس راحتی می‌کنند. نسل وای افراد بسیار اجتماعی هستند که از طریق تلفن همراه، رسانه‌ها و اینترنت با خانواده و دوستان و همکارانشان ارتباط برقرار می‌کنند. به‌دلیل ذات اجتماعی آن‌ها، این نسل معمولاً از کار تیمی لذت می‌برد و دوست دارد احساس ارزشمندی در سازمان داشته باشد. این افراد، همچنین از شنیدن بازخورد در خصوص عملکردشان لذت می‌برند و به سازمانی که برایش کار می‌کنند، بسیار وفادارند (مک‌کریندل و فیل، ۲۰۱۹).

**۵. نسل هزاره (نسل زد):** فرقی نمی‌کند این گروه را نسل زد، نسل مجدد یا نسل هزاره بنامید، این نسل، گروه بعدی‌ای هستند که وارد نیروی کار می‌شوند. افراد این نسل، از سال ۲۰۰۰ تاکنون به دنیا آمده‌اند. هنوز درباره سبک کاری این نسل اطلاعات دقیقی وجود ندارد؛ ولی به‌طور کلی زندگی این افراد، مثل نسل وای با تکنولوژی ادغام شده است، بنابراین، کاملاً منطقی به نظر می‌آید که فکر کنیم نسل هزاره، از محیط کاری منعطف و توانایی استفاده از تکنولوژی‌های متفاوت برای برقراری ارتباط لذت می‌برد (مک‌کریندل و فیل، ۲۰۱۹).

بر اساس نظرسنجی صورت‌گرفته، چهار رفتار اصلی در نسل Z مشخص است که همه آن‌ها به یک عامل بستگی دارد: این نسل به دنبال واقعیت است. نسل Z به بیان نظرات و احساسات فردی ارزش می‌دهد و از برجسب‌ها دوری می‌کند. آن‌ها خودشان را برای انواع اهداف و انگیزه‌ها بسیج می‌کنند و عمیقاً به اثربخشی گفت‌وگو برای حل تعارض‌ها و بهبود دنیا اعتقاد دارند. در نهایت، به‌شيوه‌ای کاملاً تحلیلی و واقع‌گرایانه تصمیم‌گیری می‌کنند. به همین دلیل است که از نظر ما، نسل Z

«نسل حقیقت‌جو» تلقی می‌شود. در مقابل نسل قبل‌تر، یعنی نسل هزاره، در عصر شکوفایی اقتصادی دنیا شکل گرفته و بر خودش متمرکز است. اعضای این نسل، ایدئال‌گراتر و ستیزه‌جوترند و تمایل کمتری به پذیرش نظرات مختلف دارند. این رفتارها بر نوع نگاه نسل Z به مصرف و روابط آن‌ها با برندها اثر دارد. شرکت‌ها باید با سه مفهومی که به این نسل مرتبط است، هماهنگ باشند: مصرف به‌عنوان دسترسی یافتن نه مالکیت؛ مصرف به‌عنوان بیان هویت فردی؛ مصرف به‌عنوان یک مسئله نگرانی اخلاقی. این تحول نسلی، همراه با پیشرفت‌های تکنولوژیک، در حال متحول کردن چشم‌انداز مصرف است؛ به‌شیوه‌ای که کل طبقه‌بندی‌های اجتماعی - اقتصادی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و فراتر از نسل Z می‌رود و به کل هرم سنی جمعیت سرایت می‌کند. احتمالاتی که برای شرکت‌ها به‌وجود می‌آید، هم متحول‌کننده است و هم چالش‌برانگیز. کسب‌وکارها باید در چگونگی ارزشی که به مصرف‌کننده می‌دهند، تجدیدنظر کنند؛ مقیاس و تولید انبوه را در برابر شخصی‌سازی دوباره متعادل کنند و وقتی به مسائل بازاریابی و اخلاق کاری می‌پردازند، خودشان به چیزی که توصیه می‌کنند، بیش از همیشه عمل کنند (موروانیدز، ۲۰۲۰).

### آشنایی با نسل حقیقت‌جو

نسل‌ها به‌واسطه فضایی که از آن بیرون می‌آیند، شکل می‌گیرند. بیبی‌بومرها که بین ۱۹۴۰ تا ۱۹۵۹ متولد شده‌اند، در فضای بعد از جنگ جهانی دوم بزرگ شدند و مصرف را در قالب بیان ایدئولوژی تعریف می‌کنند. نسل X (متولدین ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۹) مصرف‌کننده موقعیت بوده‌اند و نسل هزاره‌ای‌ها (متولدین ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۴) تجربه‌ها را مصرف کرده‌اند. برای نسل Z همان‌طور که دیده‌ایم، اصلی‌ترین محرک مصرف، جست‌وجوی حقیقت در هر دو شکل شخصی و اجتماعی است. این نسل وقتی احساس راحتی دارد که برای خودش بودن، فقط یک روش نداشته باشد. جست‌وجوی این نسل برای راستی و صداقت، آزادی بیان بیشتری ایجاد می‌کند و باعث می‌شود آن‌ها برای شناخت انواع مختلف افراد پذیراتر باشند.

- **هویت تعریف نشده - بیان واقعیت فردی:** برای نسل Z، نکته کلیدی این نیست که خودشان را از طریق یک نوع کلیشه تعریف کنند، بلکه آن‌ها می‌خواهند روش‌های مختلف خودشان بودن را امتحان کنند و هویت‌های فردی خود را در طول زمان شکل دهند. به این ترتیب، می‌توان آن‌ها را «جست‌وجوگران هویت» نامید. برای آن‌ها «خود» جایی برای آزمایش کردن و تغییر دادن است.
- **جامعه‌محور - ارتباط با واقعیت‌های مختلف:** نسل Z به‌شدت همه‌جانبه‌گراست. آن‌ها بین دوستانی که به‌صورت آنلاین پیدا کرده‌اند و دوستانی که در دنیای فیزیکی دارند، تفاوت قائل نمی‌شوند. این نسل به جوامع آنلاین ارزش می‌دهد، چون در این جوامع افراد با وضعیت‌های اقتصادی مختلف، می‌توانند با هم ارتباط داشته باشند و با انگیزه‌ها و منافع مختلف حرکت کنند.
- **گفت‌وگوکننده - شناخت واقعیت‌های مختلف:** نسل Z به اهمیت گفت‌وگو معتقد است و تفاوت عقاید را در نهادهایی که در آن مشارکت دارد یا درون خانواده خود می‌پذیرد. آن‌ها می‌توانند با نهادهایی که ارزش‌های فردی آن‌ها را رد می‌کنند، مشارکت داشته باشند، بدون اینکه این ارزش‌ها را رها کنند. این واقعیت که افراد نسل Z در حالی که عقاید شخصی خود را دارند، به‌راحتی با نهادهای سنتی مذهبی تعامل می‌کنند، این موضوع را در عمل نشان می‌دهد. آن‌ها

- به‌جای اینکه همه چیز را رها کنند و بروند، درگیر می‌شوند تا چیزی را که از نظر آن‌ها منطقی است، به‌دست آورند.
- **واقع‌بین - حقیقت‌جویی در همه چیز:** نسل Z با حجم انبوه اطلاعاتی که در دست دارد، در مقایسه با اعضای نسل‌های قبل‌تر، در تصمیم‌هایی که می‌گیرد واقع‌بین‌تر و تحلیلی‌تر است. به‌علاوه، نسل Z در دوران اوج فشارهای اقتصادی جهانی بزرگ شده است. این چالش‌ها باعث شده است که این نسل در مقایسه با نسل هزاره، ایدئال‌گرایی کمتری داشته باشد. خیلی از جوانان نسل Z در خصوص نیاز به پس‌انداز برای آینده هوشیارند و ثبات شغلی را مهم‌تر از حقوق بالا می‌دانند.
  - **تغییر معنای مصرف - از مالکیت تا دسترسی:** افراد این نسل که مصرف‌کنندگان واقع‌بینی هستند، انتظار دارند قبل از هر خریدی، به اطلاعات زیادی دسترسی داشته باشند و آن را ارزیابی کنند. نسل Z علاوه بر چیزی که می‌خرد، روش مصرف خود را هم تحلیل می‌کند. برای نسل Z و البته به‌تدریج نسل‌های قبل‌تر، مصرف یعنی دسترسی داشتن به محصولات و خدمات، نه لزوماً مالکیت آن‌ها. وقتی دسترسی داشتن به شکل جدید مصرف تبدیل می‌شود، دسترسی نامحدود به کالاها و خدمات (مثل سرویس‌های تاکسی اینترنتی، استریم ویدئو و سرویس‌های اشتراکی) ارزش ایجاد می‌کند. بیشتر شدن مصرف مشارکتی، یعنی افراد از این به بعد می‌توانند درآمد بیشتری در «اقتصاد گیگی» داشته باشند. جنبه دیگری از اقتصاد گیگی، شامل مصرف‌کنندگانی است که از رابطه برقرار کردن با شرکت‌ها منتفع می‌شوند و می‌توانند با انجام کارهای پاره‌وقت و پروژه‌ای برای آن‌ها، درآمد بیشتری به‌دست آورند و از ارتباطات مستقیم‌تر با مصرف‌کنندگان و کانال‌های جدید توزیع استفاده کنند.
  - **فردیت - مصرف به‌عنوان بیان هویت فردی:** برای نسل Z که هویت فردی بسیار اهمیت دارد، مصرف نوعی ابزار خوداظهاری است و این برخلاف رفتاری است که برندها را می‌خرند و می‌پوشند تا با هنجارهای گروه هم‌خوانی داشته باشند. مصرف‌کنندگان همه نسل‌ها، به رهبری نسل Z و نسل هزاره، علاوه بر اینکه خواهان محصولات شخصی‌سازی شده هستند، حاضرند برای محصولاتی بر فردیت آن‌ها بیشتر تأکید می‌کند، پول بیشتری بپردازند.
  - **مصرف متصل به اخلاقیات:** در نهایت، مصرف‌کننده‌ها بیش از پیش انتظار دارند که برندها «یک موضع» داشته باشند. منظور این نیست که در میان طیف گسترده‌ای از موضوعات، موضع سیاسی درستی بگیرند، بلکه یعنی موضوعات یا دلایل خاصی را که برای یک برند و مصرف‌کنندگان منطقی است، انتخاب کنند و حرف واضح و مشخصی درباره آن موضوعات خاص بزنند. در دنیای شفاف، مصرف‌کنندگان جوان‌تر، بین اخلاقیات یک برند، شرکتی که مالک آن برند است و شبکه‌ای از شرکا و تأمین‌کنندگان آن، تمایز قائل نمی‌شوند. فعالیت‌های یک شرکت باید با ایدئال‌های آن هم‌خوانی داشته باشد و این ایدئال‌ها باید در کل سیستم ذی‌نفعان شرکت نفوذ کند. نسل Z درباره برندها و واقعیت‌هایی که در پس آن‌ها وجود دارد، اطلاعات خوبی دارد (موروانیدز، ۲۰۲۰).

### سازمان‌های دولتی

سازمان دولتی به سازمانی گفته می‌شود که زیر نظر مستقیم دولت است و به موجب قانون، توسط قوه مقننه یا مجلس شورای اسلامی تشکیل می‌شود. هر سازمان دولتی مأموریت خاصی دارد و از جانب دولت مرکزی به‌منظور فعالیتی معین ایجاد می‌شود. مأموریت‌های کاری می‌تواند دائم یا موقت در نظر گرفته شود. سازمان‌های دولتی فعالیت‌های گوناگونی را دربرمی‌گیرند، از وزارتخانه‌ها تا سازمان‌های تخصصی و نیز سازمان‌های بیمه و بانک‌ها و... را شامل می‌شود. در ادبیات و

فرهنگ دانشگاهی و عامه کشور، بخش خصوصی همان بخش خصوصی نامیده می‌شود؛ ولی از بخش عمومی با عنوان سازمان‌های دولتی نام برده می‌شود. ساختار دولتی در کشورهای جهان سوم، اصولاً بر بدنه دولتی بسیار بزرگ مبتنی است و کوچک‌سازی دولت در حد یک شعار باقی می‌ماند. سازمان‌های دولتی به صورت ضمنی، مفهوم بوروکراسی و ناکارآمدی در پاسخ به نیازهای عمومی را همراه دارد. مشتریان و خدمات‌گیرندگان سازمان‌های دولتی و وابسته به دولت، مردم هستند؛ بنابراین این سازمان‌ها با حجم زیادی از مخاطبان مواجهند. با وجود تکرار هر روزه فرایند خدمات در این سازمان‌ها، بهبودی در نظام بوروکراتیک، زمان‌بندی، شیوه ارائه خدمات و فرایندهای سازمانی صورت نمی‌گیرد. فرایندهای سازمانی بسیار پیچیده، افراد تک تخصصی، وجود ایستگاه‌های زیاد کاری و عدم نمایش درست دستورالعمل‌ها همیشه حاکم است. نتیجه نیز هدر رفتن وقت، سرگردانی، نارضایتی و نحوه بد پاسخ‌گویی کارکنان است. این‌ها نگاه کلی به یک سازمان دولتی است که هر فردی در مواجهه با آن احساس می‌کند. در یک دسته‌بندی، به طور کلی سازمان‌های دولتی به دو شکل انتفاعی و غیرانتفاعی ایجاد و اداره می‌شوند:

**الف) سازمان‌های مجری فعالیت‌هایی از نوع دولتی (غیرانتفاعی):** سازمان‌هایی هستند که برای تحصیل درآمد ایجاد نشده‌اند، بلکه برای اجرای قسمتی از برنامه‌های اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی یا سیاسی دولت تأسیس شده‌اند. در تشکیل سازمان‌های فوق، به انگیزه تحصیل درآمد توجه نمی‌شود، بلکه الزامات قانونی و ضرورت‌های اجتماعی از انگیزه‌های مهم تأسیس این قبیل سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. سازمان‌های دولتی غیرانتفاعی به دو دسته زیر تقسیم می‌شوند:

۱. وزارتخانه‌ها: بر اساس ماده ۲ قانون محاسبات عمومی کشور، وزارتخانه واحد سازمانی مشخصی است که به موجب قانون به این عنوان شناخته شده یا بشود.

۲. مؤسسه‌های دولتی: بر اساس ماده ۳ قانون محاسبات عمومی کشور، مؤسسه دولتی واحد سازمانی مشخصی است که به موجب قانون ایجاد و زیر نظر یکی از قوای سه‌گانه اداره می‌شود و عنوان وزارتخانه ندارد. مانند نهاد ریاست جمهوری، دیوان محاسبات، سازمان حفاظت و محیط زیست.

**ب) سازمان‌های مجری فعالیت‌هایی از نوع بازرگانی:** این سازمان‌ها علاوه بر اینکه هزینه‌های تولید کالا و خدمات را از محل درآمدهای خود تأمین می‌کنند، مقداری نیز برای دولت درآمد تحصیل می‌کنند. در سازمان‌های بازرگانی وابسته به دولت، هزینه‌ها با درآمدها در ارتباط است؛ به این معنی که هزینه‌ها موجب تحصیل درآمد می‌شوند. شرکت‌های دولتی از سازمان‌های بازرگانی وابسته به دولت محسوب می‌شوند. اداره امور شرکت‌های دولتی تشابه زیادی با سازمان‌های بازرگانی (شرکت‌های خصوصی) دارد و به همین لحاظ، سیستم حسابداری آن‌ها از اصول و موازین پذیرفته شده حسابداری بازرگانی و یا قانون تجارت پیروی می‌کند و به اصطلاح، تابع قانون تجارت است. بر اساس ماده ۴ قانون محاسبات عمومی کشور، شرکت دولتی واحد سازمانی مشخصی است که با اجازه قانون، به صورت شرکت ایجاد شود یا به حکم قانون یا دادگاه صالح ملی شده یا مصادره شده و به‌عنوان شرکت دولتی شناخته شده باشد و بیش از ۵۰ درصد سرمایه آن متعلق به دولت باشد. هر شرکت تجاری که از طریق سرمایه‌گذاری شرکت‌های دولتی ایجاد شود، مادامی که بیش از ۵۰ درصد سرمایه آن متعلق به شرکت‌های دولتی است، شرکت دولتی تلقی می‌شود. مانند سازمان‌های منطقه‌ای آب و برق، شرکت دخانیات ایران، شرکت فولاد ایران.

**موارد خاص:** شرکت‌هایی که از طریق مضاربه و مزارعه و اموال این‌ها به‌منظور به‌کار انداختن سپرده‌های اشخاص نزد

بانک‌ها و مؤسسه‌های اعتباری و شرکت‌های بیمه ایجاد شده یا می‌شوند، از نظر قانون شرکت دولتی شناخته نمی‌شوند؛ اما بر اساس قانون محاسبات عمومی کشور، طبق مواد ۲، ۳، ۴، ۵ چهار گروه دستگاه اجرایی ملی عهده‌دار قسمتی از وظایف محوله به دولت‌اند که با توجه به هدف‌ها و وظایفشان طبقه‌بندی شده‌اند. این دستگاه‌ها عبارت‌اند از: وزارتخانه‌ها؛ مؤسسه‌های دولتی؛ شرکت‌های دولتی و بانک‌ها؛ مؤسسه‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی.

در این قسمت سعی شده است که به تعدادی از پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع اشاره شود.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی

محقق (سال)	موضوع	ابزار گردآوری	یافته‌های پژوهش
آگاروال و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)	ورود نسل Z به محیط‌های کاری؛ ساختاردهی مجدد سیاست‌ها و اقدام‌های منابع انسانی برای بهبود عملکرد و تعهد سازمانی	پرسش‌نامه (کمی)	کار منعطف، پاداش و قدرشناسی، جبران خدمات و مزایا، بازخورد، کار داوطلبانه و دیجیتال محوری بر رضایت شغلی کارکنان نسل Z تأثیر معناداری دارد. به‌علاوه فرصت‌های توسعه مسیر شغلی و نوآوری دیجیتال بر رضایت شغلی کارکنان این نسل تأثیر مستقیم معناداری ندارد.
هریس <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	نسل جدید کارکنان: آمادگی برای نسل Z در محیط‌های کاری	پرسش‌نامه (کمی)	این نسل برای آموزش کافی، باور به توانایی‌های خود، اهداف روشن، بازخورد مستمر، روابط مجازی و حضوری و رشد حرفه‌ای ارزش قائل است.
شرر و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)	جذب و نگهداشت استعدادها در سازمان‌های هزاره سوم	مصاحبه (کیفی)	برای نگهداشت استعدادها راه‌های متعددی می‌توان استفاده کرد؛ برای مثال، حمایت و تعادل بین کار و زندگی، اجتماعی کردن موفق کارکنان، توجه به سلامت و نگهداری طراوت و شادابی کارکنان، اعطای اوراق قرضه رسمی و غیررسمی در محل کار و دادن فرصت‌های مطالعاتی و شرکت در مجامع بین‌المللی.
محمدی و پورکیانی (۱۳۹۳)	تأثیر ابعاد سیاست‌های کلی نظام اداری در حوزه منابع انسانی بر نگهداشت کارکنان دانش‌محور	پرسش‌نامه (کمی)	اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری در حوزه منابع انسانی، در بدنه نظام آموزش عالی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و اعمال این سیاست‌ها، بر نگهداشت کارکنان دانش‌محور، تأثیر مثبت می‌گذارند. آن‌ها بیان کردند که بین عدالت محوری، شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی، رشد معنوی منابع انسانی و عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات و ماندگاری کارکنان دانش‌محور، رابطه معناداری وجود دارد.
شاطری، ایلی، رضاییان، قلی‌پور و مرادفام (۱۳۹۴)	عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی علم و فناوری	مصاحبه (کیفی)	مقوله‌های اصلی تأثیرگذار بر نگهداشت نخبگان در صنعت برق ایران، در قالب عوامل سازمانی، عوامل شغلی و سازوکارهای نگهداشت، شناسایی شدند. در این راستا، سازوکارهای نگهداشت استعدادها صنعت برق ایران عبارت‌اند از: تأمین نیازهای سطح بالا (معنوی)، پرداخت مبتنی بر عملکرد، مزایا، تأمین نیازهای سطح پایین (مادی) و پرداخت مبتنی بر

۱. Aggarwal, Sadhna, Gupta, Mittal & Rastogi

۲. Harris

۳. Sharer Jones, Morris, Harpel, Miesle & Dixon

با توجه به اینکه پژوهش حاضر، ماهیت اکتشافی دارد و متغیرها و ارتباط بین آن‌ها را از طریق پژوهش کیفی استخراج می‌کند، در این مرحله، چارچوب نظری یا فرضیه تحقیق ندارد. به عبارت دیگر، پژوهش حاضر فرضیه ندارد، بلکه سؤال محور است و می‌توان سؤال اصلی پژوهش را بدین شرح مطرح کرد: مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی چگونه است؟

همچنین می‌توان سؤال‌های فرعی پژوهش را بدین صورت مطرح کرد: ابعاد و مؤلفه‌های مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟ روابط بین ابعاد و مؤلفه‌های مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کیفی حاضر، از حیث مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران، جهت‌گیری فلسفی تفسیری دارد و بر نظریه ساختارگرایی اجتماعی مبتنی است. از نظر هدف، پژوهشی اکتشافی (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۷۹) و از نظر رویکرد، استقرایی (از جزء به کل) است. همچنین از نظر روش، پژوهشی کیفی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، میدانی است. از نظر استراتژی (روش اجرا) سعی شد که با استفاده از روش داده‌بنیاد چندگانه، اطلاعات لازم جمع‌آوری و با استفاده از ابزار مصاحبه، این اطلاعات کشف و درک شود (ساندرز و لوپس و ترونهیل، ۲۰۰۹). از سوی دیگر، این پژوهش از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها، به منظور ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی، از روش پژوهش کیفی بهره برده و برای ساخت مدل، از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد استفاده کرده است.

افرادی که در این پژوهش مشارکت کردند، خبرگان و متخصصان منابع انسانی دانشگاهی و سازمان‌های دولتی بودند. اطلاعاتی که از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۳۵ نفر از خبرگان این حوزه جمع‌آوری شد، به شرح جدول ۲ است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند، از نوع نمونه‌گیری نظری استفاده شد. با انجام این تعداد مصاحبه و با توجه به تکراری بودن داده‌های استخراج‌شده، مشخص شد که اطلاعات گردآوری‌شده به نقطه اشباع رسیده است و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست.

یکی از دلایل اصلی استفاده از روش داده‌بنیاد در این پژوهش آن است که روش داده‌بنیاد برای استخراج مؤلفه‌های مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی و شناسایی متغیرهای بومی و زمینه‌ای در حوزه حفظ و نگهداشت استعدادها نسل Z سازمان‌های دولتی راه‌گشا بوده است. روش یادشده، روشی فرایندمحور است که بررسی و تغییر یک پدیده طی زمان و توصیف مراحل مختلف آن را امکان‌پذیر می‌کند.

به منظور ارزیابی کیفیت پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیان (و همچنین سایر پژوهش‌های کیفی)، کوربین و استراوس (۱۹۹۸)، ۱۰ شاخص مقبولیت را معرفی کرده‌اند که بر مبنای آن، مقبولیت پژوهش حاضر ارزیابی می‌شود.



مقبولیت‌آبدین معناست که یافته‌های پژوهش تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق و خواننده در رابطه با پدیده در دست مطالعه موثق و باورپذیر است؛ اگرچه تبیین صورت‌گرفته از پدیده مدنظر، می‌تواند فقط یکی از تفاسیر معتبر و پذیرفتنی از آن پدیده باشد.

به‌دلیل محدودیت، سه شاخص زیر به‌عنوان نمونه معرفی می‌شود:

- تناسب: آیا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه در دست مطالعه و همچنین مشارکت‌کنندگان سازگاری و هم‌خوانی دارد؟ آیا مشارکت‌کنندگان می‌توانند خود را در خط داستان پژوهش مشاهده کنند؟ به‌منظور تحقق این معیار، یافته‌های پژوهش حاضر توسط سه نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی دانشگاهی و سازمان‌های دولتی، پالایش و تأیید شد. همچنین، نظریه پدیدارشنده، در اختیار دو نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و نظرهای تکمیلی آنان دریافت و اعمال شد. به‌طور مثال مدل کدگذاری استقرایی، پالایش مفهومی و مدل کدگذاری الگویی و شاخص‌های مطرح‌شده، طی جلسات مختلف به بحث گذاشته شده و در هر مرحله اصلاح و تکمیل شد.
- کاربردی بودن یا مفید بودن یافته‌ها: آیا یافته‌های پژوهش در حوزه در دست مطالعه، بینش و نگرش جدیدی فراهم می‌آورند؟ در این رابطه باید گفت یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند در بُعد عملی در زمینه اتخاذ فرایندهای منابع انسانی (به‌ویژه کارکرد حفظ و نگهداشت) مفید باشد. همچنین این یافته‌ها در بُعد نظری نیز در توسعه دانش در حوزه منابع انسانی دانشگاهی و سازمان‌های دولتی مؤثر است و بینش جدیدی را با خود به‌همراه دارد.
- مفاهیم: مفاهیم برای ایجاد درک مناسب از پدیده مدنظر و دستیابی به زبان مشترک در حوزه در دست مطالعه ضروری است؛ بنابراین یافته‌های پژوهش باید بتواند مفهوم‌پردازی‌های مناسبی با خود به‌همراه داشته باشد؛ به‌گونه‌ای که از نظر متخصصان حوزه در دست مطالعه جذاب، بدیع و ارزشمند باشد. در این پژوهش، شماری از مفاهیمی حضور دارند که در توسعه مفهومی ادبیات مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی مفید باشند. مفاهیمی نظیر محیط کار یادگیرنده، تقویت شایستگی فردی، فرهنگ کاری سالم و تقویت برند سازمانی نمونه‌هایی از این نوع هستند.

در این پژوهش پس از مصاحبه با ۳۵ تن از خبرگان حوزه منابع انسانی دانشگاهی و سازمان‌های دولتی، داده‌های کیفی، به‌روش داده‌بنیاد چندگانه (کدگذاری استقرایی، پالایش مفهومی و کدگذاری الگویی) جمع‌آوری و تحلیل شدند. هدف این پژوهش کیفی داده‌بنیاد، ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی است. رویکرد روش‌شناسی پژوهش کیفی، از مصاحبه با شرکت‌کنندگان و مرور متون مرتبط برای فراهم کردن این داده‌ها استفاده می‌کند. طبق نظر اوربچ و سیلور استیلن<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد از دو اصل مهم استفاده می‌کند:

۱. پرسش در رابطه با تجارب ذهنی مشارکت‌کنندگان، نه اندازه‌گیری آن‌ها؛

۲. خلق ایده‌ها و مفاهیم بر پایه کدگذاری تئوریک پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان.

مصاحبه با مشارکت‌کنندگان بر مبنای پژوهش داده‌بنیاد تا جایی ادامه می‌یابد که مشارکت‌کنندگان جدید، داده دیگری

۱. Credibility

۲. Auerbach & Silverstein

که به خلق مفاهیم جدید برای تئوری کمک کند، ارائه ندهند (گلاسر و استراوس؛ ۱۹۷۸).

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش (خبرگان)

عوامل جمعیت‌شناختی	زیر مؤلفه	تعداد	مجموع فراوانی
جنسیت	مرد	۲۲	۳۵ نفر
	زن	۱۳	
سن	کمتر از ۳۰ سال	۳	۳۵ نفر
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۳	
	۴۱ تا ۵۰ سال	۹	
	بالای ۵۰ سال	۵	
پُست سازمانی	مدیران ارشد	۸	۳۵ نفر
	مدیران میانی	۱۶	
	کارشناسان خبره	۶	
تحصیلات	کارشناسی و پایین‌تر	۹	۳۵ نفر
	ارشد	۱۴	
	دکتری	۷	
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۳	۳۵ نفر
	۵ تا ۱۵ سال	۱۲	
	۱۵ تا ۲۵ سال	۱۱	
	بالای ۲۵ سال	۴	

### یافته‌های پژوهش

این بخش به بیان نتایج به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها و کدگذاری آن‌ها می‌پردازد. فرایند کدگذاری شرایطی را فراهم آورد که در آن داده‌های خام به مفاهیم نظری توسعه یابند. فرایند تحلیل اطلاعات در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، مبتنی است بر کدگذاری استقرایی (خلق مفاهیم مقوله‌ها)، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه).

در ادامه، نحوه شکل‌گیری این مقوله‌ها از مفاهیم حاصل شده، به تفصیل شرح داده می‌شود. ابتدا کدگذاری باز و نحوه کدگذاری مصاحبه‌ها مطرح می‌شود و پس از تشریح نحوه شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها، به بیان روایتی از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و تئوری حاصل پرداخته می‌شود. بر اساس نظر چارمز (۲۰۱۴) اعتبار کدگذاری انتخابی، به قدرت روایت فرد از داستانی بستگی دارد که مقوله‌ها و مفاهیم را به هم مرتبط می‌کند. با توجه به اینکه در این پژوهش از روش تحلیل مالٹی گراند (نظریه داده‌بنیاد چندگانه) کرانهلم و گولد کوهل به‌عنوان مبنا استفاده شده است، داده‌های پژوهش، بر مبنای این روش تحلیل شدند.

### نتایج به‌دست‌آمده از کدگذاری استقرایی (باز)

! Glaser & Straus.

تحلیل نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با تحلیل تکه‌های داده‌های هر یک از افراد شروع می‌شود. مرحله آغازین شامل بخش‌بندی مستندات داده‌های مصاحبه برای تحلیل است. تفکیک داده‌ها به تکه‌ها، این امکان را فراهم می‌آورد که بتوان اجزای جداگانه داده‌ها را بررسی کرد و آن‌ها را به گونه‌ای مفهوم‌پردازی کرد که از موقعیت ویژه‌ای که داده‌ها در آن ایجاد شده‌اند، فراتر روند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸)، این فرایند به کدگذاری باز معروف است. در جدول ۳ کدهای مستخرج از مصاحبه، مفاهیم و مقوله‌های این پژوهش معرفی می‌شوند.

جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از کدگذاری استقرایی (باز)

نوع مقوله	مقوله	مفاهیم	کدهای ثانویه	
مقوله محوری	محیط کاری یادگیرنده	صمیمیت	نزدیکی	
			همکاری	غیر رسمی
				کمک به هم‌نوع
		همراهی		
		همدلی	هم‌فکری	
			همیاری	
			درک واقعیت	
		رشد	عقلانیت	
			تأکید روی مسئله	
			تحمل کردن	
		تفاوت‌ها	مطالعه	
			تطبيق پذیری	
			تبیین شرایط	
		توسعه مهارت‌ها	یادگیری	
			به کارگیری	
سازگاری				
هم‌سوئی با تغییر	تلاش و کوشش			
	کابرد			
	بسط و اشاعه			
بازار نیروی کار	عرضه و تقاضا			
	واقعیت‌های جامعه			
	نسبت نیروی کار			
قوانین و مقررات دولتی	رسمیت			
	آیین نامه			
	تمرکز			
میزان پشتکار و تلاش فرد	اراده			
	تلاش و کوشش			
	خلق دانش			
انعطاف‌پذیری	استقلال کسب و کارها			
	پذیرش			
	ضابطه‌مندی			
برنامه توسعه فردی	همیاری			
	دانش			
	مدیریت استعداد			
تجربه	تصمیم‌گیری			
	مذاکره			

نوع مقوله	مقوله	مفاهیم	کدهای ثانویه
	تقویت شایستگی فردی	آموزش	هماهنگی
		توسعه	پشتیبانی
بسترهای حمایتی سازمانی	فرهنگ سازمانی سالم	محیط غیررسمی	پذیرش
		توجه به ارزش‌ها	خرده فرهنگ‌ها
	حمایت مدیریت ارشد	باور	تداوم
		همراهی	استمرار

ادامه جدول ۳

نوع مقوله	مقوله	مفاهیم	کدهای ثانویه
موانع فردی	بدبینی	تک‌بعدی نگری	رفاه‌طلبی
		احتمال وجود اشتباه	آینده افراد
	بی‌اعتمادی	عدم تغییر	تجزیه و تحلیل
		انفعال	درک واقعیت
	مقاومت در برابر تغییر	افکار	عقلانیت
		رفتار	تأکید روی مسئله
موانع شغلی	وظایف روتین	فلات شغلی	باور داشتن
		تکرارپذیری	مطالعه
	تعارض‌های شغلی	جانشین‌پروری	تبیین شرایط
چشم‌انداز نامشخص	ابهام در توسعه مسیر شغلی	ساده‌اندیشی	تجزیه و تحلیل
		تصمیم‌گیری	درک واقعیت
		برنامه‌ریزی	عقلانیت
موانع سازمانی	ساختار سازمانی نامناسب	عدم شفافیت	تأکید روی مسئله
		آینده مبهم	باور داشتن
	بی‌توجهی به نقش و کارکرد واحد منابع انسانی	فضای رقابتی	پذیرش
		جو نامناسب	سابقه و زمینه
نتایج و پیامدهای فردی	افزایش ماندگاری	منفعت‌طلبی	خودخواهی
		برتری‌جویی	رقابت
	افزایش رضایت شغلی	دوام	طول عمر
نتایج و پیامدهای سازمانی	تقویت برند سازمانی	حفظ منافع افراد	کاهش هزینه
		خوشحالی	شادکامی
	کاهش هزینه‌های سازمانی	انگیزه	حالت درونی مثبت
		تصویر ذهنی	ذهنیت مثبت
		اعتبارآفرینی	جذب استعدادها
		صرفه‌جویی	تحقق اهداف سازمانی

نوع مقوله	مقوله	مفاهیم	کدهای ثانویه
		پس‌انداز	کاهش هزینه

### نتایج به‌دست آمده از پالایش مفهومی

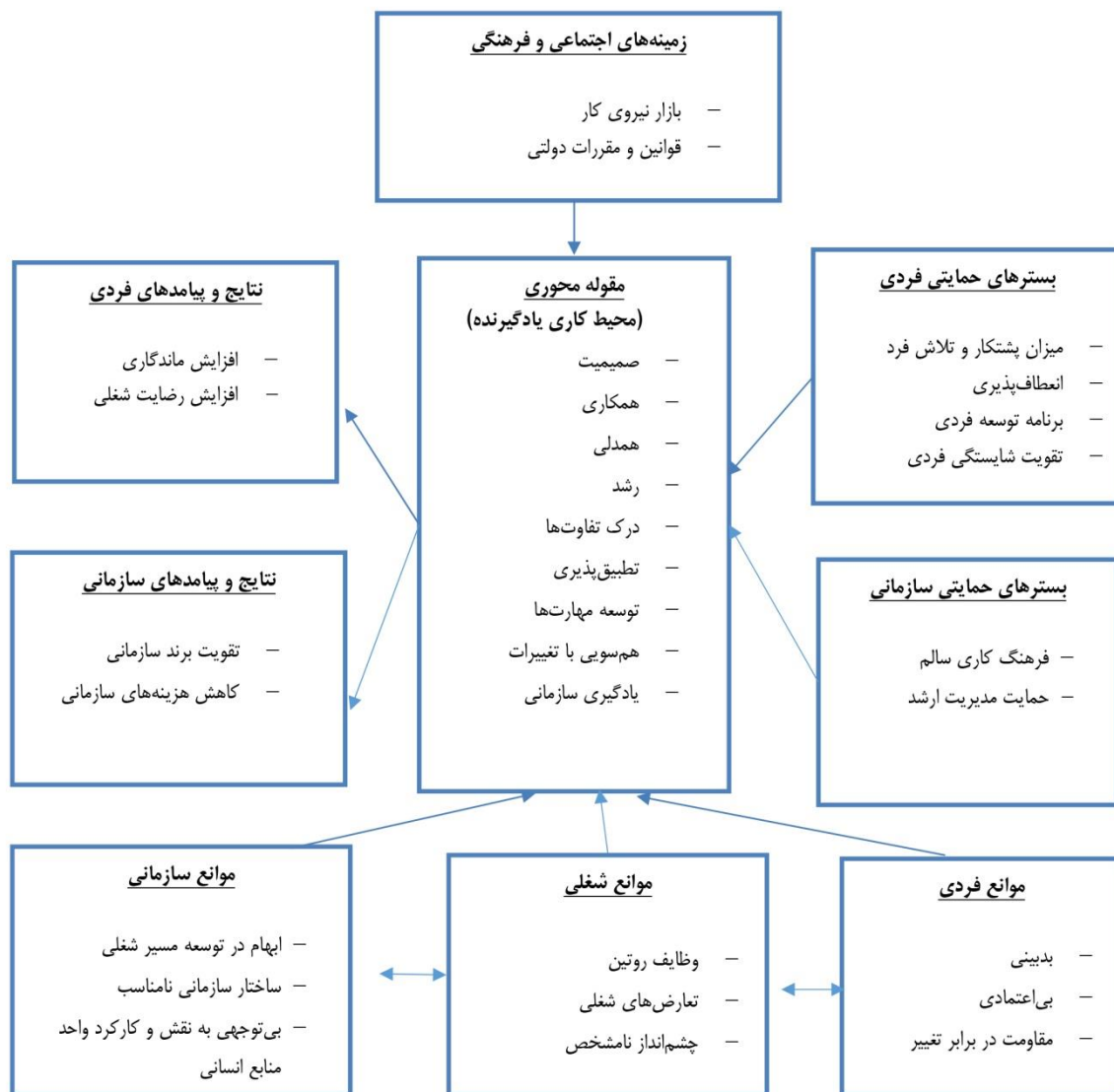
در این گام تفاوت این روش با تئوری داده‌بنیاد ظاهر می‌شود. پالایش مفهومی، به‌معنای شفاف‌سازی مفاهیم به‌صورت سازنده و انتقادی است. در جایگاه محقق، بایستی موضع انتقادی دربارهٔ چیزی را بیابیم که متفکران مختلف بیان کرده‌اند. در این مرحله باید به شش سؤال دربارهٔ پدیده مفهوم‌سازی شده پاسخ داده شود.

- تعیین محتوا: پدیدهٔ محوری این تحقیق محیط کاری یادگیرنده است. این پدیده به بررسی مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی می‌پردازد. بنابراین این پدیده شامل موضوعات زیر است:
  - مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی؛
  - کارکردهای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی؛
  - عوامل مؤثر بر نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی.
- جایگاه هستی‌شناسی پدیده: جایگاه هستی‌شناسی این پدیده را می‌توان در سازمان‌ها، در ساختار رسمی و در قالب‌های موقعیتی مشاهده کرد.
- تعیین زمینه (بستر) و پدیده‌های مرتبط: به‌طور حتم هیچ پدیده‌ای ایزوله نیست و در خلأ اتفاق نمی‌افتد.
  - حمایت مدیریت ارشد: اقدام‌های مدیران باعث تسهیل در نگهداشت استعداد در سازمان‌های دولتی می‌شود؛
  - فرهنگ سازمانی سالم: فرهنگ مشارکتی، به انتقال بهتر فرایند نگهداشت منجر می‌شود.
- تعیین کارکردها و اهداف: شناسایی زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی مؤثر بر نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی.
- تعیین منشأ و ظهور: از زمانی که کارکردهای منابع انسانی در سازمان‌ها شناسایی شدند و کارفرماها از استفاده کردند، فرایند حفظ و نگهداشت کارکنان، یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران بوده است؛ پس می‌توان گفت با وجود شکل‌گیری سازمان‌ها، فرایند حفظ و نگهداشت وجود داشته و دغدغهٔ مدیران بوده است.
- تعیین چگونگی صحبت کردن دربارهٔ پدیده: وقتی دربارهٔ نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی صحبت به میان می‌آوریم، از ویژگی‌ها و مؤلفه‌های آن صحبت می‌کنیم و اینکه نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی، در قالب چه فرایند و فعالیت‌هایی تحصیل می‌شوند.

### نتایج به‌دست آمده از کدگذاری الگویی

این مرحله همان کدگذاری محوری در تئوری داده‌بنیاد است. در این گام مقوله‌ها در بیانیهٔ نظریه یکپارچه می‌شوند. طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز، در پنج دسته قرار گرفتند: ۱. مقوله محوری؛ ۲. بسترهای حمایتی فردی و سازمانی؛ ۳. نتیجه و پیامدهای فردی و اجتماعی؛ ۴. زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی؛ ۵. موانع فردی و شغلی و سازمانی.

از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله محیط کاری یادگیرنده، در مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به‌منزله مقوله محوری، این است که در اغلب داده‌ها، ردپای آن را می‌توان به‌وضوح مشاهده کرد. برچسب انتخاب‌شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی و در عین حال از جامعیت برخوردار است. در این پژوهش سعی شده است که بر اساس مدل نظریه داده‌بنیاد چندگانه، مقوله محوری و سایر مقوله‌ها ارائه و روابط آن‌ها به‌صورت کاملاً عقلانی و مستدل ارائه شود. با توجه به توضیحات ارائه‌شده و تشریح اجزای مدل کدگذاری الگویی، مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی به‌صورت زیر طراحی شد.



شکل ۱. مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی

### انطباق نظری مدل

انطباق نظری، به‌معنای مقایسه نظریه در حال ظهور با نظریه‌های موجود است. نظریه‌های موجود باید به‌گونه‌ای با پدیده در دست بررسی مرتبط باشند. بدین منظور، پژوهشگر ابتدا تمامی نظریه‌های موجود در حوزه نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی را که تا امروز محققان مختلف بیان کرده‌اند، جمع‌آوری کرد. پژوهش‌های صورت‌گرفته در

خصوص کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی و رابطه آن با نگهداشت استعدادها با رویکردهای مختلفی انجام شده است. برای مثال، آگاروال و همکارانش (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «ورود نسل Z به محیط‌های کاری: ساختاردهی مجدد سیاست‌ها و اقدام‌های منابع انسانی برای بهبود عملکرد و تعهد سازمانی»، به این نتیجه رسیدند که کار منعطف، پاداش و قدرشناسی، جبران خدمات و مزایا، بازخورد، کار داوطلبانه و دیجیتال‌محوری، بر رضایت شغلی کارکنان نسل Z تأثیر معناداری دارد. به‌علاوه، فرصت‌های توسعه مسیر شغلی و نوآوری دیجیتال بر رضایت شغلی کارکنان این نسل تأثیر مستقیم معناداری ندارد که در پژوهش حاضر هم، مفهوم پیامدهای فردی و سازمانی، به‌عنوان یکی از نتایج در نظر گرفته شده است. در پژوهشی دیگر با عنوان «جذب و نگهداشت استعدادها در سازمان‌های هزاره سوم»، شرر و همکارانش (۲۰۱۶) به این نتیجه رسیدند که برای نگهداشت استعدادها، می‌توان از راه‌های متعددی استفاده کرد، از جمله: حمایت و تعادل بین کار و زندگی، اجتماعی کردن موفق کارکنان، توجه به سلامت و نگهداری طراوت و شادابی کارکنان، اعطای اوراق قرضه رسمی و غیررسمی در محل کار و دادن فرصت‌های مطالعاتی و شرکت در مجامع بین‌المللی. آن‌ها توجه به نیازهای کارکنان را به‌عنوان یکی از شرایط در نظر گرفته‌اند. در پژوهش حاضر نیز، برنامه توسعه فردی، به‌عنوان بسترهای حمایتی فردی در نظر گرفته شده است. محمدی و پورکیانی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «تأثیر ابعاد سیاست‌های کلی نظام اداری در حوزه منابع انسانی، بر نگهداشت کارکنان دانش‌محور؛ اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری»، به این نتیجه رسیدند که حوزه منابع انسانی در بدنه نظام آموزش عالی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و اعمال این سیاست‌ها، بر نگهداشت کارکنان دانش‌محور، تأثیر مثبت می‌گذارد. آن‌ها بیان کردند که بین عدالت‌محوری، شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی، رشد معنوی منابع انسانی و عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات و ماندگاری کارکنان دانش‌محور، رابطه معناداری وجود دارد. در پژوهش حاضر هم، مقوله ساختار سازمانی نامناسب به‌عنوان موانع سازمانی در نظر گرفته شده است. همچنین هریس (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «نسل جدید کارکنان: آمادگی برای نسل Z در محیط‌های کاری» به این نتیجه رسیدند که این نسل برای آموزش کافی، باور به توانایی‌های خود، اهداف روشن، بازخورد مستمر، روابط مجازی و حضوری و رشد حرفه‌ای ارزش‌قائل است. در میان نظریه‌های ارائه شده، دستاوردهای پژوهش حاضر در پژوهش‌های داخلی با پژوهش‌های شاطری و همکاران (۱۳۹۴) و محمدی و پورکیانی (۱۳۹۳) و در پژوهش‌های خارجی با نتایج پژوهش‌های شرر و همکاران (۲۰۱۶) و آگاروال و همکاران (۲۰۲۰) هم‌خوانی و سازگاری بیشتری دارد. بنابراین در فرایند انطباق نظری، نظریه‌ها و مقوله‌های موجود در دستاوردهای پژوهش دخالت داده شد و در نهایت، مفاهیم مدنظر تغییر نام داد و اصلاحات لازم صورت پذیرفت.

### اعتبارسنجی تجربی و ارزیابی انسجام نظری مدل

این مراحل جزء مراحل فرایند صحت‌گذاری است و با مرحله بعد، یعنی غنی‌سازی نظریه، گام‌های رفت‌وبرگشتی دارد و در حین غنی‌سازی نظریه این مراحل صورت می‌گیرد و حالت متوالی ندارد؛ بنابراین در حین غنی‌سازی نظریه و ارائه روایت داستان پژوهش، به ارزیابی انسجام نظری توجه می‌شود و در پایان مرحله غنی‌سازی نظریه تشریح می‌شود.

### غنی‌سازی نظریه

در این قسمت بر مبنای مقوله محوری و با کنارهم قراردادن و چیدمان سایر مقوله‌ها، تلاش می‌شود که روایتی از مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی بیان شود. همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، مقوله محوری

پژوهش، محیط کاری یادگیرنده است که حول پنج مقوله دیگر این روایت را شکل می‌دهد.

### مقوله محوری: محیط کاری یادگیرنده

در این پژوهش محیط کاری یادگیرنده به منزله مقوله محوری در نظر گرفته شده است؛ زیرا ردپای آن در بخش‌های مختلف داده‌ها به چشم می‌خورد و نقشی محوری دارد؛ به نحوی که می‌تواند سایر مقوله‌ها را حول خود جمع کند. از نظر متخصصان، سازمان یادگیرنده، سازمانی است که ظرفیت خود را برای خلق آینده، به‌طور مداوم توسعه می‌دهد. برای این سازمان فقط حفظ حیات کافی نیست، بلکه یادگیری برای ادامه حیات با یادگیری مولد در هم آمیخته می‌شود. این ترکیب، ظرفیت خلاق بودن در سازمان را افزایش می‌دهد. در واقع، مفهوم یادگیری در بافت این سازمان‌ها به شکلی جا گرفته است که در آن‌ها اصلاً نمی‌توانید یاد نگیرید. در سازمان خلاق، افراد به‌طور پیوسته ظرفیت خود را ارتقا می‌دهند تا آنچه در نظر دارند، خلق کنند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که از توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش برخوردار است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد. سازمان یادگیرنده این گونه تشریح شده است: سازمانی است که اعضای آن همیشه در حال یادگیری چیزهای جدیدند و آنچه می‌آموزند، در راستای بهبود کیفیت کالاها و خدمات، فرایندهای تولید، ارائه خدمات و محیط کاری کارکنان و عملکرد آن‌ها به کار می‌گیرند. سازمانی یادگیرنده است که بتواند از طریق فرایند ارتباط، دامنه رفتارهای بالقوه‌اش را تغییر و بهبود دهد. سازمانی یادگیرنده است که استنباط‌هایی را از تاریخ و تجربه‌های خود به دست آورد، آن‌ها را به صورت کاربردی راهنمای رفتارهایش قرار دهد. سازمان‌های یادگیرنده را سازمان دانش‌آفرین می‌نامند؛ بدین معنا که در این سازمان‌ها، خلق دانش و آگاهی‌های تازه و ابتکار، وظیفه تخصصی و ویژه نیست. سازمان دانش‌آفرین سازمانی است که هر فردی در آن انسانی خلاق و دانش‌آفرین است. در این سازمان تفکر، بحث‌های جمعی و کشف نظرها و افکار نو تشویق می‌شود و نوآوران پرورش می‌یابند.

پیتر سنگه<sup>(۱۹۹۸)</sup>، سازمان یادگیرنده را سازمانی تعریف می‌کند که به‌طور مستمر ظرفیت خود را برای خلق آینده‌اش افزایش می‌دهد. به عقیده وی، سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را ارتقا می‌بخشند تا به نتایجی که مدنظرشان است، دست یابند و بدین ترتیب، الگوهای جدید تفکر رشد یافته و اندیشه‌ای جمعی و گروهی گسترش می‌یابد. به بیان دیگر، به سازمان، ساختار، فرایند یا شبکه‌ای که در آن افراد به‌طور مداوم توانایی‌های خود را برای ایجاد نتایج مطلوب پرورش می‌دهند، سازمان یادگیرنده گفته می‌شود. سازمان‌های یادگیرنده را مانند سازمان‌هایی می‌دانند که دائم تغییر می‌کنند و از طریق فرایندهای خودسازمان‌دهی، به هم پیوسته و هماهنگ به حل مشکلات می‌پردازند. فرایند تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، از طریق گسترش یادگیری سازمانی است و یادگیری سازمانی، فعالیت مرکزی در سازمان یادگیرنده است. یادگیری سازمانی یعنی یادگرفتن از طریق افراد و گروه‌ها در سازمان؛ اما در مقابل، سازمان یادگیرنده، یعنی یادگرفتن از طریق سازمان به‌عنوان یک سیستم کلی. بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی تمایز وجود دارد. یادگیری سازمانی بر مشاهده و تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود در یادگیری جمعی و فردی سازمان متمرکز است؛ در حالی که سازمان یادگیرنده جهتی عملی دارد و از ابزارهای ارزشیابی یا آسیب‌شناسی‌ای منبعث می‌شود که به تعیین، توسعه و ارزیابی کیفیت فرایندهای یادگیری در درون سازمان مدد می‌رساند. در بحث سازمان‌های یادگیرنده، بر چه چیزی تمرکز



می‌کنیم؟ (سیستم‌ها، اصول و مشخصات سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند و به‌عنوان یک موجودیت جمعی تولید می‌کنند). در بحث یادگیری سازمانی، بر اینکه یادگیری چگونه در سازمان رخ می‌دهد، توجه می‌شود (مهارت‌ها، فرایندهای ایجاد و به‌کارگیری دانش). یادگیری سازمانی تنها یک جنبه از سازمان یادگیرنده است. در همین خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند:

«منظور از سازمان یا محیط کاری یادگیرنده، توانایی در بررسی و تجزیه و تحلیل فرایندهای سازمان است. سازمان‌های با ذهن باز روش‌های به‌کار گرفته‌شده خود را بررسی می‌کنند، از پذیرش ایده‌های نو برای اصلاح آن‌ها دریغ نکرده و حتی با آموختن روش‌های نو سعی در فراموشی رفتار گذشته خود دارند. تمام تلاش چنین سازمان‌هایی، به‌روز کردن دانش سازمانی است. با تقویت چنین فرهنگی در سازمان، امید به تحقق یادگیری در سازمان بسیار بالا می‌رود».

### بسترهای حمایتی فردی و سازمانی

بسترهای حمایتی مجموعه شرایطی هستند که زمینه پدید آمدن مد نظر را فراهم می‌سازند و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارند. بسترهای حمایتی فردی و سازمانی، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این پژوهش مقوله‌های «میزان پشتکار و تلاش فرد»، «انعطاف‌پذیری»، «برنامه توسعه فردی» و «تقویت شایستگی فردی»، به‌منزله بسترهای حمایتی فردی در نظر گرفته شده است. همچنین مقوله‌های «فرهنگ کاری سالم» و «حمایت مدیریت ارشد» به‌منزله بسترهای حمایتی سازمانی در نظر گرفته شده است. مفهوم توسعه فردی تنها به توسعه سازمانی محدود نمی‌شود و برای رشد دیگران در نقش‌هایی مانند معلم، راهنما، مشاور، مدیر، محصل و... را نیز دربرمی‌گیرد. وقتی در چارچوب مؤسسه‌ها پیشرفت شخصی صورت می‌گیرد، به روش‌ها، برنامه‌ها، ابزارها، تکنیک‌ها و سیستم‌های ارزشیابی که توسعه انسانی را در سطح فردی در سازمان‌ها پشتیبانی می‌کند، اشاره می‌کند. به عبارت ساده‌تر، روش‌های توسعه فردی که در سازمان‌ها از آن‌ها بهره می‌گیرند، همان روش‌هایی است که در زندگی فردی نیز برای توسعه می‌توان از آن‌ها استفاده کرد و به ارتقا و بهبود روش‌های زندگی فردی و شخصی پرداخت. ناپلئون هیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) همواره آموزش‌های خود را با این سؤال شروع می‌کرد: «آیا برای رسیدن به موفقیت اشتیاقی سوزان دارید؟». اگر به‌دست آوردن موفقیت یکی از حاشیه‌های زندگی شماست، احتمال دستیابی به هدف بسیار کم خواهد بود. باید برای به‌دست آوردن اهدافتان تلاش بی‌وقفه و متمرکز کنید. در مسیر توسعه فردی، باید برای هر آنچه موجب می‌شود اهدافتان تحقق یابد، اشتیاقی سوزان داشته باشید. بالا نگه داشتن انگیزه، چالشی در مسیر توسعه فردی است. گاهی دستیابی به هدف، خود می‌تواند انگیزه ایجاد کند؛ گاهی نیز ترس دست‌نیافتن به هدف، انگیزه ایجاد می‌کند. داشتن کوچ، یک تیم خوب یا شریکی که بتوان به او امید داشت، در ایجاد انگیزه برای دستیابی به هدف بسیار اثرگذار است. می‌توانم قول انجام کاری را در طول روز به خودم بدهم؛ اما اگر انجامش ندادم، چه کسی آن را به من یادآوری می‌کند؟ هرچند که وقتی نیات و تصمیمات خود را با صدای بلند بگویم، یکپارچگی شخصیت ما، اجازه شکست را نمی‌دهد. برای آنکه در حرکت‌ماندن خودمان را تضمین کنیم، حتماً لازم است که پشتیبانی، دلگرمی و حمایت دریافت کنیم و رشد و توسعه مستمر داشته باشیم. برای رشد و توسعه مستمر نیز باید از دیگران کمک گرفت. دیگرانی که مسیر توسعه فردی را قبلاً طی کرده‌اند یا تخصص دارند که ما را در مسیر تغییر و بهبود کمک کنند. برنامه توسعه فردی، یک برنامه اجرایی است که برای ارتقای دانش و مهارت‌های یک شخص طراحی و نوشته می‌شود. این

<sup>۱</sup> Napoleon Hill

برنامه، اغلب با برنامه‌ریزی شغلی و فعالیت‌های مربوط به آن همراه است. برنامه توسعه فردی، همچنین ممکن است که در چارچوب آموزشی برای کمک به دانشجویان و دانش‌آموزان در راستای پیشرفت تحصیلی کوتاه‌مدت یا بلندمدت تدوین شود. در واقع، برنامه توسعه فردی به تمام افراد کمک می‌کند تا بهترین خودشان باشند. در سازمان‌ها یک برنامه توسعه فردی به کارمندان کمک می‌کند تا قوت‌ها و زمینه‌های پیشرفت خود را بهتر درک کنند. این برنامه، باید شامل مراحل واضح و کاربردی باشد که به کارمندان کمک کند تا در زمینه پیشرفت شغلی خود بهتر عمل کنند. IDP نقشه‌راهی برای رسیدن به موفقیت برای تمام افراد هر نهاد یا سازمان است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص بیان می‌دارد:

«اولین گام برای تهیه برنامه‌ریزی توسعه فردی مؤثر این است که بررسی کنید کدامیک از فرصت‌های شغلی به شما انگیزه می‌دهد و درمورد آن چه برایتان انرژی‌بخش است و به آن علاقه‌مند هستید، تأمل کنید. این دیدگاه در برنامه‌ریزی فردی به شما کمک می‌کند تا همواره در شغلتان رو به جلو حرکت کنید؛ چراکه در موضوعات و فعالیت‌هایی که برایتان مهم‌تر هستند، بیشتر تلاش خواهید کرد. بعضی از نکاتی که باید در برنامه توسعه فردی به‌خوبی به آن‌ها توجه کنید.»

### زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی مؤثر بر نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی

زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی بر نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی، از وقایع و شرایطی است که بر مقوله محوری اثر می‌گذارند. دو مقوله «بازار نیروی کار» و «قوانین و مقررات دولتی» تحت مؤلفه‌های اثرگذار بر محیط کاری یادگیرنده در نظر گرفته شده است. نیروی کار یک جامعه، عبارت است از تعداد افرادی که بر اساس قانون، در سن اشتغال قرار گرفته‌اند. این رقم، مجموع بیکاران هر کشور را نیز دربرمی‌گیرد. امروزه، نقش و اهمیت نیروی انسانی در فرایند تولید و ارائه خدمات در جوامع بشری، به‌عنوان مهم‌ترین عامل مشخص شده است. با نگاهی به مراحل تمدن بشری، مشخص می‌شود که نقش نیروی انسانی، از نیروی کار ساده به سرمایه انسانی تکامل یافته است؛ زیرا پیشرفت تکنولوژی بدون تحولات نیروی انسانی، کارایی ندارد. در عصر حاضر، دیگر تزریق منابع مالی، فاکتور اصلی توسعه نیست، بلکه تحولات و بهره‌وری نیروی انسانی از رشد خود، سبب ارتقای سازمان‌ها و به‌تبع آن، توسعه نظام‌های اقتصادی در جهان می‌شود؛ به‌طوری که سرمایه‌های انسانی میزان سرمایه‌های مادی را تعیین می‌کنند. به‌جرت می‌توان ادعا کرد که هر ماشینی، در نهایت ظرفیت تعریف شده و مشخصی دارد که بیش از آن نمی‌توان انتظار داشت؛ اما ظرفیت‌های انسان تا بی‌نهایت است و همچنین، تاکنون هیچ فرایند تولیدی اختراع نشده است که به کار انسانی نیازمند نباشد. عقب‌افتادگی کشورهای توسعه‌نیافته، به‌طور اساسی تحت تأثیر پدیده بهره‌وری پایین است؛ بنابراین رشد بالای بهره‌وری، به‌خصوص بهره‌وری نیروی انسانی، کار همه فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. استفاده صحیح از نیروی انسانی، به‌مثابه ارزشمندترین و بزرگ‌ترین ثروت هر جامعه، در قالب مسئله‌ای حائز اهمیت، در کانون توجه دولت‌ها بوده است. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که انسان، هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می‌شود و تحقیق اهداف توسعه تا حد شایان توجهی، به نحوه اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی دارد. در این میان، تجربه نشان داده است که کوچک‌سازی دولت‌ها و میدان‌دادن به بخش خصوصی و تعاونی، هم‌زمان روند بهره‌وری، سرمایه‌گذاری، مشارکت و منابع انسانی را ارتقا می‌دهد. بنابراین بهره‌وری منابع انسانی، یکی از رکن‌های مهم هر مؤسسه یا سازمان است. یکی از عواملی که می‌تواند در تبدیل کشورهای مختلف به قدرت‌های اقتصادی مؤثر باشد، در دسترس بودن نیروی کار ارزان‌تر است. برای نمونه، کشور برزیل با در اختیار داشتن بخش‌های گسترده و توسعه‌یافته کشاورزی، معدن، تولید، خدمات و همچنین نیروی

کار، از تولید ناخالص داخلی (برابری قدرت خرید) بیش از سایر کشورهای آمریکای لاتین برخوردار است و این امر برزیل را به قدرت اقتصادی منطقه تبدیل کرده است و با داشتن منابع طبیعی گسترده و نیروی کاری غنی، قدرتمندترین اقتصاد آمریکای جنوبی است. از جمله ارزان‌ترین نیروهای کار در جهان، می‌توان نیروی کار در کشورهای ماداگاسکار، بنگلادش، پاکستان، غنا، ویتنام و هند را نام برد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص بیان کرد:

«من فکر می‌کنم، مفید است که تحرک نیروی کار را مشابه تحرک جمعیت ببینیم. به‌طور معمول بیشتر مردم به‌خاطر هزینه‌های بالای مالی و روانی نقل مکان، در جایی که هستند، می‌مانند. به‌رحال، در هر زمان، اشخاصی هستند که در عکس‌العمل نشان دادن به تغییرات محیطی، تکنولوژیکی و قضایی، از منطقه‌ای به منطقه دیگری نقل مکان می‌کنند.»

### موانع فردی و شغلی و سازمانی مؤثر بر نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی

موانع فردی و شغلی و سازمانی، مجموعه‌ای از وقایع و شرایطی هستند که پس از شروع مطالعه و در حین اجرای پژوهش رخ می‌دهند. در پژوهش حاضر موانع، عواملی هستند که در فرایند محیط کاری یادگیرنده رخ می‌دهند. مقوله‌های «بدبینی»، «بی‌اعتمادی» و «مقاومت در برابر تغییر» به‌منزله موانع فردی، مقوله‌های «وظایف روتین»، «تعارض‌های شغلی» و «چشم‌اندازهای نامشخص» به‌منزله موانع شغلی و مقوله‌های «ابهام در توسعه مسیر شغلی»، «ساختار سازمانی نامناسب» و «بی‌توجهی به نقش و کارکرد واحد منابع انسانی» به‌منزله موانع سازمانی اثرگذار در محیط کاری یادگیرنده در نظر گرفته شده است. در مواقع بسیاری، افراد احساس می‌کنند بعضی از کارهایی که آن‌ها دوست دارند، به‌دلیل موانع شغلی دست‌یافتنی نیست. گاهی اجازه ایجاد بعضی از این موانع شغلی، ممکن است برای شرکت‌ها غیرقانونی باشد؛ اما هر روزه در سراسر جهان، افراد به‌خاطر این موانع، کارهای خود را از دست می‌دهند یا از استخدام آن‌ها جلوگیری می‌شود. موانع فردی و شغلی و سازمانی، همیشه به‌آسانی معلولیت‌ها یا تبعیض گذاشتن تشخیص داده نمی‌شوند. گاهی مانع به‌علت یک برنامه کاری دست‌نیافتنی، چارچوب زمانی، مدت زمان طولانی پروژه و حتی، کمبود وسایل حمل‌ونقل است. دلایل متفاوتی برای وقوع موانع شغلی وجود دارد؛ اما حفظ امیدواری و انگیزه، به ما در جست‌وجوی کار کمک می‌کند. وقتی با چالش شغلی دشوار روبه‌رو هستید، ممکن است به‌راحتی اهداف بلندمدت خود را فراموش کنید. باید چشمان خود را به تصویر بزرگ‌تری نگه دارید. به خود یادآوری کنید که چرا کاری را انجام می‌دهید. برای تجسم رسیدن به آن نقطه‌ای که تلاش می‌کنید، وقت بگذارید. برای تحقق این رؤیا چه اقدام‌هایی باید انجام دهید؟ اقدام‌های شما برای غلبه بر موانع در حرفه شما، باید با اهدافتان هم‌سو باشد. به همین ترتیب، تمرکز بر رؤیای‌تان، می‌تواند کمک کند تا بدون توجه به موانعی که بر سر راهتان قرار می‌گیرد، انگیزه خود را حفظ کنید. شما در میانه مسیر شغلی خود هستید و به نظر می‌رسد همه چیز مرتب و آرام است. شما به‌طور مداوم به اهداف بزرگ و کوچک خود می‌رسید. آخرین پروژه‌ای که روی آن کار می‌کردید، سرانجام تأیید شده است و ناگهان به موانعی در جاده شغلی خود برمی‌خورید! چیزی شما را از برداشتن گامی دیگر باز می‌دارد؟ غلبه بر موانع در شغل، بخشی اجتناب‌ناپذیر از سفر است. مهم نیست که در چه نقطه‌ای از زندگی حرفه‌ای خود قرار دارید، حتماً با موانعی روبه‌رو خواهید شد. بعضی از آن‌ها می‌توانند شما را به عقب برگردانند یا پیشرفت شما را متوقف کنند و بعضی از چالش‌ها، حتی باعث می‌شود به توانایی‌های خود شک کنید. ممکن است با حجم کاری بیش از حد روبه‌رو شوید یا به‌سادگی در نقشی گیر کرده باشید که با مهارت‌های شما مطابقت ندارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص گفت:

«موانع ارتباطی، بیشترین دلیل تکرار برخوردها در محیط کار است. با وجود اینکه انواع و علت‌های متفاوتی برای موانع

شغلی وجود دارد، ارتباطات از همه چالش برانگیزتر است. این مانع می‌تواند به علت همکاری ناسازگار، مشکلات ترجمه زبان و یا یک تفاوت نظر ساده میان کارمندان باشد. اهمیتی ندارد که علت این مانع چیست، برای این موقعیت، شما باید آرام و خونسرد بمانید. یک فکر آرام سبب می‌شود تا به مشکل سرعت ندهیم.»

### نتایج و پیامدهای نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی

پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مدنظر حاصل می‌شوند. پیامدهای ناشی از محیط کاری یادگیرنده در بُعد فردی، شامل «افزایش ماندگاری» و «افزایش رضایت شغلی» و در بُعد سازمانی شامل «تقویت برند سازمانی» و «کاهش هزینه‌های سازمانی» است. به‌عنوان یک مدیر، چه تازه‌کار و چه کهنه‌کار، فراموش نکنید که کارمندان قلب کسب‌وکار شما هستند. پس برای اینکه این قلب از تپش باز نایستد و مجموعه شما حرکت رو به جلویی داشته باشد، لازم است تا از هیچ تلاشی برای حفظ ماندگاری آن‌ها دریغ نکنید. مثل هر فعالیت بازاریابی دیگری، در شروع باید زمانی را به تجزیه و تحلیل رقبا اختصاص دهید و نزدیک‌ترین رقیب به سازمان خود را شناسایی کنید. بررسی کنید این شرکت برای تقویت برند کارفرمایی خود چه کاری انجام می‌دهد. با انجام این تحقیقات، به مشکلات و کمبودهای برند خود پی می‌برید. برند کارکنان شما باید با فرهنگ سازمانتان هماهنگ باشد. همیشه در نظر داشته باشید که کارمندان سازمان، شاید فرهنگ را همانند مدیران نمی‌بینند. پس با نظرسنجی از کارکنان، محیط کاری را که برای آن‌ها فراهم کرده‌اید، بهتر بشناسید و برند خود را منطبق بر این فرهنگ بسازید. این مسئله اهمیت زیادی دارد؛ زیرا کسی که به‌تازگی در یک سازمان استخدام شده است، به‌سادگی با دیدن عدم تطابق فرهنگ سازمانی با انتظاراتی که برند برای او به‌وجود آورده بود، ناامید می‌شود. تقویت برند کارفرمایی و ایجاد تجربه خوب برای آن‌ها، به این معناست که گاهی قوانین می‌توانند منعطف باشند یا روش‌های انجام کار متنوع شوند. در صورت داشتن شرایط کاری مفرح و خوب، می‌توانید مفیدترین و وفادارترین کارمندان را در سازمان خود داشته باشید. شرکت‌هایی مثل ویرجین<sup>۱</sup>، گوگل<sup>۲</sup> و زاپوس<sup>۳</sup> را در نظر بگیرید که فرهنگ سازمانی شادی دارند. داشتن محیط کار دل‌چسب باعث می‌شود که کارمندان اتفاق‌های محل کار خود را در شبکه‌های اجتماعی به‌اشتراک بگذارند و این مطالب به بازوی تبلیغاتی برای تقویت برند کارفرمایی شما تبدیل می‌شود. یکی از وظایف مهم مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، حفظ و نگهداری نیروی انسانی است. میزان ماندگاری کارکنان، معیاری است برای اندازه‌گیری درصد کارکنانی که برای مدت مشخصی شاغل مانده‌اند. ماندگاری کارمندان فرایندی است که باعث می‌شود کارمندان در شرکت بمانند. شرکت‌ها تمام تلاش خود را برای استخدام استعدادها انجام می‌دهند و پس از استخدام این کارکنان، صاحبان مشاغل، باید اطمینان حاصل کنند که کارمندان فوراً آنجا را ترک نمی‌کنند. در صورتی که شرکت‌ها رفتار صحیحی با کارمندان خود نداشته باشند، ترک خدمت کارکنان می‌تواند بسیار پرهزینه باشد. برای حفظ استعدادهای برتر، باید بیش از یک استراتژی رقابتی ارائه دهید. باید کارمندان را با فرایند یادگیری و رشد درگیر کنید. باید هر ماه، میزان نگهداری کارکنان را ردیابی کنید تا بتوانید به‌سرعت در برابر هرگونه ترتیبات بازپرداخت سلامتی واکنش نشان دهید. شرکت‌هایی که برای حفظ

۱. Virgin Group

۲. Google

۳. Zappos

ماندگاری کارمندان ارزش قائل هستند، سودآوری بیشتری دارند. در مطالعات انجام شده در دانشگاه ایلینویز شمالی، این نتیجه حاصل شد که شرکت‌های با تغییر کارمند کمتر، چهار برابر سودآوری بیشتری از رقبای خود دارند که تغییر و جابه‌جایی بیشتری را تجربه می‌کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص می‌گوید:

«یکی از تدابیر مهم در نگهداری منابع انسانی، ارائه اطلاعات معتبر و مربوط به هنگام استخدام افراد می‌باشد، بدین معنی که می‌بایستی اطلاعاتی را که متقاضی شغل در حین فرایند استخدام از سازمان و شغل آینده به‌دست می‌آورد، بر مبنای واقعیات باشد تا توقعاتی غیرمنطقی در او به‌وجود نیاید. هر قدر انتظارات فرد با ادراکات وی از واقعیات شغل تطابق بیشتری داشته باشد، به همان اندازه احتمال ماندن فرد در سازمان افزایش می‌یابد.»

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش تصمیم گرفته شد که مؤلفه‌های مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی شناسایی و استخراج شوند. بدین ترتیب با استفاده از تحلیل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به روش داده‌بنیاد (کدگذاری استقرایی، پالایش مفهومی و اکدگذاری الگویی) ۵ مقوله اصلی و ۳۱ مفهوم نمایان شد. هر نسلی از ساعت کار، توازن کار زندگی، دورکاری، ارتباطات و دریافت بازخورد، تصویر مشخصی دارد. سیاست منابع انسانی / فلسفه مشترک، افزایش تصمیم‌گیری‌های جمعی و توسعه برنامه‌های آموزشی داخلی با تمرکز بر تفاوت‌ها، می‌تواند برای غلبه بر تضاد نسل‌ها در سازمان مؤثر باشد. در واقع، همه این‌ها، روش‌هایی برای ایجاد ارتباط درست بین نسل‌هاست. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که جهت نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی، می‌بایست به محیط کاری یادگیرنده توجه کرد و زمینه‌های ساختاری و کارکردی نقش منابع انسانی سازمان‌های دولتی، می‌بایست در سطح کلان شناسایی شوند و به اثبات برسند. این بررسی نشان داد که در اکثر فرایندهای نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی، این کارکردها و قابلیت‌ها به‌صورت نظام‌مند و دقیق پایش نمی‌شود که حتماً باید در زمینه نگهداشت استعدادها، بازنگری‌های اساسی صورت پذیرد. بررسی سایر پژوهش‌ها هم ثابت کرد که به‌صورت موردی، مفهوم‌ها و مقوله‌هایی برای محیط کاری یادگیرنده معرفی و شناسایی شده‌اند که در ادامه، به چند نمونه مشترک اشاره می‌شود. آگاروال و همکاران (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیدند که کار منعطف، پاداش و قدرشناسی، جبران خدمات و مزایا، بازخورد، کار داوطلبانه و دیجیتال‌محوری، بر رضایت شغلی کارکنان نسل Z تأثیر معناداری دارد. به‌علاوه فرصت‌های توسعه مسیر شغلی و نوآوری دیجیتال، بر رضایت شغلی کارکنان این نسل تأثیر مستقیم معناداری ندارد که با نتایج و پیامدهای سازمانی پژوهش حاضر هم‌سو است. شرر و همکاران (۲۰۱۶) به این نتیجه رسیدند که از برای نگهداشت استعدادها راه‌های متعددی می‌توان استفاده کرد، از جمله حمایت و تعادل بین کار و زندگی، اجتماعی کردن موفق کارکنان، توجه به سلامت و نگهداری طراوت و شادابی کارکنان، اعطای اوراق قرضه رسمی و غیررسمی در محل کار و دادن فرصت‌های مطالعاتی و شرکت در مجامع بین‌المللی که با بسترهای حمایتی فردی پژوهش حاضر هم‌سو است. محمدی و پورکیانی (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که حوزه منابع انسانی در بدنه نظام آموزش عالی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و اعمال این سیاست‌ها، بر نگهداشت کارکنان دانش محور، تأثیر مثبت می‌گذارد. آن‌ها بیان کردند که بین عدالت‌محوری، شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی، رشد معنوی منابع انسانی و عدالت در نظام پرداخت

و جبران خدمات و ماندگاری کارکنان دانش محور، رابطه معناداری وجود دارد که با نتایج موانع فردی و سازمانی و اجتماعی پژوهش حاضر همسو است.

### محدودیت‌های پژوهش و موضوعات پیشنهادی برای پژوهشگران

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به این نکته اشاره کرد که باید تعمیم‌پذیری تئوریک با احتیاط صورت گیرد. همچنین، می‌توان به خودسانسوری بعضی مصاحبه‌شوندگان به دلیل جایگاه ایشان اشاره کرد. در این خصوص به پژوهشگران علاقه‌مند در این حوزه پیشنهاد می‌شود که در خصوص نحوه سنجش و اندازه‌گیری مقوله نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی، بررسی الزامات و چگونگی پیاده‌سازی نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی بررسی شود. همچنین در خصوص نقد و ریشه‌یابی عوامل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی تحقیقاتی انجام شود.

پژوهش حاضر نشان داد که مفهوم محیط کاری یادگیرنده از نظر ساختاری و کارکردی، هنوز در مراحل ابتدایی قرار دارد. در همین راستا، مجموعه‌ای از پیشنهادها در نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی ارائه می‌شود:

- ریشه‌یابی دقیق پیش از ارائه هرگونه راه‌کار: همان‌طور که اشاره شد، هر پدیده‌ای علت یا علت‌هایی دارد. ارائه راه‌کار برای مشکلات، بدون شناسایی دقیق ریشه‌های آن، گاهی به وخیم‌تر شدن اوضاع منجر می‌شود و گاهی به حل مشکل کمکی نمی‌کند یا اینکه به درمان موقتی منجر می‌شود و به علت پابرجا بودن ریشه آن، مشکل دوباره رخ می‌نماید. در نتیجه، لازم است پیش از ارائه هرگونه راه‌کار، مشکل به‌طور دقیق ریشه‌یابی شود. برای این منظور، تکنیک‌هایی مانند تکنیک پنج چرا، نمودار استخوان ماهی، تطبیق مداوم مسئله‌محور، تحلیل علل ریشه‌ای و تکنیک‌های مشابه دیگر وجود دارد که می‌توان از آن‌ها بهره گرفت.
- متخصصان حوزه سرمایه‌های انسانی معتقدند که مدیران نسل‌های قبلی، برای مدیریت نسل Z مناسب نیستند و باید مدیریت آن‌ها را به‌دست هم‌نسلی‌های خودشان به‌سپاریم. به همین دلیل، شرکت‌هایی که برای آینده کسب‌وکار خود نگران‌اند، حتماً نیاز است که برای پرورش نیروی کار ماهر در سطوح کارشناسی و مدیریت نسل جدید نیروی کار، آکادمی آموزشی خود را راه‌اندازی کنند.
- مدیران باید فضایی را برای ایجاد اعتماد عمومی و بلوغ کارکنان در محیط کار ایجاد کنند تا بشود به شکل صحیحی از امکانات رفاهی و سرگرمی‌های محیط کار در جهت افزایش بازده کاری استفاده کرد.
- مدیران بایستی درباره نسل‌های جدید نیروی کار مطالعه و تحقیق کنند تا تفاوت‌های هر نسل را با نسل‌های دیگر بشناسند. باید این نیروها را زیر نظر گرفت تا خواسته‌هایشان شناسایی شود.
- در هر مرحله از کار، مدیران باید کنار این نیروها برای رسیدن به نتیجه مدنظر بمانند. آن‌ها در مراحل مختلف به همراهی مربیان کسب‌وکار نیاز دارند.
- نسل Z علاقه دارد که در جریان بازخورد کاری خود قرار بگیرد؛ پس مدیران باید با شیوه‌های مختلف و مؤثر از بازخورد دادن به کارمندان غافل نشوند و با این موضوع آشنا باشند
- مدیران باید همیشه به‌دنبال ایجاد فضای آموزشی برای این نسل باشند؛ چرا که علاقه‌مندی برای به‌روزر بودن

- اطلاعات و دانش کاری، یکی از عوامل رضایت شغلی برای نسل Z است.
- نگهداشت استعداد در سازمان‌های دولتی در یک محیط ایستا فعالیت نمی‌کند و بایستی به‌صورت پویا و سازمان‌دهی شده شکل گیرد؛ بنابراین واحد منابع انسانی سازمان‌های دولتی، به‌عنوان متولی اصلی این حوزه، می‌بایست مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی خودش را بر اساس ویژگی‌های خود تنظیم کند و برای آن، نظام بازخورد و ارزیابی تأسیس کند.

## منابع

- آشوک، چاندا و شیلیا، کبرا، راهبرد منابع انسانی: معماری تغییرات، ترجمه حسن رنگریز و عباسعلی حاجی کریمی، (۱۳۸۴)، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- توکلی نژاد، حسن؛ جزنی، نسرين؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ افشار کاظمی، محمدعلی (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان. *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸ (۴)، ۱۵۵-۱۸۵.
- حیدری، اکبر (۱۳۸۹). *بررسی رابطه بین عوامل مؤثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان در کارخانه تراکتورسازی تبریز*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۷۹). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. (چاپ پنجم)، تهران: انتشارات آگاه.
- سنجقی، محمدابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو؛ شمس احمر، مهران (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی نظام نگهداری منابع انسانی با رویکرد راهبردی و ارائه الگوی مناسب (مطالعه موردی در یک سازمان دفاعی). *فصلنامه راهبرد دفاعی*، ۹ (۳۴)، ۲۷-۵۳.
- شاطری، کریم؛ ایلی، خدایار؛ رضاییان، علی؛ قلی‌پور، آرین؛ مرادفام، شعله (۱۳۹۴). عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی علم و فناوری. *فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۳ (۱۲)، ۵۱-۷۸.
- عشاقی، لیلا (۱۳۹۱). *بررسی رابطه سبک‌های مدیریت با نظام حفظ و نگهداری نیروی انسانی در سازمان گمرک اصفهان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- گوهریان، حامد (۱۳۹۵). *شناسایی عوامل تأثیرگذار در نگهداری و حفظ منابع انسانی در بانک سپه*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- محمدی، مرضیه؛ پورکیانی، مسعود (۱۳۹۳). تأثیر ابعاد سیاست‌های کلی نظام اداری در حوزه منابع انسانی بر نگهداشت کارکنان دانش محور در بدنه نظام آموزش عالی ایران. *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، ۵ (۱۳)، ۲۳-۳۰.

## References

- 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. (2005). *Strategic human resource management*. (4<sup>th</sup> ed.). London.

- Ashok, Ch. & Shilpa, K. (2005). *Human Resource Strategy: Architecture of Changes*, (Hasan Rangriz & Abbas Ali Haji Karimi, Trans.) Tehran, Commercial Publishing Company. (in Persian)
- Auerbach, C.F. & Silverstein, L.B. (2003). *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*. New York University, New York.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*, 29(6), 640-663.
- Birt, M., Wallis, T. & Winternitz, G. (2004). Talent retention in a changing workplace. *South African Journal of Business Management*, 35(2).
- Choudhary, S. (2016). A study on retention management: how to keep your top talent. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 5(3), 17-31.
- Corbin, J. M. & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21
- Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Maill Valley: Sociological.
- Gohrian, H. (2015). *Identifying the influencing factors in the maintenance and preservation of human resources in Sepah Bank*. Master's thesis, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Management and Accounting. (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.
- Harmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. (2<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harris, K. (2020). *A new generation of workers: preparing for generation Z in the workplace*. Senior thesis, University of South Carolina.
- Heydari, A. (2010). *Investigating the relationship between effective factors in maintaining and maintaining human resources and organizational commitment of employees in Tabriz tractor factory*, Master's thesis, Tehran, Allameh Tabatabai University. (in Persian)
- Hill, N. (2005). *Think and grow rich*. California: Tarcher.
- 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>
- Kaye, B., & Jordan, E. S. (2001). Retaining key employees. *Public Management*, 83, 6-11.
- McCrindle, M. & Fell, A. (2019). *Understanding generation Z: recruiting, training and leading the next generation*. McCrindle Research Pty Ltd.
- Mohammadi, M., Pourkiani, M. (2014). The effect of the dimensions of the general policies of the administrative system in the field of human resources on the retention of knowledge-oriented employees in the body of Iran's higher education system. *Public Administration Mission Quarterly*, 5 (13), 23-30. (in Persian)
- 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.



- Oshaghi, L. (2012). *Investigating the relationship between management styles and human resources maintenance system in Isfahan Customs Organization*. Master's thesis, Tehran, Allameh Tabatabai University. (in Persian)
- 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>.
- Sanjaghi, M.E., Farahi Bozanjani, B., Shams Ahmar, M. (2011). Pathology of the human resources maintenance system with a strategic approach and providing a suitable model (a case study in a defense organization). *Defense Strategy Quarterly*, 9 (34), 27-53. (in Persian)
- Sarmad, Z., Bazargan, A. & Hejazi, E. (2000). *Research methods in behavioral sciences*. (5<sup>th</sup> ed.), Tehran: Aghat Publications. (in Persian)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Italy: Pearson Education Limited.
- Scott, D., McMullen, T. & Royal, M. (2012). Retention of key talent and the role of rewards. *WorldatWork Journal*, 21(4), 58-70.
- Senge, P. (1998). 'The Practice of Innovation', *Leader to Leader* 9. <http://pdf.org/leaderbooks/121/summer98/senge.html>
- Sharer, E., Jones, C.J., Morris, A., Harpel, A., Miesle, A. & Dixon, J. (2016). *Recruiting and Maintaining Millennial Talent for The JM Smucker Company*.
- Shateri, K., Abili, Kh., Rezaeian, A., Gholipour, A. & Moradfam, S. (2014). Factors affecting the preservation of talents and organizational elites of Iran's electricity industry in line with the realization of the general policies of science and technology. *Strategic and Macro Policy Quarterly*, 3 (12), 51-78. (in Persian)
- Strauss, A., Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique* (2<sup>th</sup> ed.), Sage, Newbury Park, London.
- Tavakolinejad, H., Jazani, N., Memarzadeh Tehran, Gh., Afshar Kazemi, M.A. (2015). Identifying and prioritizing effective factors in employee retention. *Bi-Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, 8 (4), 155-185. (in Persian)