

# Public Organizations *Open Access* Management

Autumn (2024) 12(4): 167-186

 DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.72159.5023>

Received: 23/July/ 2024

Accepted: 18/Nov/2024

## ORIGINAL ARTICLE

### Identifying the Expectations of Working Generations X, Y and Z from the Compensation Process (Salaries, Benefits and Rewards) in Tejarat Bank

Farnaz Nasiri<sup>1</sup>, Abbas Nargesian<sup>2\*</sup>, Aryan Gholipor<sup>3</sup>

1. MSc. Department of Leadership and Human Capital, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Department of Leadership and Human Capital, University of Tehran, Tehran, Iran.

3. Professor, Department of Leadership and Human Capital, University of Tehran, Tehran, Iran.

#### Correspondence

Abbas Nargesian

E-mail: [anargesian@ut.ac.ir](mailto:anargesian@ut.ac.ir)

#### How to cite

Nasiri, F., Nargesian, A., & Gholipor A. (2024). Identifying the Expectations of Working Generations X, Y and Z from the Compensation Process (Salaries, Benefits and Rewards) in Tejarat Bank. *Public Organizations Management*, 12(4), 167-186.

#### ABSTRACT

Today, more than ever before, organizations are faced with the diversity of human resources, which is considered the most important effective factor and competitive advantage, and one of the factors of this diversity, in addition to the existing differences, is the difference between generations, which has always been a factor in creating problems and has received less attention in researches. In this research, the expectations of working generations from the compensation process of human resources services based on the 34000 model in Tejarat Bank were identified. The upcoming research is applied in terms of purpose and descriptive in terms of data collection. The philosophy of interpretive research, the approach of inductive theory development, the methodological choice of research is qualitative, the research strategy is theme analysis, the time horizon of research is cross-sectional, and the data collection tool is semi-structured interview. Therefore, using the maximum diversity sampling method, a semi-structured interview was conducted with 30 personnel of X, Y and Z working generations in the human capital management of Tejarat Bank. A total of 30 interviews and their analysis led to the identification of 3 main themes, 23 sub-themes and 79 conceptual categories. The identification of the expectations of working generations from the service compensation process was based on the mentioned model, and based on the research findings in the service compensation process, due to the economic conditions governing the society, the needs of all three generations are similar in most of the themes, and there are also differences in the details. At the end of the article, the limitations of the research are mentioned and suggestions for future research are presented.

#### KEYWORDS

Service Compensation Process, Generation Gap, Expectations of Generations X, Y and Z, 34000 Standard.



© 2024, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

«مقاله پژوهشی - توصیفی»

## شناسایی انتظارات نسل‌های کاری X، Y و Z از فرایند جبران خدمات (حقوق، مزایا و پاداش) در بانک تجارت

فرناز نصیری<sup>۱</sup>، عباس نرگسیان<sup>۲\*</sup>، آرین قلی‌پور<sup>۳</sup>

### چکیده

امروزه سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری با تنوع نیروی انسانی که مهم‌ترین عامل اثرگذار و مزیت رقابتی به حساب می‌آید، روبه‌رو هستند و یکی از عوامل این تنوع علاوه بر تفاوت‌های موجود، تفاوت بین نسل‌ها است که همواره عامل مسئله‌سازی بوده است و در پژوهش‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در این پژوهش به شناسایی انتظارات نسل‌های کاری از فرایند جبران خدمات منابع انسانی براساس استاندارد ۳۴۰۰۰ در بانک تجارت پرداخته شد. پژوهش پیشرو از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی است. فلسفه پژوهش تفسیری، رویکرد توسعه تئوری استقرایی، انتخاب روش شناختی پژوهش از نوع کیفی، استراتژی پژوهش از نوع تحلیل تم، افق زمانی پژوهش از نوع مقطعی و ابزار جمع‌آوری داده مصاحبه نیمه ساختاریافته است. لذا، با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری حداکثر تنوع، با ۳۰ نفر از پرسنل نسل‌های کاری X، Y و Z در مدیریت امور سرمایه‌های انسانی بانک تجارت مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفت. مجموع ۳۰ مصاحبه و تحلیل آن‌ها منجر به شناسایی ۳ تم اصلی، ۲۳ تم فرعی و ۷۹ دسته مفهومی شد. شناسایی انتظارات نسل‌های کاری از فرایند جبران خدمات براساس مدل یاد شده صورت گرفت و براساس یافته‌های پژوهش در فرایند جبران خدمات به دلیل وجود شرایط اقتصادی حاکم بر جامعه نیازهای هر سه نسل در اغلب تم‌ها شبیه به هم بوده و تفاوت‌هایی نیز در جزئیات وجود دارد. در انتهای مقاله به محدودیت‌های پژوهش اشاره و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه شده است.

### واژه‌های کلیدی

فرایند جبران خدمات، شکاف نسلی، انتظارات نسل‌های X، Y و Z، استاندارد ۳۴۰۰۰.

۱. کارشناسی ارشد، گروه آموزشی رهبری و سرمایه انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
۲. دانشیار، گروه آموزشی رهبری و سرمایه انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
۳. استاد، گروه آموزشی رهبری و سرمایه انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: عباس نرگسیان

رایانامه: [anargesian@ut.ac.ir](mailto:anargesian@ut.ac.ir)

### استناد به این مقاله:

نصیری، فرناز؛ نرگسیان، عباس و قلی‌پور، آرین (۱۴۰۳). شناسایی انتظارات نسل‌های کاری X، Y و Z از فرایند جبران خدمات (حقوق، مزایا و پاداش) در بانک تجارت. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۲(۴)، ۱۸۶-۱۶۷.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۳. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است. این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.



This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

## مقدمه

و ارزش‌های کاری آن‌ها با یکدیگر متفاوت است. (تورتورلا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). فشارهای متعدد در محیط‌های مختلف و توسط خانواده، رسانه، اقتصاد، فرهنگ عمومی و گروه همسالان تفاوت‌های نسلی را شکل می‌دهد. این فاکتورها نگرش‌های فردی، ارزش‌ها و توقعات را شکل می‌دهند که یک نسل را از نسل دیگر جدا می‌کند. در نتیجه این تجربیات منجر به تفاوت‌های نسلی که در محیط کار وجود دارد می‌شود (دنی سوریا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). پژوهش‌ها پیرامون نسل Z که متفاوت از نسل‌های قبل است و همچنان در حال تولد بوده، کم بوده و تحقیقات کمی برای شناخت نسل Z صورت گرفته است و طبیعی است که این تحقیقات کم برای برنامه‌ریزی و اتخاذ تصمیمات درست، کافی نیست (بنسیک و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶؛ آرار و یوکسل<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰).

در فرایند جبران خدمات کارکنان نسل جدید انتظارات متفاوتی دارند. فرایند جبران خدمات هم سیستمی است که بهتر است با شناسایی انتظارات نسل جدید و نظرسنجی از آن‌ها صورت پذیرد. چراکه نسل جدید هوشمندانه و مستمر مزایای سازمانی خود را با سازمان‌های دیگر مقایسه کرده و اگر احساس بی‌عدالتی و اجحاف نماید، خیلی آسان‌تر از نسل‌های قبلی سازمان را ترک خواهد کرد. در این زمینه بعضی شرکت‌های خصوصی اقدامات خلاقانه‌ای را انجام داده‌اند که سیستم جبران خدمات آن‌ها را به مزیت رقابتی سازمانشان تبدیل کرده است؛ مثلاً با متصل کردن سیستم ارزیابی عملکرد به سیستم حقوق و دستمزد، مزایای سلف سرویس و انتخابی و در اصطلاحی جالب کیک پرداخت را برای کارکنان خود در نظر گرفته‌اند که این برای کارکنان نسل Z می‌تواند بسیار جذاب باشد. یعنی کارکنان با امتیازات عملکردی که دریافت می‌کنند به انتخاب خود می‌توانند اسلایس موردعلاقه خود را از کیک پرداخت انتخاب کرده و از آن بهره‌مند گردند. در واقع سیستم جبران خدمات یکی از مهم‌ترین اولویت‌های کارکنان نسل جدید برای پیوستن به سازمان موردنظرشان است و با توجه به اینکه هم‌اکنون سازمان‌ها در این زمینه و برای جذب نیروهای متخصص پیش‌تاز شده‌اند لازم است تا هر یک از سازمان‌ها برای مرتبط کردن سیستم ارزیابی عملکرد خود با سیستم حقوق دستمزد فکری کنند تا علاوه بر حفظ و نگهداشت نیروهای متعهد و

فضای رقابتی کنونی سازمان‌ها در جذب نیروهای با توانایی و استعداد بالا و نیز بالا رفتن نرخ مهاجرت کارکنان با استعداد و متخصص موجب می‌شود با بازار کاری مواجه باشیم که در صورت بی‌توجهی، نیروهای توانمند آن به سمت رقبا کشیده خواهند شد. بنابراین سازمان‌هایی در حفظ و نگه داشت کارکنان خبیره و متخصص موفق خواهند بود که به تفاوت‌های نسلی میان کارکنان خود توجه کنند و از رویکردهای به‌روزتری استفاده کرده و انتظارات کارکنان در نسل‌های مختلف را بهتر بشناسند. ترک خدمت کارکنان، هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان‌ها به دنبال دارد. هزینه مستقیم ترک خدمت کارکنان در قالب یافتن، گزینش، آموزش فرد جدید و از طرفی، هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت عبارت‌اند از کاهش وجدان کاری و اخلاقیات، تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار بر روی کارکنان باقیمانده، هزینه یادگیری، و از دست رفتن سرمایه اجتماعی یا حافظه سازمانی (رسولی و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱). از طرفی نسل جدید تمایلی به طولانی ماندن در یک سازمان را ندارد و به سمت سازمانی سوق پیدا می‌کند که ارضاکنده خواسته‌ها و تمایلاتش باشد (میلانی و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۱).

براساس گزارش مؤسسه گالوپ در سال ۲۰۱۹، ۷۳ درصد از کارکنان نسل Z و براساس گزارش مؤسسه دلویت در سال ۲۰۱۸، ۶۱ درصد از کارکنان این نسل در دو سال اول ملحق شدنشان به سازمان، آن را ترک می‌کنند (آگاروال و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۰).

به دلیل وجود گروه‌های متفاوت و مختلف از کارکنان در یک شرکت، اگر ویژگی‌های این گروه‌ها در نظر گرفته نشود می‌تواند مشکلات خاصی را در مدیریت منابع انسانی ایجاد کند (لاسیرا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۹). نگهداشت هم‌زمان نیروهای چند نسلی با نیازها و ویژگی‌های متفاوت در سازمان از چالش‌های اساسی سازمان‌ها است (بنسیک و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۶؛ محمود و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۲۰).

تغییر و تفاوت‌های نسلی موضوع مهمی در تحلیل و بررسی‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی است (لاسیرا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۹). توسعه و تحولات مختلف اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، اینکه چگونه افراد دوره‌های زمانی مختلف فکر، احساس و عمل می‌کنند را شکل می‌دهد. بدین ترتیب رفتارها

6. Tortorella et al.  
7. Danny soria  
8. Arar & Yüksel  
9. Ratajczak

1. Meilani et al.  
2. Aggarwal et al.  
3. lasierra  
4. Bencsik et al.  
5. Mahmoud et al.

## مبانی نظری

### مفهوم نسل و تئوری شکاف نسلی

نسل به‌عنوان یک گروه قابل شناسایی تعریف می‌شود که مهر و موم‌های تولد، سن، موقعیت جغرافیایی و حوادث زندگی قابل توجه آن‌ها در مراحل رشد بحران‌ها با هم مشترک هستند. نظریه هم‌گروهی نسلی نسل را یک گروه که افراد آن براساس سن تفکیک می‌شوند و از نظر موقعیت جغرافیایی و حوادث مشابه زندگی تجربیات مشترکی دارند، تعریف می‌کند (دنی سوریا، ۲۰۲۲). تعریفی دیگر عنوان می‌کند که اعضای هر نسل افرادی هستند که رخدادهای معینی را در سنین پنج تا هجده‌سالگی تجربه کرده‌اند (آردوئزر و گارزا، ۲۰۲۱). شکاف نسلی به معنی وجود تفاوت دانشی، گرایشی و رفتاری میان دو یا چند نسل با وجود مشابهت‌های کلان متأثر از ساختارهای اجتماعی، فرهنگی و تاریخی است (ادهمی و همکاران، ۲۰۱۷). منظور از شکاف نسلی فقط فاصله سنی و جسمانی جوانان با بزرگسالان نیست بلکه دربرگیرنده تمایز ارزش‌ها و هنجارهای آنان هم می‌شود که به بیگانه شدن جوانان از بزرگسالان می‌انجامد (علویان، ۲۰۰۹). در فرهنگ آکسفورد، شکاف نسلی به‌عنوان اختلافی در نگرش یا رفتار جوانان و افراد سالمند تعریف شده است که موجب عدم فهم متقابل آنان از هم می‌شود. در فرهنگ، ویستر، شکاف نسلی به‌عنوان اختلافی گسترده در خصلت‌ها و نگرش‌های میان نسل‌ها تعریف شده است (معیدف، ۲۰۰۴).

شکاف نسلی مفهومی است که به اختلاف فاحش روانی، اجتماعی و فرهنگی و تفاوت معنی‌دار در بینش و آگاهی، باورها، تصورات، انتظارات، ارزش‌ها و الگوها در میان دو یا چند نسل اشاره دارد (توکل و قاضی‌نژاد، ۲۰۰۶). به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران، موضوع شکاف نسلی تا زمان پیدایش جامعه صنعتی نه‌تنها مسئله‌ای قابل بررسی نبوده بلکه قبل از قرن بیستم به‌عنوان امری آشکار که یک مسئله اجتماعی تلقی بشود، مطرح نبوده است. در گذشته، علل بسیاری مانند اختلاف ناچیز در شرایط و موقعیت‌های اجتماعی گروه‌های سنی مختلف، رعایت اصل احترام به بزرگ‌ترها و انتقال طبیعی فرهنگ و رسومات جوامع به نسل‌های بعدی بدون هر گونه جهش وجود الگوهای واحد اندیشه تفکر و رفتار در طی نسل‌ها سبب می‌شد تا تغییرات کند و کمی ایجاد شود و نتواند موجب شکاف بین نسل‌ها گردد. اما حوادث قرن بیستم و پس از آن مانند جنگ‌ها و انقلاب‌ها سبب شد که روند تغییرات جهانی در ابعاد سیاسی،

متخصص خود بتوانند برای جذب نیروهای با استعداد و خیره در میان فضای رقابتی امروز پیشرو باشند.

از آنجایی که سیاست یک سایز متناسب برای همه، دیگر پاسخگو نیست (بیکن، ۲۰۱۱) و سفارشی‌سازی جایگزین آن شده است<sup>۲</sup> (مارتین، ۲۰۰۵) بنابراین نیازها و خواسته‌های هر نسل باید جداگانه مورد بررسی قرار گیرد و شناخت نسبت به آن‌ها افزایش یابد تا بتوان تصمیمات درست و مناسب‌تری اتخاذ کرد. از دریچه خلأ عملیاتی، قلمرو پژوهش حاضر بانک تجارت انتخاب شده است. امروزه در محیط کار بانک‌ها جای تعجب نیست که افراد از نسل‌های متنوع کاری را مشاهده می‌کنیم که در کنار یکدیگر کار می‌کنند. هم‌اکنون در نظام بانکی کشور سه نسل دهه ۵۰، دهه ۶۰ و دهه ۷۰ مشغول فعالیت هستند. اگر مدیران بانک‌ها بخواهند محیط کاری را فراهم نمایند که رهبری، انگیزش، ارتباطات و هم‌افزایی نسلی را گسترش دهد، باید نسبت به شناخت ساختار ارزش‌های اساسی هر نسل و تفاوت‌های میان ارزش‌های هر نسل تلاش کنند.

پژوهش‌های خارجی تحقیقاتی در زمینه تفاوت ارزش‌ها و ترجیحات نسل‌های مختلف ارائه کرده‌اند؛ ولی به‌طور منسجم راجع به این فرایند پژوهش مدونی صورت نگرفته است و پژوهشگر با مطالعه مقالات بسیار متعدد و متنوع در ادبیات پژوهش، انتظارات نسل‌ها در این فرایند را استخراج کرده است. در داخل کشور نیز پژوهش‌هایی در زمینه تفاوت‌های کارکنان نسل‌های مختلف به خصوص در زمینه ارزش‌ها و علایق آن‌ها صورت گرفته اما پژوهشی به صورت مدون و با جزئیات که به‌طور خاص انتظارات کارکنان از این فرایند بررسی کرده باشد، وجود ندارد و اغلب پژوهش‌ها کمی بوده‌اند. با توجه به اقبال سازمان‌ها به ارزیابی منابع انسانی با استاندارد ۳۴۰۰۰ پژوهش حاضر، تلاش کرده است تا عنصر چالش‌برانگیز تفاوت‌های نسلی را در فرایند ششم این مدل یعنی جبران خدمات، بررسی نماید. در همین جهت، با داشتن رویکرد سیستمی، نگاهی جامع و یکپارچه به بررسی انتظارات و تفاوت‌های نسلی براساس این فرایند منابع انسانی داشته است. بنابراین پژوهش پیشرو به شناسایی انتظارات نسل‌های کاری در فرایند جبران خدمات پرداخته است.

1. Beekman

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

3. Martin

4. Ardueser & Garza

چنین اقداماتی امکان مدیریت مؤثر سرمایه‌های انسانی برای سازمان‌ها را فراهم می‌کنند (قلی‌پور و همکاران، ۲۰۱۹). هدف مدل ۳۴۰۰۰ برن‌سازی، استانداردسازی و نهادینه‌سازی منابع انسانی است. استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی به جهت اینکه متناسب با شرایط کشور خودمان بومی‌سازی شده و سیستمی کامل و یکپارچه از کل اقدامات منابع انسانی در یک سازمان ارائه می‌دهد، در تشخیص وضع کنونی یک سازمان و تشخیص اقدامات بهبودی که باید انجام گیرد تا در نهایت آن کمال مطلوب حاصل شود، بسیار کارآمد و مؤثر است و هر روزه تعداد شرکت‌هایی که داوطلب پیاده‌سازی این استاندارد هستند، بیشتر می‌شود. این مدل شامل ۱۴ فرایند، ۱۲ نگرش و ۷ مرحله بلوغ می‌باشد. هرچه به سمت بالا پیش برویم فرایندها پیشرفته و پیچیده‌تر می‌شوند و فرصت‌های بسیاری را برای کارکنان فراهم می‌کنند تا بتوانند عملکرد خود را در راستای هدف‌های سازمان خود بهبود دهند. جبران خدمات (حقوق، مزایا و پاداش) فرایند ششم این مدل است که مبنای این پژوهش قرار گرفته است و در ادامه به توضیح آن می‌پردازیم.

### حقوق و مزایا و پاداش

حقوق و مزایا یا جبران خدمات اصطلاحی است که شامل سیستم حقوق و دستمزد، سیستم انگیزش و پاداش و سیستم بیمه و سلامت است. منظور از این سیستم شیوه‌های جبران خدمات کارکنان است و شامل همه پرداخت‌های نقدی و غیرنقدی می‌شود که در ازای خدمات فرد از طرف سازمان به وی تعلق می‌گیرد (قلی‌پور، ۲۰۱۹). سیستم حقوق و مزایا حساس‌ترین سیستم مدیریت منابع انسانی است و اگر دقیق و منصفانه طراحی نشود بسیاری از تلاش‌ها و منابع سازمان خنثی خواهد شد و تعداد زیادی از نیروهای کلیدی سازمان را ترک خواهند کرد (قلی‌پور، ۲۰۱۱).

سازمان‌ها در طراحی نظام جبران خدمات، اهداف متعددی را دنبال می‌کنند. متخصصان نیروی انسانی سازمان، باید شناخت لازم از اهداف و چگونگی دستیابی به آن‌ها را داشته باشند. اصولاً اهداف یک سازمان در طراحی نظام جبران خدمات، باید شامل موارد ذیل باشد: جذب متقاضیان شایسته، حفظ کارکنان شایسته، افزایش انگیزه کارکنان، ملاحظات قانونی؛ بنابراین، وجود نظام جبران خدمات منطقی و عادلانه در سازمان، موجب ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان به هم‌بستگی بهتر می‌شود و اثربخشی و کارایی سازمان را افزایش می‌دهد. سازمان را قادر خواهد ساخت که با سایر

اقتصادی و اجتماعی سریع‌تر شود. همچنین، در پس این تحولات ساختاری عینی و ملموس تحولاتی از نوع ذهنی و غیرملموس و در لایه‌های زیرین اجتماع حاصل شد که نتیجه‌اش، تغییر موقعیت اجتماعی نسل‌ها به خصوص نسل جوان و در نهایت ایجاد نگرش‌ها و نگاه جدید در آن‌ها بود (طالبان و عسکری، ۲۰۱۶). هرچه شکاف نسلی شدیدتر باشد امکان فهم و درک متقابل نسل‌ها از هم کمتر می‌شود؛ همان‌طور که افراد متعلق به دو فرهنگ مختلف نمی‌تواند معنا و مفهوم اعمال و رفتار یکدیگر را به‌درستی درک کنند (پناهی، ۲۰۰۴). اگر فرهنگ جامعه به‌درستی به نسل بعد منتقل نشود میان نسل جدید و قدیم شکاف ایجاد می‌شود (کلاکی، ۲۰۰۷). در واقع شکاف نسلی بر وجود منافع، مطالبات و سوگیری‌های نامتجانس و ناسازگار در میان نسل‌ها دلالت دارد (آزاد ارمکی، ۲۰۰۹).

### نسل‌های منابع انسانی در محیط‌های کاری

در کشورهای اروپایی نسل‌ها تحت عناوین نسل سنتی، نسل بیبی بومر، نسل X، نسل Y و نسل Z طبقه‌بندی شده‌اند. این طبقه‌بندی در کشورمان ایران با توجه به ویژگی‌ها و دوره‌های زمانی کشور و با توجه به سنین شاغلین در سازمان‌ها شامل متولدین ۱۳۶۰-۱۳۵۱ نسل اول، متولدین ۱۳۶۱-۱۳۷۰ نسل دوم و متولدین ۱۳۷۱ به بعد نسل سوم می‌باشد که می‌توان نسل X را تقریباً معادل نسل اول، نسل Y را تقریباً معادل نسل دوم و نسل Z را تقریباً معادل نسل سوم در نظر گرفت. چگونگی تعامل با هر یک از این نسل‌ها و برآوردن انتظارات این نسل‌ها به‌گونه‌ای که رضایت کارکنان محقق شود و از توانایی‌های خاص هر نسل بهره گرفته شود به سیستم منابع انسانی سازمان‌ها مربوط می‌شود. به‌طوری‌که تعارضات با وجود تفاوت‌ها به حداقل برسد و انتظارات هر یک از این نسل‌ها نیز از فرایندهای سازمان به خصوص جبران خدمات مرتفع شود. به این صورت هم نیازهای فردی و اجتماعی نسل‌ها در سازمان تا حد زیادی برآورده می‌شود و هم سازمان در سایه این احساس رضایت، به اهداف خود می‌رسد.

### استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، نگاه جامع به همه فعالیت‌های منابع انسانی است. این استاندارد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا سیستمی یکپارچه از اقدامات برای تحقق اهداف منابع انسانی و چارچوبی برای پیاده‌سازی این اقدامات ایجاد کنند.

**انتظارات نسل‌ها از فرایند جبران خدمات در سازمان‌ها**  
با بررسی پژوهش‌های متعدد صورت گرفته در این حوزه، انتظارات زیر در بحث جبران خدمات برای کارکنان هر نسل بیان گردیده است.

**نسل X:** برای این نسل پاداش‌های بیرونی مثل افزایش حقوق و دارایی‌های مادی جذاب‌تر است و پاداش‌های نقدی و افزایش حقوق برای ایجاد انگیزه در این نسل پیشنهاد می‌گردد (بیکمن، ۲۰۱۱) همچنین در نظر گرفتن تعطیلات یا زمان شخصی بیشتر و فرصت پیشرفت و منابع بهتر به‌عنوان پاداش برای آن‌ها توصیه می‌گردد (بیکمن، ۲۰۱۱). این نسل گزینه‌های بازنشستگی منعطف و مطلوب را ترجیح می‌دهد (مارتین و اوتمن، ۲۰۱۶؛ یی و موتا، ۲۰۱۱). نسل با تجربه تمایل به پرداخت خوب و تعادل کار و زندگی و توسعه فرصت‌های مسیر شغلی دارد (آچمپونگ، ۲۰۲۰؛ هانام و یوردی، ۲۰۱۱).

**نسل Y:** برای این نسل تعادل کار و زندگی و پاداش‌های پولی مطلوب است و به دریافت جایزه‌ها، گواهینامه‌ها، فرصت‌های ارتقا و کوچینگ علاقه دارد (آچمپونگ، ۲۰۲۰؛ هانام و یوردی، ۲۰۱۱). این نسل به برنامه‌های رفاهی و برنامه‌های بهداشت بیمه بازنشستگی و رفاهی حساس است و دلیل این امر خانواده‌مدار بودن آن‌ها است (مارتین و اوتمن، ۲۰۱۶؛ یی و موتا، ۲۰۱۱).

**نسل Z:** نسل جدید روی عدم تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا حساس است (بنسیک و ماچوا، ۲۰۱۶). شفافیت در سیستم پرداخت و منصفانه بودن پرداخت‌ها و نیز حقوق رقابتی برای این نسل حائز اهمیت است (ماکانو و همکاران، ۲۰۲۰؛ میلانی و همکاران، ۲۰۲۱).

این نسل تمایل دارد امکان کار از راه دور، ساعات کاری منعطف و زمان‌های فراغت بیشتر و نیز تعادل کار و زندگی فراهم گردد (پاری و باتیستا، ۲۰۱۹؛ کوسیر و فودور، ۲۰۱۸؛ بولیچ و اکسمن، ۲۰۲۰). آن‌ها مزایای انتخابی و منعطف (کافه‌تیریا) حسب نیازشان را ترجیح می‌دهند؛ یعنی بتوانند از میان مزایای متعددی که سازمان برایشان در نظر گرفته،

سازمان‌ها به رقابت بپردازد. هدف اساسی از نظام جبران خدمات، پرداخت حق‌الزحمه عادلانه و متناسب با کوششی است که مستخدم در ایفای وظایف و مسئولیت‌های سازمانی متحمل می‌شود. سرانجام محصول این تلاش ضمن رفاه و آسایش کارمند، در جهت منابع سازمان بوده و در بهبود وضع اجتماعی و توسعه اقتصادی و افزایش قدرت خرید افراد جامعه مؤثر است (قوامی و قریب، ۲۰۱۴). مطابق مدل دوعاملی هرزبرگ، دستمزد یک عامل نگرانداننده است. از این‌رو نظام جبران خدمت نیز به‌منظور بهبود سطح عوامل نگرانداننده سازمان ارائه می‌شود. (متقی و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین، سیستم جبران خدمات باید کارکردی فراتر از اداره حقوق و دستمزد داشته باشد و به‌صورت جامع و کل‌نگرانانه‌تر طراحی و پیاده‌سازی شود.

در مدل ۳۴۰۰۰ مدل جبران خدمات 4P که مدلی جامع و با توجه به فرهنگ پرداخت حاکم بر کشور است، در نظر گرفته می‌شود.

#### مدل جبران خدمات 4P

این مدل برای پرداخت جامع، ۴ مؤلفه به شرح زیر را در نظر دارد:

**Person:** یکی از مؤلفه‌های مهم در این مدل، پرداخت براساس فرد یا شخص است. در این مؤلفه، شایستگی‌های کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد و اثر آن در پرداخت لحاظ می‌گردد. در این مؤلفه کارکنان گریدبندی شده و تأثیر این گریدبندی در پرداخت‌ها واقع می‌گردد.

**Partnership:** یک مؤلفه مهم در مدل جامع جبران خدمات، مؤلفه مشارکت است. نیروی انسانی به‌محض عضویت در سازمان مستحق این مؤلفه می‌گردد. یعنی مالک تعلق امتیاز یا پاداش به فرد عضویت او در سازمان است. در این مؤلفه مواردی نظیر تکالیف قانونی در پرداخت، هدایای مناسبی و ... دیده می‌شود.

**Performance:** یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر جبران خدمات، عملکرد است. در نظام جبران خدمات جامع، بخشی از پرداخت براساس عملکرد افراد انجام می‌پذیرد.

**Position:** یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم در مدل جامع جبران خدمت، اثر جایگاه شغلی است. در این مدل، بخشی از جبران خدمات کامل و وابسته به موقعیت و جایگاه شغلی بدون توجه به فردی که در آن موقعیت قرار گرفته، مشخص می‌شود. براساس این مؤلفه مشاغل گریدبندی شده و اثر هر یک روی دریافتی فرد لحاظ می‌شود (قلی‌پور، ۲۰۱۹).

1. Martin & Ottemann
2. Yee and Muthu
3. Acheampong
4. Hannam & Yordi
5. Bencsik & Machova
6. Magano et al
7. Parry & Battista
8. Kocsir & Fodor
9. Böhlich & Axmann

آمیخته به کار گرفته شد و کارکنان نسل Z در حیطه فرایند آموزش بررسی گردیدند.

اکبری و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا)» دریافتند که مزایای متغیر، انعطاف در مکان کاری، تعادل کار و زندگی، مزایای شغلی، مزایای محیطی، در حفظ و نگهداشت کارکنان نسل جدید بسیار حائز اهمیت است.

شهلائی و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تفاوت‌های نسلی کارکنان مجرب و جوان در سازمان‌های نظامی» دریافتند تفاوت‌های نسلی بر تعهدهای مؤثر کارکنان، بر تعهدهای مداوم کارکنان و بر تعهدهای هنجاری کارکنان سازمان مورد بررسی اثر معناداری دارد.

همان‌طور که در مقدمه پژوهش ذکر شد، پژوهش‌های خارجی و داخلی صورت گرفته بیشتر در حوزه تفاوت نسل‌ها در ارزش‌ها و انتظارات به صورت کلی بوده و به بررسی یک فرایند خاص منابع انسانی نپرداخته است. همچنین اغلب پژوهش‌های صورت گرفته به روش کمی بوده که با توجه به جنس شناسایی انتظارات که نیاز به گفتگوی دوطرفه دارد، روش کیفی مناسب‌تر خواهد بود.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک تحقیق کیفی است. برای گردآوری اطلاعات در این پژوهش از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در شیوه کتابخانه‌ای اطلاعات با استفاده از پایگاه‌های اطلاعات علمی به زبان فارسی و انگلیسی، مقالات علمی، کتاب‌های مرتبط جمع‌آوری شده است. در روش میدانی برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از مصاحبه نیمه ساختاریافته از نسل‌های مختلف کاری استفاده شده است. مصاحبه‌ها تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافتند. در نسل Z از مصاحبه هشتم به بعد، در نسل Y از مصاحبه هشتم به بعد و در نسل X از مصاحبه هفتم به بعد مفهوم جدیدی به مضمون‌ها اضافه نشده است که این نشانگر به اشباع رسیدن داده‌ها است. با وجود این محقق تا ده نفر مصاحبه‌ها را در هر نسل کاری ادامه داده است.

در این پژوهش محقق ابتدا با بررسی اسناد و مصاحبه‌ها به شناخت وضعیت و از موقعیت می‌رسد و بعد از کدگذاری و شناسایی تم‌های مربوطه، انتظارات نسل‌های کاری در سه فرایند یادشده را استخراج می‌نماید؛ بنابراین مسیر حرکت از جز به کل یعنی استقرایی است. مشارکت‌کنندگان پژوهش

حسب نیازشان دست به انتخاب بزنند (نیزوراسکا و همکاران)، ۲۰۱۶). همچنین آن‌ها به انجام اضافه‌کاری تمایل ندارند و پرداخت مبتنی بر شایستگی و قابلیت‌های فرد به نظرشان منصفانه است (هاردین، ۲۰۲۰). برای این نسل وجود فرصت و امکان رشد ارتقا و پیشرفت کاری اهمیت دارد و ارزشمند است (فودور و جکل، ۲۰۱۸؛ آندینو، ۲۰۱۹).

### پیشینه پژوهش

آمبالیکا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «تأثیر تعادل کار و زندگی، ارتباطات داخلی و پاداش بر مشارکت کارکنان و عملکرد کارکنان: مطالعه‌ای در مورد نسل Z» دریافتند که تعادل کار و زندگی، پاداش‌ها و ارتباطات درونی در سازمان، تأثیرات مثبت و معناداری بر مشارکت کارکنان دارد و این نسل با نسل‌های پیش از خود دارای تفاوت در دیدگاه‌ها است.

ایوانوا و ریبنینیا<sup>۶</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان «ارزیابی ارزش‌های کاری نمایندگان نسل Z و تأثیر آن‌ها بر رفتار سازمانی افراد» دریافتند که حقوق و دستمزد مناسب، کار جذاب، برنامه کاری راحت، امکان تعادل در کار، رشد در مسیر شغلی و ثبات و پایداری از ارزش‌های کاری نسل Z است.

سیدورکوکا و چسنوویکا<sup>۷</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «روش‌های جذب و نگهداری کارکنان نسل Z» دریافتند نسل جدید از کارکنان به دنبال کارفرماهایی هستند که نیازها و ترجیحات آنان را برآورده کرده، در غیر این صورت تمایلی به ماندن در سازمان ندارند. از مهم‌ترین ترجیحات آنان ساعات کار منعطف، تنوع شغلی، آوازه و شهرت شرکت، ارتقا و پیشرفت است.

وحیدی و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی با عنوان «الگوهای ذهنی اشتراک‌گذاری دانش در کارکنان نسل Z در یک مرکز آموزشی-پژوهشی دفاعی» الگوی ذهنی کارکنان نسل Z در حوزه اشتراک‌گذاری دانش در سازمان بررسی کردند که هفت ذهنیت و دیدگاه مختلف با نام‌های حس خوب اشتراک‌گذاری دانش، رهبری دانش‌محور، کار تیمی، نظام پاداش‌دهی، ادراک منافع نسبی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کشف و شناسایی گردید. در این پژوهش روش

1. Nieżurawska et al
2. Hardin
3. Fodor & Jaeckel
4. Andino
5. Ambalika et al
6. Ivanova & Ryabinina
7. Sidorcuka & Chesnovicka

کارکنان سه نسل کاری نسل X (متولدین ۱۳۵۱ تا ۱۳۶۰)، نسل Y (متولدین ۱۳۶۱ تا ۱۳۷۰) و نسل Z (متولدین ۱۳۷۱ به بعد) در مدیریت امور سرمایه‌های انسانی بانک تجارت بوده که به روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی انتخاب شده‌اند. از آنجایی که هدف محقق جامع‌نگری و دست‌یابی هرچه بیشتر به داده‌های متنوع از نسل‌های مختلف بوده، نمونه‌گیری پژوهش از نوع ناهمگون بوده است. در جدول ۲ توصیف مصاحبه‌شوندگان آورده شده است.

### جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان پژوهش

Table 1. Characteristics of Research Participants

سال تولد	جنسیت	وضعیت تأهل	تحصیلات	پست سازمانی	سابقه کاری	مدت زمان مصاحبه
۱۳۵۷	زن	متاهل	فوق لیسانس	رئیس دایره درجه یک	۲۲ سال	۳۸ دقیقه و ۲۰ ثانیه
۱۳۵۹	مرد	متاهل	لیسانس	معاون دایره درجه یک	۱۲ سال	۳۲ دقیقه و ۳۶ ثانیه
۱۳۵۷	زن	متاهل	لیسانس	معاون دایره درجه یک	۲۳ سال	۲۲ دقیقه و ۲ ثانیه
۱۳۵۱	زن	متاهل	فوق لیسانس	کارشناس خبره منابع انسانی	۲۲ سال	۲۰ دقیقه
۱۳۵۰	زن	متاهل	لیسانس	کارشناس ارشد آموزش	۲۴ سال	۱۷ دقیقه
۱۳۵۸	زن	متاهل	فوق لیسانس	کارشناس تجهیزات	۱۸ سال	۲۶ دقیقه و ۵ ثانیه
۱۳۵۶	مرد	متاهل	فوق لیسانس	کارشناس ارشد منابع انسانی	۲۵ سال	۳۳ دقیقه و ۳۴ ثانیه
۱۳۵۷	مرد	متاهل	فوق لیسانس	کارشناس ارشد منابع انسانی	۱۸ سال	۲۷ دقیقه و ۳۶ ثانیه
۱۳۵۶	زن	متاهل	فوق دیپلم	معاون دایره درجه یک	۲۲ سال	۲۱ دقیقه
۱۳۵۳	مرد	متاهل	لیسانس	کارشناس منابع انسانی	۲۲ سال	۲۱ دقیقه و ۱ ثانیه
۱۳۶۲	مرد	متاهل	لیسانس	متصدی هم‌تراز بانکدار ارشد	۱۵ سال	۳۷ دقیقه و ۶ ثانیه
۱۳۶۳	زن	متاهل	لیسانس	کاربر رایانه رتبه یک	۱۵ سال	۲۴ دقیقه و ۴۸ ثانیه
۱۳۶۲	زن	مجرد	دکتری	کارشناس ارشد منابع انسانی	۱۸ سال	۲۱ دقیقه
۱۳۶۸	مرد	متاهل	فوق لیسانس	کاربر رایانه رتبه دو	۵ سال	۳۵ دقیقه و ۴۲ ثانیه
۱۳۶۳	زن	متاهل	فوق لیسانس	کارشناس مالی رتبه دو	۱۹ سال	۳۳ دقیقه و ۴۷ ثانیه
۱۳۶۴	زن	مجرد	دانشجوی دکتری	کارشناس ارشد منابع انسانی	۱۹ سال	۳۸ دقیقه و ۴۵ ثانیه
۱۳۶۵	زن	متاهل	فوق لیسانس	معاون دایره درجه یک	۱۹ سال	۲۳ دقیقه و ۴۷ ثانیه
۱۳۶۳	زن	مجرد	لیسانس	کاربر رایانه رتبه یک	۱۹ سال	۱۵ دقیقه
۱۳۶۲	زن	متاهل	فوق دیپلم	متصدی اداری رتبه پنج	۱۹ سال	۲۵ دقیقه و ۴۰ ثانیه
۱۳۶۹	زن	متاهل	لیسانس	متصدی امور اداری رتبه یک	۹ سال	۳۰ دقیقه
۱۳۷۲	مرد	متاهل	دانشجوی دکتری	کارشناس اداری	۴ سال	۲۵ دقیقه و ۲۹ ثانیه
۱۳۷۲	زن	مجرد	فوق لیسانس	کاربر رایانه رتبه سه	۲ سال	۲۰ دقیقه و ۵ ثانیه
۱۳۷۵	مرد	مجرد	فوق لیسانس	کاربر رایانه رتبه دو	۳ سال	۱۸ دقیقه
۱۳۷۵	مرد	مجرد	لیسانس	کاربر رایانه رتبه دو	۲ سال	۱۵ دقیقه
۱۳۷۲	مرد	مجرد	فوق لیسانس	کارشناس اداری	۱ سال و ۶ ماه	۵۶ دقیقه و ۵۸ ثانیه
۱۳۷۶	زن	متاهل	فوق لیسانس	متصدی امور اداری هم‌تراز بانکدار	۲ سال	۴۹ دقیقه و ۱۷ ثانیه
۱۳۷۲	مرد	مجرد	فوق لیسانس	متصدی امور اداری رتبه یک	۳ سال	۱۷ دقیقه و ۱۵ ثانیه
۱۳۷۵	مرد	مجرد	فوق لیسانس	کاربر رایانه رتبه سه	۳ سال	۳۸ دقیقه و ۴ ثانیه
۱۳۷۶	مرد	مجرد	لیسانس	کاربر رایانه رتبه سه	۱ سال و ۳ ماه	۳۸ دقیقه و ۹ ثانیه
۱۳۷۶	مرد	مجرد	فوق لیسانس	متصدی امور اداری رتبه چهار	۱ سال	۳۳ دقیقه و ۴۶ ثانیه

• شما معتقد به دیدگاه کار برای زندگی هستید یا زندگی برای کار؟ لطفاً دیدگاه خود را در این دو مورد بیان نمایید.  
• انتظار شما از کار در سازمان به صورت حضوری است با کار از راه دور را ترجیح می‌دهید؟ چرا؟

سؤالات مطرح شده به شرح زیر است:  
• انتظار شما از یک سیستم جبران خدمات چیست و چگونه آن را منصفانه و عادلانه تلقی می‌کنید؟ به عبارتی تفاوت پرداخت شما و همکاران بر اثر چه عواملی باشد تا آن را عادلانه بدانید؟  
• انتظار دارید مزایا در سازمان شما به شکل ثابت و یکسان باشد یا از مزایا به شکل کافه‌تیریا و انتخابی استقبال می‌نمایید؟ چرا؟



روش‌های کیفی به کار رود. همچنین بر خلاف سایر روش‌های کیفی به چارچوبی نظری که از قبل وجود داشته باشد وابسته نیست و از آن می‌توان در چارچوب‌های نظری متفاوت و برای امور مختلف استفاده کرد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). آن‌ها برای تحلیل مضمون، رویکردی نظام‌مند و گام به گامی طی شش مرحله ارائه کرده‌اند که به ترتیب عبارت است از: آشنا شدن با داده‌ها، کدگذاری اولیه (استخراج مفاهیم)، جستجوی تم‌ها، بازنگری تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش نهایی. در مرحله اول، بعد از مرور دوباره ادبیات پژوهش، هدف از تحلیل مصاحبه در ذهن مشخص و صدای ضبط شده همه مصاحبه‌شوندگان بررسی گردید. بعد از نوشتن متن مصاحبه‌ها روی کاغذ، نکاتی که به نظر جای بررسی داشت، مشخص و تلاش شد تا با خواندن مجدد، موضوعات مرتبط با هدف پژوهش مهم نشان دادن است. در مرحله دوم، پس از جداسازی جمله‌های با اهمیت در مصاحبه‌ها، به هریک از آن‌ها کدی اختصاص یافت و یک دسته مفهومی برای آن در نظر گرفته شد. در مرحله سوم، تمرکز بیشتری بر دسته‌بندی اولیه صورت گرفت؛ به گونه‌ای که نام بعضی از دسته‌های مفهومی به‌روزرسانی شده و نیز بعضی نکاتی که مصاحبه‌شوندگان به صورت پراکنده در پاسخ سؤال‌ها بیان نموده بودند، در کنار هم چیده و دسته‌بندی شد. در مرحله چهارم، پس از پالایش تم‌ها، تمامی تم‌های پایه در قالب تم‌های اصلی و فرعی جای گرفتند و بعضی تم‌های پایه غیرمرتبط با اهداف و سؤال‌های پژوهش حذف شد. مراحل پنجم و ششم نیز در بخش یافته‌های پژوهش و بحث و نتیجه‌گیری آورده شده است.

### یافته‌های پژوهش

در جدول ۳ بر مبنای تحلیل تم، مضمون‌های اصلی، مضمون‌های فرعی و دسته‌های مفهومی نهایی مشخص گردیده است.

• انتظار شما از سازمان برای فراهم کردن بهترین پاداش‌ها و مشوق‌ها در ازای عملکردتان چیست؟ به عبارتی سازمان چگونه عملکرد شما را جبران نماید تا برایتان ایجاد انگیزه نماید؟

ارزیابی کیفیت تحقیق حاضر براساس روش گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) انجام شد. بیشتر روش‌شناسان کیفی از معیار قابلیت اعتماد برای ارزیابی کیفیت نتایج پژوهش کیفی استفاده می‌کنند. قابلیت اعتماد یعنی حدی و میزانی که می‌توان به نتایج پژوهش‌های کیفی اعتماد کرد. لینکلن و گوبا معتقدند ملاک قابلیت اعتماد در برگیرنده چهار معیار جداگانه اما مرتبط به هم باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری است. این چهار معیار برای ارزیابی کیفیت پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. برای باورپذیری از تکنیک ممیزی درونی و بیرونی استفاده شد. برای ممیزی درونی نتایج و دسته‌بندی نهایی پژوهش که شامل همه مضامین اعم از پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر است، میان تعدادی از مصاحبه‌شوندگان توزیع و تأیید شد و برای ممیزی بیرونی، نتایج به تأیید دو نفر از خبرگان حوزه تحقیق حاضر رسید. برای اطمینان‌پذیری از تکنیک ذکر جزئیات مراحل تفصیلی پژوهش استفاده گردید؛ به این صورت که قلمرو پژوهش حاضر بانک تجارت می‌باشد که داده‌های پژوهش از این قلمرو به دست آمده است. چگونگی گردآوری و تحلیل داده‌ها نیز در ادامه شرح داده شده است. همچنین برای تأییدپذیری از تکنیک مثال آوری (ارائه نقل‌قول مستقیم مصاحبه‌شونده‌ها) و جهت انتقال‌پذیری از تکنیک نمونه‌گیری ناهمگون و مقایسه یافته‌ها با پیشینه استفاده شده است.

نهایتاً برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده گردید. تحلیل مضمون روشی برای شناخت تحلیل و گزارش الگوهای (مضامین) موجود در داده‌های کیفی است. این، روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. در واقع تحلیل مضمون صرفاً روش کیفی خاصی نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر

جدول ۲. مضامین اصلی و فرعی انتظارات نسل‌های کاری از فرایند جبران خدمات

Table 2. The Main and Secondary Themes of the Expectations of Working Generations from the Service Compensation Process

خواسته‌های نسل (Z) از فرایند جبران خدمات	
پرداخت مبتنی بر خروجی کار	پرداخت شاغل محور
پرداخت مبتنی بر عملکرد	
پرداخت مبتنی بر کارایی فرد	
پرداخت مبتنی بر حجم کاری	مبنای پرداخت
پرداخت مبتنی بر مسئولیت‌ها	
پرداخت براساس وظایف شغلی	

**ادامه جدول ۲. مضامین اصلی و فرعی انتظارات نسل‌های کاری از فرایند جبران خدمات**

<b>خواسته‌های نسل (Z) از فرایند جبران خدمات</b>	
امکان کار از خانه	تعادل کار و زندگی
حجم کاری مناسب	
زمان کاری منعطف	انسان محوری
شناوری ساعات کاری	
نظرسنجی از افراد درباره مزایا	سیستم پرداخت
برنامه کاری راحت	
استراحت بین ساعات کاری	پرداخت عدالت‌محور
حقوق و دستمزد بالا	
پرداخت برابر و مساوی	مزایای غیرمالی
عدالت درونی و بیرونی در پرداخت	
برابری در پرداخت‌های مناسبی	مزایای مالی
فرصت توسعه و پیشرفت	
پشتیبانی مافوق و همکاران	پاداش و مزایا
محیط کاری جذاب	
کار با ابزارهای تکنولوژیک	مزایای انتخابی
مرخصی با حقوق	
پرداخت نقدی	مزایای انتخابی
اعطای جایزه برای تولد	
مزایای تفریحی و ورزشی	مزایای انتخابی
سفرهای خانوادگی	
بیمه درمانی	
<b>خواسته‌های نسل (Y)</b>	
پرداخت مرتبط با تحصیلات و دانش	پرداخت شاغل محور
پرداخت مبتنی بر عملکرد	
پرداخت مبتنی بر سنوات	مبنای پرداخت
پرداخت مبتنی بر پست سازمانی	
پرداخت مبتنی بر وظیفه	پرداخت شغل محور
اتصال جبران خدمات به ارزیابی عملکرد فرد	
نشان دادن تفاوت‌های عملکردی افراد	شفافیت سیستم
توجه به تمام نیازهای فرد (مادی، روحی و خانوادگی و ...)	
نظرسنجی از پرسنل در پرداخت‌ها	حمایتگری سیستم
سیستم جبران خدمات پشتیبان	
در نظر گرفتن شرایط تورمی	سیستم پرداخت
تأمین‌کننده حداقل‌های زندگی فرد	
تجدیدنظر در بیمه‌های درمانی	عدالت محوری
برابری بیرونی نظام پرداخت	
پرداخت مبتنی بر تفاوت‌های جنسیتی	مزایای غیرمالی
مزایای اخلاقی (تشکر و قدردانی)	
دوره آموزشی خوب	پاداش و مزایا
ارتقای پرسنل	
تدوین یک آیین‌نامه مرخصی خوب	مزایای غیرمالی
تصمیم‌گیری‌های مشارکتی	
میل به موفقیت و پیشرفت	مزایای منعطف
تفاوت در مزایای نقدی	

## ادامه جدول ۲. مضامین اصلی و فرعی انتظارات نسل‌های کاری از فرایند جبران خدمات

مزایای مبتنی بر توانایی فرد		
بلیط استخر و یا ورزش برای همه یکسان		
یکسان بودن مزایای غیرنقدی		
امکانات ورزشی و رفاهی	مزایای ثابت	
سفرهای خانوادگی		
بازی فوتبال		
<b>خواسته‌های نسل (X)</b>		
پرداخت مبتنی بر کمیت کار		
پرداخت مبتنی بر کیفیت کار		
پرداخت مبتنی بر عملکرد	پرداخت شاغل محور	
پاداش بر مبنای نتیجه		<b>مبنای پرداخت</b>
پرداخت بر مبنای سابقه کار		
پرداخت بر مبنای شرح شغل	پرداخت شغل محور	
پرداخت بر مبنای مسئولیت‌های شغل		
جبران خدمات متناسب با انتظارات کارکنان		
تناسب جبران خدمات با ارزیابی عملکرد	تناسب و یکپارچگی	
تناسب با وضعیت اقتصادی کشور		
برابری در پرداخت		
پرداخت به موقع حقوق	عدالت محوری	<b>سیستم پرداخت</b>
جبران خدمات شفاف		
توجه به رضایتمندی پرسنل		
ارزش قائل شدن برای منزلت کارکنان	انسان محوری	
توجه به نیازهای پرسنل		
مزایای مالی و غیرمالی		
جبران خدمات مادی و معنوی		
مزایای نقدی و غیرنقدی	مزایای منعطف	
پاداش بر حسب نیاز فرد		<b>پاداش و مزایا</b>
دادن مساعده و وام به افراد		
پاداش‌های هدفمند و مالی		
پرداخت نقدی	مزایای مالی	
تسهیلات مناسب		

در ارتباط با مبنای پرداخت این مضامین را تأیید کردند. که در ادامه به تشریح هر یک پرداخته می‌شود.

پرداخت شاغل محور: در این نوع سیستم، مبنای پرداخت را شایستگی‌ها و مهارت فرد عهده‌دار شغل تشکیل می‌دهد. به عبارتی سطح دانش و مهارت افراد مبنای پرداخت قرار می‌گیرد نه خصوصیات و ویژگی‌های شغلی. یعنی عملکرد و توانایی افراد مورد توجه قرار می‌گیرد تا افراد انگیزه لازم را برای ادامه کارشان داشته باشند. متن برخی از مصاحبه در زیر آورده شده است: «سیستم جبران خدمات باید مبتنی بر عملکرد باشد نه مبتنی بر حضور فیزیکی».

**تحلیل یافته‌ها****نسل (Z)**

جبران خدمات یکی از مهم‌ترین کارکردهای منابع انسانی است؛ به عبارتی اگر این سیستم به‌طور عادلانه و اثربخش عملکرد افراد را مورد حمایت قرار ندهد در این صورت انگیزه و تلاش کارکنان در راستای رسیدن به اهداف شغلی و سازمانی کاهش پیدا خواهد کرد. در ادامه مضامین اصلی یک سیستم جبران خدمات براساس مبنای پرداخت، ویژگی‌های سیستم پرداخت و مزایا و پاداش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

**مبنای پرداخت:** این مضمون دارای مضامین فرعی پرداخت شاغل محور و شغل محور، است. مصاحبه با هر سه نسل کاری

مزایای غیرمالی: توجه به جنبه‌ها و مزایای غیرمالی نزد کارکنان نسل Z از اهمیت کمتری نسبت با نسل Y داشته است. پاسخ برخی از مصاحبه‌شوندگان به شرح زیر است: «پرداخت‌ها فقط متمرکز بر جنبه‌های مادی نباشد بلکه مزایای غیرنقدی یا غیرمالی هم در نظر گرفته شود».

مزایای مالی: این نوع مزایا نزد کارکنان نسل Z بسیار مهم و با اهمیت است به طوری که اولویت اصلی آن‌ها توجه به همین مزایا بوده است. این نسل از آنجا که تازه در سازمان‌ها استخدام شده‌اند، لذا برایشان جنبه‌های مالی و پولی انگیزه بیشتری را ایجاد می‌کند. اظهارات برخی از مصاحبه‌شوندگان به شرح زیر است: «من مزایای نقدی رو بیشتر قبول دارم و اینکه هدایای مناسبتی برابر پرداخت شود و انتخابی نباشد».

مزایای انتخابی: وقتی مزایا به صورت انتخابی باشد افراد مختار و آزاد هستند که به راحتی آنچه را واقعاً دوست دارند و نیاز دارند انتخاب کنند. مصاحبه‌شوندگان در این زمینه اظهار داشتند: «مکانات رفاهی را در بحث جبران خدمات بیشتر ترجیح می‌دهم تا مرخصی مثل گردش و سفرهای خانوادگی».

### نسل (Y)

در نسل Y هم سه مورد مضمون اصلی در ارتباط با جبران خدمات همانند نسل Z داریم که در یکسری مضامین فرعی با هم تفاوت‌هایی را دارند.

**مبنای پرداخت:** در این مورد مضامین فرعی شامل پرداخت شاغل محور و شغل محور می‌باشند که همانند نسل قبلی می‌باشند لذا فقط در این مورد متن برخی از مصاحبه‌ها آورده شده است.

«جبران خدمات بر مبنای عملکرد مثبت فرد باشد یعنی جبران براساس حجم کاری و توانایی‌های فرد باشد».

«پرداخت‌ها هم براساس سنوات باشد و هم بر مبنای عملکرد فرد».

**سیستم پرداخت:** این مضمون شامل مضامین شفافیت سیستم پرداخت، حمایتگری سیستم پرداخت و عدالت‌محوری، است. در مضمون فرعی عدالت‌محوری همانند نسل قبلی می‌باشد.

**شفافیت سیستم پرداخت:** یکی از ویژگی‌هایی که مورد تأکید نسل Y بوده است بحث شفافیت سیستم جبران خدمات است در این زمینه برخی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند:

«در کل سیستم جبران خدمات باید شفافیت بالایی داشته باشد و بعد معیارهای تعیین حقوق و مزایا در آن به خوبی تعریف شده باشد و اینکه چندین عامل را در تعیین حقوق و پاداش در نظر بگیرد».

**پرداخت شغل محور:** در این روش پرداخت، به خود شغل، ماهیت آن، وظایف و مسئولیت‌های شغلی توجه می‌شود و براساس آن پرداختی‌ها صورت می‌گیرد. که بیشتر مصاحبه‌شوندگان ضمن توجه به پرداخت شاغل محور به شغل محور هم اشاره داشتند:

«تناسب بین کاری که ما داریم انجام می‌دهیم با مبلغی که داریم دریافت می‌کنیم تا یعنی من با خودم بگویم که طبق کاری که من در یک ماه انجام دادم این مبلغ عادلانه است».

**سیستم پرداخت:** سیستم پرداخت مناسب دارای ویژگی‌های خاصی می‌باشد که باید به آن‌ها توجه کرد. از جمله ویژگی‌های سیستم پرداخت که کارکنان نسل Z به آن اشاره داشتند، می‌توان به تعادل کار و زندگی، انسان محوری و پرداخت عدالت محور، اشاره کرد.

**تعادل کار و زندگی:** اعتقاد این نسل این است که ما کار می‌کنیم که زندگی خوبی داشته باشیم لذا کار باید طوری طراحی گردد که بتوانیم به زندگی شخصی و خانوادگی خود برسیم. برخی مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند که:

«باید افراد فرصت این را داشته باشند که برخی از کارها را از خانه انجام دهند زیرا نیازی نیست که در انجام برخی از کارها فرد حتماً حضور فیزیکی داشته باشد».

**انسان‌محوری:** توجه به انسان و ویژگی‌های انسانی در جبران خدمات، جزء بحث‌های نرم منابع انسانی است که سازمان‌ها و سیستم مدیریت منابع انسانی باید به آن توجه داشته باشند. در ادامه برخی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرده‌اند:

«حمایت‌های عاطفی هم می‌تواند در جبران خدمات کارکنان مفید باشد یعنی جنبه‌های احترام به نیرو و آن جنبه‌های انسانی».

**پرداخت عدالت‌محور:** افراد و کارکنان باید این احساس را نسبت به سیستم داشته باشند که پرداخت‌ها براساس عملکرد و شایستگی‌های آنان صورت می‌گیرد و کسانی که دارای مهارت و عملکرد بالاتری هستند مستحق دریافتی بیشتری هستند و باید این عدالت درونی را مشاهده کنند. مصاحبه‌شوندگان در این باره گفته‌اند:

«من مزایای نقدی رو بیشتر قبول دارم و اینکه هدایای مناسبتی برابر پرداخت شود و انتخابی نباشد».

**پاداش و مزایا:** از دیگر مواردی که در سیستم جبران خدمات باید به آن توجه داشت بحث پاداش و مزایای مالی و غیرمالی و انتخابی است:

«سیستم جبران خدمات باید با سیستم ارزیابی عملکرد خوب متناسب باشد».

«باید متناسب با وضعیت اقتصادی کشور تنظیم گردد تا رضایت من فراهم گردد».

عدالت‌محوری: در این بخش متن‌های از نمونه مصاحبه آورده شده است.

«سیستم جبران خدمات عدالت محور باشد و به افراد انگیزه لازم را ارائه دهد».

«سیستم جبران خدمات مناسب باید خدمات خوبی به همکاران بدهد، عدالت رعایت بکند».

انسان‌محوری: توجه به جنبه‌های انسانی همان‌طور که اشاره کردیم بسیار مهم است که در این بخش متنی از نمونه مصاحبه آورده شده است.

«سیستم جبران خدمات باید رضایتمندی پرسنل را در نظر بگیرد ولی در کشور ما مثلاً شما در طول سال چندین بار افزایش قیمت در تمام حوزه‌ها دارید اما در ارتباط با کارمند یک بار».

**پاداش و مزایا:** پاداش و مزایا در ارتباط با نسل X به دو مضمون فرعی مزایای منعطف و مالی تقسیم‌بندی می‌گردد.

**مزایای منعطف:** این مضمون به انعطاف‌پذیری نظام جبران خدمات اشاره دارد. به عبارتی سیستم باید ضمن توجه به جنبه‌های مادی و مالی به جنبه‌های غیرمالی و معنوی هم توجه ویژه‌ای داشته باشد. و این یکی از خواسته‌های مورد انتظار نسل X بوده است. پاسخ برخی از مشارکت‌کنندگان در زیر آمده است: «هم مزایای نقدی و غیرنقدی به صورت منعطف در نظر گرفته شود».

**مزایای مالی:** از آنجایی که نسل X در شرف بازنشستگی قرار دارند خیلی از آن‌ها به مزایای مالی هم توجه ویژه‌ای داشتند و به همین دلیل آن را به صورت مضمونی جداگانه آورده‌ایم. در این مورد برخی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشتند:

«اگر نیاز به مساعده یا وامی بخوام به راحتی به من داده شود».

در شکل‌های زیر، تم‌های اصلی و فرعی فرایند جبران خدمات مدل ۳۴۰۰۰ یعنی سیستم جبران خدمات برای هر سه نسل کاری، آمده است:

حمایت‌گری سیستم: سیستم باید حامی و پشتیبان افراد باشد. باید به نیازها و تمام جنبه‌های مادی و معنوی زندگی فرد توجه لازم را داشته باشد و در ارتباط با تأمین حقوق و مزایای پرداختی به خواسته‌ها و انتظارات کارکنان احترام بگذارد. در ادامه متن برخی از مصاحبه‌ها به شرح زیر ذکر شده است:

«در کل سیستم جبران خدمات حمایت‌گر باشد و از طریق پرسنل نظرسنجی شود که افراد چه چیزهایی را دوست دارند».

**پاداش و مزایا:** این مضمون شامل مزایای غیرمالی و مزایای ثابت است که در ادامه مزایای ثابت تشریح شده و نمونه‌هایی از مزایای غیرمالی ذکر شده است.

**مزایای غیرمالی:** که همانند نسل قبل می‌باشد:

«مزایای غیرمالی هم در نظر گرفته شود مثل ارتقای پرسنل».

**مزایای ثابت:** مزایای ثابت شامل مزایایی هستند که نسل Y انتظار داشتند که به تمام کارکنان به یک نسبت داده شود و این موارد به صورت ثابت برای تمام افراد در نظر گرفته شود نه فقط به صورت انتخابی یا محدود به گروه خاصی از کارکنان باشد. متن برخی از مصاحبه‌ها به شرح زیر آورده شده است:

«سیستم باید امکانات ورزشی و رفاهی برایمان تدارک ببیند و مثل سایر بانک‌ها».

### نسل (X)

این نسل در مضامین اصلی همانند دو نسل قبلی است و در مضامین فرعی تفاوت‌هایی دارد.

**مبنای پرداخت:** مبنای پرداخت در این نسل هم همانند دو نسل قبلی است.

**سیستم پرداخت:** این مضمون شامل مضامین فرعی تناسب و یکپارچگی، عدالت‌محوری و انسان‌محوری است که در دو مورد آخری همانند نسل‌های قبلی است.

**تناسب و یکپارچگی:** باید بین سیستم جبران خدمات با ارزیابی عملکرد رابطه مستقیم وجود داشته باشد و این موارد براساس نتایج ارزیابی فرد به عمل آید. در غیر این صورت ویژگی‌های عدالت‌محوری و هماهنگی و یکپارچگی فرایندهای منابع انسانی و به اصطلاح هماهنگی افقی خدشه‌دار خواهد شد. در ادامه مشارکت‌کنندگان اظهار داشتند:



شکل ۱. تم‌های اصلی و فرعی فرایند جبران خدمات در نسل Z

Figure 1. The Main and Sub-Themes of the Service Compensation Process in Generation Z

که به این موارد توجه داشته باشند؛ لذا اگر سازمانی در این موارد سرمایه‌گذاری نکند در این صورت بخش اعظمی از نیروهای جوان خود را از دست خواهد داد.

پرداخت عدالت‌محور: افراد و کارکنان این نسل باید این احساس را نسبت به سیستم داشته باشند که پرداخت‌ها براساس عملکرد و شایستگی‌های آنان صورت می‌گیرد و کسانی که دارای مهارت و عملکرد بالاتری هستند مستحق دریافتی بیشتری هستند و باید این عدالت درونی را مشاهده کنند. همچنین هنگام مقایسه خود با سایر همکاران خود در سازمان‌های دیگر باید به این عدالت و برابری دست یابند.

مزایای غیرمالی: توجه به جنبه‌ها و مزایای غیرمالی نزد کارکنان نسل Z از اهمیت کمتری نسبت با نسل Y داشته است. مزایای مالی: این نوع مزایا نزد کارکنان نسل Z بسیار مهم و بااهمیت است به طوری که اولویت اصلی آن‌ها توجه به همین مزایا بوده است. این نسل از آنجاکه تازه در سازمان‌ها استخدام شده‌اند؛ لذا برایشان جنبه‌های مالی و پولی انگیزه بیشتری را ایجاد می‌کند.

مزایای انتخابی: از مزایایی که کارکنان این نسل روی آن تأکید داشتند بحث مزایای انتخابی بوده است. وقتی مزایا به صورت انتخابی باشد افراد مختار و آزاد هستند که به راحتی آنچه را واقعاً دوست دارند و نیاز دارند انتخاب کنند.

با توجه به شکل ۱، در پاسخ به سؤالات فرعی اول مربوط به نسل Z می‌توان اظهار داشت که برای این نسل در فرایند جبران خدمات، موارد زیر حائز اهمیت است:

پرداخت شاغل محور: نسل Z انتظار دارد این نوع پرداخت که مبنای آن شایستگی‌ها و مهارت فرد عهده‌دار شغل تشکیل می‌دهد، مدنظر قرار گیرد. به عبارتی سطح دانش و مهارت افراد مبنای پرداخت قرار می‌گیرد نه خصوصیات و ویژگی‌های شغلی. یعنی عملکرد و توانایی افراد مورد توجه قرار می‌گیرد تا افراد انگیزه لازم را برای ادامه کارشان داشته باشند.

پرداخت شغل محور: بیشتر مصاحبه‌شوندگان ضمن توجه به پرداخت شاغل محور به شغل محور هم اشاره داشتند. پرداخت می‌تواند براساس پست سازمانی یا نوع شغل صورت گیرد. در این روش پرداخت، به خود شغل، ماهیت آن، وظایف و مسئولیت‌های شغلی توجه می‌شود و براساس آن پرداختی‌ها صورت می‌گیرد.

تعادل کار و زندگی: از نظر این نسل سیستم جبران خدمات خوب باید بتواند بین جنبه‌های زندگی کاری و شخصی کارکنان تعادل برقرار سازد. اعتقاد این نسل این است که ما کار می‌کنیم که زندگی خوبی داشته باشیم؛ لذا کار باید طوری طراحی گردد که بتوانیم به زندگی شخصی و خانوادگی خود برسیم.

انسان محوری: به اعتقاد این نسل توجه به انسان و ویژگی‌های انسانی در جبران خدمات، جزء بحث‌های نرم منابع انسانی است که سازمان‌ها و سیستم مدیریت منابع انسانی باید به آن توجه داشته باشند. افراد به دنبال کار در سازمان‌هایی هستند



شکل ۲. تم‌های اصلی و فرعی فرایند جبران خدمات در نسل Y

Figure 2. The Main and Sub-Themes of the Service Compensation Process in Generation Y

پرداخت شغل محور: این نسل ضمن توجه به پرداخت شاغل محور به شغل محور هم اشاره داشتند. پرداخت می‌تواند براساس پست سازمانی یا نوع شغل صورت گیرد.

#### در بحث سیستم پرداخت

شفافیت سیستم پرداخت: یکی از ویژگی‌های مورد تأکید این نسل بحث شفافیت سیستم جبران خدمات می‌باشد. سیستم جبران خدمات باید همه‌چیز را به صورت واضح و روشن برای افراد به نمایش بگذارد و افراد بدانند که چرا در دریافتی خود با

با توجه به شکل ۲، در پاسخ به سؤالات فرعی اول مربوط به نسل Y می‌توان اظهار داشت که برای این نسل در فرایند جبران خدمات، موارد زیر حائز اهمیت است:

#### در بحث مبنای پرداخت

پرداخت شاغل محور: نسل Y نیز انتظار دارد این نوع پرداخت که مبنای آن شایستگی‌ها و مهارت فرد عهده‌دار شغل تشکیل می‌دهد، مدنظر قرار گیرد. به عبارتی سطح دانش و مهارت افراد مبنای پرداخت قرار می‌گیرد نه خصوصیات و ویژگی‌های شغلی.

### در بحث پاداش و مزایا

مزایای غیرمالی: که همانند نسل قبل می‌باشد و در برخی از انواع آن متفاوت بوده است؛ مانند بحث ارتقا و یا تدوین یک آیین‌نامه مرخصی جامع و مناسب.

مزایای معنوی: این نسل به انعطاف‌پذیری نظام جبران خدمات تأکید دارد. به عبارتی سیستم باید ضمن توجه به جنبه‌های مادی و مالی به جنبه‌های غیرمالی و معنوی هم توجه ویژه‌ای داشته باشد.

مزایای ثابت: مزایای ثابت شامل مزایایی هستند که نسل Y انتظار داشتند که به تمام کارکنان به یک نسبت داده شود و این موارد به صورت ثابت برای تمام افراد در نظر گرفته شود نه فقط به صورت انتخابی یا محدود به گروه خاصی از کارکنان باشد.

سایر همکاران تفاوت دارند. یعنی اگر فردی دریافتی بیشتری را به‌واسطه عملکرد بهتر دریافت می‌کند باید سیستم این را خیلی دقیق و روشن نشان دهد.

حمایت‌گری سیستم: سیستم جبران خدمات باید حمایت لازم را از پرسنل به عمل آورد. به عبارتی سیستم باید حامی و پشتیبان افراد باشد. باید به نیازها و تمام جنبه‌های مادی و معنوی زندگی فرد توجه لازم را داشته باشد و در ارتباط با تأمین حقوق و مزایای پرداختی به خواسته‌ها و انتظارات کارکنان احترام بگذارد.

عدالت‌محوری: افراد باید این احساس را نسبت به سیستم داشته باشند که پرداخت‌ها براساس عملکرد و شایستگی‌های آنان صورت می‌گیرد و باید این عدالت درونی را مشاهده کنند. همچنین هنگام مقایسه خود با سایر همکاران خود در سازمان‌های دیگر باید به این عدالت و برابری دست یابند.



شکل ۳. تم‌های اصلی و فرعی فرایند جبران خدمات در نسل X

Figure 3. The Main and Sub-Themes of the Service Compensation Process in Generation X

بین سیستم جبران خدمات با ارزیابی عملکرد رابطه مستقیم وجود داشته باشد و این موارد براساس نتایج ارزیابی فرد به عمل آید. در غیر این صورت ویژگی‌های عدالت‌محوری و هماهنگی و یکپارچگی فرایندهای منابع انسانی و به‌اصطلاح هماهنگی افقی خدشه‌دار خواهد شد.

عدالت‌محوری: افراد باید این احساس را نسبت به سیستم داشته باشند که پرداخت‌ها براساس عملکرد و شایستگی‌های آنان صورت می‌گیرد و باید این عدالت درونی را مشاهده کنند. همچنین هنگام مقایسه خود با سایر همکاران خود در سازمان‌های دیگر باید به این عدالت و برابری دست یابند.

انسان‌محوری: به اعتقاد این نسل توجه به انسان و ویژگی‌های انسانی در جبران خدمات، جزء بحث‌های نرم منابع انسانی است که سازمان‌ها و سیستم مدیریت منابع انسانی باید به آن توجه داشته باشند.

با توجه به شکل ۳ در پاسخ به سؤالات فرعی اول مربوط به نسل X می‌توان اظهار داشت که برای این نسل در فرایند جبران خدمات، موارد زیر حائز اهمیت است:

### در بحث مبنای پرداخت

پرداخت شاغل محور: نسل X نیز انتظار دارد این نوع پرداخت که مبنای آن شایستگی‌ها و مهارت فرد عهده‌دار شغل تشکیل می‌دهد، مدنظر قرار گیرد. به عبارتی سطح دانش و مهارت افراد مبنای پرداخت قرار می‌گیرد نه خصوصیات و ویژگی‌های شغلی.

پرداخت شغل محور: این نسل ضمن توجه به پرداخت شاغل محور به شغل محور هم اشاره داشتند. پرداخت می‌تواند براساس پست سازمانی یا نوع شغل صورت گیرد.

### در بحث سیستم پرداخت

تناسب و یکپارچگی: این نسل به هماهنگی سیستم پرداخت با سایر سیستم‌های منابع انسانی تأکید دارند. به عبارت دیگر باید

### در بحث پاداش و مزایا

مزایای منعطف: افراد این نسل به انعطاف‌پذیری نظام جبران خدمات اشاره دارند. به عبارتی سیستم باید ضمن توجه به جنبه‌های مادی و مالی به جنبه‌های غیرمالی و معنوی هم توجه ویژه‌ای داشته باشد.

مزایای مالی: از آنجاکه نسل X در شرف بازنشستگی قرار دارند خیلی از آن‌ها به مزایای مالی هم توجه و تأکید ویژه‌ای دارند؛ مانند پرداخت‌های نقدی، مساعده، ارائه تسهیلات و ... نتایج پژوهش حاضر با پیشینه تجربی پژوهش قرابت مفهومی دارد. در پژوهش آمالیکا و همکاران (۲۰۲۴) این نتیجه حاصل شد که تعادل کار و زندگی، پاداش‌ها و ارتباطات درونی در سازمان، تأثیرات مثبت و معناداری بر مشارکت کارکنان دارد. در پژوهش حاضر نیز انتظارات کارکنان در زمینه جبران خدمات بررسی گردید که در زمینه تعادل کار و زندگی انتظارات نسل Z بیش از نسل‌های دیگر نمود دارد.

از نظر ایوانووا و ریابینیا (۲۰۱۹)، حقوق و دستمزد مناسب، کار جذاب، برنامه کاری راحت، امکان تعادل در کار، رشد در مسیر شغلی و ثبات و پایداری از ارزش‌های کاری نسل Z معرفی شده است. در تعادل کار و زندگی حجم کار مناسب و ساعات استراحت حین کار و شناور بودن ساعات کاری ذیل آن قرار می‌گیرد. در همین راستا یکی از تم‌های فرعی استخراج شده در این فرایند، انسان‌محوری است که برای این نسل اهمیت زیادی دارد. در مصاحبه‌ها دیده شد که این کارکنان انتظار دارند در سازمان ساعات کاری طوری طراحی گردد که افراد بتوانند در حین کار ساعاتی را به استراحت و ارتباط با همکاران خود اختصاص دهند و به نحوی تعادل میان کار و زندگی آن‌ها ایجاد شود. مزایای ترجیحی نسل Z عبارت است از بیمه درمانی، امکانات باشگاهی و ورزشی، مرخصی با حقوق، امکان کار از خانه در برخی از روزهای ماه، دوره‌ها و آموزش‌های پیشنهادی کارفرما، افزایش روزهای تعطیلی هر سال نسبت به سال قبل و اعطای جایزه برای تولد (استرو، ۲۰۱۹؛ سیدورکوکا و چسویکا، ۲۰۱۷). در همین راستا یکی از یافته‌ها در بخش پاداش و مزایا، انتخابی بودن آن از نظر کارکنان این نسل است. از مزایایی که کارکنان این نسل روی آن تأکید داشتند بحث مزایای انتخابی بوده که افراد مختار و آزاد هستند که به‌راحتی آنچه را دوست دارند و نیاز دارند برگزینند.

وحیدی و همکاران (۲۰۲۴)، در این پژوهش دریافتند الگوی ذهنی کارکنان نسل Z در حوزه اشتراک‌گذاری دانش در سازمان دارای هفت ذهنیت و دیدگاه مختلف با نام‌های حس

خوب اشتراک‌گذاری دانش، رهبری دانش‌محور، کار تیمی، نظام پاداش‌دهی، ادراک منافع نسبی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. پژوهش حاضر نیز الگوهای ذهنی نسل‌های مختلف کاری را در زمینه فرایند جبران خدمات استخراج نمود که نشان‌دهنده تفاوت نیازهای نسل جدید با نسل‌های دیگر از کارکنان است.

اکبری و همکاران (۲۰۲۳)، دریافتند در مرحله جبران خدمات در بازار سرمایه، با عنایت به مصاحبه‌ها، مزایای متغیر، انعطاف در مکان کاری، تعادل کار و زندگی، مزایای شغلی، مزایای محیطی، در حفظ و نگهداشت کارکنان نسل جدید بسیار حائز اهمیت است. در پژوهش حاضر نیز بحث مزایای متغیر و متنوع، تعادل میان کار و زندگی و محیط کاری جذاب از نیازها و خواسته‌های نسل جدید شناخته شده است.

شهلائی و همکاران (۲۰۱۹)، دریافتند تفاوت‌های نسلی بر تعهدهای مؤثر کارکنان، بر تعهدهای مداوم کارکنان و بر تعهدهای هنجاری کارکنان سازمان مورد بررسی اثر معناداری دارد. پژوهش حاضر نیز این تفاوت نسلی در انتظارات را در فرایند جبران خدمات بررسی نموده و نقاط تفاوت هر سه نسل را در مباحث حقوق، مزایا و پاداش استخراج کرده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

فرایند جبران خدمات در سه نسل X، Y و Z مورد بررسی قرار گرفت و انتظارات این نسل‌ها از این فرایند در سازمان بررسی و تحلیل گردید. مورد مهمی که در بررسی‌ها یافت شد، اثر زمینه و شرایط اقتصادی موجود در کشور است که موجب گردیده هر سه نسل انتظاراتی نزدیک به هم در زمینه پاداش و حقوق و مزایا داشته باشند که در ادامه به بررسی انتظارات هر نسل می‌پردازیم. نسل Z از نظر مبنای پرداخت، پرداخت شاغل محور و پرداخت شغل محور را می‌پذیرد. در واقع از نظر این نسل شایستگی‌ها و مهارت‌های فرد مبنای پرداخت در شغل به حساب می‌آید. براساس این ویژگی افراد انتظار دارند توانایی‌ها و عملکرد آن‌ها مورد توجه قرار گیرد تا برای ادامه کارشان انگیزه لازم را داشته باشند.

پرداخت شغل محور نیز از دیگر مواردی است که مورد توجه این نسل است و شغل و وظایف و مسئولیت‌های شغلی برای پرداخت در نظر گرفته می‌شود. بیشتر مصاحبه‌شوندگان علاوه بر توجه به پرداخت شاغل محور به پرداخت شغل محور نیز اشاره داشته‌اند. در بحث سیستم پرداخت مورد مهمی که مورد توجه نسل جوان می‌باشد موضوع تعادل میان کار و زندگی است و این نسل اعتقاد دارد ما کار می‌کنیم که زندگی



صمیمی‌تر در فضایی خارج از محیط کار مانند بازی فوتبال از موارد مورد توجه این نسل است. مزایای ثابت، مورد دیگری است که کارکنان نسل Y به آن اشاره کردند و معتقدند این مزایا باید به تمامی کارکنان به یک نسبت داده شود نه اینکه فقط به صورت انتخابی یا به صورت محدود به گروه خاصی از افراد اعطا شود.

کارکنان نسل X همانند نسل قبلی مبنای پرداخت شاغل محور و شغل محور را در مصاحبه‌ها اشاره کرده‌اند که سیستم جبران خدمات باید هم توانایی‌ها و ویژگی‌های فرد به هم حجم کار و مشخصات شغلی را مدنظر قرار دهد. از نظر این نسل در سیستم پرداخت، عدالت‌محوری و انسان‌محوری ویژگی بود که در نسل‌های قبلی نیز مورد بررسی قرار گرفت و ویژگی دیگر تناسب و یکپارچگی در سیستم پرداخت‌ها می‌باشد. از نظر نسل X سیستم پرداخت با سایر سیستم‌های منابع انسانی هماهنگی داشته باشد و در واقع باید بین سیستم جبران خدمات با ارزیابی عملکرد رابطه مستقیم وجود داشته باشد در غیر این صورت ویژگی‌های عدالت‌محوری و هماهنگی و یکپارچگی فرایندهای منابع انسانی به اصطلاح هماهنگی افقی خدشه‌دار خواهد شد. در زمینه پاداش و مزایا نسل X نیز به مزایای مالی اشاره کردند. این نسل از آنجاکه در شرف بازنشستگی قرار دارند مزایای مالی را مورد توجه بیشتری قرار می‌دهند. همچنین اگر سیستم، مزایای منعطف یعنی جنبه‌های مادی و مالی و جنبه‌های غیرمالی را توأم در نظر بگیرد برای این نسل جذاب‌تر است در واقع علاوه بر مزایای مادی، دیده شدن، احترام و ارزش قائل شدن برای این نسل حائز اهمیت است.

### پیشنهادها

با توجه به مباحث فوق و تم‌ها در بخش یافته‌ها، پیشنهادهای کاربردی به تفکیک هر نسل در خصوص فرایند جبران خدمات متناسب با این کارکنان به مدیران سازمان‌ها و به‌طور خاص متخصصان منابع انسانی ارائه می‌گردد:

- در سیستم جبران خدمات نسل Z به‌عنوان نسل جوان در سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد مبنای پرداختی‌ها هم شاغل محور بوده و توانایی‌ها در نظر گرفته شود و هم شغل محور بوده و ویژگی‌ها و خصوصیات شغلی در آن لحاظ گردد. سیستم جبران خدمات برای این نسل طوری طراحی شود که تعادل میان کار و زندگی افراد حفظ شده و در صورت امکان ساعات کاری شناور باشد. همچنین پیشنهاد می‌گردد سیستم جبران خدمات به صورتی طراحی گردد که فرد در صورت مقایسه با همکاران و سازمان‌های دیگر، ادراک عادلانه بودن

خوبی داشته باشیم؛ بنابراین این تعادل میان کار و زندگی برای آن‌ها حیاتی بوده و به مواردی همچون ساعات کاری شناور و یا دورکاری اشاره داشته‌اند. انسان‌محوری مورد دیگری است که در سیستم پرداخت مورد توجه نسل جوان است. در واقع توجه به انسان و ویژگی‌های انسانی در جبران خدمات که جزء بحث‌های نرم منابع انسانی است برای نسل جوان حائز اهمیت است؛ مثلاً حمایت‌های عاطفی از نظر این نسل می‌تواند در جبران خدمات کارکنان مفید واقع شود؛ مانند جنبه‌های احترام به نیرو و جنبه‌های انسانی و همچنین نظرسنجی از کارکنان که باعث افزایش انگیزه آن‌ها می‌گردد. پرداخت عدالت‌محور مورد دیگری است که در سیستم پرداخت به آن اشاره کرده‌اند در واقع کارکنان باید این احساس را به سیستم داشته باشند که پرداخت‌ها براساس عملکرد و شایستگی‌ها صورت می‌گیرد و فردی که عملکرد بهتری دارد مستحق دریافتی بیشتر است. در بحث پاداش و مزایا کارکنان این نسل مزایای مالی و غیرمالی هر دو را ذکر کرده‌اند. مزایای مالی؛ مانند پرداختی‌های نقدی و مزایای غیرمالی مانند احترام و توجه به فرد و فراهم کردن محیط کاری مفرح. همچنین کارکنان نسل جوان از مزایای انتخابی استقبال می‌کنند؛ زیرا معتقدند وقتی مزایا انتخابی و متنوع باشد افراد مختار و آزاد هستند آنچه را دوست دارند و به آن نیاز دارند انتخاب کنند که در این میان مزایا به شکل کافه‌تریا مانند مزایای تفریحی، ورزشی، امکانات رفاهی، مرخصی و سفرهای خانوادگی بیان گردیده است.

نسل Y در زمینه مبنای پرداخت؛ مانند نسل Z پرداخت‌های شاغل محور و شغل محور را مورد توجه دارد و در واقع معتقد است سیستم جبران خدمات باید هم سابقه محور و هم عملکرد محور باشد و هم توانایی‌های فرد در آن دیده شود و هم ویژگی‌ها و مشخصات شغلی در آن به چشم بیاید. از نظر سیستم پرداخت نسل Y به شفافیت سیستم پرداخت اشاره کردند در واقع از نظر این نسل سیستم جبران خدمات باید همه‌چیز را به صورت واضح و روشن برای افراد به نمایش بگذارد و افراد بدانند که چرا در دریافتی خود با سایر همکاران تفاوت دارند. مورد مهم دیگری که در سیستم پرداخت به آن اشاره شده است حمایتگری سیستم است به عبارتی سیستم باید حامی و پشتیبان افراد باشد و باید به نیازها و تمام جنبه‌های مادی و معنوی زندگی افراد توجه لازم را داشته باشد و به خواسته‌ها و انتظارات کارکنان احترام بگذارد. در زمینه پاداش و مزایا کارکنان نسل Y مزایای غیرمالی را مطرح کردند که در نسل Z نیز به آن اشاره شد؛ مثلاً یک آیین‌نامه مرخصی خوب و یا تشکر و قدردانی از عملکرد مثبت فرد و یا روابط دوستانه

مزایای مالی برایشان حیاتی‌تر بوده و مزایا به صورت منعطف و به شکل مالی و غیرمالی و معنوی لحاظ شود. شایان ذکر است که قلمروی تحقیق حاضر بانک بود. با توجه به غیرقابل‌تعمیم بودن نتایج به صورت قطعی به سایر قلمروها، پیشنهاد می‌شود تحقیقی مشابه با تحقیق فعلی در قلمروی دیگر صورت گیرد.

### سپاسگزاری

مقاله حاضر مستخرج از پایان‌نامه این‌جانب با عنوان «شناسایی انتظارات نسل‌های کاری از فرایندهای منابع انسانی براساس مدل ۳۴۰۰۰ در بانک تجارت» است. لذا از معاونت محترم سرمایه‌های انسانی و نیز ریاست محترم اداره برنامه‌ریزی بانک تجارت و همچنین از تمامی همکاران گرامی که بنده را در جمع‌آوری داده‌های پژوهش یاری نمودند، نهایت تشکر و قدردانی را دارم.

داشته باشد. همچنین مزایای مالی به‌طور مکفی و در کنار آن مزایای غیرمالی و به‌طور انتخابی و اصطلاحاً کافه‌تریا در سیستم حقوق مزایا لحاظ گردد.

- در خصوص نسل Y پیشنهاد می‌شود سیستم جبران خدمات همانند نسلی قبلی هم مبنای شاغل محوری و هم شغل محوری را داشته باشد. این سیستم به صورت شفاف طراحی شود و تفاوت فرد با همکاران دیگرش را به او نشان دهد. سیستم جبران خدمات حمایتگر طراحی شود و جنبه‌هایی مادی و معنوی زندگی فرد را پوشش دهد. مزایا به شکل ثابت و به همه پرسنل به شکل یکسان تعلق گیرد و نیز مزایای غیرمالی همچون امکانات رفاهی، دوره‌های آموزشی کاربردی و... در سیستم برای آن‌ها در نظر گرفته شود.
- در خصوص نسل X نیز همانند دو نسل قبلی پیشنهاد می‌گردد مبنای پرداخت هم شاغل محور و هم شغل محور باشد و ارزیابی عملکرد پرسنل به سیستم جبران خدمات متصل گردد تا ادراک عدالت صورت گیرد. همچنین با توجه به اینکه این نسل با تجربه، در شرف بازنشستگی قرار دارند،

### References

- Acheampong, N.A.A. (2020). *Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations*. *Compensation & Benefits Review*, 0(0), 1-23. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>.
- Adhami, J. Ahmadi, Y. & Jafari, E. (2017). Study the inter-generation value preferences and its effective social factors in Sanandaj. *Social Sciences Quarterly*, 26(78), 117-156. (In Persian) <https://doi.org/10.22054/qjss.2017.13171.1317>
- 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). <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Akbari, S., Gholipour, A., & Nargesian, A. (2023). Identification the Factors Affecting Retention of Generation Z Employees in the Capital Market (Compensation System). *Journal of Research in Human Resources Management*, 15(51), 11-52. (In Persian) <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20084528.1402.15.1.2.0>
- Alavian, M. (2009). A review of the gap between generations, causes and solutions to deal with it. *Farhang.epazhuohesh*, 2(4). 13-28. (In Persian)
- Ambalika, N. K. A. D. Azzahra, H. A. S. Rahmayanti, P. L. D. , & Ditha, I. G. A. T. L. (2024). The Effect of Work-Life Balance, Internal Communication, and Rewards on Employee Engagement and Employee Performance: A Study on Generation Z. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 1646-1654. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.703>
- Andino, I. (2019). Turnover Intentions of Generation Z Employees in Organizations (Doctoral dissertation, University of Phoenix). University of Phoenix ProQuest Dissertations & Theses). <https://www.proquest.com/openview/>
- Arar, T. Yüksel, İ. & Yüksel, I. (2015). How to manage generation z in business life. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 4(4), 195-202. <https://ikprress.org/index.php/JGEMBR/article/view/1833>
- Azad Aramaki, T. (2009). *Sociology of Iran: sociology of intergenerational relations*. Tehran: Elmpub. (In Persian)
- Beekman, T. (2011). Fill in the generation gap: in exploring the traits that distinguish the different generations within your workforce, you'll find some ideas regarding how you can get them to

- work together effectively. *Strategic Finance*, 93(3), 15-18. (In Persian) [Doi: 10.28991/ESJ-2023-07-03-013](https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-03-013)
- Bencsik, A. Horváth-Csikós, G. & Juhász, T. (2016). *Y and Z Generations at Workplaces*. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. <http://dx.doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- 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. <https://hdl.handle.net/10419/216780>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Christopher Ardueser, M. B. A. & Garza, D. (2021). Exploring Cross-Generational Traits and Management Across Generations in the Workforce: A Theoretical Literature Review. *RAIS*, 1-8. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.4639566>
- Csiszárík-Kocsír, Á. & Garia-Fodor, M. (2018). Motivation analysing and preference system of choosing a workplace as segmentation criteria based on a country wide research result focus on generation of Z. *On-Line Journal Modelling the New Europe*, (27), 67-85. <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2018.27.03>
- 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. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/551110>
- Ghavami, S.S., & Qarib, G.H.R. (2014). Study of the System of Serving People's right in Islam. *Journal of Islam and Management Research*, 3(1), 77. (In Persian)
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Halawi, A. & Haydar, N. (2018). Effects of training on employee performance: A case study of Bonjus and Khatib and Alami companies. *International Humanities Studies*, 5(2), 24-45.
- Hannam, S. E. & Yordi, B. (2011). *Engaging a multi-generational workforce: Practical advice for government managers*. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.
- 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.
- Ivanova, O.E. & Ryabinina, E.V. (2019). Assessing work values of Generation Z representatives and their impact on a person's organizational behavior. *Revista ESPACIOS*, 40(18), 1-10. <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/654321/7387>
- Kolaki, H. (2007). Comparison between the religious values of past and present generations in Iran. *Cultural Research Journal*, 9(2), 171-197. (In Persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20088760.1387.9.2.6.8>
- Lasierra, J. M. (2019). Generational differences in work in Spain. A review. *Review of Business Management*, 21(4), 953-969. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4024>
- Lincoln, YS. & Guba, EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications. [http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Magano, J. Silva, C. Figueiredo, C. Vitória, A. Nogueira, T. & Dinis, M.A.P. (2020). *Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies-A Mixed-Method Approach*. *Education sciences*, 10(7), 1-24. <https://doi.org/10.3390/educsci10070187>.
- Mahmoud, A.B. Fuxman, L. Mohr, I. Reisel, W.D. & Grigoriou, N. (2020). We aren't your reincarnation! Workplace motivation across X Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209. <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- 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>
- Martin, T.N. & Ottemann, R. (2016). Generational Workforce Demographic Trends and Total Organizational Rewards Which Might Attract and Retain Different Generational Employees. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 16(2), 91-115.

- Meilani, Y.F.C.P. Tan, J.D. Murwani, F.D. Bernarto, I. & Sudibjo, N. (2021). Motivating and Retaining Generation Z Faculty Members in Private Universities. *Journal of Educational and Social Research*, 11(1), 245-255. <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0022>.
- Moaidfar, S. (2004). Generation gap or cultural gap (investigation of generation gap in Iran). *Social Science Letters*. 24(24), 55-80. (In Persian)
- Motaghi, P., Asgari, Gh., & Rezaei, Y. (2016). Pay to Performance: The moderating effects of DISC Profiles. *Organizational Resource Management Research*, 6(3), 171-193 (In Persian) <http://dorl.net/dor/20.1001.1.22286977.1395.6.3.9.1>
- Nieżurawska, J., Karaszewska, H., & Dziadkiewicz, A. (2016). Attractiveness of cafeteria systems as viewed by generation Z. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 10(2), 684-688.
- Panahi, M. H.. (2004). The Impact of Education on the Existing Generation Gap in Iran. *Social Science Quarterly*, 11(27), 1-41. (In Persian) <https://dorl.net/dor/20.1001.1.17351162.1383.11.27.1.3>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1108/978-1-78973-491-120191013>
- Qolipour, A. (2011). *Human resource management (concepts, theories and applications)*. Tehran: The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Islamic Sciences and the Humanities (SAMT). (In Persian)
- Qolipour, A. (2019). *Standard 34000 human resources in practice (advanced human resource management)*. Tehran: Mehraban Publishing Institute. (In Persian)
- Rasouli, R., Shahai, B., & Safaei, M. (2012). Factors affecting the intention to leave the service of employees in the central organization of Payame Noor University. *J Pub Manag*, 4(9), 27-42. [10.30699/jergon.9.2.82](https://doi.org/10.30699/jergon.9.2.82)
- Rasouli, R., Shahai, B., & Safai, M. (2011). Antecedents of Employee Intention to Leave in Payam-e-Noor University. *Journal of Public Administration(JPA)*, 4(9), 27-42. (In Persian) [Doi: 10.22059/jipa.2012.28722](https://doi.org/10.22059/jipa.2012.28722)
- 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>.
- Shahlai, N., Montazeri, A., Mirzaei Azandriani, H., Mahjuri Karmozdi, K. (2019). Investigating the Generational Difference in Experienced and Young Personnel in Military Organizations (Case Study: Staff of one of the Military organizations). *Defense strategy magazine*, 17(3), 61-88. (In Persian) [Dor: 20.1001.1.17351723.1398.17.67.3.8](https://doi.org/10.17351/723.1398.17.67.3.8)
- Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017, September). Methods of attraction and retention of generation Z staff. In *CBU International Conference Proceedings* (Vol. 5, pp. 807-814). <https://doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>
- Soria, D. (2022). *The Effects of Generational Differences on the Relationship Between Technostress and Affective Commitment* (Master's thesis, Azusa Pacific University).
- Stroe, I.G. (2019). Generation Z-how can digital natives be influenced through online tools? *Politehnica Graduate Student Journal of Communication*, 4(1), 73-81. <https://www.engage.net/introducing-generation-z/#.XPp2IFwzbiU>
- Taleban, M. R., & Askari, E. (2016). An Attitude to the Political Values of the Islamic Revolution: A Generational Gap or Difference? *Quarterly Journal of Political Thought in Islam*, 4(12), 113-137. (In Persian)
- Tavakol, M.. & Ghazinejad, M. (2006). Generation gap in macro sociological approaches: review and critique of historical generation approaches and contrast with emphasis on Mannheim and Bourdieu. *Social Science Letters*, 27, 124-95. (In Persian)
- Tortorella, G. Nascimento, D. Caiado, R. Arrieta Posada, J. G. & Sawhney, R. (2019). *How do different generations contribute to the development of a learning organization in companies undergoing a lean production implementation?* *Learning Organization*, 27(2). <http://dx.doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0035>

- Vahidi, H & Chirag Ali, M.R (2024). *Mental patterns of knowledge sharing in generation Z employees in a defense training-research center*, 7(25), 43-74. (In Persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26454262.1403.7.2.2.2>
- Yee, T. Y. & Muthu, K. (2011). *An analysis on workplace expectations among the white collaremployees across Baby Boomers, Gen X and Gen Y in Malaysia*. Conference on Interdisciplinary Business and Economics Research, 16-18 June 2011 Ambassador Hotel. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1869381>.