

Original Article (Qualitative)

Design of Model of Recruitment and Recruitment of Y and Z generations in public sector organizations

Vahideh Abasi¹ , Mehrdad Goudarzvand Chegini¹ , Morad Rezaee Dizgah¹ 

1-Department of Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran.

Receive:

16 February 2025

Revise:

14 March 2025

Accept:

12 April 2025

Keywords:

Employment,
Recruitment,
Generation Y,
Generation Z,
Sense of Belonging
to Work,
Compensation
System

Abstract

The aim of the present study is to design a model for recruiting and hiring generations Y and Z in public sector organizations. The research method is applicable in terms of its purpose, and qualitative in terms of its implementation method, using meta-synthesis. A mixed theory approach was used to adopt an appropriate framework for selecting and analyzing factors by considering the theory of generations of Mannheim (1952), generational cohorts of Strauss and Howe (1991), and the motivation-hygiene theory of Herzberg (1959). The main question of this study was designed based on the meta-synthesis method. Qualitative articles were purposefully selected and evaluated through different stages. Finally, 27 studies were reviewed with a reliability of 95%, and the final model was designed using the communication model available in MAXQDA 2020 software. The results showed that in order to attract and hire employees of generations Y and Z, it is necessary to consider four dimensions and 30 factors, of which the most emphasis should be placed on issues such as recruitment using virtual space, work-life balance, sense of belonging to work, measuring individual performance during employment, transparent compensation system, work values, and skills training policies. Applying strategies aligned with the aforementioned factors can be effective in increasing the recruitment and capacity of organizations and reducing the job turnover of employees of emerging generations.

Please cite this article as (APA): Abasi, V. , Goudarzvand Chegini, M. and Rezaee Dizgah, M. (2025). Design of Model of Recruitment and Recruitment of Y and Z generations in public sector organizations. *Management and Educational Perspective*, 7(1), 316-339.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.506843.1479>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Mehrdad Goudarzvand Chegini

Email: mgch.chegini@gmail.com



Extended abstract

Introduction

A specific study of different generations allows organizational managers to adopt appropriate policies for them by creating greater understanding of the characteristics of that generation (So Hee & Yeojin, 2024). Given the changes and developments in generational retention and management policies, it is obvious that public sector organizations also feel threatened by the presence of multi-generational workforces in their workplaces and are thinking about managing different generations (Krajac & Samardzija, 2024).

Generational theory, which refers to the recognition of different generations, was first introduced by a sociologist named Karl Mannheim (1952) in a book titled “Generation Theory”, and gradually attention was paid to this concept and its various dimensions by researchers and scholars (Murvanidze, 2020; Orrheim & Thunvall, 2018). Most studies related to generational differences in the workplace have also focused their assumptions on psychological and behavioral differences (Kwiecińska et al, 2023). There were no generational studies in the country before the end of the 1980s, and if there is any information about youth, the elderly, etc., it is related to demographic and statistical issues of population distribution (Abbasi Asafjir et al, 2013).

Generational groups can be divided into five categories: traditionalists, childbearing, Generation X, Generation Y, and Generation Z (Otieno & Nyambegeera, 2019). In a work environment, these same different generations are also present, each of whom perceives the environment around them differently from other generations (Leslie et al, 2021). Studies conducted over the past years have often focused on issues such as the characteristics of Generation Y and Z in terms of attitudes towards environmental protection, motivation for work, work independence, mental priorities, and educational and learning programs (Kuzior et al, 2023). Therefore, attention to the above aspects in the recruitment and hiring process of these two generations should be considered, and the way to enter the recruitment process and how to sign a contract with these two generations should be in a way that, while taking into account their values and priorities, increases their motivation and enthusiasm for being present and working in organizations. Therefore, designing a recruitment model based on Generation Y and Z in public sector organizations is one of the most critical issues and challenges facing human resource managers and heads of these organizations, which have been addressed in the present study. Therefore, the main question is: what is the recruitment and hiring model for Generations Y and Z in public sector organizations?

Theoretical Framework

Generations Y and Z

Generation Z is the first group to have fully grown in the digital world. This group of people is known as the first generation that has been familiar with digital technologies, the Internet, and smartphones since birth. The fact that they have been constantly exposed to advanced technologies during their growing up has had a profound impact on the way they think, interact, and behave socially. Some researchers call this generation “digital natives” because, unlike previous generations who had to get used to using technologies, Generation Z has grown up with these technologies naturally and without the need for special training (Koushki & Taghipour, 2023). The birth of Generation Y began somewhere in the late 1970s or early 1980s and ended in the early 2000s, which in Iran corresponds to the beginning of the 1350s to the end of the 1370s. The sixties are the first generation that their parents seek help with technology (Nasiri et al, 2024).

Akbari et al, (2023) investigated the identification of factors affecting the retention of Generation Z employees in the compensation and benefits system in the capital market. The

content analysis method was used as one of the qualitative research methods for this purpose. The research paradigm was interpretive, and semi-structured interviews were used as a research tool to collect primary data from Generation Z employees in the capital market. These employees were selected through maximum diversity purposive sampling. A total of 26 interviews, after analysis, led to the identification of 3 overarching themes, 11 organizing themes, and 79 basic themes, which are based on the existence of specific criteria for granting salaries and benefits, the perception of fairness in salaries and benefits, and flexibility in benefits and special benefits.

Dehghan et al, (2023) investigated the factors affecting the special attraction and recruitment of Generation Z employees. The results of the study identified 6 levels of importance in identifying factors affecting the attraction and recruitment of Generation Z employees. At the first level, 5 indicators (qualification index, organizational selection system improvement index, organizational attractiveness index, highlighting goals and values index, and creating an environment of accountability and acceptance of transformational managers) were determined, and finally, the variables of need assessment and public information, making jobs attractive to Generation Z, measuring the capacity and efficiency coefficient of the individual during recruitment, measuring the computer skills of individuals, recruiting using social networks, applying for online jobs, and building a personal brand were identified as the most fundamental elements of the model. Finally, based on the Mikmaq scenario analysis, 6 indicators and 21 sub-indicators were identified, which are the scenarios of measuring the capacity and efficiency coefficient of the individual during recruitment, applying for online jobs, and building a personal brand, providing benefits commensurate with academic capabilities, and planning the design of attractive jobs, division of labor according to the abilities of the generation, educational policies in management fields, and increasing skills training.

Research Methodology

The research method is applicable in terms of its purpose, and qualitative in terms of its implementation method, using meta-synthesis. A mixed theory approach was used to adopt an appropriate framework for selecting and analyzing factors by considering the theory of generations of Mannheim (1952), generational cohorts of Strauss and Howe (1991), and the motivation-hygiene theory of Herzberg (1959). The main question of this study was designed based on the meta-synthesis method.

Research findings

Qualitative articles were purposefully selected and evaluated through different stages. Finally, 27 studies were reviewed with a reliability of 95%, and the final model was designed using the communication model available in MAXQDA 2020 software. The results showed that in order to attract and hire employees of generations Y and Z, it is necessary to consider four dimensions and 30 factors, of which the most emphasis should be placed on issues such as recruitment using virtual space, work-life balance, sense of belonging to work, measuring individual performance during employment, transparent compensation system, work values, and skills training policies. Applying strategies aligned with the aforementioned factors can be effective in increasing the recruitment and capacity of organizations and reducing the job turnover of employees of emerging generations.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of designing a model for recruiting and hiring generations Y and Z in public sector organizations. The results of this study are consistent



with the results of Akbari et al, (2023), Dehghan et al, (2023), Moffett et al, (2023), Niknam et al, (2022), Leslie et al, (2021), Chillakuri (2020), and Sidorcuka & Chesnovicka (2018). Sidorcuka & Chesnovicka (2018) showed that this generation of employees is looking for employers who meet their needs and preferences, otherwise they are not willing to stay in the relevant organization. Among their most important preferences are flexible working hours, job diversity, company reputation, promotion and advancement, and special fringe benefits. According to the research results, it is suggested that if managers and heads of organizations pay special attention to the processes of hiring new workers, they can increase the level of innovation and ensure the improvement of the quality of service delivery while reducing training costs.

طراحی مدل جذب و استخدام نسل‌های Y و Z در سازمان‌های بخش دولتی

وحیده عباسی^۱ ID، مهرداد گودرزوندچگینی^۲ ID، مراد رضایی دیزگاه^۳ ID

- ۱- گروه مدیریت، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.
- ۲- گروه مدیریت، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.
- ۳- گروه مدیریت، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل جذب و استخدام نسل‌های Y و Z در سازمان‌های بخش دولتی می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی و با استفاده از فراترکیب می‌باشد. از رویکرد تئوری ترکیبی استفاده شد تا با در نظر گرفتن نظریه نسل‌ها (مانهایم، ۱۹۵۲)، همگره‌های نسلی (استراوس و هاو، ۱۹۹۱) و نظریه انگیزش-بهداشت (هرزبرگ، ۱۹۵۹) چارچوب مناسبی برای انتخاب و تحلیل عوامل اتخاذ شود. سوال اصلی این مطالعه با تکیه بر روش فراترکیب طراحی شد. مقالات کیفی به‌طور هدفمند انتخاب و از طریق مراحل مختلف ارزیابی شدند. در نهایت، تعداد ۲۷ مطالعه با قابلیت اطمینان ۹۵ درصد بررسی و مدل نهایی با استفاده از الگوی ارتباطی موجود در نرم‌افزار MAXQDA 2020 طراحی گردید. نتایج نشان داد که برای جذب و استخدام کارکنان نسل‌های Y و Z، در نظر گرفتن چهار بُعد و ۳۰ عامل ضروری است که از بین این عوامل، بیشترین تأکید باید بر روی مسائلی نظیر استخدام با استفاده از فضای مجازی، تعادل کار-زندگی، حس تعلق به کار، سنجش کارایی فرد هنگام استخدام، نظام جبران خدمات شفاف، ارزش‌های کاری و سیاست‌های مهارت‌آموزی صورت پذیرد. بکارگیری راهبردهای همسو با عوامل مذکور می‌تواند در افزایش جذب و ظرفیت‌پذیری سازمان‌ها و کاهش ترک شغل کارکنان نسل‌های در حال ظهور موثر واقع شود.

تاریخ دریافت: ۲۸ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۴ اسفند ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۳ فروردین ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

استخدام،
جذب، نسل Y،
نسل Z،
حس تعلق به کار،
نظام جبران خدمات

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): عباسی، وحیده، گودرزوندچگینی، مهرداد و رضایی دیزگاه، مراد. (۱۴۰۴). طراحی مدل جذب و استخدام نسل‌های Y و Z در سازمان‌های بخش دولتی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۷(۱)، ۳۱۶-۳۳۹.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.506843.1479>



Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: مهرداد گودرزوندچگینی

ایمیل: mgch.chegini@gmail.com

مقدمه

همانطور که محیط‌های کاری، مفاهیمی تحت عناوین تنوع نژادی، تنوع جنسیتی، تنوع قومیتی و غیره وجود دارد، مقوله‌ای مهم‌تر و پیچیده‌تر تحت عنوان تنوع نسلی نیز وجود داشته که رفته رفته توجه متخصصان و محققان حوزه مدیریت و به خصوص مدیریت منابع انسانی را بیشتر به خود وا داشته است (Acheampong, 2021). مطالعه اختصاصی نسل‌های مختلف باعث می‌گردد که مدیران سازمان بتوانند با ایجاد شناخت بیشتر از خصوصیات آن نسل، سیاست‌های مناسبی برایشان اتخاذ کنند (So Hee & Yeojin, 2024). با توجه به تغییر و تحولات در سیاست‌های نگهداشت و مدیریت نسل‌ها، بدیهی است که سازمان‌های بخش دولتی نیز نسبت به وجود نیروهای کار چند نسلی در محیط‌های کاری خود احساس خطر نموده و به فکر مدیریت نسل‌های مختلف باشند (Krajac & Samardzija, 2024).

تئوری نسلی که اشاره به شناخت نسل‌های مختلف دارد، نخستین بار توسط جامعه‌شناسی به نام (Karl Mannheim, 1952) در کتابی تحت عنوان «تئوری نسل‌ها» معرفی شد و به تدریج توجهات به سمت این مفهوم و ابعاد مختلف آن مورد توجه محققان و پژوهشگران قرار گرفت (Murvanidze, 2020؛ Orrheim & Thunvall, 2018). اکثر مطالعات مربوط به تفاوت‌های نسلی در محیط کار نیز فرض خود را بر روی تفاوت‌های روانشناختی و رفتاری معطوف نموده‌اند (Kwiecińska et al, 2023). در داخل کشور نیز مطالعات نسلی تا قبل از پایان دهه ۱۳۶۰ وجود نداشت و اگر مطلبی در مورد جوانان، سالمندان و غیره وجود دارد، مرتبط با مباحث جمعیت‌شناختی و مباحث آماری توزیع جمعیت است (Abbasi Asafjir et al, 2013).

به‌طور کلی، دو رویکرد در خصوص نسل‌ها ارائه شده است: نخستین رویکرد، رویکرد سنی است که به افراد در یک محدوده سنی اشاره دارد و رویکرد دوم، رویکرد صفاتی و ارزشی بوده که نشان می‌دهد آن نسل از چه ویژگی‌ها، ارزش‌ها و رفتارهایی برخوردار است (Mahmoud et al, 2020). بر همین اساس، هر گروه نسلی به افرادی اشاره دارد که در یک محدوده زمانی متولد شده‌اند و وقایع و رخداد‌های مشابهی را در محیط اطراف خود تجربه نموده‌اند و دارای سیستم ارزشی، ادراکی، نگرشی و ترجیحات یکسانی هستند (Ashraf, 2018). (Ardueser & Garza, 2021) بیان کردند که اعضای هر نسل رخداد‌های معینی را در سنین پنج تا هجده سالگی تجربه کرده‌اند. همین مسئله باعث می‌گردد که تنوع نسلی بتواند ناهمگونی را در محل کار ایجاد کند و منجر به وقوع درگیری‌ها و چالش‌هایی در محل کار شود (Jovcheska & Zununi, 2024).

گروه‌های نسلی را می‌توان به پنج دسته سنت‌گرایان، ازدیاد اولاد، نسل X، نسل Y و نسل Z تقسیم کرد (Otieno & Nyambegera, 2019). در یک محیط کاری نیز همین نسل‌های مختلف حضور دارند که ادراک هر کدام از محیط پیرامون خود متفاوت از نسل‌های دیگر است (Leslie et al, 2021). لذا، برای شناخت بهتر هر نسل باید تحقیقات مختلفی بر روی نسل‌های متعدد و متغیرهای یا سازه‌های مرتبط با محیط‌های کاری صورت گیرد تا بدین طریق بتوان مراتب تعالی و بهبود عملکرد سازمانی را محقق نمود (Jones et al, 2018). در واقع، این نسل‌ها، نسل‌های فعال محیط‌های کاری هستند که هر کدام بازه‌های سنی مختلف دارند (Lim & Parker, 2020). با اینحال، مطالعات انجام گرفته در طی سال‌های گذشته غالباً تمرکز خود را بر روی مسائلی نظیر ویژگی‌های نسل Y و Z از نظر نگرش نسبت به

حفاظت از محیط زیست، انگیزه برای کار، استقلال کاری، اولویت های ذهنی و برنامه های آموزشی و یادگیری جلب نموده اند (Kuzior et al, 2023).

تفاوت های موجود در بین نسل های مختلف کاری باعث گردیده تا بسیاری از مدیران سازمانی برای درک و پاسخگویی به نیازها و سبک های کاری نسل های مختلف تلاش کنند (Bennett et al, 2017). برای مثال، (Gursoy et al, 2008) گزارش دادند که نسل Y از نظر جهان بینی، نگرش نسبت به اقتدار و دیدگاه های شغلی تفاوت قابل توجهی با گروه های نسل قبلی دارد. غالباً تصور بر این است که نسل Y گمان می کند که داشتن فرصتی برای توسعه کارکنان، ارتقای اصالت و شفافیت و تمرکز بر تعادل کار و زندگی، انگیزه بخش است. اعضای نسل Y از فرزندان نسل اول و نسل X هستند. آن ها با محتوای اینترنتی آشنا بوده و فناوری را جزء ضروری زندگی روزمره خود می دانند (Lebowitz, 2018). علاوه بر این، نسل Y اغلب با اعتماد به نفس، مرتبط و سازگار در نظر گرفته می شود (Taylor & Keeter, 2010). این مسائل برای نسل Z که با فناوری های نوین رشد کرده اند و سرعت رسیدن به اهداف به مراتب برای آن ها اهمیت دارد، بسیار پیچیده تر بوده و شاید بتوان با رعایت چند خصوصیت ساده، با اعضای نسل Z ارتباط برقرار نمود (Karasek & Hysa, 2020).

با توجه به ظرفیت بالای الگوهای نسل های هم پوشان، موضوعات مهمی همچون بهسازی های نظام تامین اجتماعی، توسعه معیار عدالت بین نسلی و مواردی دیگر در قالب این الگوها تحلیل و شبیه سازی شده است. مدل نسل های هم پوشان یکی از مدل های مطرح در این زمینه است که با یک فرد به عنوان نماینده هر نسل شروع می شود و سپس در طول دوره بین تمامی افراد توسعه می یابد. همچنین، افراد بر اساس نحوه قرار گرفتن در دوره های مختلف زندگی از یکدیگر متمایز می شوند (Kashanian, 2013). همین مسأله باعث گردیده تا در سال های اخیر روسای سازمان ها تلاش کنند با اتخاذ راهبردهای اثربخش در حوزه مدیریت منابع انسانی، کارکنان دانشی با استعداد را جذب نمایند و ضمن توسعه و بهسازی آن ها، روش های گوناگونی همچون کار راه شغلی مناسب را برای نگهداشت این افراد در سازمان بکار گیرند (Seth & Lee, 2017).

اگرچه اعضای نسل Z در ویژگی های زیادی با اعضای نسل Y هم راستا هستند، محققان بر این باورند که این نسل از بسیاری جهان با نسل های قبل خود تفاوت دارد (Lyons et al, 2019). اعضای نسل Z از کارفرمایان خود انتظار وظایف متنوع و همچنین برنامه های توسعه شخصی را دارند، اما در مقابل آماده کار سخت هستند و می توانند برای مدت طولانی تری در یک شرکت بمانند. نسل Y به تعادل کار و زندگی اهمیت می دهند، حال آنکه نسل Z پا را فراتر گذاشته و در انتظار یکپارچگی بین کار و زندگی هستند. موضوع دیگری که نسل Y را از نسل Z متمایز می کند، نحوه کار است. نسل Y کار تیمی را ترجیح می دهند، در حالی که نسل Z ترجیح می دهد به طور مستقل و جاه طلبانه کار کنند و در محیط کاری با یکدیگر رقابت کنند (Grenčíková, & Vojtovič, 2017). (Plakhotnik et al, 2024). اظهار داشتند که نسل Z توجه بیشتری بر روی گرفتن بازخورد از دیگران و شغل نسبت به نسل Y دارد، در حالی که ترجیح اعضای نسل Y بیشتر بر روی شرایط کاری است.

وجه اشتراک نسل Y و Z این است که آن ها در دنیای فناوری نوین احساس راحتی می کنند و انتظار دارند کاری پیدا کنند که در آن، از این فناوری ها استفاده کنند. اعضای این دو نسل هیچ مشکلی برای کار با ربات ها یا هوش مصنوعی ندارند. آن ها همچنین به مصاحبه های شغلی با استفاده از اینترنت (به عنوان مثال از طریق اسکایپ) تمایل دارند. البته لازم

به ذکر است که نسل Z مدبرتر است و نسبت به نسل Y تمایل بیشتری برای خوداشتغالی دارد (Bencsik et al, 2016). بدین ترتیب، می توان گفت که بزرگ ترین تفاوت بین نسل Y و Z و نسل های پیشین، رویکرد آنها به فناوری اطلاعات و ارتباطات و رسانه های اجتماعی است. این دو نسل نمی توانند عملکرد بدون دنیای مجازی و فناوری های تلفن همراه را تصور کنند (Moffett et al, 2023). نحوه زندگی و ارتباط نسل Y و Z مدیران را مجبور به ارائه بازخورد روزانه می کند، زیرا این نسل ها چندوظیفه محور هستند. نمایندگان نسل Z دائماً در حال جمع آوری و تأیید اطلاعات لازم هستند که با دیگران به اشتراک می گذارند. آنها با استفاده از برنامه هایی مانند واتس اپ و سایر رسانه های اجتماعی با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند (Krisdayanti & Lianto, 2023).

بر اساس گزارش (Deloitte, 2018)، عوامل اصلی که نسل Y و Z هنگام جستجوی شغل جدید در نظر می گیرند، جنبه های مالی (۶۱٪ نسل Y و ۵۱٪ نسل Z)، فرهنگ مثبت محل کار (۵۲٪ نسل Y و ۵۷٪ نسل Z)، انعطاف پذیری (۵۰٪ نسل Y و ۴۴٪ نسل Z) و امکان یادگیری ثابت (۴۸٪ نسل Y و ۴۴٪ نسل Z). بنابراین، توجه به جنبه های فوق فرآیند جذب و استخدام این دو نسل باید مدنظر قرار گیرد و نحوه ورود به فرآیند استخدام و چگونگی بستن قرارداد با این دو نسل باید به گونه ای باشد که ضمن در نظر گرفتن ارزش ها و اولویت های مدنظر آنها، باعث بالا رفتن انگیزه و اشتیاق آنها برای حضور و کار در سازمان ها باشد. لذا، طراحی مدل جذب استخدام بر اساس نسل Y و Z در سازمان های بخش دولتی از جمله حیاتی ترین مسائل و چالش های پیش روی مدیران منابع انسانی و روسای این سازمان ها به حساب می آید که در مطالعه حاضر به آنها پرداخته شده است. بنابراین سوال اصلی این است که مدل جذب و استخدام نسل های Y و Z در سازمان های بخش دولتی چگونه است؟

ادبیات نظری

نسل های Y و Z

یکی از بزرگترین پدیده های جمعیت شناسی ثبت شده در زمان حاضر پیر شدن جمعین جهان و در نتیجه نیروی کار می باشد. پیر شدن نیروی کار سبب کند شدن این دنیای با تغییرات سریع می شود و همچنان که به سال های اخیر نزدیک میشویم باید ضرورت آماده سازی برای نسل جدید را به رسمیت بشناسیم. کم و کیف ارزش ها نگرش ها و هنجار های نسل جدید جامعه ی جهانی و رابطه ی نسل ها با یکدیگر یکی از سوالات اساسی جامعه ی ایرانی و خارجی محسوب میشود (Majidi Gharetapeh et al, 2019). نسل Z به افرادی گفته می شود که در حدود سال های ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۲ به دنیا آمده اند. این نسل اولین گروهی است که به طور کامل در دنیای دیجیتال رشد کرده اند. این دسته از افراد به عنوان اولین نسلی شناخته می شوند که از بدو تولد با فناوری های دیجیتال، اینترنت و موبایل های هوشمند آشنا بوده اند. این واقعیت که آنها در دوران رشدشان به صورت مداوم در معرض فناوری های پیشرفته قرار داشته اند، تأثیرات عمیقی بر شیوه تفکر، تعامل و رفتارهای اجتماعی آنها گذاشته است. برخی محققان این نسل را «دیجیتال نیتیو» یا بومیان دیجیتال می نامند، چرا که برخلاف نسل های قبلی که باید به استفاده از فناوری ها عادت می کردند، نسل Z به طور طبیعی و بدون نیاز به آموزش خاصی با این فناوری ها بزرگ شده است (Koushki & Taghipour, 2023). تولد نسل Y جایی در اواخر دهه ۱۹۷۰ یا اوایل دهه ۱۹۸۰ آغاز شده و در اوایل دهه ۲۰۰۰ به پایان رسیده است که در ایران برابر با شروع

دهه پنجاه تا پایان دهه هفتاد است. دهه شصتی ها اولین نسلی هستند که والدینشان از آن ها در امور فناوری کمک می گیرند. برای نمونه پدر خانواده در انتظار فرزندش است تا وی برای او تلفن همراهش را راه اندازی کند. به این نسل، نسل هزاره نیز گفته می شود. این نسل بیشتر از باقی مردم از کیف پول الکترونیکی روی تلفن همراه استفاده می کنند یا با ارزهای دیجیتال، خرید آنلاین انجام می دهند (Nasiri et al, 2024). در کشورهای اروپایی نسلها تحت عناوین نسل سنتی، نسل بیبی بومر، نسل X، نسل Y و نسل Z طبقه بندی شده اند. این طبقه بندی در کشورمان ایران با توجه به ویژگیها و دوره های 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 می باشد 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 به گونه ای که رضایت کارکنان محقق شود و از تواناییهای خاص هر نسل بهره گرفته شود به سیستم منابع انسانی سازمانها مربوط می شود. به طوری که تعارضات با وجود تفاوتها به حداقل برسد و انتظارات هر یک از این نسل ها 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 می رسد (Ziaee & Nargesian, 2023).

پیشینه پژوهش

(Akbari et al, 2023) به بررسی شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در سیستم حقوق و مزایا در بازار سرمایه پرداختند. بدین منظور از روش تحلیل مضمون، به عنوان یکی از روش های تحقیق کیفی استفاده شده است. پارادایم پژوهش تفسیری بوده و از مصاحبه های نیمه ساختار یافته به عنوان ابزار پژوهش جهت جمع آوری داده های اولیه از کارکنان نسل Z در بازار سرمایه استفاده شد. این کارکنان به وسیله نمونه گیری هدفمند از نوع حداکثر تنوع انتخاب شدند. مجموع ۲۶ مصاحبه پس از تحلیل، منجر به شناسایی ۳ مضمون فراگیر، ۱۱ مضمون سازمان دهنده و ۷۹ مضمون پایه گردید که اساس آن وجود معیارهای مشخص اعطای حقوق و مزایا، ادراک عدالت در حقوق و مزایا و انعطاف در مزایا و مزایای ویژه است.

(Dehghan et al, 2023) به بررسی عوامل موثر بر جذب و استخدام ویژه کارکنان نسل Z پرداختند. نتایج پژوهش ۶ سطح دارای اهمیت در شناسایی عوامل موثر در جذب و استخدام کارکنان نسل Z را مشخص نمود. در سطح اول ۵ شاخص (شاخص شایسته گرینی، شاخص بهبود سیستم گزینش سازمانی، شاخص جذابیت سازمانی، شاخص برجسته کردن اهداف و ارزش ها، شاخص ایجاد محیط پاسخگویی و پذیرش مدیران تحولی) تعیین شد و در آخر متغیرهای نیازسنجی و اطلاع رسانی همگانی، جذاب کردن شغل برای نسل Z، سنجش ضریب ظرفیت و کارایی فرد هنگام استخدام، سنجش مهارت رایانه ای افراد، استخدام با استفاده از شبکه های اجتماعی، درخواست شغلی آنلاین و ساخت برند شخصیتی به عنوان زیربنایی ترین عناصر مدل شناسایی شدند سرانجام بر اساس تحلیل سناریو میک مک، ۶ شاخص و ۲۱ زیر شاخص شناسایی شدند که سناریوهای سنجش ضریب ظرفیت و کارایی فرد هنگام استخدام، درخواست شغلی

آنلاین و ساخت برند شخصیتی، دادن مزایای متناسب با توانمندی های علمی و، برنامه ریزی طراحی شغل های جاذب بر تقسیم کار با توجه به توانایی های نسل سیاست های آموزشی در رشته های مدیریت و افزایش مهارت آموزی است. (Moffett et al, 2023) به بررسی نسل ها و آینده کار: مطالعه موردی کاوش دیدگاه های سهامداران تجاری در مورد نسل Z و Y در محل کار ایرلند شمالی پرداختند. یافته ها نشان داد که می توان تفاوت هایی بین عملکرد و رفتار نسل Z و Y در مقایسه با انتظارات ذینفعان کسب و کار در محل کار مشاهده کرد. یافته ها نشان می دهد که طبق مشاهدات سهامداران تجاری، نسل Z و Y برخی از ویژگی های نسل Z و نه همه آنها را نشان می دهد. (Niknam et al, 2022) به بررسی طراحی و تبیین مدل تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد پرداختند. نتایج نشان داد که تعامل مؤثر بین مدیر و کارمند، اقدامات و فعالیت های متمرکز بر انتظارات کارکنان نسل جدید که از طریق واحد منابع انسانی طراحی و اجرا می شود و ماهیت و هویت شرکت، عواملی هستند که بر شکل گیری فضای کاری جذاب و رشد دهنده تأثیر گذار و موجب تعلق خاطر میگردد در این پژوهش فرهنگ سازمانی همسو با ارزشهای کارکنان نسل جدید به عنوان شرایط علی و ریشه ای ارتقادهنده تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید، شناسایی و معرفی شده است. (Leslie et al, 2021) با عنوان ادراکات "نسل Z از یک محیط کاری مثبت" که به روش آمیخته و با ابزارهای مصاحبه و گروه کانونی انجام گرفت نشان داد که تعادل کار و زندگی پیشرفت و توسعه مسیر شغلی و محیط کاری راحت بیشتر غیر رسمی و منعطف) از ادراکات این نسل از یک محیط کاری مثبت است. (Chillakuri, 2020) با عنوان "فهم انتظارات نسل ۲ برای جامعه پذیری اثر بخش" که به روش کیفی و با ابزارهای مصاحبه و مشاهده انجام گرفت نشان داد که سازمانها و متخصصان منابع انسانی بایست برای یک جامعه پذیری اثر بخش، شش بعد کار معنادار، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، تعادل کار و زندگی، ارتباطات شخصی و ارائه یک تصویر و دورنما از شغل و اهداف سازمانی مرتبط با شغل را در نظر داشته باشند. (Sidorcuka & Chesnovicka, 2018) با عنوان روشهای جذب و نگهداشت کارکنان نسل Z که به روش آمیخته و با ابزارهای مستندات شرکت پرسشنامه و مصاحبه انجام گرفت نشان داد که این نسل از کارکنان به دنبال کارفرمایی هستند که نیازها و ترجیحات آنان را برآورده کرده، در غیر اینصورت تمایلی به ماندگاری در سازمان مربوطه ندارند. از اهم ترجیحات آنان ساعات کاری منعطف تنوع شغلی آوازه و شهرت شرکت، ارتقا و پیشرفت و مزایای جانبی ویژه است.

روش شناسی تحقیق

به منظور انجام تحقیق حاضر از روش فراترکیب استفاده شده است (Stern & Harris, 1985). روش فراترکیب تلاش می کند تا نتایج مطالعات کیفی متفاوت اما مرتبط با یکدیگر را برای ایجاد بینش های جدید ادغام کند. این فرآیند هم شامل استقرا و هم تفسیر است. فراترکیب شامل مفهوم سازی مجدد مضامین از تعدادی از مطالعات کیفی برای ترکیب پدیده ها در یک کل تبدیل شده است (Noblit & Hare, 1988). در این روش، داده ها شامل موضوعات اصلی گزارش شده در هر یک از مطالعات اولیه است. این مضامین اصلی در سراسر مطالعات برای ایجاد یک چارچوب مفهومی در مورد عوامل مؤثر بر جذب و استخدام

کارکنان نسل‌های نوظهور ترکیب شده‌اند. این روش در سه مرحله انجام پذیرفت که شامل جستجوی سیستماتیک ادبیات، ارزیابی کیفیت و ترکیب بود.

۱- جستجوی نظام‌مند ادبیات

به منظور شناسایی مضامین مرتبط با موضوع، کلیه مقالات کیفی و همچنین مطالعاتی که از روش‌های ترکیبی استفاده کرده بودند مورد بررسی قرار گرفتند. استراتژی اولیه جستجو، بررسی برخی از اصطلاحات فارسی (نظیر «جذب»، «استخدام»، «نسل Y» و «نسل Z») در پایگاه‌های داده داخلی همچون مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور و پرتال جامع علوم انسانی و معادل لاتین آن‌ها در پایگاه‌های داده خارجی نظیر ساینس دایرکت، امرلاد اینساید و الزویر بود. با وجود اینکه هدف اصلی این روش، شناسایی مطالعات کیفی است، از فیلتر «تحقیق کیفی» و معادل لاتین آن استفاده نشد، چرا که جستجوی آزمایشی نشان داد که مطالعات کیفی به خوبی نمایه نشده بودند (Gorecki et al, 2010). از سوی دیگر، برای شناسایی همه مطالعات کیفی، عناوین و چکیده این مطالعات در گام اول مورد بررسی قرار گرفت. معیارهای ورود و خروج مقالات در جدول (۱) نشان داده شده است که اقتباس شده از پروتکل SPIDER بوده است (Cooke et al, 2012).

جدول ۱. معیارهای ورود و خروج مطالعات

معیارهای ورود	معیارهای خروج
مطالعات (S): مقالات علمی یا کنفرانسی که در بازه زمانی ۱۰ ساله منتهی به ۱۴۰۳ (۲۰۲۴) منتشر شده‌اند.	پایان‌نامه‌ها، فصل‌های کتاب و چکیده‌های کنفرانس بدون متن کامل مقاله و یا مقالاتی که پیش از ۱۳۹۴ (۲۰۱۵) منتشر شده‌اند.
پدیده مورد مطالعه (PI): بررسی کارکنان نسل‌های Y و Z در قالب مطالعات علمی.	مطالعاتی که به بررسی نسل‌های دیگر پرداخته‌اند.
طراحی (D): داده‌های جمع‌آوری شده به صورت مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، دلفی، مدل ساختاری-تفسیری، گروه‌های کانونی، فرم‌های ارزیابی باز شامل پاسخ‌های متن آزاد و یادداشت‌های میدانی مشاهده‌ای از این دست داده‌ها هستند. مقالات باید نوعی تحلیل موضوعی یا استقرایی را گزارش کنند.	مطالعات فاقد تحلیل کیفی و دارای خروجی‌های کمی که غالباً در قالب مطالعات پرسشنامه‌ای گنجانده می‌شوند.
ارزیابی (E): هر نوع ارزیابی/نتیجه مربوط به سازوکارهای جذب و استخدام کارکنان نسل‌های Y و Z مورد تایید هستند.	مطالعاتی که در ارزیابی‌ها و نتایج آن‌ها، به مسائل مرتبط با موضوع تحقیق اشاره‌ای نشده بود.
نوع تحقیق (R): مطالعات کیفی یا آمیخته حاوی مولفه‌های کیفی قابل ملاحظه که می‌توانند به نتایج فراترکیب جذب و استخدام کارکنان نسل‌های Y و Z کمک کنند.	مطالعات کمی و فراتحلیل که دارای ماهیت کمی بوده‌اند و همچنین مطالعات فراترکیب که دارای همپوشانی رویکرد روش‌شناسی با مطالعات حاضر بودند.

۲- ارزیابی کیفیت

بررسی کیفیت در تحقیقات کیفی صرفاً از پابندی به رویه‌های توصیه شده ناشی نمی‌شود، بلکه اینگونه از دستورالعمل‌ها حساس کردن ارزیابی‌کنندگان به ابعاد مختلف مقالاتی است که نیاز به ارزیابی دارند و شامل ارزیابی اینکه آیا اهداف و مقاصد تحقیق به وضوح بیان شده است، آیا سؤالات تحقیق با روش‌شناسی کیفی مناسب هستند و اینکه آیا نمونه‌گیری، جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل به وضوح توضیح داده شده و متناسب با سؤال تحقیق بوده می‌باشد. با استفاده از این معیارها، می‌توان به ارزیابی مقالات از حیث روش‌شناسی، شفافیت ارائه نتایج و همچنین ارزیابی کلی آن‌ها دست پیدا کرد (Gough, 2007). هدف از این کار اولویت‌بندی مطالعاتی بود که مرتبط به نظر می‌رسیدند، به جای انواع مطالعات خاص یا مقالاتی که از رویه‌ها یا استانداردهای روش‌شناسی خاصی پیروی می‌کردند (Langer et al, 2013).

در این مطالعه، ابتدا یکی از ارزیابان هر مقاله را از نظر کیفیت روش‌شناسی و مشارکت ارزیابی کرد. هر مقاله شامل یکی از دو دسته از پیش تعیین شده است که با استفاده از کدگذاری اختصاص داده شده مشخص گردیده‌اند. بدین ترتیب، کد KP برای نشان دادن مقاله‌ای کلیدی که از نظر مفهومی غنی و از نظر روش‌شناسی مناسب است و کد SAT یا مقاله رضایت‌بخش برای مقالاتی بکار رفت که در ارزیابی مرتبط‌تر به موضوع بودند (Dixon-Woods et al, 2007). در مواردی که کیفیت روش‌شناسی و سهم مقاله توسط ارزیاب اول نامشخص بود، مقاله توسط ارزیاب دوم بررسی شد و سپس برای رسیدن به توافق با داور اول در میان گذاشته شد. در نهایت، هر گونه اختلاف نظر توسط ارزیاب سوم مرتفع گردید.

۳- ترکیب مطالعات

برای انجام روش فراترکیب، مقالات خوانده و بازخوانی شدند. این کار از مقالات کلیدی شروع شد و سپس نوبت به مقالات رضایت‌بخش رسید. سازه‌ها و مضامین هر مقاله در قالب یک جدول مستقل جمع‌آوری و سپس این مضامین در قالب ابعاد کلی‌تر تقسیم‌بندی شدند. در نهایت، با ترکیب نتایج حاصل از ادغام مضامین استخراج شده و بررسی مجدد مضامین و ابعاد، چارچوب مفهومی تحقیق در قالب مدل مفهومی جذب و استخدام کارکنان نسل‌های Y و Z طراحی گردید (Britten et al, 2002). البته به منظور بررسی صحت تحلیل‌های انجام گرفته، دو ارزیاب به بررسی اولیه نتایج به‌دست آمده پرداختند و دیدگاه آن‌ها با استفاده ضریب کاپای کوهن مورد تحلیل قرار گرفت. بدین ترتیب، پس از رسیدن به اتفاق نظر بین ارزیابان در خصوص هر یک از مضامین و ابعاد در نظر گرفته شده، روابط با استفاده از نرم‌افزار ترسیم گردید که در بخش بعدی قابل مشاهده است.

یافته‌های پژوهش

اولین گام در جستجوی مطالعات، ارائه سؤالات اصلی و فرعی تحقیق بود که به عنوان زمینه بررسی مطالعات در نظر گرفته شد. سوال اصلی قابل طرح برای مطالعه حاضر بدین شرح است: عوامل مهم و مؤثر بر جذب و استخدام کارکنان نسل‌های Y و Z در سازمان‌های بخش دولتی کدامند؟ بر اساس سوال کلی طرح شده، سؤالات فرعی زیر در نظر گرفته شدند که به ابعاد مختلف موضوع را مورد نظر قرار داده‌اند:

عوامل عمومی مرتبط با جذب و استخدام کارکنان نسل‌های Y و Z در سازمان‌های بخش دولتی کدامند؟

عوامل فردی مرتبط با جذب و استخدام کارکنان نسل های Y و Z در سازمان های بخش دولتی کدامند؟
 عوامل سازمانی مرتبط با جذب و استخدام کارکنان نسل های Y و Z در سازمان های بخش دولتی کدامند؟
 عوامل خارجی مرتبط با جذب و استخدام کارکنان نسل های Y و Z در سازمان های بخش دولتی کدامند؟
 بر اساس دسته بندی های ذکر شده، جستجوی نظام مند مطالعات داخلی و خارجی در دستور کار قرار گرفت که نتیجه ابتدایی آن، ۴۰۸۵ مطالعه بود. در ادامه، معیارهای ورود و خروج ذکر شده بر روی مطالعات اولیه ارزیابی شد که نتیجه آن در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. خلاصه نتایج جستجوی ادبیات با استفاده از پروتکل SPIDER

همانطور که ملاحظه گردید، از مجموع ۴۰۸۵ مقاله شناسایی شده، تعداد ۲۷ مقاله داخلی و خارجی مورد تایید قرار گرفتند و نتایج آن ها بررسی گردید که به منظور آشنایی با آن ها، خلاصه ای از عناوین و توضیحات این مقالات در جدول (۲) ارائه گردیده است.

جدول ۲. خلاصه ای از مطالعات تایید شده

ردیف	نام محققان	سال	موضوع	قلمرو مکانی/جامعه	روش شناسی
1	دهقان و همکاران	1402	شناسایی عوامل موثر جذب و استخدام ویژه کارکنان نسل Z	پتروشیمی	روش دلفی (ISM)
2	ضیایی و نرگسیان	1402	ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z	سازمان های دولتی	مصاحبه نیمه ساختاریافته
3	میجانی و همکاران	1401	طراحی مدل مدیریت منابع انسانی برای کارکنان نسل Z	مدیران دولتی	مصاحبه نیمه ساختاریافته
4	احدزاده و همکاران	1400	طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت	مدیران و کارشناسان سازمان های دولتی	تحلیل تم، تحلیل عاملی تأییدی و AHP

ردیف	نام محققان	سال	موضوع	قلمرو مکانی/جامعه	روش شناسی
5	مرادیان و همکاران	1399	طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل‌ها	مدیران ارشد و میانی دانشگاه	آمیخته
6	مجیدی قره تپه و همکاران	1398	شناسایی و بررسی نسل Z و نحوه‌ی مدیریت آن‌ها در محیط‌های کاری	سازمان‌های دولتی	یادداشت‌های میدانی مشاهده‌ای
7	Wübbelt & Tirrel	2022	جذب اعضای نسل Z به شرکت‌ها از طریق استخدام مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی	مدیران منابع انسانی	مصاحبه و گروه کانونی
8	Dunaetz et al.	2022	موانع پیش روی گروه‌های کوچک در میان نسل Z و هزاره سوم با تاکید بر پیامدهای استخدام و آموزش	سازمان‌های دولتی	یادداشت‌های میدانی مشاهده‌ای
9	Ngoc Thang et al.	2022	جویندگان کار نسل Z در کشور ویتنام با توجه به جذابیت کارفرما مبتنی بر مسئولیت اجتماعی شرکت	دانشجوی ارشد	پاسخ‌های متن آزاد
10	Rautanen	2022	استخدام نسل Z از طریق رسانه‌های اجتماعی	فارغ‌التحصیلان دانشگاه	مصاحبه
11	Sakdiyakorn et al.	2021	بررسی دیدگاه نسل Z نسبت به اشتغال از طریق آگاهی جمعی	دانشجویان دانشگاهی در تایلند	پاسخ‌های متن آزاد
12	Leslie et al.	2021	شناسایی تفاوت‌های درون نسلی در بین کارکنان نسل Z	سازمان‌های دولتی	روش شناسی کیو
13	Janssen & Carradini	2021	مطالعه عادات و انتظارات ارتباطی در محل کار از سوی کارکنان نسل Z	سازمان‌های دولتی	آمیخته
14	Acheampong	2021	بررسی استراتژی‌های پاداش موثر برای استخدام و حفظ نسل Z	سازمان‌های بخش عمومی	مرور سیستماتیک
15	Pham & Tran	2021	برندسازی کارفرما در استخدام نسل Z	دانشجویان	آمیخته
16	Bos	2021	استراتژی‌های استخدام برای جذب کارکنان نسل Z	شهرداری انتاریو	یادداشت‌های میدانی مشاهده‌ای
17	Sarikaya	2021	مشکلاتی فرآیندهای استخدام برای نسل Y و اشتباهات مدیریت منابع انسانی	مدیران منابع انسانی	تحلیل موضوعی
18	Şerife & Yildirim	2020	استراتژی‌های منابع انسانی برای استخدام و حفظ کارکنان نسل Y	مدیران و متخصصان منابع انسانی	مصاحبه
19	Ratajczak	2020	جذب و ایجاد انگیزه نسل Z در	دانشجویان ایتالیایی	مصاحبه

ردیف	نام محققان	سال	موضوع	قلمرو مکانی/جامعه	روش شناسی
			مواجهه با بازار کار		
20	Thompson	2020	اثربخشی استراتژی استخدام در به دست آوردن کارکنان نسل Z	دانشجویان	آمیخته
21	McGraw & Stewart	2020	استخدام و حفظ نسل نابغه برای تیم‌های مجازی از دیدگاه نسل Z	دانشجویان	مصاحبه
22	Zehetner & Zehetner	2019	انتظارات جویندگان کار نسل Z از کارفرمایان آینده خود	دانشجویان	گروه کانونی
23	Francis	2019	استراتژی‌های استخدام و حفظ نسل Y	سازمان‌های دولتی	مطالعه مروری
24	Calloway	2018	استخدام و حفظ نسل‌های X و Y در سازمان‌ها	سازمان‌های دولتی	آمیخته
25	Sidorcuka & Chesnovicka	2017	روش‌های جذب و حفظ کارکنان نسل Z	شرکت اوولوشن	آمیخته
26	Pires	2017	تجزیه و تحلیل چگونگی آمادگی سازمان‌ها در استخدام و مدیریت نسل Z	دانشجویان	مصاحبه
27	Warmerdam et al.	2015	استخدام نسل Y: درک اهداف فارغ‌التحصیل برای پیوستن به یک سازمان	مدیران سازمان‌های دولتی	آمیخته

پس از مشخص نمودن مطالعات انجام گرفته، نوبت به ارزیابی کیفیت این مطالعات رسید. همانطور که گفته شد، برای این منظور، تعدادی سوال برای هر یک از منابع در نظر گرفته شد و در نهایت، مطالعات استخراج شده با استفاده از دستورالعمل (Dixon Woods et al, 2007) در دو دسته کلیدی و رضایت‌بخش قرار گرفتند که به ترتیب با کدهای KP و SAT نشان داده شده‌اند. نتایج مربوط به ارزیابی مقالات نشان داده شده در جدول فوق، در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳. ارزیابی کیفیت منابع استخراج شده

منبع	اهداف به روشنی بیان شده‌اند؟	سوالات تحقیق برای تحقیق کیفی مناسب است؟	روش نمونه‌گیری، جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل مشخص شده‌اند؟	مطالب بیان شده از مبانی نظری مناسبی برخوردارند؟	نتایج منطقی و معقول هستند؟	تحقیق دارای نوآوری است؟	رتبه‌بندی
دهقان و همکاران (۱۴۰۲)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	KP
ضیایی و نرگسیان	✓	✓	✓	✓	✓	✓	KP

رتبه‌بندی	تحقیق دارای نوآوری است؟	نتایج منطقی و معقول هستند؟	مطالب بیان شده از مبانی نظری مناسبی برخوردارند؟	روش نمونه‌گیری، جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل مشخص شده‌اند؟	سؤالات تحقیق برای تحقیق کیفی مناسب است؟	اهداف به روشنی بیان شده‌اند؟	منبع
							(۱۴۰۲)
KP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	میجانی و همکاران (۱۴۰۱)
KP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	احدزاده و همکاران (۱۴۰۰)
KP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	مرادیان و همکاران (۱۳۹۹)
SAT	✓	□	✓	✓	✓	✓	مجیدی قره تپه و همکاران (۱۳۹۸)
KP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Wübbelt & Tirrel (2022)
KP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Dunaetz et al. (2022)
SAT	✓	✓	□	✓	✓	✓	Ngoc Thang et al. (2022)
KP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Rautanen (2022)
KP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Sakdiyakorn et al. (2021)
KP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Leslie et al. (2021)
KP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Janssen & Carradini (2021)
SAT	✓	✓	✓	□	✓	✓	Acheampong (2021)
KP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Pham & Tran (2021)
KP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bos (2021)
KP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Sarikaya (2021)
KP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Şerife & Yildirim (2020)
SAT	✓	□	✓	✓	✓	✓	Ratajczak (2020)
KP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Thompson (2020)
KP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	McGraw & Stewart (2020)
KP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Zehetner & Zehetner (2019)
KP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Francis (2019)
SAT	✓	✓	□	✓	✓	✓	Calloway

منبع	اهداف به روشنی بیان شده‌اند؟	سؤالات تحقیق برای تحقیق کیفی مناسب است؟	روش نمونه‌گیری، جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل مشخص شده‌اند؟	مطالب بیان شده از مبانی نظری مناسبی برخوردارند؟	نتایج منطقی و معقول هستند؟	تحقیق دارای نوآوری است؟	رتبه‌بندی
(2018)							
Sidorcuka & Chesnovicka (2017)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	KP
Pires (2017)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	KP
Warmerdam et al. (2015)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	KP

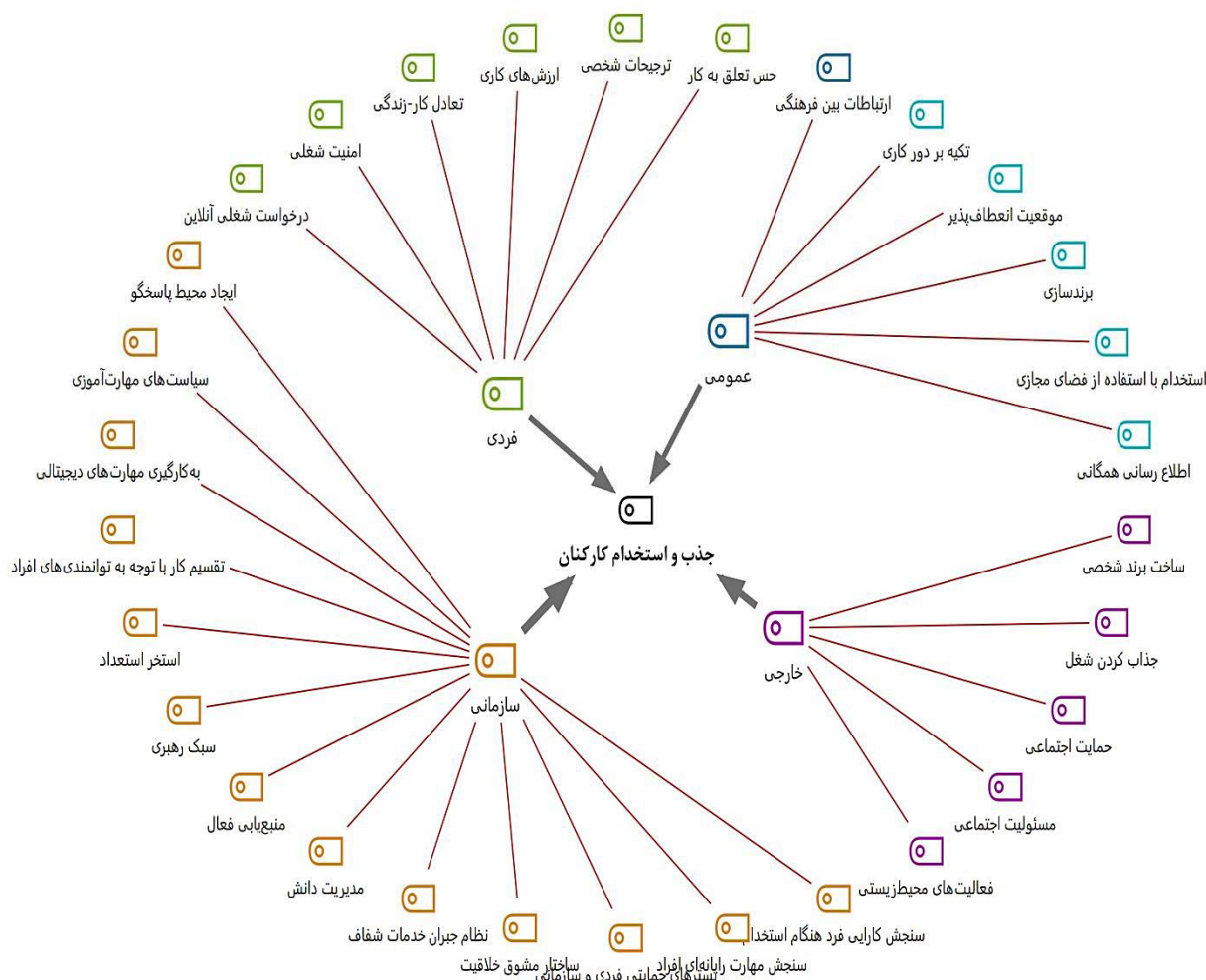
پس از ارزیابی کیفیت مطالعات انجام گرفته، نوبت به ترکیب نتایج مطالعات با یکدیگر و مشخص نمودن فراوانی هر یک از مضامین و ابعاد شناسایی شده رسید. برای این منظور، ابتدا در قالب جدول شماره (۴)، کلیه مضامین و ابعاد نشان داده شد و پس از ارزیابی دقت انتخاب و ترکیب آن‌ها در هر یک از گروه‌بندی‌ها، نتیجه نهایی در قالب شکل (۲) نشان داده شده که توصیف‌کننده مدل جذب و استخدام کارکنان نسل‌های Y و Z در سازمان‌های بخش دولتی است. لازم به ذکر است که منبع مضامین ذکر شده بر اساس شماره ردیف هر یک از منابع در جدول (۲) بوده است.

جدول ۳. نتایج بررسی نتایج مطالعات شناسایی شده

ابعاد	مضامین	منبع
عمومی	اطلاع‌رسانی همگانی	1، 16، 21
	استخدام با استفاده از فضای مجازی	1، 7، 10، 20
	برندسازی	15، 20، 24
	موقعیت انعطاف‌پذیر	11، 16، 27
	تکیه بر دور کاری	16، 25، 27
	ارتباطات بین فرهنگی	20، 24
فردی	درخواست شغلی آنلاین	1، 15، 20
	امنیت شغلی	11، 17، 20، 22
	تعادل کار-زندگی	11، 12، 16، 18، 20، 25، 27
	ارزش‌های کاری	11، 12، 14، 17، 24
	ترجیحات شخصی	13، 25، 26
	حس تعلق به کار	11، 17، 21، 22
سازمانی	سنجش کارایی فرد هنگام استخدام	1، 16، 17، 20
	سنجش مهارت رایانه‌ای افراد	1، 5، 19
	بسترهای حمایتی فردی و سازمانی	2، 17
	ساختار مشوق خلاقیت	3، 24

4، 14، 16، 17، 20	نظام جبران خدمات شفاف	
6، 25	مدیریت دانش	
7، 17، 26	منبع‌یابی فعال	
8، 17، 24	سبک رهبری	
7، 16، 18، 26	استخر استعداد	
18، 22	تقسیم کار با توجه به توانمندی‌های افراد	
7، 18، 26	به‌کارگیری مهارت‌های دیجیتالی	
4، 12، 16، 18، 20	سیاست‌های مهارت‌آموزی	
6، 15، 21	ایجاد محیط پاسخگو	
1، 19، 21	ساخت برند شخصی	
1، 20، 23	جذاب کردن شغل	
8، 19، 22	حمایت اجتماعی	
9، 16	مسئولیت اجتماعی	
19، 24، 26	فعالیت‌های محیط‌زیستی	

همانطور که در جدول (۳) ملاحظه گردید، در مجموع ۳۰ مضمون در قالب ۴ بُعد عمومی، فردی، سازمانی و خارجی تقسیم‌بندی شدند که بیشترین اهمیت را در فرآیند جذب و استخدام کارکنان نسل‌های Y و Z داشتند. از سوی دیگر، به منظور نشان دادن اهمیت هر یک از ابعاد فوق، مقایسه فراوانی مضامین آن‌ها توسط نرم‌افزار MAXQDA مورد بررسی قرار گرفت که نتیجه آن در شکل (۲) نشان داده شده است. لازم به ذکر است که اهمیت هر بُعد یا مضمون با توجه به قطر فلش کشیده شده قابل تشخیص است.



شکل ۲. مقایسه اهمیت هر یک از ابعاد و مضامین در فرآیند جذب و استخدام کارکنان نسل‌های Y و Z

بحث و نتیجه گیری

هدف از مطالعه حاضر طراحی مدل جذب و استخدام نسل‌های Y و Z در سازمان‌های دولتی و روش بکار گرفته شده برای این تحقیق از نوع فراترکیب می باشد. نتایج نشان داد که برای جذب و استخدام کارکنان نسل‌های Y و Z، در نظر گرفتن چهار بُعد و ۳۰ عامل ضروری است که از بین این عوامل، بیشترین تاکید باید بر روی مسائلی نظیر استخدام با استفاده از فضای مجازی، تعادل کار-زندگی، حس تعلق به کار، سنجش کارایی فرد هنگام استخدام، نظام جبران خدمات شفاف، ارزش‌های کاری و سیاست‌های مهارت‌آموزی صورت پذیرد. بکارگیری راهبردهای همسو با عوامل مذکور می‌تواند در افزایش جذب و ظرفیت‌پذیری سازمان‌ها و کاهش ترک شغل کارکنان نسل‌های در حال ظهور موثر واقع شود. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Akbari et al, 2023) (Dehghan et al, 2023) (Moffett et al, 2023) (Niknam et al, 2022) (Leslie et al, 2021) (Chillakuri, 2020) (Sidorcuka & Chesnovicka, 2018) همسو می باشد. (Dehghan et al, 2023) نشان دادند که ۶ سطح دارای اهمیت در شناسایی عوامل موثر در جذب و استخدام کارکنان نسل Z را مشخص می باشد. در سطح اول ۵ شاخص (شاخص شایسته‌گزینی، شاخص بهبود سیستم‌گزینش سازمانی، شاخص جذابیت سازمانی، شاخص برجسته‌کردن اهداف و ارزش‌ها، شاخص ایجاد محیط پاسخگویی و

پذیرش مدیران تحولی) تعیین شد و در آخر متغیرهای نیازسنجی و اطلاع رسانی همگانی، جذاب کردن شغل برای نسل Z، سنجش ضریب ظرفیت و کارایی فرد هنگام استخدام، سنجش مهارت رایانه‌ای افراد، استخدام با استفاده از شبکه‌های اجتماعی، درخواست شغلی آنلاین و ساخت برند شخصیتی به عنوان زیربنایی‌ترین عناصر مدل شناسایی شدند سرانجام بر اساس تحلیل سناریو میک‌مک، ۶ شاخص و ۲۱ زیر شاخص شناسایی شدند که سناریوهای سنجش ضریب ظرفیت و کارایی فرد هنگام استخدام، درخواست شغلی آنلاین و ساخت برند شخصیتی، دادن مزایای متناسب با توانمندی‌های علمی و برنامه ریزی طراحی شغل‌های جذاب بر، تقسیم کار با توجه به توانایی‌های نسل سیاست‌های آموزشی در رشته‌های مدیریت و افزایش مهارت آموزی است. (Sidorcuka & Chesnovicka, 2018) نشان دادند که این نسل از کارکنان به دنبال کارفرماهایی هستند که نیازها و ترجیحات آنان را برآورده کرده، در غیر اینصورت تمایلی به ماندگاری در سازمان مربوطه ندارند. از اهم ترجیحات آنان ساعات کاری منعطف تنوع شغلی آوازه و شهرت شرکت، ارتقا و پیشرفت و مزایای جانبی ویژه است.

اعضای نسل‌های Y و Z به طور متوسط بین شش تا ده ساعت در روز از رسانه‌های اجتماعی به‌ویژه فیس‌بوک، توئیتر و اینستاگرام استفاده می‌کنند. با اینحال، بیشتر این افراد ابزار نگرانی کرده‌اند که مدیران منابع انسانی ممکن است نمایه‌شان را در رسانه‌های اجتماعی شناسایی کنند. این مسئله منجر به تغییر فعالانه حضور دانشجویان در رسانه‌های اجتماعی، حذف عکس‌های برچسب‌گذاری‌شده و مسدود کردن محتوا شده است تا شرکت‌ها تصور مثبتی از آن‌ها داشته باشند (Dunaetz et al, 2022). در طی سال‌های اخیر، اکثر شرکت‌های خارجی (۷۳٫۵٪) نیروهای خود را از طریق رسانه‌های اجتماعی نظیر فیس بوک، لینکدین، توئیتر و اینستاگرام استخدام می‌کنند (Sarikaya, 2021). (Şerife & YILDIRIM, 2020) اظهار داشتند که بین استخدام از طریق رسانه‌های اجتماعی و مهارت‌های مختلف چه قبل و چه بعد از استخدام، ارتباط معناداری وجود دارد. به طور خاص، اطلاعات معتبر، مرتبط و کافی از طریق رسانه‌های اجتماعی مخابره می‌شود. برای برنامه‌های کاربردی رسانه‌های اجتماعی، مدیران منابع انسانی باید تمرکز خود را بر روی اطلاعات مربوط به کار متمرکز کنند و از جزئیات شخصی اجتناب کنند، زیرا رسانه‌های اجتماعی نمی‌توانند عملکرد شغلی را پیش‌بینی کنند (Francis, 2019). نسل Z نیازهای مشابهی با نسل Y دارند. از نظر آن‌ها، اخلاق شرکت و همچنین انعطاف‌پذیری و کار از خانه بسیار مهم است. با این حال، فرهنگ سازمانی برای اعضای این نسل آنچنان اهمیتی ندارد و تنها چیزی که برایشان اولویت دارد، رعایت عدالت سازمانی است (Acheampong, 2021). بررسی‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که کلیه فرآیندهای استخدامی کشور از طریق آزمون‌های استخدامی صورت گرفته که بیشتر جنبه کمی داشته و قابلیت‌های افراد به لحاظ شناخت هویتی، اجتماعی، شخصیتی و به طور کلی مشخصه‌های نسلی مورد ارزیابی قرار نگرفته است و همین مسئله باعث بروز مشکلاتی در ادامه فرآیند جذب و استخدام گردیده و میزان ترک شغل کارکنان در سازمان‌های بخش دولتی کشور را افزایش داده است. به نظر می‌رسد که توجه به عملکرد کیفی نیروی انسانی و ارتقاء کیفیت خدمات سازمان‌ها تنها از طریق جذب و بکارگیری نیروی کاری نسل Y و Z امکان‌پذیر است، چرا که آموزش فعالیت‌های الکترونیک برای نسل‌های پیشین هزینه‌بردار بوده و ممکن است بر روی رضایتمندی کارکنان تاثیر بگذارد. از سوی دیگر، بهره‌گیری از ابزارهای نوین در محیط‌های سنتی سازمان ممکن است باعث ظهور بازنشستگی‌های پیش از موعد شود.

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می شود که اگر مدیران و روسای سازمانها به فرآیندهای استخدام نیروی کاری جدید توجه ویژه ای کنند، ضمن کاهش در هزینه های آموزشی، می توانند سطح نوآوری را افزایش داده و ارتقاء کیفیت خدمات رسانی را تضمین نمایند. از همین رو، بررسی و مطالعه بر روی چگونگی رفتار و برخورد با این نسل، به ویژه در فرآیند استخدام، از اهمیت زیادی برخوردار است و بر همین اساس، مطالعات بیشتر در زمینه طراحی الگوی مدل های جذب و استخدام بر اساس مدیریت نسل حاضر می تواند به افزایش ادراک سازمانها برای جذب نسل های نوظهور کمک نماید.

Reference

- ABBASI ESFANJIR, A., SAM, S., & AMIRIAN, R. (2013). GENERATION GAP IN VALUES: COMPARISON OF THE YOUNG AND ELDERLY. JOURNAL OF SPECIALIZED SOCIAL SCIENCE, 10(38), 162-185. SID. <https://sid.ir/paper/255029/en>. (in Persian)
- Akbari, S., & Gholipour, A., & Nargesian, A. (2023). Identifying factors affecting the retention of Generation Z employees in the capital market (salary and benefits system). Human Resource Management Research. 15 (1) (51). 11 - 52. (in Persian)
- Acheampong, N. A. A. (2021). Reward preferences of the youngest generation: Attracting, recruiting, and retaining generation Z into public sector organizations. Compensation & Benefits Review, 53(2), 75-97.
- Ardueser, C., & Garza, D. (2021). Exploring Cross-Generational Traits and Management Across Generations in the Workforce: A Theoretical Literature Review. In RAIS Conference Proceedings 2021 (No. 0011). Research Association for Interdisciplinary Studies. DOI:10.5281/zenodo.4639566
- Ashraf, R. (2018). Multigenerational employees: Strategies for effective management. International Journal of Economics & Management Sciences, 7(3), 1-3. DOI:10.4172/2162-6359.1000528
- Bencsik, A., & Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. Journal of competitiveness, 8(3). DOI:10.7441/joc.2016.03.06
- Bennett, M. M., Beehr, T. A., & Ivanitskaya, L. V. (2017). Work-family conflict: Differences across generations and life cycles. Journal of Managerial Psychology. DOI:10.1108/JMP-06-2016-0192
- Bos, K. (2021). Recruiting Gen Z Workers to Ontario Municipalities: A Study of How Ontario Municipalities Can Improve Recruitment Strategies to Attract Gen Z Workers. <https://ir.lib.uwo.ca/lgp-mrps/190>.
- Britten, N., & Campbell, R., & Pope, C., & Donovan, J., & Morgan, M., & Pill, R. (2002). Using meta ethnography to synthesise qualitative research: a worked example. Journal of health services research & policy, 7(4), 209-215. DOI: 10.1258/135581902320432732
- Calloway, C. (2018). Recruiting and Retaining Generations X and Y in Organizations.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding generation Z expectations for effective onboarding. Journal of Organizational Change Management. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Cooke, A., & Smith, D., & Booth, A. (2012). Beyond PICO: the SPIDER tool for qualitative evidence synthesis. Qualitative health research, 22(10), 1435-1443. DOI: 10.1177/1049732312452938
- Dehghan, D., & Aghadavod Jolfaei, S.R., & Delavi Esfahani, M.R. (2023). Factors affecting the specific attraction and use of Generation Z employees. Quarterly Journal of Development and Transformation Management. 15(53). 149-171 (DOI): 10.22094/jdem.2023.705868. (in Persian)
- Dixon-Woods, M., & Sutton, A., & Shaw, R., & Miller, T., & Smith, J., & Young, B., & Jones, D. (2007). Appraising qualitative research for inclusion in systematic reviews: a quantitative and qualitative comparison of three methods. Journal of health services research & policy, 12(1), 42-47. doi: 10.1258/135581907779497486.
- Dunaetz, D. R., & Wong, D. T., & Draper, A. L., & Salsman, J. P. (2022). Barriers to leading small groups among Generation Z and younger Millennials: An exploratory factor analysis and implications for recruitment and training. Christian Education Journal, 19(1), 152-169. DOI:10.1177/07398913211018482

- Francis Jr, C. C. (2019). Generation Y: Strategies for federal government recruitment and retention (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).
- Gough, D. (2007). Weight of evidence: a framework for the appraisal of the quality and relevance of evidence. *Assessing quality in applied and practice-based research in education.*, 103-118. DOI:[10.1080/02671520701296189](https://doi.org/10.1080/02671520701296189)
- Grenciková, A., & Vojtovic, S. (2017). Relationship of generations X, Y, Z with new communication technologies. *Problems and perspectives in management*, (15, Iss. 2 (cont. 3)), 557-563. DOI:[10.21511/ppm.15\(si\).2017.09](https://doi.org/10.21511/ppm.15(si).2017.09).
- Gursoy, D., & Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International journal of hospitality management*, 27(3), 448-458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Janssen, D., & Carradini, S. (2021). Generation Z workplace communication habits and expectations. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 64(2), 137-153. DOI:[10.1109/TPC.2021.3069288](https://doi.org/10.1109/TPC.2021.3069288)
- Jones, J. S., & Murray, S. R., & Tapp, S. R. (2018). Generational differences in the workplace. *Journal of Business Diversity*, 18(2), 88-97. <https://doi.org/10.33423/jbd.v18i2.528>.
- Karasek, A., & Hysa, B. (2020). Social media and generation Y, Z—a challenge for employers. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (144), 227-237. DOI:[10.29119/1641-3466.2020.144.18](https://doi.org/10.29119/1641-3466.2020.144.18)
- Kashanian, Z. (2013). Simulating the impact of aging on macroeconomic variables (an application of the overlapping generations general equilibrium method). Master's thesis, Al-Zahra University. . (in Persian)
- Koushki, S., & Taghipour, A. (2023). Comparison of personality traits and psychological well-being in generations z, y, x in employees of the Welfare Organization of Tehran, Second National Conference on Industrial and Organizational Psychology with a Focus on Mental Health, Tehran, <https://civilica.com/doc/1905027>. (in Persian)
- Krajac, L., & Samardzija, J. (2024). WORKPLACE MOTIVATION ACROSS X, Y, AND Z GENERATIONS: AN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR PERSPECTIVE. In *Economic and Social Development (Book of Proceedings)*, 112th International Scientific Conference on Economic and Social Development .561.
- Krisdayanti, K., & Lianto, L. (2023). The Evolution of Work-Life Balance: The Workplace Hopes and Challenges for Generation Z. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2). DOI: <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i2.5953>
- Kuzior, A., & Postrzednik-Lotko, K. A., & Smolka-Franke, B., & Sobotka, B. (2023). Managing competences of generation Y and Z in the opinion of the management staff in the Modern Business Services Sector. *Sustainability*, 15(7), 5741. <https://doi.org/10.3390/su15075741>
- Kwiecińska, M., & Grzesik, K., Siewierska-Chmaj, A., & Popielska-Borys, A. (2023). Generational differences in values and patterns of thinking in the workplace. *Argumenta Oeconomica*, 1(50). <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>
- Langer, S., & Chew-Graham, C., & Hunter, C., & Guthrie, E. A., & Salmon, P. (2013). Why do patients with long-term conditions use unscheduled care? A qualitative literature review. *Health & social care in the community*, 21(4), 339-351. DOI: [10.1111/j.1365-2524.2012.01093.x](https://doi.org/10.1111/j.1365-2524.2012.01093.x)
- Lebowitz, S. (2018). 6 ways millennials have it easier than their parents did. *Business Insider*, available at: <https://www.businessinsider.com/millennials-lives-compared-to-gen-x-babyboomers-2018-3>.
- Leslie, B., & Anderson, C., & Bickham, C., & Horman, J., & Overly, A., & Gentry, C., & Callahan, C., & King, J. (2021). Generation Z perceptions of a positive workplace environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33(3), 171-87. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>.
- Lim, P., & Parker, A. (2020). Next in Line: Generation Z. In *Mentoring Millennials in an Asian Context* (pp. 127-134). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781789734836>
- Lyons, S. T., & Schweitzer, L., & Urlick, M. J., & Kuron, L. (2019). A dynamic social-ecological model of generational identity in the workplace. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(1), 1-24. DOI:[10.1080/15350770.2018.1500332](https://doi.org/10.1080/15350770.2018.1500332)

- Majidi Gharetapeh, J., & Rezaei, A., & Malek Akhlaq, A. (2019). Identifying and examining Generation Z and how to manage them in the workplace, Fourth National Conference on Management, Accounting and Economics with an Emphasis on Regional and Global Marketing, Tehran, <https://civilica.com/doc/915658>. (in Persian)
- 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*. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276–322). Routledge & Kegan Paul. (Original work published 1927/1928). DOI: [10.4236/sm.2013.31003](https://doi.org/10.4236/sm.2013.31003)
- McGraw, L., & Stewart, C. (2020). RECRUITING AND RETAINING THE GENIUS GENERATION FOR VIRTUAL TEAMS FROM A GENERATION Z PERSPECTIVE. *International Journal of Business Research & Information Technology (IJBRIT)*, 7(1).
- Moffett, S. G., & Bradley, L., & Hampton, A., & McGowan, P. (2023). Generations and the Future of Work: case study exploration of Business Stakeholder perspectives on Zillennials in the Northern Irish workplace. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(8), 1784-1806. DOI: [10.1108/IJEBr-02-2022-0189](https://doi.org/10.1108/IJEBr-02-2022-0189)
- 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.
- Ngoc Thang, N., & Rowley, C., & Mayrhofer, W., & Anh, N. T. P. (2022). Generation Z job seekers in Vietnam: CSR-based employer attractiveness and job pursuit intention. *Asia Pacific Business Review*, 1-19. DOI: [10.1080/13602381.2022.2058217](https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2058217)
- 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(Vol 4 , Series 48), 167-186. doi: [10.30473/ipom.2024.72159.5023](https://doi.org/10.30473/ipom.2024.72159.5023). (in Persian)
- Niknam, O. A., & Alipoor Darvishi, Z., & MOHAMMADI MOGHADDAM, Y., & Salehi Sedghiani, J. (2022). Designing and explaining the of Sustainable Belongings Model of New Generation Employees through Grounded Theory (A Study in Information and Communication Technology Business). *JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT RESEARCH*, 13(4 (46)), 157-189. SID. <https://sid.ir/paper/1046171/en> . (in Persian)
- Orrheim, E., & Thunvall, L. (2018). How organizations can improve attraction and retention of Generation Z. Master Thesis in Business Administration, Jönköping International Business School.
- Otieno, J. O., & Nyambegera, S. M. (2019). Millennials and Generation Z Employees are here: Is your Organization ready?. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 10(2), 68-85.
- Pham, N. A. T., & Tran, N. V. K. (2021). Employer Branding in Generation Z Recruitment: a study on Vietnamese Gen Z's perceptions and job seeking behaviors.
- Pires, C. (2017). Analysis of how companies should prepare to recruit and manage Generation Z.
- Plakhotnik, M. S., & Volkova, N. V., & Shahzad, M. B. (2024). Investigating job characteristics of generations Y and Z: A latent profile analysis. *Global Business and Organizational Excellence*.
- 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. DOI: [10.18559/ref.2020.1.4](https://doi.org/10.18559/ref.2020.1.4)
- Rautanen, E. (2022). Social Media Recruitment: How to target young professionals of the generation Z.
- Sakdiyakorn, M., & Golubovskaya, M., & Solnet, D. (2021). Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102822. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102822>
- Sarikaya, O. (2021). Problems faced by Gen Y in recruitment processes and HRM mistakes. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 8(1), 44-50.
- Şerife, U. Ğ. U. Z., & YILDIRIM, M. H. (2020). Human resources strategies for the recruitment and retention of generation Y employees. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(2), 431-442.



- Seth, T., & Lee, J. (2017). Consensus and conflict: Exploring moderating effects of knowledge workers on industry environment and entrepreneurial entry relationship. *Journal of Business Research*, 78, 119-132. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.003>
- Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2018). Methods of attraction and retention of generation Z staff. *CBU International Conference Proceedings*, 807-814. March 22-24. <https://doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>.
- So Hee, L., & Yeojin, Y. (2024). Work values and communication styles among Generation X, Y, and Z nurses: A cross-sectional study. *International nursing review*, 71(1), 115-121. DOI: [10.1111/inr.12863](https://doi.org/10.1111/inr.12863)
- Stern, P. N., & Harris, C. C. (1985). Women's health and the self-care paradox. A model to guide self-care readiness. *Health care for women international*, 6(1-3), 151-163. DOI: [10.1080/07399338509515689](https://doi.org/10.1080/07399338509515689)
- Taylor, P., & Keeter, S. (2010). Millennials: Confident. Connected. Open to Change. Pew Research Center.
- Thompson, A. (2020). Values-Based Recruitment: Recruitment Strategy Effectiveness on Gaining Generation Z Matriculation.
- Warmerdam, A., & Lewis, I., & Banks, T. (2015). Gen Y recruitment: Understanding graduate intentions to join an organisation using the Theory of Planned Behaviour. *Education+ Training*, 57(5), 560-574. <https://doi.org/10.1108/ET-12-2013-0133>.
- Wübbelt, A., & Tirrel, H. (2022). Attracting members of Generation Z to companies via social media recruiting in Germany. *Human Technology*, 18(3), 213-233. <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2022.18-3.2>.
- Zehetner, A., & Zehetner, D. (2019). Recruitment marketing: Do we understand what Generation Z expects from its future employers?. In *Proceedings of International Academic Conferences (No. 9812299)*. International Institute of Social and Economic Sciences. DOI: [10.20472/IAC.2019.049.047](https://doi.org/10.20472/IAC.2019.049.047)
- Ziaee, M. S., & Nargesian, J. (2023). Providing a Talent Retention Model among Generation Z Employees of Government Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 26-56. doi: [10.22034/jhrs.2023.391233.2055](https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.391233.2055). (in Persian)