



دانش مدیریت منابع انسانی ویژه مدیریت نسل نو Z Generation

مدیر پروژه: دکتر محمدحسن امامی

- دانش آموخته فلسفه طبیعت
- پژوهشگر زیباشناسی و تغییرات اقلیمی
- رئیس انجمن مدیریت سبز ایران
- رئیس بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران
- نایب رئیس جامعه جهانی مدیریت سبز
- مولف و مترجم کتب دانش مدیریت منابع انسانی

چرایی تمرکز بر نسل نو Z Generation

انسان متعلق به روزگار خودش است! بدین معنا که باورها، ارزش‌ها و آگاهی‌های انسان- که سبک زندگی و نحوی مواجهه او را با پیرامونش می‌سازد- بواسطه زیست‌جهانی که به آن تعلق دارد ساخته می‌شوند.

در هزاره‌ها هرچند تحولات و تغییرات گسترده‌ای در سبک زندگی و نحوی مواجهه انسان با پیرامونش رخ داده است، اما تمامی مردمان هر روزگار بطور کامل (یا تا حدودی بطور کامل) به روزگار خود تعلق داشته‌اند و تمایز عمده‌ای بین باورها، ارزش‌ها و آگاهی‌های بزرگترها و کوچکترهای "یک‌روزگار مشخص" حس نمی‌شده است. حتی کوچکترها آرزوی "شدن" بسان بزرگترها را داشته‌اند. در شدیدترین حالت همانند کشف آمریکا، هنگامی که اروپای قرن ۱۶ وارد قاره آمریکا یا استرالیا می‌شود و سبک زندگی و نحوی فهم بومیان منطقه را با خود متمایز احساس می‌کند، آنان را غیرانسان یا وحشی قلمداد می‌نماید.

در این نظام فکری، دانش بشر معاصر (برگرفته از تمدن غرب) بدنبال یافتن قاعده و اصول جهانشمول (متعلق به هر زمان و مکان) حرکت و تولید محتوا نموده‌است و مدل حکمرانی، مدل اقتصادی، مدل اجتماعی، مدل مدیریتی، مدل پژوهشی و ... دیگر مدل‌های جهانشمول را در چارچوب قوانین جهانی، استانداردها و ... به روزگار ما ارائه کرده‌است. پیامد این نظام فکری با عنوان جهانی‌شدن و یا نظم جهانی و یا هماهنگی با جهان نامیده شده‌است. خارج از این نظم با عنوان، بنیادگرایی یا یاغی و ... شناخته شده‌اند.

اینک ما در روزگاری زندگی می‌کنیم که بطور خاص (شاید در کل هزاره‌ها) فرزندان ما نه فقط تمایلی برای همانندسازی با والدین (بزرگترها) خود را ندارند، بلکه توقع دارند که والدین‌شان بسان آنان‌شان شوند! معنای این گزاره این است که فرزندان خودِ ما ارزش‌ها و باورهای ما را پذیرا نیستند و خود را با نظام موجود جهانشمول همسو نمی‌بینند. به این واقعه، گسست نسلی گفته می‌شود که این گسست بدلیل رشد فناوری (در ارتباطات، دیجیتال و...) و نقش آن در جهان معاصر و حمایتی است که از نسل نو (فرزندان ما) بعمل می‌آورد. عبارتی والدین، جهانی ساخته‌اند که فرزندان‌شان را با آنان متمایز کرده‌است.

این تمایز مدیریت سازمانی و بویژه مدیریت منابع انسانی را- که برای یافتن اصول ثابت و جهانشمول همواره خود را مفتخر می‌دانست- به چالش کشیده‌است. عبارتی مدیریت نسل نو که به Z generation شناخته می‌شوند، طالب سبک مدیریتی متمایزی از ما براساس مشخصه‌های خودشان هستند. در همین راستا، به فهم مشخصه‌های نسل Z اشاره و سپس سبک مدیریت منابع انسانی ویژه آنان ارائه می‌گردد.

شاخص و پرسشنامه شناسائی نسل Z Z Generation Questioner- Version ۲۰۲۳

Page | ۳

نسل Z اصطلاحی است که برای توصیف گروهی از (نه همه) افراد متولدین بین اواسط دهه ۱۳۷۰ و اوایل دهه ۱۳۹۰ خورشیدی استفاده می‌شود. آنها همچنین به عنوان^۱:

• Zoomers , iGen , Centennials, Post-millennials, Homelanders

شناخته می‌شوند. اما تنها مشخصه آنان سن و سال تولدشان نیست. بنابراین ضروری است که بتوان این نسل را شناسائی کرد. چرا که دانش مدیریت سازمانی که دانشی است در امتداد علوم جامعه‌شناسی و روانشناسی (ریشه‌های آن در آثار ماکس وبر جامعه‌شناس شهیر قابل‌ردیابی است) همواره تمایل به عبور از اقتضائی‌بودن (در نسبت با زمان-مکان و شرایط) در مواجهه با انسان سازمانی داشته و تمایل به ارائه دانشی جهانشمول / Universal دارد. درحالی‌که با ظهور نسل نو و گسترش رویکرد روزمرگی Everyday در فلسفه، جامعه‌شناسی و روانشناسی، رویکرد جهانشمول در مواجهه با انسان سازمانی با چالش جدی مواجه است. معنای این گزاره در عمل این است که نسل نوظهور در جهان معاصر با اصول / ارزش‌ها/بنیان‌های کلی مستتر در دانش مدیریت و بویژه مدیریت منابع انسانی قابل مدیریت نیستند. به عبارتی دیگر این دانش از اعتبار سابق در ارتقاء اثربخشی و کارائی در رفتار و عملکرد نسل نوین همکاران Z generation سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمانی برخوردار نیست. شاخص‌های شناسائی نسل نو مبتنی بر امکان‌هایی است که جهان معاصر در اختیار این نسل قرار داده و جهان متمایزی نسبت به نسل گذشته برای آنان ساخته است. بنابراین برای شناسائی نسل نو بر دو امر تاکید می‌گردد:

- ۱- امکان‌های جهان معاصر برای Z generation
- ۲- تمایز جهان Z generation با نسل قبل از خود
- ۳- مدیریت منابع انسانی Z generation در مورد ایجاد رویکرد "First-people" است که بر استعدادهای فعلی و آینده متمرکز است.
- ۴- دور شدن از یک مدل عمومی "General" به یک مدل تخصصی "Special"
- ۵- اتخاذ فرهنگ "هدف محور" که الهام بخش کارکنان، مشتریان و ذینفعان است.

^۱ Post-Millennials نامی است که توسط Pew Research Center استفاده می‌شود. این نام نشان می‌دهد که این نسل نسلی است که به ترتیب زمانی بعد از هزاره‌ها آمده است. iGeneration نامی است که توسط ژان تونگ، استاد روانشناسی و نویسنده چندین کتاب در مورد تفاوت‌های نسلی استفاده می‌شود. این نام نشان می‌دهد که این نسل تحت تأثیر محصولات اپل و اینترنت قرار گرفته است. Gen Tech نامی است که توسط BOS Group استفاده می‌شود، شرکتی که مبلان اداری و راه حل‌های طراحی ارائه می‌دهد. این نام نشان می‌دهد که این نسل با استفاده از فناوری برای ارتباطات، آموزش، سرگرمی و کار راحت هستند. با این حال، این نام‌ها متقابل هم یا قطعی نیستند. آنها ممکن است در برخی جنبه‌ها همپوشانی داشته باشند یا مکمل یکدیگر باشند. آنها همچنین ممکن است در طول زمان با ظهور اطلاعات یا بینش‌های جدید تغییر یا تکامل پیدا کنند.

۶- هماهنگی فرآیندها در کل زنجیره ارزش منابع انسانی

۷- استفاده از "فن آوری" برای خودکارسازی تعاملات، افزایش تجربه کارکنان و فعال کردن تصمیم‌گیری مبتنی بر داده.

۸- تمرکز بر "خلق ارزش" و "کارایی هزینه" با استانداردسازی و ساده سازی فرآیندها، بهینه سازی استفاده از منابع و اندازه گیری نتایج.

در همین راستا چک‌لیست و پرسشنامه ذیل به ما کمک خواهد نمود.

راهنما و مشخصه‌های شناسائی نسل Z^۲

۱- بومیان دیجیتال Digital Natives

توضیح مشخصه:

آنها بومیان دیجیتالی هستند که با اینترنت، گوشی‌های هوشمند و رسانه‌های اجتماعی بزرگ شده‌اند. آنها با استفاده از فناوری برای ارتباطات، آموزش، سرگرمی و کار راحت هستند. آنها در انجام چندین اقدام همزمان، جابجایی بین پلتفرم‌ها و دستگاه‌های مختلف و ایجاد و اشتراک‌گذاری محتوا به صورت آنلاین مهارت دارند. آنها همچنین از خطرات و مزایای رسانه‌های دیجیتال مانند آزار و اذیت سایبری، حریم خصوصی و اطلاعات نادرست آگاه هستند.

^۲ مرجع مباحث:

Pew is a short name for the Pew Research Center, which is a nonpartisan American think tank that provides information on social issues, public opinion, and demographic trends shaping the United States and the world. It conducts public opinion polling, demographic research, media content analysis, and other empirical social science research. [It does not take policy positions, and it is a subsidiary of The Pew Charitable Trusts.](#) Pew Research Center covers various topics, such as politics and policy, journalism and media, internet and technology, science and society, race and ethnicity, religion and public life, global attitudes and trends, and U.S. [social and demographic trends.](#)

یکی از روش‌های متمایز ساختن نسل‌ها، استفاده از رویدادها یا روندهای تاریخی یا فرهنگی است که زندگی یا جهان بینی آنها را شکل داده‌است. برای مثال، برخی از تجربیات زندگی یا رویدادهایی که بر نسل‌های قدیمی‌تر تأثیر گذاشته‌اند عبارتند از: جنگ جهانی دوم، جنگ سرد، جنبش حقوق مدنی، جنگ ویتنام، سقوط کمونیسم، ظهور فمینیسم، اپیدمی ایدز، ۱۱ سپتامبر. حملات و غیره.

توقع آنان از سازمان

- از رهبران سازمان توقع دارند ابزارها، آموزش‌ها و بازخوردهای مناسب را در اختیار آنها قرار دهید.
- به آنها کمک کنید تا از فناوری به طور مؤثر و مسئولانه استفاده کنند.
- به آنها اجازه داده شود تا به صورت انعطاف‌پذیر و از راه دور کار کنند و فرآیندها و سیستم‌هایی را که استفاده می‌کنند ساده کنند.
- تسلط و خلاقیت دیجیتال آنها شناخته شود.
- تشویق شوند تا ایده‌ها و امکانات جدید را کشف کنند.

استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی AI tools در فرآیند غربالگری screening process : روش‌های غربالگری سنتی مانند رزومه یا مصاحبه ممکن است پتانسیل یا تناسب واقعی خود را نشان ندهند. کارفرمایان می‌توانند از ابزارهای هوش مصنوعی مانند چت ربات‌ها chatbots ارزیابی‌ها یا مصاحبه‌های ویدیویی برای بررسی موثرتر و کارآمدتر نامزدهای نسل Z استفاده کنند. این ابزارها می‌توانند به ارزیابی دقیق‌تر و عینی‌تر مهارت‌ها، شخصیت، ارزش‌ها و فرهنگ آنها کمک کنند.

۲- ارزش تنوع Diversity Values

توضیح مشخصه:

آنها برای تنوع، و عدالت اجتماعی ارزش قائل هستند. آنها نسبت به نسل‌های قبلی بیشتر احتمال دارد که دوستان و خانواده‌ای با پیشینه‌های مختلف نژادی، قومیتی، مذهبی و جنسی داشته باشند. از مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی آگاهی بیشتری داشته و درگیر آنها هستند. از اهداف و جنبش‌های اجتماعی که برابری، عدالت و حقوق بشر را ترویج می‌کنند، حمایت می‌کنند.

توقع آنان از سازمان

- از رهبران سازمان توقع دارند فرهنگ احترام، تعلق و همکاری را در میان تیم‌های خود پرورش دهند و اطمینان حاصل کنند که سیاست‌ها و اقدامات آنها منصفانه و فراگیر است.

۳- مشارکت پذیری Collaborative

توضیح مشخصه:

آنها بسیار مشارکت‌کننده، متکی به خود و عمل‌گرا هستند. آنها ترجیح می‌دهند به صورت گروهی کار کنند و از همسالان خود یاد بگیرند. آنها همچنین کارآفرین و خلاق و اغلب به دنبال علایق و پروژه‌های خودشان هستند. آنها در مورد چالش‌هایی که با آن روبرو هستند واقع بین و به دنبال راه حل‌های عملی هستند.

توقع آنان از سازمان

- از رهبران سازمان توقع فرهنگ مشارکت پذیری، تخصیص پروژه های مورد علاقه شان به آنان دارند.

۴-انعطاف پذیری و عملگرایی Flexible & Pragmatism

توضیح مشخصه:

آنها انعطاف پذیر و سازگار هستند. آنها می توانند با تغییرات و عدم اطمینان کنار بیایند. چراکه چالش ها و عدم قطعیت های زیادی را در زندگی خود شاهد یا تجربه کرده اند. رویدادهایی بزرگی همانند جنگ، همه گیری COVID-۱۹ و آلودگی زیست محیطی، تغییرات اقلیمی و آشفتگی سیاسی را تجربه کرده اند. آنها همچنین پذیرای تجربیات و فرصت های جدید هستند. یاد گرفته اند که با شرایط در حال تغییر سازگار شوند، با استرس کنار بیایند و راه حلی برای مشکلات بیابند. آنها نسبت به اهداف و انتظارات خود واقع بین هستند، نسبت به آینده خود نیز خوش بین و مصمم هستند.

توقع آنان از سازمان

- از رهبران سازمان توقع دارند به آنها راهنمایی، حمایت و شناسایی واضح ارائه کنند و به آنها کمک کنند تا بین کار و زندگی شخصی خود تعادل ایجاد کنند.
- چارچوب زمانی و مکانی برای انجام فعالیت ها برای آنان تنظیم نگردد. چرا که به این امر واقف هستند که کار را می توان در هر مکانی و در هر زمانی به پایان رساند.
- آن ها می خواهند برای آنچه تولید می کنند نه برای حضور فیزیکی شان در دفتر کار شناخته شوند.
- برای ایجاد انگیزه، گزینه کار انعطاف پذیر و از راه دور در اختیار آنها قرار داده شود.
- و فرآیندها و سیستم هایی را که استفاده می کنند ساده شوند.

۵- فردیت و اصالت Individuality and Authenticity

توضیح مشخصه:

احساس قوی از خود و هویت خود دارند. آنها از بیان نظرات، ترجیحات، ارزش ها و باورهای خود هراسی ندارند. آنها به دنبال اصالت و صداقت در خود و دیگران هستند. آنها همچنین خلاق و مبتکر هستند و ایده ها و امکانات جدید را در حوزه های مختلف بررسی می کنند.

توقع آنان از سازمان

- از رهبران سازمان توقع دارند آنها را تشویق کنند که خودشان باشند، از منحصر به فرد بودن آنها قدردانی کنند و از نقاط قوت آنها استفاده کنند.

۶- هدف گرایبی و ارتباط Purpose and Connection

توضیح مشخصه:

ایجاد تأثیر مثبت و ایجاد یک فرهنگ فراگیر در محل کار که بر ارزش‌های آنها تأکید دارد.

توقع آنان از سازمان

- از رهبران سازمان توقع دارند به آنها نشان دهند که چگونه کار آنها به مأموریت و چشم انداز شرکت کمک می‌کند.
- چگونه شرکت از اهداف و جنبش‌های اجتماعی که برای آنها اهمیت دارد حمایت می‌کند.
- در محل کار، آنها را در گفتگوهای رو در رو درگیر کنند، رابطه فیزیکی بین آنها را ارتقا دهند و شکاف بین کارمند-کارفرما را پر کنند.
- جشن‌های سازمانی، فعالیت‌های تیمی یا ساعات شاد یا محیط سرگرم کننده و آرام ایجاد کنند.
- آنها می‌خواهند تأثیر مثبتی بر جهان بگذارند و از کارفرمایان خود نیز انتظار دارند همین کار را انجام دهند.
- آن‌ها همچنین می‌خواهند با همکاران، رهبران و مشتریان خود احساس ارتباط داشته باشند و به تنوع و مشارکت در محیط کاری خود اهمیت می‌دهند.

۷- همسویی علایق و فرصت‌ها Aligning interests and opportunities

توقع آنان از سازمان

- از رهبران سازمان توقع دارند علایق، نقاط قوت و اهداف آنها را درک کنند و مسیرهای شغلی و برنامه‌های توسعه شخصی را به آنها پیشنهاد دهند. فرصت‌هایی را برای تحرک و رشد شغلی بالا ایجاد کنند و برای آنها مربیگری و کوچینگ mentorship and coaching فراهم کنند. به آنها استقلال و مالکیت بر کارشان بدهند و روحیه کارآفرینی آنها را پرورش دهند.

۸- تعادل کار و زندگی Work/life balance

توقع آنان از سازمان

- از رهبران سازمان توقع دارند از رفاه جسمی، ذهنی و عاطفی آنها حمایت کنند و ابتکارات و مزایای سلامتی را برای آنها فراهم کنند. به مرزها و ترجیحات آنها احترام بگذارند و به آنها کمک کنند تا زندگی کاری و شخصی خود را متعادل کنند. به طور مکرر و شفاف با آنها ارتباط برقرار کنند و اعتماد و ارتباط ایجاد کنند.

۹ - بازخورد منظم Regular feedback

Page | ۸

توضیح مشخصه:

مایل به بازخورد منظم در مورد عملکرد خود هستند. آنها عادت دارند به روزرسانی‌های بلادرنگ را از حلقه دوستان خود دریافت کنند و با اتفاقات اطراف خود در تماس باشند. این باعث می‌شود آنها احساس ارزشمندی کنند و انگیزه بهتری در آنها ایجاد شود.

توقع آنان از سازمان

- از رهبران سازمان توقع دارند که در حوزه‌های ذیل بازخورد بدهند:
 - در زمان واقعی چقدر خوب کار کرده‌اند. در حال حاضر چگونه کار می‌کنند.
 - به جای بازخوردهای سالانه از عملکردشان به آنان بازخورد عملکرد منظم ارائه گردد.
 - در ارائه گزارش به حفظ روحیه و بهره‌وری آنان توجه شود.
 - در چه زمینه‌هایی می‌توانند پیشرفت کنند.

۱۰- مسیر شغلی شفاف Clear career development path

توضیح مشخصه:

عموما افراد جاه طلب و هدف‌گرایی هستند. آنها می‌خواهند در حرفه خود پیشرفت کنند و به پتانسیل خود دست یابند.

توقع آنان از سازمان

- از رهبران سازمان توقع دارند راهنمایی و مربیگری دارند.
- برای ایجاد انگیزه مؤثر علایق، نقاط قوت و اهداف آنها درک گردد.
- مسیرهای شغلی و برنامه‌های توسعه شخصی به آنها پیشنهاد داده شود.

- فرصت‌هایی برای تحرک و رشد شغلی بالا ایجاد گردد.
- به آنها استقلال و مالکیت بر کارشان داده شود.
- روحیه کارآفرینی آنها پرورش داده شود.

۱۱- بازی‌های کامپیوتری Gamification

توضیح مشخصه:

افرادی رقابتی هستند و از چالش‌ها لذت می‌برند. آنها با بازی‌های ویدیویی بزرگ شده‌اند که به آنها برای تکمیل وظایف یا دستیابی به اهداف پاداش می‌دهد. این امر به ماهیت رقابتی آنها کمک کرده و انگیزه آنها را تقویت می‌کند و باعث حفظ تمرکز و تعامل در آنها است.

توقع آنان از سازمان

- از رهبران سازمان توقع دارند **Gamification** را برای ایجاد انگیزه در کارکنان وارد محیط کار کنند.
- تابلوهای امتیازات و سیستم‌های جوایز مرتبط با وظایف یا اهداف خاص ایجاد کنند.

۱۲- کمال‌گرایی سیاسی Policy perfection

توضیح مشخصه:

نسل Z نسبت به مسائل سیاستی یا نامزدهای سیاسی واقع بین هستند. نسبت به راه‌حل‌های سیاسی یا ترجیحات سیاسی، عمل‌گرا، منطقی و انعطاف‌پذیر هستند. اگر بتوانند به اهداف یا ارزش‌های خود دست‌یابند، مایل به پذیرش، معامله، سازش و تغییرات تدریجی هستند.

۱۳- ریسک‌پذیری Risk-takers

توضیح مشخصه:

نسل Z در انتخاب‌ها یا رفتارهایشان محتاط، محافظه کار و سازگار نیستند. زمانی که به علایق یا فعالیت‌هایشان می‌رسند، ماجراجو، مبتکر و فردگرا هستند. آنها از کشف ایده‌ها، امکانات یا حوزه‌های جدید ترسی ندارند. آنها همچنین در مورد شغل یا آرزوهایشان خلاق، کارآفرین و جاه‌طلب هستند.

۱۴- کتاب خوانی Like books

توضیح مشخصه:

نسل Z اهل مطالعه، سواد و فرهنگ خواندن هستند. در مورد کتاب یا خواندن، کنجکاو، باهوش و آگاه هستند. آنها از خواندن برای لذت یا اهداف یادگیری لذت می‌برند. آنها همچنین انواع ژانرها، فرمت‌ها و منابع کتاب یا اطلاعات را مطالعه می‌کنند.

پرسشنامه شناسائی نسل Z

ردیف	مشخصه‌ها	پرسش	امتیاز ^۳				
			۱	۲	۳	۴	۵
۱	بومیان دیجیتال Digital Natives	زمانی که ارتباط جمعی هوشمند باب شد من بیش از ۱۵ سال داشتم.					
		در استفاده از فناوری برای ارتباطات بسیار راحتم					
		در استفاده از فناوری برای آموزش بسیار راحتم					
		در استفاده از فناوری برای سرگرمی بسیار راحتم					
		در استفاده از فناوری برای کار کردن بسیار راحتم					
		بطور همزمان می‌توانم با چندین پلتفرم کار کرده و حتی محتوا بارگذاری کنم.					
		بطور کامل از خطرات و مزایای رسانه‌های دیجیتالی و حریم خصوصی آگاه هستم.					
۲	ارزش تنوع Diversity Values	تمایل دارم دوستان جدیدم بیشتر از فامیل و همشهریان و هم کیش ام باشند.					
		حفظ منافع شخصی در اولویت اول نسبت به عدالت اجتماعی برای من است.					
		نه فقط به مسائل اجتماعی واقف هستم و اخبار آنان را دنبال می‌کنم بلکه درگیر با موضوعاتش نیز هستم.					
		نه فقط به مسائل زیست‌محیطی واقف هستم و اخبار آنان را دنبال می‌کنم بلکه درگیر با موضوعاتش نیز هستم.					
		به هر نحوی شده از جنبش‌های اجتماعی که برابری، عدالت و حقوق بشر را ترویج می‌کنند، حمایت می‌کنم.					
		از مشارکت در فعالیتهای علمی، اجتماعی و ... لذت می‌برم.					
۳	مشارکت پذیری Collaborative	بیشترین رضایت من از خودم از آن لحظاتی است که اقدام عملی انجام می‌دهم.					
		اقداماتی که در کار گروهی است و برای من یادگیری دارد استقبال می‌کنم.					
		تمایل دارم پروژه کاری ام را خودم و براساس علاقه‌ام انتخاب کنم.					
		هنگامی که با مشکل مواجه می‌شوم بدنبال کشف راهکار عملی نه حرف و نظریه سازی هستم.					

^۳ هرچه پرسش بر ذهنیت، رفتار، عملکرد و سن و شرایط شما نزدیکتر است، امتیاز شما به امتیاز یک نزدیکتر است. هرچه پرسش از شما دورتر است، امتیاز شما به امتیاز ۵ نزدیکتر خواهد بود.

۴	انعطاف پذیری و عملگرایی Flexible & Pragmatism	وجود آسفتگی و بلاتکلیفی مرا بقدری آشفته می‌کند که بطور کامل نظم فکری ام را از دست می‌دهم.				
		به هیچ وجه نمی‌توانم خودم را با شرایطی که قطعیت ندارد وفق دهم.				
		وقتی استرس می‌گیرم، قدرت تفکر مرا از دست می‌دهم.				
		همواره از نتایج اقداماتم و آینده انتظار بسیار دارم.				
		توقع دارم محیط و روزگار نیز با من سازگار باشد و مرا در رسیدن به اهدافم کمک کند. اگر نشد بسیار دلسرد می‌شوم.				
ردیف	مشخصه‌ها	پرسش				
		امتیاز				
۵	فردیت و اصالت Individuality & Authenticity	۱	۲	۳	۴	۵
		از خودم و هویتم احساس خوبی ندارد. از خودم در جمع خجالت می‌کشم.				
		هنگامی که می‌خواهم نظرم را بیان کنم، نگرانم نکند دیگری را آزرده کنم.				
		باورها و اعتقاداتم را کتمان می‌کنم. شاید منجر به از دست دادن منافعم شود.				
		دیگر عادت کرده‌ام که دیگران هیچ صداقتی ندارند. به همین صورت می‌پذیرم‌شان				
۶	هدف گرایی و ارتباط Purpose & Connection	در هر شرایطی فقط همان اقدام قبلی را محکم می‌زنم تغییر خیلی برایم خوشایند نیست.				
		خیلی هدف گذاری نمی‌کنم. مگر می‌شود به اهداف دست یافت.				
		هرکسی باید مراقب کلاه خودش باشد که باد نبرد.				
۷	همسویی علایق و فرصت‌ها Aligning interests and opportunities	اگر همه یک جور فکر می‌کردیم، چقدر خوب بود و هیچ مشکلی پیش نمی‌آمد.				
		اگر شغلم با علاقه‌ام همسو نباشد عوض می‌کنم.				
۸	تعادل کار و زندگی	بیشتر از ساعت کاری وقت نمی‌گذارم.				
		درآمد برایم بسیار مهم است ولی زندگی با دوستانم بیشتر				

						Work/life balance	
					مایل به بازخورد منظم در مورد عملکرد خود هستند.	بازخورد منظم Regular feedback	۹
					ارائه بازخورد منظم، احساس ارزشمندی و انگیزه برای انجام کار به من می‌دهد.		
					تمایل به پیشرفت سریع در کار، و این پیشرفت را بطور هدفمند می‌خواهم.	مسیر شغلی شفاف Clear career development path	۱۰
					تمایل دارم تمامی ظرفیتم را شکوفا کنم		
					فردی رقابتی نیستم و از رقابت لذت نمی‌برم.	بازی‌های کامپیوتری Gamification	۱۱
					برای گرفتن هر اقدامی توقع پاداش ندارم. وظیفه‌ام را انجام داده‌ام.		
					در کارهایم تمرکز بالایی ندارم.		
					از سیاستمدارن توقع دارم که شرایط زندگی را به هر طریقی که هست برای من بهتر کنند.	کمال‌گرایی سیاسی Policy perfection	۱۲
					از سیاستمدارن توقع دارم که به اصول و ارزشها پایبند باشند.		
					هیچ سازش و معامله‌ای از سوی سیاستمدارن برای من قابل قبول نیست.		
					برای موفقیت بسیار با احتیاط عمل می‌کنم و با برخی امور خود را سازگار می‌کنم.	ریسک‌پذیری Risk-takers	۱۳
					برای کسب موفقیت تلاش می‌کنم با دیگران همکاری کنم و تا مطمئن نشدم دست به اقدام نمی‌زنم.		
					اگر با ایده‌ای جدید مواجه شوم سعی می‌کنم از صحت و کامل بودن آن حتما مطمئن شوم سپس دست به اجرا بزنم.		
					صرفا در موضوعاتی مطالعه می‌کنم که برای شغل یا زندگی‌ام مفید باشد.	کتاب خوانی Like books	۱۴

مدل مدیریت منابع انسانی ویژه مدیریت نسل Z

معیار	اقدامات سازمانی برای جذب و نگهداشت نسل نو نکات راهنما	خود ارزیابی			
		مستندات	آموزش	سوابق اجرایی	اثربخشی به روز رسانی
مدیریت فناوری عصر IV	ابزارها، آموزش‌ها و بازخوردهای مناسب طراحی و جاری می‌گردند.				
	از به روز بودن، موثر بودن و مواجهه مسئولانه با فناوری اطمینان حاصل می‌گردد.				
	سیستم انعطاف‌پذیری و کار از راه دور طرح‌ریزی می‌گردد.				
	فرآیندها و سیستم‌ها با بهره‌گیری از فناوری روز ساده سازی (گردش - تصمیم‌سازی - تصمیم‌گیری) می‌شوند.				
	تسلط و خلاقیت دیجیتال نسل نو بطور نظام‌مند و هدفمند شناسایی می‌گردد.				
	بهره‌برداری از امکانات جدید و ایده پردازی مورد تشویق واقع می‌گردد.				
مدیریت تنوع فرهنگی	فرهنگ احترام، تعلق و همکاری در میان تیم‌های پرورش داده می‌شوند.				
	از سیاست‌ها و اقدامات منصفانه و فراگیر اطمینان حاصل می‌گردد.				
مشارکت پذیری	مشارکت‌پذیری به فرهنگ سازمانی بدل شده است.				
	از تخصیص پروژه‌ها براساس علاقه افراد اطمینان حاصل می‌گردد.				
	راهنمایی، حمایت واضح از نسل نو انجام می‌پذیرد.				
	تعادل بین کار و زندگی شخصی بطور نظام‌مند مورد توجه است.				
	نتیجه‌گرایی نه محدودیت مکانی برای انجام فعالیتها مورد نظر است.				

					کار انعطاف‌پذیر به منزله امری انگیزشی مورد نظر است.	انعطاف پذیری و عملگرایی
					رهبران سازمان ارتباط ماموریت و چشم انداز را بطور آشکار بیان می‌دارند.	هدف‌گرایی و ارتباطات
					سازمان چگونگی حمایت خود را از اهداف و جنبش‌های اجتماعی که برای آنان دارای اهمیت است بیان می‌دارد.	
					سازمان از گفتگوهای رو در رو و فیزیکی حمایت می‌نماید.	
					جشن‌های سازمانی، فعالیت‌های تیمی یا ساعات شاد یا محیط سرگرم کننده و آرام ایجاد می‌گردد.	
					سازمان تأثیر مثبت خود را بر جهان بطور آشکار بیان می‌دارد.	
					ارتباط بین همکاران، رهبران و مشتریان بطور هدفمند و نظامند برنامه‌ریزی می‌گردد.	

مدل مدیریت منابع انسانی ویژه مدیریت نسل Z

Page | ۱۶

خود ارزیابی					اقدامات سازمانی برای جذب و نگهداشت نسل نو نکات راهنما	معیار
به روز رسانی	اثربخشی	سوابق اجرایی	آموزش	مستندات		
					علائق، نقاط قوت و اهداف نسل نو درک شده و مسیرهای شغلی و برنامه‌های توسعه شخصی به آنها پیشنهاد می‌گردد.	همسویی علائق و فرصت‌ها
					مربیگری و کوچینگ mentorship and coaching ارائه می‌گردد.	
					استقلال و مالکیت بر کار و روحیه کارآفرینی پرورش داده می‌شود.	
					نظام ارزیابی با دقت و سرعت عمل طراحی و جاری شده است.	بازخورد منظم
					نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر حفظ روحیه و بهره‌وری است.	
					نظام ارزیابی مبتنی بر ارائه راهکار پیشرفت و توسعه است.	
					رهبران سازمان به منزله راهنما و مربی عمل می‌نمایند.	مسیر شغلی
					برای ایجاد انگیزه مؤثر: علایق، نقاط قوت و اهداف آنها درک می‌گردد.	
					مسیر شغلی و برنامه‌های توسعه شخصی به آنها پیشنهاد داده می‌شود.	
					فرصت‌های عادلانه برای تحرک و رشد شغلی بالا ایجاد می‌گردد.	