



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

Winter 2025 (Serial No. 52), Vol. 13, No. 4

## Identifying Workforce Generations' Expectations from the Performance Management Process in Organizations (A Thematic Analysis Approach)

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

### Abstract

Organizations consist of different generations of employees, each with unique characteristics. Understanding these characteristics is essential for effective generational management. Performance management is a critical function of human resource management; therefore, this study examines performance management across different workforce generations. The current workforce generations in Iranian organizations include Generation X (born between 1972 and 1981), Generation Y (born between 1982 and 1991), and Generation Z (born from 1992 onward). The objective of this research is to identify the expectations of workforce generations regarding the performance management process at Tejarat Bank. The study adopts a qualitative research method using thematic analysis within an interpretive research paradigm. Semi-structured interviews were conducted to collect primary data, and participants were selected through purposive maximum variation sampling. From a total of 30 interviews and their analysis, 4 main themes, 42 sub-themes, and 148 conceptual categories were identified, all based on the core stages of performance management. The findings highlight the significance of all four stages of the performance management system for different workforce generations while also revealing variations in their expectations. The study concludes by discussing research limitations and providing recommendations for future studies.

**Keywords:** *Workforce Generations' Expectations; Performance Management Process; Thematic Analysis.*

- 
1. Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran  
f.nasiri93@gmail.com
  2. Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran  
anargesian@ut.ac.ir
  3. Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran  
anargesian@ut.ac.ir



انجمن مدیریت رفتارشناسی

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲  
شاپا الکترونیکی: ۳۴۵۶-۶۴۵۲

سال سیزدهم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۵۲)، زمستان ۱۴۰۳: ۴۱-۶۹

## شناسایی انتظارات نسل های کاری از فرایند مدیریت عملکرد در سازمان (با رویکرد تحلیل تم)

فرناز نصیری\*، عباس نرگسیان\*\*، آراین قلی پور\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۸

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۱۰/۰۷

### چکیده

در سازمان‌ها، نسل‌های متفاوتی از کارکنان وجود دارد که هر نسل ویژگی‌های خاص خود را دارد. شناخت این ویژگی‌ها برای مدیریت نسل‌ها ضروری است. مدیریت عملکرد از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی است؛ از این رو، در پژوهش پیش رو به بررسی مدیریت عملکرد نسل‌های مختلف کاری پرداخته می‌شود. نسل‌ها در سازمان‌های کنونی ایران شامل سه نسل X (متولدین ۱۳۵۱ تا ۱۳۶۰)، Y (متولدین ۱۳۶۱ تا ۱۳۷۰) و Z (متولدین ۱۳۷۱ به بعد) هستند. هدف، شناسایی انتظارات نسل‌های کاری از فرایند مدیریت عملکرد در بانک تجارت است. روش تحلیل تم، به عنوان یکی از روش‌های تحقیق کیفی، استفاده شده و پارادایم پژوهش، تفسیری است. جهت جمع‌آوری داده‌های اولیه از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. کارکنان از راه نمونه‌گیری هدف‌مند از نوع حداکثر تنوع انتخاب گردیده‌اند. از مجموع ۳۰ مصاحبه و تحلیل آنها ۴ تم اصلی، ۴۲ تم فرعی و ۱۴۸ دسته مفهومی شناسایی شد که مبتنی بر مراحل اصلی مدیریت عملکرد است. نتایج این تحقیق نمایانگر اهمیت هر چهار مرحله نظام مدیریت عملکرد برای کارکنان نسل‌های مختلف و وجود تفاوت در انتظارات آنهاست. در انتهای مقاله به محدودیت‌های پژوهش اشاره و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه شده است.

**کلیدواژه:** انتظارات نسل‌های کاری؛ فرایند مدیریت عملکرد؛ تحلیل تم.

f.nasiri93@gmail.com

anargesian@ut.ac.ir

agholipor@ut.ac.ir

\* کارشناسی ارشد، گروه آموزشی رهبری و سرمایه انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار دانشگاه تهران

\*\*\* استاد گروه آموزشی رهبری و سرمایه انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

## مقدمه

در سازمان‌های امروزی، سرمایه انسانی مهم‌تر از پیش شده و حفظ و جذب این سرمایه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. انسان، مرکز توسعه‌یافتگی و عامل بنیادی هرگونه پیشرفت و تحولی به‌شمار می‌آید. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که امروزه کارکنان، منبع مهم مزیت رقابتی سازمان بوده و اقدامات و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در جهت حمایت از راهبرد سازمان را به‌اجرا درمی‌آورند. نادیده‌گرفتن این عوامل، موجب هدررفتن هزینه‌های هنگفت سازمان‌ها، طولانی‌شدن فرایندهای کاری، نارضایتی هسته عملیاتی از نحوه ارائه خدمات و درنهایت کاهش اثربخشی و کارایی این نیروها و سازمان می‌شود (شالچی و ضیاچی، ۱۳۹۳: ۹). مسئله آنجا چالشی‌تر می‌شود که نسل‌های مختلفی از کارکنان در محیط‌های کاری وجود داشته و دارند که هرکدام نیازها، خواسته‌ها و ارزش‌های خاصی دارند که شناخت آنها در اتخاذ تصمیمات و سیاست‌های منابع انسانی کمک ارزنده‌ای می‌کند (مورل و ابستون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۱۱۳-۱۰۷).

عدم مطالعات کافی در شناخت کارکنان نسل Z موجب افزایش ابهامات و سردرگمی‌ها در مورد این نسل شده است و در نتیجه سازمان‌ها آمادگی کمی برای رویارویی با این نسل کارکنان دارند (چیلاکوری<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۶۱) که یکی از علل اصلی آن نو ورود بودن این نسل به محیط‌های کاری است (بردبنر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰: ۱۷). از طرفی نسل Z وفاداری و چسبندگی کم‌تری به سازمان دارند (کوسیر و فودور<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۲۳)، (بنسیک و مواچا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶: ۴۲).

تفاوت و گسست نسلی یک امر یکباره و موقتی نیست، البته در مورد عواملی که موجب این تفاوت‌ها می‌شوند، موارد متفاوتی توسط مان‌هایم<sup>۶</sup>، دیوید وایت<sup>۷</sup>، دایتی<sup>۸</sup>، بیکر<sup>۹</sup>، بالس<sup>۱۰</sup> و کرتزل<sup>۱۱</sup> ارائه شده است که تجمیع این نظرات، مؤید آن است که معیارهایی مانند سن و همسالان، تجارب مشترک جامعه‌پذیری و

1. Morrell & Abston
2. Chillakuri
3. Bredbenner
4. Kocsír & Fodor
5. Bencsik & Machova
6. Mannheim
7. David White
8. Daiti
9. Baker
10. Bolas
11. Gretzel

وقایع مهم تاریخی همچون جنگ، انقلاب، یا تجربه‌های نسلی همچون نوآوری‌های فناوری مانند تلفن همراه، اینترنت برای تبیین تفاوت و تمایز نسل‌ها از یکدیگر قابل ارائه است (ابوالعلائی، ۱۴۰۱: ۴۶).

باتوجه به اهمیت ویژه سرمایه انسانی در سازمان‌ها و به‌ویژه در صنعت بانکداری به‌عنوان یک نهاد خدمات‌محور و نظر به اینکه به سرمایه‌های انسانی و عملکرد آن وابسته است و باتوجه به اقتصاد دانشی کنونی و لزوم رقابت برای بقای بانک‌ها اهمیت ویژه‌ای برای جذب و حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد قائل هستند و این موضوع در صنعت بانکداری اهمیت بیشتری می‌یابد. درک تفاوت‌های نسلی در نیازها و خواسته‌های نسل‌ها به‌ویژه در بحث مدیریت عملکرد، ابزاری برای مدیران بانک‌هاست. از آنجاکه بانک تجارت دارای کارکنانی با سنین متفاوت و از نسل‌های مختلف کاری را شامل می‌شود و باتوجه به ضرورت بررسی بیشتر انتظارات این نسل‌ها به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان، بر آن شدیم تا انتظارات این نسل‌ها از فرایند حساس منابع انسانی یعنی مدیریت عملکرد کارکنان را شناسایی و بررسی نماییم.

به دلیل اینکه سازمان در حوزه خدماتی فعالیت می‌کند و برای اینکه در راستای رقابت با سازمان‌های بزرگ دیگری که در این زمینه فعالیت می‌کنند پیشی بگیرد، باید شبکه درستی از افراد را جهت رسیدن به اهداف خود ایجاد کند تا بهره‌وری کارکنان و نوآوری را بهبود بخشد و شهروندان سازمانی خوبی در اختیار داشته باشند. در نتیجه با بررسی انتظارات نسل‌های مختلف کاری، ضمن کمک به جذب، حفظ و جلوگیری از خروج آنها، می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای بانک مؤثر باشد.

به‌طور کلی، پژوهش‌های اندکی در کشور به بررسی تفاوت‌های نسلی و انتظارات آنها صورت گرفته است. همچنین یافته‌های مطالعات نسلی در یک نقطه از جهان لزوماً قابل انتقال و تعمیم به نقطه دیگری از جهان نمی‌باشد. یک نسل یکسان در هر جغرافیایی تجارب فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی متفاوتی را تجربه کرده و بنابراین ادراکات، انتظارات و ترجیحات خود را داراست (جونز و همکاران، ۲۰۱۸: ۸۸ - ۹۷).

علاوه بر کمبود پژوهش‌ها در بررسی انتظارات نسل‌های کاری، خلأ نظری حول عنوان پژوهش نیز در کشور کاملاً مشهود است. به‌طوری که تاکنون هیچ پژوهشی به تفصیل به بررسی تفاوت‌های نظام مدیریت عملکرد در نسل‌های کاری مختلف پرداخته است. این پژوهش می‌تواند به پژوهشگران حوزه‌های مدیریتی و هم پژوهشگران در حوزه‌های ارتباطات و جامعه‌شناسی کمک کند و راه آنها را در جستجو درباره تفاوت‌های انتظارات این نسل‌ها هموار نماید.

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. زیرا مطالعات وجود تمایز در انتظارات و نیازهای کارکنان در نسل‌های مختلف را تایید کرده است. بنابراین پژوهش صورت گرفته در پی شناسایی انتظارات کارکنان و یافتن تفاوت‌ها و شباهت‌ها در جهان‌بینی آنها نسبت به فرایند مدیریت عملکرد است.

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 به‌خصوص در زمینه ارزش‌ها و علائق آنها صورت گرفته اما پژوهشی به‌صورت مدون و با جزئیات که به‌طور خاص انتظارات کارکنان از این فرایند بررسی کرده باشد، وجود ندارد و اغلب پژوهش‌ها کمی بوده‌اند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مفهوم نسل و انواع نسل‌های کاری

نسل به‌عنوان یک گروه قابل شناسایی تعریف می‌شود که سال‌های 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 (سوریا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲: ۳۲). نسل دربرگیرنده دو رویکرد است: رویکرد نخست سنی است که به افرادی که در یک محدوده قرار دارد، اشاره می‌کند و رویکرد دوم مجموعه ارزش‌ها و صفاتی است که نشان می‌دهد یک نسل چه مشخصات، ویژگی‌ها و خصایصی دارد (محمود و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۱۹۳-۲۰۹). به اعتقاد هریس، فناوری یکی از قابل توجه‌ترین عواملی است که نسل‌ها را از هم متمایز می‌کند، به عقیده وی هر نسل به‌عنوان یک گروه جمعی در زندگی خود با رویدادهای مختلفی روبه‌رو می‌شود که نگرش آنها را برای همیشه تغییر می‌دهد (هریس<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰: ۲۶).

1. Soria
2. Mahmoud et al.
3. Harris

به‌طور کلی گروه‌های نسلی را به پنج دسته: سنت‌گرایان، ازدیاد اولاد، نسل X نسل Y و نسل Z می‌توان دسته‌بندی کرد (چیلرز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۸۸ - ۱۹۸). در پژوهش حاضر این طبقه‌بندی با توجه به ویژگی‌ها و دوره‌های زمانی کشور شامل متولدین ۱۳۶۰ - ۱۳۵۱ نسل اول، متولدین ۱۳۷۰ - ۱۳۶۱ نسل دوم و متولدین ۱۳۷۱ به بعد نسل سوم می‌باشد که می‌توان نسل اول را تقریباً معادل نسل X، نسل دوم را تقریباً معادل نسل Y و نسل سوم را تقریباً معادل نسل Z در نظر گرفت.

هدف پژوهش این است که با توجه به این دسته‌بندی، انتظارات این سه نسل کاری را از فرایند مدیریت عملکرد به‌عنوان یک فرایند حیاتی در سازمان‌ها استخراج کند.

### فرایند مدیریت عملکرد کارکنان

یکی از پدیده‌های مورد مطالعه سازمان و مدیریت، مدیریت عملکرد است که توسعه مفاهیمی است از قبیل ارزیابی عملکرد، ارزشیابی عملکرد، سنجش عملکرد و اندازه‌گیری آن (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۵: ۱۲۳). نظام مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان باید شفاف باشد و براساس معیارهای مشخصی بنا نهاده شود تا اعمال سلیقه مدیران را محدود کند. از آنجا که از ارزیابی عملکرد برای تعیین میزان پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنان استفاده می‌گردد، بنابراین، باید این نظام، براساس عملکرد واقعی کارکنان، عینی و مستند باشد (چن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۴۵). تجربه خوب کارکنان از فرایند ارزیابی عملکرد سبب ارتقای احساس خودارزشمندی و موفقیت در آنها شده و ادراکشان از موقعیتی که در سازمان دارند، بهبود می‌یابد و در صورتی که این فرایند به‌خوبی اجرا نشود، کاهش رضایت شغلی کارکنان را به دنبال دارد و ممکن است احساس کنند دستاوردهای آنها برای سازمان ارزشی نداشته است (براون و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۳۷۵ - ۳۹۶).

### چرخه مدیریت عملکرد کامل

مدیریت عملکرد کامل، یک چرخه چهار مرحله‌ای را شامل می‌شود. مرحله برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری عملکرد، مرحله هدایت و مربیگری عملکرد براساس بازخورد مستمر، مرحله ارزیابی عملکرد و مرحله بازخورد، توسعه و بهبود عملکرد. در فرایند مدیریت عملکرد کامل، ابتدا اهداف باید تنظیم شوند تا تلاش‌های کارکنان با نیازهای سازمان هم‌راستا شده و از این طریق کارکنان بتوانند بهترین ارزش را برای سازمان ارائه کنند (قلی‌پور، ۱۴۰۱: ۱۱ - ۱). برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری عملکرد باید اطمینان ایجاد کند که

1. Cilliers  
2. Chene  
3. Brown et al.

اهداف کارکنان و تیم با اهداف راهبردی سازمان همسو هستند. جدا کردن هدف گذاری از بیان انتظارات عملکرد دشوار است، کارکنان باید اطلاعات کافی و بدون ابهام در مورد انتظارات عملکرد داشته باشند. به این ترتیب، تعیین اهداف یا انتظارات عملکرد یکی از ویژگی های اصلی نظام های مدیریت عملکرد کامل است. مرحله برنامه ریزی و هدف گذاری عملکرد، شناسایی ابعاد عملکردی است که باید اندازه گیری، ارزیابی و توسعه داده شوند که این ابعاد می توانند رفتاری، شایستگی یا نتیجه ای باشند (قلی پور، ۱۴۰۱: ۱۱ - ۱).

مرحله دو هدایت و مربیگری عملکرد به صورت مستمر است. در حقیقت، این مرحله در طول چرخه به صورت مستمر وجود دارد و مثل برنامه ریزی و ارزیابی نیست. مدیریت عملکرد فرایند مستمر شناسایی، اندازه گیری و توسعه عملکرد افراد و تیم ها و همچنین همسوسازی عملکرد با اهداف راهبردی سازمان بوده و حاصل تغییر رویکرد ارزیابی عملکرد از یک رویداد به یک فرایند و تغییر مدل های سنجش محور به مدل های انگیزشی است (قلی پور، ۱۴۰۱: ۱۱ - ۱). مرحله سوم ارزیابی عملکرد است. در این مرحله عملکرد کارکنان، واحد یا سازمان مورد ارزیابی قرار می گیرد. ارزیابی عملکرد دو هدف دارد: انگیزه و توسعه کارکنان و استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد برای سایر فرایندهای منابع انسانی، همچون جذب، ارتقا، جانشین پروری، مدیریت استعداد، کانون ارزیابی و توسعه (قلی پور، ۱۴۰۱: ۱۱ - ۱). مرحله چهار بازخورد، توسعه و بهبود عملکرد است. در حقیقت، در مدیریت عملکرد کامل دو نوع بازخورد وجود دارد: یک نوع بازخورد مستمر که همواره در طول چرخه هست و در مرحله هدایت و مربیگری عملکرد بدان اشاره شد و دومی، بازخورد بعد از ارزیابی عملکرد. بازخورد و گفتگوهای مکرر باعث پدید آمدن تعهد کاری بیشتر می شود و اگر حداقل سه مرتبه در ماه بازخورد از سمت مدیر ارائه شود، کارکنان تا چند برابر بیشتر با کار عجین خواهند شد. در جلسات گفتگوی بازخورد، علاوه بر بازخورد، با توجه به عملکرد فرد، برنامه های توسعه فردی یا برنامه های بهبود عملکرد (برخی مواقع برای عملکردهای پایین) با مشارکت فرد تدوین می شوند (قلی پور، ۱۴۰۱: ۱۱ - ۱).

مرحله بازخورد عملکرد باید سه هدف زیر را برآورده سازد (قلی پور، ۱۳۹۸: ۸۶):

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

در ادامه بنا داریم انتظارات سه نسل کاری ذکر شده را از این فرایند بیان نماییم که برای جمع‌آوری و استخراج این اطلاعات از پژوهش‌های متعددی بهره گرفته‌ایم.

### انتظارات نسل‌ها از فرایند مدیریت عملکرد در سازمان‌ها

با بررسی پژوهش‌های متعدد صورت گرفته در این حوزه، انتظارات زیر در بحث مدیریت عملکرد برای کارکنان هر نسل بیان شده است.

نسل X: برای این نسل تقدیر در حضور جمع جهت تقویت روحیه و عملکرد بهتر آنها ضروری است. همچنین آنها انتظار دارند مدیر آنها به‌جای مدیریت ذره‌بینی، کوچ و منتور باشد (کاپرشمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۷۶-۶۵). این نسل از مدیر خود انتظار دارد خواسته‌هایش را به‌طور واضح بیان نماید و بهترین شیوه انجام کار برای رسیدن به موفقیت را توضیح دهد (بیکنمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۱۷-۱۵). همچنین این نسل انتظار دارد بتواند برای مسیر شغلی خود برنامه‌ریزی نماید و در بحث هدف‌گذاری و ارزیابی عملکرد مشارکت فعال داشته باشد (بنسیک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۸).

نسل Y: تمایل به تصمیم‌گیری مشارکتی در میان نسل وای رواج دارد (گلس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۱۰۳-۹۸) و انجام‌دادن کارها به‌صورت تیمی برای آنها مطلوبیت بالایی دارد (بکتون و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴: ۱۸۹-۱۷۵). این نسل آرمان‌گرا بوده و انتظار بالایی برای دیده‌شدن کوچک‌ترین تلاش‌هایشان دارند (کلی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶: ۸-۱). اگر کارفرما نتواند خواسته‌ها و توقعات این نسل را برآورده کند، موجب ترک سازمان توسط آنها خواهد شد (گوپتا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹: ۴۱۶۹-۴۱۵۰). نسل Y علاقه به بازخورد مستقیم و مباحثه در بحث ارزیابی عملکرد دارند و همچنین بحث مدیریت استعداد در مقوله ارزیابی عملکرد برای آنها دغدغه است (بنسیک و همکاران، ۲۰۱۶: ۸).

نسل Z: نظام پرداخت و نظام بازخورد از جمله مهم‌ترین عوامل انگیزشی نسل جدید در منابع انسانی محسوب می‌شوند (اشرفی و همکاران، ۱۴۰۲: ۳۵-۷۴). نسل جدید انتظار دارند نقاط قوتشان از سوی مافوق شناسایی و شکوفا شود و همچنین در جهت بهبود نقاط ضعف با رعایت اصول استاندارد بازخورددهی تلاش

1. Kupperschmidt
2. Beekman
3. Bencsik et al.
4. Glass
5. Becton et al.
6. Kelly et al.
7. Gupta et al.

شود (چیلاکوری و ماهاناندی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۱۲). شنیده شدن ایده‌ها خواسته‌ها و نظرات در همه چهار مرحله مدیریت عملکرد شامل: هدف‌گذاری یا تنظیم توافقنامه، حین دوره، ارزیابی عملکرد و بازخورد برای این نسل اهمیت دارد (اسکاویل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۴۱)، (میلر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۳۲). نسل Z به معیارهای نتیجه‌محور در هدف‌گذاری عملکرد ابتدای دوره تمایل دارد (ابوالعالی، ۱۴۰۰). این نسل بازخورد حضوری و رودررو را به بازخورد غیر حضوری ترجیح می‌دهد (میلر، ۲۰۱۸: ۳۲) و همچنین از پاداش مبتنی بر عملکرد و نیز قدردانی به واسطه عملکرد مطلوب استقبال می‌کند (اسلوان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹: ۲۱)، (بولیچ و اکسمن<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰: ۳۲-۲۸).

آنها انتظار دارند بازخورد دادن توسط فردی که کوچینگ حین دوره فرد را برعهده داشته و دارای بیشترین تعاملات با وی بوده است، صورت گیرد (راتازک<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰: ۵۰-۳۷). این نسل از توسعه شایستگی‌ها حین دوره با کوچینگ و پایان دوره با طرح‌ها و برنامه‌های بهبود استقبال می‌کند (بولیچ و اکسمن، ۲۰۲۰: ۳۲-۲۸).

در زمینه بازخورد، این نسل بازخوردهای سنجش‌پذیر و عدم ابهام در آن و معیارهای شفاف و عینی از پیش تعیین شده را اصولی می‌دانند (ستل<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹: ۲۳). آنها روابط کمتر رسمی و صمیمانه‌تر با مافوق خود را ترجیح می‌دهند (پاری و باتیستا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹: ۱۰۷-۸۹) و از رویکرد تعاملی و حل مسئله در بازخورد دادن استقبال می‌کنند (بردبئر، ۲۰۲۰: ۴۲). همچنین این نسل نیازمند بازخورد مستمر و ترجیحاً هفتگی به جای بازخورد پایان دوره صرف هستند (موروانیدز<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰: ۷۵)، (جنکینز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹: ۵۶).

## پیشینه تجربی تحقیق

جدول ۱ پیشینه تحقیقات انجام شده در حوزه مرتبط با پژوهش را نشان می‌دهد:

1. Chillakuri & Mahanandia
2. Schawbel
3. Miller
4. Sloan
5. Böhlich & Axmann
6. Ratajczak
7. Stahl
8. Parry & Battista
9. Murvanidze
10. Jenkins

جدول ۱. پیشینه تحقیق

نام محقق	نتایج تحقیق	نسبت با تحقیق حاضر
(احمد ارسلان و همکاران <sup>۱</sup> ، ۲۰۲۲: ۲۳)	تفاوت های نسلی بین رهبران در مورد معناداری کار به وضوح دیده می شود. همچنین تفاوت ها در قالب دیدگاه های مختلف در مورد رفاه مادی، آزادی، کار گروهی و رویکرد کلی به زندگی کاری (هم مالک بودن و کارمند بودن) وجود دارد.	در این پژوهش از روش مطالعه موردی برای تحلیل استفاده شده است و جامعه آن رهبران و بنیان گذاران مؤسسه را در برمی گیرد اما در پژوهش حاضر سمت افراد برای بررسی تفاوت های نسلی در انتظارات ملاک قرار نگرفته است.
(آگاروال و همکاران <sup>۲</sup> ، ۲۰۲۰: ۱۸-۱)	کار منعطف، پاداش و قدرشناسی، جبران خدمات و مزایا، بازخورد، کار داوطلبانه و دیجیتال محوری بر رضایت شغلی کارکنان نسل Z تأثیر معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد که افراد نسل های گذشته امنیت شغلی و درآمد اهمیت بیشتری می دهند در صورتی که نسل جوان تر به انجام کاری که مورد علاقه شان است اهمیت بیشتری می دهند.	در این پژوهش از روش کمی استفاده شده و نسل جوان در باره دیدگاه های شان در ارزش ها مورد بررسی قرار گرفته اند. همچنین علاقه و دیدگاه های این نسل ها مورد بررسی قرار گرفته است. در پژوهش ما روش کیفی مورد استفاده قرار گرفته و فرایندهای منابع انسانی بررسی می گردد. هر سه نسل کاری در پژوهش حاضر مدنظر قرار گرفته است.
(اکبری و همکاران، ۱۴۰۱: ۷۷-۵۴)	در مرحله اجرای عملکرد در بازار سرمایه، به بایسته های اساسی و مهم، یعنی انتقال دانش و تجارب مافوق به زیردست، دیده شدن و قدردانی، پاسخ به سؤال ها و چالش ها و لحن و برخورد مناسب، توجه کمتری می شود. در مرحله ارزیابی عملکرد، تلاش شود خطاها به حداقل برسد و مبتنی بر معیارهای اولیه و توافق شده ارزیابی صورت گیرد. در مرحله بازخور نیز احترام، فضای صمیمی، تشویق نقاط مثبت از عوامل مهمی است که کمتر بدان توجه شده است.	در این پژوهش همانند پژوهش ما از روش کیفی به روش تحلیل تم استفاده شده است و یکی از فرایندهای منابع انسانی یعنی ارزیابی عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین در این پژوهش فقط انتظارات نسل Z مورد بررسی قرار گرفته اما در پژوهش ما انتظارات همه نسل های کاری مورد بررسی قرار گرفته است.

1. Ahmad Arsalan et al.
2. Aggarwal et al.

ادامه جدول ۱. پیشینه تحقیق

نام محقق	نتایج تحقیق	نسبت با تحقیق حاضر
(امرای، ۱۳۹۸: ۴۳)	رضایت شغلی، تعهدسازمانی، پاداش، تمایل به ترک خدمت، تعارض کار و خانواده، روحیه کار تیمی، امنیت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه اجتماعی کارکنان در سه نسل تفاوت معناداری وجود دارد؛ همچنین تفاوت‌های بین‌نسلی در جامعه آماری مورد مطالعه، تأثیر معناداری بر رضایت شغلی، روحیه کار تیمی و سرمایه اجتماعی کارکنان دارد.	این پژوهش به روش کمی کار شده است و پژوهش ما از طریق روش کیفی پیش می‌رود. در این پژوهش یک‌سری مؤلفه‌ها به‌عنوان متغیر وابسته در سه نسل کاری بررسی شد که نشان از تفاوت این مؤلفه‌ها در نسل‌های مختلف دارد.
(خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۷: ۹۱-۶۷)	پس از تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از هر نسل با استفاده از نرم‌افزار نشان داد که ارزش‌های کاری، بین نسل‌های مختلف، متفاوت است.	در این روش از طریق روش کمی فراتحلیل تعدادی از مقاله‌های داخلی و خارجی مورد بررسی قرار گرفته است که نشان داد ارزش‌های کاری نسل‌های کاری مختلف متفاوت است اما در پژوهش ما به‌طور خاص انتظارات نسل‌های کاری در فرایند مدیریت عملکرد منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

همان‌طور که در مقدمه پژوهش ذکر شد، پژوهش‌های خارجی و داخلی صورت گرفته بیشتر در حوزه تفاوت نسل‌ها در ارزش‌ها و انتظارات به‌صورت 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. بنابراین، در پژوهش پیش رو به بررسی انتظارات نسل‌های کاری مختلف نسبت به فرایند مدیریت عملکرد در سازمان‌ها خواهیم پرداخت.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی است. از منظر پیاز پژوهش‌سازان می‌توان پژوهش فعلی را مورد بررسی قرار داد. این پیاز شش لایه دارد که به ترتیب از لایه

بیرون به درون عبارتند از: فلسفه، رویکرد توسعه نظریه، انتخاب روش شناختی، راهبرد، افق زمانی و تکنیک‌ها و ابزارهای جمع‌آوری داده. فلسفه پژوهش حاضر از نوع تفسیری، رویکرد توسعه نظریه در پژوهش از نوع استقرایی، انتخاب روش شناختی پژوهش از نوع کیفی، راهبرد پژوهش از نوع تحلیل تم، افق زمانی پژوهش از نوع مقطعی و روش و ابزار جمع‌آوری داده مصاحبه از نوع نیمه‌ساختاریافته است که تا اشیاع نظری ادامه یافت. در پژوهش پیش رو، از روش پیشنهادی هشت مرحله‌ای فونتانا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) استفاده شده است. با به‌کارگیری این روش، 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 اشیاع رسیدن داده‌ها می‌باشد. با این حال، 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 جزء به کل (استقرایی) است. جهت ارزیابی کیفیت از روش گوبا و لینکلن<sup>۲</sup> (۱۹۸۵)، استفاده شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش کارکنان سه نسل کاری نسل X (کارکنان دهه ۵۰ تا ۶۰)، نسل Y (کارکنان دهه ۶۰ تا ۷۰) و نسل Z (کارکنان دهه ۷۰ به بعد) در مدیریت امور سرمایه‌های انسانی بانک تجارت بوده که به روش نمونه‌گیری هدف‌مند یا قضاوتی<sup>۳</sup> انتخاب شده‌اند. از آنجا که هدف محقق جامع‌نگری و دستیابی هرچه بیشتر به داده‌های متنوع از نسل‌های مختلف بوده، نمونه‌گیری تحقیق از نوع ناهمگون بوده است. جدول ۲ مشخصات مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد:

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان

سال تولد	جنسیت	وضعیت تأهل	تحصیلات	پست سازمانی	سابقه کاری
۱۳۵۷	زن	متاهل	فوق لیسانس	رئیس دایره	۲۲ سال
۱۳۵۹	مرد	متاهل	لیسانس	معاون دایره	۱۲ سال
۱۳۵۷	زن	متاهل	لیسانس	معاون دایره	۲۳ سال
۱۳۵۱	زن	متاهل	فوق لیسانس	کارشناس خبره منابع انسانی	۲۲ سال
۱۳۵۰	زن	متاهل	لیسانس	کارشناس ارشد آموزش	۲۴ سال

1. Fontanella et al.
2. Lincoln & Guba
3. Purposive/Purposful or judgmental sampling

ادامه جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان

سال تولد	جنسیت	وضعیت تأهل	تحصیلات	پست سازمانی	سابقه کاری
۱۳۵۸	زن	متاهل	فوق لیسانس	کارشناس تجهیزات	۱۸ سال
۱۳۵۶	مرد	متاهل	فوق لیسانس	کارشناس ارشد منابع انسانی	۲۵ سال
۱۳۵۷	مرد	متاهل	فوق لیسانس	کارشناس ارشد منابع انسانی	۱۸ سال
۱۳۵۶	زن	متاهل	فوق دیپلم	معاون دایره	۲۲ سال
۱۳۵۳	مرد	متاهل	لیسانس	کارشناس منابع انسانی	۲۲ سال
۱۳۶۲	مرد	متاهل	لیسانس	بانکدار ارشد	۱۵ سال
۱۳۶۳	زن	متاهل	لیسانس	کاربر رایانه	۱۵ سال
۱۳۶۲	زن	مجرد	دکتر	کارشناس ارشد منابع انسانی	۱۸ سال
۱۳۶۸	مرد	متاهل	فوق لیسانس	کاربر رایانه	۵ سال
۱۳۶۳	زن	متاهل	فوق لیسانس	کارشناس مالی	۱۹ سال
۱۳۶۴	زن	مجرد	دکتر	کارشناس ارشد منابع انسانی	۱۹ سال
۱۳۶۵	زن	متاهل	فوق لیسانس	معاون دایره	۱۹ سال
۱۳۶۳	زن	مجرد	لیسانس	کاربر رایانه	۱۹ سال
۱۳۶۲	زن	متاهل	فوق دیپلم	متصدی اداری	۱۹ سال
۱۳۶۹	زن	متاهل	لیسانس	متصدی اداری	۹ سال
۱۳۷۲	مرد	متاهل	دانشجوی دکتر	کارشناس اداری	۴ سال
۱۳۷۲	زن	مجرد	فوق لیسانس	کاربر رایانه	۲ سال
۱۳۷۵	مرد	مجرد	فوق لیسانس	کاربر رایانه	۳ سال
۱۳۷۵	مرد	مجرد	لیسانس	کاربر رایانه	۲ سال
۱۳۷۲	مرد	مجرد	فوق لیسانس	کارشناس اداری	۱ سال و ۶ ماه
۱۳۷۶	زن	متاهل	فوق لیسانس	بانکدار	۲ سال
۱۳۷۲	مرد	مجرد	فوق لیسانس	متصدی اداری	۳ سال
۱۳۷۵	مرد	مجرد	فوق لیسانس	کاربر رایانه	۳ سال
۱۳۷۶	مرد	مجرد	لیسانس	کاربر رایانه	۱ سال و ۳ ماه
۱۳۷۶	مرد	مجرد	فوق لیسانس	متصدی اداری	۱ سال

برای ارزیابی کیفیت داده‌ها و نتایج تحقیق از روش لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شده است. بیشتر روش‌شناسان کیفی از معیار قابلیت اعتماد جهت ارزیابی کیفیت نتایج پژوهش کیفی بهره می‌گیرند. قابلیت اعتماد یعنی حدی که می‌توان به نتایج پژوهش‌های کیفی اعتماد کرد. لینکلن و گوبا عقیده دارند که ملاک قابلیت اعتماد چهار معیار جداگانه اما مرتبط به هم باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری را دربرمی‌گیرد (محمدپور، ۱۳۹۸: ۷۸). این چهار معیار برای ارزیابی کیفیت پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. برای باورپذیری از فن 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 فن 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 فن مثال‌آوری (ارائه نقل قول مستقیم مصاحبه‌شونده‌ها) و جهت انتقال‌پذیری از فن نمونه‌گیری ناهمگون و مقایسه یافته‌ها با پیشینه استفاده شده است.

جهت جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، پیش از مصاحبه، درباره‌ی عنوان و اهداف پژوهش به شرکت‌کنندگان پژوهش توضیح داده شد. بعد از فرایند مصاحبه، از روش براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) استفاده شد. آنها برای تحلیل مضمون، رویکردی نظام‌مند و گام‌به‌گام طی شش مرحله مطرح کرده‌اند. این مراحل به ترتیب عبارت است از: آشناسدن 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 ضبط‌شده همه شرکت‌کنندگان بررسی شد. بعد از نوشتن متن مصاحبه‌ها روی کاغذ، نکاتی که به نظر جای بررسی دوباره داشت، مشخص شد و با خواندن مجدد، موضوعات مرتبط باهدف پژوهش برجسته شد. در مرحله دوم، بعد از جداسازی جمله‌های با اهمیت در مصاحبه‌ها، به هر یک 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 برخی 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 مضمون‌ها، تمامی مضمون‌های پایه در قالب مضمون‌های اصلی و فرعی جای گرفتند و بعضی مضمون‌های 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. سؤالات مصاحبه عبارتند از:

۱. انتظار شما از مافوق در تعیین و تعریف معیارهایی که در ابتدای دوره عملکرد مشخص می‌شود، چیست و این معیارها چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟
۲. انتظار شما از یک سرپرست ایدئال حین دوره عملکرد چیست و چه اقداماتی باید جهت برانگیختن شما انجام دهد تا عملکرد مطلوبی بروز دهید؟
۳. انتظار شما از سرپرست خود هنگام ارزیابی چیست و چگونه می‌توان پیامدهای خطا در ارزیابی، سهل‌انگاری یا دخیل کردن سلیقه شخصی در ارزیابی را کاهش داد؟
۴. حین جلسه ارزیابی، انتظار دارید نحوه بازخورددهی سرپرست چگونه باشد که رضایت شما جلب شده و استرس نداشته باشید؟ به عبارتی انتظار شما از یک جلسه بازخورد مؤثر چیست؟

## یافته‌های پژوهش

در جدول ۳، مضمون‌های اصلی، مضمون‌های فرعی و دسته‌های مفهومی نهایی مشخص شده است.

جدول ۳. مضامین انتظارات نسل‌های کاری

مضمون اصلی	مضمون فرعی	دسته مفهومی
<b>خواسته‌های نسل (Z)</b>		
شاخص‌ها و اهداف عملکردی	معیارهای کیفی چندجانبه	کیفیت کار
		دقت کاری
		خلاقیت در کار
		عملکرد اخلاقی
	معیارهای متناسب	معیار مبتنی بر شرح شغل
		معیار تخصصی و فردمحور
		بازنگری در معیارها
		تعیین معیارهای مشارکتی

ادامه جدول ۳. مضامین انتظارات نسل‌های کاری

مضمون اصلی	مضمون فرعی	دسته مفهومی
شاخص‌ها و اهداف عملکردی	اهداف روشن	روایی سؤال‌های ارزیابی
		شفاف‌سازی اهداف عملکرد
		تعیین استاندارد عملکرد
ارزیابی اثربخش	ارزیابی نتیجه‌محور	ارزیابی مبتنی بر عملکرد
		ارزیابی مبتنی بر مسئولیت‌ها
		ارزیابی مبتنی بر خروجی
	ارزیابی کوتاه‌مدت	دوره ارزیابی ماهانه
		ارزیابی پیوسته و مداوم
	ارزیابی عینی	ارزیابی مبتنی بر استانداردها
بازخورد ۳۶۰ درجه		
ارزیابی چندجانبه		
مشارکت کارکنان در ارزیابی		
ارزیابی مشارکتی	ارزیابی دوستانه و غیررسمی	ارزیابی کارکنان از سرپرست
		آشنایی با فرایند ارزیابی
		شناخت افراد توانمند
خصوصیات ارزیابی‌کننده	دانش و آگاهی	توجه به تحصیلات ارزیابی‌شونده
		آشنایی با خطاهای ارزیابی
		ادارک شرایط زیردستان
		احترام و توجه به زیردستان
		اخلاق‌مداری
	رفتار پدران	توجه به جنبه‌های انسانی
		قدردانی از کارمند
		حمایت از افراد پر تلاش
		تمجید عملکرد

ادامه جدول ۳. مضامین انتظارات نسل‌های کاری

مضمون اصلی	مضمون فرعی	دسته مفهومی
خصوصیات ارزیابی‌کننده	قابل اعتماد بودن	مورد قبول بودن منبع ارزیابی
		سرپرست عادل و بی‌طرف
	شنود فعال	نظرخواهی از کارکنان
شنیده شدن صدای کارمند		
بازخورد مؤثر	بازخورد سازنده	بازخورد مبتنی بر حل مشکل
		بازخورد جهت توسعه عملکرد
		بازخورد دوطرفه
	بازخورد شفاف	بازخورد دقیق و جزئی
		بازخورد صریح و روشن
	بازخورد شخصی	بازخورد محرمانه
		بازخورد تلویحی در جمع
	بازخورد ساندویچی	بازخورد مثبت و منفی
		بازخورد دوستانه
		بازخورد حمایتی
		بازخورد مؤدبانه
	<b>خواسته‌های نسل (Y)</b>	
شاخص‌ها و اهداف عملکردی	معیارها و اهداف مشارکتی	همکاری مدیر و زیردست در تعیین معیارها
		نظرخواهی از کارکنان در تعیین معیارها
معیارهای سنجش‌پذیر		مصادیقی بودن معیارهای ارزیابی
		معیارهای عینی و مشخص
		معیارها مبتنی بر اهداف شغل و واحد
		شفاف بودن معیارهای ارزیابی
ارزیابی اثربخش	ارزیابی میان‌مدت	دوره ارزیابی شش‌ماهه
		ارزیابی چهارماهه
	ارزیابی فرایندی و نتیجه‌گرا	توجه به فرایند کار
		دقت در انجام کار
		توجه به خروجی کار
		توجه به کمیت کار

ادامه جدول ۳. مضامین انتظارات نسل‌های کاری

مضمون اصلی	مضمون فرعی	دسته مفهومی
ارزیابی اثربخش	ارزیابی تعاملی	ارتباط حضوری در ارزیابی‌ها
		نگاه افقی به کارکنان هنگام ارزیابی
		دریافت نظرخواهی از زیردستان
		راحتی ارزیابی‌شونده در ارائه نظرات
		سرپرستی گفتگو محور
	ارزیابی عینی	ارزیابی چندجانبه
		طراحی فرایندهای عینی و مکتوب
		ارزیابی شفاف و عادلانه
		نظام‌مند شدن فرایند ارزیابی
		آگاهی از فرایند ارزیابی عملکرد
خصوصیات ارزیابی‌کننده	دانش و آگاهی	آگاهی در تدوین معیارها
		شرکت در دوره‌های ارزیابی
		شناخت خصوصیات شخصیتی زیردستان
		آگاهی از شرایط زندگی فرد
		شناخت کافی از فرایندهای کاری
	توانایی رهبری	رفتار دوستانه با زیردستان
		هدایتگری زیردستان
		حمایتگری مدیر در ارتقای عملکرد فرد
		برقراری رابطه عاطفی با فرد
		ارتباط اخلاقی با زیردستان
نظارت مستمر	دیدن عملکرد خوب افراد	
	توجه به نحوه انجام کار	
	قابل اعتماد بودن	ارزیابی‌کننده معتبر
		مورد قبول زیردستان
بازخورد مؤثر	بازخورد توسعه‌ای	فرصت توانمندسازی به زیردستان
		بازخورد مسئله‌محور
		بازخورد راه‌حل‌محور
		بازخورد در جهت رشد و توسعه فرد

ادامه جدول ۳. مضامین انتظارات نسل‌های کاری

مضمون اصلی	مضمون فرعی	دسته مفهومی
بازخورد مؤثر	بازخورد محرمانه	بازخورد شخصی
		بازخورد غیرمستقیم
	بازخورد ساندویچی	بازخورد غیررسمی
		بازخورد گفتگو محور
		بازخورد دوستانه
		بازخورد مؤدبانه و محترمانه
<b>خواسته‌های نسل (X)</b>		
شاخص‌ها و اهداف عملکردی	معیارهای چندجانبه	معیارهای متناسب با شرح وظایف
		معیارهای مبتنی بر شخصیت، عملکرد و رفتار
		معیارهای ارزیابی مبتنی بر اهداف عملکردی
		معیارها مبتنی بر عملکرد و شغل
		معیارهای دقیق و شفاف
		توجه به شاخص‌های کمی
تناسب اهداف	اهداف مبتنی بر توانایی فرد	
	اهداف تخصصی برای هر واحد	
ارزیابی اثربخش	فرهنگ ارزیابی	ایجاد فرهنگ گفتگو محور
		قبول داشتن ارزیابی عملکرد
	یکپارچگی فرایندی	اتصال ارزیابی‌ها به جبران خدمات
		اتصال ارزیابی‌ها به نظام آموزش
	ارزیابی فرایند محور	سنجش فرایندها
		توجه به سرعت و دقت انجام کار
		ارجحیت فرایندهای کاری
	ارزیابی عینی	ارزیابی مبتنی بر سوابق
		بازخورد مبتنی بر داده و مستند
		ارزیابی چندجانبه
	ارزیابی متغیر	ارزیابی مبتنی بر سابقه کاری
		ارزیابی پایین به بالا
ارزیابی ۳۶۰ درجه		
ارزیابی بر مبنای نوع کارمند		

ادامه جدول ۳. مضامین انتظارات نسل‌های کاری

مضمون اصلی	مضمون فرعی	دسته مفهومی
ارزیابی اثربخش	ارزیابی متغیر	ارزیابی مبتنی بر عملکرد و خروجی
		دوره ارزیابی با توجه به نوع فعالیت
خصوصیات ارزیابی‌کننده	دانش و آگاهی	شناخت نسبت به شرایط زندگی کارمند
		تسلط به کار زیردست
		مهارت کافی سرپرستان در ارزیابی
		علم ارزیابی‌کننده
		تجربه کافی مدیر در ارزیابی
		بیان شفاف انتظارات
	صراحت بیان	تعیین اهداف مشخص
		برخورد متفاوت به کارکنان
		انعطاف در رفتار با زیردستان
	رفتار موقعیتی	توجه به ویژگی‌های شخصیتی افراد
		توجه به رفتار و عملکرد فرد
		آگاهی به تیپ‌های شخصیتی
اجازه صحبت به ارزیابی‌شونده		
نفوذ ارتباطی سرپرست		
رهبر کاریزماتیک	اقتدار سرپرست	
	نفوذ کلامی سرپرست	
	بازخورد منفی به صورت شخصی	
بازخورد مؤثر	بازخورد منعطف	بازخورد مثبت جمعی
		بازخورد مثبت در جمع
		بازخورد مبتنی بر نوع خطا
		بازخورد متفاوت به افراد مختلف
		بازخورد حمایتی
	بازخورد ساندویچی	بازخورد منصفانه
		بازخورد تعاملی
		بازخورد گفتگو محور
		بازخورد پویا و دوطرفه

## تحلیل یافته‌ها

### نسل (Z)

شاخص‌ها و اهداف عملکردی: معیارهای کیفی چندجانبه: به عقیده آنان سریع انجام دادن کارها در صورتی که از کیفیت لازم برخوردار نباشد، به هیچ عنوان مثرثمر نخواهد بود و اهداف عملکرد شغلی را هم پوشش نخواهد داد. معیارهای متناسب: نکته مهم بحث تناسب و هماهنگی معیارها با اهداف سازمانی، عملکردی و کارکنان است. آنچه مورد نظر نسل Z در تعیین معیارها بوده؛ مشارکت آنان در تعیین اهداف و معیارها عملکرد شغلی است. اهداف روشن: بسیاری اظهار داشتند که چند سال است که استخدام شده‌اند، ولی به هیچ عنوان از اهداف شغلی خود اطلاعی ندارند. ارزیابی اثربخش: ارزیابی نتیجه‌محور: این نسل به دنبال پیشرفت و رشد حرفه‌ای هستند، لذا تمایل به نتیجه و خروجی کار برایشان بسیار مهم است. ارزیابی‌های کوتاه‌مدت: برخی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشته‌اند که روند طولانی ارزیابی خوب نیست، زیرا ممکن است فردی برای مدت طولانی یک وظیفه را به نادرستی انجام دهد و ضررهای جبران‌ناپذیری را به سازمان وارد آورد. ارزیابی عینی: نکته مهم ارزیابی‌های مبتنی بر داده و اطلاعات مکتوب و مدون شده است. ارزیابی مشارکتی: آنها در صورتی نظام مدیریت عملکرد را قبول دارند که خودشان هم در فرایند ارزیابی مشارکت داشته باشند. خصوصیات ارزیابی‌کننده: دانش و آگاهی: ارزیابی‌کننده باید از دانش لازم برخوردار باشد. رفتار پدران: از دیگرویرژگی‌هایی که یک مدیر در جایگاه و مقام یک انسان باید داشته باشد، توجه به جنبه‌های انسانی و نرم در ارزیابی زیردستانش است. قابل اعتماد بودن: مدیر باید مورد قبول زیردستان باشد و افراد ارزیابی‌وی را بپذیرند. شهود فعال: سرپرست باید هنگام ارزیابی به حرف‌های کارکنان گوش دهد و نظرات افراد را جویا گردد. بازخورد مؤثر: اگر مرحله نهایی ارزیابی به شکل مؤثر صورت نگیرد، اهداف اصلی نظام مدیریت عملکرد که شامل؛ بهبود عملکرد و ارتقای انگیزه کارکنان است محقق نمی‌گردد. بازخورد سازنده: بسیاری اظهار داشته‌اند که بازخورد باید سازنده و مبتنی بر حل مسئله و رشد حرفه‌ای کارمند باشد. بازخورد شفاف بازخورد باید به صورت عینی و مبتنی بر مستندات به فرد ارائه گردد، نه صرفاً یک سری قضاوت ذهنی. بازخورد شخصی: بازخورد باید در یک فضای خصوصی به فرد ارائه گردد تا دیگران از نتیجه ارزیابی شخص سوءاستفاده‌های شخصی نکنند. بازخورد ساندویچی: مدیر ضمن اشاره به ویژگی‌های مثبت، موارد منفی را به صورت غیرمستقیم و لابه‌لای ویژگی‌های مثبت بیان می‌کند تا فرد انگیزه خود را از دست ندهد.

### نسل (Y)

شاخص‌ها و اهداف عملکردی: نسل وای به معیارها و اهداف مشارکتی و معیارهای سنجش‌پذیر، اشاره داشته‌اند. معیارها و اهداف مشارکتی: نظام مدیریت عملکرد خوب باید در هر مرحله نظرخواهی از کارکنان را در اولویت خود قرار دهد. معیارهای سنجش‌پذیر: معیارهای کیفی و غیرقابل سنجش ارزش چندانی ندارد، بلکه آنها دوست دارند معیارها عینی و مشخص و قابل سنجش باشند. ارزیابی اثربخش: ارزیابی میان‌مدت: برخلاف کارکنان نسل Z، کارکنان نسل وای اشاره داشتند که اگر ارزیابی‌ها خیلی هم کوتاه باشد یعنی یک‌ماهه، در این صورت ممکن است خیلی درست نباشند و نمی‌توانید عملکرد فرد را مورد بررسی قرار دهید. ارزیابی فرایندی و نتیجه‌گرا: هم به ارزیابی‌های فرایندی و هم نتیجه‌گرا علاقه داشتند. به عقیده آنان شاید شما به نتیجه رسیده باشید، اما فرایند انجام کار از کیفیت لازم برخوردار نباشد. ارزیابی تعاملی: توجه به زیردستان و نظرات آنها مهم است. مسئله ضروری توجه به ارزیابی‌های مشارکتی و گفتگو محور است. ارزیابی عینی: ارزیابی‌ها عینی و دور از فضای مبهم و ذهنی باشد. خصوصیات ارزیابی‌کننده: توانایی رهبری: مدیر باید دارای مهارت انسانی خوبی باشد تا بتواند ارتباط خوبی با افراد برقرار سازد و به دنبال پیشرفت و بهبود عملکرد افراد باشد نه مچ‌گیری. نظارت مستمر: این نسل دوست دارد تا دائماً مورد دیده‌شدن واقع گردد و عملکرد او با شیوه‌های مناسبی جبران گردد. قابل‌اعتماد بودن: فرد ارزیابی‌کننده باید مورد قبول زیردستان باشد تا در این صورت فرایند ارزیابی مورد تأیید قرار گیرد. بازخورد مؤثر: از آنجاکه در ارزیابی اثربخش این نسل به ارزیابی عینی تأکید داشته‌اند در ارتباط با بازخورد هم به داده‌محوری آن توجه داشته‌اند. بازخورد توسعه‌ای: در اینجا بیشتر روی بهبود رشد حرفه‌ای و شخصی فرد تمرکز شده است. بازخورد محرمانه: به ارائه بازخورد به صورت محرمانه اعتقاد داشتند و بازخورد در جمع را قبول نمی‌کنند. بازخورد ساندویچی: در این مورد هم نسل وای با نسل قبلی موافق است.

### نسل (X)

شاخص‌ها و اهداف عملکردی: معیارهای چندجانبه: این نسل برخلاف دو نسل قبلی به طیف وسیعی از معیارها هنگام ارزیابی عملکرد توجه داشته‌اند. آنها تنوع گسترده‌ای از معیارهای شغلی، عملکردی، رفتاری و شخصیتی را مدنظر قرار داده‌اند. تناسب اهداف: نکته مهم تناسب اهداف با کارکنان و واحدهای کاری می‌باشد، زیرا به عقیده آنان اهداف عملکردی واحدهای مختلف در بانک بسیار متفاوت است. ارزیابی اثربخش: فرهنگ ارزیابی: یکی از مضامین مهمی که نسل ایکس به آن اشاره داشته‌اند و دو نسل قبلی تأکید

روی آن نداشتند، بحث وجود فرهنگ ارزیابی می‌باشد. یکپارچگی فرایندی: این نسل اشاره داشتند که ارزیابی خالی به درد نمی‌خورد. ارزیابی باید مرتبط با نظام حقوق و مزایا و آموزش فرد باشد. تا هر فرد براساس عملکردی که دارد حقوق و مزایا دریافت کند. ارزیابی فرایندمحور: ارزیابی‌ها مبتنی بر فرایندها در نظر نسل ایکس مهم‌تر بوده است؛ زیرا اگر فرایند کار به درستی صورت نگیرد، نتیجه هم با مشکل روبه‌رو خواهد شد. ارزیابی متغیر: ارزیابی‌ها باید توسط کارکنان هم از مدیران صورت گیرد و همچنین سایر مشتریان. خصوصیات ارزیابی‌کننده: صراحت بیان: مدیر باید به‌خوبی انتظارات و اهدافش را بیان سازد. رفتار موقعیتی: نکته مهم بحث آگاهی و شناخت نسبت به ویژگی‌ها و خصوصیات شخصیتی افراد است، لذا باید با هر کدام سبک رهبری خاص خود را درپیش بگیرد. رهبری کاریزماتیک: نفوذ و ارتباط اثربخش مدیر یا ارزیابی‌کننده با زیردستان بسیار قابل توجه است. بازخورد مؤثر: بازخورد منعطف: بازخورد باید براساس شرایطی که مدیر با آن روبه‌رو می‌شود ارائه گردد. اگر قرار است بازخورد مثبتی را به فرد ارائه دهید در جمع باشد، ایرادی ندارد ولی بازخورد منفی حتماً در فضای خصوصی به فرد ارائه شود.

نتایج پژوهش حاضر با پیشینه تجربی پژوهش قرابت مفهومی دارد. احمد ارسلان و همکاران (۲۰۲۲) دریافتند که تفاوت‌های نسلی که بین رهبران درمورد معناداری کار وجود دارد به‌وضوح در سازمان‌ها دیده می‌شود. همچنین تفاوت‌ها در قالب دیدگاه‌های مختلف درمورد رفاه مادی، مالکیت، آزادی، کار گروهی و رویکرد کلی به زندگی کاری وجود دارد. در این پژوهش نیز نسل‌های مختلف کاری و دیدگاه‌هایشان در حوزه مدیریت عملکرد مورد بررسی قرار گرفت که حاکی از وجود تفاوت نسل‌ها در بینش و انتظارات آنان است.

آگاروال و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند که کار منعطف، پاداش و قدرشناسی، جبران خدمات و مزایا، بازخورد، کار داوطلبانه و دیجیتال‌محوری بر رضایت شغلی کارکنان نسل Z تأثیر معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد که افراد نسل‌های گذشته امنیت شغلی و درآمد اهمیت بیشتری می‌دهند در صورتی که نسل جوان‌تر به انجام کاری که مورد علاقه‌شان است اهمیت بیشتری می‌دهند. این پژوهش هم از طرفی به‌وضوح تفاوت میان نسل‌ها در جزییات و نگرش‌ها را نشان می‌دهد و هم حساسیت حضور نسل جدید و توجه به آن را در زمینه ارزیابی عملکرد شفاف می‌سازد.

سهند اکبری و همکاران (۱۴۰۱) دریافتند در مرحله ارزیابی عملکرد، باید تلاش شود خطاها به حداقل برسد و مضاف آنکه مبتنی بر همان معیارهای اولیه و توافق‌شده ارزیابی صورت گیرد. در مرحله بازخور نیز

مبتنی بر تحلیل مصاحبه‌ها و فراوانی دسته‌های مفهومی، احترام، فضای صمیمی، تأکید نقاط مثبت و برنامه‌های بهبود عملکرد، از عوامل بسیار مهم است. در این پژوهش نیز تأکید هر سه نسل بر خطاهای ارزیابی مدیران مشخص شد و همچنین شفافیت معیارهای عملکردی در هر سه نسل و مهیا شدن فضای صمیمانه و غیررسمی در جلسه ارزیابی و تمرکز بر نقاط مثبت از عوامل مشترک میان هر سه نسل کاری بود.

معصومه امرایی (۱۳۹۸) دریافت که رضایت شغلی، تعهد سازمانی، پاداش، تمایل به ترک خدمت، تعارض کار و خانواده، روحیه کار تیمی، امنیت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه اجتماعی کارکنان در سه نسل تفاوت معناداری وجود دارد؛ همچنین نتایج نشان داد که تفاوت‌های بین نسلی در جامعه آماری مورد مطالعه، تأثیر معناداری بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، پاداش، تمایل به ترک خدمت، تعارض کار و خانواده، روحیه کار تیمی، امنیت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه اجتماعی کارکنان دارد. در این پژوهش نیز دریافتیم که نسل‌ها در زمینه انتظارات خود در حوزه مدیریت عملکرد تفاوت‌هایی دارند. تمرکز نسل Z معیارهای کیفی و نتیجه‌گرا بودن، تمرکز نسل Y بر معیارهای کمی و تمرکز نسل Z بر معیارهای کمی و کیفی توأمان است. توجه به هر کدام از این تفاوت‌ها در نهایت موجب رضایت و بهبود عملکرد کارکنان خواهد شد.

مهدی خیراندیش و همکاران (۱۳۹۷) دریافتند که ارزش‌های کاری، بین نسل‌های مختلف متفاوت است. پژوهش حاضر نیز نشان داد که این تفاوت میان نسل‌ها که ناشی از ارزش‌های متفاوت می‌باشد، موجب تفاوت نگرش و انتظارات کارکنان در فرایندهای منابع انسانی به‌ویژه مدیریت عملکرد خواهد شد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

فرایند مدیریت عملکرد از فرایندهای اساسی مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌رود. ترجیح نسل Z در خصوص معیارهای ارزیابی عملکرد، معیارهای کیفی شامل مفاهیم کیفیت کار، دقت کاری، خلاقیت در کار و عملکرد اخلاقی می‌شود. با توجه به اینکه بانک، یک مؤسسه خدماتی محسوب می‌شود و خدمات ملموس و عینی نیستند، توجه به کیفیت و دقت کار، حیاتی‌تر تلقی می‌شود. از نظر نسل Z وقتی بتوان در تعیین اهداف و معیارهای عملکردی مشارکت داشت، مقاومت کمتری نیز در برابر پذیرش این معیارها وجود خواهد داشت. از آنجاکه کارکنان نسل Z، به دنبال پیشرفت و رشد حرفه‌ای در کار خود هستند، خروجی و نتیجه کار برایشان مهم است. از این‌رو، ارزیابی نتیجه‌محور را ترجیح می‌دهند. این نسل ترجیح می‌دهد

ارزیابی‌ها در فواصل زمانی کوتاه مدت صورت بگیرد تا فرد بتواند متوجه شود که دارای چه نقاط قوت و ضعف‌هایی است تا بتواند در صورت اشتباه و خطا آنها را در زمان کوتاه‌تری جبران نماید. این افراد در صورتی نظام مدیریت عملکرد را می‌پذیرند که خودشان در فرایند ارزیابی مشارکت داشته باشند. همچنین آنها می‌خواهند فضا برای گفتگو و پیشنهادهای به سرپرست خود باز باشد و ارتباط دوستانه و تعاملی در ارزیابی‌ها وجود داشته باشد؛ زیرا به اعتقاد آنها در یک فضای تعاملی و مبتنی بر گفتگو خطاهای ناشی از ارزیابی‌ها نیز کمتر می‌شود. این نسل از کارکنان نیاز دارند سرپرست آنها در جلسه بازخورد با آنها شفاف و بی‌پرده سخن بگوید. کارکنان نسل جوان معتقدند مدیر باید در خلال اشاره به ویژگی‌های مثبت در وهله اول موارد منفی را به صورت غیرمستقیم به فرد ارائه دهد تا انگیزه کارکنان از دست نرود.

در فرایند مدیریت عملکرد در نسل Y مبحث شاخص‌ها و اهداف عملکردی کارکنان این نسل ترجیح می‌دهند معیارها و اهداف به صورت مشارکتی انتخاب شود. از نظر کارکنان نسل وای معیارهای کیفی و غیرقابل سنجش ارزش چندانی ندارد و آنها ترجیح می‌دهند معیارها عینی و مشخص و قابل سنجش باشد. آنها معتقدند ارزیابی‌ها نباید خیلی هم کوتاه مدت باشد و باید در یک دوره طولانی‌تری انجام گیرد تا به واقعیت نزدیک‌تر شود. در واقع، این نسل به دلیل اینکه آشنایی بیشتری با وظایف شغلی خود دارند احتیاج به ارزیابی کوتاه مدت و دائمی نمی‌بینند. در فرایند ارزیابی علاوه بر اینکه نتیجه کار برایشان مهم است، فرایند را نیز در ارزیابی دخیل می‌دانند. آنها از مدیران توقع دارند ارزیابی‌ها مشارکتی و گفتگو محور بوده و مدیران نگاه افقی به کارکنان خود داشته باشند نه نگاه از بالا به پایین. این نسل دوست دارد دائماً مورد دیده شدن واقع گردد و عملکرد او با شیوه‌های مناسب جبران شود.

در فرایند مدیریت عملکرد نسل X تنوع گسترده‌تری از معیارهای شغلی، عملکردی، رفتاری و شخصیتی را ترجیح می‌دهد. در زمینه ارزیابی اثربخش کارکنان نسل ایکس فرهنگ ارزیابی را نکته مهمی تلقی کردند. تازمانی که پذیرش برای فرهنگ ارزیابی وجود نداشته باشند، پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد مثرتر نخواهد بود. یکپارچگی فرایندی و ویژگی مهم دیگری است که نسل ایکس به آن اشاره کرده است. منظور از آن اتصال نظام ارزیابی عملکرد به نظام‌های آموزش و جبران خدمات است. در واقع ارزیابی در صورتی اثربخش خواهد بود که به نظام حقوق و آموزش فرد متصل باشد و فرد نتیجه حاصل از ارزیابی عملکرد را در این نظام‌ها مشاهده کند. ارزیابی‌ها باید توسط کارکنان هم از مدیران صورت گیرد و همچنین توسط سایر مشتریان نیز انجام شود. این نسل به ارزیابی‌های چندجانبه و نیز ۳۶۰ درجه معتقدند و از نظر آنها به این

صورت خطاهای ناشی از ارزیابی نیز کاهش می‌یابد.

باتوجه به یافته‌های پژوهش حاضر، انتظارات نسل‌های کاری موجود در ایران نیز شباهت‌های آن در این انتظارات و همچنین تفاوت‌های آنها را استخراج کرده است. مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌ها به‌خصوص در بخش‌های منابع انسانی با بهره‌گیری از این اطلاعات و در نظر گرفتن تفاوت‌های آنها در فرایندهای حیاتی منابع انسانی به‌خصوص ارزیابی عملکرد، می‌توانند به بازطراحی این نظام‌ها و فرایندها متناسب با خواسته‌های کارکنان پردازند. وقتی نظام‌های منابع انسانی بر مبنای انتظارات اکثریت افراد یک نسل کاری طراحی می‌شود، موجب افزایش رضایت کارکنان، بالارفتن انگیزه و عملکرد و در نهایت حفظ و نگهداشت کارکنان به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمان و مانع از خروج این سرمایه به سازمان‌های رقیب می‌گردد.

باتوجه به بحث فوق و تم‌ها در بخش یافته‌ها، پیشنهادهایی به تفکیک هر نسل در خصوص مدیریت عملکرد متناسب با این کارکنان به مدیران سازمان‌ها و به‌طور خاص متخصصان منابع انسانی ارائه می‌گردد: - بر اساس مصاحبه با کارکنان نسل Z، پیشنهاد می‌گردد فرایند ارزیابی عملکرد این نسل با مشارکت خود فرد صورت گیرد و اهداف و معیارهای عملکردی ابتدای دوره با مشارکت فرد برای او شفاف شوند تا حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در او تقویت گردد. همچنین معیارهای عملکردی طوری تدوین گردد که کیفیت، دقت و خلاقیت در کار را در نظر بگیرد. همچنین پیشنهاد می‌گردد ارزیابی عملکرد این نسل به‌صورت کوتاه‌مدت (ترجیحاً ماهانه یا سه‌ماهه) صورت پذیرد و طی دوره ارزیابی‌کننده حمایتگر فرد باشد. همچنین، این نسل به خلاقیت و نوآوری اهمیت می‌دهد؛ لذا شناسایی و تشویق ایده‌های خلاقانه در جمع، تأثیر بسزایی بر عملکرد آنها خواهد داشت. نقش مدیران به‌عنوان کوچ و ارائه‌دهنده راهنمایی مستمر برای توسعه مهارت‌ها نیز بسیار کلیدی است.

- در خصوص نسل Y پیشنهاد می‌شود در تعیین اهداف و معیارهای عملکردی از نظر آنها استفاده شود و به‌نوعی نظام، تعاملی باشد. معیارهای ارزیابی عملکرد کمی، قابل‌سنجش و عینی باشند تا برای این نسل از کارکنان مقبول واقع گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود باتوجه به تجربه این کارکنان، ارزیابی‌های آنها میان‌مدت باشد؛ زیرا باتوجه به تبحر بیشتر آنان در کار، نیازی به بازخورد کوتاه‌مدت نیست. تشویق و جبران خدمات از طریق پاداش‌های مالی و غیرمالی (مانند فرصت‌های ارتقای شغلی) می‌تواند انگیزه‌بخش باشد. همچنین، فراهم‌سازی محیطی برای دیده‌شدن تلاش‌های این نسل و ارائه بازخورد منظم، رضایت شغلی آنها را افزایش خواهد داد.

- در خصوص نسل X در حیطه فرایند ارزیابی عملکرد پیشنهاد می‌گردد، معیارهای ارزیابی کمی و کیفی باشد و معیارهای رفتاری، شخصیتی و شغلی نیز در تعیین معیارها لحاظ گردد. همچنین این معیارها متناسب با اهداف واحد و سازمان تعیین شود. همچنین ترتیبی اتخاذ شود تا نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌ها به نظام جبران خدمات و آموزش متصل شود تا کارایی آن بیشتر به چشم آید. بازخوردهای منعطف و متناسب با شخصیت هر فرد بسیار حائز اهمیت است؛ به طوری که بازخوردهای منفی در جلسات خصوصی و با رعایت احترام ارائه شوند.

در این تحقیق به فرایند مدیریت عملکرد پرداختیم. فرایند جذب و استخدام نیز از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی است که خلأ تحقیقاتی آن برای نسل‌ها به خصوص نسل Z در داخل کشور وجود دارد، لذا پیشنهاد می‌شود تحقیقاتی در فرایندهای دیگر منابع انسانی صورت گیرد.

## منابع

- ابوالعلایی، بهزاد (۱۴۰۱)، مدیریت منابع انسانی برای دهه هفتادی‌ها، سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- اشرفی، جواد؛ زاهدی، شمس‌السادات و منتظری، محمد (۱۴۰۲)، ارائه مدل ساختاری - تفسیری مبتنی بر شناسایی و اولویت‌بندی ترجیحات نسل Z منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۲ (۲): ۳۵ - ۷۴.
- اکبری، سهند؛ قلی‌پور، آرین و نرگسیان، عباس (۱۴۰۱)، بایسته‌های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان نسل Z *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲ (۲): ۷۷ - ۵۴.
- امرابی، معصومه (۱۳۹۸)، *مطالعه و بررسی تاثیر تفاوت‌های بین‌نسلی بر سیستم مدیریت منابع انسانی*. خیراندیش، مهدی؛ بخشنده، سمیه و شعبانی، اسماعیل (۱۳۹۷)، فراتحلیل پژوهش‌های تفاوت ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی، فصلنامه *مطالعات رفتار سازمانی*، سال هفتم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۲۶): ۶۷ - ۹۱.
- رضائیان، علی و گنجعلی، اسداله (۱۳۹۵)، *مدیریت عملکرد (چیستی، چرایی و چگونگی)*، تهران، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- شالچی، وحید و ضیاچی، محدثه (۱۳۹۳)، تفاوت‌های نسلی در سبک زندگی، فصلنامه *مطالعات توسعه اجتماعی - فرهنگی*، دوره سوم، شماره ۱: ۹.
- قلی‌پور، آرین (۱۴۰۲)، سخن سردبیر: مدیریت عملکرد کامل، مدیریت دولتی، ۱۵ (۱): ۱ - ۱۱.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۸)، استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در عمل (مدیریت منابع انسانی پیشرفته)، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۸)، *ضدروش (زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی)*، انتشارات لوگوس، تهران.

## Reference

- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S (2020). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), 1-18.
- Ahmad A., Petri A., Lauri H., Ismail G., Shlomo Y. & Tarba, O. (2022). Generational differences in organizational leaders: an interpretive phenomenological analysis of work meaningfulness in the Nordic high-tech organizations. *Technological Forecasting & Social Change*.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189.

- Beekman, T(2011). **Fill in the generation gap**. Strategic Finance, 15-17.
- Bencsik, A., & Machova, R (2016). Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management. In ICMLG2016 -4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016 (p. 42).
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T (2016). Y and Z Generations at Workplaces. **Journal of Competitiveness**, 8(3), 90-106.
- Böhlich, S., & Axmann, R (2020). Generation Z: A comparative study of the expectations of Gen Z and the perception of employers. **IUBH Discussion Papers - Human Resources**, 1(1), 1-15.
- Braun, V., & Clarke, V (2006). **Using thematic analysis in psychology**. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Bredbenner, J (2020). **Generation Z: A study of its workplace communication behaviors and future preferences**. Bachelor of Arts Thesis. Wichita State University.
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J (2010). **Consequences of the performance appraisal experience**. Personnel review, 39(3), 375-396
- Chene, M (2015). **Corruption and anti-corruption practices in human resource management in the public sector**. Bergen: Chr. Michelsen Institute-U4 Anti-Corruption Resource Centre.
- Chillakuri, B (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. **Journal of Organizational Change Management** .
- Chillakuri, B., & Mahanandia, R (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. **Human Resource Management International Digest**.
- Cilliers, E.J (2017). The Challenge of Teaching Generation Z. **International Journal of Social Sciences**, 3(1), 2017, 188-198. <https://doi.org/10.20319/pijss.2017.31.188198>.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). **Sampling in qualitative research: a proposal for procedures to detect theoretical saturation**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 27(2), 389-394. <https://doi.org/10.1590/s0102-311x2011000200020>.
- Glass, A (2007). Understanding generational differences for competitive success. **Industrial and Commercial Training**, 39(2), 98-103.
- Gupta, V(2019). Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 31(10), 4150-4169.
- Harris, K. (2020), "A New Generation of Workers: Preparing for Generation Z in the Workplace".
- Jenkins, R (2019). **This Is How Generation Z Employees Want Feedback**. Retrieved from <https://www.inc.com/ryan-jenkins/this-is-how-generation-z-employees-want-feedback.html>.
- Jones, J.S., Murray, S.R., & Tapp, S.R (2018). Generational Differences in the Workplace. **Journal of Business Diversity**, 18(2), 88-97.

- Kelly, C., Elizabeth, F., Bharat, M., & Jitendra, M (2016). **Generation Gaps: Changes in the Workplace due to Differing Generational Values**. *Advances in Management*, 9(5), 1-8.
- Kocsír, H.A.C., & Fodor, M.G (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**.
- Kupperschmidt, B.R (2000). **Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management**. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Lincoln, YS. & Guba, EG (1985). **Naturalistic Inquiry**. *Newbury Park, CA: Sage Publications*.
- 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.
- Miller, J (2018). **10 Things You Need to Know About Gen Z**. Retrieved from <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1118/pages/a-16-year-old-explains-10-things-you-need-to-know-about-generation-z.aspx>.
- Morrell, D.L., & Abston, K.A (2019). **Millennial motivation issues related to compensation and benefits: suggestions for improved retention**. *Compensation & Benefits Review*, 50(2), , 107-113.
- 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.
- 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.
- 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>.
- Schawbel, D (2014). **Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know**. Retrieved from <http://www.entrepreneur.com/article/236560>.
- Slovan, V (2019). **Generation Z and Millennials Desperately Seeking Personal Fulfillment at Work, New daVinci Payments Study Finds**. Retrieved from <https://www.businesswire.com/news/home/20190828005566/en/Generation-Z-and-Millennials-Desperately-Seeking-Personal-Fulfillment-at-Work-New-daVinci-Payments-Study-Finds>.
- Soria, D (2022). **The effects of generational differences on the relationship between technostress and affective commitment**. A thesis submitted to the School of Behavioral and Applied Sciences in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Science in Organizational Psychology, Azusa pasific university.
- Stahl, A (2019). **How Generation-Z Will Revolutionize The Workplace**. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2019/09/10/how-generation-z-will-revolutionize-the-workplace/?sh=14364cd14f53>.