



نوع مقاله: پژوهشی

تدوین و اولویت‌بندی شاخص‌های مدل شایستگی در کارکنان نسل Z

آذین تقی پور^۱، سحر کوشکی^۲

۱. استادیار گروه روانشناسی صنعتی سازمانی، دانشکده روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی سازمانی دانشکده روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

سابقه مقاله

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۰

در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت هستند تا شایسته ترین کارکنان را به عنوان مزیت رقابتی شناسایی، جذب و حفظ کنند. اما منابع انسانی امروز کمی با گذشته متفاوت است، ظهور نیروهای دانشی نسل Z در تمام عرصه‌ها، نرخ رشد بالای فناوری‌های نوین (عصر دیجیتال)، استراتژی‌های نوین مدیریت دولتی را به توسعه شایسته سالاری معطوف ساخته است. لذا در این پژوهش به دنبال تدوین و اولویت‌بندی شاخص‌های مدل شایستگی در کارکنان نسل Z می‌باشیم

جامعه آماری کیفی، خبرگان سازمانی مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی بودند که با روش نمونه گیری گلوله برفی ۱۵ نفر از آنها انتخاب شد (نقطه اشباع). در نهایت ۹ شاخص، ۳۸ بعد و ۱۰۲ کد برای مدل شایستگی کارکنان نسل Z در سازمان دولتی شناسایی گردید. که ابعاد عبارتند از: فناوری محور، مسئولیت پذیری، تفکر خلاق، تغییر پذیری، اصول اخلاقی، ارتباطات، تفکر تحلیلی، تصمیم گیری مشارکتی و موفقیت طلبی. روش کمی مطالعه‌ای کاربردی و از نوع توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری در قسمت کمی کارشناسان ستادی مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی (۴۲۰) نفر است که نمونه ای به حجم ۲۰۱ نفر بررسی شد. پایایی پرسشنامه طراحی شده توسط نخبگان سازمان با استفاده از معیار آلفای کرونباخ ($\alpha=0.93$) تعیین گشت. داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۰ و نرم افزار AMOS18 از طریق روش‌های آمار توصیفی و تحلیل عاملی تاییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

1. azintaghipour@gmail.com

2. saharkoushky@gmail.com

۱ مقدمه

نسل جدید که به نسل Z، بومیان دیجیتال یا نسل ۲۰۲۰ معروف است تاثیر عمده‌ای بر محیط کار خواهد داشت. آن‌ها فناوری‌محور بوده و فناوری هویت آن‌هاست. اما مشکل اصلی نبود اطلاعات کافی در مورد ویژگی‌ها، نیازها، نگرش‌ها، شخصیت و سبک کار این نسل است. طبق تحقیقات انجام شده، با وجود شباهت بین این نسل و نسل‌های قبلی، تفاوت‌های قابل توجهی وجود دارد. این تفاوت‌ها در فرایندهای همکاری به خصوص در زمینه اشتراک و انتقال دانش بین این نسل و نسل‌های قبلی پدیدار می‌شوند (مجیدی قره تپه، ۱۳۹۸).

نسل Z نسلی است که تازه وارد بازار کار شده و از همان لحظه ورود سبب ایجاد دگرگونی‌هایی در بازار کار و سازمان شده است. این نسل، نسلی است که سازمان‌ها هنوز درک درستی از ویژگی‌ها و شایستگی‌های آنها ندارند. نسلی که به نسل اینترنت نیز معروفند و به دلیل آشنایی زیادی که با فناوری‌های دیجیتال دارند می‌توانند، حرکت سازمان‌ها را به سمت دیجیتال تسریع کنند و در سرتاسر سازمان تسری دهند (اصفهانی، ۱۴۰۰).

در طول دو دهه اخیر ساختارهای دولتی نیز به شدت در معرض دگرگونی و تحول قرار گرفته است، تحولاتی نظیر بلوغ و توسعه یافتگی کارکنان و ظهور نیروهای دانشی نسل Z در تمام عرصه‌ها، دانش‌محور شدن فرایندهای سازمانی و ضرورت توسعه دانایی در تمام سطوح سازمان‌ها، سرعت رشد بالای فناوری‌های نوین (عصر دیجیتال)، افزایش نقش و مسئولیت اجتماعی دولت‌ها در پاسخگویی به شهروندان و افزایش ضریب اهمیت سرمایه اجتماعی و سرمایه‌های انسانی در فرایند رشد و توسعه کشورها، راهبردهای نوین مدیریت دولتی را به توسعه شایسته‌سالاری معطوف ساخته است. در واقع دولت‌های موفق، دولت‌هایی هستند که بتوانند بهترین افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب کرده، پرورش دهند و از خدمات آن‌ها در بهترین پست‌های سازمانی استفاده نمایند (هاوارد^۱ و همکاران، ۲۰۱۸).

از اینرو توجه سازمان به کارکنان نسل Z که بیشترین انس را با فناوری و دیجیتال دارند، جذب شده است. کارکنان نسل Z، اکنون سنی بین ۱۱ تا ۲۷ سال دارند، بنابراین در حال حاضر ما با

^۱ . Howard

کارکنانی بین ۱۸ تا ۲۷ سال روبرو هستیم که پا به عرصه سازمان‌ها گذاشته اند (احمدی، ۱۴۰۰). سازمان‌های دولتی با زیست‌بوم خاص، محیط سازمانی پیچیده و ذینفعان متعدد برای تحقق مأموریت‌های خود نیازمند کارکنان کارآمد با شایستگی لازم هستند که این امر اهمیت شناخت این نسل تازه‌وارد را افزایش می‌دهد. در کشور ما که دارای موقعیتی راهبردی است، وجود کارکنان کارآمد و شایسته به ویژه در مجموعه‌های دولتی، اهمیت دوچندان دارد تا بتوانند با توسعه حرفه‌ای کارکنان خود، همواره اثربخشی خود را ارتقا دهند.

از آنجا که برخی از محتوای ارائه شده در مراکز آموزشی و دانشگاهی، با توجه به تغییرات محیطی، پیشرفت‌های گسترده و شرایط نبود اطمینان، با نیاز واقعی سازمان‌های دولتی همسو نبوده و یا تمام نیازهای این بخش را تأمین نمی‌کنند، احصاء شایستگی‌های کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی متناسب با اهداف به عنوان مسئله‌ای مهم از سوی تصمیم‌گیرندگان مورد تأکید قرار گرفته است (هل آتایی، ۱۴۰۰).

بنابراین برای ارزیابی یک کارمند بر اساس شایستگی، پیش از هر چیز باید اهمیت هر یک از شایستگی‌ها متناسب با سازمان مدنظر، مشخص شود (لیانگ^۱، ۲۰۲۲). در زمینه مدل‌های شایستگی، فهرست‌ها و مدل‌های مختلفی از شایستگی ذکر شده و سازمان‌های مختلف نیز مدل‌های خاص خود را ارائه کرده‌اند. اگر در مقام ارزیابی این مدل‌ها به منظور انتخاب بهترین مدل برآییم، باید گفت که هیچ مدل آرمانی و برتر در این زمینه وجود ندارد و بهترین مدل، مدلی است که برای یک سازمان خاص کارایی لازم را داشته و متناسب با نوع سازمان باشد.

از همه مهمتر اینکه به دلیل تازه‌وار بودن این نسل به سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های دولتی، هنوز مدل شایستگی جامع و کاملی احصاء نشده که همزمان بتواند عصر دیجیتال حاکم بر سازمان‌ها را نیز پوشش دهد. از این رو مهم‌تر از انتخاب مدل، رسیدن به فهرستی دقیق در مورد شایستگی‌های کارکنان سازمان در سطوح مختلف می‌باشد (نیازی قاضیانی و همکاران، ۱۳۹۸).

منابع انسانی امروز کمی با گذشته متفاوت است، ظهور نیروهای دانشی نسل Z در تمام عرصه‌ها، سرعت رشد بالای فناوری‌های نوین (عصر دیجیتال)، راهبردهای نوین مدیریت دولتی را به توسعه شایسته‌سالاری معطوف ساخته است. از آنجا که راهبردهای نوین، فرصت‌های بزرگی را در اختیار

¹ Liang

می‌گذارند، و این فرصت‌ها هم اکنون در دستان نسل آشنا به دیجیتال، نسل اینترنت یا همان نسل Z است، تدوین و اولویت‌بندی شاخص‌های شایستگی‌های این نسل به‌منظور تبدیل این فرصت‌ها به نتایج مثبت، ضروری به نظر می‌رسد (لانگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۹).

برای اولین بار است که احصاء مدل شایستگی نسل Z، با نگاهی چند بُعدی به این نسل، در سازمان‌های دولتی ایران بررسی می‌شود و از این نظر این پژوهش دارای نوآوری است. بنابراین تحقیق حاضر به دنبال تدوین و اولویت‌بندی شاخص‌های مدل شایستگی در کارکنان نسل Z در مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی می‌باشد.

در این مقاله، ابتدا پیشینه تحقیق بیان می‌شود، سپس مبانی نظری مرتبط با موضوع تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ادامه روش تحقیق بیان می‌شود و در نهایت یافته‌های تحقیق و نتیجه‌گیری و پیشنهادات ارائه می‌شود.

۲ پیشینه تحقیق

از جمله پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده است می‌توان موارد زیر را برشمرد:

(ستایش مهر و همکاران، ۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل شایستگی برای انتخاب مدیران ارشد در وزارت آموزش و پرورش: رویکرد کیفی" با بررسی پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه شایستگی و اجرای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر (به دلیل اشباع نظری) از خبرگان این حوزه، تعداد ۱۵ مؤلفه برای شایستگی مدیران ارشد آموزش و پرورش مورد تأیید قرار دادند. ۱۵ مؤلفه شایستگی مهم در سه محور جهت‌گیری وظیفه‌ای، شناختی و تعاملی شناسایی و دسته‌بندی شد. اولین بُعد شناسایی شده، جهت‌گیری وظیفه‌ای و به ترتیب اهمیت مشتمل بر ۶ مؤلفه شایستگی، جهت‌گیری تعاملی در ۵ مؤلفه شایستگی و جهت‌گیری شناختی در ۴ مؤلفه شایستگی خلاصه و دسته‌بندی شد. مدل نهایی ارائه شده را می‌توان در نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، در وزارت آموزش و پرورش برای امور آموزش، استخدام، ارزیابی عملکرد و کانون‌های ارزیابی به کار گرفت.

(حسینی نسب و همکاران، ۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان "ارائه مدل شایستگی مدیر ارشد دیجیتال به عنوان حکمران تحول دیجیتال در سازمان" از راهبرد دومارحله‌ای برای تبیین مدل شایستگی

^۱ Lang

استفاده کردند. در گام نخست، با روش فراترکیب، ابعاد این شایستگی و نیز شایستگی‌های مدیر ارشد دیجیتال شناسایی شد و پس از ایجاد مدل شایستگی، با هدف اصلاح و تکمیل مدل استخراج شده از فراترکیب، از مصاحبه خبرگان استفاده شد تا مدلی برای شایستگی مدیران ارشد دیجیتال تبیین شود. در نهایت، مدل مذکور با ۷۱ شایستگی در چهار بُعد دانش فنی، دانش کسب و کاری، مهارت‌های حرفه‌ای و خصیصه‌های فردی تبیین شد. خصیصه‌های فردی و مهارت‌های حرفه‌ای محل اجماع این موقعیت شغلی با اکثریت مدیران ارشد این سطح هستند، اما نکته تمایز شایستگی‌های مدیر ارشد دیجیتال در سطح معلومات فنی و شناخت گسترده‌ی وی از فناوری‌های دیجیتال است. مدیران ارشد دیجیتال نیازمند گستره وسیعی از معلومات فنی و کسب و کاری هستند تا شایستگی حکمرانی تحول دیجیتال سازمان را داشته باشند.

(باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با روش تحلیل مضمون" به این نتیجه رسیدند که مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با ۱۱۴ گد و ۲۶ مفهوم در سه مقوله شایستگی‌های فنی تخصصی، شایستگی‌های انسانی رفتاری و شایستگی‌های تحلیلی شکل گرفته است. مدل احصاشده، قابلیت ارائه پیشنهادهاى ارزنده در زمینه طراحی نظام جذب و انتخاب نیرو، البته با رعایت ملاحظات بومی‌سازی، نیازسنجی آموزش، بازتعریف نظام ارزیابی عملکرد، بهینه‌سازی نظام مدیریت مسیر شغلی و ... را دارد.

(پوپایتون^۱، ۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "تقویت معناداری کار برای منابع انسانی پایدار: مطالعه نسل Z" به این نتیجه رسید که تنوع مهارت، استقلال و اهمیت وظیفه، باعث ایجاد معنی‌داری تجربه شده، برای نسل Z می‌شود. بازخورد تکلیف برای معنادار بودن یا قصد ماندن معنی‌دار نبود، در حالی که هویت تکلیف فقط بر قصد ماندن تأثیر می‌گذاشت، اما معنی‌دار نبود. این تحقیق با بررسی رفتارهای کاری نسل Z به ادبیات معنی‌داری کار و نسل‌ها کمک می‌کند. از آنجا که معنادار بودن تجربه شده می‌تواند تمایل نسل Z را برای ماندن و حمایت از پایداری سازمانی افزایش دهد، یک سازمان می‌تواند با ارائه راهبردهای طراحی، کار انتخابی متناسب با ویژگی‌های نسل Z را حفظ کند.

¹. Popaitoon

(دوبرولسکی^۱ و همکاران، ۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "درک تأثیر نسل Z بر مدیریت ریسک - دیدگاه‌های اولیه در مورد ارزش‌ها، شایستگی‌ها و اخلاقیات نسل Z در مدیریت دولتی" به این نتیجه رسیدند که نسل Z، یا افرادی که در عصر اینترنت متولد شده‌اند، در حال ورود به بازار کار هستند و به زودی مسئولیت مدیریت دولتی را بر عهده خواهند گرفت. چنین شرایطی نیاز به مطالعه انگیزه‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای آنها را ایجاد می‌کند. هدف ما این است که تعیین کنیم: (۱) عوامل انگیزشی نمایندگان نسل Z چیست؟ (۲) ساختار مدل شایستگی‌های کارکنان نسل Z چیست؟ (۳) آیا علاقه نسل Z به مدیریت دولتی ناشی از نیازهای آنها برای تحقق منافع عمومی است؟ این سوالات برای راهبرد استخدام و آموزش تازه‌واردان اساسی هستند. پیکربندی مجدد اصول مدیریت منابع انسانی ضروری است تا سازمان‌ها از کیفیت‌های نسل Z بهره‌مند شوند- آنها به دلیل محوریت تلفن موبایل به سمت فرایندهای بازی‌محور گرایش پیدا می‌کنند. آنها بومی‌ارتباطات جهانی، خودآموز و خودانگیخته هستند. آنها طالب شفافیت در محیط کاری هستند.

(دانیالی^۲ و همکاران، ۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "چارچوب شایستگی کارکنان در سازمان بهزیستی" به این نتیجه رسیدند که مدل شایستگی‌های کارکنان در چهار گروه اصلی نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی طبقه‌بندی شده‌اند.

۳ مبانی نظری

مدل شایستگی کارکنان: مدل شایستگی کارکنان فهرستی از شایستگی‌هاست که برای نوعی خاص از کار، به کار می‌رود. در واقع، مدل شایستگی عبارت است از یک مدل قابل اندازه‌گیری توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام دادن فعالیت‌های کاری به صورت موفقیت آمیز. هدف از تدوین مدل شایستگی در سازمان ارائه مدلی برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است به گونه‌ای که منجر به عملکرد موثر و موفقیت سازمانی شود (کاردی^۳ و همکاران، ۲۰۱۹).

اهمیت و جایگاه مدل شایستگی کارکنان در مباحث منابع انسانی: از مدل‌های شایستگی می‌توان به عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدام‌های مختلف منابع انسانی استفاده کرد. این بدین معناست که می‌توان هر یک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی

¹. Dobrowolski

². Daniali

³. Cardy

طراحی کرد و در واقع، شایستگی، هسته مرکزی تمام فعالیت‌های منابع انسانی سازمان است. این شایستگی موجب به وجود آمدن الگویی در ادبیات مدیریت منابع انسانی شده که به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی معروف است.

رویکرد شایستگی‌محور هنگامی قابل توصیه است که رهبران سازمان تمایل دارند از روش‌های خلاقانه، جدید و کیفی استفاده کنند. برنامه‌ریزی منابع انسانی شایستگی‌محور برای سازمان‌هایی سودمند است که اکثر افراد آن، حرفه‌ای، فنی و مدیر هستند، سازمان‌ها و بخش‌هایی که در آن تیم‌هایی برای حل مسائل مبهم و پیچیده تشکیل می‌شود، سازمان‌هایی که دارای ساختار مدیریت ماتریسی هستند و سازمان‌هایی که روی بعضی از مهارت‌ها و شایستگی‌ها مانند مهارت‌های بین‌فردی و انگیزه دستیابی، تمرکز کرده‌اند.

به منظور توانمندسازی سازمان برای رقابت موثر، یکی از چالش‌های پیش رو، تطبیق کارکنان با نیازهای شغلی آن‌هاست. رویکرد سنتی تدوین مدل‌های عملکرد شغلی، استفاده از تجزیه و تحلیل شغلی بوده است، فرایندی که رویه‌های مختلفی را برای شناسایی و توصیف نیازمندی‌های ضروری شغل و تمایز عملکرد بالا و پایین به کار می‌برد. تجزیه و تحلیل شغلی بر مسائلی از قبیل آنچه کارکنان واقعاً در شغلشان انجام می‌دهند، ادراکات از آنچه افراد انجام می‌دهند و آنچه باید در آینده انجام شود، تمرکز می‌کند. در صورت استفاده از تجزیه و تحلیل شغل در توصیف و تشریح مشاغل ممکن است دو مشکل بروز کند. اول اینکه شرح مشاغل سنتی مکتوب تنها برای توصیف و توضیح فعالیت است و ممکن است به طور واضح خروجی‌های لازم برای توفیق سازمان را تشریح نکند و دوم شرح مشاغل سنتی به سرعت در تغییرات سریع امروزی و محیط پویا منسوخ می‌شود (دابویس^۱ و همکاران، ۲۰۱۷)

انتقادات وارد بر تجزیه و تحلیل شغل دلالت بر آن دارند که مدل‌های عملکرد بیشتر بر شغل متمرکزند تا افراد، و با ارزش‌ها و اهداف سازمان گره نخورده‌اند. از این رو، رویکرد به نسبت جدیدی برای تعریف و تعیین عملکرد به نام مدل شایستگی کارکنان به کار می‌رود (لایوانس^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). مدل شایستگی، توصیف مشروح شایستگی‌های مورد نیاز برای موفقیت کامل یا عملکرد نمونه در شغل، نقش یا سازمان و ابزار تصمیم‌گیری در سیستم مدیریت منابع انسانی در فرایندهای

¹. Dubois

². Lievans

استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و جانشین‌پروری می‌باشد و همچنین سازوکاری برای پیوند سیستم منابع انسانی و راهبردهای سازمانی ارائه می‌دهد (ناکویم^۱ و همکاران، ۲۰۱۸).

مدل‌های شایستگی، رویکردی یکپارچه و هماهنگ را برای طراحی زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهند، از این رو سرمایه‌گذاری سازمان در توسعه مدل شایستگی مزایای فراوانی برای سازمان دارد. آثار ایجاد شده در زمینه شایستگی عبارتند از شایستگی در تفکر راهبردی-نوآوری-خلاقیت و... که برای موفقیت در کسب و کار و تلاش مستمر از عوامل تأثیرگذار و هدایت‌کننده می‌باشند. توجه به شایستگی کارکنان به عنوان یک عامل اصلی مزیت رقابتی پایدار است (پناهی و همکاران، ۱۳۹۷).

سازمان‌هایی که از مدیریت شایستگی‌محور به عنوان یک ابزار استفاده می‌کنند برای موفقیت سازمان قدم شایانی برداشته‌اند. مدیریت شایستگی‌محور اثر مثبتی بر عملکرد سازمان و عملکرد کارکنان دارد (سنگوپتا^۲ و همکاران، ۲۰۱۹).

اهمیت شایستگی در سازمان‌های دولتی: با توجه به اثر بالای شایستگی‌های کارکنان، سازمان‌ها تلاش می‌کنند به صورت مستمر برای جذب یا تربیت کارکنانی با مجموعه‌ای از شایستگی‌های مورد نیاز اقدام کنند، چرا که در غیر این صورت، آسیب‌هایی متوجه آنان خواهد شد که از جمله می‌توان به توفیق نیافتن در تحقق اهداف و رقابت در فضای کسب و کار، نارضایتی کارکنان و ذینفعان و افزایش هزینه‌ها بدون نتیجه لازم اشاره کرد. سازمان‌های دولتی کشور نیز که به دلیل ضرورت پویایی و مجهز، از اولویت اول حاکمیتی برخوردار هستند، از این امر مستثنا نیستند.

نسل Z: نسل Z یا نسل نت به افرادی تلقی می‌شود که از همان ابتدای کودکی وقتی چشمان خود را به روی دنیا گشودند، توانستند پیشرفت اینترنت و سایر ابزارهای هوشمند دنیا را ببینند و اصلاً به همین خاطر به آن‌ها نسل نت (اینترنت) یا بومی‌های دیجیتال گفته می‌شود. شاخص‌ترین ویژگی آن‌ها، استفاده زیاد از ابزارهای دیجیتال و هوشمند است (یانگ، ۲۰۱۸). این نسل با نام‌های چون هزاره‌گرایان، بومیان دیجیتال، نسل شبکه اطلاق می‌شود که از ابتدای تولد در معرض اینترنت

^۱.Naquim

^۲.Sengupta

و دستگاه‌های هوشمند قرار گرفته‌اند و متولد سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۱۲ یا ۱۳۷۴ تا ۱۳۹۱ می‌باشند. نسل دیجیتال در ایران به علت تاخیر ورود اینترنت به نسبت کشورهای توسعه یافته، گستره سنی متفاوت‌تری دارند و یا حتی در مناطق کم‌برخوردار در سنین کودکی خود به سر می‌برند (ذاکری و ذاکری، ۱۴۰۱).

ویژگی‌های نسل Z: در زیر به برخی از مهم‌ترین ویژگی‌های نسل Z اشاره می‌شود:

- ✓ علاقه شدید به ارتباطات مجازی و رسانه‌های دیجیتال
- ✓ طرفداری از خلاقیت و نوآوری
- ✓ اظهار نظرات و احساسات شخصی به صورت آزاد
- ✓ اعتقاد جدی به گفتگو و مذاکره برای بهبود وضعیت
- ✓ واقع‌بینی و درک واقعیت
- ✓ تعهد به اصول اخلاقی
- ✓ نیاز به باور و اعتماد (راوال^۱ و همکاران، ۲۰۱۳)

با توجه به مطالعات گذشته و تحقیقات انجام شده در داخل و خارج کشور این‌طور می‌توان جمع‌بندی نمود که:

نسل Z، نسلی است که تازه وارد بازار کار شده و دارای ویژگی‌ها، توانمندی‌ها، دانش، مهارت و تجربه زیسته منحصر به خودش می‌باشد، که در مجموع می‌توان گفت شایستگی خاص خودش را دارد. تحولات حاضر در زمینه دیجیتال در دنیا، سبب شده که کارفرمایان نگاه ویژه‌ای به این نسل داشته باشند. لذا با توجه به حرکت سازمان‌ها به سمت دنیای دیجیتال، سازمان‌ها باید بازنگری‌های اساسی در سیاست‌های خود داشته باشند تا بتوانند با این تغییر و تحولات سازگار شده و خود را برای آینده کار آماده نمایند. در مجموع با توجه به مطالعاتی که در خصوص نسل Z صورت گرفت؛ در این پژوهش دامنه سنی ۲۰۱۲ – ۱۹۹۶ معادل ۱۳۷۹ – ۱۳۹۱ برای این نسل در نظر گرفته شد.

^۱ Rawal

به طور کلی، با توجه به بررسی مبانی نظری، شایستگی‌های فناوری‌محور بودن این نسل، علاقه به ارتباطات مجازی، خلاقیت و نوآوری، واقع‌گرایی و ... از شاخص‌های ضروری مدل شایستگی این نسل است.

۴ روش تحقیق

با توجه به اینکه هدف از انجام این پژوهش، تدوین و اولویت‌بندی شاخص‌های مدل شایستگی در کارکنان نسل Z در سازمان دولتی است، این تحقیق از نوع کاربردی- توسعه‌ای است. از منظر روش‌شناسی، این پژوهش براساس روش «پژوهش آمیخته» (ابتدا کیفی و سپس کمی) انجام شده است؛ داده‌های نظری در این پژوهش به‌منظور شناسایی شاخص‌ها، ابعاد و مضامین، از منابع کتابخانه‌ای و اسنادی جمع‌آوری شد.

سپس تا اشباع نظری جمع‌آوری داده‌ها، برای بومی‌سازی الگوی اولیه از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان سازمان دولتی، مصاحبه صورت گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات در این مرحله از پژوهش، منابع کتابخانه‌ای و اسنادی و مصاحبه‌های کیفی بود. سپس براساس نتایج داده‌های نظری و مصاحبه‌های انجام‌شده، پرسش‌نامه تدوین و میان جامعه نمونه انتخاب‌شده توزیع و جمع‌آوری شد. ابزار گردآوری اطلاعات در این مرحله، پرسش‌نامه محقق‌ساخته به همراه مشاوره خبرگان بود.

جامعه آماری این پژوهش در مرحله کیفی، خبرگان سازمان دولتی می‌باشد که به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی هدفمند بعد از مصاحبه با ۱۵ نفر به اشباع نظری رسیدیم. در بخش کمی، جامعه آماری کارشناسان ستادی موسسه آموزشی- تحقیقاتی با ۴۲۰ نفر بودند که با استفاده از جدول مورگان نمونه‌ای به حجم ۲۰۱ نفر از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و بررسی شد.

پایایی پرسشنامه توسط آلفای کرونباخ تعیین شد و به ترتیب برای ابعاد فناوری‌محور، مسئولیت‌پذیری، تفکر خلاق، تغییرپذیری، اصول اخلاقی، ارتباطات، تفکر تحلیلی، تصمیم‌گیری مشارکتی و موفقیت‌طلبی ضریب آلفا ۰/۹۰، ۰/۸۷، ۰/۸۸، ۰/۸۵، ۰/۸۶، ۰/۸۹، ۰/۸۴، ۰/۸۵، ۰/۸۳ و کل پرسشنامه ۰/۹۳ می‌باشد.

برای بررسی روایی پرسشنامه، علاوه بر مصاحبه و مشاوره با صاحب‌نظران رشته مدیریت، از روایی سازه استفاده شده است. بدین منظور، از تحلیل عاملی اکتشافی و چرخش واریماکس (متعامد) با

روش مؤلفه‌های اصلی بهره گرفته شده که طبق نتایج آن بار عاملی تک‌تک سوالات بالای ۰/۵ بود که قابل قبول می‌باشد. همچنین روایی محتوا با ضریب لاوشه (CVR) محاسبه شد که تمام عامل‌ها امتیاز بالای ۰/۴۹ را کسب نمودند. به منظور تأیید اعتبار صوری، از آزمودنی‌ها درخواست شد که در صورت وجود ابهام در سوالات، این امر را با محقق در میان بگذارند؛ اما هیچ گونه ابهامی گزارش نشد. بنابراین می‌توان گفت که ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش دارای اعتبار صوری است.

نمای این پژوهش را در مرحله کیفی کارکنان مرد با میانگین ۳۰ تا ۴۰ سال، تحصیلات دکتری و سابقه کاری بالای ۲۰ سال و در مرحله کمی کارکنان مرد با میانگین سن کمتر از ۳۰ سال و تحصیلات کارشناسی ارشد و میزان سابقه زیر ۵ سال تشکیل می‌دادند.

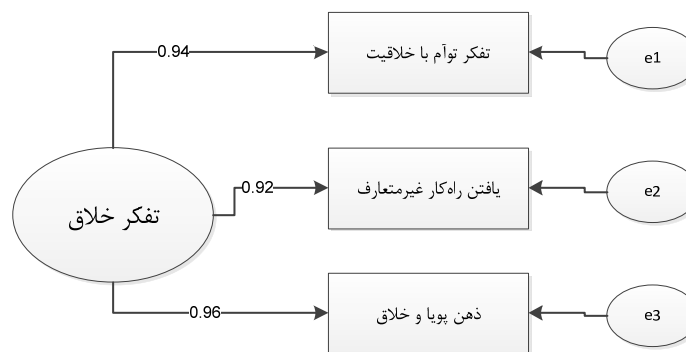
برای تشخیص نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنف (K-S) استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول شماره ۱: ضرایب K-S

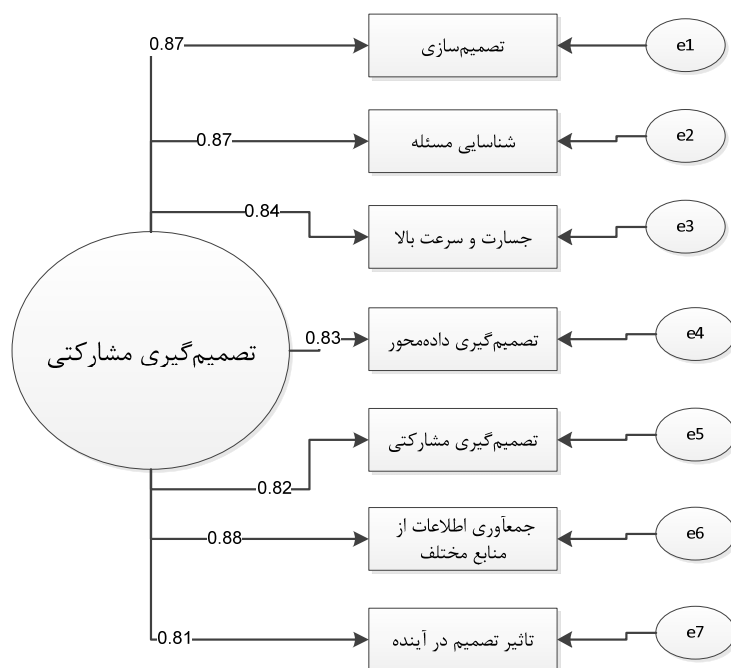
ابعاد	Z	sig
تفکر خلاق	۱/۸۵۰	۰/۰۶۰
تصمیم‌گیری مشارکتی	۱/۸۰۰	۰/۰۶۵
فناوری محور	۱/۱۱۰	۰/۰۷۳
ارتباطات	۰/۸۵۰	۰/۰۸۱
مسئولیت‌پذیری	۱/۳۵۰	۰/۰۶۸
تغییرپذیری	۰/۹۹۹	۰/۰۷۵
اصول اخلاقی	۱/۲۸۰	۰/۰۷۰
تفکر تحلیلی	۰/۸۷۵	۰/۰۸۰
موفقیت‌طلبی	۰/۹۹۰	۰/۰۷۸

چون sig بیشتر از ۰/۰۵ و Z کمتر از ۱/۹۶ است، بنابراین داده‌ها نرمال هستند. لذا شرایط نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه برای برآورد پارامترهای مجهول قابل اتکاء است.

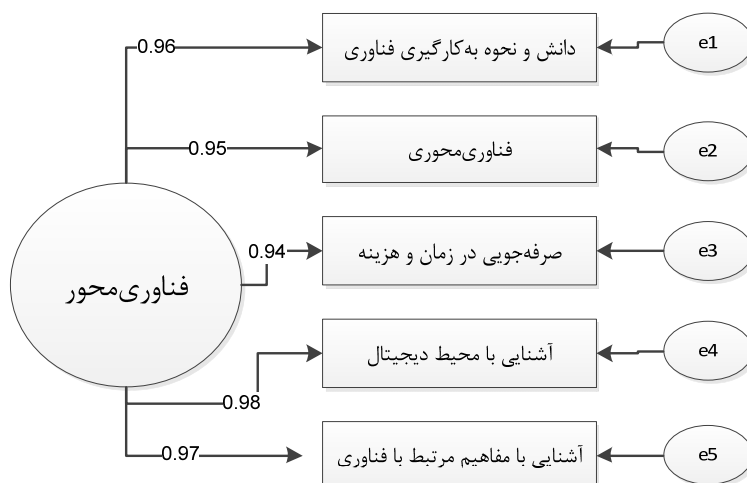
پس از جمع‌آوری اطلاعات، برای مشخص کردن این که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) تا چه اندازه برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول می‌باشند، تمام متغیرهای مشاهده که مربوط به متغیرهای پنهان بودند بطور مجزا مورد آزمون قرار گرفتند. شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) با استفاده از نرم‌افزار Amos18 برای ابعاد مدل شایستگی در کارکنان نسل Z اندازه‌گیری شده که نتایج در نمودارهای ۱ تا ۹ و مدل کلی مدل شایستگی در کارکنان نسل Z در نمودار شماره ۱۰ و جدول شماره ۳ نشان داده می‌شود:



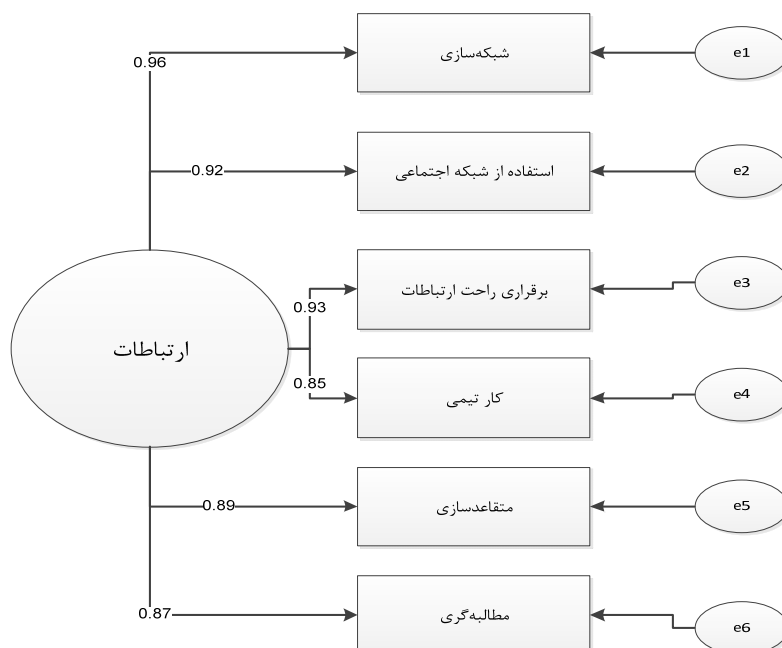
نمودار ۱: بعد پنهان تفکر خلاق



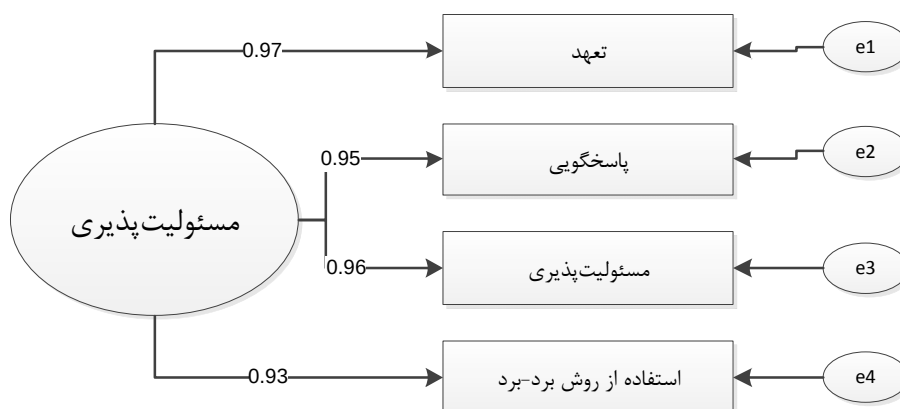
نمودار ۲: بعد پنهان تصمیم‌گیری مشارکتی



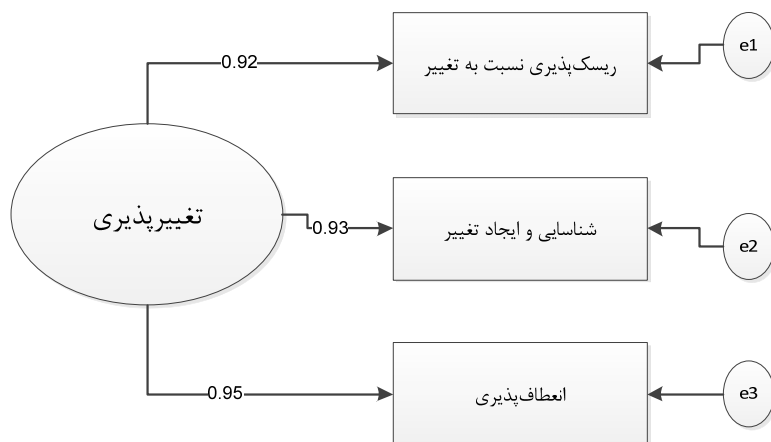
نمودار ۳: بعد پنهان فناوری محور



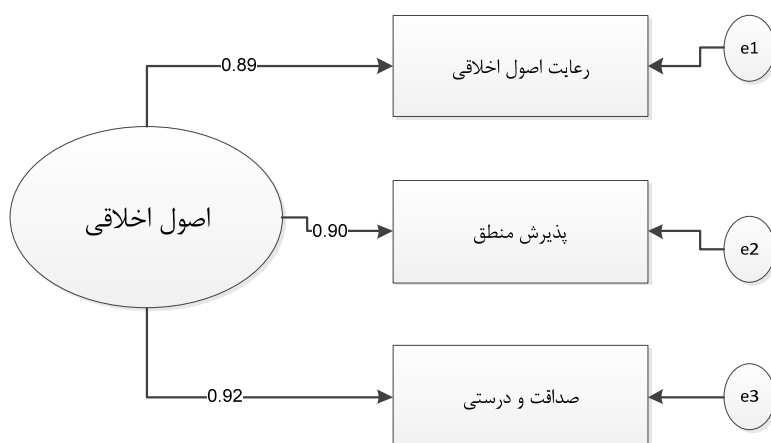
نمودار ۴: بعد پنهان ارتباطات



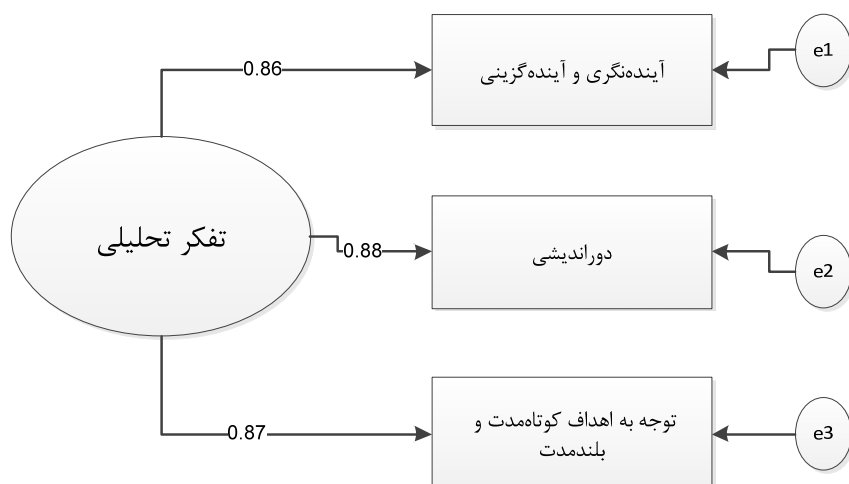
نمودار ۵: بعد پنهان مسئولیت‌پذیری



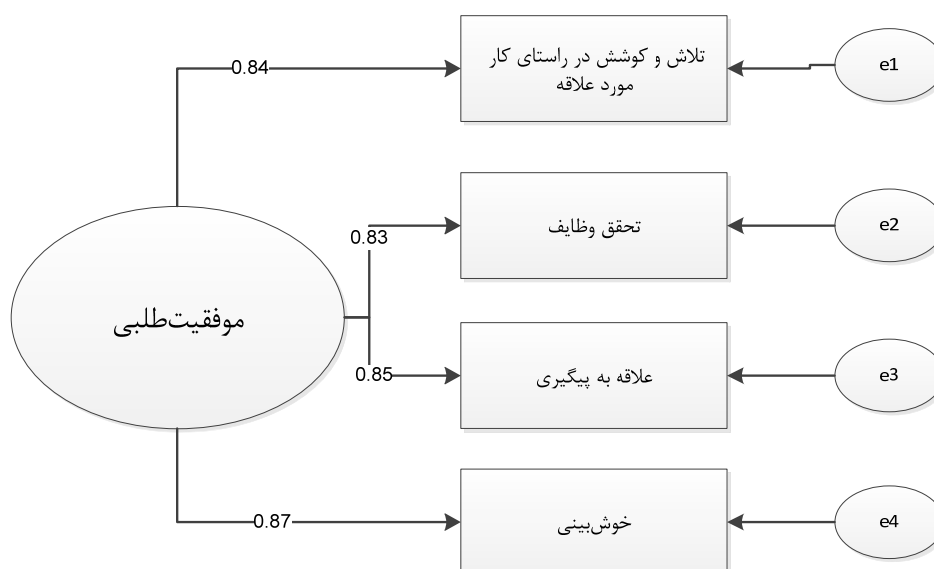
نمودار ۶: بعد پنهان تغییرپذیری



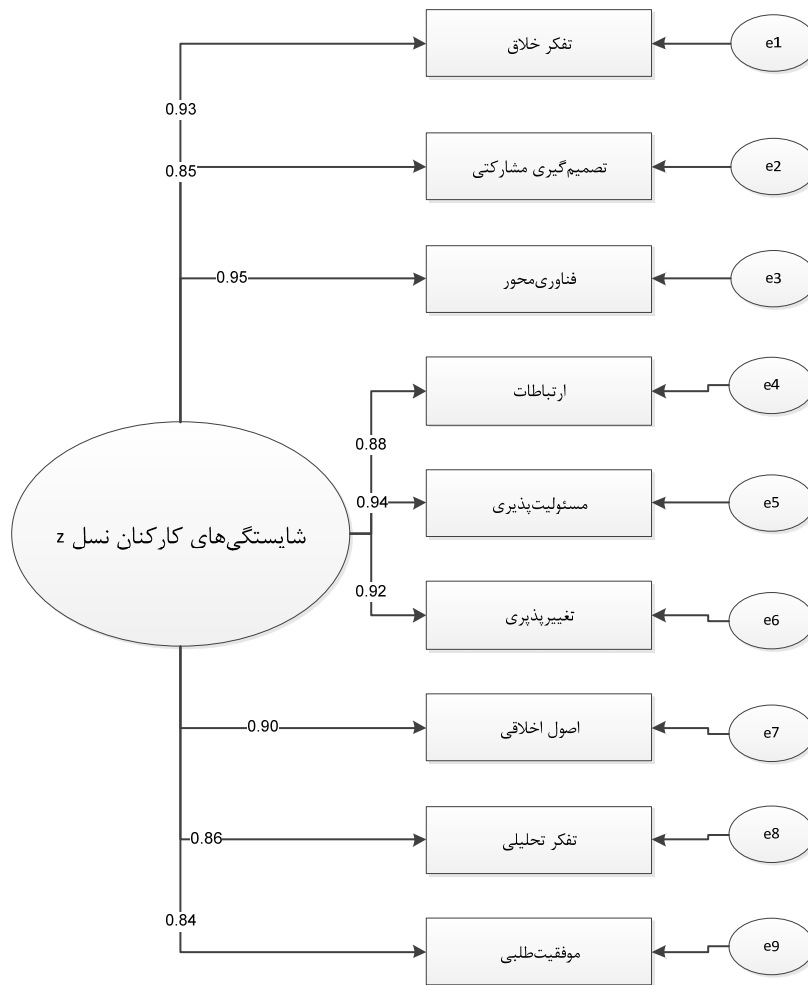
نمودار ۷: بعد پنهان اصول اخلاقی



نمودار ۸: بعد پنهان تفکر تحلیلی



نمودار ۹: بعد پنهان موفقیت‌طلبی

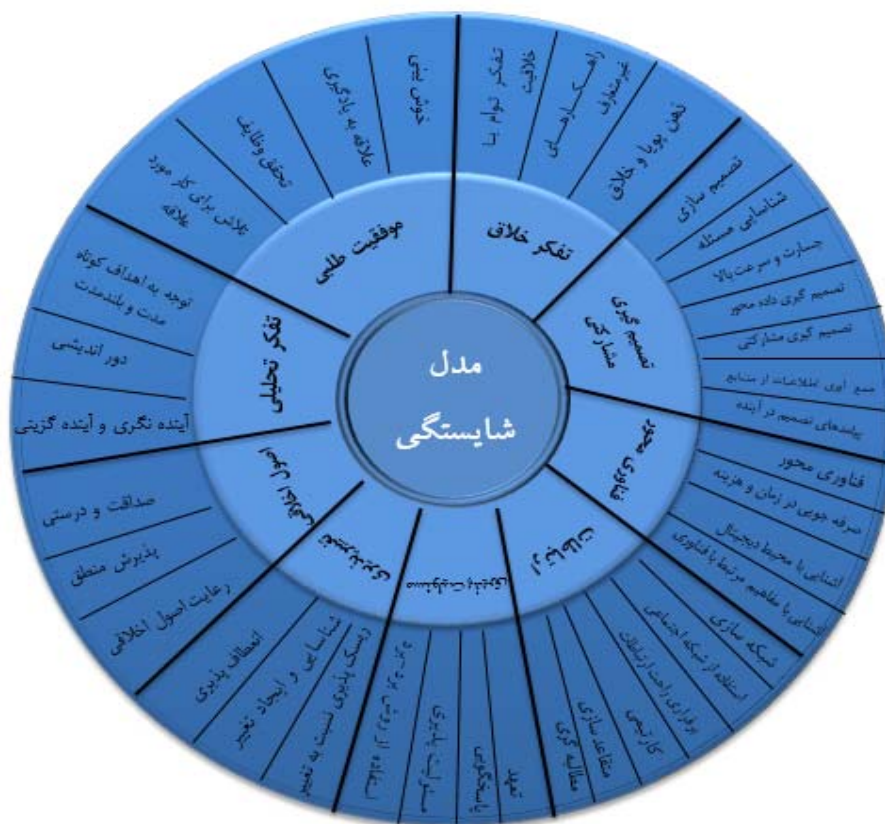


نمودار ۱۰: مدل نهایی

۵ یافته‌های تحقیق

پس از جمع‌آوری اطلاعات دریافتی از مصاحبه‌ها، نتایج مستند سازی شد، اما چون پاسخ‌ها بصورت داده‌های خام بودند مفهوم‌سازی و دسته‌بندی شده و مورد بررسی و ارزیابی اولیه قرار گرفتند. در

نهایت ۹ شاخص (شایستگی)، ۳۸ بُعد و ۱۰۲ کُد برای مدل شایستگی کارکنان نسل Z در این سازمان دولتی تأیید شد که در شکل شماره ۱ منعکس شده‌اند.



شکل شماره ۱: مدل نهایی

۶ نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در طول دو دهه اخیر، ساختارهای دولتی نیز به شدت در معرض دگرگونی و تحول قرار گرفته است، تحولاتی نظیر بلوغ و توسعه‌یافتگی کارکنان و ظهور نیروهای دانشی نسل Z در تمام عرصه‌ها، دانش‌محور شدن فرایندهای سازمانی و ضرورت توسعه دانایی در تمام سطوح سازمان‌ها، سرعت

رشد بالای فناوری‌های نوین (عصر دیجیتال)، افزایش نقش و مسئولیت اجتماعی دولت‌ها در پاسخگویی به شهروندان و افزایش ضریب اهمیت سرمایه اجتماعی و سرمایه‌های انسانی در فرایند رشد و توسعه کشورها، راهبردهای نوین مدیریت دولتی را به توسعه شایسته‌سالاری معطوف ساخته است.

در واقع دولت‌های موفق، دولت‌هایی هستند که بتوانند بهترین افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب کرده، پرورش دهند و از خدمات آن‌ها در بهترین پست‌های سازمانی استفاده کنند. از اینرو توجه سازمان به کارکنان نسل Z که بیشترین انس را با فناوری و دیجیتال دارند، جذب شده است.

احصاء شایستگی‌های کارکنان نسل Z در موسسه آموزشی و تحقیقاتی متناسب با اهداف به عنوان مسئله‌ای مهم از سوی تصمیم‌گیرندگان مورد تأکید قرار گرفته است. بنابراین برای ارزیابی یک کارمند بر اساس شایستگی، پیش از هر چیز باید اهمیت هر یک از شایستگی‌ها متناسب با سازمان مد نظر، مشخص شود. در زمینه مدل‌های شایستگی، فهرست‌ها و مدل‌های مختلفی از شایستگی ذکر شده و سازمان‌های مختلف نیز مدل‌های خاص خود را ارائه نموده‌اند. اگر در مقام ارزیابی این مدل‌ها به منظور انتخاب بهترین مدل برآییم، باید گفت که هیچ مدل آرمانی و برتر در این زمینه وجود ندارد و بهترین مدل، مدلی است که برای یک سازمان خاص کارایی لازم را داشته و متناسب با نوع سازمان باشد.

با توجه به جایگاه ویژه مدل شایستگی کارکنان نسل Z در موسسه آموزشی و تحقیقاتی، این پژوهش به تدوین و اولویت‌بندی ابعاد مدل شایستگی کارکنان نسل Z در این سازمان پرداخت و بنابر نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان سازمان، ۹ شاخص و ۳۸ بُعد برای مدل شایستگی کارکنان نسل Z شناسایی شد. این شاخص‌ها، همه مفاهیم ذکر شده را پوشش می‌دهد. به منظور اولویت‌بندی ابعاد از بارهای عاملی به دست آمده توسط نرم‌افزار ایموس بهره بردیم که طبق بارهای عاملی به دست آمده از تجزیه و تحلیل مدل توسط نرم‌افزار ایموس، اولویت‌بندی ابعاد به صورت زیر می‌باشد:

(۱) فناوری‌محور (۰/۹۵)

(۲) مسئولیت‌پذیری (۰/۹۴)

(۳) تفکر خلاق (۰/۹۳)

- ۴) تغییرپذیری (۰/۹۲)
- ۵) اصول اخلاقی (۰/۹۰)
- ۶) ارتباطات (۰/۸۸)
- ۷) تفکر تحلیلی (۰/۸۶)
- ۸) تصمیم‌گیری مشارکتی (۰/۸۵)
- ۹) موفقیت‌طلبی (۰/۸۴)

نتایج تحلیل عاملی تأییدی به دست آمده برای اولویت‌بندی ابعاد مدل شایستگی کارکنان نسل Z در موسسه آموزشی و تحقیقاتی با نتایج اولویت‌بندی ابعاد توسط مصاحبه با خبرگان یکی می‌باشد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات (ستایش مهر و همکاران، ۱۴۰۰)، (حسینی نسب و همکاران، ۱۴۰۰)، (باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۹)، (کاویانی و همکاران، ۱۳۹۹)، (جعفری نیا و همکاران، ۱۳۹۸)، (نیازی قاضیانی و همکاران، ۱۳۹۸)، (مجیدی قره تپه و همکاران، ۱۳۹۸)، (پوپایتون، ۲۰۲۲)، (دوبرولسکی و همکاران، ۲۰۲۲)، (دانیالی و همکاران، ۲۰۲۲)، (شان و وانگ، ۲۰۲۰)، (استاسکویکا، ۲۰۱۹)، (هورواثووا و همکاران، ۲۰۱۹) و (اگنیپوتری و همکاران، ۲۰۱۸) هم‌راستا است.

پیشنهادهای برگرفته از تحقیق عبارتند از:

- پیشنهادات برای تحقیقات آتی

پژوهش کنونی در پی شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد مدل شایستگی کارکنان نسل Z در مؤسسه آموزشی-تحقیقاتی بوده است که در این راستا ۹ شاخص (شایستگی) و ۳۸ بعد برای مدل شایستگی کارکنان نسل Z شناسایی و اولویت‌بندی شد، لذا :

با توجه به اینکه نمونه‌گیری تنها از خبرگان ساکن در استان صورت گرفت، پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سایر استان‌ها در بین خبرگان مختلف سازمان‌های دولتی در کل کشور نیز مورد بررسی قرار گیرد. این امر به تعمیم نتایج پژوهش کمک شایانی خواهد نمود. همچنین پژوهش‌های آتی می‌تواند شامل مراحل تکمیلی مانند سنجش شرایط علی و زمینه‌ای در حوزه مدل شایستگی کارکنان نسل Z باشد تا بتوان به یک الگو برای مدل شایستگی کارکنان نسل Z دست پیدا کرد.

با اینکه در این پژوهش سعی شد همه عوامل مؤثر بر مدل شایستگی کارکنان نسل Z مؤسسه آموزشی-تحقیقاتی بررسی شود، اما برای شناسایی عوامل مؤثر بر مدل شایستگی کارکنان نسل Z

در این سازمان، بیشتر به مطالعات گذشته تکیه شد و برای تعیین روابط بین عوامل از نظرهای خبرگان شاغل به خصوص مدیران عالی بهره گرفته شد که ممکن است عنصر تعصب و جانبداری بر نتیجه کار تأثیر گذاشته باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در تحقیقات آینده به شناسایی ابعاد مدل شایستگی کارکنان نسل Z در چند سازمان مشخص بپردازند و عوامل مهم در هر جامعه مورد مطالعه را، مشخص کنند. همچنین به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود عوامل مؤثر بر مدل شایستگی کارکنان نسل Z را در سه سطح مدیران عالی، مدیران میانی و مدیران اجرایی بررسی و سطح‌بندی و سپس نتایج را مقایسه کنند.

- پیشنهادات برای پژوهش‌های کاربردی

با توجه به اینکه از بین ابعاد شناسایی شده برای مدل شایستگی کارکنان نسل Z (فناوری‌محور، مسئولیت‌پذیری، تفکر خلاق، تغییرپذیری، اصول اخلاقی، ارتباطات، تفکر تحلیلی، تصمیم‌گیری مشارکتی و موفقیت‌طلبی) بُعد فناوری‌محور بیشترین تبیین‌کنندگی را داشت یا به عبارتی این بُعد اولین بُعد مؤثر در مدل شایستگی کارکنان نسل Z می‌باشد، لذا پیشنهاد می‌شود که در راستای بهبود مدل شایستگی کارکنان، واحد آموزش، تحقیق و توسعه با برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت به صورت منظم و مستمر مباحث مرتبط با فناوری، فناوری‌محوری، صرفه‌جویی در زمان و هزینه، آشنایی با محیط دیجیتال، دانش و نحوه بکارگیری فناوری و ... را در اولویت‌های موضوعات آموزشی خود قرار دهد و در این راستا از به‌روزترین روش‌های تحقیق و پژوهش استفاده نماید.

دومین بُعد شناسایی شده برای مدل شایستگی کارکنان نسل Z مسئولیت‌پذیری است، لذا پیشنهاد می‌شود که واحد کارگزینی و استخدام، هنگام جذب نیروهای تازه‌وارد با برگزاری آزمون‌های علمی و روانشناختی عوامل مهمی همچون تعهد، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری و ... را به درستی بسنجد و این عوامل را ملاک پذیرفتن در آزمون‌های استخدامی قرار دهد.

بُعد سوم مدل شایستگی کارکنان نسل Z تفکر خلاق است، لذا پیشنهاد می‌شود برای تشویق کارکنان به تفکر توأم با خلاقیت، یافتن راهکارهای غیرمتعارف، ذهن پویا و خلاق و ... با دادن استقلال کاری و تفویض اختیار به کارکنان از ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر حمایت شود.

بُعد چهارم مدل شایستگی کارکنان نسل Z تغییرپذیری است، بنابراین پیشنهاد می‌شود با برگزاری سمینارهای درون‌سازمانی و مشارکت در سمینارها و کنفرانس‌های خارج از سازمان عوامل ایجاد

تغییر، انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری نسبت به تغییر به درستی شناسایی شده و با توجه به شرایط خاص سازمان، بومی‌سازی شود.

بعد پنجم شناسایی شده برای مدل شایستگی کارکنان نسل Z اصول اخلاقی است، لذا پیشنهاد می‌شود رعایت اصول اخلاقی، پذیرش منطق، صداقت و درستی و ... در تمام سطوح سازمان سرلوحه انجام وظایف قرار گیرد.

بعد ششم شناسایی شده برای مدل شایستگی کارکنان نسل Z ارتباطات است، لذا پیشنهاد می‌شود با حمایت مالی و تعیین بودجه برای واحد فناوری اطلاعات سازمان، زیرساخت‌های لازم را برای شبکه‌سازی، استفاده از شبکه اجتماعی، برقراری راحت ارتباطات، کار تیمی، متقاعدسازی، مطالبه‌گری و ... فراهم نمایند.

بعد هفتم شناسایی شده برای مدل شایستگی کارکنان نسل Z تفکر تحلیلی است، لذا پیشنهاد می‌شود آینده‌نگری و آینده‌گزینی، دوراندیشی، توجه به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت و ... در چشم‌انداز سازمان مجدداً بازبینی و اصلاح شود.

بعد هشتم شناسایی شده برای مدل شایستگی کارکنان نسل Z تصمیم‌گیری مشارکتی است، لذا پیشنهاد می‌شود با برگزاری جلسات گروهی هدفمند و تسهیل شرایط برقراری ارتباطات بین کارکنان سازمان، تصمیم‌سازی، شناسایی مسئله، جسارت و سرعت بالا، تصمیم‌گیری داده‌محور، پیامدهای تصمیم در آینده، جمع‌آوری اطلاعات از منابع مختلف، تصمیم‌گیری مشارکتی و ... را تسهیل نمود.

بعد نهم شناسایی شده برای مدل شایستگی کارکنان نسل Z موفقیت‌طلبی است، لذا پیشنهاد می‌شود مدیریت سازمان به عنوان الگوی عملی و کاربردی در سازمان، ویژگی‌هایی همچون تلاش و کوشش در راستای کار مورد علاقه، تحقق وظایف، علاقه به یادگیری، خوش‌بینی و ... را سر لوحه کاری خود قرار دهد و از کارکنان با این ویژگی‌ها تقدیر لازم به عمل آید.

۷ مراجع

منابع فارسی

- احمدی، آرش. (۱۴۰۰). آمادگی رهبر نسل Z در محیط کسب و کار VUCA، دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، دامغان، <https://civilica.com/doc/1244905>
- باباشاهی، جبار؛ عربی، محمد؛ شفیعی، میثم. (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با روش تحلیل مضمون. تحقیقات بازاریابی نوین، ۱۰(۴): ۱۵۰-۱۲۷.
- پناهی، سیده معصومه؛ پورکریمی، جواد؛ رمضان، مجید. (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش‌محور. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۸(۱): ۴۶-۲۴.
- حسینی نسب، سید مهدی؛ شامی‌زنجانی، مهدی؛ قلی‌پور، آرین. (۱۴۰۰). ارائه مدل شایستگی مدیر ارشد دیجیتال به عنوان حکمران تحول دیجیتال در سازمان. پردازش و مدیریت اطلاعات، ۳۶(۳): ۸۶۰-۸۳۵.
- ذاکری، زهرا؛ ذاکری، کوثر. (۱۴۰۱). تاثیر انعطاف‌پذیری مغز در سنین کودکی بر تثبیت صفات بومیان دیجیتال. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم رفتاری، تهران.
- ستایش مهر، مهدیه؛ عسکری، آزاده؛ پرداختچی، محمدحسن. (۱۴۰۰). طراحی مدل شایستگی جهت انتخاب مدیران ارشد در وزارت آموزش و پرورش: رویکرد کیفی. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۵(۵۲): ۱۱۱-۱۲۶.
- مجیدی قره تپه، جاوید؛ رضایی، امیر؛ ملک اخلاق، اسماعیل. (۱۳۹۸). شناسایی و بررسی نسل Z و نحوه مدیریت آن‌ها در محیط‌های کاری، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تاکید بر بازاریابی منطقه‌ای وجهانی، تهران، <https://civilica.com/doc/915658>
- نیازی قاضیانی، فرزانه؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ الوانی، سیدمهدی؛ البرزی، محمود. (۱۳۹۸). طراحی مدل شایستگی کارکنان بر مبنای نوع سازمان‌های دولتی ایران. سبک زندگی اسلامی، ۳(۵): ۱۷۱-۱۸۰.

- هل اتایی، سید محمد؛ سنجری، احمدرضا؛ حسن مرادی، نرجس. (۱۴۰۰). تدوین الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی. راهبرد دفاعی، ۱۹(۷۵): ۹۲-۱۲۰.

منابع انگلیسی

- Cardy & Selvarajan.(2019)." Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage", Business Horizons .49, 235—245
- Daniali, S.M.; Barykin, S.E.; Khortabi, F.M.; Kalinina, O.V.; Tcukanova, O.A.; Torosyan, E.K.; Poliakova, S.; Prosekov, S.; Moiseev, N.; Senjyu, T.(2022). An Employee Competency Framework in aWelfare OrganiZation. Sustainability, 14, 2397. <https://doi.org/10.3390/su14042397>.
- Dobrowolski, Z.; Drozdowski, G.; Panait, M.(2022). Understanding the Impact of Generation Z on Risk Management—A Preliminary Views on Values, Competencies, and Ethics of the Generation Z in Public Administration. Int. J. Environ. Res. Public Health, 19, 3868. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073868>
- Dubois, D.Q., Rothwell, W.J., King Stern, D.J & Kemp, L.K.(2017). "Competency – based human resource management", Davies-Black Publishing.
- Howard, P. F., Liang, Z., Leggat, S., & Karimi, L. (2018). Validation of a management competency assessment tool for health service managers. Journal of health organiZation and management, 32(1), 113-134.
- Lang, D., & C. Rumsey.(2019). Business Disruption is here to Stay—what should Leaders Do? Employee Experience—an Answer to the Deficit of Talents, in the fourth Industrial Revolution. 11th IBAB International Conference. 19, 35.
- Liang, Z., Howard, P. F., Leggat, S., & Bartram, T. (2022). Development and validation of health service management competencies. Journal of health organiZation and management, 32(2), 157-175.
- Lievans, F., SanchezZ, J.I., & De Corte, W.(2020)., "Easing the inferential leap in competency modeling: the effects of task-related information and subject matter expertise". Personnel Psychology, 57,881-904.
- Naquim, Sharon S., Holton III, Elwood F.(2018)."Leadership and Managerial Competency Model: A Simplified Process and Resulting Model", Advances in Developing Human Resources,8,144-165.
- Popaitoon, P.(2022). Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resources: A Study of Generation Z. Sustainability, 14, 3626. <https://doi.org/10.3390/su14063626>.
- Rawal, M. S., & Pandey, (2013). e-Learning: Learning for Smart Generation Z. International Journal of Scientific and Research Publications, 3(5), 564.

- Sengupta A., Venkatesh D. N., Sinha A. K. (2019) "Developing performancelinked competency model: a tool for competitive advantage", International Journal of Organizational Analysis, 21(4):504-527.
- Smithfield, S. (2018). emotional and social competence inventory, Hay Group Accreditation Programs. Pennsylvania: Hay Acquisition Company I, Inc.
- Young. Katie (2018). Three Differences in how Gen Z and Millennials use social media, Access in: <https://wearesocial.com/blog/2018/03/three-differences-gen-Z-millennials-use-social-media>

Research paper

Developing and prioritizing the competency Model indicators among employees of the Z Generation

Azin taghipour, Sahar Koushky

Received: 14/04/2023

Accepted: 31/05/2023

Abstract

In today's turbulent business world, organizations are searching and competing to identify, attract and retain the best employees. But today's human resources are a little different from the past, developments such as maturity and development to work and the presence of generation Z knowledge forces in all fields, knowledge-oriented organizational processes and the need to develop knowledge at all levels of organizations, the high growth rate of technologies novel. As a result, increasing the role and social responsibility of governments in responding to the increase in the coefficient of social capital and human capital in the growth and development of the country, has directed the new strategies of public administration to the development of meritocracy. They absorb a generation of important technologies with and digital. In this research, it seeks to compile and prioritize the indicators of the competency model in people of generation Z.

Methods: The qualitative statistical population was organizational experts of the Ministry of Defense, 15 of whom were selected by snowball sampling (saturation point). Finally, 9 dimensions, 38 components and 102 questions were identified for the competency model of generation Z employees in organizations under the Ministry of Defense. The dimensions are: technology-oriented, responsibility, creative thinking, changeability, ethical principles, communication, analytical thinking, collaborative decision-making and success seeking. Quantitative method is a descriptive-analytical applied study. In the quantitative part, the statistical population is staff experts of Ministry of Defense organizations (420) and a sample size of 210 people was examined. The reliability of the questionnaire designed by the elites of the organization was determined using Cronbach's alpha criterion ($\alpha = 0.93$). Data were analyzed using SPSS version 20 software and AMOS 18 software through descriptive statistics and confirmatory factor analysis.

Findings: The results of the research show that the 9 dimensions identified for the competency model of generation Z employees are confirmed in the qualitative part and prioritized: technology-oriented, responsibility, creative thinking, changeability, ethical principles, communication, analytical thinking, decision making. It is collaborative and successful.

Key words : Competence, Generation Z , Competency Model

DOI: [10.22034/JSQM.2023.395653.1488](https://doi.org/10.22034/JSQM.2023.395653.1488)