

تدوین مدل شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت های نرم در کارکنان بانک ملی (پژوهش کیفی)

مجید رسولی هرزند^۱

جعفر قهرمانی^۲

امید علی حسین زاده^۳

(تاریخ دریافت ۱۴۰۳/۲/۸ - تاریخ تصویب ۱۴۰۳/۵/۱)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

چکیده

زمینه: برای استفاده و بهره گیری کارمندان برای شرکت ها و سازمانها، رویکرد مهارت نرم می تواند باعث ایجاد بهره وری و پویایی سازمان شود، امری که در دهه های اخیر مورد توجه بسیاری از سازمانها قرار گرفته است. هدف: این پژوهش با هدف تدوین مدل توسعه شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت های نرم در کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی انجام گرفت. روش: پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی بوده که با استفاده از تکنیک تحلیل محتوای کیفی به بررسی یافته های پژوهش پرداخته شده است. این مطالعه بر پارادایم تفسیرگرایی استوار بوده است. داده های این مطالعه با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزش، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران؛ (نویسنده مسئول):

ghahramani@iaum.ac.ir

۳- استادیار گروه مدیریت، واحد شبستر، دانشگاه آزاد اسلامی، شبستر، ایران.

خبرگان دانشگاهی و مدیران و معاونین شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی به دست آمد. جهت نمونه گیری از روش نمونه گیری هدفمند بهره گرفته شد. یافته ها: نتایج بررسی حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و نظر متخصصان منجر به شناسایی ده مؤلفه شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم شد. این مؤلفه‌ها شامل شایستگی مدیریت استراتژیک، پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته‌ای، شایستگی تفکر سیستمی، شایستگی هنجاری، شایستگی تفکر آینده نگر، شایستگی بین فردی، شایستگی درون فردی، شایستگی سازگاری، شایستگی در نوآوری و شایستگی حرفه ای بود. نتیجه گیری: توجه به مهارت‌های نرم تدوین شده در این پژوهش و بسترسازی برای جذب، توسعه، هدایت و ارتقاء کارکنان بانک ها مبتنی بر این مهارت ها می تواند بسیار اثربخش و کارآمد باشد و منجر به بهبود کارکرد سیستم بانکی شود.

واژگان کلیدی: شایستگی های سازمانی، مهارت‌های نرم، مطالعه کیفی.

مقدمه

اصطلاح شایستگی ها اولین بار در دهه ۱۹۷۰ توسط دیوید مک کللند (اسپنسر و اسپنسر^۱، ۱۹۹۳) معرفی شد. مدل‌های شایستگی شامل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های لازم برای عملکرد مؤثر در یک موقعیت شغلی است (شیت، پاتیل و چاندوارکار^۲، ۲۰۱۹). کمپون^۳ و همکاران (۲۰۱۱) اظهار داشتند که یک مدل شایستگی یک نوآوری مهم است که به سازمانها کمک می کند تا بر روی اطلاعات مربوط به شغل و مهارت های پرسنلی برای مدیریت کارکنان تمرکز کنند. پری^۴ (۱۹۹۶) و اولسن^۵ و همکاران (۲۰۰۷) بیان کردند که این مدل ها به دنبال جداسازی مجریان برتر از مجریان متوسط هستند. مفهوم شایستگی جنبه‌های زیادی دارد، اما با

^۱ - Spencer and Spencer

^۲ - Shet, Patil, & Chandawarkar

^۳ - Campion

^۴ - Parry

^۵ - Olesen

یک عامل مشترک: شایستگی‌ها با هدف افزایش عملکرد فرد در محل کار (هافمن^۱، ۱۹۹۹) تعریف می‌شود. شایستگی‌های کارکنان بر مداخلات مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد (پوتنورو و ساهو^۲، ۲۰۱۶). لو و همکاران (۲۰۱۵) بین شایستگی‌های منابع انسانی استراتژیک و عملکردی تمایز قائل شدند و معتقد بودند که شایستگی‌های منابع انسانی استراتژیک برای عملکرد موفق در حوزه منابع انسانی برتر از شایستگی‌های عملکردی منابع انسانی است. ولیو و منطری^۳ (۲۰۱۷) به این نتیجه رسیدند که روابط بین شایستگی‌های مدیریتی مستقل برای عملکرد تجاری مثبت و معنادار است. یانگ و دولویچ^۴ (۲۰۰۹) با شناسایی چهار گروه " شایستگی برتر^۵" مرتبط با عملکرد بالا در نیروی دریایی بریتانیا از رویکرد انتخاب و توسعه رهبری حمایت حمایت کردند. هالابی و همکاران (۲۰۱۷) مقیاس معتبری را برای اندازه‌گیری شایستگی‌های درون‌آفرینی در یک سازمان ایجاد و پیشنهاد کردند. شت و همکاران (۲۰۱۷) چارچوبی را برای بررسی شایستگی‌های رهبری پیشنهاد کردند که جنبه‌های بعدی مختلف مطالعات شایستگی، از جمله مدیریت عملکرد در مدیریت منابع انسانی را پوشش می‌دهد.

هر سازمانی از افراد تشکیل شده است و موفقیت آن عمدتاً به توانمندی نیروی انسانی و نوع همکاری آنها بستگی دارد. سرمایه انسانی یک مؤلفه اساسی برای هر شرکت است و کیفیت آن عمیقاً بر نتایجی که شرکت می‌تواند به دست آورد تأثیر می‌گذارد (واسانتاکوماری^۶، ۲۰۱۹). این امر هم در شرکت‌های خدماتی و هم در شرکت‌های تولیدی اتفاق می‌افتد. در گذشته شرکت‌های تولیدی هر نوع محصول صنعتی عمدتاً به جنبه‌های فنی تولید خود از نظر روش‌شناسی، سیستم‌ها، امکانات، قطعات و غیره توجه داشتند و سعی می‌کردند کارگرانی را از

^۱ - Hoffman

^۲ - Potnuru and Sahoo

^۳ - eliu and Manxhari

^۴ - Young and Dulewicz

^۵ - supracompetency

^۶ - Vasanthakumari

نظر فنی آماده و قادر به انجام وظایفی که استخدام می‌کردند، انتخاب کنند. امروزه این دیدگاه تغییر کرده است و کارگران نه تنها برای توانایی آنها در انجام یک فعالیت خاص، بلکه به ویژه برای شایستگی های عرضی آنها که به آن مهارت های نرم نیز می‌گویند، عنصری کلیدی در نظر گرفته می‌شوند (سیماتی^۱، ۲۰۱۶).

اصطلاح مهارت های نرم برای نشان دادن همه شایستگی هایی که مستقیماً به یک کار خاص مرتبط نیستند استفاده می‌شود. آنها در هر موقعیتی ضروری هستند زیرا عمدتاً به روابط با سایر افراد درگیر در سازمان اشاره می‌کنند (کوان و کوداک^۲، ۲۰۲۴). از سوی دیگر، مهارت های سخت، نشان دهنده قابلیت های خاص برای انجام یک کار خاص است. مهارت‌های نرم به عنوان یک عنصر استراتژیک در هر سازمان صنعتی در نظر گرفته می‌شوند و نه تنها در مرحله استخدام، بلکه در کل دوران حرفه‌ای کارکنان، شایسته توجه بالای مدیران هستند (سریهاری^۳، ۲۰۲۱). کیفیت صنعت، از نظر کیفیت محصول، سازمان، خدمات و زندگی کارگران، به شدت به مهارت‌های نرم کارکنان در هر سطحی بستگی دارد. کیفیت سرمایه انسانی که در هر شرکتی کار می‌کند، سپس نتایجی که می‌توانند به دست آورند، عمدتاً به مهارت های نرم آنها بستگی دارد (واسانتاکوماری، ۲۰۱۹).

مهارت های نرم اهمیت بیشتری در تغییر فضای شغلی دارند. هوش مصنوعی در حال تغییر فضاها و محیط های کاری مدرن است. بازار کار تحت تأثیر شرایط نامطمئن قرار دارد؛ برخی مشاغل بیکار شده اند و از طرفی مشاغل جدید ایجاد می‌شوند (سریهاری، ۲۰۲۱). این اساساً ثابت می‌کند که مهارت های سخت یک فرد می‌تواند به سرعت منسوخ شود، اما مهارت های نرم مانند توانایی یادگیری چیزهای جدید، به عنوان مثال، یادگیری جنبه های شغلی که خودکار نشده اند، انعطاف پذیری، کنار آمدن با تغییرات، حل خلاقانه مشکلات، باعث می‌شود، تقاضای بیشتری داشته باشد (پولیکاو^۴ و همکاران، ۲۰۲۳؛ سریهاری، ۲۰۲۱).

^۱ - Cimatti

^۲ - Cowan & Kodak

^۳ - Sreehari

^۴ - Poláková

بنابراین می توان نتیجه گرفت، مهارت های نرم می تواند کارمندان را قادر سازد تا با پویایی های دائمی در حال تغییر محل کار مرتبط با فناوری های جدید، نگرانی های مربوط به تغییرات آب و هوا، ویروس های جدید و کار از راه دور مقابله کنند. برای گذر از این واقعیت های جدید، که احتمالاً می تواند چالش برانگیز و گمراه کننده باشد، کارکنان باید خود را به ویژگی هایی مانند خودآگاهی، مثبت اندیشی، امید و انعطاف پذیری مجهز کنند. بهینه سازی دانش مهارت های نرم ضروری مانند خودآگاهی، هوش هیجانی، کار تیمی، ارتباطات بین فرهنگی، تفکر انتقادی و مسئولیت پذیری شخصی، تغییراتی هستند که می توانند کارمندان را قادر سازند تا در محل کار خود مرتبط باقی بمانند. بررسی ها نشان می دهد هرچه شایستگی بیشتر مورد نیاز کارفرما باشد، بیشتر مورد استفاده کارکنان قرار می گیرد و کارگران خود را در این شایستگی به نحو مطلوبتری ارزیابی می کنند. در عین حال، آنها نیاز بیشتری دارند و مایلند این شایستگی خاص را آموزش دهند (کرپالیک و همکاران، ۲۰۲۱). کانوکورن، پانگتورن و سوجانیا^۱ (۲۰۱۴) در تحقیقی نشان دادند مهارت های نرم که باعث کارایی معلمان و مدیران می شوند شامل: مهارت های ارتباطی، مهارت های تفکر و مهارت های حل مسئله، نیروی کار تیمی، یادگیری مادام العمر و مدیریت اطلاعات، توسعه نوآوری، اخلاق و حرفه ای بودن و مهارت های رهبری می شود.

با توجه به آنچه گفته شد، کیفیت کارکنان در بازار کار، انطباق سریع آنها با خواسته های کارفرمایان یا تغییر احتمالی تخصص در کوتاه مدت، از ویژگی های ضروری و مهم روزافزون است. در حال حاضر مهارت های نرم به یک مؤلفه بسیار مهم در سازمان ها تبدیل شده اند، برجسته کردن مهارت های فنی و توسعه آن ها سخت تلقی نمی شود، اما به دست آوردن متخصصان واجد شرایط و دارای مهارت های نرم لازم برای یک سازمان، تا حدودی دشوار است. بنابراین، کارفرمایان به دنبال کارکنانی با مهارت های ویژه هستند، زیرا آموزش کارکنان در مهارت های نرم آسان تر از مهارت های سخت است. در حوزه صنعت بانکداری که نیازمند وجود کارکنان با مهارت های بالا می باشد، شناسایی عواملی که بر توسعه شایستگی های سازمانی

^۱ - Kanokorn, Pongtorn & Sujanya

منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم در آنان، می تواند تا حدودی کاستی های موجود در این حوزه را کاهش دهد و عملکرد سازمان را در محیط رقابتی افزایش دهد. همانطور که تحقیقات پیشین نشان می دهند، مهارت‌های نرم بسیار مورد توجه کارفرمایان می باشد. در عین حال، این گزارش ها همچنین نشان می دهد که بسیاری از کارفرمایان از مهارت ها و عملکردهای کارکنان خود ناراضی هستند. علاوه بر این، جهانی شدن روزافزون منجر به فراخوانی مهارت‌های نرم چندگانه در طیف وسیعی از مشاغل شده است که می توانند در زمینه های مختلف به خوبی عمل کنند. با در نظر گرفتن هر دو جنبه، بررسی عواملی که به تقویت مهارت های نرم کارکنان کمک کند، مهم است. از طرفی نوع و سطح مهارت‌های مورد نیاز صنعت، سریع تر از همیشه در حال تغییر است. سطح شایستگی مورد نیاز در مهارت های سخت در حال کاهش است، و نیاز است آموزش داخلی و نیازهای توسعه حرفه ای مستمر کارکنان در سطح مهارت‌های نرم افزایش یابد.

بنابراین با توجه به مطالب مذکور پژوهش حاضر با هدف پاسخگویی به این سوال است که مدل توسعه شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم در کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی کدام است؟

پیشینه پژوهش

طبق تحقیقات انجام شده در دانشگاه های هاروارد و استنفورد، تنها ۱۵ درصد از موفقیت شغلی توسط مهارت های سخت شما تأمین می شود، در حالی که ۸۵ درصد دیگر توسط مهارت های به اصطلاح نرم. "مهارت های نرم مقادیر کمی دارند، اما باعث بهبود یا شکستن حرفه شما می شوند" (پگی کلاوس، به نقل از کالیچاک^۱ و همکاران، ۲۰۱۵).

«مهارت‌های نرم» با برخی از اصطلاحات به معنای بسیار نزدیک مرتبط است: «مهارت‌های زندگی»، «ضرب هوش هیجانی»، «مهارت‌های اجتماعی» و «مهارت‌های بین فردی» (کالیچاک و همکاران، ۲۰۱۵). مهارت‌های نرم اصطلاحی است که اغلب با ضرب هوش هیجانی یک فرد، مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی، موهبت‌های اجتماعی، ارتباطات، زبان، عادات شخصی،

^۱ - Kalytchak

رفتار دوستانه، مدیریت افراد، رهبری و غیره مرتبط است که مشخصه روابط با افراد دیگر است (پولاکوا و همکاران، ۲۰۲۳). مهارت‌های نرم، که به عنوان مهارت‌های مردمی نیز شناخته می‌شوند، مکمل مهارت‌های سخت برای بهبود روابط، عملکرد شغلی و آینده شغلی فرد هستند. اغلب گفته می‌شود که مهارت‌های سخت شما را به مصاحبه وای می‌دارد، اما برای به دست آوردن - و حفظ - شغل به مهارت‌های نرم نیاز دارید. برخلاف مهارت‌های سخت، که شامل مجموعه مهارت‌های فنی و توانایی فرد برای انجام برخی وظایف عملکردی می‌شود، مهارت‌های نرم بین فردی هستند و به طور گسترده در سرفصل‌های شغلی و صنایع قابل استفاده هستند. بسیاری از مهارت‌های نرم به جای هر آموزش رسمی به شخصیت افراد گره خورده اند و بنابراین توسعه آنها دشوارتر از مهارت‌های سخت در نظر گرفته می‌شود. مهارت‌های نرم اغلب با ویژگی‌های شخصیتی مانند خوش‌بینی، صداقت و حس شوخ طبعی توصیف می‌شوند. این مهارت‌ها همچنین با توانایی‌هایی که می‌توان تمرین کرد، مانند رهبری، همدلی، ارتباط و جامعه‌پذیری تعریف می‌شود (کالیچاک و همکاران، ۲۰۱۵).

جدول شماره ۱. تعاریف مهارت‌های نرم

محققان	تعاریف	تمرکز تعریف	
		میان فردی	درون فردی
هندارمن و کانتنر (۲۰۱۸)؛ خان (۲۰۱۸)	مهارت‌های نرم، مهارت‌هایی هستند که اغلب به عنوان مهارت‌های بین فردی، انسانی، مردمی یا رفتاری شناخته می‌شوند و بر رفتار شخصی و مدیریت روابط بین افراد تأکید دارند. مهارت‌های نرم در درجه اول ماهیت عاطفی یا رفتاری دارند.	*	

*		مهارت های بین فردی، انسانی، مردمی یا رفتاری مورد نیاز برای به کارگیری مهارت ها و دانش فنی در محل کار.	وبر و همکاران (۲۰۰۹)؛ هندارمن و کانتنر، (۲۰۱۸)؛ ابراهیم و همکاران (۲۰۱۷)
*	*	مهارت های درون فردی مانند توانایی فرد برای مدیریت خود و همچنین مهارت های بین فردی مانند نحوه مدیریت تعاملات خود با دیگران	لیکر و پاول (۲۰۱۱)؛ هندارمن و کانتنر (۲۰۱۸)
*	*	مهارت‌های نرم، مهارت‌های درون فردی و بین فردی (اجتماعی-عاطفی) هستند که برای رشد شخصی، مشارکت اجتماعی و موفقیت در محل کار ضروری هستند. آنها شامل مهارت هایی مانند ارتباط، توانایی کار در تیم های چند رشته ای، سازگار هستند.	کچاگیاس (۲۰۱۱)؛ هندارمن و کانتنر (۲۰۱۸)
*	*	مهارت‌های نرم ویژگی‌های بین فردی هستند که به عنوان مهارت‌های مردمی و ویژگی‌های شخصی نیز شناخته می‌شوند.	روبلز (۲۰۱۲)؛ آلباندا و گبرت (۲۰۱۸)؛ و سلی و همکاران (۲۰۱۷)

منبع: نتایج تحقیق

مهارت‌های نرم را می‌توان به عنوان مهارت‌های زندگی تعریف کرد که رفتارهایی هستند که به طور مناسب و مسئولانه در مدیریت امور شخصی استفاده می‌شوند. آنها مجموعه‌ای از مهارت‌های انسانی هستند که از طریق آموزش یا تجربه مستقیم به دست می‌آیند و برای رسیدگی به مشکلات و سؤالاتی که معمولاً در زندگی روزمره انسان با آن مواجه می‌شوند، استفاده می‌شوند. موضوع بسته به هنجارهای اجتماعی و انتظارات جامعه بسیار متفاوت است. مهارت‌های

زندگی توسط سازمان جهانی بهداشت^۱ (۲۰۰۹) به عنوان "توانایی برای رفتار سازگارانه و مثبت که افراد را قادر می سازد به طور موثر با خواسته ها و چالش های زندگی روزمره مقابله کند" تعریف شده است. آنها نشان دهنده مهارت های روانی-اجتماعی است که رفتار ارزشمند را تعیین می کند و شامل مهارت های بازتابی مانند حل مسئله و تفکر انتقادی، مهارت های شخصی مانند خودآگاهی و مهارت های بین فردی می شود. تمرین مهارت های زندگی به ویژگی هایی مانند عزت نفس، جامعه پذیری و تحمل، به شایستگی های عمل برای اقدام و ایجاد تغییر، و به توانایی هایی برای داشتن آزادی تصمیم گیری در مورد اینکه چه کاری انجام دهید و چه کسی باشید، منجر می شود (سازمان جهانی بهداشت، ۲۰۰۹). آموزش مبتنی بر مهارت های زندگی سابقه طولانی در حمایت از تحول انسانی دارد. آموزش مبتنی بر مهارت های زندگی اکنون به عنوان روشی برای پرداختن به موضوعات مختلف توسعه جوانان و پاسخ های موضوعی از جمله همانطور که در گزارش جهانی جوانان (۲۰۰۳) و برنامه جهانی آموزش حقوق بشر (۲۰۰۴) نقل از کالیچاک و همکاران (۲۰۱۵) در آموزش برای پایداری بیان شده است، شناخته شده است. نتایج مورد انتظار یادگیری شامل ترکیبی از دانش، ارزش ها، نگرش ها و مهارت ها با تأکید ویژه بر مهارت هایی است که به تفکر انتقادی و حل مسئله، خود مدیریتی و مهارت های ارتباطی و بین فردی مربوط می شوند.

مهارت های اجتماعی هر مهارتی است که تعامل و ارتباط با دیگران را تسهیل می کند. قواعد و روابط اجتماعی به شیوه های کلامی و غیر کلامی ایجاد می شود، ارتباط برقرار می شود و تغییر می کند. فرآیند یادگیری این مهارت ها را اجتماعی شدن می گویند. گاهی اوقات به مهارت های بین فردی به عنوان مهارت های مردمی یا مهارت های ارتباطی نیز گفته می شود. مهارت های بین فردی مهارت هایی هستند که فرد برای برقراری ارتباط و تعامل با دیگران از آن استفاده می کند. آنها شامل متقاعدسازی، گوش دادن فعال، تفویض اختیار و رهبری هستند. اصطلاح "مهارت های بین فردی" اغلب در زمینه های تجاری برای اشاره به اندازه گیری توانایی یک فرد

^۱ -World Health Organization (WHO)

برای فعالیت در سازمان های تجاری از طریق ارتباطات اجتماعی و تعاملات استفاده می شود. مهارت های بین فردی نحوه ارتباط افراد با یکدیگر است (سیاهرودین^۱، ۲۰۱۸). مهارت های سخت به توانایی های فنی، ملموس و قابل سنجش مربوط به استفاده از تجهیزات برای یک شغل خاص، مانند رانندگی ماشین، برنامه نویسی کامپیوتری یا جوشکاری اشاره دارد (لیو و لیو^۲، ۲۰۲۱). مهارت های سخت معمولاً از طریق آموزش و تحصیل به دست می آیند و لازمه انجام وظایف شغلی هستند. آنها برای کارهای خاص در یک صنعت که نیاز به تخصص و مهارت خاصی دارند، مانند جوشکاری، حسابداری و استفاده از چاپگر سه بعدی ضروری هستند. همانطور که محققان خاطرنشان می کنند، مهارت های سخت نیز در طول مسیر کار و تحصیل به طور متفاوتی تعریف می شوند. فردی با پیشینه در علوم کامپیوتر ممکن است مهارت های سخت را به عنوان توانایی های فنی مورد نیاز برای توسعه نرم افزار تعریف کند، در حالی که فردی با پیشینه طراحی ممکن است مهارت های سخت را به عنوان توانایی های هنری مورد نیاز برای طراحی گرافیک تعریف کند. اهمیت مهارت های سخت مدت ها است که در محل کار اذعان شده است، به ویژه به این دلیل که دستکاری این مهارت ها اغلب به نتایج عملکرد قابل اندازه گیری منجر می شود (هندرمن و کانتنر^۳، ۲۰۱۸). در نتیجه، آنها معمولاً در طول فرآیندهای استخدام مورد تأکید قرار می گیرند و مشخص شده است که نقش تعیین کننده ای در تصمیم گیری های استخدام کارفرمایان دارند (هوبر^۴، ۲۰۱۸). در واقع، هم انگیزه و هم مهارت های سخت نقش مهمی در عملکرد مثبت شغلی دارند (هندارمن و کانتنر^۵، ۲۰۱۸). در ادامه به مختصری از تحقیقاتی که در زمینه توسعه مهارت های نرم انجام شده است پرداخته می شود.

بوستانی راد، الوانی و حمیدی زاده (۱۴۰۱) تحقیقی با موضوع نیازسنجی برنامه های یادگیری و

^۱ - Syahrudin

^۲ - Lyu and Liu

^۳ - Hendarman and Cantner

^۴ - Huber

^۵ - Hendarman and Cantner

توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی انجام دادند. عدم توجه به تفاوت‌های ماهوی میان مهارت‌های نرم و سخت در مرحله نیازسنجی، سبب بروز مشکلات در مراحل بعدی فرآیند توسعه کارکنان خواهد گردید. بر این اساس ابتدا مولفه‌های مهارت‌های نرم منابع انسانی با استفاده از روش مرور نظام‌مند، شناسایی گردید؛ سپس جهت شناسایی سایر اجزاء نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم، با ۲۳ تن از خبرگان امر آموزش و توسعه منابع انسانی مصاحبه نیمه‌ساختار یافته صورت گرفته و تحلیل مضمون انجام شد. در ادامه نیز اعتبار یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون با بهره‌گیری از روش دلفی و استفاده از آمار توصیفی محاسبه گردید و با دستیابی به اجماع حداکثری پانلیست‌های شرکت‌کننده در تحقیق تأیید شد. در نهایت مهارت‌های نرم با ۲۰ مولفه، در دو دسته مهارت‌های نرم فردی و اجتماعی و اجزاء نیازسنجی با دو مضمون اصلی، چهار مضمون فرعی و هشت کد شناسایی گردید. عدم توجه درخور سازمان‌های دولتی به مهارت‌های نرم نشان‌دهنده نیاز این نوع سازمان‌ها به طراحی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی بوده و همچنین شایسته است تا در مرحله نیازسنجی، به مدون بودن مهارت‌های نرم در شرح مشاغل سازمان توجه نموده و دسته‌بندی لازم میان مشاغل مدیریتی و غیرمدیریتی به لحاظ نوع نیاز به مهارت‌های نرم مشخص گردد.

منظم ابراهیم پور، رحیم نیا، فراچی و پاکدامن (۱۴۰۱) تحقیقی با موضوع شناسایی مهارت‌های نرم مورد نیاز نیروی کار پرستاری بیمارستان در سلسله مراتب سازمانی انجام دادند. مهارت‌های سازمانی به دو دسته نرم و سخت شناخته می‌شوند، که در این بین مهارت‌های نرم به علت ماهیت آن بیش از دیگری مورد چالش است. این پژوهش با استراتژی پدیدارشناسی، مهارت‌های نرم مورد نیاز پرستاران بیمارستان خصوصی در فرایند مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان سازمانی، ۵ مولفه مهارت‌های پایه/عمومی، مهارت اجتماعی، مهارت حل مسئله، مهارت مرتبط با سیستم، مهارت مدیریت منابع و ۲۰ زیرمولفه گوش دادن موثر، مهارت کلامی، خودبراندازی، فهم متون، بلوغ فکری سازمانی، نگارش، تفکر نقادانه، نظارت، درک اجتماعی، خدمت رسانی، آموزش، هماهنگ سازی، متقاعدسازی، حل مسئله در شرایط بحرانی، تصمیم‌گیری، درک و تحلیل سیستم، درک و ارزیابی سیستم، مدیریت زمان، مدیریت منابع انسانی، و مدیریت دارایی‌ها احصا نمود. کرپالیک و همکاران (۲۰۲۱) تحقیقی با موضوع شکل‌گیری صلاحیت‌های

حرفه ای و مهارت های نرم کارکنان ادارات دولتی برای توسعه حرفه ای پایدار انجام دادند. داده ها در سال ۲۰۲۰ از طریق پرسشنامه از ۲۴۵ کارمند در پست های مربوطه جمع آوری شد. نتایج نشان داد هرچه شایستگی بیشتر مورد نیاز کارفرما باشد، بیشتر مورد استفاده کارکنان قرار می گیرد و کارگران خود را در این شایستگی به نحو مطلوبتری ارزیابی می کنند. در عین حال، آنها نیاز بیشتری دارند و مایلند این شایستگی خاص را آموزش دهند. روند قابل توجهی در مورد مدیران شناسایی شده است. مهارت های نرم بیشتر مورد استفاده قرار می گیرند و کارمندان مایلند آنها را بیشتر آموزش دهند. کمترین علاقه به آموزش مدیریت پروژه نشان داده می شود. در مورد صلاحیت های حرفه ای، سیستم های دیجیتال بیشترین استفاده و مورد نیاز را دارند. این تحقیق روندهایی را در توسعه فن آوری های مدرن، دیجیتالی سازی و سیستم های اطلاعاتی پیشنهاد می کند که به کار مؤثر در مدیریت دولتی کمک می کند. توسعه مهارت های نرم در کارکنان رده بندی و اجرایی نیز مورد نیاز خواهد بود.

بای^۱ (۲۰۲۱) تحقیقی با موضوع نقش فناوری دیجیتال در تغییر شایستگی های سازمانی تأثیرگذار بر اقتصاد سبز: نقش تعدیل کننده پنهان تولید دانش انجام دادند. یافته های این مطالعه نشان می دهد که فناوری دیجیتال مزایای زیادی مانند تمرکز، دسترسی به بازارهای جدید و شفافیت را برای سازمان ها به همراه داشته است که تنها به دلیل استفاده از فناوری دیجیتال در عملیات تجاری از راه دور امکان پذیر شده است. با این حال، نقش تعدیل کننده پنهان تولید دانش تنها برای شفافیت قابل توجه است. این مقاله تحقیقاتی مزایای مهم استفاده از فناوری در دنیای شرکت ها را برجسته می کند. همچنین، به گسترش شبکه پنهان کردن دانش، رسیدگی به تعدیل پنهان تولید دانش و گسترش پیامدهای شناخته شده فناوری دیجیتال که بر پنهان کردن دانش تأثیر می گذارد، کمک می کند.

سریهاری^۲ (۲۰۲۱) تحقیقی با موضوع مهارت های نرم ضروری برای موفقیت در محل کار انجام دادند. این مقاله به عواملی می پردازد که در اذعان به اهمیت مهارت های نرم در محل کار نقش

^۱ - Bai

^۲ - Sreehari

داشته‌اند و همچنین راه‌هایی را ارائه می‌کند که از طریق آنها دانش مهارت‌های نرم را می‌توان برای بالا رفتن از نردبان شغلی غنی کرد. فهرستی از مهارت‌های نرم کلیدی مانند خودآگاهی، هوش هیجانی، کار تیمی، ارتباطات بین فرهنگی و مسئولیت‌پذیری شخصی را پیشنهاد می‌کند که انتظار می‌رود این مهارت‌ها تغییردهنده بازی باشند. امید است که دانش کارکنان در مورد مهارت‌های نرم ضروری آنها را قادر سازد تا در محل کار خود به متخصصانی سازنده و آگاه تبدیل شوند.

روش

طرح پژوهش و شرکت کنندگان: پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی بوده که با استفاده از تکنیک تحلیل محتوای کیفی به بررسی یافته‌های پژوهش پرداخته شده است. این مطالعه بر پارادایم تفسیرگرایی استوار بوده است. داده‌های این مطالعه با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران و معاونین شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی به دست آمد. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند بهره گرفته شد.

در پایان ۱۲ مصاحبه انجام گرفت. برای رسیدن به سطح اشباع نیز، با انجام هر مصاحبه، داده‌های آن مصاحبه پیاده‌سازی و به تحلیل و کدگذاری پرداخته شد. دلیل این کار هم افزایش سطح آگاهی محقق نسبت به ماهیت مفهوم مورد بررسی و هم احتمالاً اریبیهایی که ممکن است چارچوب مصاحبه دچار آن شود. کدگذاریها تا دو سطح باز مرتبه اول و باز مرتبه دوم انجام می‌شد تا بهتر بتوان کدهای مشترک را شناسایی نمود و نقطه اشباع را پیدا کرد. یعنی جایی که دیگر محقق کد جدیدی را نتواند از دل مصاحبه‌ها استنباط نماید. این فرآیند تا مصاحبه دوازدهم ادامه داشت و در نهایت مصاحبه‌ها به سطح اشباع رسیدند و دیگر مصاحبه‌ای انجام نگرفت.

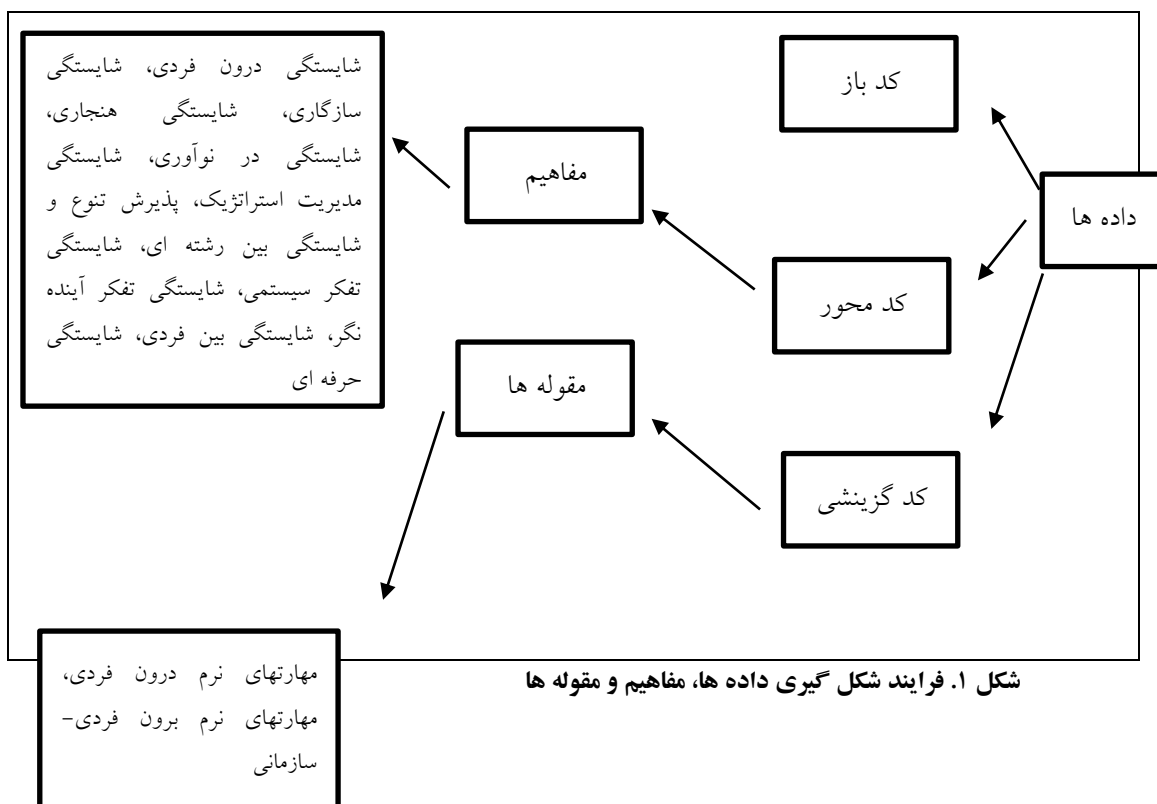
ب) ابزار: جهت تدوین محورهای مصاحبه، مبتنی بر مبانی نظری پژوهش اقدام شد. بدین ترتیب که، محقق بر اساس مطالعه‌ای که در زمینه مفهوم توسعه شایستگی‌های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم به عنوان مقوله اصلی در پژوهش، انجام داده بود، به طراحی محورهای مصاحبه در قالب ده سؤال اقدام نمود. از آنجایی که بنا بود داده‌ها بر مبنای این محورها گردآوری گردد، نیازمند تأییدپذیری از سوی خبرگان دانشگاهی داشت. به همین خاطر، با هماهنگی اساتید، مصاحبه‌نامه در اختیار هفت تن از اساتید مدیریت دولتی و منابع

انسانی قرار گرفت تا نظر و دیدگاهشان را درباره محورها و خروجی که می توان با توجه به هدف تحقیق داشت، اعلام کنند. ده سؤال زیر به عنوان محورهای نهایی مصاحبه نامه در نظر گرفته شد:

- ۱- سابقه فعالیت و نوع فعالیت شما بیشتر در چه حوزه ای است؟
- ۲- تحصیلات شما در چه سطحی بوده و آیا متناسب با تحصیلات خود در این حوزه فعالیت می کنید؟
- ۳- به نظر شما شایستگی هایی که در یک سازمان باید مورد توجه قرار بگیرد کدام موارد است؟
- ۴- آیا شایستگی های سازمانی با مهارت‌های نرم ارتباط دارند؟ آیا این ارتباط سطحی است یا اینکه می تواند عمیق و پیچیده باشد؟
- ۵- کدام یک از مهارت‌های نرم می توانند با شایستگی های سازمانی بیشترین ارتباط را داشته باشند؟
- ۶- نقش شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم در سیستم بانکی چگونه است؟
- ۷- آیا شایستگی های سازمانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم بر عملکرد کارکنان تاثیر می گذارد؟ اگر بله این تاثیر به چه صورت است؟
- ۸- آیا در فرایند استخدام در بانک، به شایستگی های افراد متقاضی توجه می شود؟ اگر بلی، این شایستگی ها چه مواردی باید باشد؟
- ۹- مدیران هنگام بررسی شایستگی های افراد به چه مواردی دقت می کنند و اینکه این شایستگی ها چگونه سنجیده می شوند؟
- ۱۰- کارکنان برای ارتقا به سطح بالاتر به چه شایستگی ها و مهارتهایی نیاز دارند؟

یافته ها

پس از پیاده سازی متن مصاحبه ها، مفاهیم و مقوله ها حاصل از داده های مصاحبه پس از تحلیل کدهای باز، محوری و گزینشی، استخراج شده اند که در شکل زیر آمده است.



جدول ۲. خلاصه فرایند کدگذاری داده های کیفی برگرفته از مصاحبه ها

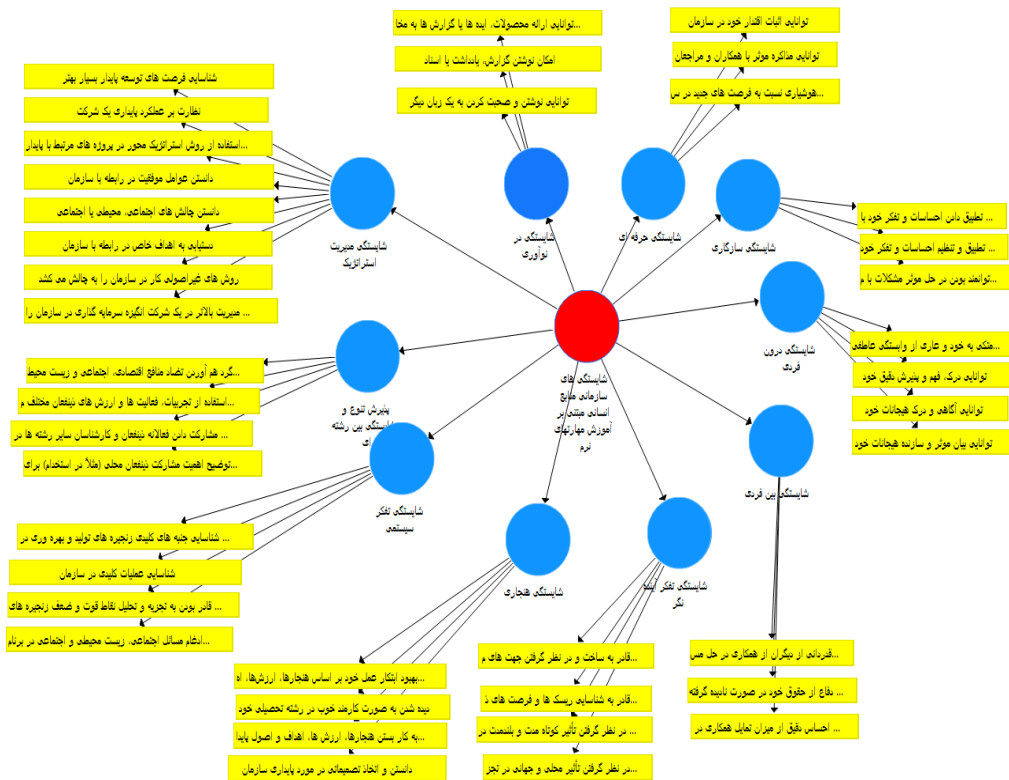
کدهای باز برجسته	کدهای محور	کدهای انتخابی
توانایی درک، فهم و پذیرش دقیق خود، توانایی آگاهی و درک هیجانات خود، توانایی بیان موثر و سازنده هیجانات خود، متکی به خود بودن و عاری از وابستگی عاطفی به دیگران	شایستگی درون فردی	مهارت های نرم درون فردی
تطبیق احساسات و تفکر با واقعیت بیرونی، تطبیق و تنظیم احساسات و تفکر با موقعیت های جدید، حل موثر مشکلات با ماهیت شخصی و بین فردی	شایستگی سازگاری	

	شایستگی هنجاری	بهبود ابتکار عمل بر اساس هنجارها، ارزش‌ها، اهداف و اصول پایداری، دیده شدن در رشته تحصیلی خود به عنوان کارمند خوب و وظیفه شناس، به کار بستن عملی هنجارها، ارزش‌ها، اهداف و اصول پایداری، توضیح و اتخاذ تصمیمات درست و مفید
	شایستگی در نوآوری	توانایی روشن سازی نظر و دیدگاه خود به دیگران در خصوص ایده های نوآورانه در سازمان، توانایی ارائه محصولات، ایده ها یا گزارش ها به مخاطبان ، امکان نوشتن گزارش، یادداشت یا اسناد ، توانایی نوشتن و صحبت کردن به یک زبان دیگر
مهارت‌های نرم برون فردی- سازمانی	شایستگی مدیریت استراتژیک	به چالش کشاندن روش های غیروصولی کار در سازمان، شناسایی فرصت های توسعه پایدار، تبدیل چالش های اجتماعی و محیطی سازمان به فرصت، انگیزه دادن به مدیریت بالاتر در یک شرکت در جهت سرمایه گذاری منافع سازمان، درگیر کردن اشخاص مهم و کارآمد در جهت دستیابی به اهداف خاص در رابطه با سازمان، آشنایی با مراحل و گام هایی برای موفقیت در جهت اهداف اساسی سازمان استفاده از یک روش استراتژیک کار در پروژه های مرتبط با پایداری (طراحی، آزمایش، اجرا)، توانایی نظارت بر عملکرد پایداری سازمان
	پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته ای	ادغام و یکپارچه سازی تضاد منافع اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی، استفاده از تجربیات، فعالیت ها و ارزش های ذینفعان مختلف در پرداختن به مسائل پایداری، مشارکت فعالانه ذینفعان و کارشناسان سایر رشته ها در رسیدگی به مسائل پایداری، توضیح و تبیین اهمیت مشارکت ذینفعان محلی (مثلاً در استخدام) برای سازمان
	شایستگی تفکر سیستمی	شناسایی جنبه های کلیدی زنجیره های تولید و بهره وری در سازمان، شناسایی عملیات کلیدی در سازمان و آشنایی با تأثیرات احتمالی منفی بر محیط سازمان، توانایی تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف زنجیره های تولید، پیشنهاد بهبود برای کاهش اثرات منفی بر محیط سازمانی، ادغام مسائل اجتماعی، زیست محیطی و اجتماعی در برنامه های آینده سازمان
	شایستگی تفکر آینده نگر	توانایی ساخت و در نظر گرفتن جهت های مختلف برای آینده سازمان، شناسایی ریسک ها و فرصت های ذاتی تحولات حال و آینده سازمان، تجزیه و تحلیل و ارزیابی سناریوهای کوتاه مدت و بلند مدت برای اقدام درست و سازنده، تجزیه و تحلیل و ارزیابی سناریوها در مقیاس محلی و جهانی برای اقدام مفید در سازمان.

	شایستگی بین فردی	قدردانی از دیگران بخاطر همکاری با او در حل مسائل پیچیده، دفاع از حق و حقوق خود در صورت نادیده گرفته شدن توسط افراد در سازمان، درک میزان همکاری دیگران در همکاری پروژه (ها) در سازمان
	شایستگی حرفه ای	توانایی اثبات اقتدار خود در سازمان ، توانایی مذاکره موثر با همکاران و مراجعان ، هوشیاری و اهمیت دادن نسبت به فرصت های جدید در سازمان

منبع: نتایج تحقیق

مطابق با جدول فوق ۴۱ زیر مولفه (مقوله فرعی) و ۱۰ مولفه اصلی شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت های نرم طبق دیدگاه خبرگان به دست آمده است. پس از نهایی کردن مضامین ، با ادغام آنها به واسطه معانی مفهومی و اتکا به ادبیات نظری، در نهایت مدل اولیه در قالب ۱۰ مولفه اصلی شایستگی مدیریت استراتژیک، پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته ای، شایستگی تفکر سیستمی، شایستگی هنجاری، شایستگی تفکر آینده نگر، شایستگی بین فردی، شایستگی درون فردی، شایستگی سازگاری، شایستگی در نوآوری، شایستگی حرفه ای دسته بندی شدند. مدل نهایی پژوهش بر مبنای این مقولات نهایی در شکل زیر ترسیم شده است.



شکل ۲. مدل شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت های نرم (برگرفته از کدگذاری مصاحبه ها)

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف تدوین مدل توسعه شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت های نرم در کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی انجام گرفت در ادامه به بررسی بیشتر نتایج و یافته های همسو پرداخته می شود.

با استفاده از مطالعات ادبیات پژوهش لیستی از عوامل یا شاخصهایی را که در توسعه شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت های نرم بودند شناسایی شدند و سپس بر اساس غربالگری های متعدد و حذف شاخصهای تکراری یا مترادف، در نهایت ۱۰ شاخص شناسایی شد که عبارتند از شایستگی مدیریت استراتژیک، پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته ای، شایستگی تفکر سیستمی، شایستگی هنجاری، شایستگی تفکر آینده نگر، شایستگی بین

فردی، شایستگی درون فردی، شایستگی سازگاری، شایستگی در نوآوری و شایستگی حرفه ای بود. نتایج یافته های پژوهش با یافته های بوستانی راد، الوانی و حمیدی زاده (۱۴۰۱)، جوانی، حیدری و اناری نژاد (۲۰۲۰)، کرپالیک و همکاران (۲۰۲۱)، آخمیدونا (۲۰۲۱) و بای (۲۰۲۱) همسو است.

سه رویکرد غالب به مفهوم شایستگی را می توان متمایز کرد (دیلامار و وینترتون، ۲۰۰۵). در رویکرد کارکردگرایانه رفتاری یا کار محور، شایستگی های فردی از شرح وظایف دقیقی که برای انجام وظایف کاری خاص و سپس تبدیل آن فعالیت ها به ویژگی های شخصی محور هستند، مشتق می شوند (سندبرگ، ۲۰۰۰). یک انتقاد اساسی از رویکرد رفتاری-کارکردگرا این است که فهرستی از فعالیت های کاری دانش، مهارت ها و نگرش های لازم برای انجام کارآمد آن فعالیت ها را در بر نمی گیرد (ایرات، ۱۹۹۴).

در واکنش به این انتقادات، رویکرد عمومی یا کارگر محور به مفهوم شایستگی پدیدار شد (ایرات، ۱۹۹۴؛ سندبرگ، ۲۰۰۰). رویکرد عمومی شایستگی را به عنوان مجموعه ای از ویژگی هایی می بیند که کارکنان دارند و معمولاً به عنوان دانش، مهارت ها، نگرش ها و ویژگی های شخصی مورد نیاز برای عملکرد مؤثر کار نشان داده می شوند. بر اساس این رویکرد، شایستگی بر حسب ویژگی های اساسی افراد تعریف می شود که به طور علی با عملکرد مؤثر یا برتر در یک شغل مرتبط هستند، در سراسر موقعیت ها قابل اعمال هستند و برای مدت زمان نسبتاً طولانی دوام می آورند (بویاتزیس، ۲۰۰۸). محققان در این رویکرد بر مشاهده افراد موفق و مؤثر برای تعیین تفاوت این افراد با مجریان کمتر موفق تمرکز می کنند. با این حال، نمایه های حاصل از این رویکرد اغلب خیلی کلی هستند، در نتیجه ویژگی های زمینه ای شایستگی ها را از دست می دهند و بنابراین استفاده در عمل حرفه ای دشوار است (ایرات، ۱۹۹۴؛ اوساگی و همکاران، ۲۰۱۶).

مطالعات اخیر در مورد مفهوم شایستگی فردی شامل ماهیت فعالیت حرفه ای وابسته به زمینه است و بنابراین مفهوم سازی جامع تری ارائه می دهد (دیلامار و همکاران، ۲۰۰۵؛ ویسلینک و همکاران، ۲۰۱۰). این رویکرد جامع به شایستگی، یا رویکرد چند روش گرا (سندبرگ، ۲۰۰۰)، می تواند به عنوان ادغام رویکرد کارکردگرا و عمومی در نظر گرفته شود. با پیروی از رویکرد

جامع، شایستگی در این تحقیق به عنوان توانایی یکپارچه عملکرد محور یک فرد برای رسیدن به دستاوردهای خاص تعریف می شود. "یکپارچه" به مجموعه ای منسجم و پیچیده از دانش، مهارت ها، نگرش ها و تعیه آنها در زمینه ای که عملکرد موفق باید در آن اتفاق بیفتد، اشاره دارد (مولدر، ۲۰۱۴). به گفته سوانستروم، لوزانو-گارسیا و رو (۲۰۰۸) یک عامل تغییر موفق برای پایداری باید دانش محیطی، اقتصادی و اجتماعی مربوط به پایداری (یعنی عنصر دانش شایستگی) را داشته باشد. علاوه بر این، عامل تغییر باید یک سیستم ارزشی برای حمایت از اقدامات خود داشته باشد (به عنوان مثال، عنصر نگرش شایستگی). علاوه بر این، عامل تغییر باید توانایی انجام وظایف پایداری (به عنوان مثال، عنصر مهارتی شایستگی) را داشته باشد. تلاش های قابل توجهی، هرچند بیشتر مفهومی، در تبدیل این توانایی ها برای عوامل تغییر به شایستگی ها در دهه گذشته انجام شده است (ریکمان، ۲۰۱۲). محققان مختلف برگرفته از تحقیقات در مورد شایستگی های توسعه پایدار، شایستگی هایی را برای توسعه پایدار در زمینه شغلی و حرفه ای شناسایی کرده اند. اکثر این مطالعات رویکرد جامع یا چند روش گرا را برای شایستگی در به کارگیری این شایستگی ها در زمینه کسب و کار به کار می بردند. به عنوان مثال، کار هیسلبارس و شالتیگر (۲۰۱۴) بر زمینه سازی شایستگی ها برای توسعه پایدار در یک زمینه کاری متمرکز است. بر اساس تجربیات فارغ التحصیلان آنها پنج شایستگی کلیدی را برای عوامل تغییر برای پایداری پیشنهاد می کنند. اوساگی و همکاران (۲۰۱۶) نتایج حاصل از بررسی ادبیات سیستماتیک را با نتایج ۲۸ مصاحبه با مدیران ترکیب کرد تا مجموعه ای از هشت شایستگی مرتبط را گردآوری کند. در این زمینه ویسلینک و همکاران (۲۰۱۵) یک مطالعه تجربی را برای تجزیه و تحلیل شایستگی های فردی برای مدیران درگیر در شیوه های مدیریت پایدار شرکتی انجام دادند و پنج شایستگی را شناسایی کردند که بسیار با وظایف اصلی انجام شده توسط مدیران مطابقت دارد. در نهایت، لانس و همکاران (۲۰۱۴) چارچوبی از هفت شایستگی را برای کارآفرینی پایدار بر اساس گروه های کانونی با معلمان درگیر در آموزش کارآفرینی و با انجام یک تحلیل عاملی اکتشافی بر روی این نظرسنجی که در آن هفت شایستگی مورد بررسی قرار گرفت، شناسایی کردند.

علیرغم استفاده از برخی از شایستگی های اولیه یکسان، گنجاندن شایستگی های کلیدی در بین مطالعات مختلف متفاوت است. در جایی که اوساگی (۲۰۱۶)، لانس و همکاران (۲۰۱۴) و

هیسلبارس و شالتیگر (۲۰۱۴) اهمیت شایستگی هنجاری را نشان می دهند، مطالعه تجربی انجام شده توسط ویسلینک و همکاران (۲۰۱۵) به این جهت اشاره نکرد. آن‌ها استدلال می کنند که این می تواند نتیجه صلاحیت هنجاری باشد که قبلاً در رفتار مدیران درونی شده است یا فقدان ساختاری رفتار هنجاری در این زمینه خاص کاری/کسب و کار باشد (ویسلینک و همکاران، ۲۰۱۵). شایستگی دیگری که مورد بحث قرار گرفته است، شایستگی تفکر پیش بینی/آینده نگر است (هر دو کلمه برای ساختار کم و بیش یکسانی استفاده می شوند). ریکمان (۲۰۱۲) این را به عنوان یکی از مهم ترین شایستگی ها معرفی می کند، و همچنین به طور تجربی در کار لانس و همکاران (۲۰۱۴) و اوساگی و همکاران (۲۰۱۶) یافت می شود. با این حال، ویسلینک و همکاران (۲۰۱۵) این شایستگی را به عنوان یک شایستگی کلیدی در نظر نگرفتند. دلیل عدم گنجاندن این شایستگی به نظر می رسد مستقیماً با زمینه خاص که در آن آنها در مورد اعمال شایستگی ها تحقیق کرده اند، مرتبط باشد. آنها استدلال می کنند که در مراحل بالغ تر فرآیند اجرایی، تفکر آینده نگر نسبت به مراحل آغازین اهمیت کمتری دارد. نمونه آنها شامل شرکت هایی بود که در مراحل بالغ تر بودند، که می توانست فقدان شایستگی تفکر آینده نگر را توضیح دهد. همچنین پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته ای توسط برخی محققین پشتیبانی نمی شود. لانس و همکاران (۲۰۱۴) و ویسلینک و همکاران (۲۰۱۵) اهمیت این شایستگی را تصدیق می کنند اما در مطالعات هیسلبارس و شالتیگر (۲۰۱۴) و اوساگی و همکاران (۲۰۱۶) گنجانده نشده است.

از طرفی مجموعه ای قوی از تحقیقات در مورد مهارت های نرم مورد نیاز در صنایع خاص وجود دارد. روبلز (۲۰۱۲) از مدیران کسب و کار خواست تا ده مهارت نرمی را که برای کارکنان جدید مهم ترین آنها می دانستند شناسایی کنند و فهرستی از ۵۱۷ مهارت نرم را جمع آوری کرد. روبلز (۲۰۱۲) سپس ده مهارت برتر فهرست شده را شناسایی کرد و پرسشنامه ای ایجاد کرد که از مدیران اجرایی خواست تا این مهارت ها را به ترتیب اهمیت رتبه بندی

کنند. با اتخاذ یک رویکرد شبه قوم نگاری، ویندلز، مالیا و برویلز^۱ (۲۰۱۳) مهارت های نرم خاصی را که بیشترین کاربرد را در صنعت تبلیغات داشتند، بررسی کردند. تحقیقات در مورد نیازهای مهارتی در زمینه علوم کتابداری و اطلاع رسانی نیز مهارت های نرم ضروری برای موفقیت در زمینه در حال تکامل را مورد بررسی قرار داد (استفنز^۲، ۲۰۱۳).

توجه به مهارت‌های نرم تدوین شده در این پژوهش و بسترسازی برای جذب، توسعه، هدایت و ارتقاء کارکنان بانک ها مبتنی بر این مهارت ها می تواند بسیار اثربخش و کارآمد باشد و منجر به بهبود کارکرد سیستم بانکی شود. بنابراین توصیه می شود رؤسای بانکها جهت بهبود روند گزینش، بهبود برنامه های توسعه و تقویت روند ارزیابی عملکرد کارکنان خود، در کنار توجه به مهارت‌های سخت و فنی به مهارت‌های نرم نیز توجه داشته باشند و آنها را نیز مورد بررسی قرار دهند. همچنین برای تقویت شایستگیهای سازمانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم، پیشنهاد می شود که شیوه های نوین آموزشی و تکنیکهای الگوسازی و مدل کردن داده ها برای کارکنان در اولویت قرار گیرد؛ ضمن آنکه به منظور ایده یابی و تجاری سازی خدمات جدید باید فرایند توسعه خدمات به درستی برای کارکنان تبیین شود. باتوجه به اینکه شایستگی های سازمانی به عنوان یکی از عوامل ارتقای عملکرد شغلی است و نقش حیاتی را در موفقیت سازمانها به خصوص بانک ها دارد پیشنهاد می شود نظام آموزش (رسمی و غیررسمی) مدل های شایستگی نیروی انسانی کشور را در حوزه های صنعتی، فناوری و خدماتی ایفا کنند.

منابع

- بوستانی راد، مینا؛ الوانی، سیدمهدی؛ حمیدی زاده، علی. (۱۴۰۱). نیازسنجی برنامه های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان های دولتی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*. ۳۲ (۹)، ۲۳۱-۲۰۴.

^۱ - Windels, Mallia & Broyles

^۲ - Stephens

— منظم ابراهیم پور، شیلا؛ رحیم نیا، پویا؛ فراچی، محمدعلی؛ پاکدامن، مرتضی. (۱۴۰۱). شناسایی مهارت های نرم مورد نیاز نیروی کار پرستاری بیمارستان در سلسله مراتب سازمانی. **پژوهش های مدیریت عمومی**, ۱۵(۵۵), ۳۷-۶۵.

- Akhmedovna, Y. T. (۲۰۲۱). To develop students' knowledge, skills and competencies in the organizational and technical aspects of essay. *Academicia: An International Multidisciplinary Research Journal*, ۱۱(۲), ۹۱۴-۹۱۸.
- Albandea I, Giret JF (۲۰۱۸) The effect of soft skills on French post-secondary graduates' earnings. *Int J Manpow* ۳۹:۷۸۲-۷۹۹. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2017-0014>
- Bai, H. (۲۰۲۱). Role of digital technology in transforming organizational competencies influencing green economy: moderating role of product knowledge hiding. *Frontiers in Psychology*, ۱۲.
- Boyatzis R. E. (۲۰۰۸). Competencies in the ۲۱st century. *Journal of Management Development*, ۲۷, ۵-۱۲.
- Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggerberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M. and Odman, R.B. (۲۰۱۱), "Doing competencies well: best practices in competency modeling", *Personnel Psychology*, Vol. ۶۴ No. ۱, pp. ۲۲۵-۲۶۲
- Carpenter, C. (۲۰۱۹). Study Advocates New Approach Toward Workplace Mental Health. *Journal of Petroleum Technology*, ۷۱(۰۸), ۶۸-۷۸.
- Cimatti, B. (۲۰۱۶). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*, ۱۰(۱), ۹۷.
- Cowan, L. S., & Kodak, T. (۲۰۲۴). Professional Skills for Behavior Analysts: A Survey on the Proficiency and Importance of Hard and Soft Skills. *Behavior Analysis in Practice*, ۱۶(۱), ۱۹۹-۲۱۱.
- Delamare Le, Deist F., Winterton J. (۲۰۰۵). What is competence? *Human Resource Development International*, ۸, ۲۷-۴۶.

- Engelberg, S. (۲۰۱۵). A developmental Perspective on Soft Skills. Speech at “Soft Skills and their role in employability – New perspectives in teaching, assessment and certification”, workshop in Bertinoro, FC, Italy.
- Eraut M. (۱۹۹۴). *Developing professional knowledge and competence*. London, England: Falmer Press.
- Fletcher, S., & Thornton, K. R. (۲۰۲۳). The top ۱۰ soft skills in business today compared to ۲۰۱۲. ***Business and Professional Communication Quarterly***, ۸۶(۴), ۴۱۱-۴۲۶.
- Grisi, C.G.A., (۲۰۱۴). Soft Skills: a close link between enterprises and ethics. Speech at “Soft Skills and their role in employability – New perspectives in teaching, assessment and certification”, workshop in Bertinoro, FC, Italy.
- Halabí, T., Esquivel, R. and Siles, B. (۲۰۱۷), “Intrapreneurial competencies: development and validation of a measurement scale”, ***European Journal of Management and Business Economics***, Vol. ۲۶ No. ۱, pp. ۸۶-۱۱۱.
- Hendarman, A. F., & Cantner, U. (۲۰۱۸). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. ***Eurasian Business Review***, ۸, ۱۳۹-۱۶۹.
- Hesselbarth C., Schaltegger S. (۲۰۱۴). Education future change agents for sustainability-learnings from the first sustainability management master of business administration. ***Journal of Cleaner Production***, ۶۲, ۲۴-۳۶.
- Hoffmann, T. (۱۹۹۹), “The meanings of competency”, ***Journal of European Industrial Training***, Vol. ۲۳ No. ۶, pp. ۲۷۵-۲۸۵.
- Huber, A. (۲۰۱۸). Exploring hiring practitioner preferences for and assessment practices of prospective candidates. ***Journal of Interior Design***, ۶۲(۴), ۲۱-۴۴.
- Ibrahim R, Boerhannoeddin A, Bakare KK (۲۰۱۷) The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *Eur J Train Dev* ۴۱:۳۸۸-۴۰۶. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- Javdani, M., haydari, Z., & Anarinejad, A. (۲۰۲۰). Designing And Validation Of Professional Competencies Model Of Faculty Members Of Farhangian University. ***Journal of New Approaches in Educational Administration***, ۱۱(۴۴), ۲۹۷-۳۲۲.

- Kalytchak, R., Kharlamova, G., Klimenkova, O., Lutsenko, O., Paschenko, S., Pavlenko, V., Senyk, O. Skills, S. (۲۰۱۵). Academic Guide/Teaching Materials. Publisher: Shoo Fly Publishing.
- Kechagias, K. (۲۰۱۱). *Teaching and assessing soft skills*. Thessaloniki. ۱st Second Chance School of Thessaloniki, Neapolis, Thessaloniki
- Khan, S. (۲۰۱۸). Demystifying the impact of university graduate's core competencies on work performance: A Saudi industrial perspective. ***International Journal of Engineering Business Management***, ۱۰, ۱۸۴۷۹۷۹۰۱۸۸۱۰۰۴۳.
- Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krelová, K. K., Frendlovská, D., & Spiesová, D. (۲۰۲۱). Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. ***Sustainability***, ۱۳(۱۰), ۵۵۳۳.
- Laker, D.,R, Powell, J,L (۲۰۱۱) The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Hum Resour Dev Q* ۲۲:۱۱۱-۱۲۲
- Lans T., Blok V., Wesselink R. (۲۰۱۴). Learning apart together: Towards an integrated framework for sustainable entrepreneurship competence in higher education. ***Journal of Cleaner Production***, ۶۲, ۳۷-۴۷.
- Lo, K., Macky, K. and Pio, E. (۲۰۱۵), "The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners", ***International Journal of Human Resource Management***, Vol. ۲۶ No. ۱۸, pp. ۲۳۰۸-۲۳۲۸.
- Lyu, W., & Liu, J. (۲۰۲۱). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. ***Applied Energy***, ۳۰۰, ۱۱۷۳۰۷.
- Mulder M. (۲۰۱۴). Conceptions of professional competence. In Billett S., Harteis C., Gruber H. (Eds.), ***International handbook on research into professional and practice-based learning*** (pp. ۱۰۷-۱۳۷). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Olesen, C., White, D. and Lemmer, I. (۲۰۰۷), "Career models and culture change at Microsoft", *Organization Development Journal*, Vol. ۲۵ No. ۲, pp. ۳۱-۳۶.

- Osagie E. R., Wesselink R., Blok V., Lans T., Mulder M. (۲۰۱۶). Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice perspective. *Journal of Business Ethics*, ۱۳۵, ۲۳۳-۲۵۲.
- Parry, S.B. (۱۹۹۶), "The quest for competencies", Training, Vol. ۳۳ No. ۷, pp. ۴۸-۵۴.
- Poláková, M., Suleimanová, J. H., Madzik, P., Copuš, L., Molnárová, I., & Polednová, J. (۲۰۲۳). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry ۵.۰. *Heliyon*, ۹(۸).
- Potnuru, R.K. and Sahoo, C.K. (۲۰۱۶), "HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study", *European Journal of Training and Development*, Vol. ۴۰ No. ۵, pp. ۳۴۵-۳۶۵.
- Priyono, A. H., Widagdo, S., & Handayani, Y. I. (۲۰۲۱). The Effect of Hard Skill and Soft Skill Competency on Improving the Quality of Services in Public Services Malls at Banyuwangi Regency. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, ۶(۹), ۳۲۵-۳۲۹.
- Rieckmann M. (۲۰۱۲). Future-oriented higher education: Which key competencies should be fostered through university teaching and learning? *Futures*, ۴۴, ۱۲۷-۱۳۵.
- Robles, M. M. (۲۰۱۲). Executive perceptions of the top ۱۰ soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, ۷۵(۴), ۴۵۳-۴۶۵.
- Sandberg J. (۲۰۰۰). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, ۴۳, ۹-۲۵.
- Savanevičienė, A., Stukaitė, D., & Šilingienė, V. (۲۰۰۸). Development of strategic individual competences. *Engineering economics*, ۵۸(۳).
- Semenova, V. V., Zelenyuk, A. N., & Savinov, Y. A. (۲۰۲۱). Human capital development: development of professional competencies through soft skills. *Revista Tempos E Espaços Em Educação*, ۱۴(۳۳), ۱۲.
- Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (۲۰۱۹). Competency based superior performance and organizational

effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ۶۸(۴), ۷۵۳-۷۷۳.

- Shet, S.V., Patil, S.V. and Chandawarkar, M.R. (۲۰۱۷), “Framework for methodical review of literature on leadership competencies”, *Cogent Business and Management*, Vol. ۴ No. ۱, doi: ۱۰.۱۰۸۰/۲۳۳۱۱۹۷۵.۲۰۱۷.۱۳۰۹۱۲۳.
- Spencer LM, Spencer SM (۱۹۹۳) *Competence at work: models for superior performance*. Wiley, New York
- Sreehari, P. (۲۰۲۱). Essential soft skills for workplace success. *REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS*, ۱۱(۴), ۲۶۴۸-۲۶۵۴.
- Stephens, M. (۲۰۱۳). Essential soft skills. *Library journal*, ۱۳۸(۳), ۳۹-۳۹.
- Syahrudin, H. (۲۰۱۸). The effect of interpersonal skills on performance of regional secretariat employees in Kapuas Hulu Regency. *Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis*, ۲(۲), ۱۹۲-۲۰۱.
- Vasanthakumari, S. (۲۰۱۹). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, ۲(۲), ۰۶۶-۰۷۲.
- Velu, L. and Manxhari, M. (۲۰۱۷), “The impact of managerial competencies on business performance: SME’s in Kosovo”, *Vadyba Journal of Management*, Vol. ۱ No. ۳۰, pp. ۵۹-۶۵.
- Weber MR, Finley DA, Crawford A, Rivera D (۲۰۰۹) An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tour Hosp Res* ۹:۳۵۳-۳۶۱. <https://doi.org/10.1057/thr.2009.22>
- Wesselink R., Blok V., van Leur S., Lans T., Dentoni D. (۲۰۱۵). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, ۱۰۶, ۴۹۷-۵۰۶.
- Wesselink R., De Jong C., Biemans H. J. A. (۲۰۱۰). Aspects of competence-based education as footholds to improve the connectivity between learning in school and in the workplace. *Vocations and Learning*, ۳(۱), ۱۹-۳۸.

- _ Windels, K., Mallia, K. L., & Broyles, S. J. (۲۰۱۳). Soft skills: The difference between leading and leaving the advertising industry?. *Journal of Advertising Education*, ۱۶(۲), ۱۷-۲۷.
- _ World Health Organization(WHO). (۲۰۰۹). *Preventing violence by developing life skills in children and adolescents*. World Health Organization.
- _ Young, M. and Dulewicz, V. (۲۰۰۹), "A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy", *Journal of Management Development*, Vol. ۲۸ No. ۹, pp. ۷۹۴-۸۲۰.