

فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و هشتم، شماره ۹۳، پاییز ۹۸  
صفحات ۹۳-۱۲۹

## طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده بنیاد

اکبر حسن پور<sup>۱</sup> - بیژن عبدالهی<sup>۲</sup> - سعید جعفری نیا<sup>۳</sup> - محبوبه معماری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۴/۲۳ تاریخ بازنگری: ۹۸/۲/۳۰ تاریخ پذیرش: ۹۸/۴/۱۱

### چکیده

صنعت بانکداری و عملکرد مطلوب بانک ها تاثیر بسزایی در توسعه اقتصادی کشور دارد. عوامل محیطی موثر بر این صنعت همچون اقتصاد پیچیده جهانی، فضای حاکم بر اقتصاد کشور متأثر از تحریم های اقتصادی، همچنین رشد و توسعه بانک های خصوصی و موسسات مالی و اعتباری، بانک ها را به سمت جذب، پرورش و حفظ افراد مستعد به منظور تداوم رشد و بقای خود و کسب مزیت رقابتی برتر سوق داده است. لذا طراحی الگویی که امکان جذب، پرورش و حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد را برای بانک ها فراهم سازد از جمله نیاز های این صنعت می باشد. از این رو پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مدیریت استعداد ها در صنعت بانکداری صورت پذیرفته است. پژوهش حاضر مبانی فلسفی تفسیری داشته و جهت گیری آن توسعه ای و کاربردی است. رویکرد این پژوهش استقرایی و از روش کیفی برای انجام آن استفاده شده است. نوع پژوهش میدانی و استراتژی نظریه داده بنیاد مورد استفاده بوده است. شیوه گردآوری داده ها مصاحبه و برای انتخاب نمونه از ترکیب روش های هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده شد. در پژوهش حاضر مدل پارادایمی مدیریت استعداد در نقش های شرایط علی، زمینه ای، مداخله گر، پدیده اصلی و پیامدها طراحی و تدوین و ابعاد استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری، استعدادگماری و استعدادداری برای پدیده اصلی شناسایی گردیده است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استعداد، الگوی مدیریت استعداد، استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری، استعدادگماری، استعداد داری، نظریه داده بنیاد

- 
۱. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه خوارزمی [ak\\_hassanpoor@yahoo.com](mailto:ak_hassanpoor@yahoo.com)
  ۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی [biabdollahi@yahoo.com](mailto:biabdollahi@yahoo.com)
  ۳. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه خوارزمی [shamsj58@yahoo.com](mailto:shamsj58@yahoo.com)
  ۴. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی [ma\\_memari@yahoo.com](mailto:ma_memari@yahoo.com)

## مقدمه

سازمان های کنونی با پدیده نابودی استعدادها مواجه هستند و حفظ و نگهداری استعدادهای کلیدی به یک مشکل برای مدیران منابع انسانی تبدیل شده است. در فضای رقابتی کسب و کار که در سراسر جهان حاکم است، سازمان ها عملکرد بالاتر از سطح انتظار کارکنان را محاسبه می کنند. همان گونه که جنگ استعداد همچنان ادامه دارد اهمیت مدیریت استعداد رقابتی به کرات تأکید می شود و بسیاری از آنها فکر می کنند که ناتوانی برای جذب و حفظ بهترین استعدادها یکی از تهدیدات بزرگ برای دستیابی به موفقیت به شمار می رود (کارلا، ۲۰۱۸). براساس گزارش مؤسسه CIPD (۲۰۱۷) در سال ۲۰۱۶ اکثر سازمان ها فعالیت های استخدام و استعدادیابی خود را بر جذب استعدادهای کلیدی تمرکز داشته است (حدود ۷۰ درصد)، تقریباً نیمی از سازمان ها استعدادهای درون سازمانی خود را توسعه داده اند (حدود ۴۸ درصد) و از فناوری های نوین برای استخدام افراد استفاده نموده اند (حدود ۴۶ درصد). این مؤسسه ذکر می نماید که تمرکز بیشتر فعالیت های مدیریت استعداد در سال ۲۰۱۷ بر توسعه استعدادهای درون سازمانی بوده که به نسبت سال ۲۰۱۶ از ۴۸ درصد به ۷۵ درصد افزایش یافته است. همچنین افزایش تمرکز بر حفظ و نگهداری افراد با استعداد نسبت به جذب افراد با استعداد را پیش بینی نموده اند (گزارش نظرسنجی مؤسسه CIPD، ۲۰۱۷).

همچنین گروه مشاوران بوستون و فدراسیون جهانی انجمن های مدیریت در سال ۲۰۱۲ به منظور بررسی با اهمیت ترین اقدامات پیش روی حوزه منابع انسانی با پرسشی که از ۴۲۸۸ متخصص منابع انسانی بر اساس قابلیت های موجود که توسط مدیریت منابع انسانی شرکت ها ایجاد شده و اقدامات مورد نیاز آتی، سه حوزه را دارای بیشترین اهمیت جهت اقدام توسط واحد های منابع انسانی شناسایی نمودند. این سه حوزه عبارتند از: مدیریت استعداد با بیشترین اهمیت، دوم توسعه مهارت های رهبری و سوم برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی (ایلنر و بورونیا، ۲۰۱۳).

صنعت بانکداری کشور در سالهای اخیر رشد و گسترش روزافزونی داشته که با فراز و فرودهای بسیاری همراه بوده است. ظاهراً اکثر مشاغل این صنعت مشاغلی با ماهیت روتین و تکراری می باشد اما علیرغم این تصور از ساختار سازمانی، واحدهای ستاد و صف بانک ها از تعداد زیادی مشاغل مدیریتی و تخصصی حساس برخوردار هستند که برای تصمیم سازی و تصمیم گیری و پیشبرد اهداف بانک ها به شدت نیازمند نیروهای توانمند، متخصص و با

استعدادی هستند که بتوانند در فضای پیچیده و رقابتی موجود اهداف بانک را محقق نمایند. حتی در واحدهای صف نیز به دلیل اهمیت جذب منابع و تخصیص درست مصارف برخوردار از نیروهای با استعداد و توانمند بسیار حائز اهمیت می‌باشد. در پژوهشی که با موضوع "ارزیابی دلایل ترک شغل کارکنان در ۵ صنعت منتخب" (صنایع نفت، گاز و پتروشیمی / بانک و بیمه / آب و برق / خودروسازی / بهداشت و دارویی) که یکی از آنها صنعت بانکداری و بیمه بوده انجام شده است، نتایج تحقیق حاکی از آن است که بیشترین دلیل ترک خدمت در صنعت بانکداری و بیمه به ترتیب "محدودیت فرصت های رشد و ارتقاء"، "حجم کار زیاد" و "عدم استفاده از مهارت ها و توانایی ها" بوده است. از این رو بدیهی است که در چنین فضایی کارکنان مستعد نمی توانند متناسب با توانمندی های خود از رشدی که مورد انتظار هست برخوردار و ایده پردازی نمایند. (داوری، ۱۳۹۵)

یکی دیگر از مواردی که ضرورت پیاده سازی فرایند مدیریت استعداد را دوچندان می نماید، پدیده مهاجرت نخبگان که کشور با آن مواجه است، می باشد. در پژوهشی که توسط «مؤسسه گالوپ» در سال ۲۰۱۵ در مورد «میل مهاجرت و آماده شدن برای مهاجرت» انجام شده، ایران در رتبه بندی بین ۲۰ کشور با بالاترین میل به مهاجرت در میان اتباع آنها، در رتبه نهم قرار دارد. بیشتر این مهاجران را افراد با تحصیلات بالا و نخبه تشکیل می دهند. با این حال آمار دقیقی از میزان مهاجرت نخبگان در سال های اخیر از سوی مراجع رسمی اعلام نگردیده است. (پژوهشکده سیاستگذاری علم، فناوری و صنعت دانشگاه صنعتی شریف، ۱۳۹۷) اما در برهه زمانی که این مقاله به نگارش در آمده در سال ۱۳۹۷ به دلیل شرایط نامساعد اقتصادی و فشارهای سیاسی و اجتماعی ایجاد شده ناشی از تحریم ها و سوء مدیریت های داخلی شمار افرادی که تمایل به مهاجرت داشته بسیار بالا رفته و این نه در آمار رسمی بلکه در بطن جامعه قابل مشاهده و لمس است. علیرغم برخورداری نیروی انسانی بانکها از درآمد متوسط اما به دلیل موارد ذکر شده و عدم اطمینان نسبت به آینده پیش رو بسیاری از استعدادها و نخبگان بانکها سازمان خود را به قصد مهاجرت ترک می نمایند تا شاید در کشوری دیگر آینده ای روشن تر برای خود و فرزندانشان رقم بزنند. لذا تلاش بانک ها در ایجاد شرایط نگهداشت نیروی مستعد خود بسیار حائز اهمیت می باشد.

با توجه به مطالب مطروحه باید گفت صنعت بانکداری کشور، نیازمند جذب، نگهداشت

و پرورش افراد توانمند به ویژه در سطح مدیریتی است؛ لذا بر آن شدیم تا با استفاده از روش نظریه داده بنیاد، الگوی جامعی برای مدیریت استعدادها در این صنعت طراحی نماییم. بدین منظور سوال اصلی پژوهش حاضر این است که الگوی مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری چگونه است؟

### مبانی نظری

پرداختن به موضوع مدیریت استعداد از زمانی آغاز شد که در سال ۱۹۹۷ گروه مشاوران مکنزی "جنگ بر سر استعدادها" را مطرح کردند و توجه زیادی را درباره عرضه استعدادها برای اجرایی با استناد به مسائل مطرح شده توسط سازمان ها در خصوص جذب و حفظ کارکنان کلیدی معطوف داشتند. در سال ۲۰۰۱ همین مشاوران نسخه توسعه یافته تری را در یک کتاب تحت عنوان "جنگ برای استعداد" منتشر کردند. فرض اصلی کار آنها براساس حدوداً ۱۳۰۰۰ مصاحبه ای که با مدیران شرکت های بزرگ و متوسط انجام شد، شکل گرفت که در آن مشخص شد حداقل سازمان های آمریکایی برای بدست آوردن استعداد مدیریتی مبارزه می کردند. آنها معتقد بودند که باور اساسی به اهمیت استعداد برای دستیابی به تعالی سازمانی لازم است. به طور خلاصه تنها شرکت هایی که توانستند ذهنیت استعداد را توسعه دهند، بهترین و درخشانترین استعدادها را دارند و از کارکنان ناکارآمد خلاص می شوند، در نهایت به موفقیت دست می یابند و این تأثیر مثبت مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کار را نمایان می سازد. از آن به بعد گزارش های مشاوره ای متعددی نگاشته شد که تأکید قوی بر نقش مدیریت استعداد در موفقیت کسب و کار داشته اند (گالاردو-گالاردو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

**استعداد<sup>۲</sup>:** از نظر دیوید الریچ<sup>۳</sup> استعداد شامل: شایستگی\* تعهد\* مشارکت می شود (الریچ، ۲۰۱۱). استعداد ترکیبی از سه جزء شامل توانایی ها، خصوصیات بین فردی و عملکرد است. همچنین بافت سازمانی و مرتبه شغلی استعدادها موضوع مهم دیگری است که وزن این عوامل را متفاوت می سازد؛ که این خود بیانگر جزء چهارم تحت عنوان تاثیرات محیطی است. (تایسن و همکاران، ۲۰۱۵)

1. Gallardo-. Gallardo  
2. Talent  
3. Ulrich

مدیریت استعداد<sup>۱</sup>: یک عمل منحصر به فرد است که همه فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مربوط به چرخه استعداد اعم از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین پروری و نگهداشت استعداد را مدیریت می‌کند (شاینمن، ۲۰۱۳).

### مدل‌های مدیریت استعداد

برای طراحی الگوی مدیریت استعداد، مدل‌های مختلف مدیریت استعداد بررسی و ابعاد هر یک از مدل‌ها استخراج و مقایسه گردید که ابعاد برخی از آنها در قالب جدول شماره ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱: ابعاد مدل مدیریت استعداد از نگاه نظریه پردازان (فیلیپس و راپر ۲۰۰۹، شاینمن ۲۰۱۳، قلی پور و افتخار ۱۳۹۶)

ردیف	نظریه پرداز	سال	ابعاد مدل
۱	فیلیپس و راپر <sup>۲</sup>	۲۰۰۹	جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی، نگهداشت کارکنان
۲	کالینز و ملاحی <sup>۳</sup>	۲۰۰۹	معماری متمایز منابع انسانی (بررسی بازار کار داخلی و خارجی، مخزن استعداد، مشاغل کلیدی)
۳	سیلزر و داوول <sup>۴</sup>	۲۰۱۰	باید بر مبنای ارزیابی و سنجش دائم انجام شود و ابعاد اصلی آن عبارتند از: تدوین راهبرد مدیریت، جذب، ارزیابی، ممیزی، طراحی برنامه عملیاتی، توسعه و بکارگماری و نگهداشت آنها.
۴	شاینمن <sup>۵</sup>	۲۰۱۳	ابعاد چرخه استعداد اعم از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین پروری و نگهداشت استعداد می‌باشد.
۵	یانگ و ارنست <sup>۶</sup>	۲۰۱۵	در این مدل از سه جنبه مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گرفته شامل برنامه‌ها، منابع و یکپارچه سازی که در برنامه‌ها ابعاد اصلی شامل: تدوین راهبرد مدیریت / استراتژی، جذب، یادگیری، توسعه، مدیریت عملکرد، پاداش، برنامه ریزی حرفه‌ای، جانشین پروری، مدلسازی شایستگی، توسعه رهبری و در بخش منابع به قابلیت کارکردی، داده‌های کارکنان و فناوری پرداخته شده است.

### پیشینه تحقیق

خلاصه‌ای از مطالعات صورت گرفته مربوطه در این زمینه به شرح جدول شماره ۲ ارائه شده است.

1. Talent management
2. Phillips & Roper
3. Collings & Mellahi
4. Silzer & Dowell
5. Schieman
6. Ernest & Yang

جدول ۲: پیشینه پژوهش مدیریت استعداد (منبع: محقق)

ردیف	پیشینه داخلی / خارجی	منبع	نوع منبع	موضوع پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش	یافته ها
۱	خارجی	موسی سلامه اللوزی <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸	مقاله	تاثیر استراتژی های مدیریت استعداد بر اثربخشی سیستم های اطلاعات منابع انسانی در بانک های تجاری در اردن	۳۱۰ نفر از کارکنان بانک های تجاری پایتخت اردن	پیمایش، استفاده از ابزار پرسشنامه، تحلیل میانگین، انحراف معیار، یک نمونه T-test، رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر.	نتایج تحقیق نشان داده استراتژی های مدیریت استعداد تاثیر قابل توجهی در اثربخشی سیستم های اطلاعات منابع انسانی بانک های اردن داشته است.
۲	خارجی	کاراتاپ <sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵	مقاله	طراحی یک مدل برای بررسی سطح شایستگی کارکنان و به کارگیری این اطلاعات برای بدست آمدن سطح بهینه قابلیت ها و تجارب عاطفی و ذهنی کارکنان	---	منطق فازی	استفاده از منطق فازی به جای منطق سخت برای مقابله با عدم قطعیت ها و ابهاماتی که ارزیابی مدیریت استعداد می تواند داشته باشد.

1. Musa Salameh Al-Lozi
2. Karatop

ردیف	پیشینه داخلی/ خارجی	منبع	نوع منبع	موضوع پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش	یافته ها
۳	خارجی	ماریل سوننبرگ <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳	مقاله	بررسی تاثیر ناسازگاری ادراکی در زمینه استعداد بر اثربخشی مدیریت استعداد	۲۶۶۰ کارمند و مدیر از ۲۱ سازمان بزرگ اروپایی در حوزه‌های مختلف	پیمایش و پیشینه تحقیق	گرچه افزایش فعالیت‌های مرتبط با مدیریت استعداد با تحقق قرارداد روانشناختی رابطه مثبت دارد، این رابطه در حالت ناسازگاری ادراکی در زمینه اینکه فرد استعداد هست یا نه، منفی است.
۴	خارجی	امیلی بادک ایلنر و الکساندرا برونیلا <sup>۲</sup> ، (۲۰۱۳)	پایان نامه	مدیریت استعداد - حفظ و مدیریت متخصصان فنی در حرفه فنی	پرسنل HR، مدیران بخش های مختلف فنی، مدیران پروژه و متخصصان یک سازمان در نروژ فعال در صنعت نفت و گاز	روش مطالعه موردی - یک سازمان در نروژ فعال در صنعت نفت و گاز - مصاحبه های نیمه ساختار	نتایج تحقیق حاکی از آن است که شیوه های مدیریت منابع انسانی با استراتژی شرکت می بایست بیشتر همراستا شود، مفهوم مسیر شغلی نیاز به بازنگری دارد و برای مدیریت استعداد نیاز هست تا اقدامات منابع انسانی یکپارچه شود. علاوه بر این، عضویت در کارگروه های عملی به عنوان یک ابزار برای توسعه متخصصین فنی و پاداش دادن به آنان در کار خود پیشنهاد شده است.

1. Marielle Sonnenberg
2. Emelie Baedecke Yllner & Alexandra Brunila

ردیف	پیشینه داخلی / خارجی	منبع	نوع منبع	موضوع پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش	یافته ها
۵	خارجی	ولاد وایمن و چارلز ام وانس، ۲۰۰۸	کتاب	مدیریت هوشمند استعداد-ایجاد دارایی دانشی برای کسب مزیت رقابتی	---	---	به ترکیب مفهوم مدیریت استعداد و مدیریت دانش پرداخته و آن را تحت عنوان مدیریت استعداد هوشمند ارائه داده است. استفاده ترکیبی از مشخصه مفاهیم مختلف مدیریت دانش و مدیریت استعداد برای حل مشکلات عملکرد کارکنان و دستیابی به اهداف سازمانی را پیشنهاد می نماید.
۶	داخلی	حاجی کریمی وحسینی، ۱۳۸۹	مقاله	تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد	۱۷۴ نفر از مدیران کل وزارتخانه های کشور	با استفاده از روش پیمایشی - همبستگی و پرسشنامه محقق ساخته صورت پذیرفت.	نتایج بدست آمده نشان داد که عوامل راهبرد سازمان، نقش مدیران، مدیریت منابع انسانی راهبردی، فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات دولتی تأثیر معناداری بر مدیریت استعداد دارند. در میان این عوامل، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، قوانین و مقررات دولتی و راهبرد سازمان، نسبت به سایر عوامل به ترتیب بیشترین میزان تأثیر را داشته اند.

1. Vlad Vaiman and Charles M. Vance 2008



ردیف	پیشینه داخلی/ خارجی	منبع	نوع منبع	موضوع پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش	یافته ها
۷	داخلی	اسماعیلی و امیری، ۱۳۹۵	مقاله	تاثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد	۲۸۰ نفر از کارکنان شرکت مخابرات اصفهان	برای جمع آوری اطلاعات از دو پرسشنامه استاندارد رهبری مشارکتی کاتورن(۲۰۱۰) و مدیریت استعداد مددی (۱۳۹۳) استفاده شده است.	نتایج حاصله نشان داده که رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد که ابعاد رهبری مشارکتی شامل مشارکت، عدالت، پاسخگویی و احساس مالکیت بر مدیریت استعداد تاثیر دارد.
۸	داخلی	سید رضا سید جوادین، محمدمامین پهلوان شریف، ۱۳۹۶	مقاله	مدیریت استعداد؛ مبانی و رویکردهای مفهومی	-----	روش تحقیق تحلیل مضمون و روش نمونه گیری نظری	دسته بندی هشتگانه ای از نگاه به استعداد و متعاقبا دسته بندی هشتگانه ای از تعریف مدیریت استعداد ارائه شده است.

ردیف	پیشینه داخلی / خارجی	منبع	نوع منبع	موضوع پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش	یافته ها
۹	داخلی	شاطری و همکاران؛ ۱۳۹۴	مقاله	عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست های کلی "علم و فناوری"	۱۹ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران و معاونین منابع انسانی و نخبگان و استعدادهای صنعت برق	روش تحلیل تم	مقوله های اصلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها در صنعت برق ایران، در قالب عوامل سازمانی، عوامل شغلی، و سازو کارهای نگهداشت شناسایی شده است.

همانگونه که ملاحظه می‌گردد، تاکنون تلاش‌هایی در زمینه طراحی مدل مدیریت استعداد صورت پذیرفته، اما خلاءای که در مدل‌های مذکور مشاهده گردید و محقق را بر آن داشت تا در این زمینه به تحقیق بپردازد این بود که در اکثر مدل‌ها به ابعادی که باید ایجاد گردد همچون جذب، توسعه نگهداشت نیروی مستعد و اینکه در صورت وقوع آنها شرایط مطلوبی در سازمان رخ خواهد داد پرداخته اند اما کمتر به شرایطی که موجب ایجاد، تهدید و یا توسعه این فرآیند می‌شوند پرداخته شده است. در تحقیقاتی که در طراحی مدل از شیوه کیفی استفاده شده اشاره‌ای به موارد مذکور گردیده اما با توجه به تمرکز محقق در صنعت بانکداری، جامع و کافی نبوده است. به عنوان مثال تاثیر شرایط سیاسی و اقتصادی حال حاضر کشور که ناشی از تحریم‌های اقتصادی قریب به اتفاق پروژه‌های منابع انسانی را تحت الشعاع خود قرار داده است، در مدل‌های مذکور یافت نشد. بنابراین محقق به دنبال پاسخ به این سوال که در این شرایط که بانک‌ها به دنبال حفظ بقا و رشد خود هستند چه عواملی ضرورت پرداختن به مدیریت استعداد را برای آنها ایجاد و چه شرایط مداخله‌گری فرایند آنها را تحت تاثیر قرار خواهد داد. از سویی عدم همسویی مدل‌های مذکور با رشد ادبیات منابع انسانی و ورود مفاهیمی همچون کانون ارزیابی در مدل‌های پیشین مشاهده گردید. جایگاه فرایند کانون ارزیابی در مدل‌های مدیریت استعداد مشخص نیست. محقق در تلاش بوده تا با نگاهی بنیادی و کاربردی ضمن کشف شرایط علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای مدیریت استعداد در صنعت بانکداری به شناخت جایگاه هر یک از عوامل بپردازد.

در راستای مطالعات صورت گرفته رویکرد نظری این تحقیق بر اساس تعریف شاینمن (۲۰۱۳) از مدیریت استعداد شامل یک عمل منحصر به فرد که همه فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مربوط به چرخه استعداد اعم از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین پروری و نگهداشت استعداد را مدیریت می‌کند. همچنین از حیث دو بعد انحصاری/خاص و نگاه به داخل هر دو را مدنظر دارد، به عبارتی به جای پرداختن به کلیه مشاغل سازمان تاکید بر مشاغل کلیدی دارد و اولویت تامین نیروی مستعد از داخل سازمان می‌باشد.

### روش شناسی

پژوهش حاضر مبانی فلسفی تفسیری داشته و جهت‌گیری آن توسعه‌ای و کاربردی است.

رویکرد این پژوهش استقرایی و از روش کیفی برای انجام آن استفاده شده است. نوع پژوهش میدانی و استراتژی نظریه داده بنیاد مدل استراوس و کوربین (۲۰۰۸) مورد استفاده قرار گرفته است. دلایل بکارگیری استراتژی داده بنیاد بدین شرح می باشد: ۱. به اعتقاد بازرگان (۱۳۸۷)، زمانی که نظریه‌های موجود [به خوبی] قادر به تبیین چنین فرایندی نباشند، به کمک نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها می توان درباره‌ی وقوع این فرایند یا مشکل یا افراد مورد مشاهده نظریه‌ای را صورت‌بندی کرد. با مرور ادبیات نظری و انجام مصاحبه‌های اولیه راهنما، مشخص گردید ضعف‌هایی در برخی مدل‌های ارائه شده در زمینه مدیریت استعداد وجود دارد، به عنوان مثال جایگاه برخی ابعاد ذکر شده متناسب با شرایط فعلی بانک‌ها نبوده و سایر مدل‌ها نیز برای پاسخ به پرسش‌ها و چالش‌هایی که در مصاحبه‌های اولیه استخراج شده بود جامع و کافی نبودند. از این رو با انتخاب نظریه داده بنیاد تلاش گردید تا با بررسی جوانب مختلف و با نگاه به بافت ساختاری و فرایندی بانک‌ها و شرایط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی که در آن فعالیت می نمایند، بررسی عمیقی نسبت به مدیریت استعداد در بانک صورت پذیرد. ۲. مدل‌های مذکور با رشد ادبیات منابع انسانی و ورود مفاهیمی همچون کانون ارزیابی همسو نبوده و جایگاه آن در مدل‌ها مشخص نبود. ۳. پرسش‌های قابل پاسخ توسط راهبرد نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها از نوع چرایی و چگونگی است، تمرکز اولیه‌ی این تحقیق نیز تبیین چرایی و چگونگی مدیریت استعداد در یک بانک، اینک که چه عواملی ضرورت حرکت به سمت مدیریت استعداد را در یک بانک ایجاد می نماید، چه شرایط زمینه‌ای می بایست به عنوان زیر ساخت در یک بانک وجود داشته باشد و چه عوامل مداخله‌گری ممکن است موجب توسعه و یا تهدید این فرآیند گردد و چگونگی فرآیند آن بوده است. از این رو، انتظار می رود که انتخاب راهبرد نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها محقق را در پاسخ به پرسش‌های اصلی تحقیق به نحوی مطلوب یاری نماید. شیوه گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر مصاحبه می باشد. جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان مطرح دانشگاهی که معیار انتخاب آنها شامل داشتن زمینه علمی در حوزه مدیریت استعداد (تدوین مقاله و یا کتاب) و سابقه فعالیت در زمینه‌های مرتبط با مدیریت استعداد به عنوان مدیر یا مشاور در صنعت بانکداری بوده و همچنین مدیران و کارشناسان حوزه سرمایه انسانی بانک‌ها می باشد. جامعه آماری مذکور در گروه‌های ذیل دسته بندی شده اند که در جدول شماره ۳ مشخصه و فراوانی آنها قابل مشاهده است:

جدول ۳: مشخصه های نمونه آماری

فراوانی	توضیح	اعضای جامعه آماری
۹	رئیس اداره کل سرمایه انسانی بانک ملت رئیس اداره کل امور کارکنان بانک صادرات رئیس اداره کل منابع انسانی بانک سپه رئیس اداره منابع انسانی بانک رفاه رئیس اداره کل امور کارکنان بانک کشاورزی رئیس اداره کل امور کارکنان بانک توسعه صادرات رئیس واحد مدیریت استعداد بانک ملت رئیس واحد ارزیابی و مدیریت عملکرد بانک ملت رئیس واحد مدیریت نگرش بانک ملت	مدیران منابع انسانی بانک ها
۴	اساتید دانشگاه متخصص در حوزه مدیریت استعداد	اساتید و متخصصین حوزه مدیریت منابع انسانی
۳	کارشناسان ارشد و کارشناسان منابع انسانی بانکهای ملت، رفاه و اقتصاد نوین	کارشناسان و کارشناسان ارشد حوزه منابع انسانی بانک ها
۱۶	مجموع	

برای انتخاب نمونه از ترکیب روش های هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده شده که روشی غیر احتمالی است. به این ترتیب به منظور یافتن پاسخ سوالات به صورت هدفمند ابتدا از اساتید و متخصصین حوزه منابع انسانی که در فرایند مدیریت استعداد دارای زمینه مطالعاتی و یا تجربه کاری بوده اند مصاحبه انجام گرفته پس از آن با تعدادی از مدیران منابع انسانی بانک ها به دلیل برخورداری از دید جامع در این صنعت، سپس با تعدادی از کارشناسان بانک های مختلف مصاحبه انجام شده است. از آنجایی که در حین مصاحبه ها نکات جدیدی مطرح که نیاز به بررسی بیشتر آنها از طریق مصاحبه با خبرگان بوده است، مجدد مصاحبه هایی با متخصصین دانشگاهی و مدیران بانک ها و کارشناسان صورت پذیرفته است. تعدادی از متخصصین توسط محقق انتخاب و از آنها خواسته شد تا سایر افراد حاذق در این زمینه را معرفی نمایند و به این ترتیب از روش گلوله برفی سایر نفرات نمونه انتخاب شدند. در طی فرآیند تحلیل در مصاحبه شانزدهم محقق به اشباع نظری رسید.

## اعتبارسنجی مدل

بدون دقت علمی پژوهش اعم از کیفی یا کمی بی‌ارزش است و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد. در پژوهش‌های کمی از دو معیار روایی و پایایی برای ارزیابی کیفیت انجام پژوهش و گزارش‌دهی استفاده می‌شود؛ برخلاف تحقیق‌های کمی، تحقیق‌های کیفی تست‌های خاصی برای تأیید اعتبار ندارند. در تحقیق کیفی، اعتبار یا روایی، همان معنای ضمنی اعتبار در تحقیق کمی را ندارد و مقایسه‌ی روایی معنادار نیست. کوربین و اشتراوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) مخالف به کارگیری این دو معیار برای پژوهش‌های کیفی بوده و به جای آن استفاده‌ی پژوهشگران از معیار مقبولیت<sup>۲</sup> را پیشنهاد داده‌اند. گوبا و لینکلن<sup>۳</sup> (۱۹۸۵) به جای استفاده از واژه اعتبار و روایی کمی از معیار "اعتماد پذیری یا قابلیت اعتماد" استفاده نموده است. و ذکر نموده اند معیار قابلیت اعتماد در برگیرنده چهار معیار جداگانه اما به هم مرتبط شامل: ۱- باورپذیری، ۲- اطمینان پذیری، ۳- تأیید پذیری، ۴- انتقال پذیری می باشد. همچنین مریام (۱۹۸۸)؛ برای تقویت اعتبار درونی تحقیق کیفی، شاخص‌های کثرت‌گرایی، بررسی‌های اعضا، مشاهده بلندمدت در بازدید از محل تحقیق یا مشاهدات تکراری پدیده‌ی مشابه، بررسی‌های زوجی و کنار گذاشتن تعصبات را پیشنهاد می‌دهد (یزدانی، ۱۳۹۱). در پژوهش حاضر بر اساس دیدگاه‌های کوربین و اشتراوس (۲۰۰۷) و مریام (۱۹۸۵) اعتبارسنجی مدل صورت پذیرفته است. همانگونه که مطرح گردید کوربین و اشتراوس به جای استفاده از معیار روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت بدین معنی است که یافته‌های پژوهش تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر و خواننده در رابطه با پدیده‌ی مورد مطالعه مؤثق و قابل باور است. کوربین و اشتراوس برای ارزیابی میزان مقبولیت پژوهش داده‌بنیاد ده شاخص مقبولیت را معرفی کرده‌اند. در پژوهش کنونی نیز از این شاخص‌ها برای تعیین میزان مقبولیت فرایند پژوهش و ارائه‌ی گزارش‌نهایی استفاده شده است. در ادامه به بررسی هرکدام از این شاخص‌ها پرداخته می‌شود.

شاخص تناسب (همخوانی با سایر تجربیات): شاخص تناسب به این معنی است که آیا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه‌ی منابع انسانی و همچنین مشارکت‌کنندگان

1. Corbin and Strauss
2. Credibility
3. Lincoln & Guba

پژوهش سازگاری و همخوانی دارد؟ به منظور دستیابی به شاخص تناسب، یافته‌های پژوهش توسط سه نفر از متخصصین منابع انسانی مورد ارزیابی، پالایش و تأیید قرار گرفته؛ علاوه بر این چارچوب مفهومی طراحی شده توسط سه نفر از مشارکت‌کنندگان خبره پژوهش شاغل در صنعت بانکداری مورد بررسی قرار گرفته و نظرات تکمیلی آنان دریافت و اعمال شده است. شاخص کاربردی بودن: یافته‌های پژوهش کنونی از لحاظ عملی و اجرایی و از لحاظ علمی و دانشگاهی قابل کاربرد است. در عرصه‌ی عملی، چارچوب مفهومی استخراج شده‌ی پژوهش حاضر از قابلیت کاربرد در طراحی مدل مدیریت استعداد بانک‌ها برخوردار است و ملاحظات شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر صنعت بانکداری در آن لحاظ شده است. شاخص مفاهیم (بیان مناسب مفاهیم پژوهش): در این راستا، مفاهیم تحت مقوله‌هایی همراه با مشخصه‌ها و ابعاد خاص خود تولید شده‌اند و برای ایجاد درک مشترک تعریف هر یک از مفاهیم اشاره شده است. شاخص زمینه‌یابی مفاهیم (مفاهیم در چه فضایی معنا یافته‌اند؟): یافته‌ها و مفاهیم حاصل از پژوهش کنونی نیز در بستر صنعت بانکداری ایران بیان شده‌اند. در مراحل مختلف پژوهش کنونی از گردآوری اطلاعات تا تجزیه و تحلیل و ارائه‌ی گزارش بستر صنعت بانکداری ایران مورد توجه قرار گرفته است. شاخص منطقی بودن روایت پژوهش: در پژوهش کنونی برای حفظ منطقی بودن روایت پژوهش تلاش شده است که یافته‌های پژوهش معنادار بوده و به واقعیت‌ها ارتباط داشته باشند. همچنین جهت اطمینان به خوانندگان، روش‌شناسی و شیوه‌ی گردآوری و تحلیل داده‌ها به اندازه‌ی مناسب توضیح و بیان شده‌اند.

شاخص عمق (بیان تفصیلی روایت پژوهش): در راستای تعمیق پژوهش کنونی، یافته‌های پژوهش همراه با جزئیات و با ذکر کدها، مفاهیم، مقوله‌ها ذکر شده است. شاخص انحراف (اشاره به استثنائات و موارد متناقض با یافته‌ها): در پژوهش حاضر یافته‌هایی که با الگوی پژوهش تناسب نداشتند نیز در بخش‌های مختلف مورد اشاره قرار گرفتند؛ به عنوان مثال برخی مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که استعداد یک ویژگی خاص است و تنها افرادی که توانایی منحصر به فردی دارند و خارق العاده هستند می‌توانند استعداد باشند از این رو برای صنعت بانکداری نیاز به فرد مستعد نداریم، در مقابل تعدادی دیگر از مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که بسیاری از فعالیت‌های ستادی بانک‌ها همچون بخش IT نیاز به استعداد دارد و حتی شعب بانک‌ها به دلیل وجود فضای رقابتی و حجم بالای مسئولیت‌ها نیاز به نیروی

مستعد برای پیشبرد اهداف دارند. شاخص بداعت (ارائه‌ی مفاهیم جدید): در پژوهش حاضر نوآوری و بیان مفاهیم و ابعاد بدیع مورد توجه پژوهشگر قرار گرفته است. موارد زیادی از مفاهیم ظهور یافته و کدهای جدید در طی فرایند پژوهش حاضر مفهوم پردازی و نام‌گذاری شده‌اند؛ برای مثال در شرایط زمینه‌ای مفهوم «پیاده‌سازی فرهنگ مدیریت استعداد» در تحقیقات مشابه یافت نشد، قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۶) اشاره به تأثیر فرهنگی پیامدها بر شرایط زمینه‌ای نموده‌اند اما ذکر این عامل به عنوان شرایط زمینه‌ای مشاهده نشده است. «طراحی و تجهیز مرکز ارزیابی» مفهومی است که برای نخستین بار در این پژوهش به شرایط زمینه‌ای اضافه گردیده است. در شرایط مداخله‌گر کدهای «شرایط اقتصادی و سیاسی جامعه»، «محدودیت بانکهای دولتی در پرداخت دستمزد»، و «عدم ثبات مدیریتی» برای نخستین بار در شرایط مداخله‌گر اشاره گردیده است. شاخص حساسیت (درگیری ذهن پژوهشگر در پژوهش): از آنجایی که محقق شاغل در صنعت بانکداری می‌باشد و تجربه فعالیت در پروژه‌هایی همچون، جانشین‌پروری، پیاده‌سازی کانون‌های ارزیابی و پرورش مدیران آینده را داشته است و دغدغه پیاده‌سازی مطلوب فرایند مدیریت استعداد را دارد، موضوع و فرایند پژوهش کنونی برای پژوهشگر بسیار مهم و جذاب بوده است. بدین ترتیب فعالانه در خلال پژوهش و مصاحبه‌ها بدنبال یافتن نکات کلیدی و راه‌حل‌های رفع موانع و در نهایت طراحی مدلی که قابلیت کاربرد در صنعت بانکداری را داشته، بوده است. شاخص استفاده از یادداشت‌ها (شکار ایده‌های ساخت چارچوب مفهومی): در پژوهش کنونی یادداشت‌ها و یادآورهای متعددی در حین پژوهش به ثبت رسید که در طی فرایند تجزیه و تحلیل و مدل‌سازی بسیار مورد استفاده قرار گرفتند.

همچنین بر اساس رویکرد مریام (۱۹۸۵)، در این تحقیق برای افزایش اعتبار درونی از روش‌های کثرت‌گرایی، بررسی‌های اعضا و بررسی زوجی استفاده شد. در خصوص اعتبار بیرونی، نظرسنجی از مدیران، کارشناسان و مشاوران منابع انسانی صنعت بانکداری، مدل‌نهایی را به اندازه مناسبی قابل تعمیم ساخته است. همچنین، برای تضمین درستی از راهبردهای زیر استفاده شده است. ۱- جمع‌آوری داده‌ها از چند منبع اطلاعاتی، اعتبار یافته‌ها را تأیید می‌کنند. مثلاً مصاحبه با مدیران و کارشناسان منابع انسانی، مصاحبه با خبرگان و مشاهدات محقق. ۲- با روش مقایسه‌ی دائمی در تحلیل داده‌ها، اعتبار افزایش می‌یابد. در این روش، مقایسه‌ی دائمی



بین مقوله‌ها، رویدادها، زمینه‌ها و افراد مختلف انجام می‌شود. و در مرحله دوم، ضمن سوال در مورد روابط بین اجزاء در مورد ماهیت متغیرها و اعتبار مدل مفهومی اولیه بحث شد. ۳- پیشگیری از مفروضات اولیه در نتیجه‌گیری از طریق بازخورد.

### یافته‌ها

تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) صورت پذیرفته است.

### کدگذاری باز

کدگذاری باز، جزئی از تحلیل است که با تحلیل دقیق داده‌ها، نامگذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، هر مفهوم، بعد از تفکیک برجسته‌شده و داده‌های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفهوم‌سازی شده‌اند. داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌شوندگان کدگذاری شدند تا به شکل راحت‌تری شباهت‌ها و تفاوت‌ها شناسایی شوند. برای کدگذاری از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است. در جدول شماره ۴ نمونه‌هایی از تحلیل مصاحبه و کدگذاری اولیه اشاره گردیده است.

جدول ۴: نمونه تحلیل مصاحبه و کدگذاری اولیه در کدگذاری باز (منبع: محقق)

منبع	متن مصاحبه	کداولیه	کد
I۱	تورم بحثی که باعث شد که دولت از افراد بااستعداد محروم شود. زمانی که من در بخش IT کار می‌کردم افراد حقوق بالایی دریافت می‌کردند و پیامدی که داشت حقوق کارمندان بانک پایین بود و یک سری کار انجام می‌دادند و می‌رفتند و مصداقی دارد که دولت از افراد بااستعداد محروم می‌شود و یک مصداق دارد تورم دستمزد. در بخش دولتی دستمزد پایین بود و پیامدهای آن این شد که بخش خصوصی شد که بانک‌ها شرکت‌های اقماری تاسیس کردند که نیروها را از این طریق جذب می‌کند و این	تورم و عدم ثبات اقتصادی جامعه	IC1
		فرار مغزها	IC2

IC3	سطح پایین دستمزد	متحول کرد بانکداری الکترونیکی که در ده سال اخیر رشد پیدا کرد. می خواهیم این را به شما بگوییم که بخصوص بانک های دولتی از جذب نیروی با استعداد بالقوه محروم هستند مسلما در بخش خصوصی دست سرمایه انسانی برای پرداخت بازتر است و بانک های دولتی محدودیت دارند .	
C8	بکارگیری خلاقیت نیروی با استعداد برای متمایز شدن	چند سال پیش، رئیس هیات مدیره یکی از بانک ها می گفت : مجموع فروش شرکت مایکروسافت، از مجموع فروش ۱۰۰ شرکت برتر ایران که بانکها و شرکتهای پتروشیمی را دارد بیشتر است . فرق مایکروسافت با شرکت های ما در همین مدیریت استعداد است . وقتی سازمانی مدیریت استعداد می کند یعنی متوجه شده که تنها ابزار صحیح برای رقابت با دیگران به کارگیری خلاقیت نیروی انسانی است . سازمانها در حال جنگ سرد هستند اما اسمش را رقابت گذاشتند.	۱۳
C9	رقابت با سایر رقبا		
IC7	مهاجرت نخبگان	به دلیل نامناسب بودن وضعیت سیاسی و اجتماعی و اقتصادی کشور و اینکه افراد مهاجرت می کنند و دیگره فرد منتظر نمی ماند یک سازمانی حقوق کم به او بدهد چون اگر کم دریافت کند خودش در زندگی دچار مشکل میشود بنابر این یا یک سری افراد مهاجرت میکنند یا سازمان را ترک میکنند می رود یک سازمان بهتر که حقوق بیشتری بگیرند. بنابر این اگر اینها را حفظ نکنیم کسی باقی نمی ماند که بخواهد در سازمان ما ایده پردازی کند.	۱۷
C14	کسب مزیت رقابتی		
S۲۹	تناسب استعداد با نیاز سازمان	استعدادهایی که پیدا می کنیم باید متناسب با نیاز سازمان باشد over qualified نباشد. ما باید بر اساس نیاز های اتی بانک تشخیص بدهیم برای کدام حوزه ها استعداد لازم داریم.	۱۸
S۳۰	شناخت نیاز های استعدادی		

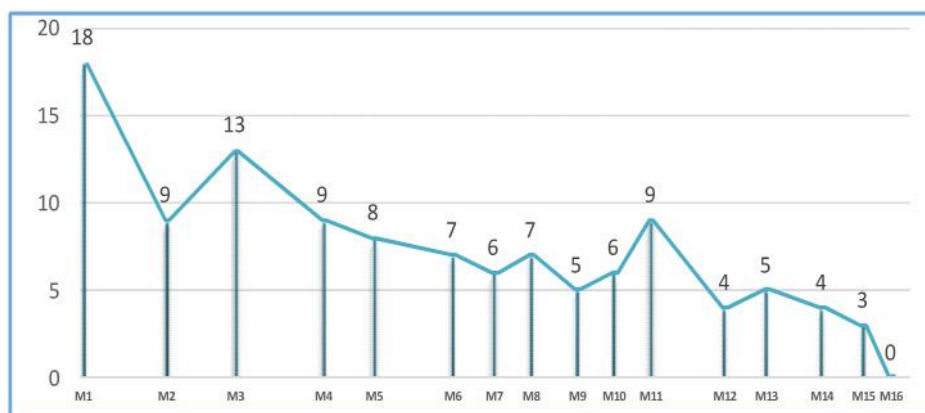
در مجموع از تحلیل هر یک مصاحبه های صورت پذیرفته تعدادی کد استخراج گردید که در جدول شماره ۵ نمونه ای از کدهای استخراج شده بر اساس منبع کد (مصاحبه شونده) ارائه شده است.

جدول ۵- نمونه ای از کدهای اولیه استخراج شده در دو مصاحبه (منبع: محقق)

منبع کد	کداولیه	کد	تعداد کدها	تعداد کدهای جدید
I1	اطمینان از انتخاب بهترین افراد برای پست های کلیدی	C1	18	18
	رشد تکنولوژی و نیاز به نیروی مستعد توانا در یادگیری تکنولوژی ها	C2		
	تورم و عدم ثبات اقتصادی جامعه	IC1		
	فرار مغزها	IC2		
	سطح پایین دستمزد	IC3		
	محدودیت بانک های دولتی در پرداخت دستمزد	IC4		
	معرفی مدیران	S1		
	شناخت ویژگی های رفتاری افراد	S2		
	برقراری تناسب شغل و شاغل	S3		
	هدفگذاری استعدادیابی متناسب با نیاز سازمان	S4		
	معرفی مدیران	S1		
	شناخت ویژگی های رفتاری افراد	S2		
	برقراری تناسب شغل و شاغل	S3		
	هدفگذاری استعدادیابی متناسب با نیاز سازمان	S4		
	خواست مدیران در پرورش استعدادها	S5		
	تعیین شاخص ها و معیارهای استعداد	S10		
	شناخت نیاز های استعدادی	S6		
افزایش بهره وری کارکنان و سازمان	CO1			
I2	اندازه گیری و پر کردن شکاف قابلیت های موجود و فاصله آن با قابلیت های مطلوب	C3	15	9
	نگاه به عنوان سرمایه انسانی به نیروی انسانی	C4		
	از بین رفتن فرهنگ رئیس و مرئوس و دستوردهی کاهش فاصله رئیس و مرئوس	UC1		
	تفکر مدیریت ارشد	UC2		
	حفظ و نگهداشت نیروی مستعد	S7		
	برنامه ریزی برای جلوگیری از خروج نیروی مستعد	S8		
	برقراری تناسب شغل و شاغل	S3		

	S9	فراهم کردن امکانات برای نیروی با استعداد
	S7	حفظ و نگهداشت نیروی مستعد
	S8	برنامه ریزی برای جلوگیری از خروج نیروی مستعد
	S3	برقراری تناسب شغل و شاغل
	S9	فراهم کردن امکانات برای نیروی با استعداد
	S10	بکارگماری در پست های کلیدی
	S6	شناخت نیاز های استعدادی
	CO2	اطمینان از برقراری جریان خدمات عادلانه

در این پژوهش محقق بعد از انجام هر مصاحبه بلافاصله آن را تحلیل و کدهای اولیه را استخراج نموده است و با استفاده از تحلیل های استخراج شده مصاحبه های بعدی خود را غنا بخشیده است. همچنین در هر مصاحبه کدهایی استخراج گردید که تعدادی از آنها تکراری و تعدادی کد جدید ظاهر شد و با پیشرفت کار و کاسته شدن از تعداد کدهای جدید محقق به اشباع نظری رسید. (نمودار ۱)



نمودار ۱- کدهای جدید ظاهر شده در هر مصاحبه و چگونگی رسیدن به اشباع نظری (منبع: محقق)

### کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، مقوله ها و زیر مقوله های آن را با توجه به مشخصه ها و ابعاد آنها به یکدیگر مرتبط می سازد. برای کشف نحوه ارتباط مقوله ها با یکدیگر، محقق از پارادایم به

عنوان ابزار تحلیل استفاده نموده است. اجزای اصلی پارادایم عبارتند از: شرایط، عمل‌ها- عکس‌العمل‌ها و پیامدها. در طی فرآیند کدگذاری محوری، محقق از ابزارهای تحلیلی پرسیدن سوال و مقایسه دائمی و نظری بین مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و مشخصه‌های آنها که در کدگذاری باز ظاهر شده‌اند استفاده نموده است. در این راستا، نتایج کدگذاری محوری به شرح جداول شماره ۶ الی ۱۱ ارائه گردیده است.

**الف) شرایط علی<sup>۱</sup>** با علامت اختصاری C به شرح جدول شماره ۶ می‌باشد. در این پژوهش شرایط علی بیانگر وقایع یا اتفاقاتی هستند که مستقیماً بر مدیریت استعداد اثر می‌گذارند، موجب وقوع یا توسعه آن می‌شوند. از نظر زمانی مقدم بر مدیریت استعداد هستند.

جدول ۶- مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط علی (منبع: محقق)

کد	کدهای استخراج شده مرحله کدگذاری باز	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی
C۱۵	بکارگیری خلاقیت نیروی بااستعداد برای متمایز شدن	کسب مزیت رقابتی	عوامل بیرونی	شرایط علی
C۶	رقابت با سایر رقبا			
C۳	کسب مزیت رقابتی			
C۱۰	ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار			
C۹	اقتصاد پیچیده جهانی	اقتصاد پیچیده جهانی		

کد	کدهای استخراج شده مرحله کدگذاری باز	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی
C۲	رشد تکنولوژی و نیاز به نیروی مستعد توانا در یادگیری تکنولوژی‌ها	رشد فناوری و نیاز به نیروی توانمند و متخصص	عوامل بیرونی	شرایط علی
C۸	خصوصی شدن بانکها	خصوصی شدن بانکها		
C۱	اطمینان از انتخاب بهترین افراد برای پست‌های کلیدی	اطمینان از انتخاب بهترین افراد برای پست‌های کلیدی	عوامل درونی	شرایط علی
C۷	برخورد چالش‌گرایانه با مسیر توسعه مدیریت			

1. Causal conditions

		کمبود نیروی توانا و اثربخش و کارآمد	C۱۴
	تغییر نگاه سرمایه ای به نیروی انسانی	نگاه به عنوان سرمایه انسانی به نیروی انسانی	C۴
	مدیریت هزینه نیروی انسانی	صرفه جویی هزینه افزایش سود سازمان	C۱۱
	تحقق اهداف و استراتژی ها	کمک به تحقق اهداف و استراتژی ها	C۵
	اندازه گیری و پر کردن شکاف قابلیت های موجود و فاصله آن با قابلیت های مطلوب	اندازه گیری و پر کردن شکاف قابلیت های موجود و فاصله آن با قابلیت های مطلوب	C۳

ب) شرایط زمینه ای<sup>۱</sup> با علامت اختصاری UC به شرح جدول شماره ۷ می باشد. شرایط زمینه ای الگوهای پایداری هستند که با زمان و مکانی خاص عجین شده اند و مجموعه موقعیت هایی را ایجاد نموده اند که افراد و سازمان ها تحت این موقعیت ها از خود کنش / واکنش نشان می دهند.

جدول ۷- مفاهیم و مقوله های شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه ای (منبع: محقق)

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفهوم	کدهای استخراج شده مرحله کدگذاری باز	کد	
شرایط زمینه ای	بلوغ سازمانی مناسب	بلوغ سازمانی مناسب در زیرسیستم های منابع انسانی	رسیدن به بلوغ سازمانی مناسب	UC۱۱	
			انجام اقدامات اولیه منابع انسانی	UC۹	
		وجود سیستم جامع منابع انسانی	وجود سامانه مدیریت استعداد	UC۳	
			سیستم مدیریت عملکرد	UC۶	
			برنامه ریزی نیروی انسانی	UC۱۰	
			شناسایی شایستگی های مورد نیاز مشاغل سازمان	UC۵	
				شناسایی مشاغل کلیدی	UC۷
				وجود مرکز ارزیابی	UC۱۲
			منشور اخلاقی سازمان	UC۸	
	فرهنگ سازمانی	پیاده سازی فرهنگ مدیریت استعداد	از بین رفتن فرهنگ رئیس و مرئوس و دستوردهی کاهش فاصله	UC۱	

1. Underlying conditions

	مناسب		رئیس و مرئوس	
			فرهنگ سازمانی مناسب	UC۱۳
		حمایت مدیران ارشد	حمایت مدیران ارشد	UC۴
			تفکر مدیریت ارشد	UC۲

ج) شرایط مداخله گر<sup>۱</sup> با علامت اختصاری IC به شرح جدول شماره ۸ می باشد. شرایط مداخله گر بر وقایعی دلالت دارد که موجب تغییر در شدت اثرگذاری شرایط علی می شود. شرایط مداخله گر ماهیتاً به صورت اقتضایی و غیر منتظره ظاهر می شوند.

جدول ۸- مفاهیم و مقوله های شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله گر (منبع: محقق)

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفهوم	کدهای استخراج شده مرحله کدگذاری باز	کد
شرایط مداخله گر	شرایط بیرونی	شرایط اقتصادی و سیاسی جامعه	تورم و عدم ثبات اقتصادی جامعه	IC۱
			فرار مغزها	IC۲
			سطح پایین دستمزد	IC۳
			مهاجرت نخبگان	IC۷
	شرایط داخلی	محدودیت بانک های دولتی در پرداخت دستمزد	محدودیت بانک های دولتی در پرداخت دستمزد	IC۴
			عدم ثبات مدیریتی	IC۶
	مقاومت مدیران	مقاومت مدیران	IC۵	

د) مقوله محوری ۲ با علامت اختصاری AC به شرح جدول شماره ۹ می باشد.

جدول ۹- مفاهیم و مقوله های شناسایی شده مرتبط با مقوله اصلی (منبع: محقق)

مقوله فرعی	مفهوم	کدهای استخراج شده مرحله کدگذاری باز	کد
مدیریت استعداد در صنعت بانکداری	پیش نیاز های مدیریت استعداد	الزامات اولیه مدیریت استعداد	AC1
		پیش شرط های مدیریت استعداد	AC3
		نیازمندی های اولیه مدیریت استعداد	AC5
	ابعاد اصلی	ابعاد اصلی مدل مدیریت استعداد	AC7

1. Intervener conditions
2. Axial category

	مدیریت استعداد	AC8	ترتیب و توالی اقدامات مدیریت استعداد
		AC4	مکانیزم های اصلی مدیریت استعداد
	نتایج مدیریت استعداد	AC6	خروجی های مدیریت استعداد
		AC2	نتایج پیاده سازی مدیریت استعداد

ه) مکانیزم ها ۱ با علامت اختصاری S به شرح جدول شماره ۱۰ می باشد.

جدول ۱۰- مفاهیم و مقوله های شناسایی شده مرتبط با مکانیزم ها (منبع: محقق)

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفهوم	کدهای استخراج شده مرحله کدگذاری باز	کد
مکانیزم ها	استعدادیابی	ارزیابی	بکارگیری ابزار ارزیابی مناسب	S۳۵
			استعداد سنجی	S۳۷
			ارزیابی کاندیداها براساس معیارها	S۱۶
			شناخت ویژگی های رفتاری افراد	S۲
		شناسایی / جذب	جذب نیروی مستعد	S۱۵
			معرفی مدیران	S۱
			لزوم انعطاف پذیری در استعدادیابی	S۱۷
			خوداظهاری نیروی مستعد	S۴۳
			برندسازی کارفرما	S۲۳
			تناسب استعداد با نیاز سازمان	S۳۴
	تشکیل خزانه استعداد	شناسایی نیروی مستعد	S۵۰	
		تشکیل خزانه استعداد	S۴۷	
	استعداد گماری	برقراری تناسب شغل و شاغل	برقراری تناسب شغل و شاغل	S۳
			مشاوره متولیان مدیریت استعداد در برقراری تناسب شغل و شاغل	S۴۹
			مشاوره دادن به واحدها در خصوص تامین نیروی مستعد	S۴۸
بکار گماری در پست های کلیدی			S۱۰	
مکانیزم ها	استعداد خواهی	مسیر پیشرفت شغلی منعطف	فراهم کردن امکان بروز خلاقیت توسط نیروی مستعد	S۱۱

1. Strategies



			S۵۲	توانایی نیروهای مستعد در رشد و توسعه خود
			S۲۰	انعطاف پذیری در ارتقاء و انتصاب
			S۱۸	مسیر پیشرفت نیروهای مستعد
			S۴۴	بکارگیری جانشین پروری در تخصیص نیروهای مستعد
		جانشین پروری	S۱۹	تشکیل کمیته ها و تیم های کاری
			S۵۱	تخصیص نیروهای مستعد در پروژه های کاری
		نیازسنجی استعدادی	S۱۱	شناخت نیاز های استعدادی
			S۴	هدفگذاری استعدادیابی متناسب با نیاز سازمان
			S۳۸	لزوم تعیین جامعه هدف استعدادیابی
			S۴۱	در نظر گرفتن نظر مدیران ارشد در تعیین جامعه هدف استعدادیابی
		برنامه ریزی استعدادی	S۸	برنامه ریزی برای جلوگیری از خروج نیروی مستعد
			S۱۳	پیش بینی شکاف های مهارتی
			S۴۲	توجه به اهداف راهبردی بانک
		تعیین معیارها و شاخص ها	S۲۲	تعیین معیار و شاخص برای استعدادیابی
			S۴۵	تعیین شایستگی به عنوان معیار و شاخص
		خواست و تعهد مدیران ارشد	S۹	خواست مدیران در پرورش استعدادها
			S۴۹	مشاوره متولیان مدیریت استعداد در برقراری تناسب شغل و شاغل
			S۳۹	تعهد مدیران ارشد
		آموزش و توسعه	S۱۴	آموزش و توسعه افراد مستعد
			S۴۶	استفاده از ابزارهای جدید در آموزش و توسعه
		مدیریت عملکرد	S۴۰	مدیریت عملکرد نیروهای مستعد
		نگهداشت نیروی مستعد	S۲۱	ایجاد امنیت شغلی برای نیروی مستعد
			S۹	فراهم کردن امکانات برای نیروی بااستعداد
			S۵۳	محیط کاری مطلوب
			S۷	حفظ و نگهداشت نیروی مستعد

(و پیامدها<sup>۱</sup> با علامت اختصاری CO به شرح جدول شماره ۱۱ می باشد.

جدول ۱۱- مفاهیم و مقوله های شناسایی شده مرتبط با پیامدها (منبع: محقق)

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفهوم	کدهای استخراج شده مرحله کدگذاری باز	کد		
پیامدها	پیامدهای فردی	افزایش رضایت کارکنان	افزایش رضایت کارکنان	CO۱۵		
		افزایش بهره وری کارکنان	افزایش بهره وری کارکنان	CO۳		
	حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد			اطمینان از برقراری جبران خدمات عادلانه	CO۲	
				حفظ انگیزه نیروی انسانی	CO۸	
				نگهداری متخصصین کلیدی	CO۱۹	
				عادلانه تر شدن جبران خدمات	CO۲۰	
				تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا	CO۱۲	
				افزایش تعهد و تعلق سازمانی کارکنان	افزایش تعلق و تعهد سازمانی	CO۹
	پیامدهای سازمانی	حفظ و توسعه مزیت رقابتی		کسب، حفظ و توسعه مزیت رقابتی	CO۱۳	
				افزایش خلاقیت و نوآوری	CO۱۴	
		چابکی سازمان			چابکی سازمان	CO۷
					کاهش بروکراسی	CO۴
		افزایش بهره وری سازمان	افزایش بهره وری کارکنان و سازمان	CO۱		
		کاهش ریسک سازمان	کاهش ریسک سازمان	CO۵		
		برقراری تناسب بین شغل و شاغل	برقراری تناسب بین شغل و شاغل	CO۶		
		تقویت برند بانک	تقویت برند بانک	CO۱۶		
		کاهش هزینه نیروی انسانی	کاهش هزینه های جذب نیرو	CO۱۷		
		پر کردن مشاغل بلا تصدی مدیریتی	پر کردن مشاغل بلا تصدی مدیریتی	CO۱۸		
		افزایش سود سازمان	صرفه جویی هزینه افزایش سود سازمان	CO۱۰		

1. consequences

### کدگذاری انتخابی (خلق نظریه)

پس از کدگذاری محوری از طریق برقراری ارتباط بین مقوله‌های شناسایی شده الگوی نهایی استخراج و مقوله‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتر دارند، توسعه داده می‌شود. بر این اساس الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری مطابق شکل شماره ۱ ارائه شده است.



شکل ۱- الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری (منبع: محقق)

### بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر تلاش گردیده تا ضمن بررسی جامع مفهوم مدیریت استعداد، شرایط علی، مداخله گر، زمینه ای و راهبردها و پیامدهای سیستم مدیریت استعداد در صنعت بانکداری شناسایی و الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری طراحی گردد. پس از طراحی مدل، ضمن ارائه مدل به تعدادی از مصاحبه شوندگان از آنان درخواست شد، نظرات خود را در ارتباط با مدل طراحی شده مطرح نمایند تا در صورت نیاز اصلاحات لازم در مدل اعمال گردد.

یافته‌های پژوهش توسط سه نفر از متخصصین منابع انسانی مورد ارزیابی، پالایش و تأیید قرار گرفته است؛ علاوه بر این چارچوب مفهومی طراحی شده توسط سه نفر از مشارکت کنندگان خبره پژوهش شاغل در صنعت بانکداری مورد بررسی قرار گرفته و نظرات تکمیلی آنان دریافت و اعمال شده است. همچنین نسخه ای از مدل برای کارشناسان منابع انسانی بانک ملت، اقتصاد نوین و رفاه ارسال گردید تا نکات قابل طرح را یادداشت گذاری نمایند. بر اساس نظرخواهی های صورت پذیرفته اعتبار مدل مورد تایید قرار گرفت. در ادامه توضیحاتی در خصوص هر یک از عوامل مدل ارائه گردیده است.

نتایج تحقیق حاکی از آن است که در شرایط حاکم بر کشور به دلیل فشارها و تحریم های اقتصادی هزینه اقدامات بانکها افزایش یافته و مسأله توجه به کیفیت نیروی انسانی بیش از پیش اهمیت یافته است. از طرف دیگر، رقابت بین بانک های خصوصی بر سر جذب منابع و سودآوری بیشتر سبب می گردد تا این بانکها بر سر جذب و حفظ نیروی مستعد با یکدیگر رقابت داشته باشند. لذا بر اساس نتایج پژوهش حاضر مجموع عوامل علی که سبب ایجاد یا توسعه سیستم مدیریت استعدادها در بانکهای کشور می شوند به دو دسته عوامل بیرونی و درونی تقسیم شده اند که عوامل بیرونی شامل اقتصاد پیچیده جهانی، کسب مزیت رقابتی، رشد فناوری و نیاز به نیروی توانمند و متخصص و خصوصی شدن بانکها و عوامل درونی شامل اطمینان از انتخاب بهترین افراد برای پست های کلیدی، تحقق اهداف و استراتژی ها، اندازه گیری و پر کردن شکاف قابلیت های موجود و فاصله آن با قابلیت های مطلوب، تغییر نگاه از نیرو و منبع به عنوان سرمایه انسانی و مدیریت هزینه نیروی انسانی می شود.

از جمله شرایط مداخله گر که موجب تهدید مدیریت استعداد در بانک ها می شود، در

سطح بیرونی عواملی همچون شرایط اقتصادی و سیاسی جامعه و سیاست های کلان ابلاغی دولت و در سطح داخلی نیز تغییرات مدیریتی و مقاومت مدیران و واحدها را می توان برشمرد. از سویی پیاده سازی سیستم مدیریت استعداد مستلزم صرف زمان، دقت و کار کارشناسی بلندمدت است، متأسفانه به دلیل تغییرات مدیریتی زیاد در سطح مدیریت ارشد بانک ها، برنامه ریزی، طراحی و اجرای این سیستم با چالش مواجه می شود.

در پژوهش حاضر، ابعاد اصلی مدیریت استعداد شامل استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری و استعدادگماری شناسایی گردید. در استعداد خواهی، بانک ها می بایست تلاش نمایند تا انتظارات و برنامه های خود از سیستم مدیریت استعداد را مشخص نمایند. اینکه برای چه شغل یا گروه های شغلی نیاز به پرورش نیروی بااستعداد دارند و نیروی مستعد برای این شغل می بایست دارای چه ویژگی هایی باشد تا بتواند عملکرد بالاتر از سطح انتظار از خود ارائه نماید، می بایست مشخص گردد. در مرحله استعدادیابی علاوه بر شناسایی نیروی مستعد به ارزیابی نیروها و ثبت اسامی نیروهای مستعد شناخته شده در خزانه استعداد پرداخته می شود. ارزیابی در این مرحله می تواند از طریق ابزارهایی همچون کانون ارزیابی و یا سایر ابزارهای جایگزین که توانایی سنجش شایستگی ها و پتانسیل افراد را دارا باشند، صورت پذیرد. در استعداد پروری نیروی مستعد، با توجه به نقاط قوت و وضعی که در مرحله ارزیابی برای نیروی انسانی شناسایی شده است، نسبت به توسعه و آموزش آنها اقدام می شود. با استفاده از ابزار مدیریت عملکرد امکان هدفگذاری و ارائه بازخورد مناسب به نیروهای مستعد فراهم می گردد. در استعدادگماری تلاش می گردد نیروی مستعد با توجه به ویژگی ها و استعدادهای درون خود در شغلی که متناسب با وی می باشد، به کارگمارده شود. این مهم یکی از بهترین خدماتی است که یک سازمان می تواند به نیروی مستعد خود ارائه نماید. زیرا نیروی مستعد در صورتی می تواند استعدادهای درونی و بالقوه خود را به منصفه ظهور بگذارد که در جای مناسب خود قرار گرفته باشد و از این طریق ضریب اثرگذاری وی بیشتر خواهد شد. از این طریق هم به برقراری تناسب شغل و شاغل در شغل مورد نظر کمک می شود و هم گامی در جهت افزایش رضایت و انگیزه نیروی مستعد برداشته می شود. در مرحله استعدادداری بانک تلاش خود را برای حفظ و نگهداشت نیروی مستعد به انجام می رساند، این کار می تواند از طریق جبران خدمات رقابتی، در نظر گرفتن فوق العاده های تشویقی و یا

امکانات رفاهی و بسیاری از شیوه‌های مالی و غیرمالی صورت پذیرد. ترتیب فرایندی مدل مدیریت استعداد بدین ترتیب است که در مرحله اول استعدادخواهی، در مرحله دوم استعدادیابی صورت می‌پذیرد. پس از مرحله استعدادیابی، با توجه به نقاط قوت و ضعف و پتانسیل‌های شناسایی شده در فرد مستعد اجرای مراحل استعدادپروری، استعدادگماری و استعدادداری می‌توانند به صورت موازی صورت پذیرد.

پیش از ورود به فرایند مدیریت استعداد می‌بایست شرایط زمینه‌ای فراهم باشد تا امکان حرکت در این میسر گردد، از جمله این عوامل می‌توان به زیرساخت‌های لازم در برخی از زیرسیستم‌های منابع انسانی همچون تجزیه و تحلیل شغل، برنامه ریزی نیروی انسانی، مدیریت عملکرد، جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و ... اشاره کرد. علاوه بر این به منظور ارزیابی نیروهای مستعد می‌بایست دانش، مهارت، توانایی و یا به عبارتی شایستگی‌های موردنیاز مشاغل مشخص شده باشند. در صورتی که بانک توانایی پیاده‌سازی کانون ارزیابی را داشته باشد این ابزار کمک می‌نماید تا بانک از ابزاری مؤثرتر برای سنجش شایستگی‌های کارکنان برخوردار باشد. وجود سامانه‌های اطلاعاتی منابع انسانی از دیگر الزامات و شرایط زمینه‌ای لازم برای سیستم مدیریت استعداد است.

اگر سیستم مدیریت استعداد به نحو مطلوب پیاده‌سازی گردد، پیامدهایی در سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی به همراه خواهد داشت: در سطح فردی موجب افزایش رضایتمندی نیروهای مستعد و افزایش بهره‌وری آنها خواهد شد و با توجه به افزایش حس عدالت سازمانی و مورد توجه قرار گرفتن نیروی انسانی در مجموع باعث افزایش حس تعهد و رضایتمندی در کلیه کارکنان می‌گردد. در سطح سازمانی چابکی سازمان، کاهش ریسک سازمان، برقراری تناسب شغل و شاغل، اطمینان از وجود جانشین برای مشاغل کلیدی و عدم خالی ماندن مشاغل کلیدی، حفظ و نگهداشت نیروی مستعد، حفظ و توسعه مزیت رقابتی بانک، کاهش هزینه نیروی انسانی و افزایش سودآوری بانک را به همراه دارد. در سطح فراسازمانی نیز موجب تقویت برند بانک، تقویت برند کارفرمایی بانک و کمک به کاهش نرخ مهاجرت نیروهای مستعد خواهد شد.

از آنجایی که در حین انجام پژوهش علاوه بر انجام مصاحبه‌ها و تحلیل آنها بسیاری از مدل‌های مدیریت استعداد تدوین شده توسط سایر محققین مورد بررسی قرار گرفت، در

پایان خروجی مدل با مدل های پیشین مقایسه گردیده است تا وجه تشابه و تفاوت آنها مشخص گردد. در مقایسه با تحقیقات پیشین در زمینه شرایط علی «خصوصی شدن بانکها»، «اندازه گیری و پر کردن شکاف قابلیت های موجود و فاصله آن با قابلیت های مطلوب» و «تغییر نگاه سرمایه ای به نیروی انسانی» از جمله شرایط علی جدیدی بود که به الگوی فرایندی مدیریت استعداد اضافه گردید.

«کسب مزیت رقابتی» در مدل لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) مورد اشاره قرار گرفته بود. «اطمینان از انتخاب بهترین افراد برای پست های کلیدی» نیز پیش از این توسط حسینی (۱۳۸۹) تحت عنوان «بکارگماری افراد مستعد در منصب های کلیدی» و کالینز و ملاحی (۲۰۰۹) تحت عنوان «پست های کلیدی» مورد اشاره قرار گرفته بود. البته نقش پارادایمی این دو عامل در شرایط علی نبوده است. در مدل حسینی در فرایند مدیریت استعداد به صورت کلی و در مدل کالینز و ملاحی ذیل عنوان معماری متمایز منابع انسانی آمده است. در برخی از کدهای استعدادیابی و استعدادگماری واژگان مشابه و نزدیکی به کدهای شناسایی شده در تحقیق افرادی همچون سیلرز و داوول (۲۰۱۰)، حسینی (۱۳۸۹)، ارنست و یانگ (۲۰۱۵) و شاینمن (۲۰۱۳) وجود دارد اما در مواردی جایگاه شناسایی شده در مدل پژوهش حاضر با جایگاه اشاره شده در مدل های مذکور متفاوت است، به عنوان مثال، در پژوهش حاضر «تشکیل مخزن استعداد» و به عنوان یک راهبرد ذیل مفهوم استعدادیابی دیده شده و در مدل حسینی (۱۳۸۹) «ایجاد مخزن استعداد» در نقش خروجی فرایند دیده شده است.

در شرایط زمینه ای مفهوم «پیاده سازی فرهنگ مدیریت استعداد» در تحقیقات مشابه یافت نشد، قلی پور و افتخار (۱۳۹۶) اشاره به تأثیر فرهنگی پیامدها بر شرایط زمینه ای نموده اند، اما ذکر این عامل به عنوان شرایط زمینه ای مشاهده نشده است. «طراحی و تجهیز مرکز ارزیابی» مفهومی است که برای نخستین بار در این پژوهش به شرایط زمینه ای اضافه گردیده است. در شرایط مداخله گر کدهای «شرایط اقتصادی و سیاسی جامعه»، «محدودیت بانکهای دولتی در پرداخت دستمزد»، و «عدم ثبات مدیریتی» برای نخستین بار در شرایط مداخله گر اشاره گردیده است. کد «افزایش بهره وری کارکنان» در پیامد فردی و کدهای «چابکی سازمان»، «افزایش بهره وری سازمان»، «کاهش ریسک سازمان»، «کاهش هزینه نیروی انسانی» و «افزایش سود سازمان» برای نخستین بار به عنوان پیامد در الگوی مدیریت استعداد به کار رفته اند.

اگرچه ضرورت، اهمیت و مفید بودن سیستم مدیریت استعداد بر متخصصین منابع انسانی پوشیده نیست و به نوعی اکثریت خبرگان بر این موضوع اذعان دارند، یافته اصلی پژوهش حاضر براساس استنباط محقق از کل فرایند تحقیق در صنعت بانکداری این است که بانکها و یا سایر سازمان های مشابه با مطالعه و بررسی لازم به سمت مدیریت استعداد حرکت نمایند و در این زمینه دچار شتابزدگی و مدگرایی نشوند. با سنجش سطح بلوغ سازمان خود زمان مناسب برای پرداختن به موضوع مدیریت استعداد را تخمین زده و اقدامات موردنیاز در جهت آمادگی برای پیاده سازی آن را در دستور کار قرار دهند.

با توجه به قابلیت یادگیری بالای نیروی مستعد پیشنهاد می‌گردد استعدادپروری؛ نیازسنجی، طراحی و پیاده سازی برنامه های توسعه و آموزش این نیروها متناسب با ویژگی‌ها و سبک های یادگیری آنها صورت پذیرد. بکارگیری شیوه‌های نوین، پرداختن به رویکردهایی همچون مربی‌گری و منتورینگ و طراحی برنامه توسعه فردی (IDP) در کمک به نیروهای مستعد در جهت رشد و توسعه خود، مؤثرتر خواهد بود. با توجه به اینکه در حال حاضر، در اکثر بانک‌های کشور سیستم ارزیابی عملکرد برقرار می‌باشد و موفق به پیاده سازی کامل سیستم مدیریت عملکرد نگردیده اند، پیشنهاد می‌گردد حرکت به سمت سیستم مدیریت عملکرد را به عنوان استراتژی مدنظر قرار دهند. برای تسهیل در استعدادگماری و استعدادداری واحدهای منابع انسانی بانک‌ها می‌بایست به قابلیت برخورداری از مسیر پیشرفت شغلی منعطف برای کارکنان مستعد و توانایی سنجش دقیق عملکرد نیروی انسانی مجهز باشند.

همان گونه که ذکر شد فرایند مدیریت استعداد فرایندی زمان‌بر و هزینه‌بر خواهد بود. پیاده سازی مطلوب آن نیازمند حمایت مستمر مدیران ارشد می‌باشد، در صورتی که مدیران ارشد خود به این فرایند اعتقادی نداشته باشند و یا از آن حمایت نمایند، پیاده سازی آن با شکست مواجه خواهد شد. لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران منابع انسانی قبل از هر اقدامی در این زمینه نسبت به خواست و نظر مدیران ارشد در این حوزه اطمینان حاصل نمایند و از طریق ارائه اطلاعات موردنیاز و رفع ابهامات مطرح به مدیران ارشد کمک نمایند تا تصویر و درک شفافی نسبت به مقوله مدیریت استعداد و تصمیم‌گیری در این خصوص داشته باشند.

نبود تجربه پیاده سازی کامل سیستم مدیریت استعداد در قریب به اتفاق بانک‌های کشور



از جمله محدودیت های پژوهش حاضر بود، زیرا یافتن متخصصینی که هم در حوزه مدیریت استعداد و هم در حوزه صنعت بانکداری تبحر داشته باشند کار دشواری بوده و به همین علت تلاش گردید از خبرگان علمی و متخصصین و مدیران با تجربه بانکی در حوزه منابع انسانی مصاحبه ها صورت پذیرد. اقداماتی در خصوص پیاده سازی سیستم مدیریت استعداد در بانک ها صورت پذیرفته است اما در مراحل اولیه آن قرار دارد و بیشتر طرح هایی از جنس پرورش مدیران آینده و جانشین پروری می باشد. برخی بانک ها همچون ملت و بانک رفاه و یا بانک شهر اقدام به ایجاد واحد مدیریت استعداد در ساختار سازمانی واحد منابع انسانی خود نموده اند که نوید بخش اقدامات عملیاتی بیشتر در این زمینه در آینده نزدیک خواهد بود. از دیگر محدودیت های پژوهش حاضر نبود تعریف شفاف و روشن و مورد توافق در این صنعت از مفهوم استعداد می باشد. تاکنون پژوهش هایی در زمینه مفهوم پردازی استعداد صورت پذیرفته است، همچون پژوهش "فهم شناختی مفهوم مدیریت استعداد" (انارکی اردکانی و حسن پور، ۱۳۹۶)، اما عدم شفافیت و ابهامات بسیاری همچنان باقی است. همچنین اختلاف نظر در خصوص معیارها و شاخص های استعدادیابی استخراج اطلاعات در خصوص فرایند استعدادیابی را با چالش مواجه می نمود.

از دیگر محدودیت های پژوهش دیدگاه برخی مصاحبه شوندگان در خصوص نبود فرهنگ مدیریت استعداد در کشور و عدم امکان اصلاح آن بوده که منجر به عدم خوشبینی آنان به پیامدهای مدیریت استعداد شده است. در این راستا بر اساس یافته ها و محدودیت های پژوهش اهم پیشنهادات موضوعی برای محققان علاقه مند به پژوهش در این زمینه به شرح ذیل پیشنهاد می گردد:

۱. چگونگی فرهنگ سازی مدیریت استعداد و ترویج فرهنگ استعداد پروری در سازمان ها و بانک ها از جمله مباحث مورد نیاز جهت پژوهش می باشد.
۲. در زمینه معیارها و شاخص های استعدادیابی با توجه به صنعت ها و مشاغل مختلف نیازمند پژوهش است.
۳. پژوهش در زمینه مفهوم استعداد و تعریف آن متناسب با بافت صنعت های مختلف از جمله زمینه های پژوهشی پیشنهادی می باشد.

## منابع

- اسماعیلی، محمودرضا؛ امیری، زینب. (۱۳۹۵). «تاثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد»، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و پنجم، شماره ۸۰، صص ۶۴-۴۷.
- انارکی اردکانی، داوود؛ حسن پور، اکبر؛ عبدالهی، بیژن و عباسیان، حسین. (۱۳۹۶). «فهم شناختی مفهوم مدیریت استعداد»، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۹، شماره ۴. صص ۱-۲۹.
- بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری، چاپ اول، تهران، انتشارات دیدار.
- پژوهشکده سیاستگذاری علم و فناوری و صنعت دانشگاه صنعتی شریف. (۱۳۹۷). «گزارش جایجایی بین المللی دانشجویان و تحصیلکردگان در سطح ایران و جهان»، گزارش سیاستی، برنامه سیاستگذاری مهاجرت.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ حسینی، ابوالحسن. (۱۳۸۹). «تاثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد»، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲. صص ۵۱-۷۱.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۹۵). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. چاپ چهارم، تهران، انتشارات صفار.
- داوری، علی. (۱۳۹۵). «رزیابی دلایل ترک شغل کارکنان در ۵ صنعت». دوازدهمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، مرکز همایش های بین المللی برج میلاد.
- سید جوادین، سیدرضا؛ پهلوان شریف، محمد امین. (۱۳۹۶). «مدیریت استعداد؛ مبانی و رویکردهای مفهومی»، فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، شماره اول، صص ۱۴۱-۱۷۰.
- شاطری، کریم؛ ایلی، خدایار؛ رضاییان، علی؛ قلی پور، آرین؛ مرادفام، شعله. (۱۳۹۴). «عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست های کلی علم و فناوری». فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان، شماره دوازدهم، صص ۷۸-۵۱.
- قلی پور، آرین؛ افتخار، نیره. (۱۳۹۶). مدیریت استعداد (نخبه یابی، نخبه داری و نخبه پروری). چاپ اول، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۱). «تدوین مدلی برای اندازه گیری زنجیره ارزش منابع انسانی در

گروه صنعتی سایپا: کاربردی از پژوهش آمیخته»، رساله دکتری، دانشگاه تهران.

Al-Lozi, M. S., Almomani.R.Zuhier.Q. & Al-Hawary. S.I. S. (2018). «Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan». *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*. Vol.18, Iss. 1, pp. 30-43.

Aloo, J. O. & Moronge, M. (2018). «Influence of Talent Management Practices on Performance of Small and Medium Enterprises in Construction Industry in Nairobi City County, Kenya». *Strategic Journal of Business & Change Management*, Vol. 5, Iss. 2, pp. 1990 – 2011.

Baedecke Yllner, E. & Brunila, A. (2013). *Talent management: Retaining and managing technical specialists in a technical career*, Master of Science Thesis Stockholm, Sweden, KTH Industrial engineering and Management.

Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008) .*The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London: Kogan Page.

CIPD (2017). Survey Report, Resourcing and Talent Planning.

Collings, D. & Mellahi, K. (2009). «Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda». *Human Resource Management Review*. Vol. 19, pp. 304–313.

Davis, T, Cutt, M, Flynn, N, & Mowl, P. (2007). *Talent Assessment: a New Strategy for Talent Management*. Gower Publishing, Ltd.

Gallardo-Gallardo, E, Moliner, L. A, Gallo, P. (2017). «Mapping Collaboration Networks in Talent Management Research», *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 4 Issue: 4, pp.332-358.

Karatop, B., et al. (2015). «Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach». *Computers & Industrial Engineering*. Volume 86, Pages 127-136.

Karla, A. (2018). «Influence of Talent Management Practices on Commitment of Non-critical Employees in IT Companies in Chennai». *International Journal of Business Administration and Management Research*, 4(1), 1-5.

Lewis, R. E, & Heckman, R. J. (2006). «Talent Management: A Critical Review». *Human Resource Management Review*. Vol. 16, pp. 139–154.

Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2009). «A Framework for Talent Management in Real Estate». *Journal of Corporate Real Estate*. Vol. 11, No. 1, pp. 7–16.

Schiemann. W.A. (2013). «From Talent Management to Talent Optimization». *Journal of World Business*. Volume 49, Issue 2, Pages 281-288.

Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Sonnenberg, M., et al. (2013). «The role of talent-perception incongruence in effective talent management». *Journal of World Business*. Volume 49, Issue 2, Pages 272-280.

Thunnissen, M, & Arensbergen, P. V, (2015). «A Multi-Dimensional Approach to Talent: an Empirical Analysis of the Definition of Talent in Dutch Academia». *Personnel Review*, Vol. 44 Issue: 2, pp.182-199.

Thunnissen, M. (2016), «Talent Management» *Employee Relations*. Vol. 38 Iss 1 pp. 57 – 72.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2011). «What is Talent?» *The RBL Group*.pp.1-7.

Vaiman, V, & Vance, C. M., (2008). *Smart Talent Management, Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*. UK, Edward Elgar Publishing, Inc. USA.

Yllner, E., & Brunilla, A. (2013). «Talent Management- Retaining and Managing Technical Specialists in a Technical Career». Master of Science Thesis KTH Industrial Engineering and Industrial Management, Stockholm.