

طراحی مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری

اله‌پوردی حبیب‌پور^۱

آرین قلی‌پور^{۲*}

غلامرضا معمارزاده طهران^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۲۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۱۸)

چکیده

سازمان‌های موفق دنیا در راستای حفظ سرمایه انسانی شایسته بعنوان یک منبع کمیاب و ارزشمند سازمانی و بمنظور تضمین تداوم عملکرد پایدار خود، به موضوع شناسایی و توسعه کارکنان مستعد توجه اساسی دارند. پژوهش حاضر با هدف "طراحی مدل مدیریت استعدادها برای صنعت بانکداری و تعیین ابعاد و مولفه‌های مربوطه و نیز اولویت‌بندی آنها" انجام گرفته است. نخست؛ ادبیات و پیشینه موضوع مدیریت استعداد بطور جامع مطالعه و با بهره‌گیری از نتایج حاصله، الگوی اولیه طراحی گردید. پژوهش حاضر با توجه به هدف، کاربردی و روش تحقیق آن ترکیبی اکتشافی می‌باشد. در ادامه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق و هدفمند با ۱۵ نفر از مدیران و متخصصین بانکی و نیز خبرگان دانشگاهی انجام و داده‌های حاصل با روش تحلیل محتوا، مورد تحلیل قرار گرفته و ابعاد و مولفه‌های موضوع مشخص گردید. سپس از پرسشنامه محقق ساخته به منظور تأیید و اولویت‌بندی ابعاد و مولفه‌ها استفاده گردید. روایی ابزار پژوهش از بعد محتوا و پایایی آن به کمک ضریب آلفای کرونباخ سنجش شد. پرسشنامه موردنظر میان ۱۶۴ نفر از مدیران، روسا و معاونین ادارات ستادی سه بانک رفاه کارگران، ملی و سامان توزیع و بمنظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از شیوه مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده گردید. بر اساس نتایج، ۹ بعد و ۸۰ مولفه شناسایی و اولویت‌بندی شدند. در این خصوص بترتیب عوامل نگهداشت استعداد، نتایج مدیریت استعداد، استراتژی استعداد، روش‌های توسعه استعداد، ویژگی‌های استعداد، شیوه‌های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، ویژگی‌های صنعت بانکداری و فرهنگ سازمانی در تبیین مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری نقش معنادار دارند.

واژه‌های کلیدی: استعداد، مدل، مدیریت استعدادها، صنعت بانکداری

^۱ - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، قزوین، ایران.

^۲ - استاد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران، مسئول مکاتبات: agholipor@ut.ac.ir

^۳ - دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۱- مقدمه

امروزه گزاره «منابع انسانی مهمترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است» به یک گزاره مسلم و قطعی، جهان شمول و مورد پذیرش همگان بدل گشته است؛ به همین دلیل بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تأکید شده و مدیریت مطلوب آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود. در وضعیت رقابتی موجود سازمان‌ها و در محیطی که تغییرات پیاپی و ضرورت نوآوری‌های مستمر اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و افرادی توانمند، ماهر و دانش‌محور در اختیار داشته باشند؛ بدین دلیل لزوم حرفه‌ای بودن سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان مورد توجه قرار گرفته و بر طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعدادها تأکید می‌شود. از اینرو، در محیط پویای امروز، سازمان‌ها می‌بایست بر سرمایه‌های انسانی خود به طور مستمر سرمایه‌گذاری نموده و نخبگان را به منزله منابع ارزشمند سازمان، به درستی مدیریت کنند (۱). چنانکه سازمان‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشتن بهترین و با استعدادترین کارکنان، سازمان می‌تواند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهد (۲).

در چند سال اخیر به ویژه در یک دهه گذشته، صنعت بانکداری پا به عرصه تغییر و تحولات کلان نهاده است. یکی از این تحولات بنیادی، حرکت در مسیر بانکداری الکترونیک و مجازی بوده است (۳). همچنین در اقتصاد جهانی، اهمیت فرآیندهای نوآوری‌هایی نظیر استفاده گسترده از تکنولوژی‌ها، گستره کسب و کار بانکی را تغییر داده است. تکنولوژی‌های مالی^۱ به یک بخش جدایی‌ناپذیر صنعت بانکداری تبدیل شده‌اند و استارت‌آپ‌ها حوزه فعالیت خود را با ورود به فعالیت‌های بانکی، که در گذشته تحت پوشش بانک‌ها بود، گسترش داده‌اند (۴). بانکداری امروز؛ شیوه‌های نو، مشتری‌مداری مؤثر، ارائه فناوری‌های نو، سرویس‌دهی و خدمات مورد نظر مشتری را می‌طلبد و هر بانکی در این امور موفق‌تر عمل کند، در بازار رقابتی موفق به جذب منابع بیشتر و در نتیجه، دوام و بقای بیشتر با بهره‌وری بالا خواهد شد (۵). در بانک‌ها و مؤسسات مالی اغلب خدمات توسط نیروی انسانی ارائه می‌شود و ارائه خدمات گسترده و نوین بانکی در سطح استانداردهای جهانی، مستلزم داشتن کارکنانی مستعد و آموزش دیده است. در بعد فنی، کارکنان باید توانایی استفاده از تکنولوژی جدید را داشته و در شغل خود حرفه‌ای باشند، در بعد انسانی، کارکنان باید بتوانند به بهترین نحو با مشتریان در تعامل و ارتباط باشند و در بعد ادراکی نیز نیروی انسانی شاغل باید به شناسایی، تجزیه و تحلیل و حل مشکلات مشتریان پردازد (۶).

^۱. Fin Tech

اغلب سازمان‌های امروزی بنا به دلایلی از قبیل: ضعف در جذب استعدادهای جدید، ضعف در حفظ استعدادهای موجود، افزایش نرخ ترک کار کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف، با بحران استعداد مواجه هستند (۷). اکنون سوالی که مطرح می‌شود این است که چرا نظام مدیریت استعدادها به عنوان یک سیستم در شبکه بانکی کشور به عنوان یک بخش مهم و تاثیرگذار در اقتصاد کشور و ارائه کننده انواع خدمات پولی و مالی با سطح فراگیری بسیار بالا در بانک‌های خصوصی و دولتی به مفهوم علمی و واقعی وجود نداشته یا اینکه کمتر به آن توجه شده است؟

باید اظهار داشت این امر بیشتر به دلیل حاکمیت بانکداری سنتی در کشور و عدم نیاز به بکارگیری نیروهای متخصص و نخبه بوده؛ لیکن این موضوع با حرکت سیستم بانکی به سمت بانکداری الکترونیک و مجازی و خروج از بانکداری سنتی در دهه ۸۰ شمسی، موجب ایجاد تغییر و تحولات جدی همگام با نظام بانکداری نوین جهانی در صنعت بانکداری کشور گردید. با وجود تغییر و تحولات جدی و مهم در حوزه بانکداری مجازی و الکترونیک و ورود فین‌تک‌ها و بلاک‌چین‌ها در حوزه بانکداری و توسعه برخی از واحدهای تخصصی جدید در بانک‌ها از قبیل مدیریت فناوری اطلاعات، امنیت داده، مدیریت ریسک و تطبیق، حسابرسی داخلی و بانکداری بین‌الملل، هنوز حوزه مدیریت منابع انسانی بانک‌ها توسعه کافی نیافته و این امر از توجه بیشتر مدیران نظام بانکی به بخش عملیات بانکی و توجه کمتر به این بخش مهم و انتصاب مدیران غیر تخصصی و عمدتاً با تخصصی بانکی در این بخش منتج می‌شود. از این رو شناسایی، توسعه و نگهداشت سرمایه‌های انسانی مستعد به عنوان مهمترین سرمایه بانک و منبع مهم و ماندگار مزیت رقابتی، نقشی تاثیرگذار بر نهادینه‌سازی شاخص‌های رقابت‌پذیری برای بانک‌ها داشته و منجر به تضمین رضایت و وفاداری مشتریان و در نهایت کسب مزیت از سوی آنان می‌گردد. لذا، مسئله اصلی تحقیق این است که مدل مناسب مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری ایران چگونه است و باید چه ابعاد و مولفه‌هایی داشته باشد؟

مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

مدیریت استعداد بعنوان استفاده سیستماتیک از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بمنظور جذب، شناسایی، توسعه و نگهداری افرادی که استعداد شناخته شده‌اند، مورد توجه قرار گرفته است (۸) و از اوایل دهه ۹۰ مفهومی محبوب برای کسب و کارها و نیز محیط‌های آکادمیک بوده است. از نگاه مدیریت استراتژیک، اهمیت اقدامات مدیریت استعداد از این واقعیت منتج می‌شود که کارکنان مستعد قابلیت‌های استراتژیک داشته و می‌توانند بهره‌وری، کارایی و مزیت رقابتی سازمان‌ها در تمامی صنایع را افزایش دهند. بمنظور فهم مدیریت استعداد، ابتدا واژه "استعداد" باید بطور کامل درک شود (۹). بر

اساس نظر باتر^۱ و همکاران (۲۰۱۵)، مفهوم استعداد شامل معانی مختلف می‌شود: داشتن یک توانایی، هوش و ظرفیت در برخی زمینه‌ها که اجازه به انجام اقدامی خاص می‌دهد. در تعریفی دیگر، سطحی از هوش یا ظرفیت فردی که او را قادر می‌سازد تا فعالیتی را بدون سختی زیاد و با مهارت بالا انجام دهد (۱۰).

توسعه استعداد سازمانی برای تصدی جایگاه‌های کلیدی یکی از عمده مسئولیت‌های مدیریت استعداد با نگاهی استراتژیک می‌باشد (۱۱). مدیریت استعدادها به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (۱۲). در دو دهه گذشته بحث‌های فراوانی در خصوص مدیریت استعداد به ویژه در زمینه تعریف مفهوم استعداد، ویژگی‌های استعدادها، مدل‌های مدیریت استعداد و فرایند مدیریت استعدادها در سطح جهانی شکل گرفته و تداوم دارد. با این وجود، پدیده مدیریت استعداد موضوعی نیست که به دقت موشکافی شده باشد و علی‌رغم تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت استعداد و نقش آن در فعالیت‌های سازمانی، هنوز مفهوم روشن و شفافی برای موضوع مدیریت استعداد ارائه نشده است (۱۳). واژه مدیریت استعداد از زمانی که محققان گروه مک‌کینزی دریافتند بهترین اقداماتی که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانده مدیریت استعدادها است، مطرح شد (۱۴). امروزه مدیریت استعدادها بیانگر نوعی تغییر پارادایمی از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که در برگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است (۱۲). به زعم ردفورد (۲۰۰۵) بخش‌بندی کارکنان اساس مدیریت استعداد بوده و سازمان‌های موفق به سمت داشتن یک بخش برجسته استعداد تمایل دارند، در حالیکه سازمان‌های ضعیف توجه اندکی به این امر می‌نمایند. به عبارتی دیگر، هیچ سازمانی نمی‌تواند همه چیز را برای همه افراد فراهم نماید (۱۵).

مدل‌های متعددی در زمینه فرایند مدیریت استعدادها ارائه گردیده که به منظور بررسی جامع موضوع، وضوح بیشتر و آگاهی از سایر جهت‌گیری‌ها در خصوص فرایند مذکور، مدل‌ها و چارچوب‌های مختلف به همراه ابعاد هر یک از آنها بطور خلاصه در جدول ذیل آورده شده است:

^۱. Butter

جدول ۱: بررسی مدل‌ها و چارچوب‌های مدیریت استعداد

ردیف	نویسندگان	تاریخ	ابعاد مدیریت استعداد	منبع مورد استفاده
۱	شویر	۲۰۰۴	۱- جذب ۲- استخدام ۳- نگهداری ۴- توسعه ۵- بازگماری	(۱۶)
۲	اسمیلاسکی	۲۰۰۶	۱-استخدام ۲- توسعه ۳- مدیریت عملکرد ۴- پاداش ۵- شناسایی ظرفیت‌ها ۶- فرهنگ ۷- مدیریت کارراهه	(۱۷)
۳	کالینز و ملاحی	۲۰۰۹	۱- شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک ۲- ایجاد مخزن استعدادها ۳- طراحی معماری منابع انسانی خاص استعدادها ۴- ستاده‌ها	(۱۲)
۴	دیویس	۲۰۰۷	۱- جذب استعدادها ۲- توسعه استعدادها ۳- مدیریت پایان رشد استعدادها ۴- پاداش	(۱۷)
۵	آرمسترانگ	۲۰۰۹	۱- استعدادیابی ۲- جذب استعدادهای داخلی و خارجی ۳- توسعه استعدادها ۴- حفظ استعدادها	(۱۷)
۶	ارنست و یانگ	۲۰۱۵	۱- استراتژی و تحلیل استعداد ۲- جذب استعداد ۳- سیستم‌های شایستگی ۴- عملکرد و پاداش ۵- یادگیری و توسعه ۶- توسعه رهبری ۷- برنامه‌ریزی حرفه‌ای و جانشین‌پروری ۸- جابجایی و توسعه	(۱۸)
۷	کاپلی	۲۰۱۴	۱- برنامه کسب و کار ۲- مفهوم سازی ۳- شناسایی استعداد ۴- توسعه و بکارگماری استعداد	(۱۹)
۸	موسسه بلک باکس	۲۰۱۲	۱- جذب استعداد ۲- یادگیری و توسعه ۳- برنامه ریزی جانشینی ۴- مدیریت عملکرد ۵- توسعه رهبری ۶- جبران خدمات	(۱۸)
۹	چیس	۲۰۰۸	۱- تعریف نیاز سازمان به استعدادها ۲- شناسایی منابع استعدادها ۳- توسعه استعدادها ۴- بکارگماری استعدادها	(۱۷)
۱۰	ماری کوپا	۲۰۱۰	۱- انتخاب استعداد ۲- استخدام استعداد ۳- آماده سازی و توسعه استعداد ۴- حفظ استعداد	(۱۷)
۱۱	لوتیس و هکمن	۲۰۰۶	۱- استراتژی مزیت رقابتی پایدار ۲- کاربرد استراتژی برای استعدادها ۳- استراتژی مخزن استعدادها ۴- سیستم‌های مدیریت استعداد ۵- اقدامات مدیریت استعدادها	(۱۳)
۱۲	فیلیپس و راپر	۲۰۰۹	۱- جذب ۲- انتخاب ۳- درگیرکردن ۴- توسعه ۵- حفظ و نگهداری ۶- ارزشها و شایستگی‌ها	(۷)
۱۳	سیلزر و داوول	۲۰۱۰	۱- تدوین راهبردهای مدیریت استعدادها ۲- جذب و گزینش ۳- ارزیابی ۴- ممیزی استعدادها ۵- توسعه و بکارگماری ۶- التزام و نگهداری	(۲۰)
۱۴	موسسه دیپلومیت (اولیه)	۲۰۰۶	۱- استراتژی استعداد ۲- جذب و استخدام ۳- مدیریت عملکرد ۴- یادگیری و توسعه ۵- برنامه ریزی جانشینی ۶- توسعه رهبری ۷- جبران خدمت	(۱۷)
۱۵	موسسه دیپلومیت (جدید)	۲۰۱۵	۱- استراتژی استعداد ۲- برنامه ریزی نیروی کار ۳- مدیریت قابلیت‌ها و شایستگی ۴- جذب استعدادها ۵- توسعه رهبری ۶- مدیریت جانشینی ۷- مدیریت مسیر شغلی ۸- مدیریت عملکرد ۹- پاداش‌ها ۱۰- یادگیری و توسعه قابلیت‌ها	(۱۷)

منبع: (مطالعات نگارندگان)

در داخل کشور از اواخر دهه ۸۰ مطالعات مختلفی در خصوص مدیریت استعداد انجام شده است که به اهم این مطالعات اشاره می‌شود:

رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان "معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی جهت کارکنان صنعت نفت" پس از بررسی انواع مدل‌های مدیریت استعداد و مطالعه اقدامات انجام شده در صنعت نفت نسبت به ارائه مدل سیستمی شامل ۵ بعد اصلی جذب و شناسایی، انتخاب، بکارگیری، توسعه و نگهداری استعداد پرداخته‌اند (۲).

طهماسبی (۱۳۹۱) در رساله دکتری خود به طراحی و تدوین سیستم مدیریت استعداد در سازمان با تمرکز بر بازار سرمایه پرداخته و در مدل جامع برای بازار سرمایه سه بعد استعدادیابی، استعداد داری و استعدادسازی را به عنوان ابعاد سه گانه اقدامات مدیریت استعداد ارائه کرده است (۲۱).

نتایج تحقیق خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۲) در خصوص طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس نشان می‌دهد برای مدل‌سازی مدیریت استعداد از چهار عامل کشف، توسعه، حفظ و نگهداشت و ارزیابی و تطبیق استعداد استفاده می‌گردد (۲۲).

شاطری و همکاران (۹۴) در پژوهش خود به شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها، اعتباریابی و ارزیابی آنها در صنعت برق ایران و با رویکرد پژوهش آمیخته پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که از نظر افراد مورد مصاحبه می‌توان با استفاده از سازوکارهای نشست درون/بیرون سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی (عمودی)، مسیر پیشرفت شغلی تخصصی (افقی)، خود توسعه‌ای، مربیگری، جانشین‌پروری، آموزش، مدیریت عملکرد، تکنیک‌های طراحی مشاغل، کار تیمی، یادگیری عملی، تسهیم دانش و شبکه‌سازی زمینه هر چه بهتر توسعه استعدادها در صنعت برق را فراهم نمود (۲۳).

در مطالعات خارجی در دو بخش صنعت و دانشگاه مطالعات و پژوهش‌هایی صورت گرفته که برخی از مهمترین آنها اشاره می‌شود:

در مطالعه‌ای که در سوئد در سال ۲۰۱۲ و توسط امیلی لاوبرانت و کارل رویتر گردراپ^۱ و در خصوص مدیریت استعداد در نظام بانکی صورت گرفت، مدیریت استعدادها با بهره‌گیری از مرور ادبیات دانشگاهی و ساخت و انجام مصاحبه هدفمند با فعالان و متخصصان این حوزه، در سه بانک نورد، اس‌ای بانک و سوئد بانک توصیف و مقایسه شد. نتایج این پژوهش نشان داد که یکی از مهمترین دلایل ابتکار عمل و بکارگیری مدیریت استعدادها در بانک‌های مورد مطالعه، اطمینان حاصل کردن از جانشینی با کیفیت در پست‌های کلیدی سازمان بود. این بانک‌ها اگرچه در اینکه دقیقاً چگونه مدیریت استعداد و اجرای استعداد در آنها به اجرا درآمده بود، متفاوت بودند، اما همگی در یک مورد اشتراک

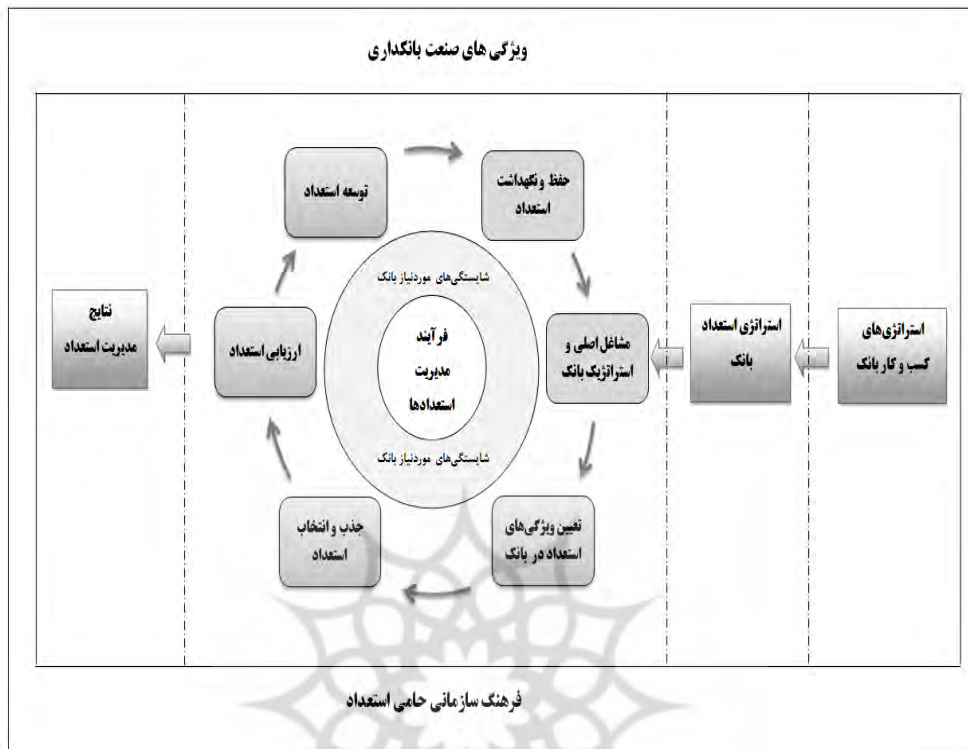
¹. Emelie Lovebrant & Karl Reuter Gerdrup

نظر داشتند و آن این بود که در فرایندهای گزینش، معیارهای سختگیرانه‌ای را اعمال نمایند تا از استعدادهای ضروری افراد اصمیان حاصل گردد (۲۴).

اوهلی (۲۰۰۷) در پژوهش خود با عنوان "توسعه و ارزیابی یک بخشی از مدل شایستگی مدیریت استعداد" بیان داشته که فرآیند مدیریت استعداد از تجزیه و تحلیل و به نوعی شناخت وضع موجود منابع انسانی سازمان شروع شده و در ادامه به طراحی و توسعه و ایجاد زمینه‌ها و بستر منابع انسانی و به دنبال آن جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد انجام می‌شود و این فرآیند به صورت دائم و همراه با بازخور ادامه خواهد داشت (۲۵).

مدیریت استعدادها تنها یک اقدام زودگذر برای شناسایی، جذب و توسعه کارکنان نیست. این فرآیند به یک دیدگاه سیستماتیک، ساختاریافته و تعامل پویا میان فرایندها و اقدامات اشاره داشته؛ مستمر و فعالیتی پیشگیرانه است (۲۶). بررسی مدل‌ها نشان می‌دهد، مواردی نظیر فقدان رویکرد سیستمی و یکپارچگی لازم میان استراتژی‌ها و فرایندها، عدم توجه به استراتژی استعداد و همسویی آنها با استراتژی‌های کسب و کار، ضعف در نتیجه‌گرایی، عدم وجود رویکرد مبتنی بر شایستگی، عدم توجه به تأثیرات ویژگی‌های صنعت و فرهنگ سازمانی جاری و ... در مدل‌ها دیده می‌شود. از سویی دیگر باید اظهار داشت که سازمان همانند سایر سیستم‌های باز، بر محیط بیرونی خود تأثیر گذارده و از آن تأثیر می‌پذیرد. سازمان، بعنوان مجموعه‌ای از رسالت، چشم‌انداز، اهداف و ارزش‌ها و راهبردهای کلان تحت تأثیر این نیروها، به عملیات درونی خود می‌پردازد. نظام بانکداری صنعتی است که تصویر مطلوبی در میان کارکنان و جویندگان شغل دارا می‌باشد؛ به طوری که همواره تقاضای قابل توجهی برای ورود کارکنان به این صنعت وجود داشته و در کنار آن محدودیت‌های ورودی مختلفی برای انتخاب در نظر گرفته شده است. همچنین، بدلیل ویژگی صنعت بانکداری که از طریق کارکنان خود بیشترین ارتباط را با مخاطبان دارند، موفقیت منابع انسانی اهمیت و تأثیرگذاری بیشتری نسبت به بسیاری صنایع دیگر دارد، در حقیقت بانک‌ها نیاز دارند که کارکنان مستعد و شایسته را شناسایی، جذب، توسعه و آنها را حفظ و نگهداری کنند. از این رو، توجه به ماهیت و ویژگی‌های صنعت بانکداری در جهت‌گیری‌ها برای جذب، انتخاب و بکارگیری کارکنان مستعد و نیز توسعه و پرورش این افراد ضروری بوده و از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد.

لذا در پژوهش حاضر، با بررسی ادبیات موضوع و بهره‌گیری از نقاط قوت، توجه به نقاط ضعف و بررسی ابعاد مدل‌های مختلف با رویکردی سیستمی، مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر ارائه گردید:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق: فرایند مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری
منبع: (یافته‌های نگارندگان)

استراتژی مدیریت استعداد برگرفته از استراتژی‌های کسب و کار، رویکردهای لازم با هدف اجرای موثر فرایند مدیریت استعداد را تعیین نموده و برای سازمان ایجاد ارزش می‌نماید. زمانی که از استراتژی مدیریت استعداد و همسویی آن با استراتژی‌های کسب و کار صحبت به میان می‌آید، به این دلیل است که استراتژی استعداد در بهترین حالت خود در بانک می‌بایست از طریق جذب و انتخاب، بکارگیری، ارزیابی، توسعه و حفظ و نگهداری استعدادها به تحقق اهداف و استراتژی‌های کلان بانک کمک کند. بنابراین، نمی‌توان بدون توجه به استراتژی‌های استعداد متناسب و همسو با استراتژی‌های کسب و کار بانک، انتظار تحقق مطلوب فرایند مدیریت استعدادها را داشت. با بررسی ادبیات موضوع، در مدل‌های مختلف مدیریت استعدادها همچون لوئیس و همکن (۲۰۰۶) و چارچوب برسین-دیلویت (۲۰۱۵) به این بعد توجه شده است. همچنین بر اساس مدل‌های سلسله‌مراتبی مدیریت استعداد لوئیس و همکن (۲۰۰۶) که در مرحله اول با مسائل استراتژی و مزیت رقابتی سازمان آغاز می‌شود، مدیریت استعداد یکپارچه سلیزوداول (۲۰۱۰) که در آن استراتژی کسب و کار و استراتژی

منابع انسانی به عنوان یک عامل تأثیرگذار در فرایند مدیریت استعداد در نظر گرفته شده و چارچوب مدیریت استعداد برسین-دیلویت (۲۰۱۵) که بر همسویی استراتژی استعداد با استراتژی سازمان تأکید داشته، به جهت دهی و همراستایی استراتژی های کسب و کار با استراتژی مدیریت استعداد تأکید و در مدل مفهومی پژوهش مورد توجه قرار گرفته است. شایان ذکر است، استراتژی استعداد در سازمان، بستر لازم جهت جذب استعدادهای سازمانی مورد نیاز و تبدیل آنها به شایستگی و سپس قابلیت را از طریق اجرای فرایند مدیریت استعدادها فراهم آورده و به تحقق اهداف فردی و سازمانی کمک می نماید. تعیین ویژگی های استعداد برای مشاغل مهم و استراتژیک بانکی از جمله نکات مورد تأکید در پژوهش می باشد. لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) در مدل خود به این موضوع اشاره داشته است و با توجه به اهمیت این عامل در صنعت بانکداری، در مدل مفهومی تحقیق لحاظ گردید. یکی از بخش های مهم فرایند مدیریت استعدادها تعیین ویژگی های استعداد بر اساس ویژگی های صنعت مورد نظر و استعداد مورد نیاز برای مشاغل کلیدی و استراتژیک آن صنعت می باشد. در صنعت بانکداری به عنوان یک صنعت مهم و تأثیرگذار در اقتصاد کشور، واحدهای ستاد تخصصی بانکها و حوزه های مدیریتی بخش عملیات از اهمیت بالایی برخوردار می باشند. از اینرو، در پژوهش حاضر تعیین ویژگی های استعداد جهت مشاغل اصلی و استراتژیک بانک مورد تأکید و مطابق با مدل کالینز و ملاحی (۲۰۰۹) در روند اجرایی فرایند مد نظر قرار گرفته است. در این راستا می توان به حوزه های مهم و حیاتی در نظام بانکی نظیر حوزه فناوری اطلاعات، امنیت داده، طرح و برنامه، تحقیقات، ریسک و تطبیق، بانکداری شرکتی و اختصاصی، بازرسی و حسابرسی، امور اعتباری، منابع انسانی، مالی و ... اشاره نمود که نیازمند افراد مستعد می باشند. این در حالی است که بخش های عملیاتی به خصوص نیروی های تحویلدار در شعب و مشاغل مشابه که بخش زیادی از نیروی انسانی بانکها را در بر می گیرد، نیاز مبرم به جذب نیروهای خبره و با استعداد نداشته و افراد معمول نیز با داشتن ویژگی هایی از قبیل ارتباطات و مشتری مداری و کسب تجربه می توانند از عهده این مشاغل برآیند.

جذب و انتخاب استعداد به عنوان یکی از ابعاد مهم فرایند استعداد در اغلب مدل های مدیریت استعداد دیده می شود. شناسایی و انتخاب استعداد نیازمند روش های جذب و انتخاب متناسب با نوع استعداد مورد نیاز در صنعت بانکداری می باشد. بر اساس مطالعات انجام شده در ادبیات موضوع در مدل های مختلفی همچون لوئیس و هکمن (۲۰۰۶)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، سیلزر و داوول (۲۰۱۰)، برسین-دیلویت (۲۰۱۵)، دیویس (۲۰۰۷) و بلک باکس (۲۰۱۲) به این عامل اشاره شده است.

ارزیابی استعداد بعنوان یکی از ابعاد مهم فرایند مدیریت استعدادها و مطابق با بسیاری از مدلها نظیر مدیریت استعداد سلیزروداویل (۲۰۱۰) و فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) در مدل پژوهش لحاظ گردید.

توسعه استعداد به عنوان یکی از ابعاد اصلی مدل مدیریت استعداد یکپارچه سلیزروداول (۲۰۱۰)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، شویر (۲۰۰۴)، اسمیلاسکی (۲۰۰۶)، دیویس (۲۰۰۷)، آرمسترانگ (۲۰۰۹)، کاپلی (۲۰۱۴) و چیپس (۲۰۰۸) بوده و به عنوان یکی از ابعاد فرایند استعدادها محسوب گردیده است. همانگونه که عنوان گردید، یکی از ابعاد مهم فرایند مدیریت استعدادها حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد شناسایی شده و توسعه یافته می‌باشد. در مدل مدیریت استعداد سلیزروداول (۲۰۱۰)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) و شویر (۲۰۰۴) این بعد مهم وجود داشته و در مدل مفهومی پژوهش لحاظ گردید. هدف از طراحی هر مدل یا سیستم در سازمان تحقق اهداف و دستاوردهای پیش‌بینی شده می‌باشد. بر اساس ادبیات تحقیق، نتایج مدیریت استعداد در مدل کالینز و ملاحی (۲۰۰۹) به عنوان بخش ستاده بیان شده و با توجه به اهمیت آن، عامل مذکور در مدل مفهومی پژوهش آورده شده است. به عامل ویژگی‌های صنعت در چارچوب مدیریت استعداد برسین-دیلویت (۲۰۱۵) تحت عنوان سازمان و حاکمیت اشاره شده است. لذا، با توجه به اهمیت بالای این عامل در سازگار کردن مدل پیشنهادی با صنعت بانکداری در مدل مفهومی پژوهش به عنوان یکی از ابعاد مدل آورده شده است. استعدادپروری تنها در سایه یک فرهنگ استعدادپرور رخ می‌دهد. هرچه در یک بخش از سازمان، این فرهنگ پررنگ‌تر باشد، پرورش استعدادها با اثربخشی و کارایی بالاتری اتفاق می‌افتد (۱۸). کرلمن (۲۰۰۴) و اوهلی (۲۰۰۷) به بیان تاثیر فرهنگ سازمانی در نظام مدیریت استعدادها پرداخته‌اند.

۲- روش پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به دنبال طراحی مدل مدیریت استعداد برای صنعت بانکداری است، ابتدا از طریق روش‌های کیفی ابعاد و مولفه‌های مدل مفهومی شناسایی، سپس از طریق روش‌های کمی مدل مورد نظر اعتباریابی شد. همچنین با توجه به اینکه در این پژوهش داده‌های کیفی از اهمیت بیشتری نسبت به داده‌های کمی برخوردار هستند و از نظر توالی نیز ابتدا داده‌های کیفی جمع‌آوری می‌شوند، بنابراین، از روش پژوهش ترکیبی اکتشافی استفاده خواهد شد (نمودار ۱).



نمودار ۱: مراحل انجام پژوهش جهت گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در طرح‌های آمیخته اکتشافی، پژوهشگر در صدد زمینه‌یابی درباره "موقعیت نامعین" می‌باشد. برای این منظور ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد. انجام این امر او را به جنبه‌های بشمارای از پدیده هدایت می‌کند. با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت‌بندی فرضیه(هایی) درباره بروز پدیده مورد مطالعه فراهم می‌شود. پس از آن، در مرحله بعدی، پژوهشگر می‌تواند از طریق گردآوری داده‌های کمی، فرضیه‌ها را مورد آزمون قرار دهد. پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است و پیامد آن دانش کاربردی برای کمک به مدیران صنعت بانکداری جهت بهره‌مندی از مدل مدیریت استعدادها می‌باشد که در نهایت به توسعه دانش کاربردی در زمینه مدیریت استعداد منتهی خواهد شد. در بخش کیفی تحقیق بر اساس ابعاد اصلی مدل مفهومی، سوالات مصاحبه با نظرخواهی و مشورت با خبرگان بانکی و دانشگاهی تدوین شد. در این مرحله مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق و هدفمند با ۱۵ نفر انجام پذیرفت. در پژوهش حاضر، نمونه‌گیری به روش هدفمند با تأکید بر بهره‌مندی از نظرات مدیران بانکی و خبرگان دانشگاهی انجام پذیرفته است. مصاحبه‌شوندگان متشکل از دو طیف

مدیران، متخصصین و خبرگان دانشگاهی که دارای تحصیلات بالا و اطلاعات و تجارب عملی مطلوب در حوزه منابع انسانی و فرایندهای مرتبط داشته و همچنین مدیران و متخصصین بانکی از بانکهای مختلف و سمتهای گوناگون نظیر عضو هیات مدیره، معاون مدیرعامل، مدیران حوزه منابع انسانی، طرح و برنامه، آموزش و ... که ضمن دارا بودن تجارب و سوابق بانکی، شناخت مناسبی از صنعت بانکداری، ویژگیهای آن و راهکارهای پیاده سازی عملیاتی موضوعات مورد نظر در نظام بانکی را دارند، بوده است. سوالات مصاحبه به شرح ذیل می باشد:

- مفهوم استعداد در صنعت بانکداری چیست؟
- مکانیزمهای جذب و انتخاب استعدادها در صنعت بانکداری کدامند.
- چه روشهایی برای ارزیابی استعدادها در صنعت بانکداری مناسب می باشد؟
- از چه روشهایی می توان برای توسعه استعدادها در صنعت بانکداری استفاده کرد؟
- چه عواملی باعث حفظ و نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری می شود؟
- نتایج و خروجیهای مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری کدامند
- چگونه می توان بین استراتژی استعداد و کسب و کار همسویی ایجاد کرد؟
- عوامل فرهنگ سازمانی حامی استعدادها در صنعت بانکداری کدامند؟
- ویژگیهای صنعت بانکداری چیست؟

مطالب و موارد بیان شده توسط مصاحبه شوندگان در مصاحبهها با استفاده از روش تحلیل محتوا به دقت مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت منجر به شناسایی ابعاد و شاخصهای اصلی مدل مفهومی گردید. روش تحلیل محتوا یکی از روشهای رایج در تحقیقات اجتماعی است. در عمده روشهای کیفی از تحلیل محتوی کیفی استفاده می شود. این روش در مقابل تحلیل محتوای کمی قرار می گیرد. در تحلیل محتوی کیفی دو نوع رویکرد قیاسی و استقرایی وجود دارد که در این پژوهش از رویکرد استقرایی استفاده شده است. در روش تحلیل محتوای استقرایی پژوهشگر از به کارگیری طبقات از قبل تعیین شده اجتناب می ورزد و در عوض اجازه می دهد که طبقات و نامشان از درون دادهها بیرون آیند. در این روش، به جای اینکه شروع گردآوری دادهها با اتکا به فرضیاتی باشد که از دل یک نظریه بیرون آمده است، نقطه شروع آن براساس سوال و هدف پژوهش است (۲۷).

در بخش کمی، به منظور تأیید مدل پژوهش، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. سوالات پرسشنامه بر اساس نتایج تحلیل دادههای کیفی و ابعاد و مولفههای شناسایی شده در مصاحبه با خبرگان از طریق تحلیل محتوا طراحی و تدوین شده است. پرسشنامه شامل ۶ سوال برای مشخصات فردی پاسخگویان و ۹ بعد و ۸۲ سوال اصلی می باشد.

به منظور تعیین میزان روایی سوالات پرسشنامه پژوهش حاضر، تعداد ۲۰ عدد پرسشنامه بین خبرگان توزیع و نظرات بیان شده توسط آنها در پرسشنامه نهایی اعمال گردید. از آنجائیکه آلفای کرونباخ معمولاً شاخص کاملاً مناسبی برای سنجش قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار اندازه گیری و هماهنگی درونی میان عناصر آن است، از ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه استفاده گردید. در پیش آزمون این تحقیق ۳۰ پرسشنامه توزیع گردید و نتایج بدست آمده با بهره گیری از نرم افزار SPSS نشان داد که ضرایب کلیه ابعاد مورد نظر بالاتر از مقدار ۰/۷ می باشند که نشان از پایایی و اعتبار بالای ابزار اندازه گیری می باشد.

جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران، روسا و معاونین ادارات سه بانک، رفاہ کارگران به عنوان منتخب بانک های خصوصی شده، بانک ملی به عنوان منتخب بانک های دولتی و بانک سامان به عنوان منتخب بانک های خصوصی می باشد. در تحقیق حاضر از روش کرجسی و مورگان برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است. بر این اساس، از طریق نمونه گیری طبقه ای، حجم نمونه مورد نیاز هریک از جامعه های آماری مشخص و پرسشنامه ها بین افراد جامعه آماری توزیع و پس از تکمیل جمع آوری گردید. در این خصوص با توجه به جامعه آماری موجود، نمونه ای به تعداد ۱۶۴ تعیین و تعداد ۱۰۷، ۷۶ و ۳۴ پرسشنامه به ترتیب در بانک های ملی، رفاہ و سامان جمع آوری شد.

جهت تجزیه و تحلیل داده ها و پاسخ به سوال های تحقیق و آزمون مدل از روش های تحلیل توصیفی نظیر جدول توزیع فراوانی، نمودار، شاخص های مرکزی (میانگین) و شاخص های پراکندگی (انحراف معیار) بهره برده شده است. بطور کلی روش معادلات ساختاری از طریق مجموعه ای از معادلات شبیه به رگرسیون چندگانه ساختار روابط درونی متغیرها را آشکار می کند. لذا برای پاسخ به پرسش اصلی تحقیق، از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار پی.ال.اس استفاده شده است.

۳- یافته های پژوهش

برای استخراج مفاهیم از حجم انبوه اطلاعاتی که در طول مصاحبه بدست آمده است، کدگذاری اولیه انجام شد. به این معنی که داده ها کلمه به کلمه بررسی و در نهایت کدها از میان واژه ها یا عبارات خارج شدند. در نسخه اولیه هر مصاحبه انبوهی از داده وجود داشت باید مطالعه و از میان آنها مضامین پژوهش استخراج می شدند. این عناوین به عبارات کوتاه تبدیل و کلمات و عبارات مشابهی که در طول مصاحبه تکرار شده بودند، در گروه مشترک قرار گرفتند. پس از گردآوری نکات کلیدی و مفاهیم، اطلاعات دسته بندی شده در قالب جدول نتایج کدگذاری بر اساس مقوله اصلی، مقوله میانی و خرده مقوله در جداول زیر (جدول ۲) ارائه شده است:

جدول ۲: مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان

تعداد افراد اشاره‌کننده به عامل	خرده مقوله	مقوله میانی	مقوله اصلی
۱۲	عملکرد شغلی بالا (X1)	مفهوم استعداد (ویژگی‌ها)	مدیریت استعداد
۹	بهره هوشی (X2)		
۷	دلبستگی شغلی و سازمانی (X3)		
۳	هوش عاطفی (X4)		
۸	توانایی تحلیل محیط کسب و کار بانک (X5)		
۹	ریسک‌پذیری (X6)		
۱۱	دانش و مهارت‌های فنی - تخصصی (X7)		
۱۰	توانایی ارتباط با مشتری (X8)		
۱۲	جذب از دانشگاه‌ها و مراکز علمی معتبر (X9)	جذب و انتخاب استعداد	
۹	معرفی توسط نخبگان داخل سازمانی (X10)		
۱۱	معرفی توسط نخبگان برون سازمانی صنعت (X11)		
۵	جذب افراد با استعداد از بانک‌های رقیب (X12)		
۶	آگهی جذب در مجلات تخصصی (X13)		
۳	جذب از طریق مؤسسات کارایی تخصصی (X14)		
۵	دعوت به همکاری در وب سایت بانک (X15)		
۵	اعلان عمومی شغل در داخل بانک (X16)		
۱۲	مصاحبه‌های تخصصی و رفتاری (X17)		
۱۰	آزمون‌های شخصیت (X18)		
۷	بررسی سوابق و تجربیات کاری (X19)		
۵	آزمون کتبی تخصصی (X20)		
۱۲	مصاحبه‌های تخصصی و رفتاری عمیق (X21)	ارزیابی استعداد	
۱۰	مدیریت عملکرد (X22)		
۸	ارزیابی ۳۶۰ درجه (X23)		
۱۳	کانون ارزیابی استعدادها (X24)		
۲	شبیه سازی (X25)		

ادامه جدول ۲: مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان

مقوله اصلی	مقوله میانی	خرده مقوله	تعداد افراد اشاره‌کننده به عامل
مدیریت استعداد	توسعه استعداد	مدیریت عملکرد استعدادهای (X26)	۱۳
		مربی‌گری (X27)	۱۰
		مشارکت در فعالیت‌های تیمی/گروهی (X28)	۵
		منتورینگ (X29)	۷
		توسعه فردی (X30)	۶
		کارگاه‌های آموزشی تخصصی (X31)	۱۲
		جلسات درون/برون سازمانی (X32)	۲
		یادگیری عملی حین کار (X33)	۶
		تسهیم دانش بین افراد (X34)	۴
		بازدید از بانک‌های معتبر بین‌المللی (X35)	۵
		آموزش‌های تخصصی خارج از کشور (X36)	۷
		آموزش‌های کلاسی تخصصی (X37)	۳
		برنامه ریزی پیشرفت حرفه‌ای (X38)	۹
		گردش شغلی (X39)	۸
نگهداشت استعداد	نگهداشت استعداد	جبران خدمات مبتنی بر عملکرد (X40)	۱۲
		مشارکت در تصمیم‌گیری (X41)	۱۳
		داشتن کار پویا و چالشی (X42)	۱۱
		مسیر پیشرفت حرفه‌ای مشخص و متعهد شده (X43)	۱۲
		استقلال کاری و شغلی (X44)	۱۰
		احساس انصاف و عدالت در محیط کار (X45)	۱۰
		رضایت از سرپرست مستقیم (X46)	۹
		فراهم نمودن زمینه رشد و شکوفایی افراد (X47)	۸

ادامه جدول ۲: مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان

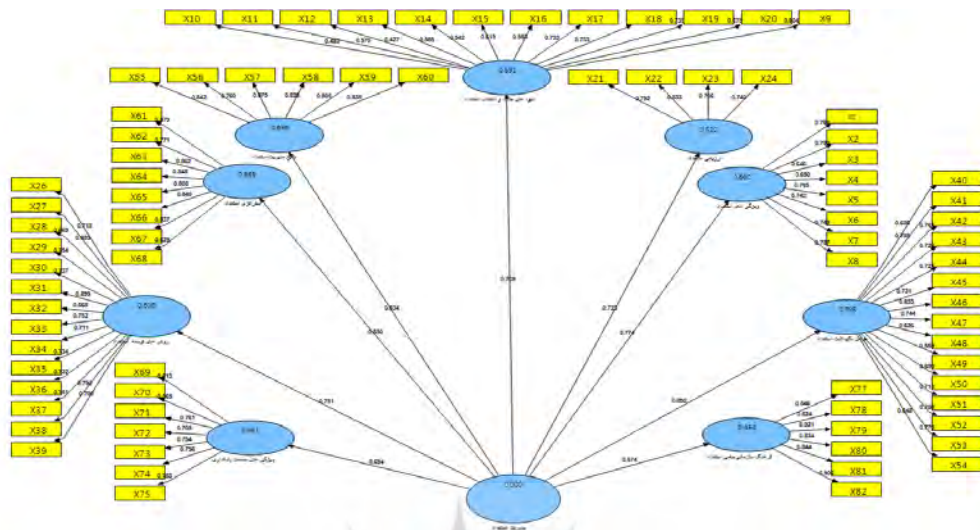
تعداد افراد اشاره‌کننده به عامل	خرده مقوله	مقوله میانی	مقوله اصلی
۶	داشتن همکاران توانمند/ شایسته (X48)	نگهداشت استعداد	مدیریت استعداد
۴	داشتن امکانات و منابع لازم (X49)		
۱۰	تناسب شغل و شاغل (X50)		
۸	امنیت شغلی (X51)		
۱۲	احترام به‌ایده‌ها و افکار افراد مستعد (X52)		
۲	توازن کار و زندگی (X53)		
۵	برند بانک (X54)		
۱۰	افزایش میزان رضایت شغلی (X55)	نتایج مدیریت استعداد	
۱۱	کاهش میزان خروج داوطلبانه استعدادها (X56)		
۹	افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی (X57)		
۸	افزایش سهم بازار بانک (X58)		
۱۲	تامین نیروی انسانی متخصص (X59)		
۱۰	افزایش سودآوری بانک (X60)		
۸	استراتژی‌های کسب و کار مدون و تعریف شده (X61)	استراتژی استعداد و همسویی آن با استراتژی کسب و کار	
۱۲	تدوین استراتژی استعداد براساس استراتژی‌های کسب و کار بانک (X62)		
۹	تعیین نیازمندی‌های استعداد بر اساس نیازمندی‌های کسب و کار بانک (X63)		
۷	توجه به موضوع استعداد در استراتژی‌های کسب و کار (X64)		
۱۰	مشارکت مدیران سرمایه انسانی در تدوین استراتژی‌های کسب و کار (X65)		
۱۲	شناسایی مشاغل و پست‌های مهم و کلیدی و استراتژیک بانک (X66)		
۹	طراحی فرایندهای مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی (X67)		
۸	تدوین برنامه‌های عملیاتی واضح و قابل اندازه‌گیری مبتنی استراتژی استعداد (X68)		
۱۳	حاکمیت قوانین و مقررات بر صنعت بانکداری (X69)		ویژگی‌های صنعت بانکداری
۹	محافظه کاری (X70)		
۸	حرفه‌ای‌گرایی (X71)		
۱۲	ریسک بالا (X72)		
۱۳	خدمت محور بودن (X73)		

ادامه جدول ۲: مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان

تعداد افراد اشاره‌کننده به عامل	خرده مقوله	مقوله میانی	مقوله اصلی
۱۰	ضرورت اعتماد (X74)	ویژگی‌های	مدیریت استعداد
۱۱	اهمیت عامل انسانی (X75)	صنعت	
۵	اعمال نفوذ سیاستگذاران دولتی در انتخاب و انتصاب افراد (X76)	بانکداری	
۱۴	باور، اعتقاد و حمایت مدیران از مدیریت استعداد (X77)	فرهنگ	
۹	حمایت قوانین و مقررات درون سازمانی از مدیریت استعداد (X78)		
۱۰	قدردانی از استعدادها (X79)	سازمانی	
۱۱	پذیرش افراد مستعد در سازمان (X80)	حامی	
۸	داشتن محیط یادگیرنده در درون کسب و کار (X81)	استعداد	
۱۰	پاسخگویی مدیران در قبال مدیریت استعدادها (X82)		

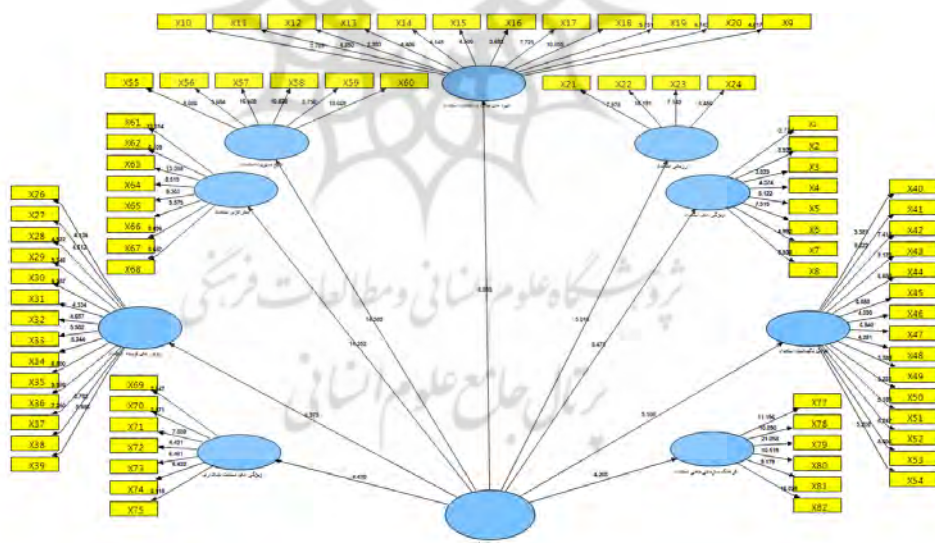
منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در ادامه ضرایب بارهای عاملی و سطح معنی‌داری مولفه‌ها بررسی گردید. نتایج بررسی نشان داد که دو گویه "شبیه سازی" در ارتباط با متغیر "ارزیابی استعداد" و "اعمال نفوذ سیاستگذاران دولتی در انتخاب و انتصاب" در ارتباط با متغیر "ویژگی‌های صنعت بانکداری" دارای سطح معنی‌داری کمتر از ۱,۹۶ می‌باشند و مشخص گردید دو گویه مذکور به صورت معناداری متغیر پنهان مربوط به خود را تبیین نمی‌کنند. از این رو باید از مدل تحقیق حذف شوند. بقیه گویه‌ها به صورت معناداری متغیرهای پنهان مربوط به خود را تبیین و اندازه‌گیری می‌کنند. پس از حذف دو گویه مذکور، مدل در دو حالت ضرایب مسیر و حالت سطح معنی‌داری تی بررسی گردید و ضرایب بار عاملی و سطح معناداری در مدل اصلاح شده بدست آمد که در بخش نتایج، در خصوص مولفه‌های و اولویت آنها بحث می‌گردد:



شکل ۲: بررسی ضرایب مدل اصلاح شده

منبع: (یافته‌های نگارندگان)



شکل ۳: بررسی سطح معنی داری مدل اصلاح شده

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در خاتمه تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم انجام پذیرفت که نتایج به شرح جدول (جدول ۳) زیر حاصل گردید:

جدول ۳: تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

مفهوم	ابعاد	بار عاملی	خطای استاندارد	سطح معنی داری تی
مدیریت استعداد	ارزیابی استعداد	0.7228	0.1441	5.0162
	استراتژی استعداد	0.8301	0.0578	14.3521
	روش‌های توسعه استعداد	0.7806	0.1569	4.9751
	شیوه‌های جذب و انتخاب استعداد	0.7689	0.127	6.0549
	عوامل نگهداشت استعداد	0.8919	0.0979	9.1075
	فرهنگ سازمانی حامی استعداد	0.6738	0.1603	4.2027
	نتایج مدیریت استعداد	0.8342	0.058	14.3886
	ویژگی‌های استعداد	0.7745	0.1415	5.4751
	ویژگی‌های صنعت بانکداری	0.6938	0.157	4.4186

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

بر این اساس در سطح اطمینان ۰/۹۵ مقادیر بارهای عاملی تعیین گردیده و با توجه به بزرگتر بودن میزان سطوح معنی داری تی از میزان ۱/۹۶، مشخص می‌شود تمامی ابعاد مورد بررسی در این پژوهش، در تبیین مدل مدیریت استعداد نقش معناداری دارند.

۴- بحث و نتیجه گیری

تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که عامل ویژگی‌های استعداد در صنعت بانکداری در تبیین مدل مدیریت استعداد نقش معناداری دارد. یافته‌های پژوهشی متعددی نتیجه مذکور را تأیید می‌کنند. فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) در مدل خود، شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج سازمان را بعنوان مرحله اول فرایند مدیریت استعدادها عنوان می‌دارند و بیان می‌کنند که کارکنان در سازمان‌ها از ویژگی‌های شخصیتی و کاری متنوعی برخوردارند و این وظیفه مدیریت سازمان است که توانایی‌ها و استعدادها و حتی نقاط ضعف کارکنان را شناخته و آنها را مدیریت نماید (۷).

یکی از عوامل بسیار مهم در مدیریت استعدادها در هر سازمانی تعریف و تعیین ویژگی‌های استعداد متناسب با آن صنعت می‌باشد. صنعت بانکداری با توجه به ماهیت پولی و مالی و خدماتی بودن آن نیازمند استعدادهای خاص با ویژگی‌های متمایز نسبت به سایر صنایع و سازمان‌ها می‌باشد. لذا در

پژوهش حاضر در خصوص عامل ویژگی‌های استعداد در صنعت بانکداری تعداد ۸ شاخص بر اساس مصاحبه‌های انجام شده شناسایی و مورد اولویت‌بندی قرار گرفت. بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل پرسشنامه‌ها همه شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس توانایی ارتباط با مشتری، بهره‌هوشی، توانایی تحلیل محیط کسب و کار بانک، داشتن عملکرد شغلی بالا، دانش و مهارت‌های فنی-تخصصی و ریسک‌پذیری بالاترین اولویت را داشته و هوش عاطفی و دلبستگی شغلی و سازمانی نسبت به سایر شاخص‌ها از اولویت پایین‌تری برخوردار بودند.

بر اساس نتایج تحقیق، عامل جذب و انتخاب استعداد در صنعت بانکداری یکی از ابعاد تأیید شده می‌باشد. موضوع جذب و انتخاب استعداد تقریباً در اغلب مدل‌های مدیریت استعداد نظیر پژوهش‌های فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، شویر (۲۰۰۴)، اسمیلاسکی (۲۰۰۶)، دیویس (۲۰۰۷) و ... اشاره شده است (۷، ۱۶، ۱۷). عدم توجه به این مرحله از فرایند موجب ورود نیروهای نامناسب به سازمان خواهد شد، زیرا ورودی‌های نظام مدیریت استعدادها از کیفیت مناسب برخوردار نبوده و فرایندهای بعدی مدیریت استعدادها را با چالش‌های جدی مواجه خواهد کرد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد بررسی سوابق و تجربیات کاری، آزمون‌های شخصیت و مصاحبه‌های تخصصی و رفتاری و آزمون کتبی از اولویت بالاتری نسبت به سایر روش‌ها برخوردار هستند. جذب از طریق موسسات کاریابی تخصصی، معرفی توسط نخبگان داخل سازمانی و جذب از افراد با استعداد از بانک‌های رقیب از اولویت کمتری نسبت به سایر روش‌ها برخوردار می‌باشد. اولویت‌بندی روش‌های شناسایی و جذب استعدادها نشان می‌دهد صنعت بانکداری در ایران از روش‌های سنتی قبلی برای جذب نیروها دست برداشته و به سمت آزمون‌ها و مصاحبه‌های رفتاری-تخصصی و پایش تجربیات افراد جهت جذب استعدادها حرکت کرده است.

بر اساس نتایج پژوهش، عامل ارزیابی استعداد در تبیین مدل مدیریت استعداد نقش معناداری دارد. همسو با این نتیجه خالوندی (۱۳۹۲) در پایان نامه دکتری خود با عنوان "طراحی مدل راهبردی مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس بر اساس تجارب بین‌المللی" که با استفاده از روش پژوهش آمیخته (کیفی کمی) انجام شده، ۴ بعد اصلی مدیریت راهبردی استعداد به همراه مولفه‌های هر یک از این ابعاد را شناسایی نموده که ارزیابی و تطبیق استعداد یکی از ۴ بعد مذکور می‌باشد (۲۸). یکی از فرایندهای مهم مدیریت استعدادها فرایند ارزیابی استعدادها در داخل سازمان‌ها می‌باشد. بر اساس نتایج، ۵ روش شناسایی و در بخش کمی اولویت‌بندی شدند. بر این اساس، مصاحبه‌های تخصصی و رفتاری و مدیریت عملکرد دارای بالاترین اولویت بوده و کانون‌های ارزیابی استعدادها و ارزیابی ۳۶۰ درجه در رتبه‌های بعدی قرار دارند. روش شبیه‌سازی هم به یکی از روش‌های ارزیابی مورد تأیید قرار نگرفت. یافته‌های پژوهش مبین این موضوع است که در صنعت بانکداری مصاحبه تخصصی و

رفتاری توسط مدیران و ارزیابی‌های انجام گرفته توسط مدیران مستقیم از اولویت بیشتری برخوردارند و کانون‌های ارزیابی استعدادها از اولویت کمتری برخوردار هستند.

بر اساس نتایج پژوهش، عامل روش‌های توسعه استعداد در تبیین مدل مدیریت استعداد نقش معناداری دارد. نتیجه فوق در تطابق با یافته‌های فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، شوپر (۲۰۰۴)، دیویس (۲۰۰۷)، آرمسترانگ (۲۰۰۹) و ... می‌باشد که توسعه استعداد را بعنوان بخشی اصلی از مدل و فرایند مدیریت استعدادها مطرح نموده‌اند (۷، ۱۶، ۱۷، ۱۷). بر اساس مصاحبه‌های انجام شده در بخش کیفی تحقیق، ۱۴ روش به عنوان روش‌های توسعه استعدادها در صنعت بانکداری شناسایی و در بخش کمی تحقیق اولویت‌بندی شدند. بر این اساس، برنامه‌ریزی پیشرفت حرفه‌ای به عنوان مهمترین عامل در توسعه استعدادها از اهمیت بسیار بالایی برخوردار بوده است. به دلیل اینکه در سازمان‌های کشورمان عمدتاً توسعه شغلی افراد بدون برنامه‌ریزی از قبل انجام شده صورت می‌گیرد لذا به این امر توجه بسیار جدی شده است. همچنین اولویت‌های بدست آمده نشان می‌دهد که در صنعت بانکداری با توجه به ماهیت علمی و عملی فعالیت‌های بانکی و نیاز به کسب تجربه، روش‌هایی نظیر منتورینگ و یادگیری حین کار از اهمیت بسیار بالایی برخوردار می‌باشد. سایر روش‌های ذکر شده به ترتیب اولویت شامل آموزش‌های کلاسی تخصصی، توسعه فردی، بازدید از بانک‌های معتبر بین‌المللی، آموزش‌های تخصصی خارج از کشور، مدیریت عملکرد، تسهیم دانش بین افراد، گردش شغلی، کارگاه‌های تخصصی، مربیگری، مشارکت در فعالیت‌های تیمی/گروهی و جلسات درون/برون سازمانی می‌باشد.

بررسی یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد عامل نگهداشت استعداد در تبیین مدل مدیریت استعداد نقش معناداری دارد. تقریباً در تمامی پژوهش‌های انجام شده و مدل‌های موجود در زمینه مدیریت استعدادها، موضوع حفظ و نگهداشت استعداد بعنوان یکی از مراحل اصلی عنوان گردیده است. مندز و استاندر^۱ (۲۰۱۱) تاکید می‌کنند که شرکت‌ها برای موفق بودن نیاز دارند که روی نگهداشت کارکنان خود سرمایه‌گذاری کنند، چرا که از دست دادن کارکنان کلیدی برای سازمان‌ها بسیار هزینه بر است (۲۹). مطالعه اسلیدرینک^۲ (۲۰۱۲) نشان داد که مهمترین عوامل درونی تاثیرگذار بر حفظ و نگهداشت استعدادها شامل استقلال شغلی، فرصت‌های توسعه، رضایت شغلی، کار چالش برانگیز، و قدرت‌دانی می‌شود و مهمترین عوامل بیرونی به ترتیب در برگیرنده روابط با همکاران، شرایط کاری، امنیت شغلی، فرصت‌های ارتقاء و دستمزد است (۳۰). جذب استعدادها شرط لازم در مدیریت استعدادهاست و شرط کافی نگهداشت آنان است. مطالعات نشان می‌دهد که درصد قابل توجهی از شرکت‌ها و سازمان‌ها در نگهداشت استعدادها خود موفق نیستند (۳۱). بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه‌های بعمل آمده با خبرگان ۱۵ مولفه به عنوان عوامل مهم و موثر بر حفظ و نگهداشت

1. Mendez & Stander

2. Sleiderink

استعدادها در صنعت بانکداری انتخاب شدند. بر این اساس مشارکت در تصمیم‌گیری، احترام به ایده‌ها و افکار افراد مستعد، توازن کار و زندگی، داشتن کار پویا و چالشی، فراهم بودن زمینه رشد و شکوفایی، احساس انصاف و عدالت در کار، مسیر پیشرفت حرفه‌ای مشخص، استقلال کاری و امنیت شغلی از اولویت بیشتری برخوردار هستند. هر چند میانگین سایر عوامل نیز خیلی نزدیک به عوامل فوق می‌باشد. کمترین اولویت مربوط به فراهم بودن امکانات و منابع لازم برای حفظ و نگهداشت استعداد می‌باشد. از سایر عوامل در حفظ و نگهداشت می‌توان به تناسب شغل و شاغل، برند بانک، جبران خدمت مبتنی بر عملکرد، رضایت از سرپرست مستقیم و داشتن همکاران توانمند اشاره کرد. این نتایج نشان می‌دهد برای استعدادها در صنعت بانکداری بیش از عوامل مادی، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و فراهم بودن زمینه‌های رشد و شکوفایی استعدادها افراد، مهم و حیاتی می‌باشد.

یافته‌های پژوهش حاکی از آنست که عامل نتایج مدیریت استعداد در تبیین مدل مدیریت استعداد نقش معناداری دارد. نتیجه فوق در تطابق با مدل‌های مختلف نظیر کالینز و ملاحی (۲۰۰۹) که هدف از ایجاد سیستم مدیریت استعداد را بطور واضح تاثیر مثبت آن بر ستاده‌های فردی و سازمانی دانسته (۱۲) و مدل اچ، سی ای (۲۰۰۹) که مدلی استراتژیک برای کسب نتایج بهتر کسب و کار در طول زنجیره مدیریت استعداد را مدنظر قرار داده (۱۷)، می‌باشد. بر اساس نتایج، افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی، افزایش میزان رضایت شغلی، افزایش سودآوری بانک، افزایش سهم بازار بانک، تامین نیروی انسانی متخصص و شایسته و کاهش میزان خروج داوطلبانه استعدادها از سازمان، مهمترین نتایجی است که بر اساس نظر خبرگان بانکی در صنعت بانکداری از طراحی و استقرار نظام مدیریت استعدادها دنبال می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که این عوامل در صنعت بانکداری عوامل مهمی بوده و بقای صنعت منوط به برخورداری از کارکنان بهره‌ور و دارای رضایت شغلی و همچنین داشتن سودآوری می‌باشد. ضمن اینکه مدیریت استعداد از طریق تشکیل خزانه استعدادها می‌تواند عامل بسیار مهمی در تامین نیروهای متخصص باشد.

بر اساس نتایج پژوهش، عامل استراتژی استعداد در تبیین مدل مدیریت استعداد نقش معناداری دارد. نتیجه فوق در تطابق با یافته‌های پژوهش طهماسی و همکاران (۱۳۹۴) است که در خصوص مدیریت استعداد با استفاده از نظریه داده بنیان انجام گردیده و راهبرد مدیریت استعداد و همسویی آن با راهبرد سازمان را بعنوان یکی از اجزاء نظریه عنوان نموده‌اند. بر اساس یافته حاصل از مصاحبه با خبرگان ۸ مولفه برای عامل استراتژی استعداد و همسویی آن با استراتژی‌های کسب و کار شناسایی شد. بر اساس یافته‌های پژوهش همه این ۸ مولفه مورد تأیید قرار گرفتند که استراتژی کسب و کار مدون و تعریف شده دارای بالاترین اولویت و تعیین نیازمندی‌های استعداد بر اساس نیازمندی‌های کسب و کار بانک، توجه به موضوع استعداد در تدوین استراتژی‌های کسب و کار، شناسایی مشاغل و پست‌های مهم و کلیدی و استراتژیک بانک، طراحی فرایندهای مدیریت استعدادها مبتنی بر شایستگی،

تدوین برنامه‌های عملیاتی واضح و قابل اندازه گیری مبتنی بر استراتژی استعداد، مشارکت مدیران حوزه سرمایه انسانی در تدوین استراتژی‌های کسب و کار و تدوین استراتژی استعداد بر اساس استراتژی کسب و کار بانک در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

بررسی عمیق‌تر یافته‌ها نشان می‌دهد که صنعت بانکداری برای طراحی، پیاده‌سازی و اجرای اثربخش مدیریت استعدادها، نیازمند داشتن استراتژی‌های کسب و کار مشخص و مدون و تدوین استراتژی استعداد به منظور تحقق این استراتژی‌ها می‌باشد. زیرا تامین نیاز سازمان به استعداد باید متناسب با چشم انداز، اهداف و استراتژی‌های کلان و عملیاتی سازمان انجام پذیرد که یافته‌های این پژوهش به طور دقیق و شفاف به این موضوع اشاره دارد. ضمن اینکه به منظور تدوین اثربخش استراتژی استعداد و ایجاد همسویی با استراتژی‌های کسب و کار نیازمند مشارکت فعال مدیران سرمایه‌انسانی بانک‌ها در تدوین استراتژی‌های کسب و کار می‌باشد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، عامل ویژگی‌های صنعت بانکداری در تبیین مدل مدیریت استعداد نقش معناداری دارد که در تطابق با یافته‌های بسیاری از پژوهش‌ها می‌باشد. دیویدسون و همکاران^۱ (۲۰۱۱) توجه به زمینه صنعتی در صنعت مورد پژوهش را یک عامل کلیدی در درک مدیریت استعداد عنوان نموده است (۳۲). همچنین حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹) موضوع مدیریت استعداد را با رویکرد مربوط به سازمان‌های دولتی مورد بررسی و پژوهش قرار داده و ۵ عامل را بعنوان عوامل راهبردی تاثیرگذار بر مدیریت استعداد معرفی نموده و در نهایت نقش غیرقابل انکار فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی و قوانین و مقررات دولتی را نتیجه گرفته‌اند که مورد آخر، نشان‌دهنده اهمیت عوامل صنعت مورد بررسی می‌باشد که در تطابق با یافته‌های پژوهش است (۳۳). هر صنعت ویژگی‌ها و خصوصیات خاص خود را داشته و صنعت بانکداری نیز از این موضوع مجزا نبوده و با توجه نوع صنعت و ماهیت وظایف و فعالیت‌ها، ویژگی‌های خاص خود را داراست. در نظرسنجی از خبرگان، ویژگی‌های صنعت بانکداری شناسایی و فرایندهای مدیریت استعداد بر اساس این ویژگی‌ها مورد سوال قرار گرفته و شناسایی شده‌اند. این موضوع موجب ارائه مدل مدیریت استعداد برای صنعت بانکداری متناسب با ویژگی‌های خاص صنعت بانکداری و فرهنگ سازمانی حامی نظام مدیریت استعدادها که در بالا ارائه گردید، شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش، اهمیت عامل سرمایه انسانی به عنوان مهمترین ویژگی شناسایی و سایر ویژگی‌ها شامل حرفه‌ای گرایی، ضرورت اعتماد، خدمت محور بودن، ریسک بالا، حاکمیت قوانین مقررات در صنعت بانکداری و محافظه کاری می‌باشد. شایان ذکر است مولفه اعمال نفوذ سیاستمداران دولتی در انتصاب مورد تأیید قرار نگرفته است. بنابراین هنوز هم اهمیت عامل انسانی به دلیل ماهیت خدماتی این صنعت، مهمترین ویژگی صنعت بانکداری

^۱. Davidson et al.

محسوب می‌شود. علاوه بر این داشتن ویژگی‌هایی از قبیل داشتن اعتماد به صنعت توسط مشتریان، حرفه‌گرایی و ارائه خدمات توسط نیروی انسانی با وجود توسعه بانکداری الکترونیک در کشور، از ویژگی‌های مهم این صنعت است.

بر اساس نتایج، عامل فرهنگ سازمانی حامی استعدادها در تبیین مدل مدیریت استعداد نقش معناداری دارد. این نتیجه در تطابق با برخی ابعاد مدل مدیریت استعداد ارائه شده چون اسمیلاسکی (۲۰۰۶) و نیز پژوهش اوهلی (۲۰۰۷) می‌باشد (۱۷، ۲۵). همچنین در الگوی شرکت ارنست و یانگ، چشم انداز، فرهنگ و ارزشها بعنوان پایه و اساس مدیریت استعدادها در محیط ملی عنوان گردیده‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش ۶ مولفه اصلی برای فرهنگ سازمانی حامی استعدادها شناسایی شده است. ق‌ردانی از استعدادها به عنوان مهمترین عامل و سایر عوامل به ترتیب عبارتند از پاسخگویی مدیران در قبال مدیریت استعداد، باور، اعتقاد و حمایت مدیران از مدیریت استعدادها، داشتن محیط یادگیرنده در درون کسب و کار بانک، پذیرش افراد مستعد در بانک و حمایت قوانین و مقررات سازمانی از مدیریت استعدادها. همانطوری که مشاهده می‌شود، ضمن ق‌ردانی از استعدادها، وجود فرهنگ پاسخگویی مدیران و کارکنان در قبال عملکرد خودشان و موفقیت یا شکست برنامه‌های سازمان می‌باشد. لذا فرهنگ پاسخگویی در قبال موفقیت مدیریت استعدادها باید در صنعت بانکداری ایجاد شود. علاوه بر این، یکی از عوامل موفقیت هر سیستمی در سازمان عبارتست از باور و اعتقاد و حمایت مدیران عالی از مدیریت استعدادها که همانند حمایت از هر نظامی در سازمان، کاملاً ضروری می‌باشد. علاوه بر این، از عوامل مهم دیگر بر اساس یافته‌های پژوهش، پذیرش افراد مستعد در بستر فرهنگ سازمانی می‌باشد.

بر این اساس و با توجه به اولویت‌های مولفه‌های تأییدشده، مدل نهایی پژوهش ارائه می‌گردد:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

- جهت پیاده‌سازی اثربخش مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:
 - مطابق با نتایج، عامل نگهداشت استعداد دارای بالاترین اولویت میان سایر ابعاد بوده و مولفه‌هایی نظیر مشارکت در تصمیم‌گیری و احترام به ایده‌ها و افکار افراد مستعد دارای بیشترین اهمیت می‌باشند، لذا پیشنهاد می‌شود سیستم و یا رویه‌ای مطلوب جهت نگهداشت نیروهای مستعد بمنظور جلوگیری از خروج خدمت آنها بکار گرفته شود.
 - طبق نتایج پژوهش، بعد نتایج مدیریت استعداد دارای اولویت دوم در میان ابعاد تبیین‌کننده مدل مدیریت استعداد قرار دارد و نشان از اهمیت نتایج فردی و سازمانی در اجرای فرایند مذکور دارد. در این راستا، پیشنهاد می‌گردد نسبت به تعیین نتایج موردانتظار در زمان اجرای فرایند مدیریت استعدادها در ابعاد مختلف و سنجش تحقق آنها پس از خاتمه اجرای فرایند مقتضی اقدام گردد و در صورت انحراف قابل توجه در خصوص تحقق اهداف موردنظر، می‌توان بررسی مجدد بخش‌های مختلف فرایند مدیریت استعدادها را در دستور کار قرار داده و بهبودهای لازم را انجام داد.
 - بر اساس نتایج پژوهش و با توجه به اهمیت عامل استراتژی استعداد(رتبه سوم)، مطلوب است تا ضمن ایجاد ساختار مجزای بخش مدیریت استعدادها در ساختار سازمانی حوزه سرمایه انسانی بانک‌ها که موجب تمرکز و اثربخشی بیشتر فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعدادها می‌شود، سیاست‌ها و استراتژی‌های کلان جانشین‌پروری و تشکیل بانک اطلاعاتی نیروهای مستعد را در نقشه راه استراتژیک سازمان تبیین نموده و تحقق آن‌ها پیگیری گردد.
 - بر اساس نتایج پژوهش، شناسایی مشاغل اصلی و استراتژیک بانک از جمله مولفه‌های مهم در استراتژی مدیریت استعداد تبیین گردید. مشاغل استراتژیک مشاغلی هستند که برای سازمان اهمیت استراتژیک دارند، بدین معنی که بطور مستقیم به اهداف استراتژیک سازمان مربوط شده و تفاوت عملکرد شاغلین در آن‌ها نسبت به دیگر مشاغل بالاست. به عبارت دیگر لزوم عملکرد بالا در این مشاغل بسیار مهم و ضروری است(۳۴). به همین دلیل بر کردن چنین مشاغلی از طریق استعدادها بسیار مورد تأکید قرار گرفته است(۳۵). در این خصوص شناسایی این مشاغل در صنعت بانکی و نیز با توجه به اهمیت مولفه شایستگی‌ها طبق نتایج پژوهش، تدوین شایستگی‌های موردنیاز احراز مشاغل کلیدی و استراتژیک بانک و محور قرار دادن آن در بخش‌های مختلف فرایند مدیریت استعدادها اهمیت بسزائی در پیاده‌سازی فرایند داراست.
 - بانک‌ها در پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعدادها می‌بایست نگاه ویژه‌ای به عوامل زمینه‌ای نظیر فرهنگ سازمانی داشته باشند. در این میان، عامل قدردانی از استعدادها بعنوان مولفه‌ای از فرهنگ حامی استعداد دارای بیشترین اثرگذاری در تبیین مدل داشته که پیشنهاد می‌گردد مکانیزمی مشخص طراحی و نظام قدردانی از کارکنان مستعد استقرار یابد.
 - حمایت مدیران عالی بانک از اجرای فرایند مدیریت استعدادها و اتخاذ رویکرد سیستمی در اجرا.

۵- منابع

1. Taleghani G, Amini S, Ghaffari A, Adoosi H. Investigating the Relationship Between Talent Management and Performance of Isfahan University Faculty Members. *Public Administration*,2013; 5(3): 83-102.
2. Rezaeeian A, Soltani, F. Introduction of a comprehensive and systematic model of talent management to improve the individual performance of the oil industry staff. *Quarterly journal of management and human resources in oil industry*,2009;3(8):7-49.
3. Brett King. *Bank 3.0: Why Banking Is No Longer Somewhere You Go, But Something You Do*. Translated: Teymourian, A. 2014: Tehran, Sana Publication.
4. Ghasemnezhad M, Gholizadeh M. Banking & Fintech: Challenge or Opportunity? *Commercial Reviews*,2017;80:31-39.
5. Maleki M, Akbari P. Investigating the Role of Electronic Banking In Iran. *Bank & Economy*,2010;112: 14-20.
6. Amini D. New Banking. *Export Development*, ۲۰۰۹; 80(14):26-30.
7. Phillips, Deborah R., Kathy O. Roper. "A framework for talent management in real estate", *Journal of Corporate Real Estate*, 2009; 11(1):7-16.
8. N'Cho, J. Contribution of talent analytics in change management whitin project management organizations; the case of the French aerospace sector. *Procedia Computer Science*, 2017; 121: 625-629.
9. U. Sabuncua K, Karacaya G. Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2016; 235: 443 – 452.
10. Butter, M., Valenzuela, E., & Quintana, M. Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers' and students' perceptions. *Computers in Human Behavior*,2015: 1191-1197.
11. Mahjoub M, Atashsokhan S, Khalilzadeh M, Aghajanloo A, Zohrehvandi, S. Linking "Project Success" and "Strategic Talent Management":satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *Procedia Computer Science*,2018;138:764–774.
12. Colling D, and Mellahi K. Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 2009;19:304-313.
13. Lewis and Heckman, R.E. Lewis and R.J. Heckman," Talent management: A critical review". *Human Resource Management Review*,2006; 16(2):139-154.
14. Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. "The War for Talent", Boston: Harvard Business School press.2001.
15. Colling D, Mellahi K. The barriers to effective global talent management: the example of corporate elites in MNEs.*Journal of world business*,2010;45(2):143-149.
16. Schwyer, A. *Talent Management Systems, Best Practices in Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*, Wiley, New York, NY.2004.
17. Rashidi M, Baradaran S. *Talent management: concepts, challenges and solutions*. Tehran, Hezareye Sevom Andieshe publication. 2015.
18. Gholipour, A; Eftekhar, N. *Talent Management*; Tehran, Ketab Mehraban Publication, 2016.
19. Cappelli. *Talent Management for the 21st Century*. *Harvard Business Review*, 2008; 86(3), 74-81.
20. Silzer, R., & Dowell, B. E. *Strategy-driven talent management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Son,2009.

21. Tahmasebi R, Hashemnia S, Jabbari A, Khorasani A. Development of Factors for Identification of Talents In SAPCO'S Strategic Jobs (Case Study: Manufacturing And Supply of Parts). *Journal Of public management researches*.2013, 20(6):97-119.
22. Khalvandi F, Abaspour A. Design optimizing talent management model, case study: pars oil and gas company. *Journal Of public management researches*.2013, 19(6).
23. Shateri K, Abili Kh, Rezaeeian A, Gholipur A. Identifying Talent Development Mechanisms In Iran Power Industry. *Quarterly Journal Of Training & Development Of Human Resource*, 2016;7(2):1-26.
24. Lövebrant E, Reuter Gerdrup K. Banking on Talent (Talent Management Within the Swedish Banking Sector). Bachelor Thesis, The Department of Business Administration Section of Management & Organization, Spring 2012.
25. Oehley ,A.M.The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model ,Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch University, 2007.
26. Singh A, Sanjeev R.(2017). Talent Management For Developing Leadership: An Empirical Investigation. *Independent Journal Of Management & Production (IJM&P)*,2017, 8(3):1130-1146.
27. Momenirad A, Aliabadi K, Fardanesh H, Mazini N. Qualitative Content Analysis in Religion Of Research: The Nature, Stages And Validity Of The Results. *Quarterly of Educational Measurement*, 2013;14(4):187-222.
28. Khalvandi, fateme."Designing strategic model of talent management in pars oil and gas company based on international experience". PhD thesis, faculty of psychology & educational sciences, Allame Tabatabaee University. 2013.
29. Mendez F, Stander M. Positive Organization: The Role of Leader Behaviour In Work Engagement and Retention. *South African Journal of Industrial Psychology*, 2011, 37(1): 44-60.
30. Sleiderink, D. Talent Management in Health Care. Identifying and Retaining Talent at Medisch Spectrum Twente (Master Thesis). Twente, The Netherlands: School of Management and Governance, University of Twente, 2017.
31. Ready D. A, Conger J. A. Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*.2007: 69-77.
32. Davidson, M, C, G, McPhail, R, Barry, S. Hospitality HRM: past, present and the future, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,2011, 23(4): 498-516.
33. Haji Karimi A, Hoseini A. The Impact of Strategic Factors on Talent Management. *Strategic Management Studies*,2010; 2:51-71.
34. Huselid, M. A., Beatty, R. W., Becker, B. E. 'A players' or 'A positions'? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*. December, 2005,110-117.
35. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 2005; 42:129-136.