

Designing a Framework for Talent Management with a Succession Approach in Sepah Bank

Ali Tavakoli ¹, Maryam Majidi ^{2*}, Alireza Afshar ², Gholamreza Amjadi ²

1. Ph.D. student of Management Department, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Management, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

OPEN ACCESS

Article type: Research Article

*Correspondence: Maryam Majidi
fa.mal382@hotmail.com

Received: January 18, 2024

Accepted: June 14, 2024

Published: Spring 2024

Citation: Tavakoli, A., Majidi, M., Afshar, A., Amjadi, Gh. (2024). Designing a Framework for Talent Management with a Succession Approach in Sepah Bank. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 4(1), 161-178.

Publisher's Note: MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: Key talents are people who are vital to achieving organizational goals and if they are not identified, attracted, selected, and developed correctly, the organization is at risk of a lack of competitiveness and reduced performance. The main goal of this research was to design a framework for talent management with a succession approach among Sepah Bank's marketing managers. The method of this research was applied, survey and descriptive. The statistical population of this research was all employees of Sepah Bank and the random sampling method. According to the size of the research community, the number of samples was determined using Morgan's table to be 256 people. In this research, a questionnaire was used. The validity of this questionnaire has been calculated as construct validity and reliability with Cronbach's alpha coefficient. The structural equation modeling method was used in the structural model review. In this section, the fit indices have shown the appropriate fit of the research conceptual model. Finally, the dimensions and components of talent management with the succession approach among employees of Sepah Bank have been investigated and approved.

Keywords: Succession Planning, Talent Management, Sepah Bank.

Extended Abstract

Introduction

Considering the serious developments in the field of banking in Sepah Bank, especially in the virtual and electronic fields and the entry of fintechs and blockchains in the field of banking and the development of some new specialized units in the bank, the establishment of the talent management process has gained double importance. Therefore, the identification, development and maintenance of talented human capital as the most important capital of the bank and an important and lasting source of competitive advantage has an effective role in the institutionalization of competitive indicators for Sepah Bank and leads

to guaranteeing the satisfaction and loyalty of customers and ultimately gaining an advantage from them. Also, Sepah Bank currently employs around 39 thousand employees in its usual activities, which is at the top of government organizations in terms of number. The high age ratio of active managers in this bank has led to the discussion of succession in this bank. In Sepah Bank's human resources document, 30% of the existing positions require the development of succession planning, which has increased the need for a comprehensive plan and model in this field. In this connection, in this research, we try to explain a model for talent management with the succession approach. For this purpose, identification of effective indicators and components along with prioritization of these indicators and explanation of the final model for Sepah Bank's talent management with succession approach is an important part of the executive goal of this research.

Theoretical framework

One of the concerns related to the topic of "designing a framework for talent management with a succession approach in Sepah Bank" is the identification and management of key talents in the organization. The high costs of education, cultural issues, organizational issues, etc., cause the attention to succession to be neglected in many organizations, and this issue is only considered when human resource crises occur in the organization. The attention of managers is placed (Ogbu Edeh, 2019). Key talents are people who are very important and vital to achieve organizational goals, and if they are not identified, attracted, selected and developed properly, the organization is at risk of lack of competitiveness and reduced performance. In addition, due to the dynamic changes in the business environment and the need to create new competencies, identifying and developing new talents is also of great importance. Therefore, designing a suitable framework for talent management with a succession approach can help the organization to identify, develop key talents and prepare suitable successors for them over time. Where, due to retirement, leaving the organization and recruiting in competing companies, it can lead to slow down or even stop work processes in the organization. This issue is especially visible in the field of sensitive jobs in financial centers. Because the organization's dependence on specific activities such as data analysis, product design, auditing, etc., causes the departure of a person from the organization without a replacement, leading to a complete stop of the activities of these departments, which can cause losses. It leads to a lot of money (Mihaylov & Zurbruegg, 2020). Several researches have examined the concepts and foundations related to the subject of succession and talent management, and we will continue to examine some of these researches: (Mahmoudian et al., 2022; Riahi, 2018) in two separate studies, they have examined how talent management affects performance. It affects the employees of banks. Mahmoudian has reported the results of his research from the branches of Capital Bank, which shows that talent management has a significant effect on employee efficiency. Reyahee also reported the significant impact of talent management on organizational performance in his research with Shahrekord Development and Cooperation Bank employees (Mahmoudian et al., 2022; Riahi, 2018). Parvaze and Esmaeilpour (2018) investigated the effect of talent management in banking and the results of this research show that talent management has a positive effect on the quality of leadership, business unit productivity and teamwork in Parsian Bank and Qavamin Bank (Pandita & Ray, 2018). In Odekina's (2022) research on management succession planning in commercial banks in Kogi State, it is recommended that these banks should not only maintain their succession strategies but also periodically review them in order to create a competitive advantage. Also, coaching as an effective talent management technique should be

integrated in banks so that they can strive for the future and thus achieve their goals (Odekina, 2022).

Methodology

The method of this research is descriptive, applied and correlational. A quantitative approach has been used in this research. Because in the implementation stage of the research, the survey method and the questionnaire tool were used. In this research, in order to measure the research variables, a researcher-made questionnaire was used. The validity of this questionnaire has been evaluated and confirmed by construct validity and reliability using Cronbach's alpha coefficient. The value of Cronbach's alpha coefficient is calculated at 0.87. Structural equation modeling has been used to check the fit of the model. This section has been implemented using Imus software. The statistical population of this research included the employees of Sepah Bank headquarters. The number of the research community was 850 people. The sampling method in this research is random, and the sample size is determined at the level of 256 people using Morgan's table.

Discussion and Results

As stated in this research, the main goal of this study was to explain a model of talent management with a succession approach in Sepah Bank. In this context, it should be mentioned that talent management with a succession approach is one of the key tools in the field of human resources management that helps organizations identify internal talents and use them to fill key positions in the future. This approach considers succession planning as a strategic method in order to ensure the progress and sustainable development of the organization. At first, this approach, considering the importance of the succession process, conducts a comprehensive review of the talents and skills of the employees. This assessment allows the organization to design training and development programs based on the actual needs of possible successors. In the second stage, the organization seeks to identify people with talent and capabilities to fill key positions in the future. This identification may be done through performance appraisals, developmental interviews, and experiences. In the third stage, customized personal development programs are initiated for each gifted individual. These programs are designed to strengthen a person's skills, behaviors and knowledge in order to master the positions that may be played in the future. Finally, the organization should consider a monitoring system to track the progress of successors and upgrade development plans. This continuous monitoring causes self-training and sustainable growth of the successors and enables faster adaptation to needs and changes in the organization.

Conclusion

In this research, in order to identify the dimensions of the talent management model, the metacomposition method and the structural modeling method were used, which finally led to the identification of 19 dimensions and 4 main indicators in this field. The main indicators identified were in the form of the following:

The dimensions of improving skills and abilities: In line with succession planning in Sepah Bank, the improvement of skills and abilities is one of the vital aspects of talent management. This bank implements training and professional development programs in order to accelerate the succession process and upgrade the key skills of employees. These measures not only help to improve the individual performance of employees; Rather, it

strengthens the infrastructure of human resources to advance the strategic goals of the bank.

Dimensions of human resource development: In the direction of succession planning, Sepah Bank develops human resources with a preventive approach. These dimensions include professional development programs, regular performance evaluations, and the creation of career paths and professional development opportunities. By creating a planned framework for developing employees' skills and experiences, Sepah Bank ensures the adaptation of human resources to future needs.

Dimensions of organizational culture and coordination: organizational culture and coordination play a vital role in the succession process. By developing a culture based on cooperation, flexibility, and improving internal communication, Sepah Bank prepares the organization for a better transfer of forces and information. Also, it facilitates the creation of organizational coordination mechanisms, ensuring the optimal execution of processes and improving interactions between teams.

Aspects of talent management and leadership: Talent management in Sepah Bank includes determining key talents, assessing the potential of employees, and succession planning. These measures are carried out with the aim of ensuring the existence of talented and capable personnel in the strategic points of the organization. Also, effective leadership in this process causes more productivity of talents and promotion of future leaders.

مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال چهارم، شماره اول، بهار ۱۴۰۳ - صفحه ۱۷۸-۱۶۱

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/msds>

طراحی چارچوبی برای مدیریت استعدادها با رویکرد جانشین پروری در بانک سپه

علی توکلی^۱، مریم مجیدی^{۲*}، علیرضا افشارنژاد^۲، غلامرضا امجدی^۲

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.

چکیده: استعدادهای کلیدی افرادی هستند که برای رسیدن به اهداف سازمانی بسیار مهم و حیاتی می‌باشند و در صورت عدم شناسایی، جذب، انتخاب و توسعه صحیح آنها، سازمان در معرض خطر عدم رقابت‌پذیری و کاهش عملکرد قرار می‌گیرد. هدف اصلی این تحقیق، طراحی چارچوبی برای مدیریت استعدادها با رویکرد جانشین پروری در میان مدیران بازاریابی بانک سپه بوده است. روش این تحقیق به صورت کاربردی، پیمایشی و توصیفی بود. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان بانک سپه و روش نمونه‌گیری تصادفی بوده است. با توجه به حجم جامعه تحقیق، تعداد نمونه با استفاده از جدول مورگان ۲۵۶ نفر تعیین شده است. در این تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. روایی این پرسشنامه به صورت روایی سازه و پایایی با ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است. در بررسی مدل ساختاری از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده گردید. در این بخش شاخص‌های برازش نشان از برازش مناسب مدل مفهومی تحقیق داشته است. در نهایت ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در میان کارکنان بانک سپه بررسی و مورد تأیید قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: جانشین پروری، مدیریت استعدادها، بانک سپه.

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

نویسنده مسئول: مریم مجیدی

fa.ma1382@hotmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۵

تاریخ انتشار: بهار ۱۴۰۳

استناد: توکلی، علی، مجیدی، مریم، افشارنژاد، علیرضا، امجدی، غلامرضا. (۱۴۰۳). طراحی چارچوبی برای مدیریت استعدادها با رویکرد جانشین پروری در بانک سپه. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۱۲(۱)، ۱۶۱-۱۷۸.

یادداشت ناشر: MSDS در خصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



© 2024 by the authors.

Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

بحران‌های مالی و ناملایمات، مانند بحران مالی جهانی ۲۰۰۸-۲۰۰۹، بر نیاز بخش مالی برای شناسایی و رسیدگی به اقدامات مهمی که باعث چنین اثراتی می‌شود، تأکید می‌کند. چگونه کسب و کارهای خدمات مبتنی بر دانش در حال حرکت از حوزه فعالیت مبتنی بر اطلاعات (صنعت ۰/۴) به حوزه‌ای است که اصول یک بدنه عملیاتی پیچیده‌تر را تطبیق می‌دهد (صنعت ۰/۵). تطبیق اینترنت اشیا، رباتیک، هوش مصنوعی و کلان داده‌ها، یکی از کانون‌های بحث در سال‌های اخیر بوده است.

نمونه‌هایی از بخش‌هایی که در این توسعه دخیل هستند، بخش انرژی، بخش داروسازی و بخش مالی می‌باشد. برای پاسخ‌گویی به این نیازها افراد متخصص در تمامی مقاطع (سطوح کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری) با مهارت‌های تخصصی قوی‌تر در بخش‌هایی که به سمت این روش انجام تجارت حرکت می‌کنند، مورد نیاز است (Kravariti et al., 2021). بنابراین، فرآیندهای جذب برای سازمان‌ها در بخش‌های فوق با مجموعه‌ای از چالش‌های جدید مانند کمبود استعداد و دانشگاهیان مناسب و همچنین رقابت شدیدتر، چه از داخل بخش بانکی و چه از سوی سایر بخش‌ها مواجه است (Kwon & Jang, 2021). موقعیت‌های شغلی مرتبط با فناوری و داده‌ها، مانند موقعیت‌های دانشمندان داده و تحلیل‌گران کمی، از جمله مواردی هستند که بیشترین تقاضا را دارند و برای مثال، بانک‌های بزرگ با رقابت جدیدی برای استعدادها مواجه خواهند شد. نیاز بانک‌ها به توسعه تکنیک‌های قابل اعتماد برای استخدام مدیران شایسته و اطمینان از حفظ کارکنان مهم در آینده رشد کرده است. مدیریت منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های صنعت مالی برای عملیات بانکی سودآور و کارآمد، توسعه محصولات بانکی جدید و ارائه خدمات بهبود یافته به مصرف‌کنندگان است (Vaiman & Vince, 2018).

نیاز به افراد شاخص مدیریتی بیش از هر زمان دیگری مهم است، زیرا جذب و استخدام کارکنان جدید فرآیندی دشوار و پرهزینه است و هزینه از دست دادن یک نفر از ده‌ها هزار دلار تا ۱/۵ برابر دستمزد سالانه آنها متغیر است. مدیریت استعداد، ابتدا توسط مک کنزی^۱ به عنوان یک بخش فرعی یا ترکیبی جدید از مدیریت منابع انسانی مطرح و ایجاد گردید. ادعا می‌شود که مدیریت استعداد به یک کسب‌وکار مزیت رقابتی می‌دهد و به آن اجازه می‌دهد کارکنانی با توانایی‌های استثنایی را به شیوه‌ای منظم کشف، توسعه و مجدداً مستقر کند. حفظ و تعهد پرسنل دارای اهمیت بالا، ارتباط نزدیکی با مدیریت استعداد دارد (Yaori & Budaghi Khawaje Nobar, 2014).

در حوزه مدیریت منابع انسانی، تئوری‌های متعددی برای مدیریت استعدادها ارائه شده است. این تئوری‌ها شامل تئوری استعدادهای چندگانه، تئوری دسته بندی‌های مشترک، تئوری مدیریت دوره زندگی استعداد و تئوری مدیریت کارکنان و نوآوری هستند. تئوری استعدادهای چندگانه، استعدادهای افراد را به شش دسته عمده شامل علمی، روانشناختی، اجتماعی، هنری، جسمی و شخصیتی تقسیم می‌کند و بر اساس این تقسیم‌بندی، رویکردهایی برای توسعه و مدیریت هر یک از این دسته‌ها ارائه می‌دهد. تئوری دسته بندی‌های مشترک، استعدادهای افراد را بر اساس نیازهای سازمانی دسته‌بندی می‌کند و در نتیجه، برنامه‌های مدیریت استعداد بر اساس این دسته‌بندی‌ها طراحی می‌شود. تئوری مدیریت دوره زندگی استعداد، استعداد، استعدادهای افراد را بر اساس مراحل مختلف زندگیشان، به دسته‌بندی می‌کند و برنامه‌های مدیریت استعداد نیز بر اساس این دسته‌بندی‌ها طراحی می‌شود. تئوری مدیریت کارکنان و نوآوری، رویکردهایی را برای توسعه استعدادهای کلیدی افراد به منظور پیشرفت و نوآوری سازمان ارائه می‌دهد. تمرکز بر مشکلات و امکانات موجود در مدیریت استعداد از طریق مطالعه ادبیات جامع این حوزه در صنعت مالی بسیار مهم است (Gallardo-Gallardo et al., 2020).

^۱ McKinsey & Company

انجام یک ارزیابی واضح و کامل از شواهد موجود در مورد این موضوع، هم در بخش مالی و هم برای دانشگاه مهم است، به طوری که تحقیق در مورد موضوع می‌تواند با توجه به نیازها و ظرفیت‌های این حوزه توسعه یابد. همچنین، پر کردن شکاف‌های تحقیقاتی که در درک فعلی ما از یک زمینه شناسایی شده، مهم است. چنین مطالعات و ارزیابی‌هایی می‌تواند توجه را به نقص‌های روش‌شناختی در پروژه‌های تحقیقاتی جلب کند و برای بهبود مطالعات آینده در این زمینه مورد استفاده قرار گیرد. در همین زمینه تحقیقات مختلفی به بررسی نتایج مدیریت استعداد در سازمان‌ها پرداخته‌اند و هر یک نیز از زاویه دید خاص به این موضوع نگریسته است (Pandita & Ray, 2018). در این تحقیق تمرکز اصلی بر مفهوم جانشین پروری می‌باشد به صورتی که بتوان در نهایت مدیریت استعدادهای سازمانی را به سمت ایجاد یک سیستم جانشین پروری اثربخش سوق داد. در همین ارتباط باید بیان نمود که جانشین پروری یکی از موضوعات اساسی در حیطه مؤسسات و سازمان‌های مالی می‌باشد. چرا که جریان‌های سریع تغییرات در این سازمان‌ها و همچنین توسعه رقابت در بازار ملی و جهانی سبب شده است تا نیروهای مستعد و دارای اثربخشی و کارایی بالا به سرعت جذب سازمان‌های رقیب شده و از سویی غالب سازمان‌ها افراد مناسب را برای جایگزینی این نیروهای مستعد آماده نمی‌کنند که در نهایت می‌تواند به بحران در خزانه دانشی و مهارتی نیروی انسانی شود (Ali & Mehreen, 2018).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یکی از دغدغه‌های مرتبط با موضوع «طراحی چارچوبی برای مدیریت استعدادهای با رویکرد جانشین پروری در بانک سپه»، شناسایی و مدیریت استعدادهای کلیدی در سازمان است. هزینه‌های بالای آموزش، مسائل فرهنگی، مسائل سازمانی و ... سبب می‌شود تا توجه به جانشین پروری در بسیاری از سازمان‌ها مغفول بماند و این موضوع تنها در زمانی که بحران‌های منابع انسانی در سازمان ایجاد شود، مورد توجه مدیران قرار می‌گیرد (Santhanalaxmi & Chandramohan, 2019). استعدادهای کلیدی، افرادی هستند که برای رسیدن به اهداف سازمانی بسیار مهم و حیاتی هستند و در صورت عدم شناسایی، جذب، انتخاب و توسعه صحیح آنها، سازمان در معرض خطر عدم رقابت‌پذیری و کاهش عملکرد قرار می‌گیرد. به علاوه، به دلیل تغییرات پویا در محیط کسب و کار و نیاز به ایجاد شایستگی‌های جدید، شناسایی و توسعه استعدادهای جدید نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. بنابراین، طراحی چارچوبی مناسب برای مدیریت استعدادهای با رویکرد جانشین پروری می‌تواند به سازمان کمک کند تا استعدادهای کلیدی را شناسایی، توسعه دهد و در طول زمان، جانشینان مناسبی برای آنها آماده کند. هنگامی که به دلیل بازنشستگی تا خروج نیرو از سازمان و جذب در شرکت‌های رقیب می‌تواند منجر به کندی و یا حتی توقف فرآیندهای کاری در سازمان شود، این موضوع بخصوص در حیطه شغل‌های حساس در مراکز مالی بیشتر نمایان می‌شود. چراکه وابستگی سازمان به فعالیت‌های خاص مانند تحلیل داده، طراحی محصول، حساسی و .. سبب می‌شود تا خروج یک فرد از سازمان بدون وجود یک جانشین منجر به توقف کامل فعالیت‌های این بخش‌ها گردد که می‌تواند ضررهای زیاد مالی را به دنبال داشته باشد (Mihaylov & Zurbruegg, 2020).

تحقیقات متعددی به بررسی مفاهیم و مبانی مرتبط با موضوع جانشین پروری و مدیریت استعداد پرداخته‌اند که در ادامه به بررسی برخی از این تحقیقات می‌پردازیم.

محمودیان (۲۰۲۲) و ریاحی (۲۰۱۸) در دو تحقیق مجزا بررسی کرده‌اند که مدیریت استعداد چگونه بر عملکرد کارکنان بانک‌ها تأثیر می‌گذارد. محمودیان نتایج تحقیق خود را از شعب بانک سرمایه گزارش داده است، که نشان می‌دهد مدیریت استعداد بر کارایی کارکنان تأثیر معناداری دارد. ریاحی نیز در تحقیقش با کارکنان بانک توسعه و تعاون شهرکرد مشابه تأثیر معنادار مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی را گزارش کرده است (Mahmoudian et al., 2022; Riahi, 2018).

پروازی و اسماعیل پور (۱۳۹۸) به بررسی تأثیر مدیریت استعداد در بانکداری پرداخته‌اند. نتایج تحقیق آنها نشان می‌دهد که مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر کیفیت رهبری، بهره‌وری واحد تجاری و کار گروهی در بانک پارسیان و بانک قوامین دارد (Farazhi & Esmailpour, 2018). در تحقیق اودکینا (۲۰۲۲) درباره برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت در بانک‌های تجاری ایالت کوگی، توصیه شده که این بانک‌ها نه تنها باید استراتژی‌های جانشینی خود را حفظ کنند، بلکه باید به منظور ایجاد مزیت رقابتی، بازبینی دوره‌ای انجام دهند. همچنین، مربیگری به عنوان یک تکنیک مؤثر مدیریت استعداد باید در بانک‌ها ادغام شود تا آنها بتوانند برای آینده تلاش کرده و در نتیجه به اهداف خود برسند (Odekina, 2022). در تحقیق دامر و همکاران (۲۰۲۰) درباره استراتژی‌های مدیریت استعداد موفق در کسب و کارها، بیان شده که توسعه و استقرار برنامه‌های جانشینی می‌تواند با ایجاد چشم‌اندازهای شغلی قوی و ثبات شغلی، تغییر اجتماعی مثبتی در جوامع محلی ایجاد کند. این تغییرات می‌تواند اخلاقیات رهبران را افزایش داده و ذهنیت رشد شخصی را توسعه دهد و به برنامه‌های اجتماعی کمک کند که به نفع افراد و جوامع است (Damer, 2020). جانسون (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان برنامه‌ریزی جانشینی رهبری در مدیریت استعداد بیان نموده است که نقش توسعه رهبری در برنامه‌ریزی جانشینی رهبری و مدیریت استعداد مهم است. توصیه نهایی شامل بررسی سؤال تحقیق فعلی با استفاده از نمونه‌ای است که شامل مشارکت بین صاحبان منابع انسانی و افرادی خارج از بخش منابع انسانی سازمان است (Johnson, 2020). اوکورو و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین پروری در مشاغل سنتی ایگبو بیان نموده‌اند که این تحقیق برخی از چالش‌های مربوط به مدیریت استعداد و رویکردهایی را که کسب‌وکارهای ایگبو برای غلبه بر آنها اتخاذ کرده‌اند، برجسته می‌کند (Okoro & Iheanachor, 2020). گیتامو (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان رابطه بین شیوه‌های مدیریت استعداد و مدیریت جانشین پروری در شرکت‌های دولتی در کنیا بیان نموده است که نتایج این تحقیق به تبیین مؤلفه‌هایی در زمینه ارتباط بین جانشین پروری و مدیریت استعداد منجر شده است (Gitamo, 2020). بر اساس ادبیات تحقیق و مرور مبانی نظری، مؤلفه‌های اولیه این تحقیق در قالب جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مؤلفه‌های مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری

نام ابعاد	پشتوانه نظری تحقیق
ارزیابی مستمر جانشینان	Chaturvedi, 2016; Talpoş et al., 2017
توسعه مهارت‌های رهبری	Rothwell, 2011
مهارت‌های فنی بانکی در نیروی جانشین	Talpoş et al., 2017
مهارت‌های مدیریتی	Jindal & Shaikh, 2020
توانمندسازی نیروی جانشین	Chaturvedi, 2016
تعهد به توسعه نیروی جانشین	Ahmadi et al., 2012; Mahfozi et al., 2019
شناسایی و توسعه استعدادهای نیروی انسانی	Chaturvedi, 2016; Rothwell, 2011
مسئولیت‌پذیری	Mahfozi et al., 2019
تشویق به یادگیری نیروهای جانشین	Rothwell, 2011
فعالیت تیمی و کار گروهی	Jindal & Shaikh, 2020
قابلیت‌های نوآوری نیروی انسانی	Ahmadi et al., 2012; Talpoş et al., 2017
مدیریت تحول سازمانی	Mahfozi et al., 2019; Zeynoddini Bidmeshki et al., 2023
انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری	Ahmadi et al., 2012; Talpoş et al., 2017
قانون‌گرایی در جانشینان	Chaturvedi, 2016; Jindal & Shaikh, 2020
مهارت‌های ارتباطات اثربخش	Mahfozi et al., 2019
تفکر و فرهنگ استعداد	Chaturvedi, 2016; Rothwell, 2011
قابلیت‌های حفظ و نگهداری استعداد	Jindal & Shaikh, 2020
قابلیت طراحی و توسعه مسیر شغلی	Ahmadi et al., 2012; Chaturvedi, 2016; Talpoş et al., 2017
قابلیت همسوسازی سازمانی و راهبردی استعدادهای	Kravariti et al., 2021

در حوزه جانشین پروری، تئوری‌های متعددی وجود دارد که می‌تواند به طراحی چارچوب مدیریت استعدادها در بانک سپه کمک کند. این تئوری‌ها شامل تئوری پرداخت کارمند، تئوری توسعه مدیران داخلی، تئوری جانشین پروری و تئوری انتخاب و جذب است. تئوری پرداخت کارمند، بر این اصل تمرکز دارد که پرداخت‌هایی که به کارکنان ارائه می‌شود، می‌تواند به عنوان یک ابزار جذب و نگهداری استعدادهای کلیدی استفاده شود. تئوری توسعه مدیران داخلی، به توسعه استعدادهای کلیدی درون سازمان می‌پردازد و با توجه به اینکه جانشینی پروری باید از داخل سازمان انجام شود، این تئوری می‌تواند به طراحی برنامه‌های توسعه مدیریتی و آموزشی برای مدیران داخلی کمک کند. تئوری جانشینی پروری، فرآیندی است که در آن فردی که برای جایگزین کردن فردی در پست مهمی نیاز است، با یک فرد جانشینی آموزش دیده و آماده شده است. تئوری انتخاب و جذب، به این موضوع می‌پردازد که چگونه می‌توان از روش‌های جذب استفاده کرد تا استعدادهای کلیدی را به سمت سازمان جذب کنیم.

با توجه به تئوری‌های موجود در حوزه مدیریت استعدادها و جانشین پروری، می‌توان یک چارچوب مناسب برای مدیریت استعدادها در بانک سپه طراحی کرد. در این میان بانک سپه به عنوان قدیمی‌ترین و بزرگ‌ترین بانک کشور دارای تعداد زیادی نیروی انسانی نسبت به سایر بانک‌ها می‌باشد و همچنین در سال‌های اخیر با ادغام چندین بانک در این سازمان منجر به ایجاد یک سازمان بزرگ‌تر نسبت به سال‌های پیش شده است. در این میان این تغییر و تحولات

و همچنین تغییرات در رقابت بازارهای مالی برای جذب نیروی انسانی سبب شده است تا نیروی انسانی بانک با مشکلات متعددی رو به رو شوند. بخشی از این موضوع را می‌توان در مشخص نبودن موقعیت کاری آینده کارکنان دانست. از سویی در سال‌های اخیر و با استفاده بیش از پیش از فناوری‌های نوین در بانک سپه، نیاز به نیروی انسانی متخصص به شدت رشد داشته است. حضور بانکداری دیجیتال و مطرح شدن طرح‌هایی همچون بانکداری باز سبب شده است تا نیازهای این بانک به حفظ و نگهداری نیروی انسانی متخصص بیشتر شود. در همین زمینه در شغل‌های حساس بانک با خروج هر فرد امکان ایجاد مشکلات در اجرای فرآیندهای خدماتی قابل تصور می‌باشد. در همین زمینه با توجه به ادغام بانک‌ها و مؤسسه مالی وابسته به نیروهای مسلح در بانک سپه و اضافه شدن نیروی انسانی سازمان‌های مذکور به بانک سپه، تعداد نیروی انسانی شاغل در بانک نسبت به گذشته افزایش قابل توجهی یافته است. بالتبع اگر در حوزه‌های مدیریت نیروی انسانی اقدامات اثربخشی صورت نگیرد، این موضوع منجر به ایجاد چالش‌ها و مسائل متعددی در کارکنان قدیم و جدید بانک خواهد شد. هر یک از نیروهایی که در بانک‌های ادغامی مشغول به کار بوده‌اند دارای سمت و پست خاص خود بوده‌اند که با انتقال به بانک سپه به واسطه ازدحام ایجاد شده در پست‌های بانک، عدم تطابق با چارت سازمانی و طبقه‌بندی مشاغل متفاوت با بانک سپه و با یکدیگر، امکان بکارگیری آنها در همان پست‌های قبلی میسر نبوده است. از سوی دیگر، توانمندی‌ها و قابلیت‌های کارکنان بانک‌های ادغامی و کارکنان بانک سپه ایجاب می‌نماید تا در خصوص انتصابات در پست‌های مدیریتی از ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل همه کارکنان استفاده شود. استقرار و پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعداد، اقدامی مهم و کلیدی در راستای رفع چالش‌های مدیریتی به ویژه در خصوص انتصاب در مناصب و پست‌های بانک می‌باشد. در این فرایند شناسایی کارکنان مستعد و توانمندسازی آنها و ایجاد زمینه لازم برای ارتقا در پست‌ها و مناصب بالاتر به صورت تخصصی مورد توجه قرار می‌گیرد.

با توجه به تحولات جدی در حوزه بانکداری در بانک سپه، به ویژه در حوزه‌های مجازی و الکترونیک و ورود فین‌تک‌ها و بلاک چین‌ها در حوزه بانکداری و توسعه برخی از واحدهای تخصصی جدید در بانک، استقرار فرایند مدیریت استعداد از اهمیت دوچندان برخوردار شده است 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 بانک سپه داشته و منجر به تضمین رضایت و وفاداری مشتریان و در نهایت کسب مزیت از سوی آنان می‌گردد. همچنین، بانک سپه در حال حاضر در حدود ۳۹ هزار کارمند را در فعالیت‌های معمول خود استخدام کرده است که از نظر تعداد در صدر سازمان‌های دولتی می‌باشد. نسبت سنی بالای مدیران فعال در این بانک سبب شده است تا بحث جانشین پروری در این بانک مطرح شود. در سند منابع انسانی بانک سپه نیز ۳۰ درصد سمت‌های موجود نیازمند توسعه جانشین پروری اعلام شده است که نیازمندی به یک برنامه و الگوی جامع در این زمینه را بیشتر نموده است. در همین ارتباط در این تحقیق تلاش می‌شود تا به تبیین مدلی برای مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری بپردازیم. به همین منظور شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مؤثر در کنار اولویت‌بندی این شاخص‌ها و تبیین مدل نهایی برای مدیریت استعدادهای بانک سپه با رویکرد جانشین پروری به عنوان بخش مهمی از هدف اجرایی این تحقیق می‌باشد.

روش پژوهش

روش این تحقیق به صورت توصیفی، کاربردی و همبستگی می‌باشد. در این تحقیق از رویکرد کمی استفاده شده است. چراکه در مرحله اجرای تحقیق از روش پیمایشی و ابزار پرسشنامه استفاده شده است. در این تحقیق به منظور سنجش متغیرهای تحقیق از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. روایی این پرسشنامه توسط روایی سازه و پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی و تأیید شده است. مقدار ضریب آلفای کرونباخ در سطح ۰/۸۷ محاسبه شده است. در بررسی برازش مدل در ابتدا از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. این بخش با استفاده از نرم افزار ایموس اجرایی گردیده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان بخش ستادی بانک سپه بوده‌اند. تعداد جامعه تحقیق ۸۵۰ نفر بوده است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق تصادفی است و حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان در سطح ۲۵۶ نفر تعیین گردید.

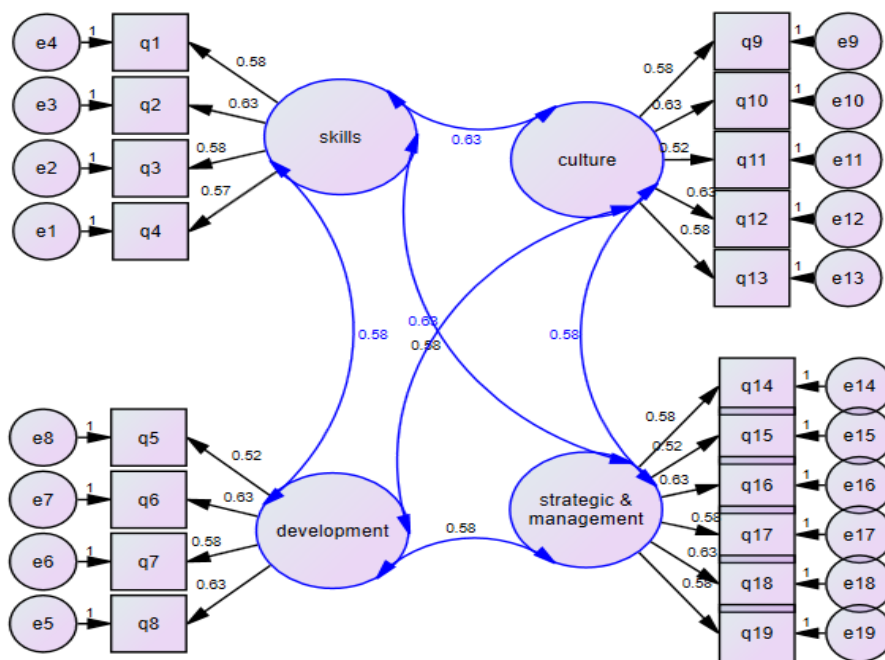
در این پژوهش، بر اساس پیاز تحقیق در اولین سطح بیرونی این پیاز در خصوص پارادایم این تحقیق می‌توان در قالب پارادایم اثبات‌گرایی مطرح نمود، چراکه در این تحقیق به بررسی واقعیت‌های موجود (بانک سپه) بر اساس شاخص‌های مدیریت استعداد و جانشین پروری می‌پردازیم و در بخش بعدی بر این اساس به تحلیل و اثبات واقعیت‌ها و تطبیق آنها با بانک مورد نظر پرداخته می‌شود. در لایه دوم می‌توان این تحقیق را یک تحقیق کاربردی دانست چراکه به دنبال ارائه یک مدل کاربردی از بانک مورد بررسی در حوزه موضوعی تحقیق می‌باشیم. در سطح بعدی بر اساس توضیحات ارائه شده این تحقیق به نوعی تحقیقی استقرایی می‌باشد؛ چرا که با توجه به خطاهای موجود در تحقیقات حوزه مالی و منابع انسانی می‌توان بیان نمود که این تحقیق و مقدمات آن از نتیجه به صورت محتمل پشتیبانی می‌کنند. همچنین، می‌توان این تحقیق را از انواع تحقیقات ترکیبی دانست که به صورت توأمان از روش‌های کمی و کیفی استفاده می‌نماید. در بخش بعدی این تحقیق را می‌توان یک تحقیق میدانی دانست که از ابزار پرسشنامه استفاده می‌نماید. بنابراین، نوع تحقیق پیمایشی می‌باشد و در آن به اکتشاف و توصیف پدیده‌ها و روابط پرداخته می‌شود و به این منظور ترکیبی از پرسشنامه و مصاحبه استفاده می‌شود.

در این تحقیق در بخش شناسایی عوامل و ابعاد از روش فراترکیب به منظور شناسایی عوامل و ابعاد و درک دقیق این روابط استفاده می‌شود. در این مطالعه، ابتدا با رویکرد کیفی و شناسایی عوامل در قالب فراترکیب اقدام به شناسایی عوامل می‌نماییم. در گام دوم و در بخش کمی به منظور اولویت‌بندی شاخص‌ها و همچنین تبیین برازش مدل نهایی از ابزار پرسشنامه استفاده می‌شود. در بخش کیفی از رویکرد ترکیبی از روش فراترکیب استفاده می‌شود و در بخش کمی از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری بهره می‌گیریم.

یافته‌های پژوهش

بررسی برازش مدل نهایی طراحی شده

در این تحقیق در بخش کیفی به منظور تجزیه و تحلیل مقالات مرتبط از روش فراترکیب استفاده می‌شود. در این بخش کدهای مرتبط در بخش‌های کدگذاری شناسایی می‌شود و ابزار تجزیه و تحلیل این بخش در قالب نرم‌افزار MAXQDA می‌باشد. در این تحقیق در بخش کمی به منظور بررسی برازش مدل از دید کارشناسان و خبرگان حوزه مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. در این بخش نرم‌افزار AMOS مورد استفاده قرار گرفته است. در ابتدا بر اساس شاخص‌های RMSEA, GFI, CFI, NNFI برازش مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس به منظور بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق از ضرایب بارعاملی و مقادیر بحرانی استفاده می‌گردد. بعلاوه، در بررسی مدل ساختاری، با انجام تحلیل مسیر، روابط بین سازه‌ها بررسی شد و از این طریق برازش مدل تحقیق آزمون شد. در ابتدا نمودار ساختاری مدل استخراجی در قالب نمودار ۱ ارائه شده است.



نمودار ۱. مدل اندازه‌گیری برازش یافته (تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول) بر اساس ضرایب استاندارد (Source: By author)

بر اساس نمودار مربوطه، مدل مفهومی نهایی تحقیق که از مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در مرحله تحلیل کیفی می‌باشد در قالب نرم‌افزار ایموس ترسیم شده است. اعداد روی هر یک از خطوط نشان دهنده بارعاملی می‌باشد. به همین منظور این مدل برای بررسی برازش نهایی مدل از بُعد کمی و از نگاه کاربران مورد بررسی تحلیل شده است.

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل (Source:By author)

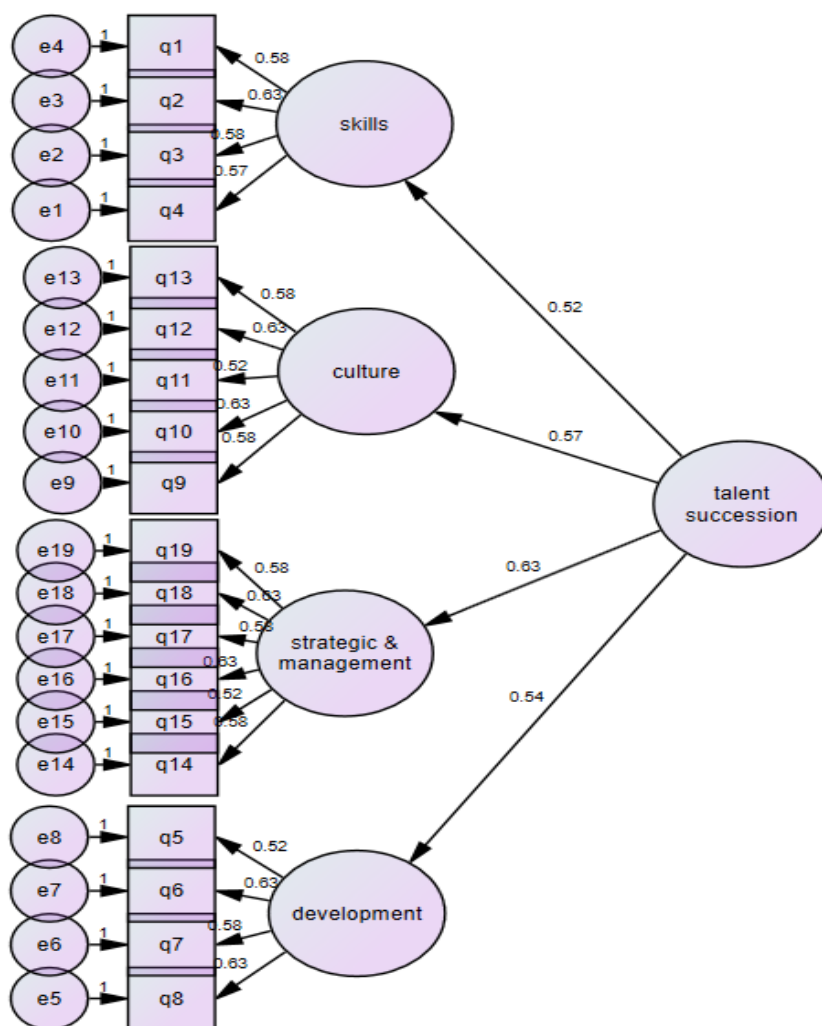
شاخص‌ها	مقدار	وضعیت
TLI	۰/۹۰۲	تأیید
NFI	۰/۹۴۶	تأیید
IFI	۰/۹۵۳	تأیید
CFI	۰/۹۵۲	تأیید
χ^2 / df	۲/۸۹۰	تأیید
GFI	۰/۹۷۰	تأیید
RMSEA	۰/۰۶۲	تأیید
RMR	۰/۰۵۲	تأیید

همچنین، خلاصه نتایج بررسی روابط بین مؤلفه‌های تحقیق در قالب جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. خلاصه نتایج به دست آمده از مدل اندازه گیری (تحلیل عاملی مرتبه اول) (Source:By author)

نشانه‌ها در مدل	بارعاملی	نسبت بحرانی	پایایی ترکیبی	AVE
ارزیابی مستمر جانشینان	۰/۵۸	۵/۴۱۶	۰/۷۴	۰/۶۵
توسعه مهارت‌های رهبری	۰/۶۳	۶/۰۸۱		
مهارت‌های فنی بانکی در نیروی جانشین	۰/۶۱	۷/۷۸۹		
مهارت‌های مدیریتی	۰/۶۶	۸/۹۸۶		
توانمندسازی نیروی جانشین	۰/۶۸	۹/۶۰۲		
تعهد به توسعه نیروی جانشین	۰/۵۹	۱۲/۹۱۳		
شناسایی و توسعه استعداد های نیروی انسانی	۰/۶۲	۹/۶۰۰		
مسئولیت پذیری	۰/۵۳	۱۱/۶۵۲		
تشویق به یادگیری نیروهای جانشین	۰/۶۵	۱۱/۱۰۱		
فعالیت تیمی و کار گروهی	۰/۶۷	۹/۴۱۶		
قابلیت‌های نوآوری نیروی انسانی	۰/۵	۱۰/۳۰۴	۰/۷۴	۰/۶۳
مدیریت تحول سازمانی	۰/۶۰	۸/۸۸۲		
انطباق پذیری و انعطاف پذیری	۰/۵۵	۷/۳۷۶		
قانون‌گرایی در جانشینان	۰/۶۵	۹/۰۹۷		
مهارت های ارتباطات اثربخش	۰/۵۸	۷/۹۳۲		
تفکر و فرهنگ استعداد	۰/۵۹	۱۰/۴۵۶		
قابلیت‌های حفظ و نگهداری استعداد	۰/۵۲	۸/۸۵۱		
قابلیت طراحی و توسعه مسیر شغلی	۰/۶۵	۹/۰۹۷		
قابلیت همسوسازی سازمانی و راهبردی استعداد ها	۰/۵۸	۷/۹۳۲		

در بخش دوم نیز با استفاده از میانگین شاخص‌های فرعی و محاسبه مقدار شاخص‌های اصلی مدل در سطح دوم ترسیم و محاسبات بر این اساس انجام گرفت که نتایج این تحلیل در قالب نمودار ۲ ارائه شده است.



نمودار ۲. مدل اندازه گیری برازش یافته (تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم) بر اساس ضرایب استاندارد (Source:By author)

جدول ۴. تحلیل عاملی تأییدی مدل (Source:By author)

مؤلفه‌ها	بارعاملی	نسبت بحرانی	سطح معنی داری	وضعیت
ابعاد ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌ها	۰/۵۲	۶/۱۲	۰/۰۰۱	تأیید
ابعاد توسعه نیروی انسانی	۰/۵۴	۶/۱۸	۰/۰۰۱	تأیید
ابعاد فرهنگ و هماهنگی سازمانی	۰/۵۷	۶/۲۵	۰/۰۰۱	تأیید
ابعاد مدیریت استعداد و راهبری	۰/۶۳	۷/۵۸	۰/۰۰۱	تأیید

همانطور که جدول ۴ نشان می‌دهد، در بررسی رابطه بین کلیه مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی مقادیر بار عامل ارائه شده است. این مقادیر در صورتی که بالای ۰/۳ محاسبه شود، نشان دهنده وجود ارتباط بین مؤلفه‌های مکنون و مشهود می‌باشد. همانطور که در این جدول مشخص است، کلیه روابط بین متغیرهای مکنون و مشهود مورد تأیید می‌باشد. همچنین، نتایج حاصل از بررسی برازش مدل مورد بررسی در قالب جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. شاخص های برازش (Source:By author)

شاخصها	مقدار	وضعیت
TLI	-	تأیید
NFI	۰/۹۸	تأیید
IFI	۰/۹۸	تأیید
CFI	۰/۹۴	تأیید
χ^2 / df	۲/۵۹	تأیید
GFI	۰/۹۸	تأیید
RMSEA	۰/۰۴۴	تأیید
RMR	۰/۰۰۰	تأیید

همانطور که در جدول ۵ مشخص است، کلیه شاخص های مورد بررسی در سطح برازش مناسبی قرار دارند. بنابراین، می توان بیان نمود که برازش مدل نهایی نیز از نظر آماری مورد تأیید می باشد. با توجه به جدول ۵ دو مقدار شاخص rmsea در سطح ۰/۰۴۴ و شاخص کای دو بر درجه آزادی ۲/۵۹ محاسبه شده است که هر دوی این موارد در حد استاندارد خود ارائه شده است. کلیه شاخص های برازش دیگر نیز در سطح بالای ۰/۹ محاسبه شده است و این استاندارد نشان دهنده برازش مدل مورد بررسی دارد. بنابراین، می توان بیان نمود که مدل شناسایی شده در بخش کیفی از نظر پاسخگویان نیز مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین، ضریب همبستگی بین معیارها در قالب جدول شماره ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. همبستگی بین معیارها (Source:By author)

مؤلفهها	ابعاد ارتقاء مهارت ها و توانمندیها	ابعاد توسعه نیروی انسانی	ابعاد فرهنگ و هماهنگی سازمانی	ابعاد مدیریت استعداد و راهبری
ابعاد ارتقاء مهارت ها و توانمندیها	۱	۰/۵۴	۰/۵۲	۰/۴۸
ابعاد توسعه نیروی انسانی		۱	۰/۵۴	۰/۵۸
ابعاد فرهنگ و هماهنگی سازمانی			۱	۰/۵۶
ابعاد مدیریت استعداد و راهبری				۱

بحث و نتیجه گیری

همانطور که در این تحقیق بیان گردید، هدف اصلی این مطالعه تبیین مدلی از مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در بانک سپه بوده است. در همین زمینه باید مطرح نمود که مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری، یکی از ابزارهای کلیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی است که به سازمانها کمک می کند تا استعدادهای داخلی را شناسایی کرده و از آنها برای پر کردن جایگاههای کلیدی در آینده بهره مند شوند. این رویکرد به منظور اطمینان از پیشرفت و توسعه پایدار سازمان، برنامه ریزی جانشینی را به عنوان یک روش استراتژیک در نظر می گیرد. در ابتدا، این رویکرد با توجه به اهمیت فرآیند جانشینی، بازنگری جامعی در خصوص استعدادهای مهارت های کارکنان انجام می دهد.

این ارزیابی به سازمان این امکان را می‌دهد تا برنامه‌های آموزشی و توسعه را بر اساس نیازهای واقعی جانشین‌های ممکن طراحی کند.

در دومین مرحله، سازمان به دنبال شناسایی افراد با استعداد و توانمندی‌های لازم برای پر کردن جایگاه‌های کلیدی در آینده می‌گردد. این شناسایی ممکن است از طریق ارزیابی عملکرد، مصاحبه‌های توسعه‌ای، و تجربیات گذشته انجام شود. نتایج تحقیق با تحقیقات جانسون (۲۰۲۰) و اکورو (۲۰۲۰) با عنوان برنامه‌ریزی جانشینی رهبری در مدیریت استعداد و نقش توسعه رهبری در برنامه ریزی جانشینی رهبری و مدیریت استعداد منطبق است.

در مرحله سوم، برنامه‌های توسعه شخصی سفارشی برای هر فرد با استعداد آغاز می‌شود. این برنامه‌ها به منظور تقویت مهارت‌ها، رفتارها و دانش فرد در جهت تسلط بر جایگاه‌هایی که در آینده ممکن است ایفا شوند، طراحی می‌شوند. در نهایت، سازمان باید یک سیستم نظارتی برای پیگیری پیشرفت جانشین‌ها و ارتقاء برنامه‌های توسعه در نظر بگیرد. نتیجه این بخش از تحقیق با پژوهش گیتامو (۲۰۲۰) تحت عنوان رابطه بین شیوه‌های مدیریت استعداد و مدیریت جانشین‌پروری در شرکت همراستا است. این نظارت مستمر باعث خود تربیت و رشد پایدار جانشین‌ها می‌شود و امکان تطابق سریع‌تر با نیازها و تغییرات در سازمان را فراهم می‌کند. در این تحقیق به منظور شناسایی ابعاد مدل مدیریت استعداد از روش فراترکیب و روش مدلی ساختاری استفاده شده است که در نهایت به شناسایی ۱۹ بُعد و ۴ شاخص اصلی در این زمینه منجر گردید. شاخص‌های اصلی شناسایی شده در قالب موارد زیر بوده است:

ابعاد ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌ها: در راستای جانشین‌پروری در بانک سپه، ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌ها از ابعاد حیاتی مدیریت استعداد به شمار می‌رود. این بانک به منظور تسریع در فرآیند جانشین‌پروری و ارتقاء مهارت‌های کلیدی کارکنان، برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای را اجرا می‌نماید. این اقدامات نه تنها به بهبود عملکرد فردی کارکنان کمک می‌کنند؛ بلکه باعث تقویت زیرساخت‌های نیروی انسانی برای پیشبرد اهداف استراتژیک بانک می‌شود.

ابعاد توسعه نیروی انسانی: در جهت جانشین‌پروری، بانک سپه به توسعه نیروی انسانی با رویکرد پیشگیرانه می‌پردازد. این ابعاد شامل برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، ارزیابی عملکرد منظم، و ایجاد مسیرهای شغلی و فرصت‌های پیشرفت حرفه‌ای است. با ایجاد چارچوبی برنامه‌ریزی شده برای توسعه مهارت‌ها و تجربیات کارکنان، بانک سپه به تضمین انطباق منابع انسانی با نیازهای آینده می‌پردازد.

ابعاد فرهنگ و هماهنگی سازمانی: فرهنگ سازمانی و هماهنگی در فرآیند جانشین‌پروری نقش حیاتی دارند. بانک سپه با توسعه فرهنگ مبتنی بر همکاری، انعطاف‌پذیری، و ارتقاء ارتباطات داخلی، سازمان را برای جابه‌جایی بهتر نیروها و اطلاعات آماده می‌کند. همچنین، ایجاد مکانیزم‌های هماهنگی سازمانی، اطمینان از انجام بهینه فرآیندها و بهبود تعاملات بین تیم‌ها را تسهیل می‌کند.

ابعاد مدیریت استعداد و راهبری: مدیریت استعداد در بانک سپه شامل تعیین استعدادهای کلیدی، ارزیابی پتانسیل کارکنان، و تدابیر جانشین‌پروری است. این اقدامات با هدف اطمینان از وجود پرسنلی با استعداد و توانمند در

نقاط استراتژیک سازمان انجام می‌شود. همچنین، راهبری مؤثر در این فرآیند باعث بهره‌وری بیشتر از استعدادها و ارتقاء رهبران آینده می‌شود.

با توجه به این موارد پیشنهاد می‌شود تا در بانک سپه برای مدیران بازاریابی برنامه‌های جانشین پروری با رویکرد مدیریت استعداد به گونه‌ای اجرایی شود که بتواند در نهایت به ایجاد هماهنگی بین بخش‌های سازمانی، توسعه مهارت‌های راهبری، توسعه نیروی انسانی و افزایش قابلیت‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی منجر شود.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Ahmadi, A. A., Ahmadi, F., & Abbaspalangi, J. (2012). Talent management and succession planning. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(1), 213-224. [In Persian]
- Ali, Z., & Mehreen, A. (2018). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*. [In Persian]
- Chaturvedi, V. (2016). Investigating the interrelationship between succession planning and effectual talent management for building tomorrow's leader. *Splint International Journal of Professionals*, 3(12), 71-75.
- Damer, L. (2020). *Successful talent management strategies business leaders use to improve succession planning* [Doctoral dissertation, Walden University].
- Farazhi, R., & Esmailpour, H. (2018). *Investigating the consequences of talent management in the banking industry (case study: Bank Parsian)* National Conference on Economics, Development Management and Entrepreneurship with the approach of supporting Iranian goods, Zahedan. Iran. [In Persian]
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- Gitamo, C. (2020). *Relationship between talent management practices and succession management in state owned corporations in Kenya: A case of Kenya power* [Doctoral dissertation, United States International University-Africa].
- Jindal, P., & Shaikh, M. (2020). Talent management efficiency in succession planning: A proposed model for pharmaceutical companies. *International Journal of Management (IJM)*, 11(12), 203-213.
- Johnson, K. E. (2020). *Leadership succession planning in talent management: A generic qualitative inquiry* [Doctoral dissertation, Capella University].
- Kravariti, F., Voutsina, K., Tasoulis, K., Dibia, C., & Johnston, K. (2021). Talent management in hospitality and tourism: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kwon, K., & Jang, S. (2021). There is no good war for talent: a critical review of the literature on talent management. *Employee Relations*.

- Mahfozi, A., Lafzfroushan, D., & Ghorbani, M. (2019). A Comprehensive Succession Planning Talent Management Model to Enhance Organizational Efficiency in Governmental Organizations: A Structural Equation Modelling. *The Journal of Productivity Management*, 13(48), 249-275. [In Persian]
- Mahmoudian, R., Rezazadeh Karsalari, A., Birati, F., Ajal Afshar, S., & Nadalizadeh, F. (2022). *A study of the impact of strategic aspects of talent management on improving the individual performance of employees in the monetary and financial industry (Study: Capital Bank branches)* 7th conference International management of financial affairs, business, banking, economics and accounting, Iran. [In Persian]
- Mihaylov, G., & Zurbruegg, R. (2020). The relationship between financial risk management and succession planning in family businesses. *International Journal of Managerial Finance*.
- Odekina, A. F. (2022). Management Succession Planning and Corporate Survival of Commercial Banks in Kogi State. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 7(5), 33-45.
- Ogbu Edeh, F. (2019). Employee training and succession planning of selected deposit money banks in Abia State, Nigeria. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1).
- Okoro, C., & Iheanachor, N. (2020). *Talent Management and Succession Planning in Traditional Igbo Businesses In Indigenous African Enterprise*. Emerald Publishing Limited.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*.
- Riahi, A. (2018). *Investigating the relationship between talent management and organizational performance of Shahrekord Development and Cooperative Bank employees* The first national conference on business management, entrepreneurship and accounting, Tehran. [In Persian]
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87-99.
- Santhanalexmi, K., & Chandramohan, S. (2019). Succession Planning—An Intricate Phase in Talent Management System in Selected Organisations in Tamilnadu. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 28(19), 967-975.
- Talpoş, M. F., Pop, I. G., Văduva, S., & Kovács, L. A. (2017). *Talent management and the quest for effective succession management in the knowledge-based economy* In Business Ethics and Leadership from an Eastern European, Transdisciplinary Context: The 2014 Griffiths School of Management Annual Conference on Business, Entrepreneurship and Ethics, Springer International Publishing.
- Vaiman, G., & Vince, R. (2018). The relationship between financial risk management and succession planning in family businesses. *International Journal of Managerial Finance*, 17(3), 438-454.
- Yaori, R., & Budaghi Khawaje Nobar, H. (2014). *Investigating the impact of talent management on the organizational performance of employees of Refah Bank branches in Tabriz* The third international conference on management challenges and solutions, Shiraz. [In Persian]
- Zeynoddini Bidmeshki, Z., Adli, F., & Vaziri, M. (2023). Comparing the present and ideal situation of succession planning and talent management in higher education. *Research and Planning in Higher Education*, 20(2), 51-72. [In Persian]