



## ارائه الگوی سیاستی نظام مدیریت استعدادها در شبکه بانکی کشور

فاطمه معماری<sup>۱</sup>  
وحید آرایبی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۷

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی نیازها، استعدادیابی، جذب و نگهداشت استعدادهای منابع انسانی در شبکه بانکی کشور به منظور ارائه الگوی سیاستی نظام مدیریت استعدادها می‌باشد. روش پژوهش، کیفی و برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها و شناسایی معیارها و شاخص‌ها، از تکنیک تجزیه و تحلیل تم استفاده شده که داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری اولیه، ثانویه و انتخابی تحلیل شده‌اند. جامعه آماری شامل تعداد ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی مرتبط با مدیریت استعداد و مدیران منابع انسانی بانک‌ها بوده و برای انتخاب نمونه، از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده شده است. بر طبق نتایج، الگوی نظام مدیریت استعدادها در شبکه بانکی کشور مبتنی بر سه مؤلفه اصلی ورودی، فرایند مدیریت استعداد و خروجی می‌باشد که بانک‌ها باید مبتنی بر ابعاد این مؤلفه‌ها به سمت مدیریت استعداد حرکت نمایند و در این زمینه دچار شتابزدگی نشوند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استعداد، منابع انسانی، شبکه بانکی، تحلیل تم.

طبقه بندی JEL: G24 ، C54 ، H12

۱- گروه مدیریت دولتی و خط مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Memari.mona1399@gmail.com

۲- گروه مدیریت دولتی و خط مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

vah.araei@iauctb.ac.ir

## ۱- مقدمه

طرح «جنگ بر سر استعدادها» از سوی گروه مشاوران مکنزی در سال ۱۹۹۷ میلادی، موضوع مدیریت استعداد را بر سر زبان‌ها انداخت و در خصوص ارائه استعدادهای اجرایی با توجه به مسائل مطرح شده توسط سازمان‌ها، جذب و حفظ کارکنان کلیدی مورد توجه جدی قرار گرفت. مشاوران مکنزی در سال ۲۰۰۱ نیز نسخه پیشرفته و توسعه داده شده را در کتابی با عنوان «جنگ برای استعداد» منتشر و توزیع نمودن. مفروض اصلی تحقیق آنها مبتنی بر انجام تعداد ۱۳ هزار مصاحبه با مدیران شرکت‌های بزرگ و متوسط بوده است که تأیید شد حداقل سازمان‌های آمریکایی برای نیل به استعداد مدیریتی مبارزه و تلاش می‌کردند و اهمیت استعداد برای کسب تعالی سازمانی را باور و ضروری می‌دانستند. بر این اساس، شرکت‌هایی که ذهنیت استعداد را توسعه و گسترش داده بودند، دارای بهترین و ارزشمندترین استعدادهای می‌باشند و از کارکنان ناکارآمد و ضعیف خلاص می‌شوند، و این تأثیر مثبت نظام مدیریت استعدادها را بر عملکرد و اثربخشی کسب و کار نشان می‌دهد. از آن پس بود که گزارش‌های مختلفی تدوین و بر نقش مهم مدیریت استعداد در موفقیت کسب و کار تأکید شد (گالاردو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). به این ترتیب، این مسأله نگاه شرکت‌ها به افراد مستعد را دگرگون و آنان را متقاعد نمود که افراد مستعد، مزایای رقابتی سازمان می‌باشند. در فضای رقابتی کسب و کار، سازمان‌ها عملکرد بالاتر از سطح انتظار کارکنان را محاسبه و اهمیت مدیریت استعداد رقابتی به کرات تأکید می‌شود به طوری که ناتوانی برای جذب و حفظ بهترین استعدادها یکی از تهدیدات بزرگ برای دستیابی به موفقیت محسوب می‌شد (Karla, 2018:1). از این رو، یکی از دلایل عمده برای جنگ بر سر استعدادها این است که منابع سنتی مزیت رقابتی، کم کم تأثیر خود را از دست می‌دهند. در صورتی که استعداد آدمی منبع تجدیدناپذیر است که رقبا نه به راحتی می‌توانند از آن کپی برداری کنند و نه آن را مورد سرقت قرار دهند (قلی‌پور و افتخار، ۱۳۹۶: ۱۷).

امروزه با توجه به تشدید روزافزون رقابت و نیز افزایش تعداد بانک‌ها به ویژه در بخش خصوصی، همواره این دغدغه و نگرانی در مورد چگونگی حفظ مشتریان موجود و جذب مشتریان جدید وجود دارد. از سوی دیگر، بسیاری از راهکارهای مورد استفاده توسط اعضای این شبکه بانکی به راحتی قابل کپی‌برداری از سوی سایر رقبا است. همچنین به دلیل افزایش سطح آگاهی و فرهنگ جامعه، جذب و نگهداری مشتریان یکی از چالش‌های مهم پیش روی این صنعت است (ناصری و آرای، ۱۴۰۱). بانک‌های کشور اعم از دولتی و خصوصی، از مشاغل مدیریتی متنوع و البته تخصصی حساس برخوردارند که به منظور تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و پیشبرد اهداف خود نیاز به منابع انسانی توانمند، متخصص و با استعدادی دارند تا بتوانند در فضای پیچیده و رقابتی موجود اهداف خود را محقق نمایند (داوری، ۱۳۹۵). شبکه بانکی یکی از حوزه‌هایی است که سهم و نقش مهم و عظیمی در اقتصاد کشور بازی می‌کند و به دلیل گسترش آن در سال‌های اخیر و فضای رقابتی که بین بانک‌های دولتی و خصوصی و مؤسسات مالی و اعتباری ایجاد شد، آنها را به سوی جذب، حفظ و نگهداشت افرادی با توانایی‌ها، قابلیت‌ها و عملکرد بالا هدایت نموده است. از طرف دیگر، ساختار سلسله‌مراتبی عمودی اکثر بانک‌ها و عدم انعطاف سیستم

<sup>۱</sup>- Gallardo-Gallardo

منابع انسانی در جذب و حفظ استعدادها موجب بروز مشکلاتی شده است که ارائه الگوی سیاستی نظام مدیریت استعدادها در شبکه بانکی کشور را ضروری می‌سازد.

## ۲. چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

### ۲.۱. مدیریت استعداد

استعداد<sup>۱</sup> شامل شایستگی، تعهد و مشارکت می‌شود (الریچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). استعداد کلیه فعالیت‌ها و فرایندهای مربوط به مدیریت جریان ورود و حضور و خروج استعدادها در سازمان است و فرایندهایی که در قالب استعدادیابی و استعداد پروری رخ می‌دهند. افراد با استعداد کارکنانی هستند که از طریق داشتن استعدادی برتر پتانسیل انجام کارها را بالاتر از میانگین دارند و افراد بسیار مسئولیت‌پذیر و تمایل به توسعه دادن هر چه بیشتر دارند (Ewerlin, D & Sub, S, 2016:141-160) و مدیریت استعداد<sup>۳</sup> عملی منحصر به فرد می‌باشد که کلیه فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مربوط به چرخه استعداد شامل؛ کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین پروری و نگهداشت استعداد را اداره می‌کند (شاینمن، ۲۰۱۳).

در کنار تعاریف مذکور، رویکردهای شی انگارانه متفاوتی پیرامون تلقی از استعداد مطرح شده‌اند که می‌توان به چهار دسته کلی تقسیم نمود: (Gallardo, 2013:332-358).

استعداد به عنوان توانایی ذاتی و طبیعی: اغلب اندیشمندان و فعالان حوزه منابع انسانی از طرفداران این رویکرد می‌باشند و معتقدند که حداقل بخشی از استعدادها و توانمندی‌های افراد ذاتی است که در صورت قائل بودن به این رویکرد، این چالش نیز مطرح می‌شود که چگونه می‌توان یک توانایی ذاتی را مدیریت کرد. دیویس و دیویس<sup>۴</sup> باور دارند که آنچه سازمان‌ها باید بر آن تمرکز نمایند این است که استعدادها را بالفعل و توانمندسازی نمایند.

استعداد به عنوان ارشدیت: این رویکرد مبتنی بر اکتسابی بودن استعداد و نتیجه تجربه و تلاش است. بر این اساس، فعالیت و آموزش جایگاه مهمی دارند و باور رایج آن است که هر کس حداقل ۱۰ هزار ساعت به انجام عملی خاص بپردازد، از نظر عملکرد تبدیل به فردی با استعداد و مهارت می‌شود. در این رویکرد، استعداد معیارهای خاصی از جمله عملکرد برتر مستمر و قابل اندازه‌گیری نیز دارد. همچنین استعداد هم پوشانی در خور توجهی با مفهوم شایستگی دارد که به معنای خوب انجام دادن کارهاست.

استعداد به عنوان تعهد: در این رویکرد، تعهد در دو بعد تعهد به کار (به معنای تمایل، مقاومت، پشتکار، انگیزه و عشق به کار و تعهد به سازمان) و تعهد سازمانی (ترکیب اهداف شخصی با اهداف سازمانی) معنا می‌یابد.

استعداد به عنوان تناسب: این رویکرد به تناسب میان مهارت‌ها و استعدادهای افراد با شرایط محیطی از جمله مکان مناسب، پست مناسب و زمان مناسب می‌پردازد. به عبارت دیگر، در این رویکرد، استعداد صرفاً به معنای کیفیت مهارت‌های افراد نمی‌باشد، بلکه کیفیت ارائه کار و کیفیت شغلی حائز اهمیت است.

<sup>۱</sup>- Talent

<sup>۲</sup>- Ulrich

<sup>۳</sup>- Talent management

<sup>۴</sup>- Davies & Davies

نظام مدیریت استعدادها دارای مدل‌ها و ابعاد مختلفی می‌باشد که در قالب جدول شماره ۱ نمایش داده شده است (فیلیپس و راپر ۲۰۰۹، شاینمن ۲۰۱۳، قلی پور و افتخار ۱۳۹۶).

جدول ۱: ابعاد مدل مدیریت استعداد از نگاه نظریه پردازان

ردیف	نظریه پرداز	سال	ابعاد مدل
۱	فیلیپس و راپر <sup>۱</sup>	۲۰۰۹	جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی، نگهداشت کارکنان
۲	کالینز و ملاحی <sup>۲</sup>	۲۰۰۹	بررسی بازار کار داخلی و خارجی، مخزن استعداد، مشاغل کلیدی
۳	سیلزر و داوول <sup>۳</sup>	۲۰۱۰	تدوین راهبرد مدیریت، جذب، ارزیابی، ممیزی، طراحی برنامه عملیاتی، توسعه و بکارگیری و نگهداشت آنها.
۴	شاینمن <sup>۴</sup>	۲۰۱۳	کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین پروری و نگهداشت استعداد
۵	یانگ و ارنست <sup>۵</sup>	۲۰۱۵	تدوین استراتژی، جذب، یادگیری، توسعه، مدیریت عملکرد، پاداش، برنامه-ریزی حرفه‌ای، جانشین پروری، مدل‌سازی شایستگی، توسعه رهبری، قابلیت کارکردی، داده‌های کارکنان و فناوری

منبع: یافته‌های پژوهشگر

## ۲.۲. پیشینه تحقیق

شفائی یامچلو، حسن پور و رنجبر، (۱۴۰۲)، در یک مطالعه با عنوان شناسایی آسیب‌ها و استراتژی‌های مورد نیاز الگوی مدیریت چرخه عمر برای توسعه خدمات بانکی (مطالعه موردی: بانک پارسیان) با ارائه الگوی مدیریت چرخه عمر محصولات، به شناسایی آسیب‌ها و استراتژی‌های مورد نیاز جهت توسعه خدمات بانکی در بانک پارسیان پرداخته شد. در این پژوهش جهت شناسایی تم‌های اصلی و فرعی مرتبط با آسیب‌ها و استراتژی‌ها در الگوی چرخه عمر محصولات بانکی، از روش تحلیل تم استفاده گردید، سپس نتایج در چهار مرحله معرفی، رشد، بلوغ و افول محصولات دسته‌بندی شد و یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی آسیب‌ها در چهار مرحله معرفی (۲مضمون)، رشد (۳مضمون)، بلوغ (۳مضمون) و افول (۴مضمون) و استراتژی‌های مورد نیاز چرخه عمر در چهار مرحله معرفی (۲مضمون)، رشد (۲مضمون)، بلوغ (۲مضمون) و معرفی محصولات بانکی (۲مضمون) گردید.

طالبی گلین قشلاقی، حسن زاده، زرکلام، مالکی، (۱۴۰۱)، در مطالعه‌ای با عنوان ایرادات در ضمانت‌نامه‌های عندالمطالبه بانکی با تاکید بر مقررات متحدالشکل اتاق بازرگانی بین‌المللی، اصل استقلال با مزیت خاصی که به اسناد تجاری به ویژه ضمانت‌نامه عندالمطالبه اعطا کرده است؛ موجبات پرداخت فوری آن را علی‌الاصول بدون توجه به ایرادات قرارداد پایه فراهم کرده تا بدین ترتیب نوعی اطمینان را در معاملات تجاری حاصل کند. استثنائات

<sup>۱</sup>- Phillips & Roper

<sup>۲</sup>- Collings & Mellahi

<sup>۳</sup>- Silzer & Dowell

<sup>۴</sup>- Schieman

<sup>۵</sup>- Ernest & Yang

اصل استقلال به نحوی مربوط به عدم استحقاق ذی نفع با توجه به قرارداد پایه و در پی آن حکم قانون است که مثال مشهور آن مطالبه متقلبانه می باشد. برخی از قوانین بانکی کشور و به ویژه لایحه جدید قانون تجارت استفاده از ضمانت نامه را به رسمیت شناخته اند اما رویه قضائی در روشن شدن ابعاد بیشتر ایرادات قابل استناد در این باره نیاز به تکامل بیشتری دارد. ایرادات قابل استناد در مقررات متحدالشکل ضمانت نامه های عندالمطالبه ۷۵۸ مسأله اصلی است که به نظر می رسد با توجه به سایر قوانین موجود در این حوزه یعنی همان سوء استفاده آشکار یا تقلب، قابلیت استناد در عدم پرداخت ضمانت نامه را داشته باشد و ماده ۱۹ آن به نحو ضمنی ایرادات شکلی و ماهوی را بیان می کند که بعضاً با تحلیل برخی از مواد میتوان حتی به این نتیجه رسید که در مواردی این ایرادات به نحوی رفع شده اند و البته این امر باعث شده تا کارکرد اصل استقلال در صحنه بین المللی با اختلالاتی مواجه گردد که در نتیجه آن مقررات مزبور در تجارت بین الملل با اقبال چندانی مواجه نگردند. علی ایحال با تحلیل مواد مزبور و مطابقت دادن آن با حقوق داخلی کشور میتوان نقایص مربوط به اصل استقلال و استثنائات آن را با حفظ منافع طرفین ضمانت نامه عندالمطالبه مرتفع نمود.

ذوالفقاری، واعظ، خدامرادی، (۱۴۰۰)، در تحقیق با عنوان ارائه الگوی تأثیر ارتباطات سیاسی و حاکمیت شرکتی بر عملکرد بانکها در شرایط بروز بحرانهای مالی، بررسی و ارائه الگوی تأثیر ارتباطات سیاسی و حاکمیت شرکتی بر عملکرد بانکها در شرایط بروز بحرانهای مالی می باشد. به منظور حصول اهداف پژوهش؛ اطلاعات ۱۰ بانک پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران که برای یک قلمروی ده ساله (از ابتدای سال ۱۳۸۹ تا پایان سال ۱۳۹۸) انتخاب شده بودند، استخراج و آزمونهای آماری لازم بر روی آنان صورت گرفت. روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی- علی بوده و طرح آن از نوع تجربی و با استفاده از رویکرد پس رویدادی است. به منظور آزمون فرضیه های پژوهش، از رگرسیون خطی چندمتغیره که مبتنی بر داده های پانل و ترکیبی از سری های مقطعی و زمانی بوده، استفاده شده و در گام بعد، با استفاده از روش های آماری و اقتصادسنجی به بررسی تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته پرداخته است. در نهایت، یافته های پژوهش بیان داشت که در شرایط بحرانهای مالی؛ ارتباطات سیاسی بر نرخ بازده دارایی ها و نسبت کیوتوبین بانکهای نمونه؛ تأثیر منفی و معنادار و در شرایط بحرانهای مالی؛ حاکمیت شرکتی بر نرخ بازده دارایی ها و نسبت کیوتوبین بانکهای نمونه؛ تأثیر مثبت و معناداری دارد.

شارما و باتناگار<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در یک مطالعه تجربی در شرکت داروسازی در هند با هدف تدوین استراتژی مدیریت استعداد با روش رویکرد کیفی و ابزار مصاحبه، جذب، نگهداشت و بهسازی استعدادها مراحل تهیه شرح وظایف دقیق، تهیه ابزارهای مناسب سنجش هوش و ثبت اطلاعات مربوط به هر فرد را مطرح نمودند.

ریچیو<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش «مدیریت استعداد در دانشگاهها» با هدف شناسایی اقدامات موفقیت آمیز در مدیریت استعداد درون دانشگاهها، این پرسش اصلی را ارائه نمودند که آیا اجرا و بکارگیری استراتژی های مدیریت استعداد، موجب نتایج مطلوب برای دانشگاهها همچون سازمان های تجاری و بازرگانی می شود؟ و به این یافته

<sup>۱</sup>-Sharma and Bhatnagar

<sup>۲</sup>-Steven J. Riccio

رسیدند که نظام مدیریت استعدادها سبب ارتقای سطح کیفی خدمات در دانشگاه‌ها و نتایج مطلوبی برای موفقیت برنامه‌های استراتژیک دارد.

وسلاند<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش «حفظ و نگهداشت استعدادها: سنجش روابط میان سبک‌های رهبری، رضایت شغلی و قصد خروج خدمت طراحان نرم‌افزار» به این یافته می‌رسد که ارتباط معنادار منفی بین رضایت از سرپرست و قصد خروج خدمت و نیز بین رضایت از شغل و قصد خروج خدمت وجود دارد. همچنین رضایت از خود شغل نسبت به رضایت از سرپرست بر قصد ترک خدمت تأثیرگذاری بیشتری دارد. رهبری فوق‌فعال باعث رضایتمندی بیشتری در کارکنان نسبت به رهبری انفعالی می‌شود و کارکنانی که قصد خروج خدمت کمتری دارند، رضایت بیشتری از سرپرست و شغل خود خواهند داشت.

سویم<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش «تسهیل مشارکت کارکنان از طریق استراتژی مدیریت استعداد» نشان می‌دهد که استراتژی مدیریت استعداد رابطه معناداری با مشارکت کارکنان داشته و بهبود مستمر محیط کار، فضای باز جریان اطلاعات و ارتباطات، اعتماد، کار معنادار و چالش‌برانگیز از عوامل تأثیرگذار بر نظام مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان می‌باشد.

موسی سلامه اللوزی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان تأثیر استراتژی‌های مدیریت استعداد بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در بانک‌های تجاری در اردن» با روش پیمایش، استفاده از ابزار پرسشنامه، تحلیل میانگین، انحراف معیار، یک نمونه *t-test*، رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر، به این نتیجه رسیدند که استراتژی‌های مدیریت استعداد تأثیر قابل توجهی در اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی بانک‌های اردن داشته است.

### ۳. روش شناسی تحقیق

روش پژوهش، کیفی و برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها و شناسایی معیارها و شاخص‌ها، از تکنیک تجزیه و تحلیل تم استفاده شده است. جامعه آماری شامل تعداد ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی مرتبط با مدیریت استعداد و مدیران منابع انسانی بانک‌ها می‌باشد. برای انتخاب نمونه، از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده شده است. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از هر دو روش میدانی (مصاحبه عمیق) و کتابخانه‌ای استفاده می‌شود.

### ۴. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این پژوهش برای طراحی مدل نظام مدیریت استعدادها از تحلیل تم استفاده شده است که داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری اولیه، ثانویه و انتخابی تحلیل شده‌اند. برای انجام این کار، در هر یک از مصاحبه‌ها، نکات مهم و خلاصه مصاحبه با فرد تبدیل به متن و سپس کدگذاری شده است.

<sup>۱</sup>-Steven G. Westlund

<sup>۲</sup>-Susan L. Sweem

<sup>۳</sup>-Musa Salameh Al-Lozi

در مرحله کد گذاری اولیه، ابتدا متن هر مصاحبه کدگذاری و فهرست نکات کلیدی و کدهای اولیه استخراج شده است و سپس در مرحله کدگذاری ثانویه، بر اساس کدهای اولیه استخراج شده تلاش گردید تا کدهای مشابه در کدهای ثانویه دسته بندی شوند و کدهای ثانویه خلق گردند. هدف از کدگذاری ثانویه تلفیق داده‌هایی است که در مرحله کدگذاری اولیه خرد شده‌اند.

نتایج کدگذاری‌های ثانویه شامل استعدادیابی، شناخت نیازهای استعدادی، اخذ بازخورد، انتصاب، جذب نیرو، پرورش و توسعه نیروی مستعد، حفظ و نگهداشت نیروی مستعد، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت نگرش نیروهای مستعد، استراتژی کلان، ورودی و نتایج نمایش داده شده است.

پس از استخراج کدهای اولیه و ثانویه با مرور کلیه مستندات و جمع بندی کلیه اطلاعات گردآوری شده کدگذاری انتخابی انجام و الگوی نظام مدیریت استعدادها در بانک‌های کشور شرح شکل ۱ طراحی شده است.



شکل ۱- الگوی نظام مدیریت استعدادها در شبکه بانکی

منبع: یافته‌های پژوهشگر

در ادامه به توضیح هر یک از ابعاد مدل طراحی شده در پژوهش پرداخته می‌شود:

#### \* ورودی‌های فرایند:

استراتژی‌های کلان بانک: اهداف کلان بانک و شیوه رسیدن به آن که در قالب استراتژی‌های بانک تدوین و توسط مرجع ذیربط با هدف آگاهی از روندها، تغییرات و نوآوری‌های پیش رو و متعاقباً تأمین استعدادهای موردنیاز جهت همسویی با تغییرات مذکور ابلاغ می‌شود.

استراتژی‌های منابع انسانی: در زیرسیستم‌های مختلف آن از استراتژی‌های کلان بانک نشأت می‌گیرد. سیستم جامع اطلاعات منابع انسانی: با توجه به رویکرد یکپارچه در ثبت، نگهداری و گزارش‌دهی اطلاعات حوزه منابع انسانی، اطلاعات سامانه جامع منابع انسانی همچون مشخصات پرسنلی، سوابق احکام و ... حائز اهمیت است. مدل شایستگی: مدل شایستگی کارکنان بانک شامل ابعادی نظیر دانش، نگرش، ارزش‌ها و مهارت‌های موردنیاز گروه‌های شغلی می‌باشد.

منشور اخلاقی و آیین نامه رفتاری کارکنان: کارکنانی که به عنوان نیروی مستعد شناسایی می‌گردند می‌بایست نسبت به منشور اخلاقی و آیین نامه رفتاری بانک پذیرش داشته و در چارچوب آن رفتار نمایند.

#### \* فرایند مدیریت استعداد:

شناخت نیازهای استعدادی: که بر اساس اهداف، استراتژی و الزامات بانک می‌باشد. استعدادیابی: که شامل شناسایی، ارزیابی و انتخاب کارکنان مستعد از بین نیروهای داخلی و یا جذب، ارزیابی و انتخاب از بین نیروهای خارج از بانک است.

جذب/پرورش نیروهای مستعد: جذب نیروهای بیرونی برای مشاغل کلیدی و یا توسعه نیروهای مستعد داخلی از طریق ابزارهایی نظیر مدیریت عملکرد، گردش شغلی و آموزش.

نگهداشت استعداد: از طریق شرایط محیط کاری مناسب و جبران خدمات متناسب.

خزانه استعداد: بانک اطلاعاتی از پروفایل استعدادی افراد مستعد است که مشخصات، قابلیت‌ها، نتایج ارزیابی و کلیه اقدامات انجام شده در مراحل استعدادیابی، جذب یا توسعه در مورد فرد مستعد، در آن ثبت و به روز رسانی می‌گردد.

کنترل و بازخورد: پالایش سیستم مدیریت استعداد و اخذ بازخور جهت بهبود فرایندها.

#### \* خروجی‌های فرایند:

پیاده‌سازی نظام مدیریت استعدادها نتایج متعددی از جمله؛ افزایش انگیزه نیروهای مستعد، افزایش حس عدالت سازمانی در بین کارکنان، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و سازمانی، کسب مزیت رقابتی و نیز تقویت برند کارفرمایی بانک‌ها به همراه دارد.

### ۵. نتیجه گیری و پیشنهادهای سیاستی

اگرچه ضرورت، اهمیت و مفید بودن نظام مدیریت استعدادها بر متخصصین منابع انسانی پوشیده نیست و به نوعی اکثریت خبرگان بر این موضوع اذعان دارند، یافته اصلی پژوهش حاضر این است که بانک‌ها و یا سایر سازمان‌های مشابه



به سمت مدیریت استعداد حرکت نمایند و در این زمینه دچار شتابزدگی نشوند. با سنجش سطح بلوغ سازمان خود زمان مناسب برای پرداختن به موضوع مدیریت استعداد را تخمین زده و اقدامات موردنیاز در جهت آمادگی برای پیاده سازی آن را در دستورکار قرار دهند. یکی از مراحل با اهمیت مدیریت استعداد مرحله شناخت نیازها است که معمولاً به آن کمتر توجه می‌شود. پیش از شروع هرگونه اقدامی در این حوزه می‌بایست بر اساس اطلاعات مربوطه مشخص گردد که سازمان به نیروی مستعد برای چه مشاغل و حوزه‌های کاری نیاز دارد و کیفیت این نیروها چگونه باید باشد. سپس برنامه عملیاتی اقدام در این خصوص تدوین گردد. با توجه به قابلیت یادگیری بالای نیروی مستعد پیشنهاد می‌گردد:

- استعدادپروری؛ نیازسنجی، طراحی و پیاده سازی برنامه های توسعه و آموزش این نیروها متناسب با ویژگی‌ها و سبک‌های یادگیری آنها صورت پذیرد.
- حرکت به سمت سیستم مدیریت عملکرد را به عنوان استراتژی مدنظر قرار دهند.
- بانک‌ها می‌بایست به قابلیت برخورداری از مسیر پیشرفت شغلی منعطف برای کارکنان مستعد و توانایی مدیریت عملکرد نیروی انسانی مجهز باشند.
- مدیران منابع انسانی قبل از هر اقدامی در این زمینه نسبت به خواست و نظر مدیران ارشد در این حوزه اطمینان حاصل نمایند و از طریق ارائه اطلاعات موردنیاز و رفع ابهامات مطرح به مدیران ارشد کمک نمایند تا تصویر و درک شفافیت نسبت به مقوله مدیریت استعداد و تصمیم‌گیری در این خصوص داشته باشند.

### فهرست منابع

- (۱) انارکی اردکانی، داوود؛ حسن‌پور، اکبر؛ عبدالهی، بیژن و عباسیان، حسین (۱۳۹۶). فهم شناختی مفهوم مدیریت استعداد، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال نهم، دوره ۹، شماره ۴.
- (۲) بازرگان، عباس (۱۳۹۶). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری، انتشارات دیدار، چاپ هشتم.
- (۳) حاجی کریمی، عباسعلی؛ حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲.
- (۴) دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل (۱۳۹۵). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. چاپ چهارم، انتشارات صفار.
- (۵) ذوالفقاری، مهدی، واعظ، سید علی، خدامرادی، محمد، (۱۴۰۰). ارائه الگوی تأثیر ارتباطات سیاسی و حاکمیت شرکتی بر عملکرد بانک‌ها در شرایط بروز بحران‌های مالی، فصلنامه اقتصاد مالی، دوره ۱۵، شماره ۵۵، صفحه ۱۹۱-۲۱۶.
- (۶) شفائی یامچلو، سمیرا، حسن‌پور، اسماعیل، & رنجبر، محمدحسین. (۱۴۰۲). شناسایی آسیب‌ها و استراتژی‌های مورد نیاز الگوی مدیریت چرخه عمر برای توسعه خدمات بانکی (مطالعه موردی: بانک پارسیان)، فصلنامه اقتصاد مالی، دوره ۱۷، شماره ۶۳، صفحه ۳۳۵-۳۵۴.

- ۷) طالبی گلین قشلاقی، موسی، حسن زاده، حیدر، زرکلام، ستار، & مالکی، جلیل. (۱۴۰۱). ایرادات در ضمانت‌نامه‌های عندالمطالبه بانکی با تاکید بر مقررات متحدالشکل اتاق بازرگانی بین‌المللی. فصلنامه اقتصاد مالی، دوره ۱۶، شماره ۶۱، صفحه ۳۱۱-۳۲۸.
- ۸) ناصری، سیامک، آرابی، وحید و مینا جمشیدی اوانکی (۱۴۰۱). شناسایی الگوی بازاریابی حسی با رویکرد هوش هیجانی به منظور تحقق حکمرانی خوب: مورد مطالعه مشتریان بانک سپه شعب شمال تهران، دوره ۱۶، شماره ۶۰.
- 9) Bartram, D. (2004). The SHL Competency Framework, SHL Business Series No. 4, Thames Ditton.
- 10) Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. *Journal of Organizational Excellence*. Vol. 24, No. 3, pp. 57-69.
- 11) Charan, R. (2008). *Leaders at all levels: Deepening your talent pool to solve the success crisis*. San Francisco: JosseyBass.
- 12) Hitt, M.A; Chet, M and Colella, A. (2006). "Organizational Behavior A Strategic Approach". New York: John wihey& son's.
- 13) Karla, A. (2018). "Influence of Talent Management Practices on Commitment of Non-critical Employees in IT Companies in Chennai". *International Journal of Business Administration and Management Research*, 4(1), 1-5.
- 14) Schuler, Randall S. (2015). "The 5-C framework for manageing talent". *Organizational Dynamics*.
- 15) Sommer, R.D. (2000). *Retaining Intellectual Capital in the 21st Century*, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.

**Presenting the policy model of the talent management system in the country's banking network**

Fateme Memari<sup>1</sup>

Vahid Araei<sup>2</sup>

Received: 08 / July / 2023      Accepted: 29 / August / 2023

**Abstract**

The aim of the current research is to identify the needs, find talent, attract and retain human resources talent in the country's banking network in order to provide a policy model for the talent management system. The research method is qualitative and to analyze the text of the interviews and identify the criteria and indicators, the analysis and theme analysis technique was used, and the data were analyzed during three stages of primary, secondary and selective coding. The statistical population includes 15 academic experts related to talent management and human resource managers of banks, and a combination of targeted judgment methods and snowball methods were used to select the sample. According to the results, the model of the talent management system in the country's banking network is based on three main components of input, talent management process and output, and banks should move towards talent management based on the dimensions of these components and in this context Don't be hasty.

**Keywords:** talent management, human resources, banking network, theme analysis.

**JEL classification:** G24, 54 C, 12 H.

---

<sup>1</sup> Department of Management, Center Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Memari.mona1399@gmail.com

<sup>2</sup> Department of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (corresponding author). vah.araei@iauctb.ac.ir

Ecj@iauctb.ac.ir



Creative Commons – Attribution 4.0  
International – CC BY 4.0  
Creativecommons.org

