

مقاله پژوهشی

الگوی فرایندی زنجیره تامین استعداد در صنعت بانکداری

حامد دهقانان^{۱*}، وحید خاشعی ورنامخواستی^۲، سعید صحت^۳، مسعود کریم زندی^۴

چکیده

هدف: هدف از انجام پژوهش حاضر ارائه الگوی زنجیره تامین استعداد در صنعت بانکداری بوده است. **طراحی / روش شناسی / رویکرد:** این پژوهش به صورت کیفی و از طریق راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد و طرح نظام مند استراوس و کوربین شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی اجرا شد. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۶ نفر از مدیران و متخصصان صنعت بانکداری و با روش نمونه‌گیری نظری گردآوری شد.

یافته‌های پژوهش: داده‌ها در قالب ۱۹۹ برچسب مفهومی، ۳۲ زیر مقوله و ۱۱ مقوله اصلی دسته‌بندی شده و مشخص شدند که زنجیره تامین استعداد در صنعت بانکداری شامل عناصر مدیریتی، فرایندهای تامین استعداد و پشتیبانی و لجستیک به عنوان پدیده محوری و ویژگی‌های بانکی و محیطی به عنوان علت ایجاد این پدیده می‌شود. پس از شناسایی راهبردهای مناسب بانک، فرهنگ سازمانی به عنوان عامل زمینه‌ای و همچنین عوامل سازمانی و مدیریتی به عنوان متغیرهای مداخله‌گر مورد شناسایی قرار گرفتند. در نهایت دو نوع پیامد درون سازمانی و برون سازمانی برای بانک‌ها در صورت به‌کارگیری این زنجیره معرفی و بر اساس مدل فرایندی نظریه داده بنیاد، الگوی نهایی طراحی و گزاره‌های حکمی ارائه شدند.

محدودیت‌ها و پیامدها: محافظه‌کاری بعضی از مشارکت‌کنندگان در صنعت بانکداری در خصوص اطلاعات خاصی همچون محصولات جدید الکترونیک، مسائل سیاسی و رده‌های مدیریتی کلان، پراکندگی خبرگان در بانک‌های مختلف و عدم دسترسی راحت به این خبرگان از جمله محدودیت‌های این پژوهش بوده است.

پیامدهای عملی: بانک‌ها با به‌کارگیری این الگو می‌توانند توان سودآوری خود را ارتقا بخشیده و از وجود مخزن استعدادها برخوردار گردند و از سوی دیگر در برخورد با تغییرات چابک‌تر عمل کرده و کسب مزیت رقابتی را تسهیل نمایند.

ابتکار یا ارزش مقاله: مقاله توانست رویکردهای مدیریت استعداد و زنجیره تامین را در هم آمیخته و به عنوان یک حوزه جدید خود را معرفی کند.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

مشخصات نویسندگان

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، ایران، تهران. (*نویسنده مسئول).
Dr.dehghanan@kar.ac.ir
۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، ایران، تهران.
khashei@atu.ac.ir
۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، ایران، تهران.
sehhat@yahoo.com
۴. دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت بازرگانی، پردیس خودگردان دانشگاه علامه طباطبائی، ایران، تهران.
mk.zandi@gmail.com

کلمات کلیدی: مدیریت استعداد، زنجیره تامین، زنجیره تامین استعداد، صنعت بانکداری.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۳/۱۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۰۹ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۰۱
منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





Research Paper

Talent Supply Chain Pattern in the Banking Industry

Hamed Dehghanan¹, Vahid Khashei Varnamkhasti², Saied Sehat³, Masoud Karimzandi⁴

Authors

1. Assistant Professor in Business Management Department, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Iran, Tehran. (*Corresponding Author).
Dr.dehghanan@kar.ac.ir
2. Associate of Professor Business Management Department, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Iran, Tehran.
khashei@atu.ac.ir
3. Associate of Professor, Business Management Department, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Iran, Tehran.
sehhat@yahoo.com
4. Ph.D Student at Management, Business Management Department, Allameh Tabataba'i University, Iran, Tehran.
mk.zandi@gmail.com

Abstract

Purpose: The current study aims to present a talent supply chain model in the banking industry.

Method: This research has been done qualitatively and through a research strategy based on Strauss and Corbin's GT theory and systematic design and has been implemented in three stages of open, pivotal and selective coding. The data of this research were collected through semi-structured interviews with 16 managers and experts in the banking industry, the interviewees were selected by theoretical sampling.

Finding: Data were categorized in the form of 199 conceptual labels, 32 sub-categories and 11 main categories and it was determined that the talent supply chain in the banking industry includes management elements, talent supply processes, support and logistics as the central phenomena, caused by banking environmental characteristics. After identifying the appropriate banking strategies, organizational culture as the underlying factor, as well as organizational and managerial factors were identified as intervening variables. At the end, two types of intra-organizational and external organization consequences for banks in case of using this chain was introduced and based on the process model of the GT Theory, the final design pattern and judgment statements were presented.

Constraints and Consequences: Unwillingness of some participants employed in the banking industry to reveal information about specific issues such as new electronic products, political issues and macro management categories, the dispersal of experts in different banks and the lack of easy access to these experts were some of the limitations of this research.

Practical implications: By using this model, banks can improve their ability to recruit qualified, knowledgeable and elite staff with the necessary skills and abilities at the required time and at a high level and can gain competitive advantage by creating agility in dealing with changes.

Contribution: This research can be regarded as a pioneer work by combining talent management approaches and supply chain as a new field.

Paper Type: Research Paper

Key words: Talent Management, Supply Chain, Talent Supply Chain, Banking Industry.



در رکود اقتصادی اخیر، تقاضاهای زیادی برای جلب استعدادها وجود دارد و اغلب سازمان‌ها از سیستم مدیریت استعداد برای ایجاد مزیت رقابتی استفاده می‌کنند (Koochi khor, Kamalian, Yaghoubi, & Pourezzat, 2020). بر اساس گزارش سی‌آی‌پی‌دی^۱ در سال ۲۰۱۷، اکثر سازمان‌ها فعالیت‌های استخدامی و استعدادیابی خود را بر جذب استعدادهای کلیدی و همین‌طور شناخت و توسعه استعدادهای درون‌سازمانی و استفاده از فناوری‌های نوین در استخدام افراد متمرکز کرده‌اند (Dehghanan, Afjahi, Soltani & Javaheri, 2019). این فعالیت‌ها که در طی دو دهه اخیر بیشترین رشد را تجربه کرده و یکی از زمینه‌های مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود مدیریت استعداد^۲ نام داشته و به یک سلسله فعالیت‌های چرخه‌ای گفته می‌شود که به مدیریت «کشف^۳، جذب^۴، گزینش^۵، آموزش^۶، توسعه و بالندگی^۷، جانشین‌سازی^۸ و حفظ و نگهداری^۹ و به‌کارگیری^{۱۰}» استعدادها پرداخته و هدف از آن پیش‌بینی مهارت‌های مورد نیاز سازمان و برآورده نمودن این نیازها به تعداد مناسب، در زمان و مکان مناسب می‌باشد (Sadeinia, Chenari, Makvandi & Hemati, 2019). در طی دو دهه ذکر شده توسعه مبانی نظری و انجام پژوهش‌های تجربی در این حوزه با در نظر گرفتن ذی‌نفعان و بازیگران مختلف مورد توجه محققین جوامع دانشگاهی قرار گرفته است (McDonnell, Collings, Mellahi & Schuler, 2017). با این حال یکی از مشکلاتی که تقریباً تمامی سازمان‌ها را با خود درگیر کرده است چالش عدم قطعیت^{۱۱} مقدار عرضه و تقاضای استعدادها در فضای متغیر کسب و کارهای امروزی است (Makarius & Srinivasan, 2017).

عرضه زیاد استعدادها منجر به تراکم نخبگان در سازمان، پرداخت بیشتر، نارضایتی و ترک سازمان و به دنبال آن نابودی مزایای سرمایه‌گذاری بلندمدتی که بر روی آنها انجام شده (Cappelli 2009) می‌گردد و از دیگر سوی، عرضه کم استعدادها نیز، به خالی ماندن مشاغل حساس و یا استفاده از افرادی با حداقل مهارت و در نتیجه بروز خطاها و اشتباهات احتمالی در انجام وظایف محوله منجر می‌شود (Feng, 2011). بنابراین این عدم قطعیت سازمان‌ها را با مشکلی مهمتر به نام چالش عدم انطباق^{۱۲} روبرو کرده است، این عدم انطباق به این معنی است که سازمان‌ها بین مهارت‌های فعلی کارکنان خود و مهارت‌های مورد نیاز آنها برای موفقیت در محیط کسب و کار با یک شکاف و فاصله روبرو گردیده‌اند (Cappelli, 2008a; Cappelli, 2011; Cappelli, 2009; Feng, 2011; Cappelli & Keller, 2014; McDonnell, Collings, Mellahi & Schuler, 2017; Tarique, 2014; Sparrow & Makram, 2015) و دلیل این عدم تطابق نیز وجود فرض اطمینان در بحث پیش‌بینی و برنامه‌ریزی آنها، در تعیین و تامین نیازهای نیروی انسانی خود هم از حیث

¹ Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

² Talent management (TM)

³ Finding

⁴ Attraction

⁵ Selection

⁶ Education

⁷ Development and growth

⁸ Substitutaion

⁹ Maintenance

¹⁰ Employment

¹¹ Uncertainty

¹² Mismatch

کمیت و هم از حیث کیفیت می‌باشد. در حالی که محیط‌های غیر قابل پیش‌بینی و غیر مطمئن کسب و کار امروزی، حاکی از عدم انطباق عرضه و تقاضای نیروی انسانی ماهر و شایسته و ناکافی بودن دانش، مهارت و توانایی‌های آنها در زمان‌های مورد نیاز بوده و برای کمک به آن، زنجیره تامین^۱ با هدف مدیریت عدم اطمینان و تغییرپذیری به عنوان الگوی مناسب در دستیابی به این مهم می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد (Cappelli, 2009).

زنجیره تامین شامل کلیه اعضا و سازمان‌هایی است که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در برآوردن خواسته‌های مشتریان، فعالیت‌های برنامه‌ریزی، منبع‌یابی، ساخت، تحویل و برگشت محصولات را انجام می‌دهند (Karder & Zanjirani Farahani, 2011). در واقع با در نظر گرفتن نیروی انسانی به عنوان یکی از منابع مورد نیاز سازمان‌ها، مدیریت زنجیره تامین تکنیکی است که هدف از به‌کارگیری آن تامین این منبع مورد نیاز و با مهارت‌های مورد نیاز می‌باشد (Fisher, 1997). از منظر زنجیره تامین، یک سیستم مدیریت استعداد ایده‌آل، تأمین درست استعدادها را در هر نقطه از سازمان و در هر زمانی و با دانش، تجربه و مهارت مورد نیاز تدارک می‌بیند که این نیز یک استراتژی سرمایه انسانی به موقع می‌باشد (Cappelli & Keller, 2014).

پژوهشگران مختلف عنوان می‌کنند هر گونه شکست در مدیریت استعداد در یک سازمان برابر با شکست در مدیریت زنجیره تامین آن سازمان می‌باشد (Cappelli, 2009). اتخاذ دیدگاه زنجیره تامین در تامین استعدادها به واسطه دخالت دادن نقش عوامل محیطی و ذی‌نفعان مختلف در اداره آن، رویکردی راهبردی به مدیریت استعدادها^۲ بوده و می‌تواند به سازمان‌ها در پاسخگویی به نیازهای خود به افراد نخبه در شرایطی که عرضه و تقاضای آنها در وضعیت غیر قابل پیش‌بینی قرار دارد یاری‌رسان باشد (Sadeinia et al., 2019).

بر این اساس در کشور ما بانک‌ها یکی از مهمترین بازیگران فعال در نظام اقتصادی کشور بوده که هم در بازار پولی و هم در بازار مالی نقش مهمی ایفا کرده و برای این ایفای نقش، از افراد مختلفی در سطوح مختلف و در واحدهای مختلف صف و ستاد خود استفاده می‌نمایند. در طی حداقل یک دهه گذشته در محیط کاری بانک‌ها تغییرات مختلفی از جمله در حوزه‌های اقتصادی، ساختاری، فناوری، فرایندی و تصدی‌گری به وجود آمده و آنها را با چالش‌های مختلفی همچون حرکت به سمت خصوصی‌سازی، کوچک‌سازی، چاپک‌سازی، بانکداری دیجیتال، تنوع بخشی به خدمات و محصولات، ارتباطات بین‌المللی و همین‌طور کاهش هزینه‌ها مواجه کرده است. این شرایط و چالش‌ها باعث شده است که در واحدهای مختلف صف و ستاد آنها مشاغل حساس، تخصصی و همچنین مدیریتی که در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری دخالت دارند از اهمیت دو چندان برخوردار شده و نیازمند به نیروهای توانمند، متخصص، نخبه و با مهارت‌های لازم باشند. (Habibpour, Ghlipour, 2019 & Memarzadeh, 2019 & Hasanpour, Abdollahi, Jafarinia & Memari, 2019) مشاغلی که نه تنها باید به هیچ وجه با خلا شاغلین روبرو نباشند بلکه باید علاوه بر استفاده از نیروهای توانمند و نخبه از یک سیستم تامین مداوم افراد با ویژگی دانش، مهارت و توانایی خاص مرتبط نیز برخوردار باشند. لذا با توجه به مشکلات و چالش‌های گفته شده در نظام بانکی کشور و اهمیت تامین درست و به موقع افراد نخبه مجهز به

¹ Supply Chain

² Talents Management

دانش، تجربه و مهارت‌های مورد نیاز و در زمان مورد نیاز برای آنها در قالب یک زنجیره تأمین دائمی، محققین بر آن شدند تا با کنکاشی همه‌جانبه، به ارائه مدلی جامع در ارتباط با الگوی زنجیره تأمین استعداد در این صنعت بپردازند. لذا اصلی‌ترین سوالاتی که این پژوهش در پی پاسخگویی به آنها می‌باشد عبارت از این است که الگوی فرایندی زنجیره تأمین استعداد در صنعت بانکداری به چه شکل می‌باشد؟ مقوله محوری، علل وجودی، زمینه‌ها، راهبردها و عوامل مؤثر بر این مقوله محوری چیست؟ و در نهایت استفاده از آن چه ثمرات و پیامدهایی برای بانک‌های عامل به همراه خواهد داشت؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

زنجیره تأمین استعداد

به عنوان یک تعریف به فرایند همسو کردن استراتژی‌های استعداد با اهداف سازمان به منظور به حد کمال رساندن نیروی کار و سرمایه انسانی بالقوه آن زنجیره تأمین استعداد گفته می‌شود (Lampinen, 2015). در تعریفی دیگر یک رویکرد فعال مدیریتی است برای تأمین و بهینه‌سازی تأمین استعداد از طریق کانال‌های ورودی برای برآورده کردن نیازهای سرمایه انسانی و قادر کردن آنها برای تولید، توزیع و تحویل بهتر کالاها و خدمات و برآورده کردن اهداف استراتژیک سازمان (Healy, 2015). اتخاذ این رویکرد (زنجیره تأمین) در مدیریت استعداد شرایط را برای پاسخ به دو سوال مهم فراهم می‌آورد. ۱: چگونه سازمان‌ها در زمانی که هم تقاضا و هم عرضه آنها از وضعیت ناپایدار برخوردار می‌باشد تأمین سرمایه انسانی خود را تضمین می‌کنند؟ ۲: استراتژی‌های اصلی تأمین سرمایه انسانی سازمان‌ها در این شرایط چه بوده و در چه زمانی باید مورد استفاده قرار بگیرند؟ پاسخ به سوال اول از منظر زنجیره تأمین ما را مجاب می‌کند که پیش‌بینی در شرایطی که عرضه و تقاضا در وضعیت بی ثباتی و ناپایداری قرار دارد بدون شک مشکل و تقریباً به طور اجتناب ناپذیری با خطا روبرو می‌باشد. این مساله سازمان‌ها را به انجام اقداماتی به منظور حداقل کردن هزینه‌های ایجاد شده در نتیجه این خطاهای اجتناب ناپذیر وادار می‌سازد. در ارتباط با سوال دوم نیز دیدگاه زنجیره تأمین از این منظر که محققان را به سمت ترکیب منابع داخلی و خارجی استعداد به منظور حداقل کردن هزینه‌های مربوط به تأمین کم یا زیاد تقاضای واقعی خود رهنمون می‌سازد می‌تواند مفید فایده باشد. بنابراین مدیریت زنجیره تأمین استعداد عبارتست از احاطه بر همه عناصر توسعه و استقرار یک سطح حرفه‌ای کارمندیابی از لحظه تشخیص نیاز تا تحویل آن به سازمان (Cappelli & Keller, 2014). همچنین هیلی (۲۰۱۵) زنجیره تأمین استعداد را یک فرایند کامل و یکپارچه مورد نیاز برای جذب، حفظ و تأمین خدمات حرفه‌ای استعداد برای تحویل موفقیت‌آمیز تعهدات به صورت کارا و ممکن، تعریف می‌کند. در جایی دیگر ماکاریوس و سرنیواسان^۱ (۲۰۱۷) این مهم را یک رویکرد استراتژیک به منظور تأمین و بهینه‌سازی عرضه استعداد برای اطمینان از اینکه تقاضای سرمایه انسانی در زمان مورد نیاز برآورده می‌گردد، بیان می‌کند. با توجه به تعاریف بالا در زمینه زنجیره تأمین استعداد در ادامه و در جدول ۱ به ارائه خلاصه‌ای از مدل‌های این زنجیره از دیدگاه محققین مختلف پرداخته می‌شود.

^۱ Makarius & Srinivasan

جدول ۱. خلاصه‌ای از مدل‌های زنجیره تامین استعداد

محقق	عنوان	منبع	روش	توضیحات	ابعاد مدل
مکارثوس و سرنی ولسان (۲۰۱۷)	عدم تطابق مقاله	مروار	مروار	در این مدل، یک رویکرد چرخه ای برنامه‌ریزی و راهبردها	برنامه‌ریزی و راهبردها
	مهارت‌ها: به‌کارگیری	چارچوب‌های مدیریت زنجیره تامین و مدیریت استعداد	مدیریت زنجیره تامین و مدیریت استعداد	برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و بازنگری مجدد جامع برای زنجیره تامین استعداد ارائه شده است. در فرایند زنجیره تامین استعداد ارائه شده، کارفرمایان و شرکت‌ها	همکاری بین شرکت‌ها و تامین‌کنندگان،
	مدیریت استعداد برای تقویت همکاری بین شرکت‌ها و تامین‌کنندگان استعداد	مدیریت استعداد	مدیریت استعداد	و همچنین تامین‌کنندگان استعداد مانند دانشگاه‌ها و مراکز آکادمیک به اشتراک‌گذاری اطلاعات خود و همینطور همکاری دو طرفه در تامین نیازهای خود مبادرت می‌ورزند.	مدیریت عرضه و تقاضا، اجرا و استفاده از اطلاعات بدست آمده در دو مرحله قبل، تجزیه و تحلیل برای ارزیابی عملکرد و بهبودها و همچنین رفع نواقص
اسپارو و مکرام (۲۰۱۵)	ارزش مدیریت استعداد چقدر است؟ ایجاد فرآیندهای ارزش محور در معماری مدیریت استعداد	مقاله فلسفه استعداد و نظریه ارزشی	مروار ادبیات	در این مدل تاکید بر قابلیت اطمینان به معنای مطمئن بودن از حضور استعدادهای مورد نیاز و پاسخگویی نیز به معنای اطمینان از وجود ظرفیت کافی برای جذب و توسعه استعدادهای در زمان نیاز می‌باشد. همچنین از راهبردهای اقتضایی در زمان نیاز به استعدادهای پیشگیرانه نیز قبل از وقوع تقاضا استفاده می‌گردد.	ارائه چهار شیوه و سبک تامین استعدادهای بر اساس دو بعد قابلیت اطمینان و پاسخگویی از یک سو و دو راهبرد اقتضایی و پیشگیرانه
	مدیریت زنجیره تامین استعداد: چارچوبی تلفیقی برای مدیریت پایدار استعداد	مقاله شرکت‌های IT چندملیتی فعال در هند	مطالعه موردی: شرکت‌های IT چندملیتی فعال در هند	ایجاد هماهنگی بین اهداف مشترک، فرایندهای استعداد، ایجاد تفکر داشتن مخزنی از استعداد در چارچوب یک رویکرد مستمر برای سازمان همگی به موفقیت سازمان و انطباق هر چه بهتر با عدم اطمینان محیطی منجر می‌شوند. بنابراین سازمان‌ها نیاز دارند که استراتژی‌های درست استخدام، بهبود و آموزش و حفظ و نگهداری را برای استعدادهای خود مورد شناسایی قرار دهند. که این کار از طریق زنجیره تامین استعداد حاصل می‌شود.	توسعه پیشنهاد، مدیریت استعداد، تقاضا، مدیریت تامین‌کنندگان، مدیریت منابع

¹ Sparrow & Makram

² Chaturvedi & Yadav

هافمن، لیسر و رینگو (۲۰۱۳)	کسب موفقیت: کتاب - نحوه تجزیه و تحلیل محل کار و احیای سازمان	در این مدل نشان داده می‌شود که بر اساس اهداف و استراتژی‌های کسب و کار و همینطور تحلیل بازاری که سازمان در آن مشغول به فعالیت می‌باشد، سطوح سلسله‌مراتب بر مبنای شغل‌های کلیدی دوباره باز تعریف شده و بر اساس این طراحی مجدد استاندارد سازی های لازم در مورد فعالیت‌ها، شغل‌ها و تخصص های مورد نیاز انجام می‌شود تا بر این مبنای پیش‌بینی های صحیح در مورد مقدار عرضه و تقاضای استعدادها در آینده صورت گرفته تا برنامه‌ریزی های دقیقی برای برطرف کردن شکاف احتمالی بین عرضه و تقاضا در آینده انجام گیرد.
زوتنگ (۲۰۱۱)	رویکرد مدیریت مقاله زنجیره تأمین استعداد: مدیریت اقتصاد چین شرقی	در این مدل که بر اساس روش تئوری داده بنیاد بنا نهاده شده است از چهار رکن (الف) برنامه‌ریزی پویای کوتاه مدت استعداد، (ب) داشتن موجودی منعطف از استعدادها، (ج) جذب استعدادها بدون کمترین فاصله زمانی و (د) حداکثر کردن نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری انجام شده برای استعدادها نام برده شده است. محقق معتقد است پایه و اساس زنجیره تأمین تحلیل محیط بیرونی، توسعه استراتژی های کسب و کار و پاسخ سریع به تغییرات و افزایش ظرفیت سازمان می‌باشد.
زوتنگ (۲۰۰۹)	رویکرد زنجیره کتاب - تأمین به مدیریت استعداد	به منظور حل مشکل عدم انطباق عرضه و تقاضای استعداد و کاهش هزینه‌های مرتبط با این ریسک و با توجه به اینکه وظیفه اصلی زنجیره تأمین، برطرف کردن این مشکلات می‌باشد؛ اجزای زنجیره تأمین شامل ساخت و خرید استعداد و کاهش عدم اطمینان در تقاضای استعداد و نرخ بازگشت سریعتر سرمایه‌گذاری از طریق توسعه کارکنان، توازن در علائق سازمان و کارکنان با اهداف مشترک ایجاد توازن در علائق سازمان و کارکنان با تعیین اهداف مشترک می‌باشد.

زنجیره تامین کتاب -	یک زنجیره تامین استعداد از ارکان پیدا	برنامه‌ریزی و ساخت،
استعداد برای	کردن ^۲ ، فیلتر کردن ^۳ ، انتخاب ^۴ ، استقرار ^۵ و	جذب، فیلتر کردن،
کارکنان	حفظ و نگهداری ^۶ تشکیل شده است. وی	انتخاب، انتخاب
	معتقد است که شناسایی و به‌دست آوردن	نهایی، نگهداشت
	استعدادها، می‌تواند در ایجاد موفقیت یک	
	سازمان نقش کلیدی ایفا کند.	

روش شناسی

طرح پژوهش: این پژوهش به صورت کیفی انجام شده است و راهبرد پژوهشی مورد استفاده در آن، نظریه داده‌بنیاد^۷ است. خردمایی^۸ استفاده از این راهبرد به کاربری آن باز می‌گردد؛ راهبرد پژوهشی نظریه داده‌بنیاد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرآیند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (Creswell, 2002). از آنجا که کاوش زنجیره تامین استعداد مطلوب این پژوهش بوده است، لذا راهبرد نظریه داده‌بنیاد انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد. طرح اصلی برای نظریه داده بنیاد، طرح نظام‌مند استراوس و کوربین^۹ (۲۰۱۵) است که بر اساس این طرح، برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده لازم است تا سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی^{۱۰} سپری شوند تا در نهایت، پارادایمی منطقی^{۱۰} از نظریه خلق شده ارائه گردد. کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری بوده که در طول آن، واحد اصلی تحلیل مفاهیم بوده‌اند. در کدگذاری محوری، مفاهیم بر اساس اشتراکات و یا هم‌معنایی در کنار هم قرار گرفته‌اند و ابعاد پارادایم کدگذاری شامل شش دسته مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبرد و پیامدها شکل گرفته‌اند. در کدگذاری انتخابی، سیر داستان و ارتباط میان مقوله‌ها و نیز پر شدن خالهای موجود در مقوله‌های ضعیف و نارسا تایید شده است.

جامعه آماری. حجم نمونه و روش نمونه‌گیری: همچنین جامعه مورد مطالعه شامل مدیران و متخصصان صنعت بانکداری با حداقل ۱۵ سال سابقه کار می‌باشد که با روش نمونه‌گیری نظری، از میان آنها نمونه‌گیری به عمل آمد. در نمونه‌گیری نظری، محققان باید افراد و مجموعه‌ها را خودشان انتخاب کرده و به صورت هدفمند، اقدام به نمونه‌گیری نمایند؛ زیرا آنها قادرند اطلاعات مفیدی را در حوزه موضوع منتخب خود فراهم آورند (Mousavi, Nejad, Vahdati, Hakkak, & Nazarpoori, 2019). در پژوهش حاضر نیز تا رسیدن به اشباع نظری، با ۱۶ نفر از افرادی که می‌توانستند اطلاعات غنی‌تری را در دسترس قرار دهند، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت، زیرا در نظریه داده بنیاد، مصاحبه‌ها، مطلوب‌ترین نوع داده‌ها را در اختیار قرار می‌دهند (Glaser & Holton, 2007). مشخصات کلی مشارکت‌کنندگان به طور خلاصه در جدول ۲ آورده شده است.

¹ Boudreau & Ramstad

² Sourcing

³ Screening

⁴ Selecting

⁵ Landing

⁶ Retaining

⁷ Grounded Theory

⁸ Strauss & Corbin

⁹ Open , Axial, and Selective Coding

¹⁰ Logical Paradigm

جدول ۲. مشخصات مصاحبه شوندهگان

مصاحبه شونده	کد شونده	مصاحبه	عنوان شغلی مصاحبه شونده گان
اول	P1	مدیر عامل بانک رفاه	
دوم	P2	عضو هیئت مدیره بانک رفاه	
سوم	P3	مشاور مدیر عامل بانک رفاه	
چهارم	P4	سرپرست مدیریت شعب بانک ملت استان قزوین	
پنجم	P5	سرپرست مدیریت شعب بانک تجارت استان قزوین	
ششم	P6	معاون اجرایی مدیریت شعب بانک تجارت استان قزوین	
هفتم	P7	معاون اجرایی مدیریت شعب بانک مسکن استان قزوین	
هشتم	P8	معاون اجرایی مدیریت شعب بانک مهر اقتصاد استان قزوین	
نهم	P9	معاون اداری مدیریت شعب بانک تجارت استان قزوین	
دهم	P10	بازنشسته بانک و رئیس شعبه مرکزی بانک پاسارگاد قزوین	
یازدهم	P11	عضو هیئت علمی پژوهشگاه پولی و بانکی وابسته به بانک مرکزی	
دوازدهم	P12	عضو هیئت علمی دانشگاه و با سابقه اجرایی در بانک صنعت و معدن	
سیزدهم	P13	عضو هیئت علمی دانشگاه و متخصص در زمینه مدیریت منابع انسانی	
چهاردهم	P14	استاد دانشگاه و مشاور بانک مهر اقتصاد استان قزوین	
پانزدهم	P15	رئیس شعبه ارزی بانک ملت شهر صنعتی البرز قزوین	
شانزدهم	P16	رئیس یکی از شعب بانک ملی شهر قزوین	

ابزار و روش گردآوری داده‌ها: ابزار گردآوری داده‌ها نیز در مصاحبه‌هایی رو در رو و نیمه‌ساختاریافته بود که با طرح پرسش‌هایی باز، بین ۴۰ تا ۱۲۰ دقیقه انجام شد. گاه مصاحبه‌ها به منظور به اشتراک‌گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل داده‌ها تکرار نیز می‌شدند. پرسش‌های تکمیلی برای جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیده مورد بررسی طرح می‌گردید. مصاحبه‌ها ضبط می‌شد تا با مرور گفت‌وگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح شده مشارکت‌کنندگان انجام شود.

روایی نتایج کیفی: جهت حصول اطمینان از روایی نتایج، از دستورالعمل کرسول (۲۰۰۰) بهره گرفته شده است که شامل اقدامات زیر می‌باشد:

- مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.
- تطبیق توسط اعضا: مشارکت‌کنندگان، پارادایم کدگذاری محوری را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن ابراز کردند؛ دیدگاه‌های ایشان در پارادایم کدگذاری محوری اعمال شد.
- اظهار سوگیری پژوهشگر: پژوهشگر نمی‌تواند به مثابه یک لوح سفید عمل کند و در نتیجه ناگزیر تمایلات فلسفی و نظری و نیز ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای خویش را نیز با خود به عرصه پژوهش وارد می‌سازد.

- بررسی همکار^۱: در این بخش سعی شده است تا مدل پارادایمی پژوهش به اساتید دانشگاهی که در حوزه مدیریت منابع انسانی از اطلاعات ارزشمندی برخوردارند ارائه گردد و نظرات ایشان در خصوص کدگذاری محوری اعمال گردد. در این راستا هفت تن از اساتید قادر به همکاری بوده و به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره پارادایم کدگذاری محوری پرداخته‌اند. قابل ذکر است که نتایج پاسخگویی این اساتید با روش شمارش فراوانی و آزمون کای دو مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در بخش بعدی ارائه می‌شود.

بدین منظور از فرضیه‌های آماری زیر در این آزمون استفاده شده است:

- فرضیه صفر (H_0): بین شاخص‌های احصاء شده و مقوله‌های مستخرج زنجیره تامین استعداد ارتباط وجود ندارد.
 - فرضیه مقابل (H_1): بین شاخص‌های احصاء شده و مقوله‌های مستخرج زنجیره تامین استعداد وجود دارد.
- حال چنانچه مقدار سطح معناداری (Sig) در این آزمون کمتر از میزان سطح خطا (۵درصد) باشد، فرضیه H_0 رد شده و می‌توان وجود ارتباط معنادار بین شاخص‌ها و مقوله‌ها را نتیجه گرفت.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

از دل مصاحبه‌های اولیه‌ای که به تدریج صورت پذیرفت و با توجه به پیشینه حضور و شناخت قبلی از اعضا، مشخص گردید که این افراد از جمله آگاه‌ترین اعضا در قبال رویدادهای بانک بوده و اشراف ایشان به رویدادهای مرتبط با پدیده مورد بررسی کمک شایانی به گردآوری داده‌های اولیه پژوهش می‌کرد. همانطوری که عنوان شد، در رویکرد برآینده، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در طی سه گام اصلی کدگذاری، تحلیل می‌شوند تا در نهایت الگویی از فرایندهایی را که در واقعیت رخ می‌دهد، نمودار سازند. جزئیات هریک از این گام‌ها در ادامه تشریح شده است.

کدگذاری داده‌ها

در فرایند کدگذاری باز، مفاهیم و مضمون‌های بسیاری حاصل شده که طی فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مفاهیم کمتری تقلیل یافت. برای همه مصاحبه‌ها به طور جداگانه کدهای اولیه استخراج شد. سپس با خواندن و تأمل در همه کدهای اولیه، کدهایی که از نظر مفهومی با هم ارتباط نزدیک داشتند، با هم ترکیب شدند و مفاهیم را به وجود آوردند که مقوله‌ها را شکل دادند. این گام شامل بخش‌بندی جملات یا پاراگراف‌ها به طبقه‌ها و الصاق یک مفهوم می‌باشد. این کار با تجزیه و تحلیل سطر به سطر مصاحبه شروع شده است. این روش ریزترین نوع تجزیه و تحلیل است که بیشترین ایده‌های نو را تولید می‌کند اما خسته‌کننده‌ترین نیز است (Strauss & Corbin, 2015). یک نمونه داده مربوط به متن مصاحبه‌ها به همراه کد مصاحبه شونده در ادامه ارائه شده‌اند. به عنوان مثال، بخشی از مصاحبه مشارکت‌کننده ششم (P6) در خصوص پیامدهای به‌کارگیری زنجیره تامین استعداد در بانک چنین بیان داشت:

^۱ Peer Examination

" برای یک سازمان این افراد به یک اندازه که ارزش ندارند بخواهیم دسته‌بندی کنیم. یک تعدادشون کم است اما ارزششون بالا است... در سازمان در نیروی انسانی که از لحاظ مهارتی منحصر به فرد هستند، ولی برای سازمان ارزش آفرین هستند، می‌توانند مزیت رقابتی ایجاد کنند. به خاطر همین ما در بانک رفتیم سراغ استعداد؛ چه افرادی چه پوزیشن‌هایی را می‌گیرند..."

همچنین مشارکت‌کننده یازدهم (P11) در پاسخ به همین سوال چنین بیان داشت:

قطعا بانک X به عنوان یک بانک قدیمی، در حوزه شناسایی نیروهای مستعدش برنامه دارد. از این طریق به چیزی دست می‌یابد که ما به آن استخر نیروهای بااستعداد می‌گوییم. یک استخری ایجاد می‌شود که نیروهای بااستعداد را می‌توانیم شناسایی کنیم و از آن‌ها استفاده کنیم. ... همچنین بخش عمده و کلیدی موفقیت یک بانک در ارتقاء جایگاهش در شبکه بانکی و در نهایت به سودآوری مطلوب رسیدن قطعا میسر نمی‌شود مگر اینکه نیروی انسانی داشته باشد که در چارچوب استاندارد و تعریف شده اداره و هدایت بشود. ... جدای از نوع سهامداری یا نوع مالکیت بانک‌ها، بانک به دنبال سودآوری است. یعنی هر بانکی، چه دولتی باشد و چه غیردولتی باشد قطعا به دنبال سودآوری است. این نیروهای بااستعداد هستند که این سودآوری را محقق می‌کنند. مطمئنا در غیر اینصورت سهم بازار از دست خواهد رفت."

جدول ۳. برجسب‌های مفهومی در داده‌های مصاحبه‌کننده ششم و یازدهم

کد مصاحبه‌شونده	شماره سوال	برجسب‌های مفهومی
P6	۶	کسب مزیت رقابتی
		استخر افراد مستعد
P11	۶	تقویت جایگاه بانک
		افزایش سودآوری بانک

برای همه مصاحبه‌ها به طور جداگانه برجسب‌های مفهومی استخراج شد. سپس با خواندن و تامل در همه مفاهیم، مفاهیمی که از نظر معنایی با هم ارتباط نزدیک داشتند، با هم ترکیب شدند و مقوله‌ها را به وجود آوردند. در واقع پژوهشگر به ده‌ها و حتی صدها برجسب مفهومی دست یافت. این مفاهیم به این صورت که پدیده‌های مشابه در یک گروه قرار گیرند، طبقه‌بندی شدند. وقتی در داده‌ها، پدیده‌های خاصی مشخص شد آن‌گاه مفاهیم بر محور آن‌ها گروه‌بندی گردید. این روند طبقه‌بندی مفاهیم که به نظر می‌رسد به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کند با عنوان مقوله‌پردازی شناخته می‌شود. محققین بعد از کدگذاری باز، به صورت آگاهانه به جستجوی متغیر محوری پرداخته و از حساسیت نظری در این مرحله برخوردار بوده‌اند- همانگونه که گلنزر در این رابطه چنین عنوان می‌کند: همانطور که محقق به طور مداوم، پیشامدها و مفاهیم را مقایسه می‌کند، وی کدهای متعددی را ایجاد می‌نماید، در حالی که حواس خود را نسبت به یک یا دو کد محوری، جمع می‌کند. محقق دائما در جستجوی مضمون اصلی است (Glaser, 1978). پس از انجام کدگذاری باز و محوری، کدگذاری انتخابی انجام و ارائه سیر داستان شروع می‌گردد.

در این بخش ابتدا به ارائه نتایج کدگذاری باز و محوری پرداخته می‌شود. قابل ذکر است که کدگذاری محوری باعث شده است تا همان داده‌ها را دوباره با ایجاد روابط بین هر مقوله و مقوله‌های فرعی آن، به نوعی جدید به

یکدیگر مرتبط کنیم. در این نوع کدگذاری، تکیه روی مشخص کردن یک مقوله با در نظر گرفتن شرایطی که به ایجاد آن می‌انجامد، قرار دارد. سپس مقولات فرعی (زیرمقوله‌ها) از طریق یک پارادایم (مدل الگویی) به مقولاتشان ارتباط می‌یابد (Strauss & Corbin, 2015). داده‌های کیفی به دست آمده از فرایند مزبور در قالب جدول ۴ ارائه شده و در ادامه به تشریح هریک از مقوله‌های بدست آمده پرداخته شده است.

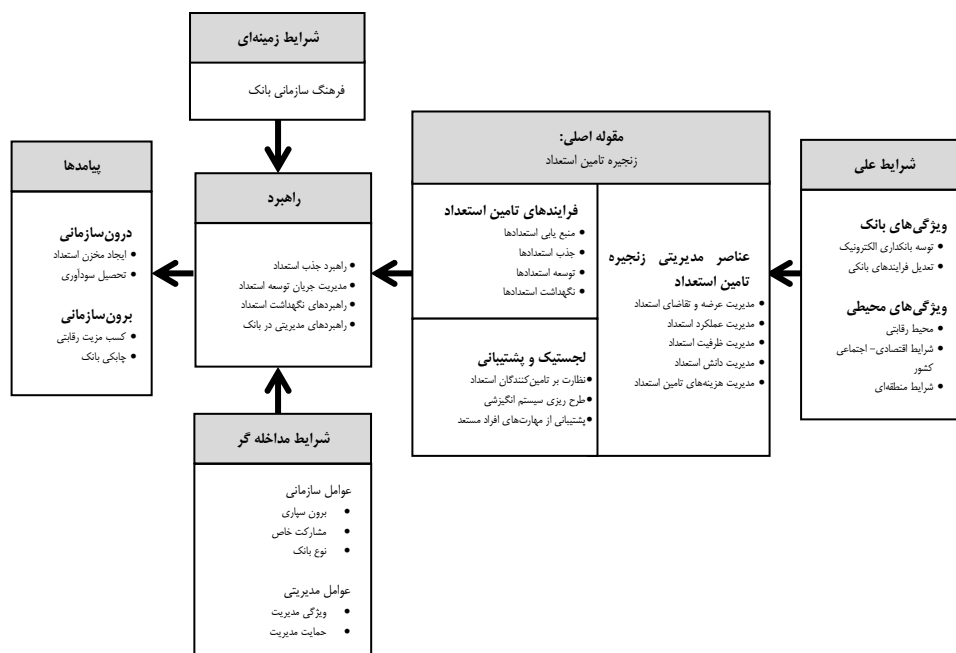
جدول ۴. کدگذاری باز و داده‌های کیفی

مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
شرایط علی: ویژگی‌های بانکی	توسعه بانکداری	توسعه بانکداری نوین، تمرکز بر بانکداری الکترونیک، تغییرات فناوری، استقبال از تجهیزات الکترونیک، تغییر الگوی استفاده از خدمات
	تعدیل فرایندهای بانکی	اصلاح فرایندهای بانک، تغییر مکانیسم‌های سنتی بانک، تغییر فرایند تعیین نرخ سود
شرایط علی: ویژگی‌های محیطی	محیط رقابتی	فشار رقابتی، رقابت ذیری در ارائه خدمات بانکی، رقابت بر کسب منابع داخلی
	شرایط اقتصادی اجتماعی کشور	نقش اقتصادی کشور، رشد بیکاری، مدرک‌گرایی
	شرایط منطقه‌ای	تعامل با بانک‌های خارجی، روابط سیاسی منطقه‌ای
عناصر مدیریتی زنجیره تامین استعداد پدیده محوری:	مدیریت عرضه و تقاضای استعداد	شبیه‌سازی پیش‌بینی تقاضای استعداد، طبقه‌بندی استعدادها برحسب اهمیت آنها برای فعالیت‌های بانک، استخدام در دسته‌های کوچک، پورتفولیوی مهارت‌ها، برقراری تعادل بین انتظارات استعدادها و انتظارات بانک، مقایسه عرضه و تقاضا و تعیین کمبود استعدادها، پیش‌بینی‌های منظم در مورد میزان استعدادها موجود، برآورد نیازها و تامین استعدادها، برآورد تقاضا با توجه به اهداف بانک، برآورد عرضه از منابع داخلی و خارجی
	مدیریت عملکرد استعداد	برنامه‌ریزی جهت بهبود عملکرد استعدادها، توجه به توسعه مداوم عملکرد استعدادها، مدیریت و ارزیابی عملکرد استعدادها، جهت‌دهی عملکرد استعدادها به منظور کسب اهداف بانک، بهبود عملکرد استعدادها از بالا تا پایین، کمک به استعدادها در جهت گسترش مهارت‌هایشان، ارزیابی و طبقه‌بندی از طریق مدیران ستادی، ارزیابی عملکردهای دوره‌ای سالانه برای کشف استعدادها، ارزیابی ۱۸۰ درجه، مصاحبه‌های تخصصی و رفتاری عمیق
	مدیریت ظرفیت استعداد	کارکرد استعدادها در ظرفیت بهینه، ظرفیت‌سازی با توجه به بازارهای هدف بانک، سرمایه‌گذاری بر استعدادهای خود بانک، آموزش استعدادها برای افزایش ظرفیت آنها، شناسایی و رفع موانع شغلی استعدادها، تقویت مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان مستعد، ارتقای توانایی استعدادها برای انجام وظایف
مدیریت دانش استعدادها	دانش مشتری	آگاهی از جذب مشتری، آشنا به سلیقه و ذائقه مشتریان، رفتار مناسب با ارباب رجوع، تعامل بین کارمند و مشتری، برخورداری از روابط عمومی قوی، توان ایجاد ارزش برای مشتری، کسب رضایت‌مندی مشتری، درک مناسب نیازهای مشتریان، ایجاد روابط بلندمدت با مشتری، افزایش دانش و مهارت‌های موجود در ارتباط با مشتری
مدیریت هزینه‌های تامین استعداد	دانش بازار	تبلیغات در شبکه‌های مجازی، اطلاعات بازار شناسی، همراهی با نسل جدید (یا بازار جوان)، مهارت بازاریابی
	کارایی هزینه‌ها	مدیریت هزینه‌های حقوق و مزایای استعدادهای کنونی، مدیریت هزینه‌های حقوق و مزایای استعدادهای مازاد، توجه به هزینه‌های آموزش و توسعه استعدادها، برآورد هزینه بهره‌وری از دست رفته، مدیریت هزینه پایین بودن کیفیت کار

منبع‌یابی استعدادها	سنجش جهت تامین استعدادها، فرایند رسمی شناسایی استعداد، شناسایی درست استعدادها، شناسایی عادلانه استعدادها، شناسایی به صرفه استعدادها، شناسایی تامین‌کنندگان مناسب، زمان‌بندی تحویل استعداد از تامین‌کنندگان	فرایندهای زنجیره تامین استعداد پدیده محوری:
جذب استعدادها	جذب استعدادهای علمی، جذب افراد مستعد، جذب غیررسمی استعدادها، گزینش رسمی استعدادها	
توسعه استعدادها	مدیریت و آموزش استعدادها، پرورش استعدادها، حفظ کارکنان نخبه	
نگهداشت استعدادها	جلوگیری از ترک شغل افراد مستعد، اهمیت دادن به افراد قوی و موفق، حفظ و نگهداشت استعداد	
نظارت بر تامین‌کنندگان استعداد	ارتباط با تامین‌کنندگان عالی، ارتباط با آموزش و پرورش، طراحی توافقنامه و قرارداد برای تامین‌کنندگان استعداد، توجه به خانوارها برای پشتیبانی از زنجیره، بازار کل صنعت بانکداری	اجزای پشتیبانی پدیده محوری:
استعداد	ارتباط با تامین‌کنندگان در بانک	
طرح ریزی سیستم انگیزشی	نظام پرداخت مناسب، ارزیابی پرداخت‌ها بر اساس شاخص‌های استاندارد، ارائه پکیج مالی مناسب، پاداش بر مبنای عملکرد	
پشتیبانی از مهارت‌های افرادمستعد	په‌ا دادن به استعدادها، برنامه‌ریزی مسیرشغلی، انگیزش غیرمالی استعدادها، نظام شایسته‌سالاری، ارتقاء توسط سابقه و استحقاق، ارتقاء سمت و جایگاه افراد مستعد	
پشتیبانی از مهارت‌های افرادمستعد	ارتقای مهارت‌های فنی	شرایط زمینه‌ای
توسعه مهارت‌های انسانی	توانمندسازی در تجهیز منابع، توانمندسازی در تخصیص منابع، آگاه نمودن از سیستم بانکداری، تخصص آفرینی در یک آفیس‌ها، قدرت تجزیه و تحلیل بخشیدن، تخصص آفرینی فرانت آفیس‌ها در بازاریابی، توجه به کارآمدی افراد، ارائه فرصت یادگیری برای کارکنان فاقد مهارت	
ترویج اخلاق حرفه‌ای	ترویج صداقت و امانت، ایجاد حس تمایل به پیشرفت، توسعه خلاقیت و نوآوری	
فرهنگ سازمانی بانک	جو و فضای حامی بانک از استعدادها، فرهنگ مشوق استعدادپروری، حمایت از نوآوری و کیفیت، اولویت توجه به سرمایه‌های انسانی و استعدادها، فرهنگ نخبه‌پروری در بانک، اعتقاد به ساختن نیروی کار آینده، همراستاسازی برنامه‌های جبران خدمات با استراتژی استعداد، ایجاد محیط یادگیرنده در درون بانک، زمینه مناسب پذیرش افراد مستعد، ایجاد شفافیت در فرهنگ بانک	
عوامل سازمانی	واگذاری فعالیت‌ها، برون‌سپاری کارها و فرایندها	عوامل
عوامل مدیریتی	استفاده از برند دیگران، استفاده از امکانات همکاران	
عوامل	بانکداری خصوصی و دولتی، بانک‌های خرده کار و کلی کار	
عوامل	سنتی بودن مدیر، جوان بودن مدیر، کارا بودن مدیر، تلنتر بودن سطح مدیریت عالی	
عوامل	حمایت مدیریت	
عوامل	توجه مدیریت به استعدادپروری، نگاه مدیریت بانک به استعدادها	

<p>برخورداری از طرح شناسایی استعدادها، برگزاری آزمون‌های سالیانه، تامین استعداد از بانک‌های رقیب، به‌کارگیری مشاوران و استعدادها خارج از بانک، به‌کارگیری نخبگان دانشگاهی، جذب بازنشسته‌های مستعد، جذب مدیران موفق سایر بانک‌ها، جذب نخبگان دانشگاهی بدون آزمون، معرفی استعدادها توسط روسای واحدها، معرفی استعدادها از سوی کارکنان و استعدادهای فعلی</p>	<p>راهبرد جذب استعدادها</p>	
<p>راهنمایی استعدادها، مربی‌گری، آموزش متداوم در هر ایستگاه، جانشین‌پروری، چرخش شغلی، توسعه استعدادها از طریق تجارب شغلی، تعیین محدودیت‌ها و نیازمندی‌های توسعه استعداد، زمان‌بندی حرکت استعدادها در مسیر توسعه شغلی، طرح‌ریزی دوره‌های آموزشی در بانک، بازدید از بانک‌های معتبر بین‌المللی</p>	<p>مدیریت جریان توسعه استعدادها</p>	<p>راهبرد کنش/واکنش</p>
<p>جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، ایجاد زمینه رشد و شکوفایی، ارائه فرصت‌های پیشرفت، پرداخت‌های بالاتر از سطح بازار، تعریف ساعت کاری منعطف، حمایت بین کار و زندگی، ایجاد محیط کاری بدون فشار عصبی</p>	<p>راهبرد نگهداشت استعداد</p>	
<p>تغییر و انتخاب مدیران مناسب، ایجاد نگاه سیستمی، تمرکز بر مشارکت، تخصیص مناسب منابع، توجه به روابط کارکنان</p>	<p>راهبرد مدیریتی در بانک</p>	
<p>ایجاد پرتفوی ویژگی‌های استعدادها، استخراج افراد مستعد، تامین درست استعداد، کاهش ریسک نداشتن افراد مستعد در زمان مورد نیاز، تامین به‌هنگام نیروی انسانی متخصص</p>	<p>ایجاد مخزن استعداد</p>	<p>پیامدهای درون‌سازمانی</p>
<p>افزایش جذب منابع، جذب مشتریان ویژه، دستیابی به اهداف سودآوری بانک، ایجاد ارزش افزوده مشتریان، افزایش سودآوری بانک</p>	<p>تحصیل سودآوری</p>	
<p>کسب مزیت رقابتی، تقویت جایگاه بانک، بقای بانک، موفقیت بانک، پیشبرد شبکه بانکی، برندینگ بانک، تحول خدمات بانکی، افزایش سهم بازار بانک،</p>	<p>کسب مزیت رقابتی</p>	<p>پیامدهای بیرون‌سازمانی</p>
<p>پاسخگویی سریعتر به تغییرات، کاهش زمان خدمت رسانی، سرعت در بهبود خدمت به مشتریان، تطبیق مناسبتر با تغییرات</p>	<p>چابکی بانک</p>	

بر اساس پارادایم کدگذاری محوری، خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی، مقوله محوری، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبرد کنش و پیامدها مشخص شد. شکل ۱ پارادایم کدگذاری محوری و به‌عبارت‌دیگر، مدل فرایند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد. در ادامه، کدگذاری انتخابی را پی‌ریزی کرده و اجزای مدل کیفی پژوهش مورد بررسی و تشریح قرار می‌گیرد.



شکل ۱. پارادایم (مدل الگویی) کدگذاری محوری

نتایج حاکی از آن است که دو خرده‌مقوله توسعه بانکداری الکترونیک و تعدیل فرایندهای بانکی به عنوان ویژگی‌های علی بانکی و سه خرده‌مقوله محیط رقابتی، شرایط اقتصادی کشور و شرایط منطقه‌ای به عنوان ویژگی‌های علی محیطی در شکل‌گیری زنجیره تامین استعداد در صنعت بانکداری ایفای نقش می‌کنند. خود زنجیره تامین استعداد به عنوان پدیده محوری در مدل دربردارنده عناصر مدیریتی زنجیره تامین استعداد (شامل خرده مقولات مدیریت عرضه و تقاضای استعداد، مدیریت عملکرد استعداد، مدیریت ظرفیت استعداد، مدیریت دانش استعدادها، مدیریت هزینه‌های تامین استعداد)، فرایندهای تامین استعداد (شامل خرده مقولات منبع‌یابی استعدادها، جذب استعدادها، توسعه استعدادها و نگهداشت استعدادها) و نهایتاً بخش لجستیک و پشتیبانی (شامل خرده‌مقولات نظارت بر تامین‌کنندگان استعداد، طرح‌ریزی سیستم انگیزشی و پشتیبانی از مهارت‌های افراد مستعد) می‌باشد. همچنین مقولاتی همچون راهبردهای جذب استعدادها، مدیریت جریان توسعه استعدادها، راهبردهای نگهداشت استعداد و راهبردهای مدیریتی در بانک به عنوان راهبردهای پدیده محوری در صنعت بانکداری مورد شناسایی قرار گرفتند.

علاوه بر این، زمینه و شرایط مداخله‌گری نیز در ایجاد زنجیره تامین استعداد اثر می‌گذارد؛ فرهنگ سازمانی بانک به عنوان مقوله زمینه‌ساز این زنجیره در صنعت بانکداری محسوب می‌شود. از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد شرایط مداخله‌گر سازمانی (برون سپاری، مشارکت‌های خاص و نوع بانک) و شرایط مداخله‌گر مدیریتی (ویژگی‌های مدیریت و حمایت مدیریت) نیز در شدت شکل‌گیری زنجیره تامین استعداد اثر داشته‌اند. در نهایت خرده مقولات ایجاد مخزن استعداد و تحصیل سودآوری به عنوان پیامدهای درون سازمانی بانک و خرده مقولات کسب مزیت رقابتی و چابکی بانک به عنوان پیامدهای برون سازمانی بانک مورد توجه قرار گرفتند.

جهت تأیید زیرمقولات و شاخص‌های احصا شده در خصوص زنجیره تامین استعداد اقدام به نظرسنجی از متخصصین، خبرگان و اساتید دانشگاه گردیده است تا بدین طریق اقدام به ارزیابی نظریه داده‌بنیاد گردد. این تأییدپذیری با کاربرد فراوانی نظرات و روش کای‌دو به انجام رسیده است. در رابطه با بخش اول نظرات در خصوص مرتبط بودن زیرمقوله‌ها به مقولات اصلی، از پاسخ دوگزینه‌ای (با ارزش تعریف شده «صفر» برای گزینه خیر یا عدم ارتباط زیرمقوله با مقوله اصلی و «یک» برای گزینه بله یا ارتباط زیرمقوله با مقوله اصلی) استفاده شده است که امکان تحلیل دستی را به محقق می‌دهد. نتایج نشان داد که از نگاه خبرگان تمامی زیرمقولات کاملاً مرتبط با مقولات اصلی تشخیص داده شده‌اند و نیاز به حذف هیچکدام نیست. همچنین در بخش مربوط به مفاهیم و شاخص‌های کسب شده، نظرات خبرگان در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت مورد تحلیل قرار گرفت تا بدین طریق از مرتبط بودن شاخص‌ها با مقولات اطمینان حاصل گردد. به دلیل پیچیدگی بیشتر این تحلیل، از آزمون کای‌دو بهره گرفته شده است. مطابق با نتایج این آزمون، در مجموع ۱۷۵ شاخص از مجموع ۱۸۷ شاخص زنجیره تامین استعداد به علت برخورداری از سطح معناداری کمتر از ۵ درصد ($Sig < 0.05$) مورد تأیید قرار گرفته و از نظر خبرگان، کاملاً مرتبط با مؤلفه‌های مربوطه می‌باشند (۱۲ شاخص حذف شده‌اند). به عبارت دیگر می‌توان گفت که این شاخص‌ها مستقل از مؤلفه‌ها تشخیص داده نشده و قادر به سنجش مؤلفه می‌باشند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، به ارائه داده‌های کیفی برآمده از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با مشارکت‌کنندگان پژوهش در صنعت بانکداری و نیز طرح الگوی زنجیره تامین استعداد مستخرج از دل این داده‌ها در چارچوب طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد پرداخته شد. این الگو با در نظر گرفتن اشتراک مدیریت استعداد و زنجیره تامین باعث افزون شدن دانش و آگاهی ما از زنجیره تامین استعداد شده و ادبیات موضوعی در این زمینه را بهبود بخشیده است و از سوی دیگر با تقویت عوامل شکل دهنده زنجیره متناسب با خطامشی صنعت بانکداری می‌توان مسیر کسب پیامدهای مطلوب آن را تسهیل نمود. در این راستا، نخست مقوله‌های به دست آمده از فرایند کدگذاری باز پژوهش ارائه و سپس اجزای پارادایم کدگذاری محوری به تفکیک و بر اساس مقوله‌های زیرمجموعه خود طرح و در نهایت طبق کدگذاری انتخابی به هم پیوند داده شده‌اند.

نتایج حاکی از آن است که آبخور شکل‌گیری زنجیره تامین استعداد در صنعت بانکداری، مقوله‌های «توسعه بانکداری الکترونیک»، «تعدیل فرایندهای بانکی»، «محیط رقابتی»، «شرایط اقتصادی اجتماعی کشور» و «شرایط منطقه‌ای» می‌باشند که به ترتیب به‌عنوان زیر مقوله‌های علی «ویژگی‌های بانکی» و «ویژگی‌های محیطی» مورد شناسایی قرار گرفتند.

امروزه با الکترونیکی شدن خدمات، بانک‌ها بیش از پیش در تلاشند تا امکاناتی را به منظور افزایش سرعت و کارایی در ارائه خدمات فراهم آورند. در این راستا چنانکه نتایج نشان داد برای اینکه بانک‌های کشور بتوانند به خوبی از خدمات الکترونیک بهره گیرند، نیاز به کارکنان و مدیران متخصص و شایسته در راس امور دارند. به عبارت دیگر، توسعه خدمات الکترونیک می‌تواند بانک‌ها را ملزم به تامین استعداد کند تا بدین طریق از ارائه

خدمات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مناسب به مشتریان اطمینان حاصل کنند. همچنین در صورتی که فرایندهای بانک جهت بهینه‌سازی زمان و هزینه انجام عملیات مورد اصلاح قرار گیرد، نیازمند نیروهای زبده و ماهر باشند. در واقع در صورت وجود مهارت‌ها و استعدادهای خاص کارکنان و مسئولان است که می‌توان به اصلاح موفق فرایندهای بانکی خوش‌بین بود. در این راستا به مدیران توصیه می‌شود تا به منظور ایجاد و بهره‌برداری هرچه بهتر از زنجیره تامین استعداد که می‌تواند سودآوری و رقابت‌پذیری را تسهیل کند، به استقبال استفاده از تجهیزات الکترونیک در صنعت بانکداری رفته و تغییرات فناوری و مکانیسم‌های سنتی را در بانک‌ها ایجاد نمایند.

از سوی دیگر، با توجه به محیط ناپایدار و پیچیده بانک‌ها و توسعه روزافزون ارتباطات و مبادلات سریع اطلاعات (Schaeck et al., 2009)، می‌توان انتظار داشت که این محیط بانک‌ها را به سمت تامین و به‌کارگیری استعدادها سوق داده تا قابلیت رقابت‌پذیری آن‌ها را ارتقا بخشد. محققان نیز بر نقش استعدادها در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تاکید داشته و آن‌ها را عاملی در جهت افزایش بهره‌وری و ارائه محصولات و خدمات جدید معرفی می‌کنند (Kasasbeh, Harada & Noor, 2017; Blount Blount, Castleman & Swatman, 2005; Singh, 2013). نتایج پژوهش نیز نشان می‌دهد که چنانچه بانک‌ها در شرایط رقابتی از تامین استعداد غافل شوند، به ورطه نابودی کشیده می‌شوند. در واقع به‌کارگیری درست و بهینه استعدادها می‌تواند باعث حفظ موجودیت بانک‌ها در شرایط رقابتی گردد. به مدیران این حوزه پیشنهاد می‌شود که با جذب افراد متخصص و استعدادهای خاص اقدام به کاهش فاصله میان نرخ‌های بهره سپرده‌ها و وام‌ها و یا کاهش هزینه‌های پیاده‌سازی بانکداری الکترونیکی جهت دسترسی آسان و به موقع مردم به انواع خدمات بانکی کرده و خود را بیش از پیش برای رقابت آماده کنند.

همچنین قابل ذکر است که زنجیره تامین استعداد (به عنوان پدیده محوری) که تحت تاثیر ویژگی‌های علی قرار دارد، شامل عناصر مدیریتی، فرایندها و بخش پشتیبانی و لجستیک می‌باشد.

از جمله عوامل مهمی که در خصوص عناصر مدیریتی زنجیره تامین استعداد مورد شناسایی قرار گرفت، مدیریت عرضه و تقاضای استعداد است که باعث می‌شود تا بانک‌ها در مواقع لزوم از استعداد مورد نظر برخوردار باشند. در این زنجیره، باید بین موجودیت استعدادها و نیازهای آتی تعادل برقرار شود تا بانک را با پیامدهای مثبت آن نسبت به رقبا همراه سازد. این مهم با اصلاح مزاد یا کمبود استعدادها که تحت عنوان مدیریت عرضه و تقاضای استعداد مطرح شده است، امکان پذیر است. مطابق با نتایج، به مدیران بانک‌ها پیشنهاد می‌شود تا اقداماتی همچون شبیه‌سازی پیش‌بینی تقاضای استعداد، استخدام در دسته‌های کوچک، توجه به پورتفولیوی مهارت‌ها در برنامه‌ریزی تامین استعداد، مقایسه عرضه و تقاضا و تعیین کمبود استعدادها، پیش‌بینی‌های منظمی در مورد میزان استعدادها موجود، برآورد تقاضاهای استعداد با توجه به اهداف بانک و برآورد عرضه معمولاً از منابع داخلی و خارجی را در پیش گیرند.

همچنین مدیران باید قادر باشند تا به سنجش سیستماتیک و منظم کار استعدادها در ارتباط با نحوه انجام وظیفه آن‌ها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها به منظور رشد و بهبود بپردازند که در پژوهش حاضر تحت عنوان مدیریت و ارزیابی عملکرد استعدادها مورد شناسایی قرار گرفته است. این برنامه‌ریزی‌ها و ارزیابی‌ها

همانطور که در مصاحبه‌ها مطرح شد می‌تواند به طریق ارزیابی ۱۸۰ درجه، ارزیابی دوره‌ای سالانه و یا مصاحبه‌های تخصصی و رفتاری عمیق با استعدادها صورت گیرد.

در کنار این عناصر مدیریتی، باید تلاش کرد تا استعدادها در صنعت بانکداری از حداکثر پتانسیل خود استفاده کرده و در ظرفیت بهینه خود به فعالیت پردازند. به بیان دیگر، استعدادها در صنعت بانکداری و در برخی حوزه‌ها ممکن است که از ظرفیت بالایی برخوردار نبوده و یا کارایی نداشته باشند، در این صورت اگر ظرفیت‌سازی صورت گیرد و بر ارتقای ظرفیت و توانایی افراد در حوزه مربوطه سرمایه‌گذاری گردد، زنجیره تامین استعداد با قدرت بیشتری ظاهر خواهد شد. علاوه بر این، نتایج نشان داد که محوریت قرار دادن نیاز و سلیقه مشتری و توجه به برقراری ارتباط موثر با او از یک سو و مدیریت عالمانه هزینه‌ها و درآمدهای حاصل از این ارتباط از سوی دیگر نیازمند دانشی است که نیروی انسانی بانک‌ها به طور عام و نخبگان آنها به طور خاص باید از آن برخوردار بوده و به‌طور دقیق نیز مورد توجه مدیریت بانک‌ها قرار گیرد و از جمله مقولات مدیریتی زنجیره تامین استعداد محسوب گردیده است. در این راستا مدیران می‌توانند با اقداماتی همچون شناسایی و رفع موانع شغلی استعدادها، ظرفیت‌سازی استعدادها با توجه به بازارهای هدف بانک، تقویت مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان مستعد جهت ارتقای ظرفیت آنها و نهایتاً سرمایه‌گذاری بر استعدادها خود بانک در جهت مدیریت ظرفیت استعدادها گام بردارند. همچنین به مدیران بانک‌ها توصیه می‌شود تا با سرمایه‌گذاری بر بهبود اطلاعات بازارشناسی استعدادها، همراه کردن آنها با نسل جدید (یا بازار جوان) و تمرکز بر مهارت‌های بازاریابی افراد مستعد آنها را به دانش بازار تجهیز نمایند.

همچنین اولین مقوله در فرایند زنجیره تامین استعداد، شناسایی و منبع‌یابی استعدادها است. امروزه افرادی که بیش از سایرین دارای مهارت‌های مطلوب مورد تقاضا هستند، نادرند. بنابراین بانک‌ها باید بتوانند به صورت مرتب استعدادها را شناسایی کنند و استعدادهایی را که هم اکنون در شرکت وجود دارند، بازیابند. همچنین انتخاب و جذب کارکنان مستعد به نسبت دشوارتر از یافتن آنهاست؛ چرا که در این مرحله، بانک‌ها باید چیزی برای ارائه به این افراد داشته باشند تا آنها علاقه‌مند به همکاری با بانک مورد نظر شوند. همچنین به توسعه استعدادها نیز باید توجه داشت؛ حتی با ورود موفق و داشتن سابقه کاری مناسب استعدادها، در صورتی می‌توانند به صورت مستمر موفق عمل کنند که به واسطه فرایندهای یادگیری و تمرین، تقویت شده و توسعه یابد. توسعه بنا دارد فرد را برای موقعیت‌های پیچیده در آینده آماده کند و تمرکز آن بلندمدت است.

در نهایت شاید بتوان گفت که بحث نگهداشت استعدادها به یکی از مسائل جدی برای بانک‌ها تبدیل شده است که نیازمند آن است تا بانک‌ها اقدام به شناسایی دلایل آن کنند. همانگونه که کراز، دیویس، فیتزگرال، کناکا و کین^۱ (۲۰۱۱) بیان کردند، یکی از پیچیدگی‌های مدیریت نگهداشت کارکنان، شناسایی دلایل ریشه‌ای آن و نیز ارزیابی ریسک‌های متعدد مربوط به استعدادهاست. درکل پیشنهاد می‌شود تا مدیران بانک‌ها خود را به یک فرایند رسمی شناسایی استعداد تجهیز کرده و تلاش کنند به درستی، با دقت، عادلانه و با صرفه اقتصادی اقدام به شناسایی استعدادها کنند و شناسایی و تحویل استعداد از تامین‌کنندگان با توجه به زمان‌بندی مناسب انجام

^۱ Cruz, Davis, FitzGerald, Canaca & Keane

گیرد. همچنین اقداماتی همچون توجه به استعدادهای علمی و جذب آنها و یا گزینش و جذب رسمی و غیررسمی استعدادها را در پیش گیرند. به منظور نگهداشت استعدادها توصیه می‌شود تا به افراد مستعد و موفق توجه خاصی مبذول داشته و حساس به ترک شغل افراد مستعد باشد به طوری که حتی موانع را ترفیع کنند.

از سوی دیگر، در زنجیره تامین استعداد باید سازوکاری وجود داشته باشد تا از این زنجیره پشتیبانی کرد، ساز و کارهایی همچون نظارت و کنترل تامین‌کنندگان دور و نزدیک استعداد، طراحی سیستم انگیزشی و پشتیبانی از مهارت‌های افراد مستعد. از جمله بخش‌های تامین استعداد برای بانک‌ها، شاغلین فعلی بانک‌ها و دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی می‌باشند. خانوارها، سیستم آموزش و پرورش و بازار کل صنعت بانکداری نیز از جمله بخش‌هایی هستند که با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توانند به عنوان منبع تامین استعداد در نظر گرفته شوند.

همچنین باید توجه داشت که روش‌های انگیزه‌دهی که به طور معمول به کار می‌رود، معمولاً برای استعدادها یا کارایی ندارد و یا اثر عکس دارد. همانطور که توماس و کرفیلیپس^۱ (۲۰۰۹) بیان می‌کنند، بی‌انگیزه کردن استعدادها، بسیار ساده‌تر از انگیزه بخشی به آنهاست. در هر صورت برخورداری از یک سیستم انگیزشی مالی و غیرمالی در بانک‌ها که متناسب با شرایط استعدادها طرح ریزی شده باشد، می‌تواند نقش حمایتی در زنجیره ایفا کنند. در واقع پیشنهاد می‌شود تا مدیران اقدام به ارائه پکیج‌های مالی مناسب، اهمیت دادن به استعدادها، سمت و جایگاه آنان فراتر از کارکنان ساده، برنامه‌ریزی مناسب مسیر شغلی افراد مستعد، تدارک دیدن برنامه‌های غیرمالی و همچنین اجرا و پیگیری نظام شایسته‌سالاری در بانک کنند. علاوه بر این، باید در نظر داشت که همه مشاغل و سمت‌های تعریف شده در بانک مستلزم کاربرد یکسری از مهارت‌هاست. بانک‌ها در زنجیره تامین استعداد، باید بتوانند تا اقدام به بهبود و توسعه مهارت‌های تخصصی و فنی، تنظیم روابط میان فردی و ایجاد حس تمایل به پیشرفت و خلاقیت افراد نخبه و مستعد کنند. مطابق با نتایج پیشنهاد می‌شود تا با توانمندسازی استعدادها به همکاری با کارکنان مختلف که امکان توسعه مهارت‌های انسانی در استعدادها را ارتقا می‌بخشد و همچنین بهبود قابلیت انعطاف‌پذیری در کار در تعامل با همکاران و ترویج صداقت و توسعه خلاقیت اقدام به توسعه مهارت‌های انسانی استعدادها کنند. حال بر اساس آنچه درباره شرایط علی و مقوله اصلی در صنعت بانکداری طرح شد، اولین قضیه (گزاره حکمی) پژوهش به شرح زیر شکل می‌گیرد:

قضیه ۱. مقوله‌های ویژگی‌های بانکی و ویژگی‌های محیطی، شرایط علی برای شکل‌گیری مقوله زنجیره تامین استعداد در صنعت بانکداری محسوب می‌شوند.

از سوی دیگر می‌توان راهبردهایی را برای تقویت زنجیره تامین استعداد اتخاذ کرد. در حال حاضر بانک‌ها باید به صورت مرتب بتوانند تا استعدادهای جدیدی را به طرق مختلف همچون پروژه‌ها و برنامه‌های استعدادیابی جذب کرده و به درستی توسعه بخشند. یکی از راهکارهای مناسب برای توسعه استعدادها چنانکه لوگان و مارتین^۲ (۲۰۰۰) نیز به آن اشاره کرده‌اند، ارائه برنامه‌های آموزشی مناسب و با کیفیت به آنهاست. علاوه بر این، چنانچه نتایج نشان داد، مربی‌گری، جانشین‌پروری، چرخش شغلی، بازدید از بانک‌های معتبر بین‌المللی و

^۱ Thomas & Kerr-Phillips

^۲ Logan & Martin

غیره از جمله عواملی هستند که در مدیریت جریان توسعه مهم پنداشته شده‌اند. همچنین مدیران در صنعت بانکداری باید برنامه‌ای را اتخاذ کنند که در آن کلیه استعدادها میل به ماندگاری بیشتر و میل به ترک خدمت کمتری داشته باشند. مدیران موفق از این امر آگاهی دارند که موفقیت آن‌ها و بانک بر دستاورد استعدادها متکی است (Zamcu, 2014). اما باید توجه داشت که هر کسی نمی‌تواند مدیر بزرگی باشد. این مدیران نگاهی سیستمی داشته و به روابط و مشارکت کارکنان توجه دارند و به آن ارزش می‌نهند. در این راستا به مدیران پیشنهاد می‌شود اقدام به برگزاری آزمون‌های سالیانه، به‌کارگیری مشاوران و استعدادهای خارج از بانک، جذب و به‌کارگیری نخبگان دانشگاهی با آزمون و یا بدون آزمون، آموزش مداوم برای استعدادها در هر ایستگاه شغلی و زمان‌بندی حرکت آن‌ها، ایجاد زمینه رشد و شکوفایی، ارائه فرصت‌های پیشرفت به استعدادها، تعریف ساعت کاری منعطف و غیره کنند. به این ترتیب، دومین قضیه به شرح زیر صورت‌بندی می‌شود:

قضیه ۲. راهبردهای جذب استعدادها، مدیریت جریان توسعه استعدادها، نگهداشت استعداد و راهبردهای مدیریتی در بانک از جمله راهبردهایی در جهت تقویت زنجیره تامین استعداد در صنعت بانکداری محسوب می‌شوند.

باید توجه داشت که هرگاه زنجیره تامین استعداد شکل گرفت لاجرم نمی‌توان راهبردها را اتخاذ نمود؛ در واقع فرهنگ سازمانی بانک است که می‌تواند زمینه مناسب را برای اتخاذ راهبردها مهیا نماید. فرهنگ سازمانی بانک که حامی استعدادها و تامین استعداد باشد تنها مقوله‌ای است که با توجه به نظرات مشارکت‌کنندگان مورد شناسایی قرار گرفت. حال اگر توجه به زنجیره تامین استعداد به معنی یک طرز تفکر در بانک مطرح شود و اعتقاد بر آن باشد که استعداد عامل اصلی موفقیت بانک است، در این صورت مفهوم فرهنگ اهمیت می‌یابد. بنابراین فرهنگ همانطور که مکشان و گلیناوا^۱ (۲۰۱۰) بیان داشتند، یکی از با ارزش‌ترین چیزهایی است که یک بانک می‌تواند داشته باشد. پس اگر فرهنگ سازمانی بانک استعدادپرور نباشد، برای تامین استعدادها اهمیتی قائل نشود و یا یک فضای غیر عادلانه باشد، می‌تواند به زنجیره تامین استعداد خدشه وارد کند. به مدیران پیشنهاد می‌شود تا فرهنگ مشوق استعدادپروری و نخبه‌پروری در بانک را ترویج نمایند و توجه به استعدادها را در اولویت خود گذارند. به این ترتیب، سومین قضیه به شرح زیر رقم می‌خورد:

قضیه ۳. فرهنگ سازمانی بانک زمینه و بستر خاص را برای ایجاد زنجیره تامین استعداد در صنعت بانکداری فراهم می‌آورد.

از طرفی در این پژوهش، عوامل مداخله‌گر سازمانی وضعیت و شرایط بانک را در تامین استعداد نشان می‌دهد و عوامل مداخله‌گر مدیریتی برآمده از گروه مدیریتی حاکم بر بانک‌هاست که باعث تحکیم و یا تضعیف زنجیره تامین استعداد خواهد شد.

طبق نتایج، برون‌سپاری در صنعت بانکداری به عنوان یکی از عوامل سازمانی، تامین استعدادها به لحاظ کمیت را کاهش داده و تمرکز بیشتری را به سمت و سوی پست‌ها و شغل‌های کلیدی و اصلی در بانک متوجه می‌نماید.

^۱ McShane & Glinow

یعنی بانک‌ها در بسیاری از فعالیت‌هایی که برون سپاری در آن‌ها صورت گرفته است نیاز کمتری به تامین درونی استعداد‌های خود داشته و استعداد‌های جذب شده نیز در جهت هماهنگی فعالیت‌های کلی بانک بیشتر مورد استفاده قرار خواهند گرفت. از این رو تاکید بر تامین و به‌کارگیری استعداد‌های داخلی می‌تواند به کمک این زنجیره آمده و منجر به ایجاد یک مخزن استعداد شود که به استفاده به‌هنگام استعدادها و رفع نیازهای بانک کمک می‌نماید.

نوع بانک نیز می‌تواند تاثیرگذار باشد؛ تامین استعداد در بانک‌های کلی کار به دلیل برخورداری از سطح شعبات و کارکنان کمتر به نسبت بانک‌های خرده کار که در تلاشند تا به عموم افراد خدمت‌رسانی کنند از گستردگی کمتری برخوردار است. یکسری از عوامل مدیریتی نیز همچون کارا و جوان بودن مدیر وجود دارند که می‌تواند بر زنجیره تامین استعداد تاثیر گذاشته و آن را دستخوش تغییر کنند. اهمیت نقش مدیران به اندازه‌ای است که برخی صاحب‌نظران، وجود یک مدیر قابل و واجد صلاحیت را برای موفقیت سازمان کافی دانسته‌اند (Mensah, 2019). به بانک‌ها پیشنهاد می‌شود تا از مدیرانی استفاده کنند که از دیدگاه سنتی نسبت به تامین استعداد برخوردار نبود و بالعکس حداکثر کارآمدی و اثربخشی را در این راستا داشته باشد. همچنین به‌کارگیری مدیران جوان و تلنتر بودن آن‌ها نیز در شکل‌گیری زنجیره تامین استعداد نقش مثبتی ایفا کند. لذا قضیه زیر طرح می‌گردد:

قضیه ۴. عوامل مداخله‌گر سازمانی (برون سپاری و نوع بانک) و عوامل مداخله‌گر مدیریتی (ویژگی مدیریت و حمایت مدیریت) بستری عام برای زنجیره تامین استعداد در صنعت بانکداری محسوب می‌شوند.

وقتی در جهت پاسخگویی به زنجیره تامین استعداد راهبردهایی اختیار شد، پیامدهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی برای صنعت بانکداری بر آن مترتب خواهد شد. یکی از این پیامدها، تأثیر مثبت زنجیره بر شکل‌گیری و ایجاد مخزن و یا استخری از استعدادها در بانک است. اینکه بانک‌ها تلاش کنند تا در فرایندهای مختلف اقدام به جذب و توسعه استعدادها کنند، در نهایت مخزن استعدادی (در منابع مختلف علمی همچون کالینگز، اسکالیون و وایمن^۱ (۲۰۱۵) از استعاره استخر یا pool هم استفاده شده است) شکل خواهد گرفت که بانک‌ها در صورت نیاز و در زمان درست می‌توانند از استعدادها بهره‌گیرند. همچنین مشخص گردید که دستیابی بانک به اهداف سودآوری خود، جذب حداکثر منابع، جذب مشتریان ویژه و غیره با شکل‌گیری زنجیره تامین استعداد می‌تواند محقق شود. همانطور که گالاردو، آریو و گالو^۲ (۲۰۱۷) نیز بیان داشتند، وجود استعداد در سازمان می‌تواند موجب سودآوری شود. اگر بانک‌ها به زنجیره تامین استعداد تجهیز شوند، می‌توانند بنای محکمی را برای کسب اهداف که همانا سودآوری است و همچنین کسب مزیت رقابتی ایجاد کنند. وجود استعداد‌های لازم در زمان و مکان درست که توان ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان بانک را دارند پیامدهای مذکور را ممکن می‌سازد. نهایتاً اینکه زنجیره تامین استعداد با تامین استعداد‌های به‌هنگام امکان قابلیت پاسخگویی سریعتر به

¹ Collings, Scullion & Vaiman

² Gallardo, Arroyo & Gallo

قضیه ۵. زنجیره تامین استعداد در صنعت بانکداری از پیامدهای درون‌سازمانی (شامل ایجاد مخزن استعداد و تحصیل سودآوری) و پیامدهای برون‌سازمانی (شامل کسب مزیت رقابتی و چابکی بانک) برخوردار است.

در کل هدف غایی از انجام این پژوهش، ارائه الگویی درخصوص زنجیره تامین استعداد با رویکرد نظریه داده‌بنیاد در صنعت بانکداری بوده است که دلیل آن نیز هم کمبود دانش موجود از زنجیره تامین استعداد به ویژه در ایران در مرحله نظریه‌های کلان و هم فقدان هیچ‌گونه کار تجربی برای عملیاتی کردن و شبکه‌های قانونی در سطح خرد بوده است. مطابق با نتایج، زنجیره تامین استعداد توانسته است رویکردهای مدیریت استعداد و زنجیره تامین را در هم آمیخته و به عنوان یک حوزه جدید خود را معرفی نماید. مدل فرایندی زنجیره تامین استعداد که در این پژوهش ارائه شد کوشش کرده است تا از یک جامعیت کامل برخوردار گردد. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا با استفاده از راهبرد روش‌های آمیخته، مدل و روابط میان اجزای آن در چارچوب فرضیات پژوهش حاضر را در جوامع آماری دیگری بازآفرینی و نتایج به‌دست‌آمده را با نتایج این پژوهش مقایسه نمایند تا در صورت وجود تفاوت با نتایج این پژوهش، وجوه تمایز استخراج و خلا نظری کامل گردد.

منابع

1. Berk, L., Bertsimas, D., Weinstein, A. M., & Yan, J. (2019). Prescriptive analytics for human resource planning in the professional services industry. *European Journal of Operational Research*, 272(2), 636-641.
2. Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indion Ites employees: Key to retention. *Employee Relation*, 29(6), 640-663.
3. Blount, Y., Castleman, T., & Swatman, P. M. (2005). E-commerce, human resource strategies, and competitive advantage: two Australian banking case studies. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(3), 74-89.
4. Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2001). Beyond cost-per-hire and time to fill: Supply-chain measurement for staffing (CAHRS Working Paper #01-16). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
5. Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014), Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305-331.
6. Cappelli, P. (2008). Talent on Demand, Managing talent in an Age of Uncertainty. Boston: *Harvard Business Review*, 8-15.
7. Cappelli, P. (2009). A Supply Chain Approach to Workforce Planning. *Organizational Dynamics*, 30 (1), 8 - 15.
8. Chaturvedi, V. & Yadav, D. (2013). Managing talent supply chain- An integrative framework for sustainable talent management. <http://IndianMBA.com>.
9. Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
10. Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25, 233-235

11. Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative* (pp. 146-166). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
12. Cruz, T. H., Davis, S. M., FitzGerald, C. A., Canaca, G. F., & Keane, P. C. (2014). Engagement, recruitment, and retention in a trans-community, randomized controlled trial for the prevention of obesity in rural American Indian and Hispanic children. *The journal of primary prevention*, 35(3), 135-149.
13. Dehghanan, H., Afjahi, S., Soltani, M., Javaheri, E. (2019). The Grounded Theory Model in the Talent Management Process. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(4), 185-217. (In Persian)
14. Duttagupta, R. (2005). *Identifying and managing your assets: lent management*. London: PricewaterhouseCoopers.
15. Feng, X.U (2011). Talent supply chain management mode. *East china economic management*, 25(10), 109- 115.
16. Fisher, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product?. *Harvard Business Review*, 75(2), 105-116.
17. Gallardo, E, Arroyo M, L& Gallo, P. (2017). Mapping collaboration networks in talent management research. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 332-358
18. Gholipur, A. & Eftekhari, N. (2017). *Talent management*. Tehran: Mehrban Publishing Institute. (In Persian)
19. Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. *Qualitative Social Research*, 5(2), 1-17 .
20. Healy, J. (2015). Applying supply chain principles to talent management. Supply chain navigator. [Http://: www. kellyocg.com](http://www.kellyocg.com).
21. Hirsh, W. (2008). Succession planning demystified IES report 372, ISBN 1851843027, Institute for Employment Studied.
22. Hoffmann, C., Lesser, E. L., & Ringo, T. (2012). *Calculating success: How the new workplace analytics will revitalize your organization*. Harvard Business Press.
23. Karder, L. & Zanjirani Farahani, R. (2011). *Supply Chain and Logistics at National and International Level*. Tehran: Institute for Business Studies and Research. (In Persian)
24. Kasasbeh, E. A., Harada, Y., & Noor, I. M. (2017). Factors Influencing Competitive Advantage in Banking Sector: A Systematic Literature Review. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 67-73.
25. Koochi khor, M., Kamalian, A., Yaghoubi, N. & Pourezzat, A. (2020). Meta-synthesis model of integrated talent management. *Public Administration Perspective*, 11(1) (In Persian).
26. Logan, J., & Martin, N. (2012). Unusual talent: A study of successful leadership and delegation in entrepreneurs who have dyslexia. *Inclusive Practice*, 4, 57-76.
27. Makarius, E. E., & Srinivasan, M. (2017). Addressing skills mismatch: Utilizing talent supply chain management to enhance collaboration between companies and talent suppliers. *Business horizons*, 60(4), 495-505.
28. McShane, S., & Glinow, M. A. (2010). *Organizational behaviour: Emerging knowledge and practice for the real world*. McGraw-Hill/Irwin.
29. Mensah, J. K. (2019). Talent management and employee outcomes: A psychological contract fulfilment perspective. *Public Organization Review*, 19(3), 325-344.
30. Michaels, E., Handfield- Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston : Harvard Business School Press .

31. Mousavi Nejad, S.H., Vahdati, H., Hakkak, M. & Nazarpouri, A.H. (2019). Designing a Model for Explaining Creative Deviance in the Oil Company. *Public Administration Perspective*, 10(1), 15-37 (In Persian).
32. Sadeinia N, Chenari V, Makvandi F, Hemati M. (2019). Meta Synthesis and Fuzzy Interpretive Structural Modeling of Talent Supply Chain Management in National Iranian Oil Company. *Human Resource Management in Oil Industry*. 10 (39): 29-62. (In Persian)
33. Schaeck, K., Cihak, M. & Wolfe, S. (2009). Are competitive banking systems more stable?. *Journal of Money, Credit and banking*, 41(4), 711-734.
34. Singh, R. (2013). Human resource management in the Indian banking sector. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 1(03), 21.
35. Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human resource management review*, 25(3), 249-263.
36. Strauss, A. & Corbin, J. (2015). *Principles of Qualitative Research Methodology: Grounded Theory, Procedures and Practices*. Translated by Biuk Mohammadi. Tehran: Research Institute and Cultural Studies. (In Persian)
37. Sweem, Susan L. (2009). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study, dissertation.
38. Thomas, A. L., & Kerr-Phillips, B. (2009). Macro and micro challenges for talent retention in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1-10.
39. Uren, L. (2007). From talent compliance to talent commitment. *Strategic HR Review*, 6(3), 32-5.
40. Wellins, S., Smith, B., & Rogers, W. (2006). Talent Management: Development Dimensions International.
41. Williams, M. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. London: CIPD.
42. Winkler, H., & Müller, B. (2008). One step forward, two steps back? The governance of the World Bank Climate Investment Funds. Institute for Energy Studies.
43. Zamcu, E. G. (2014). Trends and Challenges in The Modern HRM-Talent Management. *SEA-Practical Application of Science*, 2(4), 173-180.