

## Study And Identify Effective Methods of Talent Development In The Iranian Banking Industry

Allahverdi Habibpour<sup>1</sup> | Aryan Gholipour<sup>2</sup> | Gholamreza Memarzadeh<sup>3</sup>

### Abstract

In the third millennium, organizations consider the development of human resources as one of their most vital tasks and the main way of organizational improvement, due to its great benefits in the workplace, they make many investments in this direction. The purpose of study is "identifying the factors affecting the development of talents in the Iranian banking industry. The statistical population of research is the experts of the Iranian banking industry and the sample of research has been purposefully included 15 experts of banks. After reviewing the research literature and opinions of experts in this field, using qualitative research method and through in-depth and purposeful semi-structured interviews, research data were collected and then analyzed by content analysis method. The validity of the research was verified using the survey methods by members (interviewees) and multidimensionality of data sources and its reliability was confirmed by the recoding method. During 15 interviews and theoretical saturation, 14 components affecting talent development in the banking industry were identified in two categories: organizational and individual. Based on the findings, organizational factors include mentoring, on-the-job learning, visiting reputable banks, specialized training abroad, performance management, knowledge sharing, job rotation, specialized workshops, coaching, in-house and out-of-organization meetings, and individual factors Including professional development planning, specialized class training, individual development, and participation in team / group activities. The result of this study shows that the most important factor in the development of talents in the category of individual factors is professional development planning and the most important organizational factor is mentoring.

**Keywords:** Talent Management Talent Development Banking Industry.

DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.3.1.3

1. PhD student in Public Administration, Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Tehran, Iran.

2. Corresponding author: Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. agholipor@ut.ac.ir

3. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, Research Sciences Unit, Tehran, Iran.

53

Vol. 15  
Autumn 2023

Research Paper

Received:  
21 January 2023

Accepted:  
16 June 2023

P.P: 45-85

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072



## بررسی و شناسایی روش‌های مؤثر توسعه استعدادها در صنعت بانکداری ایران

الهوردی حبیب‌پور<sup>۱</sup> | آربین قلی‌پور<sup>۲</sup> | غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۳</sup>

### چکیده

در هزاره سوم، سازمان‌ها، توسعه منابع انسانی را از حیاتی‌ترین وظایف خود و اصلی‌ترین راه بهسازی سازمانی می‌دانند و باتوجه به منافع زیاد آن در محیط کار، سرمایه‌گذاری‌های بسیاری را در این جهت به عمل می‌آورند. در این تحقیق، هدف "شناسایی روش‌های مؤثر توسعه استعدادها در صنعت بانکداری ایران" بوده است. جامعه آماری این تحقیق خبرگان صنعت بانکداری ایران بوده و نمونه تحقیق، به صورت هدفمند شامل ۱۵ نفر از خبرگان بانک‌ها تعیین گردیده است. پس از مرور ادبیات تحقیق و نظرات خبرگان این حوزه، با استفاده از روش تحقیق کیفی و از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته عمیق و هدفمند، داده‌های تحقیق جمع‌آوری شده و در ادامه با روش تحلیل محتوا تحلیل گردید. روایی پژوهش با استفاده از روش‌های بررسی توسط اعضا (مصاحبه‌شوندگان) و چندسویه‌نگری منابع داده‌ها و پایایی آن از روش کدگذاری مجدد بررسی و تایید شد. طی ۱۵ مصاحبه و اشباع نظری حاصله، ۱۴ مولفه مؤثر در توسعه استعداد در صنعت بانکداری در دو دسته سازمانی و فردی شناسایی گردید. بر اساس یافته‌ها، روش‌های سازمانی شامل منتورینگ، یادگیری حسین کار، بازدید از بانک‌های معتبر، آموزش‌های تخصصی خارج از کشور، مدیریت عملکرد، تسهیم دانش بین افراد، گردش شغلی، کارگاه‌های تخصصی، مربیگری، جلسات درون و برون سازمانی و روش‌های فردی شامل برنامه‌ریزی پیشرفت حرفه‌ای، آموزش‌های تخصصی، توسعه فردی و مشارکت در فعالیت‌های گروهی تعریف گردید. نتایج نشان می‌دهد مهمترین روش در توسعه استعدادها در دسته روش‌های فردی، برنامه‌ریزی پیشرفت حرفه‌ای و مهمترین روش سازمانی، منتورینگ می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استعداد، توسعه استعداد، صنعت بانکداری.

DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.3.1.3

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد

اسلامی واحد قزوین، تهران، ایران

۲. نویسنده مسئول: استاد گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

agholipor@ut.ac.ir

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

۳

سال پانزدهم  
پاییز ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۱۱/۰۱

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۴/۲۶

صص: ۸۵-۴۵

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲



## مقدمه

صنعت بانکداری کشور در سال‌های اخیر رشد و گسترش روزافزونی داشته که با فراز و فرودهای بسیاری همراه بوده است. ظاهراً اکثر مشاغل این صنعت مشاغلی با ماهیت روتین و تکراری می‌باشد؛ اما علی‌رغم این تصور از ساختار سازمانی، واحدهای ستاد و صف بانک‌ها از تعداد زیادی مشاغل مدیریتی و تخصصی حساس برخوردار هستند که برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و پیشبرد اهداف بانک‌ها به شدت نیازمند نیروهای توانمند، متخصص و با استعدادی هستند که بتوانند در فضای پیچیده و رقابتی موجود اهداف بانک را محقق نمایند. حتی در واحدهای صف نیز به دلیل اهمیت جذب منابع و تخصیص درست مصارف برخوردار از نیروهای با استعداد و توانمند بسیار حائز اهمیت می‌باشد (حسن‌پور و دیگران، ۱۳۹۸: ۹۴).

در دهه پیشین، صنعت بانکداری تغییر و تحولات کلان داشته و پس از بحران‌های مالی سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸، استعداد و سرمایه انسانی دارای قابلیت‌های پویا در این صنعت نقش برجسته‌ای یافته‌اند. با توسعه مستمر تکنولوژی و پدیدار شدن بانکداری دیجیتال، مدیران بانک‌ها سعی در افزایش خدمات نوین بانکی و طراحی و ارائه خدمات و محصولات نوآورانه و مبتنی بر نیاز روز مشتریان دارند که متمایز بودن آن نسبت به خدمات سایر رقبا، امتیاز ویژه‌ای جهت جذب سپرده‌های مشتریان در مسیر سودآوری محسوب می‌شود (عاشقی، ۱۳۹۸: ۴۹). از سویی دیگر، در بانک‌ها و مؤسسات مالی با درک این موضوع که در بعد فنی، کارکنان باید توانایی استفاده از تکنولوژی جدید را داشته و در شغل خود حرفه‌ای باشند، در بعد انسانی، کارکنان باید بتوانند به بهترین نحو با مشتریان در تروش و ارتباط باشند و در بعد ادراکی نیز نیروی انسانی شاغل باید به شناسایی، تجزیه و تحلیل و حل مشکلات مشتریان بپردازد، می‌توان اظهار داشت اغلب خدمات توسط نیروی انسانی ارائه می‌شود و ارائه خدمات گسترده و نوین بانکی در سطح استانداردهای جهانی، مستلزم داشتن کارکنانی مستعد و آموزش دیده است (امینی، ۱۳۸۸: ۲۶).

بسیاری از متخصصان منابع انسانی و رهبران کسب‌وکار تأثیر به‌کارگیری افراد با توانمندی متوسط که صرفاً برای پر کردن جایگاه‌های بلا تصدی بوده را مشاهده نموده‌اند، چنان‌که در سال-

های رشد اقتصاد جهانی (۲۰۰۲-۲۰۰۷) شفاف گردید؛ لیکن در حال حاضر درک درستی از اهمیت استخدام افراد با توانمندی مطلوب ایجاد و برای بسیاری از سازمان‌ها به اولویت تبدیل شده است (تدرسون<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۲۲: ۳). علاوه بر این، تمرکز بر کسب استعداد از منابع خارجی یک راهبرد بلندمدت موفق نخواهد بود، بلکه سازمان‌ها باید راهبرد توسعه‌ی استعداد از درون را دنبال کنند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان از مهارت‌ها و شایستگی‌های ضروری برای به‌کارگیری راهبردهای کسب و کار برخوردار هستند (مهری و دیگران، ۱۳۹۸: ۵).

در همین راستا، بررسی مبانی نظری توسعه استعداد مدیران نشان می‌دهد که پژوهش‌های کاربردی اندکی در زمینه توسعه استعدادها در صنعت بانکی صورت پذیرفته و اغلب در حیطه مدیریت استعداد متمرکز بوده است. کمبود استعدادها در محیط رقابتی صنعت بانکداری یکی از چالش‌های پیش‌رو برای بانک‌ها می‌باشد که عدم توجه به این مهم در طی سنوات منجر به بروز مشکلات و حتی بحران‌های اساسی برای بانک‌ها خواهد شد. در این راستا، چگونگی توسعه مؤثر کارکنان همواره به‌عنوان یکی از موضوعات چالشی مورد توجه سازمان‌ها به‌ویژه نظام بانکی بوده که نیروی انسانی نقشی مهم در پیشبرد اهداف و ارائه خدمات آن داشته تا بتواند کارکنانی توانمند در سطوح کارشناسی و مدیریتی خود در اختیار داشته باشد.

بدین منظور ما در این مقاله بر آنیم تا با بررسی و یافتن روش‌های توسعه استعدادهای شناسایی شده در کاهش تأثیرات بحران موصوف و حتی مقابله با آن، برنامه‌هایی را یافته و از طریق آن در محیط رقابتی سازمان‌ها با این چالش‌ها نه تنها مقابله نموده؛ بلکه مزیت رقابتی برای بانک ایجاد نماییم. در این راستا، با در نظر گرفتن چارچوب کلی متغیرهای تأثیرگذار، سؤال اصلی پژوهش جاری را می‌توان تعیین روش‌های مؤثر توسعه کارکنان مستعد شناسایی شده در صنعت بانکداری در نظر گرفت.

1. Theodorsson

## تعاریف

### استعداد

استعداد مجموعه‌ای از توانایی‌های فردی شامل مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه است. برگر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) برترین‌ها یا همان استعدادها را گروه اندکی از افراد می‌داند که موفقیت‌های برتر و چشم‌گیری از خود به نمایش گذاشته‌اند، به دیگران الهام می‌بخشند که موفقیت‌های برتری بدست آورند، و افرادی هستند که برای سازمان شایستگی محوری و ارزشمندی به همراه دارند؛ به دلیل تاثیر بسیار زیاد آنان بر عملکرد فعلی و آتی سازمان، از دست دادن یا غیبت آنان به شدت رشد سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (برگر، ۲۰۰۴: ۵). گاگن<sup>۲</sup> نیز استعداد را بلوغ برجسته در شایستگی‌ها (شامل دانش و مهارت) و در فعالیت‌های فردی می‌داند به نحوی که فرد را جزو ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند (گاگن، ۲۰۰۹: ۹۴).

### مدیریت استعداد

در سال‌های اخیر مفهوم مدیریت استعداد به‌عنوان یک مفهوم نسبتاً جدید متمایز شده است و مورد توجه اکثر محققان قرار گرفته است، بنابراین سازمان‌ها ضروری دانسته‌اند بین کارکنان خود با توجه به عملکردشان تمایز قائل شوند (دالاهمه<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰: ۱۱۵). مدیریت استعداد در مورد چیزهای مثبت است، انجام کارها برای بهترین افراد، سرمایه‌گذاری در توسعه آنها، ایجاد پتانسیل برای آنها و کمک به افراد برای استفاده بهینه از نقاط قوت (دالاهمه، ۲۰۲۰: ۱۱۶). موضوع فوق تأکید مشخصی بر اهمیت طراحی و پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعداد در سازمان دارد.

در زمینه فرایند مدیریت استعدادها مدل‌های متعددی ارائه گردیده که باهدف بررسی جامع موضوع و آگاهی از سایر جهت‌گیری‌ها در خصوص فرایند مذکور، مدل‌ها و چارچوب‌های مختلف به همراه ابعاد هر یک از آنها به‌طور خلاصه در جدول ذیل آورده شده است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷: ۴):

1. Berger  
2. Gagne  
3..Dalahmeh

## پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۱. مدل‌های مدیریت استعداد

ردیف	نویسندگان	سال	ابعاد مدیریت استعداد
۱	شویر <sup>۱</sup>	۲۰۰۴	۱- جذب ۲- استخدام ۳- نگهداری ۴- توسعه ۵- بازگماری
۲	کالینگ و ملاحی <sup>۲</sup>	۲۰۰۹	۱- شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک ۲- ایجاد مخزن استعدادها ۳- طراحی معماری منابع انسانی خاص استعدادها ۴- ستاده‌ها
۳	دیویس <sup>۳</sup>	۲۰۰۷	۱- جذب استعدادها ۲- توسعه استعدادها ۳- مدیریت پایان رشد استعدادها ۴- پاداش
۴	آرمسترانگ <sup>۴</sup>	۲۰۰۹	۱- استعدادیابی ۲- جذب استعدادهای داخلی و خارجی ۳- توسعه استعدادها ۴- حفظ استعدادها
۵	ارنست و یانگ <sup>۵</sup>	۲۰۱۵	۱- استراتژی و تحلیل استعداد ۲- جذب استعداد ۳- سیستم‌های شایستگی ۴- عملکرد و پاداش ۵- یادگیری و توسعه ۶- توسعه رهبری ۷- برنامه‌ریزی حرفه‌ای و جانشین‌پروری ۸- جایجایی و توسعه
۶	کاپلی <sup>۶</sup>	۲۰۱۴	۱- برنامه کسب و کار ۲- مفهوم سازی ۳- شناسایی استعداد ۴- توسعه و بکارگماری استعداد
۷	لوئیس و هکمن <sup>۷</sup>	۲۰۰۶	۱- استراتژی مزیت رقابتی پایدار ۲- کاربرد استراتژی برای استعدادها ۳- استراتژی مخزن استعدادها ۴- سیستم‌های مدیریت استعداد ۵- اقدامات مدیریت استعدادها
۸	فیلیپس و راپر <sup>۸</sup>	۲۰۰۹	۱- جذب ۲- انتخاب ۳- درگیرکردن ۴- توسعه ۵- حفظ و نگهداری ۶- ارزشها و شایستگی‌ها
۹	سیلزر و داوول <sup>۹</sup>	۲۰۱۰	۱- تدوین راهبردهای مدیریت استعدادها ۲- جذب و گزینش ۳- ارزیابی ۴- ممیزی استعدادها ۵- توسعه و بکارگماری ۶- التزام و نگهداری
۱۰	موسسه دیلویت <sup>۱۰</sup>	۲۰۱۵	۱- استراتژی استعداد ۲- برنامه ریزی نیروی کار ۳- مدیریت قابلیت‌ها و شایستگی ۴- جذب استعدادها ۵- توسعه رهبری ۶- مدیریت جانشینی ۷-

1. Schwyer
2. Colling & Mellahi
3. Davis
4. Armstrong
5. Ernst & young
6. Cappelli
7. luice & heckman
8. phillips and ropper
9. Silzer & Dowell
10. Deloitte

جدول ۱. مدل‌های مدیریت استعداد

ردیف	نویسندگان	سال	ابعاد مدیریت استعداد
	(اولیه)		مدیریت مسیر شغلی ۸- مدیریت عملکرد ۹- پاداش‌ها ۱۰- یادگیری و توسعه قابلیت‌ها

### توسعه استعداد

توسعه استعداد یکی از ابعاد مدیریت استعداد است که با تأکید بر طراحی برنامه، تعیین و پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه برای کل خزانه استعداد اطمینان می‌دهد که سازمان جهت تحقق اهداف استراتژیک خود از ذخیره استعداد کافی در حال و آینده، برخوردار است (گاروان<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۱: ۶).

در تعریفی دیگر، توسعه استعداد فرایند تغییر و تحول یک سازمان، کارکنان، ذی‌نفعان و گروه‌های افراد درون آن سازمان با استفاده از یادگیری برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده در جهت دستیابی به یک مزیت رقابتی برای سازمان و حفظ آن عنوان شده است. توسعه استعداد فرایندی بلندمدت و یکپارچه است و باهدف سالم نگه‌داشتن سازمان و حفظ قابلیت نوآرانه و مبتکرانه سازمان صورت می‌پذیرد. این فرایند در برگیرنده تمامی کارهایی است که بتوان توانایی و شایستگی کارکنان را برای انجام امور کاری و حرفه‌ای آینده بالا برد (مهری و دیگران، ۱۳۹۸: ۵). در این خصوص، مهم‌ترین چالش در عرصه کسب و کار، صرفاً موضوع فناوری نیست؛ بلکه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، مسئله‌ای مهم و راه اصلی رویارویی با چالش‌هاست و توسعه منابع انسانی به‌عنوان راز ماندگاری بنگاه‌ها تلقی می‌شود. امروزه، مهم‌ترین دغدغه مدیران توسعه منابع انسانی، حفظ و توسعه استعدادهای سازمانی است و مدیریت استعدادها در خوشنام کردن سازمان‌ها تأثیری حیرت‌انگیز داشته‌اند. در دنیای امروز کسب و کار، مدیریت توسعه منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست؛ بلکه هم‌راستا با محیط رقابتی، سازمان‌ها، برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، تنوع کارکنان و تنوع آموزش‌ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند (نوع پسند و دیگران، ۱۳۹۲: ۳۲).

1. Garavan

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پرداختن به موضوع مدیریت استعداد از زمانی آغاز شد که در سال 1997 گروه مشاوران مکنزی "جنگ بر سر استعدادها" را مطرح کردند و توجه زیادی را درباره عرضه استعدادهای اجرایی با استناد به مسائل مطرح شده توسط سازمان‌ها در خصوص جذب و حفظ کارکنان کلیدی معطوف داشتند. در سال 2001 همین مشاوران نسخه توسعه یافته‌تری را در یک کتاب تحت عنوان "جنگ برای استعداد" منتشر کردند. فرض اصلی کار آنها براساس حدوداً 13000 مصاحبه‌ای که با مدیران شرکت‌های بزرگ و متوسط انجام شد، شکل گرفت که در آن مشخص شد حداقل سازمان‌های آمریکایی برای بدست آوردن استعداد مدیریتی مبارزه می‌کردند. آنها معتقد بودند که باور اساسی به اهمیت استعداد برای دستیابی به تعالی سازمانی لازم است. به طور خلاصه تنها شرکت‌هایی که توانستند ذهنیت استعداد را توسعه دهند، بهترین و درخشان‌ترین استعدادها را دارند و از کارکنان ناکارآمد خلاص می‌شوند، در نهایت به موفقیت دست می‌یابند و این تأثیر مثبت مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کار را نمایان می‌سازد. از آن به بعد گزارش‌های مشاوره‌ای متعددی نگاشته شد که تأکید قوی بر نقش مدیریت استعداد در موفقیت کسب و کار داشته‌اند (حسن پور و دیگران، 1398: 96). مدیریت استعداد و توسعه‌ی استعداد عباراتی هستند که در ادبیات پژوهشی به دفعات به جای هم به کار برده شده‌اند با این وجود، توسعه‌ی استعداد به عنوان مؤلفه‌ای از فرآیند مدیریت استعداد در نظر گرفته می‌شود. مضاف بر این، تعداد مقالات پژوهشی که از عبارت توسعه‌ی استعداد استفاده کرده‌اند، بسیار محدود است. با وجود اینکه مبنای دانش در مورد توسعه‌ی استعداد در حال حاضر ضعیف است، شواهد موجود نشان می‌دهند که سازمانها فرایندهای توسعه‌ی استعداد منحصر به سازمان متبوعشان را طراحی می‌کنند (مهری و دیگران، 1398: 6).

در همین راستا، توسعه دانش، بینش، نگرش و مهارت کارکنان برای دستیابی به توسعه سازمانی از اهداف توسعه منابع انسانی می‌باشد. توسعه سازمان‌ها در گرو توسعه منابع انسانی آنها و توسعه منابع انسانی نیز در گرو افزایش دانش و توانایی‌ها، توسعه مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی و



فلسفی آنها می‌باشد. در این خصوص، امروزه در سازمان‌ها از موضوع توسعه کارکنان بعنوان سلاح رقابتی مهم یاد می‌گردد (زین‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۲).

فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده و فرایندهای طراحی شده برای تأثیرگذاری و ارتقاء یادگیری سازمانی و فردی در جهت توسعه ظرفیت‌های انسانی، بهبود یا حداکثر نمودن اثربخشی و عملکرد در سطح فرد، گروه و سازمان را شاید بتوان به‌عنوان جامع‌ترین تعریف از توسعه منابع انسانی ارائه نمود که با تغییر و بهبود مؤثر رفتار شخصی یا سازمانی محقق می‌گردد و در آن یادگیری مهم‌ترین روش کلیدی است. عمده صاحب‌نظران معتقدند توسعه منابع انسانی مسئول ساخت و تقویت فرهنگ سازمانی به‌واسطه طراحی و تحقق مداخلاتی است که منجر به بهبود عملکرد کارکنان و عملکرد سازمانی می‌شود، به‌گونه‌ای که در نهایت نفع شخصی، گروهی یا تیمی و یا نفع سازمان، جامعه، ملت یا کل بشریت را به دنبال داشته باشد. نوئه<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در تعریف توسعه منابع انسانی، کاربرد منسجم و یکپارچه آموزش و توسعه، توسعه سازمانی و توسعه مسیر شغلی در راستای بهبود فردی، گروهی و اثربخشی سازمانی را بیان می‌نماید. در واقع زمانی می‌توان از توسعه منابع انسانی سخن گفت که سازمان‌ها اطمینان حاصل کنند رفتارهای مناسب در نیروی انسانی و تیم‌های برتر محقق شده است و تصمیمات بهینه هستند (فقیهی و دیگران، ۱۳۹۷: ۲).

صنعت بانکداری و عملکرد مطلوب بانک‌ها تأثیر بسزایی در توسعه اقتصادی کشور دارد. روش‌های محیطی مؤثر بر این صنعت همچون اقتصاد پیچیده جهانی، فضای حاکم بر اقتصاد کشور متأثر از تحریم‌های اقتصادی، همچنین رشد و توسعه بانک‌های خصوصی و مؤسسات مالی و اعتباری، بانک‌ها را به سمت جذب، پرورش و حفظ افراد مستعد به‌منظور تداوم رشد و بقای خود و کسب مزیت رقابتی برتر سوق داده است؛ لذا طراحی الگویی که امکان جذب، پرورش و نگهداشت نیروهای مستعد را برای بانک‌ها فراهم سازد از جمله نیازهای این صنعت می‌باشد (حسن‌پور و دیگران، ۱۳۹۸: ۹۳). توسعه استعدادهای سازمانی امکان بهبود میزان خودآگاهی افراد مستعد و بهبود توانمندی‌ها یا انگیزش آنها در کار را فراهم می‌سازد. هر مقدار که امور سازمانی، دانش‌محورتر گردند، آموزش و توسعه نیز جایگاه پررنگ‌تری در پاسخگویی به نیازهای یادگیری آنها و الزامات اساسی سازمان ایفا می‌کند (مک‌دانل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱۷۱).

1. Noe

سازمان‌ها می‌توانند از طریق فرایندهای داخلی مدیریت منابع انسانی نظیر آموزش، ارتقاء و انتصاب، ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد باهدف توسعه و جبران خدمت مبتنی بر عملکرد، از فرسوده شدن سرمایه انسانی خود جلوگیری کنند. می‌توان گفت سازمان‌هایی که توجه و اهمیت ویژه به موضوع توسعه استعدادها می‌دهند، می‌توانند استعدادهای بیشتری را جذب سازمان خود نموده و نگهداشت طولانی‌تری را تجربه کنند و در بلندمدت عملکرد بهتری را ارائه دهند. اغلب سازمان‌ها امکانات توسعه‌ای ناچیزی به کارکنان خود ارائه می‌دهند اما استفاده از ابزارهای موجود مانند تجربه شغلی، مربیگری و استاد - شاگردی به‌عنوان رویکردهای جدید توسعه می‌تواند آن را تسهیل نمایند.

### پیشینه پژوهش

در خصوص توسعه استعداد مطالعات مختلفی انجام شده که در ذیل مهم‌ترین آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد:

محموظی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی را با عنوان "طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی)" انجام داده‌اند. نتایج پژوهش حاصل نشان داده که مدل اولیه دارای سه بعد مدیریت استعداد، استراتژی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری می‌باشد. نتایج حاصل از بخش دوم نیز تأییدکننده یافته‌های حاصل از بخش اول می‌باشد.

در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی مفهومی توسعه استعدادهای نیروی انسانی با استفاده از رویکرد پژوهشی کیفی به مطالعه روش‌های مؤثر بر توسعه استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران و ارائه سازوکارهایی برای توسعه آنها پرداخته و نتیجه‌گیری نموده که

پیش‌بایست‌های توسعه استعدادهای نیروی انسانی در دو سطح توسعه روش‌های ساختاری و فرایندی سازمان (شامل مدیریت کارراهه شغلی، حمایت مدیران عالی، توجه به مدیریت عملکرد، جو سازمانی، سازمان یادگیرنده، فرهنگ سازمانی، چشم‌انداز سازمان، عدالت سازمانی، فراهم نمودن فرصت رشد و شکوفایی، فراهم کردن زمینه‌های ارتباطات اثربخش و پویایی سازمان) و توسعه روش‌های شغلی (شامل انعطاف‌پذیری زمان کاری، استقلال شغلی، تناسب شغل و شاغل، چالشی بودن شغل، امنیت شغلی، پویایی شغل، جایگاه سازمانی شغل و توازن کار و زندگی) هستند. همچنین نتایج پژوهش مشخص کرد که برای توسعه استعدادهای نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران باید از سازوکارهایی چون جانشین‌پروری، تکنیک‌های ایجاد انگیزه، کار تیمی، آموزش، مربیگری، سمینارهای تخصصی، خود توسعه‌ای، تسهیم دانش، یادگیری عملی و شبکه‌سازی استفاده کرد (زین‌آبادی و دیگران، ۱۳۹۷).

بیگی و قلی‌پور (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه محور انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد روش‌های فردی، تیمی و سازمانی متفاوتی؛ نظیر توسعه‌جویی، مسابقه برای پیشرفت، دریافت بازخورد عملکردی و اجبار به توسعه موجب می‌شود افراد و سازمان‌ها برای توسعه شایستگی‌های فردی تلاش کنند. طرح توسعه فردی، ابزاری کارآمد در هماهنگ کردن این تلاش‌هاست که پیامدهایی مطلوب؛ نظیر ارتقای قابلیت استخدام و بهبود عملکرد فردی و سازمانی یا پیامدهای نامطلوب؛ مانند بروز تعارض‌های عدالت خواهانه به دنبال دارد.

شاطری و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی باهدف شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران، با استفاده از روش پژوهش آمیخته انجام دادند. نتایج حاکی از آن بود که مؤلفه‌های ۱۳ گانه شناسایی شده در بخش کیفی (شامل نشست‌های درون/بیرون سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی، مسیر پیشرفت شغلی تخصصی، خود توسعه‌ای، مربیگری، جانشین‌پروری، آموزش، مدیریت عملکرد، تکنیک‌های طراحی مشاغل، کار تیمی، یادگیری عملی، تسهیم دانش و شبکه‌سازی) می‌توانند به عنوان روش‌های زیربنایی سازوکارهای توسعه استعدادها به کاررفته و آن را پیش‌بینی نمایند.

در پژوهشی با عنوان تصویرسازی توسعه استعداد: تعریف، محدوده و معماری نشان داده شده که توسعه استعداد به طور معمول بخشی از فرایند گسترده تری به نام مدیریت استعداد بوده و ادبیات موضوع شامل مسائل مهمی نظیر "استعداد چه کسی است و باید توسعه داده شود، چه شایستگی‌هایی باید توسعه داده شوند، چه کسی توسعه را پیش می‌برد، سرعت مناسب توسعه چه میزان است و ساختار پشتیبان توسعه کدام است" می‌شود (گاراوان و دیگران، ۲۰۱۲).

آندرسن<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه خود نشان داد که استعدادهای شرکت‌های زمینس و گراندفوس معتقدند، مدیر و سرپرست بلافصل نقش اساسی در توسعه استعداد آنها دارد و مدیران عنصری مهم در ایجاد یک محیط حمایتی محسوب می‌گردند (مهری و دیگران، ۱۳۹۷).

موند<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان نقش متورینگ و مربی‌گری در توسعه استعداد به تاثیر مربیگری و متورینگ را بر مدیریت استعداد تبیین کرده و نقش آن را در توسعه استعداد حیاتی خواندند.

ون دن برینک<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد، سیاست‌ها و مدیریت عملکرد به بررسی تاثیر مدیریت عملکرد بر توسعه استعداد پرداختند. یافته‌ها حاکی از آن است که ارزیابی و بازخورد در فرایند توسعه استعداد از اهمیت زیادی برخوردار است.

ولان و کرکری<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای با عنوان مدیریت دانش و استعداد یکپارچه به بررسی تاثیر مدیریت دانش بر مدیریت استعداد پرداخته و دریافتند که مرحله جذب استعدادها با مدیریت دانش قدرتمند، از جنبه پاسخگویی به ارزش‌های استعدادها همچون گردش آزاد اطلاعات و ظرفیت‌های رشد و یادگیری می‌تواند شاخصی برای انتخاب سازمان از سوی استعدادها باشد.

مایسون<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان گردش شغلی و مدیریت استعداد تاثیر گردش شغلی را در فرایند مدیریت استعداد بررسی نموده و گردش شغلی را به‌عنوان روشی مهم در افزایش توانایی‌ها و قابلیت‌های استعدادها، چند مهارته کردن، ایجاد تنوع و افزایش انگیزه آنها و افزایش انعطاف و چابکی سازمان تعریف نمودند.

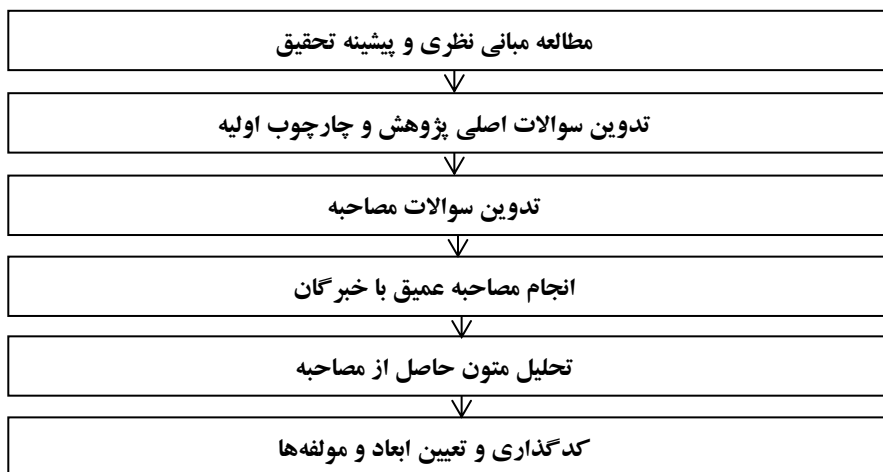
1. Andersen
2. Munde
3. van den Brink
4. Whelan & Carcary
5. Maysoon

با مرور پژوهش‌های انجام شده در این زمینه می‌توان عنوان داشت که خلأ پژوهشی جامع و کاربردی در خصوص شناسایی روش‌های ملموس، قابل به‌کارگیری و مؤثر بر توسعه استعدادها در صنعت بانکی کشور نمایان بوده و در پژوهش‌های متعدد که با رویکردهای متفاوت و در صنایع مختلف به ارائه مدل‌های مختلف مدیریت استعداد و نیز توسعه استعداد ارائه شده است، به‌صورت مشخص بر شناسایی اقدامات توسعه‌ای اثربخش با امکان اجرا و استفاده واقعی در راستای توسعه و توانمندسازی کارکنان مستعد در واحدهای صف و ستاد بانکی مطالعه‌ای فراگیر انجام پذیرفته است. در این راستا، با در نظر گرفتن چارچوب کلی متغیرهای سازمانی و فردی، روش‌های مؤثر توسعه کارکنان مستعد در صنعت بانکداری در قالب سؤال‌های ذیل دنبال گردید:

۱. روش‌های سازمانی مؤثر در توسعه استعدادها در صنعت بانکداری کدام‌اند؟
۲. روش‌های فردی مؤثر در توسعه استعدادها در صنعت بانکداری کدام‌اند؟

## روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر روش‌شناسی تحقیق کیفی و نظر هدف کاربردی می‌باشد. با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل محتوا به گردآوری و تحلیل اطلاعات پرداخته شد. مراحل تحقیق به شرح زیر است:



جامعه این تحقیق، خبرگان صنعت بانکداری کشور و نمونه تحقیق خبرگان سه بانک ملی، رفاه کارگران و سامان می‌باشد. با توجه به اینکه در این پژوهش قصد بر آن است تا روش‌های تأثیرگذار بر توسعه استعدادها در صنعت بانکداری بررسی گردد، به گردآوری داده‌های کیفی پرداخته می‌شود. سوالات مصاحبه بر اساس مبانی نظری و پیشینه تحقیق و همچنین نظرخواهی و راهنمایی خبرگان تنظیم و در ادامه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق و هدفمند با ۱۵ نفر انجام پذیرفت. در پژوهش حاضر، به دلیل اهمیت موضوع در صنعت بانکداری و نیاز به گردآوری مفاهیم مرتبط با اخذ نظرات کارشناسی و تخصصی، نمونه‌گیری به روش هدفمند با تأکید بر بهره‌مندی از نظرات مدیران بانکی و خبرگان دانشگاهی که به‌عنوان مشاور در صنعت بانکداری فعالیت داشته صورت گرفته که ترکیب ایشان به شرح جدول ذیل می‌باشد:

جدول ۱. ترکیب خبرگان پژوهش جهت انجام مصاحبه

ردیف	سمت	فراوانی	درصد
۱	عضو هیئت‌مدیره بانک	۲	۱۳
۲	مدیران، رؤسای و معاونین بانکی	۱۰	۶۷
۳	مشاور	۳	۲۰
	جمع	۱۵	۱۰۰

درصد	فراوانی	تحصیلات	ردیف
۶۷	۱۰	دکتر	۱
۳۳	۵	فوق لیسانس	۲
۱۰۰	۱۵	جمع	

براین اساس، در این مرحله از پژوهش پس از انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و هدفمند با خبرگان و یادداشت‌برداری و ضبط و پیاده‌سازی، محتوای مصاحبه‌ها چند بار به طور دقیق مورد مطالعه و بررسی و تحلیل قرار گرفت. پس از مطالعه و تحلیل متون مصاحبه‌های انجام شده، کدگذاری اولیه انجام شده سپس کدهای مشابه ذیل یک مقوله واحد جمع شده تا به ایجاد مقوله اولیه منجر گردید. در ادامه این مقوله‌ها با یکدیگر مقایسه گردیده و تعدادی از آنها که نزدیکی بیشتری داشتند، زیرمجموعه مقولات عام‌تری قرار گرفتند.

بررسی توسط اعضا (مصاحبه‌شوندگان) به عنوان یک روش برای بررسی روایی یافته‌های پژوهش و نیز روش چندسویه‌نگری منابع داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. همچنین برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های مصاحبه‌ها، روش کدگذاری مجدد به کار گرفته شد. در این پژوهش، ۳ مصاحبه از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، انتخاب و هر یک دو بار در یک فاصله زمانی ۱۱ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. ضریب پایایی با استفاده از شیوه ذکر شده برابر ۷۱ درصد بدست آمد. با توجه به اینکه این عدد بدست آمده پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، بنابراین می‌توانست اظهار داشت که کدگذاری‌های انجام گرفته دارای پایایی مناسبی هستند.

## یافته‌های پژوهش

برای استخراج مفاهیم از داده‌هایی که در طول مصاحبه به دست آمده است، کدگذاری اولیه انجام شد. به این معنی که داده‌ها کلمه به کلمه بررسی و در نهایت کدها از میان واژه‌ها یا عبارات خارج شدند. در نسخه اولیه هر مصاحبه، مطالعه داده‌های به دست آمده انجام و از میان آنها مضامین پژوهش استخراج گردید. این عناوین به عبارات کوتاه تبدیل و کلمات و عبارات مشابهی که در طول مصاحبه تکرار شده بودند، در گروه مشترک قرار گرفتند. پس از جمع‌آوری نکات مهم و

مفاهیم مرتبط، اقدام به دسته‌بندی اطلاعات شده که در جداول ذیل، نتایج کدگذاری ارائه شده است:

جدول ۲. تحلیل داده‌های کیفی روش‌های سازمانی موثر در توسعه استعدادها

کد مصاحبه	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه متن مصاحبه‌ها
I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I9, I11, I12, I13, I14, I15	منتورینگ	اهداف چالشی، هدایت و راهنمایی، منتور و الگو	تعیین اهداف چالشی برای کارکنان، هدایت و راهنمایی باهدف یادگیری، مدیر در نقش منتور با ایفای نقش الگوی حرفه‌ای، حرکت در سایه با تجربه‌ها	- برای کارکنان مستعد اهدافی چالشی تعیین کنید و ضمن هدایت و راهنمایی ایشان منجر گردد تادانش، مهارت و تجربه آن‌ها را با یادگیری چیزی جدید و متفاوت به چالش بکشند. - مدیر می‌بایست در نقش منتور، با ایفای نقش به‌عنوان الگوی حرفه‌ای کاری و شغلی فرد مستعد موجب رشد و توسعه او گردد. - به کارکنان دارای پتانسیل اجازه دهید تا در سایه کارکنان باتجربه‌تر که در شغلی متفاوت اما مکمل مشغول به فعالیت هستند، حرکت کنند.
I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I9, I11, I12, I14, I15	یادگیری عملی حین کار	بازخورد حین کار، یادگیری در حین انجام وظایف، فرصت‌های یادگیری عملی	تأثیر مهم ارائه بازخورد حین کار از سوی مدیران در توسعه کارکنان، دارا بودن فرایند یادگیری خود در حین کار، فراهم گردیدن فرصت‌های یادگیری عملی و کاربردی در	- مطابق با نتایج غالب پژوهش‌ها، درصد بالایی از یادگیری طی انجام کار محقق می‌گردد، لذا تبیین وظایف چالشی و متنوع برای استعدادهای سازمانی و



جدول ۲. تحلیل داده‌های کیفی روش‌های سازمانی موثر در توسعه استعدادها

کد مصاحبه	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه متن مصاحبه‌ها
			حین انجام وظایف	<p>ارائه بازخورد حین کار از سوی مدیران تأثیر مهمی در توسعه کارکنان مستعد داراست.</p> <p>- یکی از بزرگ‌ترین موانع یادگیری، زمان است، به‌ویژه هنگامی که کارکنان مستعد بر ارائه سطوح برتر عملکرد متمرکز هستند؛ بنابراین ضروری است که این افراد یک فرایند یادگیری خود در حین کار را داشته باشند.</p> <p>- مدیران مافوق می‌بایست فرصت‌های یادگیری عملی و کاربردی در حین انجام وظایف را توسط خود و یا با تعیین فردی باتجربه برای استعدادهای سازمانی فراهم نمایند.</p>
I4, I5, I6, I7, I10, I11, I12, I13, I12, I13, I15	بازدید از بانک‌های معتبر بین‌المللی	بنچمارک، بازدید علمی، تورهای بازدید سازمان‌های بین‌المللی	بنچمارک از سایر سازمان‌ها، برنامه‌ریزی نسبت به برگزاری تورهای بازدید علمی از سازمان‌های معتبر بین‌المللی، شناسایی سازمان‌های هم‌راستا با فعالیت‌های خود و بازدید از آنها	<p>- برنامه‌های بازدید و بنچمارک از سایر سازمان‌های برای کارکنان علاقه‌مند به‌عنوان اقدام توسعه‌ای مؤثر قلمداد می‌گردد.</p> <p>- سازمان می‌بایست با برنامه‌ریزی نسبت به</p>

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۲. تحلیل داده‌های کیفی روش‌های سازمانی موثر در توسعه استعدادها

کد مصاحبه	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه متن مصاحبه‌ها
				برگزاری تورهای بازدید علمی از سازمان‌های معتبر بین‌المللی برای کارکنان توانمند و مستعد خود فراهم آورد. - شناسایی سازمان‌های هم‌راستا با فعالیت‌های خود و بازدید از آنها، تأثیر بسزایی در توسعه نگرش و عملکرد کارکنان می‌گذارد.
I1, I4, I5, I6, I8, I9, I10, I12, I13, I14	آموزش‌های تخصصی خارج از کشور	آموزش اثربخش در سطح کلاس جهانی، دوره‌های آموزش تخصصی بین‌المللی	ضرورت آموزش روزآمد و در سطح استانداردهای بین‌المللی، ارائه آموزش‌های اثربخش در سطح کلاس جهانی جهت توسعه، فراهم نمودن دوره‌های آموزش تخصصی بین‌المللی	- در شرایط رقابتی ویژه امروز، ضرورت آموزش روزآمد و در سطح استانداردهای بین‌المللی به‌صورت یک امر طبیعی درآمده است. - پیشرفت سازمان وابسته به بهبود سطح شایستگی‌های کارکنان بوده و ارائه آموزش‌های اثربخش در سطح کلاس جهانی به‌طور حتم منجر به پیشرفت و توسعه ایشان می‌شود. - فراهم نمودن دوره‌های آموزش تخصصی بین‌المللی (هرچند با سرمایه‌گذاری زیاد) یکی از اقدامات

جدول ۲. تحلیل داده‌های کیفی روش‌های سازمانی مؤثر در توسعه استعدادها

کد مصاحبه	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه متن مصاحبه‌ها
				توسعه‌ای مؤثر در ارتقا افراد مستعد می‌باشد.
I2, I4, I5, I6, I8, I10, I11, I12, I13, I14	مدیریت عملکرد	اجرای فرایند مدیریت عملکرد کارکنان، فرهنگ ارزیابی عملکرد، سنجش عملکرد در جهت شناخت نقاط ضعف و قوت	استفاده مدیران از ابزار مؤثر مدیریت عملکرد نسبت به راهبری و توسعه کارکنان، پرداخت کارانه و پاداش‌ها بر اساس عملکرد بدھیم. اگر بتوانیم به این فرهنگ برسیم، اجرای فرایند مدیریت عملکرد در سازمان، زمینه‌ساز افزایش انگیزش کارکنان و نیز تلاش در جهت توسعه دانش و مهارت‌های ایشان خواهد شد. - مدیریت عملکرد اگر به طور مناسب و جدی اجرایی شود، باعث می‌شود تا	

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۲. تحلیل داده‌های کیفی روش‌های سازمانی موثر در توسعه استعدادها

کد مصاحبه	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه متن مصاحبه‌ها
				کارکنان از نقاط ضعف و قوت خود آگاه شده و راهکارهای توسعه‌ای لازم به آنها ارائه گردد. - در سیستم ارزیابی، کارکنانی که به اهداف مورد انتظار دست یافته‌اند، می‌توانند فراتر از سطح معمول عمل کنند و ارزش سازمانی بیشتری برای خود کسب نمایند.
I2, I3, I5, I6, I7, I9, I11, I12, I14	تسهیم دانش بین افراد	اشتراک دانش، تسهیم دانش تولیدی سازمان،	پژوهش کارکنان پیرامون فناوری‌ها و روندهای جدید در حرفه خود، مدیریت دانش سازمانی تولید شده، بهره‌برداری از ظرفیت فکری افراد مستعد در فرایندهای مختلف سازمانی، تسهیم دانش نهفته در ذهن افراد	- از کارکنان بخواهید که پیرامون فناوری‌ها و روندهای جدید در حرفه خود پژوهش کنند و نتایج پژوهش خود را برای سایر کارکنان ارائه کنند. - در جریان فعالیت سازمان به طور حتم دانش سازمانی تولید می‌شود که باید مدیریت شده و در اختیار تمام کارکنان قرار گیرد. - می‌بایست از ظرفیت فکری افراد مستعد در فرایندهای مختلف سازمانی بهره برد. - اگر دانش نهفته در ذهن

جدول ۲. تحلیل داده‌های کیفی روش‌های سازمانی موثر در توسعه استعدادها

کد مصاحبه	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه متن مصاحبه‌ها
				افراد به طور مؤثری با دیگران تسهیم نشود به تدریج در ذهن کم‌رنگ شده و کارایی خود را از دست می‌دهد
I2, I3, I5, I6, I7, 9, I11, I12, I14	گردش شغلی	برنامه‌ریزی گردش شغلی، انجام وظایف اصلی شغلی دیگر، به‌کارگیری استعدادها در بخش‌های مختلف	استفاده از مهارت‌ها و شایستگی‌های محوری کارکنان برای انجام وظایف اصلی شغلی دیگر، طراحی مشاغل باهدف چندمهارته نمودن استعدادها، به‌کارگیری موقت استعدادها برای انجام بخشی یا همه وظایف شغلی دیگر	<p>- از کارکنان شغلی خاص بخواهید که از مهارت‌ها و شایستگی‌های محوری خود برای انجام وظایف اصلی شغلی دیگر استفاده کنند.</p> <p>- به‌منظور چندمهارته نمودن استعدادها، در سازمان کارها را طوری طراحی کنید که کارکنان را در معرض بخش‌های مختلف سازمان قرار دهد.</p> <p>- کارکنان مستعد را به طور موقت، برای انجام بخشی یا همه وظایف شغلی به‌غیراز آنچه که اکنون دارند، به کار بگمارید.</p>
I1, I3, I4, I5, I8, I9, I11, I12	کارگاه‌های تخصصی	آموزش کاربردی، کارگاه‌های آموزشی تخصصی	توسعه زمانی رخ می‌دهد که فرد آموزش‌گیرنده بتواند آنچه آموخته را در راستای اهداف سازمان به کار ببرد، یادگیری از طریق تجربه، نقش مؤثر برگزاری کارگاه‌های آموزشی	<p>- مدیران باید آگاه باشند که آموزش ممکن است باعث توسعه کارکنان نشود؛ زیرا معمولاً به‌صورت شرکت در کلاس‌ها است. درحالی‌که منظور از توسعه این است</p>

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۲. تحلیل داده‌های کیفی روش‌های سازمانی موثر در توسعه استعدادها

کد مصاحبه	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه متن مصاحبه‌ها
			در یادگیری و توسعه استعدادها	<p>که کارکنان بتوانند آنچه آموخته‌اند را در راستای اهداف سازمان به کار ببرند. آموزش کاربردی کارگاهی مؤثر است.</p> <p>- توسعه کارکنان فرایندی است که طی آن تجربه کردن باعث یادگیری می‌گردد. همچنین نگرش‌های کارکنان نیز بهتر می‌شود.</p> <p>- برگزاری کارگاه‌های آموزشی نقش مؤثری در یادگیری و توسعه استعدادها دارا هستند.</p>
12, 13, 15, 16, 17, 19, 113, 114	مربیگری	<p>ایفای نقش مربیگری توسط مدیران، ارائه بازخوردهای عملکردی، تجهیز افراد مستعد با دانش روز</p>	<p>مأمور نمودن برخی کارکنان جهت آموزش برخی دیگر و ایفای نقش مربیگری در سازمان، ارائه بازخورد عملکردی توسط مدیران به کارکنان مستعد تحت نظارت خود، نقش مربیگری مدیران جهت هدایت کارکنان، تجهیز افراد مستعد با ابزار، دانش و فرصت‌های بهبود و توسعه از طریق اقدامات مؤثر و مستمر</p>	<p>- به‌طور کلی در سازمان‌ها می‌بایست برخی از کارکنان را مأمور کنید تا برخی دیگر را آموزش دهند و نقش مربیگری برای او داشته باشند.</p> <p>- مدیران می‌بایست به‌طور ویژه به کارکنان مستعد تحت نظارت خود بازخورد عملکردی داده و آن‌ها را حداقل هفته‌ای یک‌بار با فعالیت‌های مربیگری، هدایت کنند.</p>

جدول ۲. تحلیل داده‌های کیفی روش‌های سازمانی موثر در توسعه استعدادها

کد مصاحبه	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه متن مصاحبه‌ها
				<p>- لازم است تا مدیران مافوق نسبت به تجهیز افراد مستعد با امکانات، دانش و فرصت‌هایی که برای بهبود خود نیاز دارند، اقدامات مؤثر و مستمر بکار گیرند.</p> <p>- مدیران در نقش مربیان می‌توانند با اشاره به ارزش کار کارمندانشان، ظرفیت کارمندان را به آن‌ها نشان دهند و به آن‌ها کمک کنند تا اعتماد به نفسشان افزایش یابد. این رویکرد کارمندان را مؤثرتر می‌کند؛ زیرا باعث حس غرور در آن‌ها می‌شود.</p>
11, 13, 14, 16, 18, 19, 110	جلسات درون/ برون سازمانی	حضور در جلسات کلیدی، شرایط مشارکت در جلسات درونی و بیرونی	<p>ایفای نقش افراد مستعد در جلسات کلیدی و اتاق فکر سازمان، تأثیر بسزای حضور کارکنان مستعد در جلسات درون و برون‌سازمانی در توسعه فردی، تأثیر مشارکت استعدادهای سازمانی در جلسات مهم در ایجاد یک محیط کاری عالی و توسعه افراد</p>	<p>- افراد مستعد باید در جلسات کلیدی و اتاق فکر سازمان نقش داشته باشند.</p> <p>- فراهم آوردن شرایط حضور کارکنان مستعد در جلسات درون و برون‌سازمانی، تأثیر بسزایی در رشد توسعه فردی ایشان دارد.</p> <p>- مشارکت استعدادها در جلسات مهم در ایجاد یک محیط کاری عالی</p>

## پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۲. تحلیل داده‌های کیفی روش‌های سازمانی موثر در توسعه استعدادها

کد مصاحبه	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه متن مصاحبه‌ها
				برای کارکردن و توسعه افراد مستعد مؤثر است.

در ادامه فراوانی روش‌های سازمانی مؤثر در توسعه استعدادها در صنعت بانکداری مستخرج از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان در قالب جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۳. فراوانی روش‌های سازمانی موثر در توسعه استعدادها

ردیف	روش‌های شناسایی شده	تعداد افراد اشاره‌کننده به روش	درصد فراوانی
۱	منتورینگ	۱۳	٪ ۸۶
۲	یادگیری عملی حین کار	۱۲	٪ ۸۰
۳	بازدید از بانک‌های معتبر بین‌المللی	۱۱	٪ ۷۳
۴	آموزش‌های تخصصی خارج از کشور	۱۰	٪ ۶۶
۵	مدیریت عملکرد	۱۰	٪ ۶۶
۶	تسهیم دانش بین افراد	۹	٪ ۶۰
۷	گردش شغلی	۹	٪ ۶۰
۸	کارگاه‌های تخصصی	۸	٪ ۵۳
۹	مربیگری	۸	٪ ۵۳
۱۰	جلسات درون/ برون سازمانی	۷	٪ ۴۶

باتوجه به یافته‌های جدول ۵ می‌توان اظهار داشت روش منتورینگ با فراوانی ۱۳ و جلسات درون/ برون سازمانی با فراوانی ۷ به ترتیب بیشترین و کمترین تعداد را بعنوان روش‌های سازمانی شناسایی شده که در توسعه استعدادها موثر بوده، دارند. همچنین نتایج کدگذاری در خصوص دسته‌بندی اطلاعات مربوط به روش‌های فردی مؤثر در توسعه استعدادها به شرح جدول زیر ارائه می‌گردد:



جدول ۴. تحلیل داده‌های کیفی روش‌های فردی مؤثر در توسعه استعدادها

کد مصاحبه	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه گزاره مستخرج از مصاحبه‌ها
I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I9, I10, I11, I12, I13, I14, I15	برنامه-ریزی پیشرفت حرفه‌ای	مسیر پیشرفت حرفه‌ای، برنامه‌ریزی توانمندسازی فردی در کار، مسیر پیشرفت شغلی	لزوم دارا بودن برنامه‌ریزی مدون افراد مستعد در راستای توسعه توانمندی‌های خود در مسیر پیشرفت حرفه‌ای، ایجاد تصویر و چشم‌اندازی مطلوب در خصوص مسیر شغلی، مشخص بودن مسیر پیشرفت شغلی	- افراد مستعد باید در راستای توسعه توانمندی‌های خود در مسیر پیشرفت حرفه‌ای برنامه-ریزی مدون داشته باشند. - کارکنان توانمند می‌بایست از ابتدا با ایجاد تصویر و چشم‌اندازی مطلوب در خصوص مسیر شغلی خود (job career) تلاش نموده تا در مسیر صحیح حرکت نمایند. - مشخص بودن مسیر پیشرفت شغلی آنها از زمینه‌ها و بسترهای لازم برای توسعه استعدادها است.
I2, I3, I4, I5, I6, I7, I9, I11, I12, I13, I15	آموزش‌های تخصصی	توجه آموزش تخصصی، نقش آموزش در توسعه افراد، دوره‌های آموزشی تخصصی متناسب با شغل	آموزش تخصصی کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزش تخصصی متناسب با حرفه و شغل به‌عنوان یکی از راه‌های ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان مستعد	- پدیده‌ی است هر سازمانی برای تأمین هدف‌های خود به نیروی کارآمد و فعال نیاز دارد که این مهم جز با آموزش تخصصی کارکنان حاصل نمی‌شود. - یکی از راه‌های ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان مستعد، برگزاری دوره‌های آموزش تخصصی متناسب با حرفه و شغل آنهاست. - امروزه آموزش‌های تخصصی تنها راه بالفعل کردن توانمندی‌های است.

جدول ۴. تحلیل داده‌های کیفی روش‌های فردی موثر در توسعه استعدادها

کد مصاحبه	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه گزاره مستخرج از مصاحبه‌ها
				- مدیران سازمان‌ها باید بدانند نخستین گام در توسعه کارکنان، آموزش است
I1, I2, I3, I5, I6, I7, I8, I10, I12, I13, I14	توسعه فردی	طراحی و اجرای برنامه توسعه فردی، نقش مدیران مافوق در اجرای برنامه توسعه، شناسایی و تقویت مهارت‌های فردی	لزوم طراحی و اجرای برنامه توسعه فردی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اقدامات توسعه‌ای از سوی کارکنان مستعد، نقش بی‌بدیل مدیران مافوق در توسعه افراد مستعد تحت نظارت خود با همراهی در اجرای برنامه توسعه فردی، شناسایی و تقویت مهارت‌های فعلی و کسب مهارت‌های جدید	- طراحی و اجرای برنامه توسعه فردی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اقدامات توسعه‌ای از سوی کارکنان مستعد می‌بایست بکار گرفته شود. - مدیران مافوق نقشی بی‌بدیل در توسعه افراد مستعد تحت نظارت خود با همراهی در اجرای برنامه توسعه فردی دارا می‌باشند. - نگاه کارکنان مستعد اول باید به سمت مهارت‌ها و توانایی‌هایی باشد که در حال حاضر دارند تا پس از شناسایی و تقویت این مهارت‌ها سراغ مهارت‌هایی بروند که هنوز کسب نکرده ولی به آنها نیاز دارند. - بسیاری از آدم‌ها با تلاش برای کارکردن روی مهارت‌های توسعه فردی خود توانسته‌اند به دستاوردهای خیره‌کننده و جذابی در زندگی برسند.

جدول ۴. تحلیل داده‌های کیفی روش‌های فردی مؤثر در توسعه استعدادها

کد مصاحبه	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه گزاره مستخرج از مصاحبه‌ها
I2, I3, I5, I7, I8, I10, I13	مشارکت در فعالیت‌های تیمی / گروهی	تلاش مستمر جهت مشارکت در امور، حمایت از نظرات و ایده‌های استعدادها	لزوم مشارکت افراد مستعد در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی، تسهیل شرایط و حمایت از نظرات و ایده‌های افراد	<p>- افراد مستعد افرادی مشارکت‌جو و فعال هستند؛ بنابراین، در بحث مدیریت این افراد لازم است که آنها در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت نموده و در قبال ایشان مدیریت مبتنی بر هدف صورت پذیرد.</p> <p>- کارکنان مستعد باید تلاش نموده تا در مواقع تغییرات سازمانی، فعالیت‌های تیمی/گروهی، برنامه‌های و اقدامات جدید و... مشارکت مناسب از خود ارائه دهند.</p> <p>- ارتباط بین افراد مستعد و مدیریت سازمان می‌بایست برقرار بوده و ضمن تسهیل مشارکت افراد مستعد در فرایندها، حمایت از نظرات و ایده‌های این دسته از کارکنان صورت پذیرد.</p>

در ادامه فراوانی روش‌های فردی مؤثر در توسعه استعدادها در صنعت بانکداری مستخرج از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان در قالب جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۵. فراوانی روش‌های فردی موثر بر توسعه استعدادها

ردیف	روش‌های شناسایی شده	تعداد افراد اشاره‌کننده به روش	درصد فراوانی
۱	برنامه‌ریزی پیشرفت حرفه‌ای	۱۴	٪ ۹۳
۲	آموزش‌های کلاس تخصصی	۱۱	٪ ۷۳
۳	توسعه فردی	۱۱	٪ ۷۳
۴	مشارکت در فعالیت‌های تیمی / گروهی	۷	٪ ۴۶

باتوجه به یافته‌های جدول ۳ می‌توان اظهار داشت روش برنامه‌ریزی پیشرفت حرفه‌ای با فراوانی ۱۴ و مشارکت در فعالیت‌های تیمی / گروهی با فراوانی ۷ به ترتیب با بیشترین و کمترین تعداد از روش‌های فردی موثر در توسعه استعدادها هستند.

## بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مقصود از انجام تحقیق کنونی، ایجاد آگاهی در خصوص روش‌های مؤثر بر توسعه استعدادها در صنعت بانکداری بوده و بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه‌های به‌عمل‌آمده با خبرگان ۱۴ مولفه به‌عنوان روش‌های مهم و مؤثر بر توسعه استعدادها در صنعت بانکداری انتخاب و به دو دسته سازمانی و فردی طبقه‌بندی شده‌اند. در این راستا و در پاسخ به سوالات پژوهش، ۱۰ روش در قالب روش‌های سازمانی و ۴ روش در قالب روش‌های فردی تأثیرگذار شناسایی گردید که به شرح ذیل می‌باشد:

### ۱. روش‌های سازمانی مؤثر بر توسعه استعدادها در صنعت بانکداری کدام‌اند؟

مطابق با یافته‌های پژوهش، ۱۰ روش شامل منتورینگ، یادگیری عملی حین کار، بازدید از بانک‌های معتبر بین‌المللی، آموزش‌های تخصصی خارج از کشور، مدیریت عملکرد، تسهیم دانش بین افراد، گردش شغلی، کارگاه‌های تخصصی، مربیگری و جلسات درون / برون سازمانی؛ بعنوان روش‌های سازمانی مؤثر بر توسعه استعدادها در صنعت بانکداری شناسایی گردید.

## ۲. روش‌های فردی مؤثر بر توسعه استعدادها در صنعت بانکداری کدام‌اند؟

مطابق با یافته‌های پژوهش، ۴ روش شامل برنامه‌ریزی پیشرفت حرفه‌ای، آموزش‌های کلاس تخصصی، توسعه فردی و مشارکت در فعالیت‌های تیمی / گروهی بعنوان روش‌های فردی مؤثر بر توسعه استعدادها در صنعت بانکداری شناسایی گردید.

شایان‌ذکر است روش‌های توسعه‌ای تبیین شده در پژوهش حاضر، قابلیت استفاده جهت کلیه کارکنان را داشته لیکن تمرکز اصلی در تبیین مسئله پژوهش و نیز سؤالات مصاحبه در خصوص افراد مستعد بوده؛ چنان‌که برخی مکانیزم‌های استخراج شده در میان روش‌های فردی نیازمند توانمندی، پتانسیل و علاقه فردی بوده و نیز برخی مکانیزم‌های سازمانی، با لحاظ محدودیت‌های زمانی و منابع، صرفاً توجه به کارگیری در خصوص استعدادهای شناسایی شده در سطح سازمان را داراست.

جدول کلی تحلیل داده‌های کیفی روش‌های (سازمانی و فردی) مؤثر بر توسعه استعدادها به شرح ذیل آورده شده است:

جدول ۶. تحلیل داده‌های کیفی روش‌های (سازمانی و فردی) مؤثر در توسعه استعدادها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای شناسایی شده
منتورینگ	اهداف چالشی، هدایت و راهنمایی، منتور و الگو	تعیین اهداف چالشی برای کارکنان، هدایت و راهنمایی باهدف یادگیری، مدیر در نقش منتور با ایفای نقش الگوی حرفه‌ای، حرکت در سایه با تجربه‌ها
یادگیری عملی حین کار	بازخورد حین کار، یادگیری در حین انجام وظایف، فرصت‌های یادگیری عملی	تأثیر مهم ارائه بازخورد حین کار از سوی مدیران در توسعه کارکنان، دارابودن فرایند یادگیری خود در حین کار، فراهم گردیدن فرصت‌های یادگیری عملی و کاربردی در حین انجام وظایف
بازدید از بانک‌های معتبر بین‌المللی	بنچمارک، بازدید علمی، تورهای بازدید سازمان‌های بین‌المللی	بنچمارک از سایر سازمان‌ها، برنامه‌ریزی نسبت به برگزاری تورهای بازدید علمی از سازمان‌های معتبر بین‌المللی، شناسایی سازمان‌های هم‌راستا با فعالیت‌های خود و بازدید از آنها

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۶. تحلیل داده‌های کیفی روش‌های (سازمانی و فردی) مؤثر در توسعه استعدادها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای شناسایی شده
آموزش‌های تخصصی خارج از کشور	آموزش اثربخش در سطح کلاس جهانی، دوره‌های آموزش تخصصی بین‌المللی	ضرورت آموزش روزآمد و در سطح استانداردهای بین‌المللی، ارائه آموزش‌های اثربخش در سطح کلاس جهانی جهت توسعه، فراهم نمودن دوره‌های آموزش تخصصی بین‌المللی
مدیریت عملکرد	اجرای فرایند مدیریت عملکرد کارکنان، فرهنگ ارزیابی عملکرد، سنجش عملکرد در جهت شناخت نقاط ضعف و قوت	استفاده مدیران از ابزار مؤثر مدیریت عملکرد نسبت به راهبری و توسعه کارکنان، پرداخت کارانه و پاداش‌ها بر اساس عملکرد، اجرای اثربخش مدیریت عملکرد در راستای آگاهی کارکنان از نقاط ضعف و قوت خود، نهادینه‌سازی فرهنگ ارزیابی عملکرد در سطح سازمان
تسهیم دانش بین افراد	اشتراک دانش، تسهیم دانش تولیدی سازمان	پژوهش کارکنان پیرامون فناوری‌ها و روندهای جدید در حرفه خود، مدیریت دانش سازمانی تولید شده، بهره‌برداری از ظرفیت فکری افراد مستعد در فرایندهای مختلف سازمانی، تسهیم دانش نهفته در ذهن افراد
گردش شغلی	برنامه‌ریزی گردش شغلی، انجام وظایف اصلی شغلی دیگر، به‌کارگیری استعدادها در بخش‌های مختلف	استفاده از مهارت‌ها و شایستگی‌های محوری کارکنان برای انجام وظایف اصلی شغلی دیگر، طراحی مشاغل باهدف چندمهارته نمودن استعدادها، به‌کارگیری موقت استعدادها برای انجام بخشی یا همه وظایف شغلی دیگر
کارگاه‌های تخصصی	آموزش کاربردی، کارگاه‌های آموزشی تخصصی	توسعه زمانی رخ می‌دهد که فرد آموزش‌گیرنده بتواند آنچه آموخته را در راستای اهداف سازمان به کار ببرد، یادگیری از طریق تجربه، نقش مؤثر برگزاری کارگاه‌های آموزشی در یادگیری و توسعه استعدادها
مربیگری	ایفای نقش مربیگری توسط مدیران، ارائه بازخوردهای عملکردی، تجهیز افراد مستعد با دانش روز	مأمور نمودن برخی کارکنان جهت آموزش برخی دیگر و ایفای نقش مربیگری در سازمان، ارائه بازخورد عملکردی توسط مدیران به کارکنان مستعد تحت نظارت خود، نقش مربیگری مدیران جهت هدایت کارکنان، تجهیز افراد مستعد با ابزار، دانش و فرصت‌های بهبود و توسعه از طریق اقدامات مؤثر و مستمر

جدول ۶. تحلیل داده‌های کیفی روش‌های (سازمانی و فردی) موثر در توسعه استعدادها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدهای شناسایی شده
جلسات درون/ برون سازمانی	حضور در جلسات کلیدی، شرایط مشارکت در جلسات درونی و بیرونی	ایفای نقش افراد مستعد در جلسات کلیدی و اتاق فکر سازمان، تأثیر بسزای حضور کارکنان مستعد در جلسات درون و برون سازمانی در توسعه فردی، تأثیر مشارکت استعدادها در جلسات مهم در ایجاد یک محیط کاری عالی و توسعه افراد
برنامه‌ریزی پیشرفت حرفه‌ای	مسیر پیشرفت حرفه‌ای، برنامه‌ریزی جهت توانمندسازی، مسیر پیشرفت شغلی	لزوم دارابودن برنامه‌ریزی مدون افراد مستعد در راستای توسعه توانمندی‌های خود در مسیر پیشرفت حرفه‌ای، الزام مدیران در واحدهای مختلف صف و ستاد بانک نسبت به پایش و برنامه‌ریزی جهت توانمندسازی کارکنان تحت نظارت خود، ایجاد تصویر و چشم‌اندازی مطلوب در خصوص مسیر شغلی، مشخص‌بودن مسیر پیشرفت شغلی
آموزش‌های تخصصی	توجه آموزش تخصصی، نقش آموزش در توسعه افراد، دوره-های آموزشی تخصصی متناسب با شغل	آموزش تخصصی کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزش تخصصی متناسب با حرفه و شغل به‌عنوان یکی از راه‌های ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان مستعد
توسعه فردی	طراحی و اجرای برنامه توسعه فردی، نقش مدیران مافوق در اجرای برنامه توسعه، شناسایی و تقویت مهارت‌های فردی	لزوم طراحی و اجرای برنامه توسعه فردی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اقدامات توسعه‌ای از سوی کارکنان مستعد، نقش بی‌بدیل مدیران مافوق در توسعه افراد مستعد تحت نظارت خود با همراهی در اجرای برنامه توسعه فردی، شناسایی و تقویت مهارت‌های فعلی و کسب مهارت‌های جدید
مشارکت در فعالیت‌های تیمی/ گروهی	تسهیل مشارکت افراد مستعد در فرایند تصمیم‌گیری‌های مختلف سازمانی، مشارکت در امور، حمایت از نظرات و ایده‌های استعدادها	تسهیل مشارکت افراد مستعد در فرایند تصمیم‌گیری‌های مختلف سازمانی باهدف ایجاد شرایط مشارکت، توانمندسازی و توسعه؛ لزوم مشارکت افراد مستعد در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی، حمایت از نظرات و ایده‌های افراد

در ادامه به تشریح هر یک از روش‌های شناسایی شده پرداخته و با نتایج پژوهش‌های مشابه مقایسه می‌گردد:

## روش‌های سازمانی

روش‌های سازمانی شامل منتورینگ، یادگیری حین کار، بازدید از بانک‌های معتبر، آموزش-های تخصصی خارج از کشور، مدیریت عملکرد، تسهیم دانش بین افراد، گردش شغلی، کارگاه‌های تخصصی، مربیگری، جلسات درون و برون‌سازمانی است که با نتایج تحقیقات متعددی نظیر محفوظی و همکاران (۱۳۹۸)، بیگی و قلی‌پور (۱۳۹۵)، ایلی و رحمتی (۱۳۹۴)، گاراوان (۲۰۱۲)، آندرسن (۲۰۱۳) همراستا می‌باشد.

## منتورینگ

اصطلاح منتورینگ اولین بار توسط موند و همکاران (۲۰۲۰) استفاده شد. منتور کسی است که تجربه بیشتری دارد و در خلال انتقال دانش و مهارت‌های خود به فرد کم تجربه تر موجب توسعه او می‌شود. منتورینگ ابزاری بسیار مهم در راستای تهیه فرصت توسعه مهارت‌ها و دانش، ارائه راهنمایی برای افراد کم تجربه و در نهایت مدیریت استعدادها است و همواره بعنوان یکی از اقدامات کاربردی و موثر در توسعه افراد در سازمان‌ها تلقی و استفاده می‌گردد. در این راستا، ایجاد مکانیزمی مسنجم همراه با رویه تبیینی جهت پیاده‌سازی آن در کلیه سطوح سازمانی، کمک موثری در استفاده از منتورینگ می‌نماید.

## یادگیری عملی حین کار

توسعه منابع انسانی فرایندی نظام‌مند است که به دنبال بهبود قابلیت‌های فرد از طریق آموزش و توسعه در راستای ارتقای سطح عملکرد است (رفعتی آلاشتی و سید نقوی، ۱۴۰۱: ۱۲). آموزش حین کار به معنای انتقال دانش و مهارت‌های مورد نیاز یک شغل از طریق انجام وظایف در نظر گرفته شده برای آن شغل به همراه یک آموزنده می‌باشد. هدف از انجام این آموزش یادگیری موثر شایستگی‌هایی است که دقیقاً مرتبط با وظایف در نظر گرفته شده هستند. این آموزش‌ها یکی از مهمترین روش‌های آموزش و توسعه استعداد تعریف می‌گردد، آموزش‌های جدای از کار نیز نوعی از آموزش برای به دست آوردن دانش و مهارت‌هایی است که به صورت جداگانه از آنچه



در هنگام انجام کار آموخته می‌شود استفاده می‌شود (علیپور و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹:۳). الگو بودن مدیران و سرپرستان سازمان در اشتراک دانش و ارائه آموزش‌های کاربردی حین کار در سازمان و نیز تاکید بر استمرار آن از سوی افراد با تجربه‌تر به سایر کارکنان، عملیاتی‌سازی موضوع فوق را تسهیل نموده و ابزاری اثربخش در یادگیری کاربردی کارکنان خواهد بود. از اینرو، روش فوق بعنوان یکی از اقدامات موثر در توسعه استعدادها تعیین گردیده است. نتیجه مذکور در انطباق با یافته‌های پژوهش‌های این نتایج با یافته‌های بدست آمده در مطالعات گالاوز (۲۰۱۱) و لی (۲۰۱۰) همخوانی دارد که عنوان داشته مهمترین نقش در کشف و پرورش استعدادها موجود سازمان را مدیران سازمان ایفا می‌کنند.

### بازدید از بانک‌های معتبر بین‌المللی

بازدیدهای میدانی به طور خاص از سازمان‌های مرتبط با صنعت، تأثیر بسزایی در توسعه نگرش افراد داشته و کمک می‌کند تا عمق بینش کارکنان افزایش قابل توجهی یابد. در این خصوص، موضوع فوق همواره به عنوان یکی از روش‌های مؤثر در توسعه کارکنان عنوان گردیده و در پژوهش حاضر نیز به عنوان سومین روش مهم به شمار رفته است.

### آموزش‌های تخصصی خارج از کشور

آموزش همواره به عنوان یکی از رایج‌ترین روش‌های توسعه کارکنان مورد استفاده بوده و سازمان‌ها آن را ابزاری اثربخش و با سهولت بیشتر بکار برده‌اند. در سال‌های اخیر، تغییر متدهای آموزشی و به کارگیری شیوه‌های نوین نظیر آموزش‌های آنلاین، کارگاهی، گیمیفیکیشن و... باعث تحول مثبتی در ارائه آموزش‌های سازمانی گردیده است. در این میان، آموزش‌های تخصصی به ویژه در کنفرانس‌ها، سمینارها، کارگاه‌های آموزشی و... در سایر کشورها که با حضور اساتید برجسته بین‌المللی برگزار می‌گردد، قطع به یقین تأثیر قابل توجهی در ارتقا دانش و آگاهی کارکنان و آشنایی ایشان از مسائل روز مرتبط با حیطه کاری خواهد داشت. چنان‌که، در کنفرانس‌های داخلی نیز عمدتاً از اساتید بین‌المللی دعوت به عمل آورده تا نسبت به ارائه مطالب روزآمد و نوین در حوزه‌های مرتبط اقدام نمایند. در این راستا، روش آموزش‌های تخصصی خارج از کشور در پژوهش حاضر، به عنوان یکی از روش‌های مهم و تأثیرگذار در توسعه

1. Alipour et al.

استعدادهای سازمانی شناخته شده است. این نتیجه با یافته‌های ماتیس و جکسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) و بلو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) که بر نقش و اهمیت آموزش در توسعه استعدادها تاکید داشته، همخوانی دارد.

### مدیریت عملکرد

فرایند مدیریت عملکرد به‌عنوان یکی از مهم‌ترین فرایندهای سازمانی نقش مؤثری در ارزیابی، بازخورد و توسعه کارکنان داراست که در صورت پیاده‌سازی اصولی و اثربخش با قابلیت ارزیابی شایستگی‌ها در کنار عملکرد و نیز شاخص‌های عمومی نظیر فرهنگ، ارزش‌ها و اخلاق، ابزاری کارا در تحقق اهداف توسعه‌ای کارکنان و به‌ویژه استعدادهای شناسایی شده خواهد بود. این نتیجه در انطباق با پژوهش ون دن برینک<sup>۳</sup> و دیگران<sup>۳</sup> بوده که بیان می‌دارند همان‌طور که آموزش در توسعه استعداد نقش دارد، ارزیابی و ارائه بازخورد نیز در توسعه استعداد اهمیت بسزایی دارد. سازمان‌ها نیاز به سنجش دائمی دانش و مهارت استعدادهای خود دارند تا تمامی جنبه‌های قابل سرمایه‌گذاری آنها شناخته و از همه توانایی‌هایشان استفاده شود. بهترین ابزار برای این امر مدیریت عملکرد است و همچنین، مدیریت عملکرد به سازمان‌ها این اجازه را می‌دهد تا سرعت پیشرفت استعدادهای سازمان را تعیین نماید و در صورت آماده‌بودن آنها برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر این اتفاق را در بهترین زمان ممکن انجام دهند

### تسهیم دانش بین افراد

رویکرد اشتراک دانش در میان کارکنان سازمان نقش مهمی در یادگیری و توسعه ایشان دارد. تأکید بر تسهیم دانش از سوی مدیران مافوق و پیش‌گام بودن ایشان در اتخاذ رویکرد فوق در مواجهه با کارکنان، الگوی مناسبی از جاری‌سازی موضوع در میان کارکنان خواهد بود. در پژوهش حاضر نیز، روش تسهیم دانش بین افراد به‌عنوان یکی از فاکتورهای مهم و تأثیرگذار در توسعه استعدادهای سازمانی شناخته شده است.

---

1. Mathis & Jackson  
2. Blau  
3. Van den Brink et al.

## گردش شغلی

با توجه به قابلیت‌ها و ظرفیت‌های استعداد‌های سازمان، این افراد بیشتر در معرض خطر احساس یکنواختی و بی‌انگیزگی قرار دارند که چالش مذکور با بهره‌گیری از گردش شغلی قابل حل شدن است، بعلاوه که استعداد‌های سازمان قابلیت یادگیری مشاغل جدید و کمک به نیازهای سازمان را با سرعت بیشتری دارا می‌باشند که این امر می‌تواند به آنها از جهت احساس با معنا بودن و داشتن نقش پررنگ در رسیدن به اهداف نهایی سازمان کمک کند (مایسون و دیگران، ۲۰۲۰). این نتایج با یافته‌های به دست آمده در مطالعات بیوکر (۲۰۱۳) و گالاوز (۲۰۱۱) انطباق دارد.

## کارگاه‌های تخصصی

برگزاری آموزش‌های تخصصی به شیوه کارگاهی اثربخشی بیشتری در یادگیری عملی کارکنان داشته و در پژوهش‌های مختلفی تغییر شکل دوره‌های آموزشی از تئوریک به کارگاهی مورد تأکید بوده است. در پژوهش حاضر نیز، روش فوق به‌عنوان یکی از روش‌های مهم و تأثیرگذار در توسعه استعداد‌های سازمانی شناخته شده است.

## مربیگری

مربیگری به عنوان یکی از متغیرهای سازمانی، کلید اصلی توسعه و بهبود استعدادها و به فعلیت رساندن استعداد‌های بالقوه است. مربی، افراد را تشویق می‌کند که به جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهایی که دارند، بر نقاط قوت خود متمرکز شوند و این در تضاد با دیدگاه سنتی است؛ دیدگاهی که به افراد توصیه می‌کند تا نقاط ضعف خود را بشناسند و آنها را برطرف کنند. در مقابل، تأکید بر نقاط قوت افراد باعث کاهش ترک اختیاری کار و افزایش بهره‌وری و رضایت مشتریان می‌شود. بنابراین با تأکید زیاد بر مربیگری نقاط قوت، می‌توانیم از راه آگاهی افراد از خود و محیطی که در آن کار می‌کنند، از توسعه و رشد آنان حمایت کنیم و این امر، سبب رشد استعدادها و توانایی‌های افراد می‌شود و فرصت‌هایی را خلق می‌کند که تأثیر آنان در سازمان به حداکثر برسد (موند و دیگران، ۲۰۲۰: ۷۵۶). در پژوهش حاضر نیز مربیگری به‌عنوان یکی از روش‌های مهم و تأثیرگذار در توسعه استعداد‌های سازمانی شناخته شده است و با یافته‌های موند و دیگران (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

## جلسات درون / برون‌سازمانی

حضور کارکنان در جلسات درونی و بیرونی تأثیرات مهمی در افزایش توانمندی‌های ایشان داشته و همواره تأکید بر فراهم نمودن شرایط حضور استعدادهای سازمانی در جلسات به‌منظور ارتقا شایستگی‌های مهمی نظیر اعتماد به نفس، شیوه‌های مذاکره و تبادل نظر، شنود مؤثر، راهبری جلسات و... و به‌نوعی توسعه همه‌جانبه ایشان بوده است. جلسات درون/ برون‌سازمانی به لحاظ ایجاد فضای واقعی برای کارکنان یکی از اقدامات مؤثر در توانمندسازی استعدادهای است که در پژوهش حاضر نیز به‌عنوان یکی روش‌های تأثیرگذار شناسایی شده است.

## روش‌های فردی

### برنامه‌ریزی پیشرفت حرفه‌ای

در پژوهش‌های متعددی نظیر عاشقی (۱۳۹۸)، ایلی (۱۳۹۴) و ... به شاخص‌هایی نظیر مدیریت مسیر حرفه‌ای، مدیریت فردی، طراحی مسیر شغلی و ... بعنوان روش‌های تأثیرگذار در توسعه استعدادهای اشاره شده که نشان از اهمیت وجود مسیر پیشرفت برنامه‌ریزی شده بعنوان روشی تأثیرگذار بر توسعه و توانمندی افراد و یک شایستگی مدیریتی می‌باشد.

در پژوهش حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹) عنوان گردیده که استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می‌کنند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت، افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت‌هایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می‌دهند. برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارایی زیادتری از خود نشان می‌دهند و پیشرفت آنها در آن زمینه سریع‌تر است، درحالی‌که افراد دیگر در زمینه‌های دیگری ممکن است از خود کارایی، مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری نشان دهند.

در این راستا، روش برنامه‌ریزی پیشرفت به‌ویژه در مسیر توسعه فردی و شغلی نقشی مهم در توسعه توانمندی‌ها و بروز استعدادهای افراد خواهد داشت.

## آموزش‌های کلاس تخصصی

آموزش ابزاری کارآمد و مؤثر در ارتقا آگاهی و دانش تخصصی کارکنان بوده و در سطح گسترده‌ای مورد استفاده افراد و سازمان‌ها قرار می‌گیرد. اهمیت آموزش در پژوهش‌های مختلف تبیین گردیده است. ماتیس و جکسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) رویکردهای خارج از محل کار بعنوان یکی از رویکردهای توسعه را شامل دوره‌های کلاس درس، سمینارها، آموزش بیرونی، فرصت مطالعاتی معرفی نموده و بلو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) نیز آموزش را بعنوان ابزاری مهم برای توسعه منابع انسانی مستعد و توسعه منابع انسانی مستعد را هدف استراتژیک سازمان‌های هزاره سوم برشمرده‌اند. با گسترش انواع آموزش‌های حضوری و آنلاین با سطوح کیفی مختلف، استفاده استعداد‌های سازمانی از آموزش‌های تخصصی مؤثر در دسترس بوده و به‌عنوان روشی در توسعه ایشان معرفی گردیده است. در این بین توجه به نکاتی نظیر روزآمد بودن آموزش‌ها حائز اهمیت است.

## برنامه توسعه فردی

برنامه توسعه فردی (IDP) یک برنامه توسعه است که توسط "استعداد" با همکاری منتور تهیه می‌شود و هدف از طراحی آن حصول اطمینان از توسعه سیستماتیک، کارا و اثربخش ظرفیت شایستگی‌های استعدادها برای افزایش توانایی‌های آنها است. برای تهیه یک (IDP) برای استعداد‌های سازمان باید ابتدا به هدفی که برای آن استعداد در نظر گرفته شده دقت کرد، سپس شایستگی‌های موجود و سپس، دانش‌ها و توانایی‌هایی که نیاز به تقویت برای رسیدن به هدف دارند را در نظر گرفت (آفریانتو و ایندرياتي<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). مطابق با نتایج پژوهش‌های مختلف، برنامه توسعه فردی یکی از ابزار مؤثر در طراحی و پیشبرد اقدامات توسعه‌ای کارکنان است و اجرای درست آن می‌تواند مزیت‌های متعدد فردی را به همراه داشته باشد.

## مشارکت در فعالیت‌های تیمی / گروهی

روش‌هایی نظیر فراهم نمودن فرصت رشد و شکوفایی، ایجاد ارتباطات اثربخش و... همواره به‌عنوان روش‌های مهم توسعه استعدادها شمرده شده که در نتیجه آنها مشارکت فعال استعدادها در

1. Mathis & Jackson  
2. Blau  
3. Afrianto & Indriati

امور و نیز تیم‌های کاری محقق می‌گردد. از این رو، علاقه‌مندی و تمایل استعدادها به مشارکت اثربخش فعالانه در میان تیم‌ها و گروه‌های کاری به‌عنوان روشی مؤثر در توسعه این افراد عنوان گردیده است.

در نهایت باید اظهار داشت در تفکر سنتی مدیریت منابع انسانی، توسعه فقط از طریق آموزش، امکان‌پذیر بود و اعتقاد بر این بود که توسعه زمانی اتفاق می‌افتد که فرد بتواند مدیر خوبی باشد، ولی در تفکرات نوین منابع انسانی اعتقاد بر این است که توسعه از طریق تجارب شغلی، مربیگری و... صورت می‌پذیرد (زین‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۲). نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد مهم‌ترین روش مؤثر در توسعه استعدادها در دسته روش‌های فردی، برنامه‌ریزی پیشرفت حرفه‌ای و مهم‌ترین روش سازمانی، منتورینگ شناخته شده است. در این خصوص، می‌بایست اظهار داشت که اولویت و اهمیت برنامه‌ریزی حرفه‌ای به‌عنوان روشی فردی انکارناپذیر بوده و در صدر روش‌های فردی موردنظر قرار گرفته که می‌بایست از سوی استعدادهای سازمانی موردتوجه و به‌کارگیری قرار گیرد. همچنین، روش منتورینگ با تعداد بالاترین فراوانی به‌عنوان روش سازمانی مهم در توسعه استعدادهای معرفی گردیده که همواره مورد تأکید بسیاری در میان مجموعه روش‌های توسعه‌ای قرار گرفته است.

در ادامه به‌منظور تکمیل و ارزیابی روش‌های ارائه شده، پیشنهاد می‌گردد:

- ✓ مولفه‌های این پژوهش از طریق روش کمی مورد تحقیق و بررسی قرار گیرد
- ✓ با توجه تفاوت‌های موجود در بین بانک‌های خصوصی و دولتی، موضوع این تحقیق به تفکیک در هر یک از بانک‌های پیش‌گفته انجام پذیرد.
- ✓ با توجه به اینکه حیطه بررسی تحقیق حاضر، کلیه استعدادهای شناسایی شده با هر عنوان شغلی بوده و به دلیل اهمیت مشاغل مدیریتی، موضوع این تحقیق با محوریت مشاغل مدیریتی نیز انجام پذیرد.

همچنین سایر پیشنهادها به شرح ذیل موردنظر است:

- ✓ توجه و حمایت مدیریت عالی بانک و بدنه مدیریتی از پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه و فراهم نمودن زمینه‌های پرورش استعدادها

- ✓ تدوین سیاست‌ها و رویه‌ها در جهت تسهیل اجرای برنامه‌های توسعه‌ای همسو با اهداف استراتژیک
  - ✓ تأمین منابع و اعتبارات لازم برای طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه استعدادها
  - ✓ فراهم نمودن بسترهای لازم جهت ارتباط استعدادها با آموزش‌های روزآمد و بین‌المللی
  - ✓ ترغیب و انگیزش مستمر کارکنان مستعد در راستای توسعه فردی
- پژوهش حاضر با بهره‌گیری از نظرات خبرگان و مدیران صنعت بانکداری که تجارب عملیاتی ارزنده در بانک‌های دولتی و خصوصی کشور داشته و با آشنایی کامل از فرایندهای صف و ستاد بانک همچنین ماهیت فعالیت‌های بانکی، نسبت به بررسی نیازهای توسعه‌ای کارکنان دارای پتانسیل و مستعد جهت توانمندسازی بیشتر ایشان پرداخته و پاسخگوی سؤالات مصاحبه بوده‌اند. می‌توان اظهار داشته روش‌های توسعه‌ای استخراج شده در مقاله حاضر که به تشریح هر یک از آنها و مقایسه با سایر پژوهش‌ها نیز پرداخته شده، قابلیت به کارگیری عملیاتی از سوی حوزه منابع انسانی و آموزش بانک‌ها داشته و به نحوی، دسته‌بندی و جزئیات نوینی را ارائه می‌دهد.

## فهرست منابع

- امینی، داریوش. (۱۳۸۸). بانکداری نوین. **توسعه صادرات**، سال چهاردهم، شماره ۸۰، ۲۶-۳۰.
- ابیلی، خدایار و رحمتی، سارا. (۱۳۹۴). ارزیابی فرایند استعداد پروری در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا. **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، سال دوم، شماره ۵، ۷۵-۹۶.
- بیگی، وحید و قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه محور. **فصلنامه مدیریت دولتی**، دوره ۸، شماره ۱، ۱۵-۳۲.
- حسن‌پور، اکبر؛ عبدالهی، بیژن؛ جعفری‌نیا، سعید و معماری، محبوبه. (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده بنیاد. **فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، سال بیست و هشتم، شماره ۹۳، پاییز ۹۸، ۹۸-۱۲۹.
- شاطری، کریم؛ ابیلی، خدایار؛ رضاییان، علی و قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۴). شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران. **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، سال دوم، شماره ۷، ۱-۲۶.
- رفعتی‌آلاشتی، کیمیا و سید نقوی، میرعلی. (۱۴۰۰). ارائه الگو و چارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا. **فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، سال چهاردهم، ص ۱۱-۶۲.
- زین‌آبادی، حسن؛ آراسته، حمیدرضا؛ بهرنگی، محمدرضا و قمری، آزاده. (۱۳۹۷). ارائه الگوی مفهومی توسعه استعدادهای نیروی انسانی. **فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، سال بیست و هفتم، شماره ۹۰، ۱۱-۴۳.
- حاجی کریمی، عباسعلی و حسینی، ابوالحسن. (۱۳۸۹). تاثیر روش‌های راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد. **مطالعات مدیریت راهبردی**، دوره ۱، شماره ۲، ۵۱-۷۱.
- عاشقی، حسن. (۱۳۹۸). تبیین روش‌های و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی. **فصلنامه توسعه استعداد**، سال اول، شماره ۱، ۴۸-۶۹.
- فقیهی، ابوالحسن؛ قلی‌پور، آرین؛ شاه‌حسینی، محمدعلی و سفیدگران، بهارک. (۱۳۹۷). تبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری. **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، سال پنجم، شماره ۱۹، ۱-۲۴.
- قلی‌پور، آرین؛ حبیب‌پور، الهویردی و معمارزاده تهران، غلامرضا. (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری. **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، سال پنجم، شماره ۱۹، ۱-۲۵.



- محموظی، علی؛ لفظ فروشان؛ داود و قربانی، محمود. (۱۳۹۸). طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان های دولتی). **فصلنامه مدیریت بهره‌وری**، شماره ۴۸، ۲۷۵-۲۴۹.
- مهری، ابوالقاسم؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد و محجوب، حسن. (۱۳۹۷). شناسایی روش‌های موثر بر توسعه راهبری استعدادها. **فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی**، سال هشتم، شماره ۳۳، ۶۳-۸۹.
- مهری، داریوش؛ ابوالقاسمی، محمود؛ محجوب، حسین و فرهادی، علی. (۱۳۹۸). شناسایی روش‌های موثر بر توسعه استعدادهای سازمانی: یک مطالعه کیفی. **فصلنامه توسعه استعداد**، سال اول، شماره ۱، زمستان ۱۳۹۸، ۱-۲۳.
- نوع پسند اصیل، سیدمحمد؛ ملک اخلاق، اسماعیل؛ عاشق حسینی مهروانی، مجید. بررسی رابطه ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی. **فصلنامه ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)**. سال ششم، شماره ی ۱ بهار ۱۳۹۳: صص ۳۱-۵۱.
- Alipour, Mehrdad; Salehi, Mahdi & Shahnava, Ali. (2009). A Study of on the Job Training Effectiveness: Empirical Evidence of Iran. **International Journal of Business and Management**, vol.4, No. 11, 1-6.
- Al Dalahmeh, Maha. Talent Management: A Systematic Review. **Oradea Journal of Business and Economics**, Volume V, Special Issue , June 2020, 115-123.
- Afrianto Wendi , Indriati Fibria. The Placement of Talent Management: Study on Manajemen Talenta Polri (MTP). **Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)** Volume 5, No 1, February 2022, Page: 7645-7655 e-ISSN: 2615-3076 (Online), p-ISSN: 2615-1715 (Print)
- Blau, G., Hill, T. L., Snell, C., Atwater, C., Halbert, T., & Zuckerman, M. M. (2016). Testing the relationship of gender and business major to professional development behaviors and expected employment. **Journal of Education for Business**, 91(5), 274-279.
- Berger, L. (2004). **Creating a talent management system for organization excellence: Connecting the Dots**. In Berger & Berger (Eds.) , *The Talent Management Handbook*, McGraw Hill, Cleveland, OH.
- Bucur, I. (2013). Managerial core competencies as predictors of managerial performance, on different levels of management. **Procedia-social and behavioral sciences**, 78, 365-369.
- Galaviz, P. (2011). Principals' perceptions of their own professional development (Doctoral dissertation).
- Gagne, F. (2009). Debating Giftedness: Pronat vs. Antinat. In L. V. Shavinina, **International Handbook on Giftedness** (pp. 155-204). springer.
- Garavan, Thomas N; Carbery; Ronan and Rock; Andrew. Mapping talent development: definition, scope and architecture. **European Journal of Training and Development**, Vol. 36 No. 1, 2011, pp. 5-24.
- Lee, Y. T. (2010). Exploring high-performers' required competencies. **Expert Systems with Applications**, 37(1), 434-439.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Personality Tests. **Human Resource Management**, 13th ed., South-Western Cengage Learning, USA, 227-228.
- Munde, Jyoti; Ingles, Roger; Phad, Chandrakant & Vasundekar, Vaibhav. (2020). Role of Corporate Mentoring in Talent Development. **Computing in Engineering and Technology**, Conference paper, First Online: 17 October 2019, pp 763–770 .
- Maysoon, Ali Hussein; Basma, Mahdi Hamad & Haitham, Obaid Abd Alzahrh. (2020), Reflection of Talent Management Processes in Job Rotation, **Journal of Xi'an University of Architecture & Technology**, Volume XII, Issue III, Issn No : 1006-7930.
- McDonnell, A. (2011). Still fighting the “war for talent”? Bridging the science versus practice gap. **Journal of Business and Psychology**, 26(2), 169-173.
- Theodorsson Unnar, Gudlaugsson Thorhallur, and Gudmundsdottir Svala.2022. **Talent Management in the Banking Sector: A Systematic Literature Review**. *Administrative Sciences* 12: 61.
- Van den Brink, Marieke; Fruytier, Ben & Thunnissen, Marian.(۲۰۱۲).Talent management in academia: performance systems and HRM policies. **Human Resource Management Journal**, Vol 23, No. 2, pp 180-195.

