

شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری ایران

اله‌ویدی حبیب‌پور^۱

آرین قلی‌پور^{۲*}

غلامرضا معمارزاده طهران^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۳۰)

چکیده

در این تحقیق، هدف "شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری ایران" بوده است. جامعه آماری این تحقیق خبرگان صنعت بانکداری ایران بوده و نمونه تحقیق، بصورت 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، ۱۵ مولفه موثر بر نگهداشت استعداد در صنعت بانکداری شناسایی گردید. بر اساس یافته‌ها، عوامل سازمانی شامل مدیریت مشارکتی، جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، مسیر پیشرفت حرفه‌ای مشخص و متعهد شده، احترام به ایده‌ها و افکار افراد مستعد، احساس انصاف و عدالت در محیط کار، رضایت از سرپرست مستقیم، فراهم نمودن زمینه رشد و شکوفایی افراد، داشتن همکاران توانمند/شایسته، برند سازمانی و داشتن امکانات و منابع لازم و عوامل شغلی شامل داشتن کار پویا و چالشی، تناسب شغل و شاغل، استقلال کاری و شغلی، امنیت شغلی و توازن کار و زندگی می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد مهمترین عامل موثر در نگهداشت استعدادها در دسته شغلی داشتن کار پویا و چالشی و مهمترین عامل سازمانی مدیریت مشارکتی است. مشخص است که اولویت و جذابیت برای استعدادها نه موارد مادی شغل و بلکه داشتن شغلی پویا و جذاب همراه با مشارکت آنان در مسائل مهم بانک می‌باشد.

کلمات کلیدی: آموزش و توسعه، اثربخشی آموزش، ارزشیابی آموزشی، بازطراحی، بانک خصوصی.

^۱ دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، تهران، ایران
allahverdi Habibpour@gmail.com

agholipor@ut.ac.ir

gmemar@gmail.com

^۲ استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. مسئول مکاتبات:

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

۱. مقدمه

سازمان‌ها هر سال بخش قابل توجهی از کارکنان خود را از طریق بازنشستگی پیش از موعد، فرسودگی شغلی و ترک خدمت از دست می‌دهند. این امر در عملکرد روزانه سازمان و اثربخشی نیروی کار تأثیر می‌گذارد. سازمان‌های دولتی و خصوصی به طور مداوم با این مسئله مواجه هستند. از طرف دیگر با پیشرفت فناوری و ایجاد رقابت بین سازمان‌ها، کارکنان با فرصت‌های شغلی زیادی مواجه هستند. این مسئله باعث سخت شدن کار سازمان‌ها در نگهداشت کارکنان می‌شود. بنابراین جلوگیری از ترک خدمت و نگهداشت کارکنان در دراز مدت از مسائل اصلی سازمان‌ها به شمار می‌آید (۱).

شرکت‌ها با داشتن مهارت درست در نیروی کار می‌توانند بهره‌وری خود را افزایش داده و کیفیت محصولات خود را ارتقا دهند. در محیط رقابتی کنونی، صنایع و سازمان‌ها به منظور انجام کارهای پیچیده و پویا به مهارت‌های نرم و سخت نیروی کار خود توجه می‌کنند (۲). در این خصوص، برخورداری از گنجینه‌های انسانی، بعنوان تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار معرفی شده و در عصر اقتصاد دانایی محور، این واقعیت بیش از پیش بر همگان مشخص گردیده است. بعلاوه در محیطی که تغییرات مداوم و لزوم نوآوری‌های مستمر، اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و افرادی توانمند، ماهر و دانش‌محور را در اختیار داشته باشند (۳). تمرکز بر منابع انسانی در مدیریت استعدادها، تلاشی جهانی-محلی برای اطمینان از این موضوع بوده که تصمیمات راهبردی و فعالیتهای عملیاتی منابع انسانی جهت کسب مزیت رقابتی از طریق افراد ترکیب شده‌اند (۴).

در عصر کسب و کار پویا و رقابتی، تقاضا برای کارکنان با استعداد بسیار بالاست؛ اما سازمان‌ها با چالش‌هایی در مدیریت استعداد مواجه هستند. یک چالش مهم برای سازمان‌ها این است که چگونه کارکنان با استعداد و با ارزش را حفظ کنند (۵). از دست دادن استعدادها، سازمان را با هزینه‌های فراوانی روبه‌رو می‌کند. این مساله برای شرکت‌هایی که کسب کارشان بر محور سرمایه‌های انسانی است، به شکل جدی‌تری مطرح است؛ زیرا این شرکت‌ها، در توسعه مهارت‌ها، شایستگی‌ها و دانش کارکنانشان سرمایه‌گذاری بیشتری انجام می‌دهند (۶).

در بانک‌ها و مؤسسات مالی اغلب خدمات توسط نیروی انسانی ارائه می‌شود و ارائه خدمات گسترده و نوین بانکی در سطح استانداردهای جهانی، مستلزم داشتن کارکنان مستعد، متخصص، ماهر و آموزش دیده است. در بعد فنی، کارکنان باید توانایی استفاده از تکنولوژی جدید را داشته و در شغل خود حرفه‌ای باشند، در بعد انسانی نیز، کارکنان باید بتوانند به بهترین نحو با مشتریان در تعامل و ارتباط باشند و در بعد ادراکی نیز نیروی انسانی شاغل باید به شناسایی، تجزیه و تحلیل و حل مشکلات مشتریان بپردازد (۷).

با وجود این که بسیاری از محققان، نگهداشت کارکنان را مسئله کلیدی برای سازمان ها ذکر می کنند، در ایران، موضوع استعداد و مدیریت استعداد و نگهداشت استعدادها برای بسیاری از مدیران تازگی دارد و هنوز اهمیت نگهداشت استعداد و حتی مفهوم و کاربرد آن در سازمان های مختلف به درستی تبیین نشده است (۸). در صنعت بانکداری نیز با توجه به ماهیت متفاوت مشاغل موجود در بخش های صف و ستاد که نیازمند سطح مطلوبی از توانمندی و استعداد افراد و کسب تجربه در کنار سایر شایستگی های لازم می باشد، حفظ و نگهداشت کارکنان شاغل در مشاغل و پست های یاده شده اهمیت بسیاری داراست. همچنین، در شرایط اقتصادی فعلی و وجود فضای رقابتی شدید، نهادهای سازشی شاخص های رقابت پذیری برای بانک ها از اولویت زیادی برخوردار بوده و منجر به تضمین رضایت مشتری و در نهایت کسب مزیت از سوی آنان می گردد. در پژوهش های متعددی (۹،۱۰) عامل منابع انسانی با استعداد و توانمند بعنوان یکی از عوامل موثر در رقابت پذیری در نظام بانکداری نتیجه گیری شده است.

روشن است در صورتیکه بانک ها با از دست دادن استعدادهای سازمانی و کارکنان توانمند در مشاغل کلیدی و مهم مواجه گردند، شاخصه های رقابت پذیری در سیستم بانکی را از دست داده و در تحقق اهداف استراتژیک خود با مشکلات جدی روبرو می گردند. در این راستا، شناسایی و نگهداشت عامل انسانی مستعد از اولویت و اهمیت بالایی برخوردار بوده و از اینرو پژوهش حاضر بدنبال پاسخ به این سوال است که عوامل موثر بر نگهداشت استعدادها^۱ در صنعت بانکداری با توجه به الزامات و مشخصه های خاص این صنعت کدامند؟

مبانی نظری

استعداد:

استعداد مجموعه ای از توانایی های فردی شامل مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه است (۱۱). برگر^۲ (۲۰۰۴) برترین ها یا همان استعدادها را گروه اندکی از افراد می داند که موفقیت های برتر و چشم گیری از خود به نمایش گذاشته اند، به دیگران الهام می بخشند که موفقیت های 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 می دهد (۱۲). گاگن^۳ نیز استعداد را بلوغ برجسته در شایستگی ها (شامل دانش و مهارت) و در فعالیتهای فردی می داند به نحوی که فرد را جزو ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می دهد که در همان حوزه فعالیت می کنند (۱۳).

1. Retaining talents

2. Berger

3. Gagne

مدیریت استعداد:

واژه مدیریت استعداد از زمانی که محققان گروه مک کینزی دریافتند، بهترین اقداماتی که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانده، مدیریت استعدادهای است، مطرح شد (۱۱). امروزه مدیریت استعدادهای بیانگر نوعی تغییر پارادایمی از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که در برگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است (۱۴).

به زعم ردفورده^۱ (۲۰۰۵) بخش‌بندی کارکنان اساس مدیریت استعداد بوده و سازمان‌های موفق به سمت داشتن یک بخش برجسته استعداد تمایل دارند، در حالیکه سازمان‌های ضعیف توجه اندکی به این امر می‌نمایند. به عبارتی دیگر، هیچ سازمانی نمی‌تواند همه چیز را برای همه افراد فراهم نماید (۱۵).

در حالی که کارکنان با مهارت عالی بطور فزاینده‌ای (روز به روز) به عاملی مهم (کلیدی) در جستجو برای مزیت رقابتی تبدیل شده است، تامین و پیدا کردن کارکنان با استعداد بطور مستمر رو به کاهش است (۱۶). از طرفی امروزه تمرکز و توجه شرکت‌ها به سمت بهسازی و نگهداشت کارکنان مستعد معطوف شده است (۱۷). اما با وجود توجه فزاینده به موضوع مدیریت استعداد، شواهد و مدارک اندکی در دست است که شرکت‌ها حتما مدیریت استعداد را به شیوه‌ای موثر انجام می‌دهند (۱۸). به بیان دیگر هرچند بسیاری از سازمان‌ها به تازگی به اهمیت نقش استعداد در رسیدن به موفقیت پی برده‌اند، معدودی از آنها بطور راهبردی استعدادهایشان را مدیریت می‌کنند (۱۹). نکته دیگر اینکه هرچند بیشتر سازمان‌ها مدیران منابع انسانی و مدیران آموزش و پژوهش دارند، تعداد کمی از سازمان‌ها هستند که استعدادهای را به معنای واقعی مدیریت می‌کنند. این موضوعی است که برخی محققان، آن را بسیار مبهم ذکر کرده‌اند. به اعتقاد برخی نیز جانشین‌پروری و مدیریت استعداد هنوز مفهومی جدید در بسیاری از سازمان‌هاست و این که فرد مناسب در جای مناسب قرار داده شود، راهکارهایی جدی در این حوزه نیاز است (۲۰).

نگهداشت:

نگهداشت افراد قوی و توانمند یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌های امروزیست. سازمان‌هایی که نتوانند سازوکارها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند به ناچار باید خروج آنان را نظاره‌گر باشند (۳). از نظر هاوسکنت^۲ و همکاران (۲۰۰۹) نگهداشت استعدادهای اشاره به سیاست‌ها و اقداماتی دارد که سازمان‌ها به منظور جلوگیری از ترک شغل کارکنان ارزنده خود به کار می‌گیرند. به گفته ایکولز^۳ (۲۰۰۴) نگهداشت استعداد عبارت از کاربرد تمهیداتی برای تشویق و ترغیب

1. Redford

2. Hausknecht

3. Echols

استعدادها بمنظور ماندن در سازمان برای حداکثر دوره زمانی است. از نظر فرانک و همکاران (۲۰۰۴) نیز نگهداشت عبارت از تلاش یک کارفرما برای حفظ کارکنان مطلوب بمنظور تحقق اهداف کاری است (۲۱).

به گفته ابیلی (۱۳۸۹) نگهداشت هدفمند کارکنان، یک تلاش اثربخش هزینه- سودمندی است، زیرا وقتی کارمندی کارآمد به هر علت سازمان را ترک کند، در کنار تجربه، توانمندی‌ها و سرمایه ارزشمندی که با رفتن او از سازمان جدا می‌شود، هزینه‌های گوناگون جذب مجدد نیروی جایگزین، هزینه ناشی از ترک خدمت نیروی به کار گرفته شده جدید، هزینه‌های توجیه و آموزش نیروهای جدید و هماهنگ کردن آنها با الزامات، انتظارات، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان نیز بر سازمان تحمیل خواهد کرد (۲۲). چاریتی^۱ (۲۰۱۱) نیز بیان داشته است که نگهداشت کارکنان کلیدی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است چرا که رضایت مشتری، افزایش فروش، ارتقا روابط کاری، بهبود روابط مدیران-کارکنان و بهبود برنامه جانشین‌پروری را بدنبال دارد. در چنین سیستمی، دانش و یادگیری سازمانی بطور موفقیت‌آمیزی حفظ شده و ارتقا می‌یابد (۲۳). در ادامه مندز و استاندر^۲ (۲۰۱۱) تاکید می‌کنند که شرکت‌ها برای موفق بودن نیاز دارند که روی نگهداشت کارکنان خود سرمایه‌گذاری کنند، چرا که از دست دادن کارکنان کلیدی برای سازمان‌ها بسیار هزینه‌بر است (۲۴).

پیشینه پژوهش

میبدی و محمدی (۱۳۹۹) در تحقیقی اقدام به طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد نموده که در این تحقیق الگوی تلفیقی مدیریت استعداد از ۷ مقوله اصلی تشکیل شده است. این مقوله‌ها عبارتند از: شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد (۲۵).

تقی‌زاده و طهماسبی (۱۳۹۷) در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر در جذب و نگهداشت استعدادها با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی پرداخته که نتایج حاکی از آن بوده که شاخص برند و شهرت دانشگاه و زیرشاخص الگوبودن در شبکه دانشگاهی، در بین شاخص‌ها و زیرشاخص‌های تعیین شده، بیشترین تاثیرگذاری را در جذب و نگهداشت استعدادها در دانشگاه تهران دارند (۲۶).

قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان مدیریت استعداد بیان می‌دارند که آنچه استعدادها را از سایر افراد متمایز می‌سازد، این است که این‌ها بیشترین مشارکت فعالانه را نسبت به سایرین در محیط کار دارند (۲۷).

1. Charity

2. Mendez & Stander

توکلی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان در سازمان‌های دولتی اقدام به بررسی عوامل مختلفی همچون سازمانی، فرهنگی، فردی، محیطی نموده و در نهایت به این نتیجه رسیدند که عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را در نگهداشت کارکنان دارد (۲۸).

شاطری و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با موضوع عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی (علم و فناوری)، عوامل اثرگذار بر نگهداشت نخبگان را در قالب سازمانی، شغلی و سازوکارهای نگهداشت شناسایی نمودند (۲۱).

فاتح نیا (۱۳۹۳) در تحقیقی اقدام به شناسایی عوامل مؤثر در نگهداری منابع انسانی و ماندگاری کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان نموده که نتایج بدست آمده حاکی از آن است که عوامل شغلی و سازمانی و عوامل پیامدهای ترک شغل با ماندگاری کارکنان رابطه معناداری دارند اما عوامل شخصی اثر معنی‌داری با ماندگاری کارکنان در سازمان ندارد (۲۹).

طهماسبی و قلی‌پور (۱۳۹۱) در تحقیقی به بررسی، شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه‌ها پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که برای استعدادها پاداش‌های درونی بسیار مهم‌تر از پاداشهای بیرونی است (۳۰).

زفری ابوصبری^۱ و دیگران (۲۰۲۰) در تحقیقی مشخص نمودند که نگهداشت کارکنان صف در "می بانک" مالزی تحت تأثیر تناسب شغل و سازمان با شاغل، توسعه و آموزش قرار دارد در حالی که ارتباط معنی‌داری بین جبران خدمات و برنامه کاری منعطف با نگهداشت کارکنان به اثبات نرسید (۳۱). موریتھی^۲ (۲۰۲۰) در تحقیقی در صنعت بانکداری کنیا، اصلی‌ترین عامل نگهداری استعدادها در صنعت بانکداری را وجود سیستم مدیریت استعداد معرفی نمود. در این تحقیق که از نوع توصیفی-مطالعه مقطعی بوده و داده‌های آن از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است، سیستم مدیریت استعدادها شامل سه بخش جذب، جانشین‌پروری و توسعه مسیر شغلی در نظر گرفته شده که در این بین بیشترین تأثیر در نگهداری استعدادها مربوط به توسعه مسیر شغلی و پس از آن بیشترین تأثیر به ترتیب از آن سیستم جانشین‌پروری و سیستم جذب بوده است (۳۲). در همین راستا، ری و پاندیتا^۳ (۲۰۱۸) در فراتحلیلی که به بررسی ارتباط مدیریت استعدادها و ایجاد وابستگی شغلی می‌پرداخت به این نتیجه رسیدند که در صورت وجود سیستم مدیریت استعدادهای صحیح، وابستگی شغلی ایجاد می‌شود که این امر باعث باقی ماندن استعدادها در سازمان برای مدتی طولانی‌تر می‌شود (۳۳).

¹ Zefry Abu Sabry

² Muriithi

³ Ray & Pandita

مولوی و الفوال^۱ (۲۰۱۸) مدیریت استعدادها را به عنوان یک استراتژی در نگهداشت استعدادها بمنزله یک عامل تاثیرگذار معرفی کردند. بر اساس این تحقیق که در دوازده بانک لبنانی انجام گرفت، استراتژی مدیریت استعدادها از طریق چند عامل اصلی شامل ظرفیت سازمانی برای شناسایی استعدادها، کارآیی سیستم آموزش و توسعه و مدیریت عملکرد و برنامه جانشین پروری بر نگهداشت استعدادها اثرگذار بوده است. این تحقیق که با روش تحقیق کمی اکتشافی توسط توزیع پرسشنامه انجام شده است مدیریت استعدادها را دارای چهار زیر مجموعه شامل: شناسایی و انتخاب استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها، سیستم مدیریت عملکرد و برنامه جانشین پروری می داند که از این میان برنامه جانشین پروری و سیستم مدیریت عملکرد بیشترین ارتباط مثبت را با نگهداری استعدادها و تعلق شغلی دارد (۳۴).

ایدريس^۲ (۲۰۱۴) در تحقیقی با موضوع استراتژی های نگهداری کارکنان با استعداد در صنعت بانکداری که از تحلیل مصاحبه های نیمه ساختار یافته با مدیران منابع انسانی بانک های مالزی که در بیش از یک بانک تجربه کار در زمینه منابع انسانی داشته و همچنین دارای تحصیلات آکادمیک منابع انسانی بوده اند، انجام شده است، اعلام نمود مزایای مالی به عنوان عاملی برای نگهداشت استعدادها تاثیرگذار است در حالی که طراحی کار منعطف به عنوان عاملی طولانی مدت در بانک های مالزی مورد استفاده قرار می گیرد (۳۵).

سوکرو^۳ (۲۰۱۲) در پژوهش خود نتیجه گرفت که در صنعت بانکداری که فرصت های شغلی برای کارکنان در سازمان های متفاوت وجود دارد، برند کارفرما تاثیر قابل توجهی در نگهداشت استعداد های سازمان و جذب استعدادها از سایر سازمان ها دارد، هرچند که کارکنان علاوه بر برند کارفرما بر احساس راحتی در محیط کاری نیز به عنوان عاملی برای باقی ماندن تاکید کرده اند. نتایج این تحقیق که به صورت توصیفی و پیمایشی انجام پذیرفته، نشان می دهد که فرصت رشد با ۷۴٫۷ درصد، احساس امنیت شغلی با ۷۱٫۳ درصد و برند کارفرما با ۷۰ درصد بعنوان سومین عامل موثر در نگهداری استعدادها در صنعت بانکداری بوده اند (۳۶).

مطالعه اسلیدرینک^۴ (۲۰۱۲) نشان داد که مهمترین عوامل درونی تاثیرگذار بر حفظ و نگهداشت استعدادها شامل استقلال شغلی، فرصت های توسعه، رضایت شغلی، کار چالش برانگیز و قدردانی می شود و مهمترین عوامل بیرونی به ترتیب در برگیرنده روابط با همکاران، شرایط کاری، امنیت شغلی، فرصت های ارتقاء و دستمزد است (۳۷).

^۱ Mawlawi & El Fawal

^۲ Idris

^۳ Sokro

^۴ sleiderink

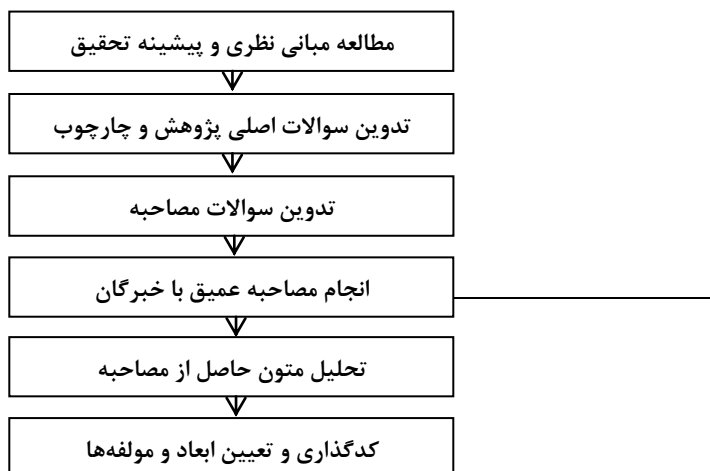
یوهنا^۱ (۲۰۱۱) در پژوهش خود نشان داد که عوامل شرایط کاری، انگیزش، سیستم پاداش و مزایا، سبک رهبری، توازن کار و زندگی، روابط با سرپرستان و همکاران، برنامه‌های رفاهی برای کارکنان و برند شرکت از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر حفظ و نگهداشت استعداد می‌باشند (۳۸).

با مرور پژوهش‌های انجام شده در این زمینه می‌توان عنوان داشت که خلاء پژوهشی جامع در خصوص شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکی کشور نمایان بوده و در پژوهش‌های متعدد که با رویکردهای متفاوت و در صنایع مختلف نظیر صنعت برق، آموزش و پرورش، دانشگاه‌ها و انجام پذیرفته، در چندین مورد اشتراک نظر وجود داشته است لیکن دسته‌بندی مناسبی در خصوص عوامل شغلی و سازمانی موثر و نیز متناسب با ویژگی‌های صنعت بانکداری که می‌توان آن را متمایز از سایر بخش‌ها دانست، انجام نپذیرفته است. در این راستا، با در نظر گرفتن چارچوب کلی عوامل سازمانی با لحاظ ویژگی‌های سازمانی، رفتارهای مدیران و روابط بین گروه‌های افراد و عوامل شغلی که به خصوصیات شغل بستگی دارد، شناسایی عوامل موثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد در صنعت بانکداری در قالب سوال‌های ذیل دنبال گردید:

۱. عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری کدامند؟
۲. عوامل شغلی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری کدامند؟

۲. روش پژوهش

این تحقیق از نظر روش‌شناسی تحقیق کیفی و نظر هدف کاربردی می‌باشد. روش جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته و روش تحلیل آن تحلیل محتواست. مراحل تحقیق به شرح زیر است:



¹ Johanna

شکل ۱: مراحل تحقیق

جامعه این تحقیق، خبرگان صنعت بانکداری کشور و نمونه تحقیق خبرگان سه بانک ملی، رفاه کارگران و سامان می‌باشد. با توجه به اینکه پژوهش حاضر به دنبال بررسی عوامل موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری می‌باشد، 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، بدلیل اهمیت موضوع در صنعت بانکداری و نیاز به گردآوری مفاهیم مرتبط با اخذ نظرات کارشناسی و تخصصی، نمونه‌گیری به روش هدفمند با تاکید بر بهره‌مندی از نظرات مدیران بانکی و خبرگان دانشگاهی که به عنوان 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 هیئت مدیره بانک	۲	۱۳
۲	مدیران، روسای و معاونین بانکی	۱۰	۶۷
۳	مشاور	۳	۲۰
جمع		۱۵	۱۰۰
ردیف	تحصیلات	فراوانی	درصد
۱	دکتر	۱۰	۶۷
۲	فوق لیسانس	۵	۳۳
جمع		۱۵	۱۰۰

بر این اساس، در این مرحله از پژوهش پس از انجام مصاحبه‌های ساختاریافته و هدفمند با خبرگان و یادداشت برداری 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 و جمع کردن کدهای مشابه زیر یک مقوله واحد، به ایجاد مقوله اولیه منجر گردید. در مراحل بعدی این

مقولات نیز با یکدیگر مقایسه و تعدادی از آنها که نزدیکی بیشتری داشتند، زیرمجموعه مقولات عام‌تری قرار گرفتند.

برای بررسی روایی یافته‌های پژوهش از روش‌های بررسی توسط اعضا (مصاحبه شوندگان) و روش چندسویه‌نگری منابع داده‌ها استفاده شد. همچنین برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های مصاحبه‌ها، روش کدگذاری مجدد به کار گرفته شد. در تحقیق حاضر، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد 3 مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی 11 روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. ضریب پایایی با استفاده از شیوه ذکر شده برابر ۷۱ درصد بدست آمد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (۳۹)، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌های انجام گرفته از پایایی مناسبی برخوردار می‌باشند.

۳. یافته‌های پژوهش

برای استخراج مفاهیم از داده‌هایی که در طول مصاحبه بدست 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 بدست 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 گردآوری نکات کلیدی و مفاهیم، اطلاعات دسته‌بندی شده در قالب جدول نتایج کدگذاری در جداول زیر ارائه شده است:

جدول ۲: تحلیل داده‌های کیفی عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها

نمونه گزاره مستخرجه از مصاحبه‌ها	نمونه کدهای شناسایی شده	مقوله استخراج شده	کد مصاحبه
- مدیران باید در واحد‌های سازمانی با تسهیل مشارکت افراد مستعد در فرایند تصمیم‌گیری‌های مختلف سازمانی، شرایط مناسبی برای مشارکت، توانمندسازی و همچنین نگهداشت ایشان ایجاد کنند. - افراد مستعد باید در جلسات مهم و کلیدی و اتاق فکر سازمان حضور پررنگ و نقش و مشارکت جدی داشته باشند. - افراد مستعد افرادی مشارکت‌جو و فعال هستند. بنابراین، باید در بحث مدیریت این افراد لازم است که آنها در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت داده و در قبال ایشان مدیریت مبتنی بر هدف صورت پذیرد.	- دخیل نمودن - در امور، حضور - در جلسات - کلیدی	مدیریت مشارکتی	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I9, I11, I12, I13, I14, I15

نمونه گزاره مستخرجه از مصاحبه ها	نمونه کدهای شناسایی شده	مقوله استخراج شده	کد مصاحبه
-در حفظ و نگهداشت افراد مستعد، وجود سیستم ارزیابی عملکرد و پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد تاثیر مهمی داشته و در ایشان ایجاد میل و رغبت و وفاداری به سازمان می‌کند. - می‌بایست کارانه و پاداش‌ها را بر اساس عملکرد بدهیم. پرداخت اضافه کار هم باید بر اساس عملکرد باشد و اگر بتوانیم به این فرهنگ برسیم بسیار موفق خواهیم بود.	ارزیابی عملکرد، پاداش عملکردی	جبران خدمات مبتنی بر عملکرد	I1, I2, I3, I4, I5, I7, I9, I11, I12, I13, I14, I15
- مسیر و کارراهه شغلی که برای استعدادها پیش‌بینی می‌شود و به نوعی چشم انداز شغلی که برای آنها ترسیم گردیده است، تاثیر به سزایی در نگهداشت این دسته از افراد خواهد داشت.	کارراهه شغلی، مسیر پیشرفت شغلی ویژه و حرفه‌ای	مسیر پیشرفت حرفه‌ای مشخص و متعهد شده	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I9, I11, I12, I14, I15
- ارتباط بین افراد مستعد و مدیریت سازمان می‌بایست برقرار بوده و حمایت از نظرات و ایده‌های این دسته از کارکنان صورت پذیرد. - افراد مستعد باید در جلسات کلیدی و اتاق فکر سازمان نقش داشته باشند. توجه به این نکته در ایجاد یک محیط کاری عالی برای کارکردن افراد مستعد و در نتیجه حفظ و نگهداشت آنان موثر است.	توجه به ایده‌ها و افکار افراد مستعد، حضور استعدادها در جلسات مهم	احترام به ایده‌ها و افکار افراد مستعد	I2, I3, I4, I5, I6, I7, I9, I11, I12, I13, I14, I15
- رعایت عدالت در محیط کار در برخورد با افراد مستعد بسیار مهم است. عدالت در پرداخت حقوق و مزایا و سایر مواد تاثیر مهمی در نگهداشت این افراد دارد. - اگر عدالت سازمانی در دادن مسئولیت‌ها رعایت شود و پرداخت‌های کارکنان متناسب با عملکرد آنها باشد باعث می‌شود که نیروها احساس کنند متناسب با زحمتی که می‌کشند به ایشان اهمیت داده می‌شود.	رعایت عدالت در اعطای مسئولیت به استعدادها، عدالت در پرداخت‌ها به استعدادها	احساس انصاف و عدالت در محیط کار	I1, I2, I3, I5, I6, I7, I8, I10, I12, I13
- موضوع ارتباط با مافوق همواره یکی از مسائل مهم کاری بوده است. دارا بودن مافوق و سرپرستی همراه با درک مناسب از شرایط موجود، یکی از انتظارات اصلی افراد مستعد می‌باشد.	درک حمایت سرپرست توسط استعدادها	رضایت از سرپرست مستقیم	I4, I5, I6, I7, I10, I11, I12, I13, I15
- باید مسیر ترقی شغلی افراد مستعد شفاف و روشن باشد. اگر افراد مستعد بدانند که سازمان برای آینده آنها برنامه دارد و اطمینان حاصل نمایند همانطور که آنها سازمان را ارتقا می‌دهند، فضای رشد و شکوفایی ایشان نیز فراهم گردیده، تاثیر مهمی بر تعهد این افراد در قبال سازمان خواهد داشت. - فراهم کردن محیط جذاب برای کار، یعنی وجود زمینه‌های آموزش، یادگیری و تجربه برای کارکنان مستعد بسیار مفید و اثرگذار در نگهداشت آنها است.	مسیر رشد شغلی استعدادها، رشد و توسعه افراد مستعد	فراهم نمودن زمینه رشد و شکوفایی افراد	I1, I6, I7, I9, I11, I12, I13, I15

کد مصاحبه	مقوله استخراج شده	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه گزاره مستخرجه از مصاحبه ها
I5, I6, I7, I9, I12, I13	داشتن همکاران توانمند/ شایسته	توانمندی همکاران مستقیم، تبادل نظر با کارکنان توانمند	- قرار گرفتن افراد مستعد در کنار کارکنان و همکاران توانمند و امکان تبادل نظر و نیز بحث و بررسی امور و مسائل و مشکلات جاری سازمان، تاثیر بسزایی در نگرش مثبت این دسته از کارکنان خواهد داشت.
I2, I6, I7, I12, I15	برند سازمانی	وجهه و اعتبار برند کارفرما	- برند و وجهه و اعتبار سازمانی که افراد توانمند در آن مشغول هستند، در عمده موارد برای ایشان مهم و قابل توجه بوده و دارا بودن برند مطلوب سازمانی، یکی از مزایای جذب و نگهداشت استعدادها می باشد.
I1, I6, I11, I14	داشتن امکانات و منابع لازم	فراهم نمودن منابع لازم، اعطای امکانات کافی به استعدادها	- دادن منابع و امکانات کافی به استعدادها در راستای پیشبرد اثربخش امور به شیوه موردنظر ایشان، تاثیر مثبتی خواهد داشت.

در ادامه فراوانی عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری مستخرجه از مصاحبه های عمیق با خبرگان در قالب جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۳: فراوانی عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها

ردیف	عوامل شناسایی شده	تعداد افراد اشاره کننده به عامل	درصد فراوانی
۱	مدیریت مشارکتی	۱۳	٪ ۸۶
۲	جبران خدمات مبتنی بر عملکرد	۱۲	٪ ۸۰
۳	مسیر پیشرفت حرفه ای مشخص و متعهد شده	۱۲	٪ ۸۰
۴	احترام به ایده ها و افکار افراد مستعد	۱۲	٪ ۸۰
۵	احساس انصاف و عدالت در محیط کار	۱۰	٪ ۶۶
۶	رضایت از سرپرست مستقیم	۹	٪ ۶۰
۷	فراهم نمودن زمینه رشد و شکوفایی افراد	۸	٪ ۵۳
۸	داشتن همکاران توانمند/ شایسته	۶	٪ ۴۰
۹	برند سازمانی	۵	٪ ۳۳
۱۰	داشتن امکانات و منابع لازم	۴	٪ ۲۶

منبع: یافته های نگارندگان

با توجه به یافته های جدول ۱ می توان اظهار داشت عامل مدیریت مشارکتی با فراوانی ۱۳ و داشتن امکانات و منابع لازم با فراوانی ۴ به ترتیب پر تکرارترین و کم تکرارترین عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها هستند.

همچنین نتایج کدگذاری در خصوص دسته‌بندی اطلاعات مربوط به عوامل شغلی موثر بر نگهداشت استعدادها بشرح جدول زیر ارائه می‌گردد:

جدول ۴: تحلیل داده‌های کیفی عوامل شغلی موثر بر نگهداشت استعدادها

کد مصاحبه‌شوندگان	مقوله استخراج شده	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه گزاره مستخرجه از مصاحبه‌ها
I1, I2, I4, I5, I7, I9, I11, I12, I13, I14, I15	داشتن کار پویا و چالشی	پویایی شغل، نقش‌های انعطاف‌پذیر و چالشی، احساس حرکت رو به جلو و پیشرفت، تنوع کاری	- این موضوع که شغل پیشنهادی برای افراد مستعد به چه میزان دارای پویایی بوده و امکان رشد و بالندگی در آن وجود دارد، در نگهداشت افراد مستعد تاثیرگذار است. - افراد مستعد باید در پست‌ها و جایگاه‌های سازمانی انعطاف‌پذیر و چالشی استفاده شوند. - افراد مستعد باید در سازمان احساس حرکت رو به جلو و رشد و پیشرفت داشته و مشاغل آنان از کارهای یکنواخت و تکراری به دور باشد. - مهیا نمودن شرایط محیط کاری که کار معنادار بوده و فرد در کار خود احساس یادگیری، توسعه و پویایی داشته باشد، بر حفظ و نگهداشت ایشان تاثیر ویژه‌ای خواهد داشت.
I1, I2, I3, I4, I7, I9, I11, I12, I13, I14	تناسب شغل و شاغل	بکارگیری استعدادها در مشاغل متناسب با توانمندی ایشان، علاقه و رضایت استعدادها از شغل در اختیار	- در خصوص عوامل شغلی باید گفت اینکه کار ارجاعی چقدر با قابلیت‌های آنان متناسب است و از انجام آن رضایت و خشنودی دارند، که یکی از عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان مستعد می‌باشد. - استفاده از نیروهای مستعد در جایگاه مناسب و در جایی که علاقه دارند، برای نگهداشت آنها بسیار مهم است.
I1, I3, I4, I5, I7, I9, I11, I12, I14, I15	استقلال کاری و شغلی	آزادی، اختیار، عمل، استقلال در انجام وظایف	- در جمع‌بندی عوامل موثر بر حفظ و نگهداری استعدادها باید به آزادی، اختیار عمل و استقلال کاری در انجام امور محوله و موردانتظار از این دسته از کارکنان اشاره داشت و آنرا بعنوان یکی از عوامل مهم برای کارکنان توانمند و با استعداد قلمداد نموده و تا حد امکان فضای دربردارنده این ویژگی‌ها را فراهم نمود.
I1, I2, I3, I5, I7, I9, I11, I15	امنیت شغلی	سطح مناسبی از امنیت شغلی جهت کارکنان مستعد	- اگرچه امنیت شغلی موضوعی مهم و حساس است و گاه تأمین امنیت شغلی کامل منجر به کاهش بهره‌وری می‌گردد، اما مرتبط نمودن امنیت شغلی افراد با عملکرد می‌تواند موثر و مفید باشد و در این صورت، استعدادها با مشکلی روبرو نشده و یکی از نگرانی‌های شغلی ایشان برطرف گردیده است.

کد مصاحبه‌شوندگان	مقوله استخراج شده	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه گزاره مستخرجه از مصاحبه‌ها
I7, I12	توازن کار و زندگی	برقراری ارتباط مناسب بین زندگی فردی و شغلی استعدادها	- کار و زندگی اثر متقابل با یکدیگر داشته و برای انتقال حس اطمینان خاطر و عدم استرس به کارکنان می‌بایست ساز و کار در جهت توازن و برقراری ارتباط متناسب بین زندگی و کار استعدادهای سازمانی طراحی نمود.

در ادامه فراوانی عوامل شغلی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری مستخرجه از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان در قالب جدول زیر ارائه شده است:

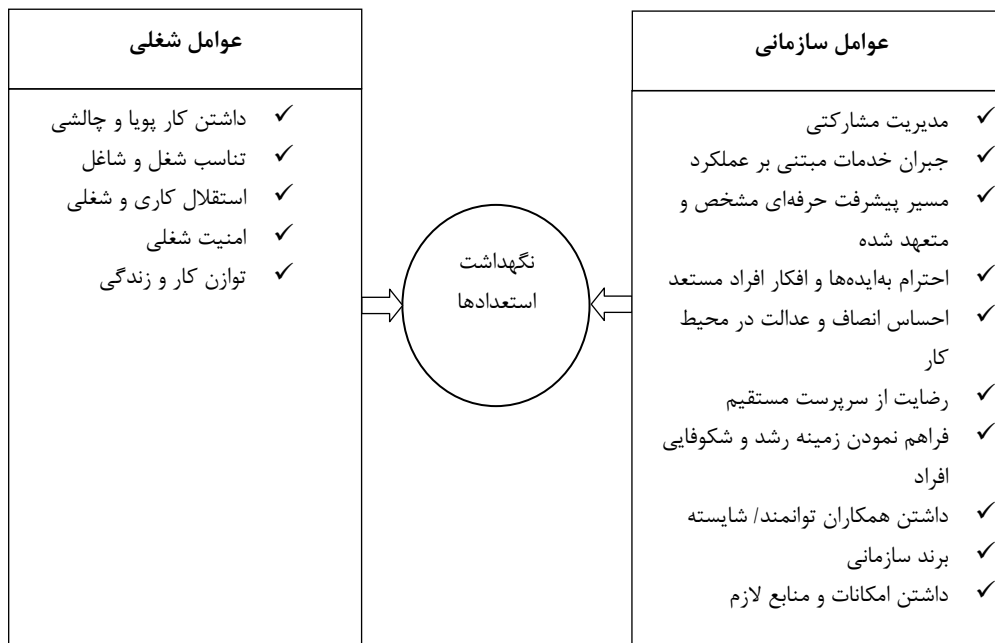
جدول ۵: فراوانی عوامل شغلی موثر بر نگهداشت استعدادها

ردیف	عوامل شناسایی شده	تعداد افراد اشاره‌کننده به عامل	درصد فراوانی
۱	داشتن کار پویا و چالشی	۱۱	٪ ۷۳
۲	تناسب شغل و شاغل	۱۰	٪ ۶۶
۳	استقلال کاری و شغلی	۱۰	٪ ۶۶
۴	امنیت شغلی	۸	٪ ۵۳
۵	توازن کار و زندگی	۲	٪ ۱۳

منبع: یافته‌های نگارندگان

با توجه به یافته‌های جدول ۳ می‌توان اظهار داشت عامل داشتن کار پویا و چالشی با فراوانی ۱۱ و توازن کار و زندگی با فراوانی ۲ به ترتیب پر تکرارترین و کم تکرارترین عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها هستند.

در ادامه ضمن ترسیم الگوی مفهومی عوامل موثر بر نگهداشت استعدادها، به سوالات تحقیق پاسخ داده می‌شود:



شکل ۲: چهارچوب مفهومی عوامل موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری
منبع: یافته‌های نگارندگان

۱. عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری کدامند؟

مطابق با یافته‌های پژوهش، ۱۰ عامل شامل مدیریت مشارکتی، جبران خدمت مبتنی بر عملکرد، مسیر پیشرفت حرفه‌ای مشخص، احترام به ایده‌ها و افکار افراد مستعد، احساس انصاف و عدالت در کار، رضایت از سرپرست مستقیم، فراهم بودن زمینه رشد و شکوفایی، داشتن همکاران توانمند، برند سازمانی و فراهم بودن امکانات و منابع لازم؛ بعنوان عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری شناسایی گردید.

۲. عوامل شغلی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری کدامند؟

مطابق با یافته‌های پژوهش، ۵ عامل شامل داشتن کار پویا و چالشی، تناسب شغل و شاغل، استقلال کاری و شغلی، امنیت شغلی و توازن کار و زندگی؛ بعنوان عوامل شغلی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری شناسایی گردید.

۴. بحث و نتیجه‌گیری

چنانکه بحث شد، در صنعت بانکداری عمده مشاغل واحدهای ستادی نیازمند انجام امور کارشناسی و تحلیلی همراه با نگاه نوآورانه در برنامه‌ریزی‌ها همسو با تحولات محیطی بوده و لازمه فعالیت در بخش صف (شعب بانکی) انجام وظایف معین، حساس و دقیق همراه با ریسک‌های متعدد مالی، حقوقی

و ... می‌باشد، موضوع جذب، بکارگیری و همچنین نگهداشت کارکنان با استعداد که طی زمان فعالیت در مناصب یاد شده، کسب تجربه ارزشمند نموده و می‌توانند بر توسعه و رقابت‌پذیری سازمان خود تاثیرگذار باشند، اهمیت ویژه‌ای داراست. از سویی دیگر، مطالعات نشان می‌دهد که درصد قابل توجهی از شرکت‌ها و سازمان‌ها در نگهداشت استعدادهای خود موفق نیستند (۴۰). در این خصوص، با عنایت به نقش نیروی انسانی شایسته و مستعد در سازمان‌ها بخصوص بانک‌ها که با توجه به تغییرات مستمر و عمده شرایط محیطی مبتنی بر تکنولوژی، نیازمند نیروی انسانی متخصص با مهارت‌های ویژه بوده، موضوع نگهداشت استعدادهای سازمانی از طریق شناسایی و تقویت عوامل موثر بر آن، از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. در همین راستا، هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت استعدادهای در صنعت بانکداری بوده که ۱۰ عامل در قالب عوامل سازمانی و ۵ عامل در قالب عوامل شغلی تاثیرگذار شناسایی گردید. بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه‌های بعمل آمده با خبرگان ۱۵ مولفه به عنوان عوامل مهم و موثر بر نگهداشت استعدادهای در صنعت بانکداری انتخاب و به دو دسته شغلی و سازمانی طبقه‌بندی شده‌اند. نتایج حاصل نشان می‌دهد مهمترین عامل موثر در نگهداشت استعدادهای در دسته عوامل شغلی، داشتن کار پویا و چالشی و مهمترین عامل سازمانی، مدیریت مشارکتی شناخته شده است. در این خصوص، می‌بایست اظهار داشت که اولویت و جذابیت برای استعدادهای، صرف موارد مادی نبوده و عواملی نظیر داشتن شغلی پویا و جذاب همراه با مشارکت در تصمیمات و مسائل مهم بانک، در زمره عوامل مهم برای این افراد می‌باشد. بدیهی است مولفه‌های مادی نیز بی‌تاثیر نبوده لیکن بر اساس نتایج تحقیق در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرد.

نتایج این تحقیق تأکیدی بر اهمیت طراحی مشاغل پویا و چالشی در سازمان و تخصیص آنها به کارکنان مستعد و توانمند بعنوان یکی از اقدامات مهم حوزه منابع انسانی از طریق کارکرد فرایندهای مرتبط نظیر تجزیه و تحلیل مشاغل و برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌باشد. همچنین، نقش مدیران بانک در هدایت و جلب مشارکت استعدادهای شناسایی شده و بکارگیری ایشان در فرایندها و پروژه‌های مهم سازمانی، بی‌بدیل می‌باشد. از اینرو، سازمان‌ها با انتخاب مدیران شایسته و تقویت واحدهای منابع انسانی خود می‌توانند نه تنها در حوزه نگهداشتی سرمایه انسانی بلکه در حوزه‌های مختلف مرتبط با اهداف سازمانی موفق عمل نمایند.

بررسی وجوه اشتراک یافته‌ها و نتایج پژوهش حاضر با یافته‌ها و نتایج مطالعات پیشین حکایت از انطباق عوامل این پژوهش با عوامل و شاخص‌های مطرح در پیشینه پژوهش دارد. در همین راستا، در انطباق با عامل مدیریت مشارکتی بعنوان یکی از مولفه‌های اثرگذار بر نگهداشت کارکنان مستعد در صنعت بانکداری که در پژوهش حاضر نتیجه‌گیری شده است، قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۶) وجه تمایز استعدادهای از سایر افراد را مشارکت فعالانه ایشان نسبت به سایرین در محیط کار دانسته‌اند. در رابطه با عامل جبران خدمت مبتنی بر عملکرد، شاطری و همکاران (۱۳۹۴) از پرداخت مبتنی بر

توانمندی و عملکرد بعنوان عاملی موثر در نگهداشت استعدادها نام برده‌اند. در خصوص عامل مسیر پیشرفت حرفه‌ای مشخص، اسلیدرینک^۱ (۲۰۱۲) از معیار فرصت‌های توسعه بعنوان عامل موثر در موضوع نگهداشت و نیز موریتھی^۲ (۲۰۲۰) در پژوهش خود و در میان عوامل سه گانه شناسایی شده موثر بر نگهداشت استعدادها، توسعه مسیر شغلی را نتیجه‌گیری نموده است. در پژوهش شاطری و همکاران (۱۳۹۴)، پذیرش استعدادها بعنوان یکی از عوامل سازمانی موثر در نگهداشت نخبگان و استعدادها شناسایی شده که مرتبط با اهمیت عامل احترام به ایده‌ها و افکار افراد مستعد می‌باشد. احساس انصاف و عدالت در کار بعنوان یکی از مولفه‌های مهم نگهداشت کارکنان مستعد در صنعت بانکداری شناخته شده است که در تطابق با نتایج پژوهش‌های متعدد نظیر شاطری و همکاران (۱۳۹۴) می‌باشد که در آن عدالت سازمانی بعنوان یکی از عوامل موثر در نگهداشت کارکنان مستعد شناسایی گردیده است. عامل رضایت از سرپرست مستقیم بعنوان مهمترین عامل سازمانی اثرگذار بر نگهداشت کارکنان مستعد در پژوهش شاطری و همکاران (۱۳۹۴) نتیجه‌گیری شده است. همچنین در پژوهش یوهنا^۳ (۲۰۱۱)، روابط با سرپرستان بعنوان یکی از عوامل موثر عنوان گردیده است. در انطباق با اهمیت عامل فراهم بودن زمینه رشد و شکوفایی، در پژوهش مولوی و الفوال^۴ (۲۰۱۸) وجود فرصت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی برای شناسایی و توسعه استعدادها جزء عوامل موثر در نگهداشت کارکنان مستعد مطرح گردیده است. اسلیدرینک (۲۰۱۲) و یوهنا (۲۰۱۱) در پژوهش‌های خود عامل روابط با همکاران را بعنوان یکی از عوامل موثر بر نگهداشت استعدادها مطرح نموده‌اند. در پژوهش‌های متعدد نظیر یوهنا (۲۰۱۱)، سوکرو^۵ (۲۰۱۲) و تقی‌زاده و طهماسبی (۱۳۹۷) و ... از برند و وجهه سازمان بعنوان عاملی موثر در نگهداشت کارکنان مستعد نام برده شده است. فراهم بودن امکانات و منابع لازم بعنوان آخرین عامل موثر در میان عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری نتیجه گرفته شده که در تطابق با نتایج پژوهش‌های مختلف نظیر سوکرو (۲۰۱۲) می‌باشد که شرایط کاری و احساس مطلوب به لحاظ امکانات را از جمله عوامل موثر عنوان نموده است. در میان عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت کارکنان در صنعت بانکداری و در خصوص چالشی بودن کار بعنوان یکی از مولفه‌های مهم، در پژوهش اسلیدرینک (۲۰۱۲) و در میان ۵ عامل درونی موثر بر نگهداشت استعدادها، کار چالش برانگیز نتیجه‌گیری شده است. تناسب شغل و شاغل بعنوان مهمترین عامل شغلی با بیشترین فراوانی در پژوهش شاطری و همکاران (۱۳۹۴) بعنوان یکی از عوامل اثرگذار بر نگهداشت

¹ sleiderink

² Muriithi

³ Johanna

⁴ Mawlawi & El Fawal

⁵ Sokro

استعدادها شناسایی شده است. همچنین زفری ابوصبری^۱ و دیگران (۲۰۲۰) در پژوهش خود عامل تناسب شغل و شاغل را یکی از موارد موثر در نگهداشت کارکنان عنوان نموده‌اند. در پژوهش اسلیدرینک (۲۰۱۲) و شاطری و همکاران (۱۳۹۴) از استقلال شغلی بعنوان یکی از عوامل موثر در نگهداشت کارکنان مستعد نام برده شده است. امنیت شغلی کارکنان مستعد بعنوان یکی از مولفه‌های مهم نگهداشت آنها در صنعت بانکداری شناخته شده است که در تطابق با نتایج پژوهش‌های مختلف می‌باشد، نظیر اسلیدرینک (۲۰۱۲) که از امنیت شغلی بعنوان یکی از عوامل بیرونی موثر در نگهداشت کارکنان مستعد نام برده است. ایجاد تعادل و توازن میان کار و زندگی شخص کارکنان، از جمله عوامل مهم اثرگذار بر نگهداشت کارکنان معین گردیده است که در تطابق با نتایج پژوهش‌های افراد مختلف نظیر یوهنا^۲ (۲۰۱۱) می‌باشد.

با توجه به هدف تحقیق حاضر و بر اساس یافته‌های حاصل از تحقیق پیشنهادهایی به منظور بهبود عملکرد بانک‌ها در حوزه نگهداشت استعداد و نیز در راستای تحقیق‌های آینده ارائه می‌گردد:

- صنعت بانکداری مشمول مشاغل متنوع در بخش‌های صف و ستاد بوده و نیازمند اخذ تصمیمات متعدد و مستمر در کنار تصمیم‌گیری‌های کلان و راهبردی می‌باشد، لذا با تحقق مشارکت کارکنان مستعد شناخته شده در فرایند مذکور از طریق ایجاد مکانیزم مربوطه و همکاری مدیران مافوق، ضمن ایجاد انگیزه منجر به ترغیب ایشان در راستای اهداف نگهداشت استعدادهای سازمانی می‌گردد.
- نظام بانکی در سبد جبران خدمت کارکنان خود ابزار متنوعی در اختیار دارد که امکان عملکردی نمودن پرداخت‌های مختلفی نظیر اضافه کار، پاداش‌ها، حق کارشناسی و ... را فراهم آورده و می‌توان از آن در جهت افزایش انگیزه، رغبت و نگهداشت استعدادهای شناسایی شده (با ارائه عملکرد مناسب) بهره گرفت.
- در خصوص مسیر پیشرفت شغلی کارکنان مستعد شناخته شده در سطح سازمان، می‌بایست نگاه ویژه‌ای داشت. در این خصوص طراحی کارراه شغلی ویژه این دسته از کارکنان با لحاظ الزامات حرفه‌ای نظیر مسیرهای ارتقا افقی و عمودی و برنامه‌ریزی جهت قرار گرفتن ایشان در مسیرهای شغلی مدون، تاثیر مطلوبی در انگیزه و نگهداشت استعدادها خواهد داشت.
- ایجاد امنیت برای طرح و آزمون ایده شاید مهمترین ویژگی است که سازمان متعهد به مدیریت استعدادها باید داشته باشد. بطور عام، افراد به این خاطر ایده‌هایشان را مطرح نمی‌کنند که از طرد شدن در هراسند. باید توجه داشت که ایجاد احساس امنیت در خصوص طرح ایده‌ها هم

¹ Zefry Abu Sabry

² Johanna

باید در خصوص خود کار و هم در خصوص فرایند کاری که رخ می‌دهد، وجود داشته باشد. برای این امر، علاوه بر ایجاد فضایی برای آزادی بیان که افراد طی آن بتوانند نه تنها تصمیمات، بلکه حتی اختیار مدیر را زیر سوال ببرند، این احساس نیز باید وجود داشته باشد که آنچه می‌گویند ارزشمند است و در مسیر حرکت رو به جلو مورد توجه قرار می‌گیرد و البته با توجه به ماهیت خلاقانه کار، اظهارنظرهای نه چندان عاقلانه افراد، مورد تمسخر قرار نگیرد و فرد به همین دلیل از گروه طرد نشود. در واقع، برخورداری از مدیری با ذهن باز که در مقابل وی افراد بتوانند به جرات و جسارت ایده‌های خویش را بیان کنند، یکی از مهمترین شیوه‌های پرورش استعداد است (۲۷). فراهم نمودن فضای مطلوب رشد، توسعه، خلاقیت و ایده‌پردازی و مهمتر از آن، پذیرش ایده‌های ارائه شده کمک زیادی در نگهداشت استعدادها خواهد نمود.

- رعایت عدالت در سازمان به معنی اتخاذ رویه یکسان جهت کلیه کارکنان نبوده بلکه توجه به شایستگی‌ها، استعداد و عملکرد افراد در مقولات مختلف نظیر پرداخت‌ها، فرصت‌های رشد و ارتقا و ... موردنظر بوده که از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. طراحی نظام جبران خدمت عادلانه، رفتارهای منصفانه و حمایت‌های سازمانی در نگهداشت استعدادها موثر خواهد بود.
- تسهیل جریان ایده‌ها، عدم ایجاد فضای کنترلی و سلسله مراتبی محض، ایجاد محیط مساعد جهت انجام فعالیت‌های خلاقانه و حل مساله که ماهیت کار استعدادهاست، مدیریت ابهام‌های احتمالی که غالباً در کار استعدادها رخ می‌دهد بخصوص امور تحقیق و توسعه و همچنین ابهام‌ها در وظایف این افراد، می‌تواند زمینه‌های رشد و شکوفایی استعدادها در محیط کاری و نگهداشت ایشان را فراهم آورد.
- همکاری با افراد توانمند، برجسته و تلاشگر موجب بهبود اشتیاق کاری کارکنان مستعد و داشتن علاقه برای کار و محتمل شدن سختی بیشتر شده و منجر به تحقق نگهداشت ایشان می‌گردد.
- فراهم نمودن ابزارها و امکانات لازم و در اختیار گذاشتن آنها، تاثیر مطلوبی بر حمایت ادراک شده از سوی این دسته از کارکنان داشته و موجبات تقویت نگهداشت آنها را فراهم می‌آورد.
- برند سازمان نه تنها موجب جذب و حفظ استعدادها می‌شود بلکه کارکنان را تشویق می‌نماید تا به بهبود بهره‌وری و کیفیت خدمات بپردازند. برند کارفرما ماهیتاً دربردارنده نوعی تعهد کارکنان نسبت به سازمان است که توسط کارفرمایان ایجاد می‌شود که همان شهرت و اعتبار شرکت در قلب کارکنان می‌باشد (۴۱). تلاش برای تقویت برند سازمانی (که جزء عوامل مورد توجه استعدادها است) از طریق طراحی برنامه و پروژه‌های مرتبط جهت تعریف مجدد (ریبرندینگ) بر نگهداشت این دسته از کارکنان موثر می‌باشد.

- کارکنان به شکل فطری نیازمند استقلال کاری و علاقه‌مند به انتخاب نحوه انجام کار خود بوده و اینکه خود را مسئول انجام کارشان بدانند. در این خصوص رهبران و مدیران در ارائه اطلاعات و ایجاد وضعیت‌ها و محیط‌های شغلی کارکنان مستعد، می‌بایست از این نیاز اساسی حمایت نمایند؛ بطور مثال در زمان ابلاغ اهداف کاری به کارکنان با استعداد، ضمن عدم القای دیکته شدن اهداف به ایشان، با شرکت دادن آنها در هدفگذاری‌ها، احساس مشارکت را به وجود آورده و نیاز آنها به اعمال اختیار و کنترل خود بر فرآیند کاری و چگونگی رسیدن به اهداف را برآورده نمایند و کارکنان را برای انجام کاری یا رسیدن به هدفی خاص، تحت فشار قرار ندهند. ایجاد محیط‌های حامی استقلال در کار، کارکنان را در برآوردن این نیاز کمک نموده تا با انگیزه بیشتری به انجام کار بپردازند.
 - انطباق و ایجاد تناسب واقعی میان شغل و شاغل بنحوی که موجب احساس رضایت فرد و انگیزش کاری بیشتر به دلیل دارا بودن تخصص موردنیاز شغل مربوط گردد، موجبات افزایش کارایی و اثربخشی در انجام فرایندهای سازمانی گشته و بر نگهداشت افراد مستعد در سازمان تاثیرگذار می‌باشد.
 - امنیت شغلی را بعنوان احساس داشتن یک شغل مناسب و اطمینان از تداوم آن در آینده و فقدان عوامل تهدید کننده شرایط مناسب کاری در آن شغل تعریف و دو بعد عینی و ذهنی برای آن معرفی نموده (۴۲) و عنوان گردیده که امنیت شغلی بسیار زیاد و بسیار کم منجر به عملکرد ضعیف و غیرمولد است و حدی از امنیت شغلی مولد و مناسب خواهد بود که به افزایش عملکرد کمک نماید. کنترل، کاهش و حذف عوامل تهدید کننده امنیت شغلی از جمله اقداماتی بوده که منجر به افزایش انگیزه کارکنان و نیز نگهداشت استعدادهای سازمانی می‌گردد.
 - توازن بین کار و زندگی یکی از نیازهای اساسی سازمان‌ها و خانواده‌های کسانی است که در این سازمان‌ها کار می‌کنند. اگر کسب و کارها بتوانند فشارهای خانواده و دیگر فشارهای وارده بر کارکنان را درک کنند، این امر هم به نفع خودشان است و هم کارمندان را قادر می‌سازد تا از عهده این فشارها برآیند. معمولاً این توازن مرتبط با ساعات کاری انعطاف پذیر، اوقات کاری و شیوه‌های مرتبط کاری است. توازن میان کار و زندگی مزایایی نظیر عملکرد بهتر کارکنان و افزایش بهره‌وری آنان، انگیزش بیشتر، غیبت کمتر و کاهش میزان بیماری کارمندان، کاهش فشار و استرس، حفظ بهتر کارکنان و بهبود تصویر بهتر سازمان در جامعه را داراست. فراهم نمودن شرایط توازن کار و زندگی با طراحی وظایف و مشاغل پویا و نیز ارائه برنامه‌های کاری منعطف، زمینه‌ساز نگهداشت استعدادها می‌شود.
- همچنین در راستای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد:

- نتایج تحقیق و مدل بدست آمده از طریق روش‌های تحقیق کمی هم مورد تحقیق و بررسی قرار گیرد.
- با توجه به تفاوت‌های موجود در بین بانک‌های خصوصی و دولتی، این تحقیق به تفکیک در هریک از این نوع بانک‌ها انجام پذیرد.
- حیطة بررسی تحقیق حاضر، کلیه استعدادها در هر مشاغلی بوده که پیشنهاد می‌گردد بدلیل اهمیت مشاغل مدیریتی، این تحقیق با محوریت مشاغل مدیریتی نیز انجام پذیرد.
- با توجه به اینکه، نگهداشت استعداد، بخشی از فرایند مدیریت استعداد بوده، پیشنهاد می‌گردد در حوزه‌های دیگر مدیریت استعداد از جمله جذب و توسعه استعداد نیز در صنعت بانکداری پژوهش‌های مرتبط صورت پذیرد.

۵. منابع

1. Clark D. B. (2013). Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organizations: The Examination of Research and OPM Practices. Dissertation Doctor of Management. University of Maryland University College
2. Rame hBabua. A , Arulanandb, N , SatishChandran, V. Skill Development through Experiential Learning –A Case Study for Product Development Scenario. Procedia Computer Science, 172. 2020; 16–21.
3. Tahmasebi R. Designing and developing talent management system in an organization focusing on the capital market. (Doctoral dissertation). 2012: Management faculty, Tehran university.
4. Claus Lisbeth. HR disruption-Time already to reinvent talent management. BRQ Business Research Quarterly. ۲۰۱۹ ; 22(3): 207-215.
5. Mehri, D; Abolghasemi, M; Mahjub, H and Farhadi, A. Identifying Factors Affecting Organizational Talent Development: A Qualitative Study. Quarterly Journal of talent development. 2020; 1(1); 1-23.
6. Lawler III, E. E. Talent: making people your competitive advantage. 2008: San Francisco: Jossey-Bass.
7. Amini D. New Banking. Export Development, 2009: 80(14), 26-30
8. Danaeefard H, Barzegar F, Ahmadi H. Mechanisms for Improving Organizational Capacity in the Public Sector. Journal of Management of Government Organizations. 2015; 11: 86-93.
9. Ebrahimi A, Nazari M. Providing a framework for assessing the competitiveness of Iranian banks: Applying the S-C-P paradigm. Economic research. 2013; 48(3): 149-164.
10. Afrooz M, Fathian m, Mehrafzoon M. Designing a Competitive Intelligence Model Based on Factors Influencing It, case study: Mapna Co. 11th International Management Conference: 2013: Tehran.
11. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. The War for Talent. 2001: Boston, Harvard Business Press.
12. 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.
13. Gagne, F. Debating Giftedness: Pronat vs. Antinat. In L. V. Shavinina, International Handbook on Giftedness, springer. 2009: 155-204.
14. Collings, D. G., & Mellahi, K. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. Human Resource Management Review. 2009; 19: 304-313.

15. Colling D, Mellahi K. "The barriers to effective global talent management : the example of corporate elites in MNEs". 2010: Journal of world business 45.
16. Ewerlin D, & Süß S. Dissemination of talent management in Germany: myth, façade or economic necessity?. *Personnel Review*, 2016; 45(1): 142–160.
17. Vatne M. and Torgersen K. Talent Management: what is the value of talent management in Business organizations?. 2014. Master thesis, MSoc. Sc. in Service Management (SEM), Copenhagen Business School.
18. Makela K, Bjorkman I, Ehrnrooth M. How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*. 2010; 45: 14–134.
19. Klifman S. Talent management in a multigenerational workforce. Thesis, Master Human Resources Studies. 2009. Rentmeesterlaan 70, MK TILBURG.
20. Zesik, B. Exploring the Social and Political Aspects of Talent Management in Organisations. 2015. Submitted for the Degree of Doctor of Business Administration, Faculty of Art and Social Sciences.
21. Shateri K, Abili kh, Rezaeeian A, Gholipour A, Moradfam SH. Factors Influencing the retain of Talents and Organizational Elites of the Iranian Electricity Industry in Order to Implement General Science and Technology Policies. *Macro and strategic policies quarterly*. 2015; 12(3): 51-78.
22. Abili kh. Human resource management (Emphasizing on new approaches). 2010. Tehran: Industrial Management Institute publication.
23. Charity, N. L. C. An investigation of talent management and staff retention at the bank of Zambia. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree masters in business administration, the Nelson Mandela Metropolitan University Business School: 2011.
24. Mendez F, Stander M. Positive Organization: The Role of Leader Behaviour In Work Engagement and Retention. *South African Journal of Industrial Psychology*. 2011; 37(1): 44-60.
25. Rajabi poor meybodi A, Mohammadi M. Designing an Integrated Model of Talent Management with Content Analysis Method. *Quarterly journal of human resource studies*. 2020; 10(8).
26. Taghizadeh yazdi M, Tahmasebi R, Emamat M, Dehghan A. Identify and ranking the effective factors in attracting and retaining talents using a hierarchical analysis process approach, case study: Tehran university. *Organizational culture management*. ۲۰۱۸: 16(1)
27. Gholipour A, Eftekhar N. Talent Management ; Tehran, Ketab Mehraban Publication, 2016.
28. Tavakoli Nezhad H, Janazi N, Memarzadeh Tehran GH, Afsharkazemi M. Identify and prioritize the factors affecting employee retention. *Human resource management researches*. 2017; 8(4).
29. Fatehnia H. Identifying effective factors in maintaining human resources and staff retention in Hormozgan Power Generation Management Company: <https://www.sid.ir/fa/seminar/ViewPaper.aspx?ID=17586>
30. Tahmasebi R, Gholipour A. Talent Management: Identifying and ranking the factors affecting the absorption and retention of scientific talents, *public management research*, 2013: 17(5).
31. Zefry Abu Sabry A, izwan Amerruddin KH, Mohammad Hald N. Factors Affecting sales workforce retention in banking sector: a study of Maybank Berhad. Master Thesis in Arshad Ayub Business School, 2020.
32. Muriithi N. The effect of talent management on strategic employee retention in the banking industry in Kenya: a case study of Kenya Commercial Bank United States International University – Africa, 2020.
33. Pandita D, Ray D. Talent management and employee engagement- a meta- analysis of their impact on talent retention, *Industrial and commercial training*. 2018: 50(4).
34. Mawlawi, A & El Fawal, A. Talent management in the Lebanese banking sector *Management*, 2018: 8(3), 80-85.
35. Idris, A. Flexible Working as an Employee Retention Strategy in Developing Countries. *Journal of Management Research*; 2014: 14(2).

36. Sokro E. Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European JourNal of Business and Management*, 2012: ۱^۸(4).
37. Sleiderink, D.E.M. Talent management in health care: identifying and retaining talent at medisch spectrum twente. Phd.2012: Thesis of business administration, school of management and governance, university of twente.
38. Johanna N. S. Staff attraction and retention: a model for a Namibian State Department. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Technology: Human Resource Management, Faculty of Business at the Cape Peninsula University of Technology, 2011.
39. Kvale S. *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. 1996. Thousand Oaks, CA. Sage.
40. Ready D. A, Conger J. A. Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*. 2007: 69–77.
41. Yang Chunping, Li Xi(2011) The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management, Available online at www.sciencedirect.com, *Energy Procedia* 5 (2011) 2087–2091.
42. Buzan, B. Wearver, O. De wilde, J. (1998) “Security: A New Framewok for Analysis”, [http://www.darke.edu/artsci/polsci/personal_webpage/ security.Html](http://www.darke.edu/artsci/polsci/personal_webpage/security.Html).