





Content Analysis of Talent Supply Chain Management in the Banking Industry

Hamed Dehghanan ¹, Masoud Karimzandi ²

Abstract

Background & Purpose: Due to constant developments in the banking industry, there is a quantitative and qualitative mismatch between the objectives of the banks for talent hunt and what they actually obtain. By analyzing the content of talent supply chain management, this study aims to reduce the risk in talent supply chain through identifying its dimensions and components.

Methodology: This research is based on a fundamental orientation and philosophy of constructivism as well as a qualitative method using content analysis technique and stratified systematic and snowball sampling and semi-structured interviews of 16 banking industry experts. Data analysis was performed using three steps of open, axial and selective coding and at the end of the network of themes were presented.

Findings: 124 open codes, 23 sub-categories and 13 main categories were classified and presented. The main categories in talent supply chain management can be classified as flow, function, structure and processes.

Conclusion: Talent supply chain can reduce the banking industry risks of supply imbalance and talent demand using a structure consisting of suppliers, strategic partners, sensitive jobs and also through the processes of demand management, communication management, talent management and performance management, while managing the flow of information and talents.

Keywords: Supply Chain, Talent Supply Chain, Talent Supply Chain Management, Banking Industry, Talent management

Citation: Dehghanan, H., Karimzandi, M. (2020). Content Analysis of Talent Supply Chain Management in the Banking Industry. *Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 22- 42.

-
1. Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: dehghanan@atu.ac.ir
 2. Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of of Management and accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: mk.zandi@kar.ac.ir
-



تحلیل مضمون مدیریت زنجیره تأمین استعداد در صنعت بانکداری

حامد دهقانان^۱، مسعود کریم زندی^۲

چکیده

زمینه و هدف: در صنعت بانکداری، به دلیل تغییرات مختلف بین آنچه بانکها برای داشتن استعدادهای برنامه‌ریزی می‌کنند با آنچه در واقعیت با آن مواجه می‌شوند، انطباق کمی و کیفی وجود ندارد. از این رو، به منظور کاهش ریسک موجود در تأمین استعدادهای این پژوهش با هدف تحلیل مضمون مدیریت زنجیره تأمین استعداد و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آن در صنعت بانکداری ایران اجرا شده است.

روش: این پژوهش با جهت‌گیری بنیادی و فلسفه ساخت‌گرایی و همچنین، به روش کیفی و با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون اجرا شده است. نمونه‌گیری، به صورت هدفمند قضاوتی بوده و به روش گلوله برفی با ۱۶ نفر از خبرگان صنعت بانکداری مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شده است. تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت و در پایان شبکه مضامین به دست آمد.

یافته‌ها: ۱۲۴ کد باز شناسایی شد که در قالب ۲۳ مقوله فرعی و ۱۳ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند. مقوله‌های اصلی در مدیریت زنجیره تأمین استعداد را می‌توان در ابعاد جریان، کارکرد، ساختار و فرایندهای طبقه‌بندی کرد.

نتیجه‌گیری: زنجیره تأمین استعداد با استفاده از ساختاری متشکل از تأمین‌کنندگان، همکاران استراتژیک، مشاغل حساس و همچنین، از طریق فرایندهای مدیریت تقاضا، مدیریت ارتباط، مدیریت استعداد و مدیریت عملکرد، ضمن مدیریت جریان اطلاعات و استعدادهای ریسک عدم تعادل عرضه و تقاضای استعدادهای در صنعت بانکداری را کاهش خواهد داد.

کلیدواژه‌ها: زنجیره تأمین، زنجیره تأمین استعداد، مدیریت زنجیره تأمین استعداد، صنعت بانکداری، مدیریت استعداد

استناد: دهقانان، حامد؛ کریم زندی، مسعود (۱۳۹۹). تحلیل مضمون مدیریت زنجیره تأمین استعداد در صنعت بانکداری. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۲۲-۴۲.

۱. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: dehghanan@atu.ac.ir
۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، پردیس خودگردان دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: mk.zandi@kar.ac.ir

مقدمه

محیط کاری بانک‌ها، حداقل طی دو دهه گذشته با تغییرات مختلفی در حوزه‌های اقتصادی، ساختاری، فناوری، فرایندی و تصدیگری روبه‌رو بوده و باعث شده است که از یک‌سو در واحدهای مختلف صف و ستاد آنها مشاغل حساس و تخصصی ایجاد شود و از سوی دیگر، نیاز به نیروهای توانمند، متخصص، نخبه و با مهارت نیز، پیش از پیش اهمیت یابد (حبیب‌پور، قلی‌پور و معمارزاده، ۱۳۹۷). بر اساس گزارش مؤسسه نیروی انسانی و توسعه^۱ (CIPD)^۲، اکثر سازمان‌ها فعالیت‌های استعدادی و استعدادیابی خود را بر جذب استعدادهای کلیدی و همچنین، شناخت و توسعه استعدادهای درون‌سازمانی و استفاده از فناوری‌های نوین در استخدام افراد متمرکز کرده‌اند (دهقانان، افجه، سلطانی و جواهری‌زاده، ۱۳۹۴). این فعالیت‌ها که طی دو دهه اخیر، بیشترین رشد را تجربه کرده‌اند، مدیریت استعداد^۳ نام دارند و اجرای پژوهش‌های تجربی مرتبط با آن، با در نظر گرفتن ذی‌نفعان و بازیگران مختلف، در کانون توجه محققان دانشگاهی قرار گرفته است (اسمیت، آرنولد، کراپینسکی، پاول و ملترز^۴، ۲۰۱۹؛ مک‌دونل، کالینز، ملاهی و اسپچولر^۵، ۲۰۱۷؛ رجبی‌پور و محمدی، ۱۳۹۹)؛ اما مشکل اساسی موجود در مدل‌های ساختارمند ارائه شده در موضوع مدیریت استعداد، فرض مبنایی و مستتر موجود در آنها، یعنی وجود اطمینان در بحث پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، تعیین و تأمین نیاز به استعدادهاست، در حالی که محیط‌های پیش‌بینی‌ناپذیر و نامطمئن کسب‌وکار امروزی، حاکی از بی‌منطق بودن چنین فرضی و انطباق‌نداشتن عرضه و تقاضای نیروی انسانی ماهر در زمان‌های لازم دارد (چیلسون و ونر، ۲۰۲۰). از این رو، سؤال مهمی که مطرح شده و باید به آن پاسخ داده شود، این است که با توجه به پویایی و پیچیدگی محیط و تأثیرگذاری این شرایط بر پیش‌بینی عرضه و تقاضای استعدادها، چگونه می‌توان عدم انطباق^۶ بین مهارت‌های فعلی کارکنان و مهارت‌های لازم آنها و همچنین، ریسک‌های نشئت‌گرفته از آن را که به دلیل عدم قطعیت^۷ موجود در مقدار عرضه و تقاضای استعدادها به‌وجود می‌آید، کاهش داد؟ (کاپلی، ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ و ۲۰۱۱؛ فنگ، ۲۰۱۲؛ مک‌دونل و همکاران، ۲۰۱۷؛ اسپارو، ۲۰۱۴ و ماکاریوس و سربنیواسان^۸، ۲۰۱۷). در پاسخ به این سؤال، می‌توان زنجیره تأمین^۹ را با هدف مدیریت عدم اطمینان و تغییرپذیری، به‌عنوان الگوی مناسب برای دستیابی به این مهم، در کانون توجه قرار داد (کاپلی، ۲۰۰۹). در واقع، با استفاده از رویکرد زنجیره تأمین در مدیریت استعداد، می‌توان به مزیت‌هایی از قبیل اداره بهتر عدم قطعیت در عرضه و تقاضای استعدادها، کاهش اختلاف بین مهارت‌های موجود و مهارت‌های مورد نیاز و در نهایت، کاهش ریسک و هزینه‌های این عدم انطباق دست‌یافت (کاپلی و کلر، ۲۰۱۴). همان‌طور که گفته شد، در صنعت بانکداری، به دلایل مختلف، محیط بانک‌ها با تغییرات و چالش‌های مختلفی روبه‌رو شده‌اند که آنها را وادار کرده است، به‌منظور کاهش

۱. مؤسسه نیروی انسانی و توسعه، دارای ۱۴۰ هزار عضو از سراسر جهان است و مراکز نمایندگی آن، در انگلستان، ایرلند، خاورمیانه و آسیا قرار دارد. این مؤسسه با شعار کار و زندگی بهتر، بیش از ۱۰۰ سال قدمت دارد و تمرکز اصلی آن، دفاع از کار و زندگی بهتر با استانداردهای حرفه‌ای برای منابع انسانی و توسعه و همچنین، هدایت جهان برای اعمال تغییرات مثبت است.

2. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)
3. Talent management
4. Arnold, Krupinski, Powell and Meltzer
5. McDonnell, Collings, Mellahi & Schuler
6. Mismatch
7. Uncertainty
8. Makarius & Srinivasan
9. Supply Chain

تأثیرهای این چالش‌ها، به سمت تأمین و استفاده از افراد نخبه و با استعداد، به خصوص در مشاغل و پست‌های کلیدی و در بخش‌های تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی خود حرکت کنند؛ اما این تغییرپذیری، پویایی و پیچیدگی محیطی فعالیت‌های جذب، توسعه، حفظ و نگهداشت و استفاده از استعدادها را نیز در بانک‌ها تحت تأثیر قرار داده و مشکلاتی را ایجاد کرده است. برای مثال، محدود بودن فرصت‌های رشد و ارتقا، مهم‌ترین دلایل ترک کار نخبگان و استعدادها از بانک‌ها و جذب آنها در بخش‌های دیگر اقتصادی است و جالب است که این موضوع، جدا از بحث مهاجرت است؛ بحثی که ایران را در بین ۲۰ کشور جهان، از لحاظ بیشترین تعداد مهاجران، در جایگاه نهم قرار داده است (حسن‌پور، جعفرنیا و معماری ۱۳۹۸). با توجه به این مشکلات و چالش‌ها و کمک به کاهش عدم انطباق در تأمین استعدادها و در نتیجه، کاهش ریسک و هزینه‌های مختلف برآمده از نامتعادل بودن عرضه و تقاضای استعدادها در صنعت بانکداری، پژوهشگران بر آن شدند تا با کاوشی همه‌جانبه، به دنبال شناخت مفاهیم و مقوله‌های مدیریت زنجیره تأمین استعداد در این صنعت باشند. از این رو، سؤال اصلی پژوهش به این صورت مطرح می‌شود: مضامین مدیریت زنجیره تأمین استعداد در صنعت بانکداری چیست؟ این پدیده از چه ابعاد و مؤلفه‌های اصلی و فرعی تشکیل شده است؟

پیشینه پژوهش

مدیریت استعداد

با ظهور اقتصاد دانشی، تغییرات عمده‌ای در مدیریت منابع انسانی شکل گرفته است. موفقیت هر سازمان، به‌طور فزاینده‌ای به دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان بستگی دارد و در این موقعیت، خلق سرمایه انسانی، انباشتگی و خلق مجدد آنها، نگرانی اصلی سازمان‌ها قلمداد می‌شود (صالحی صدقیانی، شمس و مخصوصی، ۱۳۹۴ و رضائیان، کاظم صداعی، قره‌چی و حاجی کریمی، ۱۳۹۷) و آنها را وادار کرده است که فعالیت‌های استخدامی و استعدادیابی خود را بر جذب استعدادهای کلیدی و نیز، شناخت و توسعه استعدادهای درون‌سازمانی و استفاده از فناوری‌های نوین در استخدام افراد متمرکز کنند (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۴). این فعالیت‌ها که طی دو دهه اخیر، بیشترین رشد را تجربه کرده‌اند و یکی از زمینه‌های مدیریت منابع انسانی به شمار می‌روند، مدیریت استعداد نامیده می‌شود. مدیریت استعداد، به سلسله فعالیت‌های چرخه‌ای گفته می‌شود که به مدیریت «کشف^۱، جذب^۲، گزینش^۳، آموزش^۴، توسعه و بالندگی^۵، جانشین‌سازی^۶، جانشین‌سازی^۶ و حفظ و نگهداری^۷ و به‌کارگیری^۸ استعدادها می‌پردازد و هدف از آن، پیش‌بینی مهارت‌های مورد نیاز سازمان و برآورده کردن این نیازها به تعداد کافی، در زمان و مکان مناسب است (ساعدی‌نیا، چناری، مکوندی و همتی، ۱۳۷۹). صاحب‌نظران معتقدند که مدیریت استعداد، برای موفقیت سازمان‌ها حیاتی است؛ زیرا از طریق فرایندهای آن می‌توانند برای خود مزیت رقابتی ایجاد کنند (کاسکیو و بوآدرو، ۲۰۱۶). بنابراین، لازم است که توسعه مبانی نظری و انجام پژوهش‌های تجربی در این حوزه، با در نظر گرفتن ذی‌نفعان و بازیگران مختلف، در کانون توجه محققان و جوامع

1. Finding
2. Attraction
3. Selection
4. Education
5. Development and growth
6. Substitution
7. Maintenance
8. Employment

دانشگاهی قرار گیرد (مکدونل و همکاران، ۲۰۱۷) تا با شناخت و تبیین این پدیده و شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن در ابعاد مختلف، به توسعه مفهوم مدیریت استعداد کمک کنند.

جدول ۱. مدل‌های مهم مدیریت استعداد

نویسنده	ابعاد مدیریت استعداد
سیلزر و دوول ^۱ (۲۰۱۰)	تدوین راهبردهای مدیریت استعدادها، جذب و گزینش، ارزیابی، ممیزی استعدادها، توسعه و به‌کارگیری، التزام و نگهداری
مؤسسه بلک باکس ^۲ (۲۰۱۲) (۲۰۱۲)	جذب استعداد، یادگیری و توسعه، برنامه‌ریزی جانشینی، مدیریت عملکرد، توسعه رهبری، جبران خدمات
اسچیمان ^۳ (۲۰۱۳)	برنامه‌ها، منابع و یکپارچه‌سازی
کاپلی (۲۰۱۴)	برنامه کسب‌وکار، مفهوم‌سازی، شناسایی استعداد، توسعه و به‌کارگیری استعداد
ارنست و یانگ (۲۰۱۵)	استراتژی و تحلیل استعداد، جذب استعداد، سیستم‌های شایستگی، عملکرد و پاداش، یادگیری و توسعه، توسعه رهبری، برنامه‌ریزی حرفه‌ای و جانشین‌پروری، جابه‌جایی و توسعه
مؤسسه دیلویتته ^۴ (۲۰۱۵)	استراتژی استعداد، برنامه‌ریزی نیروی کار، مدیریت قابلیت‌ها و شایستگی، جذب استعدادها، توسعه رهبری، مدیریت جانشینی، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت عملکرد، پاداش‌ها، یادگیری و توسعه قابلیت‌ها

منبع: حبیب‌پور و همکاران، ۱۳۹۷؛ رجب‌پور و محمدی، ۱۳۹۹

مدیریت زنجیره تأمین استعداد

مدیریت زنجیره تأمین استعداد، عبارت است از به‌کارگیری اصول مدیریت زنجیره تأمین در مدیریت استعداد، به‌منظور حصول اطمینان و بهینه‌سازی تأمین استعدادها با هدف برآورده‌ساختن نیاز کسب‌وکارها به سرمایه انسانی (ماکاریوس و سرنیواسان، ۲۰۱۷). بررسی‌ها نشان می‌دهد که یکی از مشکلات اساسی موجود در مدل‌های ساختارمند ارائه شده در موضوع مدیریت استعداد، فرض مبنایی و مستتر موجود در آنها، یعنی وجود اطمینان در بحث پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، تعیین و تأمین نیاز به استعدادهاست، در حالی که محیط‌های پیش‌بینی‌ناپذیر و نامطمئن کسب‌وکار امروزی، حاکی از بی‌منطق بودن چنین فرضی و انطباق نداشتن عرضه و تقاضای نیروی انسانی ماهر و شایسته در زمان‌های مورد نیاز دارد. (کاپلی، ۲۰۰۸ و چیلسون و ونر، ۲۰۲۰). عرضه زیاد استعدادها، به تراکم نخبگان در سازمان، پرداخت بیشتر، ترک سازمان و به‌دنبال آن، نابودی مزایای سرمایه‌گذاری بلندمدت روی این افراد می‌انجامد و از دیگر سوی، عرضه کم استعدادها نیز، به خالی‌ماندن مشاغل حساس یا استفاده از افرادی با حداقل مهارت منجر خواهد شد (کاپلی و کلر، ۲۰۱۴). بر این اساس و به‌منظور حل این مشکل، می‌توان زنجیره تأمین استعداد را با هدف مدیریت عدم اطمینان و تغییرپذیری، به‌عنوان الگوی مناسب برای دستیابی به این مهم در کانون توجه قرار داد. این زنجیره عبارت است از: ساختاری متشکل از تأمین‌کنندگان، سازندگان، همکاران استراتژیک و مشتریان که با استفاده از فعالیت‌ها و فرایندهای مدیریتی، به

1. Silzer, & Dowell
2. Black box
3. Schiemann
4. Deloitte Institute

یکپارچه‌سازی و هماهنگی جریان استعدادها و اطلاعات اقدام می‌کنند و تأمین استعدادها را در زمان لازم، به تعداد کافی و با مهارت برآورده می‌سازد. در واقع، زنجیره تأمین، می‌تواند علاوه بر کمک به اداره بهتر عدم قطعیت برای عرضه و تقاضای استعدادها و کاهش اختلاف بین مهارت‌های موجود و مهارت‌های مورد نیاز و همین‌طور کاهش ریسک و هزینه‌های این عدم انطباق (هیلی، ۲۰۱۵؛ کاپلی و کلر، ۲۰۱۴؛ لمپین، ۲۰۱۴) به سه سؤال مهم زیر نیز پاسخ دهد:

۱. سازمان‌ها در موقعیتی که با عدم اطمینان محیطی مواجه‌اند، چگونه می‌توانند از عرضه کافی استعدادها اطمینان حاصل کنند؟

۲. برای تأمین استعدادها، به‌منظور ایجاد قابلیت اطمینان و پاسخ‌گویی زنجیره تأمین، چه راهبردهایی وجود دارد؟

۳. چه الگویی می‌تواند به شکلی اثربخش و پویا، عدم انطباق بین مهارت‌های فعلی و مهارت‌های مورد نیاز برای موفقیت در محیط کسب‌وکار را برطرف کند؟

در پاسخ به سؤال‌های فوق، می‌توان از دو عملکرد قابلیت اطمینان و میزان پاسخ‌گویی از یک‌سو و دو گونه راهبرد مواجهه با کاهش یا افزایش استعدادها، یعنی راهبردهای اقتضایی و پیشگیرانه، استفاده کرد. از ترکیب این ابعاد، چهار نوع استراتژی متنوع و مکمل، یعنی پشتیبانی به‌موقع، خزانه استعداد، برون‌سپاری و توان داخلی ساخته می‌شود (اسپارو، اسکولن و تاریکو^۱، ۲۰۱۴). برای فهم چارچوب فوق می‌توان گفت: الف) راهبردهای پشتیبانی به‌موقع و برون‌سپاری در مشاغل غیرکلیدی و خزانه استعدادها و توجه به توان داخلی برای شغل‌های حساس و مهم مناسب‌تر است؛ ب) هزینه استعدادها، مازاد در مشاغل غیرکلیدی، بیشتر از هزینه کمبود استعدادها در این مشاغل است و در مشاغل کلیدی و حساس، عکس این رابطه برای هزینه وجود خواهد داشت (ساعدی نیا وهمکاران ۱۳۹۹)، بنابراین طبق این مدل، ترکیب راهبردهای اقتضایی و پیشگیرانه اشاره شده، می‌تواند به بهبود قابلیت اطمینان و حداقل شدن هزینه‌های عدم انطباق عرضه و تقاضای استعدادها منجر شود. در ارتباط با بُعد پاسخ‌گویی نیز، به همین روال می‌توان تحلیل مشابهی ارائه کرد که به‌دلیل محدودیت حجم مقاله از آن صرفه نظر می‌شود.

جدول ۲. مدل‌های زنجیره تأمین استعداد

نویسنده	ابعاد زنجیره تأمین استعداد
کاپلی (۲۰۰۹)	ساخت و خرید استعداد، کاهش عدم اطمینان در تقاضای استعداد، نرخ بازگشت سریع‌تر سرمایه‌گذاری از طریق توسعه کارکنان، توازن در علایق سازمان و کارکنان با اهداف مشترک
هافمن، لیسر و رینگو (۲۰۱۲)	بررسی اهداف تجاری و شاخص‌ها، ایجاد توازن در عرضه و تقاضای استعداد، نظارت بر نیروی کار، کاهش اضافه‌نیاز، حفظ فرایند جذب کارکنان مؤثر، ساخت و به‌روزرسانی موجودی معتبر استعدادها، تخصیص و استفاده از استعداد کافی و در زمان درست
چاتورودی و یاداو (۲۰۱۳)	توسعه پیشنهاد، مدیریت استعداد، مدیریت تقاضا، مدیریت تأمین‌کنندگان، مدیریت منابع
کوسنیک، مورلی و وانگ مینگ (۲۰۰۶)	انعقاد قرارداد محلی ^۲ متمرکزسازی ^۳ خرید ^۴ کارکنان موقت ^۵ و منابع انسانی غیر استخدامی ^۶

1. Sparrow, Scullion and Tarique
2. Local contracting
3. Centralizing
4. Purchasing
5. Non – staffing Human Resource
6. Staffing Human Resource

پیشینه تجربی

خلاصه‌ای از تحقیقات انجام شده در زمینه زنجیره تأمین استعداد، در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. خلاصه‌ای از پژوهش‌های خارجی زنجیره تأمین استعداد

محققان	عنوان پژوهش	یافته‌ها
فنگ، ۲۰۱۱	رویکرد مدیریت زنجیره تأمین استعداد: مدیریت اقتصاد چین شرقی	ضمن تحلیل محیطی، چهار رکن ارائه شده است: الف) برنامه‌ریزی پویای کوتاه‌مدت استعداد؛ ب) داشتن موجودی منعطف از استعدادها؛ ج) جذب استعدادها بدون کمترین فاصله زمانی؛ د) حداکثر کردن مقدار بازگشت سرمایه‌گذاری انجام شده.
کاپلی و کلر، ۲۰۱۴	مدیریت استعداد، رویکردهای مفهومی و چالش‌های عملی	ترکیب دو بُعد از کارایی و سودمندی زنجیره عرضه (اعتبار و پاسخ‌گویی) با دو روش برای مقابله با قطعی‌های زنجیره عرضه (کاهش و احتمال)، چهار استراتژی متمایز برای تعیین منبع را مشخص می‌کند.
اسپارو و همکاران، ۲۰۱۵	ارزش مدیریت استعداد چقدر است؟ ایجاد فرایندهای ارزش‌محور در معماری مدیریت استعداد	قابلیت اطمینان و پاسخ‌گویی، به معنای اطمینان از وجود ظرفیت کافی استعدادهاست و راهبرد اقتضایی، در زمان ایجاد تقاضا برای استعدادها و راهبرد پیشگیرانه نیز، قبل از ایجاد تقاضا برای آنها استفاده می‌شود.
هیلی، ۲۰۱۵	کاربرد اصول زنجیره تأمین در مدیریت استعداد	شکست در مدیریت استعداد، دو مخاطره را با خود به همراه دارد: هزینه‌های کمبود یا مازاد موجودی استعدادها و هزینه‌های نشئت‌گرفته از عدم برگشت سرمایه‌گذاری روی استعدادها، به دلیل خروج آنها از سازمان.
ماکاریوس و سرینیواسان، ۲۰۱۷	استفاده از مدیریت زنجیره تأمین استعداد برای تقویت همکاری بین شرکت‌ها و تأمین‌کنندگان استعداد	در فرایند زنجیره تأمین استعداد، رویکردی چرخه‌ای وجود دارد. این رویکرد متشکل از کارفرمایان و شرکت‌ها و همچنین، تأمین‌کنندگان استعدادها می‌شود که به همکاری دوطرفه و تسهیم اطلاعات مبادرت می‌ورزند.
ساعدی نیا و همکاران، ۱۳۹۸	فراترکیب و مدل‌سازی ساختاری تفسیری مدیریت زنجیره تأمین استعداد در شرکت ملی نفت ایران	ساختار شبکه، فرایندهای کلیدی زنجیره تأمین استعداد، عناصر مدیریتی، کارکردهای اصلی، عملکرد و راهبردهای زنجیره تأمین استعداد، به عنوان ابعاد الگوی مدیریت زنجیره تأمین استعداد شرکت ملی.

در این تحقیق با ترکیب مدل‌های مختلف به‌دست‌آمده در پیشینه تحقیق و همچنین، استفاده از روش کیفی، ابعاد مدیریت زنجیره تأمین استعداد در صنعت بانکداری شناسایی شدند. همان‌طور که در انتهای مقاله (جدول ۱۰) مشخص شده است، مدل‌های مذکور جامع نیستند و در این پژوهش کوشش شده است تا ابعاد مختلف مدل‌ها در مدل جامع‌تری جمع‌آوری و در عین حال، مقوله‌های جدیدی نیز به آنها اضافه شود. تفاوت بارز این تحقیق با پژوهش‌های صورت‌گرفته در این است که نشان می‌دهد در تأمین استعدادها، مدیریت استعداد، یکی از فرایندهای استفاده‌شده بوده و باید علاوه بر آن، فرایندهای دیگری نیز تعریف و به‌کار گرفته شود. همچنین، در ارتباط با تفاوت این پژوهش و تحقیقات صورت‌گرفته در بحث زنجیره تأمین استعدادها، خاطر نشان می‌شود که در ایران، فقط یک تحقیق درباره زنجیره تأمین استعداد با روش فراترکیب و در صنعت نفت انجام شده است. از این رو، با توجه به اهمیت این موضوع در صنعت بانکداری و خلأ تئوریک موجود در این زمینه، اجرای این پژوهش ضروری به نظر می‌رسد.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، به منظور جمع‌آوری اطلاعات، ابتدا به روش نمونه‌گیری نظری هدفمند و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با یکی از مدیرعاملان بانک و همچنین، یکی از استادان دانشگاه که در حوزه تأمین نیروی انسانی، سابقه چندین ساله در یکی از بانک‌های کشور داشت، مصاحبه‌ای صورت گرفت، سپس با همکاری آنها، مصاحبه‌کنندگان دیگر که مدیران و متخصصان صنعت بانکداری بودند، مشخص شدند و با آنها نیز مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت تا پس از مصاحبه با ۱۴ نفر، اشباع نظری حاصل شد. مشخصات کلی مشارکت‌کنندگان به طور خلاصه در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

مصاحبه‌شونده	کد مصاحبه‌شونده	عنوان شغلی مصاحبه‌شوندگان	تحصیلات، سابقه
اول	P۱	مدیرعامل بانک رفاه	دکتری، ۲۰ سال
دوم	P۲	عضو هیئت‌مدیره بانک رفاه	دکتری ۲۵ سال
سوم	P۳	مشاور مدیرعامل بانک رفاه	دانشجوی دکتری ۱۵ سال
چهارم	P۴	سرپرست مدیریت شعب بانک ملت استان قزوین	کارشناسی ارشد ۳۰ سال
پنجم	P۵	سرپرست مدیریت شعب بانک تجارت استان قزوین	کارشناسی ارشد ۲۱ سال
ششم	P۶	معاون اجرایی مدیریت شعب بانک تجارت استان قزوین	دانشجوی دکتری ۲۴ سال
هفتم	P۷	معاون اجرایی مدیریت شعب بانک مسکن استان قزوین	کارشناسی ارشد ۱۸ سال
هشتم	P۸	معاون اجرایی مدیریت شعب بانک مهر اقتصاد استان قزوین	کارشناسی ارشد ۱۵ سال
نهم	P۹	معاون اداری مدیریت شعب بانک تجارت استان قزوین	دکتری ۱۹ سال
دهم	P۱۰	بازنشسته بانک و رئیس شعبه مرکزی بانک پاسارگاد قزوین	دانشجوی دکتری ۳۵ سال
یازدهم	P۱۱	عضو هیئت‌علمی پژوهشگاه پولی و بانکی وابسته به بانک مرکزی	دکتری ۲۲ سال
دوازدهم	P۱۲	عضو هیئت‌علمی دانشگاه و باسابقه اجرایی در بانک صنعت و معدن	دکتری ۲۳ سال
سیزدهم	P۱۳	عضو هیئت‌علمی دانشگاه و متخصص در زمینه مدیریت منابع انسانی	دکتری ۱۶ سال
چهاردهم	P۱۴	استاد دانشگاه و مشاور بانک مهر اقتصاد استان قزوین	دکتری ۱۶ سال
پانزدهم	P۱۵	رئیس شعبه ارزی بانک ملت شهر صنعتی البرز قزوین	کارشناسی ارشد ۱۸ سال
شانزدهم	P۱۶	رئیس یکی از شعب بانک ملی شهر قزوین	کارشناسی ارشد ۱۸ سال

در پژوهش‌های کیفی، از قابلیت اعتماد یا اعتمادپذیری برای سنجش روایی و پایایی استفاده می‌شود. تعیین اعتبار و پایایی یافته‌ها، مرحله‌ای اساسی در فرایند مصاحبه و گردآوری داده‌هاست. پایایی به هم‌سانی نتایج حاصل از مصاحبه و اعتبار و توانایی مصاحبه در سنجش اهداف مدنظر اطلاق می‌شود. اعتبار نیز به میزانی گفته می‌شود که یک روش قادر

است هدف مطالعه را بسنجد. در این پژوهش، از روش توافقی درون موضوعی (پایایی بین دو کدگذار/ارزیاب) برای محاسبه پایایی متون استفاده شده است. بدین منظور از یک مدرس دانشگاه که بر موضوع پژوهش اشراف داشت، درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهشی در این تحقیق مشارکت کند، به این صورت که، محققان به همراه همکار پژوهش، به کدگذاری متن سه مصاحبه اقدام کردند و از طریق شاخص درصد توافق درون موضوعی، پایایی تحقیق ارزیابی شد. نتایج این فرایند در جدول ۵ نشان داده شده است.

$$\text{رابطه (۱)} \quad \text{درصد توافق درون موضوعی} = 100\% \times \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۵. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافق	پایایی بین دو کدگذار
	P۴	۱۶	۶	۰/۷۵
	P۷	۲۲	۸	۰/۸۲
	P۱۰	۱۹	۸	۰/۸۴
	کل	۴۷	۲۲	۰/۹۳

طبق نتایج، پایایی بین دو کدگذار با استفاده از رابطه ۱، برابر با ۹۳ درصد بوده است، بنابراین با توجه به اینکه میزان پایایی بیش از ۷۰ درصد پذیرفته می‌شود (گلیزر^۱، ۲۰۰۸)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شده و می‌توان ادعا کرد که پایایی در حد مناسبی است.

یافته‌های پژوهش

پس از برگزاری مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری از مطالب مطرح شده و اختصاص کد به مصاحبه‌کنندگان، برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل تم^۲ که یکی از روش‌های کیفی است، استفاده شد و برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود، داده‌ها سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف شدند (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۷). بر این اساس و به منظور تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، مراحل زیر انجام شد.

در مرحله اول یا آشنایی با داده‌ها، پس از انجام مصاحبه با هر یک از مصاحبه‌شوندگان، متن مصاحبه روی کاغذ ثبت و بارها مطالعه شد. در مرحله دوم، یعنی ایجاد کدهای اولیه، پس از آشنایی اولیه و مطالعه هر مصاحبه، مفاهیم و شاخص‌های اولیه، در قالب کدهای اولیه، تلخیص و نشانه‌گذاری شدند. بر این اساس، کدگذاری داده‌ها بر حسب مطالب اعلام‌شده و شماره تخصیص‌یافته به مصاحبه‌کنندگان انجام گرفت. نتایج این مرحله که حاوی ۱۲۴ مفهوم شناخته‌شده است، در جدول ۶ مشاهده می‌شود.

1. Glaser
2. Theme Analysis

جدول ۶. مفاهیم اولیه برخاسته از مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان

ردیف	مفهوم	تعداد مصاحبه‌کنندگان	ردیف	مفهوم	تعداد مصاحبه‌کنندگان
۱	نیازسنجی استعدادها از حیث تعداد	۵	۶۴	نظام پرداخت حقوق و مزایای مناسب	۵
۲	تعیین پورتفوی مهارت‌های مورد نیاز استعدادها	۵	۶۵	پاداش بر مبنای عملکرد	۴
۳	تعادل بین انتظارات و نیاز واقعی بانک به استعدادها	۳	۶۶	توازن کار و زندگی	۵
۴	سطح‌بندی مشاغل کلیدی و حساس بانک	۶	۶۷	استقرار نظام شایسته‌سالاری	۹
۵	بررسی کیفیت سرمایه انسانی موجود بانک	۲	۶۸	ارتباط با مؤسسه‌های حرفه‌ای ارائه خدمات مالی	۲
۶	تحلیل استراتژی‌های آینده بانک	۶	۶۹	برنامه‌ریزی مشارکتی مسیر شغلی	۵
۷	طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد	۳	۷۰	ایجاد ادراک عدالت سازمانی برای استعدادها	۴
۸	برآورد هزینه و منفعت خرید یا پرورش استعدادها	۹	۷۱	داشتن همکاران توانمند و شایسته	۷
۹	برنامه‌ریزی دوره‌ای و به‌روزرسانی خزانه استعداد	۵	۷۲	استفاده به‌موقع از استعدادها	۶
۱۰	بررسی تغییرات جدید در فرایندهای بانکی	۴	۷۳	به‌کارگیری استعدادها در مشاغل کلیدی	۷
۱۱	توجه به محصولات و خدمات جدید در حوزه بانکی	۹	۷۴	ایجاد فرهنگ سازمانی حمایت از استعدادها	۶
۱۲	تعامل با بانک‌های خارجی	۳	۷۵	برگزاری استارت‌آپ‌های مختلف در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی	۱۰
۱۳	روند تغییرات فناوری در حوزه بانکداری	۴	۷۶	شرکت در نشست‌های تخصصی با حضور بانک‌های دیگر	۲
۱۴	الزامات و استانداردهای جدید نهادهای مالی بین‌المللی	۹	۷۷	انعقاد توافق‌نامه و قرارداد با مؤسسه‌های حرفه‌ای کاربایی	۸
۱۵	توجه به تحریم‌ها و مشکلات کشور در موضوعات مالی و بانکی	۳	۷۸	کسب نظرها و پیشنهادهایی در ارتباط با کیفیت استعدادها	۲
۱۶	تحلیل روندهای اشتغال در کشور	۴	۷۹	ایجاد واحد نظارت و ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی درون بانکی	۹
۱۷	تحلیل روندهای آموزش در کشور	۴	۸۰	تحلیل روندهای جمعیتی در کشور	۲
۱۸	شکل‌دهی ارتباطات طولانی‌مدت و مؤثر با تأمین‌کنندگان کلیدی	۸	۸۱	ایجاد ارتباط دو طرفه با استعدادها به‌منظور دریافت نظرها و مشکلات آنها	۱۳
۱۹	مهاجرت نخبگان بانکی و مالی	۷	۸۲	ارزیابی منظم و سازمان‌یافته از قابلیت‌های تأمین‌کنندگان	۳
۲۰	هزینه‌های حقوق و دستمزد استعدادهای مازاد	۵	۸۳	ایجاد روابط بلندمدت با بانک	۷

ردیف	مفهوم	تعداد مصاحبه‌کنندگان	ردیف	مفهوم	تعداد مصاحبه‌کنندگان
۲۱	برآورد هزینه‌های بهره‌وری از دست رفته	۴	۸۴	درک مناسب از نیاز بانک به نوع استعدادها	۴
۲۲	هزینه کم کیفیت بودن استعدادها	۹	۸۵	پیگیری عملکرد استعدادها در بانک	۵
۲۳	هزینه‌های جذب	۳	۸۶	مدیریت عملکرد	۳
۲۴	دریافت شاخص‌های مورد انتظار بانک	۱	۸۷	انتقال انتظارات بانک از استعدادها به ذی‌نفعان زنجیره	۳
۲۵	هزینه‌های آموزش	۳	۸۸	کاهش ریسک	۳
۲۶	هزینه خرید استعدادها	۶	۸۹	توسعه ظرفیت، استعدادهای بانک	۲
۲۷	افزایش جذب منابع به بانک	۸	۹۰	برون‌سپاری، استعدادهای بانک	۷
۲۸	تخصیص بهینه منابع	۵	۹۱	موجودی استعدادهای بانک	۴
۲۹	سودآوری بیشتر	۵	۹۲	شناسایی تأمین‌کنندگان بیرونی	۷
۳۰	تحول در ارائه خدمات بانکی	۳	۹۳	جذب استعدادهای علمی	۲
۳۱	افزایش اعتماد جامعه به بانک	۶	۹۴	جذب افراد مستعد	۱۰
۳۲	افزایش کیفیت تصمیم‌گیری در بانک	۲	۹۵	جذب غیررسمی استعدادها	۱۱
۳۳	افزایش رضایتمندی ذی‌نفعان	۵	۹۶	گزینش رسمی استعدادها	۳
۳۴	شناسایی استعدادها درون بانک	۶	۹۷	آموزش استعدادها	۸
۳۵	شناسایی استعدادها در دانشگاه‌ها	۳	۹۸	بالفعل درآوردن توانایی‌های بالقوه استعدادها	۶
۳۶	شناسایی استعدادهای در شرکت‌ها و کارگزاری‌های وابسته	۲	۹۹	کسب مهارت‌های اضافی در حوزه‌های خاص مورد نیاز بانک	۱۲
۳۷	شناسایی نخبگان بانکی در صنعت بانکداری	۶	۱۰۰	ایجاد شرایط کاری مناسب	۶
۳۸	توجه به بازار کار به‌عنوان مخزن استعدادها	۱۱	۱۰۱	ایجاد محیط یادگیرنده سالم	۱۰
۳۹	معرفی استعدادها توسط کارکنان و مدیران	۲	۱۰۲	توجه به رضایت شغلی استعدادها	۵
۴۰	ارزیابی میزان رضایت بانک از عملکرد زنجیره	۷	۱۰۳	ایجاد فرهنگ نخبه‌پروری و نخبه‌گماری در بانک	۱۲
۴۱	به‌کارگیری مشاوران و استعدادیاب‌های حرفه‌ای	۵	۱۰۴	تأمین به‌موقع استعدادهای مورد نیاز بانک از حیث تعداد	۹
۴۲	جذب افراد مستعد در زمینه‌های مرتبط با فعالیت‌های بانک	۹	۱۰۵	تأمین به‌موقع استعدادهای مورد نیاز بانک از حیث توانایی و دانش	۱۱
۴۳	جذب استعدادهای علمی	۶	۱۰۶	تأمین به‌موقع استعدادهای مورد نیاز بانک از حیث مهارت	۶

ردیف	مفهوم	تعداد مصاحبه‌کنندگان	ردیف	مفهوم	تعداد مصاحبه‌کنندگان
۴۴	برگزاری مصاحبه‌های تخصصی	۵	۱۰۷	تأمین به‌موقع استعدادها از حیث تمایل به انجام کار	۳
۴۵	بررسی رزومه و سوابق کاری	۳	۱۰۸	شبیه‌سازی پیش‌بینی تقاضای استعداد	۲
۴۶	ایجاد یک سیستم دقیق انتخاب مطابق با شاخص‌های درست	۹	۱۰۹	اطلاعات بازاریابی	۷
۴۷	افزایش دانش و مهارت‌های بازاریابی استعدادها	۶	۱۱۰	هزینه‌های تأمین استعدادها	۴
۴۸	برگزاری دوره‌های مهارت‌آموزی حرفه‌ای بانکی	۸	۱۱۱	تخصص‌آفرینی در استعدادها	۷
۴۹	افزایش مهارت‌های تحلیلی و تصمیم‌گیری	۴	۱۱۲	تبادل اطلاعات با تأمین‌کنندگان پیوندها و قراردادهای همکاری	۵
۵۰	انعقاد قرارداد با مؤسسه‌های حرفه‌ای به‌منظور برگزاری استارت‌آپ‌ها	۸	۱۱۳	جمع‌آوری اطلاعات مربوط به تأمین‌کنندگان	۶
۵۱	برنامه‌ریزی پیشرفت شغلی	۵	۱۱۴	شناسایی استعدادهای درون بانکی	۴
۵۲	استفاده از روش‌های مختلف آموزشی برای ارتقای دانش فنی	۳	۱۱۵	شناسایی استعدادهای بیرونی	۱۰
۵۳	توانمندسازی استعدادها در همکاری با افراد دیگر	۵	۱۱۶	جذب استعدادها	۶
۵۴	بهبود قابلیت انعطاف‌پذیری در کار	۳	۱۱۷	پرورش و توسعه استعدادها	۷
۵۵	آموزش اصول رفتار سازمانی در کار	۴	۱۱۸	استفاده از استعدادها در مشاغل کلیدی	۹
۵۶	توسعه خلاقیت و نوآوری	۳	۱۱۹	توجه به آموزش و پرورش	۷
۵۷	ایجاد حس نیاز به پیشرفت	۲	۱۲۰	توجه به دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های حرفه‌ای در زمینه استعدادها، توجه به بازار کار	۱۱
۵۸	تأکید بر صداقت و امانت‌داری	۶			
۵۹	ایجاد احساس تعهد و وفاداری به بانک	۷	۱۲۱	نظارت بر عملکرد استعدادها در بانک‌های دیگر	۳
۶۰	برون‌سپاری فعالیت‌های جذب و آموزش	۲	۱۲۲	نظارت بر عملکرد استعدادها در مؤسسه‌های حرفه‌ای فعال در حوزه مسائل مالی	۴
۶۱	برنامه‌ریزی جذب و پرورش استعدادهای بانک	۸	۱۲۳	نظارت بر عملکرد استعدادها در مؤسسه‌های حرفه‌ای فعال در حوزه مسائل پولی	۳
۶۲	استفاده از استعدادها در مشاغل و پست‌های حساس	۱۴	۱۲۴	انعقاد قرارداد با دانشگاه‌ها به‌منظور برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌های بانکی	۱۱
۶۳	ایجاد فهرست موجودی استعدادها	۱۲			

در مرحله سوم، با بهره‌گیری از تجربه و خلاقیت محققان و همچنین، استفاده از ادبیات جمع‌آوری شده، مفاهیم شناسایی شده بر اساس قرابت و نزدیکی مفهومی به یکدیگر، در برجسب‌های کلی‌تر دسته‌بندی شدند و تم‌های فرعی اولیه شکل گرفت. در این مرحله، به‌منظور حصول اطمینان از رابطه مناسب بین تم‌های تعیین شده و مجموعه مفاهیم و داده‌های تشکیل‌دهنده آنها، تمامی تم‌ها بارها بازبینی شدند. نتیجه این مرحله ایجاد ۲۳ تم فرعی بود که در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. تم‌های فرعی تشکیل‌دهنده مدیریت زنجیره تأمین استعداد

ردیف	تم فرعی	تعداد مفاهیم مرتبط	ردیف	تم فرعی	تعداد مفاهیم مرتبط
۱	هدف‌گذاری استعدادها	۵	۱۰	استعداد گزینی	۷
۲	تحلیل محیط کسب و کار	۷	۱۱	استعداد داری	۸
۳	استعدادپروری	۱۳	۱۲	استعداد گماری	۳
۴	کارایی زنجیره	۷	۱۳	ارتباط با تأمین‌کنندگان	۹
۵	اثربخشی زنجیره	۸	۱۴	ارتباط با مشتری	۶
۶	استعدادیابی	۶	۱۵	منبع‌یابی استعدادها	۴
۷	ساخت استعدادها	۴	۱۶	جریان استعدادها	۴
۸	تحویل استعدادها	۴	۱۷	صنعت بانکداری	۳
۹	نگهداری استعدادها	۵	۱۸	بازار کار	۴
۱۹	تدوین استراتژی بانک در زمینه استعدادها	۵	۲۲	وضعیت عرضه بیرونی استعدادها	۴
۲۰	جریان اطلاعات	۶	۲۳	همکاران استراتژیک	۳
۲۱	مشاغل کلیدی و حساس	۴			

در مرحله چهارم، ۱۲ تم اصلی تشکیل‌دهنده پدیده مدیریت زنجیره تأمین استعداد در صنعت بانکداری که در واقع، پاسخ سؤال‌های اصلی تحقیق بودند، در چهار بخش کارکرد اصلی، جریان، فرایندها و ساختار، مشخص شد (جدول ۸ و شکل ۱).

جدول ۸. تم‌های اصلی مدیریت زنجیره تأمین استعداد در صنعت بانکداری

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
فرایند مدیریت تقاضا	هدف‌گذاری استعدادها، تدوین استراتژی استعداد بانک، تحلیل محیط کسب و کار، وضعیت عرضه
فرایند مدیریت استعداد	استعدادیابی، استعداد گزینی، استعداد پروری، استعداد داری، استعداد گماری
فرایند مدیریت عملکرد	کارایی زنجیره، اثربخشی زنجیره
فرایند مدیریت ارتباط	ارتباط با تأمین‌کنندگان، ارتباط با مشتری
کارکردهای اصلی	منبع‌یابی استعدادها، ساخت استعدادها، نگهداری استعدادها، تحویل استعدادها
جریان زنجیره	جریان اطلاعات، جریان استعدادها
ساختار زنجیره	بازار کار، همکاران استراتژیک، مشاغل کلیدی و حساس



شکل ۱. تم‌های اصلی مدیریت زنجیره تأمین استعداد در صنعت بانکداری

بحث

زنجیره تأمین استعداد، تحت تأثیر عوامل مختلفی شکل می‌گیرد. این پدیده همان‌طور که هیلی (۲۰۱۵) بیان کرده است، اجزایی را شامل می‌شود که از طریق آنها، فرایند کامل و یکپارچه‌ای برای جذب، حفظ و تأمین خدمات حرفه‌ای استعداد برای تحویل موفقیت‌آمیز تعهدها، به‌صورت کارا و ممکن شکل می‌گیرد. با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از مشارکت کنندگان، پدیده مدیریت زنجیره تأمین استعداد در صنعت بانکداری، شامل تم‌های اصلی جریان (جریان اطلاعات و استعدادها)، کارکردهای اصلی (منبع‌یابی، ساخت، حفظ و نگهداری و تحویل)، ساختار زنجیره (تأمین کنندگان، همکاران استراتژیک و پست‌ها و مشاغل کلیدی) و فرایندهای زنجیره (مدیریت تقاضا، مدیریت استعداد، مدیریت ارتباط و مدیریت عملکرد زنجیره) است.

جریان‌های موجود در زنجیره

بر اساس یافته‌ها، به‌طور کلی دو جریان مهم در طول زنجیره تأمین استعداد در نظام بانکی وجود دارد: الف) جریان استعدادها؛ ب) جریان اطلاعات. جریان استعداد عبارت است از حرکت افراد نخبه، ماهر و مستعد در زنجیره تأمین استعداد (وايمن^۱، ۲۰۰۷ و وانسی^۱، ۲۰۱۵)، از لحظه شناسایی تا زمان تحویل نهایی به بانک. جریان اطلاعات نیز، تمامی

اطلاعات مربوط به کلیه ذی‌نفعان، کمیت و کیفیت استعدادهای مورد نیاز، فعالیت‌های مرتبط با منبع‌یابی، تأمین و ارزیابی عملکردی که در ساختار زنجیره به‌وجود آمده و در حال حرکت است، تعریف می‌شود. اطلاعات در ساختار زنجیره، به صورت‌های مختلف و طی فعالیت‌های تعیین نیاز به استعدادهای مختلف از حیث کمیت و کیفیت، فعالیت‌های مرتبط با تأمین‌کنندگان، پرورش‌دهندگان، شرکای استراتژیک و عملکرد استعدادهای و سایر فعالیت‌های مرتبط با زنجیره، تبادل و ذخیره‌سازی می‌شود. بی‌شک شناخت جریان‌های روان در زنجیره که تمامی فعالیت‌ها، ساختار و فرایندها را به خود مشغول می‌کند، نخستین مرحله در شناخت یک زنجیره تأمین است و در نحوه طراحی ساختار و برنامه‌ریزی کارکردها و فرایندهای زنجیره، نقش به‌سزایی ایفا می‌کند.

کارکردهای اصلی زنجیره

کارکردهای اصلی زنجیره، دلیل اصلی وجودی ایجاد زنجیره است که فعالیت‌های منبع‌یابی، ساخت، نگهداری و تحویل استعدادهای را شامل می‌شود. مطابق با یافته‌های به‌دست‌آمده از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، نخستین وظیفه زنجیره، شناسایی و منبع‌یابی استعدادهاست. این موضوع می‌تواند از درون بانک، یعنی کارکنان فعلی یا از بیرون آن، یعنی بازار کار به صورت عام و در صنعت بانکداری به‌طور خاص صورت گیرد. امروزه، سازمان‌ها و افرادی با مهارت‌های مطلوب و پرتقاضا نادرند. کارکنانی که از مهارت‌های پرتقاضا برخوردارند، انتخاب‌های متعددی پیش رو دارند و برای اطمینان از واقعیت‌داشتن برند کارفرما، نیازی نیست که این افراد وارد شرکت یا سازمان شوند (قلی‌پور و افتخار، ۱۳۹۵). بانک‌ها با توجه به محیط رقابتی‌ای که در آن فعالیت می‌کنند، باید بتوانند به صورت مرتب و در قالب شبکه‌های رسمی و غیررسمی، ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی استعدادهای جدید را شناسایی کرده و اطلاعات آنها را در پایگاه‌های اطلاعاتی خود ثبت و نگهداری کنند. دومین فعالیت پس از منبع‌یابی استعدادهای در زنجیره، ساخت این استعدادهاست. چنانکه روئول و کازاناس^۲ (۲۰۱۴) بیان کرده‌اند، در این مرحله و در گام اول، به شکوفایی افراد کمک می‌شود تا در گام بعد، رشد کسب‌وکار فراهم شود. به این صورت که به‌منظور ایجاد مهارت‌های فنی، نوآورانه، تحلیلی و تصمیم‌گیری، روابط انسانی و اخلاق حرفه‌ای، با همکاری دانشگاه‌ها، متخصصان، مشاوران و حتی مؤسسه‌های حرفه‌ای، به برگزاری دوره‌های تخصصی و آموزشی دانش‌افزایی به شیوه‌های مختلف اقدام شود و توانمندی‌ها و توانایی‌های نخبگان جذب شده در حوزه‌های مختلف، پرورش و توسعه یابد. یکی از نکات مهم در این مرحله که بعضی از مشارکت‌کنندگان نیز به اشاره کرده‌اند، تشویق استعدادهای با پیگیری و توسعه شخصی خودشان، در ابعاد دانش و توانایی و مهارت‌های مورد نیاز است.

در بخش نگهداری، به‌عنوان سومین فعالیت زنجیره، باید در ساختار زنجیره، ضمن ایجاد سازوکارهایی برای نگهداشت استعدادهای پایگاه اطلاعاتی جامعی نیز به‌عنوان خزانه استعدادهای فراهم شود. در این خزانه، کلیه اطلاعات مربوط به استعدادهای ثبت و به‌روزرسانی شود و در صورت نیاز، در اختیار سایر ارکان زنجیره قرار گیرد (بودرئو و رامستد، ۲۰۰۷). آخرین حلقه در کارکرد اصلی زنجیره، بحث تحویل استعدادهای درست، در زمان درست و به تعداد کافی، به مشتری اصلی، یعنی بانک است. این بخش، یکی از خروجی‌های زنجیره است و می‌تواند در بلندمدت اثربخشی کل زنجیره را نمایان کند.

1. Vancy

2. Rothwell and Kazanas

فرایندهای زنجیره

منظور از فرایندهای زنجیره، کلیه فعالیت‌هایی است که جریان استعدادها و اطلاعات را به‌منظور حصول اطمینان از کارایی و اثربخشی زنجیره در راستای تأمین استعدادها، مدیریت می‌کند. اولین فرایند در مدیریت زنجیره تأمین استعداد، مدیریت تقاضاست. در این فرایند، چنانکه ماکاریوس و سرینیواسان (۲۰۱۷) نیز اشاره کرده‌اند، با بررسی چشم‌اندازهای آینده بانک و ارزیابی تغییرات مختلف محیط کاری آنها در سطح داخلی و بین‌المللی (فرایندها و خدمات و محصولات نوین بانکی، الزامات و استانداردهای نهادهای مالی و پولی بین‌المللی) و همچنین، تحلیل سرمایه‌های انسانی موجود بانک و برقراری تعادل بین انتظارات و واقعیت‌ها و سطح‌بندی مشاغل حساس و کلیدی، به نیازسنجی استعدادها و تعیین استراتژی تأمین استعدادها در بانک اقدام می‌شود. البته، در این فرایند، توجه به روندهای اجتماعی، آموزشی و شغلی کشور که می‌تواند عرضه استعدادها را تحت تأثیر قرار دهد، اهمیت زیادی دارد و باید در کانون توجه قرار گیرد. دومین فرایند شناسایی شده در بُعد فرایندها، مدیریت ارتباط است. این فرایند خود از دو تم مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت ارتباط با تأمین‌کنندگان تشکیل شده است. در تم مدیریت ارتباط با مشتری، کوشش می‌شود با برگزاری جلسه‌های مداوم با ذی‌نفعان بانک، از جمله مدیران و معاونت‌های مختلف، درک مناسبی از نوع نیاز بانک به استعدادها حاصل شود و شاخص‌های عملکردی و انتظارات مشخص آنها از کارکرد اصلی استعدادها و زنجیره تأمین استعدادها شکل گیرد و به سایر ذی‌نفعان و بازیگران فعال در زنجیره منتقل شود. علاوه بر مدیریت ارتباط با مشتری، بُعد دیگر این فرایند، مدیریت ارتباط با تأمین‌کنندگان استعدادهاست. در این فرایند، کوشش می‌شود با شناخت سایر بازیگران داخلی و بیرونی، از جمله واحدهای درونی بانک، مانند اداره منابع انسانی و اداره سرمایه انسانی و همین‌طور دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های حرفه‌ای، نوعی شبکه ارتباطی رسمی و غیررسمی ایجاد شود و در قالب همکاری‌ها و قراردادهای مختلف همکاری مشترک، انتظارات و برنامه‌های تدوین شده به آنها منتقل و اجرا شود.

سومین فرایند به‌کاررفته در زنجیره تأمین استعدادها، فرایند مدیریت استعداد است. این فرایند، مسئولیت مدیریت جریان اصلی زنجیره، یعنی استعدادها را برعهده دارد و شامل این تم‌های فرعی می‌شود: استعدادیابی، استعداد گزینی، استعداد پروری، استعداد داری و استعداد گماری.

استعدادیابی

بر اساس یافته‌ها، نخستین فعالیت در فرایند مدیریت استعداد، شناسایی و منبع‌یابی استعدادهاست. مطابق با نظر اسپارو و همکارانش (۲۰۱۴) افرادی که بیش از سایرین دارای مهارت‌های مطلوب و پرتقاضا هستند، کمیاب‌اند. کارکنان برخوردار از مهارت‌های پرتقاضا، انتخاب‌های متعددی پیش رو دارند، بنابراین، مشخص است که باید شناسایی و تأمین استعدادها برای بانک‌ها، اهمیت بسیاری داشته باشد و بکوشند تا افراد مستعد را شناسایی و تأمین کنند؛ اما باید توجه شود که تأمین استعداد در همه مشاغل بانک، امری دشوار است و می‌توان این کار را فقط در سمت‌های مهم و استراتژیک انجام داد. در این بخش، بانک‌ها می‌توانند با ارتباط و بررسی وضعیت نخبگان شاغل در صنعت بانکداری یا با همکاری دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های حرفه‌ای، به شناسایی استعدادها و تأمین آنها از این منابع بیرونی و درونی اقدام کنند. استعداد گزینی یکی دیگر از فعالیت‌های این مرحله است و مطابق با یافته‌ها، بانک‌ها می‌توانند از طریق ایجاد سازوکار رسمی، از جمله

آزمون‌های سراسری و مصاحبه‌های تخصصی یا سازوکارهای غیررسمی، مانند ارتباطات غیررسمی و همکاری با مؤسسه‌های حرفه‌ای فعال در حوزه نخبگان، به گزینش نخبگان مورد نیاز خود اقدام کنند.

استعداد پروری

بانک‌ها در صورتی می‌توانند به صورت مستمر در توسعه استعدادها موفق عمل کنند که هم توانایی کشف نخبگان را داشته باشند و هم بتوانند به واسطه فرایندهای مختلف، این توانمندی‌ها را توسعه دهند. بر اساس داده‌های به دست آمده، پرورش استعدادها و توسعه توانایی‌های آنها، باید در سه زمینه افزایش مهارت‌های فنی و ادراکی، توسعه مهارت‌های انسانی و ترویج اخلاق حرفه‌ای و با استفاده از روش‌های مختلف آموزشی، از جمله امکان شرکت نخبگان در دوره‌های مهارت‌آموزی حرفه‌ای در داخل یا خارج از کشور صورت گیرد.

استعداد داری

یکی از مسائل بسیار مهم در رابطه استعدادها که به صورت جدی به آن توجه نمی‌شود، مسئله نگهداشت استعدادهاست. نگهداشت، به تلاش برای حفظ یک رابطه مطلوب با کارکنان، برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار تعریف می‌شود (دری و جاگو، ۲۰۱۵). بحث نگهداشت استعدادها، به یکی از مسائل جدی برای بانک‌ها تبدیل شده و مطابق با یافته‌ها، توجه هم‌زمان به انگیزش‌های مالی و غیرمالی نخبگان، یکی از پیچیدگی‌های مدیریت نگهداشت کارکنان در صنعت بانکداری است که باید در کانون توجه مدیران و مسئولان بانکی قرار گیرد. کمک به ایجاد تعادل کار و زندگی، شرایط کاری مناسب، از جمله وجود همکاران توانمند و نخبه، فضای کاری آرام و در نهایت، فرهنگ سازمانی یادگیرنده و حمایت‌کننده از نخبگان، می‌تواند از جمله مهم‌ترین شاخص‌های حفظ و نگهداشت استعدادها در بانک‌ها در نظر گرفته شود.

استعداد گماری

آخرین فعالیت در فرایند مدیریت استعداد زنجیره تأمین، استقرار سیستم شایسته‌سالاری و به کارگیری استعدادها مطابق با برنامه‌ریزی شغلی در نظر گرفته شده، در زمان مناسب است. به کارگیری افراد غیرنخبه در پست‌ها و مشاغل کلیدی، علاوه بر ایجاد ریسک خطا در تصمیم‌گیری و تحمیل هزینه‌های این ریسک به بانک، می‌تواند به دل‌سردی، استعدادسوزی یا ترک بانک توسط نخبگان و در نتیجه، از دست رفتن سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته منجر شود.

آخرین فرایند در زنجیره تأمین استعداد در صنعت بانکداری، مدیریت عملکرد است. فرایندی که وظیفه آن، بررسی کارایی و اثربخشی زنجیره طراحی شده است (اسپارو و مکرام، ۲۰۱۵). این امر از طریق رصد هزینه‌های صرف شده در طول زنجیره، مانند هزینه‌های شناسایی، جذب، آموزش و حفظ و نگهداشت استعدادها، هزینه ایجاد و به کارگیری ساختار زنجیره و بررسی اطلاعات مربوط به وضعیت رضایت ذی‌نفعان مختلف بانک، سودآوری بانک، تحولات ایجاد شده در بانک، به دلیل وجود استعدادها و استفاده درست از آنها و تأثیرگذاری فرایندها و فعالیت‌های انجام شده در این زمینه، در ارتقا جایگاه بانک در صنعت بانکداری، جلب اعتماد عمومی و کمک به اقتصاد کشور صورت می‌گیرد.

جدول ۹. خلاصه فرایندهای زنجیره تأمین استعداد

فرایندها	تعریف
مدیریت استعداد	فرایند استعدادیابی، استعداد گزینی، استعداد پروری، استعداد داری و استعداد گماری
مدیریت تقاضا	فرایند هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی، متعادل‌سازی انتظارات با نیاز واقعی به استعدادها و تدوین استراتژی کلی تأمین برای انجام فعالیت‌های زنجیره
مدیریت ارتباط	فرایند ارتباط با مشتری (بانک) به‌منظور درک صحیح از کمیت و کیفیت نیاز به استعدادها از طریق توسعه مستمر اطلاعات و همین‌طور برقراری ارتباط با تأمین‌کنندگان، به‌منظور ایجاد هماهنگی، تعهد و تسهیم اطلاعات و بازخورد اطلاعات
مدیریت عملکرد	فرایند ارزیابی عملکرد زنجیره از منظر کارایی و اثربخشی زنجیره در تأمین استعدادها

ساختار زنجیره

آخرین بُعد شناسایی شده در موضوع مفاهیم و مؤلفه‌های زنجیره تأمین استعداد در صنعت بانکداری، بُعد ساختار زنجیره است. این بُعد، تأمین‌کنندگان بخش‌های مختلف مسئول در حوزه منابع انسانی و سرمایه انسانی بانک، همکاران استراتژیک بانک، پایگاه‌های اطلاعاتی تشکیل‌دهنده خزانه استعداد بانک و در نهایت، پست‌ها و مشاغل کلیدی بانک را شامل می‌شود. در سطح تأمین‌کنندگان، می‌توان حداقل چهار سطح تأمین‌کننده را متصور بود. در وسیع‌ترین سطح، بازار کار، به‌عنوان یک کل و جغرافیای خاص، به‌عنوان تأمین‌کننده اصلی عمل می‌کند. در سطح بعدی، تأمین‌کنندگان حرفه‌ای مثل دانشگاه‌ها، شرکت‌ها و تشکلهای حرفه‌ای ارائه‌کننده سرمایه انسانی، یکی از بازیگران این حلقه شناخته می‌شوند. در سطح محدودتر، صنعت بانکداری متشکل از کلیه بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی و اعتباری، شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات نرم‌افزاری و اطلاعاتی، کارگزاری‌ها و شرکت‌های فعال در بازار سرمایه، می‌توانند یکی دیگر از این تأمین‌کنندگان محسوب شوند. همچنین، در نزدیک‌ترین سطح به بانک، واحدهای صف و ستاد و سایر شرکت‌های وابسته به بانک نیز، تأمین‌کنندگان استعدادها محسوب می‌شوند. حتی بعضی محققان اعتقاد دارند که در کوچک‌ترین سطح، هر کارمند بانک نیز می‌تواند تأمین‌کننده مهارت‌ها و استعدادها خود محسوب شود (کاسکیو و بودرئو، ۲۰۱۱). حلقه دوم بُعد از تأمین‌کنندگان در ساختار زنجیره تأمین، استعداد در صنعت بانکداری واحدهای مسئول جذب و پرورش نیروی انسانی در درون بانک و همچنین، سایر شرکا و همکاران استراتژیک بانک، از جمله سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسه‌های فعال در زمینه برگزاری آزمون‌ها و مصاحبه‌های تخصصی و حتی گزینش نیروی انسانی هستند که بر اساس سیاست برون‌سپاری بانک‌ها، مسئولیت جذب و پرورش نیروهای انتخاب شده را برعهده می‌گیرند. در حلقه سوم، بحث حفظ و نگهداری استعدادها در کانون توجه قرار می‌گیرد. این مسئولیت در ساختار زنجیره، از جمله وظایف واحدهای سرمایه انسانی یا هر واحد دیگری در بخش معاونت منابع انسانی بانک است. در این حلقه، خزانه استعدادها که به نوعی پایگاه اطلاعاتی تشکیل شده برای استعدادهاست و اطلاعات مختلف آنها را ذخیره و به‌روزرسانی می‌کند، می‌تواند به‌عنوان یکی از اعضای این حلقه تعریف شود و در نهایت، پست‌های کلیدی و مشاغل حساس مشخص شده، به‌عنوان محل خدمت استعدادها، مشتری نهایی این زنجیره و حلقه آخر این ساختار در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۱۰. مقایسه نتایج این تحقیق با مدل‌های موجود در پیشینه

مقایسه الگوی مدیریت زنجیره تأمین استعداد در صنعت بانکداری در ایران با سایر مدل‌های زنجیره تأمین													صنعت	محقق
ساختار			جریان‌ها		فعالیت‌ها			فرایندها						
مشاغل کلیدی	همکاران استراتژیک	تأمین کنندگان	اطلاعات	استعداد	تحویل	نگهداری	بهره‌برداری	منبع‌یابی	مدیریت تقاضا	مدیریت عملکرد	مدیریت ارتباط	مدیریت استعداد		
				•	•	•	•	•		•		•	بودروئو و رامستد (۲۰۰۷)	
				•		•	•	•					کاپلی (۲۰۰۹)	
			•			•	•	•	•				IT فنگ (۲۰۱۱)	
			•						•		•	•	هافمن و همکاران (۲۰۱۲) دارو	
					•	•	•	•	•		•	•	چاتورودی و یادو (۲۰۱۳)	
						•		•	•				هیلی (۲۰۱۵)	
			•		•			•	•		•		ماکروئیس و سرنیواسان (۲۰۱۷)	
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	مدل این تحقیق (۲۰۲۱) بانک	

نتیجه‌گیری

با توجه به مشکلات و چالش‌های صنعت بانکداری و به‌منظور کمک به این صنعت در راستای تأمین به‌موقع نخبگان، این پژوهش با هدف ماهیت‌شناسایی مدیریت زنجیره تأمین استعداد در صنعت بانکداری انجام شده است تا به این صنعت، برای شناخت ابعاد مدیریت تأمین استعدادها و کاهش اختلاف بین عرضه و تقاضای استعدادها و در نتیجه، کاهش ریسک‌ها و هزینه‌های این عدم تعادل، هم از حیث کمی و هم از حیث کیفی کمک کند. الگوی ارائه شده در این تحقیق، در چهار بعد جریان، ساختار، کارکردهای اصلی و فرایندها و از ۱۳ تم اصلی جریان استعداد، جریان اطلاعات، مدیریت تقاضا، مدیریت ارتباط، مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد، منبع‌یابی، ساخت، نگهداری، تحویل استعدادها، تأمین‌کنندگان، شرکای استراتژیک و پست‌ها و مشاغل کلیدی شکل گرفته است. بر اساس یافته‌ها و برای تأمین استعدادها در این صنعت، لازم است ساختاری متشکل از تأمین‌کنندگان، واحدهای مختلف مسئول در بانک، شرکای استراتژیک، خزانه استعدادها و همچنین، مشتری نهایی، یعنی پست‌ها و مشاغل کلیدی شکل گیرد تا با هماهنگی و یکپارچه‌سازی دو جریان اصلی موجود در زنجیره، یعنی استعدادها و اطلاعات و استفاده از فرایندهای مدیریت تقاضا، مدیریت ارتباط، مدیریت استعداد و مدیریت عملکرد، به منبع‌یابی، ساخت، نگهداری و تحویل استعدادها اقدام شود و بتوان با توجه به عدم اطمینان موجود در محیط بانک‌ها که تأثیر خود را در عدم انطباق عرضه و تقاضای استعداد نشان می‌دهد، به تأمین استعدادها مورد نیاز آنها به تعداد کافی، با مهارت لازم و در زمان مناسب پاسخ داد. مطابق با نتایج این تحقیق، اغلب تحقیقات انجام‌شده در موضوع تأمین استعدادها، صرفاً بر موضوع مدیریت استعداد تمرکز کرده‌اند، در

حالی که در تأمین استعدادها، بحث مدیریت استعدادها، یکی از فرایندهای مدل کلان تری به نام زنجیره تأمین است. به منظور اثربخشی بیشتر در تأمین استعدادها، لازم است بانکها همراه این فرایند، فرایندهای دیگر شناخته شده را نیز ایجاد و استفاده کنند.

از آنجا که در باب موضوع زنجیره تأمین استعداد و مدیریت این زنجیره، تحقیقات زیادی در ایران انجام نشده و با توجه به اینکه در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستری که رخ می‌دهند، بررسی می‌شوند و تعمیم نتایج و یافته‌ها به سایر موقعیت‌ها، با محدودیت روبه‌رو است، پیشنهاد می‌شود که ماهیت‌شناسی مدیریت زنجیره تأمین استعداد در صنایع دیگر نیز بررسی شود تا به افزایش ادبیات جاری در این زمینه و کاهش خلأ تئوریک موجود در آن کمک شود.

به‌منظور استقرار و استفاده از زنجیره تأمین استعداد در این صنعت، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- تفاوت قائل شدن بین تأمین استعدادها با سیستم جانشین‌پروری؛ زیرا موضوع جانشین‌پروری قوام فعلی بانک را موجب شده است، در حالی که تأمین استعدادها، رشد و توسعه آتی بانک را فراهم می‌آورد.
- انطباق کلیه برنامه‌های در نظر گرفته شده در زمینه تأمین استعدادها با آخرین تغییرات صورت گرفته در صنعت بانکداری، به‌خصوص در حوزه‌های نرم‌افزاری، فناوری اطلاعات و امنیت داده، الزامات و استانداردهای جدید بانک مرکزی و نیز، نهادهای پولی و مالی بین‌المللی.
- ایجاد شبکه ارتباطی رسمی و غیررسمی درون و برون سازمانی، به‌منظور برنامه‌ریزی، هماهنگی و اجرای فعالیت‌های بازیگران مختلف در طول زنجیره.
- ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی خاص استعدادها و ثبت و ضبط کلیه اطلاعات مربوط به آنها، به‌منظور استفاده در ساختار ایجاد شده برای شناسایی، جذب، پرورش و توسعه و به‌کارگیری استعدادها.
- ایجاد فرهنگ مشوق استعدادیابی، استعدادگزینی، استعدادپروری، استعدادداری و استعدادگماری، به‌منظور ایجاد برند برای بانک و در نتیجه، جذب و حفظ و نگهداشت بهتر استعدادها.

منابع

- حبیب پور، الهویردی؛ قلی پور، آرین؛ معمارزاده، غلامرضا (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت استعداد در صنعت بانکداری. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، (۹)، ۱-۲۸.
- حسن پور، عبدالهی؛ جعفری نیا، سعید؛ معماری، محبوبه (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده‌بنیاد. *مطالعات مدیریت*، ۲۸(۹۳)، ۹۳-۱۲۹.
- دهقانان، حامد؛ افجه، سید علی اکبر؛ سلطانی، مرتضی؛ جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۷). مدل داده بنیاد از فرایند مدیریت استعداد. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*. ۱۰ (۴)، ۱۸۵-۲۱۶.
- رجبی پور میبیدی، علیرضا؛ محمدی، معصومه (۱۳۹۹). طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۰ (۳)، ۷۹-۱۰۴.
- رضائیان، علی؛ کاظم صداعی، مریم؛ قره چی، منیژه؛ حاجی کریمی، عباسعلی (۱۳۹۷). شناسایی شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۹(۳۵)، ۱۵-۳۸.

- ساعدی نیا، ناصر؛ چناری، وحید؛ مکوندی، فؤاد؛ همتی، محمد (۱۳۹۷). فراترکیب و مدل سازی ساختاری تفسیری مدیریت زنجیره تأمین استعداد در شرکت ملی نفت ایران. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۰ (۳۹)، ۲۹-۶۲.
- صالحی صدقیانی، جمشید؛ شمس، سیده هدی؛ مخصوصی، علی (۱۳۹۴). مدیریت استعداد، مفاهیم و مدل ها. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*. دوره ۵، شماره ۱۸. صص ۱۳۸-۱۲۱.
- قلی پور، آرین؛ افتخار، نیره (۱۳۹۵). مدیریت استعدادهای (نخبه یابی، نخبه داری و نخبه پروری). تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

References

- Allen, D., Amini, M., Janz, B., Nichols, E., & Racer, M. (2013). The Human Supply Chain: Mapping and Modeling the Flow of Human Capital for Navy 'Seabees'. *Journal of Supply Chain and Customer Relationship Management*, DOI: 10.5171/2013. 175961.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2007). Beyond cost-per-hire and time to fill: Supply-chain measurement for staffing (CAHRS Working Paper #01-16). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/79>
- Cappelli, P. (2009). A Supply Chain Approach to Workforce Planning. *Organizational Dynamics*, 30 (1), 8 - 15.
- Cappelli, P., & Keller, J.R. (2014). *Strategic Talent Management: Contemporary Issues in International Context*. Cambridge University Press. pp. 117 – 149.
- Cascio, W.F. & Boudreau, J.W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114
- Chaturvedi, V., & Yadav, D.S. (2013). *Managing talent supply chain- An integrative framework for sustainable talent management*. Available in: <http://IndianMBA.com>.
- Chilson, A. & Wehner, J. (2020). Managing your talent supply chain: Why you should care. *Journal of Supply Chain Management, Logistics and Procurement*, 2(3), 202-210.
- Deery, M. & Jogo, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.
- Dehghanan, H., Afjahi, S. A. Soltani., M, Javaheri, E. (2019). The grounded theory in the talent management process. *Journal of Research Human Resource management*.10 (34), 185-217. (in Persian)
- Gholipour, A., Eftekhari, N. (2017). *Talent Management*. Mehraban publishing book. Tehran. (in Persian)
- Glaser, B.G. (2008). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1 (2), 22-38.
- Healy, J. (2015). Applying supply chain principles to talent management. *Supply chain navigator*. Available in: <http://www.kellyocg.com>

- Hoffmann, C., Lesser, E., and Ringo, T. (2012). *Calculating success: How the new workplace analytic will revitalize your organization*. Harvard business review press. Boston Massachusetts. PP. 65 – 105.
- Kosnik, T., Morley, M., Wong-Ming, D. J., & Hoover, K. (2006). Outsourcing vs insourcing in the human resource supply chain: a comparison of five generic models. *Personnel Review*, 35(6), 671-683.
- Lampinen, J. (2015). *Manufacturing a Competitive Edge with Talent Supply Chain Management*. Available in: <http://www.AdvancedManufacturing.org>
- Makarius, E. E. & Srinivasan, M. (2017). Addressing skills mismatch: Utilizing talent supply chain management to enhance collaboration between companies and talent suppliers. *Journal of Business Horizons*, 60, 495 – 505.
- McDonnell, A. Collings, D. G. Mellahi, K. & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.
- Rajabipoor Meybodi, A. & Mohammadi, M. (2020). Designing an Integrated Model of Talent Management through Thematic Analysis. *Journal of Human Resource Studies*. 10(3), 79-104. (in Persian)
- Rothwell, W., Kazanas, J.H.C. (2014). *Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach*. John Wiley & Sons.
- Sadeinia, N., Chenari, V., Makvandi, F., Hemati, M. (2019). Meta Synthesis and Fuzzy Interpretive Structural Modeling of Talent Supply Chain Management in National Iranian Oil Company. *Human Resource Management in Oil Industry*, 10 (39), 29-62. (in Persian)
- Salehi sadghiani, J. Shams, H. & Makhsosi, A (2016). Talent Management, concepts and models. *Journal of Human Resource Studies*, 5(4), 121-138. (in Persian)
- Smith, D. A., Arnold, W. L., Krupinski, E. A., Powell, C. & Meltzer, C. C. (2019). Strategic Talent Management: Implementation and Impact of a Leadership Development Program in Radiology. *Journal of the American College of Radiology*, 16(7), 992-998.
- Sparrow, P., Scullion, H. & Tarique, I. (Ed.) (2014). *Strategic talent management. A Supply Chain approach to Talent Management*. 1st ed. Cambridge University press.
- Sparrow, P.R. & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>.
- Vance, C.M. (2015). Recognizing the important role of selfinitiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3): 280-286. AtRetrieved:<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215000224>
- Wyman, O. (2007). *Talent Management Strategy Approach*. Natural Gas & Electricity. December 2007. Wiley Periodicals, Inc.
- XU Feng (2011). Talent supply chain management mode. *East china economic management*, 25(10), 109- 115.