

تدوین یک مدل ساختاری-آموزشی به منظور بهینه کردن جذب در نظام بانکداری کشور

خلیل موفق^۱

علی دلاور^۲

عبداله شفیع آبادی^۳

فریبرز درتاج^۴

تاریخ دریافت: ۹۴/۳/۲

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱/۱۸

چکیده

هدف مقاله حاضر تدوین یک مدل ساختاری-آموزشی به منظور بهینه کردن جذب در نظام بانکداری کشور بود. روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی/توسعه‌ای و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. به منظور تحقق این هدف از روش تحقیق همبستگی استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه افراد دارای پست مدیریتی در صنعت بانکداری جمهوری اسلامی ایران و تعداد کل این افراد ۱۴۸۹ نفر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی‌ای خوشه‌ای تعداد ۳۰۵ مدیر از بانک‌های دولتی، بانک ملی، از بین بانک‌های تبدیل وضعیت از دولتی به خصوصی، بانک‌های ملت و تجارت و از بین بانک‌های خصوصی، بانک پاسارگاد مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه فرهنگ سازمانی کامرون و کوین (۱۹۹۹)، استراتژی سازمانی کونانت و همکاران (۱۹۹۰)، مدل جذب بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) و پرسشنامه محقق ساخته شایستگی استفاده شد. یافته: بررسی‌های حاصل از این مطالعه نشان داد که سه نوع استراتژی تدافعی، تحلیل‌گر و آینده‌نگر و سه نوع فرهنگ کنشی، سازنده و تهاجمی بر شایستگی اثر مستقیم معنادار دارد. هم‌چنین متغیر شایستگی بر سه نوع مدل جذب اثر مستقیم معنادار دارد. علاوه بر این شایستگی دارای اثر واسطه‌ای بین استراتژی تدافعی و مدل‌های جذب ترکیبی و خرید، بین استراتژی تحلیل‌گر و مدل‌های جذب ترکیبی و خرید، بین استراتژی آینده‌نگر و مدل‌های جذب ترکیبی و خرید، بین فرهنگ سازنده و مدل‌های جذب ترکیبی و خرید است. به ترتیب ۳۸ درصد، ۲۵ درصد، ۲۶ درصد و ۳۷ درصد واریانس متغیرهای شایستگی، مدل جذب ساخت، مدل جذب ترکیبی و مدل جذب خرید توسط متغیرهای ارائه شده در مدل تبیین می‌شود. نتیجه: نتایج حاصل از

۱. دانشجوی دکترای سنجش و اندازه‌گیری دانشگاه علامه طباطبائی تهران

۲. استاد سنجش و اندازه‌گیری دانشگاه علامه طباطبائی تهران (نویسنده مسؤل) delavarali@yahoo.com

۳. استاد مشاوره دانشگاه علامه طباطبائی تهران

۴. دانشیار روانشناسی تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی تهران

این مطالعه نشان داد که سه نوع استراتژی تدافعی، تحلیل گر و آینده نگر و سه نوع فرهنگ کنشی، سازنده و تهاجمی بر شایستگی اثر مستقیم معناداری دارد. لذا بر اساس الگوی شایستگی در این تحقیق و به منظور دستیابی به اهداف پژوهش، تدوین یک بسته آموزشی متناسب با یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌گردد.

واژگان کلیدی: الگوی شایستگی مدیران، فرهنگ، استراتژی، شایستگی و جذب

مقدمه

امروزه دیگر واحد منابع انسانی تنها عهده‌دار وظایف پشتیبانی در سازمان نیست بلکه نقشی محوری در تحقق اهداف سازمان دارد. مأموریت واحد منابع انسانی این است که خواسته‌های مشتریان را با قابلیت‌های کارکنان منطبق کند. هم‌چنین نقطه شروع برای متخصصان منابع انسانی درک مشتری و پس از آن تلاش مستمر برای شنیده شدن صدای مشتری در درون واحد منابع انسانی از طریق دیدار با مشتریان و مشاهده و درک تجارب آنان می‌باشد. هنگامی که صدای مشتری به داخل سازمان آورده شد، می‌تواند پایه‌ای برای تعیین تجارب و رفتارهای مورد نیاز کارکنان به منظور پشتیبانی از مشتری قلمداد شده و مشخص نماید که چه ارزش پیشنهادی از سوی کارکنان بهترین انطباق را با ارزش مدنظر مشتریان دارد. پس از آن مدیران منابع انسانی می‌بایست رفتارهای دلخواه را مدل‌سازی نمایند تا در خصوص معیارهای استخدام و نگهداشت کارکنان بر مبنای نقاط تناسب با مشتری، بازنگری و تفکر مجدد داشته باشند، آموزش‌های مورد نیاز را تشخیص و استانداردهای لازم را در راستای بالا بردن مهارت‌های خواسته شده از سوی مشتریان توسعه دهند، مشاغل خود را بر مبنای نقطه نظرات مشتریان مجدداً طراحی نموده و سنجه‌ها و پاداش‌هایی که رفتارهای مرتبط با مشتریان را تقویت می‌نماید، توسعه دهند. به دنبال دستیابی به این هدف، معماری منابع انسانی می‌بایست بر مبنای الگوی شایستگی‌های مدنظر سازمان در راستای دستیابی به اهداف فوق به گونه‌ای ترسیم گردد که فرآیندهای جذب، این اطمینان را برای سازمان در خصوص دستیابی به افراد توانمند و شایسته در راستای اهداف آن فراهم سازد (رائو و دیوار، ۲۰۰۵).

پیگیری مؤثر نقش فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در دستیابی به افراد مستعد و شایسته مورد نیاز با توجه به الزامات کسب و کار در سازمان‌های خدماتی در شرایط کنونی هم از بعد محتوایی و هم از بعد ساختاری با چالش‌های فراوانی مواجه می‌باشد. نیاز به تحلیل نقش

فرایندهای جذب در موفقیت سازمان و لزوم بهره‌گیری از مدل‌های کاربردی جهت فراهم آوردن چارچوب‌های مشخص و از پیش تعریف شده برای مدیریت این فرآیندها در سازمان، یکی از نیازمندی‌های اصلی و اساسی جهت بهبود تصمیمات مدیران سطوح مختلف سازمان می‌باشد. نگاهی به هدف‌گذاری‌ها، اقدامات و عملیات صورت گرفته توسط سازمان‌ها نشان می‌دهد که نبود یک چارچوب و الگوی مشخص جهت جذب مدیران، که هم از منظر تئوریک و هم از منظر عملیاتی بتواند با شناسایی و تبیین متغیرهای تاثیرگذار و ترسیم ارتباطات میان این متغیرها، تصویری جامع و همه‌جانبه را پیش روی آنان ترسیم نماید، علاوه بر ایجاد سردرگمی و ابهام، منجر به عدم یکپارچگی و انسجام میان استراتژی‌ها و اقدامات منابع انسانی در حوزه جذب مدیران در سازمان گردیده است.

با توجه به اهمیت فرآیندهای جذب منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان‌های خدماتی در صنعت خدمات بانکداری کشور، این تحقیق در ابتدا و مرحله اول در پی جواب به این سؤال اساسی و بنیادی صورت گرفت که اگر بانک‌ها به عنوان یکی از فعالان حاضر در صنعت خدمات مالی بخواهند مدیران خود را بر اساس شایستگی‌های مدنظر خود انتخاب نمایند، چه چارچوبی (مدلی) را می‌بایست مورد استفاده قرار دهند. آنچه بدیهی است، تحقیقی که به منظور توسعه چنین مدلی صورت گرفته قادر خواهد بود با توجه به پاسخگویی به سؤالات تحقیق به تکامل ادبیات موضوعی در حوزه مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری کشور کمک شایان توجهی داشته باشد.

یافته‌های شاینل^۱ و همکاران (۱۹۹۱) این ادعاها را اثبات می‌کنند، آن‌ها دریافته‌اند که عملکرد عمومی مالی مطلوب و استراتژی کسب و کار تماماً با فلسفه هسته‌ای منابع انسانی که پایه اصلی موفقیت سازمان در نظر می‌گیرند، مرتبط می‌باشد. بر مبنای این رویکرد، منابع انسانی به عنوان دارایی‌های ارزشمند سازمانی می‌باشند که می‌بایست بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کرد و هزینه‌های آن‌ها را کاهش داد. ویلر و کوکس^۲ (۱۹۹۲) همچنین تأیید نموده‌اند که ارتباط میان مدیریت منابع انسانی و استراتژی خدمات لازم و ضروری می‌باشد. تحقیقات آنان نشان داد برخی از قوی‌ترین ارتباطات میان الزامات استراتژی خدمات شامل

1. Schynell
2. Wheeler and Cox

اقدامات مرتبط با مدیریت منابع انسانی نظیر رویه‌های استخدامی، بازخورد عملکرد، عدالت درونی سیستم‌های پرداخت و آموزش می‌باشد.

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تأکید می‌کند. رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) نیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های موردنظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش می‌دانند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائلی مانند اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می‌شوند. در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک سازمان می‌پردازد (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

به طور کلی استراتژی منابع انسانی، در فضایی تعاملی شکل می‌گیرد. تعامل میان رویکردهای بالا به پائین و پائین به بالا در تدوین استراتژی از یک سو و تعامل میان رویکردهای مبتنی بر توانمندی‌ها و مبتنی بر بهره‌مندی از فرصت‌های محیطی از سوی دیگر، فضای کلی شکل‌گیری استراتژی منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. تعامل میان رویکردهای بالا به پائین و پائین به بالا ناظر به این موضوع است که لازمه شکل‌گیری استراتژی‌های اثربخش منابع انسانی، مشارکت مدیران منابع انسانی در کنار مدیران ارشد سازمان در تنظیم و تدوین استراتژی‌های منابع انسانی است. چنین فضای همکاری، سبب آگاهی همه سطوح از الزامات مربوط به جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان و ویژگی‌ها و اقتضائات منابع انسانی سازمان شده، در نتیجه تبیین اثربخش‌تر استراتژی‌های منابع انسانی را امکان‌پذیر می‌سازد. رویکرد بالا به پائین بدین موضوع اشاره می‌کند که استراتژی منابع انسانی سازمان باید از استراتژی سازمان نشأت گرفته، انطباق عمودی بین آن‌ها مشاهده شود. به بیان دیگر، استراتژی منابع انسانی باید جزئی از استراتژی سازمان باشد، به گونه‌ای که از اجرای آن حمایت کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

از سوی دیگر مقتضیات و ویژگی‌های منابع انسانی خود موجب شکل‌گیری استراتژی‌هایی تدریجی می‌شوند. بدین ترتیب که شرایط حاکم بر منابع انسانی سازمان، در گذر زمان استراتژی‌هایی نوظهور و بدون پیشینه را پدید می‌آورند که نشأت گرفته از

اقتضائات است. ایجاد مناسب فضای ترسیم شده فوق، باعث تلفیق و همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان و در نتیجه بهره‌برداری اثربخش از منابع انسانی سازمان می‌شود. کارکرد دیگر این تلفیق استراتژیک، ایجاد ارتباط و هماهنگی میان سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان است. در واقع وجود این ارتباط و هماهنگی از یک سو موجب تطبیق منابع انسانی با تحولات سازمانی شده، از سوی دیگر اجرای استراتژی‌های سازمان را امکان‌پذیر ساخته، اقدامات لازم برای تأمین نیازمندی‌های اجرایی آن را در همه سطوح سازمان فراهم می‌سازد (پالمر و کان، ۱۹۹۵).

از سوی دیگر، فضای تعاملی دیگری بین دو رویکرد مبتنی بر منابع و توانمندی‌ها و رویکرد بهره‌مندی از فرصت‌ها وجود دارد. هدف اصلی از رویکرد مبتنی بر منابع بنا به گفته بارنی (۱۹۹۱)، توسعه قابلیت‌های استراتژیک است. این کار به واسطه ایجاد تناسب میان منابع و فرصت‌ها و خلق ارزش افزوده از طریق تخصیص اثربخش منابع صورت می‌پذیرد. هم‌ل و پراهالاد^۲ (۱۹۸۹) بر این باورند که مزیت رقابتی در صورتی حاصل می‌شود که سازمان بتواند منابع انسانی مناسبی را جذب کرده یا توسعه دهد؛ به گونه‌ای که امکان تسریع در یادگیری و به کارگیری آموخته‌ها را نسبت به رقبای، برای سازمان پدید آورد (آرمسترانگ^۳، ۱۳۸۴). در طرف مقابل، رویکرد مبتنی بر محیط قرار دارد که به استفاده از فرصت‌های محیطی و تناسب میان استراتژی‌های منابع انسانی با شرایط محیطی اشاره می‌کند. در این رویکرد سازمان با تمرکز بر عوامل محیطی حاکم، اعم از وضعیت نیروی کار (از نظر تخصص، حقوق و دستمزد و غیره) الزامات قانونی، شرایط اتحادیه‌ها و اصناف، و مواردی از این قبیل، استراتژی‌های منابع انسانی سازمان را تدوین می‌کند.

نقطه شروع تدوین استراتژی منابع انسانی هر سازمان، تعیین و شناسایی الزامات درازمدت منابع انسانی آن است. این لازمه‌ها باید به صورت همگانی و جامع مورد ارزیابی قرار گیرد تا مبنای لازم برای فرایندهای مفصل‌تر برنامه‌ریزی نیروی انسانی مهیا گردد. استراتژی جذب کارکنان متضمن آن است که سازمان کارکنان مورد نیاز خود را به دست آورد و حفظ کند و از آن‌ها به نحوی مؤثر و کارا استفاده کند. این استراتژی، بخشی کلیدی از فرآیند مدیریت

-
1. Palmer & Kane
 2. Hamel & prahalad
 3. Armstrong

منابع انسانی است. کیپ^۱ هدف از طراحی و اجرای استراتژی‌های جذب مدیریت منابع انسانی را چنین عنوان کرده است: بدست آوردن و جذب کارکنان مناسب که از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش‌های آتی برخوردار باشند. روش‌های انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می‌توانند این دسته از نیازهای سازمان را تأمین کنند باید به عنوان فعالیت اساسی سازمان قلمداد شود و اکثر سیاست‌های منابع انسانی که در جهت پرورش و انگیزش کارکنان طراحی می‌شوند باید بر این فعالیت‌ها مبنی باشند. این قابلیت استراتژیک یک سازمان که به قابلیت کارکنان بستگی دارد، اساس و منطق استراتژی جذب نیرو را تشکیل می‌دهد. هدف از این استراتژی، تضمین این است که شرکت بتواند از طریق استخدام کارکنان شایسته‌تر به مزیت رقابتی دست یابد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

اهمیت اقدامات مرتبط با جذب در سازمان‌های مختلف امروزه به شدت مورد توجه قرار گرفته است. مهم‌ترین نکاتی که این اهمیت را نشان دهد، بیومونت^۲ (۱۹۹۳) اینگونه بیان نموده است. امروزه با تنوع بیشتر از نیروی انسانی از جهات مختلفی همچون مشخصه‌های فردی، توانمندی‌ها و علایق مواجه می‌باشیم که همین مسأله فرآیندهای جذب را در مباحثی همچون عدالت استخدامی با چالش‌های مختلفی مواجه ساخته است. همچنین، اهداف جذب نیز با تعدیلاتی مواجه شده است. امروزه دیگر سازمان‌ها به دنبال انطباق افراد با نیازمندی‌های فعلی مشاغل نبوده، بلکه تلاش می‌نمایند نیروی‌های چندمهارتی، با قابلیت‌های انطباق‌پذیری بالا با تأکید بر کار تیمی را جذب نمایند. بر این اساس، تصمیمات مرتبط با استخدام کارکنان به طرز قابل توجهی به رفتارها و نگرش‌ها نزدیک شده است. به علاوه، در شرایط کنونی، فرآیندهای جذب از جنبه‌های استراتژیک بیشتری برخوردار شده و لزوم یکپارچگی و همراستایی میان استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سازمان و در میان آن‌ها استراتژی‌های جذب، بیش از پیش احساس می‌شود. این مسأله در بردارنده این حقیقت می‌باشد که جذب با استراتژی‌های کلی سازمان مرتبط بوده و با هدف انطباق میان جریان نیروی انسانی و استراتژی‌های کسب و کار مورد استفاده قرار می‌گیرد (ژو^۳، ۲۰۰۶).

-
1. Keep
 2. Beaumont
 3. Zhou

اثر بخشی اقدامات برتر جذب در مبنای تئوریک مدیریت منابع انسانی به شدت مورد تأکید قرار گرفته است. فرایندهای جذب یکپارچه به سازمان در انتخاب درست نیروی انسانی مورد نیاز از میان گزینه‌های مختلف در دسترس کمک شایان توجهی می‌نماید. بهره‌گیری از ابزارهای ترکیبی جذب ضمن این که احتمال بروز خطاهای ارزیابی و انتخاب را پایین می‌آورد، اعتبار کلی فرایندهای جذب را نیز به طرز قابل توجهی افزایش می‌دهد (بارترام^۱، ۲۰۰۴). همچنین بخش دیگری از تحقیقات انجام شده اثبات نموده‌اند که جذب موفقیت‌آمیز می‌تواند عملکردهای سازمان در حوزه‌هایی همچون بهره‌وری و سودآوری را تحت تأثیر قرار دهد (روبرت^۲، ۲۰۰۵). همچنین، در بخش دیگری از تحقیقات تایید شده که فرایندهای مناسب جذب، به سازمان در راستای ارائه خدمات مناسب‌تر به مشتریان کمک نموده و سازمان را در راستای رقابت هر چه بهتر با سایر رقبای خود، یاری می‌رساند (بازبینی استراتژی HR^۳، ۲۰۰۴). در همین خصوص بخش دیگری از ادبیات موضوعی به بررسی چالش‌ها و نقاط ضعف روش‌ها و الگوهای مختلف جذب در سازمان و محدودیت‌هایی که سازمان‌ها در این زمینه با آن مواجه می‌باشند، پرداخته است. به عنوان نمونه، این که بخش قابل توجهی از اثربخشی روش‌های ارزیابی گزینه‌های استخدام به مشخصه‌ها و قابلیت‌های فرد ارزیابی‌کننده مربوط می‌شود (ژو، ۲۰۰۶؛ اندرسون و شکلتون^۴، ۱۹۹۳).

اندرسون (۱۹۹۴) جذب را به عنوان فعالیت‌های یکپارچه‌ای می‌داند که به صورت متوالی و با هدف جذب و انتخاب کارکنان صورت می‌پذیرد. بر مبنای این تعریف جذب را می‌بایست به صورت دو فرآیند جدا از یکدیگر تعریف نمود که در آن بر مبنای فرایندهای جذب افراد مورد نظر سازمان برای یک دوره زمان‌بندی مشخص جذب سازمان شده و در مرحله بعد با توجه به پیش‌بینی عملکردهای افراد جذب شده و انطباق ویژگی‌های آنان با نیازمندی‌های سازمان (در شرایط کنونی و آینده) فرآیند انتخاب شکل گیرد.

هم‌چنین در خلال ۳۰ سال گذشته، صنایع و کسب و کارهای مختلف، مدل‌های شایستگی مختلفی را به منظور انتخاب کارکنان خود به کار گرفته‌اند. بر این اساس، روند بکارگیری رویکردهای شایسته‌محور در آموزش، توسعه توانمندی‌ها و ارزیابی کارکنان،

1. Bartram
2. Robert
3. Strategic HR Review
4. Anderson and Shackleton

نمود بیشتری داشته است. از آن جا که این مطالعه به بررسی نقش الگوهای شایستگی در میان اقدامات منابع انسانی و این که چگونه الگوهای شایستگی می توانند با اقدامات جذب نیروهای کاری سازمان همراستا و یکپارچه گردند، در ادامه به تشریح مختصر از مفاهیم مرتبط با حوزه شایستگی کارکنان پرداخته شده است. بر اساس آنچه مک کلند در اوایل دهه ۱۹۷۰ عنوان می نماید، شایستگی ها و یا مشخصه های فردی که به عنوان پیش بینی کننده های با اهمیت عملکرد و موفقیت افراد مورد شناسایی قرار می گیرند، به اندازه دانش و تحصیلات دانشگاهی و تمایلات درونی افراد که می توانند توسط نتایج آزمون های مختلف تحلیل شوند، دارای اهمیت می باشند (لوسیا و لپسینگر^۱، ۱۹۹۹؛ مک کلند^۲، ۱۹۷۳).

بویاتزیس^۳ (۱۹۸۲) و فاگ^۴ (۱۹۹۹)، این تعاریف را با اضافه نمودن فشارها، محیط و ارتباطات داخلی و خارجی مرتبط با شغل، انگیزش و ادراکات مربوط به کار و استعداد به عنوان متغیرهای تأثیرگذار بر شایستگی و موفقیت در یک جایگاه شغلی، توسعه داده اند (بویاتزیس، ۱۹۸۲؛ فالمر و کانگر^۵، ۲۰۰۴؛ گنگانی، مک لین و برادن^۶، ۲۰۰۶ و ساندبرگ^۷، ۲۰۰۰). شایستگی ها را می بایست کیفیت های فردی ویژه که منجر به عملکردهای برتر افراد می شوند، دانست که در بسیاری از شرایط و موقعیت ها و در بیشتر مواقع عمومیت دارند (دلamar و وینترتون^۸، ۲۰۰۵). در خلال دو دهه گذشته، شیوه های مدیریت منابع انسانی به طرز قابل توجهی با تغییر مواجه گردیده است (برایون و وارنر^۹، ۲۰۰۲). همانگونه که اقتصاد به سمت خلق ارزش بالاتر حرکت می کند، فرآیندهای انتخاب نیز به همان میزان در موفقیت سازمان از اهمیت والاتری برخوردار می گردند.

در فضای کسب و کار متلاطم و به شدت رقابتی صنعت بانکداری کشور، مدیریت اثربخش سرمایه های انسانی سازمان، نقش حیاتی در عملکردهای مطلوب آنها ایفا می نماید. در حقیقت، جذب به یکی از فاکتورهای کلیدی موفقیت کسب و کار در سازمان بدل

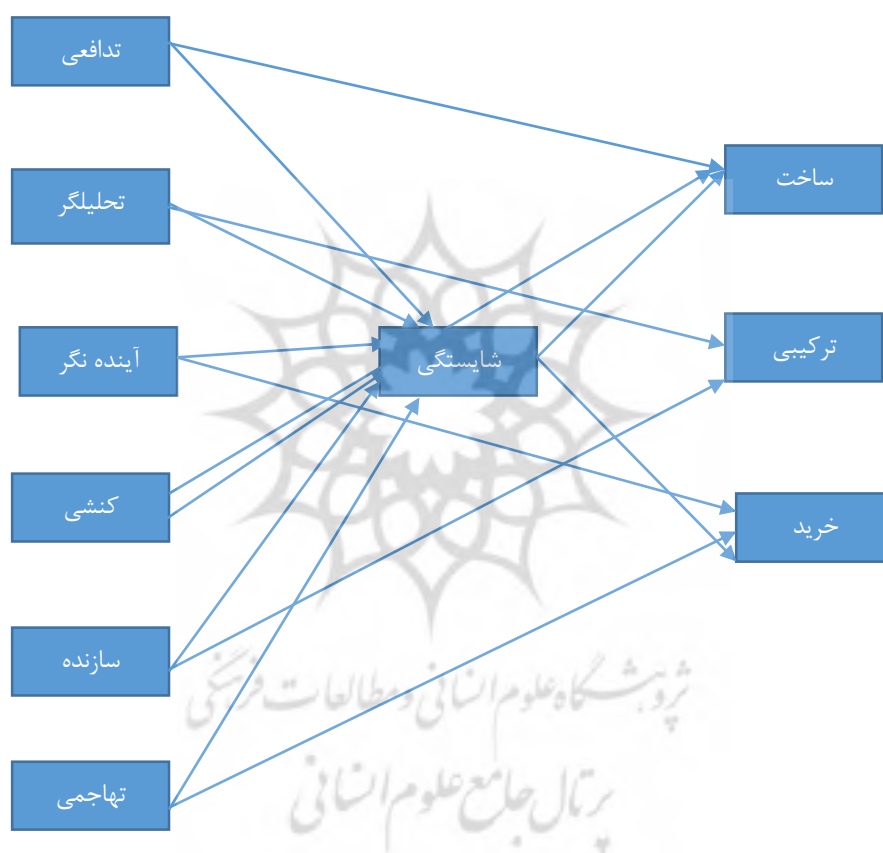
1. Lucia & Lepsinger
2. McClelland
3. Boyatzis
4. Fogg
5. Fulmer & Conger
6. Gangani, McLean & Braden
7. Sandberg
8. Delamare & Winterton
9. Braun & Warner

گردیده است. در چنین فضایی مدیران بانک‌ها می‌بایست انرژی و زمان زیادی را صرف شناسایی و جذب افراد مستعدی نمایند که به خوبی با نیازمندی‌های کنونی و آتی سازمان منطبق گردند. البته چندان دور از ذهن نیست که با توجه به اهمیت و نقش این فرآیندها در موفقیت و ارتقای توانمندی‌های رقابتی سازمان، هنوز هم در تعدادی از سازمان‌ها شاهد این امر می‌باشیم که آنگونه که باید و شاید به اقدامات مرتبط با جذب کارکنان شایسته در سازمان توجه نمی‌شود که شاید بخشی از آن را بتوان به نبود چارچوب‌ها و الگوهای مفهومی و کاربردی تبیین‌کننده ارتباطات میان ابعاد مختلف حوزه‌های جذب و تعیین معیارهای مرتبط با شایستگی‌های محوری کارکنان نسبت داد.

یک کسب و کار را تنها زمانی می‌توانیم موفق بدانیم که کل سازمان واجد ارزش‌های درونی باشد که تمامی فرآیندهای آن به سمت خلق ارزش‌های برتر برای مشتریان هدایت می‌شوند (اسلاتر، ۲۰۰۱). این مسأله در سازمان‌های خدماتی، اقدامات منابع انسانی دارای تأثیرات بیشتر بر عملکرد سازمان در مقایسه با سازمان‌های تولیدی و آن هم بواسطه وابستگی‌های بیشتر به تعاملات رودررو که در صنایع خدماتی بارز است، می‌باشد. بر طبق مطالعات ماوندو و همکاران (۲۰۰۵)، سرمایه‌گذاری در اقدامات منابع انسانی بر روی فرآیندهای خلق ارزش برای مشتری، از طریق جذب، انتخاب، و حفظ کارکنان با کیفیت و فراهم آوردن مهارت‌های مناسب برای کسب و کار، تأثیر می‌گذارد.

علی‌رغم اهمیت در بررسی و تحلیل ارتباطات میان مفاهیم و موضوعات مورد اشاره، کمتر شاهد ارائه چارچوب‌های تحلیلی و کاربردی مشخص برای تبیین فرآیندهای جذب با توجه به الزامات موجود در صنعت خدمات بانکداری بوده‌ایم. بر این اساس مطالعه پیش رو برای پاسخگویی به این سؤال اساسی شکل گرفته است که مدل بهینه‌استخدامی در صنعت بانکداری بر اساس الگوی شایستگی مدیران چگونه است؟ بنابراین، تحقیق حاضر تلاشی است در جهت تبیین و تحلیل جایگاه فرآیندهای مرتبط با حوزه جذب در تحقق اهداف و خط‌مشی‌های سازمان با ارائه رویکرد شایستگی مدیران است که به دنبال جذب افراد شایسته و توانمند که در راستای تحقق اهداف سازمان نقش‌آفرین می‌باشند. بر مبنای مباحث مورد اشاره تحقیق حاضر در پی بررسی و تحلیل اقدامات مرتبط با حوزه جذب مدیران با توجه به

الزامات مورد اشاره در صنعت خدمات بانکداری می باشد. بدین منظور در این تحقیق پس از مروری جامع بر مبانی نظری و پیشینه تجربی تحقیقات گذشته در حوزه جذب و مدل های شایستگی، الگوی بهینه جذب در صنعت بانکداری به صورت زیر تدوین شده است.



شکل ۱. مدل بهینه جذب و استخدام بر اساس الگوی شایستگی مدیران در صنعت بانکداری کشور

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی/توسعه‌ای و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. به منظور تحقق هدف، از روش تحقیق همبستگی استفاده شد.

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه افرادی است که دارای پست مدیریتی در صنعت بانکداری جمهوری اسلامی ایران هستند. تعداد کل این افراد ۱۴۸۹ نفر است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای تعداد ۳۰۵ مدیر انتخاب شد. پس از در نظر گرفتن ملاحظات لازم از بین بانک‌های دولتی، بانک ملی، از بین بانک‌های تبدیل وضعیتی از دولتی به خصوصی، بانک‌های ملت و تجارت و از بین بانک‌های خصوصی، بانک پاسارگاد مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در پژوهش حاضر برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین (۱۹۹۹)، استراتژی سازمانی کونانت و همکاران (۱۹۹۰)، مدل جذب بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) و پرسشنامه محقق ساخته شایستگی به ترتیب زیر استفاده شد. پرسشنامه نوع استراتژی دارای ۱۱ معیار با طیف تمره ۰ تا ۱۰۰ است. ضریب قابلیت اعتماد این پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ محاسبه و برابر با ۰/۷۸ بدست آمد. پرسشنامه فرهنگ دارای ۶ معیار با طیف نمره ۰ تا ۱۰۰ تهیه شده است. ضریب قابلیت اعتماد این پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ محاسبه و برابر با ۰/۸۲ بدست آمد. پرسشنامه مدل‌های جذب دارای ۹ معیار با طیف نمره ۰ تا ۱۰۰ تهیه شده است. ضریب قابلیت اعتماد این پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ محاسبه و برابر با ۰/۷۱ بدست آمد. شایستگی از طریق پرسشنامه محقق ساخته اندازه‌گیری شد که دارای ۲۰ گویه بوده و در طیف لیکرت از کاملاً با اهمیت تا کاملاً بی اهمیت تهیه شده است. ضریب قابلیت اعتماد این مقیاس با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۶ بدست آمد. اعتبار سازه این پرسشنامه با انجام تحلیل عامل تأییدی مورد آزمون قرار گرفت. شاخص‌های نسبت مجذور کای به درجه آزادی (۲/۸۷)، نیکویی برازندگی ($GFI=0/98$)، شاخص تعدیل شده نیکویی برازش ($AGFI=0/94$) و ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب $RMSEA=0/07$ حاکی از برازش خوب مدل بود.

یافته‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر استفاده شد که در ادامه نتایج آن ارائه می‌شود.

جدول ۱. همبستگی متقابل بین متغیرهای پژوهش

| متغیر | تدافعی | تحلیگر | آینده نگر | کنشی | سازندگی | تجاهلی | تاب‌آوری | تربیتی | زندگی |
|-----------|--------|--------|-----------|--------|---------|--------|----------|--------|-------|
| تدافعی | ۱ | | | | | | | | |
| تحلیگر | ۰/۵۴** | ۱ | | | | | | | |
| آینده نگر | ۰/۳۷** | ۰/۳۸** | ۱ | | | | | | |
| کنشی | ۰/۴۵** | ۰/۴۸** | ۰/۵۰** | ۱ | | | | | |
| سازندگی | ۰/۳۰** | ۰/۳۷** | ۰/۳۵** | ۰/۴۶** | ۱ | | | | |
| تجاهلی | ۰/۳۳** | ۰/۴۲** | ۰/۴۲** | ۰/۴۴** | ۰/۴۶** | ۱ | | | |

| | | | | | | | | | |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|---|
| شایستگی | ۰/۳۰ | ۰/۳۵ | ۰/۳۸ | ۰/۴۰ | ۰/۴۵ | ۰/۴۶ | ۰/۴۶ | ۰/۴۶ | ۱ |
| ساخت | ۰/۳۴ | ۰/۳۵ | ۰/۳۸ | ۰/۴۰ | ۰/۴۵ | ۰/۴۶ | ۰/۴۶ | ۰/۴۶ | ۱ |
| ترکیبی | ۰/۳۸ | ۰/۴۷ | ۰/۳۸ | ۰/۳۸ | ۰/۳۸ | ۰/۳۹ | ۰/۳۸ | ۰/۳۸ | ۱ |
| خرید | ۰/۴۱ | ۰/۴۰ | ۰/۵۵ | ۰/۴۵ | ۰/۴۶ | ۰/۳۵ | ۰/۴۶ | ۰/۳۷ | ۱ |

* در سطح معناداری ۰/۰۰۱ با ۹۹ درصد اطمینان و * در سطح معناداری ۰/۰۵ با ۹۵ درصد اطمینان

نتایج مندرج در جدول بیانگر همبستگی بین متغیرها با یکدیگر می‌باشد. بیشترین همبستگی (۰/۵۵) بین متغیرهای خرید و شایستگی و کمترین همبستگی (۰/۲۵) بین متغیرهای تهاجمی و سازندگی وجود دارد.

جدول ۲. شاخص‌های نیکوئی برازش مدل تحقیق

| مجدور کای | درجه آزادی | χ^2/df | معناداری | RMSEA | GFI | AGFI |
|-----------|------------|-------------|----------|-------|-----|------|
| ۱۵ | ۴۵۷ | ۳/۰۵ | ۰/۰۷ | ۰/۰۷ | ۱ | ۰/۹۱ |

شاخص‌های برازش مدل تحقیق از کفایت مناسبی برخوردار است. مقدار کای دو تقسیم بر درجه آزادی تقریباً نزدیک به ۳ و غیرمعنادار است. مقدار RMSEA نیز از ۰/۰۸ کم‌تر است. هم‌چنین مقادیر GFI و AGFI بیش از ۰/۹ است.

جدول ۳. برآورد ضرایب اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل مدل

| اثرات کل | | اثرات غیرمستقیم | | اثرات مستقیم | | مسیرها |
|----------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|--------------|-----------------------|---------|
| t | پارامتر استاندارد شده | t | پارامتر استاندارد شده | t | پارامتر استاندارد شده | |
| اثر استراتژی تدافعی روی | | | | | | |
| ۲/۵۳ | ۰/۱۵ | | | ۲/۵۳ | ۰/۱۴ | شایستگی |
| ۲/۵۰ | ۰/۲۹ | ۱/۵۵ | ۰/۰۲ | ۴/۲۹ | ۰/۲۷ | ساخت |
| ۲/۲۹ | ۰/۰۴ | ۲/۲۹ | ۰/۰۴ | | | ترکیبی |
| ۲/۳۹ | ۰/۰۶ | ۲/۳۹ | ۰/۰۶ | | | خرید |
| اثر استراتژی تحلیل گر روی | | | | | | |
| ۲/۵۰ | ۰/۱۴ | | | ۲/۵۰ | ۰/۱۴ | شایستگی |
| ۱/۵۴ | ۰/۰۲ | ۱/۵۴ | ۰/۰۲ | | | ساخت |
| ۳/۷۰ | ۰/۱۸ | ۲/۲۷ | ۰/۰۴ | ۲/۸۸ | ۰/۱۴ | ترکیبی |
| ۲/۳۷ | ۰/۰۶ | ۲/۳۷ | ۰/۰۶ | | | خرید |
| اثر استراتژی آینده نگر روی | | | | | | |
| ۳/۲۰ | ۰/۱۷ | | | ۳/۲۰ | ۰/۱۷ | شایستگی |
| ۱/۶۷ | ۰/۰۲ | ۱/۶۷ | ۰/۰۲ | | | ساخت |
| ۲/۷۷ | ۰/۰۵ | ۲/۷۷ | ۰/۰۵ | | | ترکیبی |
| ۳/۵۷ | ۰/۲۱ | ۲/۹۵ | ۰/۰۷ | ۲/۹۸ | ۰/۱۴ | خرید |
| اثر فرهنگ کنشی روی | | | | | | |
| ۱/۱۵ | ۰/۰۷ | | | ۱/۱۵ | ۰/۰۷ | شایستگی |
| ۳/۸۳ | ۰/۲۴ | ۰/۹۹ | ۰/۰۱ | ۳/۶۴ | ۰/۲۳ | ساخت |
| ۱/۱۳ | ۰/۰۲ | ۱/۱۳ | ۰/۰۲ | | | ترکیبی |

| | | | | | | |
|----------------------|------|------|------|--------|---------|--------|
| ۱/۱۴ | ۰/۳ | ۱/۱۴ | ۰/۳ | خرید | | |
| اثر فرهنگ سازنده روی | | | | | | |
| ۳/۱۶ | ۰/۱۹ | | ۳/۱۶ | ۰/۱۹ | شایستگی | |
| ۰/۱۶ | ۰/۲ | ۱/۶۶ | ۰/۲ | ساخت | | |
| ۲/۷۹ | ۰/۱۷ | ۲/۷۴ | ۰/۶ | ۱/۸۲ | ۰/۱۱ | ترکیبی |
| ۲/۹۱ | ۰/۷ | ۲/۹۱ | ۰/۷ | خرید | | |
| اثر فرهنگ تهاجمی روی | | | | | | |
| ۲/۰۲ | ۰/۱۲ | | ۲/۰۲ | ۰/۱۰ | شایستگی | |
| ۱/۴۰ | ۰/۱ | ۱/۴۰ | ۰/۱ | ساخت | | |
| ۱/۹۰ | ۰/۳ | ۱/۹۰ | ۰/۳ | ترکیبی | | |
| ۵/۳۳ | ۰/۲۴ | ۱/۹۵ | ۰/۴ | ۴/۸۳ | ۰/۲۰ | خرید |
| اثر شایستگی روی | | | | | | |
| ۱/۹۵ | ۰/۱۳ | | ۱/۹۵ | ۰/۱۳ | ساخت | |
| ۵/۴۹ | ۰/۳۱ | | ۵/۴۹ | ۰/۳۱ | ترکیبی | |
| ۷/۵۱ | ۰/۳۹ | | ۷/۵۱ | ۰/۳۹ | خرید | |

در جدول ۳ ضرایب استاندارد شده مستقیم، غیر مستقیم و کل نمایش داده شده است. تحلیل مسیر علاوه بر برآورد ضرایب مستقیم قابلیت آن را دارد که اثرات غیرمستقیم متغیرها بر همدیگر را نیز تعیین و برآورد کند. اثر غیرمستقیم به این دلیل بوجود می‌آید که یک متغیر می‌تواند به عنوان، متغیر میانجی، رابطه بین متغیرهای دیگر را تعدیل کند (هومن، ۱۳۸۴، ص ۶۵). جدول فوق برآورد ضرایب غیرمستقیم مدل را نیز نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول ملاحظه می‌شود اثر غیرمستقیم استراتژی تدافعی بر مدل جذب ترکیبی (۰/۰۴) و مدل جذب خرید (۰/۰۶) معنادار است و می‌توان گفت متغیر شایستگی نقش واسطه‌ای در بین این دو متغیر دارد. اثر غیرمستقیم استراتژی تحلیل‌گر بر مدل جذب ترکیبی (۰/۰۴) و مدل جذب خرید (۰/۰۶) معنادار است و می‌توان گفت متغیر شایستگی نقش واسطه‌ای در بین این دو متغیر دارد. اثر غیرمستقیم استراتژی آینده‌نگر بر مدل جذب ترکیبی (۰/۰۵) و مدل

جذب خرید (۰/۰۷) معنادار است و می توان گفت متغیر شایستگی نقش واسطه‌ای در بین این دو متغیر دارد. اثر غیرمستقیم فرهنگ سازنده بر مدل جذب ترکیبی (۰/۰۶) و مدل جذب خرید (۰/۰۷) معنادار است و می توان گفت متغیر شایستگی نقش واسطه‌ای در بین این دو متغیر دارد.

مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم بر متغیر وابسته اثرات کل آن را تشکیل می دهد. در بعضی مواقع متغیرها بر هم فقط اثر مستقیم و یا فقط اثر غیرمستقیم دارند، در این صورت اثر کل با اثر مستقیم و یا با اثر غیرمستقیم برابر است. جدول فوق همچنین بر آورد اثرات ضرایب کل مدل را نشان می دهد. همانطور که در جدول ملاحظه می شود، اثر کل استراتژی تدافعی روی شایستگی (۰/۱۴)، مدل جذب ساخت (۰/۲۹)، مدل جذب ترکیبی (۰/۰۴) و مدل جذب خرید (۰/۰۶) در سطح ۰/۰۱ معنادار می باشد. همچنین اثر کل استراتژی تحلیل گر روی شایستگی (۰/۱۴)، مدل جذب ترکیبی (۰/۱۸) و مدل جذب خرید (۰/۰۶) در سطح ۰/۰۱ معنادار می باشد. اثر کل استراتژی آینده‌نگر روی شایستگی (۰/۱۷)، مدل جذب ترکیبی (۰/۰۵) و مدل جذب خرید (۰/۲۱) در سطح ۰/۰۱ معنادار می باشد. همچنین اثر کل فرهنگ کنشی روی مدل جذب ساخت (۰/۲۴) در سطح ۰/۰۱ معنادار می باشد. اثر کل فرهنگ سازنده روی شایستگی (۰/۱۹)، مدل جذب ترکیبی (۰/۱۶) و مدل جذب خرید (۰/۰۷) در سطح ۰/۰۱ معنادار می باشد. اثر کل فرهنگ تهاجمی روی شایستگی (۰/۱۰) و مدل جذب خرید (۰/۲۴) در سطح ۰/۰۱ معنادار می باشد. اثر کل شایستگی بر مدل جذب ترکیبی (۰/۳۱) و مدل جذب خرید (۰/۳۹) در سطح ۰/۰۱ معنادار است. همچنین به ترتیب ۳۸ درصد، ۲۵ درصد، ۲۶ درصد و ۳۷ درصد واریانس متغیرهای شایستگی، مدل جذب ساخت، مدل جذب ترکیبی و مدل جذب خرید توسط متغیرهای ارائه شده در مدل تبیین می شود.

بحث و نتیجه گیری

هدف مقاله حاضر تدوین یک مدل ساختاری-آموزشی به منظور بهینه کردن جذب در نظام بانکداری بود. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که سه نوع استراتژی تدافعی، تحلیل گر و آینده‌نگر و سه نوع فرهنگ کنشی، سازنده و تهاجمی بر شایستگی اثر مستقیم معنادار دارد، همچنین متغیر شایستگی بر دو نوع جذب ترکیبی و خرید اثر مستقیم معنادار دارد. متغیر شایستگی دارای نقش واسطه‌ای در استراتژی‌ها و فرهنگ‌های مختلف سازمانی با انواع

مدل‌های جذب دارد. نتایج حاصل از این پژوهش همراستا با نوع شناسی مایلز و اسنو (۱۹۸۷) است که در آن بر تأثیر نوع استراتژی بر نوع جذب تأکید داشته است. در ارتباط با تعیین نیازهای آموزشی مشاغل و کارکنان رویکرد مبتنی بر تجزیه و تحلیل مشاغل و رویکرد مبتنی بر تحلیل شایستگی‌ها که عمدتاً برای مشاغل مدیریتی کاربرد بیش‌تری دارد، ارائه شده است. مدل نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی‌ها، اطلاعات مورد نیاز خود را از راه مجموعه فعالیت‌هایی مثل تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان، تبیین مأموریت، هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان، تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های حال و آینده سازمان، تبیین الزامات و شایستگی‌های مورد نیاز برای ایفای بهینه آن نقش‌ها و فعالیت‌ها برای دستیابی به هدف‌ها و استراتژی‌های سازمانی مورد نظر به دست می‌آورد. علاوه بر این مدل جذب بواسطه سطوح چندگانه تحلیل، از پیچیدگی‌هایی برخوردار است (لاورنس، ۱۹۹۰) و رابط میان فرد و سازمان است که شکل‌گیری آن حاصل تعامل بین این دو است از این رو مدل جذب مدیران نیز در دو سطح فردی و سازمانی قابل تحلیل است. در همین راستا تحقیق هریوت و پمبرتون (۱۹۹۶) بر تناسب بین الزامات فردی و سازمانی در مدل جذب تأکید نموده است. به زعم آن‌ها، افراد سازمان‌هایی را انتخاب می‌کنند که نیازهایشان را برآورده نماید و سازمان‌ها نیز در جستجوی سرمایه انسانی هستند که متناسب با استراتژی و فرهنگ سازمانی برای آن‌ها مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند (سالیوان، کاردن و مارتین، ۱۹۹۸). بسیاری از اندیشمندان اشاره نموده‌اند که دو سطح تحلیل، دو روی یک سکه‌اند بطوریکه مطالعه یکی به درک دیگری می‌انجامد و بالعکس (گرانجین، ۱۹۸۱، مایلز، ۱۹۵۹). در همین راستا، باراک (۱۹۹۹) نیز ضرورت دو سطح انسجام درونی، بین اقدامات متنوع منابع انسانی و انسجام بیرونی، بین مدل جذب و فرهنگ و استراتژی سازمانی را مطرح نموده است. وی تأکید نموده است که نحوه جذب و نوع جذب افراد با تمامی اقدامات منابع انسانی ارتباط دارند و یک نظام اثربخش و یکپارچه منابع انسانی می‌تواند نقش مؤثری در موفقیت افراد در مسیر شغلی‌شان داشته باشد که این امر به معنای انسجام درونی میان اقدامات منابع انسانی است (باروچ، ۱۹۹۹). علاوه بر این، تجارب و مطالعات بکر و همکاران (۲۰۰۱)، وایس و مولنارو (۲۰۰۵) و مایلز (۲۰۰۱) به همسویی و انسجام درونی اقدامات منابع انسانی و استراتژی سازمانی اشاره دارد. علاوه بر این در چارچوب ارائه شده توسط سیزلاگی و شوگر (۱۹۸۴) نیز درباره تطابق استراتژی‌ها و شایستگی‌های مدیران، به مجموعه‌ای از مهارت‌ها برای استراتژی خاص اشاره شده است.

مدیران در سازمان‌هایی با استراتژی رشد به مهارت‌های کارآفرینانه نیاز دارند درحالی‌که مدیران در سازمان‌هایی با استراتژی نتیجه‌گرا به مهارت‌های کنترل هزینه نیاز دارند. به طور مشابه، مدیران در سازمان‌هایی با استراتژی ثبات ممکن است نسبت به سایر استراتژی‌ها به مهارت‌های بورکراتیک بیشتر نیاز داشته باشند. مدیران در سازمان‌هایی با استراتژی حفظ و نگهداری با مشکلات پرسنلی قابل ملاحظه، ممکن است به مهارت‌های ارتباطات انسانی نسبت به مدیران در سازمان‌های دیگر با استراتژی‌های رشد و ثبات، بیشتر نیاز داشته باشند. بر اساس الگوی شایستگی در این تحقیق دستیابی به اهداف این پژوهش مستلزم تدوین یک برنامه آموزشی مناسب با استراتژی‌ها و مهارت‌هایی است که به کمک آن بتوان چگونگی جذب را در بین مدیران و داوطلبان ورود به نظام بانکداری آموزش داد. لذا پیشنهاد می‌شود یک بسته آموزشی متناسب با نکات برگرفته شده از این پژوهش ارائه گردد.

منابع

- Anderson, N. R., & Shackleton, V. J. (1993). *Successful selection interviewing*. Oxford: Blackwell.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.in nhh
- Bartram, D. (2004). Assessment in organizations. *Applied psychology- an international review*, 53,237-259
- Beaumont, p. b. (1991). Trade unions and hrm. *Industrial relations journal*. Vol (22), 300-308.
- Braun, W. H., & Warner, M. (2002). Strategic human re- source management in western multinationals in China: The differentiation of practices across different ownership forms. *Personnel Review*, 31, 553° 579.
- Brney, j. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17, 99-120.
- Boyatzis, R. E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effec- tive Performance*, Wiley, New York, NY.
- Foog, C. D. (1999). *Implementing your strategic plan: how to turn" intent" into effective action for sustainable change*. New York: American management association.
- Fulmer, R. M.- conger, J. A. (2004). Identifying talent excellence, 21(4).
- Gangani, nclean, & braden. (2006), a competency based human resource development strategy, *performance improvement quarterly*, 19(1) pp. 127-140
- Lucia, A. & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. san Francisco: jossey- bass/ pfieffer.

- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1235-1263.
- Palmer, Jan., Kane, Bob. (1995). Strategic hr management. *Strategic Human Resource Management*, 13(2), 10-18.
- Sandberg, J. (2001), Interpretare to competenze. *Sviluppo e organizzazione*. N. 182
- Zhou, K.Z. (2006), Innovation, Imitation, and New Product Performance: The Case of China, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 No. 3, pp. 394-402.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2) 295-320

