

چشم‌انداز مدیریت دولتی

سال نهم، شماره ۳۵، پاییز ۱۳۹۷

شاپای چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

صص ۱۵ - ۳۸

شناسایی شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری

علی رضاییان*^۱، مریم کاظم صداعی^۲، منیژه قره‌چه^۳، عباسعلی حاجی کریمی^۳

۱. استاد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

۲. دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

۳. دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

چکیده

امروزه اهمیت نیروی انسانی به‌عنوان کارکنان دانشی و مستعد بر کسی پوشیده نیست. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی، مثل بانک‌ها، اهمیت مضاعفی یافته است. جذب و نگهداشت این منابع مهم امری حیاتی برای سازمان محسوب می‌شود. هدف پژوهش حاضر بررسی شاخص‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در بانک‌ها است. برای بررسی این موضوع از روش پژوهش کیفی استفاده شد و نتایج مصاحبه با ۶ خبره دانشگاهی و ۹ مدیر بانکی حاکی از آن بود که معیارهای جذب و نگهداشت افراد مستعد در بانک شامل ۱۶ شاخص است که ۷ شاخص آن مربوط به جذب و ۹ شاخص مربوط به نگهداشت است. برخی شاخص‌های جذب کارکنان مستعد در بانک عبارت‌اند از: ایده‌محور و ساختارشکن بودن؛ جذب استعدادیاب و عدالت‌محور؛ مطابقت معیارها و مکان‌های جذب با اهداف استراتژیک. برخی از شاخص‌های نگهداشت کارکنان مستعد در بانک عبارت‌اند از: توسعه و پرورش استعدادها؛ جانشین‌پروری تجربی؛ ایجاد فرصت‌های برابر رشد؛ وابستگی مالی. نتایج نشان داد که تفاوت‌هایی میان شاخص‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های مدیران بانکی و خبرگان دانشگاهی وجود دارد که نشان‌دهنده فرهنگ متفاوت بانک‌ها و شاخص‌های خاص آن‌ها است.

کلیدواژه‌ها: شاخص‌های جذب؛ شاخص‌های حفظ و نگهداشت؛ فرهنگ سازمانی؛
صنعت بانکداری.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۷/۱۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۹/۰۲.

* نویسنده مسئول.

E-mail addresses: a-rezaeian@sbu.ac.ir; maryamkadhimi16@gmail.com; m-gharache@sbu.ac.ir; a-hajikarimi@sbu.ac.ir

۱. مقدمه

در سال‌های اخیر مدیریت استعداد به موضوع بسیار مهمی در حوزه منابع انسانی تبدیل شده است. از زمانی که «گروه مشاوران مک کنزی»^۱ اصطلاح «نبرد بر سر استعدادها» را به کار گرفت، موضوع مدیریت استعداد اهمیت قابل توجهی یافته و در عرصه عملی و نظری افراد بسیاری را جذب کرده است. مدیریت استعداد دربرگیرنده مجموعه منسجمی از فرآیندها برای شناسایی، جذب، نگهداشت و بهسازی برترین افراد است (طهماسبی، ۱۳۹۰). در عصر جدید به انسان در مدیریت به عنوان سرمایه‌ای بی‌پایان و باارزش نگریده می‌شود (Autiero et al., 2016).

سازمان‌های امروزی که در جوّ دانش‌محوری، رقابتی، مشتری‌گرایی، پاسخگویی، کیفیت‌گرایی، مشارکتی، کارآفرینی و تحول‌گرایی فعالیت می‌کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند، خشنود و متعهد به عنوان ابزار رقابتی هستند؛ زیرا داشتن کارکنان راضی، پرانرژی و خلاق یا سرمایه انسانی متعهد، مهم‌ترین منبع سازمانی محسوب می‌شود. با توجه به اینکه نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است، تأکید بر نیروی انسانی مؤثر و کارآمد در عرصه آموزش رو به افزایش است (میرکمالی و ناستی‌زایی، ۱۳۸۹، میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۴). در اقتصاد دانش‌محور که دنیا اخیراً با آن مواجه شده، محیط کسب‌وکار به‌طور فزاینده‌ای پیچیده‌تر شده است و با پیشرفت‌های سریع فناوریانه به پیش می‌رود (Rosdi, 2014).

شمار رو به رشدی از سازمان‌ها کار گروهی، ساختارهای ارگانیک و فرهنگ‌های دانش‌محور را به عنوان نتیجه اقتصاد دانش‌محور قبول کرده‌اند (Lapina, et al., 2014, p.578). در این میان منابع مالی و فناوریانه تنها مزیت سازمان‌ها نیست؛ بلکه در اختیار داشتن افراد مستعد اهمیت ویژه می‌یابد؛ زیرا نه تنها می‌تواند مزیت رقابتی سازمان محسوب شود، بلکه قادر است فقدان یا نقص دیگر منابع را نیز جبران کند، (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۴). فگلی^۲ به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشتن کارکنان با استعداد را از الویت‌های اصلی سازمان‌های امروزی بیان کرده است (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸). هال (۲۰۰۹)، نقش در حال تغییر منابع انسانی را در ارتباط با نیازمندی‌های جدید اقتصاد دانشی در حال ظهور بررسی کرده است (Lengnick-Hall, et al., 2009).

با ظهور اقتصاد دانشی، تغییر عمده‌ای در مدیریت منابع انسانی، به عنوان یک عملیات مدیریت کارکنان بوروکراتیک به توسعه وظایف مدیریت منابع انسانی مجزا در چند دهه گذشته صورت گرفت (Gloet, 2006, p.404). موفقیت یک سازمان به‌طور فزاینده به دانش، مهارت‌ها

1. McKinsey

2. fegley

و توانایی‌های کارکنان بستگی دارد؛ به‌ویژه اینکه کارکنان به ایجاد مجموعه‌ای از شایستگی‌های محوری کمک می‌کنند که یک سازمان را از رقابیش متمایز می‌کند (Muscalu & Stanit, 2011). خلق سرمایه انسانی، انباشتگی و خلق مجدد آن باید نگرانی اصلی برای شرکت باشد. در این فرآیند مدیریت منابع انسانی، نقش کلیدی را بازی کرده و ابزارهای بسیار ارزشمندی را فراهم می‌کند که برای مدیریت، توسعه و انتقال منابع انسانی به سرمایه انسانی، ضروری هستند (Fernandez et al., 2016). اعمال منابع انسانی ارتقادهنده مهارت از قبیل جذب، انتخاب و آموزش که به هم گره خورده باشند، می‌تواند توانایی‌های مطلوب را خلق کند، توسعه دهد، مستقر ساخته و نگهداری کند (Hong et al, 2014, p.8).

سازمان‌هایی که نتوانند سازوکارها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند به‌ناچار باید خروج آنان را نظاره‌گر باشند. سازمان‌ها همواره هزینه‌های بالایی را در برتی جذب برترین نیروها صرف می‌کنند؛ بنابراین اگر نتوانند این نیروها را حفظ کنند آن هزینه‌ها را هدر داده‌اند (طهماسبی، ۱۳۹۰). ترک خدمت کارکنان کلیدی می‌تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان‌ها زیان‌بار تلقی شود. قصد ترک خدمت یکی از کارکنان، هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین اندیشیدن برای به‌حداقل‌رساندن تأثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است (رحمان، ۲۰۱۶). ترک خدمت بسیار پرهزینه است و با توجه به رکود اقتصادی اخیر بر اهمیت نگهداشت کارکنان کلیدی برای حصول موفقیت سازمان بسیار تأکید شده است (فلینت، ۲۰۱۷).

از طرفی هر سازمانی یک فرهنگ منحصربه‌فرد ایجاد و حفظ می‌کند که افکار، احساسات و رفتار کارکنان در محیط کار را تحت تأثیر قرار می‌دهد. طبق مطالعه‌ای که ماداکو^۱ (۲۰۱۷) در بانک‌های تجاری آنامبرا^۲ انجام دادند بین فرهنگ سازمانی و نگهداشت کارکنان رابطه وجود دارد و ظرفیت تولید ایده و ریسک‌پذیری برای نگهداشت کارکنان سازمان ضروری است و کارکنان می‌خواهند در چنین سازمان‌هایی برای رشد کار بمانند (Madueke, Emerole, 2017). نتایج پژوهش آدوال و آنتونیا (۲۰۱۳) نشان داد که رابطه نزدیکی بین فرآیند جذب و فرهنگ سازمانی (اعتقادات، ارزش‌ها و اعمال) وجود دارد و فرآیند جذب، نخستین نقطه تعامل میان کارمندان آینده و سازمان است که می‌تواند هم‌راستایی کارکنان موردنظر با ارزش‌ها، اعتقادات و اعمال سازمانی را ارتقا دهد (Adewale & Antbonia, 2013).

میرزایی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت منابع انسانی در فرماندهی نیروی انتظامی استان آذربایجان شرقی به این نتیجه رسیدند که عواملی چون دادن اطلاعات معتبر و مربوط و به‌هنگام استخدام، واگذار کردن

1. Madueke
2. Anambra

کارها بر اساس شایستگی، وجود مسیر ترقی شغلی روشن و واضح، نظام ارزشیابی اثربخش و نظام پرداخت اثربخش در حفظ و نگهداری منابع انسانی تأثیر دارد. طهماسی و همکاران (۱۳۹۱)، عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی را در دانشگاه تهران شناسایی و بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که عامل جو پژوهش بیشترین تأثیر را در جذب و نگهداشت استعدادها دارد.

میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴)، به بررسی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد مطالعه: کارکنان دانشکده‌های پردیس فنی دانشگاه تهران) پرداختند و به این نتیجه رسیدند که شایستگی و توانایی‌های شخصی، مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی و داشتن امتیازات ویژه، ملاک‌های جذب و نگهداشت کارکنان هستند. مادوک و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان «فرهنگ سازمانی و نگهداری کارکنان بانک‌های تجاری در آنامبرا» به این نتایج رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ نوآوری تعهد کارکنان در بانک‌های تجاری وجود دارد و تولید ایده و ظرفیت ریسک‌پذیری بالا برای نگهداشت بالای منابع انسانی سازمان ضروری هستند. همان‌گونه که اشاره شد در پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه جذب و نگهداشت نیروی انسانی، غالباً پژوهش‌های جامعی در مورد شاخص‌های جذب و نگهداشت با معیار فرهنگ سازمانی صورت نگرفته است. بانک‌ها نقشی اساسی در اقتصاد کشور ایفا می‌کنند و تحولات به‌وجودآمده در سیستم بانکی می‌تواند تا حد زیادی بر فعالیت‌های تجاری کشور تأثیرگذار باشد (حمیدی صحنه، ۱۳۸۷).

با توجه به اهمیت ویژه نیروی انسانی در سازمان‌ها و به‌ویژه در صنعت بانکداری که نهادی خدمات‌محور بوده و اساساً به نیروی انسانی و عملکرد آن وابسته است و با توجه به اقتصاد دانشی کنونی و لزوم رقابت برای بقا بانک‌ها اهمیت ویژه‌ای برای جذب و حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد قائل هستند و این موضوع در صنعت بانکداری اهمیت دوچندانی می‌یابد؛ بنابراین هدف پژوهش حاضر شناسایی شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد با معیار فرهنگ سازمانی در صنعت بانکداری است.

نتایج این پژوهش می‌تواند راهنما و یاری‌گر مدیران بانک‌ها و همچنین «بانک مرکزی» به‌منظور سیاست‌گذاری منابع انسانی و همچنین طراحی نظام جذب و نگهداشت افراد مستعد متناسب صنعت بانکداری باشد. این امکان وجود دارد که شاخص‌های عمومی ارائه‌شده در پژوهش‌های پیشین برای بانک‌ها و فرهنگ حاکم بر آن مناسب یا مؤثر نباشد و نتیجه رضایت‌بخش حاصل نشود؛ بنابراین نتایج پژوهش حاضر که به‌طور خاص در صنعت بانکداری صورت گرفته است، می‌تواند راهنمایی‌های درست‌تر و مناسب‌تری ارائه کند. ادامه مطالب ارائه‌شده در این پژوهش به این صورت سازمان‌دهی شده است: در بخش دوم مختصری در مورد

نظام جذب، حفظ و نگهداشت و همچنین فرهنگ سازمانی بحث شده است. در بخش سوم اهداف اصلی و فرعی پژوهش ارائه شده و در بخش چهارم روش‌شناسی پژوهش همراه با تحلیل داده‌ها تدوین شده و در نهایت نتیجه‌گیری و پیشنهادها ارائه شده است.

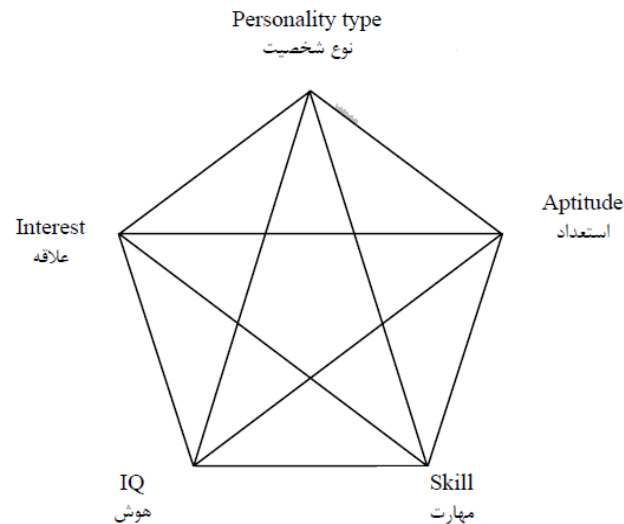
۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان‌ها نمی‌توانند رقابتی باقی بمانند اگر نتوانند کارکنان با استعداد را جذب و نگه دارند. درک نیازهای کارکنان و اصلاح فرهنگ سازمانی، ابزارهای مهمی در مدیریت استعداد هستند. برای توسعه منابع انسانی ضروری است تا به این نیاز حیاتی سازمان‌ها از طریق خلق فرهنگ‌های سازمانی برای جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد یاری رساند (Eversole et al., 2012). استین (۲۰۱۲) به نقل از ایوانز (۲۰۰۲) بیان کرده است که کمبود افراد مستعد در دنیا وجود ندارد؛ بلکه کمبود افراد مناسب در جای مناسب وجود دارد. بر طبق «فرهنگ لغت آکسفورد»، استعداد به‌عنوان مهارت یا لیاقت طبیعی تعریف شده است. لیاقت به‌معنای توانایی یا سیرت طبیعی است؛ درحالی‌که مهارت به‌معنای توانایی انجام چیزی به‌خوبی است (Stan, 2012). امروزه مدیریت استعداد نیازمند درجه بالایی از توجه سه‌ذی‌نفع داخلی شامل مدیریت عالی، کارکردهای منابع انسانی و مدیرانی صفی است (Stan, 2012).

زمانی که نیازها شناسایی و درک شد سازمان باید این نیازها را از طریق اعمال کارمندیابی متنوع برطرف کند. هدف از فرآیند کارمندیابی مکان‌یابی، انتخاب، کسب، جایابی و ارتقای نیروی انسانی لازم برای انجام طرح‌های سازمانی است. از این نظر وظیفه کارمندیابی شامل دو فعالیت اصلی جذب و انتخاب است. ویکراماسین^۱ (۲۰۱۰). بیان کرده است که جذب و انتخاب در نقطه مرکزی فرآیند کارمندیابی قرار دارند و سبب می‌شوند تا سازمان مزیت رقابتی پایدار را ایجاد کرده، نگهداری کند و ارتقا دهد. در حالت مشابه، هراتی و مورلی^۲ (۱۹۹۸) نشان داده‌اند که بقا و سودآوری سازمان به‌طور فزاینده به‌وسیله کیفیت و عملکرد سرمایه نیروی انسانی آن تعیین می‌شود (Aladwant et al., 2015). شکل ۱، عوامل مؤثر در انتخاب استخدام و انتصاب و تعامل بین آن‌ها را نمایش می‌دهد.

1. wickramasinghe

2. Heraty and molery



شکل ۱. عوامل مؤثر در انتخاب و استخدام و انتصاب و تعامل آن‌ها (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹)

یکی از مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، جذب منابع انسانی است که به‌عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی شامل مراحل برنامه‌ریزی، تعیین و تأمین نیروهای است که باید با عبور از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و برای انجام وظایف موردانتظار در مشاغل مختلف سازمانی آمده شده و به‌کار گرفته شوند (رستم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). جذب اثربخش می‌تواند مؤسسه و سازمانی را فارغ از اندازه، صنعت، حوزه یا اهداف زنده نگاه دارد. بعضی از پژوهشگران نظام جذب را شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و گزینش می‌دانند (رستم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

برخی از دانشمندان تجزیه‌وتحلیل شغل را نیز در درون خرده‌سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی قرار می‌دهند. آن‌ها جذب را شامل تجزیه‌وتحلیل و طراحی شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، گزینش، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی و توسعه شغلی می‌دانند و بعضی هم در فرآیند مدیریت منابع انسانی مرحله‌ای را به‌صورت مجزا به‌عنوان جذب در نظر نگرفته‌اند (منوریان، قلی‌پور و احمدی، ۱۳۹۳).

مطالعه‌ای که توسط او^۱ (۲۰۱۸)، در بانک‌های بنگلادش صورت گرفت، نشان داد که همه بانک‌ها خط‌مشی‌های انتخاب و جذب مکتوبی دارند و برای دادن آگهی استخدام کاملاً بر اطلاعات تجزیه‌وتحلیل شغل متکی هستند. زمانی که سیمتی خالی می‌شود بانک‌ها آگهی

1. Eva

استخدام عمومی می‌دهند و بخش منابع انسانی کل فرآیند جذب و انتخاب را هدایت می‌کند (Eva, 2018).

نگهداشت منابع انسانی. افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و توسعه روزافزون آن‌ها مستلزم جذب، رشد و بهره‌وری کارکنان و نیز تقویت نیروی انگیزش آن‌ها و حفظ و نگهداشت آن‌ها است که نگهداشت عبارت است از: تلاش یک کارفرما برای حفظ کارکنان مطلوب به منظور تحقق اهداف سازمان (Natalie, et al. 2011). حفظ کارکنان مهم‌ترین مسئله پیش روی رهبران شرکت‌های بزرگ در نتیجه کمبود نیروی کار ماهر، رشد اقتصادی و گردش شغلی کارکنان است. جانسون (۲۰۰۴)، نگهداشت را به‌عنوان «توانایی حفظ و نگهداری آن دسته از کارکنان خود که می‌خواهید بهتر از رقبای خود نگه دارید»، تعریف کرده است. مزایای ناشی از حفظ کارکنان مهم، شامل توانایی شرکت برای رسیدن به اهداف استراتژیک تجاری و دستیابی به مزیت رقابتی با رقبای کنونی و قدیمی است. نگهداشت کارکنان به دستیابی به مزایایی مانند رضایت مشتریان، خدمات بهتر، هزینه‌های کمتر و غیره منجر می‌شود (کریمی و پارسا، ۱۳۹۶).

در صورت از دست دادن کارکنان مهم، هزینه‌های زیادی به سازمان تحمیل می‌شود. برای مثال، در پژوهش هال (۱۹۹۸) کارفرمایان هزینه‌های ناشی از استخدام نیروی جدید را ۵۰ تا ۶۰ درصد حقوق سال اول یک کارمند عنوان کرده است که در موارد خاصی با ارتقای مهارت‌ها این شاخص به ۱۰۰ درصد نیز می‌رسد؛ همچنین عنوان شده است که هزینه‌های جایگزینی افراد با استعداد از دست رفته بالاتر از ۷۰ تا ۲۰۰ درصد حقوق سالانه آن کارکنان است (کریمی و پارسا، ۱۳۹۶).

از طریق تأمین نیازهای اصلی کارکنان، مورد توجه قرار دادن کارکنان شاغل در سطوح مختلف سازمان، اعتماد کردن و معتمد بودن، تحمل ویژگی‌ها و سلیقه فردی کارکنان و ایجاد یک فرهنگ «خواستن توانستن است» که به دور از اتهام و سرزنش باشد می‌توان در کارمندان احساس تعهد ایجاد کرد (افجه و غفاری، ۱۳۹۲). افجه و غفاری (۱۳۹۲)، به نقل از هلر (۲۰۰۵) بیان کرده‌اند که مواردی همچون تعهد نسبت به سازمان، ایجاد روحیه کار قوی برای کار گروهی، احساس درگیری شخصی با کار، سازگار نگه داشتن ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمان، تمایل به کار برای ساعت‌های متمادی، افتخار به همکاری با سازمان و حس مالکیت نسبت به سازمان از مهم‌ترین خصوصیات است که موجب ایجاد تعهد و اعتماد در کارکنان می‌شوند (افجه و غفاری، ۱۳۹۲). نظام نگهداری منابع انسانی ابعاد متعددی را شامل می‌شود که در مجموع می‌توان آن‌ها را به دو دسته تقسیم کرد:

(۱) مواردی که بیشتر در رابطه با حفظ و تقویت جسم کارکنان است. مانند برقراری بهداشت و ایمنی در محل کار، اجرای برنامه‌های ورزشی و تندرستی.

(۲) مواردی که تقویت‌کننده روحیه و علاقه‌مندی کارکنان به کار و محیط کار است؛ مانند ایجاد امنیت شغلی، تأمین زندگی در زمان حال، دوران پیری و ازکارافتادگی، رضایت از شغل و موارد مشابه دیگر (کامران‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰).

مطرح کردن نگهداری تن و روان به‌عنوان دو مقوله مجزا بدین معنا نیست که واقعاً این دو جدا از یکدیگرند و مثلاً تأمین بهداشت در محل کار تأثیری در تقویت روحیه و رضایت خاطر کارکنان ندارد و انجام اقدامات ایمنی حتی اگر در آغاز با مخالفت و مقاومت منفی کارکنان مواجه شود، درنهایت باعث آرامش روح و کاهش نگرانی‌های ناشی از خطر نمی‌شود؛ بلکه این دو بُعد به‌طور مستقیم و غیرمستقیم متأثر از یکدیگر بوده و تقریباً جدائی‌ناپذیر هستند (کامران‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰).

در پژوهش دومو و فریمپونگ (۲۰۱۷)، در بانک‌های غنا، نتایج حاکی از آن بود که برآورده‌کردن انتظارات پاداش و جبران خدمات کارکنان، سروکارداشتن با مسائل تعادل کار-زندگی، ایجاد تصویر خوب از سازمان، خلق محیط کاری موردعلاقه و افزایش عدالت و انصاف در مدیریت کارکنان، تشویق مدیران و سرپرستان برای ایجاد روابط خوب با زیردستان، اطمینان از تناسب ارزش‌ها و اعتقادات سازمان با ارزش‌ها و اعتقادات کارکنان و درنهایت اطمینان از ارتقای سیمت از جمله عواملی است که باعث ماندن کارکنان در بانک می‌شود (Dwomoh & Frempong, 2017).

فرهنگ سازمانی. به نظر هافستد (۱۹۸۰) فرهنگ عبارت است از: هنجارها یا ارزش‌های ریشه‌ای عمیق، اصول اخلاقی یا زیبایی‌شناختی که اعمال را راهنمایی می‌کند و به‌عنوان استاندارد برای ارزیابی رفتارهای خود و دیگران به‌کار می‌رود (Stan, 2012). بارنی و همکاران (۲۰۰۸) نشان دادند که منابع خاصی از قبیل تاریخ سازمانی، فرهنگ، یادگیری و سایر ابعاد انسانی و اجتماعی شرکت، به‌ویژه برای حفظ مزیت رقابتی، اهمیت خاصی دارند؛ زیرا آن‌ها ارزشمند و نادر هستند و تقلید و جایگزینی برای آن‌ها دشوار است (Buller & Mcevoy, 2016). به‌طور اصولی فرهنگ سازمانی و ساختار سازمان و اقدامات و سیستم‌های منابع انسانی متقابلاً بر جذب و نگهداری کارکنان به شکل اثربخش مؤثر هستند. با توجه به سطوح کنترل و قابلیت انعطاف در شرایط کاری، خودکنترلی و استقلال کاری و خودگردانی تسهیل می‌شود (افجه و غفاری، ۱۳۹۲).

اهداف پژوهش. هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی و تبیین مدل جامع در خصوص شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد با معیار فرهنگ سازمانی در صنعت بانکداری است.

اهداف فرعی عبارت‌اند از:

۱. شناسایی و تبیین شاخص‌های جذب نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری؛
۲. شناسایی و تبیین شاخص‌های حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری؛
۳. شناسایی و تبیین شاخص‌های جذب نیروی انسانی مستعد با معیار فرهنگ سازمانی در صنعت بانکداری؛
۴. شناسایی و تبیین شاخص‌های حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد با معیار فرهنگ سازمانی در صنعت بانکداری.

۳. روش‌شناسی

با توجه به اینکه مطالعه حاضر در صدد است تا به اکتشاف شاخص‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در بانک‌ها با توجه به فرهنگ سازمان بپردازد و با توجه به اینکه تاکنون پژوهش مشابهی صورت نگرفته و مبانی نظری موجود در این زمینه کلی است، پژوهشگر از روش کیفی برای استخراج شاخص‌ها بهره گرفت.

با توجه به ماهیت پژوهش و همچنین ضرورت به‌دست‌آوردن اطلاعات و داده‌های عمیق از جامعه آماری و شایستگی ابزار مصاحبه در این زمینه نسبت به دیگر ابزارها و همچنین با توجه به محدودیت‌های زمانی و مکانی، ابزار مصاحبه برای گردآوری داده‌ها انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از یک شکل مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته با ۸ سؤال (۴ سؤال برای خبرگان دانشگاهی، ۴ سؤال برای مدیران بانک با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی) استفاده شد. پروتکل مصاحبه در جدول ۱، آورده شده است.

در این پژوهش مصاحبه یک بار با نخبگان دانشگاهی در مورد معیارها و شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت در صنعت بانکداری صورت گرفت و یک بار همین مصاحبه در بستر فرهنگ سازمانی و با مدیران مرتبط انجام شد.

جدول ۱. سؤالات مصاحبه

سؤالات مصاحبه مدیران بانک با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی	سؤالات مصاحبه خبرگان دانشگاهی بدون فرهنگ سازمانی
ویژگی‌های نیروی انسانی مستعد با توجه به فرهنگ سازمانی بانک‌ها چیست؟	ویژگی‌های نیروی انسانی مستعد در بانک‌ها چیست؟
با توجه به معیار فرهنگ سازمانی، برای جذب نیروی انسانی مستعد در بانک چه شاخص‌هایی را باید رعایت کرد؟	به نظر شما معیارها و ملاک‌های جذب افراد مستعد در صنعت بانکداری چیست؟
با توجه به معیار فرهنگ سازمانی، در جهت حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در بانک چه شاخص‌هایی را باید رعایت کرد؟	در جهت حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در بانک چه شاخص‌هایی را باید رعایت کرد؟
چه افرادی را برای پاسخگویی به این سؤال‌ها پیشنهاد می‌کنید؟	چه افرادی را برای پاسخگویی به این سؤال‌ها پیشنهاد می‌کنید.

جامعه پژوهش شامل کلیه نخبگان دانشگاهی در زمینه مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران بانک‌های «ملی» و «رفاه کارگران» در تهران بود. برای داشتن دید بیرون به درون و همچنین به منظور یافتن آنچه باید باشد از نظرهای نخبگان دانشگاهی که خارج از بانک‌ها قرار دارند، ولی با بانک و مدیریت منابع انسانی آشنایی دارند، استفاده شده است؛ همچنین برای به دست آوردن دیدگاه‌های مدیرانی که در داخل بانک‌ها هستند و با فرهنگ بانک زندگی و کار می‌کنند و نگاهی تقریباً از درون به درون دارند با مدیران بانک‌ها مصاحبه شد و از آنچه هست و آنچه باید باشد، جست‌وجو شد.

در پژوهش کنونی از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. این نوع نمونه‌گیری، یک روش غیراحتمالی است که در آن ابتدا افرادی شناسایی شدند که درباره موضوع پژوهش آگاهی کافی داشتند و پس از دریافت اطلاعات از آن‌ها درخواست شد تا فرد یا افراد دیگری را به پژوهشگران معرفی کنند. تعداد افراد مورد مصاحبه و حجم نمونه نیز از طریق اشباع نظری تعیین شد؛ تا حدی که پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که پاسخ‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها به اندازه‌ای با یکدیگر شباهت دارند که به تکراری شدن پاسخ‌ها منجر می‌شوند و داده جدیدی از مصاحبه‌های جدید حاصل نمی‌شود.

تعداد نمونه‌های مصاحبه‌شده برای نخبگان دانشگاهی برابر با ۶ نفر و برای مدیران بانکی برابر با ۱۰ نفر بود و به تشخیص پژوهشگران با این تعداد مصاحبه، اطلاعات به حالت اشباع نظری رسیدند. اشباع داده یا اشباع نظری رویکردی است که در پژوهش‌های کیفی برای تعیین کفایت نمونه‌گیری به کار می‌رود. اشباع نظری با نمونه‌گیری نظری که در نظریه زمینه‌ای استفاده می‌شود، مرتبط بوده و به معنای این است که خصوصیات یک دسته یا طبقه نظری به اشباع

رسیده است (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱). خلاصه‌ای از اطلاعات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲، آورده شده است.

جدول ۲. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

شماره	زمینه فعالیت	تحصیلات	سن (سال)
۱	رئیس دایره منابع انسانی بانک رفاه	دکترای منابع انسانی	۴۵
۲	رئیس منابع انسانی سازمان مرکزی بانک ملی قزوین	دکترای مدیریت	۵۲
۳	رئیس بانک ملی	کارشناسی ارشد مدیریت	۶۰
۴	دایره منابع انسانی بانک رفاه	دکترای منابع انسانی	۴۸
۵	دایره منابع انسانی بانک ملی	کارشناسی ارشد حقوق	۴۶
۶	دایره منابع انسانی بانک ملی	کارشناسی ارشد مدیریت	۴۳
۷	دایره منابع انسانی بانک ملی	کارشناسی ارشد مدیریت	۴۴
۸	بخش جذب بانک رفاه	کارشناسی ارشد مدیریت	۲۹
۹	سازمان مرکزی بانک ملی	کارشناسی مدیریت	۳۹
۱۰	دانشیار گروه مدیریت بازرگانی	دکترای مدیریت بازرگانی، گرایش منابع انسانی	۶۱
۱۱	استادیار گروه مدیریت	دکترای مدیریت بازرگانی، گرایش منابع انسانی	۳۷
۱۲	استادیار گروه مدیریت	دکترای مدیریت بازرگانی، گرایش منابع انسانی	۵۸
۱۳	استادیار گروه مدیریت	دکترای مدیریت بازرگانی، گرایش منابع انسانی	۴۰
۱۴	دانشیار گروه مدیریت	دکترای مدیریت صنعتی	۵۵
۱۵	سازمان مرکزی بانک ملی	کارشناسی ارشد مدیریت	۲۸
۱۶	استادیار گروه مدیریت	دکترای مدیریت منابع انسانی	۵۵

برای بررسی روایی (اعتبار) پژوهش، به این معنا که آیا موضوعی که ادعا می‌شود، به‌طور واقعی بررسی شده است یا خیر، اقدامات متعددی صورت گرفت:

- در مرحله انتخاب موضوع: با استفاده از مبانی نظری و پیشینه پژوهش درباره نظام جذب، حفظ و نگهداشت سازمان‌ها مطالعه و بررسی کتاب‌ها و مقاله‌های متعدد برای طراحی سؤال‌های مصاحبه انجام شده است؛

- جمع‌آوری دقیق اطلاعات در حین مصاحبه؛

- استفاده از سبک روان‌شناختی مناسب و ثبت دقیق اطلاعات توسط خود پژوهشگران در مرحله نسخه‌برداری؛

- ایجاد هماهنگی و نظم منطقی سؤال‌های مصاحبه در مرحله تحلیل؛

- تلاش برای تعیین صحت و اعتبار بالای گزارش‌های ارائه‌شده در مرحله گزارش‌دهی، تلاش شد تا پژوهش معتبر بماند؛ همچنین برای مصاحبه پایایی (اعتماد) از روش پایایی بازآزمون و پایایی بین دو کدگذار استفاده شد.

علاوه بر روش‌های بالا، از شاخص‌های لینکن و گوبا (۱۹۸۵) برای روایی و پایایی داده‌های پژوهش استفاده شد که این شاخص‌ها بر بررسی مراتب اعتبار، قابلیت اعتماد، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری تأکید داشتند. لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده از توصیف جامع را برای تقویت انتقال‌پذیری که مترادف با تعمیم‌پذیری است، پیشنهاد کردند. در مقابل برای اعتبار درونی، تأییدپذیری معرفی شده است. انجام ممیزی، تکنیکی برای افزایش تأییدپذیری در پژوهش کیفی است که شامل ثبت تمام کارهای انجام‌شده در فرآیند پژوهش از ابتدا تا انتها است (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱). برای افزایش باورپذیری به‌عنوان نخستین معیار اعتبار و پایایی پژوهش‌های کیفی، پنج استراتژی معرفی شده است که عبارت‌اند از: حضور طولانی‌مدت در میدان پژوهش و مشاهده مداوم پدیده موردبررسی؛ گفت‌وگو با همکاران و برگزاری نشست‌های منظم با سایر افرادی که درگیر پژوهش یادشده نیستند؛ تحلیل موارد منفی در قالب استقرای تحلیلی؛ مناسب بودن مبنای داوری تفسیرها؛ ارزیابی تفسیرها و کنترل توسط. به‌عبارت‌دیگر ارزیابی اعتبار داده‌ها به روش ارتباط و تفسیر داده‌ها توسط شرکت‌کنندگان در پژوهش صورت می‌گیرد (رضاپور نصرآباد، ۱۳۹۵).

برای افزایش اعتبارپذیری داده‌ها از اقداماتی همچون ارتباط عمیق با داده‌ها و مشاهدات پیگیر از طریق اختصاص زمان کافی (۵ ماه) برای جمع‌آوری داده‌ها و حضور دائم پژوهشگر در سازمان، بهره‌گیری از نظر دو پژوهشگر دیگر در فرآیند پژوهش و ترکیب نظرهای آن‌ها استفاده شد؛ همچنین با توجه به این موضوع که پژوهشگران هیچ‌گونه وابستگی شخصی یا سازمانی به جامعه پژوهش موردنظر ندارد، تأثیری بر جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها نداشته و این موضوع قابلیت اعتبار اطلاعات جمع‌آوری‌شده را افزایش می‌دهد. برای افزایش قابلیت اعتماد نیز از یک پژوهشگر درخواست شد که کدگذاری سه مصاحبه را به‌صورت جداگانه انجام دهد که پایایی دو کدگذار ۸۵ درصد بود که قابلیت اعتماد را اثبات می‌کند؛ همچنین از پژوهشگر دیگری که در زمینه پژوهش موردنظر و روش انجام آن توانایی بیشتری داشت، درخواست شد که به‌منزله داور بر انجام پژوهش نظارت و کنترل داشته باشد. برای افزایش تأییدپذیری، سعی شد عقاید شخصی کنار گذاشته شود و داده‌های تحقیق مانند نوشته‌های مصاحبه و همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها برای داوری و بررسی در اختیار پژوهشگر دیگری قرار گرفت.

تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده نیز از طریق تحلیل مضمون صورت گرفت. تحلیل مضمون، روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند؛ ضمن اینکه می‌تواند از این فراتر برود و جنبه‌های گوناگون موضوع پژوهش را تفسیر کند (کهریزه و همکاران، ۱۳۹۶). این تحلیل شامل یک رفت‌وبرگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری‌شده و تحلیل داده‌هایی

که به‌وجود می‌آیند است. مراحل تحلیل اطلاعات با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون عبارت‌اند از: ۱. آشنایی با داده‌ها، شامل بازخوانی مکرر داده‌های مصاحبه به‌صورت فعال و جست‌وجوی معانی و الگوها؛ ۲. ایجاد کدهای اولیه که شامل استخراج کدهای اولیه از داده‌ها است که کدگذاری در این پژوهش به‌صورت دستی و خط‌کشی زیر کلمات انجام شد؛ ۳. جست‌وجوی مضمون‌ها که شامل دسته‌بندی کدهای گوناگون در قالب مفاهیم مرتبط و درنهایت مضمون‌های بالقوه است که در این پژوهش، ۱۶ مضمون به‌دست آمد؛ ۴. بازبینی مضمون‌ها که شامل بازبینی و اعتبارسنجی مضمون‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها است؛ ۵. تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها که ماهیت آن چیزی که یک مضمون در مورد آن بحث می‌کند، مشخص شده و تعیین می‌شود که هر مضمون کدام جنبه از داده‌ها و نقشه مضمون را در خود دارد؛ ۶. تهیه گزارش که شامل بررسی داده‌ها و نقشه مضمون است که در بخش یافته‌های پژوهش بیان می‌شود (ابویی اردکان و همکاران، ۱۳۹۳).

برای مثال، نحوه استخراج مضمون ایده‌محوری و ساختارشکنی به‌عنوان یکی از شاخص‌های جذب از نظر مدیران، پس از بازخوانی داده‌ها جملاتی که به نظر مهم بودند، زیر آن‌ها خط کشیده شد. در مرحله ایجاد کدهای اولیه، پس از علامت روی جمله‌های با اهمیت به هر یک از آن‌ها یک کد اختصاص داده شد. این مراحل در نمونه‌های زیر نشان داده شده است.

بسیار مهم است که اگر یک روز کسی را بخواهیم جذب کنیم باید بدانیم که آن فرد چقدر قدرت آینده‌نگری را دارد (5m4)، چقدر روبه‌جلو را نگاه می‌کند و چقدر آینده را می‌بیند. چقدر اهل مطالعه است. چقدر به‌روز (6m4) است. نگاهش چقدر رو به آینده است که خوشبختانه نسل جدید این ویژگی‌ها را دارد. نسل جدید آدم‌هایی هستند که سعی می‌کنند ساختارشکن (7m4) باشند و ایده‌هایشان (8m4) را بگویند. در کدهای بالا m نشانه مدیر و نخستین عدد از سمت چپ نشان‌دهنده شماره کد و عدد سمت راست نشان‌دهنده شماره مصاحبه است. پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، در مرحله جست‌وجوی مضمون‌ها، کدهای مختلف در قالب مفاهیم مرتبط درنهایت مضمون‌ها بسته‌بندی شدند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان‌دهنده ۱۶ مضمون است. برای مثال، دسته‌های مفهومی و کدهای استخراج‌شده مربوط به مضمون ایده‌محوری و ساختارشکنی از مصاحبه‌های مدیران بانکی به شرح زیر است:

جدول ۳. مضمون ایده‌محوری و ساختارشکنی

مضمون	مفاهیم	کدهای مدیران
ایده‌محوری و ساختارشکنی	داشتن قدرت تحلیل و خلاقیت و	20m1, 21m1, 1m13, 6m1, 12m4,
	ایده‌پردازی	2m1, 10m4, 8m4, 5m4, 4m4
	ساختارشکنی	11m4, 7m4, 6m4

در مرحله تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها نیز به تعریف مضمون‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها پرداخته شد. برای مثال، مضمون ایده‌محوری و ساختارشکنی به معنی جذب افراد ایده‌پرداز و ساختارشکن و خلاق و دارای قدرت تحلیل است. مرحله آخر تحلیل نهایی و تهیه گزارش است که در بخش یافته‌ها آمده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی شاخص‌ها و معیارهای جذب، حفظ و نگهداشت افراد مستعد در صنعت بانکداری است. مضمون‌های حاصل از این پژوهش و دسته‌های مفهومی مربوط به آن‌ها به روشی که در بالا تشریح شد، استخراج و در جدول ۴، ارائه شده‌اند:

جدول ۴. مضمون‌های استخراج‌شده و دسته‌های مفهومی مرتبط برای شاخص‌های جذب افراد مستعد بر طبق نظر خبرگان دانشگاهی

مضمین	مقوله‌ها	گدهای خبرگان
جذب عادلانه افراد مستعد	استعدادیابی	14n6, 23n6, 24n6, 25n6
	ایجاد فرصت‌های برابر و رقابتی هدفمند	1n8, 2n8, 11n16, 3n8, 4n8
داشتن دانش و تجربه	داشتن تجربه مرتبط و درخشان	1n15, 6n8, 3n15, 2n15, 2n6
	داشتن دانش موردنیاز شغل	4n15, 1n6, 2n7, 11n15, 7n8, 7n7, 10n15, 9n15
	توانایی یادگیری از تجربه	7n15, 5n6, 7n6, 4n7
	داشتن قوه تحلیل و خلاقیت	13n16, 13n15, 3n6
	خوش‌رفتاری	12n6, 8n16, 5n15, 12n15
	مطابقت فرد با فرهنگ سازمان و جامعه	20n6, 21n6
دارابودن ویژگی‌های شخصیتی خاص سازمان برای جذب	مشتری‌مداری	17n15, 8n6, 9n6, 10n6, 11n6, 14n15
	به‌روزر بودن	9n16, 10n16, 7n16, 6n7
	متعهد بودن	3n16, 23n6, 24n6, 25n6
	مسئولیت‌پذیر بودن	4n16, 10n8, 13n6
	صادق بودن	16n25, 2n7
	علاقه‌مند بودن	11n8, 16n6
	رازدار و مورداعتماد بودن	17n6, 18n6, 19n6, 22n6

جدول ۵. مضمون‌های استخراج شده و دسته‌های مفهومی مرتبط برای شاخص‌های حفظ و نگهداشت افراد مستعد بر طبق نظر خبرگان دانشگاهی

مضمون	مقوله‌ها	کدها
ایجاد وابستگی مالی فرد به سازمان	وابسته مالی کردن فرد	16n9, 18n15, 14n9, 9n7, 36n15, 15n16
	ایجاد آرامش ذهنی در فرد از نظر مالی	37n15, 17n16, 14n16, 36n6, 31n6, 30n6, 15n9, 29n6, 28n6, 35n15, 13n8, 27n6
توسعه و پرورش استعدادها	توسعه فرد	30n15, 32n6, 31n15, 38n6, 8n7, 19n15, 11n9, 12n9
	مدیریت استعداد	22n16, 45n6, 24n8
	افزایش روابط میان افراد مستعد	19n16, 20n16
ایجاد محیط یادگیرنده و ایده‌پرور	مدیریت ایده‌ها	33n15, 34n15, 43n6
	ایجاد محیط یادگیرنده	13n15, 24n15, 20n15, 18n8
ایجاد حس انصاف و عدالت	حاکمیت شایسته‌سالاری	28n15, 23n16, 26n15, 12n7, 16n8, 41n6, 15n8, 40n6
	تمایز بین افراد مستعد و غیرمستعد	21n16, 24n16, 18n16, 42n6
	جانشین‌پروری عملکردمحور	26n16, 44n6, 22n15
	عملکردمحوری در پرداخت	38n15, 12n8, 46n6

جدول ۶. مضمون‌های استخراج شده و دسته‌های مفهومی مرتبط با جذب افراد مستعد بر طبق نظر مدیران بانک

مضمون	مقوله‌ها	کدها
مطابقت معیارها و منابع جذب با اهداف استراتژیک بانک	تعیین شاخص‌های جذب متناسب با اهداف آینده بانک	6m5, 17m4, 16m4, 15m4
	جذب استعداد از مخازن استعداد	19m4, 20m4, 15m1, 24m4, 5m14, 2m3, 6m3, 9m8, 14m14
متعهد و مورداعتماد بودن فرد	مورداعتمادبودن	5m11, 3m10, 4m10, 2m5, 2m2m, 14m1, 3m13, 5m10, 6m10, 1m2, 9m3
	متعهدبودن	7m10, 4m13, 9m14
ایده‌محور و ساختارشکن	داشتن قدرت تحلیل و خلاقیت و ایده‌پردازی	20m1, 21m1, 1m13, 6m1, 12m4, 2m1, 10m4, 8m4, 5m4, 4m4
	ساختارشکن‌بودن	11m4, 7m4, 6m4
داشتن حداقل ویژگی‌های فردی موردنیاز سازمان	مشتری‌مداری	3m4, 4m1, 15m10, 18m1, 17m1, 14m4
	داشتن دانش و مهارت موردنیاز	4m3, 7m14, 1m5, 5m12, 3m3, 6m2, 8m1, 7m5, 2m12, 4m12, 8m5, 1m14, 12m1,
	خوش‌رفتاری	10m14, 10m3, 1m12, 4m11, 4m5, 8m3, 4m2, 13m10, 14m10, 9m5,
	مطابقت فرد با فرهنگ سازمان	22m4, 3m5, 2m4, 11m5, 10m5, 3m12, 3m2, 12m5, 6m12
	به‌روزرودن	7m3, 13m5, 15m5, 2m12, 11m14, 14m5, 12m4

جدول ۷. تم‌های استخراج‌شده و دسته‌های مفهومی مرتبط با حفظ و نگهداشت افراد مستعد بر طبق نظر مدیران بانک

مضمون	مقوله‌ها	کدها
جانشین‌پروری تجربه‌ای	مسیر شغلی مرحله‌ای	15m3, 10m10, 6m11, 29m14
	جانشین‌پروری تجربه‌ای	22m14, 23m14, 15m12, 28m5, 18m2, 17m12, 7m11, 16m3
ایجاد زمینه شناسایی و توسعه استعدادها	شناسایی، مدیریت و پرورش استعدادها	18m14, 17m14, 19m14, 36m1, 17m2
	زمینه‌سازی توسعه فرد	16m12, 31m14, 11m10, 12m3, 20m14, 24m14, 26m14, 25m14
ایجاد سیستم توانمند ارزیابی عملکرد و شناسایی استعدادها	ارزیابی عملکرد ایده‌محور و شایستگی‌محور	9m11, 10m11, 11m11, 30m4, 32m1
	توانایی مدیر و کانون ارزیابی در شناسایی و پرورش استعدادها	37m1, 29m1, 30m1, 31m1
تمایز آشکار بین افراد مستعد و عادی	ایجاد حس تمایز بین افراد نخبه و عادی	12m5, 19m3, 26m5, 7m13, 26m1, 26m4, 23m5, 8m12
	ایجاد انگیزه‌های مادی و غیر مادی مستمر و عادلانه و متمایز برای مستعدها	10m13, 8m13, 12m13, 24m1, 13m13, 23m1, 22m1, 27m4
ایجاد فرصت‌های برابر رشد	ارتقای شایستگی‌محور و نه لزوماً عمودی	35m1, 15m2, 19m2, 16m3, 24m3, 14m2, 27m5, 28m1, 23m4
	جلوگیری از کزکارکردهای سازمانی	31m4, 9m3, 25m4, 47m1, 28m4, 33m1, 14m12

از میان مضمون‌های به‌دست‌آمده، ایجاد وابستگی مالی فرد به سازمان، توسعه و پرورش استعدادها، ایجاد محیط یادگیرنده و ایده‌پرور و ایجاد حس انصاف و عدالت، مربوط به شاخص‌های حفظ و نگهداشت افراد مستعد از دید خبرگان دانشگاهی است. بانک‌ها از طریق وابسته‌کردن فرد به سازمان از نظر مالی تلاش می‌کنند تا نیروی‌های مستعد خود را حفظ کنند. مضمون دیگر برای حفظ و نگهداشت افراد مستعد توسعه و پرورش استعدادها است. خبرگان دانشگاهی اذعان داشتند که بانک‌ها از طریق اقدام در جهت توسعه و پرورش استعدادهای افراد مستعد درصدد هستند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کنند.

یکی دیگر از مضمون‌های حفظ و نگهداشت افراد مستعد از دید خبرگان، ایجاد محیط یادگیرنده و ایده‌پرور است. بانک‌ها می‌توانند با ایجاد محیطی پویا، چالشی، ایده‌پرور و یادگیرنده افراد مستعد را ترغیب کنند تا در سازمان بمانند. ایجاد حس انصاف و عدالت، مضمون دیگری

است که از مصاحبه‌های خبرگان برای حفظ و نگهداشت افراد مستعد استخراج شد. افراد مستعد زمانی که بدانند بین آن‌ها و افراد دیگر در برخورد سازمان با آن‌ها تفاوت وجود دارد و یا به عبارتی سازمان قدر آن‌ها و استعدادهایشان را می‌داند، ترغیب می‌شوند تا در سازمان بمانند. شناسایی و پرورش استعدادها مقوله‌ای است که همه سازمان‌ها کم‌وبیش به آن می‌پردازند؛ اما طبق آنچه مدیران بانکی اذعان داشتند اجرای درست، منصفانه و عادلانه توسعه و مدیریت استعداد از خود فرآیند اهمیت بیشتری دارد.

داشتن ویژگی‌های شخصیتی خاص سازمان برای جذب و جذب منصفانه افراد مستعد، مضمون‌هایی بودند که برای جذب افراد مستعد از دید خبرگان به دست آمد. دارا بودن ویژگی‌های شخصیتی خاص بانک از قبیل داشتن قوه‌تخیل، دانش و تجربه، مشتری‌مداری، مطابقت با فرهنگ و توانایی یادگیری از تجربه جزو معیارهای جذب افراد مستعد در بانک است. جذب منصفانه افراد مستعد از طریق فرآیند مدیریت استعداد، شاخص دیگری است که برای جذب افراد مستعد در بانک به دست آمد؛ بر این اساس بانک‌ها با استفاده از فرآیند مدیریت استعداد به استعدادیابی از داخل و خارج سازمان پرداخته و در مراحل بعدی به توسعه و پرورش استعدادها می‌پردازند؛ اما آنچه این شاخص را از شاخص مشابه آن در سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند واژه منصفانه است. به نظر می‌رسد که چگونگی اجرای فرآیند مدیریت استعداد از خود فرآیند مهم‌تر است و اجرای درست و به‌دوراز کژکارکردهای سازمانی و رفتارهای انحرافی، از قبیل پارتی‌بازی و توصیه و سفارش، از نظر مصاحبه‌شوندگان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

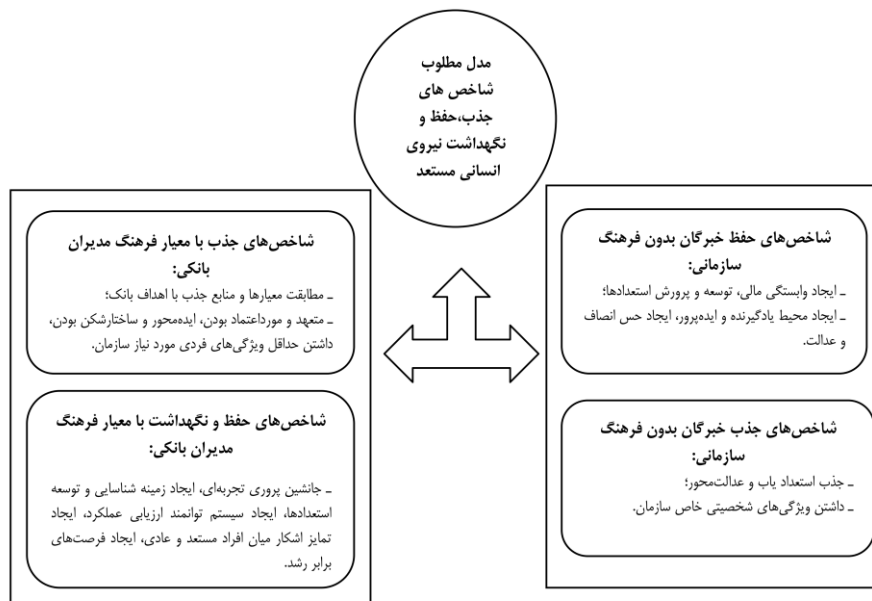
مطابقت معیارها و مکان‌های جذب با اهداف استراتژیک سازمان، متعهد و مورداعتماد بودن، ایده‌محور و ساختارشکن بودن و داشتن ویژگی‌های فردی موردنیاز سازمان، شاخص‌هایی هستند که برای شاخص‌های جذب افراد مستعد از مصاحبه‌های مدیران بانک‌ها به دست آمد. مدیران بانکی اذعان کردند که بانک با توجه به اهداف استراتژیک خود باید معیارهای جذب خود را انتخاب کند و همچنین با توجه به اهداف استراتژیک خود و نوع افراد مستعدی که می‌خواهد جذب کند منابع و روش‌های کارمندیابی را انتخاب کند. بانک برای جذب کارکنان عادی از آگهی‌های استخدام فراگیر استفاده می‌کند؛ اما برای جذب افراد مستعد باید از سایت‌هایی مانند «ایران‌تلنت» که استعدادها را در خود جمع کرده است، استفاده کند. متعهد و مورداعتماد بودن فرد مستعدی که جذب می‌شود از دیگر معیارهای اساسی و مهم از نظر مدیران بانکی برای جذب افراد است. باید افرادی که ساختارشکن هستند جذب شوند و ورود افراد ایده‌پرداز و جسور می‌تواند باعث تزریق خون تازه‌ای در سازمان شود و تحولات بنیادینی را در جهت تعالی سازمان رقم بزند.

ایجاد زمینه شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین‌پروری تجربه‌ای، ایجاد سیستم توانمند ارزیابی عملکرد و شناسایی استعدادها، ایجاد تمایز آشکار میان افراد مستعد و عادی و ایجاد فرصت‌های برابر رشد از شاخص‌هایی هستند که در بخش مضمون‌های مربوط به حفظ و نگهداشت افراد مستعد از دید مدیران بانکی شناسایی شدند. بنا بر اظهار مدیران بانکی، بانک‌ها برای ایجاد رضایت و به‌تبع آن حفظ و نگهداشت افراد مستعد دست به جانشین‌پروری تجربی می‌زنند؛ به‌گونه‌ای که افراد مستعد در سازمان احساس رشد و پیشرفت می‌کنند و به فکر ترک سازمان نمی‌افتند. بانک‌ها برای جانشین‌پروری از تجربه فرد در کار استفاده می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که فرد موردنظر برای ارتقا و آموزش در کنار مدیر یا معاون در جلسه‌های متعدد شرکت می‌کند یا برخی از کارهای مدیر به این شخص واگذار می‌شود تا کم‌کم و به‌صورت تجربی آموزش ببیند و بتواند بعد از مدتی جانشین مدیر شود.

این روش تا حدودی شبیه به روش مربی‌گری است؛ همچنین بانک‌ها تلاش می‌کنند زمینه‌ای فراهم کنند تا استعدادها شناسایی و توسعه داده شوند و از این طریق به حفظ و نگهداشت افراد مستعد می‌پردازند. سیستم ارزیابی عملکرد قوی و توانمند مضمون دیگری است که سبب جلوگیری از نارضایتی افراد مستعد می‌شود و موجبات حفظ آن‌ها در سازمان را فراهم می‌کند. بانک‌ها سیستم ارزیابی عملکرد دقیق، تفصیلی و چندجانبه‌ای دارند و فرد هم توسط کارهایی که در سیستم انجام داده و ثبت شده است و هم توسط مدیر و همکاران خود موردارزیابی قرار می‌گیرد و این سیستم توانمند و دقیق باعث احساس عدالت می‌شود و موجبات ماندگاری افراد مستعد در سازمان را فراهم می‌کند. تمایزقائل‌شدن سازمان میان افراد مستعد و افراد عادی سبب می‌شود تا کارکنان احساس عدالت و انصاف کنند و در سازمان بمانند. ایجاد فرصت‌های برابر رشد از دیگر ملاک‌هایی است که برای حفظ و نگهداشت افراد مستعد ذکر شده است.

پس از شناسایی مضمون‌های مربوط به جذب، حفظ و نگهداشت افراد مستعد از دید خبرگان و مدیران بانکی، نوبت به مرحله نهایی تحلیل مضمون می‌رسد که شامل ایجاد یک نقشه رضایت‌بخش از مضمون‌ها است. در این مرحله مضمون‌هایی که برای تحلیل ارائه شده‌اند، تعریف و بازبینی شده، سپس داده‌های داخل آن‌ها تحلیل می‌شوند. پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های صورت‌گرفته با مدیران و کارشناسان، نقشه مضمون پژوهش به‌دست می‌آید که در شکل ۲، مشاهده می‌شود. این نقشه نشان‌دهنده ۱۶ مضمون اصلی است که ۷ مضمون آن مربوط به مصاحبه‌های خبرگان و ۹ مضمون مربوط به مصاحبه‌های مدیران است.

آنچه از شاخص‌های به‌دست‌آمده از این دو گروه استنباط می‌شود این است که خبرگان دانشگاهی بر اساس تخصص منابع انسانی خود، شاخص‌های کلی و علمی برای جذب و نگهداشت کارکنان مستعد در بانک‌ها قائل هستند؛ ولی مدیران بانکی بر حسب تجربه‌ای کاری خود و آنچه در طی سال‌ها کار و تجربه در بانک به آن رسیده‌اند، شاخص‌های متفاوت و خاص بانک با معیار فرهنگ سازمانی ارائه داده‌اند. این مدل با داشتن دید بیرون و درون به سازمان توانسته است تا تفاوت‌ها و شباهت‌ها را به‌وضوح نشان دهد و همچنین شاخص‌های جامع‌تری نسبت به پژوهش‌های دیگر ارائه کند.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر پژوهشگران بر آن بودند تا شاخص‌های جذب و حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد را با معیار فرهنگ سازمانی در بانک‌ها استخراج کنند و به مقایسه این شاخص‌ها با بدون معیار فرهنگ سازمانی بپردازند. در این راستا با دو جامعه آماری، شامل استادان دانشگاهی خبره در زمینه مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران بانکی، مصاحبه شد. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها در بخش خبرگان، شاخص‌های کلی با دید بیرون به درون و به‌عنوان افرادی خارج از سازمان ولی آشنا با آن به‌دست داد و نتایج حاصل از مصاحبه‌ها در بخش مدیران بانکی شاخص‌هایی با دید از درون و با لمس فرهنگ و زندگی در آن فرهنگ طی سالیان متمادی به

دست داد. در نهایت بعد از مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران بانکی نتایج و مضمون‌های مستخرج حاکی از آن بود که شباهت‌های بسیاری میان نتایج حاصل از دو گروه وجود دارد؛ ولی تفاوت‌هایی نیز مشاهده شد. تفاوت‌های موجود میان شاخص‌های به‌دست‌آمده از دو گروه نشان داد که خبرگان دانشگاهی برای انتخاب و ارائه شاخص‌ها از تجربه‌های علمی خود در زمینه مدیریت منابع انسانی استفاده کردند و بنابراین شاخص‌های کلی و نزدیک به نظریه‌های علمی موجود با توجه به شناختی که از بانک‌ها داشتند، ارائه کردند؛ ولی مدیران بانک‌ها با زندگی در بستر و بدون در نظر گرفتن نظریه‌های موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی و تنها بر اساس تجربه و زندگی در بطن فرهنگ سازمانی بانک و با معیار فرهنگ سازمانی سعی در ارائه شاخص‌ها کردند.

در نهایت پژوهشگران ۱۶ شاخص را در مورد جذب، حفظ و نگهداشت شناسایی نمودند. از آن جمله در بخش جذب افراد مستعد از نظر خبرگان توسعه و پرورش استعدادها و ایجاد حس عدالت و برابری و فرصت‌های برابر رشد از موارد مشترک میان دو گروه بودند در عین حال خبرگان دانشگاهی به مواردی از قبیل ایجاد وابستگی مالی فرد به سازمان و ایجاد محیط یادگیرنده و ایده‌پرور نیز اشاره کرده و مدیران بانکی به شاخص‌هایی از قبیل جان‌سپاری و تجربه‌ای و ایجاد سیستم توانمند ارزیابی عملکرد اشاره کردند.

در بخش جذب نیروی انسانی مستعد، مواردی از قبیل داشتن ویژگی‌های شخصیتی خاص در میان دو گروه مشترک بودند؛ اما مواردی از قبیل مطابقت معیارها و مکان‌ها جذب با اهداف استراتژیک سازمان، متعهد و مورد اعتماد بودن و ایده‌محور و ساختارشکن بودن از جمله مواردی بود که مدیران بانکی مطرح شد. جذب استعدادمحور و عدالت‌محور نیز از مواردی است که مدیران بانکی برای شاخص‌های جذب نیروی انسانی مستعد ارائه داده‌اند.

آنچه به صورت کاملاً واضح از دید دو گروه بسیار بااهمیت‌تر از دیگر شاخص‌ها به نظر می‌رسد، رعایت عدالت و انصاف و پرهیز از رفتارهای انحرافی و کژکارکردها در اجرای فرآیندهای مدیریت استعداد است. شاخص دیگری که توجه بیشتری را به خود جلب می‌کند، شاخص ایده‌محوری و ساختارشکنی است. به دلیل ساختار مشخص و بوروکراتیک بانک‌ها این شاخص کمی دور از ذهن به نظر می‌رسد. شاخص‌های استخراج‌شده در پژوهش‌های مشابه در جدول ۸، آورده شده است.

جدول ۸. مقایسه با نتایج پژوهش‌های مشابه

شاخص‌های استخراج شده	پژوهشگر
حقوق، پاداش، مسیر شغلی	اسکندری و عابدی (۱۳۸۸)
ارزیابی عملکرد مناسب، ارتقا و پاداش، مسیر شغلی، فرصت‌های یادگیری	آذر و همکاران (۱۳۸۸)
شایستگی و توانایی‌های شخصی، مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی و دارابودن امتیازات ویژه	میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴)
حقوق و مزایا، محیط کار، فرهنگ سازمانی	سجادی (۱۳۸۸)
فرهنگ سازمانی، زمینه‌های رشد و توسعه شغلی، عدالت در ارزیابی عملکرد و سیستم‌های پرداخت، توانمندسازی کارکنان	Dunnagan et al. (2013)
توسعه کیفی کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، حمایت مدیریت ارشد	Oscar & Dillon (2016)
مشوق‌های مالی، ارزیابی عملکرد، چابکی سازمان، فرهنگ سازمانی	Festing & Purcell (2014)

با توجه به جدول ۸، شاخص‌های استخراج شده در پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های قبلی همگرا است؛ ولی نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بانک‌ها نیز در فضای رقابتی و اقتصاد دانشی کنونی به این نتیجه رسیده‌اند که باید در ساختارهای ارزیابی عملکرد خود تغییراتی ایجاد کنند و تا حد امکان از ساختار سخت و بوروکراتیک فاصله بگیرند. به نظر می‌رسد که این دو بخش نیاز به پژوهش و تفحص بیشتری دارد و باید به این موارد توجه بیشتری شود.

پژوهش حاضر به دلیل محدودیت‌های زمانی و مکانی نتوانست بین دو گروه بانک‌های خصوصی و دولتی به صورت مجزا تحقیق نماید؛ بنابراین توصیه می‌شود پژوهشگران آتی به دلیل ماهیت و اهداف متفاوت بانک‌های دولتی و خصوصی و تأثیر بسیار زیاد آن بر نتایج پژوهش به این مورد مهم بپردازند و در این راستا می‌توانند از شاخص‌های پژوهش حاضر با توجه به اهداف استراتژیک بانک‌های دولتی و خصوصی بهره‌مند شوند.

منابع

۱. ابویی اردکان، محمد؛ لبافی، سمیه؛ آذرپور، سمانه و جلالپور، مهدیه (۱۳۹۳). شناسایی عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در دیدگاه مدیران سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان. *نشریه مدیریت اجرایی*، ۱۱(۱)، ۱۳-۳۴.
۲. اسکندری، مجتبی؛ عابدی، علی نقی (۱۳۸۸). بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱(۲)، ۱-۱۹.
۳. آذر، عادل؛ احمدی، پرویز؛ سبط، محمودحید (۱۳۸۸). تعیین شاخص‌های موثر بر گزینش منابع انسانی با رویکرد داده‌کاوی. *تعلیم و تربیت (آموزش و پرورش)*، ۲۳(۴) / *پیاپی* ۱۰۰، ۸۷-۱۱۰.
۴. افجه، سیدعلی‌اکبر؛ صالح غفاری، عادل (۱۳۹۲). عوامل موثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور. *راهبرد فرهنگ*، ۲۱، ۱۱۲-۷۹.
۵. امیرامینی کهریزه، علی؛ اکبری، نسترن و کریم خان زند، حسین (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت شرکت‌های بیمه در توسعه بیمه‌های زندگی. *سمینار توسعه بیمه‌های زندگی*.
۶. سجادی، حانیه؛ خاصی‌پور، مجید؛ حسن‌زاده، اکبر؛ والی، لیال (۱۳۸۸). عهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان حوزه معاونت پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. *فصلنامه سلامت کار ایران*، ۱(۸).
۷. حسینی، میرزاحسن؛ رحمانی، زین‌العابدین و حبیبی، فتنه (۱۳۸۸). شناسایی اولویت‌بندی شاخص‌های تناسب شغل و شاغل در جذب نیروی انسانی متخصص. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۳، ۲۵-۳۴.
۸. رستم‌زاده، رضا؛ بوداقتی خواجه نوبر، حسین و سلطانی، زینب (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی (مطالعه موردی: بانک کشاورزی شهر ارومیه) آینده پژوهشی مدیریت، ۲(۲)، ۱۳-۳۱.
۹. رضایپور نصرآباد، رفعت (۱۳۹۵). معیارهای اعتبار و پایایی در پژوهش‌های کیفی. *مجله تحقیقات کیفی در علوم سلامت*، ۴(۴)، ۴۹۳-۴۹۹.
۱۰. رضائیان، علی؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۳(۸)، ۷-۵۰.
۱۱. رنجبر هادی، حق دوست، علی اکبر، صلصالی، مهوش؛ خوشدل، علیرضا؛ سلیمانی، محمدعلی؛ بهرامی، نسیم (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع. *مجله دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران*، ۱۰(۳)، ۲۳۸-۲۵۰.
۱۲. کامران نژاد، علیرضا؛ حسینی، سیدحسین؛ نظری، نعمت‌الله و محترم، محمدرضا (۱۳۹۰). راهکارهای عملی جذب و نگهداشت نیروی انسانی در راستای افزایش بهره‌وری سازمانی. *فصلنامه دانش انتظامی خراسان جنوبی*. پیش‌شماره ۱، ۳۷-۴۸.
۱۳. کریمی، عبدالله و پارسافر، ابراهیم (۱۳۹۵). رابطه بین نظام نگهداری منابع انسانی با تعهد سازمانی کارکنان مورد مطالعه: یکی از بانک‌های خصوصی شده، *کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی*، تهران، انجمن مدیریت ایران.

۱۴. طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهاى علمى. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، (۱۷/۵)، ۵-۲۶.
۱۵. میرزایی، حسن؛ مجلل، محمدعلی و بیک‌زاده، جعفر (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی. *فصلنامه منابع انسانی*، ناچا، (۱۱/۱)، ۶۵-۸۶.
۱۶. میرکمالی، سیدمحمد، ناستی‌زایی، ناصر (۱۳۸۹). بررسی رابطه توانمند سازی روانشناختی با رضایت شغلی در پرسنل پرستاری. *فصلنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه*، (۲/۸)، ۱۰۴-۱۱۳.
۱۷. میرکمالی، میرمحمد، حاج خزیمه، مجتبی و ابراهیمی، صلاح‌الدین (۱۳۹۴). شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده‌های پردیس فنی دانشگاه تهران). *مدیریت توسعه و تحول*، (۲۳/۷)، ۹-۱۸.
۱۸. منوریان، عباس؛ بختایی، امیر (۱۳۸۶). شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی). *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران*، ۱-۱۵.
19. Autiero, G. & Vinci, C.P. (2016). Religion, human capital and growth. *International Journal of Social Economics*, 43(1), 39 – 50.
20. Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2016). A model for implementing a sustainability strategy through HRM practices. *Business and Society Review*, 121(4), 465-495.
21. Dunnagan, K., Maragakis, M., Schneiderjohn, N., Turner, C. , & Vance, C. M. (2013). Meeting the global imperative of local leadership talent development in Hong Kong, Singapore, and India. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(2), 52-60.
22. Dwomoh, G., & Frempong, E.O. (2017). Factors Influencing Employees' Retention in the Banking Industry of Ghana. *Review Pub Administration Manag*, 5(223), 1-6.
23. Eva, T.P. (2018). Recruitment and Selection Strategies and Practices in the Private Sector Commercial Banks of Bangladesh: Evidence from Human Resource Practitioners. *European Business & Management*, 4(1), 28-38.
24. Eversole, B. A., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607-625.
25. Fernandez, M. D, Reyes, S. P, & Cabrera, R. V. (2016). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 63-77.
26. Festing, P.F. and Purcell, J. 2014. *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
27. Gloet, M. (2006). Knowledge management and the links to HRM: Developing leadership and management capabilities to support sustainability. *Management Research News*, 29(7), 402-413.
28. Lapiņa, I., Maurāne, G., & Stariņeca, O. (2014). Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Procedia-social and behavioral sciences*, 110, 577-586.

29. Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, 19(2), 64-85.
30. Madueke, Ch. V, Emerole, I. Ch, (2017). Organizational Culture and Employee Retention of Selected Commercial Banks in Anambra State. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2, 244-252.
31. Muscalu, E. & Stanit, A. (2011). New challenges for human resource management in knowledge based organizations, Available at: ideas.repec.org.
32. Natalie G., kyndt E., Dochy, F.& Herman B. (2011). Influence of Learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of workplace learning*, 23(1), 35-55.
33. Oscar, K., & Dillon, D. 2016, Statistics Anxiety and the Big Five Personality Factors. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 1177-1186.
34. Rosdi, I.S. (2014). A human resource management framework for innovative capability development, Thesis submitted in fulfilment of the requirement for the degree of doctor of philosophy, Faculty of Management, MULTIMEDIA UNIVERSITY, Published by ProQuest LLC (2015).
35. Stan, L. (2012). *Talent Management and the Cultural Influences on Human Resource Management Processes A comparison on HRM practices between companies from Sweden and Romania*. University of Gothenburg School of Business, Economics and Law, Master thesis.