بررسی تاثیر مدیریت استعداد و رفتار خلاقانه بر کارآفرینی استراتژیک کارکنان (مطالعه موردی بانک قرض الحسنه مهر ایران- استان اردبیل)

حامد محمدی[1]*، دکتر محمد باشکوه[2]

۱-نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اردبیل، اردبیل، ایران.
Hamedmohammadi222@gmail.com
۲- دانشیار دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
mohammadbashokouh@gmail.com

چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی تاثیر مدیریت استعداد و رفتار خلاقانه بر کارآفرینی استراتژیک کارکنان(مطالعه موردی بانک قرض الحسنه مهر ایران- استان اردبیل) می باشد. از لحاظ هدف تحقیق از نوع کاربردی، از لحاظ نوع روش، توصیفی و همبستگی می‌باشد و از لحاظ روش گردآوری اطلاعات روش تحقیق مورد نظر میدانی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک قرض الحسنه مهر ایران-استان اردبیل که تعداد آنها برابر ۷۰ نفرمی باشد. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، به جای روش نمونه گیری از روش کل شماری استفاده شد و در نهایت تعداد ۶۵ پرسشنامه بازگشت داده شد و به عنوان نمونه نهایی تحلیل شدند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد اوهلی (۲۰۰۷) پرسشنامه استاندارد رفتار خلاقانه چوپانی و همکاران(۱۳۹۳) و پرسشنامه استاندارد کارآفرینی استراتژیک آیرلند و همکاران (۲۰۰۳) استفاده شد. برای تحلیل داده ها از نرم افزار آماری SPSS و برای تحلیل فرضیه‌های تحقیق از ضریب رگرسیون تک متغیره استفاده شد. نتایج تحقیق نشان می دهد که مدیریت استعداد بر کارآفرینی استراتژیک تاثیر مثبت معنی داری دارد و ۰/۷۲ از تغییرات مربوط به کارآفرینی استراتژیک را پیش بینی می کند. همچنین رفتار خلاقانه بر کارآفرینی استراتژیک تاثیر مثبت معنی داری دارد و ۰/۵۸ از تغییرات مربوط به کارآفرینی استراتژیک را پیش بینی می کند.

واژه های کلیدی: مدیریت استعداد، رفتار خلاقانه، کارآفرینی استراتژیک، بانک قرض الحسنه مهر ایران

مقدمه

کارآفرینی استراتژیک عبارتست از انجام فعالیت های کارآفرینانه با چشم اندازهای استراتژیک در جهت توسعه و دستیابی به عملکرد برتر و انجام فعالیت های طراحی شده جهت خلق ثروت (آیرلند[1]وهمکاران، ۲۰۰۳: ۹۶۶).

کارآفرینی استراتژیک می تواند، استراتژی مناسبی برای یک سازمان باشد؛ بطورکلی، کارآفرینی استراتژیک به موقعیت سازمان کمک می کند؛ تا قادر به پاسخ گویی در برابر انواع قابل توجهی از تغییرات محیطی که بسیاری از سازمان های امروزی با آن مواجه هستند، باشد و فراتر از آن اینکه، به سازمان کمک می کند تا مزیت نسبی رقابتی پایدار خود را گسترش دهد. زیرا در آن کارآفرینی، به شناسایی فرصت های بالقوه و جدید، ارزیابی و بهره برداری از آن ها و مدیریت استراتژیک به عنوان عاملی جهت تبدیل این فرصت ها به مزیت رقابتی درک می شود (کوراتکو و آئودرتچ[2]،۲۰۰۵: ۱۵).

1 -Ireland
2 -Kuratko & Audretsch

کارآفرینی استراتژیک حاصل ایجاد تعادل میان دو اقدام مرتبط و پیوسته یعنی رفتارهای فرصت طلبانه و رفتارهای مزیت طلبانه است (کاتچن[1] و همکاران، ۲۰۰۷: ۳۷۱).

استفاده از کارآفرینی استراتژیک در کنار رفتارهای خلاقانه کارکنان می تواند برای بانک قرض الحسنه مهراردبیل به عنوان کلید توسعه و موفقیت باشد، چرا که در بازار پر تنش امروز کارآفرینی و خلاقیت حرف اول را در بقای هر سازمان های بزرگ و کوچک خواهد زد.

یکی از راه های موفق موجود برای سازمانها در راستای نوآوری و خلاقیت بیشتر، سرمایه‌گذاری آنها در جهت ارتقای توانایی کارکنان شان در راستای خلاق تر شدن می باشد. خلاقیت کارکنان به این صورت به بقای سازمان کمک می‌کند که وقتی کارکنان در کارشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه و بکارگیرند (شالی و گیلسون[2]، ۲۰۰۴: ۳۳).

رفتارهای خلاقانه عبارتند از مجموعه ای از اقدامات به هم پیوسته ای از تدابیر، سیاستها و رویه ها و اقداماتی که روی دستیابی اهداف از طریق تمرکز روی عملکرد ابعاد سازمانی تاکید دارد. به بیان بهتر فرآیندی است مبتنی بر یک سری نبوغ، تدبیر اندیشی فردی فعالیت ها و به نحوی بنا شده است که باید از طریق تضمین بهبود مستمر عملکرد افراد و گروهها در جهت اهداف راهبردی و اثر بخشی سازمانی طراحی شود (کوشکی و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۱).

مدیریت استعداد را باید به عنوان یک سیستم در جریان هر یک از فرایندهای توسعه منابع انسانی، نهادینه کرد.در حقیقت مدیریت استعداد متعلق به همه فرایندهای توسعه منابع انسانی است و ارزیابی و درک استعدادها در بسیاری از بخش های درون سازمانی امکان پذیر است. در شرایط کنونی شرکت ها و سازمانهایی موفق ترند که با پرورش استعدادها سطح عملکرد کارکنان و سازمان را پیوسته بالا ببرند و همچنین با سرمایه‌گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی(جانشین پروری)، این سازمانها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادهای اصلی آنها بازنشست می شوند یا به هر دلیـــل دیگری از سازمان خارج می شـوند، با بحران کمبود نیرو مواجه نشوند (آروند، ۱۳۹۳). این تحقیق در پی آن است که مشخص کند مدیریت استعداد و رفتار خلاقانه بر کارآفرینی استراتژیک چه تاثیری می تواند داشته باشد.

روش شناسی

از لحاظ هدف تحقیق از نوع کاربردی، از لحاظ نوع روش، توصیفی و همبستگی می‌باشد و هدف آن بررسی تاثیر مدیریت استعداد و رفتار خلاقانه بر کارآفرینی استراتژیک کارکنان(مطالعه موردی بانک قرض الحسنه مهر ایران-استان اردبیل) است. لذا از لحاظ روش گردآوری اطلاعات روش تحقیق مورد نظر میدانی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک قرض الحسنه مهر ایران-استان اردبیل که تعداد آنها برابر ۷۰ نفر می باشد. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، به جای روش نمونه گیری از روش کل شماری استفاده شد و در نهایت تعداد ۶۵ پرسشنامه بازگشت داده شد و به عنوان نمونه نهایی تحلیل شدند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد اوهلی (۲۰۰۷) پرسشنامه استاندارد رفتار خلاقانه چوپانی و همکاران(۱۳۹۳) و پرسشنامه استاندارد کارآفرینی استراتژیک آیرلند و همکاران (۲۰۰۳) استفاده شد.

روایی و پایایی پرسشنامه

جهت سنجش روایی پرسشنامه از اعتبار محتوایی استفاده شده است، به این نحو که پرسشنامه‌ها در اختیار اساتید قرار گرفته و نظرات آنها در مورد اینکه آیا پرسشنامه‌ها ابزار خوبی برای سنجش متغیرها هستند خواسته شد که مورد تایید ایشان بود. برای سنجش ضریب پایایی پرسشنامه‌ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتایج حاصل از ضریب آلفای کرونباخ به شرح زیر بدست آمده است:

جدول (۱): جدول ضریب پایایی سوالات مربوط به هر متغیر

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
کارآفرینی استراتژیک	۰/۸۴
مدیریت استعداد	۰/۸۹
رفتار خلاقانه	۰/۷۵

1 -Ketchen
2 -Shalley and Gilson

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تحلیل داده ها از نرم افزار آماری SPSS استفاده شده است. برای تحلیل فرضیه‌های تحقیق ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف، وضعیت نرمال بودن داده ها آزمون شد و با توجه به نرمال بودن توزیع نمرات از ضریب رگرسیون تک متغیره و چند متغیره استفاده شد.

یافته ها

طبق نتایج تحقیق ۹/۲ درصد پاسخگویان با کمترین فراوانی زیر ۳۰ سال سن دارند و ۷۵/۴ درصد با بیشترین فراوانی ۳۰ تا ۴۰ سال سن دارند. همچنین ۷/۷ درصد پاسخگویان با کمترین فراوانی تحصیلات فوق دیپلم دارند و ۶۰ درصد نیز با بیشترین فراوانی تحصیلات لیسانس دارند.

در مورد سابقه خدمت پاسخگویان باید گفت که ۴/۶ درصد پاسخگویان با کمترین فراوانی ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه خدمت دارند و ۶۱/۵ درصد نیز با بیشترین فراوانی ۵ تا ۱۰ سال سابقه خدمت دارند.

بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر کارآفرینی استراتژیک

جدول (۲): خلاصه مدل رگرسیون تاثیر مدیریت استعداد بر کارآفرینی استراتژیک

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	دوربین واتسون
۰/۷۲۶	۰/۵۲۷	۰/۵۲۰	۲/۱۶

طبق نتایج جدول (۲) ضریب همبستگی بین مدیریت استعداد با کارآفرینی استراتژیک برابر ۰/۷۲ است. همچنین ضریب تعیین برابر ۰/۵۲ است. چنان‌چه آماره دوربین- واتسون در بازه قابل قبول ۱/۵ تا ۲/۵ قرار گیرد عدم همبستگی بین خطاها پذیرفته می‌شود. با توجه به اینکه آماره دوربین واتسون برابر ۲/۱۶ است، بنابراین می‌توان گفت که عدم همبستگی بین خطاها پذیرفته می‌شود.

جدول (۳): نتایج ضریب رگرسیون تک متغیره تاثیر مدیریت استعداد بر کارآفرینی استراتژیک

متغیر پیش بین	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	T	P
	B	SE	BETA		
مقدار ثابت	۰/۹۸۸	۰/۲۵۶		۳/۸۵۷	۰/۰۰۰
مدیریت استعداد	۰/۷۱۴	۰/۰۸۶	۰/۷۲۶	۸/۳۱۵	۰/۰۰۰

طبق نتایج جدول (۳) و با توجه به اینکه سطح معنی داری خطای آزمون کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان گفت که مدیریت استعداد بر کارآفرینی استراتژیک تاثیر مثبت معنی داری دارد. همچنین ضریب بتا نشان می‌دهد که مدیریت استعداد ۰/۷۲ از تغییرات مربوط به کارآفرینی استراتژیک را پیش بینی می کند.

بررسی تاثیر رفتار خلاقانه بر کارآفرینی استراتژیک

جدول (۴): خلاصه مدل رگرسیون تاثیر رفتار خلاقانه بر کارآفرینی استراتژیک

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	دوربین واتسون
۰/۵۸۲	۰/۳۳۸	۰/۳۲۸	۱/۹۳

طبق نتایج جدول (۴) ضریب همبستگی بین رفتار خلاقانه با کارآفرینی استراتژیک برابر ۰/۵۸ است. همچنین ضریب تعیین برابر ۰/۳۳ است. چنان‌چه آماره دوربین- واتسون در بازه قابل قبول ۱/۵ تا ۲/۵ قرار گیرد عدم همبستگی بین خطاها پذیرفته می‌شود. با توجه به اینکه آماره دوربین واتسون برابر ۱/۹۳ است، بنابراین می‌توان گفت که عدم همبستگی بین خطاها پذیرفته می‌شود.

جدول (۵): نتایج ضریب رگرسیون تک متغیره تاثیر رفتار خلاقانه بر کارآفرینی استراتژیک

متغیر پیش بین	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	T	P
	B	SE	BETA		
مقدار ثابت	۱/۵۹۰	۰/۲۶۹		۵/۹۲۲	۰/۰۰۰
رفتار خلاقانه	۰/۴۵۶	۰/۰۸۰	۰/۵۸۲	۵/۶۷۴	۰/۰۰۰

طبق نتایج جدول (۵) و با توجه به اینکه سطح معنی داری خطای آزمون کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان گفت که رفتار خلاقانه بر کارآفرینی استراتژیک تاثیر مثبت معنی داری دارد. همچنین ضریب بتا نشان می‌دهد که رفتار خلاقانه ۰/۵۸ از تغییرات مربوط به کارآفرینی استراتژیک را پیش بینی می کند.

بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان می دهد که مدیریت استعداد بر کارآفرینی استراتژیک تاثیر مثبت معنی داری دارد. یافته های تحقیق با نتایج تحقیق نوع پسنداصیل و ملک اخلاق (۱۳۹۲) همخوانی دارد. آنها در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارایه‌ی خدمات رابطه‌ای معنادار وجود دارد و همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها در سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر کیفیت خدمات ارایه شده دارد و جذب استعدادهای برتر به سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری در سازمان دارا می‌باشد.

یافته های تحقیق با نتایج تحقیق شائمی و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد. آنها در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که استراتژی مدیریت استعداد رابطه مثبت و معناداری باهوش عاطفی کارکنان دارد. همچنین بین مؤلفه های پنج گانه آن شامل"جوّ و فرهنگ باز"، "ارتباطات"،مدیریت عملکرد"، "پرورش کارکنان" و "پاداش و قدردانی" و هوش عاطفی کارکنان رابطه مستقیم ومعناداری وجود دارد.

یافته های تحقیق با نتایج تحقیق حسینی (۱۳۹۰) همخوانی دارد. آنها در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که ایجاد خزانه استعداد، کاهش ترک سازمان و خالی نماندن منصب های کلیدی از مهم‌ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان است.

یافته های تحقیق با نتایج تحقیق کریمی و حسینی(۱۳۸۹) همخوانی دارد. آنها در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، قوانین و مقررات دولتی و راهبرد سازمان، نسبت به سایر عوامل به ترتیب بیشترین میزان تأثیر را بر مدیریت استعداد داشته اند.

یافته های تحقیق با نتایج تحقیق کلارک و وینکلر (۲۰۰۹) همخوانی دارد. آنها در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که فعالیتهای مدیریت استعداد می‌تواند بر حوزهٔ فعالیتهای شرکت تأثیر مثبتی داشته باشد و بیش از نیمی از آنها براین باورند که تقریباً همه چیز در حیطهٔ فعالیتهای مدیریت استعداد قرار می‌گیرد.

همچنین نتایج نشان می دهد که رفتار خلاقانه بر کارآفرینی استراتژیک تاثیر مثبت معنی داری دارد.

یافته های تحقیق با نتایج تحقیق ملک اخلاق و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد. آنها در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که تأثیر ذهنیت کارآفرینانه و رهبری کارآفرینانه برمدیریت منابع، مدیریت منابع بر خلاقیت و نوآوری و خلاقیت و نوآوری بر مزیت رقابتی و اثر واسطه ای مدیریت منابع وخلاقیت و نوآوری تأیید شد.

یافته های تحقیق با نتایج تحقیق رضائیان و نائیجی (۱۳۹۱) همخوانی دارد. آنها در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که نقش هوش فرهنگی به عنوان یکی از عوامل کلیدی موثر بر کارآفرینی استراتژیک شناسایی شد که این امر، بیانگر لزوم توجه به قابلیت های هوش فرهنگی در مدیران برای انجام فعالیتهای کارآفرینانه در محیط های چندفرهنگی می باشد.

یافته های تحقیق با نتایج تحقیق آیرلند و همکاران (۲۰۰۳) همخوانی دارد. آنها در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که کارآفرینی استراتژیک می تواند به افزایش قابلیت های سازمان برای نوآوری مستمر و تسهیم دانش سازمانی منجر شود.

پیشنهادهای کاربردی

- وقتی پستی در بانک قرض الحسنه مهر خالی می شود، افراد براساس توانایی هایشان اولویت بندی و جایگزین شوند.
- مدیران بانک قرض الحسنه مهر در اردبیل توجه داشته باشند که خط مشی ها و فرایندهای استخدام منابع انسانی بطور کلی از دانش خوبی برخور باشد.
- در استخدام بانک قرض الحسنه مهر، به طور مداوم کارکنانی با عملکرد بالا بکارگرفته شوند.
- از ابزارهای ارزیابی مناسبی برای کارکنان در بانک قرض الحسنه مهر استفاده شود.
- کارکنان مستعد بانک قرض الحسنه مهر برای توسعه شغلی تشویق شوند.
- فعالیت‌ها و تصمیمات مدیریتی متناسب با سطوح عملکرد کارکنان تنظیم شود.
- از آزمون‌های استعداد برای اندازه‌گیری توانایی کارکنان بانک قرض الحسنه مهر برای یادگیری و انجام شغل استفاده شود.
- برنامه‌سازی برای آماده‌سازی افرادی مناسب برای پرکردن نقش‌های کلیدی در بانک قرض الحسنه مهر وجود داشته باشد.
- بین شغلی که در بانک قرض الحسنه مهر وجود دارد و افرادی که برای آن انتخاب می شوند، تناسب وجود داشته باشد.
- مدیران، کارکنانی را که ایده‌های جدید ارائه می‌دهند را مورد شناخت و قدردانی قرار دهند.
- کارکنان بانک قرض الحسنه مهر توسط مدیران تشویق شوند تا در حل مسائل مرتبط با کار مشارکت کنند.
- مدیران بانک قرض الحسنه مهر، به کارگیری رویکردهای مختلف برای جستجوی روش های حل مسائل را مورد تشویق و حمایت قرار دهند.

منابع

آروند، حمید. .مدیریت استعداد، مدیریت رفتار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، ۱۳۹۴.

چوپانی، حیدر؛ زارعی خلیلی، مجتبی؛ قاسمی، عقیل و غلام زاده، حجت. بررسی رابطه بین سرمایه فکری با نوآوری سازمانی، مطالعه موردی: شرکت سهامی بیمه توسعه، مجله ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، سال دوم، شماره ۱، صص ۵۸-۲۷. ۱۳۹۱.

خوراکیان، علیرضا، مهارتی، یعقوب، حشمتی، محمدرسول. .بررسی نقش تعدیل گر سلامت و رفاه روانی کارکنان در بروز رفتار خلاقانه و نوآورانه از طریق نظام پیشنهادات، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۴، شماره ۱، صص ۱-۲۷، ۱۳۹۳.

رابینز، استیفن. رفتار سازمانی، جلد دوم: گروه، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ سوم، تهران: دفتر نشر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱.

رضائیان، علی، نائیجی، محمدجواد. هوش فرهنگی در تعامل با کارآفرینی استراتژیک، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۹، صص ۱۵-۳۴، ۱۳۹۱.

شائمی، علی، علامه، سید محسن، عسگری، محبوبه. استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۲۲، شماره ۷۰، صص ۷۵-۴۷، ۱۳۹۲.

صیادی،سعید ومرضیه محمدی و امین نیک پور. .مدیریت استعداد مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی ، ماهنامه اجتماعی،علمی و فرهنگی کار و جامعه شماره۱۳۵ ،شهریورماه، از ص ۸۱ تا ص ۸۶، ۱۳۹۰.

کوشکی، علیرضا؛ اسدی، اسماعیل و مسلمی، علیرضا. بررسی نقش میانجی معنویت سازمانی در ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی و بروز رفتارهای کارآفرینانه (مورد مطالعه: شرکت ماموت)، فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت، سال چهارم، شماره ۱، صص ۸۵-۶۱، ۱۳۹۲.

ملک اخلاق، اسماعیل، مرادی، محمود ، درستکار احمدی، ناهید، مهدی زاده، مهران. بررسی تأثیر کارآفرینی استراتژیک بر دست یابی به مزیت رقابتی (مطالعه موردی صنعت ساختمان و مسکن)، پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی، سال ششم، شماره ی یازدهم، ۱۳۹۳.

نوع پسند اصیل، سید محمد، ملک اخلاق اسماعیل. بررسی رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، فصلنامه ی پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، شماره ۱، ۱۳۹۲.

Armstrong , M. Human resource management practice, published by Kogan Page Limited,London and Philadelphia,10th, 2006.

Bhatnagar,J. Talent management of employee engagement in Indian ITES employees key to retention. Employee Relation, Vol.29 No. 6,pp.640-663, 2007.

Chirsh,w. Succession Planning demystified,IE report 372. Institute for Employment Studied

Fry, L. W., (2003), Toward a theory of spiritual leadership, The Leadership Quarterly, NO. 14, PP: 693–727, 2008.

Ireland, R.D. Hitt, M.A. and Sirmon, D. Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. Journal of Management, 29(6) , 963-989, 2003.

Ketchen, D., Ireland, R. D., & Snow, C. Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. Strategic Entrepreneurship Journal, 1 (1), 371-385. 2007.

Kuratko ,D. F, and Audretsch David B. Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. Entrepreneurship Theory and Practice,1-17, 2009.

Shalley, C.E., Gilson, L.L. What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity", Leadership Quarterly, Vol. 15 No.1, pp.33-54, 2004.

Wang Z. M., & Wang, S. Modeling regional HRM strategies in China: An entrepreneurship Perspective. The International Journal of Human Resource Management, 19 (5), 945-963, 2008.