

## مدیریت استعداد در چین و هند، مقایسه درک مدیریتی و اقدامات منابع انسانی

فنگ لی کوک<sup>۱</sup> الف و ب، دبی اس. ساینی<sup>۲</sup>، جو ونگ

الف. دانشکده کسب و کار بین المللی، دانشگاه اقتصاد و دارایی جنوب غرب، چنگ دو، جمهوری خلق چین

ب. گروه مدیریت، دانشگاه موناش، سر جان موناش ۲۶، کالفیلد شرقی، ملبورن، VIC 3145، استرالیا

پ. مؤسسه توسعه مدیریت، گورگان، هاریانا ۱۲۲۰۰۱، هندوستان.

ت. دانشکده کسب و کار بین المللی، دانشگاه اقتصاد و دارایی جنوب غرب، ۵۵۵ لیو تای دا دائو، ناحیه ونجیانگ، چنگ دو ۶۱۰۰۳۰، جمهوری خلق چین.

### چکیده

در این مقاله چگونگی درک مفهوم استعداد مورد بررسی قرار می گیرد. در این مقاله هم چنین، چندین شیوه مدیریتی استعداد اجرا شده مورد بررسی قرار می گیرد و دیدگاه ۱۷۸ مدیر غیرمنابع انسانی شرکتهای چینی و هندی در زمینه چالشهای محتمل مدیریت استعداد مورد بررسی قرار می گیرد. این مقاله مرکزیت ارزشهای مادی در تکامل روابط استخدامی رایج در حال توسعه در این دو کشور را نشان می دهد. این یافته ها، نیازهای مختلف به ایجاد ظرفیت برای مؤسسات منابع انسانی در هر دو کشور و هم چنین نیاز به قبول دیدگاهی خاصتر (در مقابل دیدگاه های جهانشمول) برای اظهار و بهره برداری مدیریت استعداد در مفهوم بین المللی را نشان می دهد.

کلمات کلیدی

مدیریت در چین، مدیریت در هند، مدیریت استعداد، مدیریت منابع انسانی، مدیریت پیشرفته.

<sup>۱</sup> ارتباط با نویسنده در: گروه مدیریت، دانشگاه موناش، سر جان موناش ۲۶، کالفیلد شرقی، ملبورن، VIC 3145 استرالیا  
تلفن: +61 3 99034666

پست الکترونیک: [fang.cooke@monash.edu](mailto:fang.cooke@monash.edu) (الف. الو کوک)، [debisaini@mdi.ac.in](mailto:debisaini@mdi.ac.in) (دی. اس. ساینی)،  
[juewang8236@swufe.edu.cn](mailto:juewang8236@swufe.edu.cn) (جی. ونگ)

<sup>۲</sup> تلفن: +91 124 456 0305

1090-9516/\$ . مقدمه مراجعه شود 2013 شرکت الزویر. تمام حقوق محفوظ است.

مطالعات درمورد مدیریت استعداد<sup>۱</sup> به صورت وسیعی در چارچوب اقتصادهای توسعه یافته اجرا شده است (به عنوان مثال: کاپلی، ۲۰۰۸، ۲۰۰۹؛ جونز، وایتیکر، سیت و پارکین، ۲۰۱۲؛ مک دانل، هایکی و گانیگل، ۲۰۱۱؛ کالینگز، اسکالن، و ویمن، ۲۰۱۱)<sup>۲</sup> در حالی که این بدنه نوظهور از مقالات، سهم قابل توجهی در پیشرفت دانش ما درباره مدیریت استعداد به صورت مفهومی و تجربی داشته است. از دید غربی مشاهده می شود که چه چیزی در جریان بوده است و یا اگر شرکتها بخواهند در اقتصاد جهانی به صورت رقابتی باقی بمانند، چه کارهایی باید به صورت راهبردی انجام شود (شولر، جکسون، و طارق، ۲۰۱۱)<sup>۳</sup>. اگرچه تعداد کم و البته در حال رشد از مقالاتی نیز تهیه شده است که شیوه ها و چالشهای مدیریت استعداد را در زمینه های مختلف اجتماعی بررسی می کند (به عنوان مثال: باتناگار، ۲۰۰۷؛ ایلینس، چوآی، و پریس، ۲۰۱۰؛ ونگ کوهام، ۲۰۱۱)<sup>۴</sup>، تعداد کمی از مقالات مقایسه ای، البته اگر مقاله ای باشد به صورت نظام یافته تدوین شده است تا درک شود که مدیران چینی و هندی چگونه مفهوم (ذات) استعداد را تصور، و مدیریت استعداد را عملیاتی می کنند و اینکه، این برداشتها و شیوه ها تا چه حد ممکن است متفاوت از یا مشابه با موارد مفاهیم غربی باشد. این به سه دلیل، شکاف تحقیقاتی مهمی به شمار می آید: اولاً چین و هند با هم، یک سوم جمعیت جهان را تشکیل می دهند؛ هر دو نیروی کار جوان و وسیعی دارند که به صورت افزایشده ای در حال ادامه تحصیل هستند و میل به موفقیت دارند. ثانیاً چین و هند دو اقتصاد از بزرگترین اقتصادهای جهانی هستند و به ترتیب در سال ۲۰۱۲ در رده دوم و دهم قرار گرفته بودند و در نظر دارند که (این رتبه را) بالاتر ببرند. این کشورها نه تنها مقاصد اصلی سرمایه گذاریهای خارجی در داخل هستند بلکه جزو کشورهای سرمایه گذار اصلی در کشورهای کمتر توسعه یافته آسیایی و آفریقایی و هم چنین سرمایه گذاران نوظهور در کشورهای توسعه یافته هستند. توان مدیریت استعداد

<sup>1</sup> TM

<sup>2</sup> (e.g. Cappelli, 2008, 2009; Jones, Whitaker, Seet, & Parkin, 2012; McDonnell, Hickey, & Gunnigle, 2011; Collings, Scullion, & Vaiman, 2011)

<sup>3</sup> (Schuler, Jackson, & Tarique, 2011)

<sup>4</sup> (Bhatnagar, 2007; Iles, Chuai, & Preece, 2010; Wang-Cowham, 2011)

شرکتهای چینی و هندی، پیامدهای گسترده ای برای مدیریت مناسب منابع انسانی در حجم وسیعی از نیروی کار و اقتصادهای جهانی دارد. سوم اینکه شیوه های مدیریت منابع انسانی به صورت عمومی و مدیریت استعداد به صورت خاص بشدت تحت تأثیر عوامل صنعتی و فرهنگی در هر جامعه قرار دارد. همان طور که پای<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) بیان می کند، این راهی است که به وسیله آن، شیوه های استاندارد (که با هنجارهای قانونی و نهادی تعریف می شود) اجرا، و از شیوه های ممتاز بیشتری استفاده می شود که به افزایش سود رقابتی شرکت منجر می شود. در حالی که چین و هند اغلب به عنوان دو اقتصاد نوظهور اصلی - که ویژگیهای (فرهنگی) مشابه بسیاری به اشتراک می گذارند- شناخته شده اند. ویژگیهای متمایز بین این دو کشور اغلب نادیده گرفته شده است؛ اما اساس تفاوت دیدگاه های این دو را درباره مدیریت استعداد تشکیل می دهد. اگرچه بسیاری از چالشهای منابع انسانی در بنگاه های بخشهای مختلف جهان مشابه است، راه حل مؤثر این مشکلات ممکن است به مداخلات حساس به محیط نیاز داشته باشد. یک مطالعه نظام یافته مبنی بر اینکه چگونه مدیران چینی و هندی، طبیعت استعداد را درک می کنند و چگونه استعداد در سازمانهایشان مدیریت می شود، فهم دقیقتر و برخاسته ای از مدیریت استعداد به همراه مفاهیم نظری و مدیریتی ایجاد می کند. به علاوه، مطالعات درباره مدیریت استعداد اغلب بر شرکتهای چند ملیتی غربی<sup>۲</sup> و هم چنین محلی برای پژوهش تمرکز می کند (به عنوان مثال، هارتمن، فیزل، و شولر، ۲۰۱۰؛ آیلز، پریس، و چوای، ۲۰۱۰؛ آیلز، چوای و همکاران ۲۰۱۰؛ مکدانل، لامار، گانیگل، و لاول، ۲۰۱۰؛ پریس، آیلز، و چوای، ۲۰۱۱).<sup>۳</sup> مطالعات کمی عملکرد شرکتهای بومی چینی و هندی را در مقایسه با همتایان شرکتهای چند ملیتی خود مورد بررسی قرار داده است و هم چنین چگونگی عملکرد مدیریت استعداد نیاز به مطالعات بیشتری دارد. به علاوه بیشتر مقالات مدیریت استعداد، مدیران/ شاغلان منابع انسانی را پاسخگویان کلیدی خود در نظر گرفته اند (جونز و همکاران، ۲۰۱۲؛ ونگ-

<sup>1</sup> (Paauwe, 2004)

<sup>2</sup> MNCs

<sup>3</sup> (Hartmann, Feisel, & Schober, 2010; Iles, Preece, & Chuai, 2010; Iles, Chuai, et al., 2010; McDonnell, Lamare, Gunnigle, & Lavelle, 2010; Preece, Iles, & Chuai, 2011 )

کوهام، ۲۰۱۱)<sup>۱</sup>. در حالی که این پاسخگویان ممکن است فهم بدون نقصی از راهکار و شیوه های منابع انسانی در مکان داشته باشند، آنها اساساً دیدگاه های مدیران/افراد حرفه ای را در زمینه منابع انسانی به نمایش می گذارند که ممکن است از طرز فکر مدیران خط تولید و دیگر کارمندان نشأت گرفته باشند. با توجه به اینکه مدیران خط تولید، افرادی هستند که مسئولیت عملکردی مدیریت محصولات را دارند، این موضوع شکاف تحقیقاتی بزرگی به شمار می رود. این مقاله قصد دارد این شکافهای تحقیقاتی را با به دست آوردن نظر مدیران غیر منابع انسانی پر کند که توسط سازمانها در صنایع و صورتهای مالکیت به کارگرفته می شود. مطالعه دیدگاه های این مدیران کاری ثمربخش است که در آن، آنها نه تنها مدیرانی هستند که مسئولیت مدیریت استعداد را به عهده دارند، بلکه به احتمال بسیار زیاد دارای تجربه گسترده ای به عنوان دریافت کننده خود شیوه های مدیریت استعداد نیز هستند. این تجربیات ممکن است به پاسخ دهندگان در تجزیه و تحلیل موقعیت مدیریت استعداد در سازمان خود به طور خاص و در کشور خود به صورت عمومی، کمک کند. با توجه به اطلاعات بررسی کیفیتی از ۱۱۰ مدیر هندی و ۶۸ مدیر چینی در شرکتهای مختلف هندی و چینی، این مقاله مطالعاتی در نظر دارد تا مجموعه سؤالات تحقیقاتی زیر را پاسخ دهد:

- ۱) چگونه مدیران هندی و چینی، مفهوم مدیریت استعداد را در می یابند؟ چه تدابیر و شیوه هایی در سازمان آنها برای مدیریت استعداد اجرا می شود؟
- ۲) از چه جنبه ای مدیریت استعداد در هند و چین باهم تفاوت دارد یا شبیه به هم است؟ چگونه می توان این شباهتها و تفاوتها را محاسبه کرد؟
- ۳) این یافته ها ممکن است در الگو سازی مؤسسات منابع انسانی در اقتصادهای نوظهور مثل هند و چین، چه پیامدهایی داشته باشد و چگونه می توان برای ایجاد نظریه های مدیریت استعداد به شیوه ای دقیقتر و حساستر نسبت به مؤسسات محلی به یافته ها نزدیکتر شد؟

<sup>1</sup> (Jones et al., 2012; Wang-Cowham, 2011)

## مدیریت استعداد، مفاهیم و دیدگاه های موجود

در بدنه نوظهور تاریخچه تحقیق مدیریت استعداد در محل کارهای رایج در اقتصاد جهانی، محدوده ای از دیدگاه های دارای کانونهای مختلف برای فهم و تخصیص مدیریت استعداد، غربال شده است (مک دانل، کالینگز، و برگس، ۲۰۱۲، ص. ۳۹۲).<sup>۱</sup> محور بحث علمی مدیریت استعداد، جدال درباره معنی مدیریت استعداد در عمل است. چهار دیدگاه اصلی در کنار هم هست (مراجعه شود به: لوییس و هکمن، ۲۰۰۶؛ کالینگز، و ملاهی، ۲۰۰۹). اولین چشم انداز به مدیریت استعداد به چشم شیوه جدیدتری از مدیریت منابع انسانی می نگرد. این دیدگاه بیان می کند که تمام کارمندان استعداد دارند و باید از طریق محدوده ای از اعمال مدیریت منابع انسانی مهار شود. این دیدگاه جهانشمول و فراگیر درباره مدیریت استعداد است. این دیدگاه به دلیل نا مشخص بودن مورد نقد قرار گرفته است (به عنوان مثال: آیلس، چوآی و همکاران، ۲۰۱۰؛ آیلس، پریس و همکاران، ۲۰۱۰؛ لوییس و هکمن، ۲۰۰۶).<sup>۲</sup>

در مقابل، رویکرد دوم، دیدگاهی ظریف دارد و به مدیریت استعداد به چشم برنامه ریزی جانشین نگاه می کند. در این دیدگاه یک وظیفه کلیدی، ایجاد خط استعداد برای تضمین شایستگی فعلی و آینده کارکنان و هم چنین ذهنیت جامع و فراگیر سازمانی درباره استعداد است (لوییس و هکمن، ۲۰۰۶).<sup>۳</sup> تأکید بر این چشم انداز، دیدگاه بلند مدت و ثابتی است که فرض می کند چیزی که در آینده مورد نیاز است (یعنی نقشها و افراد لازم برای این نقشها) برای سازمان شناخته شده است و سازمان برای کاری که باید انجام دهد، برنامه ریزی می کند. این دیدگاه از نظر ضعف در محاسبه موارد نامشخص بازار و تجارت مورد نقد قرار گرفته است. براساس نظریه کاپلی<sup>۴</sup> (۲۰۰۸، ۲۰۰۹)، یک روش مؤثرتر شامل حداقل سازی تأثیر عدم قطعیت، ایجاد مجموعه استعدادی با شایستگی های عمومی و گسترده است که می تواند برای پرکردن محدوده وسیعی از نقشها ایجاد شود (به دیدگاه چهارم

<sup>1</sup> (McDonnell, Collings, & Burgess, 2012, p. 392)

<sup>2</sup> (Iles, Chuai, et al., 2010; Iles, Preece, et al., 2010; Lewis & Heckman, 2006)

<sup>3</sup> (Lewis & Heckman, 2006)

<sup>4</sup> (Cappelli, 2008, 2009)

مراجعه کنید) (آیلس، چوآی، و همکاران، ۲۰۱۰؛ آیلس، پریس و همکاران، ۲۰۱۰؛ مایکلز، هندفیلد-جونز، و بث، ۲۰۰۱)<sup>۱</sup>. این یک نظریه مهم برای اقتصادهای نوظهور سریع رشد مثل چین و هند است. دیدگاه سوم به مدیریت استعداد به چشم مدیریت کارمندان با استعداد می نگرد. این تنها بر سهم نسبتاً کوچک کارمندانی تمرکز دارد که توان زیاد یا عملکرد خوبی دارند. مدیریت استعداد در این دیدگاه به معنای شناسایی افرادی است که استعدادشان از طریق معیارهای از پیش تعیین شده در جریان است و به صورت مؤثری از طریق مجموعه ای از ابزارها، فعالیتها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی مدیریت می شود. ایراد دیدگاه انتخابی/ انحصاری برای مدیریت استعداد این است که تأکید بیش از حد بر عملکردهای برتر افراد ممکن است یک نوعی فرهنگ سازمانی را ایجاد کند که مانع کار گروهی و ایجاد روح همکاری شود (ملاهی و کالینگز، ۲۰۱۰)<sup>۲</sup>.

دیدگاه چهارم به مدیریت استعداد بیشتر به چشم مدیریت راهبردی موقعیت های اصلی نگاه می کند تا افراد اصلی (کالینگز و ملاهی، ۲۰۰۹)<sup>۳</sup>. این موضوع به انحراف از حالت مردم محور به حالت موقعیت محور و از تمرکز ضعیف بر افراد خاص به تمرکز شدید بر سامانه منجر می شود (جونز و همکاران، ۲۰۱۰)<sup>۴</sup>. همان طور که کاپلی (۲۰۰۹)<sup>۵</sup> بیان کرده است در یک دیدگاه راهبرد مدیریت استعداد، اهداف سازمانی، نقطه آغاز در نظر گرفته می شود نه اهداف منابع انسانی. براساس مطالعه بکر، هوسلید<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) و بتی و بودرو و رامستاد<sup>۷</sup> (۲۰۰۵)، که به افزایش تمرکز بر موقعیت های کلیدی به جای افراد مستعد اعتقاد دارند، این دیدگاه از مدیریت استعداد بر فرایندهای سازمانی و سامانه های لازم برای شناسایی موقعیت های کلیدی تمرکز دارد که به صورت راهبردی برای سازمان مهم است و پرکردن آنها با نیروهای درست از طریق سامانه و فرایند های منابع انسانی که بخوبی توسعه یافته است. این موقعیت های کلیدی به نقشهای مدیریتی محدود نشده و ممکن است شامل موقعیتهای

<sup>1</sup> (Iles, Chuai, et al., 2010; Iles, Preece, et al., 2010; Michaels, Handfield-Jones, & Beth, 2001)

<sup>2</sup> (Mellahi & Collings, 2010)

<sup>3</sup> (Collings & Mellahi, 2009)

<sup>4</sup> (Jones et al., 2012)

<sup>5</sup> (Cappelli, 2009)

<sup>6</sup> (Huselid, Becker and Beatty, 2005)

<sup>7</sup> (Boudreau and Ramstad, 2005)

عملکردی و تکنیکی باشد که ممکن است اثری قابل توجه بر عملکرد سازمان داشته باشد. مک دونالد و همکارانش، دیدگاه دیگری دارند مبنی بر اینکه مدیریت استعداد تنها به سامانه و فرایند ها خلاصه نمی شود بلکه کاری که شما با اینها انجام می دهید و چگونگی که آنها را به کار می برید نیز در این تعریف قرار دارد به طوری که شما (به کمک آن) به ذهنیتی از استعداد از سوی سازمان دست پیدا می کنید. این دیدگاهی یکپارچه است که سامانه ها، فرایند ها و افراد را به هم نزدیک می کند. با وجود مرکزیت متفاوتشان، این چهار دیدگاه عموماً حاوی یک دیدگاه مطلوب است که اغلب در مقالات مدیریت راهبردی یافت می شود. این دیدگاه ها اساساً در سطوح فردی و سازمانی بدون تفکر صریح به نقش نهادهای ملی و فرهنگ اجتماعی در شکل گیری دیدگاه های مدیریتی شیوه های مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی تصرف می شود. به عنوان مفهومی جدید، مشاهده شده است که تحقیقات در مورد مدیریت استعداد در این زمینه، که افراد مستعد چه کسانی هستند و چه چیزی راهبردی است، ابهاماتی دارد و نیز معنی مدیریت استعداد نیز مشخص نشده است (کالینگز و ملاهی، ۲۰۰۹؛ جونز و همکاران، ۲۰۱۲؛ لوییس و هکمن، ۲۰۰۶؛ مکدانل، ۲۰۱۱؛ مکدانل و همکاران، ۲۰۱۲).<sup>۱</sup> در زمینه عملی نیز به نظر می رسد که سردرگمی مشابهی وجود دارد به طوری که در این زمینه، سازمانهای زیادی برای قرارگیری در علم مدیریت استعداد ذکر شده است، بدون اینکه تعریف واضحی از فرد مستعد و چگونگی به کارگیری مدیریت استعداد در مفهوم خاص خودش وجود داشته باشد (کاپلی، ۲۰۰۹؛ سی. آی. پی. دی، ۲۰۰۷؛ آیلز، چوآی و همکاران، ۲۰۱۰، پرایس و اچرهوس، کوپرز، ۲۰۱۱)<sup>۲</sup>؛ در نتیجه خطر شناختن افراد مستعد برای سازمان رخ می دهد (مک دانل و همکاران، ۲۰۱۲)<sup>۳</sup>. جونز و همکارانش (۲۰۱۲)<sup>۴</sup> مطالعات بیشتری انجام دادند که بیان می کند دیدگاه فردگراتری در مقابل دیدگاه راهبردی برای شرکتها وجود دارد. براساس نظریه بیچلر و وودوارد (۲۰۰۹)<sup>۵</sup>، چهار عامل اصلی، که جنگ بین استعداد و ویژگیهای استعداد را تحت

<sup>1</sup> (Collings & Mellahi, 2009; Jones et al., 2012; Lewis & Heckman, 2006; McDonnell, 2011; McDonnell et al., 2012)

<sup>2</sup> (Cappelli, 2009; CIPD, 2007; Iles, Chuai, et al., 2010; Pricewaterhouse, Coopers, 2011)

<sup>3</sup> (McDonnell et al., 2012)

<sup>4</sup> Jones et al.'s (2012)

<sup>5</sup> (Beechler and Woodward, 2009)

تأثیر قرار می دهد، شامل این موارد است: گرایش اقتصادی و جمعیتی جهانی، تحرک رو به افزایش افراد و سازمانها، تغییرات تحولی در محیط، مهارتها و فرهنگ تجاری و سطوح در حال رشد تنوع نیروی کار. یافته کلیدی که در این مقالات مشخص می شود، شکست شرکتها در مدیریت مؤثر استعداد به دلیل کمبود مسیرهای استعداد و اختلاف بین راهکارهای استعداد و تجارت است (برای مثال: الریس، واسیلوپولو، اوزیلگین، و گیم، ۲۰۱۳؛ چادی و رامان، ۲۰۱۲؛ ملاحی و کالینگز، ۲۰۱۰).<sup>۱</sup>

مطالعات محدودی هست که درباره مدیریت استعداد در چین و هند است و مسائل مشابهی را نشان می دهد که در دیگر زمینه های اجتماعی یافت می شود. به علاوه، آنها نشان دادند که شیوه های مدیریت منابع انسانی کارمند محور، تمایل دارد که بر مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی داشته باشد. برای مثال، مطالعه وانگ - کوهام<sup>۲</sup> (۲۰۱۱، ص ۳۹۱) در مورد تجربه آموزشی و توسعه شغلی بیست شاغل منابع انسانی چینی نشان داد که ایجاد ساختار اجتماعی کردن به اشتراک گذاری اطلاعات همراه با برنامه های توسعه استعداد، تأثیر پرورشی و حمایتی بر آموزش و توسعه دارد. مطالعه باتناگار<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در مورد ۲۷۲ کارمند در بخش تجارت-فرایند - صدور منابع نشان داد که ایجاد یک راهکار مدیریت استعداد برای مدیریت کارمندان مستعد و ماهر بر استخدام و بازنشستگی کارمندان تأثیر مثبتی دارد. به طور مشابه، بررسی چادی و رامان<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در مورد ۶۸ عرضه کننده خدمات اطلاعات فناوری ساحلی نشان داد که مدیریت استعداد به صورت مثبتی در عملکردهای سازمانی مشارکت دارد. در هر حال با وجود برخی استثنائات (تایمون، ساتامپ و دو، ۲۰۱۰)<sup>۵</sup>، این مقالات درباره مدیریت استعداد در چین و هند به صورت نسبی از نظر مقیاس (اندازه نمونه) و هدف (مسائل کشف شده و سطح تحلیل) کوچک است. در این مقاله بناست هردو جنبه از طریق بررسی محدوده وسیعتری از جنبه های مرتبط با مدیریت استعداد در سطوح سازمانی و ملی با ۱۷۸ پاسخ دهنده مدیریتی در چین و هند گسترش یابد.

<sup>1</sup> (Al Ariss, Vassilopoulou, O' zbilgin, & Game, 2013; Chadee & Raman, 2012; Mellahi & Collings, 2010)

<sup>2</sup> (Wang-Cowham, 2011)

<sup>3</sup> (Bhatnagar, 2007)

<sup>4</sup> (Chadee and Raman, 2012)

<sup>5</sup> (Tymon, Stumpf, & Doh, 2010)



مطالعات دانشگاهی درباره مدیریت استعداد، که به صورت ابتدایی دیدگاهی کیفی ایجاد می کند؛ اغلب حاوی تعداد نسبتاً کمی از پاسخ دهندگان و شرکتها به عنوان نمونه های مطالعاتی است (به عنوان مثال: آیلز، چوآی و همکاران، ۲۰۱۰؛ پریس و همکاران، ۲۰۱۰؛ جونز و همکاران، ۲۰۱۰؛ مک دانل و همکاران، ۲۰۱۰).<sup>۱</sup> این مسائل با توجه به مطالعات محدود در این زمینه نوظهور، قابل فهم است. در ارزیابی این مورد، که افراد مستعد چه کسانی هستند، دو دیدگاه متدولوژیکی اصلی به کار گرفته شدند: یکی از این دیدگاه ها این است که پژوهشگران توضیح می دهند استعداد چیست و سپس اگر شرکتهاى مورد بررسی دارای تدابیر و شیوه های مدیریت استعداد باشند و اگر این تدابیر و شیوه ها راهبردی باشند، پژوهشگران معیارهای خود را برای ارزیابی ارائه می کنند. این دیدگاه تا حدی تجویزی است (به عنوان مثال: چادی و رامن، ۲۰۱۲).<sup>۲</sup> بیشتر مقالات در این دسته نشان می دهد که شرکتها نسبت به حالت راهبردی در مدیریت استعداد خود، تک کاره تر هستند (به عنوان مثال، هارتمن و همکاران، ۲۰۱۰؛ مک دانل و همکاران، ۲۰۱۰).<sup>۳</sup>

دیدگاه دوم این است که پژوهشگران اندیشه از پیش تعیین شده ای ندارند؛ اما توضیح می دهند که چگونه شرکتها استعداد را تعریف می کنند و به دنبال مدیریت کارمندان مستعد یا مدیریت استعداد می روند. در مقایسه با دیدگاه اول، این دیدگاه، پایه ای تر است. در هر حال، پژوهشگران این مقاله اغلب یافته ها را در برابر چهار دیدگاه مفهومی مدیریت استعداد پایه ریزی می کنند که پیشتر توضیح داده شده است تا نشان دهند که شرکتها کدام دیدگاه را انتخاب، و تعیین می کنند که این دیدگاه ها راهبردی است یا خیر (به عنوان مثال، آیلز، چوآی و همکاران، ۲۰۱۰؛ پریس و همکاران، ۲۰۱۰؛ جونز و همکاران، ۲۰۱۲).<sup>۴</sup>

<sup>1</sup> (Iles, Chuai, et al., 2010; Iles, Preece, et al., 2010; Jones et al., 2012; McDonnell et al., 2010)

<sup>2</sup> (Chadee & Raman, 2012)

<sup>3</sup> (Hartmann et al., 2010; McDonnell et al., 2010)

<sup>4</sup> (Iles, Chuai, et al., 2010; Iles, Preece, et al., 2010; Jones et al., 2012)

با وجود مقالات محدودی که درباره مدیریت استعداد در چین و هند هست، در این مقاله از یک روش کیفی برای ایجاد وضعیت موجود استفاده شده است (پاتون، ۲۰۰۲)<sup>۱</sup>. به علاوه یک دیدگاه روش شناسی دومی ایجاد، و در آن، پاسخ دهندگان را به تعریف استعداد و معنی مدیریت استعداد دعوت کریم. در اجرای این کار، صدای پاسخ دهندگان مدیریتی را پخش کردیم تا شناسایی شود که چه الگو و چه شباهتها و تفاوت‌هایی ممکن است ظاهر، و دلایل احتمالی آنها مشخص شود. راهکار مقاله با پاسخ به فراخوان جونز و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) برای پژوهش‌های کیفیت نگرش‌های مدیریتی درباره مدیریت استعداد، سازگار است. هم چنین در پاسخ به فراخوان ال اریس و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) برای حساسیت بیشتر در زمینه های اجتماعی و عوامل چند سطحی در کار برای فهم دینامیک مدیریت استعداد است. این دیدگاه تا حدی برای این مقاله مناسب است و زمینه های فرهنگی و سازمانی قابل ملاحظه متفاوتی بین چین و هند و بین این کشورها و کشورهای توسعه یافته ارائه می کند؛ جایی که بیشتر مقالات درباره مدیریت استعداد انجام شده است. یک بررسی کیفی الکترونیکی برای اطلاعات انجام شد. با ۱۳۷ هدف مطالعاتی از هند و ۸۷ هدف از چین شامل مدیران باتجربه خط تولید از طریق ایمیل و با یکی از پژوهشگران تماس گرفته شد و برای مشارکت در مقاله سپتامبر ۲۰۱۲ دعوت به عمل آمد. در ایمیل، یک نسخه از سند جهانی بررسی کیفی برای پاسخ دهندگان فرستاده شد تا در زمان خودشان پر کنند. زبان انگلیسی برای نمونه هندی استفاده شد و زبان ماندریانی برای نمونه های چینی به کار رفت؛ زیرا آنها در زبان انگلیسی ضعیف بودند. نسخه زبان چینی به وسیله سومین پژوهشگر ترجمه شد و سپس مورد بررسی قرار گرفت و به وسیله اولین محقق بدقت اصلاح شد. قبل از نهایی سازی پرسشنامه، بین دو محقق، اختلافات مورد بحث قرار گرفت. یک دوره دو هفته ای برای پاسخدهی به پاسخ دهندگان زمان داده شد. یک یادآوری بعد از دو هفته برای پاسخ دهندگان فرستاده شد که به آنها یک هفته دیگر نیز فرصت می داد. فایده این کار این بود که به پاسخ دهندگان انعطاف پذیری لازم را می داد تا بتوانند در آرامش به تکمیل تحقیق و تفکر به پاسخهای خود

---

<sup>1</sup> (Patton, 2002)

<sup>2</sup> (Jones et al., 2012)

<sup>3</sup> (Al Ariss et al., 2013)

بپردازند. هر کدام از پاسخ دهندگان از یک شرکت متفاوت آمده بودند. آنها از کارشناسی ارشد برنامه های مدیریتی یا برنامه کارشناسی ارشد در دو کشور دانش آموخته شده بودند به طوری که دو محقق در سه سال آخر قبل از تحقیق مشغول به تدریس بوده اند. این تجربه اولیه پاسخ دهندگان در دستیابی به همکاری آنها با مقاله و هم چنین باز بودن دستشان و نظم و دقت در پاسخ آنها به سؤالات کمک کرد. داشتن کارشناسی ارشد برنامه مدیریتی به پاسخ دهندگان، درک نظریه های مدیریت منابع انسانی را به دست می داد و مهارتهای مسائل مدیریتی آنان را توسعه می بخشید. هدف تحقیق در مورد دیدگاه بسیار معتبر و رایجی در جمع آوری اطلاعات بویژه در اقتصادهای نوظهور مثل چین و هند، استفاده از دانشجویان کارشناسی ارشد و دانش آموختگان کارشناسی ارشد است که در آنها دستیابی به مقاله بدون داشتن رابطه اولیه ممکن است دشوار باشد. محققان پیشگام در زمینه مدیریت از این روش به صورت مؤثری برای جمع آوری داده ها استفاده کرده، و مطالعات خود را در مجلات برتر مدیریت به چاپ رسانده اند (به عنوان مثال: چن، و جوسولد، ۲۰۰۶؛ سویی، وانگ، ژین، و وو، ۲۰۰۶؛ وانگ، لا، هکت، وانگ، و چن، ۲۰۰۵).<sup>۱</sup>

در بررسی پاسخ دهندگان ما از آنها خواسته شد به سؤالات زیر پاسخ دهند:

- (۱) در شرکت شما چه کسی مستعد در نظر گرفته می شود؟
- (۲) شما فکر می کنید که مدیریت استعداد چه معنایی دارد؟
- (۳) آیا شرکت شما هیچ برنامه مدیریت استعداد یا تمرین مدیریت منابع انسانی برای مدیریت استعداد دارد یا خیر؟ اگر دارد چه چیزهایی است؟

(۴) این شیوه ها و برنامه های مدیریت منابع انسانی چقدر مؤثر است؟

<sup>1</sup> (Chen & Tjosvold, 2006; Tsui, Zhang, Wang, Xin, & Wu, 2006; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005)

۵) شما فکر می کنید که موانع فردی، سازمانی و فرامفهومی برای مدیریت استعداد در کشور شما در زمان حال و آینده چیست؟

۶) از نظر شما، چگونه می توان بر این موانع غلبه کرد؟

به طور کلی، ۱۲۱ پاسخ از هند و ۷۴ پاسخ از چین بعد از سه هفته دریافت شد که به ترتیب نشاندهنده میزان پاسخ ۸۸ درصدی و ۸۵ درصدی است. یازده پاسخ از نمونه هندی و شش پاسخ از نمونه چینی بعد از غربالگری اطلاعات اولیه نامعتبر تلقی شد؛ زیرا پاسخها بیش از حد مختصر یا بی ربط بود. برای ۱۷۸ پاسخ، یک روش تحلیل مفهومی برای بررسی اطلاعات کیفی ایجاد شده بود (مایلز و هوبرمن، ۱۹۹۴).<sup>۱</sup> اطلاعات پاسخهای تحقیقی دسته بندی و در جدول، پردازش شد (برای خلاصه کشفیات کلیدی به بخش بعدی مراجعه کنید).

پاسخ دهندگان از محدوده وسیعی از بخشهای صنعتی و سازمانها از بخشهای مالکیت مختلف آمده بودند؛ اما به طور کلی، نمونه های هندی به سمت صنعت با فناوری قوی و بخش عمومی انحراف داشت (در حدود ۱۷ درصد دولتی، ۲۲ درصد فعالیت اقتصادی مشترک شرکتهای چند ملیتی خارجی و ۶۰ درصد بخش خصوصی). در مقابل، نمونه های چینی به بخشهای صنعتی و گونه های مالکیتی گسترش یافته تر تمایل داشت (۳۱ درصد دولتی، ۲۶ درصد فعالیت اقتصادی مشترک شرکتهای چند ملیتی خارجی و ۴۳ درصد بخش خصوصی). اندازه شرکتهای بین ۴۷ (شرکتهای مشاوره ای) تا ۲۳۰۰۰ (چند محلی) عدد بود. در هر حال، تعداد کارکنان در سطح محل کار- جایی که پاسخ دهندگان در زمان بررسی در آن کار می کردند- بین ۴۷ و ۴۰۰۰ نفر بود. تمام پاسخ دهندگان ۲۹ تا ۴۷ ساله، و حداقل سه سال در زمان بررسی برای شرکت کار کرده بودند. این امر به آنها بصیرت کافی از محیط عملیاتی سامانه شان و شیوه ها و چالشهای مدیریتی را می دهد. بیش از ۸۰ درصد از پاسخ دهندگان در اواسط سن کاری خود (زیر ۴۰ سال) بودند. آنها بیشتر در موقعیت های مدیریتی یا تکنیکی/عملکردی با مسئولیتهای منابع انسانی قرار داشتند.

<sup>1</sup> (Miles & Huberman, 1994)

در این بخش یافته های مطالعه مدیریت استعداد در چین و هند در کنار یک خط موضوع، تحلیل و بررسی می شود که با سؤالات تحقیق مبنی بر این امر هدایت می شود که در سؤالات تحقیق کلیدی گفته شده منعکس می گردد. در تحلیل یافته ها دیدگاه ها را بین چین و هند مقایسه و بررسی، و هم چنین رفتار این دو کشور را با موارد پیدا شده در مفهوم غربی مقایسه کردیم. این کار را برای روشن کردن تمایل جهانی و همچنین ویژگیهایی انجام دادیم که ممکن است برای چین و هند به عنوان نتیجه تأثیر عوامل فرهنگی و صنعتی آنان منحصر به فرد باشد.

#### ۴,۱ چه کسانی به عنوان فرد مستعد در شرکت در نظر گرفته می شوند؟

محدوده ای از دیدگاه ها از واکنش های پاسخ دهندگان به دست آمده است مبنی بر اینکه چه کسانی در زمینه کاری شرکتشان فرد مستعد شناخته می شود (به خلاصه جدول ۱ متعلق به دسته هشت با هر دیدگاه پاسخ دهنده تخصیص داده شده در یک دسته مراجعه کنید). مخصوصاً حدود ۵ درصد از پاسخ دهندگان، استعداد را برای تمام کارمندان سازمانشان تعریف می کنند. اینها ابتدا از همان شرکتهای با فناوری قوی و یا دانش محور هستند (شرکتهای مشاوره ای، شرکتهای طراحی و سازمانهای آر اند دی<sup>۱</sup>). بیشتر این کارمندان نسبتاً جوان، و سطح بالایی از مدارک تحصیلی را دارا هستند. یکدستی نسبی جمعیت نیروی کار و ماهیت کار، این را بر شرکتهای واجب می سازد تا دیدگاهی مساوات طلب و فراگیر برای آموزش این موارد ایجاد کنند. لازم به ذکر است که علی رغم ادعای دیدگاه فراگیر برای در نظر گرفتن تمام کارمندان به عنوان افراد مستعد، زمانی که پاسخ دهندگان، شیوه های مدیریت منابع انسانی برای جذب، تهییج و حفظ افراد مستعد را توصیف کردند در پاسخهایشان به مجموعه بعدی از سؤالات تحقیق این موضوع معلوم شد که سامانه گلچین کننده ای در کار است که از بهترین عملکرد و افرادی حمایت می کند که فرض شده است برای سازمان بشدت مفید هستند؛ به

<sup>1</sup> R&D

بیانی دیگر، همان تدابیر مدیریت منابع انسانی برای هر کارمندی اجرا می شود، اما برای افرادی که پیشرفتشان تشویق، و به عنوان استعداد در نظر گرفته می شود. در نمونه چینی، این موضوع به شدت به سمت موقعیت های کلیدی منحرف می شود که ممکن است تکنیکی یا مدیریتی باشد. در مقایسه، سهم بیشتری از پاسخ دهندگان هندی (هفت پاسخ دهنده هندی و دو پاسخ دهنده چینی) این چشم انداز جهانی را ایجاد می کنند. این حالت تا حدی بدین دلیل است که شرکتهای بیشتری در نمونه هندی فناوری قوی دارند و دانش محور هستند. دلیل دیگری که این انحراف را توضیح می دهد این است که شرکتهای پیشرو در هند در استقبال از دیدگاه امریکایی در مورد مدیریت منابع انسانی مشتاقتر و راهبردیتر هستند که تا حدی به دلیل تأثیر قوی نظریه های امریکایی در برنامه های درسی مدارس تجاری هند است. در مقابل، برنامه درسی مدارس و دانشگاه های تجاری چین به صورت عمومی تری به وسیله دولت چین تحریم شده است و به نظر می رسد که مدیران چینی درباره کاربردپذیری نظریه های مدیریت منابع انسانی غربی در زمینه چینی سختگیرترند به طوری که ارزشهای کنفوسیوسی با نفوذ باقی می ماند. در حدود ده درصد از پاسخ دهندگان باور دارند که افراد مستعد یعنی کارمندان یا نامزدان کار با تحصیلات عالی تأثیر ارزش کنفوسیوسی در نمونه های چینی آشکار است به طوری که نسبت بیشتری از پاسخ دهندگان چینی نسبت به پاسخ دهندگان هندی در این دسته قرار می گیرند. آنها اساساً از مراکز بهینه سازی موتور جستجو و مراکز انتقال برق بر روی کابل شبکه هستند؛ جایی که تأثیر فرهنگ چینی قوی باقی می ماند (هم چنین مراجعه شود به: نانکرویس، کوک، چترجی، و وارنر، ۲۰۱۳).<sup>۱</sup> در چین، افراد با تحصیلات عالی به عنوان گلچین های جامعه دیده می شوند. از قدیم، ماندریانی ها براساس عملکرد دانشگاهی خود از طریق امتحانات سالانه انتخاب می شدند به طوری که کنفوسیوس<sup>۲</sup> بیان می کند: تمام کارها بی ارزش است بجز آموزش.

---

<sup>1</sup> (Nankervis, Cooke, Chatterjee, & Warner, 2013)

<sup>2</sup> Confucius

در حدود ۴۵ درصد از پاسخ دهندگان، فرد با استعداد را فرد با بهترین عملکرد یا دستاوردهای خوب در سازمان تعریف می کنند. اکثریت قریب به اتفاق این دسته از پاسخ دهندگان از مراکز اتصال و لتاژ / مراکز شبکه تولید انعطاف پذیر یا مراکز انتقال برق بر روی کابل شبکه می آیند که نشان می دهد شرکتها در این دسته از گونه های مالکیتی، دیدگاه مدیریت استعداد پرخاشگرایانه تری را نسبت به همتایان مراکز بهینه سازی موتور جستجو خود ارائه می کنند. اعمال مدیریت منابع انسانی سازگار شده با مدیریت استعداد نیز این دیدگاه غالب را بازتاب می نماید که عمل محور و نتیجه محور است. بیشتر پاسخ دهندگان در این دسته از شرکتهایی می آیند که رقابت کننده ترین و دارای درخشانترین عملکرد در هند و چین هستند. بعضیها از شرکتهای چندملیتی در سطح جهانی بویژه شرکتهای چندملیتی هند هستند. این موضوع، ماهیت رقابتی تجارت و چگونگی فشار رقابتی بر انتظارات زیاد از نیروی کار خود را نشان می دهد و این به وسیله پاسخ دهندگان مدیریتی دریافت شده است. بیش از ۲۱ درصد از پاسخ دهندگان فرد مستعد را عضو هسته ای تعریف می کنند که منابع تخصصی و اجتماعی او برای حس رقابتی شرکت قاطع است. این افراد شامل مدیران کلیدی و افراد در موقعیت های تکنیکی و حرفه ای مثل بازار و فروش هستند. این اعضای هسته ای ارزش سازمان اصلی شرکت دیده می شوند؛ زیرا آنها داری تخصص عملکردی قوی، مهارتهای مدیریتی قوی، تجربه کاری غنی و شبکه های اجتماعی با ارزش هستند. واضح است که این دیدگاه به وسیله دید منبع محوری به منابع انسانی ایجاد می شود. لازم به ذکر است که نزدیک به ۸۷ درصد از پاسخ دهندگان در این دسته از مراکز بهینه سازی موتور جستجو یا مراکز انتقال برق بر روی کابل شبکه می آیند. به نظر می رسد که تأکید بر مهارت عملکردی و روابط اجتماعی نشاندهنده ویژگیهای مدیریت چینی و هندی بومی است که از یک طرف بر سلسله مراتب سازمانی سنتی و از سوی دیگر بر اهمیت روابط اجتماعی در تجارت پی ریزی شده است (به عنوان مثال: بودوار، و باتناگار، ۲۰۰۹؛ سنگ، ۱۹۹۸).<sup>۱</sup>

---

<sup>1</sup> (Budhwar & Bhatnagar, 2009; Tsang, 1998)

به طور مشابه نسبت کوچکی از پاسخ دهندگان، فرد مستعد را کارگران فنی ماهر تعریف می کنند. آنها همگی از شرکتهای ساخت و ساز چینی بودند که در آنها نیروی کار از گروه های مختلف از کارگران سالانه با سطوح مهارتی مختلف ایجاد شده بود. این نشاندهنده این است که ساخت و ساز سهم کلیدی از ساختار اقتصادی کشور را تشکیل می دهد و کمبود شدید و وخیم مهارتی این بخش به تگنای رشد تبدیل شده است (به عنوان مثال کوک، ۲۰۱۲).<sup>۱</sup>

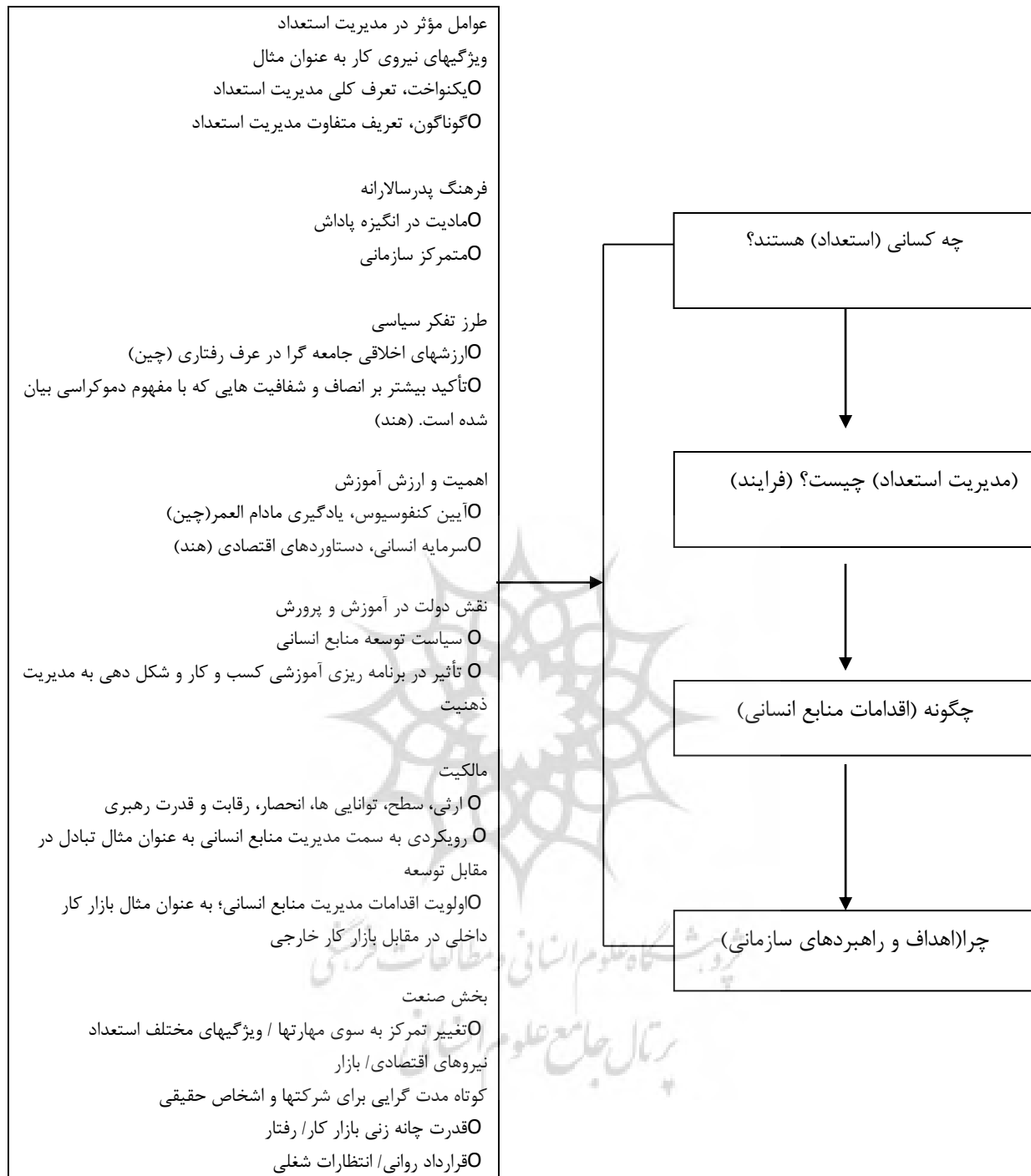
شش درصد از پاسخ دهندگان فرد مستعد را افرادی تعریف کرده اند که دارای ویژگیهای درستی هستند. در مقایسه با دیگر دیدگاه ها، این دسته حاوی مجموعه وسیعتری از معیار ها و استثنائات برای افرادی است که به عنوان فرد با استعداد دسته بندی می شوند. مثالهایی از معیار شامل این موارد است: تمایل زیاد به نوآوری و ابتکار، پذیرش مشتاقانه چالشها، پیمودن راه بیشتر و افزودن ارزش به شرکت، پیش بینی و پیشگیری، همکاری و تمایل به پیشرفت دیگران.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

---

<sup>1</sup> (Cooke, 2012)





شکل ۱. عوامل سازمانی و فرهنگی تأثیر گذار بر پی ریزی مدیریت استعداد در چین و هندوستان

در حدود ۵ درصد از پاسخ دهندگان بر نیروهای آماده به کار از بازار کار به عنوان افراد مستعد برای جذب، تهییج و حفظ، تمرکز دارند. آنها اساساً از شرکتهایی می آیند که مشکلات بزرگی در استخدام و حفاظت دارند

به طوری که این مسائل بعدها در بررسی گزارش شده است. بنابراین توجه پاسخ دهندگان به مشکلات استخدامی در پاسخ آنها آشکار است. در این دیدگاه، کار اصلی شرکت، طراحی تدابیر منابع انسانی مناسب برای جذب، تهییج و حفظ کارمندان مستعدی است که اغلب خارج محور هستند. لازم به ذکر است که هفت نفر از نه پاسخ دهنده در این دسته از مراکز انتقال برق بر روی کابل شبکه<sup>۱</sup> می آیند که به نظر می رسد از نظر توان داخلی منابع انسانی، محدودیت دارند. پاسخ پاسخ دهندگان بعداً نشان می دهد که این شرکتها نه تنها دیدگاهی عملی با مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده اند بلکه دچار کمبود تعهد نسبت به توسعه داخلی و بلند مدت منابع انسانی هستند.

کمتر از پنج درصد از پاسخ دهندگان فرد مستعد را کارمندان با توان خوب تعریف می کردند؛ افرادی که شایسته پرورش از طریق محدوده ای از اعمال مدیریت منابع انسانی خوب مثل مشاوره، مربیگری، آموزش و گروه سازی هستند به طوری که توسط آن این افراد مهارتها و تواناییها و ظرفیتهای لازم برای موقعیت های سازمانی کلیدی را به دست آورند. کل هشت پاسخ دهنده از مراکز بهینه سازی موتور جستجو<sup>۲</sup> و مراکز اتصال ولتاژ<sup>۳</sup> / مراکز شبکه تولید انعطاف پذیر<sup>۴</sup> نشان می دهد که مراکز بهینه سازی موتور جستجو و مراکز اتصال ولتاژ / مراکز شبکه تولید انعطاف پذیر به بازار کار داخلی تقویت شده ای از طریق گسترش کارمندان متعهد تر است.

این دیدگاه ها دو جنبه از استعداد را برحسب مرحله توسعه نشان می دهد: یکی این است که فرد مستعد کسی است که می تواند پیشرفت کند و در موقعیت های سازمانی کلیدی قرار بگیرد. دیدگاه دیگر بیان می کند فرد مستعد کسی است که از قبل جذب و حفظ، و به طور کامل به کار گرفته شده است. این واضح است که بیشتر شرکتها با دیدگاه دومی نسبت به حالت اول علاقه مندتر هستند. درحالی که این دو دیدگاه ممکن است به جای اینکه دو به دو ناسازگار باشد، در یک طیف پیوسته قرار دارد، تمرکز قوی بر دیدگاه دومی نشان می دهد که

---

<sup>1</sup> POEs

<sup>2</sup> SOEs

<sup>3</sup> JVs

<sup>4</sup> FMNCs

شرکتها از نظر مدیریت و توسعه منابع انسانی بیشتر نگران عملکرد فعلی خود هستند تا عملکرد و رقابت دراز مدتشان.

برخی از تغییرات بین شرکتی و بین کشوری در توصیف اینکه چه نوع از کارمندانی ممکن است فرد مستعد قلمداد شوند و چه معیارهایی ممکن است ارائه شود، قابل تشخیص است. این تفاوتها از عوامل مربوط به شغل، فرم مالکیت، اندازه شرکت، بخش صنعت و فرهنگ اجتماعی و هم چنین تأثیرات مرکب از چند عامل تشکیل شده اند برای مثال از طراحان مشغول در صنایع خلاق انتظار می رود که روحیه ای نوآورانه، سطح بالایی از توانایی مشاهده، مهارتهای ارتباطی و انعطاف پذیری برای مقابله با فشار کار و ویژگی سختگیری صنعت داشته باشند. در تنظیم تجاری، معیار استعداد، خروجی محور است. در محیط آر اند دی، تأکید بر مدارک تحصیلی افراد و توانایی برای نوآوری و این حالت، ورودی محور است.

در حالی که شرکتهای زیادی در هر دو کشور، همان طور که توسط پاسخ دهندگان گزارش شده است، نیاز دارند که افراد مستعد همه جانبه باشند، شرکتهای چینی تمایل دارند که بر رفتار اخلاقی به عنوان نگرش کلیدی از افراد مستعد تأکید کنند. این دیدگاه سنتی برای مدیریت استعداد و مدیریت عملکرد در چین را بازتاب می دهد که در آن عملکرد کارمند بر اساس صلاحیت، عملکرد تولیدی و رفتار اخلاقی ارزیابی می شود. لازم به ذکر است که طبیعت مدیریت استعداد از دیرباز در چین وجود داشته و این وضعیت، محدوده وسیعی از ابتکارات سیاسی برای جذب، توسعه و بهره برداری از استعداد به طور خاص در بخش دولتی و سازمانهای دولتی ایجاد کرده است.

### جدول ۱: تعریف پاسخ دهندگان از مفهوم استعداد

تمرکز	دیدگاه	رویکردها	ویژگی
استعداد (موجود)	۱. استعداد= تمامی کارکنان (۵٪)	جهان شمول، شمول	به طور عمده از شرکتهای با فناوری قوی و دانش محور با نیروی کار هم گن گزارش شده است.
	۲. استعداد= کارمندان تحصیل کرده/ متقاضیان شغلی (۱۰٪) (۱۸=ن) هندی؛ ۷، شرکت دولتی، ۱، شرکت های چندملیتی خارجی/ سرمایه گذاری مشترک ۲، شرکت های چند ملیتی چینی و هندی ۲، شرکت دولتی چینی (۲)	انتخابی، نخبه گرا	به طور گسترده از نمونه های چینی در میان گونه های مالکیتی و بخشهای صنعتی با سامانه نیروهای کاری سلسله مراتبی گزارش شده است. مشخص بودن ارزش مکتب آموزشی کنفوسیوس
	۳. استعداد= بهترین عملکردها/ اهداف عالی (۴۵٪) (۸۰=ن) هندی؛ ۵۶، شرکت دولتی، ۶، شرکت های چندملیتی خارجی/ سرمایه گذاری مشترک ۱۰، شرکت خصوصی ۴۰؛ چینی، ۲۴، شرکت دولتی، ۳، شرکت های چندملیتی خارجی/ سرمایه گذاری مشترک ۱۳، شرکت خصوصی (۷)	انتخابی، عملگرا	نمای غالب توسط پاسخ دهندگان گزارش شده است. نتیجه محور، سازمانگرا، منعکس کننده ماهیت رقابتی و رقابت شرکتهای، بویژه در بخش خصوصی
	۴. استعداد= کارکنان کلیدی، مثال: کارشناسان عملیاتی و افراد صاحب دانش و مهارت (۲۱٪) (۳۸=ن) هندی؛ ۲۶، شرکت دولتی، ۹، شرکت های چندملیتی خارجی/ سرمایه گذاری مشترک ۳، شرکت خصوصی ۱۴؛ چینی ۱۲، شرکت دولتی ۶، شرکت های چندملیتی خارجی/ سرمایه گذاری مشترک ۲، شرکت خصوصی (۴)	انتخابی، عملگرا	منبع گرای سازمانی (به عنوان مثال سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی) به طور معمول در سازمانهای خصوصی و دولتی گزارش شده است. منعکس کننده سامانه مدیریت سنتی چینی و هندی است. تأکید شده توسط سازمانهایی با سامانه سلسله مراتبی و روابط اجتماعی
	۵. استعداد= کارگر فنی ماهر (۳٪) (۵=ن) چینی (۵)	انتخابی، کارکردگرا	شرکتهای تولیدی چینی که از کمبود نیروی بومی رنج می برند.
	۶. استعداد= کسانی که رفتار مناسبی دارند. (۱۱=ن) هندی؛ ۴، شرکت دولتی، ۳، شرکت خصوصی؛ ۷، چینی؛ ۷، شرکت دولتی، ۲، شرکتهای خصوصی و شرکتهای چند ملیتی، ۱، شرکت خصوصی (۴)	انتخابی، هنجاری	استعداد گرا و رفتار گرا به طور عمده در شرکتهای تجاری و با حرکت سریع گزارش شده است؛ با سطح تعامل بالا و انعطاف پذیری مناسب با مشتریان
	۷. استعداد= کارکنان آماده در بازار کار (۵٪) (۹=ن) هندی؛ ۴، شرکتهای چندملیتی خارجی/ سرمایه گذاری مشترک ۱، شرکت خصوصی ۳؛ چینی ۵، شرکت دولتی ۱، شرکت خصوصی (۴)	انتخابی، کارکنان خارجی بازار محور	استخدامگرا، کاربردی، تمرکز بر بازار کار بیرونی؛ به طور عمده توسط شرکتهای خصوصی گزارش شده است.
استعداد	۸. استعداد= کارمندانی با توان قوی (>۵٪) (۸=ن) هندی؛ ۵، شرکت دولتی، ۲، شرکتهای چندملیتی خارجی/ سرمایه گذاری مشترک ۳؛ چینی ۳، شرکت دولتی ۲، شرکتهای چندملیتی خارجی/ سرمایه گذاری مشترک (۱)	انتخابی، توسعه گرا، کارکنان داخلی بازار محور	تمرکز بر چگونگی شناسایی و پیشرفت کارکنان با توان قوی به منظور جانشین پروری، گزارش شده توسط شرکتهای دولتی، شرکتهای چندملیتی خارجی/ سرمایه گذاری مشترک، نشاندهنده جهت و گرایش پیشرفت کارکنان
			هندی = ۱۱۰، ۱۹ نفر از شرکتهای دولتی، ۲۴ نفر از شرکتهای چندملیتی خارجی/ سرمایه گذاری مشترک، ۶۶ نفر از شرکتهای خصوصی چینی = ۶۸، ۲۱ نفر از شرکتهای دولتی، ۱۸ نفر از شرکتهای چندملیتی خارجی/ سرمایه گذاری مشترک، ۲۹ نفر از شرکتهای خصوصی

در مقابل، شرکتهای هندی بر مهارتهای فردی و دیگر مقررات مدیریت منابع انسانی غربی دیگر تأکید دارند (به عنوان مثال: کوک، ۲۰۱۲؛ وارنر و گودال، ۲۰۱۰)<sup>۱</sup>. در مقایسه با همتایان هندیشان، پاسخ دهندگان چینی به

<sup>1</sup> (Cooke, 2012; Warner & Goodall, 2010)

احتمال زیاد بر میل شدید به رشد و پیشرفت رشد در داخل افراد به عنوان معیاری کلیدی برای استعداد تأکید دارند. این ارزش کنفسیوس یعنی آموزش مادام العمر و پیشرفت را نشان می دهد.

آنچه در شرکتهای هر دو کشور گزارش شده این است که افرادی که مستعد شناخته می شوند از دیدگاه شرکت بیشتر دیده می شوند و برای سودرسانی به شرکت لازم است به نیازها و سلامت کارمندان کمتر توجه شود. در داخل این چارچوب، استعداد، وضعیت اولیه ای در وضعیت سازمان و رای عملکرد فردی و ارزش نسبی آن برای سازمان تعریف می شود. مسئولیت دفاع از این وضعیت و به دست آوردن فوایدی که با آن رخ می دهد، بسته به افراد تغییر می یابد.

۴,۲) مدیریت استعداد چه معنی دارد؟

اجماعی عمومی در بین پاسخ دهندگان هست دارد که مدیریت استعداد به معنی استفاده از ساختارهای مؤثر برای استخدام، شناسایی، توسعه، مدیریت و حفظ نیروهای کلیدی یا افرادی است که در دراز مدت اما در عرضه کم مفید خواهند بود. انگیزه به معنای کمک به افراد برای بهینه سازی توان بلند مدتشان و ایجاد شرکت با منبعی پیوسته از عرضه استعداد است. در این مورد، درک پاسخ دهندگان از مدیریت استعداد از مدیریت منابع انسانی به طور کلی خیلی با هم تفاوت ندارد. به علاوه، بیشتر پاسخ دهندگان نمی توانند تلفظ جامع و منسجمی از معنای مدیریت استعداد به دست آورند؛ با این حال، بیشتر آنها استخدام، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه و نگهداری را به عنوان شیوه های کلیدی مدیریت منابع انسانی مورد نیاز برای مدیریت استعداد شناسایی می کنند. یازده پاسخ دهنده هندی و شش پاسخ دهنده چینی ظرفیت ایجاد در سطح فردی، گروهی و سازمانی به عنوان بخش جدایی ناپذیر از مدیریت استعداد را شناسایی کردند.

جدول ۲: اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان های مختلف در حوزه مدیریت استعداد

نمونه ای از طرحها	اقدامات مدیریت منابع انسانی
چند راه، استخدام چند لایه، گروه سازی استعداد ارجاع کارمند برای افزایش میزان نگهداری (برای مثال، آوردن طرحهای دوستان) (هند) تأمین از داخل (به عنوان مثال: استفاده از کارشناسان مستقل به منظور گرفتن مشاوره، همکاری با استخدام و یافتن منابع مهارت دانشگاه ها (چین) تجزیه و تحلیل شکافهای مهارتهای حیاتی (هند)	اقدامات مدیریت منابع انسانی
دستمزدهای قراردادی که از جریان اصلی سامانه پرداخت حقوق جدا است و بیشتر برای جذب استعداد استفاده می شود. (چین) اختصاص مسکن و راه اندازی صندوق رفاه به منظور جذب استعداد (چین) پرداخت حقوق متفاوت بر اساس نوع عملکرد برنامه حق خرید سهام برای کارکنان مزایای داوطلبانه کارکنان برای رفع نگرانی آنها در مورد آینده (بیمه اجتماعی، حقوق بازنشستگی) مزایای جانبی (بن مواد غذایی، بلیت سینما، سفر خارج از کشور)	مشوقهای مالی
حمایتهای تحصیلی مبتنی بر صلاحیت (دوره های مدیریت اجرایی یا مدیریت ارشد کسب و کار) فرصتهای آموزشی خارج از کشور دوره ها و آموزشهای در منزل برنامه ریزی شغلی مشاوره جانشین پروری برنامه های گسترش رهبری	آموزش و توسعه
ارتباط دادن ارزیابی عملکرد به پاداشدهی و ارتقا ارتقای زود هنگام افراد با عملکرد خوب ارتباط دادن مهارت شغلی به شایستگی و دریافت پاداش (چین)	مدیریت عملکرد
بها دادن به عملکردهای استثنایی و شناسایی و اختصاص پاداش به آن تشکیل گروهی از نخبگان به عنوان الگوی افزایش انگیزه دیگر کارکنان برای افزایش تواناییهای خود (چین)	پاداشهای درونی تنظیم نقشها
چرخش کار داخلی به منظور ارتقا بخشیدن دانش و تجربه کارکنان بهبود وضعیت محیط کار به منظور افزایش سطح رضایت کارکنان، به عنوان مثال، بهبود وضعیت کار و زندگی کارکنان، ایجاد صندوق پیشنهادها برای ارتباط مستقیم با کارکنان و رسیدگی به شکایات آنها (چین)	چرخش کار
داشتن شفافیت و ارتباط مناسب به عنوان ارزشهای سازمانی	ارتباطات
استفاده از پیشنهادهای کارکنان برای بهره برداری از افکار خلاقانه آنها	مشارکت کارکنان

به علاوه ، بیش از ۳۰ درصد از پاسخ دهندگان اهمیت فرهنگ سازی سازمانی را به عنوان ابزاری مؤثر برای مدیریت استعداد بیان کرده اند. دو کانون با تفاوت اندک از پاسخ دهندگان معلوم است. یکی تمرکز بیشتر بر افراد است به طوری که پاسخ دهندگان باور دارند شرکتها به توسعه فرهنگ و محیط سازمانی نیاز دارند به طوری که شرایط برای جذب افراد مستعد و تهییج آنها برای اجرا مساعد شود. کانون دیگر از دیدگاه شرکت است به طوری که پاسخ دهندگان باور دارند که فرهنگ سازمانی قوی که مبتکر و با سطح عملکردی بالا است، باید توسعه یابد و افراد باید در آن قرار بگیرند. در حداقل دو سوم پاسخ دهندگان این دید وجود داشت که هدف مدیریت استعداد شناساندن اهداف راهبردی سازمان و آسان سازی حس رقابتی است. تنها تعداد کمی نیاز مدیریت برای طراحی و تخصیص کارها برای مناسب سازی مهارتهای فردی و توانایی کارمندان را بیان کردند. این کشفیات همگرایی از معنی مدیریت استعداد نسبت به دیدگاه پاسخ دهندگان مدیریتی هندی و چینی را در این باره نشان می دهد که چگونه مدیریت استعداد در مقالات مدیریت منابع انسانی غربی تصویب شده است. در مقایسه به نظر می رسد که پاسخ دهندگان هندی نسبت به همتایان چینی در طرحریزی فرمان ماهرتر هستند. این شاید دوباره نشاندهنده تأثیر برنامه درسی تحصیلی مدیریت در دو کشور باشد که از قبل گفته شد.

۴,۳) برنامه مدیریت استعداد:

بیش از ۷۰ درصد از پاسخ دهندگان بیان کردند که شرکتهایشان برنامه مدیریت استعداد خاصی در مکان ندارد. در هر حال، بیشتر بیان کردند که به جداسازی برنامه مدیریت استعداد هیچ نیازی نیست. در عوض، مدیریت استعداد از طریق تدابیر و اعمال مدیریت منابع انسانی رایجشان انجام می شود. دوباره این کمبود تفاوت بین مدیریت منابع انسانی به طور کلی و مدیریت استعداد به طور اختصاصی از دیدگاه پاسخ دهندگان را نشان می دهد.

تعدادی از شیوه های مدیریت منابع انسانی به وسیله پاسخ دهندگان برای مدیریت استعداد گزارش شده بود که شامل استخدام، طرحهای تشویقی مالی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و غیره است. به طور خاص به نظر

می رسد که طرحهای تشویقی مالی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و ارتقای سریع به صورت گسترده ای شیوه مدیریت منابع انسانی برای مدیریت استعداد در چین و هند است. این رفتار با موارد شناسایی شده به عنوان اعمال کاری با عملکرد خوب شباهت زیادی دارد (اپلبام، بیلی، برگ، و کالبرگ، ۲۰۰۰).<sup>۱</sup>

به نظر می رسد که بعضی از شیوه های مدیریت منابع انسانی گزارش شده برای مدیریت استعداد ویژگیهای فرهنگ چینی و هندی را نشان می دهد؛ برای مثال، پاسخ دهندگان از دو کشور استفاده گسترده ای از فواید داوطلبانه محیط کار محور برای کارمندان تشویقی گزارش کرده اند. این در تطابق با این واقعیت است که سطح بالایی از فواید محیط کاری از ویژگیهای مدیریت منابع انسانی در چین و هند به شمار می رود (نانکرویس و همکاران، ۲۰۱۳).<sup>۲</sup> این موضوع تا حدی به دلیل فرهنگ آقا بالا سری آنها است که انتظار می رود کارفرمایان به دنبال رفاه کارمندان از طریق فراهم کردن مزایا در محل کار باشند (کوک، ۲۰۰۸؛ وارنر، ۱۹۹۶).<sup>۳</sup> استفاده از فواید تک کاره نیز وسیله انعطاف پذیری برای افزایش درآمد بدون تحمیل مالیات بر درآمد برای افراد و بدون مشغول کردن کارفرمایان به لایحه دستمزد بیشتر است. یک تفاوت کلیدی در ارائه مزایا بین چین و هند، مسکن سازی است. در مقایسه با شرکتهای هندی، شرکتهای چینی یک رسوم قویتر و پایدارتری از ایجاد مسکن برای کارمندانشان به عنوان بخش اصلی از مزایای محل کارشان دارند (کوک، ۲۰۰۰؛ هازارد، شیهان، ژو، ترپسترا-تانگ، و موریس، ۲۰۰۷).<sup>۴</sup> وضعیت زندگی رو به بهبود و زندگی اجتماعی کارمندان، بخش جدایی ناپذیر از مزایای کار در چین است که با مدیریت استعداد سازگار است به طوری که توسط تعدادی از پاسخ دهندگان مشاهده شده است.

<sup>1</sup> (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000)

<sup>2</sup> (Nankervis et al., 2013)

<sup>3</sup> (Cooke, 2008; Warner, 1996)

<sup>4</sup> (Cooke, 2000; Hassard, Sheehan, Zhou, Terpstra-Tong, & Morris, 2007)



مثالهایی از موانع آینده	مثالهایی از موانع کنونی	سطح
افزایش میزان تغییر شغل افراد نارسایی مفهومی به علت رشد قارچ گونه مؤسسات آموزشی با عملکرد آموزشی ضعیف	مسائل رفتاری و نگرشی با توجه به تمایل افراد به تغییر شغل و کاهش تعهد به کارفرما تمایل بسیار کمی برای شرکت در طرحهای بلند مدت مدیریت استعداد وجود دارد. قدرت چانه زنی زیاد کارمندان ممتاز به علت زیاد بودن مهارت شغلیشان رفتار فرصت طلبانه به دلیل فشار کار و زندگی روحیه ضعیف کارمندان خوب به علت دیده نشدن تلاش و تأثیرگذاری آنها مشکلات شایسته سالاری عدم شناسایی شایستگی برخی از کارکنان کلیدی و ناتوانی آنها در نشان دادن توانایی و جایگاه خود.	فردی
افزایش فشارها و در نتیجه گرایش به سمت اهداف کوتاه مدت به علت هزینه های گزافی که در زمینه کسب استعداد و آموزش افراد با مهارت خوب وجود دارد. سازمانها به سمت فعالیتها و برنامه ریزیهای پرورش استعداد گرایش کمتری دارند. نبود چشم انداز راهبردی و برنامه ریزی رو به جلو طراحی نکردن ابزار مدیریت استعداد نبود درک کافی نسبت به تأثیر مثبت برنامه ریزی مبتنی بر مدیریت استعداد در بهبود راهبرد کسب و کار عدم اندازه گیری سهم مدیریت منابع انسانی در بهبود روند عملکرد کسب و کار	مشکل رهبری: رهبری ضعیف نبود ارتباطات لازم با دیگر قسمت ها بی اعتنائی و ن آگاهی نسبت به موضوع مدیریت استعداد به علت نبود مشوقهای لازم انتظار بیش از حد از کارمندان خوب و کار زیاد خواستن از آنها سیاستهای نادرست، پارتی بازیها و استثنا قائل شدن نسبت به بعضی از افراد در محل کار مدیریت منابع انسانی ضعیف: ناتوانی سازمانها در به کارگیری کارکنان مستعد در تصمیم گیریها و برنامه های راهبردی سازمانی نبود فضای مناسب برای رشد استعدادهای جوان، بویژه زمانی که سرعت ارتقا در سازمان روند کندی داشته باشد. در نظر گرفته شدن مدیریت منابع انسانی به عنوان امری هزینه بر مشکل کفایت منابع انسانی: طرحهای تشویقی بی اثر استفاده از راه حلهای سریع به عنوان راه حل به جای پرورش استعداد استفاده از ابزارهای مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد برای مدیران خارج این حوزه بسیار دشوار است. مشکلات استخدام- جستجو برای پیدا کردن و شناسایی استعداد به علت نبود ساختار مناسب مشکل است.	سازمانی
مشکلات سامانه آموزش: سامانه آموزش عالی چین بیشتر بر توسعه شایستگی های فنی تمرکز دارد. این امر نشاندهنده تمایل دولت برای جذب استعدادهایی است که از کشورهای دیگر بازگشته اند. مؤسسات آموزش عالی و آموزش و پرورش به علت ضعیف بودن استانداردهای آموزشی و منابع آموزشی قدیمی و تاریخ گذشته توانایی لازم آموزش مهارتهای مورد نیاز را به کارکنان ندارند. برنامه های آموزش همگانی به نیاز افراد برای کسب مهارتهای فنی توجه کافی ندارد (چین) مشکلات برنامه ریزی مدیریت منابع انسانی نبود برنامه ریزیهای راهبردی و نظام مند در بخش صنعت به منظور توسعه نیروی انسانی در این بخش (چین) نبود استعدادهای تخصصی (چین) نبود توازن میان رشته های تحصیلی و مشاغل موجود به بسیاری از دانشجویان رشته های مهندسی، شغلهایی در بخشهای مدیریتی پیشنهاد می شود که این امر سبب افزایش ناراضی شغلی می شود. مشکلات فرهنگی و اجتماعی تنوع فرهنگی به مانع رشد مدیریت استعداد تبدیل شده است. (هند) فرهنگ و طبقات اجتماعی	مشکلات سامانه آموزش: سامانه آموزش عالی چین بیشتر بر توسعه شایستگی های فنی تمرکز دارد. این امر نشاندهنده تمایل دولت برای جذب استعدادهایی است که از کشورهای دیگر بازگشته اند. مؤسسات آموزش عالی و آموزش و پرورش به علت ضعیف بودن استانداردهای آموزشی و منابع آموزشی قدیمی و تاریخ گذشته توانایی لازم آموزش مهارتهای مورد نیاز را به کارکنان ندارند. برنامه های آموزش همگانی به نیاز افراد برای کسب مهارتهای فنی توجه کافی ندارد (چین) مشکلات برنامه ریزی مدیریت منابع انسانی نبود برنامه ریزیهای راهبردی و نظام مند در بخش صنعت به منظور توسعه نیروی انسانی در این بخش (چین) نبود استعدادهای تخصصی (چین) نبود توازن میان رشته های تحصیلی و مشاغل موجود به بسیاری از دانشجویان رشته های مهندسی، شغلهایی در بخشهای مدیریتی پیشنهاد می شود که این امر سبب افزایش ناراضی شغلی می شود. مشکلات فرهنگی و اجتماعی تنوع فرهنگی به مانع رشد مدیریت استعداد تبدیل شده است. (هند) فرهنگ و طبقات اجتماعی	کلان

به علاوه در مقایسه با همتایان هندیشان به نظر می رسد که شرکتهای چینی از پاداش مالی بیشتری استفاده می کنند و انعطاف پذیری بیشتری برای استفاده از آن به عنوان انگیزه مدیریت استعداد دارند. نزدیک ۷۰ درصد از پاسخ دهندگان چینی بیان کردند که ارزیابی عملکرد بشدت با پاداشهای بیرونی در ارتباط است. این شیوه در

مدیریت منابع انسانی در چین رایج است؛ جایی که سازمانهای استخدامی در بخش عمومی و خصوصی نسبت به استقرار شرایط و ضوابط مطلوب برای جذب استعداد علاقه مندند و اغلب با تدابیر دولتی برای این کار تشویق می شوند (کوک، ۲۰۱۲)<sup>۱</sup>. در تعقیب افراد مستعد به نظر نمی رسد که انصاف و عدالت نگرانی سازمان باشد. در مقابل، تعدادی از پاسخ دهندگان هندی برخی انعطاف ناپذیریهای در سامانه پاداش مالی شرکتشان را، موانع مدیریت استعداد گزارش کردند. در حالی که تحصیلات حمایتی یکی از رفتارهای مدیریت منابع انسانی کلیدی است که به شدت به وسیله پاسخ دهندگان از دو کشور گزارش می شود، پاسخ دهندگان هندی اساساً برنامه های تحصیلی رسمی کیفیت محور بویژه در برنامه های تحصیلات مدیریت کارشناسی ارشد را گزارش کرده اند که نه تنها شایستگی مدیریت پیشرفته افراد را نشان می دهد بلکه به کار گیری آنان را در بازار نیز تقویت می کند. در مقابل، پاسخ دهندگان چینی بر اهمیت تحصیلات پیوسته برای تجدید دانش و تقویت فردی بیش از همتایان هندیشان تأکید کرده اند. این تأثیر قوی ارزشهای کنفوسیوسی در توسعه استعداد را نشان می دهد که بیشتر بیان شد. در مقایسه با همتایان هندیشان، پاسخ دهندگان چینی دیدگاه برنامه ریزی شده تری برای مدیریت استعداد از منابع تا پاداش افراد مستعد کلیدی در سازمانشان دارند. به نظر می رسد که شرکتهای چینی به میزان بیشتری بر بازار کار خارجی برای منبع استعداد به عنوان راه حل سریع تکیه می کنند. استفاده گسترده از بازار کار خارجی، سطح بالایی از خطر برای سازمان به همراه دارد در زمانی که با مشکل کمبود استعداد دست و پنجه نرم می کند. به علاوه این شیوه "بهترین قهرمان"، که در کسب استعداد خارجی به عنوان راهکار یافتن سرمایه های انسانی به شکل افزایش یافته ای به وسیله سازمانها اجرا شده به دلیل فردگرایی نقد شده و از محیط سازمانی جدا شده و عوامل مهم دیگر مثل تناسب داخلی و توانایی کار گروهی نادیده گرفته شده که این عوامل برای موفقیت سازمانی لازم است (جونز و همکاران، ۲۰۱۲؛ مکدانل، ۲۰۱۱)<sup>۲</sup>.

---

<sup>1</sup> (Cooke, 2012)

<sup>2</sup> (Jones et al., 2012; McDonnell, 2011)

پاسخ دهندگان تعدادی از موانع در سطح فردی، شرکتی و وسیع را مشخص کرده اند که به نظر می رسد مدیریت استعداد را در سازمانهایشان تحت تأثیر قرار می دهد. در سطح فردی، بیشترین چالشی گزارش شده که کارفرمایان در هر دو کشور با آن رو به رو می شوند، رفتار فرصت طلبانه کارمندان با استعداد است؛ افرادی که بلند پروازاند، میل به موفقیت دارند و برای هرکاری در زمینه پیشرفت کارشان آماده اند. نسل جدید بر خلاف نسلهای قدیمی تر نیروی کار با مفهوم استخدام دراز مدت وابستگی کمی دارد. آنها برای آسان سازی استخدامشان خود تقویت محور، و آماده حرکت برای پیشرفت سریع هستند.

در سطح سازمانی، مسائل کلیدی شناسایی شده در مدیریت مؤثر استعداد شامل این موارد است: رفتار کوتاه مدت شرکت در برابر استعداد اکتسابی نسبت به استعداد ذاتی، مدیریت ضعیف و ارتباطات، مدیریت تفاوتها در مدیریت استعداد، غیرحرفه ای گزایی در رفتار مدیریتی و کاربرد پذیری ابزارهای مدیریت منابع انسانی. به نظر می رسد که این موضوع چالش عمومی مدیریت منابع انسانی است به طوری که اغلب برای مفاهیم اجتماعی و در چین یا هند شناخته می شود. کشفیات این مقاله به شیوه های سطح نسبتاً پایین صلاحیت منابع انسانی در هر دو کشور را نشان می دهد که در مطالعات قبلی مشاهده شده است (بودوار و بتنگر، ۲۰۰۹؛ وارنر، ۲۰۰۹).<sup>۱</sup>

به نظر می رسد که ویژگیهای دموگرافیک شرکتها بر مدیریت استعداد تأثیر متفاوتی دارد. به طور مقایسه ای به نظر می رسد که شرکتهای خصوصی هندی در مقایسه با همتایانشان در بخش دولتی، که از رقابتهای بازاری حفاظت می کنند در مدیریت استعدادشان فعالتر، مبتکر تر و راهبردی تر هستند که این مسئله توسط پاسخ دهندگان نیز بیان شده است (هم چنین مراجعه شود به کوک سایانی، ۲۰۱۰).<sup>۲</sup> سازمانهای بخش عمومی به وسیله تعدادی از پاسخ دهندگان به دلیل بیش از حد اداری و سفت و سخت و غیر فعال بودن در تهییج و حفظ

<sup>1</sup> (Budhwar & Bhatnagar, 2009; Warner, 2009)

<sup>2</sup> (Cooke & Saini, 2010)

افراد با استعداد مورد نقد قرار گرفته اند. در مقابل به نظر می رسد که مراکز بهینه سازی موتور جستجوی چینی کمتر با مشکل مدیریت استعداد برخورد می کنند تا همتایانشان در بخش خصوصی و منابع و ظرفیتهای بیشتری برای اجرای مداخلات برای رفع مشکل دارند. یک دلیل احتمالی توضیح این انحراف این است که براساس بررسی افراد دانش آموخته از دانشگاه به طور سالانه، مراکز بهینه سازی موتور جستجوی چینی بزرگ، موقعیتی تک قطبی در بازار دارد و کارفرمایان محبوبتری برای کار در برابر چشمان دانش آموخته جوان چینی نسبت به شرکتهای چند ملیتی غربی دارند.<sup>۱</sup> با کاهش سختی ها در زمینه استخدام و نگهداری، مراکز بهینه سازی موتور جستجو تمایل دارند تا از بازار فروش داخلی بیش از بازار کار خارجی استفاده کنند تا رفتار کارفرمایان را برای اجرای ویژگیهای اجتماعی قوی شکل دهند.

در سطح کلان، پاسخ دهندگان از هردو کشور، سامانه تحصیلی ناکارآمد کشورشان را به عنوان دلیل اصلی مشکل مدیریت استعداد ملی بیان کردند. به طور خاص به نظر می رسد که انحراف بین مهارتهای مورد نیاز و مهارتهای عرضه شده، مشکلی اساسی است. در چین، منابع ضعیف مدارس حرفه ای و تمرکز ظریف بر آموزش مهارتهای فنی برای کمبود مهارت مورد سرزنش قرار گرفت به طوری که در هند، واگذاری مهندسان دانش آموخته در موقعیت های مدیریتی ناشی از گسترش سریع اقتصاد به عنوان منبع نارضایتی زیاد از نیروی کار تحصیلکرده به شمار می رود. به علاوه، تنوع فرهنگی و سلسله مراتب اجتماعی، که از سامانه های طبقاتی به دست آمده بود، مانع اصلی برای مدیریت استعداد در هند تلقی شد (هم چنین نگاه کنید به کوک و ساینی، ۲۰۱۲).<sup>۲</sup> پاسخ دهندگان نیز تعدادی از موانع بیشتر را بیان نمودند. بعضی از این چالشها ضرورتاً ادامه یا گسترش مشکلات رایج است. کمبود در همترازی/چشم انداز راهبردی در توان منابع انسانی به عنوان دو مانع کلیدی شناخته شد.

---

<sup>1</sup> (HR Manager, 2009)

<sup>2</sup> (Cooke & Saini, 2012)

#### ۴,۵) بررسیهای پیشنهادی برای غلبه بر مشکلات در مدیریت استعداد

پاسخ دهندگان برای بررسی موانع، تعدادی پیشنهاد را بیان کردند مبنی بر اینکه چگونه آنها ممکن است بر مشکلات غلبه کنند. بیشتر بررسیها، راه‌های مشکلات مدیریت استعداد است. در حالی که بیشتر پاسخ دهندگان توانستند تا روایت نسبتاً دقیقی از چالشهای کلیدی مدیریت استعداد برقرار را در شرکتشان ایجاد کنند آنها در شناسایی اینکه چه راه حلی ممکن است مستقر شود، کمتر مهارت داشتند. بیشتر پاسخ دهندگان تنها نقاط گلوله‌ای از تجویزات مشابه با موارد ارائه شده در الگوهای با تعهد خوب را ارائه کردند. به طور خاص به نظر می‌رسد که داشتن محیط کار مستقل و محرک با انواعی از فرصتهای آموزشی برای افراد به منظور رشد و به دست آوردن اهداف در داخل سازمان مهم است.

دو نکته باید در اینجا بیان شود: یکی اینکه به نظر می‌رسد به رغم بحث درباره اهمیت توسعه داخلی استعداد از طریق مجموعه‌ای پیوسته از تدابیر منابع انسانی و تعهد قوی نسبت به مدیریت استعداد، پاسخ دهندگان دیدی بدبینانه به چشم انداز حفظ استعداد دارند. بیش از ۶۰ درصد از پاسخ دهندگان باور دارند که وفاداری و تعهد سازمانی نمی‌تواند از کارمندان مستعد یعنی کسانی که بعداً بشدت مفید خواهند بود، انتظار برود. کاری که شرکتها می‌توانند به صورت واقع بینانه انجام دهند و آنها ارائه کرده اند، طراحی تدابیر منابع انسانی و رفتاری است که آنها را قادر می‌سازد تا بیشتر کارمندان را جذب کنند در حالی که آنها با شرکت از نظر جنون اشتیاق کار در هر دو کشور موافق هستند (به عنوان مثال: والتون، ۱۹۸۵؛ وود و دی منزس، ۱۹۹۸؛ بیر، نورگرن، ایسنست، فوت، و فردبرگ، ۲۰۱۱)<sup>۱</sup>. تعجب آور نیست، پاداش مالی، پیشرفت حرفه‌ای و فرصتهای آموزشی به عنوان رایجتری مکان استفاده شده برای مدیریت استعداد بیان شده است.

نکته دیگر این است که در حالتی که پاسخ دهندگان، الگوی با تعهد خوب به کارگیری مدیریت منابع انسانی را ساختاری مؤثر برای مدیریت استعداد معرفی کرده اند، حداقل ۳۰ درصد از آنها بیان کردند که ویژگی شایسته

<sup>1</sup> (Walton, 1985; Wood & de Menezes, 1998; Beer, Norrgren, Eisenstat, Foote, & Fredburg, 2011)

سالاری سامانه منابع انسانی غربی ممکن است برای زمینه فرهنگی کشورشان مناسب نباشد به طوری که وزن قابل توجهی به وفاداری و حمایت عاطفی کارمندان مربوط است؛ کسانی که نتیجتاً پاداش داده می شوند؛ به بیانی دیگر، باند عاطفی بین افراد و شرکتها به عنوان معیار کلیدی برای پاداش و بویژه در حالت اشتیاق به کار دیده می شود. این موضوع باور شده است که در هر دیدگاه مدیریت استعداد، این بشدت برای تهیه این عوامل احساسی دشوار است. این بدین دلیل است که همان طور که یک فرد بیان کرد: بیشتر برنامه های مدیریت استعداد در ذات خود عینی است و آنان سعی دارند تا سهم کارکنان با جنبه های احساسی ضعیف یا قابل توجه را تعیین کنند. این بیان می کند که الگوهای مدیریت استعداد به گنجاندن (بیشتر) هنجارهای نگرشی/رفتاری نیاز دارد که ارزش فرهنگی جامعه و اجتماع داده شده را نشان می دهد؛ یعنی جایی که تجارت عمل می کند.

#### (۵) نتیجه گیری

این مقاله در دانشهای مربوط به مدیریت استعداد با بررسی این مسئله، که چگونه مفهوم استعداد درک می شود، چه شیوه های مدیریتی استعداد اجرا می شود و مدیریت استعداد شرکتها در چین و هند از دیدگاه مدیران غیر منابع انسانی ممکن است با چه چالشهایی رو به رو شود، قرار می گیرد. مشاهدات ما نشان می دهد که این مسائل بشدت با عوامل صنعتی، فرهنگی، سازمانی، شرکتی و فردی در سطوح مختلف تحت تأثیر قرار می گیرد؛ برای مثال در تفهیم استعداد، پاسخ دهندگان مدیریتی در هر دو کشور تمایل دارند تا دیدگاهی نخبه گرا یعنی تمرکز بر افرادی کنند که بهترین تحصیلات، بهترین عملکرد و یا با بیشترین توان را دارند. معیارهای پاسخ دهندگان برای استعداد هنجاری، خروجی/تولیدی محور است و به وسیله ویژگیهای دموگرافیک افراد، سطح شایستگی، نگرش و سطح عملکرد فهمیده می شود. این موضوع، مفهوم سازی فرهنگی سلسله مراتبی محور قدیمی و وضعیت بازار کار تشنه استعداد ایجاد شده به وسیله مسائل ساختاری در سامانه تحصیلی هردو کشور را نشان می دهد. این موضوع ماهیت رقابتی شرکتها و دیدگاه عملی و عملگرایانه شان آنها را برای مدیریت استعداد نشان می دهد که بر نیازهای حال حاضر بیشتر از نیازهای آینده تمرکز دارد. این دیدگاه داروینیسیم

برای مدیریت استعداد است که بر رقابت افراد و ارزشهایشان در شرکت تأکید دارد. این مورد بیشتر معامله ای است تا رابطه ای. در اجرای اعمال مدیریت منابع انسانی برای مدیریت استعداد، اگر تأکید بر نیازهای در حال رشد و پاداشهای درونی مرکز الگوی غربی مدیریت استعداد باشد به نظر می رسد سامانه پاداشدهی فرد محور، که با شیوه های مدیریت منابع انسانی مالی تقویت می شود به صورت رایج به منظور تشویق عملکرد کارمندان با استعداد در چین و هند اجرا می شود. این مرکزیت ارزشهای مادی در تکامل روابط استخدامی جدید در دو کشور و بویژه در چین را بیان می کند. در حالی که دیدگاه فرد محور افزایش یافته برای مدیریت استعداد ممکن است به گرایش جهانی تبدیل شود، شرکتهای چینی به طور خاص مراکز بزرگ بهینه سازی موتور جستجو در ایجاد اصطلاحات و وضعیت مطلوب برای جذب استعداد بیباکتر هستند. در مقابل، سختی اعمال سازمانی به وسیله پاسخ دهندگان هندی از شرکتهای دولتی به عنوان مانع لغزشی در مدیریت استعداد مؤثر نقد شده است. قدرت چانه زنی زیاد افراد بازاری و رغبت کارفرمایان برای قبول قیمت بیان شده دور باطل رقابت در استخدام استعداد و افزایش هزینه ها برای شرکتهای ایجاد می کند. در نتیجه استعداد در بیشترین پیشنهاد دهنده جمع می شود و منبعی از استعداد بشدت متحرک را شکل می دهد. به نظر نمی رسد کارفرمایان در مقابل، قادر به محکم کردن اتصال سازمانی کارمندان با ارزششان باشند.

یافته های این مقاله به دیدگاه احتمالی مدیریت استعداد اشاره دارد. این بیان می کند که یک الگو برای همه متناسب خواهد بود (مراجعه شود به گست، ۲۰۱۱).<sup>۱</sup> در محیط تجاری جدید چین و هند، بیان شد که افراد مستعد افرادی هستند که تحصیلات عالی دارند و دارای امتیاز خوب عملکردی در سازمان هستند؛ یعنی مشابه با دیدگاه سومی که در بازنگری مقاله بیان شد. این همان مسئله "چه کسی" است. کاری که شرکتهای باید انجام دهند، طراحی مجموعه ای از اعمال مدیریت منابع انسانی است که می تواند افراد را به بهتر شدن وادار بکند. این همان مسئله "چگونه" است. چگونه این مجموعه از رفتار را پیکر بندی کرد مشروط بر ویژگیهای سازمانی و محیط عملکردی آن. بعدا بیان شد که مدیریت استعداد نسبت به مدیریت منابع انسانی متفاوت نیست بلکه

---

<sup>1</sup> (Guest, 2011)

بخشی از مدیریت منابع انسانی است. اعمال خوب مدیریت منابع انسانی آنهایی است که کارکنان را برای به دست آوردن عملکرد خوب تهییج می کند؛ چیزی که این اعمال نباید باشد به وسیله عالمان یا مشاوران منابع انسانی توضیح داده شده است. در عوض آنها باید در داخل سازمان، همتراز با محیط کاری، اهداف سازمانی و ویژگیها/انتظارات از نیروی کارشان توسعه یابند. در این مورد، بر بحث مک دونل و همکارانش صحنه گذاشته شد (مک دانل و همکاران، ۲۰۱۲).<sup>۱</sup>

به طور خلاصه مطالعات درباره مدیریت استعداد تمایل به تمرکز بر درجه ضعیف و خفیف تر یعنی مزو را نشان می دهد. آنها بشدت در زمینه غربی اجرا شده بود و عمدتاً دیدگاهی جهانشمول با هنجارهای قوی ایجاد کرد. بیان شد که نگرش احتمالی ما را قادر می سازد تا رفتار و نظریه های مدیریت استعداد را در به صورت دقیقتری با حساسیت بیشتر به مؤسسات محلی و رسوم فرهنگی و هم چنین تنوع سازمانی درک کنیم.

#### ۵,۱) ارتباط مدیریتی

این مقاله تعدادی از پیامدهای الگو سازی مؤسسات منابع انسانی را در ظهور اقتصادهایی مثل چین و هند دارد. به طور خاص این کشفیات نیازهای مختلف ایجاد ظرفیت برای مؤسسات منابع انسانی را در سطوح مختلف در هر دو کشور نشان می دهد.

اولاً، همان طور که پاسخ دهندگان زیادی بیان کرده اند، مانع اصلی مدیریت استعداد مؤثر، عدم تطابق مهارتهای عرضه و تقاضا در سامانه آموزش و تحصیلی است. این مورد نیاز سازمان برای کار درکنار مؤسسات تحصیلی و تدبیر اندیشان بر برنامه ریزی مهارتهای نیروی کار و توسعه منابع انسانی را نشان می دهد.

ثانیاً، ما دریافتیم که گونه های مالکیت و بخشهای صنعتی ممکن است مسئول برخی تفاوتها مدیریت استعداد باشد. این به وسیله فاصله نهادی و فرهنگی قابل توجه نمایش داده شده توسط شرکتهای دولتی هند و چین در

<sup>1</sup> (McDonnell et al., 2012)



اعمال مدیریت استعداد/ مدیریت منابع انسانی آنان در برابر الگوهای مدیریت استعداد در مقالات غربی توضیح داده می شود. در حالی که شرکتهای دولتی در هردو کشور از نظر سامانه های مدیریتی میراثیشان برای درجات مختلف گرفتار باقی می ماند، شرکتهای دولتی چینی قادر به اجرای مداخلات مدیریت منابع انسانی هستند که باعث اعمال ویژگیهای چینی برای جذب افراد مستعد و توسعه مسیر استعداد می شود. در مقایسه با همتایان چینی، شرکتهای خصوصی هندی به نظر می رسد که رقابتی و راهبردی تر هستند. این نشان می دهد که شرکتهای در گونه های مالکیتی مختلف و بخشهای صنعتی در سرعتهای مختلف در داخل محدوده های مختلف اجرا می شود و به همین دلیل است که به مدیریت بازنگری موقعیت شرکتشان با دید رو به جلو نیاز است.

سوم همان طور که از قبل بیان شد دیدگاهی خاص برای تفهیم و اجرای مدیریت استعداد ممکن است برای تأمین نیازهای سازمانی از دید محیط عملکردی شرکت مناسبتر باشد. این دیدگاه احتمالی برای مدیریت استعداد به دید راهبردی، رهبری، صلاحیت مدیریت و از همه مهمتر، توان منابع انسانی قوی در خانه برای مقابله با چالشهای منابع انسانی نیاز دارد. به نظر می رسد که این نقطه ضعف بسیاری از شرکتهای است که توسط پاسخ دهندگان بیان شده است. به علاوه، پیشنهاد به تقویت به وسیله پاسخ دهندگان در تمام نقاط به اهمیت ایجاد ظرفیت منابع انسانی بلند مدت و داخلی و اهمیت هماهنگی منابع انسانی و راهکارهای تجاری اشاره دارد. چهارم در مقایسه با همتایان چینی، پاسخ دهندگان هندی بیشتر قادر به شرح دقیق عمل سازمانشان در مورد مدیریت استعداد بودند. آنها هم چنین با شیوه های مدیریت منابع انسانی غربی آشنا تر، و بیشتر پذیرای آن بودند و به نظر می رسید که در انتقاد از کمبود های شرکت ماهر تر بودند. در مقابل به نظر می رسید که پاسخ دهندگان چینی بیشتر بر بازار کار تمرکز کنند و دیدگاهی نخبه گرا به شرکتهای برای حفظ استعداد ارائه می کنند. به نظر می رسد که تأثیر سامانه تحصیلی مدیریت در پرورش طرز فکر مدیران در زمینه مدیریت استعداد به طور خاص و مدیریت منابع انسانی به طور عمومی آشکار است که این موضوع از قبل بیان شد. این مانعی

قوی برای بین المللی کردن شرکتهای چینی به دلیل کمبود استعداد مدیریتی است که عملیات داخلی مدیریتی را ممکن می سازد (به عنوان مثال: فارل و گرنت، ۲۰۰۵)<sup>۱</sup> و اتصال به جامعه مدیریتی بین المللی از طریق گفتمان مشترک مدیریتی را نیز ممکن می سازد. هم چنین نقشهای مختلف دولت و عملکرد تدبیریشان در شکل دهی مدارس تجاری و تحصیلات مدیریتی در دو کشور را نشان می دهد.

## ۵,۲) محدودیتها و مطالعات بعدی

این مقاله حاوی برخی محدودیت است؛ از جمله اطلاعات از بررسی کیفی به دست می آید که حاوی سؤالات بسیار است. در حالی که این روش ثابت کرده که یک راه بسیار مؤثر برای به دست آوردن اطلاعات کیفی غنی است؛ اما شبیه به مداخله ساختاری عمل می کند و باعث نمی شود که پژوهشگران جوابها را با پرسیدن سؤالات بیشتر مورد بررسی قرار دهند. در هر حال، همان طور که پاسخ دهندگان جوابهای جزئی اراده کرده اند، ما متوجه شدیم که اطلاعات کافی با هدف این مقاله بدون نیاز برای دنبال کردن بازنگریها وجود دارد. محدودیت محقق این است که دیدگاه پاسخ دهندگان ممکن است نمایانگر چیزی که در سازمانشان رخ می دهد یا اعمال مدیران دیگر و در واقع دیگر گروه های کارمندان نباشد. آنها ممکن است به طور کامل از تدابیر مدیریت استعداد و کارهایش در سازمانشان آگاه نباشند. باید گفت این که آنها به عنوان مدیر خطر از روندی که در جریان است آگاه نیستند، ممکن است یک نشانه از این باشد که مدیریت استعداد اولویت مدیریتی برای آنها نیست. محدودیت سوم این است که مطالعه شامل دیدگاه های مدیران منابع انسانی یعنی افرادی است که مسئولیت فرمول سازی تدابیر مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی دارند و بنابراین بازنگری بهتر از موقعیت مدیریت استعداد شرکت دارد. تحقیقات بعدی باید اسکوپ این مقاله را با استخراج دیدگاه ها از گروه های مختلف کارمندان مدیریتی و غیر مدیریتی در داخل سازمان گسترش دهد. مطالعات نظام یافته بیشتر باید برای

---

<sup>1</sup> (Farrell & Grant, 2005)

شناسایی رفتار خوب، که باید انجام شود و اینکه چه الگوهایی ممکن است برای تنظیمات سازمانی مختلف مناسب باشد، انجام شود.

## فهرست منابع

- Al Ariss, A., Vassilopoulou, J., Ozbilgin, M., & Game, A. (2013). Understanding career experiences of skilled minority ethnic workers in France and Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6): 1236–1256.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global ‘war on talent’. *Journal of International Management*, 15(2): 273–285.
- Beer, M., Norrgren, F., Eisenstat, R., Foote, N., & Fredburg, T. (2011). *Higher ambition: How great leaders create economic and social value*. Harvard Business Review Press.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. *Employee Relations*, 29(6): 640–663.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2): 129–136.
- Budhwar, P., & Bhatnagar, J. (2009). *The changing face of people management in India*. London: Routledge.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Cappelli, P. (2009). A supply chain model for talent management. *People and Strategy*, 32: 4–7.
- Chadee, D., & Raman, R. (2012). External knowledge and performance of offshore IT service providers in India: The mediating role of talent management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4): 459–482.
- Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies*, 43(8): 1727–1752.
- CIPD. (2007). *Research insight: Talent management*. London: CIPD. CNN Money. (undated). ‘World’s largest economies’. [http://money.cnn.com/news/economy/world\\_economies\\_gdp/](http://money.cnn.com/news/economy/world_economies_gdp/). Accessed 24.04.13.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4): 304–313.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5): 453–462.
- Cooke, F. L. (2000). Manpower restructuring in the state-owned railway industry of China: The role of the state in human resource strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 11(5): 904–924.
- Cooke, F. L. (2008). *Competition, strategy and management in China*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cooke, F. L. (2012). *Human resource management in China: New trends and practices*. London: Routledge.
- Cooke, F. L., & Saini, D. S. (2010). (How) does the HR strategy support an innovation-oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firm. *Human Resource Management*, 49(3): 377–400.
- Cooke, F. L., & Saini, D. (2012). Managing diversity in Chinese and Indian firms: A qualitative study. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 3(1): 16–32.
- Farrell, D., & Grant, A. (2005). China’s looming talent shortage. *The McKinsey Quarterly*, No. 4. [http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.aspx?ar=1685](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1685). Accessed 15.09.13.

Guest, D. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1): 3–13.

Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). Talent management of Western MNCs in China: Balancing global integration & local responsiveness. *Journal of World Business*, 45(2): 169–178.

Hassard, J., Sheehan, J., Zhou, M., Terpstra-Tong, J., & Morris, J. (2007). *China's state enterprise reform: From Marx to the market*. London: Routledge.

HR Manager. (2009). An analysis of the 2009 Chinese university graduates' employer of choice survey report. *HR Manager*, 8: 31–39. (HR , ' 2009 ' HR , 2009.08, 31–38 ) (in Chinese).

Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. A. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2): 179–189.

Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2): 125–145.

Jones, J., Whitaker, M., Seet, P. S., & Parkin, J. (2012). Talent management in practice in Australia: Individualistic or strategic? An exploratory study. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4): 399–420.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2): 139–154.

McDonnell, A. (2011). Still fighting the 'War for Talent'? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2): 169–173.

McDonnell, A., Collings, D. G., & Burgess, J. (2012). Guest editors' note: Talent management in the Asia Pacific. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4): 391–398.

McDonnell, A., Hickey, C., & Gunnigle, P. (2011). Global talent management: Exploring talent identification in the multinational enterprise. *European Journal of International Management*, 5(2): 174–193.

McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders: Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45(2): 150–160.

Mellahi, K., & Collings, W. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, 45: 143–149.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Beth, A. (2001). *The war for talent*. McKinsey & Company Inc.

Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Nankervis, A., Cooke, F. L., Chatterjee, S., & Warner, M. (2013). *New horizons of human resource management: Models from China and India*. London: Routledge.

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Preece, D., Iles, P., & Chuai, X. (2011). Talent management and management fashion in Chinese enterprises: Exploring case studies in Beijing. *International Journal of Human Resource Management*, 22(16): 3413–3428.

PricewaterhouseCoopers. (2011). 15th annual global CEO survey. <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/15th-global-pwc-ceo-survey.pdf>. Accessed 16.04.13.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4): 506–516.

Tsang, E. (1998). Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China? *Academy of Management Perspective*, 12(2): 64–73.

Tsui, A., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K., & Wu, J. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2): 113–137.

Tymon, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2): 109–121.

Walton, R. (1985, March–April). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 76–84.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers performance and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*, 48(3): 420–432.

Wang-Cowham, C. (2011). Developing talent with an integrated knowledge sharing mechanism: An exploratory investigation from the Chinese human resource managers' perspective. *Human Resource Development International*, 14(4): 391– 407.

Warner, M. (1996). Human resources in the People's Republic of China: The 'Three Systems' reforms. *Human Resource Management Journal*, 6(2): 32–42.

Warner, M. (Ed.). (2009). *Human resource management 'with Chinese characteristics'*. London: Routledge.

Warner, M., & Goodall, K. (Eds.). (2010). *Management training and development in China*. London: Routledge.

Wood, S., & de Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4): 485–515.

