

إدارة الكوادر البشرية المؤهوبة والنميز في سوق العمل

إعداد

فاطمة حميد ومحمد باقر

الباحثة بمرحلة الدكتوراه قسم التربية الفنية كلية التربية النوعية جامعة عين شمس

تخصص "تصميم"

ملخص البحث

تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الأساسي لنهضة أي بلد، لذلك من المهم أن تكون هناك طاقة بشرية متعلمة ومدربة وقابلة للتكيف والتفاعل بكفاءة وفعالية مع أي شيء مختلف .

أن السعي في تطوير اتجاهات البحث العلمي في التعليم النوعي وتطوير برامج التعليم العالي النوعي بمصر والعالم العربي في ضوء خطة تنمية الموارد البشرية وذلك لمواكبة التطورات الحديثة وكذلك بناء استراتيجيات تعليمية تساهم في بناء بيئات تعليمية تتميز بالجودة الشاملة لمجالات التعليم النوعي والتي بدورها تحقق التنمية البشرية الشاملة. حيث تعتبر التنمية البشرية هي جوهر العملية التعليمية نظرا لأنها تهتم بتطوير الفرد وتنمية مهاراته وقدراته لكي يصبح أكثر إنتاجية وأكثر تفاعل في المجتمع ومن ثم أحداث التطوير المجتمعي والتنمية الشاملة.

ويناقش البحث الحالي كيفية توظيف الكوادر البشرية المؤهوبين مع متطلبات سوق العمل حيث يفرض مجتمع المعرفة اليوم العديد من التحديات على مختلف قطاعات المجتمع ومؤسساته والتي تتطلب مواجهتها امتلاك جميع مقومات المنافسة ليس فقط على المستوى الوطني ؛ وإنما على المستوى العالمي ، وأهم هذه المقومات العنصر البشري يصاحب الكفاءات والمهارات العالية الذي يستطيع تحقيق التميز المؤسسي . وذلك في إطار الاهتمام المتزايد باستغلال وإدارة الموارد الفكرية غير الملموسة والذي ظهر بناء عليه مصطلح إدارة المواهب ، كأحد أبعاد تحقيق التنافسية بناء قاعدة المواهب من خلال جذب واستقطاب وتنمية المواهب والتي بدورها يمكنها تحقيق النجاح المستمر للمؤسسة .

وفي نهاية البحث قدمت الباحثة مجموعة من المقترحات والتوصيات التي قد تساهم في تأسيس وتحسين قدرات الفرد وتحديد الطريقة المناسبة لاستغلالها حتى يتمكن الفرد من التفوق وتحقيق أعلى منصب في الوظائف والمجتمع ككل .

مقدمة :

تحتاج المنظمات لتحديد نقاط الضعف لديها من أجل بناء استراتيجيات قوية. قد يكون بعض الموظفين لطفاء، ولكنهم لا يضيفون قيمة كافية لمؤسستك. والحل الأفضل للشركة هو اتخاذ القرار الصارم بالسماح لهم بالرحيل. إذا قمت بالاحتفاظ بهم، لا يعد لدى أصحاب الأداء الثانوي والأداء الأفضل حافزا لتجاوز حدود معدل الأداء الوظيفي - سيرون أن العمل الرديء محتمل ومقبول على حد سواء.

تعيين الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق النتائج المتوقعة يسمى التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. يساعد هذا المنهج المؤسسات على فهم مكانهم الحالية، وتتنبأ الفجوات في الموهبة، واتخاذ الخطوات اللازمة للحد من هذه الثغرات. تنظر المنظمات حاليا لهذا المنهج كعملية تجارية أساسية التي غالبا ما يتم التعامل معها من قبل إدارة الموارد البشرية، ولكن من أجل تحقيق نتيجة ناجحة من خطة القوى العاملة الاستراتيجية. ومن المهم ضرورة انجاز القادة للعملية بشكل مسبق والحصول على ملكيتها.

لقد سمعنا جميعا بقول: "الفشل في التخطيط هو التخطيط للفشل". تركز عملية التخطيط الاستراتيجي التقليدية غالبا بشكل كبير على النفقات المالية الضخمة، والتكنولوجيا، والاستثمارات التسويقية. ولكن العملية التقليدية تركز على المنظمة والموارد البشرية اللازمة للتنفيذ السليم بشكل أقل من اللازم.

ترتكب المنظمات خطأ فادحا بافتراض أن لديهم الأفراد المناسبين مع القدرات اللازمة. والحقيقة هي أنهم قد يستغرقون عدة أشهر، إن لم يكن سنوات، للحصول على الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة، وهذا يمكن أن يؤخر تنفيذ الفكرة الأنسب من الاستراتيجية بشكل جدي. لقد قمنا باستطلاع خبرائنا وطلبنا منهم تحديد عملية الإدارة الاستراتيجية البسيطة والواضحة للقوى العاملة.

أسس البنية العمل لترك التصميم التنظيمي والوظيفي

القيام بتصميم التنظيم والوظائف اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بمجرد ترجمة استراتيجية العمل الخاصة بك للاحتياجات التشغيلية. إذا كنت على خلاف ذلك بالمنظمة وفرص العمل الخاصة بك كما هي الآن، يمكنك تحديد الوظائف التي ستحتاج إليها للإنشاء، والوظائف التي ستحتاج إليها للتخلص التدريجي، والتوقيت الأمثل لعملية الانتقال الخاصة بك.

قد يتألف تحديد الموهبة من جزئين؛ فني وعلمي، كما هو الحال مع معظم الجهود التنبؤية. نحتاج لتقديم بعض الافتراضات عند وضع الاستراتيجيات العملية الخاصة بنا، وكلما خططنا أبعد من ذلك، كلما أصبحت تلك الافتراضات أكثر غموضاً. وبدلاً من التورط في المجالات الصغيرة، نوصي بالتركيز أولاً على الأدوار الأساسية وشرائح الموظفين.

تشمل إدارة المواهب بطبيعة الحال العديد من مسؤوليات الموارد البشرية. ومع ذلك، لا يكفي أن نتوقع أنه لمجرد أن لديك قسمًا للموارد البشرية، فأنت تدير المواهب. بل يجب أن يكون لديك استراتيجية لإدارة المواهب مصممة فقط لشركتك لتحقيق أفضل النتائج.

وعلى ذلك يسعى البحث الحالي للتعرف على كيفية بناء استراتيجية فعالة لإدارة المواهب ودمجها في سوق العمل كإحدى الوظائف الرئيسية للموارد البشرية، حيث تعتبر "إدارة المواهب" عملية إدارة حتمية تقريباً في الأيام الحديثة، نظراً للمنافسة الشديدة في كل مجال من مجالات عالم الأعمال.

توظيف الكوادر البشرية الموهوبين مع متطلبات سوق العمل.

يتمثل أحد أكبر التحديات التي تواجه الشركات في جميع أنحاء العالم في بناء والحفاظ على مجموعة مواهب قوية. بحيث لا تحتاج الشركات فقط إلى التكيف مع التغيرات الديموغرافية وتفضيلات القوى العاملة، ولكن يجب عليها أيضاً بناء قدرات جديدة وتنشيط مؤسساتها، كل ذلك أثناء الاستثمار في التقنيات الجديدة، وعولمة عملياتها والتنافس مع المنافسين الجدد.

إدارة المواهب هي عملية مستمرة تتضمن جذب موظفين ذوي كفاءة عالية والاحتفاظ بهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم باستمرار على تحسين أدائهم، وذلك لتحقيق أهداف العمل طويلة المدى.

إدارة المواهب هي التزام المؤسسة بتوظيف أكثر الملفات الموهوبة المتوفرة في سوق العمل والاحتفاظ بها وتطويرها، مع مراعاة التحولات الديموغرافية العالمية، وتوسيع فجوات المهارات ودخول جيل أكثر مرونة وقائماً على التكنولوجيا في سوق العمل. **وبتعبير آخر فهي النطاق الكامل لعمليات الموارد البشرية، ويمكن تقسيم هذا التعريف إلى ثلاثة مكونات :**

النطاق الكامل لعمليات الموارد البشرية: إدارة المواهب تدور حول مجموعة من عمليات الموارد البشرية التي تتكامل مع بعضها البعض، هذا يعني أن أنشطة إدارة المواهب أكبر من مجموع الأجزاء الفردية. وبالتالي فإن استراتيجية إدارة المواهب مطلوبة للاستفادة من إمكانياتها الكاملة.

جذب، تطوير، تحفيز واستبقاء : هذه ليست قائمة شاملة، ولكن إدارة المواهب تلمس جميع مجالات الموارد البشرية الرئيسية، من التوظيف إلى تأهيل الموظفين ومن إدارة الأداء إلى الاستبقاء.

الموظفون ذوو الأداء العالي : الغرض من إدارة المواهب هو زيادة الأداء، و يهدف إلى تحفيز الموظفين وإشراكهم والاحتفاظ بهم لتحسين أدائهم. وهنا تكمن أهمية إدارة المواهب، فإذا تم ذلك بشكل صحيح، يمكن للشركات بناء ميزة تنافسية دائمة والتفوق على منافسيها من خلال نظام متكامل لممارسات إدارة المواهب التي يصعب تقليدها .

إدارة المواهب في الموارد البشرية

تشمل إدارة المواهب بطبيعة الحال العديد من مسؤوليات الموارد البشرية. ومع ذلك، لا يكفي أن تتوقع أنه لمجرد أن لديك قسمًا للموارد البشرية، فأنت تدير المواهب. بل يجب أن يكون لديك استراتيجية لإدارة المواهب مصممة فقط لشركتك لتحقيق أفضل النتائج. وكخلاصة عامة، فإن إدارة المواهب هي إحدى الوظائف الرئيسية للموارد البشرية. في الختام، يمكن اعتبار "إدارة المواهب" عملية إدارة حتمية تقريبًا في الأيام الحديثة، نظرًا للمنافسة الشديدة في كل مجال من مجالات عالم الأعمال.

أهمية إدارة المواهب

الجواب البسيط هو أنك تستفيد من الموظفين ، يمكن القول أنهم أهم أصول شركتك. كما أن إدارة المواهب تساعدك على تعظيم قيمة الموظفين.

هناك اتفاق واسع النطاق على أن إدارة المواهب فعالة (أو حتى فعالة جدًا) في جذب المواهب والاحتفاظ بهم وكذلك تحسين الأداء العام .

- يساعد الشركات على تحسين الأداء: بحيث مع كبار المتخصصين في مؤسستك، يمكنك الوصول إلى أي هدف.
- يسمح للشركات بالبقاء في المنافسة: من خلال تعيين موظفين موهوبين وتطويرهم، تصبح مؤسستك أقوى وأكثر استعدادًا لمواجهة التغييرات والمخاطر.
- يقود الابتكار: دائمًا ما تضرب التقنيات الجديدة المشهد مهما كانت صناعتك. يستطيع الموظفون الموهوبون إيجاد طرق لتسخير قدرات الأدوات الجديدة وحل المشكلات أو الخروج بأفكار أصلية.

- يساعد على تشكيل فرق منتجة: ستسمح لك استراتيجية إدارة المواهب المناسبة بتشكيل فريق أكثر إنتاجية. هذا أكثر فائدة بكثير من مجرد وجود مجموعة من المبدعين والموهوبين في مؤسستك.
- يقلل دوران الموظفين: عندما يشعر الموظفون بالتقدير في شركة ما، وعندما يعلمون أن لديهم الكثير من الفرص للنمو في الأعمال التجارية، فمن غير المرجح أن يبحثوا عن عمل في مكان آخر.
- يؤدي إلى العلامة التجارية القوية لصاحب العمل: تصنف إدارة المواهب شركتك كصاحب عمل. يساعدك هذا على جذب أفضل المرشحين للتعيينات المستقبلية.
- يحفز الآخرين على النمو: وجود موهبة ملهمة في فريقك سيحفز الموظفين الآخرين ويساعدهم على النمو.

بناء استراتيجية لإدارة المواهب للفاعل مع سوق العمل:

- قبل المضي قدمًا وإطلاق استراتيجية إدارة التوظيف والمواهب، لابد من التأكد من تضمين المكونات الأساسية لاستراتيجية إدارة المواهب، سألخصها لك في النقاط التالية:
- **التعرف على الغرض من إستراتيجية إدارة المواهب :** كل منظمة لها أهدافها الفريدة. سواء كانت تتعلق بأداء أفضل أو دخل مرتفع، يجب أن تكون أهدافك محددة بوضوح وقابلة للتحقيق. تحتاج أيضًا إلى معرفة كيفية قيام الموظفين بالضبط بدور في مساعدتك على تحقيق أهدافك.
- قياس النتائج: تحتاج إلى معرفة كيفية قياس النتائج لمعرفة ما إذا كانت الاستراتيجية صحيحة تعمل أم لا. لذا حدد المقاييس التي ستستخدمها وعدد المرات التي ستأخذ فيها القياسات.
- تعيين المسؤوليات: يرجع جزء كبير من استراتيجية إدارة المواهب إلى الموارد البشرية ، ولكن سيحتاج الأشخاص الآخرون في شركتك أيضًا إلى المشاركة. على سبيل المثال ، المديرين التنفيذيين ذوي المستوى الأعلى مسؤولون عن تخطيط التعاقب.
- التواصل مع الموظفين: تأكد من أن موظفيك على دراية بمكانهم ومعرفة ما هو متوقع منهم. تحدث معهم حول أهدافهم المهنية للتأكد من أن شركتك تخلق الفرص المناسبة.

نموذج لبناء استراتيجية فعالة لإدارة المواهب

بصفة عامة لا يوجد نموذج موحد لإدارة المواهب، اقترح بعض متخصصي الموارد البشرية نماذج ممتازة يمكن لأي شركة استخدامها. كيفما اخترت تطوير النموذج الخاص بك، يجب أن يتضمن ما يلي:

التخطيط

يناسب التخطيط نموذج إدارة المواهب الخاص بك بما يتماشى مع الأهداف العامة لمؤسستك. فقط من خلال التخطيط الصحيح يمكنك التأكد من أنك تبحث عن المواهب ذات المهارات والخبرة المناسبة. بالإضافة إلى ذلك، يقوم بتقييم الموظفين الحاليين لمعرفة من يعمل بشكل جيد للشركة. على سبيل المثال، إذا كان الموظفون الذين يتمتعون بخصائص معينة يميلون إلى البقاء في المؤسسة لفترة أطول، فيجب أن تخطط لتوظيف المزيد من العمال مثلهم.

الجذب

ليس الأمر دائماً بهذه البساطة عندما يغادر شخص ما الشركة، وتبدأ في البحث عن شخص آخر لملء الوظيفة. على سبيل المثال، قد تتغير احتياجاتك أو قد يتحمل الموظفون مسؤوليات جديدة.

لهذا تضمن إدارة المواهب أن يكون لديك دائماً عدد كافٍ من الموظفين لتنفيذ جميع عملياتك ومنع أعباء العمل الثقيلة التي قد تسبب تثبيط الدافع.

ستجذب الإستراتيجية الصحيحة فقط نوع العمال الذين تريد في عملك. ستكون هذه التعيينات مدفوعة وتسعى للتقدم داخل الشركة. فلتعلم أن جذب المواهب هو كل شيء عن العلامة التجارية لشركتك كصاحب عمل. لا تنسى إيجاد طرق لزيادة الرؤية وهذا سيسمح لك بتقديم الشركة كأفضل مكان للعمل. وبالتالي الاعتبار الرئيسي هنا هو جعل عملك أكثر سهولة. حتى إذا اخترت عدم توظيف شخص ما في منصب معين، فلا تزال بحاجة إلى إنشاء تجربة إيجابية. سيعطيك هذا الفرصة لتوظيف هؤلاء المرشحين لوظائف أخرى أو استخدامهم كسفراء لاكتساب مواهب أخرى.

التطوير

يتضمن جزء التطوير من النموذج اتخاذ خطوات لمساعدة المواهب على النمو داخل الشركة. بحيث يجب أن تتماشى مع خطة تطوير الموظفين وتتطلب تحديد الأدوار التي يمكن

أن ينتقل إليها موظفون معينون في المستقبل بالإضافة إلى النظر في كيفية توسيع مهارات العمال ومعرفتهم لمواجهة التحديات الجديدة التي تواجه مؤسستك. ولذلك تسعى إدارة المواهب للنظر فيما سيبقي الموظفين متحمسين وراغبين في بذل جهد إضافي .

ايضا من الضروري تزويد الموظفين بالقيمة،بالإضافة الى ذلك يتطلب التحفيزالإعداد الصحيح لإعطاء الموظفين الجدد انطباعاً رائعاً عن شركتك منذ البداية،مما سيؤدي إلى زيادة فرصة بقائهم مع الشركة والعمل الجاد.

الإحفاظ بالموظفين

الغرض الآخر من إدارة المواهب هو إبقاء الأشخاص في شركتك لفترة أطول. و لفعل ذلك يحتاج الموظفون إلى الاستمرار في الشعور بأن الشركة مكان ممتع وهادف للعمل. من خلال التدريب وأنواع أخرى من المشاركة.

وكمكافأة سيتمتع الموظفون بفرصة إنشاء مستقبل مهني دون مغادرة الشركة. ويمكنك تحقيق ذلك من خلال التركيز على التعويض (النقدي وغير ذلك) بالإضافة إلى ثقافة الشركة.

الممارسات الفعلية لإدارة المواهب وفاعليتها في سوق العمل:

كيف تقوم الممارسات الفعلية لإدارة المواهب في سوق العمل ؟ وما هي أفضل الممارسات الشائعة لإدارة المواهب التي يجب تطبيقها في سوق العمل والتركيز عليها ؟ فيما يلي نظرة عامة موجزة.

العلامة التجارية لصاحب العمل: إن امتلاك علامة تجارية قوية يجذب حتى أفضل المرشحين. سمعة صاحب العمل: السمعة مرتبطة بالعلامة التجارية للموظف. ومع ذلك، تتأثر السمعة بشكل أكبر بوسائل الإعلام الخارجية التي تتمتع بسيطرة أقل عليها. من الأمثلة على سوء السمعة القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة، خاصة بعد الأزمة المالية لعام ٢٠٠٨.

تجربة المرشح: تؤثر تجربة المرشح على العلامة التجارية لصاحب العمل.

الاختيار: يعد اكتشاف واختيار الأفضل جزءاً مهماً من إدارة المواهب

الإحالات: الموهبة تعرف الموهبة. فتعد برامج الإحالة فعالة لأنها تساعد في اختيار المرشحين الذين يتقدمون بشكل أسرع ويحققون أداءً أفضل .

الاعداد للموظفين : يساعد دفع الأشخاص إلى العمل بأسرع ما يمكن في جعلهم أكثر إنتاجية ويزيد من الاحتفاظ بهم.

الترقية لمناصب أعلى Inboarding: عندما يتم ترقية الأشخاص داخليًا، فإنهم يحتاجون أيضًا إلى الدعم لتحقيق أقصى إنتاجية. هذا يسمى inboarding.

المشاركة: الموظفون المتفاعلون لديهم الحافز، ويعملون بشكل جيد، ويزيد احتمال بقائهم.

الاستبقاء: تساعد استراتيجيات الاستبقاء على إبقاء أفضل الأشخاص. مثال على ذلك هو تخطيط الناجح.

تخطيط التعاقب الوظيفي: تريد أن تكون قادرًا على ملء المناصب العليا الحاسمة عندما تصبح شاغرة؟ إن وجود العديد من المواهب يضمن تخطيط التعاقب وهو العنصر الأساسي في ذلك.

التعلم والتطوير: هذه ليست فقط ممارسة شائعة لإدارة المواهب، إنها أيضًا أفضل ممارسة للموارد البشرية. إذ يساهم تثقيف الموظفين على زيادة الأداء والاحتفاظ بهم. فبعد كل شيء، بمجرد تجنيد أفضل الأشخاص، ستريد التأكد من أنهم يظلون الأوائل في هذا المجال، أليس كذلك؟

إدارة الأداء: جزء أساسي من إدارة المواهب هو تتبع أدائها وتحسينه.

تحليلات الموارد البشرية: كما قلنا من قبل، من خلال الاستفادة من البيانات، يمكنك التأكد من أنك تصل إلى مؤشرات الأداء الرئيسية الصحيحة التي لها تأثير على نتائج الأعمال.

الخطوات اللازمة لعملية إدارة المواهب في سوق العمل:

عملية إدارة المواهب هي الطريقة التي تنظم بها إدارة مواردك البشرية. إنها الطريقة التي تختار بها الموظفين، وكيف توظفهم، وكيف (أو إذا) تقوم بتدريبهم، وتحفيزهم، وطردهم، وما إلى ذلك وتغطي الخطوات التالية عملية إدارة المواهب المستمرة بحيث تتناول كيفية العثور على أكثر الأشخاص الموهوبين وكيفية تدعيمهم للدخول لسوق العمل والاستمرار في النجاح:

الخطوة ١: تحديد المهارات

الخطوة ٢: جذب الأشخاص المناسبين

الخطوة ٣: التحضير وتنظيم العمل

الخطوة ٤: تنظيم التعلم والتطوير

الخطوة ٥: عقد تقييمات الأداء

الخطوة ٦: وضع إستراتيجية للاحتفاظ بأفضل المواهب

الخلاصة :

تعتبر إدارة المواهب أهم أصول التي تقوم عليها الشركات، فهي تُمكن الشركة من الاستفادة من الموظفين الموهوبين، وتُساعد إدارة المواهب على فهم دورة حياة الموظف ومدى موهبته في العمل، كما أنّ إدارة المواهب فعالة جدًا في جذب المواهب والاحتفاظ بها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة ، وفيما يأتي أهمية إدارة المواهب: تساعد الشركات على تحسين الأداء يُعد العمل مع موظفين كبار مُتخصصين وموهوبين من أسمى طرق الوصول إلى أي هدف في الشركة، وتكون إدارة المواهب أكثر فعالية وتأثيرًا في الشركة عندما تجمع بين ثلاثة مكونات رئيسية: التخصيص السريع للمواهب، تجربة الموظف الايجابية، وفريق الموارد البشرية الاستراتيجي.

تشمل إدارة المواهب بطبيعة الحال العديد من مسؤوليات الموارد البشرية. ومع ذلك، لا يكفي أن تتوقع أنه لمجرد أن لديك قسمًا للموارد البشرية، فأنت تدير المواهب. بل يجب أن يكون لديك استراتيجية لإدارة المواهب مصممة فقط لشركتك لتحقيق أفضل النتائج.

المراجع :

- فاطمة أحمد زكي، إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، صفحة ٣١-٣٢
- عزيزة عبد الرحمان عيزد ا صزيام، واقزع تطبيق نظرام ادارة المواهب البشرية مزن وجيزة نظار الإدارة الوسطى و العليزا- دراسة حائزة الجامعة السالمية بغزة- ، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة السالمية غزة-فلسطين
- زكية مقري ، نعيمة يحيوي "أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات الغذائية -وحدة منعة- باتنة"، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ٢٠١٤
- حجازي حسين و آخرون ، "ادارة المواهب: تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين"، اجريت هذه الدراسة في شركة SETS لتكنولوجيا المعلومات ببيروت-لبنان، ٢٠١٢.
- كتوش عاشور، متطلبات تطبيق النظام المحاسبي الموحد في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد ٠٦، جامعة الشلف، ٢٠٠٩
- ابراهيم توهزامي، ليتزيم نزاجي، الملتقى الوطني حزل حوكمة الشركات للحزد مزن الفسزاد المزالي و الداري، مخبر ماليزة بنزوك و ادارة العمال LFBM ، جامعة بسكرة، ٢٠١٢
- Sophie benoist, emmanuelle daviaud, camille rainsard-demazeau, édition toress, mémoire d'expertise: le management des talents: enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH, dauphin université, paris 2011
- Tarique, I., and Schuler, R. 2012. Global Talent Management Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. Journal of world business, 45(2)
- Lawler, E. E., III. 2008. Talent: Making People your Competitive Advantage. San Francisco, CA US: Jossey-Bass
- Hills, A. 2009. Succession planning — or Smart Talent Management?. Industrial and Commercial Training, 41(1)
- Freedman, E. 2009. Optimizing Workforce Planning Processes. People and Strategy, 32(3)