

## *Talent Management dalam Perspektif Organizational Change and Development<sup>1</sup>*

*Fathul Himam<sup>2</sup>*

Fakultas Psikologi  
Universitas Gadjah Mada

### *Abstract*

*Entering the global world, within which the communication boundaries among organizations are crossing geographical boundaries, crossing different cultures, and crossing different time zones, the realities of organization as always changing and developing are becoming unavoidable phenomena. Organizations will need valid and effective strategies to survive within these changing environments. Human capitals with their high talents are served as major determinant factor for the organizations in reaching their full capabilities of successes. This paper tries to offer a contextual perspective in understanding talent management as a strategic organizational intervention. It is directed to understand how human capitals should be managed strategically in order to gain their values as assets in dealing with emerging challenges of boundaryless organizations. It means that talent management does not always lead to individual development model, but it is translated into organizational efforts, i.e. organizational interventions, to increase its capabilities in dealing with multi-facets-dynamic environmental changing and development. Within this perspective, talent management functions as a driver as well as a parameter for organizations in developing their strategies in facing the ever-changing boundaryless environments. It is a strategic effort to deal with dynamic interactions among organizations within boundaryless situations.*

*Keywords: boundaryless organization, human capital, talent management*

Dalam perspektif *organizational change and development* (OCD), dapat diidentifikasi adanya dua parameter pokok yang menjelaskan ke arah mana organisasi seharusnya berubah dan berkembang, yaitu: parameter efektivitas dan parameter kualitas hidup anggota organisasi (Porras, 1987; Himam, 2009). Dapat dikatakan bahwa aktivitas-aktivitas yang dikembangkan organisasi dipusatkan pada pencapaian dua parameter ini, yang secara esensi merepresentasikan proses adaptasi yang

dilakukan secara terus menerus oleh organisasi. Efektivitas lebih mencerminkan kualitas kinerja organisasi yang berkaitan dengan kemampuannya untuk beradaptasi dengan tuntutan lingkungan luar organisasi, sedangkan kualitas hidup anggota organisasi lebih berkonotasi pada bagaimana organisasi mampu mengakomodasi perkembangan kepentingan dan kesejahteraan manusiawi yang menjadi alasan dasar mengapa seseorang mau terlibat dalam kerja dan kinerja organisasi (Smithers, Houston, & McIntire, 1996; Cummings & Worley, 2005). Banyak teori yang dikembangkan oleh para ahli untuk mendesain struktur serta proses kerja organisasi dalam mencapai tujuan perubahan dan perkembangannya. Aliran Manajemen Ilmiah yang dipelopori oleh

---

<sup>1</sup> Isi pokok paper ini pernah dipresentasikan pada Seminar 'Optimizing Human Capital through Talent Management', di Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, 26 November 2011.

<sup>2</sup> Korespondensi mengenai isi artikel ini dapat melalui: fhimam@ugm.ac.id

Taylor, misalnya, lebih diarahkan pada upaya untuk memahami parameter efektivitas melalui proses simplifikasi kerja dan standarisasi, sedangkan Mayo dengan pendekatan humanistiknya lebih berkonsentrasi pada parameter kualitas hidup (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Kenopaske, 2009). Masalahnya, dua pendekatan ini mengartikulasi pengertian efektivitas dan kualitas hidup secara terpisah, yang membuat pemahaman terhadap esensi adaptasi, i.e. *survival*, menjadi terabaikan.

Sejalan dengan peningkatan tuntutan global yang harus dihadapi organisasi, (Naisbitt, 1982; Tofler, 1980) teori dasar dalam memahami organisasi pun berkembang dengan pesat dan mulai meletakkan pengertian dasar adaptasi dalam kerangka yang terintegrasi. Ashkenas, Ulrich, Jick, dan Kerr (1995) misalnya, mengembangkan konsep *boundaryless organization* yang mengedepankan unsur fluiditas lingkungan yang harus dihadapi organisasi. Hal ini menyebabkan model-model struktur yang statis, yang berorientasi pada standarisasi dan hirarki dianggap *obsolete* dalam memahami upaya-upaya perubahan dan perkembangan organisasi. Unsur manusia dan aktivitasnya tidak dapat lagi didesain dengan menggunakan asumsi stabilitas lingkungan. Perubahan yang terus menerus, cepat dan dinamis akibat penggunaan teknologi komunikasi dan informasi yang intens menjadi satu keniscayaan yang harus diakomodasi dalam struktur dan proses kerja organisasi. Organisasi dituntut untuk secara kreatif mengembangkan upaya adaptasinya secara dinamis agar dapat bertahan hidup (Himam, 2009; Cappeli, 2008; Garrow & Hirsch, 2008), dan hal ini akan berdampak langsung pada efektivitas maupun kualitas hidup anggota organisasi. Dalam pengertian ini, konsep orga-

nisasi sebagai entitas pembelajar (*learning organization*; Nevis, DiBella, & Gould, 1995; Senge, 1990; Kanter, 1989) berkembang di kalangan para ahli manajemen dan organisasi (Stanford, 2005). Pertanyaannya adalah: model desain serta proses organisasi yang seperti apakah yang mampu mengakomodasi maksimalisasi fungsi adaptasi?.

Konsepsi *Talent Management*, yang dipopulerkan penggunaannya oleh Mc Kinsey Consulting Group pada tahun 1998 (Ford, Harding, & Stoyanova, 2011) berupaya menjawab pertanyaan tersebut. *Talent management* dapat difahami sebagai pendekatan strategis untuk memastikan organisasi mampu mencapai tujuannya, karenanya parameter yang digunakan sebagai acuan adalah *business results* (Smith, 2011) atau diistilahkan juga sebagai *succession development* (Liz, 2006). Thomas dan Raghavan (2011) serta Cappeli (2008) menjelaskan *talent management* sebagai satu pendekatan inovatif untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dari pengertian ini dapat difahami bahwa *talent management* tidak selalu berkonotasi pada model pengembangan yang sifatnya individual, tetapi lebih mengacu pada bentuk upaya organisasi, i.e. intervensi organisasional, untuk meningkatkan kapabilitasnya dalam menanggapi variasi pengaruh lingkungan yang sifatnya dinamis dan bahkan mulai sulit untuk diprediksi. Esensi dari *talent* akhirnya tidak diartikan sebagai modal individual *per se*, tapi lebih pada bentuk kapital organisasi yang secara agregat bernilai tinggi pada, misalnya, peningkatan keunggulan kompetitif organisasi. Pengertian ini sejalan dengan pendapat Stephens (2010) yang menggarisbawahi *talent management* sebagai upaya membangun "jembatan" bagi organisasi yang dapat membantu merealisasikan

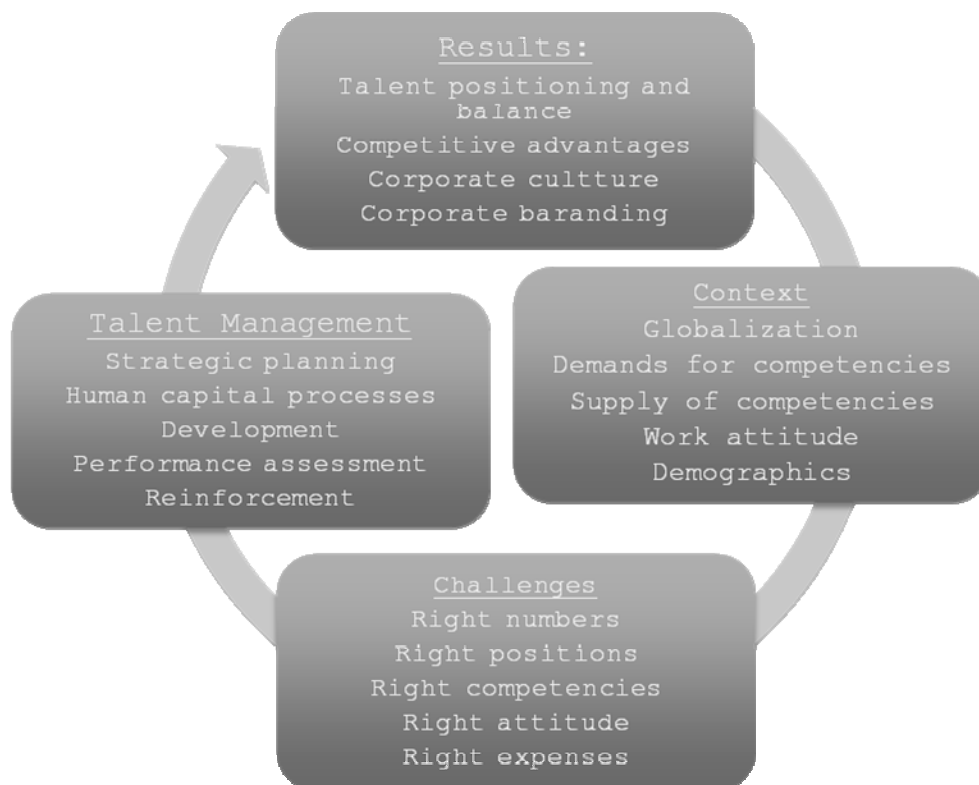
rencana pertumbuhan jangka panjang dan membantu pula mencapai sukses memenangkan persaingan dalam dunia bisnis global.

Schuler, Jackson, dan Tarique (2011) menyatakan bahwa *talent management* pada esensinya merupakan satu wujud perencanaan strategik organisasi untuk menghadapi berbagai tantangan global yang berkembang. Secara strategik, *talent management* diarahkan pada upaya-upaya yang mampu membedah rapatnya tantangan global untuk menemukan kesempatan-kesempatan yang mampu menghasilkan kinerja organisasi yang unggul. Dengan *talent management* berinisiatif untuk memastikan tersedianya talenta-talenta yang unggul, yang mempunyai kadar kualitas yang tinggi dengan jumlah yang tepat pada posisi-posisi yang juga tepat. Gambar 1 mencerminkan ide dasar dari Schuler dan kawan-kawan

dalam memahami *strategic talent management* organisasi.

Dari Gambar 1 dapat dilihat bahwa arah dari proses *talent management* diwujudkan dalam bentuk hasil atau performa organisasi yang terekspresikan pada parameter-parameter yang sifatnya strategis. Parameter-parameter tersebut meliputi tercapainya keseimbangan posisi dan jumlah para talenta organisasi, baik dilihat dari sisi kompetensi serta dalam pembiayaan penempatan dan karir. Hasil juga dapat diwujudkan dalam bentuk talenta yang mempunyai keunggulan kompetitif, budaya organisasi yang kuat serta *branding* atau *image* organisasi yang positif dan menarik bagi para anggota organisasi dan mereka yang potensial untuk bergabung dalam organisasi.

Capaian ini merupakan konsekuensi dari diterapkannya *talent management* yang sifatnya strategik, yang diawali dengan



Gambar 1: Model Proses *Talent Management* (Dimodifikasi dari: Schuler, dkk., 2011)

perencanaan strategik pada tingkat korporat, yang kemudian diterjemahkan dalam rangkaian proses pengadaan, pengembangan, penilaian kinerja, serta penerapan model *reinforcement* yang mampu membangun komitmen dan kinerja yang tinggi. Proses strategik ini muncul sebagai tanggapan yang tepat dari organisasi dalam mengantisipasi dampak tantangan-tantangan lingkungan yang sifatnya global, lintas organisasi, dan lintas budaya, yang salah satu ujudnya adalah ketersediaan talenta yang mempunyai kompetensi yang diperlukan di pasar global dengan *pricing* yang terjangkau oleh organisasi dalam upayanya untuk menjangkau, memilih, mengembangkan dan memelihara komitmen talenta ini.

*Talent management* dapat disimpulkan sebagai satu proses yang berisi model kompetensi organisasi yang dikembangkan dan disesuaikan dengan tuntutan *business value* dan strategi bisnis (Golshani, & Omar, 2011). *Talent management* diterjemahkan sebagai upaya untuk memastikan: (1) kualifikasi seseorang untuk memahami sekaligus menyelesaikan fungsi tugas kerjanya, atau dapat dikategorikan sebagai unsur *ability*; (2) terbangunnya kekuatan individu dan organisasi untuk mampu menyesuaikan diri dengan kompleksitas perubahan, atau dapat dikategorikan sebagai unsur *capability*; (3) berkembangnya *mindset* belajar, atau dapat dikategorikan sebagai unsur *learning*; dan (4) berfungsinya kemampuan untuk memahami dan menerima unsur afeksi dari lingkungan luar organisasi, atau dapat dikategorikan sebagai unsur *affection* (Sahai & Srivastava, 2012). Penger-tian ini, kemudian, memunculkan pertanyaan selanjutnya, yaitu: dalam konteks organisasi yang seperti apakah *talent management* relevan untuk difungsikan

sebagai strategi perubahan dan pengembangan organisasi?.

#### *Talent Management dalam konteks Boundaryless Organization*

Fenomena *boundaryless organization* dipopulerkan oleh CEO *General Electric* (GE) Jack Welch di tahun 1990-an pada laporan tahunan perusahaannya yang berjudul "*Our Dream for the 1990s*" (Hirschhorn & Gilmore, 1992). Dengan diterapkannya konsep *boundaryless*, GE sampai saat ini mampu mentransformasi kultur organisasinya sehingga mampu berfungsi efektif. Dikatakan oleh Welch bahwa *boundaryless organization*;

*"is a boundaryless company...where we knock down the walls that separate us from each other on the inside and from our key constituencies on the outside.....such a company would remove barriers among traditional functions, "recognize no distinctions" between domestic and foreign operations, and "ignore constituencies on the outside....and "ignore or erase group labels such as 'management,' 'salaried,' or 'hourly,' which get in the way of people working together.....GE's diversity creates a huge laboratory of innovation and ideas that reside in each of the businesses, and mining them is both our challenge and an awesome opportunity. Boundaryless behavior is what integrates us and turns this opportunity into reality, creating the real value of a multi-business company -- the big competitive advantage we call Integrated Diversity".*

Ashkenas dan kawan-kawan (1995) merupakan ahli yang mengembangkan konsep *boundaryless organization* melalui bukunya *The Boundaryless Organization, Breaking the Chains of Organizational Structure*. Tulisan ini didasarkan pada pengalaman mereka bekerja secara intensif di

GE yang mengalami masa transisi dari era hirarki organisasi yang kaku menuju ke *boundaryless organization*. Ashkenas dan kawan-kawan menawarkan satu kerangka berfikir untuk memahami bagaimana cara organisasi menghadapi transisi struktural dan mental. Cara ini penting untuk diwacanakan dan dikembangkan mengingat tingkat kecepatan dan kualitas perubahan yang terjadi di lingkungan yang mempengaruhi kinerja organisasi berkembang dengan sangat cepat. Fleksibilitas menjadi kata kunci bagaimana meraih keunggulan kompetitif, yang di dalamnya terkandung proses adaptasi terhadap perubahan, mengarahkan proses perubahan, berperilaku responsif dan proaktif. Ashkenas dan kawan-kawan menyatakan bahwa strategi yang jitu dalam mengatasi kendala atau tantangan perubahan merupakan salah satu cara organisasi untuk tetap bertahan dan tumbuh. Lebih lanjut menurut Ashkenas dan kawan-kawan, terdapat beberapa jenis kendala yang harus ditanggulangi yaitu kendala *vertical*, *horizontal*, *external* dan *geographical*.

Mengatasi tantangan yang sifatnya *vertical* merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan karena hirarki birokrasi cenderung membatasi kelancaran arus informasi, mempersulit organisasi untuk cepat menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan dan menghasilkan cara berfikir dan berperilaku yang kaku, tidak fleksibel. Pertanyaannya adalah bagaimana cara mengatasi hambatan ini dan tetap mampu menjaga stabilitas kerja organisasi?. Mengatasi hambatan yang sifatnya *horizontal* artinya menghilangkan hambatan yang sifatnya tradisional antara fungsi dan operasi organisasi. Mengatasi hambatan antara organisasi dan lingkungan atau organisasi lain merupakan suatu pekerjaan yang tidak sederhana. Berusaha membangun

kerja sama dengan *suppliers*, konsumen, pemerintah, dan lain-lain akan menciptakan *boundary* yang bersifat tidak jelas. Memecahkan masalah hambatan geografis dapat dilakukan pada level nasional (i.e. melakukan pengaturan kerja dan mengembangkan *virtual organizations*) serta dapat dilakukan pula pada level internasional (i.e. globalisasi).

Atas dasar pemahaman ini, konsep *boundarylessness* menawarkan tema baru: *speed, flexibility, integration*, dan *innovation* untuk menggantikan tema lama: *size, role clarity, specialization, and control* sebagai dimensi utama yang terkandung dalam pengertian *boundaryless organization*. Konsep utamanya adalah bahwa organisasi yang mampu mentransformasi budayanya sehingga berorientasi pada empat tema baru tersebut akan mampu berfungsi lebih cepat, lebih lentur, lebih mampu mentransformasi sumberdayanya menjadi produk dan jasa yang sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan, serta mampu menghasilkan ide-ide bisnis baru. Pertanyaan yang kemudian muncul dari para desainer organisasi adalah: bagaimana menstruktur organisasi yang sifatnya *boundaryless*?. Bila struktur organisasi formal tidak mampu lagi mendefinisikan peran kerja, apakah ini berarti perbedaan otoritas, keterampilan kerja, talenta serta kemampuan kerja menjadi tidak diperlukan?. Rusu, Saplacan, Sebestyen, Todor, Krucz, dan Lelutiu (2010) serta Hirschhorn dan Gilmore (1992) berpendapat tidak demikian. Variasi tersebut penting tapi dengan tambahan tantangan, yaitu: setiap anggota organisasi harus harus mempunyai pemahaman yang jelas mengenai peran-peran kerja apa yang harus dikembangkan sehingga mampu mengakomodasi semua perbedaan itu dan mentransformasikannya menjadi kinerja organisasi yang produktif dan efektif.

Yang pasti, anggota organisasi tidak diharapkan lagi untuk memandang kerja dan organisasi sebagai sesuatu yang stabil, yang menjadi sumber rasa aman dan loyalitas, tapi mereka dituntut untuk mampu mengembangkan perilaku yang sifatnya *self-directed*, yang didasari oleh kemampuan dan kemauan belajar yang tinggi (De Bruin & Buchner, 2010). Ini artinya, paradigma model struktur lama menjadi *obsolete*, digantikan dengan paradigma struktur baru yang lebih cocok dengan sifat perubahan yang dihadapi organisasi.

Konteks baru inilah yang menjadi acuan utama untuk mendefinisikan arah *talent management* dalam mencapai keunggulan kompetitifnya di tengah percaturan interaksi yang intensif dengan organisasi-organisasi kompetitornya. Dalam pengertian ini, *talent management* difungsikan sebagai *driver* sekaligus parameter bagi strategi organisasi untuk berubah dan berkembang. Memahami esensi dari *boundaryless organization*, faktor utama yang menjadi perekat fungsi-fungsi organisasi terletak pada bagaimana organisasi mampu menampung semua kualitas kapital manusia, dan talentanya untuk digerakkan menuju tujuan bersama (Kreitner & Kinicki, 2010). Karena esensi kerjanya terletak pada konsep perubahan dan belajar maka orientasi *talent management* yang tepat harus mempunyai karakteristik yang juga sesuai dengan tema perubahan dan belajar.

Merujuk pada pendapat Briscoe, Hall, Frautschy, dan DeMuth (2005), lebih jauh lagi dapat dijelaskan bahwa *boundaryless organization* akan menuntut dikembangkannya kualitas talenta individu dengan *boundaryless career attitude and mindset*. Seorang individu dengan *boundaryless career mindset* akan lebih antusias dan produktif bekerja pada model kerja yang

serba berubah, yang karirnya menuntut pergerakan kemampuan fisik dan psikologis yang tinggi. Selain itu iapun mempunyai perhatian yang tinggi untuk berprestasi pada lingkup kerja yang sifatnya lintas organisasi. Lebih jauh lagi Colakoglu (2005) dalam tesisnya menyatakan bahwa perubahan yang cepat yang diakomodasi oleh organisasi membuat organisasi tidak mampu lagi untuk menjamin *long term employment and security*, demikian pula tidak mampu lagi menjamin peningkatan karir dalam hirarki organisasi. Akibatnya, model karir tradisional yang mengasumsikan fungsi organisasi yang stabil dan mudah untuk diprediksi menjadi tidak cocok untuk diterapkan. Model karir yang sifatnya *boundaryless*, yang mampu mengakomodasi pergerakan karir yang multi arah, tidak teratur, sulit untuk diprediksi arah polanya, serta yang pergerakannya lebih bersifat horizontal, mau tidak mau akan menjadi pilihan organisasi dalam mengelola kapital manusianya.

Untuk menggambarkan bagaimana dinamika perubahan perilaku anggota organisasi, konsep Adams (1976) tentang *organizational boundaryless roles* relevan untuk digunakan. Menurut Adam, pada kondisi organisasi yang keberlangsungan hidupnya sangat ditentukan oleh tingginya tuntutan efektivitas interaksinya dengan lingkungan yang relevan, maka fungsi organisasi yang paling berperan adalah fungsi atau posisi pada batas organisasi atau *boundary role positions* atau *boundary role persons* (BRP). BRP mempunyai fungsi yang unik yaitu mengefektifkan transaksi organisasi dengan lingkungan. Dapat dikatakan BRP berfungsi sebagai agen yang menghubungkan kepentingan-kepentingan organisasi dengan kepentingan-kepentingan lingkungan. BRP difungsikan untuk mempersempit

jarak hubungan antara organisasi dengan lingkungannya, dan BRP berfungsi sebagai representative serta *influence agent* bagi kedua belah pihak. BRP seakan merupakan *double agent* yang berfungsi memuluskan proses transaksi antara dua organisasi atau lebih, dan ia mempunyai keleluasaan yang tinggi bahkan mampu berfungsi independen dalam memutuskan suatu proses transaksi.

Dari dinamika perilaku BRP sebagai *influence agent* yang posisinya tepat berada ditengah-tengah proses interaksi dan transaksi organisasi, yang di tangannya mereka keberhasilan bertransaksi ditentukan, dapat difahami bagaimana kualitas talenta manusia yang cocok ditempatkan pada posisi ini. Paling tidak mereka dituntut untuk mempunyai karakteristik: tahan bekerja di bawah tekanan (tekanan keberhasilan misi yang dibebankan oleh organisasinya serta tekanan dalam meyakinkan organisasi luar yang ia ajak bertransaksi), mempunyai integritas kerja serta komitmen kerja yang tinggi (mengingat ia berada pada posisi luar yang paling rentan untuk terkena pengaruh), mampu bekerja independen, mampu belajar dengan cepat untuk memahami perubahan-perubahan yang terjadi, mempunyai mobilitas kerja yang tinggi, mempunyai kemampuan komunikasi dan persuasi yang tinggi, serta menguasai teknologi informasi (Adams, 1976; De Bruin & Buchner, 2010), atau yang secara umum dapat pula disebut sebagai talenta dengan *boundaryless career attitude and mindset* (Briscoe, dkk., 2005).

### Penutup

Dalam konteks perubahan dan perkembangan organisasi menuju ke era *boundaryless organization*, konsepsi *talent management* memerlukan perubahan pers-

pektif: dari perspektif *individual development* ke perspektif *organizational development*. Dengan perspektif baru ini, orientasi pengembangan talenta individual (dengan segala ukuran kualitasnya) dapat dianggap tidak bermakna bagi organisasi bila tidak mampu diterjemahkan ke dalam sinergi *human capital* organisasi sebagai satu agregat yang bernilai strategis bagi peningkatan keunggulan kompetitif organisasi.

Dalam konteks *boundaryless organization*, talenta yang relevan dengan nilai keunggulan ini adalah talenta yang berorientasi pada tema-tema: *learning, flexibility, speed, and innovation*. Jenis talenta inilah yang perlu diwujudkan, dipelihara, dan dikembangkan sebagai kapital organisasi. Proses untuk memastikan eksistensi kapital inilah yang menjadi kerja utama dari pengembangan *talent management* organisasi. Organisasi harus mampu memastikan ketersediaan talenta-talenta yang dibutuhkan tepat pada waktunya, dalam jumlah dan variasi yang sesuai dengan tuntutan yang ada, dan mempunyai kualifikasi yang mampu diwujudkan dalam parameter *competitive advantage* bagi organisasi. Keberlangsungan hidup organisasi dapat dikatakan akan sangat tergantung dari keberhasilan proses ini dalam mewujudkan sasaran strategisnya. Inilah esensi dari *talent management* dalam konteks perubahan organisasi dari kondisi yang *boundaryless* jelas menuju ke organisasi yang sifatnya *boundaryless*.

### Daftar Pustaka

- Adams, J.S. (1976). The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Role. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1175-1199). Chicago: Rand McNally



- College Publishing Co.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (1995). *The Boundaryless Organization-Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Briscoe J.P., Hall, D.T., & Frautschy DeMuth, R.L. (2005). Protean And Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, March, 74-82.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2005). *Organizational Development and Change (8th Edition)*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- De Bruin, G.D., & Buchner, M. (2010). Factor and Item Response Theory Analysis of the Protean and Boundaryless Career Attitude Scales. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (2), 1-11. Retrieved on September 18, 2011 from [www.sajip.co.za](http://www.sajip.co.za).
- Colakoglu, S.N. (2005). *The Relationship between Career Boundarylessness and Individual Well-Being: A Contingency Approach*. Unpublished thesis, Drexel University, Philadelphia, Pennsylvania, USA.
- Ford, J., Harding, N., & Stoyanova, D. (2011). *Talent Management And Development An Overview Of Current Theory And Practice*. Retrieved from <http://www.brad.ac.uk/management/>, on November 18, 2011.
- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent Management: Issues of Focus and Fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr., J.H., & Kenopaske, R. (2009). *Organization: Behavior, Structure, Processes (13th)*. Boston: McGraw-Hill.
- Golshani, N.M., & Omar, R. (2011). *A Success Story of Managing Millennial Talents: A Case of Mindvalley*. 3rd International Conference on Advanced Management Science, Singapore.
- Himam, F. (2009). *Inventing the Future*. Koln, Germany: Lambert Academic Publishing.
- Hirschhorn, L., & Gilmore, T. (1992). The New Boundaries of The "Boundaryless" Company. *Harvard Business Review*, May-June, 4-16.
- Kanter, R.M. (1989). The New Managerial Work. *Harvard Business review*, Nov.-Dec., 85-92.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior (9th Edition)*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Liz, B. (2006). Talent development: the new imperative? *Development and Learning in Organizations*, 20(3), 6-9.
- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends*. New York: Warner Book, Inc.
- Nevis, E.C., DiBella, A.J., & Gould, J.M. (1995). Understanding Organization as Learning Systems. *Sloan Management Review*, Winter, 73-85.
- Porras, J.L. (1987). *Stream Analysis: A Powerful Way to Diagnose and Manage Organizational Change*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Rusu, M, Saplacan, G., Sebestyen, G., Todor, N., Krucz, L., & Lelutiu, C. (2010). eHealth: Towards a Healthcare Service-Oriented Boundary-Less Infrastructure. *Applied Medical Informatics Original Research*, 27(3), 1-14.
- Sahai, S., & Srivastava, A.K. (2012). Goal/Target Setting and Performance



- Assessment as Tool for Talent Management. *Social and Behavioral Sciences*, 37, 241-246.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E., & Tarique, I. (2011). Global Talent Management and Global Talent Challenges: Global Talent Strategic Opportunities for HRM. *Journal of World Business*, 46, 506-516.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Smith, N.Q. (2011). A Strategic Approach to Role-Based Talent Management. *Training*, July/August, 10-12.
- Smither, R.D., Houston, J.M., & McIntire, S.A. (1996). *Organization Development: Strategies for Changing Environments*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Stanford, N. (2005). *Organization Design: The Collaborative Approach*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann Linacre House.
- Stephens, N. (2010). Talent Management: Ensuring Your People Give You the Competitive Edge. *Strategic*, 26(7), 3-5.
- Thomas, T., & Raghavan, J. (2011). *Talent Management – Scope & Process*. Retrieved from <http://www.scribd.com/doc/15499035/Talent-Management-Scope-and-Process>, on Nov 16, 2011.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: Morrow