

TALENT V ORGANIZAČNÍM PROSTŘEDÍ – TEORETICKÉ PŘÍSTUPY A IMPLIKACE PRO TALENT MANAGEMENT

Dana Egerová

ÚVOD

V současném globálním a vysoce konkurenčním prostředí si organizace ve stále větší míře uvědomují, že znalosti, dovednosti a schopnosti jejich talentovaných pracovníků jsou významným zdrojem konkurenceschopnosti jejich organizace (Illes et al., 2010). Podniková praxe ukazuje, že se talent management stal hybnou silou organizačního úspěchu a více než v předchozích letech je v organizacích chápán a uplatňován jako strategická záležitost. Zároveň se také ukazuje, že i přes rostoucí důležitost talent managementu není praktická realizace uvedeného konceptu v mnohých organizacích stále efektivní. Podle studie CIPD (The Chartered Institute of Personnel and Development, 2012) pouze 6% dotázaných organizací uvedlo, že realizace talent managementu v jejich organizaci je velmi efektivní. Domníváme se, že jednou z příčin je nedostatečné teoretické vymezení problematiky včetně základních pojmů pojmů talent a talent management. Uvedené dokladují např. Collings, Mellahi (2009), podle kterých se v odborných pracích zaměřených na talent management, jen zřídka objevuje jednoznačné vymezení pojmu talent. Podobně Thunnissen a kol. (2013), kteří na základě provedených analýz dospěli k závěru, že pouze polovina z analyzovaných textů obsahovala definici talentu a u ostatních jasná definice tohoto pojmu zcela chyběla.

Nezodpovězení základní otázky Co je talent? může být jednou z významných překážek pro vytvoření uceleného a široce uznávaného konceptu talent managementu (Thunnissen, 2013, Garraldo-Galardo a kol., 2013). Podobně Koubek (2010) upozorňuje, že pojem talent představuje určité nejasnosti v koncepci talent managementu. Na druhou stranu vyvstává otázka, do jaké míry a zda vůbec by měla být případná definice talentu univerzální, vezmeme-li v úvahu, že samotné vymezení a

chápaní pojmu je výrazně kontextově i časově podmíněno. Je tedy zřejmé, že v podnikové praxi budeme nacházet různé přístupy a různá pojetí pojmu talent. I přesto se domníváme, že teoretické uchopení pojmu talent je nezbytné.

V následujícím textu se proto budeme hlouběji zabývat pojmem talent, uvedeme a budeme diskutovat různé teoretické přístupy k jeho vymezení. V závěrečné části budeme prezentovat náš teoretický model, který představuje holistický přístup k talentu v organizačním kontextu. Zmíníme také, jak různé přístupy k definování a chápání pojmu talent determinují talent management v organizaci.

1. PŘÍSTUPY K VYMEZENÍ ORGANIZAČNÍHO TALENTU

V současné době neexistuje v organizačním kontextu jednotná a všeobecně uznávaná definice pojmu talent (Štefko, Sojka, 2014). Podle výsledků studie Towers Perrin (2003) 87% oslovených organizací má vlastní definici talentu, která je jednotně přijímaná napříč organizací, zároveň ale žádná z oslovených organizací nepoužívá shodnou definici pojmu talent s jinou organizací. K podobnému zjištění dospěla také studie CIPD (2007), která uvádí, že organizace preferují formulaci vlastní definice talentu, mezi jednotlivými organizacemi existují rozdíly v definování talentu a definování talentu je primárně determinováno specifikami konkrétní organizace. Významné je také zjištění, že definice talentu je dynamická, mění se v průběhu času zejména podle toho, jaké jsou priority organizace. I přes výše uvedená tvrzení můžeme konstatovat, že talent v organizaci je nejčastěji zmiňován v souvislosti s pracovníky s vysokým výkonem a vysokým potenciálem. Uvedené dokladují i autoři Meyers a kol. (2014), kteří na základě rozsáhlé analýzy 1023 článků publikovaných v odborných časopisech dospěli k závěru, že v organizačním

kontextu je talent nejčastěji spojován s výrazy vysoký potenciál, vysoká výkonnost a také s pojmem kompetence. Podle CIPD (2012) jsou pak talentovaní jedinci ti, kteří mohou výrazně přispět k výkonnosti organizace buď současným výkonem nebo v dlouhodobějším horizontu manifestací svého vysokého potenciálu. Podobně i Horváthová (2010) uvádí, že nejběžněji je talentovaný jedinec popisován jako člověk, který podává jak vysoký výkon, tak projevuje vysoký potenciál. Vodák, Kucharčíková (2011) spojují talent také s pracovníky pro budoucí klíčové pozice. Jiný přístup uvádějí autoři Avedon a Scholes (2010), podle kterých je pojem talent v organizacích chápán jako:

- individuální dovednosti a schopnosti (talent) pro výkon určitých činností,
- specifická osoba, která má specifické dovednosti a schopnosti pro určité oblasti,
- vybraná skupina pracovníků tzv. pool zaměstnanců, kteří jsou výjimeční v dovednostech a znalostech pro určitou oblast.

Z hlediska systematizace definic pojmu talent považujeme za stěžejní práci autorů Garraldo-Garraldo a kol. (2013). Autoři na základě provedených analýz a porovnání obsahů definic talentu z více než 170 odborných článků z databáze Science Direct, Google Scholar, Emerald a Business Source Complete, 9 doktorských prací, 44 monografií, 6 pracovních textů a 20 zpráv manažerů lidských zdrojů identifikovali následující dva přístupy k definování pojmu talent:

- talent jako objekt (talent je vztahován k určitým charakteristikám člověka),
- talent jako subjekt (talent je vztahován k lidem).

V rámci druhého přístupu dále rozlišují:

- inklusivní přístup (za talent jsou považováni všichni zaměstnanci),
- exklusivní přístup (za talent je považována specifická skupina zaměstnanců)

Uvedené členění, kterým se následně budeme hlouběji zabývat, jsme použili jako východisko

pro vytvoření našeho modelu přístupu k pojmu talent. Model bude prezentován v podkapitole 1.5.

1.1. Talent jako objekt

V rámci tohoto přístupu můžeme talent chápat jako přirozenou schopnost jedince, která vede k mimořádným výkonům nebo jako systematicky rozvíjené dovednosti, znalosti, kompetence a postoje, které v určitém kontextu vedou k mimořádnému výkonu.

• Talent jako přirozená schopnost/ schopnosti

Tento přístup chápe talent jako převážně vrozený. Zastánci tohoto přístupu tvrdí, že zatímco znalostem a dovednostem se lze relativně snadno naučit, pak talent, který je propojen s trvalejšími a jedinečnými charakteristikami jedince, se dá naučit jen velmi obtížně. Talent definujeme jako „soubor schopností osobnosti jeho nebo její vrozené předpoklady, dovednosti, znalosti, zkušenosti, inteligenci, postoje, charakter a nadšení. Talent zahrnuje také jeho nebo její schopnost učit se.“ (Michaels a kol., 2001). Vnímání talentu jako přirozené schopnosti vyvolává logicky otázky, zda je možné řídit či neřídit talent a případně jakým způsobem?

• Talent jako získaná schopnost /schopnosti

Podle tohoto přístupu není talent vrozený, ale je výsledkem záměrného učení, rozvoje a individuálního úsilí. Vycházíme-li z definice talentu jako získané schopnosti, pak její operacionalizace v praxi znamená, že potenciálně více lidí (pracovníků) může být považováno za talenty. Dle autorů Ulrich a Smallwood (2012) je talent chápán jako kompetence ve smyslu znalostí, dovedností a hodnot potřebných pro současné i budoucí pracovní pozice. Silzer a Dowell (2010) pak vymezují talent jako individuální schopnosti a dovednosti a to, co je jedinec schopen dělat a čím je schopen přispět v organizaci.

Preference jednoho či druhého pojetí může výrazně determinovat následující přístupy organizace k realizaci talent managementu.

1. Definujeme-li talent jako získaný, znamená to, že pouze někteří lidé v organizaci mohou být považováni za talent. Naopak vymezujeme-li talent jako převážně získaný, pak většina pracovníků v organizaci má potenciál být považovaná za talent.
2. Převažující vrozené chápání talentu implikuje exklusivní procesy talent managementu tj. zaměřené na specifickou skupinu pracovníků naopak pojetí získaný talent implikuje inkusivní procesy talent managementu.
3. Je-li v přístupu k talentu zvýrazněn aspekt vrozeného (talent je vnímán převážně jako přirozená schopnost), pak by měla být pozornost primárně věnována procesům identifikace a získávání talentů naopak při zdůraznění aspektu získaného by se organizace měla zaměřit na procesy vzdělávání a rozvoje talentu (Meyers a kol., 2013).

1.2. Talent jako subjekt

Hledáme odpověď na otázku Kdo je talent? Talent je vztahován k talentovanému jedinci či skupině jedinců. V rámci tohoto přístupu rozlišujeme přístupy inkusivní (všichni zaměstnanci jsou vnímáni jako talenti) a exklusivní (pouze elitní skupina zaměstnanců je vnímána jako talenti).

● Inkusivní přístup

Podle tohoto přístupu je každý pracovník považován za talent či má specifický talent a má potenciál přinést organizaci přidanou hodnotu. Uvedený přístup je primárně využíván v IT firmách, znalostně zaměřených firmách, výzkumných organizacích či konzultantských firmách (Cook a kol., 2014). Zastánci inkusivního přístupu argumentují, že v současné znalostní společnosti si organizace nemůže dovolit dosahovat svých cílů, aniž by přehlížela talent většiny pracovníků v organizaci. Je zde proto zdůrazňována nejen role tzv. A hráčů (exklusivní přístup), ale role i tzv. B hráčů, schopných a stabilních pracovníků, kteří tvoří většinu pracovníků v organizaci a potřeba rozvíjet talenty na všech úrovních organizace. Uvedený přístup může

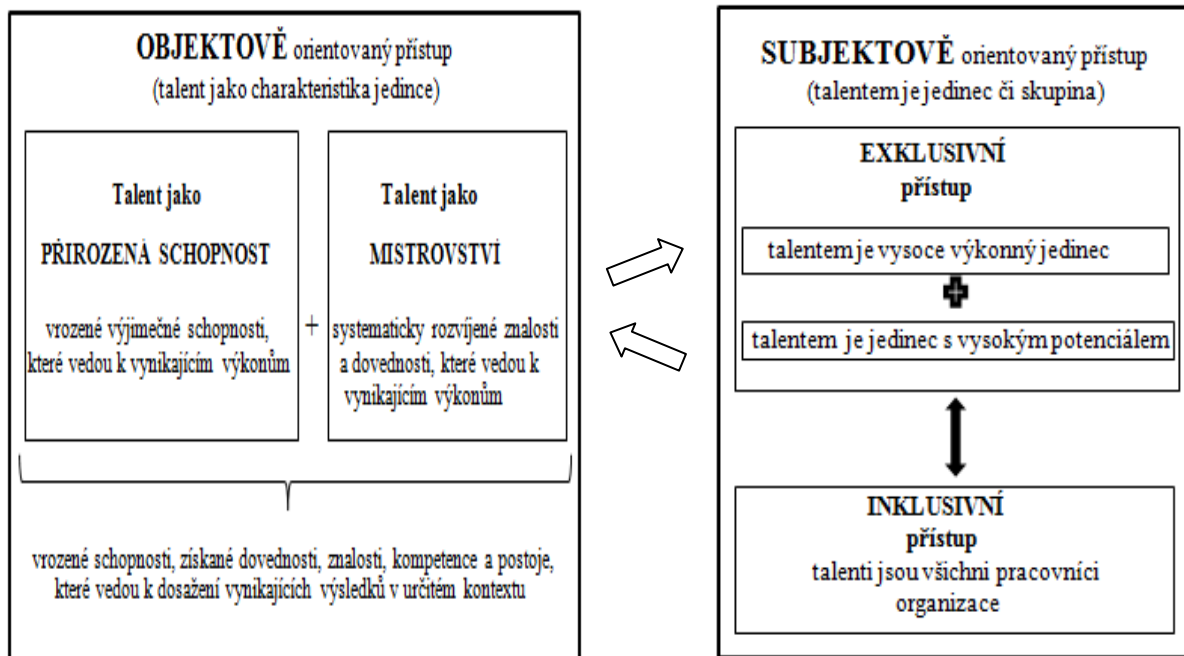
organizaci přinést výrazná pozitiva, např. zvýšení motivace pracovníků a celkově i vyšší výkonnost, větší loajalitu, větší sounáležitost s organizací a v neposlední řadě také větší identifikaci pracovníků s firemními cíli (Björkman a kol., 2013). Jako diskutabilní se může jevit otázka, v čem se uvedený přístup k řízení talentů odlišuje od celkového řízení lidských zdrojů v organizaci. Problémem mohou být také vyšší náklady na řízení lidských zdrojů.

● Exklusivní přístup

Exklusivní přístup je založen na segmentaci pracovníků v organizaci. Talentem jsou označováni jednotlivci nebo skupina zaměstnanců tzv. talent pool. V rámci exklusivního přístupu je talent nejčastěji spojován s pracovníky, kteří dosahují vysoké výkonnosti a prokazují vysoký potenciál (Collings, Mellahi, 2013). Za talent pak považujeme jednotlivce, který má kapacitu výrazně přispět k současné i budoucí výkonnosti organizace (Morton, 2005). Podobně Hroník (2007), který za kritéria talentu považuje výkonnost a také perspektivu tuto výkonnost zvýšit. Sojka (2013) pak za talenty považuje pracovníky, kteří významně přispívají k výkonnosti organizace nebo disponují vysokým potenciálem, který se může projevit nebo může být využit v budoucnu. Podle Smarta (2005) jsou vysoce výkonní zaměstnanci nejdůležitější silou organizační výkonnosti, protože jsou výkonnější, jsou inovativnější, pracují chytrě, mají důvěru, jsou nápadiťi, iniciativnější, jsou schopni efektivněji implementovat změny, velmi dobře pracovat v týmu a odvádějí vysoce kvalitní práci. Mezi jejich další charakteristiky je možné uvést také schopnosti a aspiraci k dalšímu posunu a růstu, angažovanost, kapacitu a ochotu učit se a rozvíjet nad rámec svých současných dovedností a schopností (Tansley, 2013, Avedon a Scholer, 2010). Z uvedených definic vyplývá, že talent je zde spojován zejména s jedincem, který má kapacitu dosahovat mimořádného výkonu nejen v současné době ale i v budoucnu, tak, že se vyrovná s novými požadavky.

Na následujícím obrázku jsou schematicky zobrazeny přístupy a pojetí talentu v organizačním prostředí.

Obr. 1: Přístupy k organizačnímu talentu



Zdroj: upraveno podle Garraldo-Garraldo a kol., 2013

Kombinací uvedených přístupů lze rozlišit následující modely talentu v organizaci (volně zpracováno podle Tansley a kol., 2013):

- **Kombinace subjektivní přístup + inkusivní přístup** – všichni pracovníci jsou považováni za talenty, pojmy talent, lidé a lidský kapitál jsou chápány jako synonyma a řízení talentů je shodné s řízením lidských zdrojů (Thunnissen a kol., 2013).
- **Kombinace objektivní přístup + inkusivní přístup** – všichni zaměstnanci mají schopnosti a možnost dosáhnout svého potenciálu. Zdůrazněna je role procesů vzdělávání a rozvoje v organizaci.
- **Kombinace subjektivní přístup + exklusivní přístup** – talent je spojován s jedinci, kteří podávají vysoký výkon a mají potenciál výrazně přispívat k současné i budoucí výkonnosti organizace. V organizacích jsou označovány různé např. jako klíčoví pracovníci (core talent), pracovníci s vysokým potenciálem (high

potential), pracovníci s vysokým výkonem (high performance).

- **Kombinace objektivní přístup + exklusivní přístup** – talent je spojován s pracovníky, kteří mají výjimečné schopnosti a kteří jsou schopni tyto schopnosti uplatnit k dosažení excelentního výkonu. K dosažení vynikajícího výkonu je potřebná kombinace schopností vrozených i získaných.

1.3. Talent spojený s pozicí a talent jako společenský kapitál

Jiný přístup k talentu představují autoři Gilmore a Williams (2009), kteří členění definice talentu do čtyř následujících skupin: talent spojený s klíčovou pozicí, talent spojený s klíčovými pracovníky, talent jako společenský kapitál a talent zaměřený na všechny pracovníky. U tohoto členění nacházíme kromě již výše uvedených pojetí další dvě, a to talent spojený s pozicí a talent jako společenský kapitál.

- **Talent spojený s pozicí** - talent je spojován s klíčovými pozicemi v organizaci (jedná se o pozice, které jsou klíčové z hlediska naplnění strategických cílů organizace). Výchozím bodem je tedy identifikace klíčových pozic. Pouze lidé na těchto pozicích jsou pak považováni za talenty. Podle studie CIPD (2012) téměř dvě třetiny organizací spojují talent právě s identifikací klíčových pozic.
- **Talent jako společenský kapitál** - talent je chápán jako určitá forma společenského kapitálu, která přispívá k vytváření konkurenční výhody firmy. Společenský kapitál představuje zásoby a toky znalostí, které vyplývají ze sítě vztahů uvnitř i vně organizace, tyto znalosti se rozšiřují a obohacují vzájemnou součinností mezi lidmi. Spolu s lidským kapitálem a organizačním kapitálem tvoří složku intelektuálního kapitálu (Kocianová, 2012). Na rozdíl od přístupu zaměřeného na rozvíjení talentu jednotlivců (jejich znalostí, dovedností a schopností) je zdůrazňován proces vzájemného obohacování a předávání znalostí, dovedností a schopností mezi pracovníky organizace navzájem. Je zdůrazňována role týmů, organizační kultury, sítě a leadershipu. V rámci tohoto přístupu se organizace zaměřuje na růst a udržení si interních talentů. Zohledňována jsou specifika dané organizace.
- **Talent jako silná stránka** – silná stránka je definována jako potenciál pro dosažení excelence a jako charakteristika, která umožňuje jedinci dosáhnout v určitých oblastech dobrý výkon či dokonce nejlepší výkon. Obvykle se jedná o částečně vrozené předpoklady, které mohou být do určité míry rozvinuté. Příkladem silných stránek může být kreativita, spravedlivost, vlídnost. Podle zastánců tohoto přístupu má každý jedinec určité silné stránky. Jejich využití je ale ovlivněno dalšími charakteristikami jako např. vnitřní motivace, energie, sebevědomí, autentičnost, pozitivní myšlení.
- **Talent jako kompetence** – kompetence se vztahují k chování, které je manifestováno talentem. Představují měřitelnou kapacitu jedince, která je potřebná k efektivnímu výkonu. Kompetence tvoří znalosti, dovednosti, schopnosti a osobnostní charakteristiky. Znalosti a dovednosti se mohou u většiny lidí rozvíjet na rozdíl od schopností, které jsou převážně stabilní.
- **Talent jako vysoký potenciál** – potenciál znamená předpoklad, možnosti jedince dosáhnout něčeho více než je současná situace. Jedná se o něco latentního, něco, co není v současnosti ještě viditelné. Potenciál staví na vrozeném základě, který se může v budoucnu rozvinout do vynikajícího výkonu.
- **Talent jako vysoká výkonnost** – talent se vztahuje k minulému a současnému chování respektive k výkonu. Na rozdíl od přechodných pojetí, kdy je talent vztahován ke vstupům, zde je talent spojován s výstupy. Přitom vzhledem k snadnějšímu měření výstupů ve srovnání s měřením vstupů, je pro organizace běžnější používání hodnocení výkonu k identifikaci talentů.

1.4. Pět perspektiv definování pojmu talent

Z hlediska možných aplikací v organizačním prostředí považujeme za vhodné zmínit také následující členění přístupů k vymezení pojmu talent autorů Meyers a kol. (2013). Kromě již dříve zmíněných přístupů se zde objevují další, a to talent jako silná stránka.

- **Talent jako vrozená schopnost** – talentem je označován jedinec, který má vrozený talent či vrozený „dar“, jež mu umožňuje dosahovat mimořádných výkonů, z hlediska dimenze inkusivní – exkusivní se jedná o exkusivní přístup.

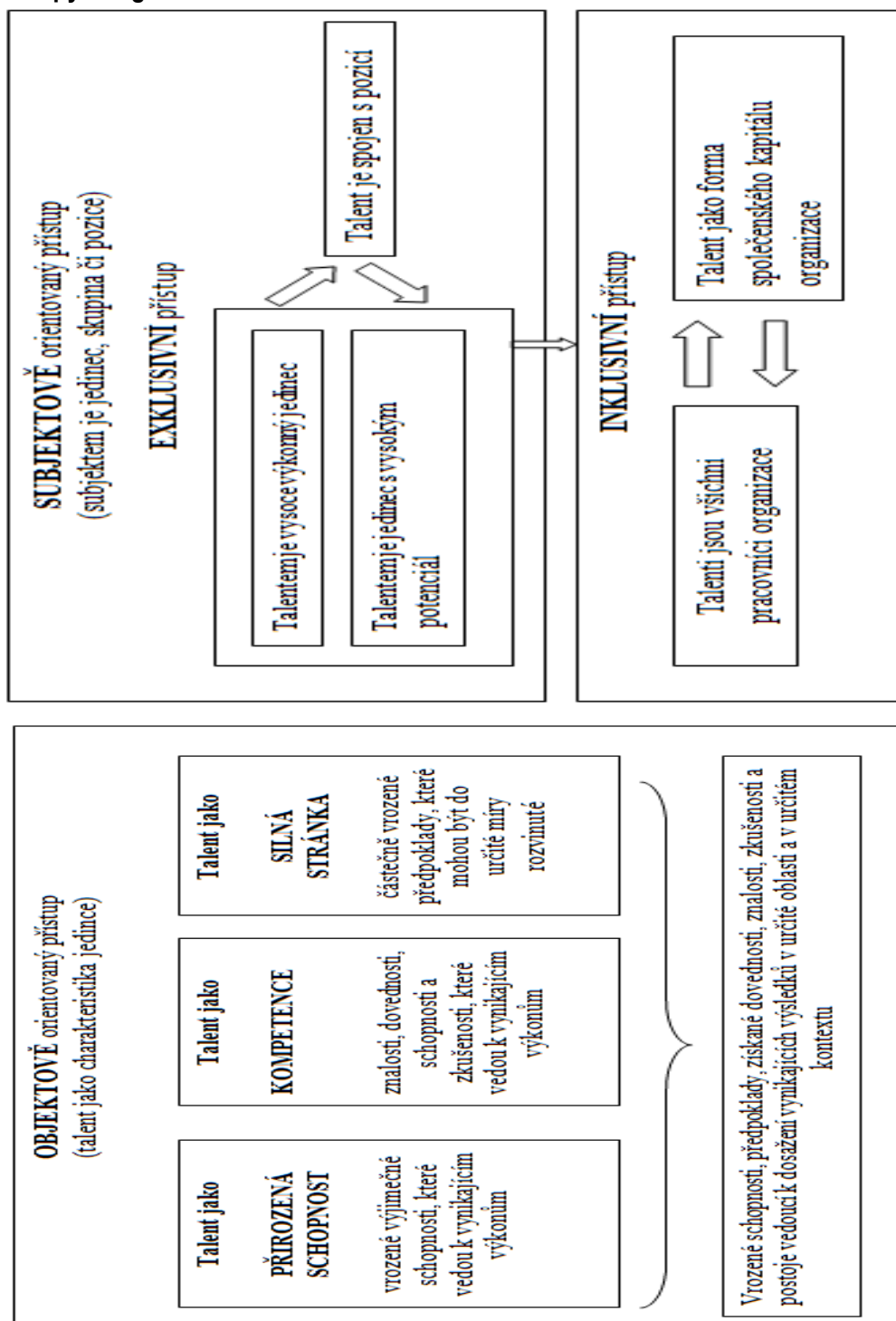
Z uvedených přístupů se v organizačním prostředí nejčastěji uplatňují poslední tři tj. talent jako kompetence, talent jako vysoký potenciál a talent jako vysoká výkonnost. První dva přístupy jsou diskutovány a uplatňovány

spíše v jiných kontextech např. v oblasti prostředí jsou uplatňovány v menší míře. vzdělávání, sportu či umění, v organizačním

1.5. Modifikovaný model přístupů k organizačnímu talentu

Na základě uvedených přístupů a s využitím modelu autorů Garraldo-Garraldo a kol. (2013) byl vytvořen následující modifikovaný model přístupů k definování pojmu talent.

Obr. 2: Přístupy k organizačnímu talentu



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedený model je rozšířen o další přístupy. U objektivě orientovaného přístupu bylo doplněno pojetí talentu jako silné stránky. U subjektivě orientovaného přístupu byly rozšířeny exklusivní i inkusivní přístupy.

2. APLIKACE PŘÍSTUPŮ PRO TALENT MANAGEMENT

Různé přístupy k chápání a definování pojmu talent implikují rozdílné přístupy k řízení talentu v konkrétní organizaci. V následujícím textu se stručně zaměříme na přístupy založené na vnímání talentu jako vrozeného vs. získaného či kombinace obou.

● Přístup – talent je vrozený

Vychází z tvrzení, že skutečný talent je vrozený a nemůže být rozvíjen. Je proto vzácný, nenahraditelný a nenapodobitelný (Meyers a kol., 2013). Existuje pouze několik lidí/pracovníků, kteří mají talent na rozdíl od ostatních, kteří talent nemají. Ne všechny firmy proto mohou získat talenty, které potřebují. Talent se tedy stává určitou formou lidského kapitálu, který vytváří konkurenční výhodu firmy. Firma by se proto měla v oblasti talent managementu primárně zaměřit na získání, identifikaci a udržení talentu. Vycházíme-li dále z předpokladu, že talent je vrozený, pak by měl být také měřitelný. Organizace by proto měly v procesu identifikace talentu využívat validní diagnostické nástroje. Z hlediska udržení talentů je pak vhodné uplatňovat segmentaci pracovní síly a zvolit rozdílný přístup k talentovaným pracovníkům např. nabídkou možnosti rozvoje či zapojením do rozhodovacích procesů v organizaci.

● Přístup – talent je získaný

Vychází z předpokladu, že talent je výsledkem systematického rozvoje. Na rozdíl od předchozího přístupu je tento přístup inkusivní a více lidí může být považováno za talenty. Každý v organizaci, pokud má správné zkušenosti a jsou mu nabízeny správné příležitosti k rozvoji, má potenciál dosahovat vysokého výkonu a mít vysokou hodnotu pro organizaci (Meyers a kol., 2013). Organizace by se proto měla v oblasti talent managementu zaměřit primárně na vzdělávání a rozvoj

U exklusivního se jedná o spojení talentu s klíčovou pozicí, u inkusivního přístupu o spojení talentu jako formy společenského kapitálu organizace.

talentů. K tomu by měla vyžívat různé metody a formy rozvoje, jejichž cílem je zejména rozšíření znalostí, dovedností a schopností pracovníků. Přestože u tohoto přístupu je kladen menší důraz na získávání a identifikaci talentů i zde by měla být stanovena a zohledněna určitá kritéria pro uvedené procesy. Jedná se např. o úroveň vzdělání, dosavadní pracovní zkušenosti, ale také např. ochota dále se vzdělávat, přijímat zpětnou vazbu apod.

● Přístup – talent je výsledkem vzájemného působení vrozených faktorů a faktorů prostředí

Vychází z předpokladu, že talent je produktem působení faktorů genetických a faktorů prostředí. U tohoto přístupu je tak kladen důraz na potenciál pracovníka i na prostředí. Potenciál můžeme vymezit jako latentní faktor, který se dosud neprojevil či jako možnost či předpoklad jedince dosáhnout něčeho více než v současné době (Silzer, Dowell, 2010). Organizace by se proto měla zaměřit na vytvoření systémů a programů na identifikaci, hodnocení a rozvoj pracovníků s vysokým potenciálem. Walker a kol. (2002) zároveň upozorňují, že pracovník sice může mít schopnosti, pokud ale nedostane příležitost, nemůže tyto schopnosti prokázat. Zdůrazňují proto potřebu poskytovat průběžné příležitosti pro učení a růst a tím i možnost naplnit potenciál pracovníků. Jak bylo uvedeno výše, významnou roli u tohoto přístupu hrají také faktory prostředí. Vzhledem k tomu, že talent nelze oddělit od prostředí, které v různé míře ovlivňuje jedince, měl by být talent management dynamický a přizpůsobený specifikám daného prostředí nebo jednotlivců.

Z uvedeného vyplývá, že různé přístupy k definování a chápání pojmu talent determinují rozdílné přístupy pro řízení talentu v konkrétní organizaci. Chápání talentu jako převážně vrozeného implikuje zaměření talent managementu na procesy získávání, identifikaci a udržení talentů, naopak definování

talentu jako získaného vyžaduje zaměření talent managementu primárně na vzdělávání a rozvoj talentů. Je-li talent vnímán jako produkt vzájemného působení vrozených faktorů a faktorů prostředí, pak je důraz kladen na hodnocení potenciálu talentu a na rozvoj talentu.

ZÁVĚR

Z výše uvedeného textu vyplývá:

- Definování pojmu talent je jedním z výchozích kroků pro formulaci strategie, politik a programů talent managementu a je zároveň předpokladem pro úspěšnou realizaci uvedeného konceptu.
- V současné době neexistuje v organizačním kontextu jednotná a všeobecně uznávaná definice pojmu talent. Pojem je vnímán různě a je na něj nahlíženo z různých perspektiv.
- Definování pojmu talent je výrazně kontextově podmíněno, je významně ovlivněno zejména charakteristikami a specifikami konkrétní organizace.
- V organizačním kontextu je talent nejčastěji spojován s vysokým potenciálem, s vysokou výkonností a s kompetencemi.
- Definování pojmu talent v organizačním prostředí je zpravidla vymezeno dvěma dimenzemi. První dimenze rozlišuje mezi chápáním talentu jako objektu nebo jako subjektu. Druhá dimenze rozlišuje mezi přístupem inkusivním a exklusivním.
- Východiskem exklusivního přístupu je segmentace pracovníků či pracovního místa, východiskem inkusivního přístupu je vnímání všech pracovníků jako potenciálních talentů nebo v obecné rovině jako sociální kapitál organizace.
- Kombinací uvedených přístupů vznikají následující modely talentu v organizaci: subjektový - inkusivní, objektový - inkusivní, subjektový - exklusivní a objektový - exklusivní přístup.
- Pro organizaci je důležité zjištění, že existují různé druhy talentu, které mohou být identifikovány a rozvíjeny.

LITERATURA

- Avedon, M. J. and Scholes, G. (2010). Building Competitive Advantage Through Integrated Talent Management. In *Strategy-Driven Talent Management. A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Berger, D. (2004): The journey to organizations excellence: Navigating the forces impacting talent management. In *The talent management handbook: creating, organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*. 52 (2), 195-214.
- Blass, E. (ed). (2009). *Talent management. Cases and Commentary*. Basingstone: Palgrave Macmillan.
- CIPD (2007). *Talent: Strategy, Management, Measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Dostupné z: [http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/B513502C-8F42-419C-818C-D3C12D87E0D3/0/talentmanage.pdf?q=talent management](http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/B513502C-8F42-419C-818C-D3C12D87E0D3/0/talentmanage.pdf?q=talent%20management).
- CIPD (2012). *Annual survey report 2012 Learning and talent development 2012*. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/learning-talentdevelopment-2012.aspx>.
- Cooke, F. L., Saini, D. S., and Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*. 29 (2), 225-235.
- Collings, D., and Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. 19 (4), 304–313.
- Collings, D. G., and Mellahi, K. (2013). Commentary on: "Talent-innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management." *Human Resource Management Review*. 23, 322-325.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., and González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of

- 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*. 23 (4), 290-300.
- Gilmore S., Williams, S. (2009). *Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Illes, P., Chuai, X., and Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*. 45 (2), pp. 179-189.
- Horváthová, P. (2011). *Talent management*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení, východiska a vývoj*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2010). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Meyers, M. Ch., and Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*. 49 (2), 192-203.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Morton, L. (2005). *Talent Management Imperatives: Strategies for Successful execution*. New York: Conference Board.
- Silzer, D., and Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management. A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley&Sons.
- Smart, B. D. (2005). *Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People*. New York, NY: Penguin Group.
- Sojka, L. (2013), Analytický pohľad na problematiku manažmentu talentov a návrh integrovaného modelu manažmentu talentov. *Trendy v podnikání*. 3 (2), 3-11.
- Štefko, R., Sojka, L. (2014). Position of talent management in context of organizational functions. *European Scientific Journal*. Special edition 1, 346-356
- Tansley, C., Kirk S., and Tietze, S. (2013). The currency of talent management - A reply to "talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach". *Human Resource Management Review*. 23 (4), 337-340.
- Thunnissen, M., Boselie, P., and Fruytier, B. (2013). A review of talent management: infancy or a adolescence? *The international Journal of Human Resource Management*. 24 (9), 144-1761.
- Towers Perrins T. (2003). *Working today: Understanding what drives employee engagement*. Dostupné z: http://www.towesperin.com/tp/getwebcachedoc?web=HRS/USA/2003200309/talent_2003.pdf.
- Ulrich, D. and Smallwood, N. (2012), What is talent?. *Leader to Leader*, 2012: 55-61.
- Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.
- Walker, J.W., and J.M. LaRocco, J. M. (2002). Talent pools: The best and the rest. *Human Resource Planning. Resource Planning*. 25, 12-14.

Autor:**PaedDr. Dana EGEROVÁ, Ph.D.**

Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni

Husova 11, 306 14 Plzeň

E-mail: egerova@kpm.zcu.cz

ORGANISATIONAL TALENT – THEORETICAL CONSIDERATION AND IMPLICATION FOR TALENT MANAGEMENT

Dana Egerová

Abstract

Despite the growing importance of talent management as an important tool to gain competitive advantage its practical realization in organisations is still not to be very effective. One of the reasons is the sparse theoretical background for talent management. Without a consensus on the meaning of 'talent', talent management research cannot be advanced. On the other hand, talent management in organisations is determined by the definition of 'talent' itself, which is strongly influenced by the organisational context. The purpose of this paper is to contribute to the theoretical understanding of talent management, more specifically to deepen the theoretical understanding of the concept of talent. The paper begins with an overview of the current views and approaches on talent, specifically object and subject and inclusive and exclusive approaches are discussed. Consequently our modified model of different approaches to the meaning talent which represent the holistic approach to talent is provided. Implications for those how organisation designs and implement talent management based on different approaches to talent are presented at the end of this paper.

Keywords: Talent; talent management; inclusive approach; exclusive approach; high performance; high potential; talent pool; competency

JEL Classification: M12