

# ANALYTICKÝ POHĚD NA PROBLEMATIKU MANAŽMENTU TALENTOV A NÁVRH INTEGROVANÉHO MODELU MANAŽMENTU TALENTOV

Ladislav Sojka

## ÚVOD

Manažment talentov sa v poslednej dobe stal mimoriadne frekventovaným pojmom v praktickej, ale aj v akademickej sfére. Možno povedať, že manažment talentov sa stal jednou z priorit manažmentu. Jedným z dôvodov je fakt, že v dôsledku podobnosti spôsobených globalizáciou, podobnosťou v sociálnom, kultúrnom a ekonomickom rozvoji je pre organizácie stále problematickejšie získať a udržať konkurenčnú výhodu prostredníctvom klasických praktík riadenia ľudských zdrojov (Ali Taha, Sirková, 2012). Navyiac, v súvislosti s nástupom znalostnej ekonomiky sa výrazne zmenil pomer medzi hmotnými zdrojmi a nehmotnými zdrojmi teda znalosťami. Talenty sú vo všeobecnosti „nedostatkovým tovarom“ a preto je potrebné starostlivo s nimi hospodáriť (Buckingham, Clifton, 2001).

Aj napriek tomu, že tento pojem je takým frekventovaným doposiaľ nebola zatiaľ vytvorená a všeobecne akceptovaná definícia. Ukazuje sa tu zároveň určitý rozpor (medzera) medzi záujmom až nadšením s akým je problematika manažmentu talentov prijímaná v praktickej sfére a rozpakmi, ktoré zatiaľ, práve v dôsledku pojmových neujasnenosti, pretrvávajú v akademickej oblasti.

Z uvedených, ale aj ďalších dôvodov je cieľom predmetného príspevku, vyjasniť pojem talentu, manažmentu talentov, charakteristiky jednotlivcov ktorí sú označovaní ako talenty a akú rolu hrá talent v organizácií. Rovnako je následne účelné, načrtnúť model manažmentu talentov. Nasledujúca analýza a návrh modelu je vykonaný na baze príspevkov publikovaných v odbornej a vedeckej literatúre, ako aj na základe poznatkov a skúsenosti autora.

## 1 TALENT A MANAŽMENT TALENTOV

Ak potrebujeme dospieť k prijateľnej definícii a následnému návrhu modelu manažmentu talentov, je potrebné si vyjasniť nasledujúce aspekty:

1. talent a jeho význam a definíciu,
2. charakteristiky talentovaných ľudí,
3. koho je možné považovať za talent.

### 1.1. TALENT

Z historického hľadiska po prvýkrát tento pojem bol používaný Asyrčanmi ako monetárna jednotka na označenie váhového množstva striebra. Do väčšiny jazykov a najmä do angličtiny sa dostal cez bibliu. V pätnástom storočí je talent používaný na vyjadrenie bohatstva, cennosti, resp. mentálnych schopnosti. V sedemnástom storočí bol pojem talent používaný na vyjadrenie v rodených schopnosti najrozličnejšieho druhu. V devätnástom storočí pojem talent sa začal používať ako niečo čo je vlastné schopným (talentovaným) jednotlivcom.

Z uvedeného veľmi krátkeho historického prehľadu je zrejmé, že sa význam pojmu talent v priebehu storočí menil.

V dnešnej dobe napr. angličtina uvádza pojem talent“ „prirodzená schopnosť robiť niečo dobré“.

V odbornej literatúre existuje viacej definícií talentu, žiadna z nich nebola všeobecne akceptovaná. Gagne (2000) definuje talent ako „špičkové majstrovstvo systematicky rozvíjaných schopnosti a znalosti minimálne v jednej oblasti ľudských činnosti.“ Najrozšírenejšia a snád najvýstižnejšia definícia je tá, ktorú uvádza výskumná správa CIPD za rok 2007. (CIPD= Chartered Institut of

Personal and Development). Podľa citovanej správy „**talentovaní jednotlivci sú tí, ktorí môžu mať vysoký príspevok k výkonnosti organizácie buď okamžitým príspevom k výkonnosti, alebo v dlhodobejšom horizonte demonštráciou vysokého potenciálu**“. Uvedená definícia je najviac akceptovaná v teórii aj praxi.

Morton (2004) definuje talent jednotlivca, ktorý má schopnosti uskutočniť významný príspevok k súčasnej alebo budúcej výkonnosti organizácie. Talent je človeku daný (prítomní v človeku), zatiaľ čo zručnosti a znalosti sa získavajú učením a praxou. Keď sa talent podporí znalosťami stáva sa individuálnou silou. Buckingham a Clifton (2001) tvrdia, že bez talentu nie je možné dosiahnuť individuálnu silu.

Z prezentácie uvedených definícií sa dá vyvodiť záver ktorý bude využitý pri definícií manažmentu talentov. Za talenty **je možné považovať všetkých pracovníkov ktorí majú významný príspevok k výkonnosti organizácie, alebo disponujú vysokým potenciálom ktorý sa môže prejaviť a využiť v budúcnosti.**

Z uvedenej skutočnosti potom pre manažment talentov vyplýva, že predmetom manažmentu talentov je práve táto vyselektovaná skupina pracovníkov a to bez ohľadu na pozíciu, ktorú v organizácii zastávajú. Teda nemusia to byť iba manažéri na riadiacich postoch ale môžu to byť jednotlivci na rôznych pozíciách v organizácii.

## 1.2 CHAREKTERISTIKY TALENTOVANÝCH JEDNOTLIVCOV

Ani medzi pracovníkmi z akademickej sféry zatiaľ nedošlo k zhode v tom, či je talent vrodenu alebo získanou charakteristikou. Tansley (2011, s. 26), uvádza, že talent je „vrodená schopnosť, ktorá sa prejavuje v špecifických oblastiach činnosti a je spojená s mimoriadnym výkonom“. Talentovaní jednotlivci disponujú určitými špecifickými črtami a teda aj jednanie s nimi si vyžaduje trochu odlišné prístupy. Stev Jobs, zakladateľ Apple Computer, svojho času povedal: Nemá

zmysel prijímať talentovaných ľudí a potom im povedať čo majú robiť; my prijímame talentovaných jednotlivcov, aby nám oni povedali čo máme robiť. Niektorí autori tvrdia, že jednotlivec sa už rodí s určitým talentom a že väčšina z toho čo jednotlivec neskôr dosiahne je práve vďaka tomu, že má preto určité vlohy. Iná skupina autorov tvrdí, že schopnosti a zručnosti sú záležitosťou tvrdej práce a t stávajú sa potom unikátnou črtou jednotlivca. Mimoriadne talentovaní jednotlivci majú obvykle odlišný súbor hodnôt a odlišnú motiváciu.

Proces získavania talentovaných jednotlivcov vyžaduje aj odlišné praktiky oproti klasickým praktikám uplatňovaným v riadení ľudských zdrojov. Vyžaduje si rozlišovať pracovníkom zabezpečujúcim nábor a pracovníkom ktorí je hľadačom talentov.

Goffi a Jones (2009, s. 56) uvádzajú. Že typické charakteristiky talentovaných jednotlivcov sú nasledujúce:

1. Ich múdrosť je centrálnym znakom ich identity.
2. Ich zručnosti a schopnosti sa nedajú jednoducho imitovať.
3. Poznajú svoju hodnotu.
4. Kladú zložité otázky.
5. Sú organizačne schopní.
6. Nie sú ovplyvňovateľní podnikovou hierarchiou.
7. Vyžadujú stály prístup.
8. Chcú byť v spojení s ďalšími talentovanými jednotlivcami.
9. Netreba od nich očakávať vďačnosť.

## 1.3 KOHO POVAŽOVAŤ ZA TALETOVNÉHO JEDNOTLIVCA

V tejto otázke sa zatiaľ nedosiahla zhoda ani medzi praktikmi, ale ani medzi akademikmi pôsobiacimi v predmetnej oblasti. Philips a Roper (2009) za talentovaných jednotlivcov považujú skupinu lídrov, technických expertov a prispievateľov, ktorí posúvajú biznis vpred. Existuje skupina akademikov aj praktikov, ktorí zastávajú názor, že talentovaní jednotlivci zastávajú hlavne riadiace pozície. Kock a Burke (2009) uvádzajú, že „ako talent sú označovaní jednotlivci, ktorí držia, alebo sú

potrební pre obsadenie kritických pozícií vo firme, ktorí disponujú líderským potenciálom. Ak sa vychádza z definície talentu že „talentovaný jednotlivec je niekto kto má schopnosti prevyšujúce ostatných nemá ťažkosti s ich využívaním“, potom talentovaný jednotlivec je ktorýkoľvek pracovník, ktorý splňuje kritéria uvedenej definície.

#### 1.4 MANAŽMENT TALENTOV

CPID definuje manažment talentov ako „systematické prilákanie, identifikácia, rozvoj, angažovanie, rozmiestnenie a udržanie jednotlivcov s vysokým potenciálom, ktorí vytvárajú významnú hodnotu pre organizáciu.

Kock a Burke (2009, s. 393) tvrdia, že manažment talentov predstavuje integrovaný a segmentovaný prístup k systematickému procesu prilákania, angažovania a udržania kľúčových jednotlivcov v organizácií.

Cappeli (2008, s. 75) definuje manažment talentov ako záležitosť anticipácie potreby na ľudské talenty a stanovenie plánov na ich zabezpečenie.

Areiquat a kol. (2012, s. 330) uvádza, že manažment talentov je komplexný súbor spojených procesov riadenia ľudských zdrojov, ktoré predstavujú principiálny benefit pre každú organizáciu. Je to systematické pritákanie, identifikácia, rozvoj rozmiestnenie angažovanie, udržanie, tých jednotlivcov, ktorí majú zvláštnu hodnotu pre organizáciu buď z hľadiska ich potenciálu pre budúcnosť organizácie, alebo pretože zabezpečujú kritické roly v činnosti organizácie.

Cook and Maculay (2009) definujú strategický manažment talentov ako „aktivity a procesy“, ktoré zahŕňajú systematickú identifikáciu kľúčových pozícií ktoré významne prispievajú k trvalej konkurenčnej výhode organizácie, rozvoj zásobníka talentov s vysokým potenciálom a jednotlivcov s vysokou výkonnosťou pre obsadenie týchto pozícií a rozvoj, diferencovanej architektúry ľudských zdrojov, ktorá umožňuje obsadenie týchto pozícií s kompetentnými držiteľmi „aby sa zabezpečila ich trvalá lojalita voči organizácii“. V tejto súvislosti je potrebné podotknúť, že

kľúčové pozície nie sú limitované iba na top manažment, ale zahŕňujú aj kľúčové pozície na všetkých úrovniach organizačnej architektúry.

Ukazuje sa ako najvhodnejšia definícia autorov Cook a Maculay (2009), je asi najkomplexnejšia a najlepšie vystihuje podstatu manažmentu talentov.

## 2 VZŤAH MANAŽMENTU TALENTOV A RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Vzťah manažmentu talentov a riadenia ľudských zdrojov zatiaľ stále vyvoláva celý rád diskusií medzi akademickou aj prakticky orientovanou sférou. Neujasnenosť tohto vzťahu stále spôsobuje medzi časťou akademickej aj praktickej komunity odmietanie uznania účelnosti a opodstatnenosti manažmentu talentov.

Je nepochybné, že existuje veľa podobnosti medzi manažmentom talentov a medzi riadením ľudských zdrojov. Predmetom riadenia ľudských zdrojov je nábor, výber, prijímanie udržanie a rozvoj pracovníkov. V podstate o to isté sa usiluje aj manažment talentov aj keď s rozdielnym akcentom. Creeleman (2004) definuje manažment talentov ako proces získavania a udržania talentovaných pracovníkov. Manažment talentov sa vzťahuje na proces externého získavania a výberu a interného rozvoja talentov a udržania talentov. Potiaľ sú manažment talentov a riadenie ľudských zdrojov spoločné.

Existujú ale aj kľúčové rozdiely medzi riadením ľudských zdrojov a manažmentom talentov. Podľa Chuai Xin, Preece, Illes (2008), Riadenie ľudských zdrojov sa orientuje na všetkých zamestnancov. Manažment talentov sa orientuje na vybranú skupinu - na talentovaných jednotlivcov. Egalitarizmus, ktorý je typický pre riadenie ľudských zdrojov je manažmente talentov neakceptovateľný. Riadenie ľudských zdrojov predpokladá rovnomerné rozdeľovanie zdrojov zatiaľ čo manažment talentov predpokladá diferencované pridelovanie zdrojov, s prednostným pridelovaním pre talentovaných jednotlivcov.

Manažment talentov predpokladá implementáciu metód vyhľadávania a selekcie talentov v procese prijímania zamestnancov, zatiaľ čo riadenie ľudských zdrojov implementuje klasické metódy nábory pracovníkov.

Manažment talentov vyžaduje zainteresovanosť vrcholového manažmentu ako aj manažérov na všetkých úrovniach.

### 3 METÓDY HODNOTENIA V MANAŽMENTE TALENTOV

V súvislosti s hodnotením v manažmente talentov je potrebné vidieť celý problém v dvoch dimenziách.

Prvou dimenziou je hodnotenie výkonnosti a tým aj prínosu a návratnosti prostriedkov investovaných do manažmentu talentov. Je to hodnotenie zamerané na minulosť. V tomto prípade sa dajú využiť ukazovatele pomocou ktorých sa hodnotí výkonnosť organizácie ako celku, porovnávaním stavov pred a po realizácii opatrení na zavedenie manažmentu talentov.

V prípade jednotlivcov je to podobne hodnotenie dosiahnutia stanovených cieľov, ktoré boli stanovené na začiatku hodnoteného obdobia.

Odišná je situácia pokiaľ sa týka hodnotenia v etape prijímania na miesta ktoré si vyžadujú zamestnanie talentov. V takomto prípade je možné hodnotiť výkonnosť buď na základe posúdenia doložených hodnoverných údajov od iných zamestnávateľov resp. nezávislých subjektov, alebo zaradením výkonnostných testov do prijímacieho procesu.

Zložitejšia situácia je pokiaľ sa týka potenciálu pre excelentný výkon určitých činnosti. Tu je potrebné vypracovať sústavu testov pomocou ktorých sa dá zistiť potenciál pre excelentný výkon určitých činnosti. Príkladom takého testu je SCIO test používaný pri hodnotení potenciálnych schopností uchádzačov o vysokoškolské štúdium.

### 4 TALENTOVÝ PRÍSTUP

Prvú záležitosť ktorú musia pochopiť manažéri je to, že lepšie talenty neprichádzajú z lepšieho

riadenia ľudských zdrojov, alebo z lepšieho oddelenia riadenia ľudských zdrojov. Prichádzajú z toho, že na všetkých úrovniach manažmentu sú lídri ktorí si osvojili talentový prístup (presvedčenie, postoj).

Talentový prístup je hlboké presvedčenie všetkých manažérov o tom, že lepšie talenty na všetkých úrovniach spoločnosti dávajú predpoklady pre vyšší výkon ako má konkurencia (Gunter et al., 2012).

### 5 PRINCÍPY A PRAKTIKY V MANAŽMENTE TALENTOV

Na základe uvedenej analýzy definícií a postupov implementovaných v manažmente talentov ako aj na základe interview s organizáciami ktoré majú implementovaný manažment talentov je možné povedať, že v súvislosti s manažmentom talentov je potrebné rozlišovať dva súbory konštruktov, a to

- princípy, a
- praktiky.

Rozdiel medzi oboma konštruktmi je v tom, že zatiaľ čo praktiky sú obvykle viazané na kontext, princípy majú všeobecnú platnosť. Princípy tvoria integrujúci podklad, z ktorého potom vyplývajú praktiky. Princípy zabezpečujú internú konzistentnosť integrovaného manažmentu talentov (Gunter et al., 2012).

#### 5.1 PRINCÍPY UPLATŇOVANÉ V MANAŽMENTE TALENTOV

Medzi základné princípy manažmentu talentov patria:

- Talentový prístup.
- Súlad všetkých aktivít v manažmente talentov s podnikateľskou stratégiou.
- Manažment talentov zakotvený v podnikovej kultúre
- Selektívny prístup k jednotlivcom označovaným ako talenty
- Interná konzistencia princípov a z nich vyplývajúcich praktík
- Začlenenie manažérov na všetkých stupňoch riadenia do manažmentu talentov.

- Selekcia pracovných pozícií kde je potrebné nasadiť pracovníkov označovaných ako talentovaní jednotlivci.

V ďalšom je uvedený stručný popis jednotlivých princípov.

### **Talentový prístup (talent mindset)**

Ako už bolo uvedené, talentový prístup je presvedčenie manažérov na všetkých úrovniach hierarchie riadenia, že iba prostredníctvom talentovaných ľudí je možné získať trvalú konkurenčnú výhodu. Je to je to poznanie toho, že lepšie talenty ťahajú všetky ostatné výkonnostné páky. Toto presvedčenie dáva manažérom oprávnenie posilňovať svoj zásobník talentov a prijímať k tomu adekvátne opatrenia. Manažéri ktorí majú pozitívny talentový postoj považujú manažment talentov ako centrálnu a kritickú časť svojej práce ako vedúceho pracovníka. Nie je akceptovateľné aby sa táto činnosť delegovala.

### **Súlad všetkých aktivít v manažmente talentov s podnikateľskou stratégiou**

Všetky úvahy o manažmente talentov sa odvíjajú od podnikateľskej stratégie. Obvykle začínajú tým aký typ stratégie firma zvolí. Ak pôjde o napr. o stratégiu zameranú na inovácie, potom pre firmu budú nevyhnutne potrebné talenty s vysokým výskumne vývojovým potenciálom.

### **Manažment talentov začlenený v podnikovej kultúre**

Manažment talentov má byť zakotvený ako nehmotný artefakt v podnikovej kultúre. Z tejto skutočnosti majú vyplývať aj ďalšie hodnoty a postoje všetkých členov organizácie, manažérov najmä. Z toho musia vychádzať aj spôsoby správania a komunikácie s jednotlivcami označovanými ak talenty. V podnikových organizačných normách má byť zreteľne explicitne, ale aj implicitne, zakotvený princíp manažmentu talentov.

### **Selektívny prístup k jednotlivcom označovaným ako talenty**

Ako už bolo uvedené, talentovaní jednotlivci obvykle vyžadujú iné spôsoby správania, ťažko sa podriaďujú podnikovej hierarchii, poznajú

svoju cenu a praktiky egalitarizmu v manažmente talentov sú ťažko uplatniteľné.

### **Interná konzistencia princípov a z nich vyplývajúcich praktík**

Jednotlivé princípy a z nich vyplývajúce praktiky implementované v manažmente talentov musia byť vnútorne konzistentné, čo znamená, že nemôžu byť implementované izolovane a musia byť vo vzájomnom súlade. Napr. ak organizácia investuje do rozvoja jednotlivcov disponujúcich vysokým potenciálom musí zároveň zaviesť metódy udržania talentov a konkurenčne schopné odmeňovanie ako aj metódy kariérneho rozvoja. Princípy predstavujú spojivo do ktorého sú zasadené praktiky.

### **Zaangažovanosť manažérov na všetkých stupňoch do manažmentu talentov**

Úspešný manažment talentov nemôže byť iba záležitosťou útvaru riadenia ľudských zdrojov. Manažéri na všetkých stupňoch riadenia musia hrať aktívnu rolu pri selekcii pracovných pozícií ktoré je nutné obsadiť jednotlivcami disponujúcimi talentom, podieľať sa na plánovaní nástupníctva, rozvoja talentov, ako aj na ďalších praktikách patriacich do manažmentu talentov. Líniovní manažéri musia zastávať roly koučov alebo mentorov.

### **Selekcia pracovísk na ktoré je potrebné nasadiť talentovaných jednotlivcov**

Talentovaní jednotlivci, bez ohľadu na to či ide o talent vrodenný resp. talent nadobudnutý, predstavujú nie veľké percento populácie. Preto sa nedá vo všeobecnosti predpokladať, že bude možné v akejkoľvek organizácii obsadiť všetky pracovné pozície talentovanými jednotlivcami. Rovnako nie na všetky pozície sú potrební talentovaní jednotlivci s ohľadom na charakter práce. A preto ako spoločný princíp v manažmente talentov platí, že je potrebné vyselektovať pracoviska, kde sú takéto talenty žiaduce a zároveň spracovať štandardy pre tieto pozície.

## **5. 2 PRAKTIKY V MANAŽMENTE TALENTOV**

Pre úspešnú implementáciu manažmentu talentov je nutné uplatniť celý rad praktík, ktoré

sú vystavané na predtým uvedených princípoch. Praktiky na rozdiel od princípov sú viac kontextovo špecifické. Uvádzané sú iba praktiky presahujú obvykle praktiky riadenia ľudských zdrojov. Patria sem najmä nasledujúce praktiky:

- Adopcia politiky manažmentu talentov vrcholovým vedením organizácie.
- Premietnutie politiky manažmentu talentov do hmotných aj nehmotných aspektov podnikovej kultúry.
- Selekcia pracovných pozícií.
- Nábor a výber zamestnancov.
- Systém hodnotenia výkonnosti, štandardy výkonnosti pre talentovaných jednotlivcov.
- Systém hmotnej a morálnej zainteresovanosti prepojený na hodnotenie výkonnosti.
- Vypracovanie a implementácia metód na udržanie talentov.
- Identifikácia potrieb a návrh metód pre vzdelávanie zamestnancov s akcentom na talentovaných jednotlivcov.
- Metódy jednania vo vzťahu k talentovaným jednotlivcom.

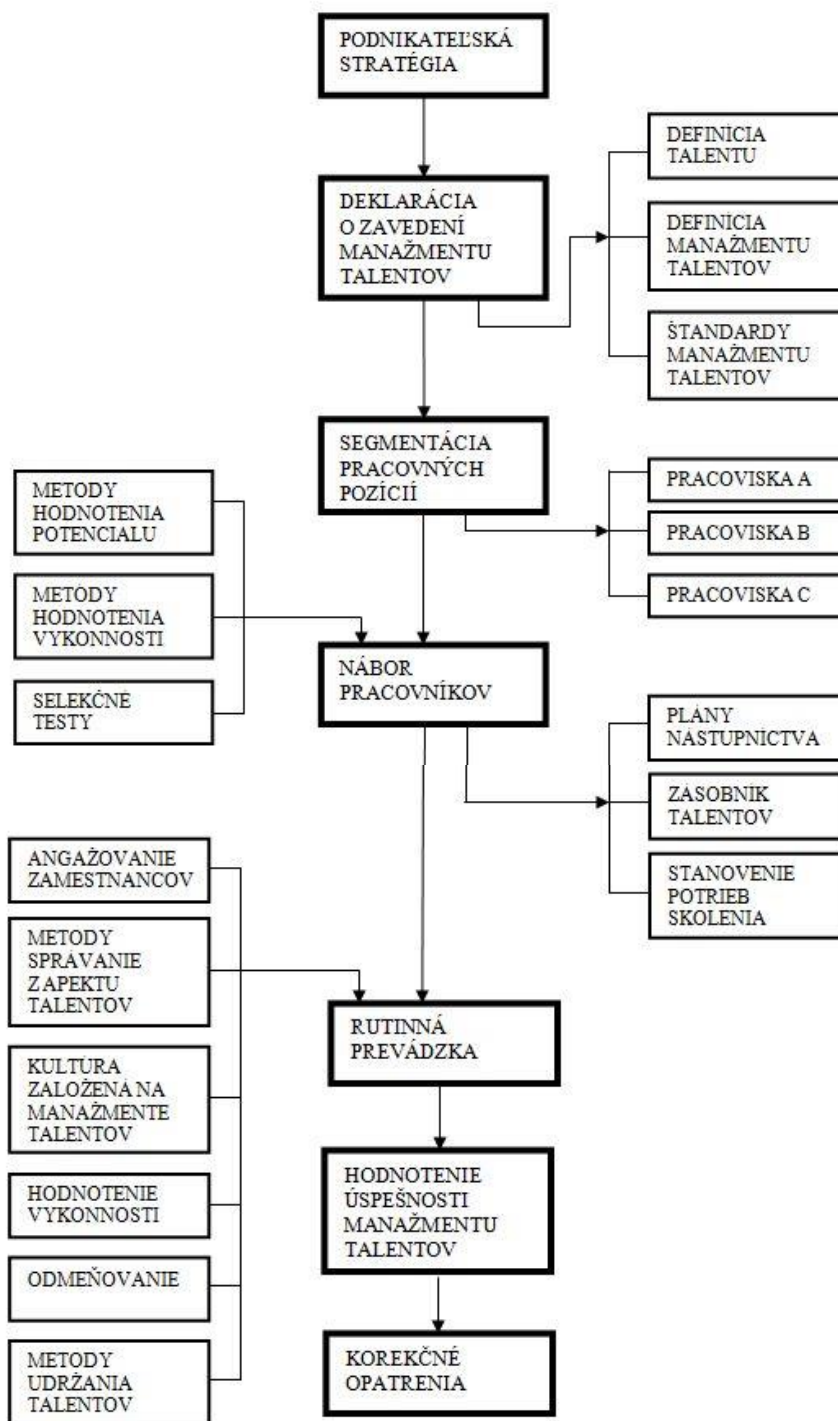
- Metódy rozdeľovania zdrojov z aspektu talentovaných jednotlivcov.
- Vypracovanie a implementácia metód angažovanosti jednotlivcov.
- Implementácia metód hodnotenia efektívnosti manažmentu talentov.

Model manažmentu talentov postavený na uvedených princípoch a praktikách je znázornený na obr. 1.

## 6 ZÁVER

Predmetný príspevok sa zaoberá stručným historickým vývojom manažmentu talentov, ako aj terminologickými otázkami, ktoré sú ešte stále predmetom diskusií a vývoja. Zároveň vymedzuje pozíciu manažmentu talentov oproti klasickému riadeniu ľudských zdrojov. Akcent je kladený na princípy implementované v integrovanom manažmente talentov nakoľko tieto plnia integrujúcu funkciu a zároveň podklad z ktorého vyplývajú interne konzistentné praktiky manažmentu talentov.

Obr. 1: Model manažmentu talentov



Zdroj: Vlastné zpracovanie

## LITERATURA

- Ali Taha, V., Sirková, M. (2012). Podstata a význam talent manažmentu v organizáciách. R. Kotulič et al. (ed) *Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2012* [elektronický zdroj]. Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove, s. 15-24.
- Buckingham, M., Clifton, D.O. (2001). *Now discover your strength*. New York: Free Press.
- Areiquat, A.Y., Abdelhadi, T.A., Altarawneh, H.A. (2010). *Talent Management as a Strategic Practise of Human Resource Management to Improve Human Performance*. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*. 2 (2).
- Capelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74–81.
- Garrow, V. Hirsch, W. (2008). Talent Management: Issues of focus and fit. *Public Personal Management*, 37(4), 389.
- Collings, D., Mellahi, K. (2009). Strategic Management Review and research agenda. *Human Resource Management*. 19(4), 304-313.
- Chuai Xin, Preece, D., Illes, P. (2008). *Is talent management just old wine in new bottles? The case of multinational companies in Beijing*. *Management Research News*. Patrington, 31(2), 901.
- Cook, S., Macaulay, S. (2009). Talent Management: Key Question for Learning and Development. *Training Journal*, July 2009, 44-48.
- Creelman, D. (2004). *Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now*. Available from Human Capital Institute, 2121 K Street, N.W., Suite 800, Washington, DC 20037 USA.
- Gagne, F. (2000). *Understanding the complete choreography of talent development through DMGT-based analysis*, In: A.K. Heller, F.J. Monks, R.F. Subotnik, and R.J. Sternberg, (eds.). *International Handbook of giftedness a talent*. Oxford: Elsevier Science.
- Goofir, R., Jones, C. (2009). How to harness the special talents of clever people. *Management Today*. p. 56.
- Gunter, K. et al. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan Management Review*. 53(12), 24-32.
- Stahl, G.,K. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*. 53(2), 25-32.
- Huges, J.C., Rod, E. (2008). Talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(7), 743-757.
- Kock, R., Burke, M., (2008). Managing Talent in South African Public Service. *Public Personal Management*. Washington. 37(4), 457-458.
- Levis, R. E., Heckman, R.,J. (2006). Talent Management: a critical review. *Human Resource Management Review*. 16 (2), 139-154.
- Morton, L. (2004). *Integrated and integrative talent management: a strategic framework*. Research report R-1345-04-RR. New York: The Conference Board.
- Phillips, D.R., Roper, K.O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Estate*. 11(1), 7-16.
- Reilly, P. (2008). Identifying the Right Course for Talent Management. *Public Personal Management*. 37(4), 381-388.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term „Talent „management?. *Industrial and commercial Training*. 43(5), 266-274.

Príspevok spracovaný v rámci riešenia projektu V4 s názvom "Integrated talent management – challenge and future for organisations in the Visegrad countries"

## Autor:

**doc. Ing. Ladislav SOJKA, CSc**

Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Ul. Konštantínová 16, 08001 Prešov

E-mail:ladislav.sojka@unipo.sk



## THE ANALYTICAL VIEW ON THE ISSUES OF TALENT MANAGEMENT AND PROPOSAL OF INTEGRATED MODEL OF TALENT MANAGEMENT

Ladislav Sojka

**Abstract:** The article analyses situation in talent management, and accent is given on the idiosyncratic advantage of talent management for organization. Point out is fact that don't exist clear definition of talent management in academic and practical sphere. There is stated definition of talent recommended by author, definition of talent management and the file of employees which are classified as the talented individuals. Specified is the difference between human resource management and talent management. Proposed is talent management model and also the principles and practices on which it is based.

**Key words:** Talent, talent management, principles of talent management, practices of talent management

**JEL Classification:** M12