

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Talent management v kontextu managementu vzdělávání
Talent management in context of educational management

Monika Zápotocká

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Talent management v kontextu managementu vzdělávání vypracovala pod vedením vedoucí práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 14. 4. 2016

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádila poděkování PhDr. Michaelě Tureckiové, CSc. za její cenné rady a trpělivost při vedení mé diplomové práce.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá talent managementem v kontextu managementu vzdělávání za využití analýzy odborné literatury. Popisuje získávání zaměstnanců, rozvoj lidských zdrojů, řízení kariéry a plánování následnictví a poukazuje na souvislost těchto a dalších personálních procesů s talent managementem. Vymezuje význam talentu v pojetí psychologie osobnosti, psychologie práce, poradenské psychologie, pozitivní psychologie, sociální psychologie, psychologie vzdělávání a managementu. Definuje strategii talent managementu, v etnografickém postupu na její vytvoření. Jednotlivá pojetí talentu mezi sebou komparuje a shrnuje hlavní odlišnosti. Uvádí výsledky výzkumných šetření o aplikaci talent managementu v organizacích, které upozorují na nízkou míru využití tohoto procesu a jeho absenci ve vzdělávacích institucích v České republice. Popisuje příklady dobré praxe s talent managementem v sektoru vzdělávání v zahraničí. Dosahuje cíle práce, když navrhuje koncept talent managementu v kontextu managementu vzdělávání a jeho zavedení do praxe vzdělávacích organizací v České republice.

KLÍČOVÁ SLOVA

nabídání, management vzdělávání, plánování následnictví, rozvoj lidských zdrojů, řízení kariéry, talent, talent management

ABSTRACT

The diploma thesis looks into talent management in context of educational management with the application of professional literature analysis. It describes talent acquisition, human resource development, career management and succession planning and points out the connection between these and other human resource processes and talent management. It specifies the approach of personality psychology, industrial organizational psychology, vocational psychology, positive psychology, social psychology, educational psychology and management to the meaning of the talent. It defines talent management strategy, including a guideline on how to create one. It compares every approach to the talent amongst each other and summarizes the main difference. It presents research results on talent management application within organizations, which brings the attention to a low rate of application of this process and its complete absence within the educational institutions in the Czech Republic. It describes talent management best business practice in the educational sector abroad. It reaches the aim of the thesis, when it proposes a talent management concept in context of educational management and its implementation into educational organizations' practice in the Czech Republic.

KEYWORDS

career management, educational management, giftedness, human resource development, succession planning, talent, talent management

Obsah

1	Úvod	7
2	Talent management a personální procesy s ním související.....	9
2.1	Získávání zaměstnanců	10
2.2	Rozvoj lidských zdrojů	13
2.3	Řízení pracovního výkonu	15
2.4	Řízení kariéry.....	17
2.5	Plánování následnictví	20
3	Talent management v psychologickém pojetí	23
4	Talent management v manažerském pojetí	32
4.1	Vymezení talentu	32
4.2	Talent management v odborné literatuře	35
4.3	Strategie talent managementu	39
4.4	Cílová skupina	41
5	Komparace jednotlivých pojetí.....	43
6	Talent management ve vzdělávacích organizacích	52
6.1	Koncept talent managementu pro oblast managementu vzdělávání.....	56
7	Závěr.....	58
8	Seznam použitých informacích zdrojů	60
9	Seznam příloh.....	72

1 Úvod

Organizace stále více uplatňují přístup, kdy jsou lidské zdroje považovány za hlavní konkurenční výhodu. Je kladen větší důraz na práci s lidmi, jejich rozvoj a identifikaci potenciálu k dalšímu růstu. Často slyšíme pojmy, jako je talent, talent management a válka o talenty. Najdeme je v odborné literatuře, ve sdělovacích prostředcích, hovoří se o nich ve firemních prostředích, ale i v prostředích vzdělávacích institucí. Jejich aktuálnosti a významu z pohledu různých oborů se budeme v novat v jednotlivých kapitolách diplomové práce.

Cílem této diplomové práce je vytvořit koncept talent managementu pro oblast managementu vzdělávání. Cíle bude dosaženo prostřednictvím komparace manažerského a psychologického pojetí talent managementu. Přínosem práce pro obor managementu vzdělávání bude rozšíření dosavadních poznatků z oblasti talent managementu v kontextu managementu vzdělávání analýzou zahraniční odborné literatury, která doposud není dostupná v českém prostředí. Přínosem bude též vytvoření konceptu talent managementu pro oblast managementu vzdělávání v České republice, kde v současné době tento proces není zaveden.

Nejprve si nastíníme propojení talent managementu s jednotlivými personálními procesy. Začneme popisem získávání zaměstnanců a navážeme adaptací zaměstnanců na nové prostředí a s ním souvisejícím procesem rozvoje lidských zdrojů, který ve znalostní společnosti udržuje organizaci konkurenceschopnou a zároveň poskytuje zaměstnancům další profesní a kariérní růst. Aby bylo možné aplikovat talent management v praxi, nastíníme si úroveň řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a v návaznosti též identifikaci jejich rozvojových potřeb a potenciálu. Na základě těchto výstupů se budeme moci v novat popisu řízení kariéry a plánování následnictví v rámci organizace.

V další kapitole se budeme v novat talent managementu z pohledu hlavních psychologických směrů. Přiblížíme si, jak psychologie osobnosti rozlišuje talent, vlohy, schopnosti a nadání. V psychologii práce se zaměříme na možnosti diagnostikování talentu a měření kompetencí, abychom mohli vyhodnotit budoucí pracovní výkon kandidátů. V podkapitole zaměřené na poradenskou psychologii si objasníme teorii možných Jád, která zaměstnancům poskytuje představu jejich budoucnosti. V pozitivní psychologii si

uvedeme pohled na talent jako na sílu. V sociální psychologii zjistíme, že talent musí být rozpoznán, tzn., musí na něj být reagováno, aby existoval. Z pohledu psychologie vzdělávání je nadání synonymem talentu, představíme si tedy modely, které definici nadání nejvíce ovlivnily.

V následující kapitole rozebereme talent management z pohledu managementu. Nejprve vymezíme význam slova talent a jeho proměny v čas, jak jej vysvětluje výkladový slovník lidských zdrojů, a co si pod tímto slovem představí v moderní personalistice v České republice a v zahraničí. Poté přejdeme k definici talent managementu v kontextu řízení lidských zdrojů, co tento proces zahrnuje a čím se vyznačuje strategický talent management. V následující podkapitole si představíme možné postupy tvorby strategie talent managementu v organizaci. Dále se zaměříme na dvě hlavní názorová stanoviska, kdo má být za členy do cílové skupiny talentů.

V navazující kapitole se budeme zabývat komparací pojetí talentu a talent managementu z pohledu psychologie osobnosti, psychologie práce, poradenské psychologie, pozitivní psychologie, sociální psychologie, psychologie vzdělávání a personálního managementu. Vymezíme též oblasti, v nichž se názory odborníků rozcházejí, tzn., zda je talentův kámen nebo jeho vlastnost, zda mají talent všichni nebo jen vybraní jedinci, zda je talent vrozený nebo získaný, zda závisí na schopnostech jedince nebo na jeho motivaci, a zda a do jaké míry je přenositelný i do jiného prostředí.

V poslední kapitole se podíváme na výsledky šetření, do jaké míry je talent management v organizacích implementován. Zároveň si uvedeme příklady z praxe manažerů vzdělávání v zahraničí, konkrétně ve Velké Británii a ve Spojených státech amerických. Na závěr si představíme koncept talent managementu pro oblast managementu vzdělávání formou metodiky, jak talent management zavést a využívat v praxi vzdělávací organizace.

2 Talent management a personální procesy s ním související

Řízení lidských zdrojů je komplexním systémem, vyznačujícím se úzkou provázaností jednotlivých procesů. Talent management je jen jedním z řady personálních procesů probíhajících v organizacích, ale jeho fungování ovlivňuje i procesy další, a to už pozitivně i negativně.

Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015), již při výběru zaměstnanců se organizace zaměřují na identifikaci talentovaných kandidátů, kteří budou pro organizaci přínosem. V anglicky mluvících zemích se začíná namísto pojmů „hiring“ (nábor) a „recruitment“ (přijímání) používat označení „talent acquisition“ (získávání talentů). Toto slovní spojení však vyvolává diskusi, zda skutečně každý kandidát a zaměstnanec má být považován za talentovaného, byť jen v jedné oblasti. V českém prostředí se tento pojem doposud neustálil.

Roste také zájem organizací o komplexní metody výběru zaměstnanců, již nestačí běžný pohovor. Uchazeči absolvují psychodiagnostické testy a assessment centra, aby zaměstnavatel získal maximum informací pro vyhodnocení, zda kandidát splňuje požadavky na obsazovanou pozici, a zároveň zda v něm dříve potenciál k dalšímu růstu, a to už v rámci vertikální i horizontální kariéry. Cílem řízení lidských zdrojů by mělo být získání pracovní síly v odpovídající kvalitě, s požadovanými dovednostmi, znalostmi a potenciálem k budoucímu vzdělávání. Výběr a přijímání zaměstnanců nejvhodnějších k naplnění cílů organizace by měly být klíčovými aktivitami, na nichž budou stavět ostatní politiky řízení lidských zdrojů, zaměřené na rozvoj a motivaci (Keep, 1989, s. 122). Doba, kdy zaměstnanec na jedné pozici setrval roky, aniž by se musel dále rozvíjet a učit se němu novému, je nenávratně pryč, a organizace si tento fakt dobře uvědomují.

Armstrong a Taylor (2015) popisují, že přijetím nového pracovníka začíná fáze adaptace, kdy i nadále probíhá proces evaluace, zda jedinec dokáže v každodenním pracovním životě využívat schopnosti a dovednosti, které se u něj projevíly v průběhu výběrového řízení. Délka této fáze se u jednotlivých pozic liší. Již v jejím průběhu by však mělo dojít k vytvoření rozvojového plánu jedince, který poslouží nejen jako nástroj pro přínos organizaci rozvíjením potenciálu zaměstnance, ale zároveň je i jedním z motivátorů pro samotného pracovníka. Důležitým úkolem organizace je

totiž také udržení si talentovaných zaměstnanců. Ti si svého postavení na trhu práce jsou mnohdy v domě a tázají se. Mezi procesy využívané k udržení lidských zdrojů a zároveň k zachování kontinuity v rámci organizace patří řízení kariéry a plánování následnictví.

Objevují se názory, že řízení talentů je synonymem pro personální management. Je pravda, že tento proces prostupuje do naprosté většiny personálních procesů, nicméně nezastřešuje zcela všechny. Mezi personálními činnostmi, které bývají s talent managementem zpravidla propojovány, se jedná o přijímání, výběr, povyšování, umístění, nástup, adaptace, udržení, uznání a oceňování (mimo odměňování), vzdělávání a příležitosti k rozvoji, koučování, mentoring, vzdělávání a rozvoj manažerů, řízení výkonu, řízení kariéry, identifikace a rozvoj zaměstnanců s vysokým potenciálem, diverzita, řízení a plánování následnictví, pohled talentů v organizaci a měření a vyhodnocování řízení talentů. Někdy je s talent managementem propojován také systém odměňování, organizační kultura a hodnoty, rozvoj organizační způsobilosti, změny organizační struktury, plánování lidských zdrojů, zapojení zaměstnanců, zaměstnanecké průzkumy a vytváření pracovních míst. S řízením talentů pak zpravidla nejsou propojovány vztahy se zaměstnanci, vyjednávání se zaměstnanci a odbory, organizační rozvoj, organizační změny, zaměstnanecké benefity, vyvážení pracovního a mimopracovního života zaměstnanců (např. pružná pracovní doba), ukončení pracovního poměru a personální informační systémy (Silzer a Dowell, 2010, s. 19-20). Vybraným procesům se budeme v nově v následujících kapitolách.

2.1 Získávání zaměstnanců

Palán (2002, s. 245) popisuje získávání zaměstnanců jako „součást personálního řízení, která má zajistit, aby volná místa v podniku byla atraktivní pro odpovídající uchazeče v dostatečném množství, v daném oboru a s příslušnými náklady. Vychází z podnikových plánů a operativní potřeby“. Jeho cílem je hledání a identifikace vhodných zdrojů, inzerce a nabízení volných míst, získávání informací o kandidátech a zajištění, aby byla volná místa pro uchazeče atraktivní. Podstatou je „navázání komunikace mezi zaměstnavatelem (poptává práci) a potenciálními uchazeči o zaměstnání (nabízejí práci)“ (Šiký, 2012, s. 72). Kocianová (2010, s. 79) píše o získávání a výběru zaměstnanců jako o klíčových činnostech, zajišťujících kvalitu nových pracovníků. Cílem je zaujmout optimální počet kandidátů splňujících aktuální požadavky na obsazovanou

pozici a kteří mají zároveň potenciál k pokrytí budoucích potřeb organizace. Koubek (2011, s. 68-69) vyzdvihuje důležitost získání dostatečného množství informací o uchazečích, aby bylo možné vybrat nejvhodnějšího z nich. Také on zdrazuje strategickou povahu procesu získávání zaměstnanců, nebo úkolem je pokrýt současnou i budoucí potřebu práce. Aby byl proces efektivní, je třeba provést analýzu pracovních míst a znát situaci v organizaci i na trhu práce.

Armstrong a Taylor (2015, s. 272) jej označují za proces hledání a zapojování lidí, které organizace potřebuje. Součástí získávání zaměstnanců je také jejich výběr, kdy se rozhoduje, zda uchazeč splňuje požadavky na volné pracovní místo. Definice těchto požadavků je sestavena na základě popisu obsazované pozice z hlediska náplně práce, postavení v rámci organizace a klíčových oblastí výkonu. Draz je kladen též na osobnost kandidáta, a už jde o jeho schopnosti, dovednosti a znalosti potřebné na danou pozici, i behaviorální kompetence, dosažené vzdělání, kvalifikace a zkušenosti. Astorál (2009, s. 94) mezi obecná kritéria pro výběr pracovníků řadí odbornost, profesní dovednosti, komunikační schopnosti, smysl pro hospodárnost, kvalitu a výsledky, zdravé sebevědomí a kreativitu.

Aby si organizace zajistila potřebný počet vhodných uchazečů pro obsazení volných pracovních míst, musí umět kandidáty přilákat. K tomu patří uvědomění si slabých a silných stránek organizace, což může jako zaměstnavatel nabídnout. Zvnitřních podmínek se může se jednat například o význam a prestiž organizace, její pověst, úroveň odměňování, zaměstnanecké výhody, sociální klima, lokalitu a možnosti rozvoje. Uvnitřních podmínek hrají významnou roli demografické, ekonomické, sociální, technologické, politicko-legislativní a sídelní podmínky (Kocianová, 2010, s. 81). Všechny tyto aspekty je třeba zohlednit při volbě způsobu získávání uchazečů. V souvislosti s přilákáním může také hovořit o personálním marketingu. „*Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace*“ (Koubek, 2010, s. 160). Klíčovým úkolem personálního marketingu je vytvořit pověst atraktivního zaměstnavatele. Jedná se

o prezentaci organizace na trhu práce, v etn z p sobu získávání uchaze a jednání s nimi. Vliv na dobrou pov st má též personální politika organizace (Kocianová, 2010, s. 89).

P i volb zdroj by m li mít p ednost interní kandidáti, u nichž je nespornou výhodou fakt, že je organizace zná, ví, zda jsou jejich moráln volní vlastnosti v souladu s firemní kulturou, jaké jsou jejich silné stránky a v em se naopak pot ebují dále rozvíjet a zlepšit. Umožn ní kariérního r stu navíc pozitivn ovliv uje motivaci a loajalitu zam stnanc a p edstavuje návratnost investice organizace do vzd lávání svých pracovník . Nevýhodou mohou být náklady na další vzd lávání a rozvoj, nebo stávající zam stnanec nemusí spl ovat požadovanou kvalifikaci na obsazovanou pracovní pozici. Problém m že p edstavovat rivalita koleg i tzv. „Peter v princip“, kdy lidé vystoupají v hierarchii organizace na úrove , na niž už nesta í. I získávání externích uchaze má své výhody a nevýhody. Poskytuje širší nabídku pracovník spl ujících požadavky na volnou pozici, ale jejich nalezení je asov í finan ní náro n jší. Nový zam stnanec asto vykazuje vysoké pracovní nasazení, jeho neznalost organizace ale prodlužuje proces adaptace. Hlavním p ínosem je pak jeho „know-how“, není zatížen „provozní slepotou“ (Kocianová, 2010, s. 83-85). V p ípad externích kandidát lze využít inzerce na internetu, sociálních sítích, ú adech práce, v denním tisku, personálních agenturách, na základ doporu ení stávajících zam stnanc i spoluprací se vzd lávacími institucemi (Armstrong a Taylor, 2015, s. 275). Elektronické získávání (angl. e-recruitment) p edstavuje moderní metodu získávání pracovník prost ednictvím webových stránek zam stnavatele, sociálních sítí jako je LinkedIn, a elektronické pošty, která slouží k p íjímání žádostí o zam stnání a poskytování informací o pr b hu výb ru (Šiký , 2014, s. 99-100). Interní kandidáty m žeme oslovit prost ednictvím intranetu, nást nek, elektronické pošty nebo nap ímo (Šiký , 2012, s. 75).

B hem procesu výb ru uchaze využívají organizace r zných metod, jak identifikovat nejvhodn jšího kandidáta na obsazovanou pozici. Nej ast ji využívanou metodou p edvýb ru je hodnocení životopisu, kdy personalista sleduje, zda uchaze spl uje požadavky na danou pracovní pozici. Zpravidla následuje výb rový pohovor, kde dochází k ov ení a dopln ní údaj , jež nebyly sou ástí životopisu. Jako dopl kovou metodu m žeme zvolit testování a to pod dohledem kvalifikovaného a zkušeného

psychologa. Testy mohou být zaměřeny jak na inteligenci, tak na charakteristiku osobnosti nebo specifické znalosti a dovednosti. Komplexní metodu výběru představuje assessment centre, kdy uchazeči prokazují odbornou způsobilost i rozvojový potenciál i talent při řešení případových studií a modelových úkolů (Šiký, 2012, s. 85-89).

2.2 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů zastřešuje všechny personální činnosti spojené s rozvojem a vzdáváním zaměstnanců. Dle autory často citované definice Stewarta a McGoldricka (1996, s. 1) rozvoj lidských zdrojů zahrnuje aktivity a procesy, které mají mít dopad na organizační vzdávání i vzdávání jednotlivců. Chalofsky (1992, s. 179) jej popisuje jako studii a postup navýšení účinnosti se kapacity jedinců, skupin a organizací prostřednictvím rozvoje a aplikace zásahů založených na učení se za účelem optimalizace výkonu a efektivity lidí a organizací. Werner a DeSimone (2011, s. 4) označují rozvoj lidských zdrojů za sadu systematických a plánovaných aktivit navrženou organizací k tomu, aby poskytla svým členům možnosti naučit se potřebné dovednosti k dosažení stávajících nebo budoucích požadavků pracovního místa. Palán (2002, s. 185) pak definuje rozvoj lidských zdrojů jako „*antropocentricky orientovaný koncept personálního řízení pro upravení člověka jako všestranně vzdávané a harmonicky rozvinuté osobnosti. Rozvoj člověka, který je schopen se realizovat činností, kterou vykonává na základě vlastního rozhodnutí a vlastních dispozic na jejich maximální úrovni. Podnik ve vlastním zájmu umožní uje rozvoj svých pracovníků až do úrovně jejich možností, umožní jim práci v souladu s jejich potenciálem. Součástí RLZ je proto i kariérový management (career management), který se snaží o dosažení takového souladu, kdy se pracovník realizuje ve shodě s potřebami vlastními i potřebami podniku. Mění se nejen styl personálního řízení, ale i způsob podnikového vzdávání. Nabízí se vzdávání spojené s prací v podniku. Obsah vzdávání se odvozuje od požadavků a objednávek zákazníků. Vzdávání se v tšinou realizuje přímo na pracovišti“.*

Walton (1999, s. 82) rozšiřuje definici o prvek strategie, kdy strategický rozvoj lidských zdrojů zahrnuje zavádění, eliminaci, modifikaci, směřování a řízení procesů takovým způsobem, aby byli všichni jednotlivci i týmy vybaveni dovednostmi, znalostmi a kompetencemi, které potřebují k výkonu stávajících i budoucích úkolů vyžadovaných

organizací. Tento proces musí být vnímán jako součást strategického managementu dané organizace, neboť je závislá na efektivním využívání a vylepšování svých zdrojů, aby se dokázala vypořádat se stávajícími i budoucími nenadálými událostmi.

Rozvoj by měl být vždy spojen s výkonem a tím představovat hlavní přínos k plnění cílů organizace a s nimi i prospěch všem zainteresovaným stranám. Každý zaměstnanec by měl být veden k dalšímu rozvoji, zároveň však nese primární odpovědnost. Manažeré, a v případě potřeby také personální oddělení, poskytují podporu a příležitosti ke vzdělávání (Armstrong a Taylor, 2015, s. 338).

Harrisonová (2009, s. 5) upozorňuje, že pojem „rozvoj lidských zdrojů“ je v praxi často nahrazován „vzděláváním a rozvojem“, nebo pojem „zdroje“ snižuje hodnotu lidí na úroveň peněz i materiálu. V teorii je však stále v oblibě „rozvoj lidských zdrojů“.

Barták (2008, s. 50) vyzdvihuje, že *„úspěšný rozvoj talentů by měl představovat v „makroměřítku“ prioritou státní politiky s přímým vstupem do legislativy a s podporou v koordinaci roli státu a v metodické pomoci centrálních orgánů odpovědných za vzdělávání školské i mimoškolské. V „mikroměřítku“, na úrovni regionů, organizací a firem, se často jedná o iniciativu „zdola“, která se snaží řešit alespoň nejnepříjemnější problémy na parciální úrovni“*. Organizace, které vnímají své zaměstnance jako nejdůležitější kapitál, cíleně investují do jejich vzdělávání a rozvoje.

Aby mohl být rozvoj naplánován, je nutné identifikovat rozvojové a vzdělávací potřeby zaměstnanců. K tomu můžeme využít metody subjektivní, jako je například autofeedback, metody objektivní, kam patří například hodnocení nadřízeným, development centre a 360° zpětná vazba, a metody identifikace mezer a potřeb organizace, například skrze benchmarking. Autofeedback představuje diagnostickou a korektivní metodu, existuje ve více variantách. Jednou z nich je například analýza klíčových rozhodnutí, kdy jsou posuzována klíčová rozhodnutí jedince, jejich cíl a konsekvence – to samé můžeme simulovat i nadřízený zaměstnanec (Hroník, 2007, s. 136-140). Development centre je diagnostický program zaměřený na rozpoznání slabých a silných stránek účastníků. Je jim poskytnuta komplexní zpětná vazba a doporučení k dalšímu rozvoji, mají možnost se zamyslet nad dosaženými výsledky a směřování jejich kariéry. Organizaci pak výsledky slouží jako podklad pro plánování vzdělávání, umožní jednotlivé pracovníky porovnat,

identifikovat talentované jedince a naplánovat následnictví na manažerských pozicích (Kocianová, 2010, s. 168-169). B hem 360° zp tné vazby provádí hodnocení a zp tnou vazbu sám zam stnanec, jeho nad ízený, kolegové, zákazníci a pod ízení zam stnanci, pokud n jaké hodnocený pracovník má (Armstrong a Taylor, 2015, s. 407). P i benchmarkingu je pozornost soust ed na na zlepšení v ur ité oblasti skrze srovnávání se s ostatními, kte í v dané oblasti dosahují nejlepších výsledk . Dochází k aplikaci nových technik a postup , aby došlo ke zlepšení dosavadních výsledk (Prokopenko a Kubr, 1996, s. 119).

Metody vzd lávání se rozlišují dle místa konání na vzd lávání na pracovišti p i výkonu práce (angl. on the job) a vzd lávání mimo pracovišt (angl. off the job), a už v organizaci nebo mimo ni. Mezi metody vzd lávání p i výkonu práce se adí instruktáž, asistování, pov ení úkolem, kou ování, mentoring, konzultování, rotace práce a pracovní porady. Do metod vzd lávání mimo pracovišt pat í p ednáška, seminá , demonstrování, p ípadová studie, brainstorming, workshop, simulace a hraní rolí. Další metodu rozvoje p edstavují e-learningové kurzy a outdoorové programy (Kocianová, 2010, s. 170-171).

2.3 ízení pracovního výkonu

Pojem pracovní i studijní výkon „*m í nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, p ístup k práci (ke studiu), pracovní chování, fluktuaci, absenci, docházku a další charakteristiky*“ (Palán, 2002, s. 231). ízení pracovního výkonu (angl. performance management) vzniklo z hodnocení i klasifikování zásluh a m lo by vycházet z pochopení významu pracovního výkonu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 390). ízení pracovního výkonu je pr b žný proces zjiš ování, m ení a rozvíjení výkonu jedinc a tým a provázání výkonu se strategickými cíli organizace, uvádí Aguinis (2005, s. 2). Šiký (2012, s. 112) jej ozna uje za systematickou íinnost manažer sm ující k dosažení strategických cíl organizace prost ednictvím pot ebného pracovního výkonu zam stnanc . Armstrong (2015, s. 9) tuto definici rozší uje, když ízení pracovního výkonu popisuje jako kontinuální proces zlepšování výkonu skrze nastavení individuálních a skupinových cíl , které jsou v souladu se strategickými cíli organizace, plánování výkonu k dosažení cíl , kontrolu a hodnocení postupu, a rozvoj znalostí, schopností a dovedností lidí.

řízení pracovního výkonu je řízení podnikání. Úkolem liniového managementu je řídit výkon a proces řízení pracovního výkonu jim v tomto směru pomáhá, jde o prozíravý proces řízení. Nejde o aktivitu řízenou ze strany personálního oddělení, která se koná na roční bázi. A není to ani proces hodnocení lidí jednou za rok. Řízení pracovního výkonu je neustále probíhající proces, zatímco tradiční hodnocení výkonu bývalo roční událostí. Je také důležitým prostředkem k zajištění dosažení cílů organizace. Pospívá k dosažení změny firemní kultury a má že hrát důležitou roli ve zvyšování úrovně zapojení zaměstnanců (Armstrong, 2015, s. 10).

„ řízení pracovního výkonu zahrnuje dohody o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji pracovníků, pravidelné sledování výkonu pracovníka v daném období, motivující vedení a poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníka a zkoumání a posouzení (hodnocení) výkonu pracovníka za uplynulé období. Dohoda o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji se promítá do odměňování pracovníků a do řízení jejich kariéry“ (Kocianová, 2010, s. 140). Do nástrojů řízení pracovního výkonu patří systematické hodnocení a poskytování zpětné vazby. Aby bylo řízení pracovního výkonu efektivní, je nutné je uplatňovat na všechny zaměstnance a to v souladu s podmínkami organizace (Šiký, 2012, s. 113).

Cílem řízení pracovního výkonu je rozvinout kapacitu lidí plnit a překračovat očekávání a dosáhnout jejich plného potenciálu ku prospěchu jich samých i ku prospěchu organizace. Jde o ujistit se, že je ze strany organizace směrem k zaměstnancům dispoziční podpora, kterou potřebují ke svému rozvoji a zlepšování (Armstrong, 2015, s. 11).

Clifton a Nelsonová (1992) definují vzorec pro výpočet výkonu (V) jako $V = T \times (Vz + O)$, kdy násobíme talent (T) součtem vztahu (Vz) a očekávání (O). Vztah může být k jiné osobě, jako například nadřízenému nebo kolegovi. Očekávání zahrnují formálně odsouhlasené cíle a standardy organizace, a už implicitní i explicitní. Tureckiová (2007, s. 9) uvádí pro výpočet pracovního výkonu rovnici $V = f(M \times S \times P)$, kdy pracovní výkon (V) je násobkem motivace (M), schopností (S) a podmínek (P). Platí, že při nízké úrovni jedné z proměnných je i celkový výsledek (výkon) nízký. Šiký, Borovec a Lhotková (2012, s. 17) tuto rovnici citují také ve vztahu k výkonu školy. Ředitel školy by se měl zaměřit na tu proměnnou, kterou může ze své pozice nejvíce ovlivnit.

Mezi přínosy řízení pracovního výkonu pro organizaci můžeme zařadit možnost propojit cíle jedince, týmu a organizace zároveň, zaměřit snahu jedince i týmu na dosažení potřeb organizace, motivovat a zapojovat zaměstnance, ocenit přínos jednotlivce, plánovat kariéru jedince v rámci talent managementu a v neposlední řadě zavádět relevantní a efektivní vzdělávací a rozvojové programy k dosažení identifikovaných potřeb. Přínosem pro zaměstnance je v domění, co je od nich očekáváno, jak si stojí, co potřebují udělat pro dosažení svých cílů, a možnost komunikovat se svým nadřízeným nejen o stávající pracovní pozici, ale i o jejich budoucnosti a rozvojových a vzdělávacích potřebách (Armstrong, 2015, s. 12).

2.4 Řízení kariéry

Pro přiblížení konceptu řízení kariéry je potřeba nejprve definovat samotnou kariéru. Palán (2002, s. 93) uvádí její dva významy – „*profesní záležitost na vysokém stupni osobních možností*“ a „*profesionální životní dráha*“. Jedná se o posloupnost pracovních pozic, které jedinec vykonával během ekonomicky aktivního života, a zpravidla vykazují různé fáze kariéry. Ve vztahu k času je rozlišujeme celkem pět – poznávání a příprava, rozvoj a zformování, střední kariéra, pozdní kariéra a útlum.

Situaci, kdy již další kariéerní růst není reálný, nazýváme kariérovým stropem. Posloupnost rozvojových aktivit složenou ze vzdělávání, získávání kvalifikace a zkušeností, za účelem umožnit jedinci vykonávat kvalifikovanější pozice s vyšší odpovědností, označíme jako kariérovou dráhu. „*Hovoříme o formování pracovní dráhy, usměrňování pracovní kariéry, řízení pracovní kariéry (angl. career pathing). Toto formování se provádí na základě analýzy situace člověka, určení cíle jeho kariéry a cest k naplňování tohoto cíle. Hovoříme o plánování pracovní kariéry, plánování personálního rozvoje, plánování pracovní dráhy (angl. career planning)*“ (Palán, 2002, s. 93).

Schein v roce 1978 přichází s pojmem kariérová kotva, který popisuje jako koncept, sestávající ze subjektivně vnímaného talentu a schopností, základních hodnot, motivů a potřeb ve vztahu ke kariéře. Kotvy se vyvíjí tím, jak jedinec získává životní a pracovní zkušenosti. Jakmile jsou zformovány, fungují jako stabilizující síla, kotva, a mohou být považovány za hodnoty a motivy, kterých se jedinec nevzdá, pokud by byl donucen učinit

rozhodnutí týkající se pracovní kariéry. Dominantní je zpravidla jen jedna kariérová kotva. Schein nejprve identifikoval pět kotev – kotva technicko-funkční kompetence, která klade důraz na obsah práce a získávání odbornosti, kotva manažerské kompetence, se zaměřením na postup v hierarchii organizace na obecné manažerské pozice, kde je velká míra zodpovědnosti, kotva jistoty s primárním zaměřením na stabilitu organizace a jistotu zaměstnání, ale i na zempisnou jistotu ve smyslu známého prostředí a přátel, kotva autonomie s důrazem na nezávislost a minimalizaci omezení ze strany organizace, a kotva kreativity s cílem vytvářet něco svého, nového. Později doplňuje tři další, a to kotvu služby, u níž je důležitý soulad s hodnotovým systémem jedince a snaha dosáhnout něho prospěšného, kotvu výzvy s motivací pokračovat obtížné práce a zvítězit v boji s konkurencí, a nakonec kotvu životního stylu, která se zaměřuje na vyvážení osobního a pracovního života, s inklinací upřednostňovat osobní potřeby (Schein, 1996, s. 80-85).

Holland roku 1959 zavádí koncept typů profesionální osobnosti, pomocí nichž lze identifikovat kariérový typ. Realistický typ tíhne k fyzické aktivitě a manuální činnosti, upřednostňuje práci venku, například v zemědělství. Je praktický, upřímný, tichý, rezervovaný, zdrženlivý, nezávislý, systematický, vytrvalý a má rád přírodu. Zkoumavý typ se rád učí, pozoruje, řeší problémy a analyzuje informace. Tento jedinec je zvdavý, logický, všímavý, precizní, inteligentní, opatrný, introspektivní, zdrženlivý, nestranný a nezávislý. Umlecký typ je kreativní a vynalézavý, baví ho práce v nestrukturovaných situacích, které mu poskytují prostor pro kreativitu a inovaci. Můžeme jej popsat jako intuitivního, nekonvenčního, náladového, nekonformního, expresivního, jedinečného, zamyšleného, spontánního, soucitného, odvážného, přímého a idealistického. Sociální typ rád pomáhá ostatním, učí je. Bývá přátelský, nápomocný, idealistický, všímavý, společenský, velkorysý, závislý, shovívavý, trpělivý, soucitný a výečný. Podnikavý typ dává přednost práci s lidmi, má dobré přesvědčovací dovednosti, pomocí nichž dosahuje cílů svých nebo cílů organizace. Je sebevdomý, asertivní, odhodlaný, svdomitý, precizní, komunikativní, extrovertní, energetický, živý, sociální, přesvědčivý, spontánní, smělý, oblíbený, ochotný a optimistický. Konvenční typ je organizovaný, má administrativní i numerické dovednosti, rád pracuje s daty a detaily. Tento jedinec je puntičkářský, zaměřený na čísla, svdomitý, precizní, odborně zdatný, přizpůsobivý, spoádaný,

praktický, skromný, strukturovaný, zdvořilý, svolný a vytrvalý (Kutherová a Morgan, 2012, s. 11).

Greenhaus, Callanan a Godshalková (2009, s. 12) vnímají řízení kariéry jako proces, jehož prostřednictvím jedinci rozvíjí, zavádí a sledují své kariérní cíle a strategie. Řízení kariéry se skládá z navzájem doplňujících se personálních činností, kdy mezi nejdůležitější jsou považovány rozvojové aktivity, výběr a hodnocení manažerských rezerv. Klíčovým prvkem fungování tohoto procesu je důležitá silná organizační kultura (Dvořáková a kol., 2007, s. 307-308).

Řízení kariéry by nemělo být jen pro elitu, naopak musí být otevřeným systémem, do něhož se může zapojit kdokoli s požadovanou výkonností. Objevuje se také trend odklonu od determinujícího pojetí kariéry, kdy byl směr kariéry určen na mnoho let dopředu. V dnešní době permanentních změn jsou plány kariéry koncipovány maximálně na období tří let u plánu nástupnictví a jednoho roku u rozvojových plánů (Hroník, 2007, s. 98-100).

Účel řízení kariéry se změnil v průběhu času. V 60. letech 20. století bylo řízení kariéry vnímáno jako cesta, jak pomoci jednotlivým zaměstnancům uvdomit si své cíle skrze kariérní poradenství nebo semináře zaměřené na plánování kariéry. V 80. letech 20. století již bylo řízení kariéry vnímáno jako nástroj sloužící podnikovým potřebám skrze vylepšené plánování následnictví a programy pro čtižádostivé zaměstnance z hlediska klíčového personálu. Jednotlivci vyhodnocovali kariérní postup srovnáním své seniority, platové třídy a mírou vzestupu po kariérním žebříku. Od 90. let 20. století se zaměření znovu změnilo a od té doby je řízení kariéry často vnímáno jako propojení požadavků jednotlivce i organizace, kdy přestává být využíván nástroj platové třídy ve vztahu k senioritě, ale maximalizace potenciálu jednotlivce je stále vnímána jako nezbytná pro úspěch organizace (Yarnallová, 2008, s. 2).

Pro organizaci je cílem řízení kariéry zajistit dostatek talentů pro vytvoření zásobárny talentů. Pro zaměstnance je cílem získání podpory, aby mohli využít svůj potenciál v souladu s jejich nadáním a ambicemi, a zajištění rozvojových aktivit za účelem osvojení si znalostí pro zvládnutí úrovně odpovědnosti korespondující s jejich schopnostmi. Slouží jako prostředek pro budování kariéry a naplnění touhy jedince po dalším rozvoji, musí

však vzít v úvahu i skutečnost, že v dnešní době mnoho z nich nestojí o budování kariéry v jedné organizaci. Pro dosažení cíle řízení kariéry je nutné zvolit vhodnou strategii. Ta může obsahovat mimo jiné zaměření se na obsazování volných pozic z interních zdrojů a s ním spojený kariérový posun talentovaných zaměstnanců horizontálně i vertikálně, tvorba plánů osobního rozvoje, sdílení a rozvoj znalostí napříč organizací a využití multidisciplinárních projektových týmů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 323-325).

Slabou stránkou řízení kariéry se může stát nedostatečná podpora ze strany organizace i vedoucího pracovníka, a už se jedná o příležitosti k dalšímu rozvoji a růstu nebo o poskytování informací. Organizace se mnohdy obávají, že zaměstnanec získá nereálná očekávání ve vztahu k jeho budoucnosti, když s ním budou diskutovány jeho možnosti růstu. Zaměstnavatel má na zaměstnance s potenciálem vysoké požadavky a někdy tak po zařazení do talent management programu skutečně nabydou dojmu, že jsou nepostradatelní, a snaží se povýšení domoci pod pohrůžkou odchodu ze stávajícího zaměstnání. Organizace se zbavují odpovědnosti za kariérní růst a ponechávají ji jednotlivcům. Na které pozice, například v méně atraktivní lokalitě, se tak stávají těžce obsaditelnými (Hirschová a Carterová, 2002, s. 27-29).

Mezi organizacemi nejčastěji využívané praktiky řízení kariéry se dle výzkumu Barucha a Peiperla (2000, s. 350), který realizovali ve 194 společnostech ve Velké Británii, řadí hodnocení výkonu jako podklad pro plánování kariéry, assessment centra, hodnocení ze strany kolegů, hodnocení zdola (od podřízených), kariérové poradenství ze strany přímého nadřízeného, kariérové poradenství ze strany personálního oddělení, formální mentoring, kariérové workshopy, běžné kariérové dráhy, duální kariérní žebříček (paralelní hierarchie pro odborný personál), psané individuální kariérové plány, programy na přípravu na odchod do důchodu, plánování následnictví, knihy nebo brožury zaměřené na kariéru, inzerce volných interních pozic, formální vzdělávání jako součást rozvoje kariéry a představení v rámci stejné úrovně pro získání zkušeností na různých pozicích.

2.5 Plánování následnictví

Plánování následnictví slouží k tvorbě pohledu o tom, zda za vedoucího zaměstnance existuje náhrada z interních zdrojů organizace a zda mají zaměstnanci předstihu, jaké pozice mohou v organizaci dosáhnout (Dvořáková a kol., 2007, s. 307-308).

Armstrong a Taylor (2015, s. 330-331) popisují plánování následnictví coby proces zabezpečující schopné zastupování pro obsazení volných manažerských pozic, který má pomoci odpovědět na tři základní otázky: jsou k dispozici následníci, kteří jsou schopni v dlouhodobé perspektivě převzít klíčové role? Jsou dostatečně dobří? Mají správné dovednosti a kompetence?

Plánování následnictví je založeno na informacích o prognózách nabídky a poptávky po manažerech, auditech talentů a hodnocení pracovního výkonu a potenciálu. V některých velkých organizacích, které mohou zmíněné prognózy provádět přesněji, jsou zavedeny vysoce formalizované procesy plánování následnictví na základě schématu následnictví v manažerských funkcích na obrázku 1.

Obrázek 1: Schéma následnictví v manažerských funkcích

SCHÉMA NÁSLEDNICTVÍ MANAŽER				Útvar		editel / manažer		
Existující manažer						Potenciální následníci		
Jméno	Funkce	Datum pro nahrazení	Hodnocení		Pokud je vhodný k povýšení, pak na jakou funkci a kdy	Jména první a druhé volby	Funkce	Kdy
			výkon	potenciál				

Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015, s. 331

Gay a Simsová (2007, s. xxi) definují plánování následnictví jako plánování potenciálních náhradníků pro stávající vedoucí pozice. To může zahrnovat identifikaci těch, kteří jsou kvalifikovaní pro danou pozici a od nichž je očekáváno, že budou připraveni během určitého počtu let, a/nebo těch, kteří budou připraveni, jakmile získají potřebné kompetence. Autoři uvádí, že plánování následnictví je součástí řízení následnictví. To dále zahrnuje také kontinuální aktivity a procesy v průběhu celého roku, týkající se rozvoje následníků. Zahrnuje též pohled vpřed na kompetence vedoucích

pracovník a pozice, které budou potřeba pro to, aby organizace v budoucnu uspěla, namísto pouhého sledování pozic, které se uvolní a bude je potřeba znovu obsadit.

Carter (1986, s. 13) označuje plánování následnictví za způsob identifikace kritických vedoucích pozic, pokrývající úroveň projektového manažera a vedoucího až po nejvyšší pozice v organizaci. Plánování následnictví by dále mělo zajistit, že s rostoucí senioritou manažer dojde k rozšíření jejich vedoucích dovedností a k zvýšení jejich zaměření na všeobecné cíle organizace jako celku, namísto čistého zaměření na cíle jejich oddělení. Hroník (2007, s. 104) uvádí následující zásadu pro plánování následnictví: každý manažer má mít alespoň dva až tři nástupce, kdy každý nástupce je připravován na více pozic najednou.

3 Talent management v psychologickém pojetí

Psychologie představuje chybějící články mezi strategií řízení lidských zdrojů a výkonem organizace, kdy vnímání, postoje a vlastnosti zaměstnanců jsou rozhodujícími prostředníky ve vztahu řízení lidských zdrojů a výkonu (Driesová, 2013, s. 276). Ve srovnání s manažerským pojetím řízení talentů vychází v posledních letech méně odborných publikací, které se této oblasti věnují z pohledu psychologie. I dohledání definice pojmu „talent“ v psychologických slovnících i encyklopediích představuje problém, v čísla se totiž věnuje pouze pojem „nadání“ i „genialita“. Výjimku tvoří slovník Hartla a Hartlové (2000, s. 597), kteří talent vyjadřují coby „*soubor schopností, zpravidla považovaný za vrozený, umožňující dosáhnout v určité oblasti nadprůměrných výkonů; talent též označován jako projevené nadání, tj. odhalený úspěšnými výkony; někdy nazýván také nadání*“. V encyklopedii Britannica (2007) se již popis talentu vyskytuje jen ve srovnání s genialitou. Ta se od talentu liší jak kvalitativně, tak kvantitativně. Talent odkazuje na přirozené vlohy pro nějakou speciální oblast a zahrnuje relativně rychlé a snadné získání určitých dovedností v rámci daného pole působnosti (a už jde o činnost nebo znalost). Genialita oproti tomu zahrnuje originalitu, kreativitu a schopnost uvažovat a pracovat v doposud neprozkoumaných oblastech, čímž dává světům něco hodnotného, co by jinak nevzniklo.

Psychologie osobnosti

V psychologii osobnosti autory mnohdy používaná definice nadání je popisuje jako asynchronní rozvoj, v němž se kombinují pokročilé kognitivní schopnosti se zvýšenou intenzitou a vytvoří tak vnitřní prožitky a zkušenosti kvalitativně odlišné od normy. Tato asynchronie se zvyšuje spolu s rostoucí intelektovou kapacitou. Výjimečnost nadaných je částečně zranitelnými a pro jejich optimální rozvoj vyžaduje adekvátní úspornou výchovu a vzdělávání (Columbus Group, 1991). Dle Hartla a Hartlové (2000, s. 338) je nadání „*soubor vloh jako předpoklad k úspěšnému rozvíjení schopností; nejčastěji používáno ve spojení s jedinci podávajícími nadprůměrné výkony pro činnost intelektuální a duševní*“.

Pojmy nadání a talent jsou často používána jako synonyma, dle Hrbkové (2009, s. 41) je ale lze odlišit kvantitativně, kdy talent je vysokým stupněm nadání, i kvalitativně,

kde nalezneme rozdíly ze tří hledisek. Geneticky-vývojové považuje nadání za vrozené, talent je pak výsledkem interakce s prostředím. Obsahové hledisko se zaměřuje na obsah, například máme nadání na přírodní vědy, ale máme talent na humanitní obory. Posledním hlediskem je stupeň všeobecnosti, kdy nadání je považováno za všeobecnou inteligenci a talent za úzce vymezené schopnosti.

Další možné členění poskytuje Kliment (2001, s. 61), který rozlišuje vlohy (zdravé a vrozené dispozice), nadání (mimořádně vyvinuté vlohy), schopnosti (zkušeností rozvinuté vlohy) a talent (mimořádně vyvinuté schopnosti). Za nejvyšší stupeň pak bývá označována genialita, která představuje mimořádně rozvinutý talent. Šnýdrová (2008, s. 33-34) nabízí zčásti odlišný pohled na nadání a talent. Schopnosti popisuje jako „*psychické vlastnosti, které umožňují člověku naučit se s určitou snáhlivostí a vykonávat je*“, kdy vlohy představují vrozený předpoklad pro vytvoření schopností. Schopnosti samy o sobě tedy nejsou vrozené. Nadání je souborem dobře rozvinutých schopností, bývá často označováno za mimořádně velké vlohy. Talent je vyšším stupněm rozvinutých schopností (naučené, získané), bývá ale též chápán jako mimořádné nadání (vrozené).

Psychologie práce

Odborné publikace z oblasti psychologie práce na talent nahlíží jako na individuální rozdíly, zahrnující faktory jako například kognitivní schopnosti, odborné znalosti a osobnostní rysy. Hlavním cílem bylo vždy vyvinout diagnostickou metodologii, která bude korektně vyhodnocovat budoucí pracovní výkon uchazeče o zaměstnání. Zásadní a zároveň problematickou změnou je, že kritérium prediktivní validity se stává velmi těžce naplnitelné, jak organizace přechází ze zaměstnání výběru na konkrétní pozici na výběr dle kompetencí. S tím se nabízí také otázka, na co by přesně měl daný talent být zaměřen (Driesová, 2013, s. 276).

Odpověď může poskytnout kompetenční model. Jeho tvorbou začíná analýzou pracovních míst, kdy je cílem identifikovat znalosti, dovednosti a chování, které souvisí s výkonem pozice. Kompetence musí být založeny na behaviorálních indikátorech, tzn. na pozorovatelném chování, které vykazuje určitou úroveň výkonu. Pro organizaci je užitečné vymezit jak pozitivní, tak negativní indikátory, aby bylo možné rozpoznat dobrý i špatný výkon. Jedním z kompetenčních modelů je tzv. Bartramova velká osmička

(angl. the Great Eight), kam jsou zařazeny následující kompetence – vedení a rozhodování, podpora a spolupráce, interakce a prezentace, tvorba a vnímání, analýza a interpretace, organizování a vykonávání, adaptace a vyrovnanost, podnikavost a výkon (Suttonová, 2015, s. 22-23).

Mezi nejvyužívanější metody, jak rozpoznat a měřit kompetence, patří explorativní metody, funkční analýza, výstupy z hodnocení pracovníků, metody řešení problémů, projektové metody, analytické metody a další typy metod (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 100).

Kromě úspěšných a všeobecně uznávaných jedinců můžeme mezi talenty nalézt i ty nepříznivě, s adaptačními problémy a nerovnoměrným vývojem (Smékal, 2002, s. 321). Z pohledu organizace tedy daný zaměstnanec musí vykazovat i vhodné morální a osobnostní charakteristiky, samotný talent nestačí. Požadavky jednotlivých organizací se liší v návaznosti na strategii, cíle, firemní kulturu a v neposlední řadě na charakter vykonávané práce.

Poradenská psychologie

Poradenská psychologie s talentem pracuje jako s identitou, s vykrystalizováním sebe sama – mít jasný a stabilní náhled na svoje dlouhodobé cíle, zájmy a talent v průběhu kariéry (Ibarrová, 1999, s. 774-776). Jedná se o kontinuální proces bez pevně stanoveného nebo předdefinovaného kritéria. S rozvojem lidí se rozvíjí i koncept jejich kariéry, neexistuje žádná závazná identita související s talentem, které by lidé měli dosáhnout (Whittyová, 2002, s. 20-25). Poznatky k dalšímu výzkumu talentu přináší také teorie možných Já (Markusová a Nuriusová, 1986, s. 954), která rozlišuje chtěná a nechtěná Já. Mezi chtěná Já patří ideální Já, kterým bychom se chtěli stát, například úspěšné, kreativní, bohaté, obdivované Já. Nechtěná i obávaná Já pak ztlesují to, čeho se obáváme, například osamělé, frustrované, nekompetentní i nezaměstnané Já. Jak chtěná, tak nechtěná Já fungují jako motivátory. Experimentální výzkum ukázal, že představa ideálního Já v konkrétních oblastech (například zamětnání) spolu s pozitivní zpětnou vazbou od ostatních má za následek zvýšený výkon v dané oblasti (Oettingenová, Marquardt a Gollwitzer, 2012, s. 995).

Pozitivní psychologie

Pozitivní psychologie vnímá talent jako sílu, hlavním kritériem pro talent management je dle tohoto pohledu sebeaktualizace. Ta představuje rozvinutí plného potenciálu jedince a snahu být tím nejlepším. Pozitivní psychologie se zaměřuje na pozitivní odchylky, například lidi a zkušenosti, kteří se odlišují od (sociálně konstruovaných) norem v pozitivním smyslu. Zároveň vyhodnocuje talent jako oblasti, v nichž se jedinec nejvíce odchyluje od normy, zatímco v jiných odborných směrech může být extrémní deviace od normy interpretována jako problematická nebo jako chyba měření. Pozitivní psychologie studuje oblasti jako je vášně (například silná inklinace v určité aktivitě, kterou má jedinec rád, přijde mu dležitá a chce do ní investovat energii), vrcholový výkon (například krátké období mimořádného výkonu, kdy je do sebe prožívána sebeaktualizace) a lásku ke svému povolání (například úroveň spokojenosti v zaměstnání, která dalece přesahuje tradiční představu o zapojení a sounáležitosti), a propojuje je s pozitivními zdravotními výsledky jako je energie, duševní pohoda, radost a snížené riziko vyhoření. Obhajuje přístup k talent managementu založený na síle – například umění rozpoznat, pro kterou oblast má zaměstnanec přirozený talent, a identifikaci, jak každému zaměstnanci tyto dovednosti a znalosti spojené s prací pomoci rozvíjet, aby došlo k jejich přerozdělení z talentu na reálný výkon, namísto toho, abychom hledali nedostatky (Driesová, 2013, s. 277).

Sociální psychologie

Sociální psychologie operacionalizuje talent jako vnímání talentu. Nabízí potenciál ke zkoumání dynamiky, v níž naše očekávání a úsudek dotváří, co vnímáme jako projev talentu a jak jej rozpoznáváme, namísto toho, abychom se samotným talentem zabývali (Dominick a Gabrielová, 2009, s. 430-433). Hlavním kritériem hodnocení je přesnost a nezájatost hodnotitelů, je třeba se vyvarovat předsudkům z jejich strany. Odborná literatura k sociální psychologii se spoléhá především na výzkumné projekty, se zaměřením na oblasti jako je přesvědčení hodnotitelů, jejich vzájemné uvažování a předsudky, u hodnocených pak na úinky vzájemné vazby a nálepkování (Driesová, 2013 s. 278). Přínosem sociální psychologie pro talent management je zapojení prvku sociálního vnímání a to vzájemně, že lze argumentovat, že nerozpoznaný talent „neexistuje“ ve smyslu, že na něj není reagováno (Dominick a Gabrielová, 2009, s. 430). Přímým odbočením

do samotné sociologie narazíme na pojem „společnost tažená talenty“ (angl. talent driven society), která talenty označuje za základ společenského rozvoje a upozorňuje na nutnost s nimi opatrně hospodařit. Jejich výskyt odpovídá Gaussově křivce normálního rozložení, tedy přibližně 2 – 3 % populace, kdy na malé národy připadá nižší podíl ve srovnání s velkými národy (Palán, 2002, s. 210).

Psychologie vzdělávání

Psychologie vzdělávání pohlíží na talent jako na nadání – vlastnictví a využívání netrénovaných a spontánně projevovaných přirozených schopností do míry, která umístí jedince mezi top 10% jejich vrstevníků. Veškerá pozornost je zaměřena na děti a dospívající, dospělá populace je opomíjena. Pohledy jednotlivých autorů na nadání se postupně vyvíjely v čas a ani dnes neexistuje jednotná definice tohoto pojmu, níže si alespoň uvedeme ty, které nejvíc ovlivnily jeho vnímání.

Terman v výzkum nadání

První rozsáhlý výzkum mimořádně nadaných dětí provedl poátkem 20. let 20. století americký psycholog Lewis M. Terman. V Termanově pojetí bylo nadání podmínkou splněním inteligentního testu s výsledným inteligentním kvocienem (dále jen „IQ“) ve výši minimálně 140. Hlavním cílem výzkumu bylo identifikovat charakteristiky dětí s nadprůměrným IQ (Portešová, 2014, s. 128). Terman věřil, že inteligence, jak ji měří inteligentní testy, je geneticky předem daná a tedy nemenná v čas. Byl zastáncem meritokracie, kdy lidé s nejvyšším IQ mají zastávat nejzodpovědnější pozice v rámci společenské hierarchie. Jedná se však o nereálnou představu, nejen proto, že vysoký intelekt a úspěchy nejsou izomorfní, ale také proto, že lidský vývoj probíhá dynamicky a skrze interakci s prostředím (Mönks a Mason, 2000, s. 144-145). Terman se nesporně zasloužil o upozornění na problematiku nadaných dětí, jeho pojetí nadání ale bylo kritizováno jako jednostranné. I tak ale nachází zastánce až do dnešní doby (Hříbková, 2009, s. 53).

Renzulliho model nadání

Tříkruhový model amerického pedagogického psychologa Josepha S. Renzulliho z roku 1978 popisuje nadání jako výsledek interakce tří základních složek lidských

vlastností – nadprůměrných schopností (obecné a specifické schopnosti), vysoké úrovně zaujetí pro úkol (vytrvalost, odolnost, píle) a vysoké úrovně kreativity (originalita, vynalézavost, divergentní myšlení). Jedinci schopní rozvoje nadání mají, pop. jsou schopni rozvinout, tento soubor vlastností, a aplikovat je v jakékoliv potenciálně hodnotné oblasti lidského výkonu. Lidé, kteří vykazují, pop. jsou schopni rozvinout, vzájemné působení těchto tří složek, vyžadují rozmanitost příležitostí ke vzdělávání a služby, které nejsou běžně poskytovány prostřednictvím obvyklých výukových programů (Renzulli a Reisová, 1997, s. 8). Tento model je považován za nejjednodušší, přístup k nadání je zaměřený na výkon. Renzulliho modelu bylo po jeho zveřejnění vytýkáno, že se zaměřuje výhradně na osobnostní vlastnosti a nebere v potaz interaktivní charakter lidského rozvoje, čímž ignoruje dynamiku procesu rozvoje (Mönks a Mason, 2000, s. 146).

Obrázek 2: Renzulliho trojúhelníkový model

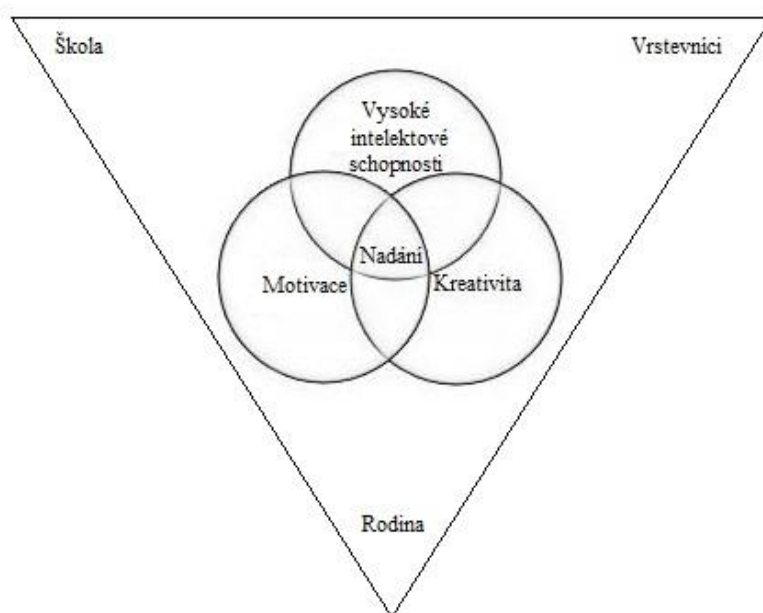


Zdroj: Renzulli a Reisová, 1997

Mönks v model nadání

Triadický model nizozemského vývojového psychologa Franze J. Mönkse vychází z Renzulliho modelu, přístup k nadání je také orientován na výkon, ale je doplněn o sociální prvky. „Zaujetí pro úkol“ nahrazuje pojem „motivace“, která v sobě zahrnuje jak zaujetí pro úkol, tak riskování, perspektivu do budoucna, plánování a emocionální faktory. „Nadprůměrné schopnosti“ stíhají „vysoké intelektové schopnosti“ ve specifických oblastech. Faktory prostředí zahrnují hlavní sociální kontext, ve kterém dítě dospívá – rodina, škola a vrstevníci. Vznik a rozvoj nadání ve velké míře závisí na podporujícím prostředí (Mönks, 1992, s. 191).

Obrázek 3: Mönks v triadický model

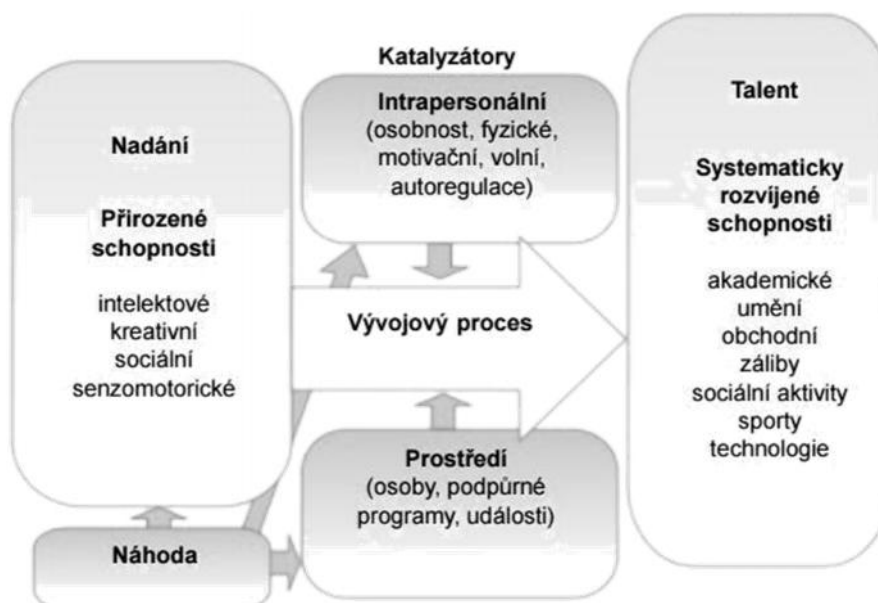


Zdroj: Mönks, 1992

Gagného model nadání

Diferencovaný model nadání a talentu kanadského psychologa Françoise Gagného popisuje, jak netrénované přirozené schopnosti (nadání) například v oblastech (intelektové, kreativní, socioafektivní a senzomotorické), které jsou buď samostatné, nebo ve vzájemném vztahu, mohou, ale nemusí být přeměněny na systematicky rozvíjené schopnosti (talent) v sedmi oblastech – akademické, umění, obchodní, volnočasové, sociální aktivity, sport, technologie – a to prostřednictvím náhody, vývoje a vnitřních a vnějších faktorů. Mezi vnitřní faktory, jež jsou označovány jako intrapersonální katalyzátory, se řadí osobnostní charakteristiky, vyláskování, znalost sama sebe, schopnost koncentrace a motivace. Vnějšími faktory jsou pak katalyzátory prostředí a patří mezi ně společenské prostředí, osoby (rodina, učitelé), podpůrné programy a události. Svou roli hraje i faktor náhody (Gagné, 2004).

Obrázek 4: Gagného diferencovaný model nadání a talentu



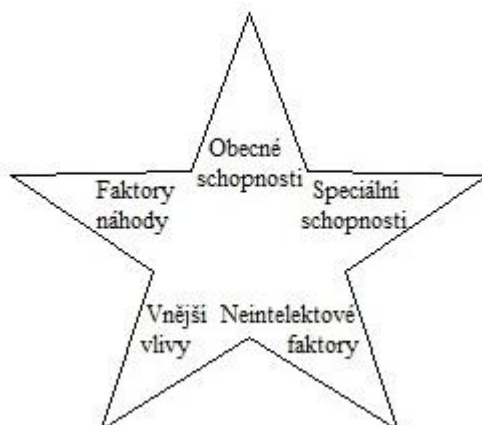
Zdroj: Teplý, 2013

Tannenbaum v model nadání

Hv zdicový model nadání amerického sociálního psychologa Abrahama J. Tannenbauma z roku 1983 využívá systemický p ístup, jenž zahrnuje interakci vliv na život a vývoj dít e, jako nap . rodina, škola, politická a ekonomická situace, sociální prostředí i kultura. Ze sociálního hlediska lze rozlišovat mezi ídkým, p ebyte ným, kvótovým a anomálním talentem. Spole nost dle p edem daných kritérií ur uje, kdo je nadaný ve vztahu k mimo ádným výsledk m. Mimo ádné výsledky jsou rovnocenn p edur eny p ti faktory – obecné schopnosti neboli obecná inteligence (g-faktor); speciální schopnosti, nap . ešení matematických problém ; neintelektové faktory, nap . motivace, sebepojetí; vn jší vlivy, nap . rodina; faktory náhody, nap . zdraví, ekonomika.

Pro každý druh nadání je t eba jiná úrove obecných schopností. D raz je ale kladen na identifikaci speciálních schopností, protože obecná inteligence je sama o sob neefektivní, je nutné ji využít v konkrétní oblasti (Tannenbaum, 1983, s. 83).

Obrázek 5: Tannenbaum v hvězdicový model

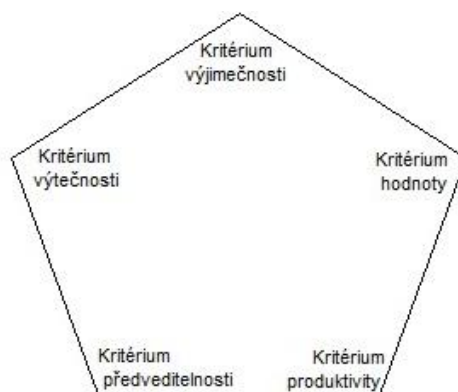


Zdroj: Tannenbaum, 1983

Sternberg v model nadání

Dle pentagonálního modelu nadání amerického psychologa Roberta J. Sternberga by měl nadaný jedinec splňovat pět kritérií. Dle kritéria výtečnosti musí jedinec vynikat nad ostatními vrstevníky v jedné i více oblastech. Kritérium výjimečnosti říká, že aby mohl být jedinec označen za nadaného, musí vykazovat vysokou úroveň dovedností, která je ve srovnání s jeho vrstevníky výjimečná – pokud tedy ve stejné dovednosti excelují i ostatní, kritérium výjimečnosti není splněno. Kritérium produktivity konstatuje, že oblast, v níž jedinec vyniká, musí vést k produktivitě. Pokud jedinec efektivně nevyužívá svůj potenciál, neměl by být označen za nadaného. Kritérium předveditelnosti vyžaduje, aby byla výtečnost jedince měřitelná pomocí jednoho a více validních testů. Dle kritéria hodnoty pak musí být jedinec v mimořádný výkon v určité oblasti ceněn buď sám, nebo společně (Sternberg a Reisová, 2004, s. 16-19).

Obrázek 6: Sternberg v pentagonální model nadání



Zdroj: Sternberg a Reisová, 2004

4 Talent management v manažerském pojetí

V druhé polovině 20. století postupně dochází k přerozdělení ekonomiky, kdy se hlavním zdrojem prosperity stávají informace a znalosti. V souvislosti s touto změnou vzniká nové pojetí intelektuálního kapitálu a v 90. letech 20. století se objevují první modely a způsoby, jak je měřit. Dvořáková (2007) intelektuální kapitál dále rozděluje na lidský kapitál (znalosti, zkušenosti, dovednosti, kreativita, aj.), kapitál vztahů (vztahy s dodavateli, zákazníky, investory, aj.) a strukturální kapitál (organizační kultura, postupy, procedury, systémy, aj.). Lidský kapitál tvoří hodnotu, proto je třeba o něj pečovat a investovat do něj, odměnou za potenciální zvýšení výkonu, produktivity i flexibility (Horváthová, 2011, s. 20).

V roce 1997 zavádí společnost McKinsey & Company v souvislosti s prudkým ekonomickým růstem pojem „válka o talenty“. Organizace nabízejí stovky volných pozic a předbíhají se v nabídkách kandidátů. Dochází k přesunu moci z rukou organizace k jedinci, který si začíná určovat podmínky zaměstnání a uvádí si svou cenu na trhu práce. Organizace zjistí, že vybavení, kapitál a lokalita přestávají být konkurenční výhodou, touto se naopak stávají talentovaní zaměstnanci, kterých je nedostatek. Zodpovědnost za práci s talenty a vytvoření jejich zásobárny se přesouvá z personálního oddělení na všechny manažery, popisuje editel (Michaels, Handfieldová-Jonesová a Axelrodová, 2001, s. 1-6). Samotný koncept talent managementu se pak začíná utvářet po roce 2000, kdy narůstá počet publikací zabývajících se touto oblastí.

Moderní řízení lidských zdrojů zčásti používá terminologii převzatou z anglického jazyka, čímž může dojít k rozdílnému pochopení významu, a ani samotní angličtí autoři nejsou zajedno v jednotlivých definicích. V české republice je pojem talent management znám též jako řízení talentů, abychom jej ale mohli blíže specifikovat, je třeba nejprve definovat talent a to v manažerském pojetí.

4.1 Vymezení talentu

Slovo „talent“ pochází z českého „tálan“ (talant), mající význam „váha, peněžní částka“. Talent je tedy převážně váhovou a peněžní jednotkou používaná ve starověku. Představoval velké jmění a vlastnili jej pouze bohatí lidé. V pozdním středověku se začíná tento pojem

používat pro mentální schopnost i specifickou dovednost jedince, která mu byla svěřena z vůle boží pro jeho osobní využití. Tento význam byl silně ovlivněn křesťanským výkladem Podobenství o hliněných (angl. Parable of talents), který nejenže zdůrazňuje vnitřní charakter talentu, ale též fakt, že je povinností každého z nás využívat a kultivovat Bohem darovaný talent. Jelikož panovalo přesvědčení, že pouze vybraná hrstka jedinců byla obdařena konkrétním talentem, Podobenství podpořilo výklad, že talent je jen pro vyvolené. Tento význam položil základy vnímání talentu jako vrozené dispozice. Obdobné přesvědčení přetrvávalo i v průběhu 17. století, pouze bylo oprosteno od náboženského kontextu (Gallardová-Gallardová, Driesová, Gonzáles-Cruz, 2013, s. 292). Podle Tansleyové (2011, s. 267) se v 19. století poprvé objevuje představení, že talent je osoba, ne vlastnost i schopnost.

Ve výkladovém slovníku z oblasti lidských zdrojů se píše, že talent je „*přirozená schopnost, dispozice vykonávat určité schopnosti, respektive řešit problémy jistého druhu na špičkové úrovni. Talent je také označován jako projevené nadání*“ (Palán, 2002, s. 210). V odborné literatuře zaměřené na personální management je talent popisován jako kapitál, u něhož je potřeba rozlišovat ty jeho složky. První složku představuje lidský kapitál – např. zásoby kompetencí, znalostí, sociálních a osobnostních atributů, ztělesněné v dovednosti vykonávat práci za účelem vytváření ekonomické hodnoty. Druhou je sociální kapitál – např. součet stávajících a potenciálních zdrojů, které mohou být mobilizovány skrze členství v sociálních sítích členů organizace. Další je politický kapitál – např. být známý v rámci dané skupiny kontaktů pro zdárné dokončení úkolů – reputační kapitál – a kapacita efektivně budovat podporu voličů a získávat legitimitu využíváním tradičních forem moci – reprezentativní kapitál. Poslední složkou je kulturní kapitál – např. dlouhodobé dispozice a zvyky získané socializačním procesem, přenášené tacitně z jedné generace na druhou a do organizační paměti (Farndaleová, Scullion a Sparrow, 2010, s. 163-166).

Přestože talent a talent management je tématem odborné literatury zabývající se personálním managementem, existuje jen nepatrné množství souvisejícího empirického výzkumu. Jejím hlavním přínosem tedy je, že ozřejmuje vztah sociálních směrů mezi organizacemi a jejich zaměstnanci – zatímco zaměstnání nabízí prostor pro uplatnění

lidského talentu k produktivním úel m, umíst ní talentu odkazuje na kapacitu zam stnanc p idávat hodnotu jejich organizaci skrze p isp ní k jejím klí ovým kompetencím (Dries, 2013, s. 276).

V moderní personalistice pojem talent ozna uje i vybrané zam stnance. Každá organizace má své vymezení talentu. Jeho kritériem je respekt, výkonnost a perspektiva výkonnost dále zvýšit (Hroník, 2007, s. 109). Horváthová (2011, s. 26) považuje za talent jedince s vysokým výkonem a potenciálem. Yarnallová (2008, s. 32) ve své knize potvrzuje, že talent m že ozna ovat jak osoby, tak schopnosti. I ona uvádí, že organizace se v pohledu na talent liší – n které jej vnímají jako výkon a potenciál, který existuje v každém zam stnanci, zatímco jiné jsou zam eny více na zam stnance, kte í jsou n ím výjime ní. V organizacích tedy talent m že ozna ovat dovednosti a schopnosti („talent“) jedince, co umí, a jakým zp sobem m že organizaci p isp t; konkrétního jedince („ona je talent“, zpravidla nazna uje, že má dovednosti a schopnosti v ur ité oblasti); nebo skupinu („talenti“) v organizaci (Silzer a Dowell, 2010, s. 13).

V anglické odborné literatu e jsou talenti ozna ováni též jako „high potential employees“ (zam stnanci s vysokým potenciálem). Gay a Simsová (2006, s. xviii) je popisují coby zam stnance, kte í konstantn vykazují nadpr m rný pracovní výkon a zároveň vykazují silný potenciál, schopnost nebo touhu po rychlém postupu na vedoucí pozice, stejn jako otev enost novým kariérním výzvám a p íležitostem ke vzd lávání. Tito zam stnanci zpravidla tvo í pouhých 1 – 5 % ze všech zam stnanc v organizaci a pomáhají dosahovat podnikových cíl , vykazují výborné interpersonální dovednosti a vysokou pružnost ve vzd lávání a v inovacích, v efektivním zvládání zm n a stresu. Zam stnance s vysokým potenciálem charakterizují následující skute nosti – vynikající pracovní výsledky, strategicky d ležitá informace, významný vliv na obchodní výsledky, obtížná nahraditelnost na trhu práce, nežádoucí pozornost ze strany konkurence (Barták, 2008, s. 45).

Talentované zam stnance lze identifikovat na základ hodnocení výkonnosti, diagnostiky potenciálu a proaktivní zp tné vazby. Znamená to chápat jedince jako jedine nou osobnost. Proces, který umož ũje rozpoznat talentované zam stnance, se nazývá audit talent . Je využíván pro plánování a rozvoj kariéry, aby tito zam stnanci

dostali možnost získat zkušenosti potřebné ke zvládnutí budoucích pracovních rolí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 800).

4.2 Talent management v odborné literatuře

Definice talent managementu z pohledu personálního managementu se značně liší a do dnešního dne neexistuje jednotný výklad. Sloanová, Hazuchová a Van Katwyk (2003, s. 236) jej označují za strategické řízení talentů z hlediska umístění správné osoby na správné místo ve správný čas. Pascalová (2004, s. ix) uvádí, že řízení talentů zahrnuje řízení nabídky, poptávky a toku talentů skrze hnací motor v podobě lidského kapitálu. Ashton a Mortonová (2005, s. 30) vnímají talent management jako strategický a holistický přístup k personalistice a obchodnímu plánování nebo novou cestu k efektivitě organizace. Zvyšuje výkon a potenciál lidí (talent), který má v organizaci nyní i do budoucna přínosný rozdíl. Aspiruje na přínos zvýšeného výkonu na všech úrovních, čímž umožní všem dosáhnout svého potenciálu, bez ohledu na jeho úroveň. Duttaguptová (2005, s. 2) spojuje definice z předchozích let a uvádí, že řízení talentů je v nejširším možném měřítku strategickým řízením toku talentů skrze organizaci. Jeho úkolem je zajistit, že přístup talentů umožní provázat správné lidi se správnými pozicemi ve správný čas na základě strategických obchodních cílů. Warrenová (2006, s. 26) pak v nejširším významu talent management vnímá jako identifikaci, rozvoj, zapojení, udržení a využití talentů, i když je často používán úžeji k popsání krátkodobého a dlouhodobého získávání top manažerů a zaměstnanců s vysokým výkonem.

Lewis a Heckman (2006, s. 140-141) popisují řízení talentů z různých úhlů pohledu: soubor typických personálních vlastností, funkcí, aktivit a odborných oblastí, jako je přijímání, výběr, rozvoj, řízení kariéry a plánování následnictví. Dále též jako zásobárnu talentů, která zajišťuje dostatečný přísun zaměstnanců na pozice napříč organizací, tzn. plánování lidských zdrojů, řízení kariéry a plánování následnictví. A v neposlední řadě jako identifikaci nekvalifikovaných zdrojů, se kterými bude nakládáno v závislosti na jejich úrovni výkonu, a nediferencovaných zdrojů, které se stávají cennými v návaznosti na demografické i podnikatelské trendy.

Gay a Simsová (2007, s. xx) píšou o talent managementu s cílem urychlení rozvoje a kariérního postupu vysoce talentovaným a kvalifikovaným jedincům v organizaci

za využití formalizovaných procedur, zdroj , politik a proces . Proces talent managementu se podle nich zam uje na rozvoj zam stnanc a vedoucích pracovník pro budoucnost organizace. Definice Jerusalimové a Hausdorfa (2007, s. 934) je v souladu s ostatními autory, tedy že identifikace a rozvoj vysoce výkonných zam stnanc (též známé jako ízení talent) odkazuje na proces, kterým organizace identifikuje a rozvíjí zam stnance, kte í mají potenciál k budoucímu povýšení na vedoucí pozici. Cappelli (2008, s. 1) dopl uje, že ízení talent je jednoduše záležitostí p edvídání pot eby lidského kapitálu a nastavení plánu, jak ji pokrýt.

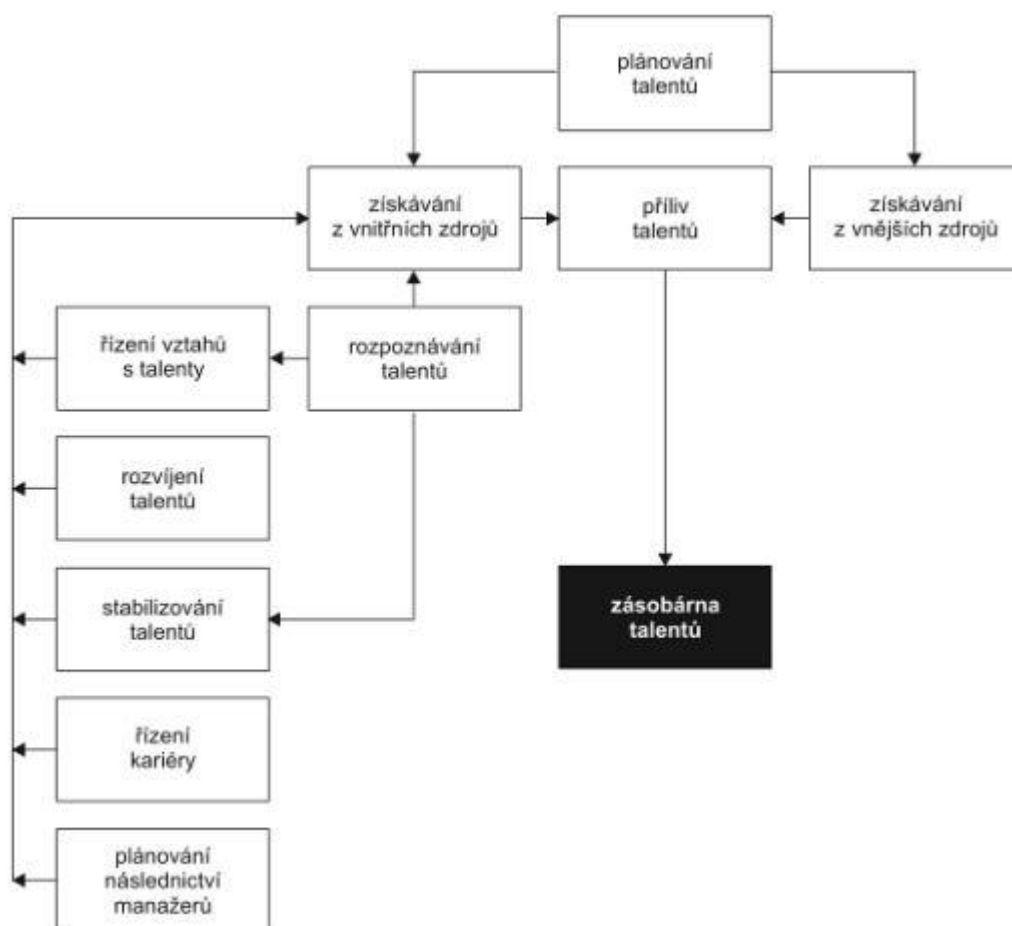
Silzer a Dowell (2010, s. 18) popisují talent management jako integrovaný soubor proces , program a kulturních norem v organizaci, navržený a zavedený za ú elem p ilákání, rozvoje, využití a udržení talent k dosažení strategických cíl a spln ní budoucích pot eb organizace. Davies a Daviesová (2011, s. 4) poskytují stru ný popis talent managementu jako systematického a dynamického procesu získávání, rozvoje a udržení si talentovaných jedinc . Fungování tohoto procesu pak závisí na kontextu, v n mž se odehrává. Zárove m že být tento proces specifický pro každou organizaci. Horváthová (2011, s. 26) talent management považuje za vzájemn provázaný soubor inností s úkolem „*získat, rozvíjet, motivovat a udržovat si talentované zam stnance pot ebné pro spln ní jak sou asných, tak budoucích podnikatelských cíl*“.

„ *ízení talent zahrnuje strategie a politiky zam ené na systematické rozpoznávání, získávání, stabilizování, využívání a rozvíjení jedinc s vysokým potenciálem, kte í p inášejí organizaci zvláštní hodnotu*“, uvádí Tansleyová a Tietzeová (2013, s. 1804). Je však t eba upozornit na názory, které se ohrazují práv v í vy le ování malých skupin pracovník , kte í jsou dále zvýhod ováni. Talent management by pak m l být odlišen od odborné p ípravy, nebo ta je úzce zam ená na co nejrychlejší zau ení se na konkrétní pozici, zatímco talent management pracuje s širší perspektivou, z hlediska asu i odbornosti. Zárove by nem l být zam ován za adapta ní proces, nebo ten je zam en na všechny nové zam stnance. Proces talent managementu je logický, od identifikace talentovaného zam stnance až po využívání jeho schopností (Hroník, 2007, s. 109). Za hlavní p ínosy ízení talent lze ozna it výrazné p isp ní talent k dosažení cíl organizace, nižší náklady na fluktuaci, zvýšení atraktivity zam stnavatele, identifikaci a

udržení talent , zvýšení efektivity plánování následnictví, efektivnější využití potenciálu talent a minimalizaci ztrát spojenou s volnými klíčovými pozicemi (Horváthová, 2011, s. 27).

Armstrong a Taylor (2015, s. 316-319) popisují řízení talent jako komplexní a integrovaný soubor činností s cílem vytvořit zásobárnu talent (angl. talent pool) pro dosahování cílů organizace. Samotný proces řízení talent pak definují jako soubor činností probíhajících v souladu se strategií a politikou řízení talent s cílem vytvořit zásobárnu talent , které organizace potřebuje. Vyjadují jej pomocí diagramu znázorněného na obrázku 7.

Obrázek 7: Proces řízení talent



Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015, s. 321

Nkte í auto i hovo í také o strategickém talent managementu. Collings a Mellahi (2009, s. 304) jej definují jako aktivity a procesy zahrnující systematickou identifikaci

klíčových pozic, které r znými zp soby p íspívají k udržitelné konkuren ní výhod organizace, dále rozvoj zásobárny talent a zam stnanc s vysokým výkonem, abychom tyto pozice obsadili, a v neposlední ad rozvoj r znorodých lidských zdroj k usnadn ní obsazování t chto pozic kompetentními lidmi a k zajišt ní jejich pokračující oddanosti organizaci.

Odden (2011, s. 2) uvádí, že strategický talent management vyžaduje propojení všech aspekt systému řízení lidských zdroj . To zahrnuje p íjímání, výb r, rozmís ování, adaptaci, profesní rozvoj, hodnocení, řízení výkonu, finan ní ohodnocení a povyšování. Cílem je p ed lat celý systém řízení lidských zdroj tak, aby byli talentovaní zam stnanci efektivn získávání, strategicky umís ování a rovnom rn rozmís ování do škol a kraj , rozvíjení v souladu s vizí kraje o efektivit vzd lávání a výkonu student , a aby si je dokázala vzd lávací instituce udržet.

Ve spojení s talent managementem se v posledních letech vyskytují také ty i p edpoklady, které se na první pohled zdají být platné, ale doposud nebyly potvrzeny ani vyvráceny. Prvním z nich je p edpoklad, že talent lze rozpoznat na první pohled. P ekvapivé množství zam stnanc personálních útvar v í, že identifikace talentu nevyžaduje formální politiku hodnocení ani formální definici talentu. Hlavním d vodem je fakt, že zam stnanci s rozhodovací pravomocí b žn p ece ují validitu intuitivního úsudku, a zároveň podce ují validitu psaných test , strukturovaných pohovor a assessment center. Jev, kdy je osobnímu úsudku p isuzována v tší p esnost než formálnímu testování, pokud je hodnotitel dostate n zkušený, se nazývá „zkušenostní mýtus“ (Driesová, 2013, s. 280-281).

Další p edpoklad zní, že lov k se stane talentem, když je za n j ozna en. V tomto p ípad se m že objevit „syndrom úspě chu“, který zavedl John P. Kotter. Podpora rané kariéry zam stnanc , kte í byli identifikováni jako talenti, vede k mimo ádnému úspě chu dané skupiny, aniž by bylo možné rozlišit, zda lze tento úspě ch p ípisovat jejich talentu nebo podpo e ze strany organizace, kterou obdrželi na základ jejich ozna ení za talenty (McCall, 1998, s. 127).

P esným opakem je tvrzení, že se lidé p estanou snažit ve chvíli, kdy jsou ozna eni za talenty, a objevuje se „syndrom korunního prince“. Ten popisuje fenomén, kdy lidé

ztrácí motivaci k práci, když vědí, že mají jistou pozici v top vedení organizace. To vede k tomu, že některé personalisty k zatajování informací před zaměstnanci o tom, kdo je považován za talent a kdo ne. Tento názor je rozšířen mezi lidmi s rozhodovacími pravomocemi v organizacích (Driesová, 2013, s. 281).

Dle posledního předpokladu je lepší v organizaci politiku talent managementu otevřeně nekomunikovat, nebo to povede k frustraci a nespokojenosti zaměstnanců, kteří nebyli identifikováni jako talenti (Bothner, Podolny a Smith, 2011, s. 440). Čím více pozornosti ze strany managementu a organizací zdroj talentů se bude dostávat, tím větší je riziko, že jim ostatní budou závidět. Studie naznačují, že pouze v jedné ze tří organizací jsou zaměstnanci seznámeni s politikou talent managementu. Jeden pohled uvádí, že i když je transparentní komunikace z etického hlediska přínosem, z pohledu strategie tomu tak vždy není, obzvláště při snaze udržet si zaměstnance na klíčových pozicích. Druhý pohled naopak prosazuje, že otevřená a transparentní komunikace procesu talent managementu je nezbytnou podmínkou ke zlepšení vnímání nespravedlnosti ze strany zaměstnanců, kteří nebyli označeni za talenty. Navíc se odhaduje, že i v případě snahy organizace nepodávat informace o talent management procesu, se tyto informace dostanou až k 90 % zaměstnanců (Driesová, 2013, s. 281).

4.3 Strategie talent managementu

Při implementaci talent managementu v organizaci je třeba nejprve navrhnout koncepci talent managementu a nalézt vhodný podporující informační systém, v němž bude tento proces monitorován. Cílem je pak zajistit zásobárnu talentů reflektující současnou i budoucnost organizace (Horváthová, 2011, s. 29).

Dle průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development 75 % organizací zaměstnávajících více než 500 zaměstnanců praktikuje určitou formu talent managementu, liší se však úrovní vyspělosti tohoto procesu. První úroveň je charakteristická absencí strategie, politiky nebo formálních vytvořených procesů talent managementu. Pokud je talent řízen, pak neformálně a náhodně. Druhá úroveň zahrnuje izolované (taktické) lokální drobné činnosti talent managementu, celková strategie nebo plány řízení talentů chybí. Třetí úroveň obsahuje integrované a koordinované činnosti talent managementu pro určitou oblast organizace. Na čtvrté úrovni je strategie talent managementu navržena

v souladu se strategií organizace a řízení lidských zdroj , formální iniciativy talent managementu jsou propojeny horizontálně s řízením lidských zdroj a vertikálně s procesy tvorby strategie organizace. Na nejvyšší, páté úrovni, je strategie talent managementu propojena se strategií organizace a talenty, jako jednotlivci i v zásobárně , jsou chápány a brány jako součást strategického procesu (Chartered Institute of Personnel and Development, 2006, s. 6).

Pro organizaci, která se zavádí řízení talentů teprve začíná, může být těžké uchopit celý koncept. Cannon a McGeeová (2007) tedy vytvořili soubor otázek (viz příloha 1), rozdělený do několika sekcí, který má za úkol pomoci organizacím vytvořit základy pro strategii talent managementu, případně vylepšit stávající proces.

Strategie talent managementu by měla být v souladu se strategií organizace a měla by fungovat jako prostředek pro dosahování jejích cílů. Ve chvíli, kdy je připravena podnikatelská strategie, je v zájmu organizace realizovat sled aktivit souvisejících s řízením talentů. Prvním krokem je porovnání současného a požadovaného potenciálu talentů potřebných k dosažení cílů organizace. Následuje vytvoření analýzy kompetencí a hodnocení talentů. Dalším krokem je získání talentů , abychom pokryli potřebu organizace. Nové i stávající talenty rozvíjíme a zaměřujeme se na jejich udržení. Zajistíme, aby přinesli potřebnou přidanou hodnotu, a nakonec efektivitu celého procesu zhodnotíme (Horváthová, 2011, s. 33). Mezi cíle samotné strategie řízení talentů řadíme stát se preferovaným zaměstnavatelem, realizovat získávání a přijímání kvalitních kandidátů , kteří pomohou organizaci v dalším rozvoji, stabilizovat je a poskytovat jim možnosti k odbornému i kariéernímu růstu, zavést konkurenceschopnou politiku odměňování, vytvořit pracovní místa a role umožňující další rozvoj, poskytující autonomii a představující výzvu, realizovat rozvojové programy, identifikovat talentované jedince z řad stávajících zaměstnanců a v neposlední řadě vytvořit a udržovat zásobárnu talentů za účelem zabezpečení následnictví (Armstrong a Taylor, 2015, s. 322).

Důležitou úlohu pro talent management hraje strategie získávání a stabilizace talentů . Ta zahrnuje jak dobrou pověst organizace, tak její vizi, hodnoty, způsob vedení a přístup k zaměstnancům. S tím koresponduje nastavení personálních procesů takovým způsobem, aby byly atraktivní a motivující pro nové i stávající zaměstnance, a už jde

např. o přijímání, hodnocení, odměňování, rozvoj i péči o zaměstnance. Důraz je kladen též na firemní kulturu, vztahy na pracovišti, jistotu zaměstnání, míru uznání a vyvážení pracovního a osobního života. Pro úspěšnost strategie musí zaměstnavatel neustále analyzovat potřeby jedinců uvnitř i vně organizace. Zvláštní důraz je potřeba klást na výběr a rozvoj vedoucích zaměstnanců, aby uměli zvolit vhodný způsob sobě řízení svých lidí (Koubek, 2011, s. 204-205). Přesto je odchod zaměstnanců z důvodu neshod s nadřízeným jedním z často uváděných, vyskytuje se například ve studii zabývající se důvody ukončení pracovního poměru ze strany nově přijatých učitelů v předškolním vzdělávání ve Spojených státech amerických (Wells, 2014, s. 156).

Horváthová (2011, s. 36-37) za jádro strategie talent managementu označuje model Develop-Deploy-Connect. Ten se vztahuje k rozvíjení (angl. developing) schopností zaměstnanců, a to formou získávání zkušeností na pracovišti i projektu za podpory nadřízeného, mentora nebo kouče, od nichž získává pracovní vazbu, stejně jako od ostatních kolegů. Důraz je kladen též na rozmísťování (angl. deploying) pracovníků takovým způsobem, aby měli příležitost spolupracovat s odborníky, pod jejichž vedením se budou dále rozvíjet, a aby naplno uplatnili svůj potenciál. Posledním prvkem tohoto modelu je propojování (angl. connecting) s lidmi za účelem vytvoření sítě vztahů, které budou mít pozitivní vliv na výkon jednotlivce i organizace. Díky provázanosti jmenovaných prvků se zlepšení jednoho z nich promítá i do zbylých dvou. Přínosem modelu je organizační způsobilost, sladění a ztotožnění se s organizací a s tím spojená vyšší míra schopnosti zabezpečit dostatek talentů v rámci organizace.

4.4 Cílová skupina

Autoři jsou nejednotní v názoru, kdo by měl být do talent managementu zapojen – zda se mají se organizace zaměřit pouze na své nejlepší zaměstnance, nebo zda má skutečně každý talent. Existují tři pohledy, na koho by se mělo řízení talentů zaměřit – lidé s vysokým výkonem nebo potenciálem; lidé na klíčových pozicích; všichni lidé, protože každý má potenciál (Iles a Preece, 2010, s. 248).

Nejčastější je aplikace prvních dvou jmenovaných pohledů. Organizace se zaměřují buď na své zaměstnance na strategicky významných pozicích, velmi často se jedná o manažery, nebo na nejvýkonnější jedince v organizaci, kteří mají zároveň potenciál

k dalšímu rozvoji. Například Microsoft ve Velké Británii řadí mezi talenty 10 % nejvýkonnějších zaměstnanců bez ohledu na jejich pozici v organizaci, společnost Six Continents zase lineární management a jedince s potenciálem stát se lídry (Armstrong a Taylor, 2015, s. 318). Mezi zastánce tohoto přístupu patří například McDonnell a Collings (2010, s. 58), kteří navrhují, aby se talent management soustředil na zaměstnance v ináčejší organizaci hodnotu. Budou to ti s nejvyšším potenciálem pracovat na vedoucí strategické pozici, jinými slovy ti, kteří mají potenciál ovlivnit úspěch organizace. Můžeme si též položit otázku, zda jsou kompetence zaměstnanců v souladu se strategickými požadavky organizace a mohou v případě jejich vhodného rozmístění přispět k jejímu výkonu. Každá organizace si musí stanovit svou vlastní definici talentu, která bude úzce propojena s její strategií. Důležité je také se zaměřit nejen na klíčové vedoucí pozice, ale i na klíčové pozice na nižších úrovních.

Obhájci přístupu, že všichni lidé mají potenciál i talent, prohlašují, že je třeba se zaměřit na rozvoj daného talentu a jeho přeměnu na stálý výkon (Buckingham a Vosburgh, 2001, s. 18), nebo se nelze zaměřit na rozvoj pouze části zaměstnanců, je třeba respektovat potřeby všech (Thorneová a Pellant, 2009, s. 9). Nejběžnější je zaměřením se na identifikaci, získávání, udržení a rozvíjení zaměstnanců s vysokým potenciálem, nemělo by však být na úkor ostatních (Armstrong a Taylor, 2015, s. 319). Možné řešení poskytuje případová studie Tansleyové a Tietzeové (2013) z prostředí globální poradenské společnosti, kde byli do procesu talent managementu zapojeni všichni zaměstnanci, jen ti klíčoví byli rozvíjeni jinak. Ostatní rozvojové a kariérní plány by měly být vytvářeny v souladu s potřebami společnosti i daného jedince. Tento přístup se stal východiskem pro identifikaci čtyř fází vývoje talentů: vycházející talent – vzdělaný jedinec s odbornou přípravou a výcvikem pro působení v klíčové odborné pozici; potenciální lídr – jedinec absolvující vzdělávání pro manažery pod vedením mentorů; budoucí lídr – jedinec absolvující vzdělávání pro lídry a akademii společnosti; budoucí lídr společnosti – jedinec procházející individuálním rozvojem pod vedením mentorů a kolektiv. seznámení se se strategií společnosti (Armstrong a Taylor, 2015, s. 319).

5 Komparace jednotlivých pojetí

Pojetí talentu a talent managementu je v návaznosti na odborné směry popsáno vícero způsoby. Tabulka 1 obsahuje sumární teoretický pohled na slovo talent rozložený dle jednotlivých odborných směrů uvedených v předchozích kapitolách této diplomové práce.

Tabulka 1: Sumární teoretický pohled na slovo talent

Odborný směr	Význam talentu	Hlavní přínos	Hlavní slabina
Psychologie osobnosti	Talent jako mimořádně vyvinutá schopnost	Rozlišení pojmů nadání a talent	Rozpor názoru, zda je talent vrožený či získaný
Psychologie práce	Talent jako individuální rozdíl	Dlouhá výzkumná tradice ve výběru zaměstnanců, systému povýšení a hodnocení výkonu	Problém s kritériem – talent na co?
Poradenská psychologie	Talent jako identita	Uznání dynamické podstaty talentu, jako konstruktů, po celou dobu života jedince	Pevnější narativní výzkum; těžší slučitelný s více pozitivistickými přístupy
Pozitivní psychologie	Talent jako síla	Považuje pozitivní odchylky za preferovaný výzkumný objekt, namísto chyby v měření	Předpoklad přístupu založeného na síle jako „win-win“ pro jedince a organizace
Sociální psychologie	Talent jako vnímání talentu	Vnější prvek sociálního vnímání, například talent, jenž není rozpoznán, „neexistuje“	Zobecnění experimentálních zjištění do podmínek každodenního života
Psychologie vzdělávání	Talent jako nadání	Silné (neformální) teoretické rámce	Pevnější koncepce práce; žádný výzkum v populaci dospělých
Personální management	Talent jako kapitál	Propojuje individuální talent v rámci kontextu organizace	Nedostatek teorie a empirických důkazů

Zdroj: Driesová, 2013, s. 275 (upraveno a doplněno autorkou práce)

Při komparaci jednotlivých pojetí talentu se objevuje pět dominantních oblastí, v nichž se názory odborníků rozcházejí.

Co nebo kdo je to talent

Jako první rozpor můžeme uvést, co nebo kdo představuje talent. Existují dva úhly pohledu – pohled subjektu, tzn. talent jako člověk, naznačuje zaměřením se na identifikaci a rozvoj talentovaných lidí. Blíže se mu budeme v novat v následující kapitole zaměřené na rozložení talentu v populaci. Pohled objektu, tedy talent jako vlastnost, pak na druhou stranu naznačuje zaměřením se na identifikaci a rozvoj vlastností talentovaných lidí. Přestože v praxi je těžké tento rozdílný pohled odlišit, nebo vlastnosti nelze od lidí oddělit jako jeden celek, má významný dopad na výzkum a aplikaci talent managementu v praxi, včetně samotné podstaty, co má talent management vlastně řídit (Driesová, 2013, s. 278-279). Organizace realizující pohled subjektu se zpravidla zaměřují na řízení kariéry lidí v organizaci a na plánování následnictví, zatímco organizace vnímající talent z pohledu objektu volí řízení dle kompetenčních modelů a řízení znalostí (Duttaguptová, 2005, s. 2).

Přístup k talentu coby k vlastnosti s sebou nese potřebu prokaznosti. Talent by mohl být možné názorně ukázat prostřednictvím měřitelného a konzistentního mimořádného výkonu (Ericsson, Prietula a Cokely, 2007). Pokud není dostupný žádný důkaz výjimečných výsledků, nejedná se o talent, ale o nadání. Talent pak odkazuje na mistrovství v oblasti systematicky rozvíjených schopností nebo dovedností v alespoň jedné oblasti lidské činnosti, které jej zařadí mezi horních 10 % vrstevníků, jež jsou, i když byli, v dané oblasti také aktivní. Tím se talent odlišuje od kompetence, nebo kompetence odpovídá zvládnutí určité dovednosti na úrovni od minimálně akceptovatelné po nadprůměrné, tedy pod hranicí talentu a mimo již zmíněných horních 10 % (Gagné, 2000, s. 67). Potřebu behaviorálních důkazů talentu můžeme zaznamenat také v praxi personálních útvarů. Driesová a Pepermans (2008, s. 85-89) během své studie talent management programů v různých organizacích zjistili, že většina z nich nechce označovat zaměstnance za talenty, dokud nezískají alespoň dva až tři roky zkušeností v dané organizaci, protože nejprve chtějí pozorovat jejich výkon ve specifickém prostředí organizace.

Rozložení talentu v populaci

Neshody panují také v názoru o odhadované míře rozložení talentu mezi pracující populací. Zastánci prvního pohledu jsou přesvědčeni, že všichni jedinci jsou v určitém směru talentovaní, mají silné stránky a mohou tedy organizaci potenciálně přinést přidávanou hodnotu. Jde o umění rozpoznat, na co má každý zaměstnanec přirozený talent, a zjistit, jak mu pomoci rozvinout dovednosti a znalosti potřebné k výkonu práce, aby se jeho talent přeměnil na skutečný výkon, namísto zaměření se na nedostatky a jejich odstranění skrze rozvojové aktivity (Buckingham a Vosburgh, 2001, s. 18-22). O'Reilly a Pfeffer (2000, s. 52) tvrdí, že úspěch organizace pramení ze zachycení hodnoty pracovní síly jako celku, nejen vybraných jedinců s vysokým potenciálem. Původním v oblasti služeb je celý model podnikání založen na zaměstnancích, definice talentu jako celé pracovní síly tudíž není přehnaná. Také Silzer a Dowel (2010, s. 14) uznávají důležitost kontextu, v jakém se talent nachází, když říkají, že v nich, v kterých případech může talent označovat všechny zaměstnance. V odborné literatuře je tento názor ospravedlněn tvrzením, že organizace založené na znalostech bez svých zaměstnanců nemohou dosáhnout zisku ani jinak úspěšně (Tulgan, 2001, s. 38). V dnešním organizačním prostředí jsou to především zaměstnanci a ne technologie nebo kapitál, od nichž je očekávána tvorba přidávané hodnoty organizací, a jsou tedy hlavním determinantem výkonu organizace (Crain, 2009, s. 33-37). Rovnocenný přístup ke všem zaměstnancům v organizaci je považován za prostředek k vytvoření příjemného pracovního prostředí, charakteristického otevřeností, důvěrou a celkovým pocitem pohody mezi zaměstnanci (Bothner, Podolny a Smith, 2011, s. 439). Garantuje rovnoměrné rozložení zdrojů mezi všechny zaměstnance v organizaci namísto zaměření se na malou skupinu vysoce výkonných jedinců, čímž se vyhýbá poklesu morálky loajálních zaměstnanců, kteří do skupiny „vyvolených“ nepatří (Groysberg, Nanda a Nohria, 2004). Yost a Changová (2009, s. 442) například argumentují, že organizace by se měly snažit pomoci svým zaměstnancům rozvinout jejich plný potenciál, nebo investice (z pohledu času, peněz a energie) pouze do několika jedinců v rámci omezeného počtu rolí je vzhledem k nedostatku talentovaných lidí na trhu práce riskantní, a nelze zaručit, že nedojde k jejich odchodu.

Hlavní kritika přístupu, že všichni mají talent, poukazuje na fakt, že ztíží rozlišení talent managementu a strategického řízení lidských zdrojů. Pokud talent odkazuje na celou

pracovní sílu, řízení talentu pak jednoduše znamená samotné řízení lidských zdrojů a rozvoj všech lidí v organizaci, což není nápomocné pro specifikaci, v čem je talent management jiný od strategického řízení lidských zdrojů (Garrowová a Hirshová, 2008, s. 389). Podle tohoto přístupu je talent management sbírkou typických personálních procesů jakými je získávání, výběr a udržení zaměstnanců, jejich rozvoj a školení a hodnocení výkonu (Iles, Chuai a Preece, 2010, s. 179), by někdo může říci doplní, že jsou tyto procesy skrze talent management vykonávány rychleji a lépe (Lewis a Heckman, 2006, s. 140-141).

Oproti tomu odpovědi vychází z premisy, že někteří lidé jsou více talentovaní (a tím i cennější) nežli ostatní, tedy alespoň v kontextu organizace. Tito jedinci dokáží ovlivnit výkonnost organizace, a už prostřednictvím jejich okamžitého působení i dlouhodobým vykazováním vysoké úrovně jejich potenciálu (Tansleyová, 2007, s. 8). Odhady rozložení talentu v populaci se pohybují od 1 : 100 000 až po 10 %. U tohoto pohledu se předpokládá větší návratnost investic a vyšší produktivita díky zvýšené motivaci dosahovat úspěchů ze strany zaměstnanců označených za talenty (Driesová, 2013, s. 279). V extrémním pojetí mohou organizace přidělovat až 90 % svých zdrojů (například peněžní a nepeněžní odměny, rozpočet na vzdělávání, příležitosti ke kariéernímu růstu) mezi svých 5 % zaměstnanců a s očekáváním větší návratnosti tak jejich výkon ještě navýšit, nebo naopak rozdělovat své zdroje rovnoměrně i dokonce přidělovat více zdrojů zaměstnancům s nižším výkonem, s cílem dorovnat jejich výkon na požadovanou úroveň (Bothner, Podolny a Smith, 2011, s. 441). Podle Netessinea a Yakuboviche (2012) je důležité přesně vyhodnocovat výkon zaměstnanců. Skutečnost, že výkonnější zaměstnanci dostávají lepší úkoly a více privilegií, může ty s nižším výkonem povzbudit buď k odchodu, nebo ke zlepšení, čímž dojde vytvoření celkově výkonné pracovní síly. Odlišný přístup k zaměstnancům na základě jejich rozdílného talentu může vytvořit neustále probíhající soutěž, v níž jsou zaměstnanci motivováni rozvíjet a uplatovat schopnosti a dovednosti, které organizace vyžaduje (Höglund, 2012, s. 129).

U přístupu, že talentem disponuje jen část populace, je talent často synonymem pro vysoký výkon. Silzer a Dowell (2010, s. 14) definují talent jako skupinu zaměstnanců v organizaci, kteří jsou nositeli výjimečných schopností a dovedností ve specifické

technické nebo i ve všeobecné oblasti. Williams (2000) je popisuje coby lidi, kteří pravidelně vykazují výjimečné schopnosti a výsledky v celé řadě aktivit a situací, nebo ve specializované odborné oblasti. Podle Smarta (2005, s. 5-6) jsou zaměstnanci s vysokým výkonem tím nejdůležitějším hnacím motorem výkonu celé organizace, jelikož mají větší přínos, jsou inovativnější, pracují chytřejší, získávají větší důvěru, vykazují větší vynalézavost, jsou iniciativnější, vytvářejí lepší obchodní strategie, jsou zapálenější a efektivnější při zavádění změn, odvádějí vysoce kvalitní práci, vykazují větší týmovost a hledají cesty jak splnit úkoly v kratším čase a s nižšími náklady. Zastánci této teorie argumentují, že nejlepší cesta, jak překonat konkurenci, je najmout pracovníky s top výkonem na pozice naplněné celou organizací, a to alespoň na 75 % celkového počtu pozic, ideálně však až na 90 % (Michaels, Handfieldová-Jonesová a Axelrodová, 2001, s. 5-6).

Některí autoři vnímají talent též jako vybranou skupinu zaměstnanců s vysokým potenciálem. Podle Silzera a Churcha (2009, s. 379) může být potenciál definován jako modifikovatelnost nezpozorovaných struktur, které se doposud nestaly aktuálními nebo které potenciálně existují a v případě potřeby jsou schopny dalšího rozvoje, aby se staly tím více, než jsou v současné chvíli. Naznačují růst a rozvoj za dosažením požadovaného cílového stavu. V pracovním prostředí potenciál zpravidla naznačuje, že jedinec má vlastnosti, motivaci, schopnosti, dovednosti a zkušenosti efektivně vykonávat a přispívat organizaci v různých rolích v určitém bodu v budoucnosti. Zaměstnanci s vysokým potenciálem jsou ti, o nichž se organizace domnívají, že mají potenciál postupovat rychlejším tempem než jejich kolegové, a přitom vykazují odlišné potřeby, motivaci a vzorce chování nežli „běžní“ zaměstnanci (Pepermans, Vloeberghs a Perkisasová, 2003, s. 661). V praxi se setkáváme s tím, že vysoký potenciál je často přisuzován na základě výkonu za uplynulé období, což může být vnímáno jako určitá forma mylné generalizace konkrétní osobnostní charakteristiky ve vztahu k jiným charakteristikám, které nemusí být v tak vysoké korelaci, jak se může na první pohled zdát (Martin a Schmidt, 2010).

Talent v podobě vysokého výkonu i potenciálu vyjadřuje selektivní přístup k jednotlivcům a je v odborné literatuře zastoupen ve větší míře, nežli rovnostářský přístup, kdy je každý talentem. Existují však také kritice, nebo hodnocení výkonu a

potenciálu není zpravidla založeno i na objektivních indikátorech, ale odráží se v něm též úsudek vrcholového a liniového managementu. To iní proces identifikace talentovaných pracovníků subjektivním a tím i snadno ovlivitelným úsudky (Pepermans, Vloeberghs a Perkisasová, 2003, s. 664). Předpoklad, že výkon v minulosti předurčuje výkon v budoucnosti, je též vnímán kontroverzně. Ovlivňuje jej totiž skutečnost, že po označení jedince za talentovaného se mu dostává v tší pozornosti a podpory za účelem zvýšení výkonu, nelze tedy vyloučit, že za poskytnutí stejné podpory jinému zaměstnanci nedojde k totožnému zlepšení výkonu. Pro ně které jedince může být prohlášení za talentovaného svazující a projeví se u nich obava ze selhání, že nesplní očekávání svého okolí a organizace jako celku. Zavádějící je též předpoklad, že talentovaní zaměstnanci jsou výrazně odlišní od těch méně talentovaných, a opomíjí fakt, že v určitých situacích může p sobit vysoce výkonný zaměstnanec jako méně výkonný a naopak (Gallardová-Gallardová, Driesová a Gonzáles-Cruz, 2013, s. 296).

P vod talentu

Názory odborníků se rozcházejí též v tom, zda je talent vrozený či zda je získaný a dá se tedy naučit. Zastánci pohledu, že je talent vrozený, se zaměřují na výběr, hodnocení a rozpoznání talentu. V době rostoucího nedostatku talentů to znamená agresivní získávání, přijímání a vybírání vysoce vyhledávaných typů uchazečů, a očekává se, že náročnost těchto činností bude narůstat úměrně s tím, jak organizace za nou nedostatek těchto kandidátů čím dál více pociťovat (Cappelli, 2008, s. 2). Hinrichs (1966, s. 11) popisuje talent jako jedinečnou kombinaci vrozené inteligence nebo mozkové kapacity, spolu s určitým stupněm kreativity nebo kapacity překračovat hranice zavedených stereotypů, a poskytovat inovativní řešení každodenních problémů, spolu s osobnostními vlastnostmi, které je jedině efektivním ve vztahu k jeho kolegům, nadřízeným a podřízeným.

Vnímání talentu jako vrozené schopnosti ovlivňuje zejména to, jak je definováno. Buckingham a Vosburgh (2001, s. 18) tvrdí, že zatímco znalosti a dovednosti se lze relativně snadno naučit, talent patří mezi osobnostní charakteristiky, které jsou více trvalé a jedinečné. Z tohoto důvodu je podle nich téměř nemožné se talentu naučit nebo jej ně komu naučit. Davies a Daviesová (2010, s. 418) vyvozují, že vzhledem k jeho vrozenému povodu, nelze

talent řídit, a doporučí organizacím, aby se namísto toho zaměřily na jeho umožnění a podporu.

Mezi zastánce názoru, že talent si lze osvojit, patří například Ericsson, Prietula a Cokely (2007), kteří na základě svého výzkumu například různými výkonnostními odvětvími (medicína, programování, audit, šachy, tanec, hudba, atd.) došli k závěru, že talent (z jejich pohledu odborný výkon) téměř vždy získáváme, nerodíme se s ním. Lidé nemají rovnocenný potenciál, proto se v odborné literatuře můžeme setkat s názorem, že pro dosažení výkonu na úrovni talentu je vyžadováno alespoň 10 000 hodin v novaných soustředěném a cíleném procvičování konkrétní činnosti (Gallardová-Gallardová, Driesová a Gonzáles-Cruz, 2013, s. 294).

V případě přesvědčení, že talent je získaný, je důležité vyzdvihnout význam vzdělání, vzdělávání, zkušeností a učení se jako nástroj pro rozvoj talentu. Tento přístup je s ohledem na množství nabídky a poptávky po talentech na trhu práce atraktivnější, a dle výzkumných zjištění většina lidí v organizaci, kteří mají rozhodovací pravomoc, věří, že talent je vrozený (McCall, 1998, s. 12-17). Tento názor ovlivňuje řada faktorů. Jedním z nich je přetrvávající domněnka, označovaná jako teorie entity, že lidé „jsou takoví, jací jsou“ a šance, že se s časem změní, je nízká. Opakem je teorie přístupu, podle níž chování lidí předurčuje primárně získané zkušenosti, a že lidé se mohou změnit i v pozdním věku (Heslin et al., 2005, s. 842-850). Dalším faktorem je kultura, kdy význam slova „talent“ z historického i lingvistického hlediska v evropských jazycích zdrazňuje jeho vrozenou podstatu, zatímco ve východních jazycích je vnímán jako produkt mnohaleté péle a úsilí o dosažení dokonalosti (Tansleyová, 2011, s. 267).

Schopnosti a motivace ve vztahu k talentu

Diskutovaným tématem je i to, zda talent závisí více na schopnostech jedince nebo na jeho motivaci. Organizace se převážně zaměřují na schopnosti, kdy vyhodnocují výkon za uplynulé období. Podle Ulricha a Smallwooda (2012, s. 60) by ale jednotlivé prvky talentu měly být vnímány jako jeho násobky, například $\text{talent} = \text{kompetence} \times \text{oddanost} \times \text{přínos}$, kdy kompetence v tomto případě představují znalosti, dovednosti a hodnoty požadované k výkonu aktuální i budoucí pracovní pozice – správné dovednosti na správném místě, na správné pozici, ve správný čas. Oddanost pro účely uvedeného

vzorci znamená, do jaké míry chce jedinec pracovní pozici vykonávat v konkrétní organizaci, a přímou se zaměřuje na nalezení významu a smyslu dané pozice. Vysoká hodnota jednoho prvku (např. oddanost) nemůže kompenzovat nízkou hodnotu prvku jiného (např. kompetence).

Význam motivace je v talent managementu všeobecně podceňován. Např. výzkum zabývající se kariéřním „vykolejením“ (nedobrovolné ukončení kariéřního postupu) zjistil, že mnoho vedoucích pracovníků, kteří bývali vnímáni jako zamstnanci s vysokým potenciálem, „vykolejí“ z prostého dvedu – nikdy po vedoucí roli netoužili (McCall, 1998, s. 23). Nietová, Hernándezová-Maestrová a Muñoz-Gallego (2011, s. 19) tvrdí, že talent je v první řadě vytrvalostí, s níž souvisí úspěšné dokončení projektů, které by v tšina ostatních vzdala nebo by je ani nezačala. Talent je tedy v úzké souvislosti s vůlí, vytrvalostí, motivací, zájmem a nadšením. Jmenované faktory mají za následek ochotu zamstnanců investovat svou vlastní energii k dosažení úspěchu organizace propojením osobních cílů s cíli organizací, ale také fungují jako ochrana před odchodem zamstnanců z organizace (Gallardová-Gallardová, Driesová a González-Cruz, 2013, s. 294).

Vliv prostředí na talent

Poslední oblastí, u níž se názory odborníků rozcházejí, je, do jaké míry talent závisí na prostředí a okolnostech – např. na správném místě, správné pozici a na správném čase. Vyzdvihuje důležitost kontextu a naznačuje, že talent není absolutní, ale relativní, a je subjektivní, neobjektivní. V organizačním prostředí by měl být talent definován a operacionalizován ve svétle organizační kultury, prostředí (např. obor, sektor, trh práce) a druhu práce. Kontext organizace je zásadní, nebo se dá očekávat, že výkon lidí bude nad i pod jejich běžnou úrovní, v závislosti na jejich přímém prostředí, na jejich vedoucím pracovníkovi a na týmu, se kterým spolupracují (Pfeffer, 2001, s. 248).

První přístup zastává názor, že je talent přenositelný a talentovaní lidé jej dokážou uplatnit bez ohledu na prostředí, v němž se nacházejí (Cappelli, 2008, s. 2). Tento přístup je uplatňován při přímém vyhledávání kandidátů, kdy se „lovci hlav“ (angl. headhunters) zaměřují na získání talentovaných zamstnanců z jedné organizace a jejich převod do organizace jiné. Existují ale studie, že talent není vždy přenositelný a organizace

nemohou očekávat od nových zaměstnanců s vysokým potenciálem, že budou v průběhu prvního roku zaměstnání dosahovat plného výkonu (Groysberg, Lee a Nanda, 2008, s. 1214). Jedním z možných vysvětlení tohoto jevu je nedostatečná kompatibilita jedince s novým prostředím (Kristofová, 1996, s. 3). Publikace mimo oblast personálního managementu naopak přenositelnost talentů vyzdvihují, jedná se však o přenos z jedné oblasti výkonu do druhé. Například výzkum mezi profesionálními atlety ukázal, že rozpoznáný talent v určité disciplíně tvoří základ pro odlišnou oblast výkonu a skrze studium tréninkových prostředků (např. rozšíření dovedností využitím odlišných, nesouvisejících tréninkových technik) je možné dostat na povrch skrytý výkon v nové oblasti výkonu. Zůstává otázkou, zda by bylo obdobných výsledků dosaženo i v prostředí organizace (Bullock, Latham a Vandewalle, 2009, s. 397-403). Podobný výzkum v 60. letech zjistil, že špičkoví vědci mají velmi široký okruh zájmů a jsou extrémně všestranní, pracují na různých, nesouvisejících projektech v jakýkoliv časový úsek a využívají znalosti získané v odlišném kontextu (Simonton, 1999, s. 435-455).

Zasazení do správného prostředí hraje podstatnou roli také v konceptu, který předpokládá, že k tomu, aby zaměstnanci podávali výkony, potřebují nejen dovednosti a motivaci, ale také příležitosti. Z tohoto důvodu nezávisí talent pouze na kvalitě dovedností jedince, ale také na kvalitě jeho zaměstnání. V souvislosti s tímto tvrzením je často kladen důraz na potřebu umístit pracovníky na pozice v souladu s jejich znalostmi a dovednostmi (Collings a Mellahi, 2009, s. 305). Umístění nejtalentovanějších zaměstnanců na pozice s nejvyšší strategickou hodnotou v organizaci, zaměstnanců s dobrým výkonem na podporné pozice a odstranění zaměstnanců se špatným výkonem, se nazývá portfoliový přístup k plánování lidských zdrojů (Gallardová-Gallardová, Driesová a Gonzáles-Cruz, 2013, s. 294).

6 Talent management ve vzdělávacích organizacích

Z výsledků průzkumu zaměstnaneckých preferencí provedeného společností Grafton Recruitment (2015) na území České republiky mezi 1 830 respondenty vyplývá, že 24,2 % zaměstnanců motivuje možnost kariérního postupu a 20,7 % možnost vzdělávat se. Oproti tomu na základě průzkumu Horváthové (2011), který realizovala v roce 2009 mezi 237 organizacemi z Moravskoslezského kraje, bylo zjištěno, že pouhých 9 respondentů, tzn. 3,8 %, aplikuje talent management. Více než 50 % dotázaných tento proces neznalo. Mezi respondenty patřilo i 5 organizací ze sektoru vzdělávání, žádná z nich však řízení talentů nevyužívala. Zajímavým zjištěním bylo, že 7 ze zmíněných 9 respondentů, kteří měli talent management zaveden, měli vlastníka i podílníka ze zahraničí.

Výsledky šetření „2011 State of Talent Management“ (New Talent Management Network, 2011) mezi 111 organizacemi převážně ze Severní Ameriky (téměř 80 %) nasvědčují tomu, že je talent management v zahraničí rozšířenější. Řízení talentů v organizaci využívalo 65 % respondentů, kteří měli pro zabezpečení fungování tohoto procesu zároveň formálně stanovenou pracovní pozici. To je ve srovnání s výsledky průzkumu v České republice markantní rozdíl.

V České republice se v prostředí vzdělávacích organizací hovoří o talentu jen v souvislosti s nadanými žáky. V odborné literatuře od českých autorů se o talent managementu v řadách zaměstnanců těchto organizací nedotýkáme, pro více informací je tedy nutné vyhledat školskou legislativu zahraničních zemí i odborné publikace zahraničních autorů, by i tento zdroj je poskrovnou.

Za náznak implementace talent managementu ve vzdělávacích institucích v České republice se dá považovat dlouho projednávaný kariérní řád, nicméně i ten je zaměřen více na oblast odměňování a doplnění si povinné kvalifikace, nežli rozvoj klíčových kompetencí i vyhledávání, identifikaci a plánování kariéry zaměstnanců s vysokým potenciálem. Do cílové skupiny patří pedagogičtí pracovníci a vedoucí pracovníci jsou zcela opomíjeni. Zavedení povinné tvorby plánů osobního rozvoje a jejich pravidelné vyhodnocování je splněním jedné z mnoha podmínek pro realizaci řízení kariéry a talent managementu (MŠMT, 2013-2016).

Talent management ve Velké Británii

Ve Velké Británii došlo na základě iniciativy ze strany zákonodárců v roce 2011 k vytvoření tzv. „teaching schools“, jejichž úkolem je rozvinout soběstačný systém, v němž se budou začínající pedagogičtí pracovníci učit od zkušenějších kolegů. Profesní rozvoj probíhá přímo na pracovišti rozvíjeného zaměstnance. Pedagogičtí i vedoucí pracovníci se vzdělávají prostřednictvím pozorování, koučování, mentoringu, praxe, reflexe a sdílení zkušeností se svými kolegy. Zaměstnanci s vysokým potenciálem jsou pobízeni k převzetí vedoucích pozic a jsou jim poskytovány strukturované a rozšířené možnosti dalšího růstu a rozvoje. Vedoucí pracovníci znají místní prostředí a jsou schopni identifikovat klíčové zdroje a odborné znalosti potřebné k rozvoji zaměstnanců (Kyra Teaching School Alliance, 2015).

Vznik tohoto programu podnítila identifikace problémových oblastí, a to konkrétně zvyšující se počet odchodů do důchodu v řadách vedoucích pedagogických pracovníků, nedostatek kandidátů na tyto pozice v určitých sektorech, například v primárním sektoru a ve speciálních školách, pokračující trend minimálního zastoupení žen a členů minoritních skupin mezi vedoucími pedagogickými pracovníky, a nemožnost predikovat odchod do důchodu u vedoucích pedagogických pracovníků v důsledku změn v důchodové politice státu. Vedoucí pedagogičtí pracovníci nesou bez rozdílu zodpovědnost za identifikaci a rozvoj budoucích lídrů s ohledem na potřeby a požadavky školy. Potenciál na vedoucí pozici lze změřit a vyhodnotit například pomocí neformálního rozhovoru za účelem zjištění aspirací a dispozic, externím assessment centrem a psychodiagnostickými testy, pravidelným hodnocením výkonu, kariérovými rozhovory a 360° zpětnou vazbou. Při tvorbě programu bylo myšleno také na diverzitu, rovný přístup a udržení si zaměstnanců. Poslední zmíněná oblast obsahuje například body jako je ujištění se, že všichni zaměstnanci cítí, že si jejich organizace cení, mohou být sami sebou, že jejich přínos má smysl a v případě potřeby jsou vyslyšeni. Dalším bodem je realizace ročního průzkumu spokojenosti zaměstnanců, jeho vyhodnocení a sdílení výsledků se zaměstnanci, nebo podpora slaování osobního a pracovního života (National College for Teaching & Leadership, 2014).

Talent management ve Spojených státech amerických

V 90. letech 20. století vznikly ve Spojených státech amerických dvě organizace, zaměřené na získávání top talent do státních škol – Teach For America (dále jen „TEA“) a The New Teacher Project (dále jen „TNTP“). TEA vytvořila strategii na přípravu a umístění pedagogů s vysokým potenciálem do škol na venkově a v chudinských čtvrtích, které jsou z důvodu místa výkonu práce pro uchazeče o zaměstnání méně atraktivní, a je obtížné do nich najmout kvalitní zaměstnance. Z původní skupiny 500 absolventů programu TEA narostl jejich počet v roce 2012 již na 5 800 a toto číslo se s každým rokem zvyšuje. Délka ústasti v programu je dvouletá, po tuto dobu je účastník povinně přítomen do konkrétní školy, v roce 2010 však setrvalo ve školách i po uplynutí závazku 61 % účastníků programu. TNTP se zabývá získáváním absolventů prestižních univerzit, kteří se po krátké praxi ve vystudovaném oboru rozhodli v něm zůstat a dále pokračovat. Tito jedinci mají odborné znalosti, které mohou po doplnění potřebné kvalifikace prostřednictvím programu TNTP využít k využití na školách (Odden, 2013, s. 10-11). V roce 2009 byl vyhlášen grantový program „Race to the Top“, který podporoval implementaci talent managementu ve vzdělávacích institucích. Žadatelé v podobě jednotlivých států měli mimo jiné popsat, jak změní politiku získávání zaměstnanců, vytvoří systém odměňování ve vztahu k výkonu a jakým způsobem budou praktikovat řízení talentů. Tento program měl velmi pozitivní ohlasy a o grant se ucházely více než dvě třetiny států (Odden, 2013, s. 21-23).

Jak uvádí Riccio (2010, s. 38-42), též v prostředí amerických univerzit lze pozorovat zvýšenou snahu o aplikaci talent managementu. Například University of Minnesota sestavila žebříček vedoucích kompetencí, který se stal klíčovým prvkem pro proces rozvoje a hodnocení výkonu zaměstnanců. Na základě něj je vyhodnocována připravenost zaměstnanců s vysokým potenciálem na kariérní postup. University of Pennsylvania nabízí radu příležitostí ke kariérnímu růstu zaměstnanců na všech úrovních organizace skrze rozvojové programy a personalizovaný přístup, například formou koučování nebo mentoringu. Snaží se vést zaměstnance k proaktivitě ve vztahu k jejich rozvoji a umožňuje jim tak být efektivní ve stávajících i budoucích pozicích prostřednictvím sebereflexe, skupinové interakce a skupinových úkolů (Edwardsová, 2008, s. 4). Daytona State College identifikovala 50 klíčových pozic a více než 100 potenciálních interních kandidátů.

Zavedla individuální rozvojový plán pro všechny zaměstnance s vysokým potenciálem a zaměřila se na jejich přípravu na novou pozici v horizontu tří až pětilet. Třiletý program zahrnuje v prvním roce sebehodnocení a získání organizačních znalostí, v druhém roce týmovou spolupráci a vedení lidí a v roce třetím sebezkušnostní aktivity. Emory University představila rozvojový program zaměřený na strategické plánování, marketing a finance ve vysokoškolském prostředí. Účastníci zároveň absolvují koučování v závislosti na jejich individuálních potřebách. Northwest Missouri State University zavedla rozvojový plán zahrnující výuku ve skupinách, stínování vedoucích pracovníků a mentoring v průběhu akademického roku. Cílem bylo vytvořit jádro kvalifikovaných vedoucích zaměstnanců, kteří by mohli převzít větší zodpovědnost v případě uvolnění některých klíčových pozic (Riccio, 2010, s. 38-42).

Riccio (2010, s. 138-140) provedl studii zaměřenou na talent management na sedmi amerických univerzitách. Z výsledků vyplývá, že důvodem implementace procesu řízení talentů v daných institucích bylo kromě udržení si konkurenceschopnosti poskytnutím příležitostí k rozvoji zaměstnanců také zlepšení výsledků studentů. Dotazovaní vedoucí pracovníci vyzdvihovali důležitost udržení si zaměstnanců s vysokým potenciálem a jejich neustálý rozvoj. Za jednu z efektivních metod vzdělávání ve školském prostředí bylo označeno mentoring, s mentory z řad vedoucích pracovníků dané organizace. Ti také působili v roli facilitátorů pro témata jako je řízení změn, systémové myšlení, zvládání konfliktů a problémy z oblasti vysokoškolské legislativy. Ve většině organizací byli vedoucí pracovníci požádáni, aby do rozvojového programu nominovali vybrané jedince. Ve čtyřech institucích bylo zároveň vyhlášeno oficiální výběrové řízení a kdokoli si mohl podat přihlášku, pokud splnil formální požadavky. Pět univerzit zavedlo používání individuálních rozvojových plánů. Koučování se stalo klíčovým komponentem v šesti institucích, za využití interního kouče – personalisty, a externích certifikovaných koučů. Každý rozvojový program zahrnoval formu realizace akcí, například prostřednictvím realizace konkrétního projektu. Tyto organizace plánovaly kariéru zaměstnanců ve spolupráci s jejich nadřízenými tak, aby došlo ke sjednocení cílů organizace i daných jedinců.

Studie odhalila i problémové oblasti. Personální oddělení vyjádřilo obavu, že není možné se rozvojovým aktivitám v novat intenzivně po celý průběh akademického roku.

Nkte í vedoucí pracovníci pak neposkytovali podporu ú astí v programu svým pod ízeným, protože ji vnímali jako aktivitu konanou na úkor každodenních pracovních povinností. Získaná zp tná vazba od ú astník byla výhradn kvalitativní a neposkytovala pot ebné m ítelné údaje. Z ekonomických d vod muselo v n kterých organizacích dojít ke zm n z externích školitel na interní, což se odrazilo na vytíženosti interních lektor . Navzdory vý tu problémových oblastí získal talent management více kladných ohlas a všechny dotazované organizace v n m cht ly pokračovat (Riccio, 2010, s. 140-141).

6.1 Koncept talent managementu pro oblast managementu vzd lávání

Na základ analýzy odborné literatury a komparace pojetí talentu a talent managementu z pohledu psychologie a managementu lze vytvo it návrh konceptu talent managementu pro oblast managementu vzd lávání v eské republice. Dle zkušeností ze zahrani ních institucí, uvedených v p edchozí kapitole, je d ležitá podpora ze strany státu, který by m l aktivn propagovat pot ebu zavedení a aplikace talent managementu v adách zam stnanc v oblasti vzd lávání, ímž podniktí zájem organizací se tímto procesem zabývat. Podstatné je zacílení na efektivní fungování všech personálních proces , které s talent managementem souvisí.

Pro implementaci talent managementu ve vzd lávací instituci musíme nejprve vymezit talent v kontextu konkrétní organizace, a jak s ním chceme pracovat. Pro naši pot ebu použijeme definici Horváthové (2011, s. 26), kdy talent je jedinec s vysokým výkonem a potenciálem. V dalším kroku je t eba formulovat strategii ízení talent , nap . za pomoci otázek sestavených Cannonem a McGeeovou (2007), viz p íloha 1. Tyto otázky berou v potaz podnikatelský kontext, aktuální poptávku a nabídku po talentech, dostupný rozpo et, priority p í ešení nedostatk a akce na jejich odstran ní, tvorbu plánu na implementaci a v neposlední ad p íazení odpovědnosti za zavedení strategie a plánu na implementaci talent managementu. Strategie talent managementu musí být v souladu se strategií konkrétní vzd lávací organizace.

Na implementaci je pot eba vy lenit dostatek zdroj . Zde p íchází na adu již zmi ovaná podpora ze strany státu, který by m l na podobné aktivity vyhradit rozpo et. V další fázi se dostáváme k získání talent , kdy nejprve identifikujeme klí ové role a poté zhodnotíme, zda máme dostatek zam stnanc s vysokým potenciálem, kte í by je

m-li zastávat. Pokud ne, musíme je nalézt. Určíme, které kompetence jsou pro nás klíčové, a každé pozici přiřadíme požadovanou úroveň těchto kompetencí. Následně vyhodnotíme výkon a potenciál jednotlivých zaměstnanců a na základě výsledků vytvoříme zásobárnu talentů (Horváthová, 2011, s. 177-180).

V návaznosti na identifikaci rozvojových potřeb připravíme rozvojový program, zajistíme jeho realizaci a provedeme jeho vyhodnocení. Zároveň vytvoříme plán kariéry a nástupnictví, abychom zabezpečili pokrytí klíčových pozic, a zvýšili šanci na udržení talentů ve vzdělávací organizaci. V rámci řízení talent managementu se pak v rámci řízení jednotlivých typů talentů (top talenty, talenty, možné talenty, atd.) napří vzdělávací organizací, abychom docílili potřebného výkonu. Každý proces s sebou nese určité obtíže, snažíme se jim tedy předcházet, a pokud vzniknou, řešíme je. Efektivitu celého procesu poté hodnotíme prostřednictvím auditu talent management procesu. Aby byl proces úspěšný, musí mít podporu ze strany vedení a patřit mezi priority vzdělávací organizace (Horváthová, 2011, s. 180-188). Rozdělení celého procesu do jednotlivých logických kroků, v podobě oblastí, kterým je třeba se novat, a další členění na úkoly, které s danou oblastí souvisí, je uvedeno v příloze 2.

7 Závěr

V úvodní kapitole jsme se v novali souvislostem talent managementu s jednotlivými personálními procesy. Ten je propojen s celou řadou z nich, za ali jsme tedy definicí výběru a získávání zaměstnanců za účelem identifikace potěby obsadit volnou pracovní pozici v organizaci, a už z ad interních zaměstnanců s vysokým potenciálem nebo externích uchazečů, kteří v ideálním případě absolvovali psychodiagnostické testy, aby se potvrdil jejich potenciál. Následně jsme se zaměřili na adaptaci zaměstnanců na prostředí organizace. Popsali jsme význam rozvoje lidských zdrojů, jehož efektivní fungování je podmínkou pro úspěšné řízení talentů. Do úzké souvislosti jsme zařadili také řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, kdy jeden z uvedených vzorců pro výpočet výkonu zahrnuje jako proměnnou také talent jedince. Navázali jsme definicí kariéry a jejího řízení, které si klade za cíl zajistit dostatečný počet talentů pro tvorbu zásobárny talentů.

V následující kapitole jsme analyzovali odbornou literaturu zabývající se talentem a talent managementem z pohledu hlavních psychologických směrů. Specifikovali jsme odlišnosti mezi schopnostmi, vlohami, nadáním a talentem tak, jak je vnímá psychologie osobnosti. U psychologie práce jsme popsali talent jako individuální rozdíl, který se odráží ve výkonu zaměstnanců, a narazili jsme na otázku, na co má být konkrétní talent zaměstnancem. Jako prostředek k nalezení odpovědi jsme identifikovali kompetenční model. V poradenské psychologii jsme vymezili talentovou identitu – jasný náhled na dlouhodobé cíle a zájmy v průběhu kariéry. Zabývali jsme se též teorií možných Já, jež pracovník může nabízet představu budoucnosti. V pozitivní psychologii jsme analyzovali schopnost určit oblast, na niž má jedinec přirozený talent, a způsob jejího rozvoje pro přeměnu na reálný výkon. Sociální psychologie nám dokázala potřebu uznání talentů, za předpokladu nezájatosti hodnotitelů. V psychologii vzdělávání jsme se zaměřili na modely, které mají nejvýraznější vliv na popis pojmu nadání.

V další kapitole jsme se zabývali talent managementem v manažerském pojetí. Uvedli jsme stručnou historii tohoto procesu v souvislosti s řízením lidských zdrojů. Dále jsme se zaměřili na historii pojmu talent a jeho dostupné definice z pohledu personálního managementu. Navázali jsme vymezením talent managementu dle popisu autorů českých

i zahraničních publikací, nebo neexistuje jednotný výklad. Popsali jsme strategické řízení talentů a předpoklady, které se v souvislosti s talent managementem vyskytují. Definovali jsme strategii talent managementu a specifikovali postup na její vytvoření, aby byla pro organizaci přínosem. Závěr kapitoly jsme v nově dříve rozdílným přístupem, kdo má být členem cílové skupiny talentů.

V navazující kapitole jsme komparovali jednotlivá pojetí talentu, která jsme podrobili analýze v předchozích kapitolách. Dále jsme se zaměřili na oblasti související s talentem, které jsou hlavním zdrojem rozdílných názorů odborníků. Sem jsme zařadili neshody na téma, jestli talent označuje jedince nebo jeho vlastnost. Mezi další neshody jsme uvedli míru rozložení talentu v populaci, převod talentu, tedy jestli se s ním rodíme nebo se můžeme naučit, jestli se odvíjí od našich schopností nebo motivace, a jestli je ovlivněn prostředím, tzn., jestli je přenositelný.

V poslední kapitole jsme si představili výsledky průzkumů v nově zjištěné míře využití talent managementu v organizacích, včetně vzdělávacích. Zjistili jsme, že česká republika za zahraničními zeměmi v tomto směru zaostává. Zaměřili jsme se tedy na příklady dobré praxe z oblasti managementu vzdělávání ve Velké Británii a ve Spojených státech amerických. Jako výstup analýzy odborné literatury k talentu a talent managementu a komparace pojetí tohoto procesu v psychologickém i manažerském pojetí byl prezentován koncept talent managementu pro oblast managementu vzdělávání, čímž došlo ke splnění cíle diplomové práce.

Přínosem práce pro obor managementu vzdělávání je rozšíření dosavadních poznatků z oblasti talent managementu v kontextu managementu vzdělávání analýzou zahraniční odborné literatury, která doposud není dostupná v českém překladu. Přínosem je též vytvoření konceptu talent managementu pro oblast managementu vzdělávání v České republice, kde v současné době tento proces není zaveden.

Jako doporučení pro další výzkum navrhuje implementaci talent managementu v praxi konkrétní vzdělávací organizace a následné vyhodnocení vlivu tohoto kroku na výkon pracovníků označených za talenty. Další možností je vytvoření koncepce implementace talent managementu v celém sektoru vzdělávání v České republice.

8 Seznam použitých informací zdroj

AGUINIS, Herman. *Performance Management*. Upper Saddle River: Pearson Education, 2005. 284 s. ISBN 9780131866157.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Performance Management*. 5th ed. London: Kogan Page, 2015. 416 s. ISBN 978-0-7494-7029-6.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdroj : moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ASHTON, Chris a MORTON, Lynne, 2005. Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review* [online]. 4(5), 28-31 [cit. 29.12.2015]. ISSN 1475-4398. Dostupné z: doi:10.1108/14754390580000819

BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa nakladatelství, 2008. 190 s. ISBN 978-80-87197-03-5.

BARUCH, Yehuda a PEIPERL, Maury, 2000. Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management* [online]. 39(4), 347-366 [cit. 28.12.2015]. ISSN 0090-4848. Dostupné z: doi:10.1002/1099-050X(200024)39:4<347::AID-HRM6>3.0.CO;2-C

BOTHNER, Matthew S., PODOLNY, Joel M. a SMITH, Edward Bishop, 2011. Organizing Contests for Status: The Matthew Effect vs. the Mark Effect. *Management Science* [online]. 57(3), 439-457 [cit. 2.4.2016]. ISSN 0025-1909. Dostupné z: doi:10.1287/mnsc.1100.1281

BUCKINGHAM, Marcus a VOSBURGH, Richard M., 2001. The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid. *Human Resource Planning*. 24(4), 17-23. ISSN 0199-8986.

BULLOCK, Nicola, GULBIN, Jason P., MARTIN, David T., ROSS, Angus, HOLLAND, Terry a MARINO, Frank, 2009. Talent identification and deliberate programming in skeleton: Ice novice to Winter Olympian in 14 months. *Journal of Sports Sciences* [online]. 27(4), 397-404 [cit. 3.4.2016]. ISSN 0264-0414. Dostupné z: doi:10.1080/02640410802549751

CANNON, James A. a MCGEE, Rita. *Talent Management and Succession Planning*. 2nd ed. London: CIPD, 2011. 494 s. ISBN 978-1-84398-173-2.

CAPPELLI, Peter. *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press, 2008. 304 s. ISBN 978-1-42210-447-7.

CARTER, Norman H., 1986. Guaranteeing management future through succession planning. *Journal of Information Systems Management* [online]. 3(3), 13-24 [cit. 21.6.2015]. ISSN 0739-9014. Dostupné z: doi:10.1080/07399018608965253

CLIFTON, Donald O. a NELSON, Paula. *Soar with your strengths*. New York: Delacorte Press, 1992. 193 s. ISBN 978-0-385-30414-6.

COLLINGS, David G. a MELLAHI, Kamel, 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* [online]. 19(4), 304–313 [cit. 29.12.2015]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001

COLUMBUS GROUP, 1991. *Unpublished transcript of the meeting of the Columbus Group*. Columbus.

CRAIN, David W., 2009. Only the right people are strategic assets of the firm. *Strategy & Leadership* [online]. 37(6), 33-38 [cit. 2.4.2016]. ISSN 1087-8572. Dostupné z: doi: 10.1108/10878570911001471

ASTORÁL, Zden k. *Základy moderního managementu*. Praha: UJAK, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

DAVIES, Brent a DAVIES, Barbara J., 2010. Talent management in academies. *International Journal of Educational Management* [online]. 24(5), 418–426 [cit. 9.4.2016]. ISSN 0951-354X. Dostupné z: doi: 10.1108/09513541011055983

DAVIES, Brent a DAVIES, Barbara J. *Talent Management in Education*. London: SAGE, 2011. 200 s. ISBN 978-0-85702-737-5.

DRIES, Nicky, 2013. The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* [online]. 23, 272-285 [cit. 19.12.2015]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.001.

DRIES, Nicky a PEPEMANS, Roland, 2008. "Real" high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organizations and high potentials. *Personnel Review* [online]. 37(1), 85-108 [cit. 9.4.2016]. ISSN 0048-3486. Dostupné z: doi: 10.1108/00483480810839987

DOMINICK, Peter G. a GABRIEL, Allison S., 2009. Two sides to the story: An interactionist perspective on identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology* [online]. 2(4), 430-433 [cit. 26.12.2015]. ISSN 1754-9434. Dostupné z: doi:10.1111/j.1754-9434.2009.01168.x

DUTTAGUPTA, Rhea, 2005. Identifying and managing your assets: Talent management. *Intellectual Asset Magazine* [online]. London: PricewaterhouseCoopers [cit. 29.12.2015]. ISSN 1741-1424. Dostupné z: http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm

DVO ÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

EDWARDS, Beverly, 2008. A customized approach to talent management at the University of Pennsylvania. *CUPA-HR Journal* [online]. 59(1), 2-7 [cit. 10.4.2016]. ISSN 1046-9508. Dostupné z: <http://www.cupahr.org/hew/files/CUPA-HR-Journal-Vol59No1.pdf>

ERICSSON, K. Anders, PRIETULA, Michael J. a COKELY, Edward T., 2007. The making of an expert. *Harvard Business Review* [online]. 85(7/8), 115-121 [cit. 9.4.2016]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2007/07/the-making-of-an-expert>

FARNDALE, Elaine, SCULLION, Hugh a SPARROW, Paul, 2010. The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business* [online]. 45(2), 161-168 [cit. 22.12.2015]. ISSN 1090-9516. Dostupné z: <http://eprints.lancs.ac.uk/45287/1/10.pdf>

GAGNÉ, François. Understanding the Complex Choreography of talent Development Through DMGT-Based Analysis. In: HELLER, Kurt A., MÖNKES, Franz J., STERNBERG, Robert J., SUBOTNIK, Rena F., ed. *International Handbook of Giftedness and Talent*. 2nd ed. Oxford: Elsevier, 2000, 67-81. ISBN 0-08-043796-6.

GAGNÉ, François, 2004. Transforming gifts into talents: the DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies* [online]. 15(2), 119-147 [cit. 23.12.2015]. ISSN 1359-8139. Dostupné z: doi:10.1080/1359813042000314682

GALLARDO-GALLARDO, Eva, DRIES, Nicky a GONZÁLES-CRUZ, Tomás F., 2013. What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review* [online]. 23, 290-300 [cit. 3.4.2016]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.002

GARROW, Valeria a HIRSH, Wendy, 2008. Talent Management: Issues of Focus and Fit. *Public Personnel Management* [online]. 37(4), 389-402 [cit. 3.4.2016]. ISSN 0091-0260. Dostupné z: doi:10.1177/009102600803700402

GAY, Matthew a SIMS, Doris. *Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning*. Bloomington: AuthorHouse, 2007. 288 s. ISBN 978-1-4259-9465-5.

Genialita. In: *Encyclopædia Britannica* [online]. 2007 [cit. 1.1.2016]. Dostupné z: <http://www.britannica.com/topic/genius-psychology>

GRAFTON RECRUITMENT. *Pr zkum zam stnaneckých preferencí 2015*. Praha: Grafton, Recruitment, 2015. 34 s.

GREENHAUS, Jeffrey H., CALLANAN, Gerard A. a GODSHALK, Veronica M. *Career Management*. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE, 2009. 485 s. ISBN 978-1-4129-7826-2.

GROYSBERG, Boris, LEE, Linda-Eling a NANDA, Ashish, 2008. Can They Take It With Them? The Portability of Star Knowledge Workers' Performance. *Management Science* [online]. 54(7), 1213-1230 [cit. 3.4.2016]. ISSN 0025-1909. Dostupné z: doi: 10.1287/mnsc.1070.0809

GROYSBERG, Boris, NANDA, Ashish a NOHRIA, Nitin, 2004. The Risky Business of Hiring Stars. *Harvard Business Review* [online]. 82(5), 92-100 [cit. 3.4.2016]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/05/the-risky-business-of-hiring-stars>

HARRISON, Rosemary. *Learning and Development*. 5th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2009. 400 s. ISBN 978-1-84398-216-6.

HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.

HESLIN, Peter A., LATHAM, Gary P. a VANDEWALLE, Don, 2005. The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals. *Journal of Applied Psychology* [online]. 90(5), 842-856 [cit. 2.4.2016]. ISSN 0021-9010. Dostupné z: doi: 10.1037/0021-9010.90.5.842

HINRICHS, John R. *High-talent personnel: Managing a critical resource*. New York: American Management Association, 1966. 288 s. ISBN B0006BO9PK.

HIRSCH, Wendy a CARTER, Alison. *New Directions in Management Development*. Brighton: Institute for Employment Studies, 2002. 69 s. ISBN 978- 1-85184-316-9.

HÖGLUND, Mathias, 2012. Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review* [online]. 41(2), 126-142 [cit. 3.4.2016]. ISSN 0048-3486. Dostupné z: doi:10.1108/00483481211199991

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer R, 2011. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HŘÍBKOVÁ, Lenka. *Nadání a nadání: Pedagogicko-psychologické příklady, modely, výzkumy a jejich vztah ke školské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-1998-6.

CHALOFSKY, Neal F., 1992. A unifying definition for the human resource profession. *Human Resource Development Quarterly* [online]. 3(2), 175-182 [cit. 21.6.2015]. ISSN 1536-1096. Dostupné z: doi:10.1002/hrdq.3920030208

CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT. *Talent management: Understanding the dimensions* [online]. London: CIPD, 2006. 24 s. [cit. 6.1.2016]. Dostupné z: http://www.libraryservices.nhs.uk/document_uploads/Talent_Management_Toolkit/CIPD_TM.pdf

IBARRA, Herminia, 1999. Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly* [online]. 44(4), 764-791 [cit. 25.12.2015]. ISSN 0001-8392. Dostupné z: doi:10.2307/2667055

ILES, Paul, CHUAI Xin a PREECE, David, 2010. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business* [online]. 45(2), 179-189 [cit. 3.4.2016]. ISSN 1090-9516. Dostupné z: doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.014

ILES, Paul a PREECE, David. Talent management and career development. In: GOLD, Jeff, THORPE, Richard a MUMFORD, Alan, ed. *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. 5th ed. Farnham: Gower Publishing, 2010, 243-260. ISBN 978-0-566-08858-2.

JERUSALIM, Rebecca. S. a HAUSDORF, Peter A., 2007. Managers' justice perceptions of high potential identification practices. *The Journal of Management Development* [online], 26(10), 933-950 [cit. 29.12.2015]. ISSN 0262-1711. Dostupné z: doi:10.1108/02621710710833397

KEEP, Ewart. Corporate training strategies: the vital component?. In: STOREY, John, ed. *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge, 1989, 109-125. ISBN 978-1-138-82461-4.

KLIMENT, Pavel. *Psychologie osobnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001. 76 s. ISBN 80-244-0319-6.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální innosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *ízení lidských zdroj . Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a st edních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KRISTOF, Amy L., 1996. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* [online]. 49(1), 1–49 [cit. 3.4.2016]. ISSN 1744-6570. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

KUTHER, Tara L. a MORGAN, Robert D. *Careers in Psychology: Opportunities in a Changing World*. 4th ed. Belmont: Wadsworth, 2012. 216 s. ISBN 978-1-133-04967-8.

Kyra Teaching School Alliance. *What is a Teaching School?* [online]. Lincoln: Mount Street Academy, © 2015 [cit. 9.4.2016]. Dostupné z: <http://kyrateachingschool.com/what-is-a-teaching-school/>

LEWIS, Robert E. a HECKMAN, Robert J., 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* [online]. 16(2), 139-154 [cit. 27.12.2015]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.001

MARKUS, Hazel a NURIUS, Paula, 1986. Possible selves. *American Psychologist* [online]. 41(9), 954-969 [cit. 25.12.2015]. ISSN 0003-066X. Dostupné z: doi:10.1037/0003-066X.41.9.954

MARTIN, Jean a SCHMIDT, Conrad, 2010. How to Keep your Top Talent. *Harvard Business Review* [online]. 88(5), 54-61 [cit. 3.4.2016]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2010/05/how-to-keep-your-top-talent>

MCCALL, Morgan W. *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 254 s. ISBN 978-0-87584-336-0.

MICHAELS, Ed, HANDFIELD-JONES, Helen a AXELROD, Beth. *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press, 2001. 200 s. ISBN 978-1-57851-459-5.

MÖNKES, Franz J. Development of gifted children: The issue of identification and programming. In: MÖNKES, Franz J. a PETERS, Willy A. M., ed. *Talent for the Future: Social and Personality Development of Gifted Children*. Assen/Maastricht: Van Gorcum, 1992, 191-202. ISBN 978-90-232-2656-7.

MÖNKES, Franz J. a MASON, Emanuel J. Developmental Psychology and Giftedness: Theories and Research. In: HELLER, Kurt A., MÖNKES, Franz J., STERNBERG, Robert

J., SUBOTNIK, Rena F., ed. *International Handbook of Giftedness and Talent*. 2nd ed. Oxford: Elsevier, 2000, 141-155. ISBN 0-08-043796-6.

MŠMT. *Kariérní ád - profesní rozvoj pedagogických pracovník* [online]. © 2013-2016 [cit. 10.4.2016]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/o-webu-msmt/karierni-rad>

NETESSINE, Serguei a YAKUBOVICH, Valery, 2012. The Darwinian Workplace. *Harvard Business Review* [online]. 90(5), 25-28 [cit. 3.4.2016]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2012/05/the-darwinian-workplace>

NEW TALENT MANAGEMENT NETWORK. *2011 State of Talent Management* [online]. New York: NTMN, 2011, 19 s. [cit. 7.1.2016]. Dostupné z: http://www.newtmn.com/download/i/mark_dl/u/4012731283/4612001569/NTMN%202011%20SOTM%20-%20DOWNLOAD.pdf

NIETO, Jannine, HERNÁNDEZ-MAESTRO, Rosa M. a MUÑOZ-GALLEGO, Pablo A., 2011. The influence of entrepreneurial talent and website type on business performance by rural tourism establishments in Spain. *International Journal of Tourism Research* [online]. 13(1), 17-31 [cit. 9.4.2016]. ISSN 1522-1970. Dostupné z: doi: 10.1002/jtr.794

O'REILLY III, Charles A. a PFEFFER, Jeffrey, 2000. Cisco Systems: Acquiring and retaining talent in hypercompetitive markets. *Human Resource Planning* [online]. 23(3), 38-52 [cit. 2.4.2016]. ISSN 0199-8986. Dostupné z: <http://search.proquest.com/openview/52657b082eeaa67dbabd304508f9c98d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=52465>

ODDEN, Allan R. *Strategic Management of Human Capital in Education: Improving Instructional Practice and Student Learning in Schools*. New York: Routledge, 2011. 264 s. ISBN 978-1-136-85826-0.

OETTINGEN, Gabriele, MARQUARDT, Michael K. a GOLLWITZER, Peter M., 2012. Mental contrasting turns positive feedback on creative potential into successful performance. *Journal of Experimental Social Psychology* [online]. 48, 990-996 [cit. 25.12.2015]. ISSN 0022-1031. Dostupné z: [http://www.psych.nyu.edu/oettingen/Oettingen,%20G.,%20Marquardt,%20M.%20K.,%20Gollwitzer,%20P.%20M.%20\(2012\).Journal%20of%20Experimental%20Social%20Psychology.pdf](http://www.psych.nyu.edu/oettingen/Oettingen,%20G.,%20Marquardt,%20M.%20K.,%20Gollwitzer,%20P.%20M.%20(2012).Journal%20of%20Experimental%20Social%20Psychology.pdf)

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PASCAL, Connie J. Foreword: The Role of Talent and Technology in the Organization. In: SCHWEYER, Allan, ed. *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Canada: Wiley, 2004, viii-xv. ISBN 978-0-470-83386-5.

PEPERMANS, Roland, VLOEBERGHES, Daniël a PERKISAS, Britt, 2003. High potential identification policies: an empirical study among Belgian companies. *Journal of Management Development* [online]. 22(8), 660-678 [cit. 3.4.2016]. ISSN 0262-1711. Dostupné z: doi:10.1108/02621710310487846

PFEFFER, Jeffrey, 2001. Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics* [online]. 29(4), 248-259 [cit. 9.4.2016]. ISSN 0090-2616. Dostupné z: doi:10.1016/S0090-2616(01)00031-6

PORTEŠOVÁ, Šárka. *Mimořádné nadání žáci a studenti*. In: KNOTOVÁ, Dana a kol. *Školní poradenství*. Praha: Grada Publishing, 2014. 127-142. ISBN 978-80-247-4502-2.

PROKOPENKO, Joseph, KUBR Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.

RENZULLI, Joseph S. a REIS, Sally M. *The schoolwide enrichment model: A how-to guide for educational excellence*. 2nd ed. Mansfield: Creative Learning, 1997. 424 s. ISBN 978-0-936386-70-6.

RICCIO, Steven. *Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders Within the Administration at Private Colleges and Universities*. Lincoln, 2010. 208 s. Disertační práce. University of Nebraska. Faculty of The Graduate College. Vedoucí práce James O'HANLON.

SCHEIN, Edgar H., 1996. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives* [online]. 10(4), 80-88 [cit. 6.3.2016]. ISSN 1558-9080. Dostupné z: doi: 10.5465/AME.1996.3145321

SILZER, Rob a DOWELL, Ben E., ed. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco: Wiley, 2010. 928 s. ISBN 978-0-7879-8847-0.

SILZER, Rob a CHURCH, Allan H., 2009. The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology* [online]. 2(4), 377-412 [3.4.2016]. ISSN 1754-9434. Dostupné z: doi:10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x

SIMONTON, Dean K., 1999. Talent and its development: An emergenic and epigenetic model. *Psychological Review* [online]. 106(3), 435-457 [cit. 3.4.2016]. ISSN 0033-295X. Dostupné z: doi: 10.1037/0033-295X.106.3.435

SLOAN, Elaine B., HAZUCHA, Joy F a VAN KATWYK, Paul T. Strategic Management of Global Leadership Talent. In: MOBLEY, William H. a DORFMAN, Peter W., ed. *Advances in Global Leadership, Vol. 3*. New York: JAI, 2003, 235-274. ISBN 978-0-76230-866-8.

SMART, Bradford D. *Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching and Keeping the Best People*. New York: Portfolio, 2005. 562 s. ISBN 9781591840817.

SMÉKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti: lov k v zrcadle v domí a jednání*. Brno: Barrister & Principal, 2002. 517 s. ISBN 978-80-87029-62-6.

STERNBERG, Robert J. a REIS, Sally M., ed. *Definitions and conceptions of giftedness*. Thousand Oaks: Corwin Press, 2004. 208 s. ISBN 1-4129-0427-7.

STEWART, Jim a MCGOLDRICK, Jim. *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice*. London: Pitman Publications, 1996. 312 s. ISBN 978-0-273-61235-3.

SUTTON, Anna. *Work Psychology in Action*. London: Palgrave Macmillan, 2015. 260 s. ISBN 978-1-137-30230-4.

ŠIKÝ , Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝ , Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdroj* . Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝ , Martin, BOROVEC, David a LHOTKOVÁ, Irena. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2165-1.

TANNENBAUM, Abraham J. *Gifted Children: Psychological and Educational Perspectives*. New York: Macmillan Publishing, 1983. 527 s. ISBN 9780024188809.

TANSLEY, Carole. *Talent: Strategy, Management, Measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2007. 72 s. ISBN 978-1-84398-189-3.

TANSLEY, Carole, 2011. What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training* [online]. 43(5), 266-274 [cit. 2.4.2016]. ISSN 0019-7858. Dostupné z: doi:10.1108/00197851111145853

TANSLEY, Carole a TIETZE, Susanne, 2013. Rites of passage through talent management progression stages: an identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 24(9), 1799-1815 [cit. 27.12.2015]. ISSN 1466-4399. Dostupné z: doi:10.1080/09585192.2013.777542

TEPLÝ, Pavel. Didaktika anorganické chemie: talent a nadání. In: *Katedra učitelství a didaktiky chemie* [online]. 2013 [cit. 2.1.2016]. Dostupné z: <https://www.natur.cuni.cz/chemie/educhem/teply1/vyuka-1/Didaktika-anorganicke-chemie/soubory/nadani.pdf>

THORNE, Kaye a PELLANT, Andy. *The Essential Guide to Managing Talent*. London: Kogan Page, 2009. 191 s. ISBN 978-0-7494-4463-1.

TULGAN, Bruce, 2001. Winning the Talent Wars. *Employment Relations Today* [online]. 28(2), 37-51 [cit. 2.4.2016]. ISSN 1520-6459. Dostupné z: doi: 10.1002/ert.1013

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k úinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

National College for Teaching & Leadership. *Talent management: developing new leaders in schools* [online]. 27.8.2014 [cit. 9.4.2016]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/guidance/talent-management-developing-new-leaders-in-schools>

- ULRICH, Dave a SMALLWOOD, Norm, 2012. What is talent? *Leader to Leader* [online]. 2012(63), 55-61 [cit. 3.4.2016]. ISSN 1087-8149. Dostupné z: doi: 10.1002/ltl.20011
- VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- WALTON, John. *Strategic Human Resource Development*. Harlow: Prentice Hall, 1999. 614 s. ISBN 978-0-273-62636-7.
- WARREN, Claire, 2006. Curtain call. *People management* [online]. 23 March, 12(6) [cit. 29.12.2015]. ISSN 1358-6297. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/curtaincall-2006-03.aspx>
- WELLS, Michael B., 2014. Predicting preschool teacher retention and turnover in newly hired Head Start teachers across the first half of the school year. *Early Childhood Research Quarterly* [online]. 30, 152-159 [cit. 29.12.2015]. ISSN 0885-2006. Dostupné z: doi:10.1016/j.ecresq.2014.10.003
- WERNER, Jon M. a DESIMONE, Randy L. *Human Resource Development*. 6th ed. Mason: Cengage Learning, 2011. 690 s. ISBN 978-0-538-48099-4.
- WHITTY, Monica, 2002. Possible selves: Exploring the utility of a narrative approach. *Identity: An International Journal of Theory and Research* [online]. 2(3), 213-230 [cit. 25.12.2015]. ISSN 1528-3488. Dostupné z: <https://lra.le.ac.uk/bitstream/2381/9722/1/possible%20selves%20Whitty.pdf>
- WILLIAMS, Michael R. *The War for Talent: Getting the Best from the Best*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2000. 272 s. ISBN 9780846452270.
- YARNALL, Jane. *Strategic Career Management: Developing Your Talent*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008. 246 s. ISBN 978-0-7506-8369-2.
- YOST, Paul R. a CHANG, Glenna, 2009. Everyone is equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology* [online]. 2(4), 442-445 [cit. 3.4.2016]. ISSN 1754-9434. Dostupné z: doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01171.x

9 Seznam příloh

Příloha 1 – Tvorba strategie talent managementu

Příloha 2 – Souhrn metodiky zavedení a využívání talent managementu v organizaci