

MANAJEMEN PELATIHAN BERBASIS TALENTA

I Made Dwi Adnyana
Universitas Mahasaraswati Denpasar

Abstrak

This research is conceptual. The purpose of this study is to describe and identify issues related to the development of talent-based management as a basis for management training. Research approach to analyze and identify talent based training management concept is a review of the literature. Researchers focused on two things: knowledge and competence. The findings show that a) knowledge and competence are the basis of individual performance success, b) the success of the individual is central to the success of the organization, c) be the basis of determining the individual talents training model employee.

PENDAHULUAN

Organisasi telah mengalami banyak perubahan yang diakibatkan perubahan sifat pekerja, bentuk pekerja, inovasi kemampuan pekerja, perkembangan pengetahuan dan persaingan, serta faktor-faktor lain (Sennett, 2006). Tantangan utama saat ini adalah perubahan yang terus terjadi dan tuntutan untuk melakukan adaptasi terhadap perkembangan dengan kebutuhan organisasi terhadap pekerja. Dengan demikian pendidikan dan ketrampilan menjadi hal yang penting dalam rangka menghadapi persaingan dan adaptasi terhadap perubahan dunia kerja.

Menurut Brown dan Hesketh (2004), kondisi dunia kerja telah mengalami pergeseran paradigma dalam hal karir dan keamanan kerja. Pada tahun 1950 hingga 1960-an, perkembangan karir dapat dilakukan dengan bantuan orang lain. Jalur karir dapat diprediksi berdasarkan kekuasaan orang lain. Manajemen seperti ini memberikan rasa aman dan nyaman karena peran individu pekerja sendiri tidak dianggap penting. Manajemen dengan model seperti ini saat ini masih diterapkan dalam

manajemen keartisan. Seorang artis akan mampu mengembangkan karir tergantung pada manajemen artis mereka. Selanjutnya pekerja mulai mengalami pergeseran cara untuk mencapai karir melalui peningkatan kemandirian individu yaitu ambisius, pekerja keras, dan pekerja pengetahuan. Pasar tenaga kerja mulai mengalami peningkatan permintaan seiring dengan kebutuhan tenaga kerja yang meningkat.

Peningkatan jumlah permintaan tenaga kerja tentu mengakibatkan penurunan tingkat keamanan dan kenyamanan kerja. Peningkatan jumlah tenaga kerja seharusnya diimbangi dengan peningkatan kualitas dan kompetensi serta pengetahuan tenaga kerja. Organisasi pekerja harus menentukan karakteristik pekerja yang dapat menghadapi tantangan. Dengan demikian dapat menentukan spesifikasi tenaga kerja yang akan direkrut (Frank dan Taylor, 2004). Hal ini penting dilakukan karena terkait dengan kebutuhan pelatihan yang akan diberikan ketika pekerja telah diterima dan hendak meningkatkan pengetahuan dan

kompetensinya. Hal ini memperjelas bahwa pengetahuan dan kompetensi orang-orang yang ada dalam organisasi merupakan hal yang penting dalam meningkatkan daya saing organisasi. (Alvesson dan Kärreman, 2007).

Manajemen sumber daya manusia (SDM) dan praktek pengembangan sumber daya manusia (HRD) seperti perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karyawan, dianggap menjadi semakin penting bagi keberhasilan organisasi (Collings dan Mellahi, 2009). Dengan demikian, HRM / HRD yang profesional perlu membuat sebuah kerangka konseptual untuk meningkatkan kinerja yang efektif.

Salah satu kerangka konseptual yang dianggap paling efektif adalah manajemen peningkatan pengetahuan dan kompetensi karyawan berdasarkan talenta mereka. Konsep manajemen talenta akhir-akhir ini sering digunakan dalam meningkatkan pengetahuan dan kompetensi karyawan karena dianggap paling efektif. Sebagian pemilik perusahaan takut kehilangan talenta karyawan mereka dalam rangka memenuhi tuntutan yang kompleks dan ketidakpastian. Kekurangan talenta dapat menghambat pertumbuhan perusahaan. Namun sampai saat ini, manajemen talenta belum dapat teridentifikasi dengan baik dalam beberapa penelitian sebelumnya (Collings dan Mellahi, 2009; Lewis dan Heckman, 2006).

Oleh karena itu, motivasi umum dari penelitian konseptual ini adalah untuk menjelaskan definisi dan mengidentifikasi tentang talenta serta membahas perkembangan talenta sebagai kontributor pekerjaan. Secara khusus, motivasi penelitian ini adalah

untuk menjelaskan batas-batas konseptual manajemen telanta dan mengembangkan tipologinya.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana batas-batas konseptual manajemen telanta dan mengembangkan tipologinya?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis: batas-batas konseptual manajemen telanta dan mengembangkan tipologinya.

TINJAUAN PUSTAKA

Makna pembelajaran dan pengetahuan

Pengetahuan dan kompetensi merupakan dua aspek yang berbeda secara implisit. Keduanya merupakan konsep awal dari sebuah talenta dan pusat dari kegiatan HRD. Konsep pengetahuan dan kompetensi berkaitan erat dengan konsep pembelajaran. Oleh karena itu pembelajaran dan pengetahuan tidak dapat dipisahkan. Pengetahuan merupakan cara-cara yang digunakan untuk melakukan pembelajaran. Pada prinsipnya, pembelajaran sering dipahami dalam perspektif kognitif atau perspektif kontekstual (Anderson et al, 2000). Berdasar perspektif kognitif pembelajaran, pengetahuan diinternalisasi oleh individu dan dapat setelahnya ditransfer dan diterapkan dalam konteks lain. Pembelajaran terkait dengan pendidikan formal dan instruksi. Dari perspektif kontekstual, pembelajaran dikaitkan dengan konteks sosial dan budaya di mana pengetahuan tertanam. Belajar adalah proses sosial informal dan pengalaman berbasis keterlibatan aktif dalam masyarakat. Namun,

kedua perspektif ini terbatas dan tentu tidak boleh dilihat sebagai konsep eksklusif.

Pengetahuan memiliki komponen teoritis dan komponen praktis. Teoritis Komponen dapat juga disebut sebagai deklaratif, proposisional atau dikodifikasikan pengetahuan eksplisit yang dapat diajarkan dalam program pendidikan. Hal ini melibatkan pengetahuan tentang obyek yang terpisah dari subjek dan disebut sebagai "know that". Sebaliknya, pengetahuan praktis atau "know-how" adalah terkait dengan pengalaman, tersirat atau dinyatakan hanya dalam praktek, dan dengan demikian terpisahkan dari tindakan. Jenis pengetahuan ini tidak dapat dikodifikasikan, eksplisit diformalkan, dikelola, dikomunikasikan atau diajarkan di formal tradisional Pengaturan pendidikan. Pengembangan dan pengelolaan pengetahuan dalam organisasi melibatkan lebih dari penyimpanan sederhana dan transfer informasi. Beberapa pengetahuan, termasuk informasi faktual dan pengetahuan eksplisit, dapat ditransfer relatif mudah untuk orang lain melalui pendidikan formal atau dengan kodifikasi dan merekam informasi ke dalam database atau repositori pengetahuan yang diakses karyawan lain dalam organisasi (Haesli dan Boxall, 2005). Namun, beberapa pengetahuan penting dalam suatu organisasi dapat implisit dan pribadi. Omset menjadi mahal jika pengetahuan terkait dengan karyawan tertanam dalam budaya organisasi melalui rutinitas dan cara melakukan sesuatu.

Definisi kompetensi

Dalam penelitian ini, kompetensi dianggap sebagai aspek sentral talenta

dan digunakan sebagai konsep yang luas yang melampaui pengetahuan praktis dan teoritis. Kompetensi mencakup aspek baik kognitif maupun non-kognitif, termasuk pengetahuan, kompetensi fungsional, nilai-nilai, faktor motivasi, kepribadian, dan perilaku kompetensi dan mencakup komponen afektif. Beberapa bentuk kompetensi mudah dikuasai, sedangkan jenis lain kompetensi yang lebih kompleks atau diam-diam. Kompetensi secara umum dapat dipindahtangankan atau konteks-terikat karena terikat pekerjaan. Konsep kompetensi meliputi kompetensi konseptual, seperti pengetahuan, pemahaman, dan melampaui meta-kompetensi (belajar untuk belajar), dan kompetensi operasional, seperti keterampilan terapan fungsional dan kompetensi sosial (perilaku dan sikap) (Haesli dan Boxall, 2005)..

Dalam konsep ini, kompetensi didefinisikan sebagai kapasitas sebenarnya individu yang digunakan dalam praktek sehubungan dengan tugas tertentu, sedangkan kompetensi formal (yaitu mandat atau kualifikasi) dianggap sebagai proksi kompetensi aktual individu. Kompetensi memiliki tiga dimensi analitis yang terpisah namun berhubungan: individu, institusi, dan organisasi sosial dimensi. Dimensi Individu berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang seorang individu dapat dianggap memiliki. Sedangkan dimensi institusi terkait dengan kelembagaan. Dimensi organisasi sosial termasuk tuntutan yang berkaitan dengan organisasi dan persyaratan teknis dan norma-norma sosial dalam praktek masyarakat (Haesli dan Boxall, 2005).

Pengertian Talenta

Talenta umumnya digunakan sebagai eufemisme untuk orang dan sering secara sempit didefinisikan dalam istilah ekonomi, seperti sumber daya manusia, aset, atau nilai pasar, yang terkait dengan kredensial formal. Para peneliti dan praktisi manajemen talenta mengacu pada talenta dalam arti yang lebih luas. Namun demikian, meskipun tidak ada konsensus tentang arti talenta, istilah umumnya mengacu pada orang-orang yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi atau mungkin mengacu pada kinerja seperti individu (Tansley et al, 2007;. Lewis dan Heckman, 2006).

Namun, secara substansi talenta umumnya hadir dalam model yang menggambarkan manajemen talenta. Namun demikian, pengelolaan orang melibatkan pengelolaan kompetensi individu, dan merekrut orang-orang berbakat melibatkan merekrut orang pada tingkat atau jenis kompetensi tertentu. Hal ini penting untuk mempertimbangkan substansi talenta untuk menyediakan alat-alat yang berguna untuk pembangunan metode yang penting dalam implementasi praktis dari menetapkan strategi manajemen talenta.

Talenta dapat dikaitkan dengan pekerjaan secara umum. Namun secara khusus talenta dikaitkan dengan kinerja individu. (Collings dan Mellahi, 2009; Lewis dan Heckman, 2006). Beberapa talenta ada yang dinamis atau berhubungan dengan generik meta-kompetensi, seperti kompetensi manajerial atau interpersonal. Talenta juga dapat dikaitkan dengan sifat pekerjaan (Tansley et al., 2007). Seorang individu dapat dianggap mempunyai talenta yang tinggi bila kinerjanya bagus.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat review literatur. Beberapa literature yang digunakan adalah:

- 1) Alvesson, M. and Ka'rreman, D. (2007), "Unraveling HRM: identity, ceremony, and control in a management consulting firm", *Organization Science*, Vol. 18 No. 4, pp. 711-23.
- 2) Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009), "Strategic talent management: a review and research agenda", *Human Resource Management Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 304-13.
- 3) Frank, F.D. and Taylor, C.R. (2004), "Talent management: trends that will shape the future", *Human Resource Planning*, Vol. 27 No. 1, pp. 33-41.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Manajemen Talenta

Berdasarkan beberapa literature yang ada dapat dijelaskan tentang manajemen talenta. Manajemen talenta telah menjadi komponen utama dari strategi sumber daya manusia perusahaan. Penelitian dalam bidang manajemen talenta juga telah mengalami peningkatan (Burbach dan Royle, 2010). Manajemen bakat bukanlah konsep baru namun telah dikembangkan sejak tahun 1967 oleh Patton. Namun penelitian tentang manajemen talenta ini sangat langka meskipun jumlahnya mengalami peningkatan (Burbach dan Royle 2010, Collings dan Mellahi, 2009).

Sejak tahun 1997, perusahaan konsultan McKinsey mengatakan bahwa saat ini telah terjadi perang talenta yang tidak disadari oleh

manusia dan anggota organisasi. Talenta merupakan pendorong keberhasilan organisasi. Sejak saat ini, pengertian manajemen bakat menjadi populer meskipun tidak ada consensus definisi bakat. Konsep manajemen talenta umumnya tidak jelas atau didefinisikan secara tidak konsisten dalam hal hasil, proses, atau alternatif keputusan. Konsep manajemen talenta tampaknya bervariasi dan didefinisi berdasarkan praktek (Lewis dan Heckman, 2006). Secara umum, gagasan manajemen talenta tampaknya terkait erat dengan konsep yang meliputi perencanaan sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia strategis, dan kerja individu (Brown dan Hesketh, 2004; Collings dan Mellahi, 2009; Lewis dan Heckman, 2006).

Perspektif Manajemen Talenta

Lewis dan Heckman (2006) mengidentifikasi tiga jenis konseptualisasi Manajemen talenta:

- 1) Fungsi departemen sumber daya manusia yang khas;
- 2) Tempat penampungan talenta karyawan
- 3) Perspektif generik.

Menurut perspektif pertama, manajemen bakat dikaitkan dengan satu set fungsi HRM / praktek HRD yang khas, seperti perekrutan, pelatihan, dan pengembangan (Heinen dan O'Neill, 2004).

Creelman (2004) mendefinisikan manajemen talenta sebagai proses menarik, merekrut, dan mempertahankan karyawan berbakat. Pemahaman tentang manajemen talenta ini berkaitan erat dengan definisi tradisional HRM / HRD. HRM sebagai proses menarik, memilih, mempertahankan, mengembangkan, dan menggunakan

sumber daya manusia untuk mencapai individu dan tujuan organisasi.

Manajemen talenta dikaitkan dengan kegiatan yang meliputi menggabungkan pengetahuan baru dan melakukan hal-hal lebih cepat dan efisien. Dari perspektif ini, manajemen bakat juga telah dikaitkan dengan pergeseran dari fokus-departemen tertentu dari kegiatan HRM untuk organisasi-lebar keterlibatan di semua tingkatan dalam hal perekrutan, penahan, dan mengembangkan bakat.

Perspektif kedua pada manajemen talenta mengacu konsep Lewis dan Heckman (2006) terkait dengan fokus pada tempat penampungan talenta dan proses yang dirancang untuk mengamankan pasokan karyawan di bagian yang berbeda dari organisasi dalam kaitannya dengan pekerjaan tertentu dan tugas. Perspektif ini berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja dan pengembangan (Rothwell, 2010). Fokus dari gagasan manajemen talenta ini adalahantisipasi karyawan di masa depan organisasi atau kebutuhan kepegawaian, kemajuan karir, dan internal yang hal tenaga kerja (Schweyer, 2004). Dari perspektif ini, penting untuk mengidentifikasi kebutuhan spesifik dalam sebuah organisasi, misalnya, membangun penilaian kebutuhan dan melakukan pekerjaan rinci dan kesenjangan bakat analisis sebagai dasar untuk pelatihan dan pembangunan.

Menurut perspektif ketiga, manajemen talenta dianggap umum dan tidak terkait dengan posisi atau organisasi (Tarique dan Schuler, 2010). Dua pandangan yang berbeda dari manajemen bakat tercakup oleh perspektif ini. Pertama, bakat terutama terkait dengan individu yang

menunjukkan potensi tinggi atau kinerja tinggi dan dicari, direkrut, dan dihargai berbeda-beda tanpa memperhatikan peran tertentu dalam suatu organisasi. Dari perspektif ini, manajemen bakat dikaitkan dengan diferensiasi dan fokus pada elitisme bukan egalitarianisme. Proses pengamanan, mengembangkan, dan mengelola karyawan paling berbakat umumnya dikaitkan dengan memperoleh keunggulan kompetitif.

Keberhasilan Organisasi semakin dikaitkan dengan kinerja luar biasa dari pilih karyawan sedikit, dan nilai diferensial diciptakan oleh karyawan paling berbakat dianggap signifikan. Talenta dianggap sebagai kontekstual independen dan sebagai sumber daya, dan karyawan diklasifikasikan dan dihargai sesuai dengan tingkat kinerja umum mereka daripada menurut pekerjaan tertentu. Kedua, bakat generik dapat dilihat sebagai "dibedakan baik "dan dapat dianggap sebagai potensi seluruh karyawan, yang harus dikelola dan dipandu untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi dengan fungsi sumber daya manusia dalam organisasi. Manajemen bakat dianggap sebagai pola pikir atau cara berpikir yang terkait dengan memastikan bahwa semua karyawan melakukan yang terbaik dari potensi mereka (Walker dan Larocco, 2002).

Collings dan Mellahi (2009) menyarankan perspektif keempat, di mana manajemen bakat berhubungan dengan mengidentifikasi posisi kunci dalam sebuah organisasi daripada gagasan di mana individu adalah pusat untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan organisasi Hal ini tidak dianggap diinginkan melainkan adalah dianggap sebagai over-investasi pada semua posisi dalam sebuah organisasi.

Konsep manajemen talenta dianggap sebagai sebuah konsep yang penting dalam menunjang keberhasilan organisasi (Collings dan Mellahi, 2009; Lewis dan Heckman, 2006; Tarique dan Schuler, 2010). Artinya, talenta secara umum diasumsikan sinonim dengan manusia (Lewis dan Heckman, 2006) atau aset, seperti pengetahuan individu, keterampilan, sikap, atau kompetensi.

Talenta juga dapat dikaitkan dengan berbagai tingkat nilai dan kesulitan dalam hal pengganti dalam organisasi tertentu (Stewart, 1997). Talenta mungkin terkait dengan kecenderungan diwariskan, atau talenta dapat diperoleh dan dikembangkan melalui pembelajaran dan kegiatan pendidikan.

Organisasi mencari pekerja berbakat untuk dipekerjakan. Dalam pelatihan dan pengembangan kegiatan, talenta individu ditingkatkan sehingga pekerjaan mereka meningkat. Talenta dan pekerjaan merupakan konsep yang tumpang tindih namun keduanya adalah faktor pengembangan kemajuan organisasi.

Unsur Manajemen Talenta

Manajemen talenta mempunyai dua unsur. *Pertama*, aset individu yang meliputi kompetensi. *Kedua*, modal sosial dan kualifikasi formal terkait dengan talenta (McQuaid dan Lindsay, 2005). Aspek utama yang dipekerjakan adalah kemampuan untuk mendapatkan pekerjaan. Salah satu aspek kemampuan adalah kemampuan formal dan keberhasilan aktual individu melakukan tugas pekerjaan. Aspek lain adalah pusat kerja, terutama di daerah dengan persaingan sengit untuk pekerjaan. Mandat resmi individu dan

kemampuan untuk bernegosiasi, untuk memasarkan diri sendiri, dan untuk menonjolkan bentuk sesuai kompetensi untuk seorang perekrut. Seorang karyawan dasarnya menjual dirinya untuk majikan. Didalam situasi tertentu, majikan menjadi pelanggan, dan potensi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diperlukan adalah produk. Dengan demikian karyawan perlu melakukan peningkatan kemampuan individu dan melibatkan proses pencocokan aset individu dengan tuntutan dari majikan dalam pekerjaan yang kompleks, relasional, dan konsep multidimensi (Moreau dan Leathwood, 2006).

Pembelajaran formal dalam Manajemen Talenta

Sarana utama mengembangkan talenta adalah penyediaan pemasok ketrampilan tenaga kerja dalam bidang peningkatan pengetahuan. Peningkatan pengetahuan dapat dilakukan dengan cara pembelajaran dan pendidikan. Pendidikan mempunyai hubungan yang linier dengan produktifitas. Dalam pandangan teknis, dan pandangan rasional, pendidikan dianggap sebagai investasi individu yang diasumsikan dapat meningkatkan produktif kapasitas dan pendapatan individu secara proporsional (Collings dan Mellahi, 2009).

Berdasarkan perspektif ini, lebih menekankan pembelajaran secara substansi daripada gelar formal yang hanya dianggap sebagai proksi pengetahuan dibandingkan dengan ketrampilan. Pendidikan secara formal dapat diproksikan sebagai cermin pengetahuan namun secara substansi belum tentu mencerminkan keahlian dan ketrampilan. Tingkat pendidikan individu terus meningkat,

namun tren ini tidak dianggap cukup untuk meringankan kelangkaan talenta. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tidak menunjukkan tingkat talenta. Kompetensi lulusan pendidikan tinggi meningkat, namun tuntutan peningkatan talenta juga meningkat secara proporsional (Collings dan Mellahi, 2009).

Konten yang dipelajari dalam pendidikan formal dan tuntutan dunia kerja yang kompleks mempunyai hubungan yang linier. Investasi untuk pembelajaran formal meningkatkan kerja lulusan, tetapi tidak jelas apakah investasi tersebut benar-benar meningkatkan kemampuan produktif dan kompetensi lulusan. Pembelajaran formal mungkin tidak selalu mampu langsung mempersiapkan lulusan untuk langsung bekerja. Talenta berkaitan erat dengan kemampuan yang sebenarnya individu dari melakukan pekerjaan (yaitu kompetensi individu). Oleh karena itu, untuk membahas lebih lanjut substansi bakat, penting untuk mempertimbangkan arti dari konsep pembelajaran, pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi (Collings dan Mellahi, 2009).

KESIMPULAN

Proses identifikasi, mengamankan, mengembangkan, dan mengelola bakat yang relevan adalah penting dalam memenuhi kebutuhan strategis jangka panjang dari suatu organisasi dan untuk produktivitas jangka pendek. Peningkatan pemahaman tentang bagaimana beradaptasi dan mengembangkan pelatihan yang valid dan relevan dengan praktek-praktek pembangunan dalam menciptakan landasan untuk keberhasilan

organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus merancang program strategi HRD individu manajemen talenta dengan baik.

Sehubungan dengan talenta karyawan, tuntutan pekerjaan dan organisasi sangat tinggi. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan talenta termasuk karir harus dilakukan selaras. Selain itu, sebuah organisasi harus mempromosikan memungkinkan lingkungan belajar yang didukung oleh kebijakan dan cara-cara yang terorganisir (Collings dan Mellahi, 2009). Organisasi harus mengembangkan sistem dan praktik yang mempromosikan jenis talenta yang semakin menuntut. Perkembangan ini menunjukkan ada penawaran dan permintaan talenta dalam suatu organisasi. Tiga dimensi bakat yang diusulkan dalam penelitian ini dapat memberikan beberapa arahan mengenai analisis seperti pelatihan dan pengembangan kebutuhan. Departemen sumber daya manusia memiliki tugas penting sebagai mitra strategis dalam menemukan, mengelola, dan mengembangkan bakat dan dalam memastikan bahwa tujuan individu dan organisasi yang selaras.

Talenta terkait dengan kompetensi kerja, seperti generik perilaku meta-kompetensi dan karakteristik personal yang lebih sulit diidentifikasi dibandingkan dengan mengidentifikasi kualifikasi teknis. Konsep ini telah memberikan kontribusi dalam praktek HRD dalam hal rekrutmen dan kinerja wawancara, magang program, posisi trainee, dan pembentukan komunikasi yang tepat dan profesional dengan manajer lini. Selain itu, peningkatan individualisasi dari tanggung jawab untuk merencanakan karir dan kemandirian

dalam hal pengembangan dan investasi kerja tampaknya telah menyebabkan sistem HRD untuk fokus pada on-the-job training dan program pengembangan dan mempromosikan pembelajaran di tempat kerja dan pengembangan lulusan individu (perencanaan karir, pelatihan, mentoring, dan pembelajaran yang berhubungan dengan pekerjaan).

DAFTAR PUSTAKA

- Alvesson, M. and Kärreman, D. (2007), "Unraveling HRM: identity, ceremony, and control in a management consulting firm", *Organization Science*, Vol. 18 No. 4, pp. 711-23.
- Anderson, J.R., Greeno, J.G., Reder, L.M. and Simon, H.A. (2000), "Perspectives on learning, thinking, and activity", *Educational Researcher*, Vol. 29 No. 4, pp. 11-13.
- Brown, P. and Hesketh, A. (2004), *The Mismanagement of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, King's Lynn.
- Burbach, R. and Royle, T. (2010), "Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation", *Personnel Review*, Vol. 39 No. 4, pp. 414-31.
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009), "Strategic talent management: a review and research agenda", *Human Resource Management Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 304-13.
- Frank, F.D. and Taylor, C.R. (2004), "Talent management: trends that will shape the future", *Human*

- Resource Planning, Vol. 27 No. 1, pp. 33-41.
- Haesli, A. and Boxall, P. (2005), "When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16 No. 11, pp. 1955-75.
- Lewis, R.E. and Heckman, R.J. (2006), "Talent management: a critical review", *Human Resource Management Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 139-54.
- McQuaid, R.W. and Lindsay, C. (2005), "The concept of employability", *Urban Studies*, Vol. 42 No. 2, pp. 197-219.
- Moreau, M.P. and Leathwood, C. (2006), "Graduates' employment and the discourse of employability: a critical analysis", *Journal of Education and Work*, Vol. 19 No. 4, pp. 305-24.
- Rothwell, W.J. (2010), *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, 4th ed., AMACOM, New York, NY.
- Schweyer, A. (2004), *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention, and Workforce Planning*, Wiley, Toronto.
- Sennett, R. (2006), *The Culture of the New Capitalism*, Yale University Press, New Haven, CT.
- Stewart, T.A. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*, Doubleday/Currency, New York, NY.
- Tarique, I. and Schuler, R.S. (2010), "Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research", *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 2, pp. 122-33.
- Tansley, C., Turner, P. and Foster, C. (2007), *Talent: Strategy, Management and Measurement*, CIPD, London.
- Walker, J.W. and Larocco, J.M. (2002), "Talent pools: the best and the rest", *Human Resource Planning*, Vol. 25 No. 3, pp. 12-14.
- Williams, C. (2005), "The discursive construction of the 'competent' learner-worker: from key competencies to 'employability skills'", *Studies in Continuing Education*, Vol. 27 No. 1, pp. 33-49.
- Young, M. (2009), "Education, globalisation and the 'voice of knowledge'", *Journal of Education and Work*, Vol. 22 No. 3, pp. 193-204.