EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

**Modul 7:**
Talent management a plánování nástupnictví neboli sucession planning (prezentace formou videa) (časová dotace 15‘)

Prezentaci připravila: Gabriela Říhová
Audio nahrávka: Blanka Černá

---

Tato prezentace se zaměřuje na téma Talent Management a plánování nástupnictví neboli sucession planning. V prezentaci vymezíme pojmy talent a talent management, představíme tradiční lineární model talent managementu a model Develop-Deploy-Connect. Ozřejmíme proces talent managementu a jeho jednotlivé etapy. Závěrem zmíníme globální aspekty tohoto tématu.

**Snímek 1: Talent**

V kontextu moderních trendů si společnosti začaly uvědomovat důležitost zaměstnanců. Nové a náročnější úkoly a jejich komplexnost vyžadují mnohem větší koncentraci na jedince, kteří jsou schopni tyto požadavky naplnit. Firmy se tak mnohem více soustředí na nalezení těchto jedinců, a především pak na jejich rozvoj (Dvořáková, 2007). Jak uvádí Armstrong (2007), kvalitní pracovníci jsou významnou konkurenční výhodou, a proto je potřeba se na ně v rámci strategie zaměřit.

I přesto, že neexistuje jednotná a všeobecně platná definice tohoto pojmu, nahlíží personalisté na talent jako na výjimečně nadaného člověka s velkým potenciálem pro rozvoj a tím vlivem ovlivňující výkon organizace. Jak uvádí Egerová (2014) pro formulaci strategie, politik a programů talent managementu je důležité tento pojem upřesnit. Koubek (2009) talent vidí jako přirozenou součást každého pracovníka a tudíž vnímá, že každý může přispět k rozvoji organizace z pozice na které se aktuálně nachází. Záleží jen na tom, jak moc se organizace věnuje danému pracovníkovi a podpoře jeho rozvoji. Hroník (2007) vnímá pojetí talentu v kontextu ohraničení věkem zaměstnance a jeho aktuální výkonností a potenciálem růstu. Thorne a Pellant (2007) kladou důraz na důležitost osobnostních charakteristik a vlastností, kterými je jedinec obdařen. Tím je myšlena například iniciativnost, kreativita, ojedinělost či odolnost. Ne všichni autoři se však shodnou na tom, že talent je dán jen schopností a výkonností. Jako nutnou považují například také schopnost sebereflexe, sebedůvěry, emoční inteligence a pragmatismu (Horváthová, 2011). Talent lze popsat také jako sumu schopností člověka, jeho dovedností, zkušeností, inteligence, úsudku, postoje, charakteru a tzv. drivu v kombinaci se schopností učit se a růst (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). Pojetí Makela a kol. (2010) pak doplňuje další aspekty spojené s talentem. A sice to, že talentovaní jedinci dosahují vysokou výkonnost, zároveň se neustále zlepšují a mají chuť se zlepšovat, stejně tak jako chuť měnit pracovní návyky v kontextu nových trendů a poznání.

V rámci pojetí jednotlivých autorů jsou dvě tendence zaměření v rámci definování pojmu. Je to zaměření na talent a výkonnost. Na talent je také pohlíženo v kontextu regionálních odlišností. A to v kontextu hodnotových a kulturních odlišností jednotlivých zemí.

Pohled na talent dle Egerové (2014) je následující: Talent jako objekt (talent je vztahován k určitým charakteristikám člověka) a Talent jako subjekt (talent je vztahován k lidem). V rámci druhého přístupu se dále rozlišují: Inkluzivní přístup (za talent jsou považování všichni zaměstnanci), Exkluzivní přístup (za talent je považována specifická skupina zaměstnanců).

**Snímek 2: Talent management**

Koncept talent managementu vyvolává u mnoha autorů značnou debatu o nedostatku konzistentní definice a koncepčních hranic (Ashton & Morton, 2005; Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Heckman,

2006). Kritický přehled literatury od Lewise a Heckmana (2006) identifikoval tři myšlenkové proudy v oblasti talent managementu. První proud zahrnuje ty studie, které pouze nahrazují termín „řízení lidských zdrojů“ výrazem „řízení talentů“ a nepřispívají k této doméně vůbec nebo jen málo. Druhý proud je postaven na literatuře plánování nástupnictví a zdůrazňuje koncept rozvoje talentového fondu na základě organizačních cílů. Třetí proud se zaměřuje na řízení talentovaných lidí obsazením všech rolí v organizaci nadanými a jedinečnými pracovníky (Lewis & Heckman, 2006). Collings a Mellahi (2009) navrhli čtvrtý proud, který klade důraz na identifikaci klíčových pozic, které mohou být výchozím bodem procesu talent managementu.

Armstrong (2007) talent management označuje jako proces „získání, udržení (stabilizace), motivace a angažovanost, rozvoj a plánovanost nástupnictví. Všechny tyto aktivity považuje za propojené a sladěné tak, aby tvořily soudržný celek, který může být prostředkem k tvorbě a realizaci koordinovaných a vzájemně propojených přístupů, které pomáhají organizaci získat a udržet potřebné talentované lidí.“ Berger (2011) pak zmiňuje, že v rámci strategie je potřeba se zaměřit na správné přidělování zdrojů zaměstnancům, jako je například kompenzace, vzdělávání a další a to v kontextu jejich schopností nebo potenciálu přispět k rozvoji společnosti. Štefko (2014) upozorňuje na různé pojetí talent managementu ve společnostech a nutnost individualizace v kontextu dané organizace. Horváthová (2011) vnímá situaci v České republice tak, že talentem je považován ten, kdo vykonává manažerské funkce. Zároveň však zmiňuje, že manažeři nejsou jediní, kdo může talentem být.

**Snímek 3: Rozdělení talentů**
Strategie talent managementu zahrnuje tři základní etapy procesů vedoucích k dosažení stanoveného cíle v oblasti talent managementu k zabezpečení odpovídajícího talent-poolu (vlastní vymezení skupiny talentovaných zaměstnanců): získání, rozvoj a udržení talentů.

Talent pool je dle Horváthové (2011) fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a organizaci oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace. Jak uvádí Berger a Berger (2003) měla by to být skupina zaměstnanců, kteří budou připraveni na převzetí klíčových pozic. Je velmi důležité, aby klíčové pozice byly identifikovány požadovanými schopnostmi a znalostmi a umožnili tak výběr vhodných talentů.

Existuje několik možností, jakým způsobem uspořádat talenty ve společnosti. Např. pomocí tzv. klasifikační mřížky talentů. Ta člení talenty na top talenty, talenty a možné talenty. Nebo vytvořením tzv. matice talentů, která se utvoří na základě klasifikace dle výkonu a potenciálu. Cannon a McGee (2007) za top talenty považují jedince s vysokým výkonem a zároveň s vysokým potenciálem. Talenty označují ty, kteří mají vyhovující výkon, ale omezený potenciál a možnými talenty jsou ti, kteří mají potenciál a aktuálně omezený výkon. Horváthová (2011) pak dle typu talent poolu charakterizuje tři jeho typy: všeobecný talent-pool, vůdcovský talent-pool a technický talent-pool.

**Snímek 4: Talent Management Model**
Proces řízení talentů se skládá ze 3 fází. Tyto fáze jsou: získávání talentu, rozvoj a stabilizace neboli udržení ve firmě.

**Identifikace talentu:**
Prvním důležitým krokem je stanovení typu talentů, kteří jsou požadováni a budou hledání. Tento krok je vhodné zakomponovat do strategie, která bude následně naplňována. Těmto talentům je potřeba přiřadit role a požadované kompetence. Následně lze stanovit, zda vyhledávat talenty z externích zdrojů (pomocí metod jako nábor, headhunting, marketing, spolupráce se školami atd.) nebo z interních zdrojů (hodnocení zaměstnanců, AC, DC apod.). Dle výše uvedeného je vhodné stanovit

konkrétní osobnostní charakteristiky, které budou požadovány v kontextu dané organizace. Může to být například kreativita (tvořivost) a schopnost řídit sebe sama.

**Rozvoj talentu a jeho správné rozmístění:**

Rozvoj v sobě zahrnuje několik souvisejících pojmů. Hroník (2007) definuje učení, rozvoj, vzdělávání následovně. Učení je proces změny, který doprovází každého jedince po celý život. Je to činnost organizovaná, někdy i spontánní (bez našeho vědomí). Tato činnost je nad pojmy rozvoj a vzdělávání. Rozvoj je vnímán jako žádoucí změna, která vzniká pomocí učení. Standardní rozvojový plán zahrnuje záměr, kterého je díky rozvojovému programu dosaženo. Vzdělávání je na jedné straně jedním ze způsobu učení se organizovaným způsobem. Na druhé straně je to soustava vědeckých a technických, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, které utváří morální rysy a osobité zájmy a postoje působící na rozum a cit vzdělávaných.

Aktuální trendy v oblasti komplexního rozvoje pracovníků nabízí mnoho forem rozvoje. Může se jednat např. o individuální programy, konkrétní kariérní plány, plány nástupnictví, rotaci, job sharing, dlouhodobé plány školení a vzdělávání, koučink a mentoring a spousty dalších.

Poradenská společnost McKinsey ve své studii Boj o talenty (2021) zmiňuje, několik aktuálních trendů v oblasti práce s talenty. K trendům náleží: zkušenosti zaměstnanců, analýzu lidí, interní nábor a vícegenerační pracovní síla. Zmiňuje, že vysoce výkonný člověk přináší podniku dvakrát více než průměrně výkonný. Na každé pracovní místo je ovšem pravý někdo jiný. Přijmutí talentovaného pracovníka není samo o sobě úspěchem. Tím je až fakt, že tento pracovník je umístěn na správné místo, do správného týmu a pod dostatečně uvědomělého nadřízeného. Aby pracovníci podávali očekávaný výkon, musí „umět (znalosti, dovednosti), moci (schopnosti), chtít (motivace) a smět (podmínky, které jim firma vytvoří).“

**Udržení talentů ve firmě**
V souvislosti s touto etapou je potřeba vykonávat aktivity, které k udržení talentů ve firmě povedou. Nástrojem pro udržení pracovníků mohou být např. motivační programy připravené na míru pro dané pracovníky (flexibilní prvky pracovní doby, speciální zaměstnanecké výhody, dodržení dohodnutého atd.). Tento proces by měl být kontinuální a vždy přizpůsoben aktuálním životním podmínkám a etapám zaměstnance. Armstrong (2007) zmiňuje, že pracovníky, které si společnost obvykle přeje udržet jsou Ti, kteří odcházejí. Existují určitá doporučení, která mohou talenty ve společnosti udržet. Dle Koubka (2008) je vhodné s těmito talenty pracovat. Je nutné je začlenit do intenzivní spolupráce a podněcovat je k největšímu možnému přispění k cílům organizace. Na základě toho je také vhodné je hodnotit a oceňovat. Armstrong (2007) za stabilizační faktory označuje: vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné zacházení, participativní řízení, dostatečný stupeň interakce při práci, rozmanité úlohy a vysoký stupeň autonomie. Koubek (2008) ze svého úhlu pohledu klade důraz na pověst organizace, získávání, výběr a rozmisťování, styl, úroveň vedení, příležitosti ke vzdělání a učení, uznávání, oceňování a odměňování. Pokud dojde k odchodu zaměstnance je vhodné analyzovat příčiny a důvody odchodu a čerpat z nich v ostatních případech.

**Snímek 5: Talent management ve strategickém pojetí**
Jak zmiňuje Vodák a Kucharčíková (2011) dnes mají společnosti vytvořen svůj talent management proces, který je v souladu s ostatními systémy řízení. V rámci strategického pojetí společnosti využívají různé modely talent managementu. Např. Deploy-Develop-Connect model, tradiční lineární model či model talentové multiplikace.

**DDC model** neboli develop (rozvíjet), deploy (zavést), connect (spojovat) vyhotovila společnost Deloitte (2005). Tento model přináší komplexní přístup a má za úkol pečovat o talentované a klíčové

zaměstnance. Zároveň má předcházet odchodům a fluktuaci zaměstnanců. Efektivní zapojení a udržení zaměstnanců ve společnosti je klíčovým prvkem této strategie. Zároveň model řeší sledování výkonu zaměstnanců a dohled nad smysluplným pracovním prostředím. Zaměřuje se na rozvoj a motivaci pracovníků především tam, kde se koncentrují strategické cíle organizace. Hlavním cílem tohoto modelu je vytvoření co nejpříznivějších podmínek pro talentované jedince tak, aby bylo pro organizace jednodušší je získat a zároveň pak tedy nedocházelo k jejich odchodům. (Horváthová, 2011) Model je složen ze tří částí. Develop: zaměstnanci se neustále učí, formou předávání zkušeností a znalostí, převážně formou on-the-job, prostřednictvím mentora nebo kouče a za podpory ostatních zaměstnanců, utužuje se vztah s organizací. Deploy: tlak na umístění správného kandidáta na správnou pozici, funkci vede k tomu, že pracovníci mohou plně využívat svůj potenciál a zároveň efektivně plnit přidělené úkoly. Connect: propojování zaměstnanců v organizaci vede k efektivnější spolupráci a k lepším vztahům na pracovišti, toto propojení můžeme realizovat ve třech rovinách, propojení zaměstnanců s takovými lidmi, kteří budou podporovat jejich osobní a profesní růst, propojení s lidmi, kteří jim pomohou dosáhnout stanovených cílů a propojení zaměstnanců s lidmi, kteří svou práci dělají dobře. Jak uvádí Kazdová (2006) Komplexní model DDC umožňuje kontinuální sledování výkonů zaměstnanců, v čemž se výrazně liší od tradičního lineárního modelu. A právě díky tomu je momentálně organizacemi velice často používaný.

**Tradiční lineární model** se využívá obvykle v případě, kdy organizace bojují s nedostatkem talentovaných jedinců. Model se zaměřuje především na nábor, ostatní záležitosti řeší okrajově. Jako je například růst, kariérní posun či rozvoj. Horváthová (2011) konstatuje celou řadu záporů tohoto modelu. Jedná se např. o nepružnost modelu, což může firmě přivodit potíže v jejím růstu; neschopnost proniknout ke všem strategickým hodnotám; finanční zátěž, jelikož organizace investuje mnohem více do získání talentovaných pracovníků nežli do jejich rozvoje a vzdělání; nevnímavost přínosů a výkonu pracovníka pro firmu; nedostatečný zájem o specifické potřeby talentů či odtržení od celkového zaměření firmy.

Dále je možné zmínit **Model talentové multiplikace**, kterým se zaobíral Cheese (2008). Cyklus multiplikace talentů je dán do pohybu díky vedení. K tomu vede jasně stanovená strategie a důvěra ve strategickou hodnotu talentu. Model zahrnuje čtyři klíčové operace: definování potřeb talentů, objevení zdrojů talentu, rozvíjení potenciálu talentu a strategické rozmístění talentu. Všechny tyto klíčové operace musí být spolu propojeny, zároveň jsou integrovány do firemních procesů a následně společnosti přináší vyšší míru vědomostí, dovedností, kompetencí a závazků pracovní síly a dosahují výjimečné výkony.

Armstrong (2007), v jehož publikaci se objevuje jako první celistvé pojednání o problematice Talent managementu, zahrnuje pod pojem koncepce řízení talentů všechny následující oblasti a blíží se tak spíše strategickému pojetí řízení talentu ve firmě:
- strategie zabezpečování talentů,
- politika a programy získávání a stabilizace talentů,
- audit talentů,
- vytváření pracovních míst,
- řízení vztahů s talenty,
- řízení pracovního výkonu,
- strategie celkové odměny,
- politika a programy vzdělávání a rozvoje,
- řízení kariéry.

**Snímek 6: Plánování nástupnictví**

Plánování nástupnictví může být řešeno buď velmi systematicky anebo nahodile. Nástupnictví je vhodné řešit v kontextu různých událostí, které mohou na trhu práce vzniknout. Efektivní přístup v této

oblasti může přinést stabilitu a odolnost organizace. Jak uvádí Armstrong (2007) plánování nástupnictví je založeno na informacích poskytnutých audity talentů a hodnocením pracovní výkonnosti a potenciálu pracovníků. Některé organizace disponují vysoce formalizovanými procesy plánování následnictví založené na určitém typu schématu.

Plán nástupnictví je představitelem dobrého plánování a řízení talentů ve společnosti. Dvořáková a kol. (2012) zmiňuje, že firma tím získává přehled o existenci interních zdrojů. Proto by součástí plánu měli být nejen top manažerské pozice, ale také veškeré ostatní klíčové pozice. Klíčové pak označuje ty, které jsou zásadní pro fungování společnosti a které bude vůči požadovaným dovednostem a zkušenostem obtížné nahradit. Gay a Sims (2007) pak dodávají, že díky tomuto plánu dochází k identifikaci těch, kteří jsou kvalifikovaní pro danou pozici. Dle Hroníka (2012) by měl plán nástupnictví splňovat určitá kritéria. První kritérium říká: manažer ve firmě by měl mít svého nástupce. Nikdy nejde přesně odhadnout, který manažer náhle odejde, a proto by nástupci měli být připraveni pro všechny důležité manažerské pozice. Druhé kritériu říká: nástupci by měli být dva až tři na jednu konkrétní pozici. Zdá se to být obtížné, ale jeden nástupce na jednu pozici podle zkušeností nedostačují. Neznamená to, že nástupců musí být dvakrát až třikrát více než pozic, pro které jsou připravováni, jak vysvětluje následující kritérium. Třetí kritérium je to, že každý nástupce by měl být připravován na více než jednu konkrétní pozici ve firmě. Sysel (2014) uvádí dvě základní podmínky pro proces následnictví: První je, aby zaměstnanec byl sám motivován být nástupcem pro určitou pozici a měl to tak i ve svém kariérním plánu, tj. zaměstnanec sám má zájem, Druhá klíčová záležitost je, aby bylo jednoznačně deklarováno, že se jedná o zajištění zastupitelnosti nikoliv o okamžitý nástup na danou pozici (Talent management, 2014).

Nedostatečný plán nástupnictví může vést k neefektivitě a neudržitelnosti organizace. Funkčnost organizace může být ohrožena především v oblasti provozu kritických služeb (Hroník, 2012)

**Snímek 7: Globální talent management**

Globální management je logickým vyústěním dnešní doby, ve které firmy působí po celém světě. Jeho cílem je využít talentovaných jedinců na globální úrovni. Definovat ho můžeme jako „*aktivity, které směřují k rozvoji globálního talent poolu a kladou si za cíl obsadit klíčové pozice v celosvětovém měřítku*“. Talentový program na takové úrovni nemusí být pouze způsob, jak získat opravdu specializovaného pracovníka, ale i jistá forma motivace pro novou generaci zaměstnanců.

Řízení talentů po celém světě je náročné finančně i provozně, a proto musí firma přijít s vhodnou a dlouhodobou strategií globálního managementu. Bez ní by expatrianti mohli výjezd brát jako bezplatné rozšíření životopisu nebo nepsaný krok k povýšení, což by měl být až sekundární cíl programu (primární jsou zájmy firmy). Předtím, než se firma rozhodne určit strategii programu, měla by být schopná si zodpovědět na tři základní otázky:

- Proč potřebujeme program mobility?
- Co je cílem vyslání zaměstnance do zahraničí?
- Jak si budeme vychovávat budoucí lídry?

Po zodpovězení nastává proces vytvoření strategie mobility. Ta by se měla zajímat nejen o vysílání zaměstnanců do zahraničí a jejich repatriaci, ale i přijímání cizích talentů. Podle Mullaneyho (2012) by správné kroky k vytvoření strategie před-po mobilitě talentů měly vypadat následovně:

1. (Zhodnotit) Potřeby organizace
2. (Zvážení) Firemní strategie
3. (Ověření) Strategie talent managementu
4. Samotná mobilita talentů
5. (Analyzovat) Dopad na organizaci

**Snímek 8: Shrnutí**

Odborná literatura pracuje s novodobými pojmy. Talent, talent management, nástupnictví. Talent je označován výkonný člověk s potenciálem, který má šanci uspět na vyšší či náročnější pozici. Přístupy ve společnostech se liší. Mohou nahlížet na všechny zaměstnance jako na talentované a podpořit je v oblasti jejich talentu anebo mohou nahlížet na talenty jako úzce vymezenou skupinu zaměstnanců.

Faktem však je, že se identifikují strategické aspekty zaměstnanců v praxi. Na trhu práce dochází k sílícímu tlaku v rámci konkurence. Proto se různé modely soustředí na získání, rozvoj a udržení talentů. Dle společností se liší jejich koncentrace na jednotlivé etapy případně na dominanci a propojení některé z nich.

V oblasti talent managementu, jako jednom z nástrojů, který podporuje výkonnost organizace, jsou zaváděny nové metody a postupy a moderní nástroje řízení. Efektivní organizace si uvědomuje důležitosti pracovní síly a hodnot, které tato síla přináší. Především proto je nutností se této pracovní síle věnovat a podporovat ji v rozvoji svých schopností a dovedností, a tím zvyšování svou přínosnost pro organizaci.

Jak uvádí Armstrong (2007) Talent management je používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a které bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomit si, že talentovaní zaměstnanci jsou hlavním zdrojem organizace.

Zároveň je nutné si uvědomit, že Talent management je nástrojem řízení kariéry a zvyšování výkonnosti vybraných lidí a také stabilizačním faktorem talentovaných lidí v organizaci a zdrojem její konkurenční výhody (Hroník, 2007).

**Zdroje:**


Armstrong, M. (2007) Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10.vyd. Praha: Grada Publishing.

Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. Strategic HR review.

Berger, L. A. a Berger, D. R.(2011) The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, c2011. Management studium.

Cannon, J. A., & McGee, R. (2007). Talent Management and Succession Planning, Chartered Institute of Personnel and Development.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human resource management review, 19(4).

DELOITTE. It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work [online]. 2008 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: file:///C:/Users/uzivatel1/Desktop/brkpresgill2.pdf

Egerová, D. (2014) TALENT V ORGANIZAČNÍM PROSTŘEDÍ – TEORETICKÉ PŘÍSTUPY A IMPLIKACE PRO TALENT MANAGEMENT. Trendy v podnikání – vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni. 5(1).

Gay, M., Sims, D. (2007) Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talentmanagement and succession planning. Bloomington: AuthorHouse.

Horváthová, P. (2011) Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. Ekonomická revue - Central European Review of Economic Issues. 2011-6- 30, 13(2).

Hroník, F. (2007) Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: GVO04, Vedení lidí v praxi.

Kazdová, A. (2006) Objevem talentů to nekončí, spíše začíná [online]. iHNed.cz, 2006 [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: http://hrm.ihned.cz/c1-18950420-objevem-talentuto-nekonci-spise-zacina

Koubek, J. (2009) Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press.

Košťálová, A. (2013) Řízení talentů Talent Management, Diplomová práce, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human resource management review, 16(2).

Mäkela, K., Björkman, I. a Ehrnrooth, M. (2010) How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. Journal of World Business. 45(2). Dostupné také z: http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1090951609000819

MC KINSEY. The war for talent [online]. April 2001 [cit.12.3.2011]. Dostupné z: https://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf

Mullaney, E. (2012) *Talent mobility: A Global Approach to Talent Management*. WorldatWork.

Procházka, R. (2009) Globální závod o talenty. Moderní řízení, roč.9, č.4.

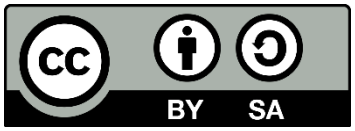
Sysel, J. (2014) Plánování nástupnictví. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, č. 3.

Štefko, R. a Sojka, L. (2014) POSITION OF TALENT MANAGEMENT IN CONTEXT OFORGANIZATIONAL FUNCTIONS. European Scientific Journal S.

Thorne, K. a Pellant, A. (2007) The essential guide to managing talent: how top companies recruit, train,. Philadelphia: Kogan Page.

Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011) Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vydání. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3651-8

Zíková, Š. (2012) Talent management ve firemní praxi, Disertační práce, Vysoká škola ekonomická.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
*Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.*