

Analýza využití talent managementu ve vybrané společnosti

Patrícia Chorvátová

Bakalářská práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Patricia Chorvátová**
Osobní číslo: **M13062**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza využití talent managementu ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě studia odborné literatury definujte talent management a jeho význam.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Analyzujte její současný stav využití talent managementu.
- Na základě poznatků vypracujte doporučení k zlepšení současného stavu využití talent managementu ve vybrané společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
BERGER, Lance A. a Dorothy R. BERGER. The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people. New York: McGraw-Hill, c2004, 448 s. ISBN 0-07-141434-7.
HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
ROTHWELL, William J. Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within. 4th ed. New York: AMACOM, c2010, 448 s. ISBN 978-0-8144-1416-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Gabriela Potočková**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

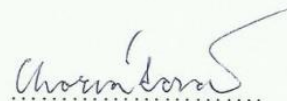
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12. 5. 2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalárska práca je zameraná na analýzu talent manažmentu vo vybranej spoločnosti. Práca sa člení na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť práce definuje základné pojmy spojené s talent manažmentom, vymedzuje jeho význam a opisuje jednotlivé procesy s ním súvisiace. Praktická časť predstavuje vybranú spoločnosť a na základe kvalitatívneho výskumu analyzuje jej súčasný stav talent manažmentu. Súčasťou praktickej časti je realizácia pološtrukturovaných rozhovorov, prostredníctvom ktorých sú získavané informácie o talent manažment vybranej spoločnosti. Na základe poznatkov získaných z analýzy sú vypracované návrhy a odporúčania na zlepšenie súčasného stavu využitia talent manažmentu vo vybranej spoločnosti.

Kľúčové slova: talent, talent manažment, riadenie ľudských zdrojov, riadenie kariéry

ABSTRACT

Bachelor thesis is focused on the analysis of talent management in the selected company. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part defines basic terms associated with talent management, defines its meaning and describes the individual processes related to it. The practical part introduces the selected company and on the basis of qualitative research analyzes the current state of talent management. Part of the practical part is the implementation of semistructured interviews, through which is obtained access to information about talent management of selected company. On the basis of knowledge gained from the analysis are elaborated proposals and recommendations to improve the current state of the use of talent management in the selected company.

Keywords: talent, talent management, human resources management, career management

Na tomto mieste by som sa veľmi rada poďakovala vedúcej mojej bakalárskej práce pani Ing. Gabriele Potočkovej za odbornú pomoc, cenné rady, pripomienky a čas, ktorý mi venovala pri vypracovávaní bakalárskej práce.

Ďalej by som chcela poďakovať zamestnancom vybranej spoločnosti, ktorý mi venovali svoj čas a poskytli potrebné informácie.

Na záver by som chcela poďakovať svojej rodine a priateľom, za ich podporu počas celej doby môjho štúdia.

OBSAH

ÚVOD	9
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	12
2 TALENT MANAŽMENT.....	13
2.1 VYMEDZENIE POJMU TALENT	13
2.2 VYMEDZENIE POJMU TALENT MANAŽMENT	14
2.3 VÝZNAM TALENT MANAŽMENTU	15
2.4 BARIÉRY A PREKÁŽKY TALENT MANAŽMENTU	17
2.5 MODEL Y A STRATÉGIE TALENT MANAŽMENTU	19
2.5.1 Tradičný lineárny model	19
2.5.2 Model Develop–Deploy–Connect	19
2.5.3 Model strategického nasmerovania ľudského kapitálu - Životný cyklus talentu.....	21
2.5.4 Stratégia talent manažmentu	22
3 PROCESY TALENT MANAŽMENTU.....	23
3.1 PLÁNOVANIE NÁSLEDNÍCTVA	23
3.2 IDENTIFIKÁCIA TALENTOV	25
3.3 ZÍSKAVANIE TALENTOV	27
3.4 ROZVOJ TALENTOV.....	29
3.4.1 Metódy rozvoja talentov	30
3.5 UDRŽIAVANIE TALENTOV	33
3.6 HODNOTENIE TALENTOV	34
4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI	37
5.1 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE	37
5.2 ĽUDSKÉ ZDROJE VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI	37
5.3 VZŤAH K ZAMESTNANCOM	38
6 ANALÝZA TALENT MANAŽMENTU VYBRANEJ SPOLOČNOSTI	39
6.1 POUŽITÉ METÓDY VÝSKUMU.....	39
6.1.1 Podoba a štruktúra rozhovorov	39
6.2 TALENT MANAŽMENT VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	41
6.3 PLÁNOVANIE NÁSLEDNÍCTVA – KARIÉRA VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI	42
6.4 IDENTIFIKÁCIA TALENTOV	44
6.5 ZÍSKAVANIE TALENTOV	46
6.5.1 Potreba obsadenia pracovného miesta	47
6.5.2 Vyhľadávanie talentov.....	48
6.5.3 Adaptácia talentu na pracovné miesto	51
6.6 ROZVOJ TALENTOV.....	52
6.6.1 Metódy rozvoja talentov využívané v spoločnosti.....	54

6.6.2	Rozvojový model 70-20-10 %	56
6.6.3	Rozvojové programy	57
6.7	UDRŽIAVANIE TALENTOV	58
6.8	HODNOTENIE TALENTOV	60
6.9	ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI	62
7	NÁVRHY A ODPORÚČANIA NA ZLEPŠENIE TALENT MANAŽMENTU V SPOLOČNOSTI	68
7.1	PLÁNOVANIE KARIÉRY	68
7.2	IDENTIFIKÁCIA TALENTOV	69
7.3	ZÍSKAVANIE TALENTOV	70
7.4	ROZVOJ TALENTOV	71
7.5	UDRŽIAVANIE TALENTOV	72
7.6	HODNOTENIE TALENTOV	73
	ZÁVER	74
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	75
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLV A SKRATIEK	78
	ZOZNAM OBRÁZKOV	79
	ZOZNAM TABULIEK	80
	ZOZNAM PRÍLOH	81

ÚVOD

V dnešnej dobe sa ukazuje, že je stále viac potrebné zameriavať sa na vývoj človeka a jeho chápania v spoločnostiach, pre ktoré pracuje. Spoločnostiam záleží na vlastnom úspechu a sú si vedomé, že bez ľudí, ktorí pre ne pracujú by svoj úspech nedosiahli. Práve ľudia, im zabezpečujú konkurenčnú výhodu a schopnosť pružne reagovať na zmeny trhu. Preto začali vyhľadávať spôsoby ako svoje najväčšie bohatstvo, ktoré predstavuje ľudský kapitál, dokážu rozvíjať, a tým maximalizovať výkon a využitie jeho potenciálu. Jedným z riešení, ktoré sa im naskytá je talent manažment. Prostredníctvom talent manažmentu spoločnosti dokážu riadiť svojich zamestnancov, ktorí preukážu potenciál a dôležité kľúčové schopnosti. Je to nástroj, ktorý hľadá spôsoby ako rozmiestniť správnych ľudí na správne pozície, a ako talenty priamo zapojiť do podnikateľskej stratégie spoločnosti.

Táto bakalárska práca je rozdelená na dve časti. V prvej, teoretickej časti, má za cieľ predstaviť základné pojmy, ktoré s talent manažmentom priamo súvisia, a tak priniesť krátky pohľad do skúmanej problematiky. Okrem samotnej definície talent manažmentu opisuje aký význam prináša jeho zavádzanie v spoločnosti. Talent manažment predstavuje spôsob ako sa vysporiadať s talentovanými jedincami, na druhej strane je dôležité pozastaviť sa nad prekážkami a bariérami, ktoré jeho zavádzanie prináša. Následne na to je predstavených niekoľko možností ako talent manažment implementovať do podnikateľskej stratégie spoločnosti. V práci je opísaných niekoľko modelov, ktoré sa talent manažmentom a jeho aplikáciou zaoberajú z rôznych pohľadov. Ďalej sa práca venuje rozboru jednotlivých procesov, ktoré talent manažment zahŕňa. Primárne sa zameriava na procesy plánovania následníctva, identifikácie, získavania, rozvoja, udržiavania a hodnotenia talentov. Záver teoretickej časti prinesie krátke zhrnutie zistených poznatkov.

Druhou časťou bakalárskej práce je praktická časť, v ktorej je predstavená spoločnosť. Súčasťou praktickej časti je spracovanie analytickej časti, ktorá sa zameriava na analýzu súčasného stavu talent manažmentu vo vybranej spoločnosti. Analytická časť je realizovaná formou kvalitatívneho výskumu. Informácie do výskumu sú získavané prostredníctvom pološtrukturovaných rozhovorov a interných dokumentov vybranej spoločnosti. Následne na to sú v zhrnutí analytickej časti, rozobraté jednotlivé procesy talent manažmentu vo vybranej spoločnosti, podložené tvrdeniami zamestnancov a internými informáciami. V záverečnej kapitole praktickej časti sú uvedené návrhy a odporúčania k jednotlivým procesom, ktoré vedú k zlepšeniu súčasného stavu talent manažmentu v spoločnosti.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom bakalárskej práce je analyzovanie súčasného stavu talent manažmentu vo vybranej spoločnosti. Pred vykonaním samotnej analýzy, je jedným z primárnych cieľov práce vypracovanie teoretickej časti. Následne na to nadväzuje vypracovanie praktickej časti, kde bude okrem predstavenia spoločnosti analyzovaný jej súčasný stav talent manažmentu. Na základe poznatkov vyplývajúcich z analýzy budú navrhnuté odporúčania na zlepšenie talent manažmentu vo vybranej spoločnosti.

Cieľom práce v teoretickej časti je vypracovať literárnu rešerš z oblasti talent manažmentu. V praktickej časti bude realizovaná analýza súčasného stavu talent manažmentu vo vybranej spoločnosti. Ďalším, krokom bude zhodnotenie výsledkov analýzy, sprevádzané navrhnutím odporúčaní pre jednotlivé procesy talent manažmentu, ide o nasledovné: plánovanie následníctva, identifikácia, získavanie, rozvoj, udržiavanie a hodnotenie talentovaných zamestnancov v tejto spoločnosti.

Pre teoretickú časť bude využitá deskriptívna metóda, ktorá bude mať za úlohu zoznámenie sa s danou témou, a získanie detailnejšieho pohľadu do problematiky. Táto časť bude vytvorená prostredníctvom rešerše českej, zahraničnej odbornej literatúry, ďalších dokumentov a materiálov. Vďaka tomuto kroku bude získaný aktuálny pohľad do tematiky talent manažmentu a oblastí úzko s ním spojených. Pôjde o oblasti riadenie ľudských zdrojov, hlavné charakteristiky a definície talent manažmentu, talentu a jednotlivé procesy, ktoré vedú k riadeniu talentov.

Praktická časť bude založená na kvalitatívnom výskume, ktorý bude vychádzať zo zberu dát a ich následnej analýze. Analýza bude vychádzať z interných informácií vybranej spoločnosti a pološtrukturovaných rozhovorov. Vzhľadom k tomu, že spoločnosť, na ktorú bude aplikovaná praktická časť považuje svoje informácie za dôverné, v priebehu celej praktickej časti nebude uvádzaný jej názov. Časť informácií využitých na analýzu talent manažmentu spoločnosti bude získaných na základe pološtrukturovaného rozhovoru so skupinou zamestnancov, ktorí sa venujú talent manažmentu v spoločnosti alebo sú priamo zapojení do jeho procesov.

V záverečnej kapitole analytickej časti bude využitá metóda komparácie, prostredníctvom ktorej sa porovnaná aktuálny stav talent manažmentu vo vybranej spoločnosti s nadobudnutými teoretickými znalosťami. V konečnom dôsledku budú prednesené záverečné návrhy a odporúčania na zefektívnenie talent manažmentu vo vybranej spoločnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Neustály vývoj ľudstva odzrkadľuje celkové zmeny dávno zaužívaných techník a postupov, ktoré boli využívané pri organizácii a riadení ľudí v spoločnostiach. Podniky si preto v dnešnej dobe uvedomujú, že ľudský kapitál zohráva dôležitú rolu pri napĺňaní ich podnikateľských cieľov. Z tohto dôvodu rozvíjajú stále nové spôsoby, ako dosiahnuť čo najvyššiu produktivitu zo strany svojich zamestnancov, a zároveň pre nich vytvárajú priaznivé podmienky, ktoré zaručujú ich spokojnosť a vernosť.

Autorky Foot a Hook (2005, s. 11) upozorňujú na fakt, že pojem riadenie ľudských zdrojov bol skúmaný a rozoberaný veľkým počtom autorov v literatúre, avšak dodnes nie je možné nájsť jeho definitívny popis. Mohelská (2009, s. 9) sa pokúsila o jeho popis nasledovne. Riadenie ľudských zdrojov predstavuje najnovšiu koncepciu personálnej práce, ktorá sa začala formovať v priebehu 50. a 60. rokov v zahraničí. K nám sa postupne dostáva až v 80. a 90. rokoch 20. storočia, kedy sa personálne útvary začali transformovať na takzvané útvary ľudských zdrojov. Tieto novovzniknuté útvary sa stávajú jadrom riadenia podniku, pre ktorý sa ľudská pracovná sila stáva hnacím motorom celej činnosti podniku.

Vojtovič (2011, s. 155, 156) vníma riadenie ľudských zdrojov najmä z pohľadu ľudských vedomostí a schopností, ktoré následne zabezpečujú spoločnosti konkurenčnú výhodu. Preto sa zamestnanci stávajú jej najdôležitejším kapitálom a nie jeho nákladom. Ďalej zdôrazňuje, že je dôležité sa správať k tomuto kapitálu tak, ako ku kapitálu priemyslovému. Čo znamená, predovšetkým do neho investovať a vytvárať vhodné podmienky pre jeho ďalší rozvoj a vzdelávanie. Vojtovič (2011, s. 163) taktiež dodáva, že je potrebné myslieť na ľudský kapitál z dlhodobej perspektívy čiže strategicky.

Armstrong (2007, s. 27) chápe riadenie ľudských *„jako strategický a logicky promyšlený prístup k řízení toho nejcennějšíh, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“* K tomuto tvrdeniu je možné nadviazať problémom, ktorý sa s riadením ľudských zdrojov a talent manažmentom spája. Throne a Pellant (2007, s. 1) upozorňujú na fakt, že riadenie talentov a talent manažment je podriadený riadeniu ľudských zdrojov, čo však v konečnom dôsledku nepriháša pozitívne výsledky. Je to spôsobené tým, že len v málo prípadoch je vytvorený jednotný a koordinovaný systém, ktorý by prinášal prospech všetkým zamestnancom, na všetkých úrovniach spoločnosti. Preto je dôležitá oblasť riadenia ľudských zdrojov neustále skúmať a rozvíjať.

2 TALENT MANAŽMENT

Manažment vo všeobecnosti evokuje svojim významom schopnosť riadiť, organizovať. Tu však prichádza otázka, čo si predstaviť pod pojmom talent manažment? Mnohí odborníci a autori, zaoberajúci sa touto problematikou, sa však rozchádzajú v definíciách a postojoch, ktoré je možné zaujať v spojitosti s talent manažmentom. Preto je vhodné si položiť v tejto časti bakalárskej práce, niekoľko otázok. Otázky, ktoré poskytnú odpovede na nejasnosti, ktoré prinášajú základné pojmy ako talent, talent manažment, ktoré budú sprevádzať celý priebeh práce. Ďalšími dôležitými otázkami v tejto kapitole budú otázky, ktoré pomôžu špecifikovať význam využívania talent manažmentu v spoločnostiach. Bariéry a prekážky, ktorým spoločnosti musia čeliť pri jeho zavádzaní, v neposlednom rade budú spomenuté dôležité otázky ohľadom metód talent manažmentu, vďaka ktorým je možná jeho aplikácia.

2.1 Vymedzenie pojmu talent

V názve tejto práce a v celom obsahu sa neustále stretávame s pojmom talent, keďže existuje mnoho charakteristík talentu, úlohou tejto časti bude definovanie talentu tak, ako bude vnímaný pre potreby tejto práce.

Mnoho autorov sa prikláňa tvrdeniu, že talent je jedinec, ktorý zastáva vyššiu funkciu v spoločnosti a neustále sa posúva v organizačnej štruktúre vyššie a vyššie. Toto tvrdenie nám môže potvrdiť i výrok Horváthovej (2011, s. 22), ktorá uvádza, že spoločnosti za talent považujú tak mimoriadne schopného zamestnanca s dostatočne veľkým potenciálom, ktorý má významný vplyv na výkon organizácie. Tieto spoločnosti sa domnievajú, že talent manažment sa týka iba kľúčových jedincov, a teda schopných ľudí smerujúcich do vyšších či vrcholových funkcií. Ďalej dodáva, že takýto trend chápania talentu prevláda i v Českej republike. Z toho vyplýva, že mnohí autori a verejnosť považujú za talenty najmä ľudí na vyšších pozíciách, ktorí podľa tvrdenia prinášajú spoločnosti najvyšší úžitok. Týmto teda nepriamo odsudzujú zamestnancov, na nižších pracovných pozíciách, za málo talentovaných. Sú však aj autori ako Armstrong (2007, s. 327), ktorý sa domnieva, že každý človek v organizácii je obdarený talentom, aj keď ako on sám uvádza, niektorí sú ním obdarení viac ako iní. Preto tiež zdôrazňuje, že riadenie talentov a celková pozornosť venovaná zamestnancom v spoločnosti, by sa nemala obmedzovať iba na niekoľko vyvolených. Toto tvrdenie potvrdzujú i autori Throne a Pellant (2007, s. 5), ktorí opisujú charakterové črty talentu ako tvorivosť, húževnatosť, neposednosť, jedinečnosť a taktiež schop-

nosť odlišiť sa od ostatných. Týmito vlastnosťami však disponujú aj zamestnanci na nižších pracovných pozíciách.

Pre túto prácu bude vodítkom definície talentu vyjadrenie Bergera (c2004, s. 4), ktorý za talenty považuje zamestnancov, ktorí svojou činnosťou preukázali vynikajúci výkon, ktorý sa stal inšpiráciou pre ostatných zamestnancov. Ďalej opisuje, že takýto zamestnanci sú vzorom a veľkou časťou prispievajú k úspechu organizácie. Taktiež zdôrazňuje, že spoločnosť si nemôže dovoliť stratiť takéhoto zamestnanca, pretože by to malo negatívne účinky na jej budúcnosť. Berger uvádza, že nie viac ako 3 % až 5 % pracovnej sily určitej organizácie je možné označiť za talenty. Armstrong (2015, s. 317) dodáva, že talenty sú pre spoločnosť dôležité, pretože dokážu uskutočňovať zmeny, a tak sa stávajú prísľubom budúceho pokroku spoločnosti.

Dôležité je však aj vyjadrenie Hroníka (2007, s. 108), ktorý podotýka, že každá spoločnosť si musí talent vymedziť samostatne podľa jej činností, preferencií a stratégie, ktorú zastáva vo svojom podnikaní. V súčasnej dobe sa väčšina spoločností domnieva, že talent je osoba ktorá je výkonná a disponuje určitým rešpektom a má istú perspektívu. Čiže má v istej chvíli nielen vysokú výkonnosť, ale aj perspektívu dosiahnutú výkonnosť ešte viac zvyšovať.

2.2 Vymedzenie pojmu talent manažment

V predchádzajúcej kapitole bol vymedzený pojem talent, s ktorým úzko súvisí pojem talent manažment. Preto predmetom tejto kapitoly je priblíženie, čo to talent manažment je. Jeho vymedzenie a následné stanovenie definície talent manažmentu, tak ako bude vynímaná v kontexte tejto bakalárskej práce.

Pokiaľ by sme sa pokúsili o laický rozbor slovného spojenia talent manažment, tak by to nebol veľký problém. Slovo talent je rozoberané mnohými autormi odborných publikácií, avšak i laik dokáže charakterizovať kto je talent. So slovom manažment to už bude o niečo zložitejšie, dalo by sa však povedať, že v neodbornej verejnosti evokuje činnosť riadiť niekoho, prípadne niečo. Zvrat však nastane v prípade, kedy sa začne toto slovné spojenie rozoberať ako celok, vtedy prichádza na rad otázka „Čo to teda ten talent manažment znamená?“

Vhodnú definíciu je možné hľadať márne, pretože každá má v sebe kus pravdy. Rothwell (c2010, s.13) by talent manažment zadefinoval, ako proces nábora ľudských zdrojov, ich

riadenie, plánovanie nástupníctva, a zároveň aj rozvoj talentovaných zamestnancov. Talent manažment má za snahu venovať špecifickú pozornosť zamestnancom s určitým potenciálom. Ide o investovanie peňazí do zamestnancov, kde je veľmi vysoká pravdepodobnosť, že takto investované peniaze sa spoločnosti rýchlo a hlavne niekoľkonásobne vrátia. Hroník (2007, s. 109) by reagoval na talent manažment ako na schopnosť človeka čo najrýchlejšie sa adaptovať na podnikovú kultúru, a tak zastávať pozíciu, na ktorej sa nachádza, prípadne na ktorú bude v dohľadnej dobe zaradený. Hroník ďalej udáva, že pokiaľ talent manažment v spoločnosti zlyháva podnik stráca svoju konkurenčnú výhodu. V jeho ponímaní je talent manažment, najmä nástrojom riadenia kariéry vybraných ľudí. Bližšiu špecifikáciu jednotlivých činností, ktoré talent manažment zahŕňa poskytuje definícia od Armstronga (2007, s. 327), ktorý si pod talent manažmentom predstavuje *„získaní, udržení (stabilizaci), motivaci a angažovanost, rozvoj a plánování následnictví. Kde všechny tyto aktivity jsou vzájemně propojeny a sladěny tak, aby tvořili soudržnější celek, který může být prostředkem k vytváření a realizaci koordinovaných a vzájemě se podporujících přístupů, pomáhajících organizaci získat a udržet si potřebné talentované lidi.“*

Pre túto prácu sa však budeme držať definície, ktorú poskytla Horváthová (2011, s. 24), ktorá talent manažment opísala výstižne a veľmi jednoznačne ako *„systém získaní, udržení a rozvoje talentů“*, pretože práve toto sú činnosti, ktoré tvoria podstatu talent manažmentu, a ktorými sa táto práca zapodieva. Tieto činnosti sú v práci následne rozšírené o ďalšie, ktoré dopomáhajú opísať talent manažment dôkladnejšie.

Dôležitú myšlienku vyslovili autori Throne a Pellant (2007, s. 6), ktorí upozorňujú na fakt, že spoločnosti musia byť o talent manažmente presvedčené a musia si stanoviť systém jasne daných krokov, ktoré povedú k riadeniu talentov. Úspech týchto krokov závisí, na vytvorení podnikovej kultúry, ktorá je založená na zdieľaných hodnotách a dôvere, v ktorej sú vítané nové myšlienky a vyjadrovanie pocitov, kedy týmto konaním spoločnosť dáva najavo zodpovednosť za svoje jednanie a postoje.

2.3 Význam talent manažmentu

Jednou z ďalších otázok, na ktorú má za úlohu táto práca odpovedať je: Prečo je téma talent manažmentu aktuálna? Odpoveď na túto otázku nie je jednoduchá, ale čo je možné s istotou povedať je, že pokiaľ spoločnosti pochopia význam a prínos, ktorý prinesie zavedenie talent manažmentu do spoločnosti, vybudujú si pevné základy s predpokladom pre úspešne fungujúcu a prosperujúcu spoločnosť.

Zo začiatku je možné sa odraziť od vyjadrenia Bergera (c2004 s. 5), ktorý poukázal na fakt, že v minulosti bol zaužívaný systém riadenia ľudských zdrojov, ktorý neskúmal niektoré oblasti. Hodnotenie výkonu, zhodnotenie potenciálu, hodnotenie kompetencií, plánovanie starostlivosti o zamestnancov, ich rozvoj či vzdelávanie boli v minulosti pre spoločnosti nepodstatné. Zmena nastala však na konci sedemdesiatych rokov, kedy sa spoločnosti začali zaujímať aj o túto oblasť práce s ľuďmi. Z časti aj pre to, že sa začali objavovať zamestnanci, ktorí boli iní, pre spoločnosť veľmi významní, čo vyžadovalo nový systém ich vedenia. Talent manažment, sa stal systémom, ktorý spoločnosť potrebovali. Spoločnosť McKinsey & Company priniesla zaujímavú štúdiu s názvom „The War for Talent“, ktorej jadrom bola predpoveď vývoja spoločností na základe práce so zamestnancami. Táto štúdia predpovedala, že úspešné spoločnosti budú tie, ktorých priority budú zamerané na príťažlivosť, rozvíjanie a udržiavanie kľúčových zamestnancov. Podľa McKinsey & Company vojnu o talenty môžu vyhrať len tie spoločnosti, v ktorých sa talent manažment stane prioritou. (Ali Taha, Sirková, Podstata a význam talent manažmentu v organizáciách, 2012)

Spoločnosti si teda veľmi dobre uvedomovali, že talenty im prinesú konkurenčnú výhodu a preto im začali venovať pozornosť. Toto tvrdenie potvrdzuje Horváthová (2011, s. 26), ktorá vo svojej publikácii uvádza, že v dnešnej dobe si už aj predstavitelia spoločností v našom domácom prostredí, začali uvedomovať dôležitosť ľudských zdrojov. Pochopili význam a výhody, ktoré prináša práca s talentovanými jedincami. Z toho dôvodu sa ľudské zdroje stávajú kľúčom a zároveň i nástrojom, ktorý slúži na riešenie problémových situácií. Príčin, ktoré vedú spoločnosti k nutnosti zapodievať sa ľudskými zdrojmi, a najmä teda talentovanými jedincami, ktorí svojím pôsobením ovplyvňujú výkon a konkurencieschopnosť organizácie je hneď niekoľko:

- Neustála potreba inovácií, výskumu a rozvoja.
- Znižujúca sa flexibilita pracovnej sily spôsobená hľadaním rovnováhy medzi životom a prácou, zvyšujúcimi sa požiadavkami zamestnancov.
- Migrácia kvalifikovaných a talentovaných ľudí do zahraničia.
- Neefektívne vzdelávanie zamestnancov, bez výsledkov.
- Ťažkosti s identifikáciou zamestnancov s vysokým potenciálom.
- Odchod zákazníkov, ktorý odchádzajú ku konkurencii kvôli osobným vzťahom s predchádzajúcimi zamestnancami.

(Horváthová, 2011, s. 26-27)

Ak sa spoločnostiam podarí aplikovať systém talent manažmentu, dokážu získať toľko spomínanú výhodu oproti svojim konkurentom. Taktiež vďaka talent manažmentu dokážu odolať aktuálnym problémom ako je takzvaný „odliv mozgov“ do zahraničia, starnutie populácie, nedostatočná odborná pracovná sila. Okrem vyvarovania sa predchádzajúcich problémov talent manažment prináša aj ďalšie prínosy, ktoré opísala Petra Horváthová (2011):

- Efektívnejšie dosahovanie podnikateľských cieľov a ich stratégie.
- Znižovanie nákladov na nábor nových zamestnancov.
- Spoločnosť sa stáva vyhľadávanou a atraktívnou pre novú pracovnú silu.
- Identifikácia a udržanie kľúčových zamestnancov spoločnosti.
- Získavanie zamestnancov z interných zdrojov, plánovanie následníctva.
- Znižovanie rizika straty, spojené s neobsadenými kľúčovými funkciami.

Dôležitým aspektom, na ktorý je dôležité v tejto práci poukázať je okrem vyzdvihnutia prínosov a výhod talent manažmentu, oboznámiť aj s problémami a bariérami, ktoré aplikovanie a využívanie talent manažmentu sprevádzajú. Tejto problematike sa budeme venovať v nasledujúcej kapitole.

2.4 Bariéry a prekážky talent manažmentu

Pokiaľ sa spoločnosť rozhodne implementovať talent manažment, je potrebné aby mala predstavu o tom ako chce toto rozhodnutie uskutočniť. Existuje veľmi veľa spôsobov ako aplikovať talent manažment, avšak veľmi dôležitý je fakt, že každá spoločnosť je individuálna, a preto neexistuje univerzálny návod ako talent manažment zavádzať. Vodiacom čiarou pre spoločnosti rozhodujúce sa zavádzať talent manažment, môže byť znalosť bariér a prekážok, ktoré im pomôžu rozhodnúť sa pre jeho aplikáciu skôr, ako začnú uskutočňovať potrebné korcky.

Najväčším „strašiakom“ a rizikom, s ktorým sa spoločnosti stretávajú a obávajú sa ho, je neúspech. Pokiaľ sa spoločnosť rozhodne talent manažmentu venovať, je ochotná vynaložiť nemalé finančné prostriedky na jeho fungovanie, potom je pre ňu veľmi domotivujúce pokiaľ sa jej nepodarí talenty v spoločnosti udržať a pracovať s nimi. Na toto môže nadviazať Horváthová (2011, s. 136-138), ktorá popísala problémy, ktoré môžu nastať pri talent manažmente. Jeden z nich sa dotýka informovanosti nadriadených o svojich zamestnancoch. Pretože sa často stáva, že mnohí zamestnanci podávajú kvalitný pracovný výkon,

avšak samotný nadriadený si tohto faktu nevšima, a tak často dochádza k demotivácii potenciálneho talentu. V dnešných spoločnostiach je ďalším problémom aj chápanie talent manažmentu, ktorý je podľa nich zavádzaný najmä pre rozvoj lídrov či manažérov. Potom nastáva situácia, kedy sú vysoko kvalifikovaní napríklad technickí odborníci prehliadaní. Preto sa môže zdať proces talent manažmentu v niektorých oblastiach diskriminačný. Iný problém sa zas dotýka tých, ktorí by mali talent manažment realizovať. Častokrát dochádza k problému, kedy ľudia za talent manažment zodpovední, nevedia presne stanoviť podmienky, podľa ktorých budú talent manažment realizovať. Naopak vyšší manažéri nevenujú dostatočný čas diskusií a plánom talent manažmentu. Horváthová spomína tiež problém neaktuálnosti informácií, na základe ktorých sa rozhoduje o talent manažmente.

Ako reakciu na problémy opísané v publikácií od Horváthovej môžeme použiť vyjadrenie skupiny autorov Efron a Ort (2011, s. 4-6), ktorí vo svojej knihe Rýchly talent manažment uvádzajú štyri bariéry pre rozvíjanie talentov.

Prvou bariérou je podľa nich vytváranie zbytočnej zložitosti, ktorú si sami spôsobujú manažéri. Princíp talent manažmentu, je predsa súborom jednoduchých procesov získavania, udržiavania a rozvoja talentov ako ho deklarovala Horváthová (2011), preto v ňom nie je nutné hľadať zbytočné zložité súvislosti.

Druhou bariérou je podľa autorov nepridanie novej hodnoty, ktorú opisujú ako neschopnosť mnohých manažérov pracujúcich s talentami, využiť informácie, ktoré o nich získali. Títo manažéri často procesy a metódy spojené s manažmentom talentov nepovažujú za časť svojej každodennej manažérskej práce.

Tretou bariérou je ignorovanie výskumných poznatkov. Oddelenie ľudských zdrojov i ľudia, pod ktorých kompetencie spadá talent manažment, často nevnímajú bohaté výskumy a odborné publikácie, ktoré problém talent manažmentu skúmali. Tieto vedecké poznatky sa im môžu stať akýmisi „návodom“ ako viesť talent manažment.

Štvrtou a zároveň aj poslednou bariérou je nedostatok transparentnosti a zodpovednosti, ktorá sa spája so spätnou väzbou od manažéra k jeho podriadenému. Neschopnosť podať spätnú väzbu talentom vysvetliť im chyby, ktorých sa dopúšťajú a naopak pochvaly za dobre vykonanú prácu, vedú k neschopnosti prijať zodpovednosť manažéra za vedenie svojich talentovaných ľudí.

2.5 Modely a stratégie talent manažmentu

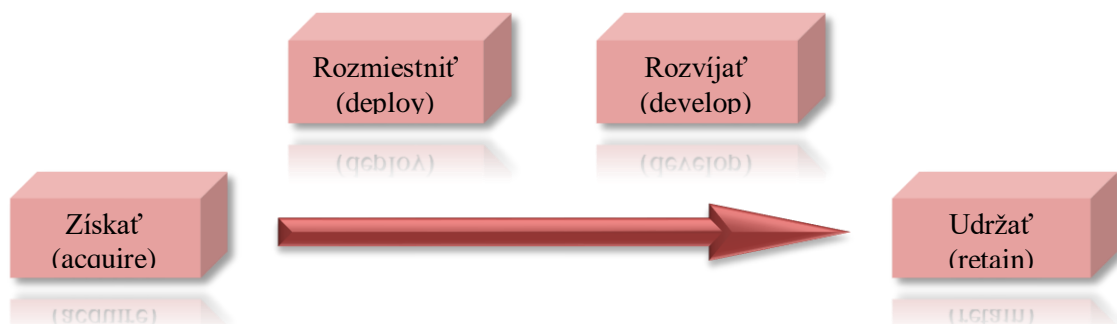
Pre efektívne fungovanie práce s talentami je dôležité vytvorenie, takej stratégie talent manažmentu, ktorá sa zameriava na talentovaných zamestnancov, a zároveň je v súlade s podnikateľskou stratégiou spoločnosti. V tejto kapitole bude opísaných niekoľko modelov, ktoré je možné využiť pri talent manažmente.

2.5.1 Tradičný lineárny model

Tento model je možné aplikovať pokiaľ spoločnosť nedisponuje dostatočným množstvom talentovaných zamestnancov. Spoločnosť venuje všetku svoju pozornosť a energiu len na dve základné činnosti, získavanie a udržiavanie talentovaných ľudí. Tradičný lineárny model je výhodný pre spoločnosti, ktoré nezamestnávajú veľké množstvo zamestnancov no aj napriek tomu pracujú s talentami, ktoré si chcú udržať.

Tento model neprináša dostatočnú pridanú hodnotu spoločnosti, pretože neberie do úvahy podnikateľský zámer ani strategické ciele spoločnosti. Taktiež sa nevenuje dosahovanému výkonu talentov. Jeho využívaním plynie okrem výhod aj niekoľko negatív ako napríklad uvádza Horváthová (2011, s. 35):

- Využívanie tohto modelu je pomerne finančne náročné, kedy sa vynakladá väčšie množstvo finančných prostriedkov na nábor nových ľudí ako na vzdelávanie už získaných zamestnancov.
- Nezabezpečuje rast spoločnosti ani zamestnancov.
- Nepreniká do podstaty tvorby strategických hodnôt.
- Nekladie dôraz na výkon a prínos zamestnancov pre organizáciu.



Obr. 1 Tradičný lineárny model (vlasnté spracovanie podľa Horváthovej)

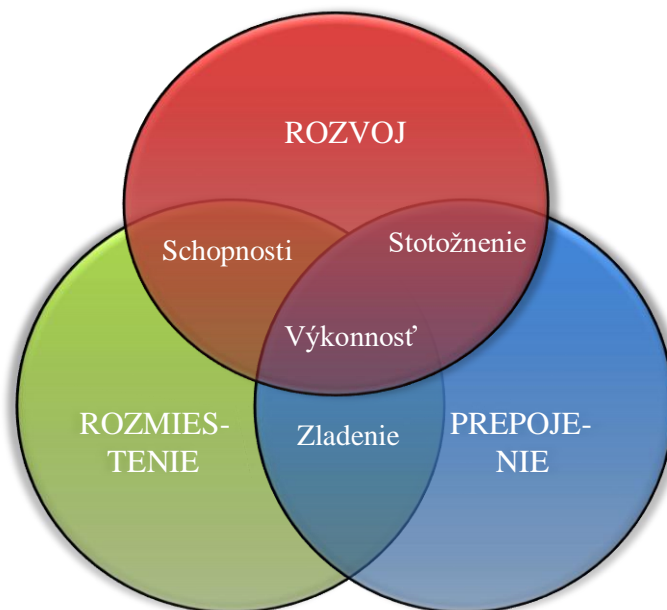
2.5.2 Model Develop–Deploy–Connect

V porovnaní s tradičným modelom, sa model Develop–Deploy–Connect zameriava, primárne na výkon talentovaných zamestnancov. Podľa Horváthovej (2011, s. 36) podstata

tkvie v uvedomení spoločnosti, že jej maximálnu hodnotu prináša stav, kedy dochádza k systematickému rozvoju a motivácií zamestnancov, čiže talentov, v tých oblastiach, ktoré maximálne prispievajú k napĺňaniu cieľov spoločnosti. Tento model je založený na troch základných pilieroch a to rozvoj, rozmiestnenie, prepojenie. Kde každý jeden pilier má svoje ďalšie podporné „stĺpy“. Podľa štúdie spoločnosti Deloitte (DELOITTE, © 2007) je možné popísať jednotlivé piliere nasledovne:

Prvý pilier ROZVOJ je možné chápať ako učenie sa v reálnom živote, kde si zamestnanci osvojujú svoju prácu. Nejde však len o tradičné vzdelávanie alebo online výchovu. Ide o dôležitejšie skúšanie štýlom „byť skúšaný ohňom“, kde sa jednotlivé zážitky a skúsenosti silne zakorenia do mysle zamestnanca spolu so schopnosťami a poučeniami od kolegov, mentorov atď. Druhý pilier ROZMIESTŇOVANIE predstavuje prácu s kľúčovými zamestnancami, kde podstata práce spočíva v identifikovaní ich hlboko zakorenených zručností, záujmov, znalostí. Ďalšia úloha spočíva v hľadaní ideálnej pracovnej pozície pre zamestnanca, a taktiež k vytváraniu a tvorbe vhodných pracovných podmienok, ktoré napomôžu k lepšiemu výkonu zamestnanca. Tretí pilier PREPOJENIE poskytuje pokyny a nástroje kľúčovým zamestnancom, ktoré potrebujú na budovanie sietí, ktoré zvyšujú hodnotu zamestnanca, a tak talenty pomáhajú spoločnosti zlepšiť jej interakciu s okolím.

Tento model prináša so sebou pre spoločnosť najmä mnoho výhod. Horváthová (2011) tieto výhody vidí najmä v schopnosti všetky piliere vzájomne previazať, čo následne vedie k dominovému efektu. Pokiaľ sa zlepší jeden pilier nastáva zlepšenie i v ďalšom.



Obr. 2 Model Develop-Deploy-Connect (vlastné spracovanie podľa Horváthovej)

2.5.3 Model strategického nasmerovania ľudského kapitálu - Životný cyklus talentu

Globálna asociácia pre strategické riadenie talentov (HCI) prišla s modelom strategického nasmerovania ľudského kapitálu, ktorého súčasťou je životný cyklus talentov. Tento cyklus predstavuje plynulý proces, ktorý sa zaoberá ľudským kapitálom. Jeho cieľom je zabezpečiť, aby obe strany, čiže zamestnávateľ i zamestnanec, získali maximálny úžitok, ktorý vyplýva z ich vzájomnej spolupráce. (Human Capital Institute, © 2016)

Konzultačná spoločnosť Glowan tento model zakladá na historickom hľadisku vnímania ľudských zdrojov, kedy ľudia boli pre spoločnosť iba veľkou položkou v rozpočte, a preto im bola venovaná najmenšia pozornosť. Tento zastaraný názor sa spoločnosť snažila poprieť. Preto bol vytvorený proces životného cyklu talentov, ktorý plánuje, integruje a dáva do pozornosti prioritu ľudských zdrojov, tak ako si to zaslúžia. Výhodou tohto modelu je taktiež sledovanie investícií. (Glowan, © 2010)

Životný cyklus talentu je založený na základe ôsmich činností, ktoré sa zavedením tohto modelu vykonávajú. Presnejšie ide o tieto činnosti: plánovať → získať → zamestnať → rozvíjať → rozmiestniť → viesť → udržať → hodnotiť.

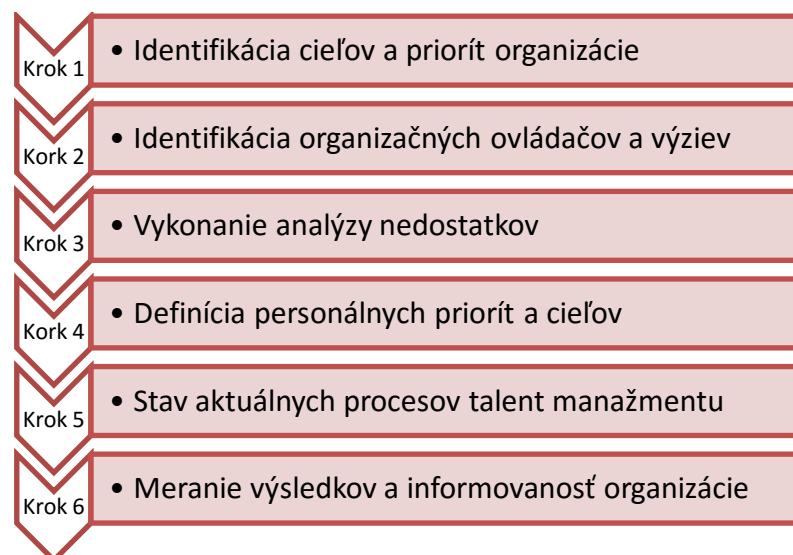


Obr. 3 Životný cyklus talentov (vlastné spracovanie podľa American Incite™ Inc — ©2009)

2.5.4 Stratégia talent manažmentu

Ďalším z modelov talent manažmentu je model s názvom Stratégia talent manažmentu. Horváthová (2011, s. 38) opísala tento model, ako proces, ktorý vychádza z podstaty podnikateľského plánu danej spoločnosti. Tento proces zahŕňa identifikáciu kritických a špecifických potrieb talentov, ktoré sú skúmané. V závere je položený návrh na uspokojenie týchto potrieb, prípadne nedostatkov, ktoré boli skúmaním zistené.

Tento model je v spoločnosti možné aplikovať prostredníctvom vnútropodnikového softvéru. Celú stratégiu talent manažmentu je možné zhrnúť do niekoľkých krokov, prostredníctvom ktorých si spoločnosť môže stanoviť vhodnú stratégiu a plán talent manažmentu. (Halogen Software Inc., © 2015)



Obr. 4 Plánovanie stratégie talent manažmentu (vlasné spracovanie podľa Halogen Software Inc., © 2015)

Horváthová (2011, s. 38) dopĺňa informáciu, že zavádzanie metód talent manažmentu v spoločnostiach úzko súvisí i s finančnými prostriedkami, ktoré je spoločnosť ochotná investovať.

3 PROCESY TALENT MANAŽMENTU

Procesy talent manažmentu sú v spoločnosti úzko spojené s riadením talentov a so stratégiou, ktorú spoločnosť použije na prácu so svojimi talentami. Cieľom takéhoto riadenia je vytvorenie a udržanie systému talent manažmentu. Ide o spoluprácu oddelenia ľudských zdrojov s jednotlivými zamestnancami. Úlohou oddelenia ľudských zdrojov je vyhľadávanie kvalifikovaných, angažovaných a oddaných pracovníkov a úlohou zamestnancov je snaha ukázať čo sa v nich skrýva. Hroník (2007, s. 110) pripomína, že „*proces talent manažmentu začína identifikácií talentovaného človeka a končí využívaním jeho zpusobilosti. Celý proces je logický.*“ Doplniť ho môže Horváthová (2011, s. 48) s tvrdením, že hlavným cieľom procesov talent manažmentu je zabezpečenie zodpovedajúceho množstva talentov v spoločnosti.

Nech už sa vezmú akékoľvek modely a prístupy, s ktorými prišli mnohí autori viac-menej všetky zahŕňajú rovnaké procesy, často iba s rozličnou formuláciou. Pokiaľ by sa mali všeobecne opísať ide najmä o plánovanie následníctva, identifikáciu, získavanie, rozvoj, udržanie a hodnotenie talentov, kde každý z týchto procesov zahŕňa radu činností. V tejto práci teda priblížime, čo tieto jednotlivé procesy zahŕňajú. Vzhľadom k tomu, že celý systém talent manažmentu vyplýva, a v konečnom dôsledku aj smeruje, k plánovaniu následníctva prvá podkapitola v tejto časti sa venuje práci jemu.

3.1 Plánovanie následníctva

Plánovanie následníctva je podľa Horváthovej (2011, s. 97) proces, vďaka ktorému spoločnosť dokáže určiť zamestnanca, ktorý má perspektívu pre spoločnosť pracovať dlhodobo, aby zaujal v budúcnosti istú pracovnú pozíciu a podstúpil všetky kroky, k tomu aby pri nástupe na novú funkciu bol v okamžiku schopný vykonávať danú prácu. Hroník (2007, s. 104) dodáva, že je veľmi dôležité dodržiavať pri plánovaní následníctva tri pravidlá. Prvým pravidlom je, že každý manažér má mať svojho nástupcu, aby sa zabezpečil plynulý chod spoločnosti pri akejkoľvek nečakanej, nepredvídateľnej situácii. Druhým pravidlom je fakt, že jeden následník nestačí. Čiže je vhodné mať minimálne dvoch až troch následníkov, ktorí zaručia prípadnú neschopnosť zvládať funkciu jedného z nich. Posledným pravidlom je, že následník je pripravovaný na viac ako jednu konkrétnu pracovnú pozíciu, aby v prípade nutnosti nahradil viacero pozícií nevznikol v spoločnosti problém.

Plánovanie následníctva je jednou z oblastí v procese hodnotenia a auditu talentov v spoločnosti. Zavádzaním plánu nástupníctva si spoločnosť odpovedá na nasledujúce otázky:

- Existujú v spoločnosti ľudia, ktorí sú schopní v dlhodobom horizonte prevziať kľúčové pozície?
- Ak sú títo ľudia k dispozícii, sú dostatočne kvalifikovaní?
- Majú správne schopnosti a vlastnosti pre budúcnosť?

(Armstrong, 2007, s. 338)

Podľa Koubka (2007, s. 120) má plán následníctva dve podoby a to podobu reťazca a podobu pyramídy. Plán následníctva, ktorý má podobu reťazca sa zameriava primárne na jedného následníka na danú funkciu. Takýto reťazec poskytuje informácie o zamestnancoch, ktorí by eventuálne mohli pokryť kľúčové role z vnútorných zdrojov spoločnosti. Na druhej strane reťazec je zdrojom informácií pre personálne oddelenie, ktoré plánuje rozvoj zamestnancov.

Funkcia	Personálny riaditeľ	←	Funkcia	Vedúci oddelenia vzdelávania pracovníkov
Vykonáva	K. Peter		Vykonáva	M. Ryba
Náhrada	M. Ryba		Náhrada	V. Král
Vek	42		Vek	35
Súčasná funkcia	Vedúci oddelenia vzdelávania pracovníkov		Súčasná funkcia	Referent v oddelení vzdelávania pracovníkov
Schopnosti	Vynikajúce		Schopnosti	Veľmi dobré
Pripravený k povýšeniu	Okamžite		Pripravený k povýšeniu	Za dva roky

Obr. 5 Plán nástupníctva typu reťazec (Koubek, 2007, s. 120)

Pokiaľ je úlohou vytvoriť plán následníctva komplexne pre celú spoločnosť, je vhodnejšie využiť plán následníctva typu pyramída (príloha PI), ktorý zahŕňa všetky kľúčové funkcie v spoločnosti. Špecifikum takéhoto plánovania je stanovenie viacerých možných následníkov, ktorí nemajú presne stanovené poradie následníctva, pretože to sa môže meniť v závislosti od výkonu práce a preukazovaní schopností daných zamestnancov. Väčšie množstvo následníkov je motivačným faktorom, ktorý poháňa jednotlivcov k podávaní vyšších výkonov. Objavuje sa tu však aj negatívny dopad, kedy jednotliví následníci nemajú záujem medzi sebou spolupracovať, preto je nutné sa mu vyvarovať.

3.2 Identifikácia talentov

V prvom rade by si každá spoločnosť mala vedieť zadefinovať, čo pre ňu znamená talent. Takáto identifikácia nových zamestnancov by podľa Koubka (2007, s. 132) mala byť prvotným krokom, ktorý sa uskutoční ešte pred ich samotným získavaním. Takéto tvrdenie spočíva vo výhode spoločnosti, ktorá podnikne potrebné kroky s predstihom vzhľadom k okamžiku, kedy dopyt po nových pracovníkoch bude skutočne aktuálny.

Dôvod prečo je identifikovanie talentov a ich následné zaradenie do talent manažmentu, také dôležité prináša Hroník (2007, s. 113). Talenty identifikované vo vnútri spoločnosti alebo počas výberových pohovorov sú veľmi citlivé. Jednak preto, že talenty z vnútra spoločnosti nie sú pre druhých neznáme, a tiež preto, že novo objavený talentovaný človek na trhu práce sa stáva veľmi žiadaný aj v iných spoločnostiach. Tejto skutočnosti si je talent veľmi dobre vedomý. Preto je výber a získavanie talentov dôležité vykonávať veľmi zodpovedne. V praxi však často dochádza k tomu, že manažéri alebo ľudia zodpovední za výber talentov vedia, ako talent vybrať, avšak identifikovať tých, ktorí ním disponujú, nie je pre nich jednoduché. Veľa ľudí samo nevie, v čom spočíva ich talent, mnohí z nich sú odborníci „široko ďaleko.“ Ale pokiaľ im je položená otázka, Aký majú talent?, sami by zostali neistí. Vo väčšine prípadov opisujú svoje najsilnejšie vlastnosti, ktorými sú si istí. Z tohto dôvodu priniesla Horváthová (2011) myšlienku, že pri identifikácii talentov je potrebné aby si spoločnosti určili kľúčové kompetencie organizácie a samotného talentu. Vo svojej publikácii opisuje, čo sú to kľúčové kompetencie nasledovne: „*Klíčové kompetence jsou kombinací faktorů, které vedou k zajištění trvalého úspěchu organizace na trhu, k jejímu odlišení se od konkurenů.*“ (Horváthová, 2011, s. 51) Prostredníctvom presnej definície kompetencií si spoločnosť dokáže ďalej určiť, ktorým smerom sa talenty budú ďalej formovať.

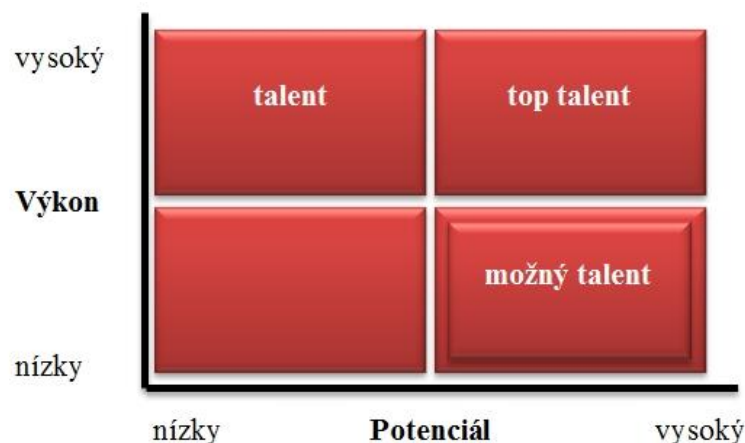
Kocianová (2010, s. 56) kompetencie chápe v zmysle určitého súboru predpokladov jedinca, ktorý vykonáva pracovné činnosti. Sú to predovšetkým vedomosti (znalosti) a zručnosti, ďalej postoje, ktoré jedinec zastáva a jeho skúsenosti. Najdôležitejšou zložkou kompetencií je samotná motivácia človeka. Horváthová (2011, s. 52) dopĺňa, že tieto kľúčové kompetencie by mali spoločnosti poskytovať hodnotu pre zákazníkov, a tiež prispievať ku konečnému úžitku produktu. Ďalej by mali zaistiť, ťažší vstup konkurencie na trh, a tak znemožniť kopírovanie týchto kompetencií. V neposlednom rade vďaka správnej

kombinácií schopností a netradičných postupov, uľahčí spoločnosti vstup na nové diverzifikované trhy.

Pri identifikácii najlepších talentov v spoločnosti je dobré zvážiť či daný zamestnanec disponuje nasledujúcimi kľúčovými kompetenciami a atribútmi správania:

- Pozitívna energia, podnikateľský duch, schopnosť inovovať a tvoriť, dobré komunikatívne zručnosti, integrita, tímová práca, zameranie na zákazníka, vodcovstvo, potenciál pre rast, odborné znalosti a praktické zručnosti, dodržiavanie pracovnej etiky, schopnosť robiť rozhodnutia atď.

Ak spoločnosť vie charakterizovať kľúčové kompetencie, ktoré sú pre ňu najprínosnejšie môže podstúpiť k tvorbe takzvaného talent poolu. Talent pool charakterizovala bližšie Horváthová (2011), ktorá si pod ním predstavuje skupinu talentovaných zamestnancov s vlastnosťami, ktoré sú pre spoločnosť dôležité. Vytvorením takéhoto talent poolu si spoločnosť presne zafinuje, že talentom sa môže stať ktokoľvek, kto bude spĺňať jej stanovené kritériá. Pre vytvorenie lepšieho obrazu si je možné talent pool predstaviť ako tabuľku, v ktorej sa objavujú mená a informácie zamestnancov s vysokým potenciálom. Na základe preukázaného potenciálu zamestnancov si ich spoločnosť rozdelí do skupín, ktoré si sama určí. Jedným z príkladov talent poolu je rozdelenie do skupín, talent, top talent a možný talent. S týmto rozdelením, sa môže následne ďalej pracovať a môžu sa vykonávať rozhodnutia.



Obr. 6 Matica talentov (CANNON, J.A., McGEE in Horváthová 2011)

Pri hľadaní nových talentov je možné využívať ako interné, tak aj externé zdroje. Pre spoločnosť by však malo byť prvoradé vyhľadávanie talentov medzi svojimi existujúcimi za-

mestnancami, pretože už poznajú celkovú podnikovú kultúru spoločnosti. Talentovaní zamestnanci majú svoje špecifické vlastnosti a správanie, ktoré ich robia výnimočnými a najlepšími. Samozrejme tieto vlastnosti sa líšia od jednotlivých oborov, a taktiež závisia na preferenciách spoločností. Niektorí talentovaní zamestnanci predstavujú svoj talent, v schopnosti ukazovať výsledky. Iné talenty ukazujú svoj potenciál v schopnosti inovovať, preto je dôležité sledovať všetkých zamestnancov komplexne. Na identifikáciu najlepších talentov je dôležité, určiť vlastnosti, ktoré sú životne dôležité pre úspech spoločnosti. Je potrebné nájsť spôsob ako kultivovať tieto vlastnosti vo všetkých svojich zamestnancoch. Tí najtalentovanejší sú tí, ktorí preukazujú kľúčové vlastnosti najviac konzistentne, a ktorí dosahujú vynikajúce výsledky. (MaRS, © 2016)

3.3 Získavanie talentov

Po identifikácii talentov prichádza na rad proces získavania, vďaka ktorému spoločnosť následne priláka, prípadne identifikuje interných talentovaných zamestnancov, ktorí jej výrazne pomôžu s plnením jej podnikateľských cieľov. Podľa výskumu autorov Throne a Pellant (2007, s. 95) získať talentovaných ľudí nie je vôbec jednoduché. Predstavuje to pre spoločnosť obrovskú výzvu, s ktorou sa musí vyrovať. Výzva je to preto, lebo všade prítomná konkurencia sa zapodieva rovnakým problémom, ktorého riešením je získanie tých najlepších a najtalentovanejších ľudí pre seba. Z tohto dôvodu sa v táto kapitola bude venovať získavaniu talentov a tento proces bude bližšie popísaný.

Armstrong (2007, s. 331) sa domnieva, že základnou stratégiou spoločnosti v rámci získavania talentov je snaha, stať sa čo najatraktívnejším zamestnávateľom. Atraktivita zamestnávateľa, tak priláka takých ľudí do spoločnosti, ktorí sú schopní svojou činnosťou významne prispieť k schopnosti vytvárať hodnotu spoločnosti. Pod touto hodnotou sa rozumie vytvorenie značky dobrej povesti spoločnosti, teda spôsob ako ju vnímajú samostatní zamestnanci a okolie. Armstrong ďalej dodáva, že proces získavania požadovaného množstva kvalitných zamestnancov by mal byť uskutočňovaný s vynaložením minimálnych nákladov. Získavanie a výber zamestnancov rozdelil do troch fáz:

1. **Definovanie požiadaviek** – celkový popis a špecifikácia pracovného miesta, rozhodnutie o podmienkach zamestnania.
2. **Prilákane uchádzačov** – preskúmanie a vyhodnotenie rôznych zdrojov uchádzačov vo vnútri a taktiež aj z vonku spoločnosti.

3. **Vyberanie uchádzačov** – jednak triedenie žiadostí, potom rôzne formy zisťovania kompetencií uchádzačov ako pohovory, testovania, assessment centrá, získavanie referencií a mnohé iné.

Zaujímavú myšlienku, ktorú zastávajú mnohé moderné spoločnosti priniesol Koubek (2007, s. 127), ktorí si myslí, že dnešné spoločnosti si pri získavaní kľúčových zamestnancov, nekladú za hlavnú úlohu zaobstarat' kvantitu zodpovedajúcich kvalifikovaných zamestnancov. Ich cieľom je získať najmä kvalitných talentovaných zamestnancov, ktorí sú motivovaní, a zároveň ich individuálne záujmy sa čo najviac zhodujú so záujmami spoločnosti. Zastávajú spoločné hodnoty a kultúru. Na túto myšlienku môže nadviazať Hroník (2007, s. 113) s tvrdením, že v mnohých spoločnostiach majú skúsenosť, že im novo získaný talent veľmi skoro zo spoločnosti „ušiel“, pretože si uvedomil svoju hodnotu a snažil sa z tejto situácie vyťažiť, čo najviac pre seba. Preto si v spoločnostiach dávajú záležať na formulácii talentu, požiadaviek a očakávaní. Talent manažment nie je zárukou, ale príležitosťou, pre istú skupinu ľudí, ktorá zvyšuje pravdepodobnosť uplatnenia sa v spoločnosti ako kľúčový a cenný zamestnanec. Je dôležité to týmto vybraným talentom „predať“ ako príležitosť, ktorá je „šitá“ presne na nich. A ako to už býva pri každom predaji ide o výmenu niečo za niečo, čo je nutné jasne a vecne formulovať.

Spôsobov, akými spoločnosť môže prilákať talenty je hneď niekoľko. Vo všeobecnosti je však možné popísať dva z nich. Prvý je získavanie ľudí z vonkajších zdrojov organizácie, druhý spôsob sa zameriava na hľadanie ľudí vo vnútri organizácie, čiže zo svojich interných zdrojov. Je len na spoločnosti, ktorý z nich zvolí, v praxi sa často stáva, že volí oba tieto spôsoby. Samozrejme sa to odvíja i od finančných prostriedkov, ktoré na získavanie talentov plánuje využiť. Horváthová (2011, s. 48) predstavila niekoľko možností ako získať talenty:

- Vyhľadávanie talentov medzi súčasnými zamestnancami.
- Hľadanie talentov medzi konkurenčnými alebo dodávateľskými spoločnosťami.
- Zameranie sa na absolventov škôl a talentovaných študentov.
- Oslovenie bývalých zamestnancov.
- Využívanie referenčných programov (využívanie kontaktov zamestnancov).
- Vyhľadávanie prostredníctvom personálnych agentúr.
- Inzercia v dennej tlači.
- Vyhľadávanie prostredníctvom internetových portálov či sociálnych sietí.

- Využívanie takzvaných headhunterov (lovcov mozgov).
- Účasť na rôznych pracovných veľtrhoch.
- A mnohé iné.

Ak sa spoločnosti podarilo získať talent práca s ním neskončila. Prichádza na rad ich vzdelávanie a rozvoj, vďaka ktorému sa podarí talenty v spoločnosti udržať a zvyšovať ich výkonnosť a kľúčové kompetencie.

3.4 Rozvoj talentov

Veľmi často sa stretávame s problémom, kedy sa rýchlo rastúce spoločnosti sústreďujú najmä na svoj rast a čo najväčšiu vidinu zisku, avšak na úkor toho zabúdajú na tých, ktorí im tento rast a zisky budujú. Preto sa často svojou „slepotou“ ženú k zániku. Konkrétne preto, lebo sa nezaoberajú rozvoju svojich kľúčových, tentovaných zamestnancov, v dôsledku toho im títo zamestnanci odchádzajú za lepšími ponukami a podmienkami.

V spoločnostiach využívajúcich talent manažment by sa malo týmto problémom predísť. Pretože jedným z procesov talent manažmentu je aj neustály rozvoj talentov, ktorý má zabezpečiť ich spokojnosť. Spokojný talent spoločnosť neopustí ale naopak je motivovaný k vyššej výkonnosti a rozvoju svojho potenciálu. Koubek (2007, s. 252) položil základné pravidlo podnikania, ktoré zabezpečuje úspech spoločnosti. Toto pravidlo je založené na flexibilitate reagovať na rýchlo meniace sa podmienky. Túto flexibilitu v spoločnosti však vytvárajú jej flexibilní zamestnanci, ktorí sú vždy pripravení na zmenu, akceptujú ju a podporujú. Z tohto dôvodu sa rozvoj a starostlivosť o takýchto zamestnancov v súčasnej dobe stáva najdôležitejšou úlohou spoločnosti. Mohelská (2009, s. 50) rozširuje túto ideu o ďalšiu myšlienku. Rozvoj kľúčových zamestnancov v spoločnosti vráti čas a prostriedky, ktoré boli vynaložené na tento rozvoj, pokiaľ sa talentovaným poskytnú príležitosti, aby dosiahli svoje kariérne ciele. Oni sami postupne prinesú do spoločnosti nové nápady ako zlepšiť procesy, výkony strojov či výkon svojich spolupracovníkov atď. Vďaka talentom môže spoločnosť následne začať postupne budovať svoj rast.

Hlavnou myšlienkou rozvoja zamestnancov, sa preto stáva vytvorenie takých podmienok, ktoré zabezpečia spokojnosť talentov. Tí sa následne nenechajú prilákať iným zamestnávateľom. Horváthová (2011, s. 77-78) zdôrazňuje, že pre zabezpečenie rozvoja by mal byť pre talenty v spoločnosti zavedený takzvaný rozvojový program, ktorý by mal byť vystavaný na presne špecifikovanú skupinu, doplnenú o individuálne potreby jednotlivých

účastníkov. Hroník (2007, s. 114) rozvojové programy rozdelil do dvoch nasledujúcich skupín:

Trainee programy sú vo väčšej miere určené absolventom škôl, ktorí sa po dobu účasti v tomto programe stávajú dočasnými zamestnancami spoločnosti. Každý jeden účastník v programe má individuálne vypracovaný plán, podľa ktorého sa hodnotí a v konečnom dôsledku, ak sa osvedčí môže dostať ponuku dlhodobo spolupracovať so spoločnosťou. Horváthová (2011, s. 80) zároveň dodáva, že na vytváranie trainee programov sú často vyhľadávané externé agentúry či poradenské spoločnosti, ktoré sa zameriavajú na prácu a identifikáciu talentov medzi absolventmi. Dobu, po ktorú sú trainee programy realizované uviedla vo svojej publikácii Kocianová (2010, s. 171), ktorá ich opisuje ako adaptačné programy, ktoré môžu trvať v rozmedzí šesť mesiacov až dva roky.

Talent development je podľa Hroníka (2007, s. 114) určený pre už objavené talenty, ktoré spoločnosť našla medzi svojimi internými zamestnancami. Ide o zamestnancov, ktorí majú svoju históriu a kredit, a zároveň sú postavení na začiatku svojej kariéry, na novej pozícii v spoločnosti, a potrebujú nájsť jej smer. Informácie o programe talent development poskytuje aj medzinárodná inštitúcia na rozvoj manažmentu, ktorá dopĺňa. Dobře navrhnutý program talent development pomáha talentovaným manažérom, ktorí už preukázali svoje schopnosti a chcú sa stať presvedčivejšími vodcami. Takéto programy zvyšujú schopnosť viesť jednotlivcov, tímy a veľké skupiny s autoritou, dôverou a presvedčením. Mali by umožniť účastníkom, sa sústrediť na kľúčové zručnosti, ktoré potrebujú aby svoju prácu vykonávali na vysokej úrovni. Prostredníctvom týchto programov objavujú svoje vodcovské korene mapujú svoju úlohu a vytvárajú si cestu, ktorá má inšpirovať a presvedčiť ostatných aby vykonávali svoju prácu lepšie. (IMD, © 2006-2016)

3.4.1 Metódy rozvoja talentov

Učenie sa a vzdelávanie je nepretržitý proces, ku ktorému dochádza každodennými skúsenosťami zažívanými na pracovisku. Takéto vzdelávanie je veľakrát náhodné a môže byť i nevhodné, tým pádom nemusí uspokojovať potreby spoločnosti vzdelávať zamestnancov. Takzvaný prístup *laissez-faire*, čo je možné jednoducho popísať ako nechať tomu voľný priebeh, nestarať sa o to, by mohol spoločnosti a jej zámeru vzdelávať svojich zamestnancov, skôr uškodiť ako priniesť požadované výsledky.

Spoločnosti majú k dispozícii mnohé spôsoby a metódy ako rozvíjať a vzdelávať svoje talenty. Tradične sa však tieto metódy delia na tie, ktoré sú využívané pri rozvoji talentov

na pracovisku pri výkone práce (metódy „on the job“). Ďalej sú to metódy využívané k vzdelávaniu a rozvoju mimo pracoviska (metódy „of the job“), a to buď priamo v sídle organizácie alebo mimo neho. (Kocianová, 2010, s. 171)

Tab. 1 Metódy rozvoja „on the job“ [vlastné spracovanie podľa Koubka (2015); Horvát-hovej (2011); skupina autorov Lacina, Rozmahel, Kominácka (2016); Šuleř (2008)]

Názov	Charakteristika	Výhody	Nevýhody
Koučovanie	Rozvojová stratégia, ktorá nie je založená na prístupe raz a hotovo. Je dôležité sa jej venovať dlhodobo. Má formu osobného dialógu zvyčajne dvoch osôb, ktoré ho vedú tvárou v tvár. Jadrom je dobre nastavený štruktúrovaný, k presnému cieľu vedúci dialóg. Koučovanie má za úlohu zvýšiť iniciatívu koučovaného s tým, že sa prizerá na jeho individualitu.	nepretržitý tok informácií o hodnotení; nadviazanie úzkeho kontaktu medzi oboma stranami; efektívne riadenie kariéry koučovaného	formovanie schopností pod tlakom pracovných úloh; rušivé elementy v okolí môžu ohroziť úspech koučovania
Mentorovanie	Proces, ktorého podstata je vo využívaní špeciálne vyškolených mentorov. Ich úlohou je pomáhať prideleným osobám pri ich vzdelávaní, rozvoji. Mentor poskytuje odborné vedenie, praktické rady a celkovú trvalú podporu svojmu zverencovi. Jeho úlohou je pripraviť zverenca na dosahovanie výsledkov a zvládanie ťažkých výziev. Tento spôsob sa vyvinul z koučovania. Rozdiel medzi týmito spôsobmi spočíva v tom, že mentorovanie sa orientuje na príčiny problémových situácií, ktoré musí mentorovaný vyriešiť.	podobne ako u koučovania; zapájanie vlastnej iniciatívy; nasledovanie vzoru; neformálny vzťah; priaznivejšia metóda v porovnaní s koučovaním	zneužívanie mentora; vytvorením silného vzťahu môže dôjsť k chybnému vysvetleniu patróna (ochrancu) a chránenca
Job rotation – rotácia práce	Dočasný pobyt zamestnanca na rôznych pozíciách, pracoviskách spoločnosti. Zabezpečuje rozšírenie skúseností a poznávanie pracovných postupov a úloh celej spoločnosti. Zamestnanec je potom schopný vidieť problémy ucelene a vidí vzájomné súvislosti medzi nimi.	rozšírenie schopností a skúseností; budovanie záujmov a vzťahov; vyššia flexibilita pracovnej sily	možnosť neúspechu na niektorých pracoviskách; poklesnutie sebavedomia
Pracovné porady	Podstatou porady je zaisťovanie dlhodobého efektívneho fungovania spoločnosti. Kľúčovými úlohami je identifikácia zásadných problémov a prijímanie opatrení na ich riešenie. Úlohy sú prijímané kompetentnými osobami, ktoré navrhujú riešenia a delegujú prácu ďalším pracovníkom.	výmena nápadov, názorov; informovanosť; rozvíjanie prezentačných schopností; utužovanie vzťahov; individuálna aktivita a iniciatíva	problém s časovým zosúladením účastníkov; skracovanie pracovnej doby; prestávka od výkonu pracovných povinností

Metódy využívané k vzdelávaniu a rozvoju mimo pracoviska (metódy „of the job“) sa využívajú v podobnom režime ako je režim školský, pretože sa často konajú v špecializova-

nej inštitúcií prípadne na rôznych trenažéroch, alebo vo vývojových pracoviskách. Medzi tieto metódy môžeme zaradiť napríklad prednášku, prípadové štúdie, workshop, brainstorming, development centrum a mnohé iné.

Tab. 2 Metódy rozvoja „of the job“ [vlastné spracovanie podľa Horváthovej (2011), Kobubka (2008), Armstronga (2007), Vodáka (2011), Foot a Hook (2005), Kocianovej (2010)]

Názov	Charakteristika	Výhody	Nevýhody
Prednáška	Prednáška je vhodná v prípade, kedy je za cieľ predať veľké množstvo informácií skupine ľudí v pomerne krátkom čase. Sú zamerané na rozširovanie a zdokonaľovanie vedomostí.	rýchly prenos informácií; nízka náročnosť na realizáciu	pasívny prístup poslucháčov; jednosmerný tok informácií
Prípadové štúdie	Oboznámenie účastníkov s problémom, na ktorý musia v stanovenom čase priniesť návrh riešenia. Poskytuje príležitosť vyskúšať si rôzne situácie, ešte pred tým ako im budú reálne vystavení. Počas návrhu riešenia sú účastníci sledovaní a hodnotení podľa rozsahu ich zapájania.	rozvíjanie analytických schopností; nové návrhy riešenia problémov	vysoká náročnosť prípravy samotnej štúdie i jej moderátora
Workshop	Populárna forma vzdelávania, ktorá vedie k diskusiám na konkrétnu situáciu a hľadaniu prístupov k ich pozitívnemu zvládaniu. Odporúča sa viesť v skupine minimálne 15 ľudí.	rozšírenie komunikačných a manažérskych schopností; rozvoj tímovej spolupráce	vysoké nároky na moderátora
Brainstorming	Generovanie veľkého počtu nápadov skupinou ľudí na vopred stanovenú tému. Zásada "žiadna kritika," ktorá zabezpečuje návrh takých nápadov, ktoré môžu byť na prvý pohľad nereálne.	účinná metóda tvorby nápadov v krátkom čase	vysoké nároky na moderátora
Development centrum	Diagnostický program zameriavajúci sa na identifikáciu potrieb rozvoja. Sústreďuje sa na silné a slabé stránky účastníkov. Poskytuje podklady k budúcemu plánovaniu, vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov. Je spojené i s plánom následníctva.	vysoko účinná metóda; osvojenie manažérskych schopností; schopnosť zvládať stresové situácie	vysoká náročnosť na prípravu a vybavenie; finančne náročná
E-learning	Vzdelávanie prostredníctvom počítačovej, internetovej technológie. Vďaka grafom, obrázkom poskytujú osobám veľké množstvo informácií, ktoré si môžu vzápätí otestovať, a tak vidieť svoje priebežné hodnotenie.	zábavná forma vzdelávania; rýchle hodnotenie; časová flexibilita; využitie na pracovisku i mimo neho	náročnosť na vybavenie, financie; často "šité na mieru" danej spoločnosti

3.5 Udržiavanie talentov

Spoločnosť venuje veľa svojich prostriedkov na identifikáciu, získavanie, rozvoj svojich talentovaných zamestnancov, no aj napriek tomu často dochádza k odlevu takto odbornej pracovnej sily. Z toho dôvodu je veľmi dôležité, aby sa spoločnosť zaujímala o to ako svoje talenty v spoločnosti udrží čo najdlhšiu dobu. Ako uvádza Horváthová (2011, s. 116) spoločnosť by mala zabezpečiť stabilné prostredie pre jej talentovaných zamestnancov. Jej úlohou je vybudovať si so svojimi talentami taký pracovný vzťah, kde talent bude spokojný s jeho zaangažovanosťou v spoločnosti, a tak jej zostane po celý čas jeho pôsobenia verný. Takýto prístup potom zabraňuje odchodom talentov, ktorí výrazne prispievajú k chodu spoločnosti a plnení jej cieľov. Mohelská (2009, s. 47) predstavuje takzvané „tajomstvo“ udržania zamestnancov v spoločnosti, ktoré spočíva vo vnútornom pociťovaní zamestnanca, ktorý chce vidieť vo svojej práci zmysel. Taktiež sa podľa nej spája s túžbou rozvíjať sa a kariérne postupovať. Zdôrazňuje potrebu spätnej väzby, uznania a rešpektu prejavovanému od nadriadených.

Udržiavanie talentov v spoločnosti hrá podľa Hroníka (2007, s. 115) veľmi dôležitú rolu z pohľadu konkurencie. Vo svojej publikácii opisuje, že bez zavádzania opatrení na udržiavanie talentov, spoločnosti v podstate na svoje náklady vychovávajú talentovaných ľudí pre svoju konkurenciu. Aby sa zabránilo odlivu talentov, je nutné poznať samotnú štruktúru a zloženie zamestnancov, a zároveň by mal byť dostatočný záujem počúvať ich názory a požiadavky. Ako uvádza Armstrong (2007, s. 333) udržiavanie je založené na pochopení faktorov, ktoré stabilizáciu a udržiavanie ovplyvňujú. Tieto faktory sa týkajú štruktúry zamestnancov a samotného porozumenia cieľov, ktoré chcú počas svojej kariéry dosiahnuť. Preto je dobré vedieť po čom zamestnanci túžia, na základe týchto informácií nastaviť systém, ktorý ich bude podporovať. Armstrong tiež opisuje, že nový zamestnanci spolu so zamestnancami na začiatku svojej kariéry, túžia najmä po rýchlom napredovaní a postupe. Na druhej strane zamestnanci v strednej fáze svojej kariéry, majú tendenciu riadiť svoju kariéru a podnikáť kroky, prostredníctvom ktorých si naplňujú svoje pracovné ciele. Pre zamestnancov v pokročilých fázach kariéry je dôležitá istota, ktorá sa spája s tým, že starší zamestnanci svoju prácu považujú za stabilnú, nemajú tendenciu ani záujem ju v budúcnosti meniť.

Ďalšie faktory, ktoré ovplyvňujú stabilitu a udržiavanie talentov sa spájajú:

- S povestou podniku.

- So získavaním, výberom a rozmiestňovaním zamestnancov.
- So štýlom vedenia.
- S príležitosťami na vzdelávanie a rozvoj.
- S všeobecným uznaním, oceňovaním a odmeňovaním výkonu zamestnancov.

Pokiaľ má spoločnosť snahu udržať svojich talentovaných zamestnancov, musí s nimi nadviazať spoluprácu. Horváthová (2011, s. 119) však upozorňuje na fakt, že je nutné dodržiavať isté hranice kam až organizácia môže zájsť, napríklad pri istých formách odmeňovania alebo komunikácie. Zamestnanci sa cítia uznávaní v prípade, kedy majú zabezpečenú dostatočnú spätnú väzbu od svojich nadriadených, ktorý ich počas ich práce sledujú, hodnotia a v správnom momente vedia vyjadriť pochvalu či naopak pripomienku. Preto sa táto práca v nasledujúcej kapitole venuje taktiež hodnoteniu talentov.

3.6 Hodnotenie talentov

Hodnotenie je posledným a zároveň veľmi dôležitým procesom, ktorého cieľom je získať informácie o účinku talent manažmentu v spoločnosti, v podstate ide o takzvanú spätnú väzbu. Pod hodnotením talentov si Horváthová (2011, s. 142) predstavuje celkový audit talent manažmentu, ktorý zahŕňa identifikáciu jeho jednotlivých častí, podľa ktorých spoločnosť odhalí slabé miesta a úskalía, ktoré môže v budúcnosti odstrániť. Tento audit by sa mal stať základným pilierom tvorby stratégie talent manažmentu. Z dôvodu neustálych zmien či už na trhu práce, či v samotnej spoločnosti, je vhodné takéto audit vykonávať pravidelne raz ročne. Audit môže spracovať človek, ktorý má dostatočné množstvo informácií o zamestnancoch, ale aj skupina ľudí ako napríklad zamestnanci oddelenia ľudských zdrojov, ktorí spoločne sústreďujú a vyhodnocujú zozbierané informácie o zamestnancoch. Koubek (2007, s. 216) pripomína, že najkompetentnejšou osobou na hodnotenie zamestnancov je jeho bezprostredný nadriadený. Armstrong (2007, s. 337) dodáva, hodnotiť môžu aj manažéri, ktorí sú v priamom kontakte s talentovanými a dokážu objektívne zhodnotiť, kto zo zamestnancov má vysoký potenciál a naopak. Tu však prichádza problém s takýmto spôsobom hodnotenia, kedy manažéri nedokážu predpovedať budúce správanie talentov, ktorí majú potenciál kariérneho postupu. Je to spôsobené tým, že momentálny vysoký pracovný výkon na súčasnej pozícii, nie je automaticky zárukou, že talenty budú schopné prijať zodpovednosť na novej pozícii. Hodnotenie by preto malo byť sprevádzané podrobným komentárom s uvedením dôvodov, prečo je daný človek vhodný na povýšenie, prípadne prečo je považovaný za talentovaného.

4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Ľudské zdroje predstavujú dôležitú koncepciu riadenia ľudského kapitálu, ktorá sa čoraz viac dostáva do popredia, a tak sa stáva jadrom riadenia podniku. Odbornosť, schopnosti a prax zamestnancov predstavujú konkurenčnú výhodu, ktorá výrazným pričinením napomáha k napĺňaniu podnikateľských cieľov a stratégií. Jedným zo spôsobov ako zabezpečiť neustály rozvoj kľúčových zamestnancov je talent manažment.

Talent manažment je možné rozčleniť na jednotlivé procesy, ktoré zahŕňajú plánovanie následníctva, identifikáciu, získavanie, rozvoj, udržanie a hodnotenie talentov. Pre zabezpečenie efektívnosti práce s talentami má, každá spoločnosť možnosť využiť rôzne modely, ktoré predstavujú postupy ako talent manažment do praxe zavádzať.

Východiskom talent manažmentu a jedným z procesov je plánovanie následníctva. Vďaka nemu spoločnosť dokáže plánovať kariérny postup a nutnosť rozvoja perspektívnych zamestnancov, ktorí majú potenciál obsadiť novú pracovnú pozíciu.

Ďalšími procesmi talent manažmentu sú identifikácia a získavanie talentov. Prostredníctvom identifikácie si spoločnosť nastaví kľúčové kompetencie, na ktoré bude prihliadať pri vyhľadávaní talentov, či už medzi internými alebo externými zdrojmi. Procesom získavania spoločnosť pristúpi k výberu talentov, z uchádzačov spĺňajúcich stanovené podmienky.

Aby spoločnosť zabezpečila spokojnosť svojich talentov prihliada na ich potreby vzdelávania a rozvoja. Týmito činnosťami sa zaoberá proces rozvoja talentov. Hlavnou úlohou rozvoja talentov je vytvorenie podmienok, ktoré zabezpečia zvyšovanie odbornosti, schopností a zručností talentov.

Ďalej je dôležité poukázať aj na proces udržiavania talentov. Proces udržiavania je významný z pohľadu prevencie pred odlevom talentov zo spoločnosti ku konkurenciám. Preto jednou z úloh, ktoré udržiavanie zahŕňa je zabezpečenie stabilného prostredia pre talenty.

Posledným, ale o to nemenej dôležitým procesom je hodnotenie talentov. Ide o spätnú väzbu jednak pre samotné talenty, ale taktiež je zdrojom cenných informácií pre spoločnosť. Jeho úloha spočíva v získaní informácií o účinku talent manažmentu v spoločnosti.

Spracovaním teoretickej časti bakalárskej práce boli vybudované základy pre realizáciu praktickej časti. Na základe interných materiálov a uskutočnením rozhovorov, bude možné v nasledujúcich kapitolách vypracovať analýzu súčasného stavu talent manažmentu vo vybranej spoločnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

V rámci zachovania anonymity získaných informácií o opisovanej spoločnosti nie je v priebehu celej praktickej časti používaný na označenie jej názov. V práci bude použitý všeobecný názov spoločnosť alebo slovné spojenie vo vybranej spoločnosti.

5.1 Základné informácie

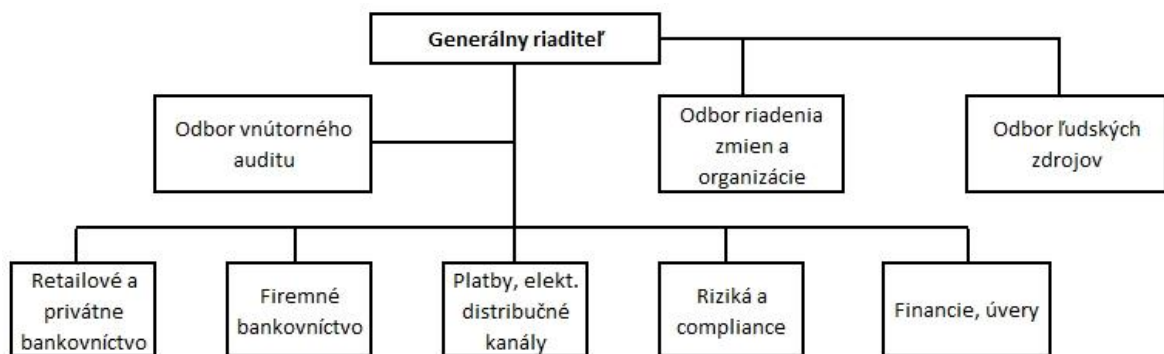
Vybraná spoločnosť je akciovou spoločnosťou, ktorá **pôsobí v bankovom sektore**. Ide o jednu z najväčších poskytovateľov finančných a bankových služieb na Slovensku i v Českej republike, a taktiež v mnohých iných európskych krajinách. Spoločnosť patrí do nadnárodnej finančnej skupiny, ktorá ju spravuje. Vďaka členstvu v tejto finančnej skupine, disponuje **širokým portfóliom** služieb a produktov, ktoré poskytuje. Ide napríklad o vedenie bežných účtov, poskytovanie hypoték a spotrebných úverov, taktiež poskytuje svojim klientom elektronické bankovníctvo, poistenie či už životné alebo neživotné. Ďalej do jej portfólia spadá aj stavebné sporenie, lízing či faktoring a mnohé iné služby. Spoločnosť je **univerzálnou bankou**, ktorá sa v rámci svojej konkurencie snaží neustále prinášať nové inovácie a rôzne zlepšenia pre svojich klientov.

5.2 Ľudské zdroje vo vybranej spoločnosti

Vybraná spoločnosť sa snaží o čo **najefektívnejšie riadenie ľudského kapitálu**. O tomto fakte vypovedá aj mnoho ocenení, ktoré v oblasti riadenia ľudských zdrojov získala. Spoločnosť si je vedomá svojich úspechov a driny ľudí, ktorí k nim prispievajú, preto vo svojej výročnej správe pravidelne uvádza, že si vysoko cení všetkých svojich zamestnancov. Jej **prioritou**, preto je neustále zvyšovanie osobnej výkonnosti zamestnancov, ktorá prispieva k napĺňaniu firemných cieľov. Jednou z ďalších priorít v oblasti ľudských zdrojov je vytváranie kvalitného a motivovaného tímu zamestnancov. Na Slovensku má v rámci celej siete pobočiek viac ako **2100 zamestnancov** z čoho viac ako 10 % tvoria vedúci pracovníci. Títo zamestnanci pracujú vo viac ako **130 pobočkách** vo všetkých regiónoch Slovenska. V roku 2012 prehodnotila svoju stratégiu riadenia ľudských zdrojov, čoho následkom bolo zavedenie programu reštrukturalizácie. Tento program si kládol za cieľ obmedziť množstvo riadiacich oddelení, a taktiež znížiť celkový počet zamestnancov a nahradiť ich kvalitnejšími a efektívnejšími pracovníkmi. Na tento program spoločnosť vytvorila rezervu vo výške viac ako 1,5 milióna eur, ktorá mala pokryť náklady súvisiace s týmito zmenami. V septembri roku 2015 bola táto rezerva plne využitá (Výročná správa 2015). Z tohto dô-

vodu riadenie ľudských zdrojov od roku 2012 prešlo výraznou zmenou, ktorá viedla k zefektívneniu práce mnohých zamestnancov. K zvýšeniu efektivity zamestnancov prispela celá rada manažérskych nástrojov, ktoré boli aplikované do praxe. Jedným z nástrojov, ktorý bol zavedený je aj talent manažment.

Odbor ľudských zdrojov spoločnosti je priamo podriadený generálnemu riaditeľovi (Interné materiály, 2014). Z toho vyplýva, že riadenie ľudských zdrojov zastáva v spoločnosti významnú úlohu. Ľudské zdroje sa ďalej rozdeľujú na ďalšie oddelenia takzvané útvary. Ide o útvar ľudských zdrojov zameriavajúcich sa na obchodných partnerov; útvar kontroly, odmeňovania a benefitov, a posledným útvarom v rámci odboru ľudských zdrojov je útvar vzdelávania a rozvoja.



Obr. 7 Organizačná štruktúra spoločnosti (vlastné spracovanie podľa interných materiálov)

5.3 Vzťah k zamestnancom

Spoločnosť sa aktívne zaujíma o potreby a spokojnosť zamestnancov. Politika, ktorú zastáva v rámci ich starostlivosti je prepracovaná a dobre zaužívaná. Všetky pravidlá vzťahujúce sa na prácu zamestnancov, ich práva a povinnosti sú ukotvené v pracovnom poriadku. Zamestnanci majú možnosť nazrieť do kolektívnej zmluvy, ktorá upravuje vzťahy medzi nimi a ich zamestnávateľom. Okrem pracovného poriadku a kolektívnej zmluvy je v spoločnosti, podnikajúcej v oblasti bankovníctva, veľmi dôležité dodržiavať pravidlá týkajúce sa uverejňovaní informácií. Zamestnanci, musia teda dodržiavať kódex správania, pri akomkoľvek využívaní komunikačných prostriedkov či poskytovaní informácií druhým osobám. Mimo iného spoločnosť svojim zamestnancom poskytuje širokú škálu rozvoja kariéry.

6 ANALÝZA TALENT MANAŽMENTU VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

6.1 Použité metódy výskumu

Na úvod analytickej časti práce sú vysvetlené postupy a metódy, ktoré sú na jej vypracovanie využité. Keďže je práca zameraná na detailnú analýzu talent manažmentu v jednej vybranej spoločnosti, bude tento rozbor realizovaný pomocou **kvalitatívneho výskumu**. Úlohou kvalitatívneho výskumu je získať väčšie množstvo informácií, a z nich potom vyselektovať najvhodnejšie, ktoré je možné v práci využiť. Ďalším argumentom pri voľbe typu výskumu bol i fakt, že realizovaním kvalitatívneho výskumu, je možné posúdiť ako danú problematiku vnímajú samotní zamestnanci. Ich správanie, konanie v ich prirodzenom prostredí, prinieslo detailný pohľad na skúmanú situáciu. Hendl (2016, s. 47) však upozorňuje na isté obmedzenie kvalitatívneho výskumu. Toto obmedzenie spočíva v tom, že výsledky môžu byť skreslené a ovplyvnené osobou, ktorá výskum realizuje. Vo svojej publikácii, taktiež podotýka, že samotný zber informácií a ich analýza je časovo náročná. Mimo negatív kvalitatívneho výskumu, ktoré spomína Hendl vo svojej publikácii existuje aj mnoho výhod. Jednou z najväčších výhod kvalitatívneho výskumu je, že poskytuje detailnejšie informácie o skúmanom probléme, na rozdiel od iných metód výskumu. Prostredníctvom kvalitatívneho výskumu je možné získať veľké množstvo informácií od menšej vzorky respondentov. Hlavným dôvodom výberu kvalitatívneho výskumu je že, sa zhoduje so zámermi práce, porozumieť skúmanej oblasti.

Pre realizáciu kvalitatívneho výskumu bola zvolená **metóda analýzy**. Metóda analýzy bola zvolená, pretože vďaka nej je možné talent manažment ako celok podrobne rozdeliť na jednotlivé časti. Tie je možné následne popísať, charakterizovať a skúmať. Z celkového objemu informácií sa vyčlenia tie, ktoré pomôžu ozrejmiť talent manažment vo vybranej spoločnosti. K zberu dát boli použité pološtrukturované rozhovory. Ďalším dôležitým zdrojom sa stali interné materiály spoločnosti. Výstupy získané v priebehu pološtrukturovaných rozhovorov a štúdiou interných materiálov boli potom analyzované.

6.1.1 Podoba a štruktúra rozhovorov

Ako už bolo spomínané zber informácií prebiehal formou pološtrukturovaných rozhovorov. Táto metóda bola využitá najmä preto, že je vhodná pri získavaní dôverných, osobných informácií, a taktiež dopomáha k nadviazaniu osobnejšieho kontaktu s opytovanými

respondentmi. Pološtrukturované rozhovory majú veľkú výhodu v rámci flexibility. Túto flexibilitu je možné odôvodniť tým, že pri zostavovaní rozhovoru a otázok, je tu istá vôľa, kedy nie je nutné sa striktne držať jadra pripravených otázok. Je možné sa od nich odchýliť a položiť otázky, ktoré sa aktuálne naskytú.

Rozhovory boli realizované so zamestnancami spoločnosti na rôznych pozíciách. Plánovanie rozhovorov a získavanie respondentov bolo zahájené 20. marca 2016. Posledný rozhovor bol realizovaný 26. apríla toho istého roku. Na začiatku bola vytvorená štruktúra a okruhy otázok. Neskôr bol návrh otázok prekonzultovaný s vedúcou bakalárskej práce, následne na to bola stanovená finálna koncepcia otázok, ktorá bola počas rozhovorov použitá.

Pre zabezpečenie odpovedí a informácií o talent manažmente spoločnosti z rôznych pohľadov zamestnancov, boli uskutočnené 4 rozhovory so 4 respondentmi. Pri výbere respondentov boli vyberaní zamestnanci zo 4 kategórií. Všetci zamestnanci odpovedali na rovnaké otázky podľa pripravenej štruktúry rozhovoru. Prvý rozhovor bol realizovaný s vedúcou útvaru ľudských zdrojov, ktorá poskytla v rámci problematiky talent manažmentu najviac informácií. Druhý rozhovor bol uskutočnený s manažérom spoločnosti, ktorý je považovaný za talent, zároveň je zaradený do programu talent manažmentu spoločnosti. Odpovede v treťom rozhovore poskytol riaditeľ jednej z pobočiek spoločnosti, ktorý je taktiež zapojený do programu talent manažment spoločnosti. Posledným a zároveň aj najkratším rozhovorom, bol rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, ktorá pracuje na pozícii klientská pracovníčka. Všetky rozhovory boli realizované v prostredí spoločnosti, tri počas pracovnej doby respondentov a jeden po pracovnej dobe.

Dĺžka rozhovorov sa pohybovala v rozmedzí 20 min. až 1 hodinu a 15 minút. Najkratší rozhovor bol uskutočnený so zamestnankyňou banky, ktorá v končenom dôsledku nebola dostatočne informovaná o talent manažmente spoločnosti, a preto nevedela poskytnúť odpovede na všetky položené otázky. Najdlhší rozhovor bol realizovaný s vedúcou útvaru ľudských zdrojov, ktorá poskytla najviac informácií ohľadom talent manažmentu spoločnosti. Zvyšné dva rozhovory trvali približne rovnako a to v priemere 35 minút.

Odpovede na otázky boli zaznamenávané prostredníctvom tabletu, na ktorý bol po uvedení respondenta celý rozhovor nahrávaný. Počas rozhovoru boli poznamenávané dodatočné otázky, ktoré boli položené na doplnenie skúmaného okruhu. Dokument s otázkami, na ktoré respondenti odpovedali, je súčasťou tejto práce (príloha PII).

6.2 Talent manažment vybranej spoločnosti

Talent manažment je vo vybranej spoločnosti charakterizovaný ako **jeden z rozvojových programov**, ktorý má za cieľ rozpoznať, rozvíjať a udržať kľúčových ľudí v spoločnosti. Ide o zamestnancov, ktorí majú tendenciu obsadiť kľúčové, čiže hlavné funkcie. Spoločnosť sa zavedením talent manažmentu snaží dosiahnuť nasledujúce ciele (Interné materiály, 2012):

- Identifikovať, získať, rozvíjať a udržať kľúčových pracovníkov.
- Stabilizovať a dôkladne vypracovať plán následníctva.
- Motivovať talentovaných zamestnancov k vyššiemu výkonu.
- Neustále rozvíjať a pracovať na talentoch.

Talent manažment v spoločnosti je možné rozdeliť na dve základné úrovne a to:

- Vysoký talent manažment.
- Lokálny talent manažment.

Vysoký talent manažment je zameraný na zamestnancov a ľudí s potenciálom obsadiť pozície vo vyššom manažmente spoločnosti. Lokálny talent manažment sa zameriava na zamestnancov a nižších manažérov, s potenciálom prevziať pozície (riaditeľ pobočky, vedúci útvarov atď.) na lokálnej úrovni. Z realizovaných rozhovorov so zamestnancami spoločnosti vyplýva, že *„od roku 2014 kedy bol zavedený talent manažment aj medzi lokálne pobočky a bežných zamestnancov, môžem posúdiť, že spoločnosť talent manažment využíva ako nástroj, prostredníctvom ktorého môže pracovať so svojimi ľuďmi a pripravovať ich na možné budúce funkcie. Vďaka nemu sú zamestnanci vysoko motivovaní a podávajú lepšie výsledky.“* Dôvody pre ktoré sa spoločnosť rozhodla talent manažment zaviesť vyplývajú zo stratégie celej finančnej skupiny. Vzhľadom na to, že vybraná spoločnosť sa podriaďuje nariadeniam a podnikateľskej stratégii finančnej skupiny, pristupuje na zavádzanie navrhovaných „inovácií“ a nových myšlienok do praxe. Ďalším dôvodom, ktorý uvádza manažér jednej z pobočiek je: *„držíme sa zásady, že si vychováme svojich manažérov a riaditeľov, ktorí budú mať spoločnosť vo svojich rukách.“* Vedúca útvaru ľudských zdrojov približuje talent manažment, ako *„formu rozvojového programu pre našich zamestnancov. Talent manažment predstavuje časovo ohraničený program, cez ktorý sa zamestnanci s potenciálom rozvíjajú a pripravujú na svoju budúcu pozíciu.“* Riaditeľ pobočky dopĺňa, *„talent manažment je pre nás všetkých motivácia a spôsob ako môžeme kariérne rásť v banke.“* Pre finančnú skupinu je talent manažment nástrojom, ako vyhľadávať

a vychovávať manažérov a zástupcov jej divízií v rôznych krajinách. Vďaka týmto manažérom je zabezpečená neustála komunikácia a prúd informácií, o činnostiach pobočiek, ktoré ju obchodne zastupujú v jednotlivých štátoch európskej únie. Okrem predchádzajúceho odôvodnenia, vybraná spoločnosť využíva talent manažment, aj na identifikáciu talentovaných zamestnancov, a následné plánovanie ich kariérneho postupu na lokálnej úrovni. Od roku 2014 bol v spoločnosti zavedený talent manažment, ktorého cieľom je vyhľadávanie talentov medzi zamestnancami všetkých pobočiek spoločnosti. (Výročná správa spoločnosti, 2015) Mimo svojich zamestnancov spoločnosti nie je cudzia ani práca s mladými ľuďmi, medzi ktorými objavuje potenciál a talenty. Dáva im priestor na ich rozvoj a zoznámenie sa s oblasťou bankovníctva.

6.3 Plánovanie následníctva – kariéra vo vybranej spoločnosti

Spoločnosť sa snaží aby jej zamestnanci a ich prirodzený talent nezostal v ústraní, ale aby sa rozvíjal a bol plne využitý. Schopnosti, vedomosti a odborné skúsenosti zabezpečujú úspech danému talentu, ale rovnako aj spoločnosti. Z tohto dôvodu sa spoločnosť usiluje robiť všetko pre to, aby jej zamestnanci a ich prirodzený talent napredoval. Jedným zo spôsobov ako zabezpečuje napredovanie svojich talentov, je zavedenie programu talent manažmentu prostredníctvom, ktorého je podrobne naplánovaný ich kariérny postup. Pri plánovaní následníctva a budovaní modelov ako nastaviť kariéru, sa spoločnosť neustále zaujíma o prácu a výkon jej zamestnancov. Zamestnancov považuje za dynamicky sa rozvíjajúcich, k čomu prispievajú vo veľkom podporné aktivity spoločnosti. Zodpovedný prístup, profesionalitu, spoľahlivosť a iniciatívu zamestnancov spoločnosť oceňuje. Vedúca útvaru ľudských zdrojov charakterizovala **plán následníctva ako jeden z výstupov talent manažmentu**. Počas rozhovoru ho opísala nasledovne: *„prostredníctvom, talent manažmentu realizujeme rôzne vzdelávacie, rozvojové programy pre našich zamestnancov, čo má priamu súvislosť s plánovaním ich kariéry. Vďaka podrobnému plánu kariéry sa talenty majú možnosť rozvíjať presne, tak ako to aktuálne naša spoločnosť vyžaduje. Stratégiu banky tvorí široký rámec činností, do ktorého spadá aj výchova vlastných manažérov, ktorí sú dostatočne preškolení a vhodní na vykonávanie kľúčových pozícií.“* V rozhovore taktiež spomínala, že pri objavovaní potenciálu u zamestnancov sa primárne sleduje najmä ich komunikácia so zákazníkom, dosahované ciele, rozhodnosť a využívanie zdravého rozumu, prijímanie zodpovednosti za svoje rozhodnutia, spolupráca s ostatnými zamestnancami, celkový elán a inšpirácia posunúť sa v spoločnosti ďalej. Pokiaľ sú tieto znaky spozo-

rované u nejakého zo zamestnancov, nasleduje rozhovor s útvaram ľudských zdrojov. Na základe rozhovoru sa zhodnotí, za ako dlho by talent mohol nastúpiť na novú pozíciu, a aký ďalší rozvoj je potrebný zahájiť, aby bol na danú pozíciu pripravený.

Plánovaním kariéry a procesov súvisiacich s rozvojom talentovaných zamestnancov, spoločnosť dosahuje jeden zo svojich cieľov. Tento cieľ spočíva v tom, že zamestnanci získavajú hlbší pohľad na fungovanie celej spoločnosti, čo umožňuje zlepšiť spôsob vzájomnej spolupráce a komunikácie medzi zamestnancami a samotnou spoločnosťou. Plánovanie kariéry opisuje manažér spoločnosti ako *„významný nástroj, ktorý umožňuje umiestniť správnych ľudí s potrebnými odbornými znalosťami a schopnosťami na správne miesta.“* Plán následníctva v spoločnosti zabezpečuje stabilitu zamestnancov, a zároveň znižuje nežiaducu fluktuáciu. Riaditeľ jednej z pobočiek spoločnosti sa na tému plánovania následníctva vyjadril že, *„banka preferuje obsadzovanie dôležitých funkcií ľuďmi z vnútra, ktorí mali možnosť prejsť jednotlivými fázami a pozíciami, čo ich robí neoceniteľnými. Na to aby sa vždy vedelo, kto by eventuálne na uvoľnenú pozíciu mohol nastúpiť je potrebné mať vypracovaný plán. Výhodou tohto plánu je pre banku aj to, že banka svojich zamestnancov dobre pozná a vie, že majú kontakty a poznajú podnikové ciele, na ktoré sa banka dlhodobo orientuje.“* Pri plánovaní následníctva je rozhodujúce získavanie odborných skúseností, znalostí a to najlepšie počas pracovného procesu. Zamestnanec je postupne zapájaný do náročnejších úloh, projektov, pracuje v kolektíve ľudí, ktorí majú skúsenosti na danej pozícii. Počas svojho rozvoja si začína uvedomovať, že v spoločnosti nezáleží len na dosahovaní výsledkov, ale na celkovej vízii spoločnosti, ktorá sa snaží byť vždy nápomocná pre svojich klientov a rovnako aj pre svojich zamestnancov. Po preukázaní rozhodujúcich kompetencií je v spoločnosti možné, aby zamestnanec začínajúci na základných pozíciách v spoločnosti, dospel až do manažérskych funkcií.

Dôležitým faktorom plánovania následníctva a kariéry je samotná motivácia zamestnancov. Pre mnohých zamestnancov kariérny postup predstavuje motiváciu. Preto je veľmi dôležité, presne stanoviť podmienky a pravidlá, ktoré ku kariérnemu rastu smerujú. Plán kariéry umožňuje talentom uskutočňovať ich vysnený kariérny rast. Na základe toho, potom spoločnosť získava optimálnu štruktúru zamestnancov s požadovanými schopnosťami, vedomosťami a praxou. Talenty sú potom pripravené okamžite, alebo vo veľmi krátkej dobe obsadiť kľúčové pracovné pozície.

6.4 Identifikácia talentov

Spoločnosť sa zameriava na rozvoj takých zamestnancov (manažérov) spoločnosti, ktorí s vysokou pravdepodobnosťou budú priamo spolupracovať s materskou spoločnosťou. Definícia talentu pre vysoký talent manažment, je to zamestnanec (manažér) s potenciálom, ktorý má ambíciu dosiahnuť seniorskú funkciu v spoločnosti v rôznych časových rozmedziach (krátkodobo, strednodobo, dlhodobo). Riaditeľ pobočky dodáva že, *„sú to ľudia, ktorí v spoločnosti pracujú už veľmi dlho a majú veľa praxe v bankovom sektore, preto sú dosadzovaní na pozície, kde spolupracujú priamo s finančnou skupinou.“* V rámci lokálneho talent manažmentu je talent človek, ktorý má potenciál postúpiť v blízkej dobe na funkciu riaditeľa pobočky. Zamestnankyňa spoločnosti talent na lokálnej úrovni opisuje ako: *„je to jeden z nás zamestnancov pobočky, len s tým rozdielom, že my sme so svojou prácou spokojní ale on má snahu dotiahnuť to vyššie.“*

Z rozhovoru s manažérom spoločnosti vyplýva, že talentov v rámci seniorských pozícií rozdeľujú do kategórií *„na top manažérov, manažérov s vysokým potenciálom a mladých s vysokým potenciálom, podľa týchto skupín sa nasledovne plánuje ich budúci rozvoj.“* Podľa interných materiálov spoločnosti sú talenty, v rámci vysokého talent manažmentu, pre lepšiu identifikáciu a orientovanie sa v ich nástupe a rozvoji, na seniorskú pozíciu manažéra, v spoločnosti kategorizovaní. Podľa Horváthovej (2011) je možné tieto kategórie považovať za talent pool spoločnosti. Ide o nasledovné rozdelenie (interné materiály, 2012):

- TOP POTENTIALS – V tejto skupine talentov sa nachádzajú manažéri, ktorí sú zrelí a pripravení takmer okamžite prevziať rolu manažéra seniora.
- HIGH POTENTIALS – Do tejto skupiny, spoločnosť zaraďuje manažérov, ktorí majú potenciál dosiahnuť funkciu manažéra seniora v časovom horizonte 3 až 5 rokov. Tieto talenty pracujú na svojom rozvoji a raste.
- YOUNG POTENTIALS – V tejto skupine sa nachádzajú zamestnanci, začínajúci manažéri, ktorí preukázali vysoký manažérsky potenciál a výborné odborné znalosti. Táto skupina ľudí sa musí dlhodobo rozvíjať a vzdelávať, aby dozrela na seniorskú funkciu manažéra. Skôr, ako dosiahnu funkciu manažéra seniora, musia prejsť predchádzajúcimi dvoma skupinami.

Spoločnosť má taktiež stanovené **klúčové kompetencie**, ktorými by mal talent disponovať. Ide o nasledovné: vysoký výkon, odhodlanosť, vytrvalosť, timemanagement, nezávis-

lost', vysoká inteligencia, schopnosť vyniknúť, charisma, kreativnosť, energickosť, vysoká motivácia a neustála chuť vzdelávať sa.

Na to aby v spoločnosti bol daný zamestnanec považovaný za talent musí splniť niekoľko **podmienok**, ktoré spoločnosť stanovila. V spoločnosti ide o takzvanú **nomináciu** talentu. Podmienky, ktoré musí zamestnanec spĺňať na takúto nomináciu sú nasledovné:

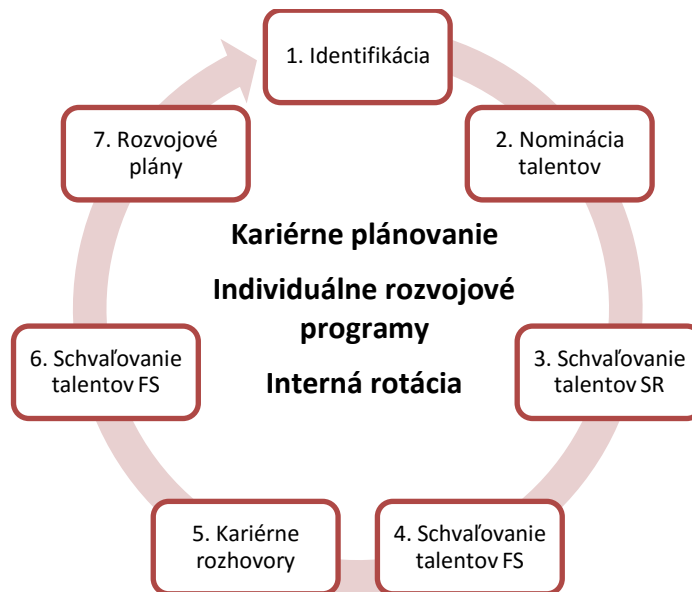
- Musí byť zamestnaný v spoločnosti dlhšie ako dva roky.
- Musí mať vysokoškolské vzdelanie minimálne prvého stupňa (Bc.).
- Musí preukazovať dlhodobý výborný individuálny výkon.
- Musí preukazovať dlhodobý nadštandardný pracovný správny.
- Musí preukázať svoj manažérsky potenciál.
- Musí mať odporúčanie od manažérov na rôznych riadiacich úrovniach.
- Musí spĺňať mobilitu v rámci spoločnosti i finančnej skupine.

(interné materiály, 2012)

Po nominácii talentov nasleduje **schvaľovanie**, ktoré sa uskutočňuje v dvoch krokoch. V prvom kroku schvaľuje navrhnutého zamestnanca spoločnosť vo svojej domovskej krajine, čiže na Slovensku, spolu s talentovým poradcom skupiny odboru ľudských zdrojov z materskej spoločnosti. Druhým krokom je **schvaľovanie materskou spoločnosťou**, ktoré prebieha ako trojúrovňová ratifikácia za účasti ľudských zdrojov.

Pokiaľ spoločnosť spolu s finančnou skupinou schváli nomináciu talentu prichádzajú na rad **kariérne rozhovory**, ktoré sú rozhodujúce pri konečnom verdikte. Tieto kariérne rozhovory prebiehajú prostredníctvom dialógu, ktorý sa odohráva medzi talentovým poradcom z odboru ľudských zdrojov, nominovaným talentom a jeho priamim nadriadeným. Tento rozhovor poskytne priamy pohľad na nasledujúci rozvoj budúceho talentu, kde sa prostredníctvom neho identifikujú kariérne a rozvojové potreby, v náväznosti na to sa nastavuje **individuálny rozvojový plán**.

Dôležitý je fakt, že prvé schvaľovanie a následná realizácia kariérnych rozhovorov nie je zárukou automatického zaradenia medzi talenty. Po absolvovaní prvotného rozvoja talentu prebieha ďalšie schvaľovanie, ktoré sa uskutočňuje **v materskej spoločnosti, ktorá definitívne rozhodne** o posledných krokoch rozvoja talentu. V nasledujúcom obrázku je znázornený celý proces identifikácie talentov v spoločnosti.



Obr. 8 Proces identifikácie, kariérneho plánovania a rozvoja talentov (vlastné spracovanie podľa interných materiálov)

6.5 Získavanie talentov

Proces získavania talentov je možné vo vybranej spoločnosti charakterizovať ako činnosť, ktorú vykonávajú útvary zaoberajúce sa riadením ľudských zdrojov. Z realizovaných rozhovorov v rámci výskumu tejto bakalárskej práce vyplýva, že samotní manažéri, zapojení do talent manažmentu vnímajú získavanie talentov, ako **možnosť dosiahnuť svoj kariérny** postup. Manažér získavanie popísal nasledovne „na získavanie talentov sa môžem pozrieť z dvoch uhl'ov pohľadu. Prvý pohľad, a to ten častejší prípad, sa talenty hľadajú medzi nami zamestnancami, pretože my vieme ako to v spoločnosti reálne chodí a funguje. Každý deň pred otvorením prevádzky sa vykonáva zhodnotenie a súhrn predchádzajúceho dňa. Podľa takejto sumarizácie jednotlivých výkonov je krásne vidieť, kto dosahuje nadpriemerné výsledky, má potenciál skorého povýšenia a zaradenia do niektorého z rozvojových programov. Na druhej strane banka hľadá šikovných ľudí aj mimo interných možností. Tu je to však beh na dlhú trať, pretože noví zamestnanci sa musia najskôr zaškoliť, adaptovať, a až po dlhšom čase, je možné posúdiť či sú vhodní na ďalší rozvoj.“ Vedúca útvaru ľudských zdrojov na otázku získavania talentov reagovala ako na súbor činností, ktoré zahŕňajú získavanie zamestnancov vo všeobecnej rovine. Podľa jej tvrdenia „talent sa môže skrývať medzi internými zamestnancami, ale tak isto aj mimo našej spoločnosti. Získavanie talentov u nás spoločnosti funguje tak, že buď ich ťaháme z vonku v podobe mladých ľudí, s ktorými musíme ďalej pracovať, alebo sú to naši zamestnanci, ktorí sú už

ostrieľaní vo svojom obore a chcú ďalej rásť “ Z tohto dôvodu je nutné podotknúť, že **talenty sú v spoločnosti chápané v dvoch zmysloch**. Prvý predstavuje talent ako manažéra alebo zamestnanca, ktorý dlhodobo dosahuje výborné výsledky, a má potenciál kariérne rásť. Na druhej strane je talent, ktorý prejaví svoje schopnosti až v budúcnosti, po tom ako si ho spoločnosť vychová a zapracuje na jeho silných stránkach. Preto je získavanie a detailný výber budúcich zamestnancov pre spoločnosť taký dôležitý.

Získavanie talentov vo vybranej spoločnosti prebieha v troch na sebe nadväzujúcich činnostiach:

- Potreba obsadenia pracovného miesta.
- Vyhľadávanie talentov.
- Adaptácia talentu na nové pracovné miesto.

6.5.1 Potreba obsadenia pracovného miesta

Návrh na obsadenie pracovného miesta je zvyčajne na podnet riaditeľa, manažéra danej pobočky, ktorý si organizuje svojich podriadených a sleduje ich fluktuáciu. Pokiaľ zhodnotí riaditeľ či iný nadriadený nutnosť obsadiť príslušnú pracovnú pozíciu, podáva **návrh na zahájenie výberového konania**. Tento návrh je smerovaný na ľudí z útvaru ľudských zdrojov, ktorí sa zaoberajú vyhľadávaním a výberom uchádzačov. Skôr ako bude zahájené výberové konanie si človek z útvaru ľudských zdrojov zaň zodpovedný špecifikuje spolu s riaditeľom (zadávatel'om) **presné požiadavky** na danú pozíciu. Tieto požiadavky priblížil manažér, ktorý pravidelne zadáva potrebu obsadenia pracovného miesta. Ten opisuje kladené požiadavky na uchádzača nasledovne: *„všeobecne sa prihliada na odborné vzdelanie, kvalifikáciu, prax. Pri obsadzovaní pozície, kde sa vyžaduje priama komunikácia s klientmi, kladieme dôraz na príjemné vystupovanie, ochotu pomôcť v každej situácii, inovatívnosť a flexibilitu reagovať na rôzne potreby klientov. Pri talentoch vo vyššom manažmente je pre nás dôležitá vysoká aktivita a angažovanosť vo veciach banky. Musia to byť schopní manažéri, ktorým nerobí problém riešiť problémy a vysporiadať sa so stresom.“* Vedúca útvaru ľudských zdrojov zdôraznila v rozhovore, dôležitosť stanovenia **konečného dátumu**, do ktorého je potrebné danú pozíciu obsadiť. Po zjednotení a vytvorení presnej charakteristiky pracovného miesta, ktoré by talent mal obsadiť nasleduje vyhľadávanie talentov v radoch spoločnosti alebo mimo nej.

6.5.2 Vyhľadávanie talentov

Samotnej realizácií výberu vhodných uchádzačov predchádza významný krok, ktorý zahŕňa **spôsob vyhľadávania talentov**. Všeobecne existujú dva spôsoby, kde je možné nájsť vhodných ľudí. Prvým spôsobom je vyhľadávanie talentov medzi internými zamestnancami. Druhým spôsobom, ktorý je možné využiť, je vyhľadávanie uchádzačov z externých zdrojov.

Interný spôsob vyhľadávania talentov

Vo vybranej spoločnosti je silne preferovaný spôsob vyhľadávania talentov z **interných zdrojov**. Dôvod, prečo tomu tak je, bližšie opísala vedúca útvaru ľudských zdrojov, „*obsadzovanie voľných pozícií našimi zamestnancami jednak vyplýva z individuálnych kariérnych plánov, ktoré zabezpečujú kariérny postup. Druhým podnetom, je optimálne rozmiestňovanie našich zamestnancov, čo vedie k ich stabilizácii a dosahovaniu dlhodobých pozitívnych výsledkov.*“ Riaditeľ pobočky vybranej spoločnosti upozorňoval v rozhovore na jeden z cieľov spoločnosti, ktorý má za snahu **vychovať kľúčových zamestnancov**, ktorý neskôr obsadia dôležité pozície. Z rozhovorov so všetkými zamestnancami spoločnosti vyplýva, že všetci sú veľmi dobre informovaní o možnostiach uchádzať sa o pracovnú pozíciu **v internom výberovom konaní**. Dvaja z opytovaných túto možnosť reálne využili. O internom výberovom konaní na pracovné pozície sú zamestnanci informovaní vopred, zvyčajne jeden alebo dva týždne pred vyhľadávaním kandidátov externe. Do interného výberového konania sa môže prihlásiť ktorýkoľvek zamestnanec, pracujúci v spoločnosti dlhšie ako jeden rok. Pokiaľ má o ponúkané pracovné miesto záujem zamestnanec spoločnosti, ktorý v nej pracuje menej ako jeden rok, je potrebné aby mal písomné odporúčanie od svojho nadriadeného.

Informácie o internom výberovom konaní sa zamestnanci dozvedajú z **intranetu** spoločnosti, na ktorom sú zverejnené dostupné pracovné pozície, o ktoré môžu prejavíť záujem. Následne na to majú zamestnanci možnosť uchádzať sa o toto pracovné miesto individuálne, alebo im príde návrh od nadriadeného o ich možnom kariérnom postupe. Pokiaľ sa zamestnanci prihlásia na pracovné miesto individuálne, ich žiadosť je posudzovaná a je s nimi vykonaný hodnotiaci rozhovor. Cieľom je zistenie, či daný uchádzač spĺňa podmienky na obsadenie pracovného miesta. Druhou možnosťou je nominácia nadriadeným, ktorý svojho podriadeného pravidelne sleduje a hodnotí ho. Pri hodnotení a nominácii na pracovnú pozíciu sa vychádza z **dlhodobého pozorovania výkonu a potenciálu**. Riaditeľ

spoločnosti v rozhovore na otázku ohľadom získavania talentov odpovedal „*pokiaľ vidím, že sa niekto naozaj snaží a je to vidieť aj na dosahovaných výsledkoch, pozvem si toho daného človeka k sebe, kde prebehne niečo ako hodnotiaci rozhovor. V tomto rozhovore sa snažím získať informácie o tom, akú predstavu má o svojom ďalšom pôsobení v našej banke. Výsledkom je nastavenie cieľov v presnom časovom horizonte, ktoré sledujem. Počas tohto obdobia sa väčšinou uskutočnia ďalšie rozhovory, ktoré ma budú uistiť v tom, že zamestnanec naozaj má potenciál k rozvoju a kariérnemu postupu, alebo naopak vidím, že s postupom treba ešte nejakú dobu počkať.*“ Vedúca útvaru ľudských zdrojov uviedla „*nadriadený nominuje hodnoteného zamestnanca na zaradenie do talent manažmentu, či iného rozvojového programu, ktorý má zabezpečiť vyprofilovanie zamestnanca na danú pracovnú pozíciu.*“ Po **nominácii talentu** nadriadeným do talent manažmentu spoločnosti sa do výberu zapája útvar ľudských zdrojov. Úlohou ľudských zdrojov je objektívne zvalenie, zaradenia nominovaného do rozvojového programu talent manažmentu a následné nastavenie jeho budúceho vzdelávania a rozvoja. V tomto kroku sa nominovaný zamestnanec zúčastňuje **development centra** spolu z ďalšími nominovanými, kde sa ukáže pravý potenciál nominovaných zamestnancov. Vďaka development centru je možné sa pozrieť na nominovaných zamestnancov z rôznych uhlov pohľadu. Ukáže sa tiež ako dokážu reagovať na situácie, ktoré môže ich budúca pozícia zahŕňať. Development centrum je prostriedkom spoločnosti, vďaka ktorému si overí zamestnancov. Tí následne budú potvrdia svoj potenciál alebo naopak sa znovu prehodnotí ich nominácia do talent manažmentu. Pri výbere talentov do radov seniorských manažérov sa používajú **psychologické testy**. Testy prinášajú objektívne informácie, pomocou ktorých je možné porovnať schopnosti talentu s priemerným výsledkom manažérov na podobnej úrovni.

Externý spôsob vyhľadávania talentov

Riaditeľ pobočky vybranej spoločnosti v rozhovore uviedol „*naša banka sa snaží podporovať interných zamestnancov a rozvíjať ich talent, ale dôležitý je pre nás aj prísun nových nápadov a myšlienok, ktoré prichádzajú z vonku, a to zabezpečujú prevažne mladí ľudia a absolventi. Banka podporuje mladé talenty dáva im možnosť rozvoja a pracuje s nimi ako s talentami, ktorý majú pre ňu do budúcnosti veľký význam.*“ Z vyjadrenia riaditeľa vyplýva, že talent manažment a získavanie talentov nie je zamerané len na vyhľadávanie talentov z vlastných radov, ale aj na podporu a získanie väčšinou mladých ľudí, ktorí sú motivovaní a ochotní podávať vysoké výkony.

Spoločnosť používa na vyhľadávanie talentov z externého prostredia rôzne spôsoby, do ktorých je možné zaradiť:

- Úrad práce.
- Internetové pracovné portály (profesia.sk...).
- Internetové stránky spoločnosti.
- Referenčné programy.
- Sociálne siete (facebook, linkedin...).
- Inzercia v tlači.
- Veľtrhy práce.
- Trainee programy pre študentov.
- Vypracovávanie diplomových prác.

Z vymenovaných spôsobov získavania talentov, sa spoločnosť najviac zameriava na vyhľadávanie talentov prostredníctvom trainee programov a svojich internetových stránok. Jedným zo spôsobov ako spoločnosť získava nových zamestnancov, ktorí môžu byť potenciálnymi talentami je prostredníctvom **referenčného programu**. Ten je založený na odporúčaní zamestnanca spoločnosti, ktorý nominuje uchádzača z okruhu svojich známych. Vedúca útvaru ľudských zdrojov opísala referenčný program ako *„možnosť, kedy náš zamestnanec odporučí svojho známeho na prácu v našej spoločnosti, a tento človek uvedie jeho meno pri prijímacom konaní, ktoré úspešne absolvuje. Zamestnanec, ktorý ho odporučil má nárok na odmenu za nástup nového zamestnanca.“* Zamestnankyňa spoločnosti, s ktorou bol vykonaný rozhovor doplnila informácie ohľadom referenčného programu a odmeny za odporúčanie *„táto odmena sa skladá z dvoch častí. Pokiaľ ten koho som odporučila odpracuje prvé dva mesiace zo skúšobnej doby, dostanem prvých tridsať percent z čiastky, ktorú banka za odporúčanie zamestnancov poskytuje. Potom po štyroch odpracovaných mesiacoch, dostanem zvyšných sedemdesiat percent z čiastky, ktorá mi pripadá za túto povedzme “dobrú službu“ banke.“* Referenčné programy sú istou formou motivácie aktuálnych zamestnancov. Pre spoločnosť je referenčný program zaujímavý už len z toho pohľadu, že očakáva od zamestnanca, ktorý odporúča svojho známeho, že ho oboznámil s prácou, ktorú by mohol vykonávať a verí svojmu úsudku, že odporúčaný človek bude pre spoločnosť prínosný.

Spoločnosť sa okrem iných možností získavania talentov podrobne venuje vyhľadávaniu medzi **mladými ľuďmi a absolventmi**. Na získavanie talentov z radov študentov

a mladých ľudí spoločnosť využíva rôzne **trainee programy a stáže**, vďaka ktorým sa samotní študenti prihlasujú a prichádzajú do prostredia spoločnosti. Prostredníctvom trainee programov sa študenti zoznamujú s činnosťami spoločnosti, pripravujú sa na prevzatie kompetencií spojených so špecifickými roľami a pozíciami, ktoré môžu v budúcnosti obsadiť. Vedúca útvaru ľudských zdrojov sa k trainee programom vyjadrila *„naša spoločnosť dáva priestor mladým talentom, ktorí majú záujem o prácu v banke. Väčšinou ide o absolventov, ktorí skôr ako sa niekde zamestnajú na trvalý pracovný úväzok, skúšajú rôzne možnosti ako získať prax, veľakrát už počas ich štúdia.“* Manažér v spoločnosti k trainee programom dodal, že *„študenti väčšinou dostanú možnosť stáže u nás v spoločnosti. Počas stáže prechádzajú jednotlivými oddeleniami spoločnosti, kde po čase majú možnosť vybrať si, ktoré oddelenie je im najbližšie a tam spolupracovať s našimi zamestnancami. Takto si vyberú prácu, ktorá ich baví a po čase, ak sa osvedčia je tu možnosť návrhu na trvalý alebo čiastočný pracovný úväzok.“* Zamestnankyňa, s ktorou bol uskutočnený rozhovor opísala, že ona sama sa stáva súčasťou týchto programov a to tak, že veľakrát má na určitý čas prideleného absolventa alebo stážistu, ktorého zaučá a vysvetľuje ako prebieha jej bežný deň v práci. Pokiaľ je to možné, prideliť mu jednoduché práce a pomáha mu pri ich realizácii. Riaditeľ jednej z pobočiek vybranej spoločnosti v rozhovore vysvetľoval aké výhodné je využívanie a investovanie do trainee programov, ktoré spoločnosti prinášajú mladých ľudí so záujmom o bankový a finančný sektor. Taktiež zvýraznil, že vďaka trainee programom sa šetria peniaze na nábor nových ľudí, pretože účastníci trainee programov a stáží, ktorí sa osvedčia často zostávajú po ukončení svojho programu či stáže v spoločnosti pracovať.

6.5.3 Adaptácia talentu na pracovné miesto

V prípade, že je nominovaný zamestnanec na talent, z interných zdrojov alebo uchádzač o pracovné miesto z externých zdrojov, preukáže svoj potenciál stať sa talentom a obsadí nové pracovné miesto, prichádza na rad adaptácia talentu. S adaptáciou talentu na pracovné miesto sa spája samotné **zoznámenie s pracovným prostredím a činnosťami**, ktoré na pracovnom mieste bude vykonávať. Talent sa okrem pracovných činností musí prispôbiť sociálnemu okoliu a veľakrát aj novému pracovnému kolektívu. Každému talentu je vo vybranej spoločnosti pridelený takzvaný „patrón“, ktorý má za úlohu pomôcť v momentoch, kedy si talent obsadzujúci nové pracovné miesto, nebude vedieť poradiť so svojimi úlohami. Prvé mesiace patrón dohliada a kontroluje vykonanú prácu talentu a informuje ho o jeho výsledkoch. V rámci adaptácie sa talent zúčastňuje rozvojových

a vzdelávacích aktivít, ktoré mu majú poskytnúť „návod“ ako postupovať v rôznych situáciách a pomáhať pri vykonávaní nových pracovných úloh. Vzdelávanie má zabezpečiť, aby nové nadobudnuté informácie a znalosti, talent dokázal využiť vo svoj prospech v praxi pri výkone svojej funkcie. Progres adaptácie a prispôsobovania sa je kontrolovaný. Spoločnosť prostredníctvom testov a pozorovaní overuje či sa talent zlepšuje a dokáže vykonávať svoju prácu samostatne bez akejkoľvek kontroly.

6.6 Rozvoj talentov

Asi najdôležitejšou činnosťou talent manažmentu v spoločnosti predstavuje rozvoj a vzdelávanie talentov. Prostredníctvom rozvoja si spoločnosť produkuje do budúcnosti zamestnancov, ktorí budú reálne schopní obsadiť kľúčové pozície. Pokiaľ sú v spoločnosti identifikovaní a získaní ľudia s vysokým potenciálom, je len na spoločnosti ako takýchto ľudí dokáže rozvíjať, vzdelávať. Pre vybranú spoločnosť sú jej zamestnanci významný faktor, ktorý ovplyvňuje celú jej činnosť. Starostlivosť o zamestnancov, sa preto stáva **súčasťou podnikateľskej stratégie**. Snahou vybranej spoločnosti je vytváranie takých podmienok a pracovného prostredia, v ktorom sa zamestnanci s potenciálom cítia dobre, a zároveň majú motiváciu k podávaniu vysokých výkonov. Rozvoj talentov vedúca útvaru ľudských zdrojov opisuje ako *„ľudia, ktorí sú označení za talenty sa zúčastňujú development centra spolu s ostatnými talentovanými. V development centre sa zistí čo treba u talentov rozvíjať, v akých smeroch majú medzery. Následne na to sa s talentami konzultuje ich ďalší rozvoj a zvažujú sa vzdelávacie aktivity. Potom sa rozhodne ako sa bude ďalej postupovať.“* Spoločnosť sa snaží o maximálnu podporu svojich talentovaných zamestnancov v rámci plánovania ich rozvoja a vzdelávania. Usiluje sa o zosúladenie ich individuálnych rozvojových aktivít, a zároveň prihliada na svoje aktuálne potreby v rozvoji zamestnancov. Rozvoj talentovaných zamestnancov sa plánuje v ich **rozvojovom pláne**. Ten zahŕňa pozíciu, na ktorú je talent pripravovaný a všetky rozvojové, vzdelávacie aktivity, ktoré musí absolvovať, aby bol schopný novú pozíciu prevziať. Rozvojových aktivít a vzdelávania sa zúčastňujú okrem dlhodobých zamestnancov aj noví zamestnanci alebo absolventi, ktorí takto získavajú možnosť ukázať svoj potenciál. Z rozhovoru s manažérom jednej z pobočiek spoločnosti vyplýva že, *„všetky rozvojové aktivity vychádzajú z ponuky kurzov a aktivít, ktoré sú dostupné na intranete. Vo svojom „profile“ všetci vidíme akých vzdelávacích, rozvojových kurzov sa treba zúčastniť. Vedúca útvaru ľudských zdrojov dopĺňa, že „rozvoj talentov prebieha trochu inou formou ako bežné vzdelávanie zamestnan-*

cov, pri talentoch je rozvoj nastavený presne pre potreby na určitú pozíciu alebo na špeciálnu vlastnosť či schopnosť talentu, ktorú je potrebné rozvíjať. Talentom sa vytvára individuálny plán, ktorý zahŕňa vzdelávanie a rozvoj nad rámec bežných aktivít. “ Rozvoj talentov sa potom uskutočňuje prostredníctvom mnohých aktivít, workshopov, tréningov, prípadových štúdií či e-learningových kurzov, ktoré sú vo vybranej spoločnosti veľmi obľúbené. Všetky tieto aktivity sú uvedené v **katalógu vzdelávacích aktivít**. Aby bolo zabezpečené vzdelávanie cez internet spoločnosť využíva **vnútropodnikovú internú sieť (intranet)**. Prístup na intranet spoločnosti je zabezpečený pre všetkých zamestnancov spoločnosti. Pre prihlásenie do internej siete spoločnosti je potrebné aby zamestnanci vlastnili takzvaný „token“, ktorý obsahuje certifikát na povolenie prístupu do intranetu spoločnosti. Po prihlásení do svojho „účtu“ zamestnanci vidia celý svoj kalendár, ktorý zahŕňa dni kedy, kde a ako bude vzdelávanie realizované. Okrem informácií o vzdelávaní a rozvoji sú na intranete zverejnené aj všetky aktuálne informácie o spoločnosti, interné materiály, vyhlásenia interného výberového konania atď. Zamestnankyňa v rozhovore uviedla, „do svojho profilu sa prihlasujem každý deň, a to nie len za účelom vzdelávania. Cez intranet prebieha celková komunikácia medzi nami zamestnancami a spoločnosťou.“ Riaditeľ jednej z pobočiek sa k využívaniu intranetu vyjadril „je to pre nás jednak zdrojom informácií potrebných k našej práci, a tiež sú fajn všetky tie kurzy a celková výuka v rôznych oblastiach, ktoré sa potom zakončujú konečným testom, za ktorý získame certifikáciu na určitý druh práce.“ Na online vzdelávanie a testy spoločnosť využíva portál SAP, ktorý je vytvorený špeciálne podľa požiadaviek spoločnosti. Rozvojové a vzdelávacie aktivity sú vo všeobecnosti rozdelené na štandardné, ktoré vyplývajú z ponuky na intranete. Tie sú poskytované všetkým zamestnancom. Potom sú aktivity individuálne, ktoré sa využívajú na aktuálne vzniknuté potreby vzdelávania manažérov, talentov atď.

Spoločnosť v rámci rozvoja talentov venuje pozornosť tiež zamestnancom, ktorý už preukázali svoj potenciál a je v ich osobnom záujme ďalšie **dovzdelávanie** vyplývajúce z vlastnej iniciatívy. Zamestnanci môžu spoločnosť požiadať o finančnú podporu na dodatočné štúdium. Zamestnanec v prvom kroku osloví svojho nadriadeného, ktorému vysvetlí svoje zámery, odôvodnenia, obsah a formu vzdelávania. V druhom kroku na základe odporúčenia nadriadeného zamestnanec požiada o schválenie. Na základe žiadosti, podporu na dodatočné vzdelávanie, schvaľuje riaditeľ útvaru ľudských zdrojov. Dôležitými kritériami pri schvaľovaní sú:

- Konkrétna forma dodatočného vzdelávania.

- Návrh zosúladenia pracovných povinností so vzdelávacími aktivitami.
- Nadštandardné hodnotenie zamestnanca.
- Dĺžka pracovného pomeru viac ako 2 roky.
- Obsah študijného plánu vydaný poskytovateľom vzdelávania.

V rámci talent manažmentu spoločnosti sú všetky rozvojové aktivity talentov považované za nadstavbu bežného vzdelávania, ktoré majú za úlohu poskytnúť potrebné skúsenosti na výkon budúcej pracovnej funkcie. Na vzdelávanie a rozvoj talentov spoločnosť využíva širokú škálu metód, ktoré sa realizujú buď priamo na pracovisku alebo mimo neho.

6.6.1 Metódy rozvoja talentov využívané v spoločnosti

Na základe analýzy interných materiálov spoločnosti a dodatočných pološtruktúrovaných rozhovorov so zamestnancami vyplynuli najpoužívanejšie formy a metódy vzdelávania. Medzi najfrekvencovanejšie spôsoby, ktoré sa využívajú pravidelne pri rozvoji talentov sú pracovné porady, tréningy, samovzdelávanie, mentorovanie, cielená rotácia, projektové úlohy, tieňovanie a už spomínaný e-learning, vďaka ktorému sa zabezpečuje potrebná odbornosť talentov. Rozvojové aktivity talentov sa odvíjajú aj od toho či talenty spadajú do vysokého alebo lokálneho talent manažmentu. Každá skupina talentov má vzdelávacie aktivity nastavené rozdielne. Detailnejší pohľad na rozvojové aktivity talentov pripravujúcich sa na pozíciu manažéra seniora prináša nasledujúca tabuľka:

Tab. 3 Rozvojové aktivity podľa kategórií talentov (vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti)

Kategória talentov	Rozvojové aktivity	
TOP POTENTIALS	<ul style="list-style-type: none"> • individuálne tréningy • strategické projekty • cielená rotácia 	<ul style="list-style-type: none"> • odborné školenia • tieňovanie • mentorovanie
HIGH POTENTIALS	<ul style="list-style-type: none"> • individuálne/skupinové tréningy • cielená rotácia • odborné školenia 	<ul style="list-style-type: none"> • tieňovanie • mentorovanie • práca na projektoch
YOUNG POTENTIALS	<ul style="list-style-type: none"> • individuálne/skupinové tréningy • odborné školenia • práca na projektoch 	<ul style="list-style-type: none"> • tieňovanie • mentorovanie • akadémia FS

Z rozhovoru s vedúcou útvaru ľudských zdrojov vyplýva, že „*pri vzdelávaní a rozvoji sú dominantné metódy, získavania znalosti priamo počas vykonávania pracovných činností. Najprínosnejšia býva práca v kolektíve, kde môžu zamestnanci kadečo od seba pochytiť, alebo práca na rôznych projektoch, kde je vidieť okamžité výsledky a progres zamestnancov.*“ Jedným zo spôsobov ako rozvíjať schopnosti talentov prostredníctvom tímovej spolupráce je **pracovná porada**. Porady sa uskutočňujú v pravidelných časových intervaloch. V spoločnosti predstavujú ideálny spôsob ako si manažéri, zamestnanci, talenty vymieňajú medzi sebou informácie. Na poradách sa riešia problémy, navrhujú riešenia a vykonávajú rozhodnutia. Riaditeľ pobočky opisuje výhodu porád, „*pre talentov pripravujúcich sa na novú pozíciu je to najlepší spôsob ako sa dostanú do diania. Tiež sa na porade alebo po nej môžu spýtať na veci, ktoré im nie sú jasné a získať rýchlo odpovede.*“ Ďalším používaným spôsobom je **metóda tréningu**. Tréning v spoločnosti sa odohráva na dvoch úrovniach a to buď individuálny tréning alebo skupinový. Individuálny tréning sa využíva hlavne pri vyšších talentoch, ktorý majú potrebu rozvíjať už iba špecifickú oblasť svojich schopností ako napríklad prezentovanie, timemanagement a podobne. Pri skupinových tréningoch sa talenty zdokonaľujú vo viacerých smeroch a oblastiach, potrebných pre svoju budúcu prácu. Tréningy v spoločnosti zabezpečujú interní lektori, v prípade potreby vzdelávania v špecifickej oblasti sa využívajú externisti. V rozhovoroch jednotliví respondenti kládli dôraz aj na metódu rozvoja prostredníctvom **samovzdelávania**. Dôležitosť samovzdelávaniu pripisujú najmä ako potrebu sledovať nové trendy a dovzdelávať sa v oblastiach, v ktorých vidia svoje rezervy. Ďalším obľúbeným spôsobom rozvoja talentov v spoločnosti je **mentorovanie**. Talenty si v spoločnosti vyberajú svojho mentora, alebo im je spoločnosťou pridelený. Väčšinou ide o človeka, ktorý sa už v minulosti zúčastnil rozvojového programu talent manažmentu na danú pozíciu. Prípadne to sú manažéri, riaditelia pobočiek. Mentori sa talentom venujú, starajú sa o nich a vedú ich k nadobudnutiu absolútnej samostatnosti na danej pozícií. Mentor pre talent predstavuje človeka, na ktorého sa môže obracať so svojimi otázkami a konzultovať s ním svoje budúce rozhodnutia. Pre zabezpečenie toku informácií a detailného pochopenia pracovnej pozície sa pri talent manažmente využíva metóda rozvoja prostredníctvom **cielenej rotácie práce**. Táto metóda sa využíva najmä v prípadoch, kedy je potrebné, aby talent rýchlo pochopil prácu určitého zamestnanca a dokázal zistené informácie spracovať na svojej novej pozícií. Aby spoločnosť zabezpečila neustály rozvoj talentu aj na pracovnej pozícií, ktorú zastáva dlhšiu dobu a je s ňou zažitý, dáva talentu stále nové podnety. Častá forma zaisťujúca kreativitu a ino-

vatívnosť talentu vo svojom myslení je **práca na projektoch** ideálne v spolupráci s nadriadeným. Práca na zaujímavých projektoch je tiež jeden z faktorov, ktoré hrajú dôležitú úlohu v tom či talent v spoločnosti zotrvá aj v budúcnosti. Ďalšou z metód rozvoja predstavuje **tieňovanie (shadowing)** na pozíciu priameho nadriadeného. Vďaka tieňovaniu má talent možnosť vidieť prácu svojho nadriadeného, jeho denných pracovných povinností, ktoré v budúcnosti bude sám vykonávať. Pre zaistenie školení a kurzov vyplývajúcich zo zákona, a zaistenie požadovanej odbornosti sa využíva najčastejšie **e-learning**. Talenty a všeobecne všetci zamestnanci sa môžu prostredníctvom e-learningu vzdelávať individuálne v čase, ktorý je pre nich vyhovujúci. E-learning sa využíva aj na poskytovanie informácií o nových produktoch a službách. Spoločnosť neustále prináša nové inovácie a programy týkajúce sa vzdelávania a rozvoja svojich zamestnancov a talentov. Jeden z nových prístupov k rozvoju zamestnancov predstavuje nový rozvojový model.

6.6.2 Rozvojový model 70-20-10 %

V roku 2013 sa spoločnosť rozhodla vydat' novým smerom v oblasti rozvoja svojich zamestnancov. Cieľom tejto zmeny bola zmena „klasického“ chápania ľudských zdrojov ako útvaru, ktorý je zodpovedný za zabezpečenie všetkých činností týkajúcich sa rozvoja a vzdelávania. Spoločnosť začala vytvárať model, ktorý by preniesol zodpovednosť ľudských zdrojov za rozvoj jednotlivých ľudí na manažérov a priamych nadriadených, ktorí sú so svojimi podriadenými v dennodennom kontakte. Tento krok priniesol zmenu v uvažovaní manažérov zodpovedných za svojich ľudí. Na miesto toho aby prenášali problémy s organizáciou rozvoja svojich ľudí na útvary ľudských zdrojov, začali aktívne vyhľadávať nástroje, ktoré im pomôžu problémy vyriešiť. Úloha ľudských zdrojov sa tak posunula od organizovania a zabezpečovania rozvoja, k aktívnej spolupráci s manažérmi. Útvary tak napomáha manažérom vytvárať podmienky a príležitosti pre vzdelávanie a rozvoj podriadených zamestnancov na pracovisku najmä prostredníctvom praxe. V konečnom dôsledku vzniklo v spoločnosti pravidlo 70-20-10 %, ktoré vyjadruje že 70 % rozvoja zamestnancov by mal tvoriť rozvoj na konkrétnych reálnych projektoch, 20 % rozvoja sa uskutočňuje prostredníctvom koučov, mentorov a zostávajúcich 10 % sú rozvojové aktivity realizované na rôznych konferenciách, tréningoch, workshopoch atď.

V rámci metódy 70-20-10 % je možné využiť nasledovné metódy rozvoja:

- **Na 70 %** – sa využijú najmä metódy „on the job“ ako job rotation, spolupráca na projektoch, riadenie projektov, dočasný výkon práce, pracovné porady atď.

- **Na 20 %** – sa využívajú taktiež metódy „on the job“ ale najmä tie, ktoré sprostredkujú informácie prostredníctvom kolegov, patrónov. Ide o koučovanie, mentorovanie, shadowing atď.
- **Na 10 %** – sa využívajú krátkodobé vzdelávacie aktivity ako kurzy, lekcie, konferencie, semináre, samoštúdium atď.

6.6.3 Rozvojové programy

Vzdelávanie a rozvoj talentov sa mimo bežných metód vzdelávania, realizuje aj prostredníctvom rozvojových programov. Tie sú venované buď priamo zamestnancom spoločnosti, alebo absolventom a študentom, ktorý prejavili záujem o informácie a rozvoj v rámci činnosti spoločnosti. Samotný talent manažment spoločnosti predstavuje jeden z rozvojových programov, ktorému sa práca venuje detailne. Pre doplnenie informácií budú v tejto kapitole predstavené ďalšie rozvojové programy, ktoré spoločnosť poskytuje.

Jedným z rozvojových programov pre mladých ľudí je **TRAINEE PROGRAM** spoločnosti. Tento program je **určený pre študentov** štvrtých a piatych ročníkov, dennej formy štúdia vysokej školy, so zameraním na ekonómiu, bankovníctvo či financie. Hlavným cieľom tohto trainee programu, je poskytnutie možnosti študentom, spojiť ich nadobudnuté teoretické znalosti z prostredia vysokej školy, s reálnou praxou v spoločnosti. Účasťou na trainee programoch sa študenti zoznamujú s prostredím banky, produktmi a službami, taktiež majú možnosť získať kontakty medzi odborníkmi, z tých oblastí bankovníctva a finančníctva, ktoré sú pre nich najzaujímavejšie. Spoločnosť považuje sa vhodného uchádzača o trainee program študenta, ktorý je aktívny, dynamický, dokáže pracovať s kancelárskym balíkom Office a má výborné komunikačné schopnosti, ako vo svojom domácom jazyku, tak i v jazyku cudzom (zvyčajne anglickom alebo nemeckom). Nadaní študenti, ktorí preukážu svoj talent majú možnosť na základe trainee programu získať pracovnú ponuku na trvalý pracovný úväzok. Od prvého trainee programu ho do dnešných dní absolvovalo viac ako 40 študentov. 12 z týchto študentov sa stali v spoločnosti trvalými zamestnancami. (Tlačová správa vybranej spoločnosti, 2015)

Ďalšou možnosťou ako spolupracovať so spoločnosťou je **program zameraný na kreativitu a inovatívnosť študentov**. Cieľom programu je využiť kreatívne a inovatívne zmýšľanie študentov pri riešení stanoveného problému. Tento projekt spoločnosť organizuje s ročnou periodicitou. Ide o jednodňovú akciu, kde študenti z rôznych častí Slovenska predstavujú svoj návrh riešenia problému a súťažia so svojimi rovesníkmi. Spoločnosť

vd'aka tomuto programu približuje mladým ľuďom fungovanie bankového sektora a snaží sa o zvyšovanie ich finančnej gramotnosti. Mladým ľuďom a študentom takto poskytuje skúsenosť s komunikáciou s odborníkmi a motivuje ich k využívaní príležitostí, ktoré sa im naskytujú.

Okrem rozvojových programov zameriavajúcich sa na študentov a mladých ľuďí, spoločnosť aktívne reaguje aj na potreby rozvoja svojich zamestnancov. Jeden z takýchto rozvojových programov, ktorý spoločnosť vytvorila pre svojich zamestnancov je program „**DRAVCI**“ (pre zachovanie anonymity spoločnosti je použitý fiktívny názov programu). Je to program, ktorý predstavuje rovnako ako program talent manažment jeden zo spôsobov kariérneho rastu. Tento program **je určený predovšetkým všeobecným poradcom** jednotlivých pobočiek spoločnosti, ktorý ich má pripraviť do funkcie riaditeľa pobočky. Účastníci programu sú nazývaní ako „dravci“ a ich úlohou v rámci programu je absolvovanie tréningov, zdokonaľovanie manažérskych zručností či dokonca tieňovanie na svojho riaditeľa. Od programu talent manažmentu sa líši tým, že sa zameriava na výchovu manažérov a riaditeľov pobočiek spoločnosti, ktorý majú vo svojej pracovnej náplni starostlivosť o klientov hlavne v oblasti malých a stredných podnikov. Program trvá jeden rok, počas ktorého sa účastník profiluje na svoju budúcu pozíciu.

6.7 Udržiavanie talentov

Talent manažment nie je len o tom talenty prilákať, získať, rozvíjať ale dôležitým faktorom sa stáva ich udržanie v spoločnosti. Spoločnosť si tento fakt uvedomuje, preto sa snaží svojím talentom poskytovať dostatočnú **motiváciu a stimuly**, ktoré vedú k ich udržateľnosti. Pri udržiavaní talentov sa spoločnosť zameriava na získavanie informácií od samotných talentov. Tieto informácie následne analyzuje a zisťuje, aké sú hlavné motívy talentov, ktoré ich udržiavajú v spoločnosti, a tak zabraňujú pohnútkam talentov odísť ku konkurencii. Manažér opisuje dôležité činnosti, ktoré hrajú rolu pri udržiavaní talentov, „*s talentami musím neustále komunikovať, prejavovať o ich prácu záujem, diskutovať s nimi. Motivovať ich k ďalšej práci a chváliť ich za prácu, ktorú spravili. Z mojej vlastnej skúsenosti viem, že najväčšou motiváciou bývajú peniaze, aj keď pri talentoch sa tento môj názor postupne mení, prišiel som na to, že pre mnohých je postup v kariére, alebo také tie iné výhody hodnotnejšie. Predsa len talenty sú viac open - minded.*“ Riaditeľ pobočky pri snahe o udržanie svojich talentov v rozhovore spomína: „*Ja sa vždy snažím svojich ľudí pochopiť, to považujem za najdôležitejšie. Lebo ak dokážem pochopiť potreby človeka dokážem mu na-*

staviť prácu, tak aby bol spokojný a potom mi neušiel preč z banky. Základom pri udržaní talentovaných ľudí je, robiť všetko pre to, aby sa nenudili. Pokiaľ talent nevidí zmysel vo svojej práci stráca motiváciu, kreativitu, výkon jednoducho všetky vlastnosti, ktoré z neho robia talent.“ Vedúca útvaru ľudských zdrojov pri udržiavaní talentov vyzdvihuje najmä výhody, ktoré talentom poskytujú, „*všetky programy, rozvoj, benefity a celková podniková kultúra našej spoločnosti má za cieľ aby sa všetci zamestnanci, vrátane tých talentovaných cítili v spoločnosti komfortne. Vždy je tu možnosť istého prispôsobenia. Pokiaľ sa naskytne situácia, že daný talent chce zo spoločnosti odísť, skôr ako tak nastane, sú vypočítané jeho dôvody. Ak je v záujme našej spoločnosti takéhoto zamestnanca udržať je možné navrhnúť kompromis na jeho uspokojenie.“* Ľudský kapitál a talenty spoločnosti sú rovnako dôležité ako jej obchodné hodnoty. Pre to aby zabezpečila harmóniu medzi ľuďmi a ich výkonmi, ktoré prinášajú obchodné výsledky, poskytuje im rôzne **benefity** a starostlivosť. V spoločnosti sú poskytované nasledovné výhody (interné materiály, 2014):

- Motivujúce finančné ohodnotenie zohľadňujúce i individuálny výkon.
- Kariérny rast.
- Kultúrne, športové a spoločenské akcie.
- Práca s modernými technológiami.
- Flexibilný pracovný čas.
- Bankové služby bez poplatku
- 5 voľných dní navyše po dvoch rokoch pracovného pomeru.
- Poukážky na športové, vzdelávacie či relaxačné aktivity.
- Finančný príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie.
- Príspevok na životné poistenie.
- Zvýhodnené ceny produktov.
- Cafeteria systém.
- Ostatné zamestnanecké výhody (v prípade neočakávaných situácií).

Mimo poskytovaných výhod svojim zamestnancom komplexne, spoločnosť vyvinula širokú **ponuku zamestnaneckých programov**, ktoré sa zameriavajú na talentov **v dôchodkovom veku** alebo na talentované **matky na materských dovolenkách**. V rámci programov venujúcich sa podpore talentov v dôchodkovom veku spoločnosť vychádza z prognóz, ktoré hovoria o tom, že odborníci v mnohých podnikateľských oblastiach starnú a mladých je čoraz menej. Štúdia prognostického ústavu Slovenskej akadémie vied hovorí

o tom že, „*kým v súčasnosti na 100 osôb v produktívnom veku pripadá približne 27 seniorov, do roku 2030 sa tento pomer zvýši na viac ako 44 osôb vo veku 62*“ (Branislav Šprocha, Úmrtnosť a starnutie obyvateľstva Slovenska, 2013). Spoločnosť preto podporuje svojich zamestnancov a talentov seniorov v ich zotrvaní v spoločnosti s tým, že im spoločnosť poskytuje, také podmienky na výkon svojej práce, aby bola záťaž na ich organizmus primeraná. Spoločnosť taktiež dáva možnosť postupne sa zaraďovať do pracovného kolobehu svojim zamestnankyniam na materskej dovolenke. Matky na materskej si na základe dohody s ich nadriadeným stanovujú pracovnú dobu a podmienky tak, aby sa dokázali plnohodnotne venovať starostlivosti o svoje dieťa, a zároveň sa postupne dostávajú opäť do kolobehu pracovných činností. Výhodou tohto programu je i to, že matky nestrácajú svojou prácou nárok na rodičovský príspevok. Ďalším benefitom programu pre matky na materskej dovolenke je eliminácia stresu, ktorý mnohokrát prichádza po znovu nastúpení do práce, po čase strávenom s dieťaťom na materskej dovolenke. V jednej z tlačových správ spoločnosti je citovaná zamestnankyňa, ktorá oceňuje tento program „*hlavne preto, že som úplne nevypadla z pracovného kolotoča. Predpisy, systémy, bankové produkty - to všetko sa neustále mení.*“ (Tlačová správa vybranej spoločnosti, 2015) Spoločnosť vytvára pre svojich zamestnancov a talenty pracovné prostredie, ktoré ich podnecuje a podporuje k vyššej motivácií, a pocitu spokojnosti, ktorý v konečnom dôsledku zabezpečuje udržiavanie ľudí spoločnosti. Spoločnosť má taktiež vybudovanú **dobrú povest'** medzi verejnosťou, čo len povzbudzuje talenty k zotrvaní na svojej pracovnej pozícii.

6.8 Hodnotenie talentov

Hodnotenie talentov a celkovo všetkých zamestnancov spoločnosti napomáha všetkým predchádzajúcim procesom, ktoré talent manažment zahŕňa. Vďaka hodnoteniu zamestnancov spoločnosť dokáže identifikovať talenty, ktoré sa medzi nimi skrývajú. Pokiaľ sa objaví potenciál u zamestnanca, spoločnosť sa na základe hodnotenia snaží naplánovať jeho budúci rozvoj a prípadný kariérny postup, na ktorý sa nový talent začne pripravovať. Hodnotenie je taktiež činnosť, ktorá spoločnosti napomáha kontrolovať výkon zamestnancov, realizáciu vzdelávaní, objavovanie nedostatkov, problémov atď. Prostredníctvom hodnotenia spoločnosť dostáva **spätnú väzbu** od svojich zamestnancov a naopak. Hodnotenie je taktiež prostriedok pre zamestnancov, kde môžu vyjadrovať svoje návrhy a podnety, nespokojnosť v rámci fungovania spoločnosti. Pre realizovanie všetkých spomenutých činností má preto spoločnosť vypracovaný fungujúci **systém hodnotenia**.

Hodnotenie manažérov a zamestnancov úzko súvisí aj s vyhľadávaním talentov na pozície manažéra seniora či v rámci lokálneho talent manažmentu na riaditeľa pobočky. Predstavuje ucelený systém hodnotenia, ktorý sa zameriava na vyhodnocovaní jednotlivých vlastností zamestnanca a jeho potenciálu na kariérny rast. Hodnotia sa najmä vodcovské schopnosti a vyhodnocuje v akom štádiu je naplnený rozvojový plán hodnoteného. Prostredníctvom hodnotenia sa identifikujú kľúčové vlastnosti, ktoré je nutné ďalej rozvíjať. Manažérov hodnotí človek z útvaru ľudských zdrojov, nadriadený, mentor (pokiaľ má nejakého prideleného) a často aj samotní podriadení. Hodnotiteľ z ľudských zdrojov priebežne vykonáva hodnotenie a pravidelne podáva **informácie o jeho pokroku**. Manažér spoločnosti hodnotenie popísal ako: *„ja sa k hodnoteniu talentov staviam z dvoch strán. Za prvé ja som ten, kto hodnotí svojich podradených, o ktorých si myslím, že majú talent a nominujem ich do talent manažmentu. Za druhé ja sám som hodnotený, pretože som v talentovom programe banky. Talenty na mojich pozíciách sa hodnotia väčšinou v development centrách, kde riešime rôzne problémy, úlohy, pri ktorých nás sledujú a hodnotia.“* Riaditeľ jednej z pobočiek spoločnosť v rámci hodnotenia spomína metódu 360° spätnej väzby, *„v banke vás hodnotí vlastne skoro každý z kolegov, spätnú väzbu na našu prácu dostávame od nadriadených, podriadených a vlastne všetkých, s ktorými v spoločnosti spolupracujeme.“* Hodnotenie sa realizuje individuálne podľa rozvojového programu, do ktorého je manažér zapojený, a potreby získať nové informácie. Okrem individuálneho hodnotenia sa manažéri rovnako ako všetci zamestnanci, zúčastňujú na pravidelnom **ročnom hodnotiacom rozhovore**, kde sú zhodnotenú celkové výsledky a ciele splnené v rámci plánu spoločnosti, a celej finančnej skupiny. Súčasťou ročných hodnotiacich rozhovorov je nastavovanie nových cieľov. Vedúca útvaru ľudských zdrojov v rozhovore uviedla *„ľudské zdroje, potom získané informácie od všetkých vyhodnocuje, výsledky sa prerokávajú s hodnoteným. Potom sa nastavujú ďalšie plány a ciele. Podľa hodnotenia sa odvíja aj zvyšovanie mzdy, množstvo benefitov a najmä ďalší rozvoj.“* Vďaka realizácii hodnotenia spoločnosť neustále aktualizuje a pracuje na ponúkaných kurzoch, programoch. Spätnou väzbou nie len, že zisťuje informácie o svojich zamestnancoch, ale tí jej prinášajú informácie o tom ako boli s aktivitami, ktorých sa zúčastnili spokojní a čo by na nich zmenili. Spoločnosť sa potom sústreďuje na tie formy a metódy vzdelávania či rozvoja, ktoré sú medzi zamestnancami obľúbené a prinášajú najlepšie výsledky.

6.9 Zhrnutie analytickej časti

V praktickej časti bakalárskej práce bola predstavená spoločnosť a opísaná jej **základná charakteristika**, ktorá obsahovala informácie o produktoch spoločnosti, počte zamestnancov a jednotlivých pobočiek. Ďalej bol špecifikovaný vzťah spoločnosti k zamestnancom a jej základná organizačná štruktúra. Z hlavnej charakteristiky vyplýva, že v rámci počtu zamestnancov sa spoločnosť zaraďuje medzi veľké podniky, kde vysoko prevažuje hranicu 500 zamestnancov, kedy je možné podnik považovať za veľký. Spoločnosť k svojim zamestnancom pristupuje zodpovedne, zaujíma sa o ich potreby a rozvoj.

Praktická časť zahŕňa časť analytickú, v ktorej bola vykonaná **analýza súčasného stavu talent manažmentu** v spoločnosti. Pred uskutočnením samotnej analýzy boli vysvetlené metódy, ktoré boli použité na získavanie informácií a jej spracovanie. Rozbor informácií bol realizovaný pomocou kvalitatívneho výskumu. Dáta boli získavané prostredníctvom pološtrukturovaných rozhovorov a interných materiálov. Následne na to sa, vďaka nadobudnutým informáciám, pristúpilo k analýze talent manažmentu vybranej spoločnosti.

Z analýzy informácií vyplýva, že **spoločnosť nemá zavedený systém talent manažmentu na základe spomínaných modelov v teoretickej časti**. Talent manažment realizuje v rámci svojich **rozvojových programov**. Tie sa zameriavajú na dve skupiny zamestnancov. Štúdiou odbornej literatúry, takéto rozdelenie nebolo zistené. V spoločnosti sa prvá skupina zamestnancov zúčastňuje rozvojového programu, pre takzvaný **vysoký talent manažment**. Do tohto programu sú zaradení zamestnanci, ktorí sú pripravovaní obsadiť pozície vo vyššom manažmente spoločnosti. Tento program je premyslený a zaužívaný v praxi. Na druhej strane sú zamestnanci, ktorí sú pripravovaní na pozície riaditeľov, vedúcich útvarov jednotlivých pobočiek. Títo zamestnanci sú zaradení do rozvojového programu **lokálneho talent manažmentu**. Tento program bol zavedený v roku 2014. Lokálny talent manažment je dobrým nástrojom, ako vyhľadávať talenty medzi všetkými zamestnancami. Ďalej z analýzy vyplýva, že rozdelenie na vysoký a lokálny talent manažment je logické. Spoločnosti to poskytlo možnosť pracovať so širšou skupinou zamestnancov. Sumárne je talent manažment v spoločnosti považovaný za **nástroj plánovania kariéry a rozvoja zamestnancov**. Dôvod pre zavedenie rozvojových programov je najmä ten, že spoločnosť je schopná vychovávať vlastných manažérov a zamestnancov na riadiace pozície. Nasledujúca časť tejto kapitoly je venovaná jednotlivým procesom, ktoré rozvojový program talent manažment v spoločnosti zahŕňa.

Plán následníctva je v spoločnosti považovaný za **jeden z výstupov talent manažmentu**. Vďaka nemu spoločnosť zabezpečuje svojim zamestnancom **kariérny postup**. Zároveň si vytvára „zásobu“ svojich ľudí, ktorí sú schopní prevziať kľúčové pozície. V teoretickej časti boli spomínané tri pravidlá plánovania následníctva, ktoré zahŕňali potrebu náhrady na dôležité pozície, jeden náhradník nestačí a pripravenosť na viac ako jednu pozíciu. Spoločnosť dodržiava prvé dve pravidlá, ale z rozhovorov so zamestnancami vyplynulo, že talenty sú pripravované len na jednu pozíciu. Z analýzy vychádza, že talentom nie je vysvetlené, čo všetko kariérny postup zahŕňa, vnímajú ho skôr všeobecne ako nástroj, ktorý zabezpečí ich rast v spoločnosti. Zo získaných informácií nebola zistená presná podoba plánu následníctva, tak ako boli uvedené príklady v teoretickej časti.

V rámci **identifikácie talentov** bolo zistené, že v spoločnosti sú zavedené **dve definície talentu**. Spoločnosť definuje talent pre vysoký talent manažment, taktiež aj pre lokálny talent manažment. Súčasťou vysokého talent manažmentu je rozdelenie talentov do **talent poolu** spoločnosti, pri lokálnom manažmente nebolo zistené žiadne kategorizovanie talentov. Spoločnosť ma nastavené kľúčové kompetencie, podľa ktorých talenty dokáže odhaliť. Identifikácia talentov je nastavená podľa jednotlivých krokov, čo je hodnotené pozitívne. Pre zaradenie zamestnanca do talent manažmentu je potrebná jeho **nominácia**. Talenty nominuje nadriadený alebo sú identifikované a nominované na základe ročných hodnotiacich rozhovorov. Primárne však talenty nominuje nadriadený. Ďalej sa do procesu identifikácie zapájajú ľudské zdroje, následne na to je nominácia **schvaľovaná** a uskutočňujú sa **kariérne rozhovory**, prostredníctvom ktorých je vytvorený plán rozvoja talentu.

Spoločnosť sa sústreďuje na **získavanie talentov** najmä medzi svojimi **internými zamestnancami**. Na druhej strane vyhľadáva talenty aj medzi študentmi a absolventmi. Získavanie je v spoločnosti rozdelené na **tri činnosti**, ktoré zahŕňajú potrebu obsadenia pracovného miesta, vyhľadávanie vhodného uchádzača a adaptáciu talentu na nové pracovné miesto. Vyhľadávanie zamestnancov sa realizuje na dvoch úrovniach, a to buď interne alebo externe. Na získavanie talentov spoločnosť využíva niekoľko spôsobov. Zo zistených informácií je možné konštatovať, že proces získavania talentov je na dobrej úrovni.

Jedným z ďalších procesov, ktorý bol ako súčasť analytickej časti rozobraný, je **rozvoj talentov**. Vzdelávanie a rozvoj talentov spoločnosť vykonáva prostredníctvom **individuálnych rozvojových plánov**. Tieto plány obsahujú pozíciu, na ktorú je talent pripravovaný a celkovú potrebu jeho rozvoja. Rozvojové aktivity sú nastavené tak, aby zabezpečili potrebné znalosti, vedomosti a schopnosti, ktoré talent potrebuje k výkonu budúcej pracovnej

pozície. Spoločnosť má vypracovaný **katalóg vzdelávacích aktivít**, ktorý obsahuje všetky poskytované spôsoby vzdelávania talentov. Teoretická časť tejto práce opisuje metódy rozvoja pracovníkov, ktoré sa rozdeľujú na vzdelávanie a rozvoj na pracovisku a mimo neho. Spoločnosť sa zameriava najviac na **využívanie metód rozvoja talentov na pracovisku**, počas výkonu práce. Pre zvýšenie efektivity rozvoja zamestnancov spoločnosť zaviedla rozvojový model 70-20-10 %. Okrem samotného rozvojového programu talent manažmentu spoločnosť poskytuje **d ďalšie rozvojové programy**, ktoré sa zameriavajú špeciálne na absolventov, študentov alebo na špecifické skupiny zamestnancov.

Udržiavanie talentov si spoločnosť zabezpečuje prostredníctvom rôznych motivačných stimulov, ktoré im poskytuje. Prevažne ide o benefity, ktoré majú talenty ako bonus k ich finančnému ohodnoteniu. Okrem výhod, ktoré majú k dispozícii, spoločnosť poskytuje **zamestnanecké programy**, vďaka ktorým je možné, aby pracovali talenty v dôchodkovom veku alebo matky na materských dovolenkách. V teoretickej časti boli uvedené faktory, ktoré ovplyvňujú udržiavanie talentov, jedným z nich je **dobrá povesť**. Spoločnosť má rozšírenú dobrú povesť zamestnávateľa. Tá sa stala jedným zo stimulov udržiavania talentov a zabráneniu ich odchodu ku konkurencii.

Na to aby spoločnosť bola informovaná o priebehu talent manažmentu využíva proces **hodnotenia talentov**. Ten jej zabezpečuje tok informácií o realizácii rozvoja, vzdelávania, zistených nedostatkoch či problémoch, ktoré v priebehu rozvojového programu nastali. Okrem spomínaného, sa jej dostáva vďaka hodnoteniu talentov spätná väzba od talentov počas programu. Pomocou spätnej väzby získava informácie o dosiahnutom pokroku talentov. V teórii bolo spomenuté, že najkompetentnejšia osoba na hodnotenie talentov je priamy nadriadený. V spoločnosti sú talenty hodnotené útvaram ľudských zdrojov, nadriadeným, mentorom a spolupracovníkmi. Hodnotenie prebieha pomocou **ročných hodnotiacich rozhovorov, kariérnych rozhovorov a 360° spätnej väzby**. Jedným zo zistených nedostatkov hodnotenia je nedostatočná **spätná väzba po ukončení programu**.

Zistené poznatky je možné posúdiť pomocou **SWOT analýzy**, ktorá prináša zhodnotenie silných, slabých stránok, príležitostí a hrozieb talent manažmentu spoločnosti. SWOT analýza predstavuje **stručné zhrnutie aktuálneho stavu talent manažmentu v spoločnosti**. Prevedením SWOT analýzy spoločnosť získava priamy pohľad na skúmanú problematiku. Obsahuje užitočné informácie, ktoré predstavujú ďalšie kroky pri plánovaní zmien eliminujúcich slabé stránky a hrozby, a zároveň poukazuje na podporu silných stránok a príležitostí.

Tab. 4 SWOT analýza talent manažmentu spoločnosti (vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - dominantné postavenie na trhu - široké portfólio služieb - vysoká konkurencieschopnosť - efektívne riadenie ľudského kapitálu - vysoký a lokálny talent manažment - výchova vlastných manažérov - trainee programy pre absolventov - tvorba rozvojových plánov - katalóg vzdelávacích aktivít - rozvojový model 70-20-10% - poskytované benefity - zamestnanecké programy - dobré meno spoločnosti - získavanie spätnej väzby 	<ul style="list-style-type: none"> - komunikácia zo zamestnancami - informovanosť o talent manažmente medzi bežnými zamestnancami - plánovanie následníctva na jednu pozíciu - zapracovanie lokálneho talent manažmentu do praxe - nominácia talentu - hodnotenie programu talent manažmentu po jeho skončení - obmedzené znalosti v oblasti talent manažmentu
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - spolupráca s VŠ a SŠ - zavádzanie nových metód rozvoja - rozširovanie kompetencií talentov - tvorba talent poolu pre lokálny talent manažment - získavanie talentov od konkurencie - sledovanie nových trendov v oblasti riadenia ľudských zdrojov - poskytovanie nových benefitov - zvyšovanie motivácie talentov - zvyšovanie atraktivity pre klientov - inovatívne myšlienky - zvýšenie zisku a efektivity, ktorú prinášajú talenty 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká fluktuácia odborníkov - starnutie špecialistov - migrácia talentov do zahraničia - odchod talentov ku konkurencii - výchova talentov a ich následný odchod zo spoločnosti - nenávratnosť financií vynaložených na talent manažment - odmietanie zmien zamestnancami - odliv know – how zo spoločnosti - nízke finančné ohodnotenie talentov

V nasledujúcich tabuľkách sú vyhodnotené oblasti SWOT analýzy. Oblastiam sa priradí hodnotenie, ktoré vyjadruje dôležitosť jednotlivých tvrdení v nich uvedených. Hodnotí sa podľa hodnotiacej škály (1 až 5 bodov), kde 1 predstavuje najnižšiu dôležitosť a 5 najvyššiu dôležitosť. Každému tvrdeniu sa pridelí váha, ktorá určuje význam pre spoločnosť. Tieto hodnoty sa vynásobia. Z výsledkov vzniknú pomerové čísla, ktoré sa spočítajú. Čísla sa následne od seba odpočítajú podľa jednotlivých oblastí, ktoré sa rozdelia na vnútorné (silné, slabé stránky) a vonkajšie prostredie (príležitosti a hrozby).

Tab. 5 SWOT analýza – Silné stránky (vlastné spracovanie)

Silné stránky	Body	Váha	Σ
- dominantné postavenie na trhu	+5	0,9	4,5
- široké portfólio služieb	+4	0,7	2,8
- vysoká konkurencieschopnosť	+5	0,7	3,5
- efektívne riadenie ľudského kapitálu	+4	0,8	3,2
- vysoký a lokálny talent manažment	+5	0,8	4
- výchova vlastných manažérov	+5	0,8	4
- trainee programy pre absolventov	+4	0,5	2
- tvorba rozvojových plánov	+4	0,7	2,8
- katalóg vzdelávacích aktivít	+5	0,7	3,5
- rozvojový model 70-20-10%	+4	0,6	2,4
- poskytované benefity	+4	0,5	2
- zamestnanecké programy	+4	0,6	2,4
- dobré meno spoločnosti	+5	1	5
- získavanie spätnej väzby	+3	0,7	2,1
Súčet	-	10	44,2

Tab. 6 SWOT analýza – Slabé stránky (vlastné spracovanie)

Slabé stránky	Body	Váha	Σ
- komunikácia zo zamestnancami	-2	1,2	-2,4
- informovanosť o talent manažmente medzi bežnými zamestnancami	-3	1,1	-3,3
- plánovanie následníctva na jednu pozíciu	-4	1,8	-7,2
- zapracovanie lokálneho talent manažmentu do praxe	-3	1,2	-3,6
- nominácia talentu	-4	1,6	-6,4
- hodnotenie programu talent manažmentu po jeho skončení	-3	1,8	-5,4
- obmedzené znalosti v oblasti talent manažmentu	-2	1,3	-2,6
Súčet	-	10	-30,9

Tab. 7 SWOT analýza – Príležitosti (vlastné spracovanie)

Príležitosti	Body	Váha	Σ
- spolupráca s VŠ a SŠ	+3	0,7	2,1
- zavádzanie nových metód rozvoja	+2	0,6	1,2
- rozširovanie kompetencií talentov	+4	0,9	3,6
- tvorba talent poolu pre lokálny talent manažment	+5	1,1	5,5
- získavanie talentov od konkurencie	+2	0,2	0,4
- sledovanie nových trendov v oblasti riadenia ľudských zdrojov	+4	0,9	3,6
- poskytovanie nových benefitov	+4	0,8	3,2
- zvyšovanie motivácie talentov	+5	1,2	6
- zvyšovanie atraktivity pre klientov	+5	1,2	6
- inovatívne myšlienky	+4	0,9	3,6
- zvýšenie zisku a efektivity, ktorú prinášajú talenty	+5	1,5	7,5
Súčet	-	10	42,7

Tab. 8 SWOT analýza – Hrozby (vlastné spracovanie)

Hrozby	Body	Váha	Σ
- vysoká fluktuácia odborníkov	-4	1,2	-4,8
- starnutie špecialistov	-5	1,8	-9
- migrácia talentov do zahraničia	-4	1,6	-6,4
- odchod talentov ku konkurencii	-2	0,9	-1,8
- výchova talentov a ich následný odchod zo spoločnosti	-2	1	-2
- nenávratnosť financií vynaložených na talent manažment	-2	1,1	-2,2
- odmietanie zmien zamestnancami	-1	0,4	-0,4
- odliv know – how zo spoločnosti	-2	0,8	-1,6
- nízke finančné ohodnotenie talentov	-4	1,2	-4,8
Súčet	-	10	-33

Tab. 9 Vyhodnotenie SWOT analýzy (vlastné spracovanie)

Vyhodnotenie SWOT analýzy podľa prostredia		
VNÚTORNÉ PROSTREDIE	44,2 – 30,9	13,3
VONKAJŠIE PROSTREDIE	42,7 – 33	9,7

Konečné hodnoty SWOT analýzy talent manažmentu ukázali kladné čísla, čo svedčí o tom, že talent manažment prináša spoločnosti pozitívne výsledky. Pre zamedzenie vývoja negatívnych javov, budú v ďalšej kapitole predstavené návrhy a odporúčania na zlepšenie talent manažmentu, ktoré môžu viesť ešte k pozitívnejším výsledkom ako je tomu doteraz.

7 NÁVRHY A ODPORÚČANIA NA ZLEPŠENIE TALENT MANAŽMENTU V SPOLOČNOSTI

Po zhrnutí analytickej časti práce je cieľom tejto kapitoly navrhnúť opatrenia, ktoré spoločnosť môže v budúcnosti využiť, aby zvýšila efektívnosť celého rozvojového programu a zároveň všetkých jeho procesov. V prvom rade by spoločnosť nemala zabúdať na fakt, že talent manažment sa v súčasnosti neustále rozvíja a prichádzajú nové inovácie v rámci práce s ľudskými zdrojmi, v tomto prípade s talentami. Je potrebné aby bol zabezpečený neustály zdroj nových informácií a sledovanie aktuálnych trendov v oblasti talent manažmentu. V záujme spoločnosti by malo byť pravidelné prehodnotenie rozvojového programu talent manažmentu, jeho následné prispôsobovanie na aktuálne podmienky, vyplývajúce z činnosti spoločnosti a potrieb talentov. Taktiež, netreba zabúdať na to, že talent manažment sa zameriava na špecifickú skupinu zamestnancov, ktorý prejavujú potenciál. A preto je potrebné s talentami primerane jednať a venovať im zvýšenú pozornosť. V nasledujúcich kapitolách, venujúcich sa jednotlivým procesom talent manažmentu, sú navrhnuté odporúčania, prostredníctvom ktorých spoločnosť môže zdokonaľiť svoj rozvojový program.

7.1 Plánovanie kariéry

Spoločnosť využíva talent manažment primárne ako prostriedok, vďaka ktorému dokáže efektívne naplánovať kariérny postup a obsadzovanie kľúčových pozícií. Pri plánovaní kariéry na dané pracovné miesto sú identifikovaní zamestnanci, ktorí sa začnú postupne pripravovať na obsadenie určitej pracovnej pozície. Problémom, ktorý v tomto prípade v spoločnosti nastáva je, že často dochádza k **nedostatočnému vysvetleniu** talentu, čo všetko jeho budúci kariérny postup zahŕňa, a v akej časovej rovine môže eventuálne nastať. Ďalším podnetom, ktorý môže demotivovať talent so spokojnosťou s talent manažmentom a plánovaním následníctva je fakt, že na danú pozíciu, na ktorú je pripravovaný je spolu s ním pripravovaný ďalší kandidát, ktorý v hierarchii následníctva zastupuje vyššiu priečku. Z tohto dôvodu je jeden s návrhov tejto bakalárskej práce aby útvar ľudských zdrojov či vyšší nadriadený talentu **podrobne vysvetlil následky zaradenia do programu talent manažmentu**. Ďalej navrhujeme vedenie dialógu s talentom o jeho postupe a možnosti zapracovania jeho požiadaviek do plánu následníctva. V lokálnom talent manažmente je vhodné nastaviť **plán následníctva v prípade viacero pobočiek** v rámci kraja, čo zabezpečí vyššiu šancu talentu, že sa pracovné miesto, na ktoré je pripravovaný uvoľní.

7.2 Identifikácia talentov

V procese identifikácie talentov sa prostredníctvom rozhovorov a interných dokumentov ukázalo, že zamestnanec na to aby bol zaradený do programu talent manažmentu musí byť nominovaný svojim nadriadeným (vo väčšine prípadov) alebo to vyplynulo z uskutočňovaných ročných hodnotiacich rozhovorov. Pri nominácii nadriadeným je potrebné sa pozastaviť nad **objektívnosťou nominácie** talentu. Keďže nomináciu na talent realizuje nadriadený, prichádza tu otázka či je jeho konanie objektívne a fér voči ďalším podriadeným? Práve nadriadený pozná svojich ľudí najlepšie, pozná ich silné, slabé stránky a taktiež osobnosť človeka. V istom ohľade je potrebné podotknúť dôležitý fakt, že nadriadený môže úmyselne odkladať nomináciu svojho podriadeného z dôvodu, že si je veľmi dobre vedomý jeho prínosov a výsledkov, ktoré v jeho tíme prináša. Manažéri a riaditelia si uvedomujú, že strata takéhoto človeka prináša následky a môže sa stať, že nomináciou o svojho talentovaného člena tímu prídu. Spoločnosť môže zabrániť takémuto ukryvaniu talentu tým, že umožní aby mohli **nominovať talent jeho kolegovia alebo talent samotný**. Úlohou útvaru ľudských zdrojov bude prehodnotenie takejto nominácie a následné rozhodnutie o zaradení nominovaného do rozvojového programu. Následne po zaradení do programu by mal byť talent **verejne vyhlásený**, aby bol považovaný za človeka s potenciálom aj pred ostatnými manažérmi, riaditeľmi. Verejne vyhlásený by mohlo byť prostredníctvom:

- Interného časopisu spoločnosti, spolu s krátkym predstavením talentu.
- Intranetu spoločnosti.
- Porady kľúčových (vedúcich) zamestnancov spoločnosti.
- Zamestnaneckej nástenky.

Z dostupných informácií ohľadom talent poolu spoločnosti vyplýva, že je vytvorený len pre talentov čakajúcich na obsadenie pozície manažéra seniora. Je tu však **absencia talent poolu pre lokálny talent manažment**. Vzhľadom k tomu, že spoločnosť talent manažment na lokálnej úrovni implementovala do svojej činnosti v roku 2014 je na ňom stále čo zlepšovať. Talenty na lokálnej úrovni by mohla zaradiť do nasledovných kategórií:

- PRIPRAVENÝ TALENT
- VZDELÁVANÝ TALENT
- NOMINOVANÝ TALENT

Vo fáze, kedy by bol zamestnanec označený za **nominovaný talent** by sa bezprostredne začali identifikovať vlastnosti a schopnosti, ktoré je u neho potrebné rozvíjať. V druhej fáze, ktorá by mala mať najdlhšie trvanie by **vzdelávaný talent** popri bežnom výkone práce realizoval svoj individuálny rozvojový plán. V poslednej fáze **pripravený talent** by bol okamžite schopný obsadiť pracovnú pozíciu. Všeobecne je vyhľadávanie a identifikácia talentov v zvolenej spoločnosti na dobrej úrovni.

7.3 Získavanie talentov

Získavanie talentov je v spoločnosti štandardne nastavené správne, odporúča sa aby spoločnosť pokračovala vo svojom zavedenom systéme. Získavanie je rozdelené na interné a externé. Spoločnosť preferuje získavanie talentov z vlastných radov, čím zároveň dosahuje zvýšenú motiváciu svojich zamestnancov, prejavíť svoje schopnosti a uchádzať sa o kariérny rast. Na druhej strane sa snaží získať nové talenty a myšlienky prostredníctvom externých zdrojov. Z externých zdrojov sa však výrazne zameriava na talenty medzi mladými ľuďmi, študentmi a absolventmi vysokých škôl.

Jeden z možných doplnkových návrhov ako zdokonaľiť proces získavania talentov z radov mladých ľudí, a študentov je **spolupráca s vysokými a strednými školami**. Spoločnosť už istým spôsobom spolupracuje s niektorými z vysokých škôl tým, že usporadúva jednorazové prednášky na témy blízke bankovníctvu. Návrhom tejto práce je zavedenie **voliteľného semináru pre študentov**, ktorého sylaby sa budú orientovať na bankový sektor. Výhodou týchto voliteľných seminárov je, že vyučujúci môžu byť z radov talentov (riaditelia, manažéri), ktorý si účastou na takýchto seminároch budú rozvíjať svoje schopnosti. Zároveň je tu možnosť objaviť medzi študentmi mladé talenty. Týmto študentom s aktívnym záujmom o bankový sektor, môže byť ponúknutá stáž alebo poskytnuté informácie o trainee programoch. Takéto semináre by mohli poskytnúť použiteľné informácie študentom, ktorí ich budú môcť reálne využiť pri uchádzaní o zamestnanie v spoločnosti. Pre študentov je to tiež možnosť ako získať potrebné kredity, ktoré sú nutné pre zakončenie ich štúdia. Dôležitým faktom je, že na prácu v banke je vyžadované minimálne stredoškolské vzdelanie, preto druhou variantov pri získavaní mladých talentov, je spolupráca so strednými školami. Spolupráca by sa realizovala najmä s obchodnými akadémiami. Hlavnou náplňou spolupráce by bolo zorganizovanie **info tour** po stredných školách, prostredníctvom ktorého by spoločnosť šírila informácie o svojej činnosti, možnostiach zamestnania, povzbudzovala by záujem mladých o bankový sektor, zvyšovala by ich finančnú gramotnosť. Vedľajšou čin-

nosťou info tour by mohli byť taktiež informácie o finančnej samostatnosti s poskytovaním informácií o bezplatnom študentskom účte.

Ďalším návrhom na zlepšenie procesu získavania je **využitie služieb** spoločností zaoberajúcich sa talent manažmentom a náborom talentov. Vďaka novému pohľadu na zavedený aktuálny talent manažment spoločnosti a jeho následná analýza, by mohla napomôcť k odstraňovaniu nedostatkov a zavádzaniu nových modelov pri náboře talentov. Jednou zo spoločností zaoberajúcimi sa talent manažmentom je spoločnosť HUDSON, ktorá vďaka inovatívnym výskumom a vývojom, neustále zdokonaľuje nástroje a testy na objavovanie talentov. Jeden z možných modelov, ktorý by spoločnosť mohla eventuálne použiť je 5+1 Kompetenčný Model®, ktorý prostredníctvom špecifických profilov kľúčových kompetencií, pomôže spoločnosti vytvoriť náborovú stratégiu na vyhľadávanie talentov na zvolenú pracovnú pozíciu. V prípade záujmu spoločnosť Hudson vypracuje individuálnu kalkuláciu pre zavádzanie 5+1 Kompetenčného modelu vo vybranej spoločnosti. (Hudson Global, © 2011 – 2016).

7.4 Rozvoj talentov

Rozvoj talentov rovnako ako ich získavanie je v spoločnosti detailne prepracované, spoločnosť by sa mala aj naďalej držať svojich zásad a postupov ako rozvíjať svoje talenty. Priestor pre mierne zlepšenie sa dotýka potreby **rozširovania obzorov a všeobecného prehľadu talentov**. Počas svojej práce musia mať mnohé vedomosti v oblasti legislatívy, ekonomiky, kde sa podmienky neustále menia. Jedným z návrhov v rámci rozvoja talentov je poskytnúť im zasielanie **dennej tlače**. Keďže je doba využívania moderných technických zariadení ako smartphonov, tabletov, ultrabookov, s ktorými je jednoduchá manipulácia. Odporúča sa zasielanie tejto dennej tlače **v elektronickej podobe**. Pre rozvíjanie jazykových schopností by talenty mali možnosť na **výber z viacerých jazykov** ako anglický alebo nemecký. Prostredníctvom dennej tlače by sa zabezpečil neustály prísun informácií o stave ekonomiky, financiách a podobných oblastiach, ktorých prehľad je v oblasti bankovníctva nevyhnutný. Jedným z ekonomických denníkov na Slovensku sú Hospodárske noviny, ktoré majú vo svojej ponuke zasielanie dennej tlače v online podobe. Ročné predplatné Hospodárskych novín je vo výške 249 €. Toto predplatné zahŕňa tlačенú podobu novín, digitálnu podobu vo forme aplikácie a online podobu aktuálneho výtlačku, ktorý je zasielaný prostredníctvom emailu. (MAFRA, © 2016)

Z rozhovorov so zamestnancami banky vyplynulo, že ľudia na vedúcich vyšších pozíciách sú veľmi dobre informovaní o možnostiach vzdelávania a rozvojových programov. Na druhej strane zamestnanci na nižších úrovniach, o rozvojových programoch a individuálnych formách vzdelávania nie sú dostatočne informovaní. Preto ďalším návrhom v oblasti rozvoja je **zvýšenie povedomia zamestnancov na základných pozíciách** o možnostiach vzdelávania, rozvoja a o lokálnom talent manažmente. Zamestnanci by mohli byť informovaní prostredníctvom **newsletteru**, ktorý by bol zasielaný prostredníctvom firemných emailov a obsahoval by podrobnejšie informácie o možnostiach rozvoja a kariérneho postupu v spoločnosti. Na tvorbu newsletterov by spoločnosť mohla využiť svoje oddelenie elektronických a distribučných kanálov.

7.5 Udržiavanie talentov

Na udržiavanie talentov sa v mnohých prípadoch v podnikoch zabúda. Vybraná spoločnosť a zamestnanci, s ktorými bol realizovaný rozhovor, sa o procese udržiavania talentov vyjadrovali najmä v zmysle benefitov a poznania potrieb talentov. V rámci výhod poskytovaným talentom sa odporúča spoločnosti aby zaviedla nové benefity, ktoré budú zároveň uspokojovať potreby talentov. Jedným z nových benefitov, ktoré by spoločnosť mohla zaviesť je **parkovacie miesto pre talent**, pokiaľ má daná pobočka prípadne centrála k dispozícii vlastné parkovacie miesta, v rámci udržiavania talentu by mohla jedno parkovacie miesto prenechať pre jeho potreby. Dnes je bohužiaľ parkovanie obrovský problém, vodiči majú problém zaparkovať svoje auto v centre mesta, kde sa väčšinou sústreďujú pobočky bánk. Veľakrát je hľadanie voľného miesta stresujúce a zaberá to veľa času. Pre eliminovanie stresu a úspory času je takéto riešenie veľká výhoda, ktorú by talent mohol oceniť. Spoločnosť by naopak nemala zabúdať ani na svojich talentov, ktorí nevyužívajú vlastný automobil na dopravu do práce. V ich prípade sa odporúča spoločnosti aby poskytla zamestnancom **príspevok na dopravu**, ktorú využívajú na prepravu do práce. Mimo spomínaných benefitov by spoločnosť mohla poskytovať, taktiež **príspevok na ošatenie**, keďže je v jej vlastnom záujme aby talenty reprezentovali spoločnosť dôstojne.

Ďalším návrhom na zlepšenie procesu udržiavania je **zavedenie firemného psychológa**, ktorý by bol k dispozícii pre všetkých zamestnancov komplexne. Výhodou firemného psychológa je, že na základe odborného posúdenia dokáže poskytnúť zamestnancom pomoc v rôznych situáciách. Talenty sú často pod veľkým stresom, majú veľa povinností a taktiež veľkú zodpovednosť, čo môže niekedy negatívne vplyvať na ich psychiku. Prostredníctvom

tvom firemného psychológa by talent na základe dôverného rozhovoru, mohol dostať radu ako sa vysporiadať so svojimi problémami. Psychológ by mohol mať vo svojej kompeten-
cií podanie návrhu na špeciálne voľno venované na relaxáciu alebo vyriešenie ťažkých
situácií zamestnancov. Najvhodnejšou možnosťou je uzatvorenie zmluvy s externým psy-
chológom, na ktorého by sa zamestnanci a talenty mohli obracať. Pri zavedení firemného
psychológa je tiež dôležité upozorniť svojich zamestnancov na túto možnosť.

7.6 Hodnotenie talentov

Talenty v spoločnosti sú hodnotené najmä prostredníctvom hodnotiacich rozhovorov
a kariérnych rozhovorov. Z rozhovorov vyplýva, že na hodnotenie talentov sa využíva me-
tóda 360° spätnej väzby, ktorá sa zameriava na hodnotenie zo strán nadriadených, podria-
dených a ostatných kolegov. Talenty však mimo svojich spolupracovníkov udržiavajú pra-
videlný kontakt, taktiež s ľuďmi mimo spoločnosti, hlavne teda s klientmi, ktorý môžu
výrazne ovplyvniť hodnotenie talentov. Preto sa navrhuje aby spoločnosť okrem 360°
spätnej väzby aplikovala do systému hodnotenia taktiež **540° spätnú väzbu**, ktorá bude
obohatená o hodnotenie zo strany dlhodobých klientov, s ktorými talenty spolupracujú.

Najväčším nedostatkom, ktorý bol počas analýzy talent manažmentu spoločnosti zistený je
fakt, že v spoločnosti nie je zabezpečené dostatočné **hodnotenie talentov po absolvovaní
talentového programu**. Spoločnosť dostatočne hodnotí talenty počas programu, ale po
jeho skončení chýba spätná väzba od talentov, ktorý boli do talent manažmentu zapojení.
Pre zlepšenie hodnotenia rozvojového programu talent manažmentu, sa navrhuje aby spo-
ločnosť zahrnula medzi konečné fázy programu vytvorenie **individuálnych SWOT analýz**
za strany talentu, kde opíše aké boli v jeho ponímaní silné, slabé stránky programu, aké
príležitosti vidí v zlepšení programu, a naopak akým krokom a nedostatkom by sa spoloč-
nosť mala pri realizácii talent manažmentu vyvarovať. Vytvorením SWOT analýzy potom
talent poskytne svoju spätnú väzbu a vyjadrí svoje dojmy zo všetkých činností, ktoré prog-
ram zahŕňajú.

ZÁVER

Hlavným cieľom práce bolo analyzovanie talent manažmentu vo vybranej spoločnosti, ktorý bol primárne zameraný na jednotlivé jeho procesy, pre ktoré boli poskytnuté návrhy a odporúčania na zlepšenie. Okrem hlavného cieľa boli stanovené ciele vedľajšie. Vedľajšie ciele práce zahŕňali vypracovanie teoretickej časti, ktorá položila základy pre vypracovanie praktickej časti.

Spracovanie teoretickej časti viedlo k definovaniu základných pojmov talent manažmentu, ktoré boli spomínané počas celého priebehu práce. Teoretická časť bola zhotovená prostredníctvom rešerše domácej a zahraničnej odbornej literatúry, ktorá poskytla niekoľko názorov na talent manažment a termíny s ním spojené. Tento fakt poukázal na flexibilitu v rámci jeho vnímania, a možnosť prispôbiť talent manažment na individuálne podmienky spoločností. Mimo základných pojmov bol vysvetlený význam talent manažmentu, bariéry a prekážky, ktoré môžu ovplyvniť talent manažment a jednotlivé modely, ktoré sa riadením talentov zaoberajú. Následne na to bola teoretická časť ukončená charakteristikou jednotlivých procesov, ktoré talent manažment zahŕňa a krátkym zhrnutím celej časti.

Praktická časť predstavovala preklopenie získaných teoretických poznatkov do praxe. Tento cieľ bol realizovaný prostredníctvom kvalitatívneho výskumu, ktorý bol uskutočnený vďaka analýze dostupných informácií. Hlavným zdrojom informácií pre uskutočnenie výskumu a vypracovanie analýzy, sa stali pološtrukturované rozhovory a interné materiály spoločnosti. Na základe týchto informácií bola spoločnosť predstavená a bol zhodnotený jej aktuálny stav využitia talent manažmentu, vďaka ktorému mohli byť v závere analytickej časti posúdené jeho silné a slabé stránky.

Záverečná kapitola práce obsahovala návrhy a odporúčania, ktoré môže vybraná spoločnosť využiť v budúcnosti na zefektívnenie jednotlivých procesov talent manažmentu. Medzi návrhy patrí zvýšenie informovanosti zamestnancov o rozvojových programoch spoločnosti, vytvorenie talent poolu pre lokálny talent manažment, zlepšenie spolupráce so strednými a vysokými školami, využitie služieb spoločností zaoberajúcich sa talent manažmentom, rozširovanie všeobecného prehľadu talentov pravidelným čítaním dennej tlačky, poskytnutie nových benefitov, zavádzanie 540° spätnej väzby alebo vypracovanie individuálnych SWOT analýz.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BERGER, Lance A a Dorothy R BERGER. c2004 *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill, 448 s. ISBN 0-07-141434-7.
- EFFRON, Marc a ORT, Miriam. 2011. *Rýchly talent manažment: eliminujte zložitost, přidejte hodnotu*. Bratislava: Eastone Books, xv, 194 s. ISBN 978-80-8109-168-1.
- FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. 2002. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, xii, 462 s. Praxe manažera. Business books. Ekonomie. ISBN 80-7226-515-6.
- HENDL, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 437 stran. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. 2011. *Talent management*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.
- HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LACINA, Lubor, ROZMAHEL, Petr a KOMINÁCKÁ, Jitka. 2016. *Příručka mentoringu: posilování mentorských kapacit pedagogů*. První vydání. Brno: Barrister & Principal, 201 stran. ISBN 978-80-7485-067-7.
- MOHELSKÁ, Hana. 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.

ŠULER, Oldřich. 2008. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, viii, 140 s. ISBN 978-80-251-2091-0.

ROTHWELL, William J. c2010. *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. 4th ed. New York: AMACOM, 448 s. ISBN 978-0-8144-1416-3.

THORNE, Kaye a PELLANT, Andy. 2007. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

VOJTOVIČ, Sergej. 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 186 s. Expert. ISBN 978-80-247-3948-9.

Internetové zdroje

AMERICAN INCITE™, © 2009, *Talent lifecycle*. In *AMERICAN INCITE™ Inc*, [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.americanincite.com/talent-life-cycle/>

DELOITTE, © 2007. *Generational talent management for insurers*. *DELOITTE DEVELOPMENT LLC* [online]. [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.griffithfoundation.org/uploads/Generational-talent-management-for-insurers.pdf>

GLOWAN, © 2010. *Talent Management Life Cycle Process*. In *The Glowan Consulting Group* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: http://www.glowan.com/about_us/whitepapers/Talent-Management-White-Paper.pdf.

HALOGEN, © 2015. *Developing and implementing an effective talent management strategy plan*. *Halogen Software Inc*. [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.halogensoftware.com/uk/learn/how-to/developing-and-implementing-an-effective-talent-management-strategy-plan>

HCI, © 2016. *Using Assessments as a Tool Throughout the Talent Lifecycle*. *Human Capital Institute* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.hci.org/lib/hcipodcast-using-assessments-tool-throughout-talent-lifecycle>.

HUDSON GLOBAL, © 2011 – 2016. *Talent management*. *Hudson*. [online]. [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://hudson.sk/sk-sk/talentmanagement>.

IMD, © 2006-2016. *Talent development program: Become a better leader with a high-impact talent development program*. *IMD - International Institute for Management Deve-*

lopment [online]. [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.imd.org/business-school/hpl/talent-development-program.html>.

MAFRA, © 2016. *Hospodárske noviny. MAFRA Slovakia a.s.* [online]. [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <https://eshop.hnonline.sk/>

MANAGEMENT MANIA, © 2011-2013. *Brainstorming. ManagementMania.com.* [online]. [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/brainstorming>.

MaRS, © 2016. *Talent management: How do I identify "A" players among employees? MaRS DISCOVERY DISTRIC* [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <https://www.marsdd.com/mars-library/talent-management-identify-players-among-employees/>.

ŠPROCHA, Branislav. *Úmrtnosť a starnutie obyvateľstva Slovenska. In Prognostický ústav Slovenskej akadémie vied* [online]. 2013 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: http://www.prog.sav.sk/fileadmin/pusav/download_files/prognosticke_prace/2013/clanok_1_SprochaPP_5_2013_2.pdf.

TAHA, Ali, Michaela SIRKOVÁ, 2012. *Podstata a význam talent manažmentu v organizáciách. In Univerzitná knižnica Prešovskej univerzity v Prešove* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic17/pdf_doc/2.pdf.

Interné materiály, tlačové správy, výročné správy

Interné materiály vybranej spoločnosti 2012 – *Katalóg vzdelávania*

Interné materiály vybranej spoločnosti 2014 – *Ludia*

Organizačná štruktúra vybranej spoločnosti platná od 1.1.2015

Výročná správa vybranej spoločnosti 2015

Tlačová správa vybranej spoločnosti, 2015 – *Dávame príležitosť dôchodcom, mamičkám aj študentom*

Tlačová správa vybranej spoločnosti, 2015 – *Firma 21.storočia, lídri 21.storočia*

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLV A SKRATIEK

atď.	A tak ďalej.
Bc.	Bakalár
HCI	Human Capital Institute
FS	Finančná skupina
MS	Materská spoločnosť
min.	Minúty
s.	Strana
SŠ	Stredné školy
VŠ	Vysoké školy

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1 Tradičný lineárny model (vlastné spracovanie podľa Horváthovej)</i>	19
<i>Obr. 2 Model Develop-Deploy-Connect (vlastné spracovanie podľa Horváthovej)</i>	20
<i>Obr. 3 Životný cyklus talentov (vlastné spracovanie podľa American Incite TM Inc — ©2009).....</i>	21
<i>Obr. 4 Plánovanie stratégie talent manažmentu (vlastné spracovanie podľa Halogen Software Inc., © 2015)</i>	22
<i>Obr. 5 Plán nástupníctva typu reťazec (Koubek, 2007, s. 120)</i>	24
<i>Obr. 6 Matica talentov (CANNON, J.A., McGEE in Horváthová 2011)</i>	26
<i>Obr. 7 Organizačná štruktúra spoločnosti (vlastné spracovanie podľa interných materiálov).....</i>	38
<i>Obr. 8 Proces identifikácie, kariérneho plánovania a rozvoja talentov (vlastné spracovanie podľa interných materiálov)</i>	46

ZOZNAM TABULIEK

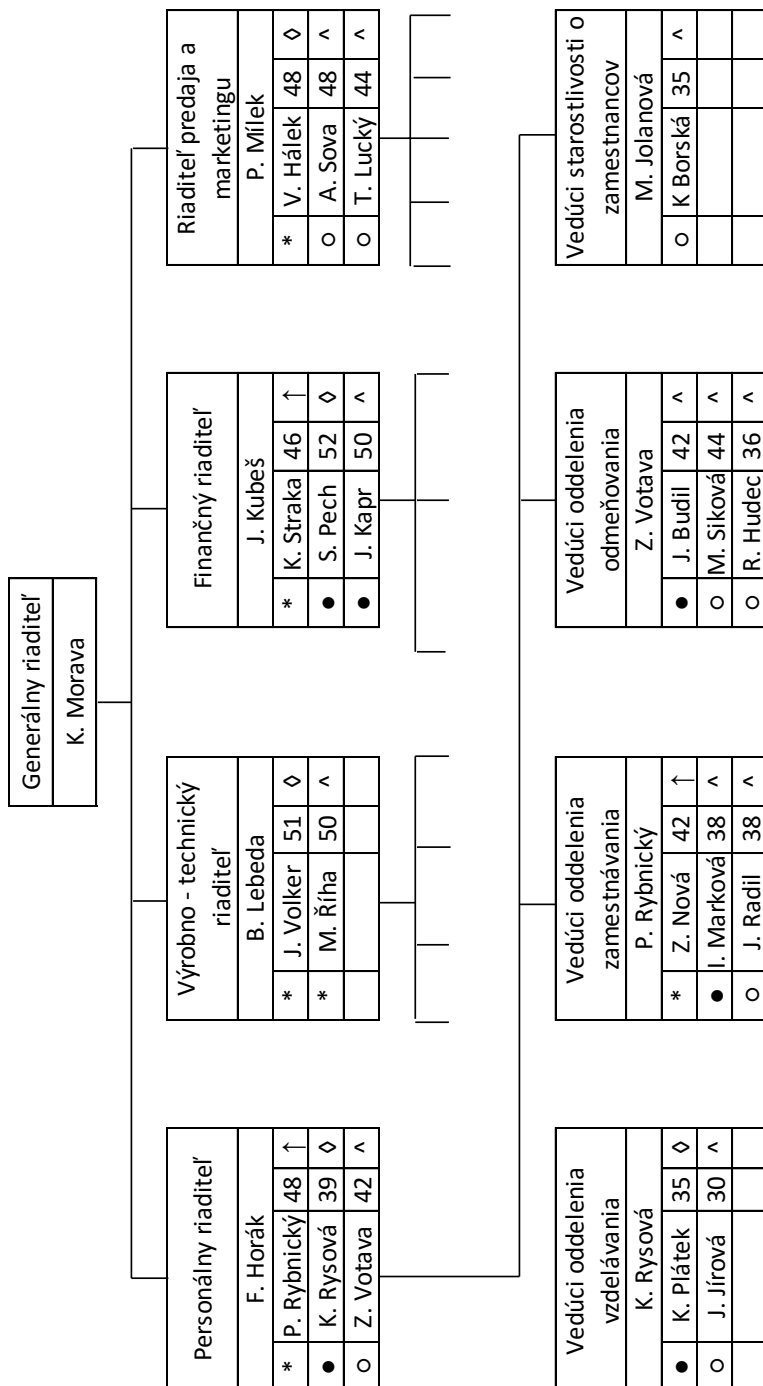
<i>Tab. 1 Metódy rozvoja „on the job“ [vlastné spracovanie podľa Koubka (2015); Horváthovej (2011); skupina autorov Lacina, Rozmahel, Kominácka (2016); Šuleř (2008)]</i>	31
<i>Tab. 2 Metódy rozvoja „of the job“ [vlastné spracovanie podľa Horváthovej (2011), Koubka (2008), Armstronga (2007), Vodáka (2011) , Foot a Hook (2005), Kocianovej (2010)]</i>	32
<i>Tab. 3 Rozvojové aktivity podľa kategórií talentov (vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti)</i>	54
<i>Tab. 4 SWOT analýza talent manažmentu spoločnosti (vlastné spracovanie)</i>	65
<i>Tab. 5 SWOT analýza – Silné stránky (vlastné spracovanie)</i>	66
<i>Tab. 6 SWOT analýza – Slabé stránky (vlastné spracovanie)</i>	66
<i>Tab. 7 SWOT analýza – Príležitosti (vlastné spracovanie)</i>	67
<i>Tab. 8 SWOT analýza – Hrozby (vlastné spracovanie)</i>	67
<i>Tab. 9 Vyhodnotenie SWOT analýzy (vlastné spracovanie)</i>	67

ZOZNAM PRÍLOH

P I Plán následnictva typu pyramída

P II Pološtrukturovaný rozhovor

PRÍLOHA P I: PLÁN NÁSLEDNÍCTVA TYPU PYRAMÍDA



Vysvetlivky:

Súčasný výkon:

- * vynikajúci
- veľmi dobrý
- dobrý

Pripravený/á k povýšeniu:

- ↑ okamžite
- ◊ v perspektíve 2-3 rokov
- ^ potrebuje vzdelávanie a/alebo ďalšiu prax

PRÍLOHA P II: POLOŠTRUKTÚROVANÝ ROZHOVOR

Informácie o respondentovi:

Funkcia:

Doba výkonu:

Miesto pôsobenia:

Čas a miesto rozhovoru:

1. Okruh otázok zameraný na informovanosť k danej téme.

- Má Vaša spoločnosť zavedený talent manažment?
- Prečo sa Vaša spoločnosť rozhodla pre zavedenie talent manažmentu?
- Je možné vďaka talent manažmentu vytvoriť plán následníctva vo Vašej spoločnosti?
- Kto sa u Vás podieľa na riadení talentov?
- Ste súčasťou procesov spojených s talent manažmentom? (identifikácia, získavanie, rozvoj, udržiavanie)
- Ako je to dlho, čo ste začali talent manažment vo Vašej spoločnosti využívať?
- Čo si Vaša spoločnosť predstavujete pod pojmom talent manažment?

2. Okruh otázok zameraný na proces identifikácie talentov.

- Kto je vo Vašej spoločnosti považovaný za talent?
- Akými kľúčovými vlastnosťami by mal Váš talent disponovať?
- Stretli ste sa niekedy s výrazom talent pool? Ak áno, má ho Vaša spoločnosť zavedený? Vedeli by ste mi ho špecifikovať?
- Takže u vás v spoločnosti neexistujú žiadne kategórie, do ktorých talenty rozdeľujete?
- Zameriavate sa na vyhľadávanie talentov vo vnútri spoločnosti alebo z externých zdrojov?

3. Okruh otázok zameraný na proces získavania talentov.

- Vedeli by ste mi popísať proces získavania zamestnancov (potenciálnych talentov) vo Vašej spoločnosti?
- Aké požiadavky by mal spĺňať získaný zamestnanec (talent)?
- Akými spôsobmi sa Vaša spoločnosť snaží získať talenty (či už vo vnútri alebo z vonku spoločnosti)?
- Ako u Vás v spoločnosti prebieha výber talentov? (pohovory, assessment centrá..)
- Čo vie Vaša spoločnosť ponúknuť talentovaným ľuďom?

4. Okruh otázok zameraný na rozvoj talentov.

- Ako rozvíjate svojich talentovaných zamestnancov?
- Predstavuje rozvoj talentov, istú formu nadstavby bežného vzdelávania?
- Prispôbujete vzdelávanie a rozvoj talentov podľa ich individuálnych potrieb?
- Aké metódy rozvoja talentov Vaša spoločnosť využíva? (na pracovisku, mimo neho)
- Využíva Vaša spoločnosť novodobé prostriedky na vzdelávanie a rozvoj talentov? (napríklad e-learning, development centrá, prípadové štúdie..)
- Má Vaša spoločnosť nejaké špeciálne rozvojové programy?

5. Okruh otázok zameraný na udržanie a hodnotenie talentov.

- Čo robí Vaša spoločnosť pre to aby si udržala svojich talentovaných zamestnancov?
- Poskytujete svojim talentom spätnú väzbu?
- Hodnotíte prácu svojich talentov? Ak áno, ako často?
- Ako prebieha hodnotenie talentovaných zamestnancov?
- Kto hodnotí talenty?

6. Okruh otázok zameraný na spätnú väzbu od respondentu.

- Myslíte si, že talent manažment je vo Vašej spoločnosti užitočný?
- Aké sú podľa Vás silné a slabé stránky talent manažmentu vo Vašej spoločnosti?
- Keby ste mali možnosť niečo na talent manažmente zmeniť, čo by to bolo?
- Myslíte si, že Vaša spoločnosť investuje dostatočne veľa do procesov získavania, rozvoja, udržiavania talentov?

To bola moja posledná otázka, chcem Vám veľmi pekne poďakovať za ochotu zúčastniť sa tohto rozhovoru, veľmi si toho cením.