

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo : 104003/B/2019/36089192890705924

**Talent manažment v riadení ľudských zdrojov**

**Bakalárska práca**

**2019**

**Veronika Kupcová**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo : 104003/B/2019/36089192890705924

**Talent manažment v riadení ľudských zdrojov**

**Bakalárska práca**

**Študijný program :** EKONOMIKA A MANAŽMENT PODNIKU  
**Študijný odbor:** 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku  
**Školiace pracovisko :** Katedra manažmentu  
**Školiteľ :** Mg. Ing. Zuzana Joniaková, PhD.



## **Pod'akovanie**

Chcela by som poďakovať v prvom rade Mgr. Ing. Zuzane Joniakovej, PhD. za poskytnuté odborné rady a pomoc pri konzultáciách k mojej bakalárskej práci . Ďalej pani Kataríne Buškovej, za poskytnuté informácie pri tvorbe praktickej časti , a v neposlednom rade svojej rodine a priateľom za podporu po celý čas písania bakalárskej práce.

## **Abstrakt**

Kupcová, Veronika : *Talent manažment v riadení ľudských zdrojov*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce : Mgr. Ing. Zuzana Joniaková, PhD. – Bratislava : FPM EU, 2019, 53 s.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotiť procesy talent manažmentu vo vybranom podniku a navrhnúť prípadne zmeny. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 7 obrázkov, 2 tabuľky a 9 grafov. Prvá kapitola sa zaoberá teoretickými poznatkami týkajúcimi sa riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu k talent manažmentu a procesy z ktorých talent manažment pozostáva. Druhá kapitola vysvetľuje hlavný cieľ práce a čiastkové ciele k jeho dosiahnutiu. Tretia kapitola popisuje metodiku a metódy skúmania, ktoré boli využité na písanie bakalárskej práce. Štvrtá kapitola sa zaoberá talent manažmentom v spoločnosti OVB Alfinanz Slovensko, a.s, a zároveň analyzuje prostredníctvom dotazníkového prieskumu procesy talent manažmentu. V dotazníku sa hodnotí aj spokojnosť finančných sprostredkovateľov s prebiehajúcimi procesmi talent manažmentu v spoločnosti. Posledná piata kapitola zhodnocuje na základe výsledkov získaných z dotazníka talent manažment v spoločnosti a navrhuje zmeny na vylepšenie.

### **Kľúčové slová :**

Talent manažment, riadenie ľudských zdrojov, talent

## **Abstract**

Kupcová, Veronika : Talent manažment v riadení ľudských zdrojov. – University of Economics in Bratislava. The faculty of business management; Department of Management, - Consultant : Mg. Ing. Zuzana Joniaková, PhD. – Bratislava : FPM EU, 2019,53 s.

The main aim of the bachelor thesis was to evaluate the processes of talent management in the selected company and to propose changes. The thesis is divided into 5 chapters. It contains 7 pictures, 2 tables and 9 graphs. The first chapter deals with theoretical knowledge of human resources management in relation to talent management and the processes from which talent management consists. The second chapter explains the main goal of the work and the partial objectives to achieve it. The third chapter describes the methodology and methods of research that were used to write the bachelor thesis. The fourth chapter deals with talent management at OVB Alfinanz Slovensko, a.s, and also analyzes talent management processes through questionnaire research. The questionnaire also evaluates the satisfaction of financial intermediaries with the ongoing processes of talent management in the company. The last fifth chapter, based on the results obtained from the questionnaire, evaluates the talent management in the company and proposes changes for improvement.

Keywords :

Talent Management, Human Resources Management, talent

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Ľudské zdroje a riadenie ľudských zdrojov.....</b>	<b>10</b>
1.1.1. <i>Definícia pojmu ľudské zdroje.....</i>	<i>10</i>
1.1.2. <i>Riadenie ľudských zdrojov.....</i>	<i>12</i>
1.1.3. <i>Ciele a funkcie riadenia ľudských zdrojov.....</i>	<i>13</i>
<b>1.2. Talent manažment a talent.....</b>	<b>14</b>
1.2.1. <i>Definícia pojmu talent.....</i>	<i>14</i>
1.2.2. <i>Talent manažment.....</i>	<i>15</i>
1.2.3. <i>Vzťah riadenia ľudských zdrojov a talent manažmentu.....</i>	<i>16</i>
1.2.4. <i>Procesy talent manažmentu.....</i>	<i>16</i>
1.2.4.1. <i>Získavanie a identifikácia talentov.....</i>	<i>17</i>
1.2.4.2. <i>Rozvoj talentov.....</i>	<i>21</i>
1.2.4.3. <i>Udržiavanie talentov.....</i>	<i>22</i>
<b>2 CIEĽ PRÁCE.....</b>	<b>25</b>
<b>3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....</b>	<b>26</b>
<b>4 VÝSEDKY PRÁCE.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1. Charakteristika spoločnosti OVB Alfinanz Slovensko, a.s.,.....</b>	<b>27</b>
4.1.1. <i>Predmet činnosti.....</i>	<i>28</i>
4.1.2. <i>Organizačná štruktúra.....</i>	<i>30</i>
4.1.3. <i>Charakteristika ľudského kapitálu v spoločnosti.....</i>	<i>31</i>
<b>4.2. Talent manažment v spoločnosti OVB Alfinanz Slovensko, a.s.,.....</b>	<b>31</b>
4.2.1. <i>Proces získavania talentov v spoločnosti.....</i>	<i>32</i>
4.2.2. <i>Proces vzdelávania a rozvoja talentov v spoločnosti.....</i>	<i>32</i>
4.2.3. <i>Proces udržania talentov v spoločnosti.....</i>	<i>36</i>
<b>4.3. Analýza talent manažmentu v spoločnosti OVB Alfinanz Slovensko, a.s.....</b>	<b>37</b>
4.3.1. <i>Charakteristika cieľovej skupiny.....</i>	<i>37</i>
4.3.2. <i>Analýza postupov a procesov talent manažmentu v spoločnosti.....</i>	<i>38</i>
4.3.3. <i>Analýza spokojnosti finančných sprostredkovateľov.....</i>	<i>42</i>
<b>5 DISKUSIA.....</b>	<b>45</b>

<b>ZÁVER.....</b>	<b>48</b>
<b>LITERATÚRA.....</b>	<b>50</b>
<b>PRÍLOHY.....</b>	<b>52</b>



## ÚVOD

Kvalifikovaný zamestnanec, ktorý je správne motivovaný, je tým najcennejším majetkom, ktorým firma disponuje. Nájsť takého zamestnanca a správne ho motivovať je veľmi ťažké, a časovo aj finančne veľmi náročné. Dôležité je vytvoriť také pracovné podmienky, ktoré by motivovali potencionálnych zamestnancov zaujímať sa o prácu v danej spoločnosti a hlavne ich boli schopní v spoločnosti udržať čo najdlhšie.

Z dôvodu trhovej konkurencie alebo očakávaných zmien, ktoré priniesli napríklad ekonomická alebo hospodárska kríza, sa pre spoločnosti stáva stále dôležitejším aby mali správne rozmiestnených svojich talentovaných zamestnancov a ich znalosti, schopnosti. Prostredníctvom týchto zamestnancov, neskôr môžu lepšie dosahovať svoje stanovené ciele. Oblasťou, ktorá sa zaoberá identifikáciou, získaním, rozvojom, vzdelávaním a udržiavaním zamestnancov je talent manažment.

Talent manažment je v poslednej dobe často skloňovaný pojem, ktorý je neoddeliteľnou časťou moderných organizácií. Rozumieme nim taký spôsob riadenia ľudských zdrojov, ktorý je zameraný na rozvoj jednotlivcov s talentom. Talentom sú chápané špecifické schopnosti a skúsenosti zamestnancov, súvisiace s potrebami organizácie. Ide o celú škálu procesov, začínajúcich výberom talentovaných zamestnancov a ich adaptáciou v podniku, cez rozvoj, vzdelávanie, a udržanie súčasných zamestnancov, spoločne s riadením ich výkonu, až po plánovanie kariéry a nástupníctva.

Bakalárska práca pod názvom „Talent manažment v riadení ľudských zdrojov“ sa zameriava práve na analýzu procesov talent manažmentu vo vybranom podniku a navrhnutiu prípadných zlepšení. Ja som si vybrala spoločnosť OVB Alfinanz Slovensko, a.s. Pre pochopenie témy sa v teoretickej časti bolo potrebné oboznámiť s pojmami týkajúcimi sa danej problematiky. V praktickej časti boli tieto pojmy zhodnotené v spoločnosti OVB, a pomocou dotazníkového prieskumu, kde som skúmala procesy talent manažmentu a spokojnosť finančných sprostredkovateľov navrhnuté zmeny na zlepšenie.

# 1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V dnešnej veľmi búrlivej dobe, je riadenie ľudských zdrojov veľmi ovplyvňované globalizáciou a rýchlym nárastom nových technológií. Preto sa podniky musia prispôbovať požiadavkám trhu, ale pritom sa snažia dbať aj na svojich zamestnancov. Nová doba, prináša taktiež zmeny v oblasti riadenia ľudských zdrojov a nové metódy, trendy, nástroje, techniky a postupy pre ich implementáciu v podniku. Podnik či chce či nechce musí sa im prispôbiť, aby si zachoval postavenie na trhu.<sup>1</sup>

## Novodobé trendy v riadení ľudských zdrojov:

- **sociálna zodpovednosť organizácií** – organizácia zvažuje vplyv svojich aktivít na celú spoločnosť. Manažment nerieši sociálne problémy priamo, ale musí si uvedomiť, že spôsob dosahovania podnikových cieľov má sociálny dopad. V sociálnej zodpovednosti môže ísť o marketingové aktivity (pravdivá reklama), výrobné (environmentálna oblasť), aktivity zamerané na udržiavanie dobrých zamestnaneckých vzťahov (starostlivosť o deti v predškolskom roku),
- **work - life balance** – zosúladenie pracovného a mimopracovného života, napr. flexibilný pracovný čas, práca z domu,
- **age manažment** – predstavuje riadenie vekovej štruktúry zamestnancov. Starnutie zamestnancov sa stáva dosť častým problémom, na ktorý sa musí spoločnosť včas pripraviť, rieši otázky ohľadom odchodu do dôchodku, dôchodkovú politiku,
- **talent manažment – riadenie talentov** - zahŕňa tam získavanie, motiváciu, vzdelávanie a rozvoj nádejných talentov. Tieto procesy sú medzi sebou prepojené a ich výsledkom by malo byť správne udržanie talentov. Ďalej v kapitole budem vysvetľovať pojmy týkajúce sa talent manažmentu – riadeniu talentov.<sup>2</sup>

## 1.1. Ľudské zdroje a riadenie ľudských zdrojov

### 1.1.1. Definícia pojmu ľudské zdroje

---

<sup>1</sup> Armstrong, M. 2007. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : GRADA Publishing

<sup>2</sup> Kociánová, R. 2012. Personální řízení. Vyd. Praha : GRADA

Hlavným predpokladom k úspešnému fungovaniu každého podniku je zabezpečiť zdroje na efektívne plnenie cieľov . Materiálne ( technické zariadenia, stroje , materiál), finančné ( vklady, úvery, pôžičky), informačné zdroje (čo vyrábať?, ako vyrábať?, pre koho vyrábať?), ľudské zdroje<sup>3</sup>.

Ľudské zdroje sa považujú za jeden z hlavných zdrojov efektívnej činnosti podniku a v súčasnosti aj rozhodujúcim faktorom v budovaní silných stránok a konkurenčnej výhody podniku. Tvoria ho súbor psychických vlastností a fyzických schopností človeka pri dosahovaní plánovaných cieľov. Ku fyzickým a duševným schopnostiam zaraďujeme vek, nadanie, vzdelanie, skúsenosti, a zároveň sériu faktorov ako chuť pracovať, motivácia zamestnancov.

Aj keď budovy, zariadenia a finančné prostriedky sú pre podnik nevyhnutné – zamestnanci – ľudské zdroje – sú obzvlášť dôležité. Ľudské zdroje, sú tvorivým prvkom v každej organizácii. Ľudia navrhujú a vyrábajú tovar, poskytujú služby, kontrolujú kvalitu starajú sa o uplatnenie produktov na trhu, rozdeľujú finančné zdroje a stanovujú celkovú stratégiu, a ciele organizácie. Tá jednoducho nemá šancu dosiahnuť tieto ciele bez efektívne pracujúcich ľudí.<sup>4</sup>

Ľudské zdroje predstavujú pre podnik ten najcennejší a spravidla aj najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite, a konkurencieschopnosti podniku. Z uvedeného vyplýva i postavenie riadenia ľudských zdrojov , ktoré je jadrom a najdôležitejšou oblasťou celého podnikového manažmentu.<sup>5</sup>

K plneniu stanovených cieľov podniku a ich neustále skvalitňovanie prispieva efektívne riadenie ľudských zdrojov, manažment ľudských zdrojov. Jeho hlavnou úlohou je ustavične zvyšovať výkonnosť podniku najlepším využívaním zdrojov, s ktorými podnik narába, t.j. materiálne, finančné, informačné a ľudské zdroje.<sup>6</sup>

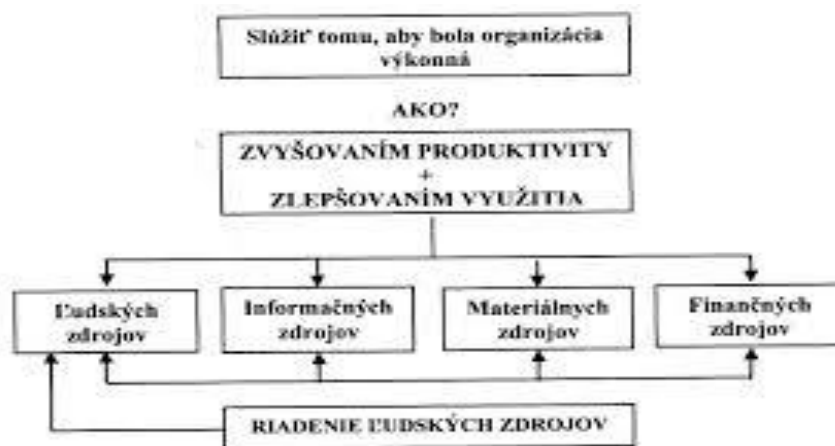
---

<sup>3</sup> Palán Zdeněk: Lidské Zdroje, 2002, s. 112-113

<sup>4</sup> Milkovich, G.T. a Boudreau, J.W.: Řízení lidských zdrojů, Grada, a.s., Praha, 1993, strana 38.

<sup>5</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 1. vydanie, Management Press, Praha, 1995, strana 11.

<sup>6</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007. s. 16



**Obrázok 1** : Schéma neustáleho zlepšovania využitia zdrojov podniku

Zdroj : Koubek, *Řízení lidských zdrojů*, 2001, s.17

### 1.1.2. Riadenie ľudských zdrojov

Mnohí autori definujú riadenie ľudských zdrojov rôznymi spôsobmi, ale kľúčový význam chápania je ten istý, ako správne spravovať zamestnancov na dosiahnutie nielen podnikových, ale aj osobných cieľov, spolu s ostatnými oblasťami manažmentu, dosiahnuť tzv. synergický efekt.

Riadenie ľudských zdrojov , tvorí tú časť organizácie ,ktorá sa snaží zameriavať na všetko čo sa týka zamestnanca v súvislosti s pracovným procesom, to je získavanie, formovanie, fungovanie, jeho pracovné schopnosti, správanie k práci, kolegom aj nadriadeným. Ale taktiež jeho osobného uspokojenia z vykonanej práce, personálneho a sociálneho rozvoja.<sup>7</sup>

Autorka Dvořáková, definuje riadenie ľudských zdrojov ako strategicky a podnikateľsky orientované riadenie, ktoré je integrované do podnikateľských stratégií. Jedná sa o manažérsku činnosť , ktorá kladie veľký význam na podnikovú kultúru. Podniková kultúra má vychádzať z vízie spoločnosti a jej štýlu vedenia. Autorka dáva do zodpovednosti riadenia a vedenia zamestnancov líniovým manažérom, a personálnemu útvaru. Personálny útvar poskytuje informácie, služby a poradenstvo práve líniovým manažérom. <sup>8</sup>Riadenie ľudských zdrojov posilňuje vzťahy medzi zamestnancami

<sup>7</sup> Koubek, 2009. s.13

<sup>8</sup> Dvořáková a kol. 2004

a manažmentom, a zoslabuje odbory. Kľúčovým faktorom by mala byť oddanosť zamestnanca svojej spoločnosti, čo vedie ku spokojnosti zákazníkov.

Pojem riadenie ľudských zdrojov môžeme zhrnutím informácií definovať nasledovne:

- podnikateľsky orientovaná filozofia, ktorá sa týka riadenia ľudských zdrojov líniovými manažérmi a s cieľom dosiahnuť prosperitu a konkurenčnú výhodu podniku,
- zahŕňa všetky manažérske rozhodnutia a postupy, ktoré priamo ovplyvňujú ľudí<sup>9</sup>
- je úhrn postupov, ktoré sa snažia riadiť a rozvíjať ľudský potenciál vo všetkých podnikoch,
- je proces prijímania rozhodnutí v oblasti zamestnaneckých vzťahov, ktorý ovplyvňuje výkonnosť zamestnancov i organizácií<sup>10</sup>,
- oblasť riadenia podniku, ktorá sa sústreďuje na všetko týkajúce sa človeka v pracovnom procese,
- súhrn programov, funkcií a činností, ktoré sú navrhnuté, aby maximalizovali ciele zamestnancov a organizácie.<sup>11</sup>

### *1.1.3. Ciele a funkcie riadenia ľudských zdrojov*

Funkcie RLZ obsahujú jednotlivé nástroje riadenia, ktoré nám napomáhajú k vopred stanoveným podnikovým cieľom. Medzi funkciami a všeobecnými cieľmi podniku existuje akási previazanosť. Na splnenie jednotlivých cieľov útvar RLZ využíva konkrétne funkcie, postupy, programy. Zo vzájomného vzťahu medzi funkciami a cieľmi vyplýva, že niektoré funkcie sa podieľajú na plnenie viacerých cieľov. Pri každom ciele existuje funkcia nadradená nad ostatné, tzv. dominantná. To však neznamená že ostatné funkcie, ktoré sa podieľajú na dosiahnutí cieľa nie sú dôležité. RLZ posudzuje všetky funkcie a ich nástroje na základe ich účinku posúdi či je potrebné ich použiť alebo nie.

---

<sup>9</sup> FISHER, C.D. – SCHOENFELDT, L.F – SHAW, J.B: Human Resource Management 2nd edition – Boston, 1995, s. 5

<sup>10</sup> MILKOVICH, G.T. – BONDREAU, J.W: Řízení lidských zdrojů – Praha :Grada, 1993 s. 67

<sup>11</sup> CARREL, M.N – KUZMITS, F.E – ELBERT, N.F: Human Resource Management 4th – New York 1992, s.2

**Tabuľka 1 : Rozvrhnutie funkcií RLZ k cieľom RLZ**

Všeobecný cieľ RLZ	Funkcia RLZ
Získavanie zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"><li>• návrh a analýza pracovného miesta,</li><li>• plánovanie ľudských zdrojov,</li><li>• nábor potencionálnych zamestnancov,</li><li>• výber zamestnancov,</li><li>• odmeňovanie,</li><li>• pracovné podmienky,</li><li>• pracovné vzťahy.</li></ul>
Motivovanie zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"><li>• návrh pracovného miesta,</li><li>• riadenie a hodnotenie pracovného výkonu,</li><li>• odmeňovanie ( peňažné aj nepenažné),</li><li>• pracovné vzťahy .</li></ul>
Udržanie zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"><li>• pracovné podmienky,</li><li>• pracovné vzťahy,</li><li>• odmeňovanie ( zamestnanecké výhody).</li></ul>
Rozvoj zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"><li>• rozvoj zamestnancov ( školenia a tréningy),</li><li>• rozvoj kariéry.</li></ul>

*Zdroj : Riadenie ľudských zdrojov, Wolters Kluwer, 2016*

## **1.2. Talent manažment**

### *1.2.1. Definícia pojmu talent*

Výrazom „talent“ neexistuje presná definícia, podniky ktoré sa ním zaoberajú ho definujú rozlične v závislosti s podmienkami a v akej činnosti podniky pôsobia. Aj rôzni odborníci popisujú talent inak. Človek, ktorý prevyšuje medzi ostatnými nejakými výnimočnými schopnosťami, silnými stránkami a nadaniami. Talentovaného človeka

nemožno vymedziť podľa veku, ale treba zamerať sa na jeho výkonnosť a schopnosť rozvíjania talentu.<sup>12</sup>

Podobne ako Mutzner, popisujú talent aj Becker a Hroník. Obaja sa zhodujú na tom, že talent ma perspektívu. Teda, že zamestnanec podáva kvalitný výkon, ale do budúcnosti sa ho bude snažiť zvyšovať. Hroník považuje za dôležité hľadisko najmä rešpekt a úctu.<sup>13</sup>

Becker,<sup>14</sup> zasa vyzdvihuje jedinca, ktorý pre podnik využíva svoj talent a tím aj vyzdvihuje jeho konkurenčnú výhodu medzi ostatnými podnikmi na trhu. V rôznych definíciách je talent považovaný za hodnotný, málo zužitkovaný, dokonca až nezužitkovaná schopnosť zamestnancov.<sup>15</sup>

### *1.2.2. Talent manažment*

Talent manažment je pomerne nová koncepcia odvodená od štúdií ktorú vyhotovila Mckinsey & Company pod názvom The War for a Talent (Vojna o talenty), ktorá riešila problémy v podnikoch so získavaním a udržiavaním zamestnancov.<sup>16</sup>

Prvýkrát možno hľadať talent manažment už v 80.tych rokoch, kde boli zaužívané tzv. graduate programy. Išlo o programy, ktoré sa zameriavali na získavanie pracovníkov z vysokých škôl. Tí, boli následne rozmiestnení na rôzne pracovné miesta v podniku a mali možnosť vyskúšať si rôzne pozície. Potom však podnik vybral tých, ktorí obstáli v tomto hodnotení najlepšie a tí mohli ďalej rozvíjať svoju kariéru, a kariérne plány.<sup>17</sup>

Armstrong, popisuje talent manažment ako používanie súboru činností, ktoré majú zabezpečiť aby spoločnosť priťahovala, udržiavala, rozvíjala svoje talenty. Cieľom je zabezpečiť prísun talentov v súčasnosti, ale i v budúcnosti<sup>18</sup>

---

<sup>12</sup> HRONIK, F. 2007. Rozvoj a vzdelávaní pracovníku: 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 109 ISBN 978-80-247-1457-8

<sup>13</sup> HORVATOVA,P.2011 Talent Management. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2011. s. 22 ISBN 978-80-7357-665-3.

<sup>14</sup> HORVATHOV,P.2010 Talent Management a jeho využití pri řízení lidských zdrojů v organizaci. In Ekonomická revue. ISSN 1212-3951,2010, roč.13, č.2, s.79

<sup>15</sup> URBAN, J. 2008. Jak využívat, udržet a rozvíjet talenty. In Human resource management : odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. ISSN 1801-4690,2008, roč.4, č.5, s.70

<sup>16</sup> Armstrong 2007, s.327

<sup>17</sup> Smilansky 2006, s.52

<sup>18</sup> ARMSTRONG,M.2007. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy : 10. vyd. Praha :Grada Publishing, 2007. s. 327 ISBN 978-80-247-1407-3

Zíková vysvetľuje, že talent manažment môžeme chápať z dvoch hľadísk a to :

- **v užšom poňatí** – spoločnosť sa sústreďí na zamestnancov, ktorých získava z externých zdrojov, predovšetkým na ich potenciál a stabilizáciu v spoločnosti,
- **v širšom poňatí** – spoločnosť sa sústreďí na objavovanie zamestnancov z interných zdrojov, ich postupným rozvíjaním a vzdelávaním .<sup>19</sup>

### *1.2.3. Vzťah riadenia ľudských zdrojov a talent manažmentu*

Nejasnosti tohto spojenia ohlasujú rôzne debaty medzi vedeckou a praktickou komunitou, ktorých názory sa rozchádzajú z hľadiska podstaty účelovosti ,a významu talent manažmentu. Je jasné že existujú medzi nimi rôzne podobnosti, ale aj rozdiely.

Creeleman uvádza, že talent manažment a riadenie ľudských zdrojov majú spoločné len od procesu získavania a výberu zamestnancov z externého prostredia, po rozvoj a udržanie v internom prostredí.<sup>20</sup>

Chuai Xin, Preece, Illes, hovoria o odlišnostiach . Uvádzajú, že riadenie ľudských zdrojov sa zameriava na všetkých zamestnancov tzv. egalitarizmus, a primerane im rozdeľuje aj zdroje. Na rozdiel od manažmentu talentov, ktorý sa zameriavajú iba na talentovaných zamestnancov, takže egalitarizmus je tam neprijateľný, a pri rozdeľovaní zdrojov uprednostňujú práve talentovaných zamestnancov .

Taktiež, keď ide aj o nábor zamestnancov. Talent manažment predvída zavádzanie vyhľadávania výberu, zatiaľ čo riadenie ľudských zdrojov uprednostňuje klasické metódy náboru.<sup>21</sup>

### *1.2.4. Procesy Talent manažmentu*

Aby bolo vidieť účinnosť a správne pracovanie s talentami na výkonnosti podniku je potrebné navrhnuť správnu stratégiu talent manažmentu, ktorá bude zodpovedať aj stratégií podniku. <sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Zíková, 2010, s. 62

<sup>20</sup> Creeleman 2004. Trendy v podnikaní- Bussines Trends 2/2013 . s. 5

<sup>21</sup> Chuai Xin, Preece, Illes 2008. Trendy v podnikaní – Bussines Trends 2/2013. s. 5

<sup>22</sup> HORVATHOVA P., Talent management a jeho využitie pri řízení lidských zdrojů v organizaci. Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues 13, 2010, s. 77-95

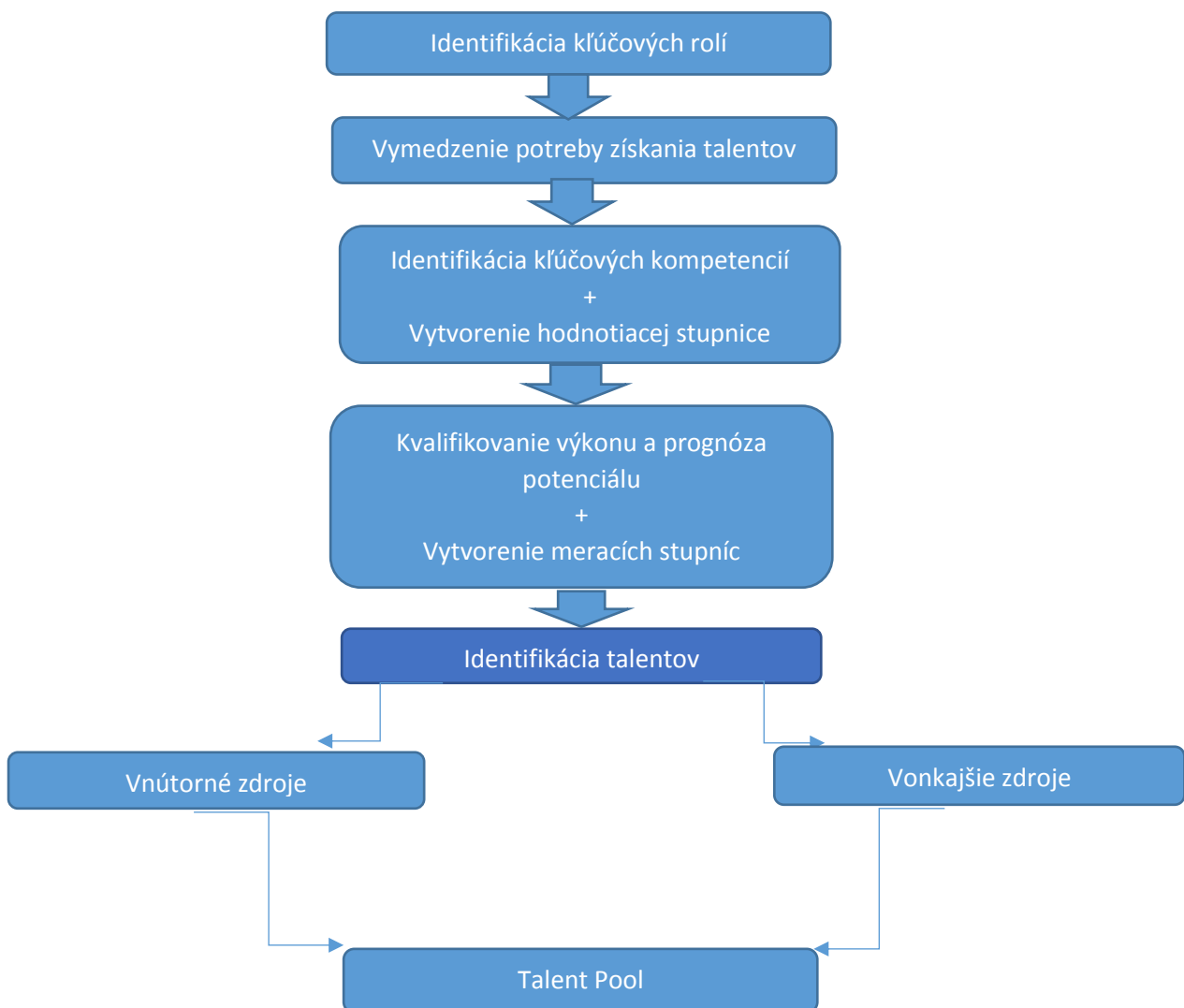


Autori sa v otázkach procesov talent manažmentu líšia. My sa budeme venovať autorke Horváthovej.

Ňou navrhovaná stratégia, pozostáva z 3 hlavných procesov medzi ktoré zahŕňame: získavanie a identifikácia, riadenie, a rozvoj ľudských zdrojov v talent manažmente . Pomocou správnej stratégie riadenia ľudských zdrojov rozhodneme , ktoré z činností talent manažmentu budú akceptovateľné.

#### 1.2.4.1. Získavanie a identifikácia talentov

Prvým dôležitým procesom, vďaka ktorému budú obsadené pozície v podniku primeranými a vierohodnými zamestnancami, je získavanie a identifikácia zamestnancov. Tento proces pozostáva z niekoľkých stupňov .



**Obrázok 2 :** Proces získavania talentov

*Zdroj : Horváthová, P. 2010. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci.2010*

Schému možno vytýčiť stupňami, z ktorých pozostáva identifikácia talentov:

### **Prvý stupeň identifikácie talentov**

Prvým stupňom, je vymedzenie kľúčových pozícií potrebných pre podnik. V prípade, že by tieto pozície neboli dlhšie obsadené, mohlo by prísť k narušeniu chodu podniku. Pomocou kľúčových pozícií, ktoré vyplývajú z ich identifikácie, sa určí potreba získania talentov , zoznam kompetencií a následne hodnotenie , hodnotiacou stupnicou . Stupnica sa zostaví na základe zložitosti uvedených kompetencií. Podnik si stanoví koľko hodnotiacich stupníc chce mať, čo ďalej môže obsahovať slovný popis, ako by mal správne zamestnanec zvládať danú kompetenciu.

Kľúčové kompetencie sú vopred určené, to znamená ,že talent by sa mal čo najlepšie priblížiť svojim rozvojom k stanoveným požiadavkám. Zostavením kompetenčného modelu boli dané rôzne typy správania a počínania v rôznych okolnostiach.<sup>23</sup>

Autor Hroník, zdefinoval predpoklady kompetenčného modelu a to nasledovne : mal by zahŕňať od 10 do 12 kompetencií, vychádzať z hodnôt podniku, zostavený by mal byť na základe predpokladaného správania ,a nevyplývať z vlastností zamestnanca, platiť pre všetkých zamestnancov aj pre vrcholové pozície, ustavičné zlepšenie nielen zdola, ale aj zhora<sup>24</sup>

### **Druhý stupeň identifikácie talentov**

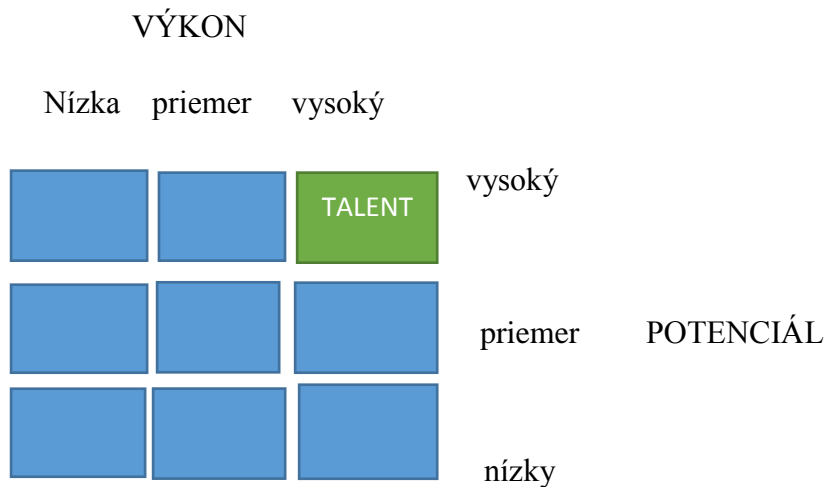
Nasleduje hodnotenie výkonu zamestnancov a určenie predpokladaného potenciálu. Zamestnanci v jednotlivých oblastiach, za ktoré nesú zodpovednosť, sú hodnotení za dosiahnuté výsledky. Predpokladaný potenciál je prognózou vývoja, vzdelávania a kariérneho rozvoja kompetencií. Kombináciou potenciálu a výkonu, vzniká 9 kvadrantová mriežka. Na vertikálnej osy sa udáva potenciál, na horizontálnej výkon. Stupne ohodnotenia

---

<sup>23</sup> ANTALOVA,M. CHINORACKA, A. PRIVARA, A. 2013 : Ľudské zdroje a personálny manažment. I vyd. Bratislava : Ekonóm, 2013. s.50 ISBN 978-80-225-3742-1.

<sup>24</sup> HRONIK,F. 2006 Hodnocení pracovníku. Vedení lidí v praxi.1.dotisk.2007. Praha: Grada Publishing 2006.s.30. ISBN 80-247-1458-2.

sú tri : „ nízky, priemerný, vysoký“. To znamená, že v deviatom kvadrante sa nachádzajú najväčšie talenty<sup>25</sup>



**Obrázok 3** : 9- kvadrantová mriežka

Zdroj: Smilansky, J. 2006. *Developing executive talent. Best Practices from Global Leaders*. Chichester: John Wiley and Sons, 2006. s. 77

### Tretí stupeň identifikácie talentov

V poslednom stupni sa zaoberáme identifikovaním talentov , ktorých sa snažíme získať či už z interných alebo externých zdrojov a k tomu priradenými vhodnými metódami získavania. Z interných zdrojov , vychádzame zvnútra podniku , z čerstvých zamestnancov. Autor Hroník, je zástancom získavania zamestnancov z interných zdrojov, pretože talent manažment berie ako späť vzťah medzi podnikom a zamestnancom, a tak aj postupné rozvíjanie a kariérny postup zamestnanca.<sup>26</sup>

Metódy získavania zamestnancov z interných zdrojov uvádza Hroník nasledovne :

- efektívny hodnotiaci systém,
- zastúpenie na projektoch,
- development centrum,
- 360- stupňová spätná väzba,
- meranie potenciálu,

<sup>25</sup> Smilansky, J. 2006. *Developing executive talent. Best practices from Global Leaders*. Chichester : John Wiley and Sons, 2006. s. 77. ISBN: 978-0-470-03318-0.

<sup>26</sup> HRONÍK, F. 2007, *Rozvoj a vzdelávaní pracovníku*. Praha: Grada Publishing 2007, s.112 ISBN 978-80-247-1457-8.

- nominácia.<sup>27</sup>

K interným zdrojom možno doplniť o referencie, prechodné pridelenie na pozíciu, či analýza kritických oblastí.

360- stupňová spätná väzba, ide o metódu hodnotenia, ktorá sa zaoberá širokým rozpätím kritérií a na ohodnotení týchto kritérií, sa zúčastňuje viac hodnotiteľov. Hodnotiteľmi smú byť nadriadení, kolegovia, podriadení, klienti.<sup>28</sup> Z toho dôvodu, aby ohodnotenie prebiehalo z viacerých uhlov. Postupne, sa identifikujú slabé a silné stránky hodnoteného, a navrhnu sa správne zmeny na vylepšenie. 360- stupňovú väzbu možno zaradiť aj medzi externé zdroje identifikovania talentov.

Z externých zdrojov získania talentov sú to prevažne vysokoškólači, ktorí sa zúčastňujú tzv. Trainee programov . Ich hlavným poslaním, je získať talentovaných študentov pomocou dopredu nastavených predpisov.<sup>29</sup> Po prihlásení musia prejsť výberovým konaním, ktoré zahŕňa najskôr preštudovanie a vyhodnotenie životopisov potom zväčša nadväzuje Assessment centrum.

Assessment centrum, je jedna z metód získavania talentov z externých zdrojov. Zahŕňame tam aj spomínanú 360-stupňovú spätnú väzbu, testy pracovných spôsobilostí a aj tzv. behaviorálne rozhovory.

## **Talent pool**

Výsledkom prehodnotení jednotlivých stupňov identifikácie talentov, je zostavenie Talent poolu. To znamená, vytvoriť tím ľudí, ktorí budú zastávať najdôležitejšie funkcie v podniku, teda obsadiť zamestnancov, ktorých podnik očakáva že majú nato dostatočný potenciál. Podnik potom naďalej pomáha zamestnancom v ich ďalšom rozvoji . Fázy talent poolu :

- identifikovať kľúčové pozície,
- stanovenie kritérií vhodných zamestnancov pre talent pool,
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,
- kontrola zamestnancov v talent poole.

<sup>27</sup> HRONÍK,F. 2007, Rozvoj a vzdelávaní pracovníku. Praha: Grada Publishing 2007, s.113 ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>28</sup> KUBEŠ,M., ŠEBESTOVÁ, Ľ.,2008. 360stupňová zpetná vazba jako nástroj rozvoje lidi. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 14. ISBN 978-80-247-2314-3.

<sup>29</sup> HRONÍK, F. 2007 Rozvoj a vzdelávaní pracovníku. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 112 ISBN 978-80-247-1457-8.

#### 1.2.4.2. *Rozvoj talentov*

Dnešná doba, je dobou kedy sa na vedomosti a zručnosti zamestnancov kladú vysoké požiadavky, ktoré sa neustále menia, a pre zamestnancov sa celoživotným procesom stáva ich vzdelávanie a rozvoj. Preto podniky využívajú programy na vzdelávanie a rozvoj, čím sa snažia požiadavkám kladeným na obsadzovanie pracovných miest ale i zabezpečením budúcich cieľov podniku, prispôbiť schopnosti a zručnosti zamestnancov.

W.J. Rotheell a H.C. Kazanas, definujú rozvoj talentov : „Proces, kedy sa mení podnik, klienti okolo neho, zamestnanci pracujúci v ňom, pomocou či už pripravovaného alebo nepripravovaného učenia sa, pripravení disponovať takými kompetenciami ,ktoré im zaistia konkurenčnú výhodu na trhu, či už v súčasnosti alebo budúcnosti a dopomôžu im dosahovanie stanovených cieľov.“<sup>30</sup>

#### **Rozvojové programy**

Spomínané rozvojové programy zostavujú prevažne nadriadení zamestnanca. Úlohou je zostaviť program pre skupinu zamestnancov, ktorý je kompletný a systematický pripravený splňať individuálne potreby. V súčasnosti sa preferujú krátkodobé programy pred dlhodobými, pretože dlhodobé nezaručujú návratnosť investícií.<sup>31</sup> Možno ich rozdeliť na :

- trainee programy ( absolventské programy),
- talent development.

Trainee programy sa zameriavajú na absolventov škôl. Prebiehajú prevažne polroka/rok, za ten čas sa absolventi oboznamujú s jednotlivými pozíciami , stávajú sa ich zamestnancami. Po skončení týchto programov si podniky tých najúspešnejších ponechajú a tí najsnaživejší neskôr zastávajú kľúčové pozície. <sup>32</sup>Argumentom, prečo sa podniky zameriavajú práve na absolventov je, že sa ich snažia „vychovať“ , pretože ešte niesú ovplyvnení fádnoťou a stereotypom ,a vnášajú do podniku prílev nových nápadov.

Talent development je zase určený pre zamestnancov ,ktorí pracujú v podniku a slúži k ich rozvoju potenciálu, a cieľu vypracovania sa na vyššie pozície.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> ROTHWELL, William J., KAZANAS, H.C.2003 The strategic development of talent. A framework for using talent to support your organizational strategy. Amherst :HRD Press, 2003. s. 28 ISBN 0-87425-752-2.

<sup>31</sup> Horváthová 2011. s. 78

<sup>32</sup> Hroník 2007. s.114

<sup>33</sup> Hroník, 2007. s. 114

## Metódy rozvoja talentov

Tabuľka 2 : Rozvojové metódy talentov

Metódy rozvoja talentov	
on-the-job	off-the-job
Koučing	Prednášky
mentoring	Semináre
rotácia práce	workshopy
práca na projektoch	Elearning
poverenie úlohou	samoštúdium
zdieľanie pracovného miesta	development centrá

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Metóda on-the-job, predstavuje rozvoj a vzdelávanie talentovaných pracovníkov priamo na pracovisku pri vykonávaní pracovnej činnosti. Ide prevažne o individuálny prístup k vzdelávaniu a to vzťah (vzdelávaný- vzdelávateľ).<sup>34</sup> Podľa výskumných zistení spoločnosti Deloitte, práve metódy on-the-job sa považujú za najúčinnšie. Vyzdvihuje sa najmä rotácia práce spolu s pomocou kouča alebo mentora. Tento systém napomáha aj sociálnym vzťahom vnútri podniku.

Metóda off-the-job, opakom on-the-job, predstavuje zasa rozvoj zamestnancov mimo pracoviska, väčšinou vo vzdelávacích inštitúciách, prednáškových miestnostiach, trenažerových alebo počítačových učebniach. Na rozdiel od predchádzajúcej metódy sa zameriava na skupinu pracovníkov, nie na jednotlivca.

### 1.2.4.3. Udržanie talentov

Ďalšou etapou potom čo podnik vynaložil finančné prostriedky na vzdelávanie a rozvoj talentovaných zamestnancov je udržanie talentov. Manažment podniku by sa mal snažiť sústrediť a zabezpečiť pre kľúčových zamestnancov vhodné prostredie, kde budú mať chuť pracovať, vytváranie motivácie k lepšiemu výkonu, ale aj správna komunikácia

<sup>34</sup> Koubek, 2012, s. 267269 a Horvátová, 2011, s. 82

medzi zamestnancami i smerom k nadriadeným. Nadriadení svojím správaním a vzťahom k zamestnancom si budujú rešpekt, a vytvárajú povest' podniku.

Pre zamestnávateľov sa stabilita zamestnancov v podniku javí ako priaznivá možnosť, keďže v dnešnej dobe, pri raste nezamestnanosti a situácií na trhu práce je udržanie veľmi podstatným krokom. Podniky sa preto usilujú stať atraktívnym zamestnávateľom , byť miestom v ktorom zamestnanci majú chuť pracovať a zároveň sa tam cítia dobre. Vychádzam z jednotlivých faktorov a to :

- ponúknuť dostatočne atraktívnu a zaujímavú prácu - teda práca, ktorá bude pozoruhodná , zamestnanec bude mať chuť pracovať , rozširovať svoje poznatky a naďalej sa v nej zdokonaľovať,
- dostatočne podmienky na vzdelávanie a rozvoj- vytvoriť podmienky na zvýšenie kvalifikácie, poznatkov, zručností , rozvoj a kariérny rast,
- zabezpečiť balans medzi súkromným a pracovným životom,
- ponúknuť vhodné pracovné podmienky – aby sa zamestnanec cítil dobre pri vykonávaní práce, vplývajú naňho faktory ako: hluk, osvetlenie, farebná úprava,
- spravodlivé odmeňovanie a poskytnutie benefitov,
- preukazuje zamestnancom uznanie, úctu a rešpekt,
- upriamenie sa na spoločenskú zodpovednosť podniku.<sup>35</sup>

S udržiavaním talentov v podniku, možno spojiť aj pojem angažovanosť. Angažovanosť môžeme objasniť ako kladný vzťah zamestnanca s nadriadeným, firemným hodnotám, prácou a lojalitou. Angažovaný zamestnanec je ten ktorý :


- svoje poznatky a zručnosti využíva na uspokojenie potrieb klientov,
- pracuje pre blaho podniku z vlastnej vôle a je pripravený urobiť všetko, čo prinesie blaho pre podnik,
- každý prichádzajúci problém je preňho vyriešiteľný,
- ochotný k dosiahnutiu cieľov podstúpiť aj riziko.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Horvátová, 2011. s. 116

<sup>36</sup> RICHMAN,A. Everyone wants an Engaged Workforce, How Can You Create it ? In Workspan, ISSN 1529-9465, 2006. Roč.49, č.1, s.36-39.

## Čo od angažovanosti očakávate?

- Zamestnanci myslia a pracujú proaktívne
  - S ohľadom na ciele hľadajú prístupy, ktoré budú funkčné (aj nad rámec pracovného popisu)
  - Aktívne sa rozvíjajú v oblastiach, ktoré považujú za zmysluplné s ohľadom na potreby svojej práce
  - Vytrvale postupujú smerom k riešeniam (aj napriek prekážkam)
  - Adaptujú sa na zmeny a v prípade potreby zmenu sami iniciujú
- 
- ✓ UDRŽATEĽNÝ VÝKON
  - ✓ ZÁKAZNÍCKA SPOKOJNOSŤ
  - ✓ HODNOTA ZNAČKY
  - ✓ INOVÁCIE
  - ✓ ZNÍŽENÉ RIZIKÁ

Zdroj: Employee engagement (W.Macey, B.Schneider, K.Barbera, S.Young)

### **Obrázok 4:** Čo očakávať od angažovanosti ?

*Zdroj : Employee engagement ( W. Macey, B. Schneider, K. Barbera, S. Young)*

Podnik sa teda snaží o udržiavanie angažovaných zamestnancov , vytvoriť im čo najvhodnejšie pracovné prostredie a pracovné podmienky, a tak utlmiť fluktuáciu talentov v podnikoch. Ich odchod z podniku by predstavoval len zvýšenie neskorších nákladov na obsadzovanie voľných pozícií a strata všetkých obetovaných prostriedkov, ktoré boli na ne vynaložené.



## 2. Cieľ práce

Bakalárska práca sa sústreďuje na oboznámenie sa s pojmami týkajúcimi sa talent manažmentu, ako efektívnym nástrojom riadenia ľudských zdrojov a aplikovanie týchto poznatkov na vybranú spoločnosť na Slovensku, konkrétne na finančnú spoločnosť OVB Alfinanz Slovensko, a.s.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je analyzovať získavanie, vzdelávanie, rozvoj a udržiavanie talentov vo vzťahu k riadeniu ľudských zdrojov. Čiastkové ciele, ktoré napomáhajú k dosiahnutiu hlavného cieľa sú definované nasledovne :

- analyzovať procesy talent manažmentu vo vybranom podniku,
- oboznámiť sa s pojmami týkajúcimi sa talent manažmentu zo zahraničnej a domácej literatúry,
- zhodnotiť procesy talent manažmentu vo vybranom podniku,
- navrhnúť zmeny v procesoch talent manažmentu,
- vyhodnotiť prínosy talent manažmentu.

### 3. Metodika práce a metody skúmania

Pri vypracovaní bakalárskej práce bolo najprv treba zhromaždiť dostatočné množstvo odbornej literatúry, pre teoretickú časť. Informácie som získavala prostredníctvom knižnej literatúry či už domácej alebo zahraničnej, a internetových zdrojov, ktoré boli zamerané najmä na oblasť riadenia ľudských zdrojov a talent manažmentu.

Na pomoci zhotoveniu bakalárskej práce som využívala tiež niektoré z vedeckých metód a to najčastejšie:

- analýzy – ktoré mi pomohli k čo najdokonalejšiemu poznaniu jednotlivých častí talent manažmentu vo vzťahu k riadeniu ľudských zdrojov, čo sa stalo následne ďalším predmetom skúmania,
- syntézy – na základe poznatkov zistených v analýze , vyjadriť vzájomnú súvislosť jednotlivých častí ,
- komparácia – na využitie porovnávania skúmaných častí.

Praktická časť bola zameraná na zmapovanie aktuálnej situácie vo vybranej spoločnosti. Využila som dve metódy získavania informácií:

- štruktúrovaný rozhovor,
- dotazníkovú metódu.

Pri štruktúrovanom rozhovore som získavala informácie od pani, ktorá zastáva pozíciu obchodného vedúceho finančných sprostredkovateľov. Vždy som sa s ňou stretla v jej kancelárii a kládla jej otázky, ktoré som mala vopred pripravené , aby som zistila informácie, ktoré mi boli potrebné k vytvoreniu bakalárskej práce. Postupne, podľa potreby som kládla voľné otázky, pre doplňujúce informácie, ktoré ma zaujali z jej rozprávania.

V aplikačnej časti som využila dotazníkový prieskum. Dotazník bol zaslaný elektronickou formou, prostredníctvom e-mailu, niekoľkým finančným sprostredkovateľom na rôznych pozíciách v spoločnosti. V prvej časti som kládla všeobecné otázky pre zhodnotenie cieľovej skupiny finančných sprostredkovateľov , ktorí sa zapojili do prieskumu. V druhej časti dotazníka boli položené otázky , pomocou ktorých sme analyzovali talent manažment v spoločnosti. V poslednej tretej časti boli položené otázky pre zhodnotenie talent manažmentu z pohľadu finančných sprostredkovateľov.

## 4. Výsledky práce

### 4.1. Charakteristika spoločnosti OVB Alfinanz Slovensko, a.s

Spoločnosť OVB patrí medzi poradenské spoločnosti v oblasti finančných služieb. Pôsobisko sa nachádza v 15 krajinách Európy a pomáha viac ako 3 miliónom klientov. Spoločnosť vznikla v roku 1970 v nemeckom Kolíne . Hlavným poslaním je poskytovanie profesionálnych poradenských služieb, ktoré napomôžu zvýšeniu životnej úrovne ich klientov. Základom je individuálny prístup ku každému klientovi, pre budovanie dlhodobých a kvalitných vzťahov.

Od roku 2006 je spoločnosť OVB kótovaná na Frankfurtskej burze ako jediná, nezávislá poradenská spoločnosť v Európe.

OVB Holding AG je medzinárodná spoločnosť, ktorá má svoje dcérske spoločnosti po celej Európe a od vzniku v roku 1993 na Slovensku, je hlavným lídrom v oblasti finančného sprostredkovania.

Od roku 2002 je OVB Alfinanz Slovensko, a.s ( ďalej len OVB ) je členom Asociácie správcovských spoločností (SASS) a od roku 2007 členom Asociácie finančných sprostredkovateľov a finančných poradcov.

Spoločnosť OVB ako nezávislý finančný agent spolupracuje s viac než 100 finančnými inštitúciami na základe nevýhradných písomných zmlúv a to ( uvádzame niektoré z nich ) :

- poisťovne – Generali Poisťovňa, a.s; Wustenrot poisťovňa, a.s; KOOOPERATIVA poisťovňa, a.s;
- banky – Tatra banka, a.s; Slovenská sporiteľňa, a.s; Všeobecná úverová banka, a.s;
- stavebné sporiteľne – Wustenrot stavebná sporiteľňa, a.s; ČSOB stavebná sporiteľňa, a.s;
- dôchodkové správcovské spoločnosti – VÚB Generali, d.s.s, a.s; Allianz – Slovenská dôchodková správcovská spoločnosť, a.s; NN dôchodková správ. Spol., a.s,
- doplnkové dôchodkové spoločnosti – NN Tatry-Sympatia,d.d.s, a.s; Doplnková dôchodková spoločnosť Tatra banky, a.s; AXA,d.d.s,a.s;
- investičné spoločnosti – Amundi Czech Republic Asset Management, a.s; AXA investiční společnost, a.s; Conseq Investment Management, a.s.;

### 4.1.1. Predmet činnosti

Správna komunikácia s klientmi o ich budúcich potrebách želaniach a cieľoch ,a zostavenie individuálneho riešenia na základe zohľadnenia aktuálnej situácie klienta, je hlavnou úlohou OVB Alfinanz . Vychádzajú pritom zo systému APS ( analýza-plánovanie-servis), ktorá pomáha finančným sprostredkovateľom získať lepší prehľad vo finančných službách a tým nájsť najlepšie východisko pre svojho klienta.



**Obrázok 5 :** Obchodný model ALFINANZ

Zdroj: <https://www.ovb.sk/o-spolocnosti.html>

Obchodný model pozostáva z :

- analýza – východisko sprostredkovania, zisťovanie budúcich želaní a cieľov , kompletne prehodnotenie finančnej situácie klienta,
- plánovanie – podrobné vyhodnotenie aktuálnej situácie na ktorú priamo nadväzuje kvalifikovaný a dôsledný finančný plán,

- servis –systémový servis na fungovanie obnovy meniacich sa potrieb ,  
želaní a cieľov aby sa vo finančnom pláne optimalizovalo poistenie,  
a záruka budúcnosti .

Ďalej obchodný model zahŕňa stratégiu výberu prémiových produktových partnerov , ktorej cieľom je napomôcť ich klientom správne rozhodnúť medzi produktmi a poskytovateľmi týchto produktov. Tento komplexný prístup k finančnému plánovaniu má chrániť ich klientov pred špecifickými potrebami predajcov, u ktorých sa neradí finančné poradenstvo za najpodstatnejšiu vec.

### *Finančné sprostredkovanie*



**Obrázok 6 :** Alfinanz koncepcia finančného sprostredkovania

Zdroj : <https://www.ovb.sk/financne-sprostredkovanie.html>

OVB kladie dôraz na ucelené finančné sprostredkovanie s vysokou pridanou hodnotou. Hlavným cieľom, je uspokojiť svojich klientov, prostredníctvom produktov a služieb od partnerov, s ktorými spolupracuje. Dôležitými znakmi pre výber správnej finančnej inštitúcie je cenová politika v prospech klienta a kvalitatívne ukazovatele produktov a služieb. Finančným sprostredkovaním predchádza analýza. OVB sprostredkovatelia sa predovšetkým zameriavajú na :

- **existenčné istoty** – zahŕňa zaistenie klienta na starobu a dôchodok. Obsahom je tiež zabezpečenie existenčných rizík zabezpečením kvalitnej zdravotnej starostlivosti, taktiež dostatočná výška príjmu voči rizikám jeho straty alebo neočakávaných udalostí. V prípade pracovnej neschopnosti (či už z dôvodu choroby alebo úrazu), finanční sprostredkovatelia zabezpečia vhodné poistenie v rámci finančného plánovania,
- **zabezpečenie majetku** – budovanie ochrany nielen hnuiteľných, nehnuteľných ale aj motorových vozidiel a to aj v prípade vlastnej chyby, a nepatrnosti hradiť škodu majetku,
- **budovanie majetku** – myslí sa tým predovšetkým dlhodobý majetok a to bývanie. Ako si nasporiť na bývanie čo najskôr a s čo najmenším rizikom. Problémy riešenia ohľadom kúpy a výstavby domu, od malých opráv až po rozsiahle rekonštrukcie,
- **zhodnocovanie majetku** – ako správne využiť voľné finančné prostriedky, finanční sprostredkovatelia ponúknu na základe sofistikovaných analýz riešenia, vhodné pre každého klienta vhodnou diverzifikáciou – rozložením rizika medzi viaceré spoločnosti a produkty.

#### 4.1.2. Organizačná štruktúra

Keďže OVB je z hľadiska právnej normy akciová spoločnosť, vrcholovými orgánmi sú predstavenstvo a dozorná rada. Predstavenstvo štatutárneho orgánu je tvorené predsedom a ďalšími tromi členmi:

- predseda predstavenstva Ing. Jaroslav Vonkomer - má na starosti stratégiu, principiálne otázky, kontrolu, marketing/komunikácia, compliance,
- 1. člen predstavenstva Andreas Simons – oblasť odbytu, odbor predaja, odbor produktového manažmentu, odbor vzdelávania,
- 2. člen predstavenstva Ing. Robert Schmidt – oblasť financií, rizikový manažment, vzťahy s investormi, dane a právo,
- 3. člen predstavenstva Ing. Benedikt Fronc- manažment obchodných procesov, medzinárodné IT, personálny manažment.

V mene spoločnosti konajú ktoríkoľvek dvaja členovia predstavenstva spoločne, alebo ktorýkoľvek člen predstavenstva spolu s prokuristom.

Nižšími riadiacimi orgánmi sú krajskí riaditelia , ktorí majú pod sebou regionálnych a okresných riaditeľov.

#### *4.1.3. Charakteristika ľudského kapitálu v spoločnosti OVB Alfinanz Slovensko, a.s*

Ľudské zdroje spoločnosti OVB tvoria ku 31.12.2018 približne 65 zamestnancov, z toho 6 interných riaditeľov. Z uvedených 65 zamestnancov je 9 žien na materskej dovolenke , takže celkový počet ku koncu roka je 74. Spoločnosť OVB si drží takmer nezmenený stav zamestnancov a v porovnaní s predchádzajúcim rokom, je to pokles o 3 zamestnancov, a to prirodzenou fluktuáciou ( materská dovolenka). Finanční poradcovia, sú externí zamestnanci pracujúci na živnostenský list a s OVB majú podpísanú mandátnu zmluvu o zastúpení. Celkový počet registrovaných sprostredkovateľov ku koncu roka v NBS je 6063.

#### **4.2. Talent manažment v spoločnosti OVB Alfinanz Slovensko , a.s**

Pojmom talent sa v spoločnosti OVB, predstavuje človek, ktorý si je vedomý toho, že svojou snahou , motiváciou , pozitívnym myslením a prácou na sebe dosiahne na čo najvyššie pozície . Týmito charakteristikami by mal disponovať každý talent v spoločnosti, avšak tieto charakteristiky sú dopĺňované aj povahovými vlastnosťami, vystupovaním, sympatiami ,komunikačnými schopnosťami.

Talent manažment v spoločnosti má pod kontrolou člen predstavenstva, Ing. Benedikt Fronc. Talent manažment je zameraný na :

- interných zamestnancov ( talenty ) – sú to generálni reprezentanti spoločnosti , ktorí sa venujú čisto len klientom ,
- externých zamestnancov ( talenty ) – sú to finanční sprostredkovatelia, ktorí majú na starosti aj svojich klientov , ale ich úlohou je aj získavanie nových talentov pre spoločnosť.

V spoločnosti talent manažment pozostáva z niekoľkých procesov a to :

- získavanie talentov,
- vzdelávanie a rozvoj talentov,

- udržanie talentov.

#### *4.2.1. Proces získavania talentov v spoločnosti*

Získavanie talentov v spoločnosti OVB prebieha viacerými spôsobmi a to :

- odporúčaniami spokojných klientov – klienti, ktorí sú spokojní so službami, ktoré im poskytli finanční sprostredkovatelia , ďalej posúvajú svoje pozitívne odporúčania,
- priamym oslovovaním,
- inzerátom , sociálne siete.

Po oslovení uchádzačov prichádza na rad vstupný pohovor a niekoľko školení, pri ktorých uchádzači dostávajú informácie o spoločnosti, spôsobe oslovovania klientov a vžitím sa do tejto práce. Na konci týchto školení, dostane uchádzač písomný test zo znalostí, ktoré nadobudol na školeniach a pri dosiahnutí potrebných počtom bodov bude prijatý ako finančný sprostredkovateľ na pozíciu Financial Trainee R1.

#### *4.2.2. Proces vzdelávania a rozvoja talentov v spoločnosti*

Spoločnosť OVB si svojich finančných sprostredkovateľov a zamestnancov školí a vzdeláva počas celého pôsobenia v ich spoločnosti. Už od začiatku spolupráce, musia záujemcovia absolvovať niekoľko školení , kde sú im poskytnuté informácie o spoločnosti a spôsobe získavania a pomoci klientom.

Prvým začiatočným školením, ktorým prechádza každý kto začne pracovať v spoločnosti je Finančné vzdelávanie a finančná gramotnosť . Záujemcovia absolvujú na školení tzv. hru s názvom „Finančná sloboda“. Celú hru sprevádza hráčov lektor hry, ktorý bol na to špeciálne školený, spoločnosť OVB si na túto hru vyškolila presne 21 lektorov.. Lektor im najskôr vysvetlí pravidlá hry a v prvom kole ich sprevádza, a bližšie ich oboznamuje s neznámymi pojmami. V druhom kole si už hráči musia pomôcť sami.

#### **Hra Finančná sloboda**

- môžu ju hrať 6-30 hráčov, samostatne ale aj vo dvojiciach,



- každý dostane do opatery fiktívnu rodinu, manželský pár vo veku 30 rokov a prechádza si s nimi ďalších 30 rokov života,
- pomáha im uzatvárať finančné produkty, čelí nástrahám života a radí v jednotlivých finančných situáciách,
- produkty v hre majú vlastností reálnych produktov,
- hlavným cieľom hry, je splniť všetky ciele, ktoré si rodina naplánovala a to :
  - ❖ vlastná nehnuteľnosť na bývanie,
  - ❖ veľký cieľ rodiny (vytúžená dovolenka, vzdelanie detí),
  - ❖ finančná nezávislosť aspoň v 60.roku života rodičov.

Spoločnosť OVB sa snaží vzdelávať nielen svojich začínajúcich pracovníkov, ale ponúka finančnú gramotnosť aj pre deti na základných , stredných a vysokých školách . Pre deti na základných školách je zriadený program „Moja familia“. Ide o hru, ktorá buduje u žiakov finančnú gramotnosť formou elektronickej hry, chatbot, sociálne siete.

### **Hra Moja Familia**

- žiak je v úlohe manažéra a snaží sa správne riadiť 4-člennú rodinu v ich dome , aby vyšla s platom a boli všetci zdraví a šťastní,
- hra prebieha v 5-tich kolách,
- v každom kole musí žiak urobiť niekoľko rozhodnutí ( od nákupu oblečenia až po absolvovanie rodinnej brigády cez víkend),
- v priebehu hry sa menia výdaje a príjmy a tiež faktor šťastia členov rodiny,
- cieľom hry je počas 5 mesiacov nasporiť na dovolenku pre rodinu.

### *System vzdelávania*

Prvým krokom ku vzdelávaniu, je registrácia v Národnej banke Slovenska (NBS) ako začínajúci finančný sprostredkovateľ. Uchádzač musí do lehoty 2 mesiacov zložiť odborné testy pre NBS, ktorá mu po úspešnom zložení vydá certifikát osobného finančného vzdelávania. Tento certifikát si musia obnovovať každé 4 roky, po celú dobu vykonávania práce finančného sprostredkovateľa.

**Základné vzdelávanie** – uchádzač nadobúda základné vzdelávanie ohľadom spoločnosti a finančnom trhu. Oboznámi sa s produktami, ktoré spoločnosť ponúka,

a spolu so sprostredkovateľom OVB navštívia klienta a spoznávajú svoje kariérne šance. Toto vzdelávanie prebieha približne 3 mesiace.

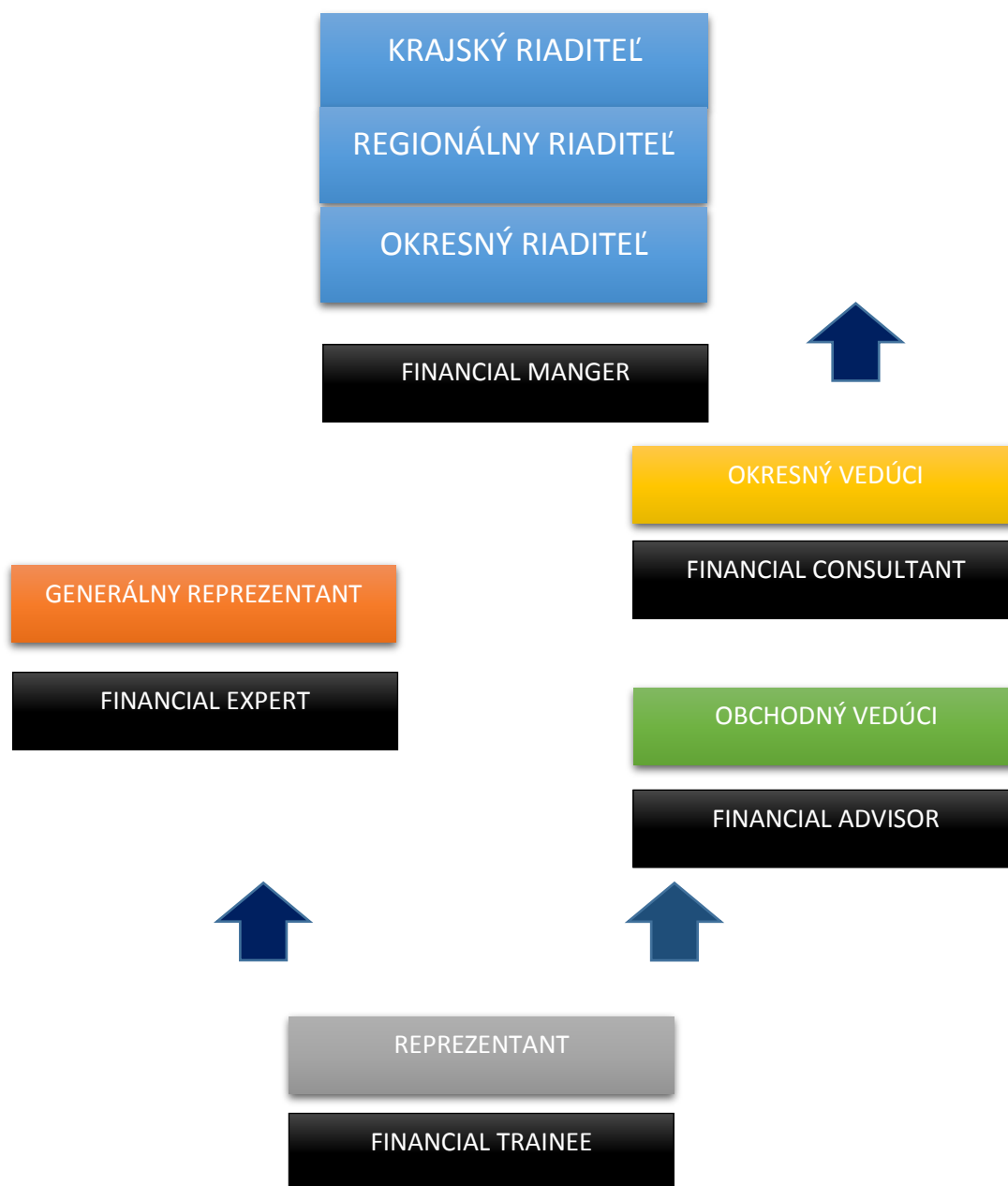
**Zdokonaľovacie vzdelávanie** – ďalej nasleduje minimálne 6 mesačné vzdelávanie . Finanční sprostredkovatelia na vyšších pozíciách prehlbujú odbornými školeniami a tréningami odborné vedomosti spolupracovníkov a to v oblastiach :

- poistenia a zaistenia,
- finančných vkladov a rôznych typov úverov,
- stavebného sporenia,
- kapitálového trhu a jeho nástrojov,
- rozvoja osobností a potencionálnych zručností,
- vedenia spolupracovníkov.

**Klasifikačné vzdelávanie** – vo funkcií vedúceho spolupracovníka, ale aj na pozíciách riaditeľa, sú poskytované naďalej možnosti rozvoja v oblastiach ktoré prispievajú k ich obchodnému manažérskemu rozvoju.

Každý z finančných sprostredkovateľov či už začínajúci, alebo pracujúci, sa nachádza na určitej pozícii. Jednotlivé pozície majú stanovené kritériá na ich dosiahnutie a zároveň aj stanovenú výšku provízie. Finanční sprostredkovatelia pracujú na živnostenský list a nedostávajú plat , sú odmeňovaní na základe :

- získaných jednotiek produkcie (klientov),
- počtom získaných nových reprezentantov pre spoločnosť .



**Obrázok 7 :** Kariérny plán OVB Alfinanz Slovensko, a.s

*Zdroj : Vlastné spracovanie*

Finanční sprostredkovatelia sa tak môžu vypracovať od začínajúceho reprezentanta až na krajského riaditeľa. Kariérnych stupňov je presne 9 a to :

- financial Trainee R1 – reprezentant dochádza k prvým kontaktom s klientmi,

- financial Trainee R2 – reprezentant pracuje so svojimi klientmi, spoznáva jednotlivé produkty,
- vedúci reprezentant – reprezentant pracuje so svojimi klientmi, spoznáva jednotlivé produkty a buduje si svoj vlastný tím.

Potom sa vedúci reprezentant môže rozhodnúť či chce pokračovať vo svojej kariére ako generálny reprezentant a bude sa venovať čisto len klientom, alebo ako obchodný vedúci, a bude mať na starosť aj klientov, a zároveň aj reprezentantov na nižších pozíciách.

- obchodný vedúci – na tomto kariérom stupni má už svoj vlastný tím, o ktorý sa musí starať, ide už o prvú manažérsku pozíciu,
- okresný vedúci – venuje sa svojmu tímu a stará sa o svojich klientov,
- okresný riaditeľ – práca s klientmi zaberá minimum času, prevažne školí manažment,
- regionálny riaditeľ – pracuje s klientmi len výnimočne,
- krajský riaditeľ – venuje sa zdokonaľovaním tímu svojich spolupracovníkov, s klientmi už nepracuje, stáva sa súčasťou vedenia OVB pre Slovenskú republiku.

#### *4.2.3. Proces udržania talentov v spoločnosti*

Spoločnosť OVB vytvára vhodné podmienky pre každého zamestnanca a poskytuje rôzne benefity. Cieľom benefitov je zabezpečiť nadštandardné podmienky na prácu, motivovať a odmeniť za pracovné výkony svojich spolupracovníkov.

Počas celého pôsobenia v spoločnosti finanční sprostredkovatelia :

- sa môžu kedykoľvek obrátiť na oddelenie podpory spolupracovníkov,
- majú k dispozícii právnu pomoc a poradenstvo,
- možnosti čerpania vhodných úverov vo vybraných spoločnostiach,
- majú neustálu podporu svojho coucha,
- využívanie výhodných mobilných paušálov, najnovšie modely telefónov,
- webové vizitky spolupracovníkov.

Ak sa finanční sprostredkovatelia snažia naplno pracovať na sebe sú odmeňovaní :

- cestovaním ( Turecko, Karibik, Vysoké Tatry, Praha, Budapešť, Stredomorie...),

- možnosť získania ocenení najlepších obchodníkov ,manažérov a riaditeľov od jednotlivých finančných partnerov.

Finanční sprostredkovatelia sú zapojení aktívne do :

- aktívne PR – niekoľko mediálnych výstupov spolupracovníkov za rok,
- mediálne výstupy v odborných a lifestyleových časopisoch,
- prieskumy spokojnosti, prieskumy zamerané na finančné správanie Slovákov.

Účasť na spoločenských akciách :

- strategické mítingy,
- teambuildingy,
- europatreffen – stretnutie najlepších spolupracovníkov v Európe,
- konferencie zamerané na produktovú odbornosť, marketing, leadership a iné.

Zabezpečenie budúcnosti :

- senior renta – doživotná renta za výchovu krajského riaditeľa,
- Bepro a Dympro – možnosť vybudovania pasívneho príjmu,
- garantovaný plán kariéry,
- skupinové úrazové poistenie,
- transparentný provízny systém.

### **4.3. Analýza Talent manažmentu v spoločnosti OVB Alfinanz Slovensko, a.s.**

Na zhodnotenie procesov a postupov v oblasti talent manažmentu v spoločnosti OVB som sa rozhodla využiť dotazníkový prieskum. Myslím ,že je veľmi dôležité aby si spoločnosť takto zist'ovala názory svojich finančných sprostredkovateľov a na základe toho navrhovala ,a realizovala prípadne zmeny a vylepšenia. Dotazník obsahuje :

- všeobecné otázky ,týkajúce sa cieľovej skupiny finančných sprostredkovateľov ,
- otázky zamerané na postupy a procesy získavania, rozvoja a udržania talentov ,
- ohodnotenie spokojnosti finančných sprostredkovateľov.

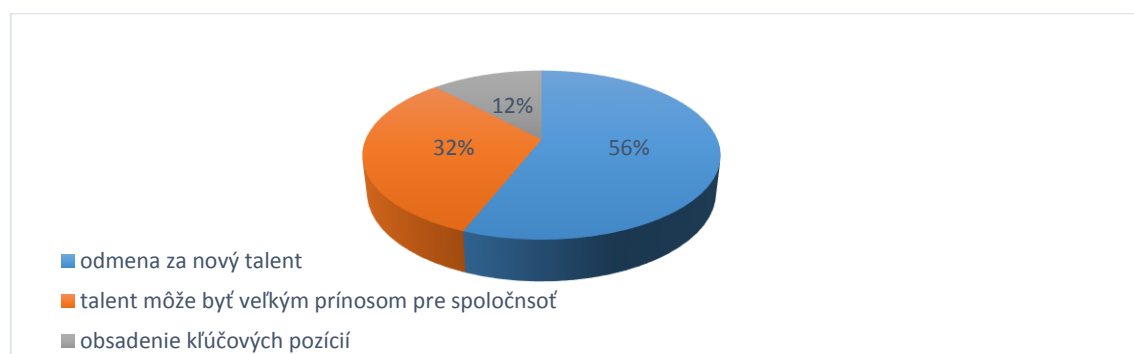
### 4.3.1. Charakteristika cieľovej skupiny

Do dotazníkového prieskumu sa zapojilo 25 finančných sprostredkovateľov. Z toho až 60% tvorili ženy a zvyšných 40% muži. Celkovo sa prieskumu zúčastnilo 15 žien a 10 mužov. Ďalšou otázkou bol vek, 32% opýtaných bolo vo veku 21-30 rokov, 60% vo veku 31-40, a najmenej iba 8% vo veku nad 40 rokov. Pritom najmladší z opýtaných mal 22 rokov a najstarší 41. Na pozícií reprezentant z opýtaných sa nachádza 68%, obchodný vedúci 20%, okresný vedúci 12%. Poslednou otázkou z tohto hľadiska bola dĺžka pôsobenia v spoločnosti. 12% pracuje v spoločnosti menej ako 1 rok, 28% 1-5 rokov, 44% 6-10 rokov, 16% finančných poradcov viac ako 10 rokov.

### 4.3.2. Analýza postupov a procesov talent manažmentu v spoločnosti

#### Otázka číslo 1 : Čo Vás motivuje k získaniu talentov do spoločnosti ?

V prvej otázke, mali finanční sprostredkovatelia odpovedať čo je ich najväčšou motiváciou v získaní talentov. Najviac sprostredkovateľov odpovedalo, že je to práve provízia, ktorá ich motivuje. Zaujímavosťou je, že túto odpoveď označili prevažne sprostredkovatelia, ktorí pracujú na pozícií reprezentant a v spoločnosti pôsobia menej ako 1 rok.

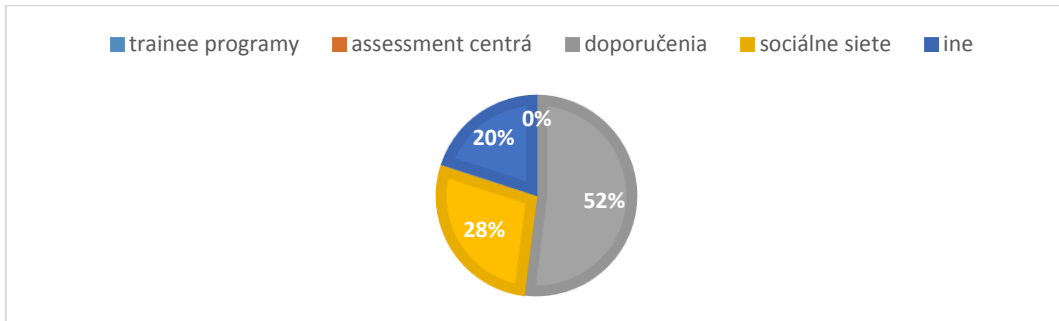


**Graf 1:** Motivácia získania talentov do spoločnosti

Zdroj : vlastné spracovanie

#### Otázka číslo 2 : Aké metódy využívate najčastejšie pri získaní talentov do spoločnosti ?

V tejto otázke odpovedala väčšina finančných sprostredkovateľov, že hlavnou metódou získavania je doporučenie, druhou v poradí získavanie prostredníctvom sociálnych sietí a inzercii, no vyskytla sa aj odpoveď, ktorú uviedli v možnosti iné, a to že talenty získavajú prostredníctvom telefonických rozhovorov

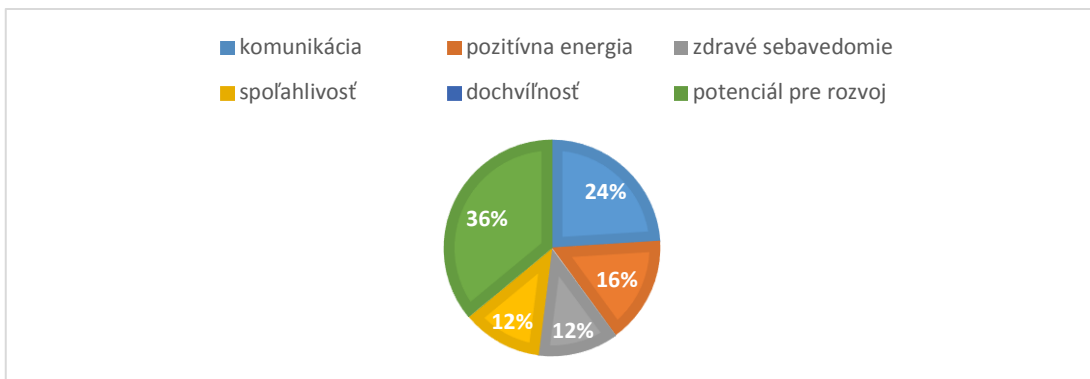


**Graf 2 :** Metódy získavania talentov do spoločnosti

*Zdroj : vlastné spracovanie*

**Otázka číslo 3 : Ktorú charakteristiku beriete do úvahy za najdôležitejšiu pri výbere talentov ?**

Najviac finančných poradcov pri výbere talentov do spoločnosti zohľadňuje ich potenciál pre rozvoj, ako veľmi dôležitú charakteristiku berú aj komunikačné schopnosti , dochvilnosť neuviedol nikto z opýtaných.

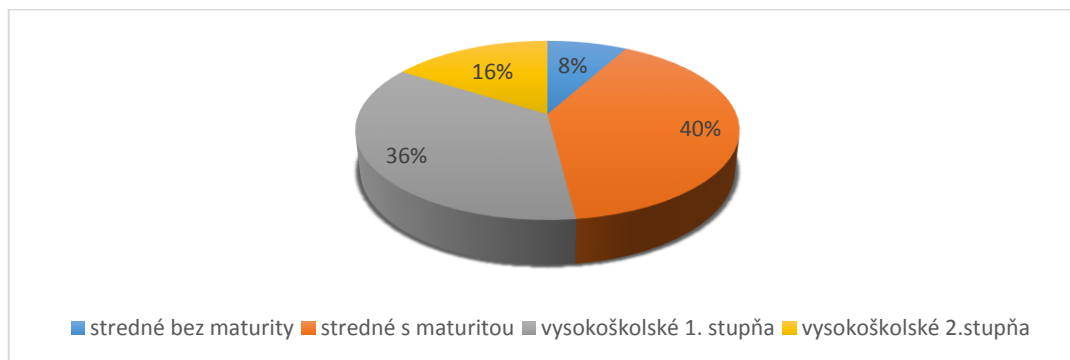


**Graf 3 :** Najdôležitejšie charakteristiky pri výbere talentov do spoločnosti

*Zdroj : vlastné spracovanie*

**Otázka číslo 4 : Aké vzdelanie vyžadujete pri výbere talentov ?**

Finanční sprostredkovatelia vyžadujú pri výbere talentov najčastejšie minimálne stredné vzdelanie s maturitou a vysokoškolské 1. stupňa. Z uvedeného vyplýva, že si potrpia na vzdelanie a vedomosti, ktorými by mal disponovať každý ich talent v spoločnosti.

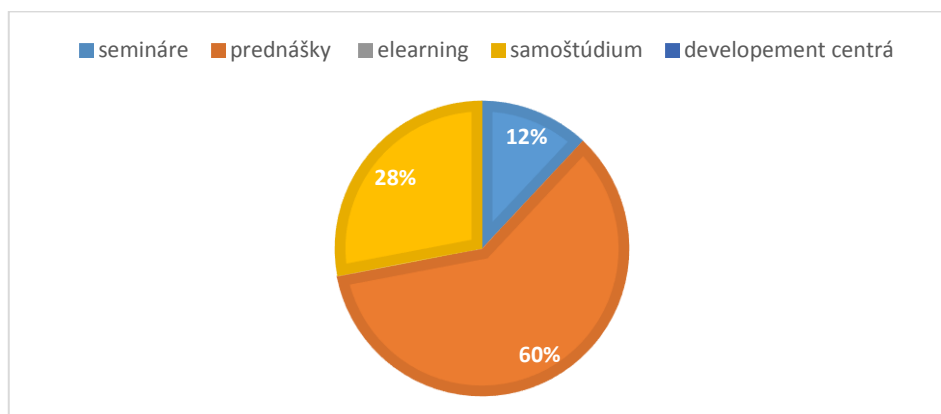


**Graf 4:** Vzdelanie pri výbere talentov

Zdroj : vlastné spracovanie

**Otázka číslo 5 : Ktorá z metód, sje vo Vašej spoločnosti považované za najúčinnnejšie pri rozvoji talentov ?**

Viac ako polovica opýtaných finančných sprostredkovateľov uviedla ,že sú to práve prednášky, ktoré im pomáhajú v ich rozvoji. Ďalšou dôležitou metódou bolo aj samoštúdium , čo je jedna z veľmi pozitívnych odpovedí pre spoločnosť. Z toho vyplýva, že finančným sprostredkovateľom záleží na svojom rozvoji a snažia sa ho čo najviac rozširovať.



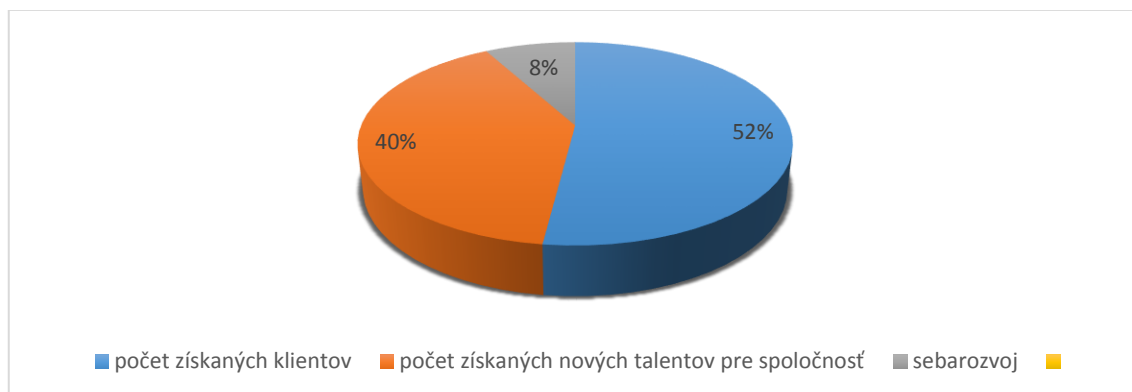
**Graf 5 :** Najúčinnnejšie metódy rozvoja

Zdroj : vlastné spracovanie



### Otázka číslo 6 : Čo najviac ovplyvňuje odmeny výšku talentov ?

Keďže finanční sprostredkovatelia sú odmeňovaní prevažne na základe získaných klientov a získaných talentov pre spoločnosť, odpovedala tak aj väčšina opýtaných. Reprezentanti najčastejšie uvádzali počet získaných klientov ,obchodní vedúci a okresní vedúci prevažne počet získaných nových talentov pre spoločnosť.

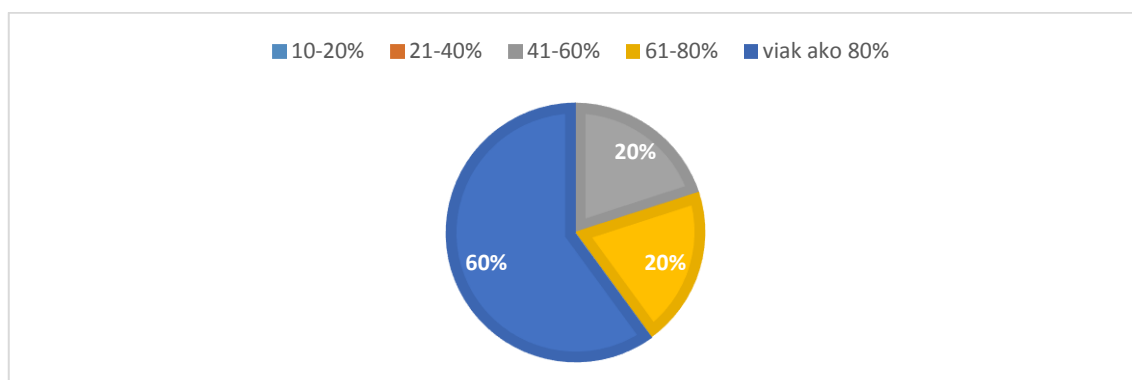


**Graf 6 :** Čo ovplyvňuje výšku odmeny ?

*Zdroj : vlastné spracovanie*

### Otázka číslo 7 : Koľko finančných poradcov zvyčajne ukončí svoju spoluprácu do jedného roka ?

Odpoveď na túto otázku ukázalo veľmi negatívne zistenie. Všetci opýtaní uviedli mieru odchodov viac ako 40%. Finanční sprostredkovatelia na vyšších pozíciách boli o čosi optimistickejší a uvádzali možnosti 41-60% alebo 61-80%, v porovnaní s reprezentantmi, ktorí uvádzali mieru odchodov vyššiu ako 80%.



**Graf 7 :** Miera odchodov do jedného roka

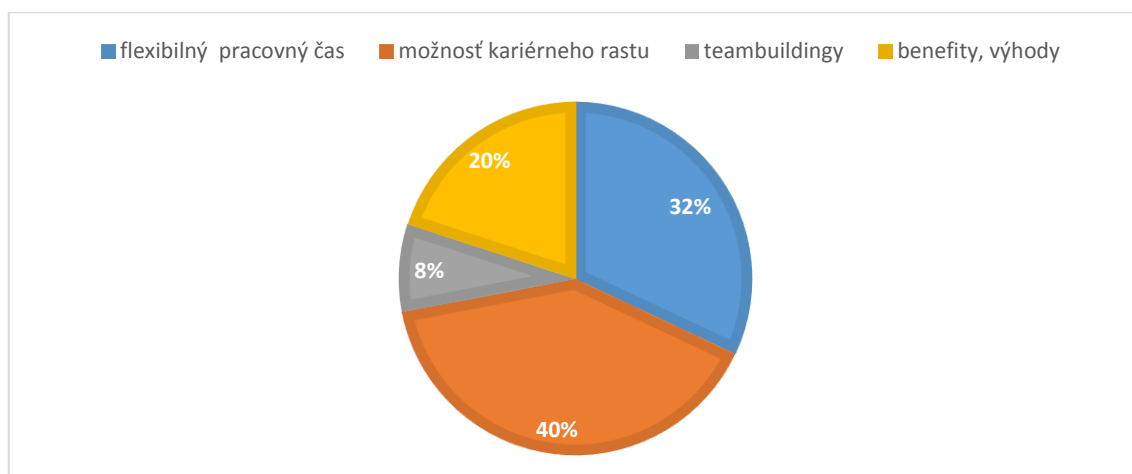
*Zdroj : vlastné spracovanie*

### Otázka číslo 8: Aké sú najčastejšie dôvody ukončenia spolupráce?

V tejto otázke mali finanční sprostredkovatelia možnosť uviesť sami odpoveď, ktorú považujú za najčastejšiu. Najčastejšie uvádzali dôvod nestabilného príjmu a aj to keď sa im nedarí získať dostatočné množstvo klientov na vyšších pozíciách, aj množstvo nových talentov do spoločnosti, strácajú motiváciu, a hľadajú si novú prácu.

### Otázka číslo 9 : Ktorý z prostriedkov považujete za najdôležitejší, ktorými sa spoločnosť snaží udržať svoje talenty ?

Z tejto otázky vyplýva veľmi pozitívna odpoveď. Finanční sprostredkovatelia považujú za najdôležitejší prostriedok možnosť kariérneho rastu. Uviedla tak väčšina mužov, ženy skôr preferovali možnosť flexibilného pracovného času.

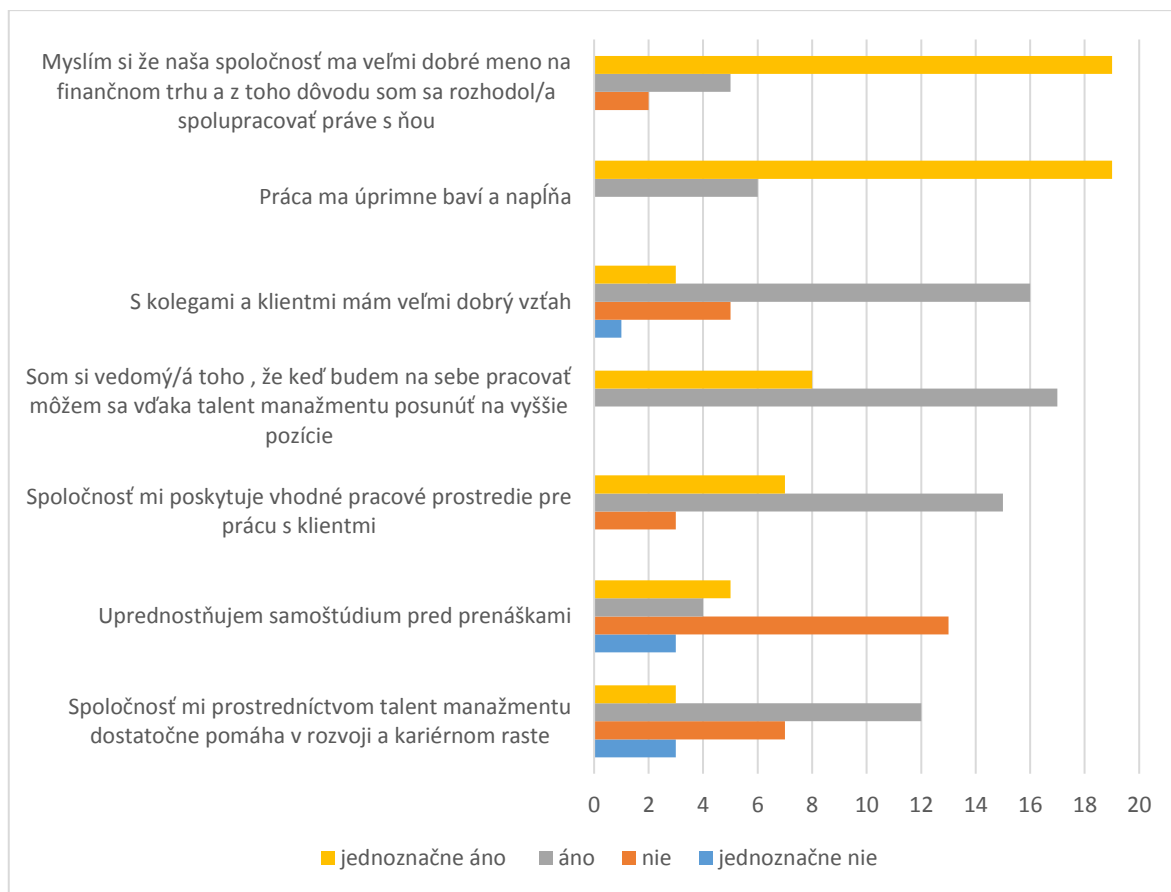


**Graf 8 :** Najdôležitejší prostriedok pri udržiavaní talentov

*Zdroj : vlastné spracovanie*

#### 4.3.3. Analýza spokojnosti finančných sprostredkovateľov

V tejto časti dotazníkového prieskumu mali finanční sprostredkovatelia vyjadriť súhlas s jednotlivými výroky na základe stupnice .



**Graf 9** : Vyjadrenie spokojnosti talent manažmentu

*Zdroj : vlastné spracovanie*

V prvom výroku sa mali finanční sprostredkovatelia vyjadriť či im spoločnosť prostredníctvom talent manažmentu pomáha dostatočne v rozvoji. Viac ako polovica uviedla, že súhlasí s týmto výrokom. Rovnako sú si vedomí, že dôležitým faktorom v rozvoji a kariérom raste je aj motivácia, a neustále pracovanie na sebe. Viac ako polovica uviedla že uprednostňujú prednášky pred samoštúdiom, a spoločnosť im vytvára vhodné prostredie pre prácu s klientmi . Jedna pätina uviedla, že s kolegami a klientmi nemajú príliš dobrý vzťah. V otázke či ich práca baví sa všetci zhodli že ich baví a naplňa. 8% opýtaných uviedlo že napriek tomu že tu pracujú si myslia že spoločnosť nemá dobré meno na trhu.

**Otázka číslo 17: Aké zmeny by ste navrhli v talent manažmente v spoločnosti OVB Alfinanz Slovensko, a.s ?**

V poslednej otázke mali finanční sprostredkovatelia navrhnúť zmenu, ak sa im niečo nepáči vo fungovaní talent manažmentu. Väčšina uviedla že sa im nepáči to, že

spoločnosť im ponúka len teoretické poznatky ,formou rôznych prednášok a školení.

Avšak chýba im na začiatok trochu praktickej skúsenosti, ktorú nadobúdajú až po dlhšom pôsobení v spoločnosti.

## 5. Diskusia

Na základe dotazníkového výskumu v aplikačnej časti bakalárskej práce môžem skonštatovať, že proces talent manažmentu v spoločnosti OVB Alfinanz Slovensko, a.s, vykazuje určité nedostatky.

Oslovení finanční sprostredkovatelia na rôznych stupňoch kariérneho plánu od reprezentantov, ktorých hlavnou úlohou je prevažne získavanie klientov ale je tam aj možnosť získavania talentov do spoločnosti, cez obchodných vedúcich, ktorí aktívne pracujú s klientmi a majú pod sebou svoj tím reprezentantov získaných pre spoločnosť, až po okresných vedúcich.

Práca finančného sprostredkovateľa vyžaduje predovšetkým snahu, motiváciu, chuť rozvíjať sa a pracovať na sebe. Keďže táto práca si vyžaduje neustály kontakt či už s klientmi pri sprostredkovaní, alebo pri získavaní nových talentov, finančný sprostredkovateľ by mal spĺňať určité charakteristiky. Pozitívna energia, príjemný vzťah, sebavedomé a dôveryhodné vystupovanie, sú len doplnkové charakteristiky. Musí vedieť hlavne ako správne osloviť ľudí, komunikovať s nimi, presvedčiť, že práve ich spoločnosť je tá, ktorá nádejným talentom zabezpečí rozvoj v kariére. Veľkou chybou, ktorú spoločnosť má, je že svoje talenty získavajú poväčšine odporúčaním, oslovením cez telefonický rozhovor alebo sociálne siete. Oslovujú predovšetkým mladých ľudí, ktorí s víziou o lepšej budúcnosti prídu na pohovor. Niektorí z finančných sprostredkovateľov sa dokonca vyjadrili, že ich motiváciou pri získavaní je predovšetkým provízia, ktorá im plyní pri získaní nového talentu pre spoločnosť. To môže byť dôvodom, kedy nezohľadnia všetky kritéria uchádzačov a prijímajú nekvalitných ľudí, čo môže neskôr viesť k zlému meniu spoločnosti. Avšak, toto tvrdenie z časti vyvracia prieskum, ktorý ďalej poukázal, že väčšina finančných sprostredkovateľov pri získavaní talentov požaduje minimálne stredné vzdelanie s maturitou, najčastejšie vysokoškolské 1. stupňa.

Napriek tomu či spoločnosť získa, alebo nie talent ktorý bude mať vysokoškolské vzdelanie, ich snahou je oboznamovať svoje talenty či už pomocou prednášok, seminárov a školení s finančným trhom a produktami ktoré ponúka. Finanční sprostredkovatelia využívajú na svoje vzdelávanie aj samoštúdium, ktoré je hlavne vhodné pri ich kariérnom raste na jednotlivé pozície, kedy musia splniť odborné skúšky a dokázať že sú hodný danej pozície. Nielen vyššia pozícia, ale aj spomínaní klienti a počet získaných sprostredkovateľov sa zohľadňuje pri kariérnom raste, a odmeňovaní talentov. Síce je to

veľká motivácia pre talenty , ale zároveň nie vždy sa môže sprostredkovateľom dariť vtedy im klesá odmena, čo je pre nich veľkou nevýhodou , keďže nemajú stály príjem.

To je jeden z dôvodov kedy opúšťajú spoločnosť, klesá im motivácia a radšej uprednostnia prácu so stabilným príjmom. V prieskume sa ukázali aj veľmi negatívne výsledky odchodu sprostredkovateľov zo spoločnosti do jedného roka. Viac ako polovica uviedla až viac ako 80% odchodov do jedného roka. Môžu zato nielen spomínané dôvody, ale aj možnosť že hoci patrí spoločnosť OVB medzi špičku na finančnom trhu medzi ľuďmi nemajú príliš dobré meno, preto niektorí sprostredkovatelia opustia spoločnosť ešte skôr ako sa riadne zabehnú.

Aby sa predišlo týmto odchodom, spoločnosť sa snaží si svoje talenty udržať čo najlepšie. Najlepší prostriedok pre udržiavanie talentov uviedli finanční sprostredkovatelia muži, prevažne možnosť kariérneho rastu, ženy uprednostnili flexibilný pracovný čas, keďže potrebujú mať čas na rodinu a starajú sa o deti. V tomto je pre nich veľkou výhodou že po celom Slovensku majú zriadené svoje kancelárie, prevažne v každom okresnom meste, takže kvôli stretnutiam so svojimi klientmi nemusia veľa precestovať .Veľkým prínosom sú aj teambuildingy, ktoré prebiehajú cez deň zvyčajne prednáškami a rozšírením si vedomostí , večer je pripravená zábava a možnosť sa zoznámiť s ostatnými finančnými sprostredkovateľmi z celého Slovenska, čo napomáha k dobrým vzťahom nielen medzi kolegami, ale aj s manažérmi na vyšších pozíciách.

V poslednej otázke dotazníkového prieskumu sa mali možnosť vyjadriť čo im prekáža v talent manažmente a akú zmenu by navrhli. Tí , ktorí sa vyjadrili uviedli, že im chýba pri nástupe do spoločnosti viac praktických poznatkov, ktoré nadobudnú poväčšine až po dlhšom pôsobení v spoločnosti. Spoločnosť sa síce snaží oboznamovať svoje nové talenty čo najviac ale ponúka im len veľa teoretických poznatkov.

Osobne si myslím, že talent manažment v spoločnosti OVB prebieha dobre v procesoch vzdelávania , rozvoja a udržiavania až na proces získavania talentov. To, že sprostredkovatelia sa poväčšine spoliehajú len na odporúčania a oslovovanie ľudí , vidím ako veľkú prekážku, ktorá sa môže neskôr odzrkadliť na spoločnosti. Nebudú mať prijímať akých ľudí , nebudú mať možnosti výberu tak budú brať každého z tých málo ,ktorí budú ochotní začať spoluprácu. Preto by som navrhovala zriadiť pre spoločnosť tzv. Trainee programy, keďže OVB prevažne získava „ mladé talenty“ , a zároveň chodí „ vyučovať“ na základné, stredné a vysoké školy prostredníctvom hier finančnú gramotnosť. Toto

spojenie by vytvorilo dobrý návrh aby spoločnosť získala absolventov , oboznámila ich so spoločnosťou a dala im nielen teoretické poznatky, ale aj praktické skúsenosti na začiatku spolupráce. Týmto spôsobom by spoločnosť skvalitnila získavanie a výber talentov, a zároveň by sa vyriešil problém, ktorý uviedli finanční sprostredkovatelia v prieskume, a to že im spoločnosť neposkytuje na začiatku spolupráce dostatočne praktické poznatk

## ZÁVER

Hlavným cieľom predloženej bakalárskej práci bol zameranie sa na procesy talent manažmentu, vo vybranej spoločnosti vo vzťahu k riadeniu ľudských zdrojov. Najskôr som sa však v teoretickej časti oboznámila so základnými pojmami, ktoré sa týkajú tejto problematiky. V prvom rade som sa oboznámila so základnými pojmami, ako ľudské zdroje, riadenie ľudských zdrojov jeho ciele a funkcie až po definovanie pojmu talent , talent manažment a vzťah talent manažmentu k ľudským zdrojom. Ďalej som pokračovala procesmi talent manažmentu, ako sú získavanie, vzdelávanie a rozvoj a udržiavanie zamestnancov.

V praktickej časti som si mala vybrať danú spoločnosť, kde chcem tieto poznatky aplikovať. Ja som sa rozhodla pre finančnú spoločnosť OVB Alfinanz Slovensko , a.s. Táto spoločnosť, patrí medzi najlepšie spoločnosti na finančnom trhu, čo sa týka finančného sprostredkovania, to bolo dôvodom prečo som sa rozhodla práve pre ňu aj keď v spoločnosti medzi ľuďmi nepatrí medzi najobľúbenejšie. Pre dostatočné množstvo informácií pre praktickú časť , som získavala od pani, ktorá pracuje v spoločnosti na pozícii obchodného vedúceho. Ona ma oboznámila s fungovaním spoločnosti a procesmi talent manažmentu v ňom zahrnuté. V aplikačnej časti som sa rozhodla pre dotazníkový prieskum. Dotazníkové otázky pozostávali z troch častí :

- v prvej časti, to boli otázky týkajúce sa zhodnotenie cieľovej skupiny. Teda som sa pýtala na vek, pohlavie, pozíciu v spoločnosti a dĺžku pôsobenia v spoločnosti,
- v druhej časti, to boli otázky na zhodnotenie procesov talent manažmentu v spoločnosti. Zisťovala som hlavne aké metódy využívajú pri získavaní talentov do spoločnosti, ktoré charakteristiky najviac zohľadňujú pri výbere talentov, aké vzdelanie požadujú , čo ich motivuje k získavaniu talentov, aké formy rozvoja preferujú finanční sprostredkovatelia, ale aj percentuálnu mieru odchodov a dôvody odchodov, najúčinnějšíe prostriedky udržiavania talentov v spoločnosti,
- posledná tretia časť bola zameraná na zhodnotenie spokojnosti finančných sprostredkovateľov z procesmi talent manažmentu v spoločnosti. Sprostredkovatelia mali zhodnotiť v akej miere súhlasia alebo nesúhlasia s danými výroky. Výroky boli zamerané najmä na to či ich práca baví, či



majú dobré vzťahy s kolegami, či im talent manažment dostatočne pomáha v rozvoji, či im spoločnosť vytvára vhodné pracovné prostredie pre prácu s klientmi.

Na základe všetkých informácií ktoré som získala prostredníctvom dotazníkového prieskumu som v poslednej kapitole vyhodnotila celkový priebeh talent manažmentu v spoločnosti a prispela návrhom na vylepšenie. Spoločnosť OVB má premyslený celkový proces talent manažmentu, čo sa týka hlavne vzdelávania, rozvoja , plánovania kariéry a udržiavania. Avšak celkový problém si myslím že nastáva v tej najdôležitejšej časti a tou je získavanie talentov do spoločnosti , ktorá je veľmi podstatnou práve pre OVB, pretože pre nich je veľmi dôležitá kvalita talentov ktorými disponujú. Mojm návrhom bolo zavedenie Trainee programov, čo by zlepšilo nielen kvalitu získavaných talentov, ale napomohlo by aj problému, ktorý v dotazníkovom prieskume definovali finanční sprostredkovatelia ako jeden z problémov v talent manažmente , a tou že pri začatí spolupráce by bolo vhodné oboznámiť nádejné talenty nielen teoretickými, ale aj praktickými poznatkami.

## Literatúra

- [1] Armstrong, M. 2007. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha Grada publishing
- [2] Kociánová, R. 2012. Personální řízení. Vyd. Praha : GRADA
- [3] Palán Zdeněk: Lidské Zdroje, 2002, s. 112-113
- [4] Milkovich,G.T. a Boudreau, J.W.: Řízení lidských zdrojů, Grada, a.s., Praha, 1993, s.38
- [5] Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 1.vydanie, Management Press, Praha, 1995, s.11
- [6] Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007. s. 16
- [7] Koubek, 2009. s.13
- [8] Dvořáková a kol. 2004
- [9] FISHER, C.D. – SCHOENFELDT, L.F – SHAW, J.B: Human Resource Management 2nd edition – Boston, 1995, s. 5
- [10] MILKOVICH,G.T. – BONDREAU, J.W: Řízení lidských zdrojů – Praha :Grada, 1993 s. 67
- [11] CARREL, M.N – KUZMITS, F.E – ELBERT, N.F: Human Resource Management 4th – New York 1992, s.2
- [12] HRONIK, F. 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníku: 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 109 ISBN 978-80-247-1457-8
- [13] HORVATOVA,P.2011 Talent Management. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2011. s. 22 ISBN 978-80-7357-665-3.
- [14] HORVATHOV,P.2010 Talent Management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. In Ekonomická revue. ISSN 1212-3951,2010, roč.13, č.2, s.79
- [15] URBAN, J. 2008. Jak využívat, udržet a rozvíjet talenty. In Human resource management : odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. ISSN 1801-4690,2008, roč.4, č.5, s.70
- [16] Smilansky 2006, s.52
- [17] Zíková, 2010, s. 62
- [18] Creeleman 2004. Trendy v podnikání- Bussines Trends 2/2013 . s. 5
- [19] Chuai Xin, Preece, Illes 2008. Trendy v podnikání – Bussines Trends 2/2013. s. 5
- [20] HORVATHOVA P., Talent management a jeho využitie pri řízení lidských zdrojů

- [21] ANTALOVA,M. CHINORACKA, A. PRIVARA, A. 2013 : Ľudské zdroje a personálny manažment. I vyd. Bratislava : Ekonóm, 2013. s.50 ISBN 978-80-225-3742-1.
- [22] HRONIK,F. 2006 Hodnocení pracovníku. Vedení lidí v praxi.1.dotisk.2007. Praha: Grada Publishing 2006.s.30. ISBN 80-247-1458-2.
- [23] Smilansky,J. 2006. Developing executive talent. Best practices from Global Leaders. Chichester : John Wiley and Sons, 2006. s. 77. ISBN: 978-0-470-03318-0.
- [24] HRONÍK,F. 2007, Rozvoj a vzdělávání pracovníku. Praha: Grada Publishing 2007, s.112 ISBN 978-80-247-1457-8.
- [25] KUBEŠ,M., ŠEBESTOVÁ, L.,2008. 360stupňová zpetná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 14. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [26] ROTHWELL, William J., KAZANAS, H.C.2003 The strategic development of talent. A framework for using talent to support your organizational strategy. Amherst :HRD Press, 2003. s. 28 ISBN 0-87425-752-2.
- [27] Koubek, 2012, s. 267269 a Horvátová, 2011, s. 82
- [28] RICHMAN,A. Everyone wants an Engaged Workforce, How Can You Create it ? In Workspan, ISSN 1529-9465, 2006. Roč.49, č.1, s.36-3

## PRÍLOHY

**Príloha :** Dotazník pre finančných sprostredkovateľov spoločnosti OVB Alfinanz Slovensko, a.s.