

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

LENKA LÉTALOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Teoretické aspekty "Řízení talentů" pro naplnění business strategie podniku (návrh strategie talent managementu do roku 2020).

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2012

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Lenka Létalová / KLZ 1

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Stanislav Hapal

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

30.4.2012, Praha

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytli při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**Teoretické aspekty "Řízení talentů" pro
naplnění business strategie podniku
(návrh strategie talent managementu do
roku 2020)**

Theoretical aspects of "talent management" to fulfill the business strategy
(suggestion of talent management strategy by 2020)

Autor: Lenka Létalová

Souhrn

Téma této práce je „Teoretické aspekty "Řízení talentů" pro naplnění business strategie podniku (návrh strategie talent managementu do roku 2020)“. Práce je rozdělena na dvě části, a to teoreticko-metodologickou a analytickou/praktickou část. První část práce se zaměřuje na teoretické poznatky z oblasti řízení talentů. Jsou zde jasně vymezeny pojmy jako talent, talent pool či talent management. Popsány jsou přístupy k talent managementu, zejména procesy, které v řízení talentů probíhají jako identifikace, získávání, rozvoj a udržení talentů. Hlavním předmětem zkoumání této bakalářské práce je zhodnocení systému řízení talentů ve společnosti IHI Towers, s.r.o. Je zde popsáno, jak v dané organizaci talent management funguje, zda obsahuje všechny procesy pro úspěšné fungování a je-li naplňována jeho funkce. Vzhledem k tomu, že aktuální systém talent managementu není shledán jako funkční, je v této práci navržena nová strategie talent managementu pro danou společnost. V závěru bakalářské práce je provedeno shrnutí nejdůležitějších prvků a procesů talent managementu, zjištění o společnosti a vyhodnocení situace řízení talentů v hotelnictví.

Summary

The subject of this thesis is “Theoretical aspects of "talent management" to fulfill the business strategy (suggestion of talent management strategy by 2020)”. This thesis is divided into two parts: Theoretical and methodological and analytical / practical parts. The first part focuses on theoretical knowledge of talent management. There are clearly defined terms like talent, talent management or talent pool. Described are the approaches to talent management, particularly the processes that take place in talent management like identification, acquiring, developing and retention of talents. The main subject of research work is to evaluate talent management system at IHI Towers Ltd. It describes how talent management in the organization works, if it includes all processes for the successful operations and if its function is fulfilled. Whereas the current talent management system is not found to be functional, it is proposed in this thesis a new talent management strategy for the company. In conclusion of this thesis are summarized the most important elements of talent management processes, findings about the company and evaluating the situation of talent management in hotel industry.

Klíčová slova:

Řízení talentů, zásobárna talentů, hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj.

Keywords:

Talent management, talent pool, job performance evaluation, training and development.

JEL Classification:

M12 - Personnel Management; Executive Compensation

M51 - Firm Employment Decisions; Promotions

M53 - Training

M54 - Labor Management

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko – metodologická část práce	3
2.1	Řízení lidských zdrojů a talent management	3
2.2	Základní pojmy talent managementu	4
2.2.1	Talent	4
2.2.2	Talent pool	5
2.2.3	Talent management	5
2.2.4	Strategický talent management	6
2.3	Přístupy k talent managementu	7
2.4	Procesní přístup k talent managementu	8
2.5	Identifikace talentů	8
2.5.1	Hodnocení pracovního výkonu	9
2.6	Získávání talentů	11
2.7	Rozvoj talentů	12
2.7.1	Rozvojové programy	13
2.7.1.1	Metody rozvoje	14
2.7.2	Řízení kariéry a plánování nástupnictví	15
2.8	Udržení talentů	16
2.9	Shrnutí a zhodnocení talent managementu	17
3	Analytická/praktická část práce	18
3.1	Společnost IHI Towers, s.r.o. a její historie	18
3.2	Organizační uspořádání společnosti	20
3.2.1	Personální oddělení	22
3.3	Současný stav talent managementu v organizaci	22
3.3.1	Identifikace a získání talentů	22
3.3.2	Rozvoj talentů	24
3.3.3	Udržení talentů	26
3.3.4	Zhodnocení aktuálního stavu talent managementu v organizaci	26
3.4	Návrh strategie talent managementu pro IHI Towers, s.r.o.	27
3.4.1	Atraktivní zaměstnavatel	29
3.4.2	Vymezení výchozích kritérií pro identifikaci talentů	30
3.4.2.1	Talent pool	30

3.4.2.2 Klíčové pozice v organizaci	31
3.4.2.3 Kompetenční model organizace	32
3.4.3 Identifikace a získávání talentů	33
3.4.4 Vzdělávání a rozvoj talentů	34
3.4.5 Udržení talentů	36
3.5 Doporučení vybrané organizaci	37
4 Závěr	39
Literatura	
Přílohy	

Seznam zkratek

IHI International Hotel Investments p.l.c.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Tržby a hospodářský výsledek IHI Towers, s.r.o. za období 2005 – 2010.....	19
Tabulka 2 Počty kmenových zaměstnanců rozdělené podle úrovně řízení k 31.3.2012.....	21

Seznam grafů

Graf 1 Celková spokojenost zaměstnanců podle úrovně řízení za období 5/2010 - 11/2011.....	29
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1 Navržená struktura procesů talent managementu v IHI Towers, s.r.o.....	27
---	----

1 Úvod

Významným nástrojem, jehož důležitost v posledních letech neustále roste, je řízení talentů neboli talent management. Je to proces, který se v řízení lidských zdrojů objevil v posledním desetiletí a jeho zásadní vliv na dosahování optimálních hospodářských výsledků organizace si uvědomuje stále více zaměstnavatelů. Jedná se o neustálý proces identifikace, získávání, rozvoje a udržování talentovaných pracovníků. Požadavky na talentované pracovníky se mohou měnit v závislosti na strategii podniku, a je tedy třeba je flexibilně těmto změnám přizpůsobovat.

Ještě v nedávné době mnoho společností talent management nevyužívalo, respektive byly využívány jen některé jeho části, což už se především ve velkých společnostech mění. Důvodem pro nevyužívání tohoto nástroje mohla být jeho neznalost nebo dokonce neochota zavést ho jako celek. Důsledkem pokračování v takovémto jednání by mohl být už v blízké budoucnosti nedostatek kvalitních pracovníků, což by pro společnosti znamenalo obrovské finanční náklady na jejich nalezení a získání. Talent management není pouze módní vlna, která časem přejde. Je to nutná změna v myšlení organizace. Vedení společností si musí uvědomit, že talentovaný pracovník, kterému je věnována potřebná péče, je jejich konkurenční výhodou a jen s ním mohou úspěšně dosáhnout svých strategických a obchodních cílů. Je možné napodobit produkt nebo službu, je možné mít stejné dodavatele i odběratele, ale není možné mít stejné zaměstnance, právě lidé dělají ten rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem společností na trhu.

S nástupem hospodářské krize došlo k velkému propouštění zaměstnanců, zvýšila se nezaměstnanost a obsazování některých pracovních pozic se zjednodušilo. Dalo by se očekávat, že talentovaných pracovníků bude na trhu práce dostatek a najít je bude jednoduché, ale nestalo se tak. A dodnes ve většině oborů kvantita převládá nad kvalitou. Velká část organizací, převážně z důvodu úspor, začala hledat talenty ve svých vlastních řadách.

Základem úspěchu organizace je najít ty správné talenty a dosadit je na ty nejvhodnější pozice. Je nezbytné, aby se společnosti zároveň soustředily na rozvoj a vzdělávání všech pracovníků, nikoliv pouze těch talentovaných. V případě, že by byli podporováni pouze

výrazně talentovaní jedinci, mohlo by se stát, že by společnosti měly mnoho vhodných kandidátů na funkci top manažera, ale jen málo do nižšího a středního managementu. Pro práci s talenty je tedy nutné zvolit odpovídající přístup. Není možné hovořit o nedostatku talentů, pouze o nesprávně stanovených kompetencích uvnitř organizace.

Hlavním cílem této práce je zhodnotit stávající přístup k řízení talentů ve společnosti IHI Towers, s.r.o. a případně navrhnout novou strategii talent managementu, která by pro organizaci byla přínosná a pomohla splnit její obchodní cíle. Teoreticko-metodologická část této práce obsahuje dílčí cíle práce, především vysvětlení základních pojmů jako je talent a kde je ho možné najít. Dále co je talent management, jaké procesy zahrnuje a jak s talenty pracuje.

Jak má vypadat efektivní strategie talent managementu bude objasněno v analyticko-praktické části. V této části práce je popsána organizace. Využitím interních materiálů a rozhovorem s regionální tréninkovou manažerkou a personální ředitelkou společnosti je objasněn aktuální stav talent managementu ve společnosti IHI Towers, s.r.o. Vzhledem k tomu, že autorka této práce již od roku 2009 pracuje na personálním oddělení této společnosti v pozici Personalistky, předem shledává současnou strategii řízení talentů ve společnosti nedostačující a dovoluje si nastínit novou procesní strategii. V druhé části práce by ráda vytvořila vlastní návrh strategie talent managementu pro společnost IHI Towers, s.r.o., a to s využitím stávajících nástrojů v organizaci, jejich vylepšení, příp. zavedením úplně nových procesů.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Efektivní řízení lidských zdrojů umožňuje společností dosahovat svých plánovaných cílů, být konkurenceschopnými na trhu a zvyšovat tak své zisky. Řízení lidských zdrojů vysvětluje Armstrong jako „...*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“¹

2.1 Řízení lidských zdrojů a talent management

Řízení lidských zdrojů má velmi široké zaměření. Zabývá se výběrem zaměstnanců, jejich rozvojem, odměňováním, hodnocením jejich pracovního výkonu, plánováním, bezpečností práce, ale také propouštěním zaměstnanců, zajišťováním odpovídající pracovní kázně či projednáváním stížností. Horváthová vysvětluje rozdělení personální práce na tři hlavní fáze. Jedná se o personální administrativu, personální řízení a výše zmíněné řízení lidských zdrojů.² Personální administrativa je především pasivní personální práce, která se zaměřuje na sběr a aktualizaci dokumentů souvisejících s pracovním poměrem zaměstnance. Personální řízení si už uvědomuje člověka jako zdroj úspěchu podniku a napomáhá vzniku specializovaných personálních útvarů. Stále se ale ještě zabývá spíše vnitropodnikovými problémy zaměstnávání než jeho strategickým řízením.

Počátky talent managementu můžeme časově zařadit do 50. let minulého století, kdy po 2. světové válce byl v západních ekonomikách nedostatek zkušených manažerů. Bylo tehdy nutné ve firmách zavést programy na doplnění těchto pracovníků, které byly postupně vylepšovány a důkladněji propracovány.³ V dalších letech došlo k útlumu tohoto procesu, ale již v 90. letech 20. století nastal jeho opětovný rozvoj. V této době se objevuje studie s názvem *The War for Talent*, v českém překladu „*boj o talenty*“.

1) ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, str. 27.

2) HORVÁTHOVÁ, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, str. 13.

3) CHAROUZDOVÁ, Y. (2009). *Proč hledat talent manažery?* HRM roč. 5, č. 1. Praha: Economia, str. 17.

V dnešním rychle se rozvíjejícím světě se válka o talenty a jejich získávání a udržování stává běžně diskutovaným tématem. Charakter práce se mění s vývojem nových technologií, jsou neustále vyžadovány nové dovednosti a znalosti. Je tedy nutné pracovní procesy stále častěji inovovat a novému vývoji se rychle přizpůsobovat. Naštěstí i v České republice v posledních letech tuto možnost rozvoje pracovníků objevuje stále více firem a talent management se postupně stává jednou z nejdůležitějších strategií v řízení lidských zdrojů.

2.2 Základní pojmy talent managementu

Pro naplnění cíle této práce je důležité ujasnit si základní pojmy a charakterizovat kdo je talent, co je talent pool, talent management a strategický talent management. Hlavním důvodem této podrobné charakteristiky je, aby nedošlo k nedorozumění a bylo jasné, jak jsou v této práci jednotlivé pojmy chápány.

2.2.1 Talent

Psychologie popisuje talent jako zvláštní schopnost. Je to schopnost dělat něco lépe než ostatní. Z hlediska řízení lidských zdrojů chápeme talent jako osobu mnohem konkrétněji. Někdy je také pro talenty používán termín high potentials. *„Jako talent bývá označován pracovník, jehož podíl na výkonnosti společnosti je vyšší než požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a akcionáře, přesahuje standard. Pro svůj růst a vlastní pocit seberealizace potřebují talenti stále nové podněty a náročnější úkoly. Většinou pracují s velkým nasazením a práce je baví.“*⁴ Talentovaných pracovníků je v populaci malý počet a mají pro firmy potenciál dlouhodobého využití, proto o ně firmy a jejich specializovaná pracoviště pečují.

Bylo by mylné chápat pod pojmem talent pouze mladé absolventy. Talenty jsou také zkušení pracovníci s dlouholetou praxí. Stát se talentem není věkově omezeno, neboť

4) KAZDOVÁ, A. (2006). *Objevem talentů to nekončí, spíše začíná* [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://hrm.ihned.cz/c1-18950420-objevem-talentu-to-nekonci-spise-zacina>>.

jsou pozice, které bez mnohaleté praxe v oboru nelze vykonávat. „*Talent management je systém naprosto demokratický, mají do něho otevřený přístup všichni pracovníci, kteří splní určitá kritéria, specifická pro každou společnost, bez jakýchkoliv diskriminačních vlivů.*“⁵ Zkrátka talenty jsou všichni s vysokým potenciálem rozvoje.

2.2.2 Talent pool

Pojem talent pool se používá pro označení databáze či zásobárny talentů. Je to skupina pracovníků, kteří splňují určité požadavky a jsou připravováni pro růst v rámci společnosti. Je to „...*fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a organizaci oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace.*“⁶ Talent pool může být rozčleněn do skupin např. podle oddělení, regionu, pracovních zkušeností zaměstnance. Vedoucí pracovníci by do něj měli průběžně přidávat nové pracovníky a vylučovat ty, kteří už neodpovídají požadavkům. Talenti v talent poolu mohou být rozděleni do skupin podle míry jejich talentovanosti, a to na top talenty, talenty a možné talenty. Graficky je možné je znázornit v klasifikační mřížce talentů nebo v matici talentů.⁷

2.2.3 Talent management

Aby společnosti byly schopné si vzájemně konkurovat a dosahovat dlouhodobého úspěchu na trhu, musí se zaměřit na své zaměstnance, kteří jsou jejich největší konkurenční výhodou. Musí se zaměřit na talent management neboli řízení talentů. Rozumíme tím tedy řízení talentovaného pracovníka od jeho nalezení a získání až po jeho rozvoj, konečné využití a udržení ve společnosti. Stejně tak je talent managementem identifikace potřeby talentovaného pracovníka, zhodnocení jeho potenciálu ve firmě, vytvoření jeho kariérového plánu a jeho motivování k dalšímu

5) CHAROUZDOVÁ, Y. (2008). *Talenty ne/chceme? Proč? HRM roč. 4, č. 4*. Praha: Economia, str. 18.

6) HORVÁTHOVÁ, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, str. 29.

7) HORVÁTHOVÁ, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, str. 74.

růstu a setrvání ve společnosti. Talent management nezaručí talentovanému pracovníkovi, že se stane vedoucím pracovníkem, ale maximálně mu to umožní. „Talent management se netýká, jak je někdy zjednodušováno, jen záležitosti odměňování a benefitů talentovaných zaměstnanců, ale také motivace, umožnění kariérního růstu, vytvoření vhodného pracovního prostředí, slušného přístupu nadřízených, pěstování kultury uznání, úcty a respektu, zavedení cílených strategií ad., které poskytnou lidem a organizaci prostor a příležitost rozvinout a využít talent.“⁸

Talent managementem se může zabývat každá firma na trhu, nicméně potřeby malých společností jsou určitě rozdílné od potřeb nadnárodních společností. Malé společnosti čítající pár zaměstnanců obvykle zaměstnávají pracovníky, jejichž cílem je spíše získávat další odbornosti či prohlubovat současnou odbornost. S jejich kariérním růstem do vedoucích pozic se počítá pouze ojediněle a většinou probíhá spontánně. U velkých společností se naopak hledají většinou talenti, které firma získá na určitou výchozí pozici a ti jsou pak cíleně rozvíjeni a vzděláváni za účelem dosažení vedoucí pozice v dané společnosti.

2.2.4 Strategický talent management

Pro vytvoření funkční strategie talent managementu si musí společnost nejprve ujasnit své priority. Jaké jsou její obchodní cíle a které pracovní pozice jsou pro jejich dosažení nejdůležitější. Musí zajistit odborníky, kteří celý proces talent managementu vypracují, budou dohlížet na jeho dodržování, efektivně ho řídit a budou mít maximální podporu vedení společnosti.

Talent management má jasně dané na sebe navazující etapy, kdy vynechání jedné může vyústit ve zmatek a neúspěch celého procesu. Je třeba celou strategii řízení talentů předem připravit. Pokud se organizaci toto podaří, vytvoří úspěšnou a funkční strategii řízení talentů. Náklady na nábor nových zaměstnanců budou klesat, neboť bude klesat i

8) HORVÁTHOVÁ, P. (2010). *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. *Ekonomická revue* [online]. Ostrava: VŠB-TU, str. 78. Dostupné z WWW: <<http://www.ekf.vsb.cz/miranda2/export/sites-root/ekf/cerei/cs/okruhy/cisla/vol13num2/dokumenty/VOL13NUM02PAP02.pdf>>.

fluktuace stávajících pracovníků. Vytvořením kariérních plánů a plánů nástupnictví budou zaměstnanci motivováni k setrvání v organizaci, která se díky tomu může stát žádaným zaměstnavatelem na trhu práce.

Často se společnosti při práci s talenty zaměřují pouze na vrcholový či střední management a na pracovníky s vysokým potenciálem. Bohužel při tom často opomíjejí nebo omezují rozvoj ostatních pracovníků. Důvodem bývají nejčastěji finance a čas, neboť proces talent managementu je finančně i časově náročný a firmy musí brát v úvahu návratnost této investice. Společnosti si musí uvědomit, že chtějí-li na trhu uspět, musí zaměstnávat vzdělané odborníky a specialisty napříč celou organizací, nikoliv pouze ve vrcholovém managementu. Neboť podnikatelský úspěch je výsledkem společné práce kvalitního managementu a kvalitních pracovníků.

2.3 Přístupy k talent managementu

Hlavní přístupy k talent managementu zmiňuje Horváthová a vychází při tom ze studie společnosti Deloitte „It's 2008: Do you know where your talent is? Why acquisition and retention strategies don't work“⁹ (Je rok 2008: Víte, kde je Váš talent? Proč strategie získávání a udržování nefungují.). Hovoří o tradičním lineárním modelu a modelu Develop - Deploy – Connect.¹⁰ Tradiční lineární model zaměřuje své činnosti nejčastěji pouze na získání a udržení talentů, bohužel opomíjí jejich rozvoj a využití. Je pro organizaci finančně náročný, neflexibilní a nesleduje výkon zaměstnance.

Efektivní přístup k talent managementu ukazuje model Develop - Deploy – Connect (rozvoj – rozmístění – propojení). Hlavní přínos je v učení se zaměstnanců přímo na pracovišti, neboť pracovníci dostávají od svého manažera, mentora či kouče zpětnou vazbu okamžitě. Využití talentů na různých pracovních pozicích v rámci společnosti jim poskytuje další prostor pro rozvoj a získají tak podrobnější přehled o

9) DELOITTE (2008). *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work* [online]. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z WWW:

<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-SlovakRepublic/Local%20Assets/Documents/DTT_DR_Talent_final%2005%281%29.pdf>.

10) HORVÁTHOVÁ, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, str. 33.

organizaci. Propojením s dalšími zaměstnanci se vytvářejí vztahy napříč organizací a pracovníci se mohou od sebe vzájemně učit a pomáhat si. Zlepšuje to jejich vzájemnou spolupráci i komunikaci a zvyšuje motivaci i výkonnost.

Model Develop - Deploy – Connect má pro organizace rozhodně více výhod než tradiční lineární model. Díky tomuto modelu může být pro společnost jednodušší udržet si své klíčové pracovníky a dosáhnout svých obchodních cílů.

2.4 Procesní přístup k talent managementu

Aby mohl být splněn cíl talent managementu, je třeba vytvořit strukturu procesů, jejichž etapy na sebe navazují a prolínají se, a které společně tvoří soudržný a přehledný celek. Hlavními procesy jsou: identifikace, získávání, rozvoj a udržení talentů.

Než dojde k samotné identifikaci a získávání talentovaných pracovníků, musí si společnost uvědomit, jaká jsou její klíčová pracovní místa. Toto rozhodnutí provádí vedení společnosti na základě obchodních plánů a cílů. Z těchto plánů by mělo vyplynout, o jaké klíčové pozice se jedná, zda už tyto pozice existují nebo se teprve plánují a v jak daleké budoucnosti se s jejich zavedením počítá.

Teprve až když jsou specifikovány tyto klíčové pracovní pozice, může společnost začít s identifikací a získáváním talentovaných pracovníků, kteří budou odpovídat příslušným kritériím. V průběhu roku se mohou klíčové pracovní pozice i požadavky na ně měnit. Je tedy maximálně žádoucí, aby se k této problematice vyjadřovalo vedení společnosti průběžně po celý rok.

2.5 Identifikace talentů

Identifikace talentů umožňuje najít talentované pracovníky uvnitř organizace mezi stávajícími zaměstnanci. Tento proces je pro společnost obrovským přínosem, neboť šetří čas i náklady na nábor nových pracovníků zvenčí. Jeho účelem je vytvoření kvalitního talent poolu.

První osobou, která by měla rozpoznat talentovaného pracovníka ve svém týmu je jeho přímý nadřízený. Zde je ovšem velké riziko subjektivního přístupu nadřízeného a mohou se v něm projevit osobní sympatie k pracovníkovi. A hlavně do jeho rozhodování může zasáhnout obava, že by mohl být v budoucnu tímto pracovníkem ve své pracovní pozici nahrazen, tedy strach z konkurence. Jako vhodnější tedy jednoznačně je, pokud o talentech rozhoduje větší skupina odborníků, může se jednat o top management či představenstvo.

Jak tedy objektivně identifikovat talent? Prvním krokem je ujasnit si, jaká je strategie společnosti. Dále jaké jsou požadavky na konkrétní klíčovou pozici a co se od pracovníka na dané pozici očekává, jaké má mít znalosti, schopnosti a dovednosti. Tedy jaké mají být kompetence pracovníka i klíčové pozice. V druhém kroku je nutné tato kritéria porovnat se zaměstnanci pracujícími v organizaci. Použitím různých metod lze zjistit, zda je někdo z nich vyhovujícím talentem, nebo zda je potřeba provést nábor nových pracovníků mimo firmu.

Základ úspěchu společnosti je v kompetencích zaměstnanců, kteří pro danou organizaci pracují. Kompetence lidí jsou vnímány jako souhrn dosahovaného výkonu a přinášeného potenciálu.¹¹ Při výběru je třeba být naprosto objektivní a nediskriminovat pracovníky kvůli jejich věku, náboženství, pohlaví, aj. Rovněž je důležité nepodléhat euforii, že se najde v organizaci velmi schopný a nadaný pracovník, vzdělávat ho, a potom pro něj nemít uplatnění. V takovém případě v pracovníkovi firma ztratí zkušeného specialistu i potenciálního manažera.

2.5.1 Hodnocení pracovního výkonu

Velmi efektivní a nezbytnou strategií, jak identifikovat talenty je hodnocení pracovního výkonu, což zaměstnavateli ukazuje současný výkon zaměstnance a jeho pracovní potenciál. *„Hodnocení zaměstnanců patří k základním manažerským nástrojům. Je nástrojem vedení, motivace a rozvoje pracovníků, podpory jejich výkonu, korekce*

11) PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, str. 17.

*v průběhu celého roku, nikoliv pouze na vyžádání vedení společnosti nebo daného neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci i zdrojem jejich povzbuzení a inspirace.*¹² Hodnocení či řízení pracovního výkonu by mělo být systematicky prováděno přímým nadřízeným pracovníkem zaměstnance. Bohužel stále ještě ne všichni manažeři tento nástroj považují v pracovním procesu za nezbytný a většinou k němu přistupují jako k něčemu, co musí udělat, aby splnili přání vedení společnosti či personálního oddělení a co jim zabírá čas.

Pracovní výkon se měří pomocí ukazatelů výkonnosti. Tyto ukazatele je možné vyčíslit finančně, nebo na základě posouzení manažera podle toho, jaké jsou cíle. *„Hlavní ukazatele výkonnosti by měly být jednoduché a souhrnné, jinak se vždy najde nějaký způsob, jak zlepšit jeden ze sledovaných ukazatelů na úkor druhého.*¹³ Toto hodnocení poskytuje informaci, jaký je pracovní výkon jedince na pracovní pozici, kterou v současné době vykonává. Bylo by tedy chybou aplikovat výsledky toto hodnocení na budoucí výkon jiné klíčové pozice. K tomu je třeba přidat další hodnotící nástroje, které se budou vztahovat k dané problematice a dané klíčové pozici.

Kromě systému pravidelného hodnocení se řadí k nejpoužívanějším metodám hodnocení podle stanovených cílů, assessment centrum, analýza kritických událostí či 360° zpětná vazba. K dispozici je ještě mnoho dalších metod.¹⁴

Základem metody hodnocení podle stanovených cílů je stanovení jasných výkonových cílů a jejich pravidelné sledování a hodnocení. Do stanovování cílů se zapojují jak samotní pracovníci, tak jejich nadřízení. Při assessment centru pracovník simuluje řešení různých úkolů, případových studií, testů či pracovních problémů. Analýza kritických událostí je založena na evidenci písemných záznamů o pozitivních i negativních pracovních výkonech zaměstnance v určitém časovém období. Při využití 360° zpětné vazby hodnotí pracovní výkon zaměstnance více hodnotitelů, může to být jeho nadřízený i podřízený, ale i např. zákazník či jeho spolupracovníci.

12) URBAN, J. (2006). *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, str. 195.

13) COATES, C. (1997). *Efektivní řízení*. Praha: Grada Publishing, str. 229.

14) HORVÁTHOVÁ, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, str. 65.

2.6 Získávání talentů

V případě, že organizace ví, jakého pracovníka potřebuje a že talenti nebyli identifikováni uvnitř organizace, je nutné najít talentované pracovníky z vnějších zdrojů, tedy mimo organizaci. Možností jak získat nové talenty z vnějších zdrojů je mnoho, např. vyhledávání mezi zaměstnanci konkurence, oslovení bývalých zaměstnanců a přátel stávajících zaměstnanců, inzerce na pracovních portálech či tištěná inzerce, spolupráce s personálními agenturami a headhuntery, prostřednictvím odborných konferencí či výstavních/náborových veletrhů.¹⁵ V posledních letech je s rozvojem informačních technologií možné nalézt nové zaměstnance i přes tzv. sociální sítě, jako např. LinkedIn, Twitter, Facebook, aj.

Snem každého zaměstnavatele je, aby u něho pracovali nebo chtěli pracovat právě ti lidé, které v danou chvíli potřebuje. Aby se tomuto stavu přiblížil, musí získat na trhu dobrou pověst a stát se tak atraktivním zaměstnavatelem. Tento proces je časově velmi náročný a je třeba na něm dlouhodobě pracovat. „*Vytváření skvělého pracoviště začíná vytvářením pověsti organizace, aby byla uznávána jako organizace, která dosahuje výsledků, dodává kvalitní výrobky a služby, chová se eticky a nabízí svým pracovníkům dobré podmínky.*“¹⁶

Uchazeči o zaměstnání tak přicházejí s kladnou představou o pracovišti, pracovních podmínkách, pracovním kolektivu i managementu společnosti, o zajímavé náplni práce, možnostech profesního i osobního růstu, vzdělávání a spravedlivém systému odměňování. V případě, že nový talentovaný pracovník do zaměstnání k takovéto organizaci nastoupí, je nutné, aby organizace své sliby dodržela. Pokud se zaměstnavateli podaří stát se atraktivním zaměstnavatelem, bude to pro něj znamenat obrovskou konkurenční výhodu ve chvíli, kdy si bude chtít talentované pracovníky udržet.

15) HORVÁTHOVÁ, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, str. 48.

16) ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, str. 331.

2.7 Rozvoj talentů

S každým novým pracovníkem, který nastoupí do organizace, je třeba začít pracovat od prvního dne. Okamžitě by měl začít tzv. adaptační proces, který by měl být předem připravený, řízený personálním oddělením a nadřízeným pracovníkem. Tento proces novému pracovníku umožní co nejrychlejší zapojení do pracovního procesu, zařazení se do nového pracovního týmu, rychlejší dosažení požadovaných pracovních výkonů a sžití se s firemní kulturou. Pro organizaci to znamená nižší fluktuaci a nižší náklady na vyhledávání nových pracovníků.¹⁷ Délka adaptačního procesu je různá a závisí na oboru. Může trvat jednu hodinu, tři měsíce nebo dokonce i déle. V případě, že pracovník neodejde z organizace v průběhu tohoto adaptačního procesu, tento čas vložený do nového zaměstnance se v budoucnu zaměstnavateli bohatě zúročí.

Tímto ale péče o talentovaného zaměstnance zdaleka nekončí, pouze začíná. Organizace mu musí nabídnout možnost dalšího rozvoje, systematické zlepšování jeho pracovního výkonu a rozvoj kariéry, aby u ní pracovník chtěl i nadále zůstat. Talent musí cítit podporu svého zaměstnavatele a dostatečnou motivaci. *„Pro talentované zaměstnance by měl v organizaci být vyvinut a v úzké součinnosti s jejich přímými nadřízenými realizován speciální rozvojový program, který by měl mít podobu uceleného programu pro přesně specifikovanou skupinu talentů, doplněného o individuální potřeby jednotlivých účastníků.“*¹⁸

Účast na takovémto programu musí být pro pracovníka vždy dobrovolná, sám musí mít vůli růst, být motivován k účasti na rozvojovém programu a dokonce o místo v něm i zdravě soupeřit s ostatními pracovníky. Pokud by byl k účasti tlačen svým nadřízeným nebo personálním oddělením, je velmi pravděpodobné, že by nedosáhl požadovaných výsledků a společnost i sám pracovník by díky tomuto nesprávnému výběru trtili.

Zodpovědnost za plnění rozvojového plánu má sám pracovník společně s organizací, kterou zde zastupuje personální oddělení, příp. přímo talentový manažer. *„Aby byl talent motivovaný během celého programu, měl by vědět, kde se nachází nyní a kam ho*

17) APERTA (2012). *Adaptační proces* [online]. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.aperta.cz/metody-poradenstvi/adaptacni-proces.htm>>.

18) HORVÁTHOVÁ, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, str. 78.

*má trénink posunout, jak bude program zlepšovat jeho dovednosti a sebedůvěru a co je od něj očekáváno. Stejně tak by měl dostávat pravidelnou zpětnou vazbu na svoji výkonnost a i na posun, který už učinil, a k tomu, co by mělo být naopak zlepšeno.*¹⁹

2.7.1 Rozvojové programy

Před samotným zavedením programu do provozu, je nutné se zamyslet nad jeho koncepcí. Tedy jak program připravit, realizovat, zajistit jeho funkčnost a případně ho průběžně či na základě zpětné vazby a referencí zdokonalovat. Určitě je nutné si ujasnit, komu takový program bude sloužit, zda bude vytvořen pro rozvoj zkušených pracovníků nebo absolventů vysokých škol. Řízením a organizací rozvojových programů bývají obvykle pověřeni pracovníci personálního oddělení či přímo specialista na talent management. Tato osoba musí být všem účastníkům po celou dobu trvání programu k dispozici. Prvním krokem, který tato osoba musí udělat je, zajistit si podporu vedení společnosti. A to z důvodu vymezení finančních prostředků na program a zainteresování všech manažerů společnosti, včetně celého personálního oddělení. Těmto osobám je třeba předvést podrobně zpracovanou vizi, kterou po zpracování všech připomínek představí zaměstnancům. Zde je nutné se zaměřit na vhodnou a srozumitelnou propagaci programu, a to formou osobní prezentace, zveřejnění na firemním intranetu či společného setkání.²⁰

Samotný rozvojový program musí představit skupinu kompetencí, které jsou požadovány pro výkon klíčových pozic a které jsou klíčové pro úspěch organizace na trhu. Rozvojové programy by měly být spíše kratší a propracovanější, neboť tím je alespoň částečně zaručena návratnost investic vložených do jejich tvorby a času stráveného s pracovníkem. Dlouhodobé programy, tedy delší než jeden rok, jsou riskantní a nejsou vhodné, protože udržení zaměstnanců v organizaci je obtížné. Jejich odchod v průběhu programu by byl pro organizaci velkou časovou i finanční ztrátou.

19) PIATNICOVÁ, R. (2008). *Chybějící strategie řízení talentů se může firmě pěkně prodražit*. HRM roč. 4, č. 4. Praha: Economia, str. 17.

20) HOROVÁ, K. (2009). *Komplexní program pro talenty: Talentovo desatero*. HRM roč. 5, č. 1. Praha: Economia, str. 47.

„Rovněž by měla být zajištěna logická posloupnost rozvoje jednotlivé kompetence tak, aby každý její následující dílčí rozvoj stavěl na předcházející zkušenosti. Pokud dílčí rozvojové kroky neprobíhají v nejefektivnějším pořadí, snižuje se celková efektivita rozvojového programu.“²¹ Konkrétní nástroje rozvoje je třeba řešit u každého pracovníka individuálně. Různé metody rozvoje jsou popsány v následující podkapitole.

Nakonec je program třeba vyhodnotit, a to podle předem stanovených pravidel. Toto samostatné hodnocení probíhá na základě zpětné vazby všech účastníků i samotných talentů a jejich výsledků. Pokud je v organizaci rozvojový program správně nastavený, je každému zaměstnanci jasné, kam se může v rámci společnosti posunout a že záleží především na něm, zda toho dosáhne. Rozvojový program mu vedoucí funkci nezajistí, je pouze možným prostředkem, jak toho dosáhnout.

2.7.1.1 Metody rozvoje

Metody rozvoje talentovaných pracovníků můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na pracovišti, tzv. on the job a mimo pracoviště, tzv. off the job. Obě skupiny metod se vzájemně doplňují a využívají současně.

Do skupiny metod používaných na pracovišti se řadí např. instruktáž při výkonu práce, stínování/shadowing, práce na projektu, pověření úkolem, rotace práce, koučink, mentoring či konzultace. Mezi metody používané mimo pracoviště patří přednášky, semináře, demonstrování, případové studie a workshopy, brainstorming a brainwriting, simulace, hraní rolí (manažerské hry), assessment a development centrum, outdoor training nebo e-learning.²² Nedílnou součástí uvedených metod je samostudium.

Jako účinnější se bezpochyby jeví metody, které se používají na pracovišti. Pracovník se učí přímo za chodu organizace, ve které pracuje, zná vazby na pracovišti a získává okamžitě zpětnou vazbu. „Koučování představuje systematickou formu podpory ze strany manažera, případně externího kouče, jehož cílem je dosáhnout změny chování

21) HORVÁTHOVÁ, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, str. 79.

22) NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. (2008). *Personální management*. Praha: VŠEM, str. 153.

*anebo zlepšení výkonnosti. Může se zaměřovat jak na profesionální, tak i na osobní, sociální nebo řídicí schopnosti koučovaného.*²³ V případě mentoringu si pracovník pod vedením svého mentora, který je zkušeným odborníkem v oboru, prohlubuje své znalosti a získává nové zkušenosti. Úspěch této metody závisí na volbě mentora a iniciativě talentovaného pracovníka. Při stínování sleduje talentovaný pracovník jiného pracovníka při práci. Rotace práce umožňuje zaměstnanci pracovat v různých pracovních funkcích v rámci téže společnosti. Dělá tzv. „kolečko“ a seznamuje se s prací v jiných úsecích, čímž získává komplexní přehled o organizaci jako celku.

Metody používané mimo pracoviště bývají většinou zdrojem teoretických znalostí a informací a obvykle jsou poskytovány externími dodavateli. Assessment a development centrum používají v zásadě podobné nástroje, ale jejich účel je rozdílný. Assessment centrum slouží k ohodnocení pracovníků, kdežto development centrum má za cíl vytvořit rozvojový plán pro talentovaného pracovníka. Při brainstormingu či brainwritingu navrhnou pracovníci skupinová řešení problémů. Outdoor training je verze školy hrou pomocí týmových sportovních aktivit, kdy se pracovníci vtípnou formou seznamují s různými aspekty manažerské práce. E-learning se provádí pomocí počítače a dostupných informačních technologií a je určitou formou samostudia. Vyžaduje od pracovníka pevnou vůli a odhodlání.

2.7.2 Řízení kariéry a plánování nástupnictví

*„Řízení kariéry spočívá v tom, že se lidem poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje. Složkami řízení kariéry jsou poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích.*²⁴ Cílem řízení kariéry je rozvoj talentů pro maximální uspokojení potřeb organizace a poskytnutí podpory zaměstnancům při dosahování úspěšné kariéry a pomoci jim při tom systémem rozvoje a vzdělávání.

23) URBAN, J. (2009). *Manažeři v roli koučů*. HRM roč. 5, č. 2. Praha: Economia, str. 85.

24) ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, str. 335.

Rozvíjet a vzdělávat je nutné všechny pracovníky podle jejich potřeb, a to bez ohledu na jejich zařazení mezi talenty. Všichni pracují na pracovních pozicích, na které jsou kladeny určité požadavky. Díky rozvojovému procesu se jejich znalosti, dovednosti i výkon zvýší a oni budou schopni posunout se na vyšší pozici nebo rozšířit svou specializaci. Není možné vyjmenovat přesně všechny druhy programů, protože jejich výběr je závislý na specifických potřebách konkrétní klíčové pozici a na kompetencích talentovaného pracovníka.

Plánování kariéry je individuální program rozvoje konkrétního pracovníka. Vychází z toho, že organizace chce své talenty rozvíjet a vytvoří jim individuální plán kariéry. Po celou dobu trvání plánu pracovníka sleduje a hodnotí jeho úspěšnost. Plán se skládá z rozvojových a vzdělávacích aktivit, které po dokončení plánu umožní zaměstnanci postup na vyšší a náročnější pozici. „*Hroník (2007) uvádí, na rozdíl od jiných autorů, že existují jen tři možné směry kariéry. Prvním je postup v hierarchii. Druhý směr kariéry je v získávání další či dalších odborností. Třetí směr kariéry spočívá v prohlubování odbornosti.*“²⁵

Cílem plánování nástupnictví je vybrat talentované pracovníky, kteří budou moci být v budoucnosti dosazeni do klíčových pozic organizace. Tito pracovníci jsou obvykle vybíráni z talent poolu. Aby bylo plánování nástupnictví úspěšné, je třeba objektivně posoudit potenciál těchto talentů a provést hodnocení pracovního výkonu. Je vhodné, aby pro každou klíčovou pozici byli vybráni 2 - 3 možní nástupci, z nichž každý bude připravován pro více klíčových pozic najednou. Tomuto výběru také odpovídá systém rozvoje a vzdělávání.

2.8 Udržení talentů

Současná nejistá situace na trhu práce zdánlivě přeje zaměstnavatelům, protože je mnoho zaměstnanců, kteří pracují na pozicích, na kterých by dříve nepracovali. Zaměstnanci jsou sice stabilizováni, ale práce s nimi je náročná a je velmi obtížné je

25) HORVÁTHOVÁ, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, str. 94.

motivovat k lepším pracovním výkonům. Každý zaměstnavatel by se měl maximálně snažit udržet si své zaměstnance, zvláště ty talentované a vytvořit pro ně motivující pracovní prostředí. Neboť pouze motivovaný a spokojený zaměstnanec je loajální ke svému zaměstnavateli a snaží se o dosažení cílů společnosti.

Konkrétní faktory, které ovlivňují udržení talentovaných pracovníků v organizaci, jsou pověst podniku; získávání, výběr a rozmísťování pracovníků; styl a úroveň řízení; příležitosti ke vzdělávání a učení a uznávání, oceňování a odměňování výkonu.²⁶ Jak konkrétně je možné motivovat talentované pracovníky k setrvání v organizaci? Zaměstnavatel jim musí nabídnout zajímavou pracovní pozici a náplň práce, motivující systém odměňování a individuálně nastavené benefity, funkční systém vzdělávání a rozvoje, spravedlivé povyšování do funkcí, výborné vztahy na pracovišti a pracovní podmínky a hlavně uznání, respekt a podporu jejich ambicí.

2.9 Shrnutí a zhodnocení talent managementu

Bylo zde již jasně vysvětleno, kdo je talentovaný zaměstnanec, kdo je klíčový zaměstnanec, co je talent management a z jakých procesů se skládá. Nyní je třeba tento nástroj zhodnotit jako celek, a to pomocí auditu talent managementu a hodnocení úspěšnosti – tzv. systému LAMP.²⁷ Oba procesy je nutné provádět minimálně jednou ročně, a to po proběhnutí všech etap nebo po každé zvlášť. Toto zhodnocení dá přehlednou zpětnou vazbu na správnost postupu, a vyplyne z něj, zda je systém správně nastaven, nebo je třeba udělat nějaká vylepšení či změny.

26) ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, str. 333.

27) HORVÁTHOVÁ, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, str. 142.

3 Analytická/praktická část práce

Tato část práce představí společnost IHI Towers, s.r.o. a její organizační uspořádání. Bude zde popsán a vyhodnocen aktuální stav talent managementu v této organizaci. Bude-li aktuální strategie shledána nevyhovující či nedostačující, bude navržena strategie nová. Společnost IHI Towers, s.r.o., která je zkoumána, si nepřála, aby byly v této práci uvedeny interní finanční údaje hotelu, proto jsou informace čerpány z veřejně dostupných zdrojů na internetu.

3.1 Společnost IHI Towers, s.r.o. a její historie

Základní údaje o společnosti:

Obchodní jméno:	IHI Towers, s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti:	Kongresová 1655/1, 140 69 Praha 4
Zápis v obchodním rejstříku:	1. listopadu 2004
Základní jmění:	200.000,-- Kč

Předmět podnikání:

- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců; specializovaný maloobchod; směnárenská činnost; masérské, rekondiční a regenerační služby; činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence; čištění textilu a oděvů; hostinská činnost; ubytovací služby; technické činnosti v dopravě; provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici; provozování solárií.

Mateřská společnost: International Hotel Investments p.l.c., založená a existující podle práva Republiky Malta.²⁸

28) Justice.cz [online]. 2012 [cit. 2012-04-23]. *Výpis z obchodního rejstříku, IHI Towers, s.r.o.* Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a100009784&typ=actual&klic=%2bInse9s9DAPDAWZCgmEYPw%3d%3d>>.

Hotel společnosti IHI Towers, s.r.o. je ve světě známý jako Corinthia Hotel Prague, pro tuto práci bude používán název hotel Corinthia. Dříve byl známý pod názvem Hotel Forum. Hotel sídlí v Praze na Vyšehradě a sousedí s Pražským kongresovým centrem. Tento 5* hotel nabízí 539 luxusně vybavených pokojů, které jsou rozděleny do 3 kategorií, a to Executive, Superior a Business. Hotel Corinthia dále nabízí rozsáhlé konferenční prostory umožňující organizaci různých jednání, konferencí a společenských akcí. Přimo v hotelu lze využít služeb několika restaurací, kavárny, baru a kasina. První restaurace pod značkou Corinthia byla otevřena na Maltě v roce 1962 rodinou Pisani. Postupně vznikl mezinárodní hotelový řetězec, který dnes čítá přes dvacet luxusních hotelů v mnoha destinacích v Evropě, Středomoří a Africe. V jeho čele stojí předseda představenstva Alfred Pisani. Celý řetězec dnes zaměstnává přes 5000 pracovníků. Pod značkou Corinthia sídlí v Praze ještě Panorama hotel Prague.

Hospodaření firmy je od roku 2008 ve ztrátě, nicméně tato ztráta se každým rokem zmenšuje a v roce 2012 je možné očekávat zisk či minimalizaci ztráty, viz Tabulka 1. Údaje za rok 2011 bohužel nejsou v současné době k dispozici.²⁹

Tabulka 1 Tržby a hospodářský výsledek IHI Towers, s.r.o. za období 2005 – 2010

Rok	Tržby (bez DPH)	Hospodářský výsledek
2005	137 914 000 Kč	3 690 000 Kč
2006	90 809 000 Kč	-5 943 000 Kč
2007	527 655 000 Kč	99 027 000 Kč
2008	495 683 000 Kč	-96 080 000 Kč
2009	398 141 000 Kč	-55 182 000 Kč
2010	430 528 000 Kč	-40 625 000 Kč

Zdroj: Justice.cz [online]. 2012 [cit. 2012-04-23]. *Sbírka listin IHI Towers, s.r.o.* Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a100009784&klic=IQrtIV%2fZoj74rs101bKj8g%3d%3d>>. Zpracování vlastní.

Vizí společnosti je poskytovat špičkové služby svým zákazníkům. Porozumět potřebám hotelových hostů a poskytnout jim na jednom místě vše, co potřebují ke spokojenosti. Hotel Corinthia chce být vnímán jako ideální destinace pro mezinárodní korporátní a kongresovou klientelu. Společnost IHI Towers se chce stát jedním z nejžádanějších

29) Justice.cz [online]. 2012 [cit. 2012-04-23]. *Sbírka listin, IHI Towers, s.r.o.* Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a100009784&klic=IQrtIV%2fZoj74rs101bKj8g%3d%3d>>.

zaměstnavatelů v Praze v oblasti hotelnictví. Zaměstnanci si musí být vědomi toho, že není jednoduché změnit budovu nebo její vybavení, ale poskytnout vynikající služby s vřelým úsměvem jednoduché je. V hotelovém průmyslu je to právě kvalita personálu a poskytovaných služeb, co ovlivňuje úspěch a zisk hotelu. V tomto odvětví je špičkový výkon zaměstnanců klíčový a poskytuje společnosti opravdovou konkurenční výhodu. Chce-li hotel na trhu uspět, musí získat, rozvíjet a udržet si ty nejlepší zaměstnance.

Vedení hotelu se snaží, aby všichni zaměstnanci znali cíle společnosti a aby do nich byli zapojeni. Neboť spokojený a angažovaný zaměstnanec se zajímá o budoucnost společnosti, pro kterou pracuje. Hotel Corinthia si cení svých zaměstnanců, proto navzdory vykazované ztrátě investuje do jejich rozvoje, motivuje je k lepším pracovním výkonům a snaží se z nich vytvořit spokojené a zodpovědné pracovníky. Velký důraz je kladen na dobré pracovní podmínky a systém odměňování. Tato firemní kultura je zavedena v souladu s interní politikou mateřské společnosti IHI se sídlem na Maltě. *„Jsou to lidé, kteří dávají život této společnosti. Tato společnost potřebuje kulturu, která prokazuje respekt vůči každému členu svého týmu, protože pouze takto můžeme doufat, že i my budeme respektováni.“* - Alfred Pisani.³⁰

3.2 Organizační uspořádání společnosti

Seznámení se s vrcholným, středním a nižším managementem hotelu zjednoduší specifikaci nároků na jednotlivé pozice, jejich kompetencí a určení, zda se jedná o klíčové pracovní pozice. Hotel měl k 31.3.2012 celkem 210 kmenových zaměstnanců.

Vrcholný management tvoří generální ředitel a dále finanční, obchodní a personální ředitelé a ředitel analýzy tržeb. Střední management hotelu tvoří vedoucí pracovníci jednotlivých úseků, a to úseku ubytovacího, stravovacího, technického, úklidového, IT, fitness centra, oddělení banketů, marketingová manažerka, šéfkuchař, regionální tréninková manažerka, hlavní účetní, zástupce finančního ředitele a zástupce obchodního ředitele.

30) MORALA, M. (2010). *Corinthia Orientation Presentation*. Praha : Interní materiály IHI Towers, s.r.o., str. 6.

Nižší management a liniové pracovníky je třeba rozdělit na tzv. Back of the House neboli zázemí hotelu a Front of the House tedy provoz. Mezi nižší management v zázemí hotelu se řadí např. vedoucí provozní a materiálové účtárny, manažer vymáhání pohledávek, vedoucí prádelny nebo ředitelé jednotlivých segmentů obchodního oddělení. Nižší management v provozu jsou např. vedoucí jednotlivých restaurací, zástupce vedoucího úklidového oddělení, vedoucí recepce, concierge, halových služeb, rezervací a další.

Organizační struktura manažerských pozic v hotelu Corinthia je podrobně zobrazena v Příloze 1. V Tabulce 2 je vyčíslena struktura pracovníků podle úrovně řízení k 31.3.2012. K tomuto datu pracovalo v hotelu 210 kmenových zaměstnanců, 69 outsourcovaných zaměstnanců a 71 brigádníků.

Tabulka 2 Počty kmenových zaměstnanců rozdělené podle úrovně řízení k 31.3.2012

Úsek	Vrcholový management	Střední management	Nižší management	Linioví zaměstnanci	Outsourcovaní zaměstnanci	Brigádníci (DPP, DPČ)
Stravovací	0	1	7	21	7	56
Bankety	0	1	2	12	0	9
Kuchyně	0	1	2	31	11	0
Ubytovací	1	1	4	39	0	1
Úklidový	0	1	1	28	26,5	0
Prádelna	0	0	1	5	9,5	0
Technický	0	1	0	1	10	0
Administrativa, IT, Finance	3	4	3	19	5	4
Obchodní	1	2	3	9	0	1
Fitness	0	1	0	4	0	0
Celkem	5	13	23	169	0	0

Zdroj: Interní materiály společnosti IHI Towers, s.r.o. (31.3. 2012). Zpracování vlastní.

Především na nižší a střední management jsou společností kladeny nejvyšší nároky. Zodpovědnost za výsledky samozřejmě nese vyšší management, ale jsou to právě osoby ze středního a nižšího managementu a ostatní provozní zaměstnanci, kteří jsou nejvíce v přímém kontaktu s hosty. Právě jejich chování a způsob poskytování služeb vede ke spokojenosti hotelových hostů. Investovat převážně do rozvoje středního a nižšího managementu se tedy vyplatí.

3.2.1 Personální oddělení

Personální oddělení společnosti tvoří celkem tři zaměstnanci, a to personální ředitelka, regionální tréninková manažerka a personalistka. Náplň práce personální ředitelky a regionální tréninkové manažerky určuje mateřská společnost IHI a generální ředitel. Náplň práce personalistky určuje personální ředitelka.

Personální ředitelka zajišťuje podporu manažerům všech oddělení, a to zejména v oblastech nábory, odměňování, zaměstnaneckých výhod, interních předpisů, personálního plánování, organizačních změn, řízení personálních nákladů a implementace dalších personálních nástrojů a projektů. Regionální tréninková manažerka pracuje současně pro hotely Corinthia i Panorama. V obou hotelech zajišťuje vzdělávání a rozvoj pracovníků pomocí analýzy vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků, tvorby školení a tréninkových modulů. Dále zajišťuje rozbor hotelových telefonických hovorů, dodržování zákonných školení a koučování. Náplň práce personalistky je veškerá personální administrativa, zpracovávání měsíčních přehledů produktivity, statistik a reportů pro personální ředitelku a finančního ředitele, administrativa nábory a podklady pro mzdy.

3.3 Současný stav talent managementu v organizaci

Zhodnocení současného stavu talent managementu ve společnosti proběhlo společnou diskusí s personální ředitelkou a regionální tréninkovou manažerkou.

3.3.1 Identifikace a získání talentů

V hotelu Corinthia probíhá 1x ročně hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a účastní se ho všichni kmenoví zaměstnanci. Liniové zaměstnanci a nižší a střední management hodnotí jejich vedoucí pracovníci z vrcholového managementu. Pracovníky vrcholového managementu hodnotí generální ředitel, jeho pak zástupci mateřské společnosti IHI. Jednotlivá hodnocení se od sebe liší vymezením klíčových kompetencí. Hodnocení je zaměřeno na klíčové cíle oddělení, ve kterém hodnocený

pracuje a na dosahované pracovní výsledky zaměstnance. Cílem procesu hodnocení je poskytnout zpětnou vazbu zaměstnancům a managementu za účelem dosažení obchodních cílů, zajistit systematický rozvoj zaměstnanců, upevnit komunikaci, identifikovat talenty ve společnosti a umožnit hodnocenému vyjádřit se ke svému zaměstnání.

Hodnotící formulář je rozdělen na několik částí, a to osobní údaje, klíčové cíle oddělení, osobní klíčové kompetence, osobní rozvojový plán a kariérní růst. Klíčové cíle oddělení musí vycházet z obchodního plánu hotelu. Nejkomplexnější cíle jsou stanoveny pro management a postupně směrem dolů v hierarchii a organizační struktuře se zjednodušují tak, aby byli dosažitelné a splnitelné pro jednotlivce. Osobní klíčové kompetence se stanovují v souladu s klíčovými cíli oddělení. Tyto kompetence jsou potřebné u jednotlivců, aby mohli dosáhnout stanovených cílů. Při hodnocení těchto kompetencí je důležité položit si otázku: “Disponuje hodnocený danou kompetencí a do jaké míry je schopen ji využívat?” Hodnocený a hodnotitel musí společně naplánovat školení a aktivity, které jsou potřebné k tomu, aby byla dosažena požadovaná úroveň kompetence. Kariérní růst je kategorie, kde je možné nikoliv však nutné naplánovat potenciální kariérní rozvoj hodnoceného se specificky vymezeným časovým rámcem. Na základě informací zjištěných během tohoto hodnocení je personálním oddělením vytvořen osobní plán rozvoje. Jsou zde vytyčeny jednotlivé cíle osobního rozvoje s časovým omezením jejich splnění. Hodnotící nařízený zde má prostor pro návrh dalšího kariérního postupu hodnoceného.

Jedním z důvodů existence tohoto hodnocení je jednodušší identifikace talentů v rámci společnosti. Jak vyplynulo z rozhovoru s personální ředitelkou a regionální tréninkovou manažerkou, v praxi tento nástroj není využíván. Společnost plně spoléhá na identifikaci talentovaného pracovníka jeho přímým nadřízeným. Jiné nástroje pro identifikaci talentů organizace nevyužívá.

Z rozhovoru s personální ředitelkou a regionální tréninkovou manažerkou dále vyplynulo, že pokud se objeví volná pracovní pozice, ať už z důvodu odchodu jiného pracovníka nebo je zcela nově otevřena, neexistuje žádný talent pool, ze kterého by bylo možné vybrat vhodného pracovníka. Nebo naopak za talent pool jsou považováni naprosto všichni zaměstnanci v daném oboru. Teprve v případě potřeby je zjišťováno,

který pracovník by byl na danou pozici vhodným nástupcem. V loňském roce se někteří zaměstnanci přihlásili do těchto výběrových řízení, bohužel byli většinou zamítnuti z důvodu nedostatečné kvalifikace či nezralosti pro danou pozici. Žádnému z nich nebyla následně nabídnuta účast v rozvojovém programu.

Zaměstnanci hotelu jsou pravidelně informováni o nabídce volných pracovních pozic ve všech hotelech Corinthia po celém světě. Tato komunikace probíhá emailem a vyvěšením na interní nástěnky. Zájemci mohou kdykoliv kontaktovat personální ředitelku, která jim zprostředkuje kontakt s druhým hotelem.

V letošním roce se objevili dva pracovníci, kteří měli zájem o další profesní růst v rámci hotelu Corinthia v Praze, přestože žádné pro ně vhodné pozice vypsány nebyly. Konkrétně se jednalo o servírku a číšníka z hotelových restaurací. Pro účely této práce je budeme nazývat pouze křestními jmény, tedy Jana a Dominik. Ani jeden z těchto pracovníků však nebyl nominován svým přímým nadřízeným nebo personálním oddělením. Přihlásili se sami s tím, že mají zájem o kariérní postup. Po podrobném rozhovoru s jejich přímými nadřízenými a personální ředitelkou byli oba zaměstnanci povýšeni. Jak personální ředitelka uvedla, rozhodující pro takovéto řešení bylo, aby oba pracovníci zůstali u organizace a neodešli ke konkurenci.

Získávání nových zaměstnanců probíhá formou klasického náboru, především pomocí serverů jobs.cz a prace.cz, spoluprací s personálními agenturami a headhuntery a doporučení stávajících zaměstnanců.

3.3.2 Rozvoj talentů

V hotelu Corinthia v současné době existuje mnoho průběžných školení nejrůznějšího zaměření a vysoké kvality. Ovšem pokud se týká rozvoje talentovaných pracovníků, bohužel v současné době žádný komplexní program v hotelu není zaveden. Pracovnice personálního oddělení jsou si tohoto nedostatku vědomy, a proto se spolu s vedením společnosti v nejbližší době chystají takový program vytvořit. Měl by být zaměřený převážně na pracovníky nižšího a středního managementu. Cílem tohoto programu bude zavést strukturovaný a systematický rozvoj talentovaných pracovníků, usnadnit jim

přechod z liniové pozice do nižšího a středního managementu, přehlednější a detailnější analýza potřeb rozvoje vybraných talentovaných pracovníků a využití jejich silných stránek a zkušeností k jejich sdílení ve skupině. Podle předběžného plánu by talentovaní pracovníci po absolvování tohoto nového rozvojového programu měli mít základy manažerských dovedností a zvládat lépe začlenění do manažerského procesu.

Velmi kvalitní školicí program je zaveden pro pracovníky nižšího a středního managementu, kteří na svém pracovišti zaškolují nové pracovníky. Tento program se jmenuje „Train the Trainer“ a regionální tréninková manažerka školí tyto manažery tak, aby byli schopni nového zaměstnance co nejrychleji uvést do jeho pracovní náplně a provedli ho bez problémů celým zaškolovacím procesem. Toto školení vychází ze zjištění, že dobře proškolený člen týmu nevyžaduje tolik soustavné pozornosti vedení a dohledu, pracuje rychleji a přesněji, což podporuje rozvoj všech členů týmu.

V současné době je neexistence rozvojového programu pro talentované pracovníky v organizaci zřejmě převážně u nedávno povýšených pracovníků. Zvláště u těch, kteří byli povýšeni do nižšího managementu z pozic liniových zaměstnanců. Tito pracovníci nemají základy manažerských dovedností a nejsou schopni delegovat. Pracují jako vedoucí pracovníci svého úseku a k tomu stále ještě dělají svou předchozí práci v plném rozsahu. Což vede k obrovskému stresu a pracovník v nové pozici často selže.

Pro pracovníky vyššího a středního managementu pořádá centrála hotelů Corinthia rozvojový program s názvem „Corinthia Craft Leadership Programme“. Tento program je zaměřen na rozvoj budoucích generálních ředitelů v hotelnictví. Každý hotel ve skupině Corinthia mohl navrhnout jednoho kandidáta, který odpovídal vypsáním kritériím a tento kandidát byl zařazen do rozvojového programu. Generálním ředitelem vybraného kandidáta nyní čeká 12 měsíční trénink, který zahrnuje psychologické testování, assessment centra, přednášky, stínování zkušených manažerů v stravovacím a ubytovacím úseku, teambuildingové aktivity, vše doplněno e-learningem a samostudiem.

Vraťme se ještě k výše zmíněným případům Jany a Dominika. Jana je zaměstnankyní hotelu již 2 roky, po celou dobu na pozici servírky. Její předchozí pracovní zkušenost v oboru je poměrně krátká. Po zvážení všech možností v hotelu Corinthia byla přeložena na pozici Zástupce vedoucího v jiné restauraci v rámci hotelu. Dominik je

zaměstnancem hotelu teprve první rok, nicméně už jako student pracoval v hotelu jako brigádník na pozici číšník, což mu bylo započteno do jeho praxe v oboru. Byl přeložen do oddělení banquetů na pozici Banquet Captain, jehož náplní práce je vedení banquetových číšníků. Pro oba dva pracovníky se nyní plánují individuální rozvojové a vzdělávací programy.

3.3.3 Udržení talentů

Ovšem odpověď na otázku, jak jsou ve společnosti IHI Towers talentovaní pracovníci motivováni a udržováni, byla poměrně rozpačitá. Systém odměňování odpovídá standardu v odvětví a poskytované benefity nejsou nijak výrazné. Systém nástupnictví ani řízení kariéry není cíleně prováděno. Nicméně v případě, že má pracovník zájem o osobní a kariérní růst, je tato prosba zvážena, vyhodnocena a v případě, že to odpovídá cílům organizace a kvalitám pracovníka, je mu vyhověno.

3.3.4 Zhodnocení aktuálního stavu talent managementu v organizaci

Rozhovorem s personální ředitelkou a regionální tréninkovou manažerkou bylo zjištěno, že ve společnosti neexistuje ucelený proces talent managementu. Jsou však částečně využívány některé jeho etapy. Obě pracovnice personálního oddělení si plně uvědomují, že systém, který v organizaci nyní funguje je nesystematický a nedostačující a plánují v něm provést změny.

Proces identifikace talentů je založen pouze na doporučení nadřízeného pracovníka. S interními talenty se pracuje pouze v případě, že se ozvou sami, nejsou organizací aktivně v předstihu vyhledávány. Na vedoucí pozice jsou ve většině případů získáváni pracovníci mimo organizaci.

Obecná úroveň vzdělávání je ve společnosti na vysoké úrovni, chybí však jednotný rozvojový program pro talentované pracovníky. Datum zahájení nového plánovaného programu stále ještě není pevně stanoveno, předpokládá se uvedení do provozu v průběhu léta letošního roku. Systém udržování talentovaných pracovníků se nijak neliší

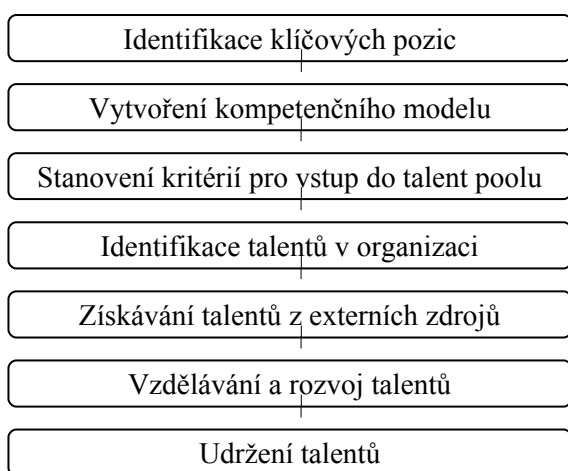
od udržování běžných pracovníků. Ke všem zaměstnancům je ve společnosti přistupováno stejně.

3.4 Návrh strategie talent managementu pro IHI Towers, s.r.o.

Do roku 2020 chce hotel Corinthia zaměstnávat pouze ty nejlepší pracovníky na trhu, stát se vyhledávaným zaměstnavatelem a mezi svou konkurencí se dostat na špičku hotelnictví v Praze. Znamená to intenzivně se věnovat vyhledávání talentů, jejich rozvoji a udržování v organizaci. Nicméně vedení hotelu nepředpokládá ani neplánuje navýšení počtu pracovníků. Současný počet kmenových zaměstnanců je plně vyhovující a funkční i při plné obsazenosti hotelu, neboť je pravidelně doplňován o brigádníky a outsourcované pracovníky.

Model talent managementu, který bude v této kapitole a jejích podkapitolách navržen, vychází z předem stanovené strategie talent managementu. Tuto strategii tvoří jednotlivé na sebe navazující a navzájem propojené procesy jako identifikace klíčových pracovních pozic, vytvoření kompetenčního modelu, stanovení kritérií pro vstup do talent poolu, identifikace a získávání talentů, vzdělávání a rozvoj talentů a udržení talentů. Pro přehlednost této práce je v Obrázku 1 uvedeno schéma jednotlivých na sebe navazujících procesů navržené strategie talent managementu hotelu Corinthia.

Obrázek 1 Navržená struktura procesů talent managementu v IHI Towers, s.r.o.



Zdroj: Zpracování vlastní.

Zavedení funkční strategie talent managementu předpokládá podporu celého vedení společnosti, neboť se nejedná pouze o záležitost personálního oddělení. Všem zaměstnancům musí být srozumitelné, jak talent management ve společnosti funguje. Je třeba celou strategii podrobně a přehledně vysvětlit, aby všem bylo zřejmé, jaká jsou kritéria pro vstup do talent poolu, jak jsou talenti rozvíjeni a jak s nimi společnost pracuje. Především by měli mít všechny podrobné informace pracovníci z řad managementu, aby byli schopni svým podřízeným vysvětlit a poradit, jaké jsou jejich možnosti v organizaci.

Personální ředitelka a regionální tréninková manažerka mají přehled o zaměstnancích hotelu, o jejich pracovní náplni a úrovni výkonu práce. Nicméně je nutné nejprve najít nástroj, který by objektivně nastínil situaci a postavení zaměstnanců ve společnosti, jejich spokojenost se zaměstnavatelem a celkové smýšlení o organizaci. Zkrátka je třeba zjistit, zda je organizace IHI Towers, s.r.o. pro své zaměstnance atraktivním zaměstnavatelem. K tomuto zjištění je plně dostačující průzkum spokojenosti zaměstnanců. Cílem průzkumu, který je v organizaci pravidelně prováděn, je identifikovat problémové oblasti, které přímo ovlivňují spokojenost a produktivitu zaměstnanců. Společnost se takto snaží pochopit faktory, které k výkonnosti zaměstnanců přispívají a které může ovlivnit. Tento průzkum může sloužit jako výchozí nástroj pro zjištění aktuálního stavu motivace všech zaměstnanců a od něj se potom mohou odvíjet další aktivity v oblasti identifikace, rozvoje a udržování talentovaných pracovníků.

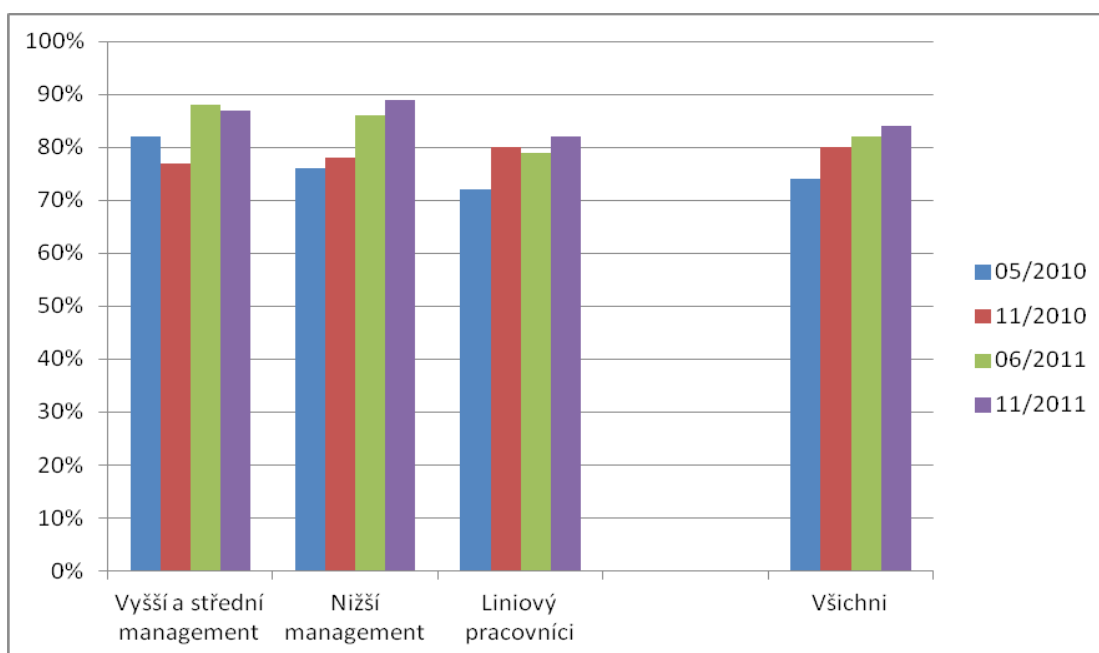
3.4.1 Atraktivní zaměstnavatel

Průzkum spokojenosti zaměstnanců se pořádá v organizaci 2x ročně, a to v měsících květen/červen a listopad, vždy podle pokynů mateřské společnosti IHI. Z přibližně 210 zaměstnanců je nutná účast minimálně 75 % pracovníků zaměstnaných na plný i zkrácený pracovní úvazek. Outsourcovaní pracovníci a brigádníci nejsou do průzkumu zahrnuti. Pro potřeby této práce jsou k dispozici výsledky průzkumů za roky 2010 a 2011.

Průzkum je zaměřen na tyto oblasti: celkový názor na společnost, hotel, přímý nadřízený, tým, pracovní podmínky, vzdělávání a vývoj, zdraví a bezpečnost a emoce, s celkovým počtem 45 otázek. Na tyto otázky je odpovídáno anonymně, zaměstnanci jsou pouze vyzváni k vyplnění oddělení, na kterém pracují a zda jsou členy vyššího či středního managementu, nižšího managementu nebo liniovými zaměstnanci. Díky této specifikaci je možné efektivně najít problémové oblasti a přitom zachovat anonymitu dotazníku. Odpovědi jsou vyhodnocovány vlastníkem serveru a uloženy na internetu, kde k nim má přístup personální ředitelka a generální ředitel hotelu.

Níže je přiložen Graf 1, který zobrazuje celkovou spokojenost zaměstnanců podle úrovně řízení. Je vytvořen zpracováním odpovědí všech pracovníků na všech 45 otázek. Z grafu je evidentní, že celková spokojenost zaměstnanců postupně roste, v období 05/2010 byla na úrovni 74 % a v posledním měřeném období 11/2011 byla na úrovni 84 %. Za 2 roky se tedy zvýšila o 10 %. V letošním roce je tedy možné rovněž očekávat drobný nárůst případně stagnaci. Není jisté, že i v příštích letech budou odpovědi na tyto otázky stejné či podobné, tyto výsledky zde slouží pouze jako zhodnocení aktuálního stavu. Kompletní znění všech otázek, které obsahuje formulář hodnocení spokojenosti zaměstnanců je uveden v příloze 3.

Graf 1 Celková spokojenost zaměstnanců podle úrovně řízení za období 05/2010 – 11/2011



Zdroj: Interní materiály společnosti IHI Towers, s.r.o. (data k 22.3. 2012). Zpracování vlastní.

V Příloze 2 jsou v jednotlivých grafech znázorněny vybrané otázky, které se problematiky udržení, motivace a rozvoje zaměstnanců nejvíce týkají. Z důvodu velkého počtu otázek není možné uvést všechny, ale pouze přibližnou polovinu z nich. Výsledky v jednotlivých grafech sledují odpovědi na naprosto stejné otázky po dobu posledních dvou let a vyjadřují míru spokojenosti všech zaměstnanců v hotelu na všech úrovních řízení. Přístupem k podrobným výsledkům tohoto průzkumu je jistě možné vypracovat tytéž grafy pro jednotlivá střediska nebo dokonce úrovně řízení, což by bylo velkým přínosem při vytváření strategie talent managementu pro organizaci.

3.4.2 Vymezení výchozích kritérií pro identifikaci talentů

Dříve než dojde k identifikaci talentů v rámci nové strategie talent managementu, je třeba si vyjasnit některá výchozí kritéria, jako např. jaké jsou pro společnost kritické pozice, jak by měl vypadat talent pool nebo jaký kompetenční model použijeme pro práci s talenty.

Časově je nezbytné zařadit je na samý počátek procesu talent managementu. Ve společnosti IHI Towers by tato výchozí kritéria měla být vyjasněna v průběhu roku 2012.

3.4.2.1 Talent pool

Pro větší přehlednost je potřebné celkový talent pool rozdělit do menších skupin, nicméně je třeba vyvarovat se diskriminaci. Ideální se zdá být řazení podle úseků ve společnosti. Celý talent pool se tedy rozdělí na tyto úseky: stravovací úsek, kuchyně, ubytovací úsek, administrativa, obchodní úsek, úklidové služby, prádelna a fitness centrum. V každém talent poolu by mělo být v ideálním případě minimálně 20 % pracovníků, což je pro hotel Corinthia ideální počet přibližně 42 zaměstnanců. Jak bylo výše uvedeno, uvádění konkrétních případů je zaměřeno na stravovací úsek. Ve stravovacím úseku k 31.3.2012 pracuje 29 zaměstnanců, 20 % z toho je téměř 6

pracovníků, kteří by měli být zařazeni do talent poolu. Jako kritéria pro vstup do talent poolu je vhodné vycházet z hodnocení pracovního výkonu a kompetenčních modelů.

Dále je nutné, aby se ke všem vybraným pracovníkům vyjádřili pracovníci talent managementu, kteří z nich vytvoří užší výběr. Hotel žádné takové pracovníky nyní nemá, bylo by tedy třeba vytvořit skupinu, která by se mohla nazývat např. talentová komise a byla by tvořena pracovníky z vyššího a středního managementu. Takoví zaměstnanci dobře znají strategické cíle společnosti, mohli by tedy kvalifikovaně a objektivně odsouhlasit zařazení pracovníka do talent poolu. Členy této talentové komise by určitě měli být personální ředitelka, regionální tréninková manažerka a manažeři jednotlivých úseků a měli by své rozhodnutí revidovat minimálně každého půl roku.

3.4.2.2 Klíčové pozice v organizaci

Aby talent management mohl efektivně fungovat, je třeba identifikovat, jaké pracovní pozice jsou pro danou společnost klíčové. Jsou to pozice, ze kterých když odejde pracovník, má to negativní vliv na chod celé organizace. Za kritické pracovní pozice lze považovat takové pozice, které jsou obsazeny pracovníky, kteří významně ovlivňují finanční výsledky firmy, je složité je nahradit, mají jedinečné schopnosti, unikátní informace a specializované znalosti. Nemusí se jednat pouze o nejvyšší pozice, ale také o úzce specializované pracovníky.

V případě hotelnictví můžeme za klíčové pozice označit ve velké většině ty pozice, kde je pracovník v přímém kontaktu s hosty, s hosty komunikuje a vyjednává a zároveň dohlíží na tým podřízených. Rozhodně mezi klíčové pozice patří celý vrcholový a střední management. Z nižšího managementu jsou to například pozice manažer restaurace, vedoucí recepce nebo vedoucí halových služeb. Mezi specialisty jsou to např. kontrolor nákladů nebo mzdová účetní. Poté, co jsou tato klíčová pracovní místa stanovena, je třeba vyjasnit klíčové kompetence na jejich obsazení.

3.4.2.3 Kompetenční model organizace

Kompetenční model organizace hodnotí u všech zaměstnanců stejné obecné kompetence, a to rozhoduje o jejich zařazení do talent poolu. Prostřednictvím programu rozvoje a vzdělávání jsou tyto kompetence rozvíjeny. Úroveň jednotlivých specifických kompetencí se logicky liší pro každou pozici, tyto specifické kompetence však už nerozhodují o zařazení pracovníka do talent poolu. Nejprve je nutné přesně vyjmenovat, které jsou ty obecné kompetence a co je v nich obsaženo. Nemělo by jich být příliš mnoho, protože pak by kritéria pro vstup do talent poolu byla příliš přísná a složitá. Mohlo by se stát, že společnost nezařadí mezi talenty ani výše uvedených 20% pracovníků.

Obecné kompetence jsou: odborná způsobilost, dodržování firemních standardů a osobnostní postoje. Odborná způsobilost zahrnuje znalosti z oboru získané vzděláním či odbornou praxí, znalost bezpečnostních předpisů, dále znalost cizích jazyků a práce s počítačem, příp. další potřebné specifické znalosti pro výkon funkce. Dodržování firemních standardů je vyžadováno prostřednictvím kolektivní smlouvy, interních směrnic či prohlášení vydávaných personální ředitelkou či generálním ředitelem. Osobní postoje se projevují loajalitou ke společnosti, zájmem na plnění úkolů a cílů společnosti, zájmem o profesní růst.

Specifické kompetence např. pro pozici vedoucího restaurace jsou: komunikace (interní i se zákazníkem), mezilidské vztahy, řešení stížností a jiných problémů, zvládání konfliktů, prodej služeb, orientace na zákazníka, plánování a organizace práce, vedení týmu, řízení pracovního výkonu, řízení provozu restaurace. Tyto specifické kompetence by měly být trénovány a školeny v rámci rozvojových programů společnosti.

Po vymezení obecných kompetencí, je třeba vytvořit formulář, který bude tyto kompetence u jednotlivých pracovníků hodnotit. Jedná se tedy o hodnocení kompetencí, nikoliv hodnocení pracovního výkonu. Takovýto formulář je možné připravit pro obecné i pro specifické kompetence. Je vhodné vyplnit ho na začátku rozvojového programu a pak po každé jednotlivé etapě. Pro větší přínos by formulář měl vyplnit vždy přímý nadřízený pracovníka i pracovník sám, což by pro personální oddělení znamenalo dvě zpětné vazby k jedné problematice.

Každá jednotlivá dovednost v rámci kompetencí by byla ohodnocena body v rozmezí 1-5, kdy 1 bod je nejlépe a 5 bodů nejhůře. Aby bylo všem pracovníkům jasné a srozumitelné, jak jednotlivé dovednosti ohodnotit, měl by být vypracován detailní návod, jak při tom postupovat. Srozumitelné a přehledné hodnocení bude dokladem o postupu a růstu pracovníka při jeho rozvoji a vzdělávání.

3.4.3 Identifikace a získávání talentů

K procesu konkrétní identifikace talentů je možné přistoupit poté, co jsou označena klíčová pracovní místa a vytvořen kompetenční model. Při procesu identifikace je nutné zjistit, zda pracovník splňuje kritéria vstupu do talent poolu. Pokud ano, pak je pracovník vybrán a rozšiřuje se příp. vzniká talent pool. Tento proces je nutné provést zvlášť uvážlivě, neboť je nejdůležitější v celé strategii. Identifikační proces talent managementu zdaleka nekončí, s talentem je třeba průběžně pracovat a pracovníky v talent poolu pravidelně kontrolovat. Talentem není pracovník napořád, ale pouze splňuje-li stále daná kritéria. Je vhodné, aby do talent poolu noví talenti přicházeli v průběhu celého roku, neboť někteří stávající talenti odcházejí.

Otázkou je, zda s talentovanými pracovníky komunikovat jinak než s ostatními pracovníky. Že pracovník splňuje kritéria pro vstup do talent poolu se samozřejmě dozví, ale neměl by vědět na jakou konkrétní pozici je s ním do budoucna počítáno. V případě, že by daná pozice byla obsazena jiným pracovníkem, byl by dotyčný talent zbytečně frustrován a mohlo by to vést až k jeho odchodu ze společnosti.

K identifikaci talentů ve společnosti použijeme především hodnocení pracovního výkonu, která provádí přímý nadřízený. Toto hodnocení by mělo být prováděno 2x ročně, aby informace o zaměstnanci byly co nejaktuálnější. V tomto hodnocení je nutné se zaměřit především na plnění pracovních úkolů, zvládnutí požadavků pracovního místa, vztahy na pracovišti i mimo pracoviště, iniciativu pracovníka, aj.

První hodnocení pracovníka musí přijít ještě před koncem zkušební doby. Hodnotící pracovník se vyjadřuje k docházce hodnoceného, absolvovaným školením, celkovému chování na pracovišti a plnění pracovních úkolů během zkušební doby. Společnost IHI

Towers takovýto formulář má a plně ho využívá. Jednotlivé informace jsou zde ohodnoceny body 1 až 4, kdy 1 je nejlépe. Tento vyplněný a podepsaný dokument je ideálním výchozím bodem pro další hodnocení pracovního výkonu. Na hodnocení pracovníka po zkušební době by přibližně po 6 měsících mělo navazovat první hodnocení pracovního výkonu. Plně dostačující jsou formuláře, které v současné době společnost využívá, a které byly popsány v kapitole 3.3.1, viz Příloha 4.

Nábor z vnějších zdrojů je poměrně obtížný. Pracovní trh s kvalitními pracovníky v oboru hotelnictví v Praze není velký. Často se stává, že si hotely mezi sebou pracovníky téměř „vyměňují“. Hotelnictví je velice specifické odvětví na nábor nových pracovníků z externích zdrojů. Např. manažerské pozice do oddělení nákupu jsou v současné době obsazovány téměř výhradně na základě doporučení současných či bývalých zaměstnanců.

Velmi dobrým nápadem jsou odměny zaměstnancům za doporučení nového pracovníka, jedná se sice o malé částky, ale i tak jsou pro zaměstnance motivující. Hotel spolupracuje s několika personálními agenturami a headhuntery. Jsou-li dohodnuty odpovídající podmínky, je vhodné tuto spolupráci zachovat i nadále.

3.4.4 Vzdělávání a rozvoj talentů

Jak již bylo výše uvedeno, hotel Corinthia poskytuje svým zaměstnancům jednotlivá školení na vysoké úrovni. Ve společnosti existují školicí programy na prohlubování kvalifikace zaměstnanců, neexistuje však komplexní program pro zvyšování kvalifikace talentovaných pracovníků nižšího a středního managementu. Jeho vytvoření je naprostá nutnost. Bez něj by mohl hotel přijít o kvalitní zaměstnance, kdežto po jeho spuštění se může stát ještě atraktivnějším zaměstnavatelem než doposud.

I nadále musí pokračovat školení a kurzy pro všechny zaměstnance ve stejné intenzitě jako doposud, a to zejména v oblastech zákaznického servisu, jednání s obtížnými zákazníky, anglického jazyka, telefonních standardů pro různé úseky, standardů oblékání, obchodních dovedností a další. Průběžné vzdělávání a rozvoj pracovníků zvýší jejich pracovní výkon a je úzce spjat s jejich stabilizací ve společnosti.

Základní program manažerského vzdělávání a rozvoje talentů by měl být souhrnný pro všechny talentované pracovníky v talent poolu. Na něj by měl navazovat individuální program podle konkrétních potřeb jednotlivce a úseku, ve kterém pracuje. Zadat vytvoření takového programu externí agentuře by proces rozvoje zaměstnanců mohlo uspíšit, nicméně daný program musí odpovídat standardům hotelu Corinthia. Společnost zaměstnává zkušenou tréninkovou manažerku, která je schopná tento vzdělávací program vytvořit. Jeho spuštění pro první skupinu pracovníků je reálné v roce 2013, příp. na podzim 2012, kdy budou už jasně identifikováni talenti a klíčové pozice.

Jak by tedy tento základní vzdělávací program měl vypadat? Tento úvodní manažerský vzdělávací program by měl být rozdělen do několika modulů a všichni talentovaní pracovníci by v něm byli školeni společně. Po jeho absolvování by talenti získali základy manažerských dovedností. Tento program by měl trvat přibližně 6-12 měsíců a skládat se z 6 modulů. Jednotlivé moduly by byly zaměřeny na řešení konfliktních situací na pracovišti, komunikaci a dávání zpětné vazby podřízeným, mentoring, koučování a nápravu výkonu, delegování a time management, motivování zaměstnanců a kvalitu a standardy.

Na každý modul by připadly 2 tréninkové dny. První den by obsahoval přednášky, diskuse, případové studie, příp. individuální koučink a další metody. Druhý den by byl zaměřen více na praxi, obsahoval by tedy více „on the job“ metod, velmi účinné je stínování či rotace práce a práce na projektech doplněné o koučink, mentoring, aj. Rozhodně by se neměla opomenout možnost, že by talenti byli posíláni na některé etapy tohoto programu do zahraničních hotelů v síti Corinthia, buď průběžně nebo po absolvování celého úvodního programu. Na základní manažerský program by měl přibližně po roce navazovat pokračující program, který by byl zaměřen převážně na praxi v provozu v různých hotelech sítě Corinthia, zejména stínování manažerů a mentoring by byly v tomto případě ideální.

Pro talentované manažery, kteří se chtějí posunout do vyššího stupně managementu by měl být vytvořen speciální rozvojový program, který by byl zaměřen na specifika daného střediska či celého úseku a individuální potřeby daného manažera. U pozic vyššího managementu nelze používat skupinová školení, neboť se jedná o specifické pozice, které mají specifické nároky na rozvoj.

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků je velice úzce spjat s plánováním kariéry a plánováním nástupnictví. Tato etapa rozvoje zaměstnanců rozhodně musí být součástí strategie talent managementu organizace. Plánování nástupnictví by mělo provádět personální oddělení, vedoucí pracovníci a generální ředitel, kteří si vedou evidenci o vhodných jedincích v hotelu. Sám pracovník nemůže ovlivnit, zda s ním bude počítáno jako s následníkem pro určité manažerské pracovní pozice. Může pouze podávat špičkový výkon, aby byl průběžně skvěle hodnocen. Plány následnictví se většinou dělají pro klíčové pracovní pozice. Talenti jsou identifikováni a tímto směrem cíleně rozvíjeni. Plánování kariéry je vlastně individuální vzdělávací program, který vychází z hodnocení pracovního výkonu a plánu nástupnictví a umožňuje růst a postup pracovníka podle potřeb organizace. Jak organizace pracuje s plánem kariéry a plánem nástupnictví, ovlivňuje stabilizaci talentů v organizaci.

3.4.5 Udržení talentů

Odchod každého pracovníka je pro společnost velice nepříjemnou záležitostí, o to více, jedná-li se o talentovaného a vyškoleného pracovníka. Zamezit jeho odchodu je možné tím, že mu bude nabídnuta zajímavá práce, možnost dalšího rozvoje a vzdělávání v rámci společnosti a bude dostatečně oceněn.

Jak bylo výše vysvětleno, společnost IHI Towers, s.r.o. je poměrně atraktivním zaměstnavatelem, což dokazuje rostoucí spokojenost zaměstnanců hotelu. Nicméně na této atraktivitě je třeba i nadále pracovat a udržet si dobrou pověst. Z interních materiálů společnosti vyplývá, že fluktuace zaměstnanců se za poslední 3 roky pohybuje pod 2%. Sice není možné určit, kolik z těchto zaměstnanců byli talenti, ale i tak je evidentní, že fluktuace je nízká. Dále je nutné, aby procesy identifikace a rozvoje talentovaných pracovníků byly více transparentní a informace všem zaměstnancům dostupné, tedy zlepšit interní komunikaci v celém hotelu. V tomto případě by bylo ideální zavedení firemního intranetu, který bohužel v současné době v hotelu není a jeho zavedení se nechystá.

Systém odměňování zaměstnanců odpovídá standardům v hotelnictví. Mzda je přiměřená danému odvětví, nicméně hotel nabízí i další benefity. Jedním

z nejvýraznějších je určitě stravování v závodní jídelně za symbolickou částku, dále speciální ceny na ubytování v hotelu a na služby restaurací, každoroční kulturní akce pro zaměstnance, týden dovolené navíc a příspěvek na penzijní připojištění. V době, kdy společnost už několik let vykazuje ztrátu, je neustálé šetření nutné, je tedy obtížné poskytovat nákladné benefity.

Společnost by se měla zaměřit na to, zda poskytuje nejen odpovídající, ale i konkurenceschopné mzdy, pokud ano, pak je malá pravděpodobnost, že by výše mzdy byla důvodem k odchodu pracovníka. V tom případě se organizace může zaměřit na ostatní faktory, jako např. náplň práce, příležitost k postupu v kariéře, vzdělávání, flexibilita a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Talentům by měla být nabídnuta práce na zajímavých projektech a úkolech, které podpoří jejich rozvoj. Mělo by se s nimi jednat odpovídajícím způsobem a měli by cítit profesní zájem ze strany svého nadřízeného o jejich výkon a růst. Rozhodně by jim měla být dána možnost vyjádřit se k danému programu, kterého jsou součástí a který pro ně byl speciálně vytvořen. Mít možnost poskytnout zpětnou vazbu vedení hotelu by vedlo k vylepšení procesu talent managementu ve společnosti.

3.5 Doporučení vybrané organizaci

Z výše uvedených informací vyplývá, že společnost IHI Towers, s.r.o. je atraktivním zaměstnavatelem s dobrou pověstí a nízkou fluktuací. Na tato fakta nejspíš společnost v minulosti spoléhala a zatím se jí to vyplácelo. Ovšem s rostoucím zájmem zaměstnanců o rozvoj a kariérní růst by měla vytvořit funkční strategii talent managementu, díky které bude schopna dlouhodobě konkurovat ostatním hotelům v Praze a stane se lídrem trhu.

Je klíčové ve společnosti zavést funkční proces identifikace talentů. Tento proces by měl být dlouhodobý a společnost by s ním měla začít co nejdříve. S tím souvisí vymezení klíčových pozic a vytvoření kompetenčních modelů. Formulář hodnocení pracovního výkonu je nyní dostačující, ostatní formuláře je třeba vytvořit.

Základní manažerský program je nezbytné vytvořit ještě v tomto roce a uvést do provozu nejpozději v roce 2013. Současně by se měl zavést i manažerský program pro střední management. Systém průběžných školení ve společnosti je úspěšně organizován, toto je třeba i nadále zachovat.

Je třeba udržet fluktuaci zaměstnanců na stávající úrovni, případně ještě snížit. Vzhledem k tomu, že hotel v hospodaření vykazuje ztrátu, není vhodné v současné době měnit odměňovací systém, spíš je třeba zaměřit se na nefinanční benefity. V hotelu pracují kvalitní zaměstnanci, kteří mohou být dále úspěšně rozvíjeni a sami mohou pomoci s rozvojem ostatním pracovníkům.

4 Závěr

Talent management je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů, dokonce je možné říci, že dnes už je jeho základem. Je to proces, který se skládá z několika etap na sebe navazujících a tyto etapy jsou všechny stejně důležité. Nelze se zabývat pouze jednou, je nutné používat všechny. Talenti v organizacích musí být nalezeni, musí jim být umožněn rozvoj a je nutné o ně pečovat. Společnosti, které pochopili, že talent management je součástí strategického plánování organizace, že je třeba s ním i do budoucna počítat a plánovat ho, získali obrovskou konkurenční výhodu.

Dílčími cíli práce bylo vysvětlení základních pojmů, jaké procesy talent management obsahuje a jak pracuje s talenty. V první části této práce jsou vymezeny pojmy talent, talent pool, talent management a strategický talent management. Jsou zde vysvětleny důležitost a přístupy k talent managementu. Velká část je věnována procesnímu přístupu a všem etapám, které v něm probíhají jako je identifikace a získávání, vzdělávací a rozvoj a udržování talentů. Zvláštní pozornost v této práci je věnována hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a průzkumu spokojenosti zaměstnanců společnosti, neboť to jsou fakta, která mohou objasnit aktuální a výchozí stav zaměstnanců ve společnosti a od kterých se mohou odvíjet další kroky.

Hlavním cílem této práce bylo zhodnotit aktuální stav talent managementu ve společnosti IHI Towers, s.r.o. a případně navrhnout novou strategii. Tento cíl byl splněn v praktické části této práce, kde je popsána organizace IHI Towers, s.r.o., která funguje v oboru hotelnictví. Jsou zde přesně vymezeny základní údaje i její historie a současný stav. Zmíněno je také organizační uspořádání společnosti se zaměřením se na personální oddělení a především na manažerské pozice rozdělené do vrcholového, středního a nižšího managementu.

Velká pozornost je věnována popisu aktuálního stavu talent managementu v této organizaci, a to na základě rozhovoru s personální ředitelkou a regionální tréninkovou manažerkou a osobní zkušenosti autorky této práce která je zaměstnankyní společnosti. V této části práce jsou přesně popsány jednotlivé procesy, které v organizaci probíhají a ty jsou na závěr dané kapitoly zhodnoceny. Autorka se maximálně snažila o objektivní zhodnocení. Vzhledem k chybějícím částem některých procesů talent managementu, byl

aktuální stav shledán nedostačujícím a autorka navrhla vlastní strategii talent managementu.

Nová strategie vychází s již existujících částí talent managementu, jen je doplněna či nahrazena novými poznatky. Na základě prozkoumání informací získaných z průzkumu spokojenosti zaměstnanců, který se každoročně v organizaci provádí, byla zjištěna vysoká spokojenost zaměstnanců se zaměstnavatelem a to jak mezi liniiovými zaměstnanci, tak mezi nižším, středním i vyšším managementem. Dále zde byly vymezeny základní kritéria pro vstup do talent poolu, klíčové pozice a nastíněn kompetenční model organizace. Jednotlivé procesy talent managementu byly podrobně popsány. Na závěr dané kapitoly byla dána doporučení, která pomohou při vytváření nové funkční strategie talent managementu společnosti IHI Towers, s.r.o.

Literatura

Odborné knihy

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy.* dotisk 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

COATES, C. *Efektivní řízení.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 273 s. ISBN 80-7169-392-8.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika.* 1. dotisk prvního vydání. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent Management.* 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Personální management.* 1. vydání. Praha: VŠEM, 2008. 370 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

URBAN, J. *Byznys je o lidech.* 1. vydání. Praha: ASPI, 2006. 275 s. ISBN 80-7357-220-6.

Odborné časopisy

HOROVÁ, K. *Komplexní program pro talenty: Talentovo desatero. HRM roč. 5, č. 1.* Praha: Economia, 2009. 82 s. MK ČR E 16264. ISSN 1801-4690.

CHAROUZDOVÁ, Y. *Proč hledat talent manažery? HRM roč. 5, č. 1.* Praha: Economia, 2009. 82 s. MK ČR E 16264. ISSN 1801-4690.

CHAROUZDOVÁ, Y. *Talenty ne/chceme? Proč?* HRM roč. 4, č. 4. Praha: Economia, 2008. 90 s. MK ČR E 16264. ISSN 1801-4690.

PIATNICOVÁ, R. *Chybějící strategie řízení talentů se může firmě pěkně prodražit.* HRM roč. 4, č. 4. Praha: Economia, 2008. 90 s. MK ČR E 16264. ISSN 1801-4690.

URBAN, J. *Manažeři v roli koučů,* HRM roč. 5, č. 2. Praha: Economia, 2009. 90 s. MK ČR E 16264. ISSN 1801-4690.

Internetové zdroje

APERTA: *Adaptační proces* [online]. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.aperta.cz/metody-poradenstvi/adaptacni-proces.htm>>.

DELOITTE: *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work.* [online]. 2008 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z WWW: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-SlovakRepublic/Local%20Assets/Documents/DTT_DR_Talent_final%2005%281%29.pdf>.

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci.* [online]. Ostrava: VŠB-TU. Ekonomická revue, 2010 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.ekf.vsb.cz/miranda2/export/sites-root/ekf/cerei/cs/okruhy/cisla/vol13num2/dokumenty/VOL13NUM02PAP02.pdf>>.

JUSTICE.CZ: *Sbírka listin, IHI Towers, s.r.o.* [online]. Praha: Justice.cz, 2012 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a100009784&klic=1QRtIV%2fZoj74rs101bKj8g%3d%3d>>.

JUSTICE.CZ: *Výpis z obchodního rejstříku, IHI Towers, s.r.o.* [online]. Praha: Justice.cz, 2012 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis/vypis?subjektId=isor%3a100009784&typ=actual&klic=%2bInse9s9DAPDAWZCgmEYPw%3d%3d>>.

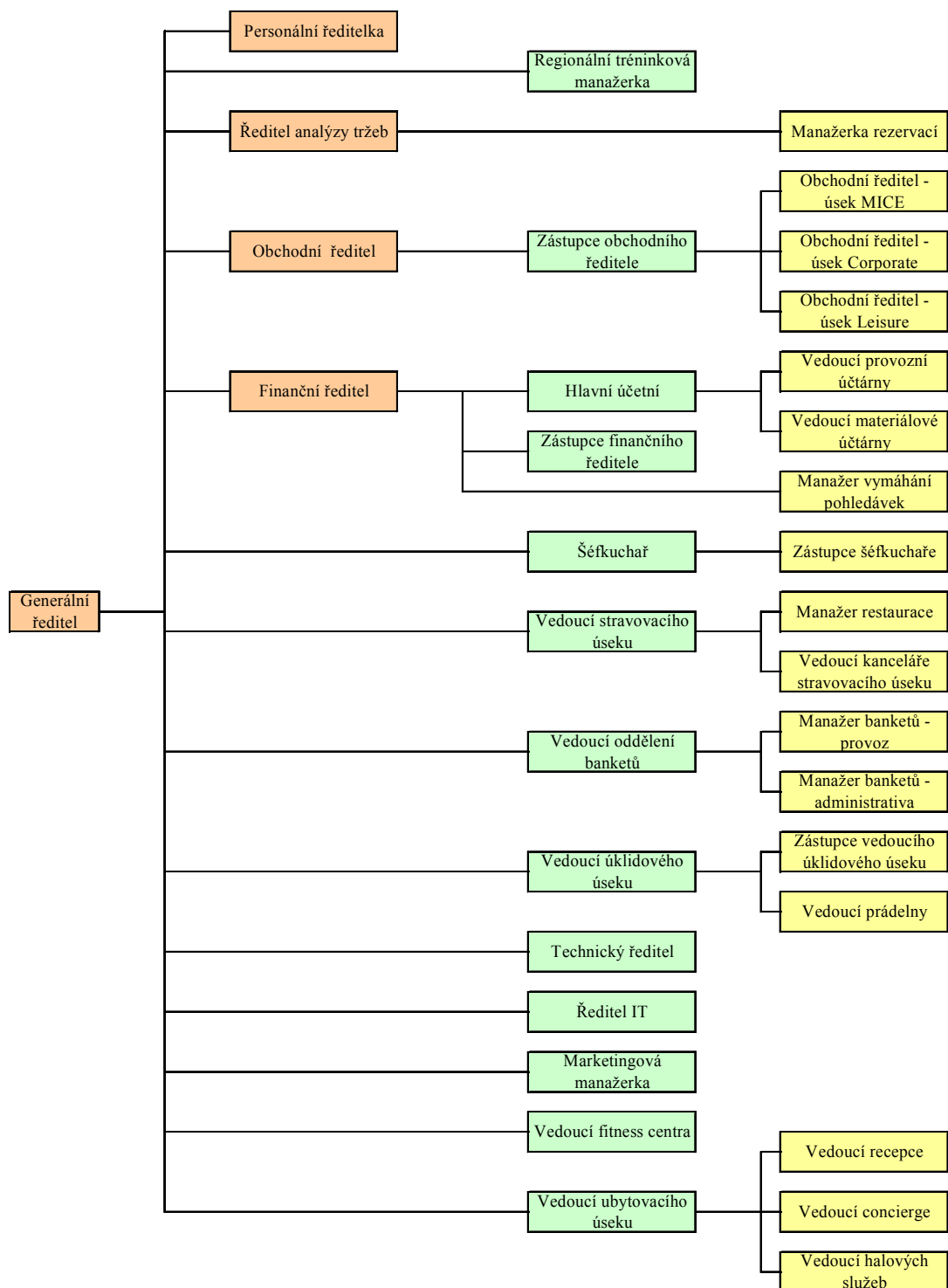
KAZDOVÁ, A. *Objevem talentů to nekončí, spíše začíná.* [online]. Praha: HR Management, 2006 [cit. 2011-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://hrm.ihned.cz/c1-18950420-objevem-talentu-to-nekonci-spise-zacina>>.

Další zdroje

MORALA, M. *Corinthia Orientation Presentation.* Praha: Interní materiály IHI Towers, s.r.o., 2010. 52 s.

Přílohy

Příloha 1 Organizační struktura manažerských pozic společnosti IHI Towers, s.r.o.



Vysvětlivky:

vrcholový management
střední management
nižší management

Zdroj: IHI Towers, s.r.o., zpracování vlastní (data k 22.4. 2012).

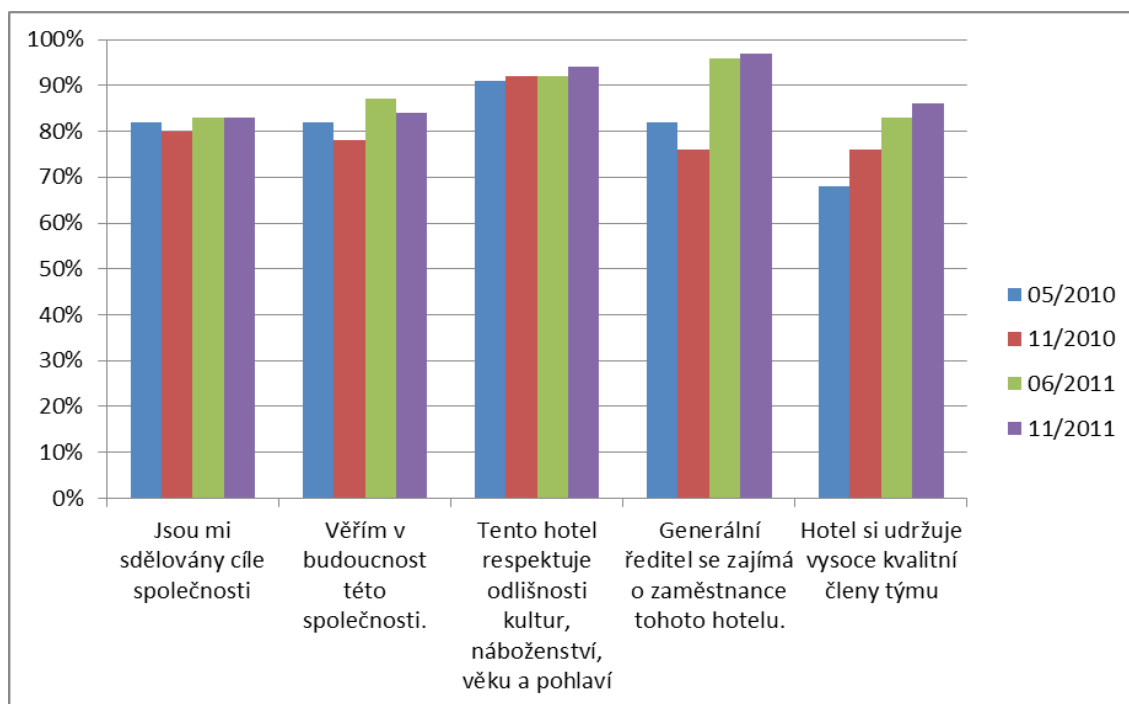
Příloha 2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců společnosti IHI Towers, s.r.o. za období 05/2010 až 11/2011

Účast zaměstnanců na průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Období	05/2010	11/2010	06/2011	11/2011
počet zaměstnanců	214	207	205	212
počet respondentů	172	172	181	189
počet respondentů v %	81%	83%	89%	90%

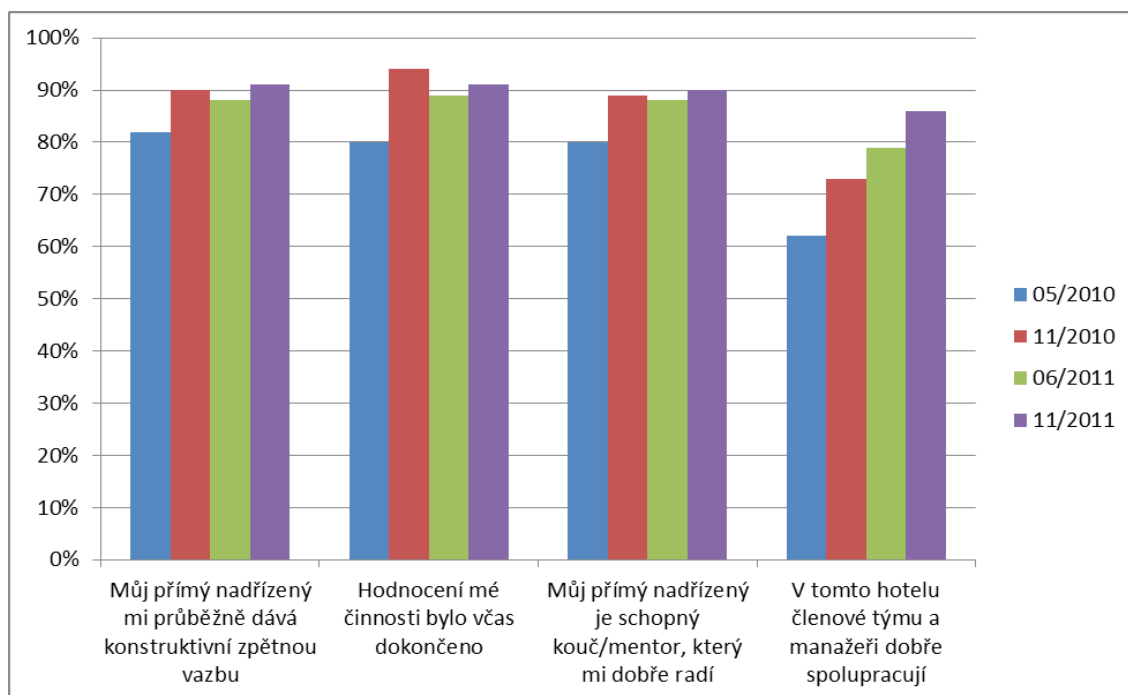
Zdroj: IHI Towers, s.r.o., zpracování vlastní (data k 22.3. 2012).

Vybrané otázky z oblastí: celkový názor na společnost a hotel



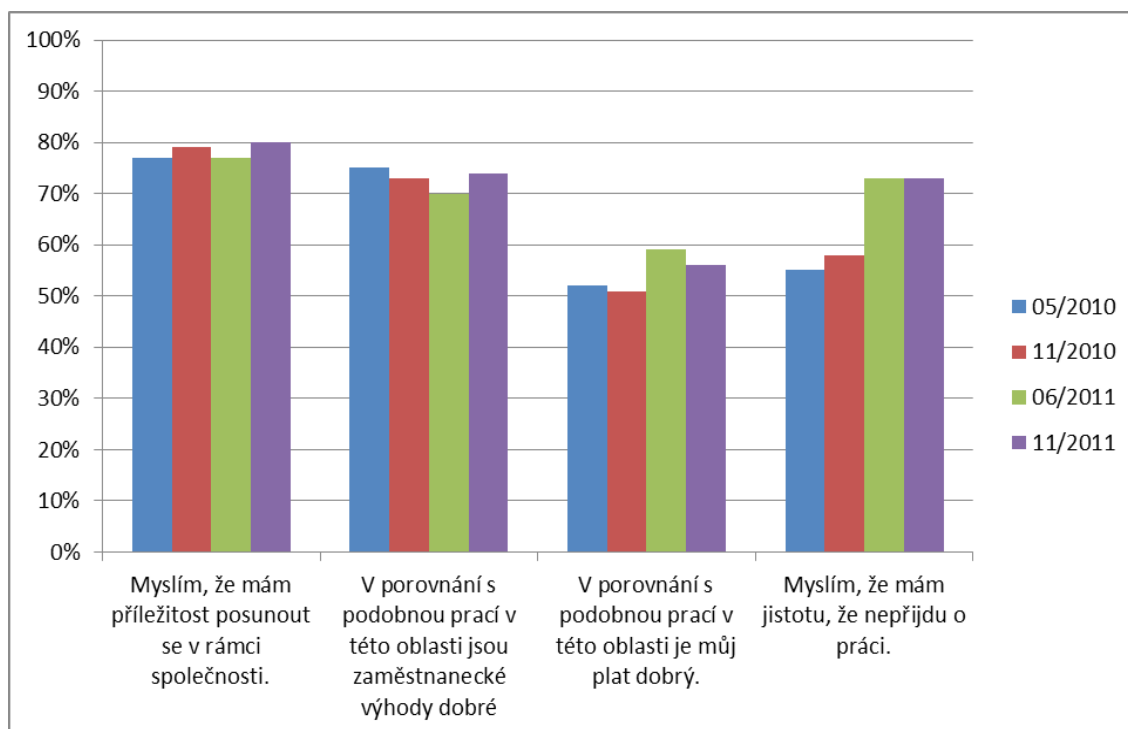
Zdroj: IHI Towers, s.r.o., zpracování vlastní (data k 22.3. 2012).

Vybrané otázky z oblasti: přímý nadřízený a tým



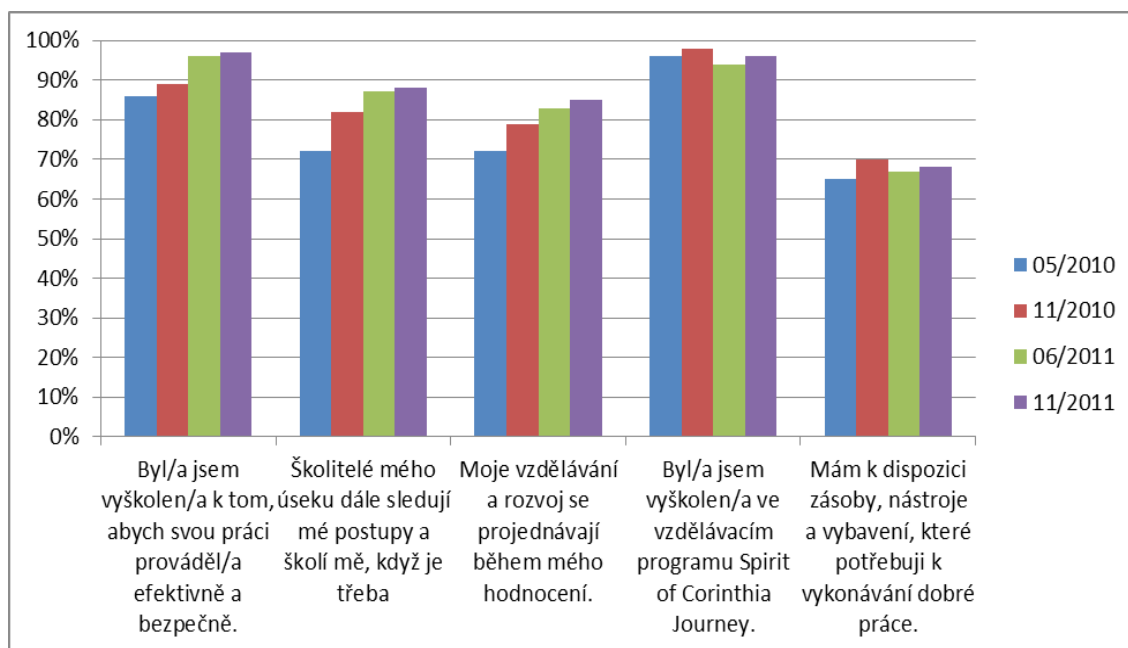
Zdroj: IHI Towers, s.r.o., zpracování vlastní (data k 22.3. 2012).

Vybrané otázky z oblasti: pracovní podmínky



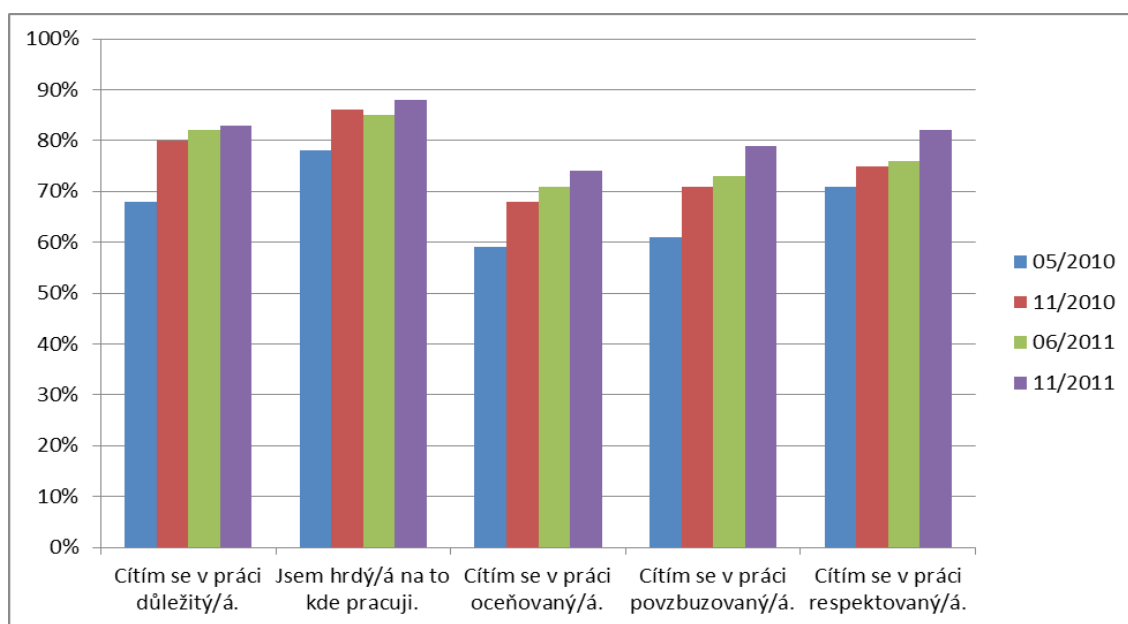
Zdroj: IHI Towers, s.r.o., zpracování vlastní (data k 22.3. 2012).

Vybrané otázky z oblasti: vzdělávání a vývoj



Zdroj: IHI Towers, s.r.o., zpracování vlastní (data k 22.3. 2012).

Vybrané otázky z oblasti: emoce



Zdroj: IHI Towers, s.r.o., zpracování vlastní (data k 22.3. 2012).

Příloha 3 Formulář průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti IHI Towers, s.r.o.

Přečtěte si prosím následující výroky. Označte odpověď, která nejlépe vystihuje, nakolik s jednotlivými výroky souhlasíte:

Možné odpovědi:

- A) Souhlasím
- B) Spíše souhlasím
- C) Ani souhlasím ani nesouhlasím
- D) Spíše nesouhlasím
- E) Nesouhlasím
- F) Nehodí se

Naše společnost

Jsou mi sdělovány cíle společnosti.

Lidé z centrály společnosti se zajímají o členy týmu v každém hotelu.

Věřím v budoucnost této společnosti.

Náš hotel

Tento hotel informuje členy týmu o tom, co se děje.

Tento hotel poskytuje hostům služby adekvátní ceně.

Tento hotel respektuje odlišnosti kultur, náboženství, věku a pohlaví.

Náš hotel si udržuje vysoce kvalitní členy týmu.

Můj generální ředitel se zajímá o členy týmu v tomto hotelu.

Můj generální ředitel se zabývá problémy a stížnostmi členů týmu.

Management jedná podle výsledků z předchozích průzkumů.

Přímý nadřízený

Důvěřuji svému přímému nadřízenému, že dodrží své sliby.

Se svým přímým nadřízeným mohu bez potíží mluvit otevřeně.

Můj přímý nadřízený dává najevo, že jsou členové týmu důležití pro úspěch hotelu.

Můj přímý nadřízený pomáhá mně i ostatním členům týmu, když potřebujeme pomoc.

Můj přímý nadřízený efektivně řeší konflikty.

Můj přímý nadřízený je schopný kouč/mentor, který mi dobře radí.

Můj přímý nadřízený mi průběžně poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu.

Můj přímý nadřízený se mnou jedná spravedlivě.

Můj přímý nadřízený se zajímá o mé názory.

Hodnocení mé činnosti bylo včas dokončeno.

Tým

Rád pracuji pro tuto společnost.

V našem hotelu dobře spolupracují členové týmu a manažeři.

Každý měsíc proběhne na mém oddělení informativní schůze.

V mém úseku je dostatek lidí k tomu, abychom vyhověli potřebám našich hostů.

Mezi mým a ostatními odděleními funguje dobrá spolupráce.

Práce

Mám pravomoc udělat vše, co je třeba (v rámci mezí), abychom uspokojili naše zákazníky a hosty.

Myslím, že mám jistotu, že nepřijdu o práci.

Myslím, že mám příležitost zlepšovat se v rámci této společnosti.

V porovnání s podobnou prací v této oblasti je můj plat dobrý.

V porovnání s podobnou prací v této oblasti jsou zaměstnanecké výhody (jídlo v jídelně, sleva na jídlo a pití, sleva na ubytování) dobré.

Lidé z mého úseku, kteří pracují dobře, jsou uznávaní.

Jen výjimečně uvažuji o hledání jiné práce.

Vzdělávání a vývoj

Byl/a jsem vyškolen/a k tomu, abych svou práci prováděl/a efektivně a bezpečně.

Školitelé mého úseku dále sledují mé postupy a školí mě, když je třeba.

Moje vzdělávání a vývoj se projednává během mého hodnocení.

Technologie v tomto hotelu podporuje vysokou úroveň spokojenosti hostů.

Mám k dispozici zásoby, nástroje a vybavení, které potřebuji k vykonávání dobré práce.

Zdraví a bezpečnost

Zdraví a bezpečnost jsou v tomto hotelu prioritní.

V tomto hotelu průběžně probíhá školení o zdraví a bezpečnosti, doplňované o nejnovější informace.

Emoce

Cítím se v práci důležitý/á.

Jsem hrdý/á na to, kde pracuji.

Cítím se v práci oceňovaný/á.

Cítím se v práci povzbuzovaný/á.

Cítím se v práci respektovaný/á.

Celkový názor

Jak dlouho máte v plánu nadále pracovat pro tuto společnost?

- Méně než 12 měsíců

- 1–3 roky

- 3 roky nebo více

Doporučil/a byste tento hotel jiným jako dobré místo pro práci?

- Ano

- Možná

- Ne

Komentáře

Jaké další komentáře máte k tomuto tématu?

Hodnocení výkonu liniových zaměstnanců

1. Osobní údaje

Jméno:	Pozice:	Oddělení:
Datum hodnocení:	Začátek na stávající pozici:	Hotel:
Podpis hodnoceného:	Jméno nadřízeného:	Podpis nadřízeného/hodnotitele:

2. Klíčové cíle oddělení– SMART

Zadejte a zhodnoťte klíčové cíle oddělení

Klíčové cíle oddělení	Postup/ činnost jak cíle dosáhnout	Časový plán	Hodnocení (E/M/N)

E – předčil očekávání

M – splnil očekávání

N – nesplnil očekávání

3. Osobní klíčové kompetence

Ohodnoťte, jak se kompetence projevila ve stávající pozici.

Přehled dovedností a schopností	1	2	3	4	5
Organizační schopnosti					
Time Management (tj. schopnost efektivně plánovat čas věnovaný práci a stanovit priority.)					
Adekvátní úprava zevnějšku (tj. dodržování předepsaných grooming standardů společnosti.)					
Profesionální přístup (tj. dostatečný zájem o práci, znalost produktů a služeb hotelu, pozitivní přístup k práci i kolegům.)					
Týmová spolupráce (tj. efektivní spolupráce s kolegy, motivace ostatních ke spolupráci, nekonfliktnost)					
Schopnost komunikace s kolegy či nadřízenými (ústní, telefonická, písemná)					
Schopnost samostatného rozhodování					
Schopnost sebemotivace k práci					
Flexibilita (tj. ochota plnit svěřené úkoly i nad rámec pracovní náplně či stanovené pracovní doby)					
Iniciativa (tj. aktivní vyhledávání nových příležitostí a dalších úkolů, nacházení nových řešení)					
Produktivita a efektivnost; např. zaměstnanec je výkonný					
Vztah s nadřízenými (tj. schopnost přijímat konstruktivní zpětnou vazbu, respektovat autority)					

4. Osobní plán rozvoje

Osobní cíle rozvoje	Postup/ činnost jak cíle dosáhnout	Vyžadovaná podpora a zdroje k dosáhnutí cíle	Časový plán

5. Komentář

Komentář hodnoceného	Komentář hodnotitele