

Gabriela Kalinová¹ Michal Filla²

UPLATNENIE PRINCÍPOV TALENT MANAŽMENTU DO STRATÉGIE INŽINIERSKÝCH ORGANIZÁCIÍ

APPLYING THE PRINCIPLES OF TALENT MANAGEMENT INTO THE ENGINEERING ORGANIZATIONS STRATEGY

Abstract

If the term technique is used in context of human activities, then it is considered as engineering. Engineering deals with the design, implementation and improvement of people, materials and equipment integrating systems. Talent management currently plays in organizations a key role, since only those organizations, which include talent management into their strategy will be able to meet quality standards in long term period. Ensuring continuous availability of staff, i. e. People Pipeline will ensure qualified, competent and competitive workforce. The aim of the article is verification of current status of usage of talent management as a tool for human resource management for searching, recruiting, developing and applying talent amongst existing respectively new employees. The analysis was performed on selected engineering organizations. The output is a proposal of model for talent management program.

Úvod

Moderný inžiniering sa nezaobíde bez nových nástrojov. Nové nástroje založené na metódach matematických modelov doplnené o vyspelé grafické rozhrania človek - model sú jednoznačne magnetom pre ľudí s technickým vzdelaním a so záujmom o kreatívnu prácu. Organizácie sa snažia nájsť, udržať si ľudí s talentom, pričom za talent môžu považovať rôzne schopnosti. Všeobecne sa talent vníma ako kombinácia schopností, vedomostí, zručností a osobnostných vlastností človeka, ktorý chce svoju výkonnosť zvyšovať, zlepšovať.

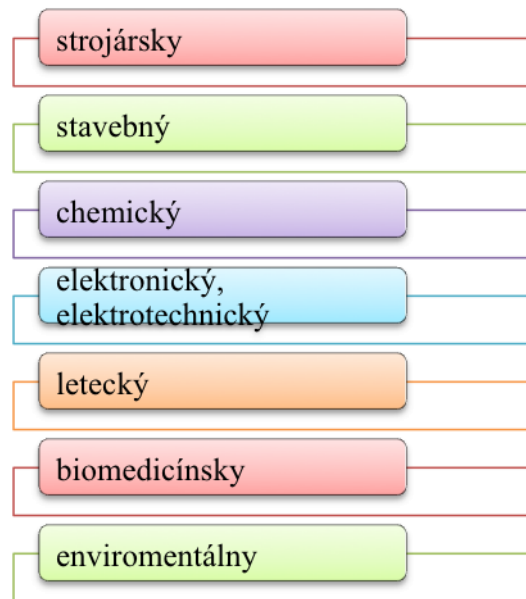
Inžiniering

Inžiniering nazývaný aj inžinierstvo je oblasť ľudskej činnosti spočívajúca v navrhovaní, konštruovaní, výrobe a používaní vynálezov (techniky, technológie), ktoré transformujú fyzikálny svet okolo nás tak, aby splňal požadované potreby. Inžiniering predstavuje spôsob myslenia podobný vedeckému tím, že je konštruktívny a kreatívny. Inžiniering využíva výsledky vedy, ale spočíva hlavne v umení preklenúť medzeru medzi vedeckým výskumom a technickým výtvorom. Ak sa pojem technika používa v zmysle druhu ľudskej činnosti, myslí sa tým práve inžiniering. Ľudia vykonávajúci inžinierstvo sa nazývajú inžiniermi. Oblasť vedy a inžinierstva sa často prelínajú, preto sa niekedy označujú združeným pojmom veda a technika alebo výskum a vývoj a pod.

¹ Gabriela Kalinová, Ing., PhD. Slovenská technická univerzita v Bratislave, Ústav manažmentu, Vazovova 5, 812 43 Bratislava, email: gabriela.kalinova@stuba.sk

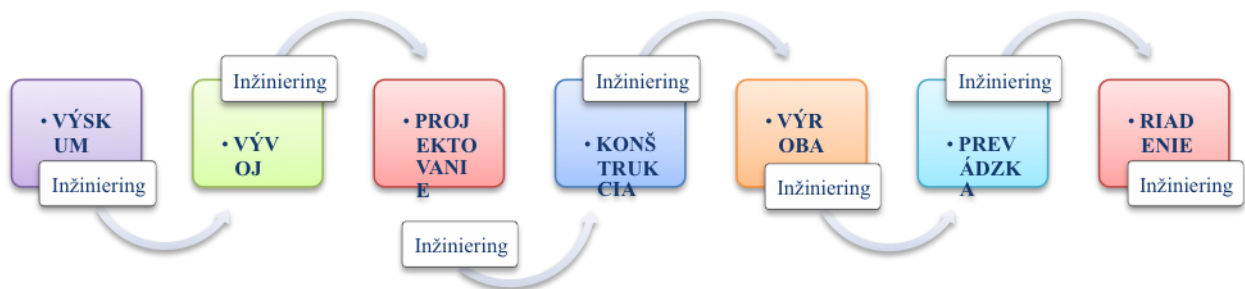
² Michal Filla, Ing. Komenského 257, 51741 Kostelec nad Orlicí, Česká republika

V priebehu historického vývoja inžinieringu sa vydělili nezávislé odvetvia inžinierstva, v ktorých sú aj dnes vzdelávaní budúci inžinieri. Ide hlavne o inžiniering, obrázok 1:



Obrázok 1: Odvetvia inžinieringu

Okrem delenia podľa druhu technických diel je možné aj delenie podľa zamerania inžinierskej činnosti v živote diela (výrobný inžiniering, prevádzkový inžiniering, finančný inžiniering, podnikový inžiniering), alebo podľa používaných nástrojov (napr. inžinierstvo pomocou počítača). Dnes sa inžiniering rozvíja s novými technológiami, počítačmi, telekomunikáciou, mikroelektronikou či jadrovým inžinierstvom. Existuje 7 hlavných oblastí inžinieringu, obrázok 2:



Obrázok 2: Oblasť inžinieringu

Výskum sa zaoberá matematickými a vedeckými konceptmi a experimentálnou technikou. Vývoj využíva výsledky výskumu pre vytvorenie nového produktu alebo aplikácie. Projektovanie je spojené s konkrétnymi návrhmi vo forme výkresov, projektovej dokumentácie a pod. Konštrukcia sa týka prototypov, ktoré budú tvoriť budúce produkty a pôjdu do výroby. Produkt musí spĺňať požiadavky na kvalitu. Prevádzku charakterizuje monitorovanie strojov, materiálov, polotovarov a pod. Výroba funguje na základe riadenia, ktoré pozostáva z plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontrolovania.

Košturiak (2007) tvrdí, že inžiniering bude považovaný za dôležitú profesiu a jej pracovníci budú plánovať, navrhovať, implementovať a riadiť systémy výroby a systémy distribúcie služieb a zabezpečovať ich činnosť, spoľahlivosť a udržateľnosť. Tieto systémy budú sociálno-technické svojou podstatou a budú integrovať ľudí, informácie, materiály, zariadenia, procesy a energie v rámci celého životného cyklu výrobkov, služieb, alebo programov. Pre dosiahnutie týchto cieľov sa budú používať humanitné a spoločenské vedy (vrátane ekonomiky), počítačové vedy, základné vedy, vedy o riadení, vysoko rozvinuté schopnosti komunikácie. Kľúčovým elementom, ktorým sa priemyselné inžinierstvo líši od ostatných inžinierskych disciplín je dôraz na ľudský faktor. Najlepšie systémy sú realizované prostredníctvom procesu neustáleho zdokonaľovania v prostredí, kde pracovná sila je považovaná za najväčšie vlastníctvo a kde má kvalita najvyššiu prioritu. Inžinierstvo je integrácia ľudí, strojov a práce.

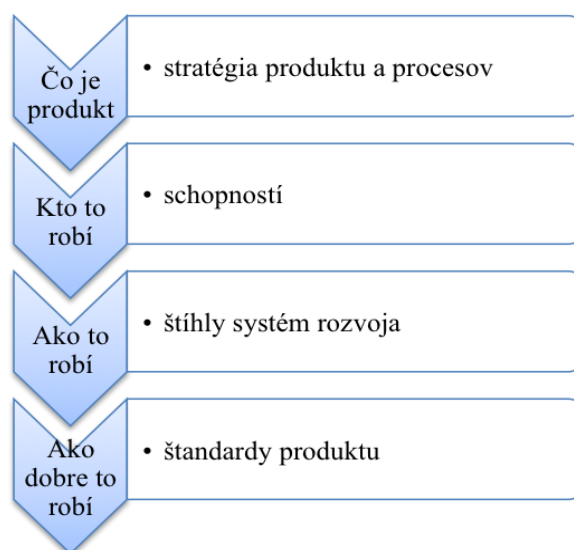
Podľa Mašina (2004) medzi základné faktory, ktoré umožňujú inžinierom nielen analyzovať úroveň dosiahnutej výkonnosti, ale i hľadať príležitosti pre jej zvýšenie patrí, obrázok 3:



Obrázok 3: Základné faktory výkonnosti inžiniera

Miera využitia zodpovedá stupňu, na ktorom sú výstupy (zdroje) procesov skutočne konvertované do produktu. Miera výkonu hovorí o rýchlosti a tempe s akým je konverzia prevedená. Miera kvality zachytáva presnosť a kvalitu, s ktorou je daná činnosť dosahovaná. Úroveň metód zachytáva aké metódy a postupy sú využívané.

Rámec transformácie inžinieringu podľa Adamsa, Beckeya (2014) je tvorený 4 komponentmi práce: čo, kto, ako, ako dobre, obrázok 4:



Obrázok 4: Rámec transformácie inžinieringu (podľa Adamsa)

Čo: optimalizovať návrhy produktov a spolupracovať so zákazníkmi, sledovať nákladovo efektívne riešenia, ktoré spĺňajú ich požiadavky. Zložitost' produkt je typicky najťažšie riešenie, ale môže mať najväčší vplyv na dostupnosť ako aj normalizácia môže mať za následok nižšie náklady na vývoj inžinieringu.

Kto: navrhnuť prevádzkový model, ktorý je meradlom maximalizácie produktivity. Nájsť rovnováhu schopností a zručností medzi možnými zdrojmi a udržiavanie organizačnej pružnosti. Použitie variabilného modelu pracovnej sily.

Ako: je prístupom k zvyšovaniu produktivity inžinieringu zavedením štíhleho konceptu, ktoré sú už známe v mnohých nastaveniach výrobného procesu.

Ako dobre: minimalizovať činnosti s nízkou pridanou hodnotou a sústrediť sa na jadro inžinieringu zvýšením množstva času, ktorý inžinieri potrebujú na skutočne dôležité činnosti.

V súčasnosti môžeme hovoriť o týchto princípoch v inžinieringu:

- Efektívnosť – zvyšovanie účinnosti a znižovanie odpadu.
- Automatizácia – zlepšovanie výkonnosti (produktivity práce) a podávanie návrhov na zlepšenie systémov.
- Kvalita inžinieringu – dôraz na kvalitu práce a materiálov, teda procesov a výrobkov, prevalencia štíhlej výroby.
- Otvorené inovácie – neustále sledovanie a aplikovanie moderných postupov do výroby (spolupráca výskum – výroba – dodávatelia – zákazník).
- Výber partnerstva – dopyt po talentovanej pracovnej sile.

Organizácie, ktoré efektívne sledujú a udržiavajú transformácie budú schopné vytvárať konkurenčnú výhodu s ohľadom na inžinierske talent. Talent manažment je jedným zo spôsobov zvyšovania výkonnosti inžinierov.

2. Talent manažment

Koncepcia talent manažmentu sa nešpecializuje iba na vrcholových manažérov, ale na talenty a kľúčových zamestnancov naprieč celou štruktúrou organizácie. Okrem individuálnej identifikácie talentov sa zameriava aj na ich spájanie do tímov. Súčasťou koncepcie je aj budovanie vhodného pracovného prostredia, pestovanie firemnej kultúry, efektívneho prístupu nadriadených, plánovania nástupníctva a odmeňovania. Samozrejmosťou je, že úspešný talent manažment musí byť napojený na stratégiu organizácie.

Talent z pohľadu ľudského potenciálu sa vníma rôznymi spôsobmi:

- talent je špeciálna schopnosť, ktorá umožňuje, aby niekto robil niečo dobre,²
- talent je prirodzená schopnosť, zručnosť byť v niečom dobrý, obzvlášť bez toho, aby sa to učil,³

² Simple Definition of Talent. Merriam Webster. [online] [cit. 2016-10-10]. Dostupné: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/talent>

- talent je súbor zručností, ktoré majú ľudia, (Bersin, 2015)
- talent je súčet schopnosti určitej osoby, vnútorných hodnôt, zručností, vedomostí, skúseností, inteligencie, úsudku, postoja a charakteru. Obsahuje tiež schopnosť učiť sa a rásť.

V odbornej literatúre existuje viacero definícií talentu, žiadna z nich nebola všeobecne akceptovaná. Gagne (2000) definuje talent ako špičkové majstrovstvo systematicky rozvíjaných schopnosti a znalosti minimálne v jednej oblasti ľudských činnosti.

Tansley (2011) uznáva päť rôznych perspektív talentu pre jednotlivca³

- talent ako isté správanie,
- talent s vysokým výkonom,
- talent s vysokým potenciálom,
- talent ako nadanie,
- talent ako jednotlivé silné stránky.

Talent musí mať potenciál a je tvorený týmito hlavnými charakteristikami, obrázok 5:



Obrázok 5: Charakteristiky talentu

Prvou charakteristikou sú nadpriemerné schopnosti inžiniera, ktoré sú ako všeobecné (schopnosť učiť, analytické schopnosti), tak aj odborné, či špecifické. Tieto schopnosti sú výnimočné ak inžinier tvorí originálne nové riešenia, má novátorsky prístup, ide o tvorivosť. Ak človek zároveň vie sa predať, vie motivovať seba i iných, vie vynaložiť viac energie pre zvyšovanie výkonnosti hovoríme o angažovanosti. Ďalšou charakteristikou talentu je jeho lojalita k organizácii, postoj v súlade s firemnými hodnotami.

Talent manažment je úzko spojený so vzdelávaním, rozvojom a motiváciou inžiniera. Riadenie talentov je neustály proces, ktorý je potrebný prispôbovať potrebám inžinierov a organizácie.

³ Meaning of "Talent". Cambridge dictionary.. [online] [cit. 2016-10-10]. Dostupné: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/talent>

Prieskum Lawlera (2003) ukázal silnú väzbu medzi stratégiou organizácie a talent manažmentom. Sú to organizácie, ktoré sú založené na znalostiach ako prioritě a kde je riadenie podľa kompetencií. Významnú súčasť stratégie organizácie tvorí aj zameranie na kvalitu a inovácie. V organizáciách, ktorým strategickým cieľom je aj rast zamestnancov uplatňujú talent manažment.

Stratégia talent manažmentu je súčasť stratégie riadenia ľudských zdrojov, ktorá vychádza zo stratégie organizácie. Hlavným cieľom je podporovať organizáciu v dosahovaní cieľov prostredníctvom využívania potenciálu všetkých zamestnancov.

Odborníci majú rôzne názory na to, či talent je statický alebo sa môže rozvíjať. Burkus (2011) uvádza, že talent je vrozený a talent môže byť identifikovaný a rozvíjaný v ranom štádiu. Talent sa týka systematicky vyvinutých vrozených schopností jednotlivcov, ktoré sú nasadené v činnosti, ktoré chcú vykonávať a zároveň chcú svoju energiu investovať do činnosti. To umožňuje jednotlivcom vykonávať výborne jednu alebo viac domén ľudského fungovania.

Elliot, Dweck (2005) vytvorili koncepciu myslenia, v ktorom existujú dva druhy ľudí, s pevným myslením a s rastovým myslením:

- Ľudia s pevným myslením veria, že ich talent je statický a nesnažia sa ho rozvíjať,
- Ľudia s rastovým myslením sa snažia rozvíjať svoj talent prostredníctvom praxe a tvrdej práce. Dweck tvrdí, že „veľkí“ ľudia majú rastové myslenie.

Talent manažment je komplexný systém prepájajúci rôzne oblasti personálneho a organizačného manažmentu. Tento systém obsahuje nasledujúce kľúčové prvky a procesy, obrázok 6:



Obrázok 6: Kľúčové procesy talent manažmentu

Kritériá a komunikácia sú potrebné pre jasne stanovenie kritérií, pre určenie harmonogramu procesu, kto bude garantom. Dôležité sú rozhodnutie, ako často bude prebiehať nominačný cyklus. Obvyklá je ročná báza (v súvislosti s ročným hodnotením výkonu a kompetencií), ale systém môže podľa typu odvetvia a organizácie realizovaný v kratších cykloch.

Identifikácia talentov môže byť z vnútorných zdrojov zamestnancov a z vonkajších zdrojov. Proces získania sa skladá z identifikácie a hodnotenia kľúčových kompetencií,

hodnotenia výkonu, overovania a potvrdenia potenciálu. Medzi základné metódy patrí fungujúci systém pravidelného hodnotenia, rozvojové centrá a 360° spätná väzba.

Rozvoj talentov je oblasťou, ktorej sa musí organizácia neustále venovať. Najefektívnejším spôsobom rozvoja talentov sú metódy "learning-by-doing" (niekedy označované aj ako "on-the-job") učenie sa priamo na pracovisku, najmä rotácia, tieňovanie a zapojenie do projektov s podporou senior mentorov. Dôraz je kladený tiež na koučing ako nástroj k sebareflexii.

Programy rozvoja talentov úzko súvisia s plánovaním kariéry a nástupníctvom. Umožňujú talentom rásť vo svojich súčasných pracovných úlohách a postupovať do rolí vyšších odborných alebo manažérskych. Plánované nástupníctva má zabezpečiť, aby organizácia mala na správnych miestach talenty, ktoré bude potrebovať k naplneniu svojich podnikateľských zámerov v budúcnosti.

Udržanie talentov je významnou súčasťou talent manažmentu, cieľom je zabezpečiť, aby talentovaní zamestnanci zostávali v organizácii, boli lojálni a nemali tendenciu ju opúšťať. Organizácia by sa mala snažiť o to, aby bola atraktívnym zamestnávateľom, miestom, kde ľudia radi pracujú.

Metodika práce

Článok je spracovaný na základe literárnej rešerše naštudovaných teoretických východísk pre inžiniering a talent manažment. V rámci výsledkov sme vytvorili model pre Program talent manažmentu v konkrétnych dvoch organizáciách, ktorému predchádzala analýza vstupných údajov.

Výsledky práce

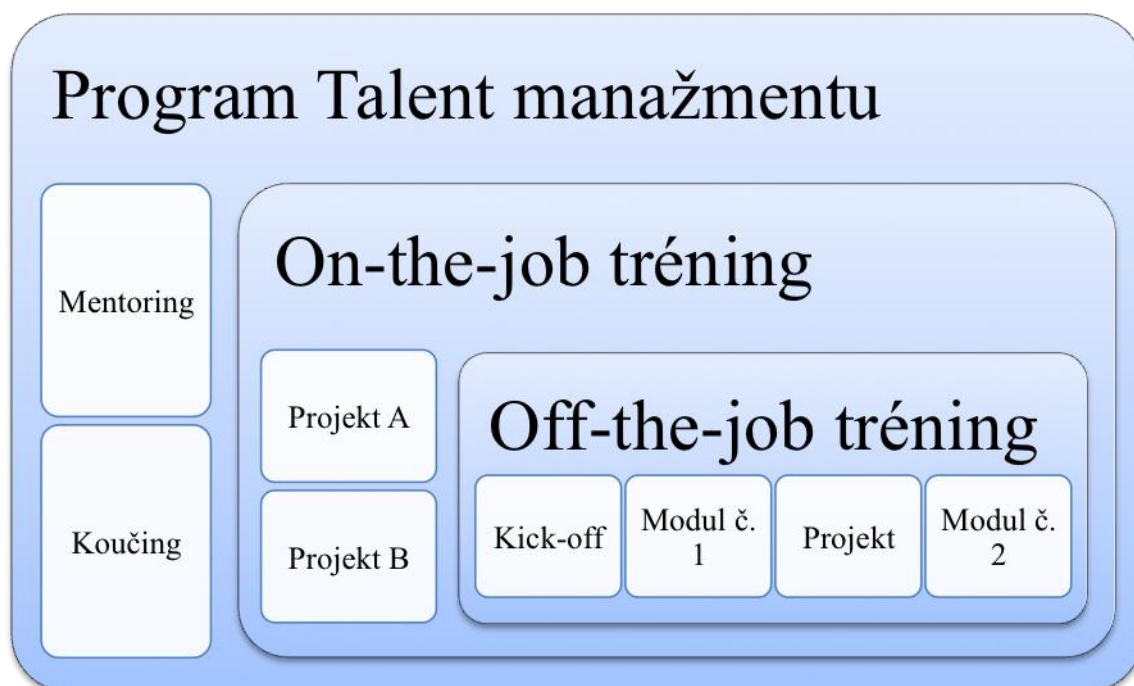
V priebehu spracovania článku boli oslovené rôzne organizácie pre spoluprácu na článku. Vybrali sme si dve organizácie, s ktorými sme robili rozhovor a dohodli sme sa na postupe prác. Obe organizácie majú vypracované kompetenčné modely a na základe ročných hodnotiacich rozhovorov boli identifikovaní zamestnanci ako talenti, tabuľka 1:

Tabuľka 1: Počet zamestnancov a talentov

	Organizácia X	Organizácia Y
Počet zamestnancov (VI.2015)	387	296
Počet identifikovaných talentov	12	9
Počet inžinierov zo skupiny talentov	10	8

Organizácie sú z primárneho sektora, veľkosť organizácie podľa počtu zamestnancov je stredná.

Na základe poskytnutých informácií sme navrhli model pre danú skupinu talentov, obrázok 7:



Obrázok 7: Návrh modelu pre Program talent manažmentu v organizácii X, Y

Tento model je navrhnutý na jedno-ročné obdobie, v rámci ktoré talenti budú mať k dispozícii mentorov na dvoch úrovniach a externého kouča. On-the-job tréning bude spojený so spracovaním dvoch konkrétnych projektov, ktoré si zadávajú jednotlivé organizácie pre rozvoj talentov. Off-the-job tréning bude realizovaný mimo pracoviska. Úvodné stretnutie (Kick-off) je v kompetencii moderátora, ktorý môže byť aj koučom. Následne budú realizované dva špeciálne moduly a spoločný projekt, kde každý má zodpovednosť. Program talent manažmentu môže byť doplnený o outdoor tréning (športový deň) a o alumni stretnutie (napr. workshop so staršími odborníkmi). Počas tohto programu talent manažmentu môže ísť o priebežné hodnotenie a samozrejme na záver to bude záverečné hodnotenie.

Talent manažment sa v súvislosti s riadením výkonnosti zamestnancov vníma ako súhrn aktivít, nástrojov a procesov smerujúcich k identifikácii, motivácii, stabilizácii a rozvoju talentov organizácie a zabezpečeniu ich potenciálu s cieľom efektívne vykonávať jej úlohy v súlade s budúcimi potrebami a trendmi.

Záver

Jednou z definícií inžinieringu je, že pozostáva z uplatnenia metód a skúseností pri skúmaní a vytváraní vzájomne prepojených komplexných podnikových aktivít, a to s cieľom dosiahnuť zlepšenie hospodárnosti ich realizácie a prevádzky. Prax chápe inžiniering ako praktické využívanie kombinácie technických znalostí inžinierskych odborov s poznatkami podnikového manažmentu. Ide o optimálne využitie ľudských zdrojov, ich vedomostí, zručností a schopností. Každý prístup k talentu má svoje prednosti a nedostatky. Vhodnou kombináciou prístupov možno docieľiť optimálne riešenie pre konkrétnu implementáciu talent manažmentu v konkrétnej organizácii.

Použitá literatúra

- [1] Adams, J. Beckey, S. 2014. *Managing Engineering Talent & Creating a Competitive Advantage through in Workforce*. Strategy and Based. [online] [cit. 2015-10-02] Dostupné: http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Managing-A-and-D-Engineering-Talent.pdf
- [2] Bersin, J. 2015. Why People Management is Replacing Talent Management. [online] [cit. 2015-09-23] <http://joshbersin.com/2015/01/why-people-management-is-replacing-talent-management/>
- [3] Burkus, D. 2011. Faulty Intel in the War for Talent: Replacing the Assumptions of Talent Management with Evidence-based Strategies. In: *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 3, No. 2, pp. 1-9. ISSN 2152-1034.
- [4] Elliot, A.J., Dweck, C.S. 2005. *Handbook of Competence and Motivation*. The Guilford Press. New York. p.68. ISBN 978-1-59385-123-1.
- [5] Gagne, F. 2000. Understanding the complete choreography of talent development through DMGT-based analysis. In: *International Handbook of giftedness a talent*. Oxford: Elsevier Science. Pergamon. 167 p. ISBN 9780080437965.
- [6] Košturiak, J. 2007. *Kaizen: osvedčená prax českých a slovenských podnikov*. Computer Press Brno. 234 s. ISBN 978-80-251-2349-2.
- [7] Lawler, E.E. 2003. *Creating an Effective Human Resources Organization: Trends and New Directions*. Standord Univeristy Press. p. 38-39. ISBN 0804747024.
- [8] Mašín, I. 2004. *Cesty k vyšší produktivitě*. Institut průmyslového inženýrství , Liberec. 99 s. ISBN 80-902235-0-8.
- [9] Tansley, C. 2011. What do we mean by the term talent in talent management? In: *Industrial and commercial training*. Emerald Group Publishing Limited, Vol. 43, No 5. p. 266-274. ISSN 0019-7858.