

ПРАКТИКИ

МЕНИДЖМЪНТ НА ТАЛАНТИТЕ – ОТ ТЕОРЕТИЧНА ДИЛЕМА КЪМ ПРАКТИЧЕСКИ ИНСТРУМЕНТ ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Валентин Василев
Снежана Димитрова

1. За талантите

Професионализацията на държавната администрация и повишените изисквания на обществото към резултатите от нейната дейност ще доведе до нарастване на търсенето на добри и квалифицирани мениджъри в публичния сектор. В съвременният свят мениджмънта се разглежда като начин да сведеш управлението до прости неща с изкуството на здравия разум и логика. В търсене на точните хора за точното място, в държавното управление се проявява все по-голям дефицит на креативни и способни хора. Кризата в управлението на човешките ресурси в организациите е факт. Изпитваме го всички ежедневно и чрез собствения си опит. Нуждата от набиране и задържане на таланти в администрацията ще бъде осезаема през следващите няколко години. Управлението на талантите се отнася към качествата на мениджърите за привличане на висококвалифицирани служители, интегриране на служители, както и развитието и задържане на досегашните служители, за изпълнението на сегашни и бъдещи цели на организацията. Готови ли сме за това?

Талантливият екип от служители е безспорно конкурентно предимство. В държавната администрация конкурентността се изразява в доверие на обществото към институциите. Всеки ръководител, който разбира това и мисли за авторитета на институцията, която представлява иска талантлив екип и креативни служители. Същинското управление на таланта обаче, представлява огромно предизвикателство за управленските умения. Изключително талантливите хора не реагират добре на йерархичните правила за даване на заповеди и контрол. Те не ходят на работа заради заплатата - те имат ценности и мотивация, много различни от тези на повечето хора. Откриването на истинските професионални мотиватори за талантите е пътя към успешното управленско общуване¹.

От талантливите служители се очаква повече и те от своя страна очакват повече. Те много по-лесно се отегчават и демобилизират от рутината на работата. В публичната администрация често господства рутинната работа и ежедневни повтаряеми се операции. За хора, които имат идеи и таланта да ги реализират, липсата на подкрепа за нововъведения е демотивиращ фактор. В същото време в администрацията цари консерватизъм и всяко ново е заплаха за старото, т.е. за служителите, които са свикнали да работят по определен рутинен начин. Нужно е да се намери баланса така, че за талантливите да се създадат предизвикателства. Те са друга „порода“ хора и се нуждаят от

¹ Иванова, С.И., Мотивация на 100%, А где же у него клопка?, Альпина, Москва, 2005, стр. 11-20

различен вид мениджмънт. За тях е нужен „естествен бизнес и управление”.² За да се задържат талантите и насочат към продуктивност е нужно да се осигури организационна среда, която стимулира новаторството.

Мениджърът на талантлив екип трябва да се научи бързо да забелязва и да реагира на таланта, да знае как да му помогне да израсне, като едновременно с това го насочва в правилната посока³. Той трябва да разбира из основи каква роля играят талантите за успеха на екипа и да комуникира това ненаатрапчиво, но ефективно. Да си спечели уважението и да бъде човекът, когото талантът с готовност приема да бъде негов лидер е трудна задача. Тя се постига с уважение и признание, освобождаване на енергията и насърчаване на ентузиазма, за да се създаде креативен продукт. Талантите трябва да имат свое поле на изява и делегиране на отговорности. Ако организацията има потенциала и организационната култура да насърчи изявите и открие талантите тя се превръща постепенно във „фабрика за таланти”.⁴

Как да привлечем и задържим талантите?

Напоследък все по-често могат да се чуят разговори между специалистите по управление на човешки ресурси за „затворен пазар на труда”⁵, за липсата на добри специалисти, за невъзможността да се подберат необходимите добре подготвени, талантливи служители, независимо колко и какви конкурси се правят.

Има ли таланти на българския пазар на труда или всички млади хора с висок потенциал предпочитат да напуснат страната и да се реализират в чужбина? Необходими ли са специални усилия, за да открием и да назначим таланта в нашата организация?

Преди да отговорим на тези въпроси може би трябва да определим какво представляват талантите и защо днес все повече се интересуваме от тях.

Още през 1943 г. в една своя реч пред студенти и преподаватели от Харвард президентът Уинстън Чърчил предсказва, че „империите на бъдещето ще бъдат империи на ума”⁶. Достигане на периода на развитие на икономика, основаваща се на знания, определя пазара за таланти като най-конкурентния пазар в момента.

Не толкова лесно обаче се оказва да се открие талантът в областта на бизнеса, защото онзи, който е талантлив служител в една фирма или организация, може изобщо да не се справи с работата в друга фирма. Този който е управлявал талантливо тридесет служители може да не се справи ефективно с ръководството на сто.

И все пак някои проведени проучвания говорят за качества⁷, които се повтарят и дават възможност да се оцени талантливият специалист:

- притежава **творческо мислене**. Колкото по-сложна и непозната работа му се възлага, толкова повече творчество демонстрира той;
- **инициативен е**. Винаги е в състояние да разработи нови идеи, нови проекти, които са много изгодни за организацията;
- **решава проблеми**. Да анализира възникналия проблем и да предложи бързо и лесно решение е нещо нормално за него;

² Семлер, Р., Маверик, Жанет 45, 2011, стр. 15

³ Byham, W., A.Smith, M. Paese, Grow Your Own Leaders, Prentice Hall, 2002

⁴ Реди, Д. Дж. Конгър, Превърнете вашата компания във „фабрика за таланти”, Харвард Бизнес Ревю, Класика и стил, 2009 стр. 61-81

⁵ Виж повече – Рибарска, Е., В.Василев, „Управление на човешките ресурси в публичната сфера – предизвикателствата на европейските измерения”, Бл., 2009,

⁶ Ле Гранд, Ж., Мотивация, Посредничество и публична политика, Арс Ламина, , Македония, 2010, ст. 166-177

⁷ Кон, Дж., Р.Кхурана, Л.Рийвс, „Отглеждане” на талантите на вашия бизнес, Харвард Бизнес Ревю, Класика и стил, 2009, стр. 43-61

- **учи лесно и бързо.** Откроява се способността му бързо да придобива нови знания и умения и лесно да ги прилага в реални ситуации в практиката си;
- **проявява емоционална и социална интелигентност** – успява да се „потопи” в чувствата на хората около себе си и да ги използва в работното ежедневие.
- **развива себе си и работи за развитието на кариерата си.** Разбира отлично необходимостта от непрекъснатото си усъвършенстване и не спира да работи върху себе си;
- **работи добре в екип.** Умее да разпредели равномерно и ефективно работата между членовете на екипа и да им постави правилно цели за постигане;
- **има правилна самооценка.** Самоуверен е и се гордее със способностите си.

2. Управлението на таланти като теоретична дилема

Талантът е способността и потенциалната възможност да се направи нещо добре⁸. Да се търсят и откриват нови таланти, да се назначава, мотивират и задържат - това са безценни инструменти в борбата с конкуренцията. Да се работи с талантите е елемент от стратегическото управление на човешките ресурси⁹.

В литературата са изведени четири основни стъпки за успешно управление на таланти.

• Идентификация на таланта

За да идентифицират истинските таланти, трябва да се контактува редовно със служителите. Чрез провеждането на редовни срещи и брифинги, има възможност за запознаване с трудностите и успехите на екипа, да се проследи неговото развитие и да се опознае всеки поотделно¹⁰. Така няма да се загуби контакт с екипа и винаги съществува яснота за ефективността на работа. Талантът на един човек може да се открие в няколко основни области:

- Стратегически мениджмънт
- Социална компетенция
- Личностно влияние
- Емоционална интелигентност

Много е важно умението да се забелязва и оценява потенциала за развитие на служителите. Трудностите в тази област произлизат оттам, че повечето хора не успяват да покажат истинските си умения от самото начало¹¹. Затова трябва да се развиват умения да се улавя желанието и потенциала за постигане на успехи. В коя от гореспоменатите области ще се прояви таланта на даден човек, зависи от бранша на организацията и от конкретната длъжност. Затова експертите в тази област препоръчват да не се избират вече готови критерии за идентификация, а да вземете предвид спецификите на конкретната организация и длъжност.

• Спечелване на таланта

След като са определени талантливите служители, важно е те да се привлекат на страната на организацията и ръководството. Те трябва да усетят и разберат, че са ценени и важни

⁸ Стюърт-Котце, Р., К.Дън, Кои са вашите най-добри хора? Как да открием и прецените вашите топ таланти, Анхира, С., 2011, стр.29

⁹ Аксенова, Е.А., Стратегическият асесмент, Аспент прес, Москва, 2008, стр.64 и следващи

¹⁰ Гибсън, Р., Преосмисляне на бъдещето, Екслибрис, 2003

¹¹ Виж - Илиев, Й., Управление на човешките ресурси, Абагар, 2006

за организацията. Това може да стане чрез възлагането на по-отговорни задачи и намирането на атрактивни и иновативни начини за мотивиране¹².

В подобни ситуации трябва да се внимава да не се „наранят“ останалите колеги. При поощряване на нечий успех другите не трябва да се чувстват подценени или не добре възнаградени за труда си. Това може да ги демотивира и да повлияе зле на работния процес. Затова трябва да се полагат усилия да осигурите чиста комуникация, прозрачност при взимането на решения и засилена обратна връзка. Също така, разпределянето на работата трябва да е такова, че служителите да работят заедно и да се чувстват като един екип.

• Назначаването и развитието вървят ръка за ръка

При назначаването на нов служител е важно да се спазят следните изисквания:

- ясно описание на длъжността;
- план за обучение и навлизане в работата;
- опитен колега, който да помага на новоназначения в началото.

През първите два месеца е добре да се проведе един неформален разговор с новоназначения служител, чрез който да се получи информация за професионалното му и лично мнение относно позицията, за отношението му с колегите и личната перспектива. След още месец е препоръчително да се проведе формализирана (официална) среща. Подходящи теми за обсъждане са:

- Какво е постигнато до момента?
- Как върви работният процес?
- Какви затруднения са възникнали?
- План за развитие през следващите три месеца.

• Оценка и възнаграждение

При оценката на таланта да даден човек се получава разминаване между реално и очаквано развитие. Това е напълно нормално. Задачата на специалистите по човешки ресурси или ръководителя е не само да оцени конкретните успехи или неуспехи, но да разбере и за причините довели до тях. Така ще се избегнат погрешни решения или възлагане на отговорности на неподходящи за това хора. Назначаването дори и на най-талантливият човек на неправилната позиция, води до демотивация за него и до загуби за организацията. Оценката на талантливите служители често излиза извън рамката на формалните правила и процедури. Тези служители представят на своите ръководители решения, които често са по-иновативни от възможностите за реакция в публичните организации. Те очакват възнаграждаване за своята креативност, като често това не е свързано с материални стимули, а с делегиране на отговорности и известна свобода при вземане на решения. Освобождаването на „духа от бутилката“ може да доведе както до огромна добавена стойност за организацията, така и до разочаровашо и катастрофално реализиране на привидно добрите идеи. Именно за това от съществено значение е управляващият екип да има нужните управленски умения и способност да разпознава и подкрепя само онези идеи, които наистина отговарят на целите на организацията и очакванията на обществото.

¹² Цитиран източник - Рибарска, Е., В.Василев, „Управление на човешките ресурси в публичната сфера – предизвикателствата на европейските измерения”, Бл., 2009

3. Мениджмънта на таланти като практически инструмент

Според експертите от фирма Softscape, признат световен лидер в предлагането на софтуерни решения в областта на управлението на хора и персонал, управлението на таланта е сред топ приоритетите за следващите години. Нещо повече, изнесените резултати от статистическо проучване в областта на човешките ресурси, което провеждат в глобален мащаб за 2009 и 2010 година разкрива, че 3 от 4 компании считат от съществено значение интегрирането на системи за мениджмънта на таланта¹³.

Авторите на анализа намират ирония в това, че в условията на световна икономическа криза, когато се съкращава много персонал, стратегиите за Мениджмънт на Таланта (Talent Management или още Human Capital Management /HCM/) са сред топ приоритетите на компаниите. Според проучването 74% от организациите и 83% от големите корпорации считат, че интегрирането на системи за управление на таланта е от критично значение за тяхното развитие. В тази връзка, съкращения, сливания на компании, разширения, ограничения в работната ръка – това са неща, които винаги оказват влияние в Управлението на човешките ресурси. Дори в условията на криза обаче, специалистите търсят начини за подобрене и усъвършенстване на системите си за управление и задържане на таланти, за да бъдат по-подготвени за предстоящите предизвикателства¹⁴. Ето и най-големите предизвикателства, подредени по приоритети, които са споделили проучваните организации:

- Наемане на обучени и можещи хора и попълване на ключови позиции.
- Подобряване и усъвършенстване на лидерски програми.
- Въвличане и мотивиране на персонала¹⁵.
- Откриване и запазване на хората с високо представяне.
- Изграждане на култура, ориентирана към представянето.

Според доклада целта на всяка организация, в управлението на човешките ресурси, трябва да е насочена към подобряване на ефективността на работната сила, с оглед повишаване на продуктивността на организацията, независимо от непрекъснато променящата се икономическа среда и състоянието на финансово-икономическата криза. Ключа към постигане на тази цел е в наемане, развитие, въвличане, задържане на високо ефективни хора.

В своята книга „Управление на таланта“¹⁶ Алън Робертсън и Аби Греъм свързват таланта с „голям брой очаквания“.

От една страна това са очакванията на мениджъра за високи професионални резултати от талантливия служител, за високи творчески постижения, които се проявяват не само в момента, но се очаква да се проявяват и в бъдеще. Логично е постиженията на таланта да подобрят бизнес-резултатите и цялостната работа на организацията.

От друга страна това са очакванията на самия талант. Той обича да бъде в центъра на събитията, да отговаря на възникнали предизвикателства, да бъде включен в рискови ситуации, да участва в обогатяване и развитие на собствените си качества, да го мотивират и да се грижат добре за него¹⁷.

¹³ По данни от Интернет

¹⁴ Виж повече - Рибарска, Е., В.Василев, Публичен мениджмънт, Бон, Бл, 2009

¹⁵ Виж – Василев, В, Съвременни мотивационни техники и приложението им в публичната администрация, ЮЗУ Н.Рилски, Бл, 2010,

¹⁶ Робъртсън, А., А.Греъм, Управление на таланта, С. 2009

¹⁷ Шиплет, М., Съременно управление на човешките ресурси, ИПАЕИ,С., 2005

Да се управляват талантлив хора означава да се намери пресечната точка между очакванията на мениджърите и очакванията на талантните, което само по себе си не е лесна задача.

В действителност процесът на управлението на талантлив хора не се различава значително от управлението на обикновените служители на организацията и може да се приеме, че минава през следните етапи:

- **Планиране на работната сила.** Броят и качеството на необходимите служители се определя от бизнес плана или стратегията на организацията. Изпълнението на стратегията определя целите за привличане и назначаване на служители с разнообразни характеристики, бюджета за работна заплата и компенсациите. Това планиране може да включва и задачата да се намерят хора с по-висок потенциал, на които да се осигури както персонално заплащане, така и други условия за развитие на таланта им. От друга страна, специалистите по управление на човешките ресурси разработват системи за запознаване с нуждите и недоволствата на техните служители /социален барометър, анкета за удовлетвореност, групи за изразяване на мнението/¹⁸, като своеобразни форми на по-точно прецизиране на работните места в организацията.
- **Подбор и назначаване.** Развитието изисква вливането на нови хора в организацията чрез интегрираните процеси на набиране и оценяване, чрез сериозна преценка дали качествата на избраните хора съответстват на целите за развитие на организацията. Задача на ефективния подбор е да се намерят онези хора, които да притежават необходимите знания и умения и в същото време да харесат организацията и да кандидатстват за работа в нея.
- **Въвеждане в работата на организацията.** Това са усилията на организацията да помогне на новоназначените да усвоят необходимите за съответната дейност знания и умения, за да могат бързо да се интегрират в организационната култура и да изпълняват ефективно професионалните си задължения.
- **Управление на производствената дейност или на индивидуалния принос на служителите.** Осъществява се с помощта на приетата за организацията стратегия и цели, които помагат за измерване и оценяване на резултатите от участието на служителите в цялостната работа на организацията.
- **Обучение и подкрепа на изпълнението.** Предлага програми за обучение и развитие на служителите на всички нива на организацията, които да осигурят необходимия опит за изпълнение на дейностите и задачите.
- **План за приемственост и развитие на кариерата.** Тъй като организацията непрекъснато се променя и развива, съществува и непрекъсната потребност хората да променят длъжностните си позиции. Планът за развитие на кариерата помага на мениджърите да определят най-подходящите кандидати за разкритата нова длъжност. Тази функция също може да се свърже много тясно със стратегията на организацията и да отговори на изискванията за развитие на длъжностните позиции през следващите няколко години.
- **Компенсации и допълнително заплащане.** Организациите се стараят да свържат заплащането и придобивките на служителите с резултатите от тяхната дейност за изпълнение на заложените цели в стратегията на организацията.

¹⁸ Публичен стратегически мениджмънт, Туининг проект „Укрепване на структурите на българското правителство за мониторинг и анализ на основни политики и разработване на съгласувани стратегически решения, С, 2009, стр.97

- **Анализ на критичните умения.** Този анализ е свързан с уменията, критични за дейността, които притежават служителите с висок потенциал. Организацията стриктно следи кои са напускащите, като се стреми да задържи онези хора, които притежават умения, значими за организацията.

В центъра на този процес са **добре определените условия за работа в организацията**, предпочитани от талантливите хора, а именно:

- създаване на условия за непрекъснато усъвършенстване на служителите¹⁹. За целта е необходимо да се инвестира значително в обучението на персонала, да се работи по проекти, предизвикателни по отношение на развитието на знанията и уменията, да се развиват и усъвършенстват непрекъснато ролята на длъжностите, да се търси компетентностния подход при решаване на проблемите в организацията;

- предпочитаните работодатели работят с много взискателни системи за оценка на работата, като възнаграждават и повишават според постигнатите от служителите резултати;

- в организацията се изгражда култура на поемане на рискове. Възнаграждават се онези, които поемат разумен риск, не се уволняват онези, които са рискували, но по някакви причини са се провалили, а се проучват внимателно причините за провала и се вземат мерки подобно решение да не се повтаря. В тази връзка ролята на лидерството е от огромно значение.

Условията за привличане на таланта са едно, а задържането е съвсем различно нещо. Необходими са допълнителни усилия за да се задържи талантливия служител, като:

- постепенно разширяване отговорностите на длъжностната му позиция;
- осигуряване на все повече автономност и възможност за участие в процеса на вземане на решения както на неговото ниво, така и на по-високи управленски нива, където се търси неговото експертно мнение. Основното, което прави служителите по-резултатни е доверието, което имат в организацията и чувството, че към тях се отнасят по правилен и справедлив начин²⁰.
- повишаване на шансовете за постигане на по-високи цели и за участие в приоритетни за организацията дейности;
- възлагане на ръководство на проект или управление на екип за конкретна дейност;
- осигуряване на възможност да обучава други служители в организацията на по-ниско или на същото управленско ниво;
- подкрепа за личностното развитие и повишаване на професионалната компетентност чрез специализирана литература, участие в обучение и други възможни форми;
- включване в програми за менторство и коучинг в определени етапи от кариерното развитие на служителите.

Когато програмите за управление на талантите не са самоцелни, а пряко обвързани с конкретните цели на организацията, икономическият резултат за организацията има реални измерения и възвръщаемостта от инвестицията е сигурна, като надвишава размера на вложените ресурси няколко пъти. С други думи е необходимо да се идентифицират „островите”²¹ чрез подобни програми за талантливи служители и да се изучават, разгръщат и поддържат във времето.

¹⁹ Виж повече - Харизанова, М., Бояджиев, Др., Миронова, Управление на човешките ресурси – инвестиция в бъдещето, С., 2007

²⁰ Публичен стратегически мениджмънт, Туининг проект „Укрепване на структурите на българското правителство за мониторинг и анализ на основни политики и разработване на съгласувани стратегически решения, С, 2009, стр.65

²¹ Кови, Ст, Б.Уитман, Предвидими резултати в непредвидими времена, Кибса, 2010, стр.44-46

В жестоката конкуренция между организациите единственият начин за открояване от останалите е чрез фокусиране върху факторите, които са от най-голямо значение за отличните служители, а именно: възможност за професионална кариера и разгръщане на индивидуалните им способности и познания²². Висшият пилотаж в тази област се крие в целенасоченото провеждане на програмата на управление на талантите, така че вложените средства за реализирането ѝ да бъдат съгласувани и да спомагат за постигането на конкретните цели на организацията.

В резултат освен повишеният имидж на организацията като желан работодател, тя ще разполага с подготвени, висококвалифицирани и удовлетворени служители. Нещо повече - планирането на развитието на ключовите служители в най-подходящата за тях и за организацията насока осигурява ефективност и приемственост в дългосрочен аспект²³. Затова подходът на управление на талантите е една добре обоснована инвестиция за осигуряване на квалифицирани и мотивирани служители, които да постигат заложените цели.

Като цяло може да се очаква, че в следващите години значението на приложението на ефективен мениджмънт на талантите ще се разширява и утвърждава, а това ще зависи все повече от лидерството в организациите. Инвестицията в откриване, създаване и развитие на лидери в обществените организации многократно ще се възстанови на данъкоплатците. Само ефективният лидер може да открие, развие и задържи талантливите служители, които да работят в интерес и с висока продуктивност за обществото. Липсата на идеи и можещи хора да ги реализират е заплаха за всяко общество и в противовес на европейските ценности за създаване и развитие на икономика на знанието.

И в заключение можем да се съгласим с думите на Стюърт-Котце: „Няма недостиг на талантлив хора, има недостиг на хора, които знаят как да открият, усъвършенстват, наемат и задържат таланти“²⁴.

²² Харвард бизнес скуул, Оценка на изпълнението, Класика и стил, С., 2007, стр.122-136

²³ Интересни идеи могат да бъдат намерени в – Улрих, Д, Н.Смолуд, Лидерството като бранд, Д.Яков, 2009

²⁴ Стюърт-Котце, Р., К.Дън, цитирано произведение

ЛИТЕРАТУРА

Иванова, С.И., Мотивация на 100%, А где же у него клопка?, Альпина, Москва, 2005

Семлер, Р., Маверик, Жанет 45, 2011

Рибарска, Е., В.Василев, „Управление на човешките ресурси в публичната сфера – предизвикателствата на европейските измерения”, Бл., 2009

Реди, Д, Дж. Конгър, Превърнете вашата компания във „фабрика за таланти”, Харвард Бизнес Ревю, Класика и стил, 2009

Ле Гранд, Ж., Мотивация, Посредничество и публична политика, Арс Ламина, , Македония, 2010

Кон, Дж., Р.Кхурана, Л.Рийвс, „Отглеждане” на талантите на вашия бизнес, Харвард Бизнес Ревю, Класика и стил, 2009

Аксенова, Е.А., Стратегический ассесмент, Аспент пресс, Москва, 2008

Гибсън, Р., Преосмисляне на бъдещето, Екслибрис, 2003

Илиев, Й., Управление на човешките ресурси, Абагар, 2006

Рибарска, Е., В.Василев, Публичен мениджмънт, Бон, Бл, 2009

Робъртсън, А., А.Греъм, Управление на таланта, С. 2009

Шиплет, М., Съвременно управление на човешките ресурси, ИПАЕИ, С., 2005

Харизанова, М., Бояджиев, Др., Миронова, Управление на човешките ресурси – инвестиция в бъдещето, С., 2007

Кови, Ст, Б.Уитман, Предвидими резултати в непредвидими времена, Кибеа, 2010

Василев, В, Съвременни мотивационни техники и приложението им в публичната администрация, ЮЗУ Н.Рилски, Бл, 2010

Василев, В., Съвременна парадигма на лидерството в организациите от сферата на сигурността, Военен журнал, С., бр.6, 2009, стр.68-76

Харвард бизнес скуул, Оценка на изпълнението, Класика и стил, С., 2007, стр.122-136

Публичен стратегически мениджмънт, Туининг проект „Укрепване на структурите на българското правителство за мониторинг и анализ на основни политики и разработване на съгласувани стратегически решения, С, 2009

Улрих, Д, Н.Смолуд, Лидерството като бранд, Д.Яков, 2009

Стюърт-Котце, Р., К. Дън, Кои са вашите най-добри хора? Как да открием и прецените вашите топ таланти, Анхира, С., 2011

Byham, W., A.Smith, M. Paese, Grow Your Own Leaders, Prentice Hall, 2002