

гл. ас. д-р МАРИАНА УШЕВА

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“, БЛАГОЕВГРАД

КОНЦЕПЦИЯТА „УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТА“

CONCEPT "TALENT MANAGEMENT"

Chief Assistant Prof. Dr. MARIANA UCHEVA

SOUTH-WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI", BLAGOEVGRAD

Abstract: Talent management can be defined as a system of processes and practices designed to attract, manage, develop, motivation and holding the "key" (talented) employees. For effective talent management and stability for a long time, it should be an integral part of corporate culture at all hierarchical levels of organization. This process of integration of talent used in the business to reduce risk and costs, improve the quality of employees and improve business efficiency. The main objective of talent management: support the development of the company as a highly effective and vibrant organization, which is dominated by the properties of quick response and precise lines of business objectives.

Key words: talent management, staff efficiency, strategies, concepts, business.

*„Хората не са активи и ресурси.
Те са скъпоценности, които
трябва да се пазят“.*

Деминг¹

Управлението на таланта (Talent Management) е процес на интеграция на таланта в бизнеса с цел намаляване на равнището на риска и разходите, подобряване качеството на наемния труд и повишаване на бизнес ефективността.

Управлението на таланта също може да се определи и като система от процеси и практики, които са насочени към привличане, управление, развитие, мотивиране и задържане на "ключови" (талантливи) работници и служители. За да бъде управлението на талантите ефективно и стабилно в продължение на дълго време, то трябва да стане неразделна част от корпоративната

култура на всички йерархични нива на организацията[5].

Основната цел на концепцията за Управлението на таланта е подпомагане на развитието на компанията като високо ефективна и жизнеспособна организация, с доминиране на качествата за бързо реагиране и точно съответствие на бизнес целите.

Управлението на таланта като процес е цикъл със следните елементи:

1. Стратегия за Управление на таланта (планиране);
2. Рекрутинг (подбор на персонала);
3. Ефективност на управлението;
4. Обучение и развитие;
5. Планиране на постиженията;
6. Развитие на лидерството;
7. Мотивация.

В традиционните HR² организации този процес се развива и управлява достатъчно разграничено – всеки от компонентите се разглежда отделно от останалите. Чрез интегрирането на съставните части от неговите

¹ Уилям Едуардс Деминг (William Edwards Deming) е [американски статистик](#), университетски професор, автор, лектор и консултант, основоположник на съвременната теория за управление на качеството.

² HR (Human Resource) – човешки ресурси

компоненти компаниите се стремят да трансформират този процес в уникален и мощен механизъм за постигане на доминантните бизнес цели. Ключовите аспекти на интеграцията могат да варират в зависимост от основните бизнес цели, към които тя е насочена. Така че основната цел трябва също да бъде интегрирана в този процес.

Основните определения и описания на Управлението на таланта като нова и стремително развиваща се област и учебна дисциплина бързо се променят и усъвършенстват. Въпреки това, най-пълно Управлението на таланта се определя от тези компании, които са пряко свързани с неговото прилагане и развитие.

1. Движещи сили на концепцията Управление на таланта.

Голямото предизвикателство пред съвременния мениджмънт е нарастващата необходимост от топ-мениджъри от „голям калибър“ [2], увеличаващата се конкуренция за професионалисти на пазара на труда, засилващата се тенденция към намаляване на лоялността на служителите. Всичко това води до ситуация на остър недостиг на „талант“. Независимо от това амбициозните и преуспяващи компании продължават постепенно да си поставят все по-големи цели: подобряване на качеството на корпоративното управление; внедряване на производствени и управленски процеси от световна класа и съвременни технологии; повишаване на ефективността от дейността; придобиване на нови активи [3].

На фона на тези цели и тенденции, демографските промени и спадове, а също така недостатъчните умения на мениджърите водят до проблеми в компетентността и понижаване на лидерски им качества. На тях трябва да се обърне внимание, за да се гарантира растеж и развитие на компанията. Но от друга страна, средствата за воденето на конкурентната борба за квалифицирани

служители чрез значителни повишения на заплатите, също са ограничени.

Първият по значение проблем на Управлението на таланта е необходимостта от справяне с липсата или недостига на кадри, насочени към лидерство. На фона на този проблем възникват трудности в обучението, и най-важното - в запазването на служителите с развити лидерски качества.

Вторият основен проблем на Управлението на таланта е необходимостта от ускоряване на темповете на икономическа ефективност на бизнеса. Този проблем е особено сложен, когато е предизвикан от необходимостта да се "оцелява" на фона на постоянно засилващата се конкуренция.

В допълнение, спецификата на проблема Управление на таланта се различава в зависимост от характера, вида и обема на производството, неговото местонахождение и степен на зрялост. По този начин, можем да различим пет основни предизвикателства, поставени пред Управлението на таланта:

1. Недостиг на лидерски компетенции.
2. Необходимост от нарастване на икономическата ефективност.
3. Закриване на "ключови" работни места.
4. Ускорено повишаване на служителите във връзка с развитието.
5. Недостатъчна компетентност на служителите на "ключови" позиции.

2. Стратегии за управление на таланта

2.1. Откриване, подбор и развитие на служители „Звезди“.

"Звездите" обикновено са 1-2% от общия брой на работниците и служителите. Това са хора, които постигат впечатляващи резултати и вдъхновяват и останалите си колеги за постигане на изключителни резултати. За опазването и развитието на тези служители е голямо предизвикателство и една от основните задачи на компанията.

2.2. Идентификация, оценка и подготовка на заместници за ключови позиции. Ключови позиции или длъжности са тези, които компанията не може да си позволи да остави свободни и да не разполага с достатъчно квалифициран персонал. Това са длъжности, критични за успеха на компанията. Ето защо, една от стратегиите в Управлението на таланта е **създаване и подготовка на кадрови резерв.**

2.3. Подбор и управление на ресурсите (компенсация, тренинги, обучение, подготовка и т.н.) за оптималното развитие на човешкия

капитал. Освен "Звездите" има и други **високоэффективни служители** (обикновено 20-25% от колективите) и просто **ефективни служители** (по-голямата част от персонала, които добре си вършат работата). Но компанията едва ли ще постигне значителни резултати, инвестирайки във всички. Важно е да се създаде система, която да позволи да се определи нивото на инвестиции, в зависимост от приноса на всеки служител в успеха на бизнеса[1].

В рамките на създаването, прилагането и развитието на система за Управление на таланта е необходимо да се предприеме следното:

		
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Идентификация; ⇒ Оценка; ⇒ Изготвяне на индивидуален план за развитие; ⇒ Мотивация; ⇒ Задържане; ⇒ Осигуряване на лоялност. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Определяне на списъка на „ключови“ длъжности; ⇒ Оценка; ⇒ Мотивиране; ⇒ Изготвяне на план за кариерно развитие; ⇒ Формиране на същинския кадрови резерв; ⇒ Категоризация на персонала; ⇒ Създаване на инструменти за управление на кадровия резерв; ⇒ Изготвяне на кариерен план; ⇒ Осигуряване на лоялност. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Идентификация; ⇒ Оценка; ⇒ Мотивиране; ⇒ Изготвяне на индивидуални планове за кариерно развитие; ⇒ Мотивиране; ⇒ Осигуряване на лоялност.

За създаването и прилагането на система за Управление на таланта е необходимо в компанията да има корпоративна компетентност и за тази

цел работеща система за управление на дейността (изпълнението).

3. Етапи при създаването на система за Управление на таланта

3. 1. Одит на системите за подбор, обучение, оценка на персонала

Цел: да се получи комплексна представа за реализираните в компанията процеси, свързани с подбора, обучението, развитието и оценката на персонала.

Съдържание на аналитичните процедури на това ниво (основни етапи):

⇒ Оценка на концепции за подбор, обучение, оценка на персонала;

⇒ Проверка на документи, регламентиращи системата за подбор, обучение, оценяване;

⇒ Оценка на корпоративните ИТ решения в областта на управлението за подбор, обучение, оценяване на персонала;

⇒ Оценка на системите за мониторинг на качеството на обучението;

⇒ Оценка на ефективността на персонала, обучението и развитието.

3.2. Създаване на концепция за Управление на таланта

Цел на етапа: Формиране на актуални принципи и елементи на фирмената система за обучение и развитие на персонала, и за Управление на таланта. Разбиране на процеса на реорганизация като система за обучение и развитие на персонала.

Съдържание на процедурите на това ниво (етапи):

⇒ Разработване на концепцията за Управление на таланта на компанията;

⇒ Разработване на изисквания за ИТ решения в областта на Управлението на таланта;

⇒ Разработване на преходни разпоредби, определящи принципите на развитие и промени в системата за подбор, обучение и оценка от досегашния формат към формата, посочен в концепцията;

⇒ Внасяне на необходимите промени в документацията, регламентираща работата на системите за подбор, обучение и оценяване на персонала;

⇒ Обучение на персонала, участващ в реализацията на концепцията за Управление на таланта в компанията.

3.3. Пакет от проучвания върху формирането на профилите на компетенции на ключови позиции и длъжности.

Цел на етапа: Създаване на профили на компетенциите на ключови позиции и длъжности.

Съдържание на аналитичните процедури на това ниво (етапи):

⇒ Анализ на бизнес процесите;

⇒ Грейдинг¹

⇒ Моделиране профилите на компетенциите;

⇒ Проверка на профилите на компетентност и определяне на необходимия набор от ценности;

⇒ Интегриране на процедури за оценка на компетенциите в процеса на подбор и оценка на персонала.

3. 4. Договори и аутсорсинг².

Цел на етапа: определяне на принципите на работа с външни компании, формулирането на целите,

¹ *Грейдинг* (от англ. Grade, Grading - степен, клас) - точково-факторен метод (*грейдинг, грейдиращи длъжности*) – всяка длъжност получава оценка в точки (балове) с вземане под внимание на тежестта и равнищата на факторите, според които се оценява. В този случай стойността на всяка длъжност се изразява в определен брой точки. След това тази точкова стойност се използва за означаване на границите на нивата (грейдовете) и изчисляването фиксирания компонент на работните заплати. Така грейдинг е изграждането на система от длъжностни нива, като се вземат предвид оценката на длъжностите, стратегията и корпоративната култура.

² Може да се срещне като *аутсорсинг* и *аутсорсинг* (от [англ.](#) outsourcing, което е съкращение от Outside Resource Using) - концепция за взимане на вътрешни функции на дадена компания и предоставянето им за изпълнение от външна компания. С други думи - форма на сътрудничество между предприятия (компани), определена със специален договор, когато членовете от една организация (постоянни или специално наети) работят на щат в друга, подчиняват се на мениджърите на организацията-възложител. Организацията, към която се изнася дейността се нарича *дестинация на производствения износ* (outsourcing destination)

изнасяне на работата извън фирмата или за аутсорсинг или аутосорсинг, формулиране на критерии за избор на изпълнители.

Съдържание на процедурите на това ниво (етапи): Подготовката и провеждането на търг за избор на фирми, предоставящи грейдинг¹ услуги и описание на компетенциите.

3.5. Въвеждане на системи за Управление на таланта

Цел на етапа: да се получи комплексна представа за технологията на управление и етапите на процеса на въвеждане.

Съдържание на процедурите на това ниво (етапи): Въвеждане на концепцията за Управление на таланта в компанията.

4. Етапи на въвеждане на системата за Управление на таланта

Бизнес климатът и съответните проблеми, свързани с Управлението на таланта създават корпоративна заявка за формиране на интегрирана система от стратегии за Управление на таланта.

Цели на системата за Управление на таланта:

1. Идентифициране, развиване и използване на таланта в полза на компанията.

2. Подобряване на възможностите за личностна и професионална реализация на талантливите служители в компанията – запазване на таланта.

3. Осигуряване на дългосрочна кадрова сигурност (резерв от кадри, подходящи за ключови позиции в компанията).

¹ Често се ползва методиката IPE (International Position Evaluation – Международна Оценка на Длъжностите), в която всяка длъжност трябва да получи оценка по всеки от петте фактора: влияние на резултата (impact); комуникация (communication); иновации и нововъведения (innovation); знания (knowledge); риск (risk). Доколкото факторите, IPE са универсални, техника е приложима за всяка организация, независимо от отрасъла и позволява на ръководителите както ефективното сравнение на различни длъжности в рамките на организацията, така и сравнение на своите длъжности с тези на други фирми.

4. Създаване на среда, мотивираща развитието и кариерния растеж в компанията.

5. Създаване на привлекателен имидж на компанията за талантливите кандидати от пазара на труда.

6. Осигуряване на лидерски ресурс за нови бизнес проекти.

Системата за Управление на таланта коренно променя подхода за управление на персонала, чрез:

- Идентифициране на най-добрите, притежаващи потенциал за развитие, служители и мениджъри във и извън компанията.

- Съгласуване и изграждане на индивидуална работа с талантите и приоритетни инвестиции в тяхното развитие.

- Осигуряване на възможности за кариерно развитие на талантливи служители и ръководители.

Преди да се тръгне към въвеждане на система за Управление на таланта в компанията е необходима сериозна работа на топ-мениджърите в посока на създаването на ясно структурирана стратегия за това управление, в чиято основа да са залегнали на първо място бизнес целите на организацията.

Методология на разработването на стратегия за Управление на таланта:

1. Формиране на ясна представа за спецификата на корпоративната култура и актуалните проблеми [6].

2. Определяне на спецификата на талантите (качества и компетенции), необходими за постигането на бизнес целите; въз основа на обозначената специфика да се разработи водеща стратегия и съпровождащи (поддържащи) практики на системата на Управление на таланта.

3. Разработване на практика за определяне на степента на готовност на наличните таланти да следват бизнес стратегиите в настоящето и бъдещето.

4. Въвеждане на системата за Управление на таланта в практиката.

Факторите, които е необходимо да се вземат предвид в процеса на

въвеждане на стратегията за Управление на таланта: готовност на корпоративната култура; техническа готовност; необходимите разходи на ресурс; времеви потребности (загуби); взаимозависимост на системата за Управление на таланта с другите HR системи в компанията [4].

Ключови дилеми на системата за Управление на таланта:

1. *Каква е основната цел на компанията в Управлението на таланта?* * Максимално да се развие и използва потенциала на талантливите служители. * Да осигури кадрова „защитеност“ на компанията, чрез осигуряване резерв от кандидати за заемане на ключовите длъжности.

2. *Къде да търси талантливите служители?* * Вътре в компанията. * Извън компанията.

3. *На какви равнища на йерархията може да се използва системата на Управление на таланта?* * На най-високото ниво. * На всички нива.

4. *По какви критерии ще се избират талантите?* * Потенциалът за развитие. * Компетентност. * Ефективност (результативност). * Лоялност към компанията.

5. *Как ще се избират талантите?* * С използване на обективни методи за оценка. * С използване на субективни методи за оценка.

6. *Как ще се задържат талантливите „резерви“?* * За да се задържат ще им се плаща допълнително. * Мотивиране чрез самия факт на попадането в резерва, без допълнително заплащане.

5. Ролята на технологиите в поддържането на системата за Управлението на таланта

Повечето компании днес използват иновативни решения за въвеждането на програмно обезпечение, разработено за автоматизация и събиране на данни по отношение на човешките ресурси:

рекрутинг¹; управление на качеството; интегрирано придобиване на таланти [4]; разработване на компенсаторни пакети; планиране на професионалното развитие.

Тези практики се прилагат вече дълго време и формират ефективна, но фрагментирана система от практики всяка, от които използва независим модел на данните и на различните потребителски интерфейси. В рамките на този подход информацията, която подпомага стимулирането на бизнес решенията не е структурирана и интегрирана в структурата на другите практики. Например, "проблеми" в някои от ключовите компетенции, посочени при оценката на ефективността на работата, които не са взети под внимание при определянето на посоката на обучение на служителя. Така, практиката на системата за Управление на таланта обикновено засяга цял комплекс от функции, затова изискват интегриране на бизнес процесите.

С появяването на концепцията за Управление на таланта (практика, обединяваща разнородни HR-процеси), технологията се превръща в ключов стимул и основен двигател за превръщането на технологиите в организационна необходимост.

Процеса на интеграция подпомага дейността, защото количеството на настоящите потребители е повече от запланяното, усъвършенства се процеса за вземане на решение, осъществява се организационно регулиране с цел стратегията да съответства на бизнеса.

Възможности за използване на информацията, получена по време на реализацията на стратегията за Управление на таланта:

¹ *Рекрутинг* (или *рикрутинг*), среща се още и като *рекрутинг по препоръка* ([англ. referral recruitment](#)) - процес на намиране, подбор и наемане на работници и служители, а служителят, който набира работния екип се нарича "рекрутър".

1. *Разпределяне на ресурсите.* Стратегията за разпределяне на ресурсите (в частност, на работната сила) определя спецификата на работа с липсващи компетенции и ключови решения.

2. *Кариерно развитие.*

Упълномощава служителите да търсят вътрешни възможности и да претендират за свободни длъжности. Това дава възможност на служителите да оценят собствените си компетенции и да направят сравнение с изискваното от новата длъжност равнище. Липсващите компетенции могат да бъдат осигурени в рамките на съответното обучение с цел подготовка за новата длъжност [7].

Групите кандидати за кадровия резерв включват: *опитните практики*, които са достигнали максимума: имат високо актуално ниво на управленска активност, но с малък потенциал за развитие; *тактическия резерв*: имат високо актуално ниво на управленска активност, но среден потенциал за развитие; *"златния резерв"*: имат високо актуално ниво на управленска активност и висок потенциал за развитие; *ограничено ефективни ръководители*: имат средно актуално ниво на управленска активност, но с малък потенциал за развитие; *допълнителния резерв*: имат средно актуално ниво на управленска активност и среден потенциал за развитие; *стратегическия резерв*: имат средно актуално ниво на управленска активност и висок потенциал за развитие; *рисковата група*: имат ниско актуално ниво на управленска активност и нисък потенциал за развитие; *изпълнителите*: имат ниско актуално ниво на управленска активност, но среден потенциал за развитие; *иноваторите / неопитните таланти*: имат ниско актуално ниво на управленска активност, но висок потенциал за развитие[5].

3. *Качество на наемане.*

Изготвяне на профил на най-добрите служители, които могат да бъдат използвани в процеса на търсене на

нови кандидати, както и в търсенето на надеждни източници за набиране на персонал. При наемането трябва да се вземат под внимание четири измерения: компетентност; потенциал; резултативност; деструктивност: недоверие, арогантност, отчуждение, перфекционизъм.

4. *Планиране на развитието на ефективни методи и организация на труда.*

5. *Планиране на приемствеността.* Подготовка на потенциални заместници за „ключовите“ длъжности.

6. *Проследяване на историята на развитието на служителя* и оценка на резултатите от рекрутинга, за да се определят плановете за развитие, както и да се прецени необходимото време за усвояване на необходимите за новите длъжности знания, умения и компетенции.

6. IT решения в сферата на Управлението на таланта

В момента на IT пазара се представя широк избор от решения в областта на автоматизацията на управлението на компетентността и управлението на таланти.¹

Определяне на решения

Автоматизиране на планирането и оценяването на персонала. Автоматизиране на планирането на обучението на персонала.

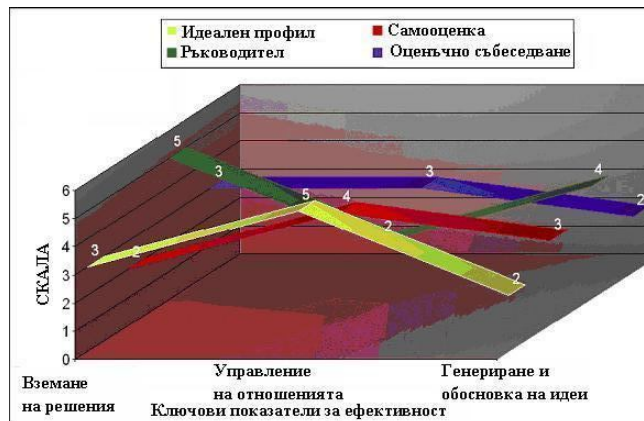
Технологията включва създаване на интернет портал, чрез които служителите участват в процедурите за оценка и изпълняват административни функции, свързани с оценката и планирането на компетенциите.

Чрез АРМ² администраторите на системата могат да създават профили на компетенции за всяка длъжност (до индивидуални), да създават оценъч-

¹ Графиката на скалата за оценяване е адаптирана от източник: статията „Автоматизация развития и оценки персонала. Решение на базе системы Web Tutor“, публикувана на сайта <http://websoft.ru>

² АРМ – автоматизирано работно място

Фиг. 1



Източник: Статията „Автоматизация развития и оценки персонала. Решение на базе системы Web Tutor”, публикувана на сайта <http://websoft.ru>

ни процедури, да получават доклади за резултатите от оценката на компетентността, да планират по-нататъшното обучение на служителите.

Решаваните задачи са: автоматизация на оценката на персонала по компетенции (ключови показатели за изпълнение); автоматизиране на процедурите за оценяване и планиране на дейността; получаване на обратна връзка по метода „3600”; тестови методики; попълване през портал на оценъчни форми от служителите; оценка и ранжиране на длъжности; публикуване на информационни материали; изготвяне на аналитични доклади по резултатите от оценката.

Основните функции включват: въвеждане на библиотека на компетенциите на персонала; въвеждане на библиотека на ключовите показатели на ефективността; създаване на профили на длъжностите; оценка на персонала по компетенциите; оценка на дейността.

Дългосрочните програми за развитие на персонала вече придобиват първостепенно значение, тъй като уменията на персонала се нуждаят от непрекъснато усъвършенстване. Заедно

с това, много от специалистите по човешки ресурси твърдят, че съществуващите в техните организации системи за управление на таланта (където изобщо има такива) се нуждаят се от усъвършенстване. Така, голяма част от служителите смятат, че обемът на кадровия резерв в техните организации трябва да се увеличи, а други отбелязват, че недостатъците на корпоративната култура в техните компании са причина за голямо текучество на кадрите, трети – обръщат внимание на нередности и пропуски в компетенциите на персонала в техните организации. Съвременните ръководители се нуждаят от стратегически действия и прилагане на нови технологии почти толкова, колкото от придобиването на таланти.

С развитието на процесите на глобализация разнообразието на човешките ресурси в компаниите се превръща в един от най-важните фактори за развитие, който едновременно с това изисква повишено внимание към системите за управление човешките ресурси, в това число и концепцията за управление на таланта. Те могат да бъдат от ключово значение

за поддържане на качеството и целостта на човешкия потенциал на всяка компания и гарант за нейното бъдеще.

Литература:

1. Майклз, Э., Х. Хэндфилд-Джонс и Э. Экселрод. Война за таланты, **Изд. „Манн, Иванов и Фербер“**, 2005.
2. Минцберг, Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров, Изд. „Олимп-Бизнес“, 2008
3. Робертсон, А., Э. Грэм. Управление талантами: Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных. Изд. „Баланс-Клуб“, 2004
4. Салливан, Д. „Интегрированная система приобретения талантов – пора собирать из кусочков мозаики целое“, стат. от 14 септ. 2009г., публикувана на сайта www.hgm.ru
5. Ушева М. Управление на таланта (Talent Management). Благоевград: Унив. изд. «Неофит Рилски», 2010.
6. Шемятихина, Л. Философия менеджмента: интеграция российской и западной культур // Философия образования: науч. журнал. 2006. № 2. С. 85-91.
7. Шемятихина, Л. Компетентностный подход в основе профессионального образования российских менеджеров // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. / Кисловодский институт экономики и права [электр. ресурс]. Киров: МЦНИП, 2008. №1(13).