



# Стратегии за задържане на талантивите служители в организацията

Галина Куртева\*

Преди да говорим за управлението на талантите в организацията трябва да подчертаем, че в бизнеса, за разлика от изкуството и спорта, под талант се разбира не толкова вродените функционални умения на индивида, а неговото трудово поведение, което може да бъде научено и модифицирано в съответствие със спецификата на работната среда. В този смисъл, талантът може да бъде определен като личностно качество или умение, което способства за извършването на дадена задача с усет и лекота, с минимални усилия. Някои автори определят таланта като „способност да се доставят ползи, както и да се върши работа по-добре в сравнение с други от същата област“ [7, р.3]. Други подчертават, че талантът притежава „надареност над средната, насочена към/по отношение на дадена задача, чрез която служителят създава добавена стойност в работата си“ [9, р.38].

Основното затруднение при дефинирането на таланта, според изследванията на Робъртсън и Аби [7] е, че мениджърите отговарят прекалено неточно, основавайки се на лични симпатии и предпочитания на въпроси, касаещи спецификата на индивидуалното трудово поведение на талантливия служител. Затова Робъртсън и Аби предлагат да бъдат определени по-ясни критерии за разграничаване на талантите в организацията. Първият критерий, който те предлагат е приемането че „талантът е изключително постижение“. Според двамата автори, талантливите хора имат високи постижения и често изпъкват пред останалите

служители в компанията. Вторият критерий, който предлагат е разбирането, че „талантът притежава правилните компетенции“ и той търси възможност да учи, търси обратна връзка, оценка за своята работа, има по-широко виждане от останалите служители в организацията и работи за успеха на предприятието заедно със своите ръководители. Въз основа на своето изследване Робъртсън и Аби определят таланта като личностна единица с отвореност на съзнанието, с известна степен на гъвкавост, с доза непрестанно любопитство, с вечна нужда да се учи; с по-скоро добро самочувствие и активност. Служителите, притежаващи тези качества, не са просто индивидуалисти, а те са интелигентно адаптиращи се към средата индивидуалисти. Те, според Стюарт - Котце и Дън [10], имат две специфични характеристики: способност (свързана с текущото изпълнение) и потенциална възможност (свързана с потенциалното изпълнение). Способността се отнася за настоящето, а потенциалните възможности - за бъдещето. И двата компонента могат да бъдат наблюдавани, тествани и оценени. Потенциалната възможност изисква малко повече усилия, за да бъде проследена, тествана и измерена отколкото способността, която постоянно се тества и оценява във времето. Талантът не е само притежаване на интелигентност, знания, опит, умения или умствени и физически характеристики, чрез които индивидът е способен да представи едно изключително изпълнение в настоящето. Това е едната страна на таланта, отнасяща се до настоящето поведение на индивида. Другата страна се свързва с бъдещото израстване на индивида, произтичащо от потенциала му да направи нещо различно или с по-висока степен на трудност и сложност в бъдеще. Идентифицирането, привличането, усъвършенстването и задържането на талантливите хора изисква концентрация и върху двете характеристики на таланта – способност и потенциална възможност.

Процесите на идентифицирането, привличането, усъвършенстването на талантите, обаче са много комплексни и както посочва Тумбева [12, стр.313-320] наподобяват „търсенето на редки скъпоценни камъни в обширен терен“. Добре изработената стратегия

\* Галина Георгиева Куртева, PhD  
Професор в Бургаски свободен университет



за набиране на персонал е компасът, който води организациите през този терен, като им помага да идентифицират лица, чиито умения, ценности и стремежи са в съответствие с визията на компанията. Целта не е просто да се заемат позиции, но и да се култивира персонал от хора, които носят разнообразие от мисли, иновации и опит, за да тласнат организацията напред. Идентифицирането на таланта е най-важният елемент от всяка система за управление на човешките ресурси в организацията, тъй като дори тя „да разполага с талантлив хора, те имат малка стойност, ако не са идентифицирани, за да им се дадат подходящите възможности за развитие и работа.”

Истинското предизвикателство за мениджърите, обаче не е само в идентифицирането и намирането на талант, но и в неговото задържане. Това не е свързано само и единствено с предложение за добро заплащане. Това изисква да се обхване развитието на благосъстояние и професионалния път на служителите. В този контекст в последващото изложение се представят възможни стратегии за задържане на талантливите служители в организацията.

#### **Изложение**

Едно от различията между хората в една организация е тяхната мотивация. Изследването ѝ означава да се разкрият причините, поради които хората действат по определен начин и го предпочитат пред друг.

Според Н. Самоукина, мотивацията представлява вътрешната енергия, която включва активността на човека в живота и в работата [8, стр.13]. В контекста на активността Ричард Дени, определя мотивацията като доброволно действие в дадена посока [3, р.9]. Действието е доброволно, защото индивидът съзнателно го предприема, за да удовлетвори свои потребности. Следователно, както посочват Роналд Ригио и Лиман Портър [6, р.199] мотивацията зарежда хората с енергия, кара ги да предприемат действия, насочва поведението им към постигането на определени цели и поддържа усилията им, влагани в постигането на тези цели. Ролята на ръководителя в мотивационния процес е да провокира хората, с които работи чрез създаване на възможности за удовлетворяване

на незадоволените им потребности. В мотивацията на таланта превес имат потребностите от независимост, взаимодействия, постижения, власт, принадлежност, обвързаност. Ето защо „организациите които признават и отговарят на нуждите на служителите и предоставят възможности за развитие и участие, осигуряват високо качество на работния живот, като по този начин се увеличават уменията им да привличат и задържат талантите.“ [1, р.12-13] Поради това и Браян Трейси [11, р.82] съветва „ангажирайте хората, оценявайте ги, хвалете ги, адмирирайте техните лични професионални успехи, изслушвайте ги. С една дума – приобщете ги и ги накарайте да се почувстват специални. Само емоционалната привързаност ще ви гарантира лоялността им, независимо от останалите фактори на средата.“ Ръководителите трябва да се интересуват от важните за хората им неща и да търсят начини да правят работата им интересна. “Да мотивираш хората, означава да ги насочиш в определена посока и да предприемеш необходимите стъпки, за да стигнат те до там. Да бъдеш мотивиран, означава или да искаш да отидеш някъде по собствено желание, или да бъдеш окуражен с всички налични средства, да тръгнеш целенасочено и да постигнеш успех при пристигането си“ [4, р. 119].

Ричард Люки обобщава няколко основни мотивиращи фактора за хората независимо от личните им специфични нужди [5, р.96]:

- Уважаван началник – ръководител, който ги подкрепя.
- Гордост от организацията – хората искат да работят за добре управлявани компании.
- Справедливо възнаграждение – личното усещане, че заплащането, което получават отговаря на положените от тях усилия. Тук се има предвид субективната преценка на индивида и е важно да се знае какви са неговите нагласи и очаквания.
- Принадлежност – служителите имат нужда да се чувстват част от компанията.
- Смислена работа – възможност да извършват работа, която приемат за интересна, важна и отговаряща на собствените им нужди.

В зависимост от индивидуалното



възприемане на съдържанието и силата на тези фактори хората определят своето поведение спрямо организацията. Особено сензитивни в това възприемане са талантливите служители. Поради това организационната стратегия за управление на човешките ресурси, особено по отношение на талантите, трябва да е насочена към [2]:

- Създаване на организационна култура за мотивиране на талантливи служители, която възприема бизнес успеха като равнопоставен на успешната работа на талантите в екипа;

- Определяне на ключови позиции в организацията, които пряко въздействат върху успеха ѝ и които трябва да се заемат от хора с висока компетентност и подготовка;

- Групиране на служителите според изпълнението им и възможностите им за развитие и инвестиране от страна на компанията в най-подходящите сред тях;

- Разработване на политики за управление на различните групи служители и на индивидуални програми за развитие на талантите, ориентирани към заемане на високи и стратегически позиции;

- Анализ на риска от напускане на талантите и разработване на индивидуални планове за задържането им;

- Създаване на подходяща среда, която разпознава талантите като бизнес ресурс, така че тази култура да се приема на всички нива във фирмата.

- Въвеждане на политики, системи и процедури, които да осигурят просперитет на компанията, с активното участие на талантливите служители.

Реализацията на така описаната стратегия ще позволи да се открият талантливите служители вътре в организацията и да им се създадат мотиви за тяхното развитие и изява, и произтичащото от това желание да се задържат в организацията. Например, поэтапното увеличаване на отговорностите и задълженията в длъжностната характеристика на таланта ще провокира усещането му за сигурност и лоялност към тези, които са му гласували доверие. Талантът не би предал гласуваното му доверие, а процесът на професионално му израстване неминуемо ще е положителен. По същия начин стоят нещата и с

осигуряването на самостоятелност на таланта до определена степен в действията му, както и участието му при вземане на решения в екипа. Това ще му даде допълнителна увереност, следователно и мотивация. Така ще се увеличат възможностите за достигане до значими цели, които са приоритетни за организацията. Един талантлив служител винаги ще забележи и оцени, когато към него подхождат с нужното уважение и справедливост. Начин това да проличи е работодателят да му възложи управлението на някаква задача от изключителна важност за организацията, както и ръководенето на група от хора при изпълнението ѝ. Чувството за отговорност е силно изразено при талантите и те не биха допуснали да не се справят с възложена задача и гласуваното доверие. Друга важна част от условията, които един работодател би следвало да предложи на талантливия служител, за да го задържи са възможностите за обучения, тренинги, менторство, коучинг. Талантливите хора имат предпочитания към това да натрупват знания, да развиват умения, да се самоусъвършенстват. За тях е важно в някакъв етап дори да имат възможността да обучават други служители в организацията. Ефективен инструмент за задържането на талантите има и коучингът като цялостен и персонален подход към развитието на служителите. Той помага на талантливите служители да развият и усъвършенстват лидерските умения, да идентифицират конкретни цели за персонално си кариерно развитие. Като фактор за задържането на талантите в организацията трябва да се отбележи и възнаграждението на усилията на таланта. Въпреки, че за таланта заплащането не е основен фактор, важно е ръководителите да подобряват компенсационни пакети постоянно. Освен паричните награди, предимства като здравеопазване, пенсионни планове и други, играят решаваща роля за задържането на талантливите служители.

Това са само някои от стратегиите, които работодателите могат да прилагат за задържане на талантите в организацията. Трябва да се подчертае, че не всяка стратегия довела до задържането на талантите в една организация може безапелационно да се приложи и в друга.



Резултатът зависи както от мотивацията на самия работодател, управленските му умения за работа с хора, така и от личната мотивация на самия талант. Задържането на талантливия служител е възможно, само когато мотивацията на работодателя и на таланта се балансират. Ако приемем, че основният мотив на работодателя е да създаде конкурентоспособен, перспективен бизнес, а основният мотив на таланта е да се усъвършенства, така че да се реализират професионалните му цели и кариерни планове, то тогава баланса в мотивацията на двете страни е отговорност и ангажимент на ръководителя. Той трябва да предложи условия, които таланта да припознае като предпоставки за удовлетворяване на собствените му цели. Работодателят не може „да напусне“ бизнеса си, но талантът има избор и извън този бизнес. Затова днес говорим за борба за талантливи, отговорни служители, но те могат да бъдат създавани единствено и само от собствениците на бизнес, от ръководителите в този бизнес.

### **Заключение**

Талантите в организацията са различен тип хора и се нуждаят от различен тип управление. Откриването и задържането им е не само ключов фактор в развитието и успеха на една компания, но и предпоставка за изграждане на специфичния образ на компанията в обществото и възприемането ѝ като желан работодател. Много организации днес развиват необходимата организационна култура и среда за откриване, подготовка и управление на талантливите си служители, популяризират тази своя дейност и така привличат нови мотивирани специалисти, готови да допринасят за успеха на компанията.

Задържането на таланта е предизвикателство за мениджмънта на организацията, защото този процес се изпълнява в среда, която е комплексна и се влияе от много фактори като демографски условия и обществени очаквания. Загубата на талантливи служители е проблем за организацията, не само защото трудно се намират и създават такива, но и поради загубата на натрупани до момента знания и умения, респ. финансови загуби. Стратегиите за задържане на талантите могат да бъдат успешни, единствено ако създават условия талантите да се чувстват

удовлетворени, ангажирани с мисията и целите на организацията, при което се балансират личните и професионалните им цели.

### **Използвана литература**

1. Bacheva, E., (2010). Vuvezhdasht seminar na magistrska programa "Upravlenie i razvitie na choveshkite resursi".
2. Boyadzhieva, T., (2009), Upravlenie na talantite. Spetsialni tehniki za spetsialnite ni hora, sp. Menidzhur
3. Deni, R., (2007), Motiviray i specheli, Sofpres, Sofiya.
4. International Dictionary of Management, 1990.
5. Lyuki, R., (2005). Naemane I zadurzhane na nay – dobrite hora: Rukovodstvo za uspeshen biznes: avtoriteten otgovor na vashite vuprosi, Klasika i stil, Sofiya.
6. Regio, R., Portur, L., (2006). Bubedenie v industrialnata/organozatshionna psihologiya, Dilok, Sofiya.
7. Robertson, Allan; Abbey, Graham, (2003). Managing Talented People, Pearson Education Ltd, United Kingdom
8. Samoukina, N.V., (2008), Efektivna motivatchiya na personala, Sofpres, Sifiya.
9. Schoemaker, M. and Jonker, J. (2005), "Managing intangible assets: An essay on organising contemporary organisations based upon identity, competencies and networks", Journal of Management Development, Vol. 24 No. 6, pp. 506-518, <https://doi.org/10.1108/02621710510600964>
10. Styuart Kottshe, R., Dun, K., (2011). Koy sa vashite nay dobri hora. Sofiya, Anhira
11. Treysi, B., (2011). Privlechi I zadurzh nay-dobrite, Svetovna biblioteka, Sofiya.
12. Tumbeva, M., (2015), Rolyata na liderite v protshesa na upravlenie na talantite., Sbornik dokladi "Liderstvoto vreme za promeni" NBU.