

ОТКРИВАНЕ И ЗАДЪРЖАНЕ НА ТАЛАНТИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА – ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО ЗА СЪВРЕМЕННИЯ РЪКОВОДИТЕЛ

проф. д-р Галина Куртева
Бургаски свободен университет

IDENTIFYING AND RETAINING TALENT IN THE ORGANIZATION – A CHALLENGE FOR THE CONTEMPORARY LEADER

prof. Galina Kurteva, PhD
Burgas Free University

***Abstract:** The new challenge for modern business in an environment of intense competition and globalisation is people. The success of any organization is a function of the ability of its people to implement processes whose end result satisfies the needs of its customers. In this context, „creating“ the right people for any organization is one of the priority tasks of the organization's leadership. Therefore, the issues related to the management of people in the organization is the subject of research with a view to developing methods and approaches for both studying and modifying people's work behavior. The article focuses on the importance of talent discovery and retention processes in managing human resources in the organization.*

***Key words:** talent, talent management.*

Въведение

Новото предизвикателство за съвременния бизнес в условия на интензивна конкуренция и глобализация са хората. Успехът на всяка една организация е функция на уменията на хората в нея да реализират процеси, чийто краен резултат удовлетворява потребностите на клиентите ѝ. В този контекст „създаването“ на подходящите хора за всяка организация е една от приоритетните задачи на ръководството на организацията. Ето защо проблематиката, свързана с управлението на хората в организацията е обект на изследване с оглед разработването на методи и подходи както за изучаване, така и за модификация на трудовото поведение на хората.

Дейността на организацията в областта на откриване и задържане на талантлив персонал е част от нейната политика по отношение на човешките ѝ ресурси и в частност подборът на кадри. Тя изразява намеренията на организацията за формирането, развитието и използването на персонала в съответствие със стратегията и плановете за развитие на основната ѝ дейност.

За мениджъра е по-лесно да идентифицира кой е талантлив, отколкото да обясни кое е нещото, което прави този човек талант. Много често при отговора на въпроса какво е талантът се изброяват нещата, с които служителят се справя изключително добре, а не какви качества притежава, за да се справи добре. Талантливите служители

са не просто тези, които идват, извършват задълженията си в рамките на определено време, място и длъжностна характеристика. Талантите са тези, които най-добре имплементират бизнес

стратегии и целите на компанията в реална работна среда. Те използват своите знания и опит, креативно мислене или дори редица творчески подходи при решаването на проблеми, съпътстващи ежедневната им трудова дейност. Те умеят да работят в екип и нивото на емоционална интелигентност е на достатъчно високо, за да имат правилна оценка и самооценка.

Изложение

В науката за управление и развитие на човешките ресурси „талантът“ се разглежда като ценен служител, които се отличава съществено в своето трудово поведение. То от своя страна може да бъде научено и доразвивано чрез различни методи и подходи за въздействие върху общото поведение на индивида и неговите знания, умения, компетенции. Всъщност, талант притежават онези служители, които могат да демонстрират способност и възможност да се справят по-добре от други. Според Аби Гремъ и Алън Робъртсън [1] „талантът е набор от очаквания“. Срещу очакванията на мениджъра за високи творчески постижения и професионални резултати от талантливия служител стоят очакванията на самия талант за предизвикателна работа, за кариерно развитие и др. Следователно успехът при управлението на таланта е да се балансира очакванията на двете страни.

Откриването на таланти е естествено продължение на дейността по подбор на персонала и представлява процес на набиране на информация за оценка на вече избраните кандидати и вземане на решение кои от тях биха могли да бъдат оценени като таланти. Основната цел при откриването на таланти е да се прогнозира приноса им към бъдещия курс и стратегия на организацията. Трябва да се предвидят по възможност най-точно производителността на таланта и неговия принос за постигане на целите и стратегията на организацията. В този контекст, процесът на откриване на талантите следва да започне с конкретизиране на критериите на организацията, спрямо които индивидуалното трудово поведение се определя като успешно/ отличително/ талантливо. Заедно с критериите е необходимо да се посочат и приложимите подходи и методите за оценяване потенциала на служителите или кандидатите за работа в организацията. След това трябва да се определят възможните източници на таланти за организацията, съобразно спецификата на съответните длъжности. На практика, при идентифицирането на таланти, мениджърите по-често се насочват към съществуващите служители за откриване на таланти. Добра възможност за откриването на таланта сред тях се предоставя при формалните и неформални разговори в процеса на изпълнение на поставените работни задачи. При това таланта може да се открие в няколко области – стратегически мениджмънт, социална компетенция, личностно влияние, емоционална интелигентност. Талантите са различни в зависимост от нуждите на организацията и нейните политики и стратегии. Също така зависи от бранша, в който оперира фирмата и длъжността, която изпълнява служителя. Някои от трудностите при откриване на таланта произлизат именно от тези особености. Не съществуват конкретни указания или базови стандарти, по които може да се идентифицира таланта. Затова процеса по откриване на таланти трябва да бъде създаден за нуждите на конкретната фирма. Препоръчително е в този процес да бъдат включени не само отделът по човешки ресурси и ръководителите в организацията, но и самите служители. Това би имало ползотворен ефект, защото служителите ще се чувстват съпричаст-

ни към идеята и ще я възприемат по-лесно. Прозрачността на процеса на откриване на таланти ще гарантира сигурност, че всички се оценяват по еднакви критерии и ще предотврати съпротивата, напрежението или евентуални междуличностни конфликти.

Способността на дадена компания да идентифицира потенциала в даден индивид или група се оценява като изключително силно конкурентно предимство. Идентифицирането на таланта е най-важният елемент в системата 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.” [3]. Идентификацията на таланта се осъществява в две посоки – при вече опитните служители и при новоназначените. Естествено много потруден е процеса при новоназначените. Глобализацията, икономиката, основаваща се на знанието; промяната в естеството на работа, предизвикваща нови форми на организация, както и демографските тенденции са предпоставка организациите тотално да преосмислят и реформират своите стратегии по отношение намирането на таланти. Успешна стратегия за откриването и привличането на таланти е създаването на подкрепяща и приобщаваща среда, в която служителите се чувстват ценени и уважавани. Това може да се постигне чрез насърчаване на отворена комуникация, насърчаване на работата в екип, насърчаване на участието на служителите в процесите на вземане на решения. Други стратегии за привличане се състоят в изработване на пакет от компенсации и придобивки или въвеждане на програма за оценка и признание на служителите. Добър начин за привличане на таланти е предлагането на програми за обучение, които осигуряват кариерното развитие на служителите в организацията.

Безспорно едно от най-сериозните предизвикателства пред мениджърите е задържането на талантите в компанията. За тяхното обучение и развитие понякога са инвестирани допълнителни средства от организацията. Поради това са необходими са допълнителни усилия, за да се задържат талантливите служители [2]:

- 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 начин.
- Увеличаване задълбочеността на длъжността му (повече автономност, повече отговорност).
- Предоставяне възможност 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. Основната цел при задържането на таланти, като етап в процеса на управление на таланти, е да се създаде мотивирана работна сила, която да остане в организацията дългосрочно. Точният начин за постигане на тази цел се различава в отделните компании и това се отразява в прилаганата стратегия за управление на талантите.

Прилагането на тези стратегии ще създаде предпоставка за развитие и задържане на отделни служители, притежаващи необходимото знание и компетентности в област със стратегическо значение за бизнеса, с цел да се постигне конкурентно предимство.

Стратегиите за привличане и задържане на талантите в организацията могат да бъдат успешни, ако са синхронизирани със стратегията за работодателската марка. Според Менор, за да се привличат ефективно и да се задържат талантливите служители в организацията при изграждането и развитието на работодателската марка трябва да се спазват някои правила [4]:

- Работодателят трябва да предлага възможност да се балансира времето за работа и личния живот на служителите. Този баланс е предпоставка за изграждане на лоялност на служителите и води до по-високо ниво на задържане;
- Да се предлага конкурентен компенсационен пакет, което за създава усещането у служителите, че техният труд е подходящо и справедливо запластен. Това изисква едно предварително проучване от страна на работодателя на предлаганите от конкурентите социални придобивки и възнаграждения.
- Работодателят трябва да предлага възможност да се удовлетворяват потребностите на служителите от уважение и признание за приноса им като член на организацията.
- Работодателят трябва да предлага положителна работна среда, която улеснява служителите при изпълнение на техните задължения в организацията.
- Работодателят трябва да се стреми да не допуска фаворизирането на отделни служители. Усещането за липса на равнопоставеност е предпоставка за недоволство сред членовете на екипа, намаляване на техния морал и производителност.
- Работодателят трябва да има активна комуникация със своите служители. Склонността към отвореност и активно използване на обратната връзка е предпоставка за ефективна комуникация и повишаване усещането за значимост на служителите в организацията.
- Работодателят трябва да определи условията, при които се овластяват служителите. С други думи, да създаде ефективна система за кариерно развитие.
- Работодателят трябва да умее да поставя подходящия талант на правилната работа. Служителите трябва да бъдат поставени в среда, в която те могат да бъдат полезни за организацията и за себе си.
- Работодателят трябва да създаде среда, в която дори и малките успехи да бъдат споделяни с всички. Това създава чувството за сплотеност и ангажираност на служителите към проблемите и успехите на организацията.
- Работодателят трябва да се стреми да осигури гъвкавост на работното място, което е предпоставка за балансиране на времето на служителите между личните и служебните ангажименти.

Спазването на тези правила ще позволи да се създаде работодателска рамка, която мотивира настоящите служители в организацията и провокира интереса и желанието на бъдещите такива да бъдат част от тази организация. Заедно с това съблюдаването на правилата осигурява среда, в която таланта може да намери удовлетворение на своите предпочитания за условията на работната среда.

Заключение

В обобщение трябва да подчертаем, че управлението на талантите в съвременната организация е част от процеса на управление на човешките ресурси, в чийто фокус са „поведенията, които способните служители демонстрират на работното си място, чрез които променят средата, влияят на другите и допринасят пряко за настоящето и бъдещото успешно представяне на организацията. Това са хората от чиято компетентност, способност и енергия зависи устойчивото постигане на стратегически резултати за организацията“[4]. Привличането на таланти е по-стратегически и дългосрочен подход за решаване на проблема с осигуряване на необходимия за организацията персонал. Той е фокусиран върху идентифицирането и отглеждането на висококвалифицирани таланти с цел растеж на бизнеса. Задържането им зависи от уменията на ръководството да създава привлекателна, мотивираща, провокираща среда за тези специални служители.

Литература:

1. Алън Робъртсън, Греъм Аби, (2005) Управление на таланта, Амаг-ах, София
2. Василев, В., С. Димитрова, (2011) Мениджмънт на талантите – от теоретична дилема към практически инструмент за ефективно управление на човешките ресурси в организацията, Публични политики.bg, брой 4, с. 93-101
3. Тумбева, М. (2015), Ролята на лидерите в процеса на управление на талантите, Сборник доклади „Лидерството – време е за промени, НБУ, стр. 313-320
4. Menor, J. H. (2010). 10 Strategic Tips for Employee Retention. The Recruiters Lounge.(online) Available on: <http://www.therecruiterslounge.com/2010/08/17/10-strategic-tips-foremployee-retention/>