



ЗАЕДНО
за устойчива заетост

Корпоративен модел за привличане, развитие и задържане на таланти от различни поколения

София, Декември 2024 г.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



ЗАЕДНО ЗА УСТОЙЧИВА ЗАЕТОСТ
ДБФ №BG05SFPR002-1.005-0002-C01

Проектът е финансиран от Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейски социален фонд плюс

СЪДЪРЖАНИЕ

Раздел I. Въведение	1
Раздел II. Същност и характеристики на таланта	4
Раздел III. Управление на таланта в организацията	10
Раздел IV. Управление на креативни хора в организационна среда	43
Раздел V. Заключение.....	46



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 1

РАЗДЕЛ I. ВЪВЕДЕНИЕ

Раздел I	<i>Въведение</i>
Раздел II	<i>Същност и характеристики на таланта</i>
Раздел III	<i>Управление на таланта в организацията</i>
Раздел IV	<i>Управление на креативни хора в организационна среда.</i>
Раздел V	<i>Заклучение</i>

ЦЕЛ НА ПРОЕКТА

Проектът „Заедно за устойчива заетост“ е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021 – 2027 съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд+ (ЕСФ+), съгласно Процедура: BG05SFPR002-1.005 СОЦИАЛНО ПАРТНЬОРСТВО, ПРЧР 2021-2027. Проектът ще бъде реализиран от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес за период от четири години (2024 – 2027 г.) в партньорство с Конфедерация на независимите синдикати в България и Министерство на труда и социалната политика.

Основните цели на проекта са следните:

- повишаване капацитета на социалните партньори, насърчаване на социалния диалог и способността на предприятията за ефективно управление на новия дневен ред в икономическото развитие и по-специално за справяне с предизвикателствата, произтичащи от глобализацията, дигиталната революция и прехода към климатична неутралност.
- мобилизиране на трудовите ресурси и резерви на пазара на труда, удължаване на трудовия живот и превръщане на възрастовото многообразие в корпоративен актив, усъвършенстване на уменията и адаптиране на работната сила към променящите се условия, изисквания и модели на работа.
- разработване и внедряване на иновативни инструменти, модели и политики на социалните партньори за подкрепа на предприятията и заетите в постигането на плавен и устойчив преход към дигитална и климатично неутрална икономика, за утвърждаване на равни условия и възможности за преодоляване на изключването, породено от индивидуално състояние или особености на работната среда.

Целта на дейност 2.3.2 от проекта е да се подпомогне адаптирането на предприятията и хората към променящите се условия, чрез създаване и внедряване на съвременни корпоративни модели за управление на възрастовото многообразие, на промяната и прехода, съобразени със специфичните възрастови особености на работната сила.



Съфинансирано от
Европейския съюз



ЗАЕДНО
за устойчива заетост



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 2

Продуктите, създадени в резултат на изпълнението на дейност 2.3.2 ще способстват за развитие на капацитет за промяна в предприятията и преодоляване на традиционните, остарели практики в управлението на хора. Внедряването на новите инструменти (модели и наръчници) ще повиши организационната ефективност, удовлетвореността и съпричастността на работещите и ще създаде благоприятна вътрешна среда и условия за адаптиране и устойчиво приспособяване на предприятията и заетите лица към промените и прехода. Реализирането на дейността в сътрудничество между социалните партньори е предпоставка за формиране на ефективни политики в управлението на човешките ресурси, които водят до промяна в работната среда, в организацията и условията на труд, така че всеки работещ, независимо от възрастта си, да чувства, че е в състояние да осъществи своите лични и корпоративни цели. Разработените и внедрени инструменти (модели и наръчници) ще повишат професионалната експертиза на социалните партньори и ефекта от социалния диалог в управлението на промяната и прехода.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 3

РАЗДЕЛ II. СЪЩНОСТ И ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ТАЛАНТА

Раздел I	Въведение
Раздел II	Същност и характеристики на таланта
Раздел III	Управление на таланта в организацията
Раздел IV	Управление на креативни хора в организационна среда
Раздел V	Заклучение

ТАЛАНТЪТ КАТО ОБЩО ПОНЯТИЕ И КАТО ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННАТА СРЕДА

Талантът е способност, природна дарба, която човек притежава, вродени черти, които отличават хората един от друг и позволяват на индивида да извършва определени задачи или дейности с лекота и ефективност. В психологията талантът се разглежда предимно като отражение на характеристиките, които човек наследява (Cappelli, 2008).¹ Въпреки, че талантът е вроден, той може да бъде развит и подобрен чрез практика, обучение и опит. Важно е да се отбележи, че талантът сам по себе си не е достатъчен за успех. За да реализират пълния си потенциал, талантливите хора се нуждаят от упорита работа, дисциплина и подходяща среда за развитие.

В **организационна среда** понятието "талант" се отнася до служители, които притежават уникална комбинация от знания, умения, способности и личностни черти, които ги правят изключителни в своята област и така те допринасят за успеха на компанията. Техният потенциал и принос са от съществено значение за постигане на дефинираните бизнес цели и бъдеща стратегическа позиция на една организация. Най-важните условия за пълноценната изява на таланта в организацията са средата, която дава възможност за научаване и практикуване на таланта, подкрепата от мениджърите и политиката на компанията.² Общоприето разбиране е, че талантът се отнася до онези служители, които са идентифицирани като притежаващи потенциала да достигнат високи нива на постижения.³

Терминът **управление на таланта** не присъстват в речника на мениджърите до края на 90-те години на двадесети век. За първи път за управление на таланти се заговаря през 1997 - 1998 г. в труда „Войната за таланти“ на американска консултантска компания McKinsey & Co. Там се прави констатация, че през следващите двадесет години търсенето

¹Cappelli, P., Talent management for the twenty-first century, 2008 Harvard Business Review, University of Pennsylvania

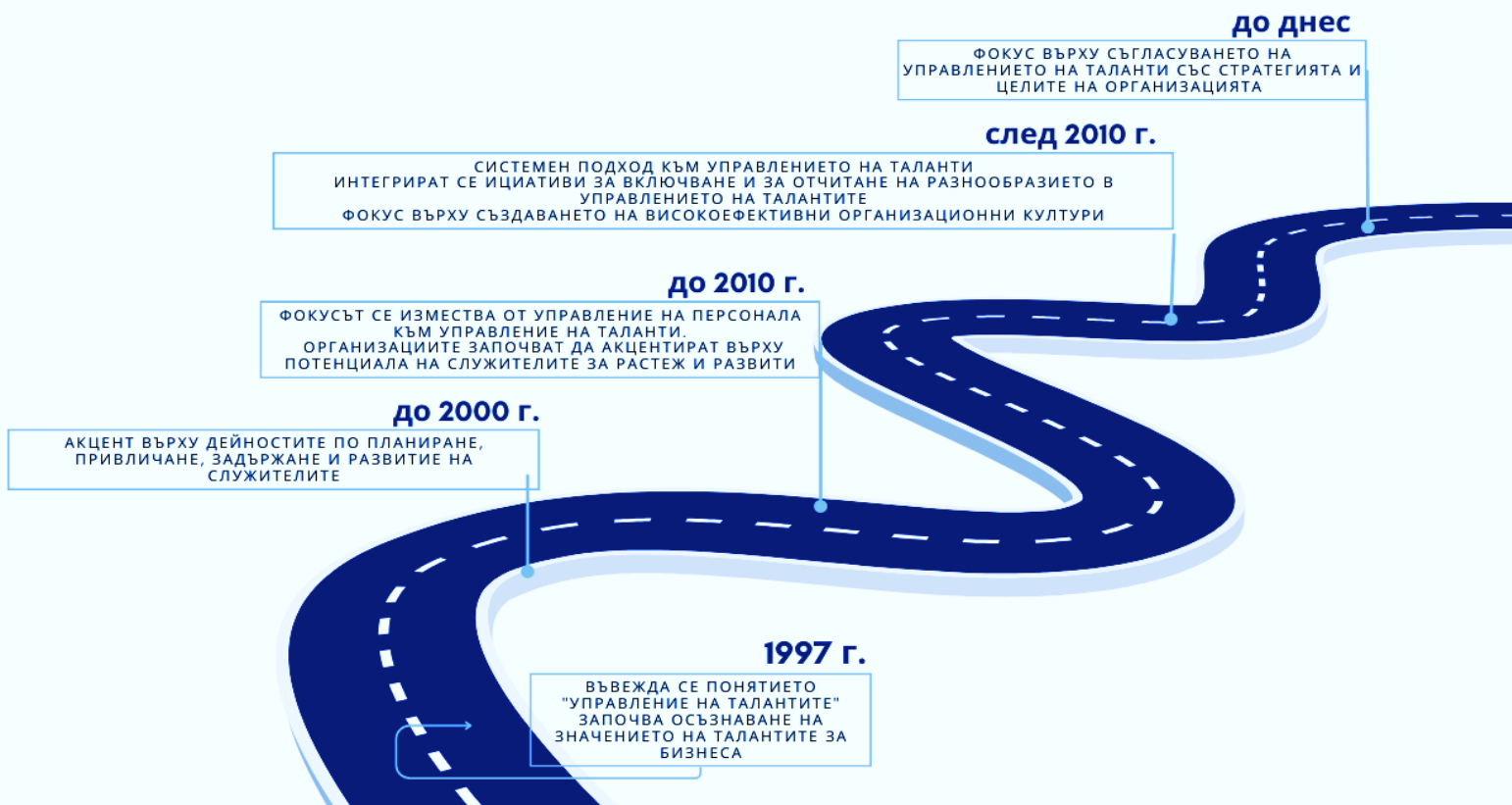
²Христова,Т., , 2021, Управление на таланта, Нова визия

³ (Tansley, 2011(Tansley, C. (2011), "What do we mean by the term "talent" in talent management?", Industrial and Commercial Training, Vol. 43 No. 5, pp. 266



на талантлив мениджъри ще расте в условията на все по-намаляващото им предлагане. Като решение на проблема авторите препоръчват да се погледне на управлението на таланта като на стратегия, а не като оперативен контрол на човешките ресурси. В исторически план след 2000 г. концепцията за управление на таланта надгражда тази на McKinsey & Co. и търпи своето развитие и обогатяване до наши дни.

Фигура 1 илюстрира как се развива във времето разбирането за управлението на таланта.



Фигура 1. Еволюцията на разбирането за управление на таланта.

Дефинициите за управление на таланти могат да бъдат разграничени от гледна точка на по-широка или по-тясна перспектива. В по-тесен смисъл управлението на таланти е фокусирано предимно върху отделни процеси или подгрупи служители. В по-широк смисъл управлението на таланти се разглежда като сложна, интегрирана и холистична система, която интегрира всички компоненти на управлението на хората в организацията.

В наши дни управлението на таланти се разглежда като цялостна теория, която се основава на предположението, че най-ценният ресурс на една организация са нейните хора, особено тези с изключителни умения, знания и потенциал - т.нар. таланти. Тази теория предполага, че инвестициите в идентифициране, развитие и задържане на тези таланти водят до значително конкурентно предимство и дългосрочен успех на организацията.



Съфинансирано от Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Един често задаван въпрос е кой в организацията отговаря за управлението на таланти и отговорът е, че всички по веригата носят отговорност – мениджърите по управление на човешки ресурси, линейните мениджъри, бизнес ръководителите и служителите. Човешките ресурси осигуряват процесите, работните потоци и системите. Стратегическите мениджъри одобряват рамката и системите, които ще се използват за управление на талантите в компанията. Линейните мениджърите са тези, които работят директно със служителите и като такива отговарят за насочването, развитието и идентифицирането на таланти. Служителите са отговорни изпълнението на целите за ефективност, които са съобразени с целите на компанията.

ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ТАЛАНТЛИВИТЕ СЛУЖИТЕЛИ

Талантливите служители са тези, които притежават комбинация от способности и умения, личностни черти, професионални умения и поведенчески характеристики, които ги правят изключителни в своята област.

Талантливите служители притежават:

- Стремез към знания – мотивирани са да трупат нови знания, непрекъснато се учат и развиват своите умения.
- Проактивност - не чакат да им бъдат дадени указания, а активно търсят решения и възможности за подобрене.
- Иновативност и креативност - не се страхуват да мислят извън рамките и да предлагат нови идеи, способни са да генерират творчески решения, да стимулират промяната и растежа.
- Отговорност - поемат отговорност за своите действия и за резултатите от тях
- Развити комуникационни умения – те са ефективни комуникатори, непредубедени към другите, успешно взаимодействат с различни групи и могат да извадят най-доброто от тях.
- Адаптивност и гъвкавост - адаптират се лесно към променящите се условия и могат да се справят с нови предизвикателства.
- Ориентация към резултати - фокусирани са върху постигането на поставените цели.
- Висок екипен дух - те са отборни играчи и работят добре с колегите си.
- Лидерски умения - могат да вдъхновяват и мотивират другите.

Важно е да се отбележи, че не всеки талантлив служител притежава всички изброени характеристики. Често пъти, комбинацията от няколко от тях е достатъчна, за да направи един служител изключително способен и ценен за организацията.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 6

ТАЛАНТЪТ НА ПОКОЛЕНИЯТА КАТО КОРПОРАТИВЕН АКТИВ И ПОТЕНЦИАЛ, СЪЗДАВАЩ ДОБАВЕНА СТОЙНОСТ

Талантът на поколенията на работното място се отнася до различните групи служители в рамките на една организация, които принадлежат към различни поколения. Всяко поколение притежава уникалните умения, опит и перспективи. На работното място различните възрастови групи имат различни характеристики, ценности и стилове на работа, които са корпоративен актив и потенциал, създаващ добавена стойност.

Организациите могат да използват потенциала на различните поколения като разбират и съобразяват характеристиките и особеностите на всяко поколение.

Поколение	Характеристики	Добавена стойност
Поколение Т /родени до 1964 г./	<ul style="list-style-type: none"> ▪ силно чувство за лоялност и отдаденост ▪ богат опит и институционални знания ▪ отлични комуникативни умения ▪ способност за работа в екип ▪ преобладаващи ценности са: сигурност, достойнство, спокойствие, признание ▪ отговорни към ценностите и стандартите в професията ▪ не обичат нововъведенията и честите промени 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ имат висока мотивация ▪ способност за предаване на знания и опит на по-младите поколения ▪ мислят дългосрочно ▪ гарантират сигурност и надеждност при изпълнение на задачите ▪ ориентирани са към спазването на правилата и процедурите в процеса на работа ▪ доверяват се на изпитаните в практиката неща, залагат на сигурното
Поколение Х /1965 г. – 1979 г./	<ul style="list-style-type: none"> ▪ търсеци независимост и признание, чрез работата ▪ висока адаптивност ▪ търсеци баланс между работа и личен живот ▪ водещи мотиви за тях са сигурността, доходите и достойнството ▪ ценят най-високо образованието ▪ ориентирани са към целите и постигането на резултати ▪ инициативни и готови да поемат отговорност 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ способност за справяне с множество задачи и проекти ▪ висока способност да се адаптират към промени и кризи ▪ наличие на практически опит и умения за решаване на проблеми ▪ амбициозни и мотивирани да допринасят за успеха на организацията. ▪ силни екипни играчи ▪ действат като ментори за по-младите поколения,



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 7

		споделяйки своите знания и умения
Поколение Y (Милениали) /1980 г. – 1992 г./	<ul style="list-style-type: none"> ▪ висока степен на технологична грамотност ▪ силен стремеж към бързо професионално развитие ▪ спонтанност и експериментаторски дух ▪ отвореност към нови идеи и иновации ▪ преобладаваща мотивация от „вътрешен тип ▪ толерантни към различията и приветстват разнообразието в работната среда 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ имат голяма активност и динамичност ▪ притежават способност за бързо усвояване на нови технологии и методи на работа ▪ ценят работата в екип и приветстват разнообразието в екипа ▪ предлагат свежи перспективи и иновативни решения на проблемите ▪ успешно се адаптират към организационни промени
Поколение Z /1993 г. – 2011 г./	<ul style="list-style-type: none"> ▪ висока степен на дигитална грамотност, активно използват социални медии, мобилни приложения и различни дигитални инструменти ▪ стремеж към смислена работа ▪ силно социални, умеят да комуникират ефективно както лично, така и онлайн ▪ загрижени за социални и екологичните проблеми ▪ висока толерантност към различията и разнообразието в работната среда. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ склонни да мислят извън рамките и да предлагат креативни решения на проблемите ▪ притежават способност за работа в динамична и бързо променяща се среда ▪ висока ангажираност към социални проблеми ▪ успешно си сътрудничат с колегите си от различни поколения. ▪ ценят ефективността и търсят начини за оптимизиране на процесите

Таблица 1. Характеристики на различните поколения



Съфинансирано от Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



ВЪЗРАСТОВО МНОГООБРАЗИЕ И КОНКУРЕНТОСОСОБНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Демографските промени в структурата на работната сила поставят на преден план въпроса за управлението на поколенческите различия в организациите. При все повече организации се наблюдава съжителство на различни поколения на работното място. Създаването на среда, която привлича и задържа таланти от всички възрастови групи може да се превърне в ключов фактор за конкурентоспособността на организациите. Организациите, които подкрепят възрастовото многообразие успяват да привлекат и задържат таланти, което им помага както да бъдат по-ефективни, така и да изградят по-силна репутация на работодател. Ползите от възрастово многообразие в организациите произтичат от синергичното съчетаване на дългогодишен опит и специфични умения на опитните служители с иновативността и креативността на младите таланти.

Управлението на таланти в среда на възрастово многообразие изисква внимателен подход, който да гарантира, че всички служители, независимо от тяхната възраст се чувстват ценени, мотивирани и ефективно интегрирани в екипа.

Създаването на модел за управление на таланти, съобразен с възрастовото разнообразие в организацията изисква интегриран подход, който да гарантира, че всички служители, независимо от възрастта, получават равни възможности за развитие и реализация.

Стратегиите, които могат да помогнат за тази интеграция са:

- Познаване и отчитане на възрастовата структура на организация, текущото съотношение между различните възрастови групи.
- Определяне на областите, които имат нужда от подобрение /липса на млади таланти или недостатъчно използване на опита на по-възрастните служители/.
- Разработване и прилагане на политики, включващи ясни правила за наемане, промотиране, оценяване на представянето и др., които насърчават равнопоставеност и липса на дискриминация на работното място.
- Предлагане на гъвкави работни условия, които да отговарят на нуждите на различните възрастови групи.
- Създаване на програми за обучение и развитие, които са съобразени с индивидуалните нужди и предпочитания на служителите от различни възрастови групи.
- Разработване на справедливи и прозрачни системи за възнаграждение, които отразяват приноса и резултатите на всеки служител, независимо от възрастта.
- Внедряване на политики и решения, които подкрепят и улесняват комуникацията и сътрудничеството между служителите на различна възраст.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 9

РАЗДЕЛ III. УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

<i>Раздел I</i>	<i>Въведение</i>
<i>Раздел II</i>	<i>Същност и характеристики на таланта</i>
<i>Раздел III</i>	<i>Управление на таланта в организацията</i>
<i>Раздел IV</i>	<i>Управление на креативни хора в организационна среда</i>
<i>Раздел V</i>	<i>Заклучение</i>

РАЗЛИЧНИ МОДЕЛИ И ПОХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТА

Моделът за управление на таланти е рамка, която описва как една организация идентифицира, развива и задържа своите талантлив служители. Всеки модел има свои специфични характеристики и акценти. Има множество модели и подходи, които организациите могат да използват, за да оптимизират своите програми за управление на таланти. Изборът на подходящ модел и подход зависи от конкретните нужди и цели на организацията.

Някои от най-популярните модели са:

- **Моделът 70:20:10:** е рамка за обучение и развитие на талантите. Според този модел 70% от развитието на таланта се случва чрез практически опит за придобиване на нови умения по време на работа, 20% чрез социални взаимодействия (като наставничество, обратна връзка, взаимодействие с колеги) и 10% чрез официални програми за професионално обучение и развитие (работни срещи, семинари и курсове). Този модел подчертава важността на непрекъснатото учене и растеж на работното място и позволява на талантите да учат по начини, които най-добре отговарят на техните индивидуални нужди и предпочитания.⁴
- **Модел Altinöz:** разработен от Altinöz, Çakiroğlu и Çör. В основата на модела стои използването и развитието на вътрешните таланти в организацията. Този модел съдържа осем компонента - дефиниране на организационни цели и стратегии, определяне на ключови позиции, създаване на профили на таланти, избор на най-добрите таланти, проектиране и използване на програми за развитие на талантите на организацията, ангажираност на служителите.⁵

⁴ Проучване на добри международни практики и корпоративен опит в областта на управлението на промяната, таланта, организационната култура и работодателската марка в контекста на възрастовото многообразие на работната сила, Октомври 2024 г, БСК

⁵Altinöz, Çakiroğlu,Çör, November 2013, Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study, Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 99



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



- **Моделът на компетенциите:** предлага структуриран и ефективен подход за управление на таланти. Той позволява на организациите да идентифицират и развиват служителите, които имат потенциала да допринесат най-много за успеха на компанията. Моделът функционира успешно, като в последователност се идентифицират ключови компетенции на базата, на които се създават профили на компетенции за всяка позиция. С подходящи инструменти се оценяват настоящите компетенции на служителите и въз основа на резултатите от оценката се разработват индивидуални планове за развитие, които целят да запълнят пропуските.
- **Моделът за идентифициране на таланти с висок потенциал HIPO (High Potential Individuals):** HIPO е модел, който се фокусира върху идентифицирането на служители с изключителни способности и потенциал за бъдещо лидерство. На базата на предварително определени критерии (постижения, потенциал, лидерски качества) и след задълбочена оценка с подходящи инструменти се откриват служители с изключителен потенциал. Целта е да се инвестира в развитието на тези индивиди, като се изготвят индивидуални програми, които включват: менторство, обучения в технически умения, меки умения и лидерски качества, включване в специални проекти, ротационни програми и работа в различни отдели, за да разширят знанията и уменията си, като успоредно с това редовно се проследява и отчита напредъка и се актуализират плановете за развитие при необходимост.⁶

⁶ Проучване на добри международни практики и корпоративен опит в областта на управлението на промяната, таланта, организационната култура и работодателската марка в контекста на възрастово многообразие на работната сила, Октомври 2024 г, БСК



Съфинансирано от
Европейския съюз

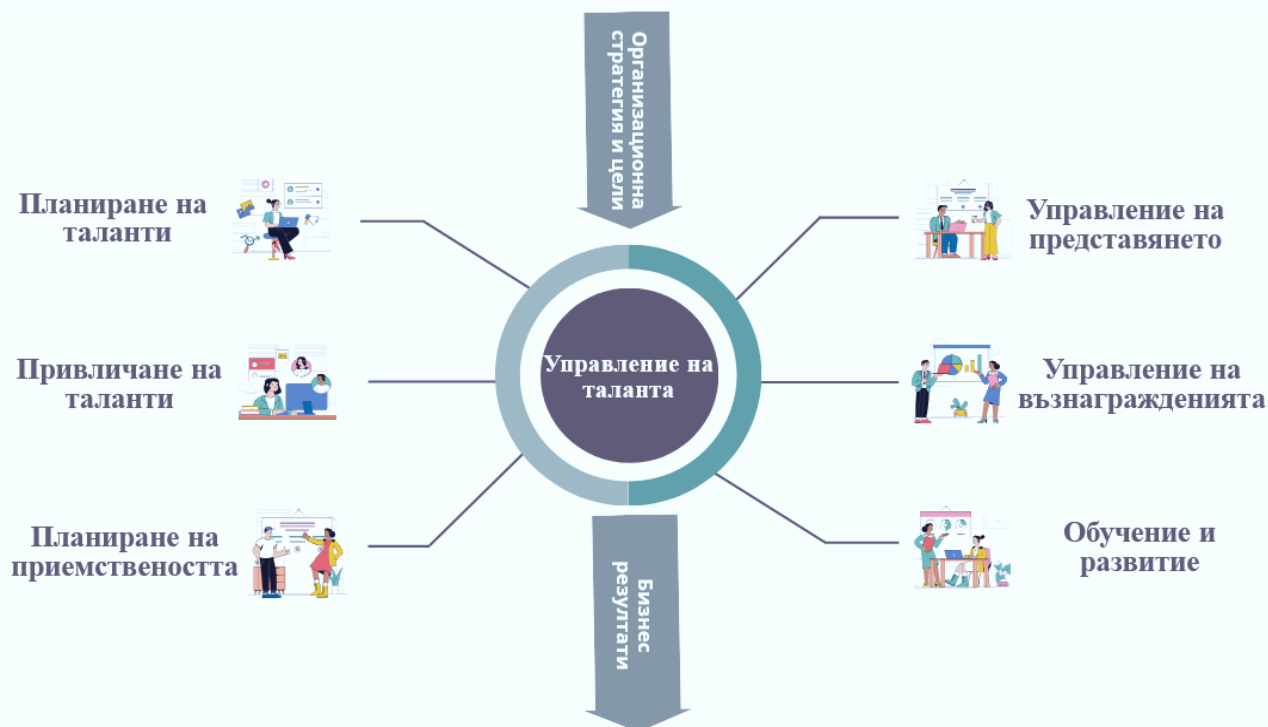


МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Представен е модел за управление на таланти, който разглежда управлението на таланта като цялостен, интегриран процес, съгласуван с организационната стратегия и цели, обхващащ всички аспекти на управлението на хората в организацията: **планиране на таланти, привличане на таланти, планиране на приемствеността, управление на представянето, управление на възнагражденията, обучение и развитие.**



Фигура 2. Модел за управление на таланта в организацията

ПЛАНИРАНЕ НА ТАЛАНТИ

Планирането на таланти е в основата на процеса по управление на таланти. Планирането предвижда уменията, от които организацията ще се нуждае в бъдеще, подхранва съществуващите таланти и гарантира, че процесите на набиране и подбор отговарят на стратегически цели на организацията. Казано с други думи, планирането на работната сила гарантира, че една организация разполага с правилните хора, с правилните умения, в правилните роли в точното време.

Важно е планирането на работната сила да бъде интегрирано със стратегическото планиране. Ако организацията провежда стратегическо планиране на годишна база, препоръчително е планирането на талантите да се приведе в съответствие с този цикъл, за да се поддържа последователност и съответствие.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Изчерпателният модел за планиране на работната сила включва планиране на набирането, задържането, обучението и представянето на служителите, планиране на приемствеността и управлението им.

ОСНОВНИ СЪПКИ В ПЛАНИРАНЕТО НА ТАЛАНТИ

1. Съгласуване на плановете с цялата бизнес стратегия, мисия и цели на организацията

Тази стъпка е основополагаща за процеса по планиране на таланти, защото определя тези умения и компетенции, които са необходими за постигане на бизнес целите. Разбирането на бизнес стратегията при планиране на таланти изисква цялостен подход, който включва: дефиниране на визията и мисията, анализ на текущото състояние, идентифициране на нуждите от таланти, разработване на план за придобиване, интеграция и задържане на таланти, както и мониторинг и оценка на стратегията.

2. Анализ на текущото състояние на работната сила и наличните умения

Анализът на текущото състояние на работната сила идентифицира всички пропуски между съществуващите умения на служителите и бъдещите нужди. На база на този анализ се определя как да се запълнят тези пропуски чрез програми за обучение и развитие или привличане на таланти. Може да се установи недостиг на таланти в определени области или излишък в други. Анализът помага да се идентифицират области, в които е необходимо обучение и преквалификация, за да се преодолеят пропуските в уменията. За целта се използват подходящи методи, които дават точна снимка на текущите умения, свързани със съществуващите роли. Те могат да бъдат: редовни оценки на представянето чрез КРІ, събиране на мнения от колеги, подчинени и ръководители, тестове за оценка на умения, компетенции и личностни характеристики и др.

3. Изготвяне на прогнози за бъдещи нужди от умения на работната сила

Въз основа на направения анализ и в съответствие със стратегическите цели на компанията се прогнозира какви умения е необходимо да бъдат развити за постигане на организационните цели. Това помага да се определи къде талантите могат да бъдат пренасочени или развити, за да отговорят на бъдещите изисквания.

4. Разработване на план за развитие, който включва инициативи за обучение и развитие, програми за наставничество и възможности за кариера.

Планирането на обучението и развитието на талантите трябва да бъде съобразено отново с бизнес стратегията. След като е направена прогноза кои способности и компетенции (знания, умения, поведения) трябва да бъдат развити, се изготвя план за действие. Планирането има значение и от гледна точка на материалните ресурси, необходими за обучение и развитие. Не би било ефективно да се инвестира в развитие, ако в средносрочен/дългосрочен план определени умения не са необходими на организацията. Кариерното планиране и развитие също трябва да бъдат включено в плановете за действие.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 13

5. Разработване на план за привличане (набиране и подбор) на таланти, които имат потенциала да растат и да допринасят за организацията.

Процесът на планиране на привличането на таланти предполага идентифициране на възможностите за достигане до вътрешни и външни таланти. Основното в този процес е, че на базата на разбиране и съобразяване с бизнес стратегията и целите, привличането на таланти трябва да доведе краткосрочни резултати (до 1 година) и дългосрочни такива (3-5 години). Ако организацията има възможност да идентифицира потенциални таланти отвътре, които да бъдат развити с помощта на обучение, ще си гарантира наличието на вътрешни таланти за бъдещи роли. В случай, че бъде взето решение за „закупуване“ на таланти за настоящи и бъдещи роли, ще започне кампания за набиране на персонал, за да се запълнят незаемите в момента позиции и да се обезпечат бъдещите роли в организацията.

6. Планиране на представянето и оценката на таланта

Планирането на представянето изисква определяне на ясни и постижими цели, които още са конкретни, измерими, уместни и обвързани със срокове и резултати. То предполага планиране на периодични оценки, които осигуряват информация за напредъка и постигането на определените цели, определяне на възможностите за развитие и кариерното израстване, както и определяне на подходите за признаване и възнаграждаване на отличното представяне.

7. Планиране на приемствеността

Планирането на приемствеността е процес на идентифициране на ключови позиции в организацията и очертаване на начина, по който те ще бъдат заети в бъдеще. Планирането на приемствеността помага на отдела по човешки ресурси да определи кои служители биха могли да заемат критични или старши позиции, ако ключов служител напусне и какво обучение ще е необходимо, за да се помогне на служителите да преминат към следващата си роля.

8. Мониторинг и коригиране на стратегията за планиране на таланти

Регулярно се наблюдава и адаптира стратегията за планиране на таланти, тъй като данните и бизнес целите може да се променят. Мониторингът и оценката на ефективността на инициативите за планиране на таланти изисква следене на ключови показатели за ефективност (KPI), както и показатели за динамиката на работната сила, като например: текучество на служители, време за запълване на свободни позиции, успеваемост на програмите за обучение и развитие, следене на нива на ангажираност и удовлетвореност на служителите и т.н.

***Пример за добра практика** в разбирането на значението на планирането на таланти има в IT индустрията, където се осъществява внимателно планиране на работната сила, като се подготвят дългосрочно специалисти, привлечени чрез стажантски програми, участия в университетски събития и сътрудничества между бизнеса и образованието. Същевременно в сектора се поддържа практика на планиране на непрекъснато обучение и развитие на талантите, за да останат конкурентоспособни на глобалния пазар.*



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



ПРИВЛИЧАНЕ НА ТАЛАНТИ

Основен етап от жизнения цикъл на управлението на таланти е привличането. Привличането на таланти се отнася до процесите **по изграждане на силна работодателска марка, набиране, подбор и въвеждане** на квалифицирани лица, които да посрещнат настоящите и бъдещи нужди от работна сила на организацията.

ИЗГРАЖДАНЕ НА РАБОТОДАТЕЛСКА МАРКА

Успешната бизнес стратегия за привличане на таланти зависи от два критични елемента: Employer Branding (работодателска марка) и Employee Value Proposition (EVP) (предложение за стойност на служителите). Въпреки че често се използват взаимнозаменяемо, тези термини имат различни значения.

Employer Branding (Работодателска марка)

Маркетингът при привличане на таланти, известен още като Employer Branding е стратегически подход за изграждане и поддържане на положителен имидж на компанията като работодател. Целта е да се привлекат най-добрите кандидати и да се задържат съществуващите таланти чрез създаване на привлекателна и вдъхновяваща работна среда. Положителния имидж на компанията като работодател минава през добре дефинирана мисия и ценности и подчертаване на уникалната организационна култура, които биха резонирали с потенциалните кандидати. Важен елемент от цялостната стратегия за изграждане на силна работодателска марка е стремежът за постигането на висока степен на ангажираност на целия екип и приобщаването му към организационната култура и ценностите на организацията, от която е част.

Когато говорим за изграждане на ангажираност на служителите в една компания, трябва да споменем и значението на предложението за стойност на служителите (**Employee Value Proposition EVP**). EVP е набор от ползи и предимства, които една компания предлага на своите служители в замяна на техния труд и ангажираност. Това предложение трябва да бъде ясно дефинирано и комуникирано, за да привлече и задържи таланти кадри. Също така, то трябва да бъде съобразено с потребностите на хората в организацията. Освен стандартните елементи, като заплащане, бонуси, социални придобивки, обучения и кариерно развитие, за общата удовлетвореност и сплотеност на екипа значение имат положителната работна среда, атмосферата на доверие, сътрудничество и толерантност, взаимното уважение, признаването на постиженията, равенството и разнообразието в организацията.

Силната работодателска марка и привлекателното предложение за стойност водят до положителни резултати за привличането и задържането на талантите в организацията. За да се комуникират ефективно, могат да се използват: публикации в кариерни уебсайтове с ангажиращи визуални елементи и мултимедия; публикации в социални медии за споделяне на истории за успеха на служителите, като Facebook, Instagram, LinkedIn и др.; участие в събития и изграждане на мрежа от контакти, кариерни панаири, конференции и фирмени събития; участия в кариерни форуми и изложения, където може да бъде представена



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 15

компанията пред потенциални кандидати; работа с медии и връзки с обществеността, сътрудничество с университети и образователни институции и др.

Пример за добре представена работодателска марка и добро предложение за стойност на служителите можем да намерим в стратегията на компанията **Google**, която предлага много и различни допълнителни ползи за своите служители, като безплатни храна, здравна и социална грижа, грижа за децата, дейности по интереси, както и много удобства в офиса. **Microsoft също** предлага различни придобивки, съобразени с потребностите на талантите, като гъвкави работни условия, програми за балансиране на работата и личния живот, програми за психично здраве и благополучие, както и силна подкрепа за служителите в техния професионален и личен растеж.

Изграждането на силна работодателска марка изисква постоянни усилия и ангажираност, но резултатите могат да бъдат значителни – повишена привлекателност на организацията за талантите, по-висока мотивация и продуктивност на служителите и по-добра репутация на компанията на пазара.

ПРИДОБИВАНЕ НА ТАЛАНТИ /НАБИРАНЕ И ПОДБОР/

Процесът на придобиване на таланти е поредица от стъпки, които организациите следват, за да идентифицират, привлекат, оценят и наемат най-подходящите кандидати за свободни работни места. Процесът на придобиване на таланти може да варира в зависимост от спецификата на организацията и позициите, но в него се очертават два основни етапа - процес на набиране и процес на подбор.

Набиране на таланти

Набирането е процесът на намиране на кандидати за позицията, която трябва да бъде заета и насърчаването им да кандидатстват за нея. Набирането на персонал предхожда процеса на подбор. То е положителен процес, който има за цел да накара все повече и повече търсещи работа да кандидатстват за нея.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Основни стъпки в процеса по набиране:

- **Идентифициране на нуждите от персонал**, възникнали въз основа на организационен растеж, текучество или новосъздадена позиция. На този етап се оценяват текущите и бъдещите нужди от таланти. Анализират се ролите, които следва да бъдат заети. Създават се или се актуализират длъжностни характеристики с описание на отговорности, образователната и професионална подготовка, изисквания към кандидатите, цели и очаквани резултати за позицията.
- **Планиране на набирането** - определяне на каналите за набиране, бюджет и времеви график. Определят се източниците: вътрешни или външни източници, онлайн платформи, социални мрежи, агенции за подбор на персонал, кариерни събития и др.
- **Създаване на привлекателни обяви** - формулиране на ясни, ангажиращи и атрактивни послания, които подчертават предимствата на позицията и организацията. Привлекателните обяви предполагат създаване на атрактивно послание, добро визуално представяне и оригинално съдържание.
- **Популяризиране на обявите чрез различни платформи** - он-лайн платформи за работа, споделяне на обявите в социални мрежи (LinkedIn, Facebook и други); разпространение на вътрешни бюлетени, на уебсайта на организацията, разпространение чрез служителите или с помощта на агенции за набиране на персонал. Целта е да се „хвърли широка мрежа“, за да се осигури разнообразен набор от таланти, които са мотивирани да заемат позицията.



Фигура 3. Набиране на таланти



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА

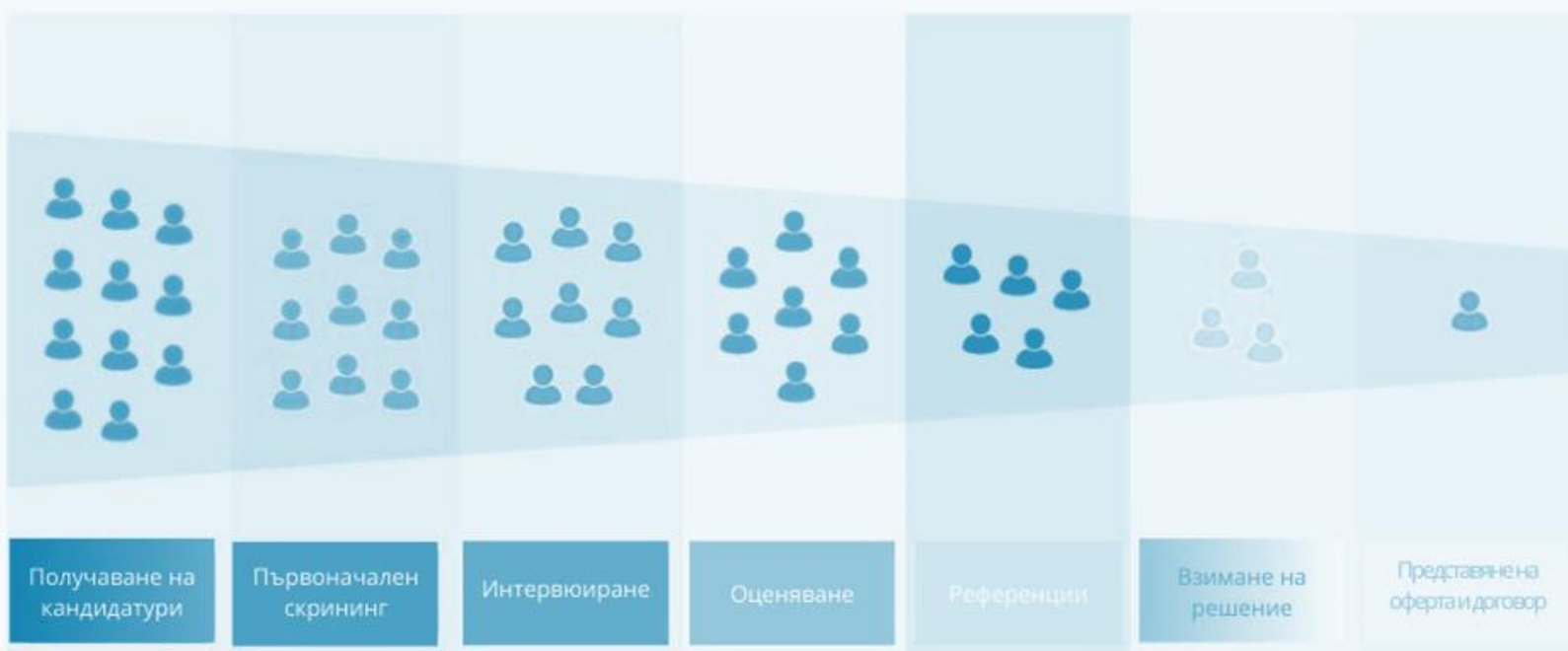


Подбор на таланти

Процесът по подбор е от решаващо значение в стратегията за управление на таланти, защото гарантира, че правилните хора са избрани за правилните роли. Подборът е процес на идентифициране на талант от набор от кандидати с необходимите квалификации и компетенции за заемане на позиции в компанията. Това е HR процес, който помага да се направи разлика между квалифицирани и неквалифицирани кандидати чрез прилагането на различни техники.

Процесът по подбор на таланти е илюстриран на Фигура 4.

Стъпки в процеса по подбор на персонал



Фигура 4. Процес по подбор на таланти

Този процес може да варира в зависимост от спецификата на организацията и позицията, но основните етапи остават сходни. Важно е всеки етап да бъде добре планиран и изпълнен, за да се гарантира успешен подбор на таланти.

- 1. Получаване на кандидатури** – на този етап се събират автобиографии, мотивационни писма и други необходими документи от кандидатите. Ако компанията разполага със система за управление на кандидатури (Applicant Tracking System - ATS), процесът по организиране на получените кандидатури е улеснен.
- 2. Преглед и първоначален скрининг** – извършва се преглед на автобиографиите за оценка на опита, уменията и мотивацията на кандидатите, за да се стесни набора



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 18

от кандидати. След прегледа на кандидатурите, следва първоначалният скрининг, който помага за изравняване на очакванията между кандидата и работодателя. Може да се проведе кратко телефонно интервю или видео разговор за проверка на основните квалификации и интереси на кандидатите, както и обсъждане на теми като очаквано/предлагано заплащане, условия на работа, различни работни опции и др..

- 3. Интервюиране** – ключов етап в процеса на подбор. Може да се проведе в няколко кръга, които включват групови дискусии и индивидуални интервюта. Целта на интервюто е да оцени доколко кандидатите са подходящи за ролята и да се придобие представа за техните способности. Интервютата се провеждат виртуално или лично, могат да бъдат структурирани, полуструктурирани, неструктурирани, за оценка на умения, опита и ценности на кандидатите или поведенчески, които изискват от кандидатите да опишат как са действали в определени ситуации в миналото.
- 4. Оценяване** – докато скринингът грубо може да отсее най-неподходящите кандидати, по - пълната оценка обикновено е по-точна. Често използвани за оценка са тестове за общи умствени способности (известни също като IQ тестове), личностни въпросници, примерни работни задачи, тестове за умения, тестове за почтеност и интегритет, тестове за знания и др.
- 5. Референции** - проверката на препоръките е следваща стъпка в процеса на подбор на таланти. Референтните проверки потвърждават точността на казаното от кандидата и верифицират впечатленията за него.
- 6. Вземане на решение** – след като всички данни са събрани и анализирани, следва определяне на кандидата, който най-точно отговаря на изискванията на позицията и културата на организацията на базата на предварително определените критерии.
- 7. Представяне на оферта и договор** - след като решението бъде взето, процесът по подбор има един последен етап, в който се представя официално предложение за работа на избрания кандидат . Формулира се оферта, която е официален документ с условията на работа: заплата, бонуси и други предимства и условия на труд. Следва приемане на офертата и съгласие на кандидата за започване на работа в организацията. Последната стъпка е подписване на трудов договор. След като бъде подписан от всички страни, стъпките на процеса на подбор са завършени.

***Добра практика** е управлението на процеса по подбор на таланти в консултантската компания **Deloitte**, която е лидер в набирането на персонал, така и в неговото задържане. Компанията има изградена Интернет страница за глобални кариери, проектирана така, че да бъде с фокус върху опита на кандидатите. Това е самостоятелен сайт в подкрепа на специфични за съответната страна стратегии за набиране на персонал. Характерен е подходът на Deloitte към включването и разнообразието, като се прилага „стратегия за приобщаване“, която набляга не само на представянето на различни групи, но и на създаването на приобщаваща култура, в която всички служители се чувстват ценени и уважавани.*



Съфинансирано от
Европейския съюз



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 19

ВЪВЕЖДАНЕ НА ТАЛАНТИ /ONBOARDING/

Онбординг процесът представлява въвеждане на нови служители в начина на работа на компанията, запознаване с изискванията на позицията и характера на дейността, както и опознаване на колегите в екипа.

Добре изграденият процес на въвеждане и адаптиране на служителите в новата роля е от съществено значение за успеха на организацията. Той осигурява по-висока ангажираност на талантите, по-бързо придобиване на знания, по-малко неяснота за ролите и повишена производителност. Изследванията показват, че компаниите с добре структуриран процес на въвеждане имат по-високи нива на задържане и производителност от новите наемания.

Процесът по въвеждане на новия служител в работния процес започва от момента, в който се приеме предложението за работа и минава през няколко последователни фази, като в различните компании може да варира от няколко дни до месеци. Средно се изчислява, че е необходим поне един месец, за да могат новопостъпилите служители да започнат да работят самостоятелно по ежедневните си задачи.

Въвеждането в различните компании има своите специфични характеристики, но има елементи, които трябва да бъдат част от всеки процес по онбординг.

Най-общо онбордингът трябва да включва:

- 1. Предварително включване** - започва веднага щом кандидатът приеме офертата и продължава до първия му ден на присъединяване. По време на тази фаза се подписват документи, планират се графици за включване, коментират се битови въпроси, например за преместване на ново място (град, жилище) и започват да се формират взаимоотношения.
- 2. Посрещане на новите служители** - включва официално посрещане на новия служител от мениджър или HR, представяне на колегите и обиколка на офиса. Тук могат да бъдат обсъждани теми като ежедневната рутина на работното място, свободното време, различни фирмени политики и практики и всичко, касаещо удобството на новия талант на новото му работно място.
- 3. Представяне на фирмата** - съществена част от процеса на въвеждане е представянето на фирмата: нейната мисия, визия, ценности и организационна култура, както и кратко представяне на продуктите и услугите, позицията и на пазара и конкурентните и предимства.
- 4. Обучение, специфично за ролята** - това е една от най-важните фази на въвеждането и е фокусирана върху практическите аспекти на работата, инструментите и знанията, необходими за ефективно изпълнение на задълженията. Тази фаза е пряко свързана с това колко успешни ще бъдат новите таланти в новата си роля.
- 5. Улесняване на прехода към новата роля** - има за цел да помогне на служителя да премине от ролята на новоназначен към ролята на пълноправен служител. За целта е необходимо мениджърите да поставят ясни очаквания към новите членове



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 20

на екипа, така че те да знаят за какво отговарят, както и да насърчават взаимодействието с колеги и интегрирането на служителя в екипа.

- 6. Менторство и обратна връзка** – назначаване на ментор или наставник от екипа, който да подкрепя новия служител през първите месеци. Включва редовни срещи за оценка на напредъка и предоставяне на обратна връзка.

СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ НА ПРИВЛИЧАНЕТО И ВЪВЕЖДАНЕТО НА ТАЛАНТИ В МУЛТИГЕНЕРАЦИОННА СРЕДА

Едно от предизвикателствата пред съвременния мениджмънт е прилагането на ефективни стратегии за привличане, задържане и въвеждане на таланти в мултигенерационна среда. В контекста на възрастовите различия в работната среда, процесът на набиране и подбор изисква внимателно планиране и разбиране на предпочитанията и потребностите на различните поколения. На база на задълбочено разбиране на спецификата на различните поколения, адаптиране на подходите за набиране, подбор и задържане на талантите от различни възрасти, компаниите могат ефективно да привлекат и задържат таланти от различни поколения и да изградят разнообразен и високоефективен екип.

Новият походът към подбора на таланти изисква персонализиране и адаптиране на начините за търсене и подбор към очакванията, потребностите и нуждите на талантите от различните възрастови групи. Необходимо е да се използва комбинация от традиционни и съвременни методи за достигане до различните поколения.

Процесът на набиране, подбор и въвеждане на талантите от различни поколения има специфики, съобразени с уникалните характеристики, предпочитанията и очакванията на всяка възрастова група.

- **Поколение Z** – това е поколението, израснало с технологии от най-ранна детска възраст, поради което проучва потенциални места за работа основно в интернет и социалните мрежи. Набирането им става чрез социални платформи, платформи с видео съдържание (например за споделяне на истории и показване културата на работното място), интерактивни кампании (виртуални турове в офиса), кариерни събития и др. Значими за това поколение са възможността за работата по разнообразни проекти, гъвкавото работно време, работата в социално отговорни организации. Талантите от това поколение търсят конкурентното заплащане, допълнителни стимули, обучение и кариерно развитие и т.н. Привличането на таланти от поколение Z изисква подчертаване на възможностите за иновации в компанията, работата по проекти, които носят смисъл и добавена стойност, приносът към значима кауза. От голямо значение за тях са възможностите да се използват модерни технологии, да имат интересна и значима работа, както и добрия климат в организацията. Gen Z предпочитат персонализиран, гъвкав подход за въвеждане, който включва използване на коучинг, акцентирание върху смисъла в работата,



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 21

ментор, който да вдъхновява, точна и навременна обратна връзка и ясно очертани очаквания.

- **Поколение Y /Милениали/-** набирането става чрез дигитални платформи, онлайн Job Boards, кариерни уебсайтове и мобилни приложения, видео маркетинг, персонализирани кампании, партньорства и препоръки. Привличат ги възможностите за кариерно развитие, баланса между личния и професионалния живот, възнаграждението, справедливото, компетентно и принципно ръководство, професионализма на работното място и ефективната организация на работа. За тях са важни, също уважителното отношение към личния им живот, програмите за кариерно развитие, възможностите за растеж, развитието на уменията и добрата фирмена култура, както и обективната обратна връзка и забелязване на приноса им. Могат да бъдат привлечени от истории за успех и демонстриране на подкрепата на организацията към личностното и професионално израстване на талантите в нея. Предпочитат въвеждане в работата с помощта на интерактивно, технологично базирано обучение и възможности за свързване и сътрудничество с връстници и ментори.
- **Поколение X** – набирането става чрез обяви в онлайн и печатни медии, партньорства и препоръки. Могат да бъдат привлечени и задържани с гъвкави работни ангажименти, даващи възможност за баланс между личния и професионалния живот, осигуряване на обширни възможности за личностно и професионално развитие, допълнителни придобивки, като пълноценното здравно осигуряване, дневни грижи за децата на работното място и др. Оценяват високо подходящо заплащане, справедливата оценка на работата им, сигурността на работното място, качествата на ръководителите, взаимоотношенията в екипа. По отношение на въвеждането представителите на това поколение оценяват балансирания подход, съчетаващ структурираното обучение, което включва и самостоятелна работа и възможности за изграждане на взаимоотношения.
- **Поколение T / Baby Boomers/** – представителите на това поколение се чувстват комфортно, ако бъдат привлечени на работа по стандартния, традиционен начин – чрез подаване на официална автобиография и провеждане на персонално интервю. Привличането им става чрез обяви, информация, разпространена от уста на уста или препоръки. Много от представителите на това поколение са близо до пенсионната възраст. Те оценяват високо сигурността на работното място, компетентно и принципно ръководство, подходящите делови взаимоотношения, добрите условия на труд и възнаграждение, липса на напрежение и стрес. Здравната грижа и социалното осигуряване са високо ценени. Те често имат силна работна етика и са готови да работят дълги часове, ако е необходимо. Baby Boomers може да предпочетат структурирана програма за въвеждане, включваща индивидуално наставничество и редовни проверки, търсят справедлива оценка отвън и обективност. Когато получават одобрение „отвън“, знаят, че работата наистина е свършена както трябва.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 22

ПЛАНИРАНЕ НА ПРИЕМСТВЕНОСТТА

Планирането на приемствеността е стратегически процес, който цели да идентифицира и развие таланти в рамките на организацията, с цел да се осигури плавен преход при потенциално освобождаване на ключови позиции. С други думи, това е процесът на подготвяне на подходящи кандидати, които да заемат важни роли в компанията, когато се наложи. Без добре дефиниран план за приемственост, организациите рискуват да загубят ценни знания, ако талантите им напуснат.

Планирането на приемствеността е от голямо значение за всяка организация, защото минимизира риска, осигурява непрекъснатост, повишава мотивацията и укрепва организацията.

Планирането на приемствеността е част от цялостния процес на стратегическото планиране на талантите, но има своите специфични характеристики.

Аспект	Планиране на таланти	Планиране на приемствеността
ЦЕЛ	Развитие и задържане на таланти	Осигуряване на приемственост за ключови позиции
ОБХВАТ	Широк - всички длъжности	Тесен - само критични позиции
ФОКУС	Индивидуално развитие и организационна стабилност	Организационна стабилност и управление на риска
ПРОЦЕС	Идентифициране, оценка, развитие, задържане на таланти	Идентифициране на позиции, анализ на риска, подготовка на таланти
ВРЕМЕТРАЕНЕ	Средносрочност	Дългосрочност
РЕЗУЛТАТ	Готови и развити таланти	Квалифицирани потенциални наследници за критични позиции

Таблица 2. Планиране на таланти vs.Планиране на приемствеността

ОПИСАНИЕ НА ПРОЦЕСА НА ПЛАНИРАНЕ НА ПРИЕМСТВЕНОСТТА

1. Идентифициране на ключови роли и компетенции в организацията.

Това е процесът на определяне на тези длъжности, които са от критично значение за успеха на организацията. За целта се идентифицират определен брой критични роли в организацията, за които е важно да бъдат заемани от висококвалифицирани и способни хора. Това са **ролите тип А**, които са от решаващо значение за поддържането на операциите на организацията и гарантирането на нейния успех. **Ролите тип А** се заемат от **Играчите А**. **Играчите А** са служители с изключителни умения, опит и потенциал, а **позиции А** са ключовите позиции в организацията. Те могат да включват лидерски



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 23

позиции, технически роли или други специализирани работни места, критични за непрекъснатостта на бизнеса и обезпечаването на дългосрочните цели. За да осигурят „играчи А“ за „позиции А“, компаниите трябва да имат ясна визия и стратегия, привлекателна работодателска марка, добре разработена система за обучение и развитие, да оферират конкурентни възнаграждения и условия, необходими за задържането на талантливите служители.,

Пример за добра практика са компаниите IBM и Microsoft, които влагат много усилия, за да идентифицират, развият и задържат така нар. „А играчи“ Те имат добре развити системи за управление и мотивиране на своите служители с висока производителност и висок потенциал.

От голямо значение за организациите са и **ролите тип Б**, които изискват уникална експертиза, трудно се попълват отвън или биха създали значителни затруднения, ако останат свободни. Приоритизирането на тези роли в плана за управление на приемствеността, осигурява постоянен набор от квалифицирани лица, готови да се намесят, когато е необходимо.

2. Оценка на таланти: след като бъдат установени критичните роли, организациите трябва да оценят своите таланти, за да съберат информация относно наличните компетенции в организацията. Анализират се наличните умения, знания и потенциал с помощта на различни инструменти за оценка (например, 360-градусова оценка,

центрове за оценка и др.).

приемствеността

Определя се компетентностен и мотивационен профил на ключовите роли. Създават се профили на идеалните кандидати за всяка ключова позиция.

3. Идентифициране на таланти – определяне на служителите, които потенциално биха могли да заемат и да се представят отлично на ключовите роли. На този етап се сравняват профилите на служителите с профила на идеалния кандидат за ролята и се изготвя кратък списък с потенциални наследници. Това са хората в организацията с най-голям потенциал и най-висока ефективност, които имат най-голяма вероятност да успеят в ролята.

4. Разработване на планове за приемственост: планът за приемственост гарантира, че организацията ще продължи да функционира ефективно и в случай на



Фигура 5. Планиране на



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



напускане на ключов служител. За целта се определят конкретни стъпки за обучение и развитие на всеки потенциален наследник, както и се разработват конкретни планове за всеки ключов пост, които включват времевите рамки и необходимите действия. Плановете трябва да бъдат разработени съгласувано с всички нива на мениджмънта.

5. Обучение, менторство и коучинг: създаване на програми за обучение, менторство и коучинг, които преподават необходимите умения на потенциалните приемници в цялата организация. Също така, възможностите за наставничество свързват служители с висок потенциал с опитни лидери, които моделират уменията и способностите, необходими, за да успеят в бъдещите лидерски роли. Друг важен аспект е осигуряването на възможности за придобиване на практически опит чрез ротации на работни места и кръстосано обучение. Предоставянето на възможности за служителите да се движат между различни отдели или роли в програмите за ротация на работното място, им позволява да разширят своя набор от умения и познания за организацията и предоставя добра перспектива заемане на ключови роли.

***Добра практика** има в пивоварната компания Heineken. Там се практикува стратегия за управление на приемствеността, като се прилага програма, при която участващите служители започват кариерата си, като преминават през няколко различни отдела, с ротация на шестмесечни интервали, като получават насоки и наставничество през цялото време.*

***Друг пример за добра практика** е козметичния гигант L'Oréal, който дава възможност и подкрепя служителите да проучат нови роли и кариерни пътища в компанията. По този начин L'Oréal запълва 75% от позициите с вътрешни кандидати, създавайки надежден набор от таланти за бъдещи нужди, като същевременно намалява разходите за набиране и подбор на персонал.*

6. Мониторинг и оценка- включва редовно проследяване на напредъка на плановете за развитие, събиране на обратна връзка от участниците в процеса, оценка на ефективността на процеса на планиране на приемствеността и внасяне на необходимите корекции при необходимост.

УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРЕДСТАВЯНЕТО

Управлението на представянето е систематичен и целенасочен стратегически процес за подобряване на организационната ефективност, чрез проследяване и развиване, на изпълнението на талантите и екипите в организацията. То е средство за постигане на добри организационни резултати, чрез разбиране и управление на индивидуалното изпълнение в рамките на съгласувана система от планирани цели, стандарти и изисквания за компетентност. Хората са най-големите създатели на организационна стойност, така че ефективното управление на тяхното представяне е от решаващо значение за организационния успех. За да може организацията да се възползва от пълния потенциал на талантите, те трябва да разбират какво се очаква от тях, трябва да бъдат управлявани по начин, който ги мотивира, дава им необходимите умения, ресурси и подкрепа за успех и ги



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 25

прави отговорни за резултатите от дейността им. Следователно, управлението на представянето е свързано със създаването на култура, която насърчава непрекъснатото усъвършенстване на уменията, знанията, способностите и като резултат приноса на хората към организацията. То е ключова част от отношенията между служителите и мениджмънта. Целта му е да поддържа и подобрява ефективността на служителите в съответствие с целите на организацията, като това не е единична дейност, а по-скоро съвкупност от практики, които трябва да се разглеждат холистично. Важно е да се отбележи че управлението на представянето е много повече от просто оценяване на служителите. То е стратегически инструмент, който помага на организациите да постигнат своите цели, чрез развитие на потенциала на своите таланти. Като се фокусира върху бъдещето и набляга на сътрудничеството между мениджмънт и служители, управлението на представянето е в основата на създаването на положителна и продуктивна работна среда, защото води до:

- повишаване на ангажираността на служителите
- укрепване на организационната култура
- подобряване на резултатите на организацията
- подготвяне служителите за бъдещи роли.

ЗНАЧЕНИЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРЕДСТАВЯНЕТО

- Създаване на организационна култура на висока производителност, която е фокусирана върху непрекъснатото подобряване на индивидуалните и екипните резултати.
- Постигане на високи резултати и организационна ефективност.
- Осигуряване на съгласуваност между индивидуалните цели и организационните и гарантиране, че всички работят в една посока.
- Развитие на капацитета на служителите, чрез подкрепяне на растежа и развитието им
- Повишаване на ангажираността на талантите: когато чувстват, че са ценени, че приносът им е забелязан и че имат възможност за развитие, те са по-ангажирани и лоялни към организацията.
- Задържане на талантите - когато талантите са доволни от работата си и виждат перспективи за развитие, те са по-малко склонни да напуснат организацията.
- Укрепване на връзката между мениджмънт и служители, която се основава на открит диалог, обективна обратна връзка и взаимно доверие.

КЛЮЧОВИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРЕДСТАВЯНЕТО

1. Постановяне на цели: поставянето на ясни и постижими индивидуални цели е основата на ефективното управление на представянето. Добре дефинираните и съгласувани със стратегията цели предоставят на талантите яснота, помагат им да съсредоточат усилията си в правилната посока и усилват тяхната мотивация, като насочват правилно усилия си.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 26

2. Непрекъснатата обратна връзка: редовната, обективна и конструктивна обратна връзка помага на талантите да разберат своите силни страни, области за подобрене и напредък по отношение на целите и да предприемат необходимите действия. Обратната връзка, също така насърчава и поддържа култура на учене и развитие.

3. Обективна оценка: оценяването на работата на таланта спрямо установените цели и очаквания предоставя цялостен поглед върху индивидуалния му принос, като помага да се идентифицират силните страни и областите, нуждаещи се от подобрене.

4. Планиране на развитието: планирането на развитието е свързано с очертаването на курс за индивидуален растеж и напредък. Това дава възможност на служителите да поемат контрол върху своето професионално развитие.

5. Възнаграждения и признание: Признаването и възнаграждаването на изключителното представяне е от съществено значение за мотивацията и задържането на талантите. Признаването на доброто представяне и постиженията подсилва поведението, което организацията иска да бъде демонстрирано и насърчава служителите да се стремят към високи резултати.

ЦИКЪЛ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРЕДСТАВЯНЕТО

Управлението на представянето може да бъде описано в 4 основни процеса. Тези четири процеса работят в тандем, за да създадат непрекъснат цикъл на управлението на представянето, насочвайки служителите към успех и насърчавайки организационния растеж.



Фигура 6. Управление на представянето

Планиране: фазата на планиране полага основите за ефективно управление на представянето. Тя включва: дефиниране на организационни цели, съотнасяне и съгласуване на индивидуалните цели с организационните и определяне на очакванията (показателите) за ефективност; създаване на индивидуални планове за развитие; комуникация на целите. Добре обмисленото планиране на процеса поставя основите за успех.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Мониторинг: непрекъснат процес на събиране и анализ на информация и наблюдение на напредъка на талантите към постигане на определени цели, свързани с представянето. Периодичното проследяване на изпълнението и напредъка е свързано и с предоставяне на редовна, обективна и конструктивна обратна връзка, която помага на талантите своевременно да разберат своите силни страни, области за подобрене и напредък и да предприемат необходимите действия. Редовното наблюдение на представянето, анализът на данните и следенето на показателите за ефективност предоставят регулярна информация за напредъка на талантите, която им дава възможност бързо да направят необходимите корекции или да усилят желаните поведения. Мониторингът поддържа цялата организация в правилния курс.

Развитие: непрекъснат процес, който се фокусира върху подобряване на уменията, знанията и способностите на служителите, например чрез коучинг, менторство, обучение и предоставяне на ресурси за растеж. Дейностите по развитие гарантират, че служителите ще разполагат с необходимите инструменти за постигане на очакваните резултати.

Оценка: оценяване на представянето на талантите спрямо предварително определени критерии. Тя включва измерване на показатели за ефективност, дискусии за обратна връзка и сравнение с целите, планиране на развитието. Резултатите от оценката следва да се обвържат с признаването и награждаването на постиженията, тъй като управлението на представянето е в основата на взимането на решения относно възнагражденията, повишенията и кариерните пътища.

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДСТАВЯНЕТО В МУЛТИГЕНЕРАЦИОННА СРЕДА

Управлението на представянето в организации, в които работят таланти, представители на различни поколения, изисква специфичен подход. Тъй като всяко поколение носи със себе си уникални ценности, нагласи и предпочитания по отношение на работата, е важно да се създаде система за оценка, която да отчита тези различия и да насърчава максимално ефективното представяне на талантите на всяка възраст. Управлението на представянето в мултигенерационна среда е предизвикателство, но и възможност за организациите да извлекат максимума от разнообразието на своите служители. Чрез създаването на система за оценка, която е справедлива, прозрачна, съобразена с индивидуалността на служителите и е ориентирана към развитие, организациите могат да насърчат ангажираността и лоялността на служителите от всички поколения.

Управлението на представянето в мултигенерационна среда е многопластов процес, който изисква внимателно съобразяване на различните нужди, очаквания и стилове на работа на различните поколения, защото:

- хората от различните поколения има различни мотиватори. Както беше посочено, по-младите таланти често са мотивирани от възможностите за кариерно развитие, гъвкавите работни условия и социалната отговорност, докато по-опитните служители



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 28

може да ценят повече стабилността, признанието и възможността да предадат знанията си на по-младите колеги.

- начинът, по който различните поколения комуникират се различава и това предполага различен начин на даване и получаване на обратна връзка. По-младите служители често предпочитат неформалните комуникационни канали и бързата обратна връзка, докато по-опитните служители може да предпочитат по-формални начини на общуване и по-задълбочени и систематични обяснения.
- очакванията на различните поколения по отношение на условията и изискванията на работата може да се различават. По-младите служители, например често очакват бързо кариерно израстване и наличие на много възможности за научаване на нови неща, докато по-опитните служители може да очакват в работата си по-голяма автономност и възможност да вземат самостоятелни решения.
- по-младите служители обикновено са по-компетентни в използването на нови технологии, докато по-опитните служители може да се нуждаят от повече време, за да се адаптират към новите инструменти и платформи.

Принципи на управление на представянето в мултигенерационна среда:

- **Индивидуализиран подход:** всеки служител е уникален и има свои собствени цели, силни страни и области за развитие. Ефективната система за управление на представянето трябва да позволява индивидуализиран подход към всеки талант, а оценката на представянето да бъде персонализирана, за да се отчитат уникалните способности, потребности и цели на всеки талант. Това предполага, още и създаване на персонализирани планове за развитие, които отчитат, както целите на организацията, така и личните цели на всеки служител.
- **Ефективна комуникация:** редовният и откровен диалог между талантите и мениджмънта е ключов за успеха на процеса. Това позволява да се установят ясни очаквания, да се осигури надеждна обратна връзка и да се изградят доверителни отношения. Важно е да се насърчава откритата комуникация между талантите от различни поколения и да се създаде безопасна среда, в която те могат да споделят идеи и да изразяват своите мнения.
- **Фокус върху развитието:** управлението на представянето не трябва да се свежда само до оценка на постигнатите резултати, но и да се фокусира и върху развитието на талантите. Това включва идентифициране на областите за подобрене, предлагане на обучения и менторство, както и изграждане на индивидуални кариерни планове, съобразени със способностите и целите на всеки талант в организацията. Обученията и плановете за развитие трябва да са съобразени с нуждите и интересите на различните възрастови групи.
- **Гъвкавост:** стилът на работа и предпочитанията на различните поколения се различават. Една ефективна система за управление на представянето трябва да бъде достатъчно адаптивна към различните индивидуални нужди и да позволи на служителите да работят по начин, който е най-продуктивен за тях. Системата за



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 29

оценка трябва да бъде достатъчно гъвкава, за да се адаптира към променящите се нужди на организацията и на талантите в нея.

- **Признаване и награждаване:** системата за управление на представянето трябва да включва механизми за признаване и награждаване, които са съобразени с потребностите на различните поколения.
- **Отчитане на възрастовото разнообразие при разработването на критерии за оценка на представянето и при определянето на целите:** например, за по-младите служители може да се поставят цели, свързани с придобиване на нови умения, докато за по-опитните служители може да се поставят цели, свързани с менторство и предаване на знания.
- **Създаване на култура на доверие и откритост:** откритата и честа обратна връзка е от съществено значение за развитието на служителите. Организацията трябва да създаде култура, в която служителите се чувстват комфортно да дават и да получават обратна връзка. Мениджърите трябва да бъдат обучени как да провеждат ефективни оценки на представянето и да дават конструктивна обратна връзка, която е съобразена с различните стилове на общуване на всеки отделен човек в организацията.

УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯТА

Управлението на възнагражденията е ключов аспект на управлението на талантите в организацията, който оказва значително влияние върху мотивацията, представянето и задържането на талантливите служители. Управлението на възнагражденията се разглежда като компонент от управлението на талантите в контекста на осигуряването (привличането и задържането), използването (мотивацията, ангажираността, производителността) и развитието (професионално, кариерно, личностно) на хората в организацията.

Управлението на възнагражденията е стратегически инструмент, който може да допринесе значително за постигането на организационните цели. Чрез внимателно проектиране и прилагане на системи за възнаграждения, организацията могат да създадат привлекателна работна среда, да повишат мотивацията на талантите и да постигнат устойчив успех. Важно е да се отбележи, че управлението на възнагражденията не е само въпрос за заплащане, придобивки и обезщетения. То е свързано както с финансовите, така и с нефинансовите възнаграждения, като признание, възможности за обучение и развитие, повишена служебна отговорност и т.н..⁷

Управлението на възнагражденията се занимава с формулирането и прилагането на стратегии и политики, чиято цел е да се създадат предпоставки за справедливо, равнопоставено и последователно възнаграждаване на служителите, в съответствие с тяхната стойност за организацията и по този начин да се помогне на организацията да постигне своите стратегически цели. То се занимава, още с проектирането, внедряването и

⁷ Armstrong, M., A handbook of reward management practice : improving performance through reward, Kogan Page London and Philadelphia, 2nd edition, 2007



поддържането на процесите, практиките и процедурите за възнаграждаване, необходими за да се гарантира, че приносът на хората в организацията се признава. То се отнася и до проектирането, изпълнението и поддържането на системите за възнаграждение. Крайната цел е хората да се възнаграждават справедливо, равнопоставено и в съответствие с техния принос, за да допринасят за постигането на стратегическите цели на организацията.⁸

ФУНКЦИИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯТА

- **Привличане на таланти:** създаване на атрактивни пакети от възнаграждения, които да привлекат квалифицирани кандидати на пазара на труда.
- **Задържане на талантите:** осигуряване на справедливо и конкурентно възнаграждение, което да мотивира служителите да останат в организацията.
- **Повишаване на мотивацията:** стимулиране на служителите да постигат високи резултати, чрез свързване на възнагражденията с индивидуалното и екипното представяне.
- **Развитие на талантите:** подкрепа на професионалното развитие на служителите, чрез предоставяне на възможности за обучение и кариерно израстване.

ЦЕЛИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯТА

- **Възнаграждаване според организационните цели и ценности:** да се възнаграждават хората съобразно това, което организацията цени и иска да бъде демонстрирано като поведения и нагласи.
- **Възнаграждаване за създадена стойност:** да се възнаграждават хората за стойността, която създават.
- **Подсилване на желаното поведение:** да се възнаграждават правилните поведения, за да се предаде правилното послание относно очакваните от организацията поведения и резултати.
- **Развитие на култура на висока производителност:** да се развие и поддържа култура, която цени и възнагражда високите постижения и производителност.
- **Мотивиране и ангажиране на служителите:** да се мотивират талантите и да се поддържа тяхната ангажираност.
- **Привличане и задържане на таланти:** да се помогне за привличането и задържането на висококачествени кадри, от които организацията се нуждае.
- **Развитие на позитивни трудови отношения:** да се гарантира развитието на позитивни трудови отношения и да се подкрепи психологическия договор със служителите.

⁸ Пак там



ПРИНЦИПИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯТА

- **Съгласуване** на практиките за възнаграждаване с бизнес целите на организацията и потребностите на служителите.
- **Справедливост** - хората да чувстват, че са третирани справедливо в съответствие с това, което им се дължи поради тяхната стойност и принос за организацията.
- **Равнопоставеност** – осигуряване на подходящо възнаграждение, съответстващо на пазарните принципи и тенденции, обективно измерване на относителната стойност на различните позиции и осигуряване на равно заплащане за равноценна работа.
- **Последователност** - решенията за заплащане да не варират произволно и без основателна причина между различни хора или в различни моменти.
- **Прозрачност** - хората да разбират как функционират процесите на възнаграждаване и как те се влияят от тях.

ЕЛЕМЕНТИ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯТА

- **Стратегия за възнагражденията** - определя дългосрочните намерения на организацията за разработване и прилагане на политики, практики, процеси и процедури за възнагражденията, които ще допринесат за постигането на бизнес целите.
- **Политики за възнагражденията** - определят насоките за вземане на решения и действия по отношение на възнагражденията. Например, една организация може да има политика, според която се придържа към принципите на съгласуваност и равнопоставеност в определяне на системата от възнаграждения.
- **Практики за възнагражденията** – отразяват начините на прилагане на стратегията и политиката за възнаграждения. Например, политиката за съгласуване на възнагражденията ще доведе до практиката в организацията за събиране и анализ на данни за пазарните нива и правене на корекции на заплатите, които отразяват темповете на нарастване на пазарните нива.
- **Процеси за възнагражденията** - определят начините, по които се прилагат политиките и се изпълняват практиките. Например начинът, по който се прилагат резултатите от проучванията на възнагражденията и по който мениджърите управляват процеса на корекция и преглед на заплатите.
- **Процедури за възнагражденията** - прилагат се за поддържане на системата и за гарантиране, че тя работи ефективно и гъвкаво и осигурява добра стойност. Например, използване на процедура за провеждане на годишния преглед, анализ и актуализация на заплатите.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 32

ФОРМИ НА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ

- **Финансови възнаграждения:** основно заплащане (фиксираното ниво на работната заплата, което е свързано с нивото на длъжността, представянето, компетенциите, приноса и др.); допълнително заплащане в зависимост от представянето, компетенциите и индивидуалния принос на служителя; променливо заплащане - плащане под формата на бонуси или проценти от печалбата, което е зависимо от индивидуалното, груповото или организационното представяне.
- **Придобивки:** еднократни (помощ при преместване в друго населено място (релокация), помощ при раждане на дете; помощ при сключване на брак; помощ за обучение на деца; премии при празници и др.) и периодични (храна; карти за спорт, допълнително осигуряване, покриване на ежедневни транспортни разходи; разходи за наем на жилище; здравни разходи; разходи за почивка и т.н.).
- **Нефинансови възнаграждения:** достигания (удовлетворяване на потребностите от успех и постижения); признание (похвала, признаване на успеха), отговорност (повишаване на отговорността в работа); влияние (осигуряване на възможност да се оказва влияние или да се упражнява власт); лично израстване (развитие на умения, обучение, кариерно развитие; автономност, интересна и предизвикателна работа и т.н.).

КОНЦЕПЦИЯТА ЗА "ОБЩО (ТОТАЛНО) ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕ"

Концепцията за "общо (тотално) възнаграждение" предлага един цялостен подход, който обхваща всички форми на възнаграждаване в организацията - както финансовите, така и нефинансовите. Целта е да се създаде цялостен пакет от стимули, които да отговарят на индивидуалните потребности и предпочитания на служителите. Стратегиите за цялостно възнаграждение, които осигуряват както финансови, така и нефинансови стимули допринасят за поддържане и повишаване на ангажираността и отдадеността на талантите в организацията.

Общото възнаграждение на служителите е стратегия, при която организациите се фокусират върху предоставянето на преки, косвени и непарични компенсации, т.е. тя представлява един по-холистичен подход за привличане и задържане на таланти. В този смисъл подхода на „общо (тотално) възнаграждение“ акцентира върху съгласуваността на всички аспекти на възнаграждението и тяхната интеграция с другите дейности по управление на талантите в организацията. Концепцията за общото (тоталното) възнаграждение е тясно свързана с нарастващото значение на ангажираността и задържането на талантите. Подходът на тоталното (общото) възнаграждение е синергичен – отделните видове възнаграждения се анализират в отношение едно към друго, така че да се получи по-висока стойност за хората. Тоталното възнаграждение обхваща всичко, което служителят цени в дадената организация. Общото (тотално) възнаграждение подчертава важността на всички аспекти на възнагражденията като интегрирано и непротиворечиво цяло. То се занимава не само традиционните количествени елементи като фиксирана



заплата, променлива част и придобивки, но също така и нематериални елементи като обхват на отговорност, кариерно развитие, учене и развитие, съдържанието на самата работа, качеството на трудовия живот, сигурността на работното място и др. Същественото в концепцията за общото възнаграждение е, че има повече начини да се възнаградят хората, отколкото само да им се дават пари под формата на заплати, допълнителни плащания и придобивки. Паричната стойност в пакета от възнаграждение има своето съществено значение, но не е единствен фактор. Комбинацията от всички финансови и нефинансови възнаграждения има като резултат повишаване на мотивацията и ангажираността на служителите.

Ползи от прилагането на концепцията за "общо възнаграждение"

- **Повишаване на мотивация:** служителите се чувстват по-ценни и са по-ангажирани към организацията.
- **По-добра производителност:** мотивираните служители са по-склонни да полагат повече усилия и да постигат по-добри резултати.
- **Положително въздействие върху корпоративната култура:** подкрепя се атмосферата на доверие и сътрудничество, подкрепя развитието на култура на достиженията.
- **Улесняване на привличането и задържането на квалифицирани и компетентни служители,** от които организацията има нужда (помага да се спечели „войната за талантите“). Уникалните нефинансови стимули създават конкурентно предимство за компанията, което я прави привлекателна за привличане на нови таланти и трудна за имитация от конкурентите.
- **Подкрепя развитието на позитивни трудови отношения и психологически нагласи.**
- **Повишена ангажираност:** комбинацията от финансови (транзакционни) и нефинансови (релационни) стимули има дълготраен и дълбок ефект върху ангажираността, отдадеността и чувство за принадлежност на служителите.
- **Гъвкавост:** релационните награди позволяват на организацията да отговори на индивидуалните нужди на талантите.

Прилагането на подхода „общо (тотално) възнаграждение спомога за превръщане на компанията в „работодател по избор“ – организация, която успешно отговаря на потребностите на служителите за добри условия на труд и възможности за кариерно развитие. Ето защо, организациите, които желаят да бъдат предпочитани от талантливи служители, се фокусират не само върху финансовите аспекти на възнаграждението, но и върху създаването на цялостна възнаграждаваща среда, съобразена с индивидуалните потребности на отделните служители. Както беше отбелязано, хората от различните поколения имат различни ценности, мотивации и очаквания от работата. За да мотивира и ангажира талантите от различните възрастови групи, една организация трябва да предложи пакет от възнаграждения, който да отговаря на нуждите и предпочитанията на всеки един



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 34

от тях. Така например, хората от поколението „Бейби Бумъри“ ценят стабилността, сигурността и признанието от страна на ръководството, поколение X търсят баланс между работа и личен живот, възможности за развитие и автономия в работата, Милениалите ценят работата в екип, добрата работна атмосфера и възможностите за израстване и кариерното развитие, поколение Z: ценят гъвкавостта, възможностите за дистанционна работа и приложението на технологии и иновации, които улесняват работата им. Чрез внимателно планиране и изпълнение на система за възнаграждения, съобразена с потребностите и предпочитанията на хората от различните поколения, организацията могат да създадат позитивна работна среда, да повишат производителността и да задържат своите таланти.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Обучението и развитието в организацията могат да се определят като систематичен процес на подобряване на уменията, знанията и компетенциите на служителите, водещ до по-добра работна ефективност. Този процес позволява на организацията непрекъснато да усъвършенстват своята дейност, чрез подобряване на съществуващите и прилагане на нови подходи, процеси и знания и да могат ефективно да реагират на текущи или предполагаеми изменения, както във външната, така и във вътрешната организационна среда. Обучението и развитието на работното място се занимават с придобиването на знания, умения, поведения и нагласи, които водят до подобро изпълнение на работата. Обучението се осъществява чрез различни дейности, като семинари, конференции, практически дейности, самоподготовка и т.н. Развитието, от друга страна е свързано с разширяването и задълбочаването на знанията в съответствие с индивидуалните дългосрочни професионални цели. Целта му е да развие свързаните с работата умения и способности, за да разшири потенциала на талантите за нови възможности в бъдеще.

Организацията, в които ученето е непрекъснат процес са по-гъвкави, по-иновативни и по-способни да се адаптират към промените. Те са по-конкурентоспособни и могат да постигнат по-добри резултати. Освен това, организацията, които инвестират в обучението и развитието на своите таланти, създават по-висока степен на удовлетвореност на служителите и имат по-ниски нива на текучество. Теорията за организационното учене показва, че за да се развият талантите в организацията, трябва да се създаде среда, която насърчава ученето и развитието на всеки един. Дейностите по учене и развитие са важни средства за поддържане на мотивацията и ангажираността на талантливите служители, тъй като им се предоставят възможности за развитие в настоящите им роли, както и за напредване към роли от по-високо ниво.

Политиките и програмите за учене и развитие в организацията са основни компоненти в процеса на управление на талантите, тъй като гарантират, че хората придобиват и подобряват необходимите им умения и компетенции. Тези политики трябва да бъдат формулирани въз основа на "профилите за успех", които се описват по отношение на компетенциите и определят качествата, способностите и уменията, които трябва да бъдат развити за успешно справяне с ролите.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 35

СЪЩНОСТ НА ПРОЦЕСА

Организационното обучение е систематичен процес, който осигурява ефективно придобиване на нови знания, умения и нагласи от страна на служителите в една организация. Този процес се състои от няколко взаимосвързани етапа:

1. Идентифициране на обучителните нужди:

- Определяне на знанията и уменията, необходими за постигане на дългосрочните цели на организацията.
- Определяне на знанията, уменията и нагласите, необходими за ефективно изпълнение на всяка позиция.
- Събиране на информация за това какви знания и умения искат да придобият служителите.
- Идентифициране на пропуски в знанията или уменията, които пречат на постигането на целите.

2. Планиране на обучението:

- Ясно формулиране на целите, които искаме да постигнем с обучението.
- Избиране на подходящи методи и форми на обучение (лекции, семинари, симулации, ролеви игри и др.).
- Определяне на необходимите финансови, материални и човешки ресурси.

3. Провеждане на обучението:

- Планиране и подготовка на обучението .
- Избор на подходящ обучител или вътрешен лектор.
- Провеждане на обучението и реализация на обучителния план.

4. Оценка на обучението:

- Оценка на реакциите: събиране на обратна връзка от участниците за това как са преценили обучението.
- Оценка на наученото: проверка на това дали участниците са усвоили новите знания и умения.
- Оценка на поведението: наблюдение на промените в поведението на участниците след обучението.
- Оценка на резултатите: оценка на това дали обучението е допринесло за постигане на целите на организацията.

5. Проследяване прилагането на наученото:

- Създаване на условия в работната среда, които да позволят на служителите да приложат новите знания и умения.
- Осигуряване на подкрепа от страна на ръководството при внедряването на наученото.
- Редовно проследяване на резултатите от обучението и предоставяне на допълнителна подкрепа при необходимост.

Важно е да се отбележи, че процесът на организационно обучение е цикличен. След като бъде завършен един цикъл на обучение, се пристъпва към следващия, като се вземат предвид резултатите от предходните.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 36

МЕТОДИ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

- 1. Формално обучение:** този метод е целенасочен и ръководен от обучител (лектор). Обикновено е в група и може да се провежда на живо или онлайн. Примери: лекции, класове и семинари.
- 2. Неформално обучение:** неформалното обучение е органично, неструктурирано и самостоятелно. Провежда се на работното място чрез задачи, обратна връзка, взаимодействие с колегите и чрез самостоятелно учене. Примери: разговори, онлайн форуми, четене на литература или изпълнение на задача.
- 3. Традиционно обучение:** експерт в определена област (или обучителна организация) е нает да обучи служителите в организацията за определен период от време. Традиционното обучение може да бъде комбинирано с иновативни форми на обучение в електронна среда и с електронни средства.
- 4. Електронно обучение:** това е онлайн базирано обучение, провеждано през специализирана платформа или виртуална среда. Може да се осъществява с обучител и без обучител. Спестява време и ресурси.
- 5. Смесено/ хибридно обучение:** изцяло виртуалното, както и традиционното обучение имат сами по себе си ограничения. Подходът основан на лично взаимодействие, съчетан с виртуалният подход прави обучението гъвкаво и помага да се постигне по – голяма ефективност.
- 6. Масови отворени онлайн курсове (MOOCs):** масовите отворени онлайн курсове дават възможност на всеки заинтересован от дадената материя учащ да получи безплатен достъп до всички материали, които преподавателя / преподавателите в курса са направили достъпни. MOOCs дават възможност на учащите да контактуват помежду си и с преподавателите в създадени за целта форуми, да оценяват периодично знанията и уменията, които са придобили по време на курса и не на последно място, имат възможност, след успешното полагане на финален изпит, да получат и сертификат за преминатото обучение. Тези курсове могат да се използват както за самоподготовка, така и като допълнение към традиционното обучение.
- 7. Базирано на работа учене (work-based learning):** съществуват различни варианти, в зависимост от съчетанието на работа и формално обучение: договорно обучение (Contracted Instruction) – обучение в реални организации на базата на договор; кооперативно обучение (Cooperative Education) - програми, обединяващи обучение в клас и паралелно в предприятие; Стажуване (School-to-Apprenticeship).
- 8. Геймификация:** виртуална визуално стимулираща среда, която пресъздава почти реални сценарии и подходи към решения. Позволява на участниците да се учат, като се включват в различни сценарии, да решават проблеми и да трупат опит, приложим в реална работна среда.
- 9. Обучение чрез опита (Experiential learning):** Обучаемите придобиват знания, чрез собствения си опит в проектирани дейности и ги прилагат в нови практически ситуации.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 37

Основната теза е, че хората се учат от опита си, когато целенасочено го наблюдават, осмислят и оценяват. В основата на този вид учене е рефлексията, което обозначава връщане назад към преживяното и направеното, разсъждаване върху него с цел да се обясни, систематизира, осмисли и запомни и в последствие приложи в нова дейност.

10. Коучинг: състои се в осъществяване на поредица от структурирани индивидуални срещи, фокусирани върху подобряване на умения и представянето на индивида, обикновено отнасящи се до текущата работна дейност. В основата на метода е структурираният диалог, който цели да помогне на хората да намерят решения на проблеми, пред които са изправени.

- Перформанс коучинг – цели да вдъхнови служителите да реализират пълния си потенциал, като усъвършенстват настоящите си способности и придобиват нови умения.
- Пиър коучинг - двама или повече колеги обединяват усилия, за да споделят идеи, да се учат един от друг, да развиват умения или да си сътрудничат за решаване на работни проблеми.
- AI-базиран коучинг - използва изкуствен интелект, за да предостави на коучовете информация, да увеличи усилията за коучинг или да извърши коучинг.

11. Менторство: Менторството е съвместна връзка, която свързва служителите с някой, от когото могат да се учат, за да растат професионално. Менторите действат като модели за подражание на менторираните. Те слушат, отговарят на въпроси и предлагат насоки. Примери за менторство на работното място включват:

- Менторски програми, спонсорирани от организацията, предоставят структура и ресурси за менторски отношения.
- Пиър менторството се осъществява между двама колеги, които са на едно и също или подобно ниво в организацията, но имат различна степен на опит. По-опитният споделя своите знания и предлага насърчение на по-малко опитния.
- Обратното менторство е, когато младши служители споделят своите знания и експертиза със своите по – възрастни колеги, за да им помогнат да преодолеят недостиг в определена област, като например цифрови умения.
- Микроменторството, което се случва в еднократни или временни ситуации и е фокусирано върху краткосрочни цели за конкретен проект, тема или умение.

12. Цялостни програми за развитие на умения (академии): включват подпомагане на служителите да придобият нови комплексни умения. Целта е да се запълнят уменията на организацията, за да може тя да постигне бизнес целите си и да остане конкурентоспособна. Примери: обучение за нови продукти и технологии, лидерски програми и др.

13. Крос-тренинг: Крос-тренингът включва обучение на служител как да се справи с ролята на друг служител. Когато служителите са обучени кръстосано, те разширяват своите умения и разбирането си за операциите на компанията. Те също могат да



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 38

заместват отсъстващи служители и да се включат, когато е необходима допълнителна помощ за разпределение на работната сила.

14. Дистанционно обучение: провежда се онлайн и е предназначено за служители, които работят разпръснато в различни точки на държавата или в различни държави. Може да се проведе или в определено време, като служителите участват от различни места (синхронно), или да се достъпва при поискване (асинхронно). Примери включват вебинари, онлайн курсове и предварително записани видео уроци.

15. Обучение при встъпване на нова позиция (онбординг) : Обучението на нови служители е част от процеса на адаптация и въвеждане, който учи новите служители как да работят и да бъдат продуктивни в своите нови роли. Онбордингът е началната точка на ученето и развитието. То е първата възможност за новите служители да се запознаят с културата, ценностите и мисията на организацията. Това е основата, върху която ще изграждат своето разбиране за това как да работят ефективно и да допринасят за успеха на компанията. Чрез онбординга новите служители получават ясна представа за своите задачи, очакванията към тях и начина, по който тяхната работа се вписва в общата картина. Това им помага да се ориентират и бързо да започнат да изпълняват своите задължения. Много онбординг програми включват обучения, които помагат на новите служители да развият необходимите умения и компетенции за своята работа. Това е инвестиция в бъдещето на компанията и показва ангажираността на организацията към развитието на своите таланти. Ефективният онбординг улеснява по-нататъшното учене и развитие. Когато новите служители са добре интегрирани в организацията и имат ясна представа за своите роли и отговорности, те са по-склонни да участват активно в програмите за обучение и развитие в последствие.

КОНЦЕПЦИЯТА УЧЕЩА СЕ ОРГАНИЗАЦИЯ

Учеща се организация е тази, в която хората непрекъснато разширяват потенциала си за създаване на желаните резултати, в която се възпитават нови и разпростиращи се модели на мислене, в която колективният стремеж е освободен и в която хората непрекъснато се научават как да учат заедно⁹.

Управлението на таланта и учещата се организация са две взаимосвързани концепции, които се подкрепят взаимно. Инвестициите в развитието на служителите и създаването на среда, която насърчава ученето и иновациите са от ключово значение за привличането, задържането и развитието на талантливи служители.

Учещите се организации изграждат страхотни екипи, които се основават на доверие, добри взаимоотношения, приемане, синергия и постигнати резултати. Те притежават силната способност да се адаптират и променят в отговор на новите реалности. Учещите организации могат да променят функции и отдели, когато това се налага от промените в

⁹ Senge, P., 2006, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning



средата. Отличителните характеристики на една учеща се организация включват култура на учене, гъвкавост и възможности за експериментиране, ориентация към хората, непрекъснато учене на системно ниво, генериране и споделяне на знания и критично мислене. Когато погледнем по-отблизо развитието на екипите в тези организации, виждаме, че хората се променят, често дълбоко. С развитието на нови способности се развиват и ново съзнание и чувствителност. С течение на времето хората започват да виждат и преживяват света по различен начин, започват да се формират нови вярвания и предположения, което позволява по-нататъшно развитие на умения и способности. Този дълбок цикъл на учене представлява същността на учещите се организации - развитието не само на нови способности, но и на фундаментални промени в мисленето, индивидуално и колективно.¹⁰ Следователно учещата се организация е такава, която непрекъснато се развива, адаптира и подобрява своите процеси и резултати. Това не е просто компания, която организира обучения за служителите си, а много по-комплексна система, в която всеки член на организацията допринася за общото знание и развитие.

КЛЮЧОВИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА УЧЕЩАТА СЕ ОРГАНИЗАЦИЯ

- **Култура на учене:** в основата на учещата се организация стои създаването на атмосфера, в която ученето е ценност и приоритет. Това означава, че служителите се насърчават да споделят знания, да експериментират и дори да правят грешки, от които да се учат.
- **Гъвкавост и адаптивност:** учещите се организации са готови да се променят бързо в отговор на променящите се условия и изисквания.
- **Ориентация към хората:** служителите са най-ценният ресурс на организацията и тяхното развитие е приоритет.
- **Системно мислене:** проблемите се разглеждат не изолирано, а в контекста на цялата система. Това позволява да се идентифицират и адресират основните причини за проблемите, а не само симптомите.
- **Непрекъснато подобрене:** учещите се организации постоянно търсят начини да подобрят своите процеси и резултати.
- **Споделяне на знания:** знанията се споделят свободно между всички членове на организацията. Това позволява на всички да се възползват от опита и знанията на другите.

¹⁰ Пак там



УПРАВЛЕНИЕТО НА ЗНАНИЕТО В УЧЕЩАТА СЕ ОРГАНИЗАЦИЯ

Управлението на знанието е неразделна част от концепцията за учещата се организация. То представлява процесът на създаване, съхраняване, споделяне и използване на знания в организацията, с цел да се подобри ефективността, иновативността и конкурентоспособността ѝ. Процесът по управление на знанието в учещата се организация е илюстриран на Фигура 7.



Фигура 7. Управление на знанието в организацията



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



РОЛЯ НА УЧЕЩАТА СЕ ОРГАНИЗАЦИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ

Учещата се организация има изключително значение за функционирането на мултигенерационните екипи. Чрез създаване на среда, която насърчава ученето, развитието и сътрудничеството между хора на различна възраст, организациите могат да извлекат максимална полза от разнообразието на своите таланти и да постигнат устойчив успех. Учещата се организация предоставя инструменти и рамки за управление на това разнообразие и за извличане на максимална полза от него, чрез:

- **Създаването на среда за взаимно учене и взаимопомощ:** в мултигенерационните екипи всеки член носи със себе си уникален набор от знания, умения и опит. Учещата се организация създава среда, в която тези различия се възприемат като сила, а не като слабост. Чрез споделяне на знания и опит, членовете на екипа могат да се учат един от друг и да развиват нови умения.
- **Адаптиране към промените:** бързите промени в технологичната и бизнес средата изискват от организациите да бъдат гъвкави и адаптивни. Мултигенерационните екипи могат да бъдат изключително полезни в тази връзка, тъй като различните поколения носят със себе си различни перспективи и подходи към решаването на проблеми. Учещата се организация насърчава непрекъснатото взаимно учене и адаптация, което е от съществено значение за успеха на екипите и организацията.
- **Повишаване на ангажираността:** когато служителите се чувстват, че имат възможност да се развиват и да допринасят за успеха на организацията, те са по-ангажирани и мотивирани. Учещата се организация създава среда, в която служителите от всички поколения се чувстват ценени и с възможност да реализират своя потенциал.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 42

<i>Раздел I</i>	<i>Въведение</i>
<i>Раздел II</i>	<i>Същност и характеристики на таланта</i>
<i>Раздел III</i>	<i>Управление на таланта в организацията</i>
<i>Раздел IV</i>	<i>Управление на креативни хора в организационна среда</i>
<i>Раздел V</i>	<i>Заклучение</i>

СЪЩНОСТ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА КРЕАТИВНОСТТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Управлението на креативността се изразява в способността на една организация да генерира нови и полезни идеи, да ги развива и прилага в практиката. То се проявява в различни аспекти на дейността на компанията – от създаването на нови продукти и услуги до оптимизиране на процесите и подобряване на обмена, комуникацията и сътрудничеството. Управлението на креативността е от съществено значение за организационните резултати, за иновациите, растежа и успеха. Управлението на креативността е ключов фактор, който помага на компаниите да се справят с бързите промени, несигурността и комплексността в съвременната бизнес среда. Подкрепянето на креативността в организациите води до повишена производителност, иновации, по-добро решаване на проблеми, по-висока удовлетвореност на служителите и по-силна корпоративна култура.

Креативността е резултат от взаимодействието между индивидуалните умения, процесите и факторите на околната среда. Следователно, управлението на креативността в организацията може да се разглежда на различни нива: индивидуално, екипно и организационно. На индивидуално ниво можем да определим креативността като способността на отделния човек да мисли нестандартно, да генерира оригинални идеи и да намира нови решения на проблеми. Индивидуалните характеристики и способности, като компетентност и експертиза, творческо мислене, вътрешна мотивация, способностите за генериране на нови идеи и творчески решения са от изключително значение. Също така, креативността на индивидуално ниво е свързана с характеристики като склонност към риск, гъвкавост, независимост и мислене извън рамката. Индивидуалната креативност е основата на организационната креативност. Когато отделните членове на екипа са креативни и имат възможност да изразяват своите идеи свободно, това води до по-голяма иновативност в организацията като цяло. От друга страна, организационната среда и култура влияят върху индивидуалната креативност. Една организация, която насърчава творчеството, свободата, предоставя на своите таланти възможности за обучение и развитие и създава атмосфера на откритост и доверие, стимулира индивидуалната креативност. Ето защо, индивидуалните особености обуславят креативността на талантите и екипите, но организационната средата



ги поддържа, чрез управленските практики, културата на приемане и чрез осигуряването на необходимите ресурси. Факторите, влияещи върху креативността и иновациите в организацията могат да бъдат обобщени по следния начин:

- креативни и иновативно мислещи служители – привличането, задържането и развитието на хора с творческо мислене и способни да взимат иновативни решения е от ключово значение за развитието на креативността в организацията.
- подходящи изследователски и финансови ресурси - достатъчните ресурси за подкрепа на иновациите, включително финансиране и достъп до информация
- свобода на действие – поддържане на фирмена култура и среда, осигуряващи свобода за извършване на творчески дейности и инициативи
- оценяване и награждаване на креативността - признаването на резултатите от творческите усилия и награждаване на служителите, които допринасят с иновации.

Мениджмънтът играе ключова роля за развитието на креативността и иновациите , чрез:

- мотивиране и насърчаване на талантите, подкрепа на експериментирането и поемането на рискове.
- поддържането на подходяща култура и среда, която стимулира обмена на идеи, в която служителите се чувстват вдъхновени, мотивирани и имат възможност да изразяват свободно своите идеи
- предоставяне на ресурси – осигуряване на необходимите инструменти, време и финанси за реализиране на нови идеи.
- укрепване на самочувствието на служителите – включването на служителите във вземането на решения и нови инициативи повишава тяхната увереност

ЕТАПИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КРЕАТИВНОСТ

- 1. Създаване на култура на креативност:** дефиниране на ясна визия за организацията, в която креативността е ценност и се насърчава на всички нива. Поддържане на открита и честна комуникация между ръководството и служителите, за да се създаде атмосфера на доверие и взаимно уважение. Редовно признаване и награждаване на креативните идеи и инициативи. Създаване на среда, в която служителите се чувстват комфортно да експериментират и да правят грешки, без да се страхуват от негативни последици.
- 2. Идентифициране на креативни хора:** идентифициране на служителите с творчески способности и потенциал за иновации. Предлагане на възможности за обучение и развитие на креативните умения на служителите. Подкрепа на сътрудничеството между по-опитните и креативни служители с по-младите, за да им помогнат да развият своите умения.
- 3. Стимулиране на генерирането на идеи:** организиране на редовни сесии за генериране на идеи, в които всички служители могат да участват. Провеждане на



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 44

конкурси за най-добри идеи, за да стимулира участието и ангажираността на служителите. Използване на инструменти за събиране и управление на идеи.

- 4. Оценка и развитие на идеи:** определяне на ясни правила и критерии за оценка на идеите, като например потенциал за иновации, реалистичност и въздействие върху бизнеса. Разработване на прототипи на най-обещаващите идеи, за да се тестват и оценят техните възможности. Осигуряване на ментори и наставници за екипите, които работят върху развитието на новите идеи.
- 5. Имплементиране на иновации:** осигуряване на необходимите ресурси (финансови, човешки, технологични) за реализация на иновациите. Активна подкрепа от страна на ръководството за внедряване на новите идеи. Гъвкавост и готовност за адаптация на идеите към променящите се условия на пазара.

ЗНАЧЕНИЕ НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ ЗА ПОДДЪРЖАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КРЕАТИВНОСТ

Управлението на креативността е процес, за който възрастовото многообразие в една организация може да бъде изключително ценен ресурс, тъй като то стимулира креативността и иновациите. Различните поколения носят със себе си уникални перспективи, опит и ценности, които могат да обогатят процеса на вземане на решения и да доведат до по-добри резултати. Възрастовото многообразие подкрепя организационната креативност, като внася разнообразие от опит и познания, който оформят различни ценности, убеждения, възприятия и гледни точки. Това разнообразие от гледни точки позволява да се разглеждат проблемите от различни ъгли и да се генерира по-широк спектър от идеи. Също така, различните поколения допълват уменията си. Например, по-възрастните служители носят богат опит и познания, докато по-младите служители могат да внесат нови идеи и енергия в екипа. Комбинацията от тези умения създава синергия и предполага по-креативното решаване на проблемите. Организациите, които са възрастово разнообразни са по-добре подготвени да се адаптират към промените. По този начин възрастовото многообразие предлага уникални предимства, които могат да помогнат на компаниите да останат конкурентни и да се адаптират към непрекъснато променящата се среда.

Чрез насърчаване на разнообразието, сътрудничеството и включването, компаниите могат да стимулират креативността, иновациите и да постигнат по-добри резултати. Подкрепянето на възрастовото разнообразие в организацията създава инклузивна култура, която стимулира творчеството, подобрява производителността и спомага за задържането на талантите в организацията.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 45

РАЗДЕЛ V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

<i>Раздел I</i>	<i>Въведение</i>
<i>Раздел II</i>	<i>Същност и характеристики на таланта</i>
<i>Раздел III</i>	<i>Управление на таланта в организацията</i>
<i>Раздел IV</i>	<i>Управление на креативни хора в организационна среда</i>
<i>Раздел V</i>	<i>Заключение</i>

Управлението на таланти е ключов стратегически процес в съвременните организации, който осигурява привличането, развитието и задържането на висококвалифицирани и високоефективни служители и гарантира конкурентоспособността и устойчивостта на бизнеса в условия на непрекъснати промени. Този процес се основава на разбирането, че талантливите служители са най-ценният ресурс на всяка компания и че инвестициите в тях водят до по-висока производителност, иновации и конкурентно предимство. Управлението на таланти е ключов фактор за успеха на всяка организация. То е стратегическа инвестиция, която трансформира организацията. Като разпознава уникалния потенциал на всеки служител и го свързва със стратегическите цели на компанията, този подход не само повишава производителността, но и създава култура на иновации и непрекъснато развитие.

Въпреки че пред организацията стоят различни предизвикателства, фокусът върху привличането, развитието и задържането на талантливи служители и изграждането на талантливи екипи е ключът към дългосрочен успех. Възрастово многообразие, разглеждано като корпоративен актив е неразделна част от усилията, насочени към управлението на талантите в организацията. Чрез съчетаването на опита и знанията на по-възрастните служители с иновативността и енергията на младите поколения, организацията могат да развият динамични екипи, способни да отговорят на предизвикателствата на бъдещето. Това изисква интегриран подход, който включва ясно дефинирани ценности, които подчертават важноста на разнообразието и включването, лидерство, което подкрепя инклузивната култура и насърчават сътрудничеството между поколенията, гъвкави политики и практики, които са съобразени с потребностите на различните възрастови групи, подкрепя на сътрудничеството и взаимодействието между всички служители.

В заключение, управлението на таланти е не просто инструмент за подобряване на организационната ефективност, а стратегически актив, който позволява на компаниите да постигнат устойчиво развитие и конкурентно предимство. За да постигнат успех в управлението на талантите, организацията трябва да създадат култура, която ценни и насърчава свободата и изявата, да инвестират в обучение и развитие на служителите, да създадат кариерни пътеки, които да мотивират служителите да останат и да се развиват в организацията, да използват съвременни инструменти и технологии за управление, да измерват ефективността на своите програми за управление на таланти, да подкрепят разнообразието и да поддържат инклузивна среда. Чрез прилагането на тези принципи, организацията биха могли да изградят силен и устойчив пул от таланти, който ще им помогне да постигнат дългосрочен успех и стабилност.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 46

- **Поколение (генерация):** обособени групи от хора, родени в един и същ отрязък от време, с относително идентични възгледи, обща културна и ценностна система.
- **Поколенчески профил:** конфигурация от структурирана по определена логика и последователност информация за чертите на „поколенческата личност“, за спецификата в потребностите, нагласите, ценностите, мотивите и мисленето на съответната група хора в близка трудоспособна възраст, израснали и достигнали зрялост в обособен времеви период (отрязък от време), под влиянието на споделена обща история и социо-културна среда, който е обект на изучаване с оглед на по-нататъшно въздействие и формиране на адекватни политики.
- **Управление на многообразието (разнообразието):** част от стратегията за управление на човешките ресурси в организацията, имаща за цел формиране на работна сила, която да осигурява широк спектър от способности, опит, знания, идеи и предимства благодарение на своята разнородност по възраст, произход, етническа принадлежност, физически способности, убеждения, пол и други качества.
- **Интеграция:** отнася се до участието на различни хора (по пол, възраст, опит, образование, националност и т.н.) в предприятието и до поддържането на позитивно настроена към тях работна среда и организационна култура.
- **Включване:** понятие, което взема предвид идентичностите, особеностите, потребностите и предпочитанията на отделните хора, така че те да могат да развият потенциала си и да допринесат за реализирането на организационните и корпоративни цели. Включването се отнася към осигуряването както на адекватни условия на труд и работна среда, съотносими към физическите потребности на индивида, така и на атмосфера, правила и разбиране за участието в работния процес, комуникацията и взаимодействието в общността. Включването са управленски действия и политики насочени към идентифициране, разбиране и премахване на психологически и организационни бариери, произтичащи от различията, с оглед на пълноправно и пълноценно участие на хората в живота на организацията.
- **Приобщаване:** състояние, при което всеки работник и служител се чувства добре дошъл, уважаван и ценен. Приобщаващото работно място е това, където хората се чувстват признати, ангажирани и уважавани заради гледните точки, идеите, перспективите, опита и приноса, които носят. Приобщаването се отнася до управление на преживяванията така, че във всеки, независимо от индивидуалните особености, да се създаде усещане за идентичност и съпричастност с организацията и нейните цели, чувство на психологически комфорт, сигурност и удовлетвореност, позволяващо да реализира пълния си диапазон от възможности и способности в работата.
- **Управление на възрастово многообразие.** част от стратегията за управление на многообразието в организацията. Насочен към бъдещето процес за формиране на среда,



в която възрастовите различия се разбират, приемат и използват като корпоративен актив и потенциал, създаващ добавена стойност.

- **Мултигенерационен екип:** екип, съставен от представители на различни поколения работна сила, всяко от които се характеризира със специфични поколенчески черти и специфичен ъгъл на възприемане на случващото се.
- **Мултигенерационен подход:** метод в управлението на хора и екипи, който се отнася до разбирането за специфичните особености и използването на силните страни на отделните поколения в интерес на работата.
- **Талант:** в общ смисъл, според Речник на българския език, талантът е творческа надареност, уникална способност в някоя област; наклонност, заложба, дарба, дарование. Талантът е вродено качество, но според някои изследователи, той може да се усвоява чрез учене и опит. И в двата случая, талантът се нуждае от подходяща нагласа, условия и среда, в която да се изяви и разгърне пълноценно. От гледна точка на мениджмънта, талантливият служител е този, чиято компетентност за справяне с текущи и бъдещи задачи е много по-висока, по-значима и по-полезна от компетентността на негови колеги, на които се възлагат същите задачи.
- **Управление на таланта в организацията.**- според речника на глобалната агенция Gartner, управлението на таланти е привличането, подборът и задържането на служители, което включва комбинация от HR процеси през целия жизнен цикъл на служителите. Той включва планиране на работната сила, ангажираност на служителите, обучение и развитие, управление на представянето, набиране, адаптиране, приемственост и задържане.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 48

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Проучване на добри международни практики и корпоративен опит в областта на управлението на промяната, таланта, организационната култура и работодателската марка в контекста на възрастово многообразие на работната сила, Октомври 2024 г, БСК
2. Христова, Т., , 2021, Управление на таланта, Нова визия
3. Armstrong, M., A handbook of reward management practice : improving performance through reward, Kogan Page London and Philadelphia, 2nd edition, 2007
4. Altınöz, Çakıroğlu, Çöp, November 2013, Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study, Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 99
5. Cappelli, P., , 2008 , Talent management for the twenty-first century, Harvard Business Review, University of Pennsylvania
6. Senge, P., 2006, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning
7. Tansley, C., 2011, "What do we mean by the term "talent" in talent management?", Industrial and Commercial Training, Vol. 43 No. 5, pp. 266



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА

