

КУЛТУРАЛНИ АСПЕКТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ТАЛАНТА В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Автор: Кирил Димитров¹

Резюме

Този доклад е предназначен сбито да очертае някои общи характеристики на здравословната култура в съвременните бизнес организации, които могат да подпомогнат внедряването и закрепването на практиките по управление на таланта при паралелното действие на изградените системи за управление на човешките ресурси. При все че културата е уникална за всяка една компания, счита се, че посочените характеристики са подходящи за всички организации, преследващи конкурентно предимство чрез човешките ресурси, като целенасочено се залага на задължителното им адаптиране според условията на конкретната бизнес среда и състоянието на съответната фирма.

Ключови думи: *управление на човешките ресурси, управление на таланта, организационна култура, провъзгласена фирмена култура.*

Abstract

This report is to outline concisely some basic characteristics of healthy culture in contemporary business organizations that may facilitate the implementation and stabilization of talent management practices within the parallel functioning of the already enacted human resource management systems. Although culture is unique for each company, it is considered that the aforementioned characteristics seem to be appropriate for all organizations, pursuing competitive advantage through human resources, purposefully relying on their compulsory adaptation in congruence with dominating forces of the concrete business environment and conditions in the respective firm.

Key words: *human resource management, talent management, organization culture, professed firm culture.*

JEL: J24, M14, O15.

¹ доц. д-р, катедра “Индустриален бизнес”, Университет за национално и световно стопанство – гр. София, България, e-mail: kscience@unwe.eu

УВОД

През последното десетилетие практиките по *управление на таланта* (УТ) широко навлязоха сред водещите компании от развитите икономически региони при извършването на свързаните с хората дейности поради изострящата се конкурентна борба помежду им, включително и по отношение на обезпечаващите я човешки ресурси с подходящите зания, умения и опит. Но този подход при управлението на свързаните с хората проблеми в организациите не замести компонентите в действащите системи за *управление на човешките ресурси* (УЧР), а по-скоро бе проектиран и внедряван, за да действа паралелно с тях, успешно служейки като подходящо средство за отстраняване на възникнали несъвършенства в традиционно извършваните дейности, добавяне на полезни нови дейности, подобряване на връзките между отделни компоненти в системата и между заинтересовани групи с оглед поддържане на официално формулирани приоритети по човешките ресурси и повишаване производителността на труда в компаниите. А транспонирането и потенциалното адаптиране на практики по УТ към уникалните условия на развиващи се икономики и новопоявяващи се пазари се реализира основно по поне три направления:

- предлаганите консултантски услуги за местните бизнес организации от страна на специализирани глобални компании²,
- ефективното използване на информационните технологии (вкл. системи за управление на знанието) от международните компании в процеса на конкретизиране на следваната корпоративна (или бизнес) стратегия по продукти и пазари, осигуряването и разполагането на необходимите за това ресурси, включително човешките³,
- глобалното електронно разпространение на научно и научно-приложно съдържание, изискващо целенасоченото извършване на критичен анализ на публикации и интерпретиране на резултати от провеждани емпирични изследвания от страна на заинтересованите групи (мениджъри, служители, експерти, учени и други) с оглед

² Kutcher, E., (2018) Why boards must be talent-first, McKinsey&Company, Strategy & Corporate Finance blog, 5 pages, McKinsey & Company, available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/why-boards-must-be-talent-first?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1806&hlkid=f68859fae6c044bfa9933>, accessed on: 2d of August 2018; London, S., (2018) Putting talent at the top of the CEO agenda, McKinsey Podcast transcript with McKinsey global managing partner Dominic Barton, May, 8 pages, McKinsey & Company, available at: <http://www.mckinseyquarterly.com>, accessed on: 2d of August 2018; *** (2018) Reengineer your hiring funnel to stop losing great talent, HireVue whitepaper, available at: www.hirevue.com, 2d of August 2018; Garr, S. (2014) The Talent Management Cookbook, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, January, 49pages, available at: www.saba.com, accessed on: 2d of August 2018; Rothwell, W. J. (2007) The Nuts and Bolts of Succession Planning, A Dale Carnegie® White Paper, 11 pages, Dale Carnegie Training, available at: <http://www.dalecarnegie.com/>, accessed on: 2d of August 2018.

³ Coy, C., (2017) Your guide to developing today's top talent. How Technology Is Changing the Way We Learn and Grow at Work, Cornerstone OnDemand, 22 pages, available at: <http://cornerstoneondemand.com/rework>, accessed on: 2d of August 2018; Monahan, K., Schwartz, J., Schleeter, T., (2018) Decoding millennials in the gig economy. Six trends to watch in alternative work, Deloitte Insights, Deloitte's Center for integrated research, available at: <http://www.deloitte.com/insights>, accessed on: 2d of August 2018; Suseno, Y., Pinnington, A. H. (2017) The war for talent: human capital challenges for professional service firms, Asia Pacific Business Review, Vol.23:2, pp205-229, DOI: 10.1080/13602381.2017.1287830; Stokes, P., Liu, Y., Smith, S., Leidner, S., Moore, N., Rowland, C. (2016) Managing talent across advanced and emerging economies: HR issues and challenges in a Sino-German strategic collaboration, The International Journal of Human Resource Management, Vol.27:20, pp2310-2338, DOI: 10.1080/09585192.2015.1074090; Beechler, S., Woodward, I. C. (2009) The global "war for talent", Journal of International Management, Temple University, Fox School of Business, Vol.15 pp273-285, DOI:10.1016/j.intman.2009.01.002

разумното усвояване на чуждия опит в сферата на привличането и задържането на подходящите служители в компаниите⁴.

Разбира се, като при всяка една инициатива на висшия мениджмънт за управление на промяната в бизнес организациите, възприемането на нови подходи в сферата на управлението на хора изисква преди всичко полагането на управленски усилия, насочени към отучване на стари практики, предварителна оценка и преодоляване на потенциална съпротива и не на последно по значимост място формулиране и закрепване на желаните нови линии на поведение сред представителите на целевите заинтересовани групи⁵. Въпреки, че „рецептите“ за постигане и задържане на успеха в бизнеса са разнообразни при отделните компании, все пак налице са и определени набори от подходящи общи характеристики за иначе уникалните им фирмени култури. Ако горепосочените културни характеристики бъдат своевременно идентифицирани и наложени в практиката като правилен начин на мислене и действие в съответните компании, то същите биха допринесли във висока степен за постигането и задържането на конкурентно предимство чрез човешките ресурси дори в условията на турбулентна бизнес среда. Ето защо целта на този доклад е на основата на извършване на литературен преглед в сферата на УТ да се изведе и обоснове набор от полезни характеристики на „здравословна организационна култура“, чието изграждане целенасочено да се преследва от мениджърите на всяко ниво и във всяка сфера на дейност в бизнес организацията.

1. ВАЖНИ КУЛТУРНИ ОСОБЕНОСТИ, ВЪПЛЪТЕНИ В ПОПУЛЯРНИ МОДЕЛИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТА

Извършеният сравнителен анализ между два модела на УТ и три модела на конкретен компонент от системата за УТ в бизнес организациите като настаняването на борда (виж таблица 1) показва, че възприемането на подобен подход при управлението на хора в съвременните бизнес организации представлява неопровержимо свидетелство за настъпването на четвъртата вълна в УЧР⁶.

⁴ Zhang, Y.E., Nesbit, P.L. (2018) Talent Development in China: Human resource managers' perception of the value of the MBA, *The International Journal of Management Education* vol.16, pp.380–393, available at: <https://www.elsevier.com/locate/ijme>, accessed on: 2d of August 2018, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.06.001>; Barriere, M., Owens, M., Pobereskin, S., (2018) Linking talent to value, *McKinsey Quarterly*, April, 9 pages, available at: <http://www.mckinseyquarterly.com>, accessed on: 2d of August 2018; Delmhorst, F., Orlando, J. (2018) Top-Down and Bottom-Up Talent Management. The time is right to broaden inputs into how the talent process unfolds across the organization, *Chief Learning Officer magazine*, May, 8pages, available at: <https://magazine.clomedia.com/issue/may-2018/top-down-and-bottom-up-talent-management/>, accessed on: 2d of August 2018; McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., Schuler, R. (2017) 'Talent management: a systematic review and future prospects', *European J. International Management*, Vol. 11, No. 1, pp.86–128; Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., Amiri, M., (2017) "Critical success factors, challenges and obstacles in talent management", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49 Issue: 1, pp.15-21, *Emerald Inside*, DOI: 10.1108/ICT-05-2016-0036; Al Ariss, A., Sidani, Y., (2016) Comparative international human resource management: Future research directions, *Human Resource Management Review* Vol.26, pp352–358, ScienceDirect, DOI: 10.1016/j.hrmmr.2016.04.007; Kamoche, K., Siebers, L. Q., Mamman, A., Newenham-Kahindi, A. (2015) "The dynamics of managing people in the diverse cultural and institutional context of Africa", *Personnel Review*, Vol. 44 Issue: 3, pp.330-345, DOI: 10.1108/PR-01-2015-0002; Gardner, N., McGranahan, D., Wolf, W. (2011) Question for your HR chief: Are we using our 'people data' to create value?, *McKinsey Quarterly*, Organization practice, March issue, 5 pages, available at: <http://www.mckinseyquarterly.com>, accessed on: 2d of August 2018.

⁵ виж Schein, E. (2010) *Organizational culture and leadership*, Jossey – Bass, 4th edition.

⁶ Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M., (2012) *HR from the outside in. Six competences for the future of human resources*, McGraw Hill Professional, pp.7-25, available at: <http://www.mhprofessional.com/promo/index.php?promocode=SILKROAD12&cat>, accessed on: 2d of August 2018.

Без съмнение потенциалното възползване от тази ситуация налага определени промени в свързаното с работата поведение не само на звеното по човешките ресурси, но също на мениджърите и служителите във фирмите, а именно:

- Изостряне на вниманието към условията на външната бизнес среда в момента и прогнозиране на нейното бъдещо развитие с разумен хоризонт с оглед извършването на подходящо (пре-)проектиране на работните места, определяне на изискванията към потенциалните (сега или в бъдещ момент) титуляри (знания, умения и опит), изграждането и поддържането на резерв от подходящи вътрешни и външни кандидати за потенциално наличните (свободните) работни места в компанията в бъдещи ключови моменти и ситуации. Всичко това налага изместване на фокуса в работата на звеното по човешките ресурси към важните и с дългосрочни последици (стратегическите) дейности, както трайно ангажиране с установяването и поддържането на подходящи отношения с високо ценени хора в своята професионална област (таланти), които към момента не работят в компанията, но биха имали склонност при необходимост в бъдеще да се прехвърлят в нея.
- Създаване на екипна култура и култура на диалогичност с оглед постигането на успешно съгласуване на работата в сферата на човешките ресурси не само с общата стратегия за развитие на компанията, но и със специфичните условия в конкретни бизнес среди, ключови ситуации и по-широк кръг от заинтересовани групи (особено извън организацията), особено при дефиниране на по-широк обект на въздействие за звеното по човешките ресурси (напр. членовете на резерва от потенциални кандидати, мениджъри и служители на други компании при ползването на споделени услуги и аутсорсинг на дейности, изграждане на имидж на социално отговорен работодател).

Таблица 1. Сравнителен анализ на популярни модели за управление на таланта в бизнес организациите⁷

| <i>Конкретен модел за управление на таланта</i> | <i>Компоненти на модела (фази на процеса)</i> | <i>Компоненти на модела, ориентирани към заинтересовани групи вътре в компанията</i> | <i>Компоненти на модела, ориентирани към заинтересовани групи извън границите на компанията</i> | <i>Целеви групи за полаганите организационни усилия</i> |
|---|---|--|---|--|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| Armstrong (2012) | (а) Бизнес стратегия (б) Планиране на таланта (в) Дефиниране на роли (г) Управление на отношенията с таланта (д) Управление на трудовото представяне (е) Управление на кариерата (ж) Управление на наследяването на структурни постове (з) Одит на таланта | (а) (б) (в) (г) (д) (е) (ж) (з) | (а) (б) (в) (г) (з) | 1. Потенциални външни кандидати 2. Привличане за нови роли и задържане в компанията на настоящи служители |
| Bauer (2010) – моделът включва само един компонент от системата за УТ - „настаняван е на борда“ | (а) Набиране на персонал (б) Подбор на персонал (в) Осъществяване на обратна връзка (г) Форуми за ориентиране (д) Обучение (е) Наставничество и подкрепа (ж) Спомагателни инструменти и процеси | (а) (б) (в) (г) (д) (е) (ж) | (а) (б) | 1. Потенциални външни кандидати 2. Привличане за нови роли и задържане в компанията на настоящи служители |

⁷ Armstrong, M., (2012) Armstrong's handbook of human resource management practice, 12th edition, Kogan Page, pp255-269; Bauer, T. N. (2010), Onboarding New Employees: Maximizing Success, SHRM Foundation, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, pp1-54, available at: www.shrm.org/foundation, accessed on 2d of August 2018; Tarquinio, M., (2006) Onboarding benchmark report. Technology drivers help improve the new hire experience, Aberdeen Group, August, pp1-30, available at: <http://www.aberdeen.com>, accessed on: 2d of August 2018.; Rothwell, W., (2008) Introducing Talent Management, A Dale Carnegie® White Paper, available at: http://www.dale-carnegie.com.au/imap/white_papers/, accessed on: 2d of August 2018; Cable, D. M., Gino, F., Staats, B. R., (2013) Reinventing employee onboarding, MIT Sloan management review, Spring, pp23-28.

Таблица 1. Сравнителен анализ на популярни модели за управление на таланта в изнес организациите (продължение)

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|--|---|---|--|---|
| Tarquínio (2006) – моделът включва само един компонент от системата за УТ - „настаняване на борда“ | (а) Социализация (стратегически аспекти в настаняването на борда) (б) Управление на документооборота (тактически аспекти в настаняването на борда) (в) Управление на задачите (тактически аспекти в настаняването на борда) (г) Бизнес натиск и напрежение (д) Действия (е) Способности (ж) Генератори на възможности | (а) (б) (в) (г) (д) (е) (ж) | | 1. Новоназначени служители 2. Привличане за нови роли и задържане в компанията на настоящи служители |
| Rothwell (2008) | (а) Осигуряване на подкрепа за фирмената програма по УТ (б) Анализ на работата и на хората към момента (в) Набиране и подбор на талант (г) Оценяване на трудовото представяне (д) Анализ на работата, подлежаща на извършване в бъдеще и на необходимите за това хора (е) Оценяване потенциала на хората (ж) Развиване на хората (з) Задържане на най-добрите хора (и) Оценяване на резултатите от внедряването на програмата | (а) (б) (в) (г) (д) (е) (ж) (з) (и) | Всички компоненти се реализират в контекста на изграждане и поддържане на връзката „консултант-клиент“ | 1. Служители с висок потенциал 2. Високи професионалисти и 3. Отлични изпълнители |
| Cable, Gino, Staats (2013) - моделът включва само един компонент от системата за УТ - „настаняване на борда“ | (а) закрепване на нов начин за възприемане на длъжностите (респ. работната среда) (б) предприемане на ефективни действия по подпомагане на новите служители да идентифицират и опишат специфичните си силни страни (в) поемане на отговорности във връзка с гладкото протичане на запознаването на новия служител с останалите членове на компанията (г) поставяне на специфично изискване пред всеки нов служител да обмисли как автентичните му силни страни могат да бъдат прилагани в работата | (а) (б) (в) (г) | | 1. Новоназначени служители 2. Привличане за нови роли и задържане в компанията на настоящи служители |

- Превръщане на звеното по човешките ресурси в активен бизнес експерт по подобряване цялостното пазарно представяне на компанията, в агент на промяната, който управлява и предвижда развитието на индивиди, екипи, инициативи (отделни проекти) и големи (цялостни) организационни промени (портфолио от интегрирани проекти), комбиниращи отделни събития в цялостни решения на надвиснали и свързани с бизнеса проблеми. Изграждането на висока култура в проектното

управление не само би подобрило имиджа на звеното по човешките ресурси в бизнес организацията като цяло, но е и единственият възможен начин за реализиране на творческо справяне с връхлитащи непознати, уникални проблеми и нови ситуации в бизнеса.

- Развиване и поддържане на трайна ориентация към висока ефективност в изпълняваните дейности от звеното по човешките ресурси в процеса на търсене на отговори в бизнес организацията на важните въпроси „какво ще се измерва?“ и „как ще се измерва?“.
- Превръщане на звеното по човешките ресурси в катализатор за стартиране на дискусиата и постигането на консенсус в компанията, а и с някои от заинтересованите групи извън нея, относно установяване на разумен обхват на обекта на УЧР за конкретния бизнес (напр. служители на пълен работен ден; временно наети служители; почасово наети служители; ключов персонал на доставчици, клиенти и консултанти; отдадени на лизинг служители; стажанти; служители на други компании, работещи на територията на съответната бизнес организация; служители на сродни предприятия или други контрагенти при установяване на аутсорсингови отношения или споделени услуги; дистанционни служители). Именно постигането на подобно съгласие в компанията може да допринесе за установяване на дисциплина в мислене и действие сред мениджърите в компанията, изразяваща се в разумно разпределение на ресурси и балансирано ангажиране с инициативи в тази сфера.
- Превръщане на звеното по човешките ресурси в катализатор за стартиране на дискусиата и постигането на консенсус в компанията относно операционализирането на понятието талант в конкретните условия на бизнес организацията – служители с висок потенциал, високи професионалисти и/или отлични изпълнители, структурни постове и равнища в организационната структура на управление, включване на потенциални заинтересовани групи в този процес (УТ отгоре-надолу и УТ отдолу-нагоре), където да се съсредоточават организационните финансови средства, усилия и работно време.
- Звеното по човешките ресурси би следвало да се превърне в инфраструктура за идентифициране и придобиване на необходими за бизнеса знания, развиване на полезни умения и изграждане на ценни способности чрез създаване и поддържане на подходящ микс от регулярно извършвани дейности, проектиране и внедряване на отделни проекти и цели програми, насочени към решаването на свързаните с бизнеса проблеми за различни групи хора (напр. професионални групи, поколенчески кохорти) и звена в и извън самата компания. В тази връзка е препоръчително акцентът в работата на звеното по човешките ресурси да се постави върху идентичността на целеви настоящ служител, поставян в нова роля, или на предпочетен кандидат за работа в компанията.
- Постигане на консенсус относно установяването на подходящ баланс между официалната и неформалната част на преследваната от лидерите в бизнес организацията доминираща култура. Някои от определените от висшия мениджмънт подходящи културални характеристики за компанията би следвало да се формулират официално под формата на съответни фирмени документи (визия, мисия, кредо и други), регламентиращи провъзгласената култура с оглед постигане на високо равнище на пазарно представяне за фирмата като цяло, като същите се налага да бъдат и интерпретирани за равнище „звено по човешките ресурси“ и отделни структурни постове в същото.

2. ИНФОРМАЦИОННИТЕ ТЕХНОЛОГИИ В СФЕРАТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ТАЛАНТА КАТО КАТАЛИЗАТОР ЗА ФОРМИРАНЕ НА ЦЕЛЕВА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА

Ако навлизането на информационните технологии в сферата на УЧР се определяше като неизбежно в началото на двадесет и първи век⁸, то УТ добива контурите си в практиката едновременно със съпътстващите го електронни компоненти⁹, отчасти може би целенасочено позиционирано като нова възможност за наваксване на забавилата се по различни причини (напр. неразбрана, плашеща, нежелана, неефикасно и неефективно планирана и организирана) електронизация в дейностите по УЧР в много компании в редица региони по света, въпреки въздействието на фактори като глобализацията, нарастващия брой и влияние на мултикултурните и виртуалните екипи в бизнес организациите, зачестилите явления като развиване на кариера без граници и реализиране на многократно емигриране по служебни причини.

Независимо от това за какво се използват високите технологии при УТ в бизнес организацията – например набиране и подбор на персонал, следене поведението на служителите с оглед повишаване на тяхната производителност, повишаване на щастието и ангажираността с работата сред служителите, специфициране на дигитализирано обучение според потребностите на отделния служител, ускоряване трудовото представяне на нови служители до равнището на опитните специалисти и други¹⁰, електронизацията води до установяване на по-висока степен на разкриване на „трудовете битие“ на работещия човек пред неговите мениджъри, а в някои случаи и колеги, което извежда на преден план въпросите с потенциалното нарушаване неприкосновеността на личността, личните права и свободи на индивида, демонстриране на лични пристрастия при набирането на подходящи служители, уволняване на служители поради проявена откритост в обосноваването критикуване относно работата на фирменото ръководство, отправянето на кибер заплахи в службата и изтичането на информация, както и произтичащите от тях равнища на поддържана производителност на

⁸ Azeem, M. F., Yasmin, R. (2016) "HR 2.0: linking Web 2.0 and HRM functions", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 Issue: 5, pp.686-712, DOI: 10.1108/JOCM-09-2015-0152; Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M., (2012) *HR from the outside in. Six competences for the future of human resources*, McGraw Hill Professional, pp.7-25, available at: http://www.mhprofessional.com/promo/index.php?promocode=SILKROAD_12&cat, accessed on: 2d of August 2018; Mohamed, F., Singh, S., 2010. "HRM Practices in Local and Multinational Companies: Survey and a Conceptual Model". *Proceedings Of The European Conference On Management, Leadership & Governance*, pp 241-48, EBSCO host, accessed on: 2d of August 2018.

⁹ Delmhorst, F., Orlando, J. (2018) *Top-Down and Bottom-Up Talent Management*. The time is right to broaden inputs into how the talent process unfolds across the organization, *Chief Learning Officer magazine*, May, 8pages, available at: <https://magazine.clomedia.com/issue/may-2018/top-down-and-bottom-up-talent-management/>, accessed on: 2d of August 2018; Keller, S., Schaninger, B., Moles, K. (2018) *TalentTech: enabling talent in the digital age*, section Organization, McKinsey & Company, February 28, 4 pages, available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/talenttech-enabling-talent-in-the-digital-age?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1804&hlkid=c12e5d83021a41d5b3153fb02670128c&hctky=92>, accessed on: 2d of August 2018; Tung, R. L. (2015) *New perspectives on human resource management in a global context*, *Journal of World Business*, Vol.51, pp142–152, ScienceDirect, available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.004>

¹⁰ Lou, E. (2018) *The Impact of Tech Giants Investing in Human Capital*, *Talent economy*, 10th of July, available at: www.talenteconomy.io, accessed on: 2d of August 2018; Keller, S., Schaninger, B., Moles, K. (2018) *TalentTech: enabling talent in the digital age*, section Organization, McKinsey & Company, February 28, 4 pages, available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/talenttech-enabling-talent-in-the-digital-age?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1804&hlkid=c12e5d83021a41d5b3153fb02670128c&hctky=92>, accessed on: 2d of August 2018; Somani, A. (2018) *Building AI to Unlearn Bias in Recruiting*, *Talent Economy*, 2d of July, available at: www.talenteconomy.io, accessed on: 2d of August 2018.

труда, творческо мислене, демонстрирана мотивация и ангажираност в работата¹¹. Следователно успехът на дейностите по УТ зависи както от установяване на култура на откритост и прозрачност в работата, толерирана в приемлива степен за всички заинтересовани групи в съвременните компании (мениджъри, подчинени, равни по ранг колеги) при спазване на текущите изисквания за корпоративна киберсигурност, така и от предприемането на конкретни стъпки за установяване на ефикасна и ефективна защита на работещите от потенциален тормоз и дискриминация на работното място. Разбира се, тук става въпрос за установяване на разумни равнища на прозрачност в работата в нейните три измерения (ежедневните бизнес дейности, измерването на полаганите усилия от служителите и техните възнаграждания и при извършване на творческа работа), като се преследват¹²:

- Висока степен на съответствие между предоставяната информационна прозрачност на служителите и задължението за поемане на отговорност чрез участие в комисии и работни групи в решаването на свързани бизнес проблеми, по чиято тематика служителите са компетентни.
- Ясно обвързване между полаганите усилия от служителите и получаваните резултати в работата.
- Високо равнище на доверие между извършващите креативна работа в бизнес организациите и тези, които контролират постигането на желаните резултати.
- Създаване на усещане за вътрешна и външна справедливост относно последиците от предприеманите интервенции за въвеждане и обновяване на дейностите по УТ чрез внедряване на полезни нови технологии. По-общо тук става въпрос и за изграждане на култура, ориентирана към цялостно развиване фирмената етика в синхрон с прилагането на гореспоменатите технологични и технически нововъведения.
- Овластяване и ограничаване на отрицателните ефекти от демонстрирането на неподходящи линии на поведение сред някои от служителите, изпитващи неоправдани чувства на завист към успехите на свои колеги, оказали се по-кадърни от тях или на неистово желание за издигане или заемане на нови роли, в случаите когато амбициите на индивида надвишават неговите възможности.

По отношение на добилите относително по-широка популярност Web 2.0 приложения при извършването на дейности, свързани с УЧР и УТ в бизнес организациите, разумно може да се предположи, че тяхното масово възприемане от служителите може да бъде резултат единствено от целенасочените усилия на лидерите за изграждане на работна култура, основаваща се на сътрудничество и знание, чрез която мениджмънтът да преследва цели като приоритизиране на определени дейности, повишаване на производителността на труда, ефективността в работата, ангажираността и мотивацията на служителите¹³. Ето защо в такива случаи мениджърите би следвало да окуражават използването на гореспоменатите приложения в ежедневната работа, като¹⁴:

¹¹ Birkinshaw, J., Cable, D. (2017) The dark side of transparency, McKinsey Quarterly, February, 7 pages, McKinsey & Company, available at: <http://www.mckinseyquarterly.com>, accessed on: 2d of August 2018; Azeem, M. F., Yasmin, R. (2016) "HR 2.0: linking Web 2.0 and HRM functions", Journal of Organizational Change Management, Vol. 29 Issue: 5, pp.686-712, DOI: 10.1108/JOCM-09-2015-0152; Bersin, J., Mallon, D., Barnett, L., Hines, J. (2016) Predictions for 2017. Everything Is Becoming Digital, Research report, Deloitte Development LLC, 41 pages, p. 17, available at: <http://www.bersin.com/>, accessed on: 2d of August 2018; Ultimate Software Group, Inc. (2015) Ultimate software. HR's secret weapon: the power of big data, 7 pages, available at: <http://www.ultimatesoftware.com/>, accessed on: 2d of August 2018.

¹² по Birkinshaw, J., Cable, D. (2017) The dark side of transparency, McKinsey Quarterly, February, 7 pages, McKinsey & Company, available at: <http://www.mckinseyquarterly.com>, accessed on: 2d of August 2018.

¹³ Azeem, M. F., Yasmin, R. (2016) "HR 2.0: linking Web 2.0 and HRM functions", Journal of Organizational Change Management, Vol. 29 Issue: 5, pp.686-712, DOI: 10.1108/JOCM-09-2015-0152

¹⁴ Werner, A.R. (2008), The Potential Transformative Impact of Web 2.0 Technology on the Intelligence Community, Naval Postgraduate School, Monterey, CA. in Azeem, M. F., Yasmin, R. (2016) "HR 2.0:

- създават и управляват общност от специалисти, чиято доминираща екипна култура им налага не само да трябва да знаят, но и да приемат отговорността да осигуряват съответните продукти или услуги,
- предпочитат използването на служебни блогове за извършване на мониторинг и одит на определени дейности и задачи, или на постигането на зададени цели, без създаване на усещане за надвиснали заплахи при неизпълнение от страна на служителите,
- определят стандарти за приемливо информационно съдържание на тези блогове, генерирано от оторизираните участници в тях,
- предпочитат да използват уикита (wikis) вместо електронна поща,
- осигуряват демонстрационни обучения на живо и в интернет, на запис и в реално време.

Приносът на звеното по човешките ресурси към повишаване производителността на труда в компанията се изразява във взимането на основани на факти (данни) решения по отношение на ценните хора (талантите), работещи в нея с оглед предотвратяване на загуби (напр. напускане на опитни служители) и прецизиране на необходимите разходи в тази област (напр. оценяване на риска от напускане на съответен служител по разработен алгоритъм – демографски данни, професионален опит, отчет за получаваните възнаграждения и други фактори)¹⁵. По този начин чрез обработка на големи данни се генерира ценна управленска информация в сферата на УТ, която мениджмънтът може да ползва не само при взимане на своевременни решения, но и да си осигури възможност да действа проактивно, а именно: търсене на връзка между данни за целеви служители, от една страна, и реализираното от тях трудово представяне или цялостното пазарно представяне на компанията за определен отчетен период, предсказване на бизнес представянето (вкл. процент на отличниците), извършване на многогодишно планиране на работната сила на компанията, от друга страна¹⁶. Поради фактът, че съвременните информационни технологии улесняват и минимизират разходите по събиране на необходими данни за анализ по свързаните с хората проблеми в бизнес организациите, то на преден план излизат културни предизвикателства пред мениджмънта като постигане на съгласие относно въвеждане и закрепване на организационни процедури и линии на поведение сред служителите, ориентирани към¹⁷:

- прецизно наблюдение и отчитане на подходящи показатели за следене на трудовото представяне на служителите, техните възнаграждения и пазарното представяне на компанията като цяло или на отделни нейни звена,
- пренасяне на данните и информацията до правилните структурни звена, които могат да я разберат и анализират,
- предприемане на подходящи коригиращи въздействия на базата на набраната, обработена и интерпретирана управленска информация.

Във всеки случай тук става въпрос за извършване на обмислена промяна в целева организационна култура, свързана с решаването на конкретен бизнес проблем, а именно въвеждането на съвременни практики по УТ в компанията¹⁸. Ето защо неизбежно се налага да се положи основата за постигането на бъдещ успех в компанията, като се осигури подкрепата

linking Web 2.0 and HRM functions", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 Issue: 5, pp.686-712, DOI: 10.1108/JOCM-09-2015-0152

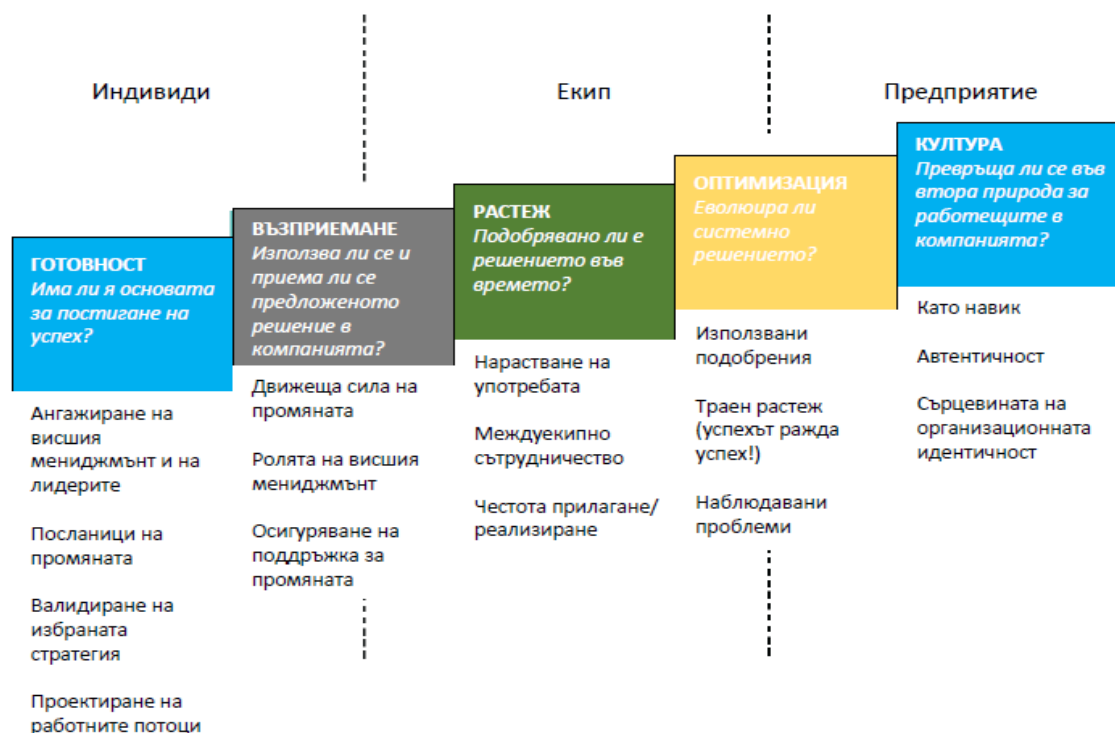
¹⁵ Ultimate Software Group, Inc. (2015) Ultimate software. HR's secret weapon: the power of big data, 7 pages, available at: <http://www.ultimatesoftware.com/>, accessed on: 2d of August 2018.

¹⁶ Bersin, J., Mallon, D., Barnett, L., Hines, J. (2016) Predictions for 2017. Everything Is Becoming Digital, Research report, Deloitte Development LLC, 41 pages, p. 17, available at: <http://www.bersin.com/>, accessed on: 2d of August 2018.

¹⁷ по Schein, E. (2010) *Organizational culture and leadership*, Jossey – Bass, 4th edition.

¹⁸ *** (2017) 5 culture trends for 2017, Orange paper, Issue#13, 7 pages, OC Tanner Institute, available at: <http://www.octanner.com/insights/institute.html>, accessed on: 2d of August 2018.

на висшия мениджмънт, включването на мениджърите от средните нива в организационната структура на управление, супервайзорите и служителите. Същевременно с това агентите на промяната (най-често членове на звеното по човешките ресурси) трябва да разясняват на служителите смисъла на възлаганите им за изпълнение инициативи (проекти, дейности, задачи) и да се уверяват в това, че същите са добре разбрани и приети за осъществяване от изпълнителите. Постигането на устойчив резултат от осъществяването на културна промяна не се дължи единствено на първоначалния ентузизъм на служителите, а преди всичко трябва да се осигурят необходимите бюджет, ресурси и да се улесни тяхното ползване (виж фигура 1).



Фигура 1. Процес на извършване на културна промяна в съвременните бизнес организации¹⁹

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Горепосочените, логически обосновани характеристики на „здравословна“ организационна култура за компании, стремящи се към въвеждане и ефективно ползване на съвременни практики по УТ, интегрирани в действащи системи за УЧР, не могат да се приемат като панацея за постигане на трайно конкурентно предимство чрез човешките ресурси, а просто представляват общи насоки за развитие, които мениджърите би следвало внимателно да преценяват, планират и осъществяват, отчитайки особеностите на бизнес средите, където оперират и специфичното състояние на вътрешно-фирмената среда. Въпреки това става ясно, че правата и отговорностите на звеното по човешките ресурси нарастват и вече не се ограничават единствено в границите на самата компания, което положение представлява сериозно предизвикателство не само пред мениджърите и служителите, работещи в същото.

¹⁹ *** (2017) 5 culture trends for 2017, Orange paper, Issue#13, 7 pages, OC Tanner Institute, available at: <http://www.octanner.com/insights/institute.html>, accessed on: 2d of August 2018.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Al Ariss, A., Sidani, Y., (2016) Comparative international human resource management: Future research directions, *Human Resource Management Review* Vol.26, pp352–358, ScienceDirect, DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.04.007
2. Armstrong, M., (2012) *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 12th edition, Kogan Page, pp255-269.
3. Azeem, M. F., Yasmin, R. (2016) "HR 2.0: linking Web 2.0 and HRM functions", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 Issue: 5, pp.686-712, DOI: 10.1108/JOCM-09-2015-0152
4. Barriere, M., Owens, M., Pobereskin, S., (2018) Linking talent to value, *McKinsey Quarterly*, April, 9 pages, available at: <http://www.mckinseyquarterly.com>, accessed on: 2d of August 2018.
5. Bauer, T. N. (2010), *Onboarding New Employees: Maximizing Success*, SHRM Foundation, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, pp1-54, available at: www.shrm.org/foundation, accessed on 2d of August 2018.
6. Beechler, S., Woodward, I. C. (2009) The global "war for talent", *Journal of International Management*, Temple University, Fox School of Business, Vol.15 pp273–285, DOI:10.1016/j.intman.2009.01.002
7. Bersin, J., Mallon, D., Barnett, L., Hines, J. (2016) Predictions for 2017. Everything Is Becoming Digital, Research report, Deloitte Development LLC, 41 pages, p. 17, available at: <http://www.bersin.com/>, accessed on: 2d of August 2018.
8. Birkinshaw, J., Cable, D. (2017) The dark side of transparency, *McKinsey Quarterly*, February, 7 pages, McKinsey & Company, available at: <http://www.mckinseyquarterly.com>, accessed on: 2d of August 2018.
9. Cable, D. M., Gino, F., Staats, B. R., (2013) Reinventing employee onboarding, *MIT Sloan management review*, Spring, pp23-28.
10. Coy, C., (2017) Your guide to developing today's top talent. How Technology Is Changing the Way We Learn and Grow at Work, *Cornerstone OnDemand*, 22 pages, available at: <http://cornerstoneondemand.com/rework>, accessed on: 2^d of August 2018.
11. Delmhorst, F., Orlando, J. (2018) Top-Down and Bottom-Up Talent Management. The time is right to broaden inputs into how the talent process unfolds across the organization, *Chief Learning Officer magazine*, May, 8pages, available at: <https://magazine.clomedia.com/issue/may-2018/top-down-and-bottom-up-talent-management/>, accessed on: 2d of August 2018.
12. Gardner, N., McGranahan, D., Wolf, W. (2011) Question for your HR chief: Are we using our 'people data' to create value?, *McKinsey Quarterly*, Organization practice, March issue, 5 pages, available at: <http://www.mckinseyquarterly.com>, accessed on: 2d of August 2018.
13. Garr, S. (2014) *The Talent Management Cookbook*, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, January, 49pages, available at: www.saba.com, accessed on: 2d of August 2018.
14. Kamoche, K., Siebers, L. Q., Mamman, A., Newenham-Kahindi, A. (2015) "The dynamics of managing people in the diverse cultural and institutional context of Africa", *Personnel Review*, Vol. 44 Issue: 3, pp.330-345, DOI: 10.1108/PR-01-2015-0002
15. Keller, S., Schaninger, B., Moles, K. (2018) TalentTech: enabling talent in the digital age, section Organization, McKinsey & Company, February 28, 4 pages, available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/talenttech-enabling-talent-in-the-digital-age?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1804&hlkid=c12e5d83021a41d5b3153fb02670128c&hctky=92>, accessed on: 2d of August 2018.

16. Kutcher, E., (2018) Why boards must be talent-first, McKinsey&Company, Strategy & Corporate Finance blog, 5 pages, McKinsey & Company, available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/why-boards-must-be-talent-first?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1806&hlkid=f68859fae6c044bfa9933>, accessed on: 2d of August 2018.
17. London, S., (2018) Putting talent at the top of the CEO agenda, McKinsey Podcast transcript with McKinsey global managing partner Dominic Barton, May, 8 pages, McKinsey & Company, available at: <http://www.mckinseyquarterly.com>, accessed on: 2d of August 2018.
18. Lou, E. (2018) The Impact of Tech Giants Investing in Human Capital, Talent economy, 10th of July, available at: www.talenteconomy.io, accessed on: 2d of August 2018.
19. McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., Schuler, R. (2017) 'Talent management: a systematic review and future prospects', European J. International Management, Vol. 11, No. 1, pp.86–128.
20. Mohamed, F., Singh, S., (2010) "HRM Practices in Local and Multinational Companies: Survey and a Conceptual Model". Proceedings Of The European Conference On Management, Leadership & Governance, pp 241-48, EBSCO host, accessed on: 2d of August 2018.
21. Monahan, K., Schwartz, J., Schleeter, T., (2018) Decoding millennials in the gig economy. Six trends to watch in alternative work, Deloitte Insights, Deloitte's Center for integrated research, available at: <http://www.deloitte.com/insights>, accessed on: 2d of August 2018.
22. Rothwell, W., (2008) Introducing Talent Management, A Dale Carnegie® White Paper, available at: http://www.dale-carnegie.com.au/imap/white_papers/, accessed on: 2d of August 2018.
23. Rothwell, W. J. (2007) The Nuts and Bolts of Succession Planning, A Dale Carnegie® White Paper, 11 pages, Dale Carnegie Training, available at: <http://www.dalecarnegie.com/>, accessed on: 2d of August 2018.
24. Schein, E. (2010) Organizational culture and leadership, Jossey – Bass, 4th edition.
25. Somani, A. (2018) Building AI to Unlearn Bias in Recruiting, Talent Economy, 2^d of July, available at: www.talenteconomy.io, accessed on: 2d of August 2018.
26. Stokes, P., Liu, Y., Smith, S., Leidner, S., Moore, N., Rowland, C. (2016) Managing talent across advanced and emerging economies: HR issues and challenges in a Sino-German strategic collaboration, The International Journal of Human Resource Management, Vol.27:20, pp2310-2338, DOI: 10.1080/09585192.2015.1074090
27. Suseno, Y., Pinnington, A. H. (2017) The war for talent: human capital challenges for professional service firms, Asia Pacific Business Review, Vol.23:2, pp205-229, DOI: 10.1080/13602381.2017.1287830
28. Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., Amiri, M., (2017) "Critical success factors, challenges and obstacles in talent management", Industrial and Commercial Training, Vol. 49 Issue: 1, pp.15-21, Emerald Inside, DOI: 10.1108/ICT-05-2016-0036
29. Tarquinio, M., (2006) Onboarding benchmark report. Technology drivers help improve the new hire experience, Aberdeen Group, August, pp1-30, available at: <http://www.aberdeen.com>, accessed on: 2d of August 2018.
30. Tung, R. L. (2015) New perspectives on human resource management in a global context, Journal of World Business, Vol.51, pp142–152, ScienceDirect, available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.004>
31. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M., (2012) HR from the outside in. Six competences for the future of human resources, McGraw Hill Professional, pp.7-25, available at: http://www.mhprofessional.com/promo/index.php?promocode=SILKROAD_12&cat, accessed on: 2d of August 2018.

32. Ultimate Software Group, Inc. (2015) Ultimate software. HR's secret weapon: the power of big data, 7 pages, available at: <http://www.ultimatesoftware.com/>, accessed on: 2d of August 2018.
33. Werner, A.R. (2008), The Potential Transformative Impact of Web 2.0 Technology on the Intelligence Community, Naval Postgraduate School, Monterey, CA. in Azeem, M. F., Yasmin, R. (2016) "HR 2.0: linking Web 2.0 and HRM functions", Journal of Organizational Change Management, Vol. 29 Issue: 5, pp.686-712, DOI: 10.1108/JOCM-09-2015-0152
34. Zhang, Y.E., Nesbit, P.L. (2018) Talent Development in China: Human resource managers' perception of the value of the MBA, The International Journal of Management Education vol.16, pp.380–393, available at: <https://www.elsevier.com/locate/ijme>, accessed on: 2d of August 2018, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.06.001>
35. *** (2018) Reengineer your hiring funnel to stop losing great talent, HireVue whitepaper, available at: www.hirevue.com, 2d of August 2018.
36. *** (2017) 5 culture trends for 2017, Orange paper, Issue#13, 7 pages, OC Tanner Institute, available at: <http://www.octanner.com/insights/institute.html>, accessed on: 2d of August 2018.