

## УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТА В АДМИНИСТРАТИВНА СРЕДА

Аделина Борисова<sup>1</sup>

### Резюме

*Статията е посветена на управлението на таланта в административна среда. Последователно са представени подходи за управлението на таланта в българската държавна служба, съпоставени със сходни инструменти, прилагани в международната бизнес практика. Управлението на таланта е мениджърски подход, който е свързан с постиженията на организацията и изпълнението на обществените ѝ функции.*

**Ключови думи:** *управление на таланта, рамки на компетентностите, ключови длъжности, оценка на изпълнението на длъжността*

## TALENT MANAGEMENT IN ADMINISTRATIVE ENVIRONMENT

Adelina Borisova, National Agency for Vocational Education and Training

### Abstract

*The article is dedicated to the talent management in an administrative environment. Talent management approaches in the Bulgarian civil service are presented consistently compared to similar instruments applied in the international business practice. Talent management is a managerial approach that is related to the organization's achievements and the fulfillment of its public functions.*

**Keywords:** *talent management, competency frameworks, key job positions, performance appraisal*

В настоящата статия ще разгледаме съществени въпроси, свързани с управлението на таланта в административна среда. Този процес е неразривно свързан с мениджмънта на човешките ресурси в организацията. В емпиричната практика<sup>2</sup> съществува твърдението, че понятието „талантлив“ се използва „рядко“ в административната работа. Дали това твърдение може да се приеме за достоверно, като се има в предвид, че длъжностите, които

---

<sup>1</sup> д-р Аделина Борисова - главен експерт в дирекция „Професионална квалификация и лицензиране“ в Националната агенция за професионално образование и обучение (НАПОО) към Министерски съвет. Професионална сфера на дейност: разработване и актуализиране на Държавните образователни стандарти за придобиване на квалификация по професии; поддържане, актуализиране и допълване на Списъка на професиите за професионално образование и обучение; участие в международни работни групи към Европейската комисия; участие в международни проекти в областта на ПОО и др. Основни области на научен интерес: публична администрация, управление на човешките ресурси в държавната администрация, системи за оценка на изпълнението на държавните служители в сравнителен европейски контекст.

<sup>2</sup> Робъртсън, А., Г. Аби (2005) Управление на таланта. София, ИК „АМАТ-АХ“ [Robartsan, A., G. Abi (2005) Upravlenie na talanta. Sofia, IK „AMAT-AH“]

се заемат в държавната служба са свързани с изпълнението на дейности и задачи, които са от стратегическа важност за общественото управление. Те на свой ред изискват поливалентна комбинация от знания, умения и компетентности от служителите, заемащи ръководни и експертни длъжности.

Основните любопитни въпроси, които ще провокират читателския интерес, са следните:

### **Каква е дефиницията за „талант“? Възможно ли е тя да бъде трансферирана в публичния сектор?**

В този случай, първо се обръщаме към значението на думата „талант“ в тълковния речник<sup>3</sup>, което се свежда до „творческа надареност, уникална способност в някоя област; наклонност, заложба, дарба, дарование“. В теорията за управление на човешките ресурси, таланта най-често се свързва с постигане на изключителни постижения. Такъв вид постижения са функция от забележителен и уникален портфейл от компетентности, който притежава съответният служител. В този смисъл, може без затруднение да лансираме и да открием практико-приложната стойност на дейностите по управление на таланта в административна среда, въпреки споменатото твърдение, че таланта сам по себе си се идентифицира повече с професионалната категория „актьор“<sup>4</sup>, отколкото с изпълнението на експертна административна работа.

### **Как се допълват видовете длъжности „стратегически“, „подкрепящи“ и „добавъчни“ при управлението на човешките ресурси и какъв е техният аналог с длъжностите в българската държавна служба?**

Когато говорим за мениджмънт на работното място, несъмнено се достига до разсъждения върху портфейла от длъжности, с които разполага съответната организация и съответно начинът, по който се допълват при изпълнението на различните трудови задачи. В управлението на човешките ресурси все повече се утвърждават три типа работни позиции – стратегически, подкрепящи и добавъчни<sup>5</sup>. Това разграничение е функция от стратегията на организацията и отразява въздействието на всяка позиция върху изпълнението на стратегията. Според авторите на статията „Играчи А или позиции А“<sup>6</sup>, стратегическите длъжности са тези, които имат висок потенциал за развитие и пряко стратегическо влияние, подкрепящите имат непряко стратегическо влияние, а добавъчните имат малко влияние върху стратегията. Като се има предвид изложената перспектива, длъжностните групи в държавната администрация „ръководни“, „експертни“ и „технически“ имат пряка връзка с представеното разпределение на портфейла от длъжности. В българската практика на държавната служба съгласно Допълнителна разпоредба на Закона за държавния служител (ЗДСл), параграф 1, т. 2, стратегическа позиция може да бъде „ключова“ длъжност, която е определена от органа по назначаване за оказваща съществено влияние върху изпълнението на стратегическите цели и оперативни дейности на съответната администрация. В този

<sup>3</sup> За справка Български тълковен речник достъпен на интернет адрес <https://rechnik.chitanka.info/talkoven>, посетен на 13.01.2020 г. [Za spravka Balgarski talkoven rechnikm dostapen na internet adres <https://rechnik.chitanka.info/talkoven>, poseten na 13.01.2020 g.]

<sup>4</sup> Робъртсън, А., Г. Аби (2005) Управление на таланта. София, ИК „АМАТ-АХ“ [Robartsan, A., G. Abi (2005) Upravlenie na talanta. Sofia, IK „AMAT-AH“]

<sup>5</sup> Хюзелид, М., Р. Бийти., Б.Бекер (2009) Harvard Business Review за управлението на таланта. София, издателство „Класика и стил“ [Hyuzelid, M., R. Biyti., B.Beker (2009) Harvard Business Review za upravlenieto na talanta. Sofia, izdatelstvo „Klasika i stil“]

<sup>6</sup> Пак там, с. 33. [Pak tam, s. 33.]

случай е важно да поясним<sup>7</sup>, че ключовите длъжности могат да бъдат всички ръководни нива и най-високите експертни нива. Това е солиден управленски инструмент, който дава право за споделено изпълнение на длъжност в условията на вътрешно съвместителство. При тази ситуация може да се реализира наставничество от страна на служителя, чието служебно правоотношение е прекратено поради придобито право на пенсия за осигурителен стаж и възраст или вече му е отпусната пенсия за осигурителен стаж и възраст в намален размер. Приемникът изпълнява своята длъжност и споделената длъжност, като тази дейност се извършва в срок до 6 месеца. Тази форма на споделено изпълнение на длъжност е перспективен начин за осигуряване на приемственост и предаване на знания и умения в специфична сфера на работа. По своята същност може да се определи като форма за сътрудничество, менторство от колеги или средство за развитие на лидерски умения, според вида на определената за „ключова“<sup>8</sup> длъжност.

### **Как действащите „Рамки на компетентности“ допринасят за управлението на таланта в администрацията?**

Рамките на компетентностите<sup>9</sup> систематизират компетентности, произтичащи от потребностите на организационно ниво. Те могат да бъдат свързани с предоставянето на услуги или да включват специфични компетентности за определени професионални групи; както и компетентности за изпълнение на специфични функции. Рамките на компетентностите имат изключителен управленски потенциал, тъй като очертават ефективно и неефективно поведение, което представлява допълнителен ориентир за ангажираните страни в процеса на оценяване („поведение, отговарящо на изискванията“ и „неприемливо поведение“) за всяка компетентност.

Освен универсалните рамки на компетентностите, в управлението на човешките ресурси, все по-модерно решение за отразяване на специфичните изисквания от знания и умения на работното място представлява въвеждането на „списък“ или „каталог“ от компетентности, характерни за конкретната професионална среда.

Такъв вид каталози за компетентности могат да бъдат разработени с участието на екипа и да насърчават кариерното развитие и менторството между колеги в работна среда. Друг начин е разработването на рамка на професионалната компетентност, съобразена с изискванията на административното звено<sup>10</sup>.

Компетентностният подход при управлението на човешките ресурси отразява ценностите на държавната служба като дефинира общи компетентности за всички длъжностни групи и специфични за отделните.

<sup>7</sup> Консултационен документ Промени в подзаконовите нормативни актове в областта на държавната служба. 29.09.2017 г., администрация на Министерски съвет. [ Konsultatsionen dokument Promeni v podzakonovite normativni aktove v oblastta na darzhavnata sluzhba. 29.09.2017 g., administratsia na Ministerski savet.]

<sup>8</sup> Методика за определяне на ключови длъжности, разработена по оперативна програма „Административен капацитет“, публикувана на [www.strategy.bg](http://www.strategy.bg) 2013 г. [Metodika za opredelyane na klyuchovi dlazhnosti, razrabotena po operativna programa „Administrativen kapatsitet“, publikuvana na www.strategy.bg 2013 g.]

<sup>9</sup> Дисертационен труд на тема „„Българският модел за оценка на изпълнението на държавните служители в България в периода 2002 – 2012 г.“, Аделина Любомирова, публична защита 19.03.2015 г. [Disertatsionen trud na tema „„Balgarskiyat model za otsenka na izpalnenieto na darzhavnite sluzhiteli v Bulgaria v perioda 2002 – 2012 g.“, Adelina Lyubomirova, publiczna zashtita 19.03.2015 g.]

<sup>10</sup> Дисертационен труд на тема „„Българският модел за оценка на изпълнението на държавните служители в България в периода 2002 – 2012 г.“, Аделина Любомирова, публична защита 19.03.2015 г. [ Disertatsionen trud na tema „„Balgarskiyat model za otsenka na izpalnenieto na darzhavnite sluzhiteli v Bulgaria v perioda 2002 – 2012 g.“, Adelina Lyubomirova, publiczna zashtita 19.03.2015 g.]

На таблица 1 по-долу читателят може да се запознае с видовете длъжности в държавната администрация и изискуемите компетентности за различните длъжностни позиции<sup>11</sup>.

**Таблица 1. Видове компетентности според длъжностните групи в държавната администрация**

ДЛЪЖНОСТИ				
КОМПЕТЕНТНОСТИ	Висши държавни служители	Ръководни	Експертни с аналитични и/или контролни функции	Експертни със спомагателни функции и Технически длъжности
	Стратегическа	Управленска	Аналитична	Ориентация към резултати
	Лидерска	Ориентация към резултати	Ориентация към резултати	Фокус към клиента (вътрешен/външен)
	Управленска	Фокус към клиента (вътрешен/външен)	Фокус към клиента (вътрешен/външен)	Комуникативна компетентност
	Компетентност за преговори и убеждаване	Комуникативна компетентност	Комуникативна компетентност	Работа в екип
	Ориентация към резултати	Работа в екип	Работа в екип	
	Фокус към клиента (вътрешен/външен)	Професионална компетентност	Професионална компетентност	Професионална компетентност
	Работа в екип			

В представения компетентностен модел е създаден *механизъм* за обвързване на общите компетентности със специфичните компетентности, определени в длъжностните характеристики. Механизмът се реализира чрез включената „професионална компетентност”<sup>12</sup> (професионални знания и умения, които са необходими за успешно

<sup>11</sup> Съгласно Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация, приета с ПМС № 129 от 26 юни 2012 г. [ Saglasno Naredba za usloviyata i reda za otsenyavane izpalnenieto na sluzhitelite v darzhavnata administratsia, prieta s PMS № 129 ot 26 yuni 2012 g]

<sup>12</sup> „Професионална компетентност” е допълнена с промените в нормативната уредба през 2012 г. Постановление № 129 от 26 юни 2012 г. за приемане на Класификатор на длъжностите в администрацията, на Наредба за прилагането на Класификатора на длъжностите в администрацията, на Наредба за заплатите на служителите в държавната администрация, на Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация и на Наредба за длъжностните характеристики на държавните служители.

изпълнение на длъжността) в рамките на компетентностите на всички длъжностни групи с изключение на висшите държавни служители. Професионалната компетентност има съществен потенциал за управление на таланта в административна среда, тъй като отразява специфичните потребности от професионални знания и умения, характерни за различните административни структури. Професионалната компетентност намира израз в длъжностната характеристика, в индивидуалния работен план, както и в професионалния опит на конкретния служител. Както вече споменахме, тя може да се доразвие в рамка на професионалната компетентност, това е по скоро доброволен инструмент, който подпомага ефективното прилагане на модела за оценка на изпълнението на длъжността в държавната администрация.

На следващо място, нека потърсим отговор на въпроса **„Какви подходи се прилагат в управлението на таланта в административна среда?“**:

В българската държавна служба има създадени условия за управлението на таланта, които са пряко обвързани с професионалното развитие на държавните служители. Нека насочим вашето внимание към практиките, които са най-привлекателни:

### 1. Повишаване в длъжност

Нека допуснем, че експертните длъжности представляват подкрепящи позиции, които допринасят за изпълнението на нормативните функции на съответното административно звено, експертните длъжности израстват според вида на администрацията от „младши“ в „старши“, „главен“ и „държавен“ експерт. Това е стандартен механизъм, който показва притежаване на задълбочени професионални знания, умения и компетентности, които в най-общ вид намират израз в утвърдените рамки на компетентностите по видове длъжности. С повишаване в длъжност, функциите и отговорностите на експерта имат надграждащ характер.

### 2. Повишаване в ранг

Друга възможност за професионално израстване е **повишаването в ранг**, който показва, че държавният служител притежава различен набор от знания, умения, квалификация, професионален опит. Притежаването на определен ранг може да бъде средство за заемане на по-висока в длъжност.

### 3. Мобилност

Държавните служители имат създадени **условия за мобилност** в администрацията като вакантните позиции се обявяват в Информационния портал за мобилност на служителите в държавната администрация. Вариантите са различни, както следва:

#### 3.1. Преминаване на държавна служба в друга администрация

Законодателят урежда правната възможност за **преминаване на държавна служба в друга администрация** (чл.81а от ЗДСл), когато са налице определени условия – едногодишният срок за изпитване е изтекъл и държавният служител отговаря на изискванията за заемането на съответната длъжност без да се явява на конкурс. Този вариант

представлява механизъм за управление на таланта, когато ефективен служител с потенциал за развитие, бива преместен в друга администрация.

### **3.2. Временно преместване в друга администрация**

Възможен вариант за мобилност е **временно преместване в друга администрация** в срок до 4 години, ако са условията за заемане са спазени, едногодишният срок за изпитване е преминал, и служебното правоотношение е безсрочно (чл. 81б от ЗДСл).

### **3.3. Изпълнение на длъжност в институция на Европейския съюз**

### **3.4. Командироване на държавния служител в международна организация, международна инициатива на територията на страната или в друга администрация**

Управлението на таланта в административна среда намира израз в още няколко перспективни възможности: първата е свързана с изпълнение на длъжност в институция на Европейския съюз в срок до 4 години, а втората се състои в командироване на държавния служител в международна организация, международна инициатива на територията на страната или в друга администрация в срок до 2 години, като за тази цел е необходимо изразено писмено съгласие от негова страна.

### **3.5. Преназначаване в същата администрация**

Този способ за управление на таланта дава различни възможности и концентрира значителен мениджърски ресурс. Той позволява даден служител да бъде преназначен на друга длъжност в същата администрация, ако отговаря на изискванията и е изразил своето писмено съгласие. В случай на преназначаване на ръководна длъжност, когато е за първи път, трябва да бъде успешно преминал тестът съгласно чл. 10д от ЗДСл. Друг перспективен вариант е по предложение на непосредствения ръководител и след преценка на органа по назначаването, даден служител да бъде повишен в по-висока експертна длъжност без да бъдат налични условията за минимален ранг и професионален опит, но ако има получена най-висока годишна оценка на изпълнението на длъжността и едногодишният срок за изпитване му е изтекъл.

Законодателят е предвидил още няколко възможности за промени в кариерната дъга на държавните служители, които решаваме да не дискутираме в статията, тъй като в началото обяснихме, че предмет на анализ ще бъдат най-привлекателните средства за управление на таланта, но ако представляват интерес за читателя, те намират израз в нормите на чл. 82а и следващи от ЗДСл.

## **4. Други механизми за управление на таланта в административна среда**

Освен изброените варианти за мениджмънт на таланта в администрацията, които са нормативно установени и зависят от постиженията на даден служител и управленските решения на съответното ръководство, за нас представляват интерес и всички други механизми за задържане на талантливите служители, които зависят от лидерската компетентност на мениджърите в организацията и от административния ѝ капацитет. Фигура 1 илюстрира още атрактивни механизми за управление на таланта в административна среда:



Управлението на таланта има връзка с оценката на изпълнението на длъжността и стратегическия подход за управление на човешките ресурси. Управлението на таланта зависи от етапа на развитие на кариерата на съответния служител и неговата настояща работна позиция. В емпиричния живот на организациите съществуват различни стратегии за ревитализиране на кариерата<sup>13</sup>.

На Фигура 2 насочваме вниманието на читателя към няколко ключови способа, които се прилагат в бизнес средите на международната сцена. Може да се твърди, че тези способности се прилагат и в публичния сектор с известни вариации.

Ако съпоставим систематизираните способности от Фигура 2, които са характерни за бизнес средите, спрямо гореизложените практики за управление на таланта в административна среда, може да твърдим, че законодателят в национален план, е създал нормативни предпоставки за реализиране на способите като „ново назначение“, „промени в кариерата“, „менторство“, „учебни отпуски“.

В българската практика си заслужава да се обърне повече внимание на въвеждането на „програми за принос през целия живот“, „развитие на лидерството“, и „менторство“, особено в случаите на пенсиониране или напускане на ключови експерти в дадена професионална област.

<sup>13</sup> Морисън, Р. Т. Дж. Ериксън, Кен Дитчуолд. (2006) Мениджмънт на кариерата на средна възраст. Harvard Business Review за Управление на таланта. с. 99 – 117. [Morisan, R. T. Dzh. Eriksan, Ken Ditchuold. (2006) Menidzhmant na karterata na sredna vazrast. Harvard Business Review za Upravlenie na talanta. s. 99 – 117.]



Във всяка административна структура е препоръчително да се обмислят възможности за финансиране на обучения (не само финансирани по оперативните програми), специализации в чужбина, финансиране на кратки учебни визити като гости-изследователи в организации със сходен предмет на дейност, които са партньори на държавната институция, и други дейности според потребността. Тези практики на свой ред могат да се прилагат към служители с различен професионален опит и намиращи се на различен етап от своята кариера.

Развитието на менторски програми<sup>14</sup> също е ефективен управленски подход, който в по-широк смисъл може да се развива като разработване и доставяне на обучения за колегите от екипа, консултантски роли и др. Особен интерес представлява бизнес подхода за определяне на ментори на служители на по-висока позиция от своите ментори, които взаимно да се обучават и напредват с подходящо съчетаване на знания, умения и компетентности.

В заключение може да обобщим, че дискутираните в статията практики за управление на таланта в административна среда пораждаат любопитни въпроси и провокират нови изследователски търсения в областта. Тяхната цел е свързана с проучване на възможностите за развитие на таланта на държавните служители на различен етап от кариерното им развитие. Тези способности водят до тяхното умело задържане на работа чрез нови професионални предизвикателства в подкрепа на доброто обществено управление.

<sup>14</sup> Морисън, Р. Т. Дж. Ериксън, Кен Дитчуолд. (2006) Мениджмънт на кариерата на средна възраст. Harvard Business Review за Управление на таланта. с. 109 – 110. [Morisan, R. T. Dzh. Eriksan, Ken Ditchuold. (2006) Menidzhmant na karierata na sredna vazrast. Harvard Business Review za Upravlenie na talanta. s. 109 – 110.]



**БИБЛИОГРАФИЯ**

Закон за държавния служител - Обн. ДВ. бр.67 от 27 Юли 1999 г, В сила от 27.08.1999 г. посл. изм. и доп. ДВ. бр.100 от 20 Декември 2019 г. [Zakon za darzhavnia sluzhitel - Obn. DV. br.67 ot 27 Yuli 1999 g, V sila ot 27.08.1999 g. posl. izm. i dop. DV. br.100 ot 20 Dekemvri 2019 g.]

Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация – обн. ДВ. бр.49 от 29 Юни 2012г., приета с ПМС № 129 от 26.06.2012 г., в сила от 01.07.2012 г. [Naredba za usloviyata i reda za otsenyavane izpalnenieto na sluzhitelite v darzhavnata administratsia – obn. DV. br.49 ot 29 Yuni 2012g., prieta s PMS № 129 ot 26.06.2012 g., v sila ot 01.07.2012 g.]

Морисън, Р. Т. Дж. Ериксън, Кен Дитчуолд. (2006) Мениджмънт на кариерата на средна възраст. Harvard Business Review за Управление на таланта. с. 99 – 117. [Morisan, R. T. Dzh. Eriksan, Ken Ditchuold. (2006) Menidzhmant na karierata na sredna vazrast. Harvard Business Review za Upravlenie na talanta. s. 99 – 117.]

Методика за определяне на ключови длъжности, разработена по оперативна програма „Административен капацитет“, публикувана на [www.strategy.bg](http://www.strategy.bg) 2013 г. [Metodika za opredelyane na klyuchovi dlazhnosti, razrabotena po operativna programa „Administrativen kapatsitet“, publikovana na [www.strategy.bg](http://www.strategy.bg) 2013 g.]

Дисертационен труд на тема „„Българският модел за оценка на изпълнението на държавните служители в България в периода 2002 – 2012 г.“, Аделина Любомирова, публична защита 19.03.2015 г. [Disertatsionen trud na tema „„Balgarskiyat model za otsenka na izpalnenieto na darzhavnite sluzhiteli v Bulgaria v perioda 2002 – 2012 g.“, Adelina Lyubomirova, publiczna zashtita 19.03.2015 g.]

Хюзелид, М., Р. Бийти., Б.Бекер (2009) Harvard Business Review за управлението на таланта. София, издателство „Класика и стил“. [Hyuzelid, M., R. Biyti., B.Beker (2009) Harvard Business Review za upravlenieto na talanta. Sofia, izdatelstvo „Klasika i stil“.]

Консултационен документ Промени в подзаконовите нормативни актове в областта на държавната служба. 29.09.2017 г., администрация на Министерски съвет. [Konsultatsionen dokument Promeni v podzakonovite normativni aktove v oblastta na darzhavnata sluzhba. 29.09.2017 g., administratsia na Ministerski savet.]

Робъртсън, А., Г. Аби (2005) Управление на таланта. София, ИК „АМАТ-АХ“. [Robartsan, A., G. Abi (2005) Upravlenie na talanta. Sofia, IK „AMAT-AH“.]

Български тълковен речникм достъпен на интернет адрес <https://rechnik.chitanka.info/talkoven>, посетен на 13.01.2020 г. [Balgarski talkoven rechnikm dostapen na internet adres <https://rechnik.chitanka.info/talkoven>, poseten na 13.01.2020 g.]