



Как успешните компании в България **Оценяват Таланта?**

Научете, **Какво** оценяват, **Как** го оценяват, с **Каква цел** и **Къде** използват резултатите?

Промоционална Част от Доклада от Проучване Добри Практики в Оценяването на Таланта 2011®
Част II от TMI Talent Management Index® – Best Practices Survey

Съдържание на пълния доклад:

| | |
|---|----------|
| Въведение* | 3 |
| Какво означава Оценяване на Таланта? | 3 |
| Какво разграничава отличниците? (Best Performer's Metrics) | 3 |
| Какво правят Отличниците? | 4 |
| Какво помага на Отличниците? | 4 |
| Демография на изследването | 5 |
| Стратегия за Оценяване на Таланта | 7 |
| Видове доклади и Цени | 8 |
| Видове Оценяване и Приложение на резултатите | 13 |
| Оценяване при идентификация на Потенциал | 18 |
| Периоди в плана по Приемствеността | 25 |
| Значимост на резултатите и въздействие върху приходите | 28 |
| Доставчици на решения за Оценяване на Таланта | 30 |
| Ползи, които карат организацията да прави оценяване | 35 |
| Интеграция на Данни, Процеси и Системи | 36 |
| Инициативи в подкрепа на Оценяването | 39 |
| Кой отговаря за Оценяването в организацията | 43 |
| Бариери пред Оценяването | 46 |
| Представянето на организациите | 47 |

*Тези страници са включени в Промоционалната част от Доклада

Таблицы включени в пълния доклад:

| | |
|--|----|
| Таблица 1: Вземане на решения при Оценка на Таланта | 13 |
| Таблица 2: Описание на Оценяването на Таланта към настоящия момент | 14 |
| Таблица 3: Оценяване при Придобиване на Таланта | 15 |
| Таблица 4: Тип Оценяване при Идентифициране на Потенциал | 20 |
| Таблица 5: Значимост на Резултатите от Оценяването | 28 |
| Таблица 6: Управленски инициативи в при Оценяване на Таланта | 39 |
| Таблица 7: Инициативи по Процеса в Подкрепа Оценяването | 40 |
| Таблица 8: Инициативи по Познанието в Подкрепа Оценяването | 41 |
| Таблица 9: Технологични решения и услуги | 42 |
| Таблица 10: Представянето на организацията | 47 |
| Таблица 11: Относителни показатели на Организационно Представяне | 49 |
| Таблица 12: Изменение на бюджета за Оценяване за следващата година | 50 |

Графики включени в пълния доклад:

| | |
|--|----------|
| Графика 1: Разпределение по Индустрии | 5 |
| Графика 2: Разпределение по Приход | 6 |
| Графика 3: Разпределение по Сътрудници | 6 |
| Графика 4: Стратегия на Организацията по отношение Оценяването на Таланта | 7 |
| Графика 5: Фактори, оказващи натиск | 8 |
| Графика 6: Какви са предизвикателствата пред Оценяването на Таланта по света? | 9 |
| Графика 7: Стратегически действия спрямо факторите, оказващи натиск | 10 |
| Графика 8: Най-значими цели при Оценяването на Таланта | 12 |
| Графика 9: Практики по Управление на Таланта, в които се използват резултатите от Оценяването при Придобиване на Талант | 17 |
| Графика 10: Наличие на практики за идентифициране на Таланта | 18 |
| Графика 11: Наличие на практики за планиране на Приемствеността | 19 |
| Графика 12: Готовност за статут Висок Потенциал | 21 |
| Графика 13: Кой бива информиран за статут Висок Потенциал на сътрудниците | 22 |
| Графика 14: Практики при промотиране в мениджърска роля | 23 |
| Графика 15: Как се използват резултатите от Оценяването на сътрудници с Висок Потенциал | 24 |
| Графика 16: Периодичност на Прегледа на Състоянието на Резервоара от Таланти | 25 |
| Графика 17: Периодичност на Прегледа на Стратегията по Приемствеността | 26 |

| | |
|--|----|
| Графика 18: Периодичност на Прегледа на Стратегията за Оценяване на Таланта | 27 |
| Графика 19: Промяна в приходите в следствие на Оценяването | 29 |
| Графика 20: Избор на Доставчик на Решения за Оценка на Таланта | 30 |
| Графика 21: Кои Доставчици на Решения за Оценка на Таланта се използват | 32 |
| Графика 22: Кои са най-влиятелните Доставчици на Решения за Оценка на Таланта | 34 |
| Графика 23: Интегриране на Данни от Оценяването | 36 |
| Графика 24: Интегриране на Процесът по Оценяване | 37 |
| Графика 25: Интегриране на Системата по Оценяване | 38 |
| Графика 26: Кой в организацията отговаря за Оценяването | 43 |
| Графика 27: Кой в организацията отговаря за Бюджета за Оценяване | 44 |
| Графика 28: Кой в организацията отговаря за Стратегията за Оценяване | 45 |
| Графика 28: Бариери пред Оценяването | 46 |

***Тези графики са включени в Промоционалната част от Доклада**

Според една от прогнозите: *Накъде ще се развива HR през 2012? 14 прогнози, базирани на изследвания!*, пазарът на решения в областта на Оценяването на таланта е очаква да експлодира. Една причините за това е нарасналият брой кандидатури за свободни позиции. Средният брой кандидатури е между 90 и 144 за различните позиции. Какво се случва у нас с Оценяването на Таланта?

Какво означава Оценяване на Таланта?

Оценяване на таланта (*TalentAssessment*): Планиране и изпълнение на Стратегия и Политики за изследване, описание, документиране и използване на данни за различни способности (*Capabilities*) и отличителни характеристики (*Features*) на хората, с цел изпълнение на Бизнес стратегията.

Предмет на изследването могат да бъдат: Мотивацията (*Motivation*), Личностните характеристики (*Personality*), Когнитивните способности (*Cognitive abilities*), Кариерните предпочитания (*Career aspirations*), Поведенческите стилове (*Behavioral styles*), Професионалните умения (*Professional skills*), Личната ефективност (*Personal effectiveness*), Социалните умения (*Social skills*), Практикуваното поведение (*Executed behavior*), Професионалния и Лидерски потенциал (*Professional and leadership Potential*) и Различните компетенции (*all types of Competencies*).

Методите на изследване могат да бъдат: Наблюдение (*Observation*), 360° Обратна връзка (*360° Feedback*), Тестове (*Tests*), Изпити (*Exams*), Центрове за оценка и Центрове за Развитие (*Assessment and development centers*), Симулации (*Simulations*), Гейминг (*Gaming*), Практически задачи (*Practical tasks*), Интервюиране (*Interviewing*), Въпросници (*Questionnaires and Inventories*).

Какво разграничава Отличниците? Отличните показатели (Best Performer's Metrics):

- Отличните компании заявяват, че 90% - 99% от **ключовите позиции (мениджърски, стратегически и критични), организацията е попълнила ВЪТРЕШНО (чрез промотиране на сътрудници), през последните 12 месеца**. За Догонващите компании, същия показател е 50% - 59%.
- Отличните компании заявяват, че за над 80% - 89% от **Ключовите Позиции, имат готов Наследник (идентифициран, желаещ позицията и развиващ се)**. За Догонващите компании, същия показател е 60% - 69%.
- Отличните компании заявяват, че 80% - 89% от **НАЗНАЧЕНИТЕ ОТВЪН на Ключови Позиции, през последните 12 месеца, са получили оценка: „Надвишава“ очакванията за Работно представяне (или по-висока) на Последният Преглед на Представянето**. За Догонващите компании, същия показател е по-малко от 30%.

Какво правят Отличниците? Отличните Практики(BestPractices):

- Отличните компании заявяват, че **използват оценяването на Таланта във всички етапи на Жизнения цикъл на служителя**: Назначаване, Идентифициране на потенциала, Обучение и развитие, Кариерно напредване и Ангажираност и задържане, като посочват Интегрираността на Данните, Процесите и Информационните системи, като основна причина да успеят в това.

Догонващите **използват Оценяването на Таланта изолирано, най-вече за Селектиране при назначаване и идентифициране на Области за подобрене при Обучение и развитие**, като разчитат на Стандартни инструменти и Интервюиране за да успеят в това.

- Отличните компании заявяват, че: **използват диференциран подход (Различен тип оценяване за различните практики по Управление на Таланта), съпроводен с натрупване на данните**, като фокусът е да изследват Потенциал за развитие още при назначаване.

Догонващите пък **разчитат на Оценяването, като начин на валидизиране на решения за Управление на таланта, които са вземат преди оценяването от Мениджърите**, като фокусът на оценяването е върху Практикуваното поведение (Компетенции).

- Отличните компании заявяват, че най-значими критерии за избор на доставчик на решения за Оценка на Таланта за тях са: **Доказателствата, че приложената методика наистина предсказва работното представяне и Докладите с резултатите да адресират нуждите им**,

За Догонващите това са: **Способността на доставчика да предложи Различни видове оценяване и Цената.**

Какво помага на Отличниците? Отличните Инструменти (Enablers):

- Отличните компании заявяват, че за да подкрепят усилията по оценяването на Таланта **РАЗЧИТАТ НА: Тясно сътрудничество между Отдел Човешки ресурси и Линейните Мениджъри, за да са сигурни, че Методологията на Оценяването адресира Бизнес нуждите**,

докато най-малка добавена стойност намират в: **Изследване на зависимостта, между Източниците на кандидати и Техните резултати при Оценяването в Процеса на Придобиване на Таланта.**

- Отличните компании заявяват, че като част от стратегията за Оценяване на таланта **ПЛАНИРАТ ДА дефинират Компетенциите (и нивата на компетентност) за всички Кариерни Пътеки (Мрежи)**,

докато в най-малка степен ще разчитат на: **Дефиниране на профилът на Сътрудниците с Върхово Представяне (Отличаващи нива на компетенциите).**

- Отличните компании заявяват, че като част от стратегията за Оценяване на таланта, разчитат на следните **ИНСТРУМЕНТИ И МЕТОДОЛОГИИ: за оценка на Умения (например дизайн на Център за Оценка)**,

докато най-малка добавена стойност намират в: **Компютърно Адаптивни Системи за Тестиране (Автоматично улавят празнините и силните страни в Знанията на Оценяваният Сътрудник и насочват Тестирането в желаната посока).**

Демография на Изследването: Графика 1: Разпределение по индустрии

Моля, посочете названието на индустрията, което в най-голяма степен съответства на дейността на Вашата организация.



Talent Management Index®: Talent Assessment Part 2011, Entalent®. All Rights Reserved

Компаниите:

5
В настоящото издание на TMI (Talent Management Index): *Добрите практики в Оценяването на Таланта България 2011*, взеха участие 70 Български компании с добре развити практики по управление на Таланта, като „Каменица“ АД, „Санofi-Авентис“ и JTI България.

Позициите:

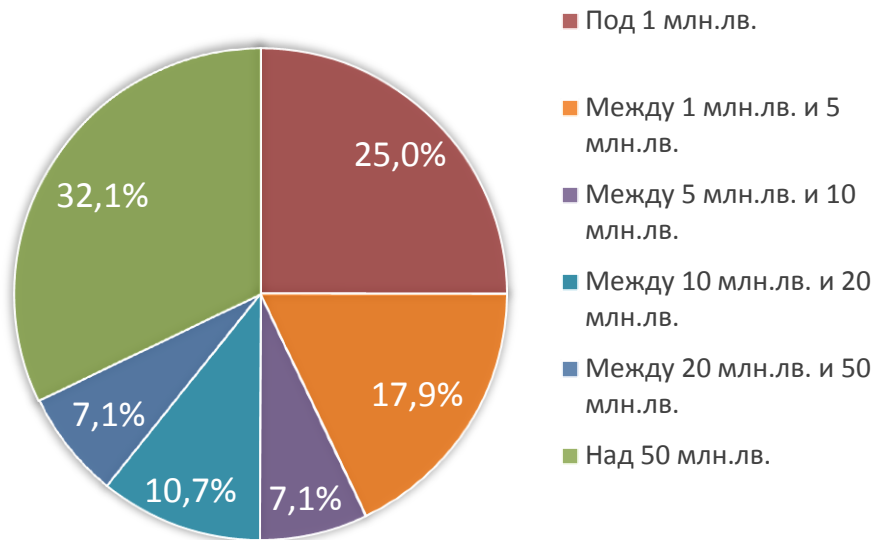
Интересно е да добавим, че 41 от попълнителите изследването са Ръководители на Функцията Човешки ресурси в организацията си, 18 са старши специалисти човешки ресурси а 9 от попълнителите са Изпълнителни директори.

Индустриите:

Най-активни бяха фирмите от секторите: Услуги за бизнеса и Телекомуникации/Информационни технологии, където участваха по 10 компании. С по 6-7 представителя са и секторите: Фармация, FMSG, Вносител и дистрибутори, Финансовия сектор, както и Строителство и строителни материали. Всички те имат възможността да се възползват от (Бенчмарк) доклада Индустрията, който предлагаме.

Графика 2: Разпределение по приход

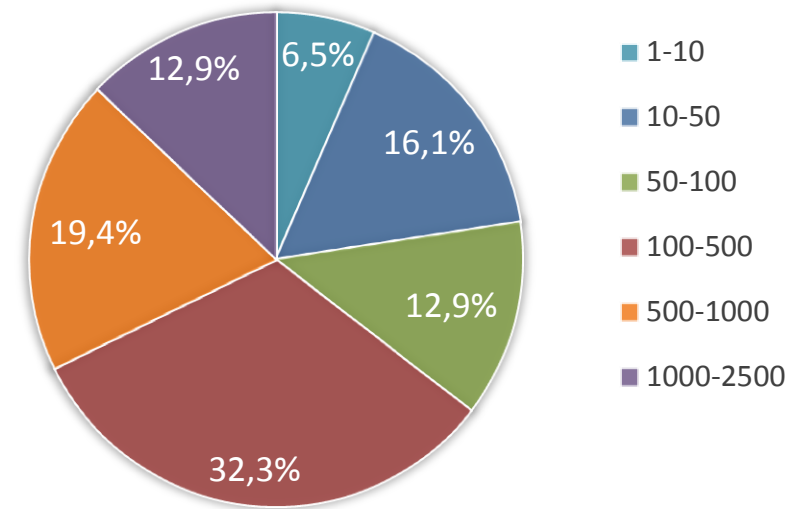
Какъв е размерът на Приходите на компанията ви за последната фискална година?



Графика 3: Разпределение по сътрудници

6

Какъв е приблизителният брой на сътрудниците, които работят във вашата компания?



Talent Management Index®: Talent Assessment Part 2011, Entalent®. All Rights Reserved

Профил на Компаниите:

Почти 60% от компаниите са с обороти за изминалата фискална година над 5 млн. лева, а 32,1% са с оборот над 50 млн. лева, а пък над половината фирми са с персонал над 500 души. Това показва, че участващите компании са сериозните играчи на съответните пазари. Сравнително малкия брой фирми с персонал до 50 души и обороти до 5 млн. лева, са или Търговски представителства на големи международни компании или Международно интегрирани технологични фирми, като и в единия и в другия случай, практиките по Управление на Таланта са на достатъчно високо ниво.

Кои ФАКТОРИ, ОКАЗВАЩИ НАТИСК, в най-голяма степен, карат организацията Ви да използва Оценяване на Таланта?

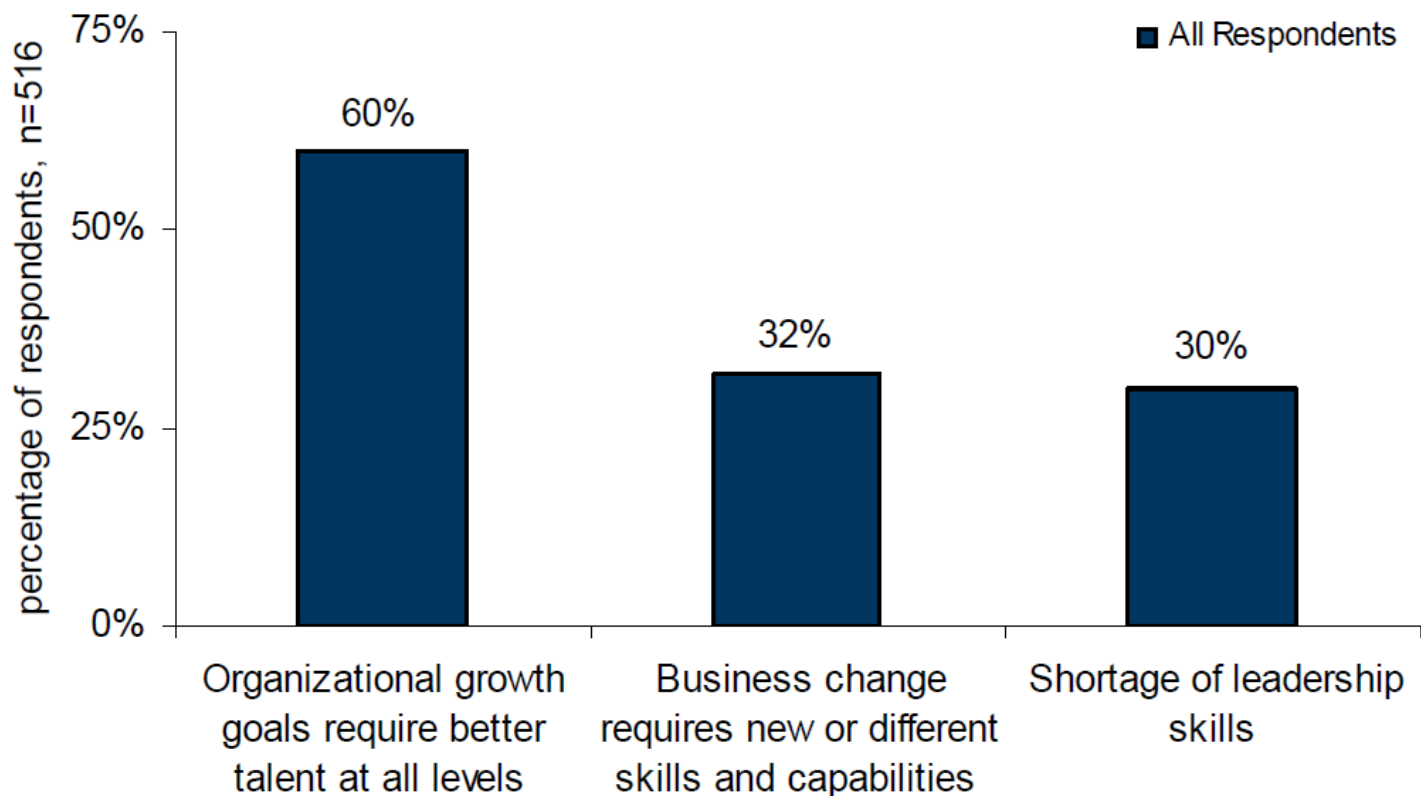


Talent Management Index®: Talent Assessment Part 2011, Entalent®. All Rights Reserved

Защо да оценяваме Таланта?

Какво кара организациите да Оценяват таланта си. Очевидно постигането на Бизнес целите е по-трудно в наши дни, тъй като 60% от участниците заявяват, че се нуждаят от по-компетентни хора за това и разчитат на Оценяването да ги подпомогне в намирането, развиването и въобще осигуряването на тези по-компетентни сътрудници. Много интересен е и факта, че у нас Формално оценяване на таланта, много често се започва, тогава когато дойде ред на програмите за развитие на Високите потенциали или програмите за Развитие на Лидерството, които най-често изпълняват цели по задържането на Ключовите сътрудници. Това е по-скоро подточка на първата и най-важна причина: Постигането на бизнес целите е все по-зависимо от Таланта на организацията.

Figure 1: Pressures Driving the Use of Assessments



Source: Aberdeen Group, April 2011

Къде си приличаме и къде се различаваме?

И в това изследване, както и в *Добрите практики в Придобиването на Таланта, България 2011*, имаме абсолютно съвпадение на водещата причина, организациите да инвестират във формалното Оценяване на Талантите си:

60% от международните компании, посочват това като основна причина, срещу 60,6% от организациите в България.

За промяната в Бизнес стратегията, резултатите са съответно 32% навън, към 27,3% у нас.

Голямата разлика е в Лидерски умения с 30% навън, срещу Страх да не загубим топ-талантите си, съответно с 37,9% у нас.

Кои са най-важните СТРАТЕГИЧЕСКИ ДЕЙСТВИЯ, които организацията Ви е предприела или планира да предприеме в отговор на тези фактори, оказващи натиск?



Talent Management Index®: Talent Assessment Part 2011, Entalent®. All Rights Reserved

Какво седи в основата на Стратегиите на организациите за Управление на таланта в България днес, което да налага използването на Формалното оценяване?

На челните три места участниците са поставили Тенденции, които са много свързани, даже произтичащи една от друга

- Интеграцията на Управлението на таланта, като ключов приоритет за постигането на целите на Функцията ЧР, по един по-ефективен начин, смятат 46,8% от попълнителите изследването. Тук всички международни изследвания са единодушни: Разпокъсаните практики по Управлението на таланта, не само възпрепятстват синергичния ефект, но и много често възпрепятстват постигането на целите въобще.
- Както още в началото на 2011г. писахме: *„Компетенциите и Компетентностните Модели – Ядро на интеграцията на Управлението на Таланта“*, NA-2011-008, © 2011Entalent, това интегриране може да стане само на базата на една добре изградена компетентностна мрежа, твърдят 46,8%. И няма да сгрешим ако предположим, че в България, дори и за компаниите, които получиха от Централните си офиси, готови компетентностни модели, днес основно предизвикателство е да ги направят работещи (интегрирани във всички практики по Управление на Таланта).
- Трето: заговорим ли за Компетенции (в тяхното по-дълбоко разбиране включващо различните аспекти на личността, когнитивните способности и умения), лесно стигаме и до разбирането за „Верните хора“. Цялостната съвместимост на таланта: Организационна, Мотивационна, Работна и Екипна, се припознава като ключова компонента за Организационния успех от 43,5% от участниците.

Тази част от страницата умишлено е оставена празна!

Този доклад, представя резултатите от данните на всички участници, попълнили коректни данни и отговарящи на изискването за наличие на Корпоративни практики по Управление на Таланта, от всички индустрии. Този доклад се нарича: **Добрите практики в Оценяването на Таланта, България 2011.**

- Този доклад: **Добрите практики в Оценяването на Таланта, България 2011** е безплатен за всички участници в изследването. Този доклад, може да бъде закупен на цена от 170 Euro без ДДС.

Освен този доклад, можете да закупите и:

- **Сравнителен (Benchmark) доклад (General Industry)**, който сравнява вашите Практики в Оценяването на Таланта с тези на Отличните компании, взели участие в изследването от всички индустрии. Този доклад, може да бъде закупен на цена от 150 Euro без ДДС.
- **Сравнителен (Benchmark) доклад (Specific Industry)***, който сравнява вашите Практики в Оценяването на Таланта с тези на Отличните компании, взели участие в изследването от вашата индустрия. Този доклад, може да бъде закупен на цена от 220 Euro без ДДС.

* Индустрии за които този доклад е наличен:

Професионални Услуги за Бизнеса/Консултиране,
FMCG, Фармацевтика,
Информационни технологии/Телекомуникации,
Банки/Финансови услуги,
Строителство/Строителни материали и
Retail.

За да научите повече за
Talent Management Index®
 свържете се:



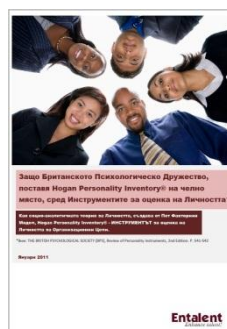
Борислав Игнатов
 Национален Лидер в Практиките по Управление
 на Таланта
 Т: 02/490 00 84
 М: 0899/838365
 Е: b_ignatov@entalentbg.com

Вижте пълна информация за Борислав Игнатов
 на: <http://linkd.in/fjLmNE>

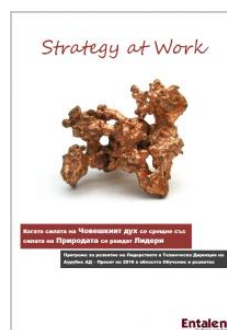
Запознайте се с някои от нашите публикации:



[Компетенциите и Компетентностните Модели – ядро на Интеграцията на Управлението на Таланта!](#)



[Защо Британското Психологическо Дружество, поставя Hogan Personality Inventory® на челно място, сред Инструментите за оценка на Личността*.](#)



[Кое направи една програма за Развитие на Лидерството, Проект на 2010г. в Категория Обучение и развитие? Крайъгълните Камъни на Стратегията на Entalent за Развитие на Лидерството \(Entalent Approach to Leadership Development®\), споделени чрез Добрата Практика: Програма за развитие на Лидерството в Техническа Дирекция на Аурубис АД.](#)

Връзка с Entalent

- [Blog](#)
- [Linkedin](#)
- [Facebook](#)
- [Twitter](#)
- [Youtube](#)
- RSS

Потърсете ни

- [Chat live](#)
- [Contact us](#)
- [Submit RFP](#)

Entalent
Enhance talent!

Entalent® е водеща компания за професионални услуги, която помага на организациите да подобряват представянето си чрез ефективни сътрудници и управление на таланта. Със силата на консултантите, познанието и технологиите, ние предлагаме решения в областите: Компетенции, Привличане на талант, Лидерство, Развитие на компетенциите, Възнаграждения, Представяне и Кариера.

© 2012 Entalent. Всички права запазени
NA-2012-008

TMI
Talent Management Index

Научете повече за [Talent Management Index](#)®
Първото Българско Изследване на Добрите
Практики в Управлението На Таланта:

Участвай в [Talent Management Index](#)® Първото
Българско Изследване на Добрите Практики в
Управлението На Таланта и вземи своя безплатен
доклад.

За да участвате в [Talent Management Index](#)® моля
свържете се с **Entalent**®.

TMI
Talent Management Index

Talent Management Index®

Entalent
Enhance talent!

TMI
Talent Management Index