

Талантът в контекста на предприемачеството – предизвикателства и управление

Д-р Петя Николова

Международно висше бизнес училище, Ботевград
University of the Potomac, Washington, D.C. USA

The Talent in the Context of Entrepreneurship - Challenges and Management

Petya Nikolova, PhD

International Business School, Botevgrad
University of the Potomac, Washington, D.C. USA

Резюме: Студията анализира някои от предизвикателствата пред управлението на таланти в съвременната динамична глобална бизнес среда. Също така се дискутира настоящото и бъдещото развитие на управлението на таланти. В този контекст са представени примери главно от предприемаческата практика в САЩ.

Ключови думи: управление на таланти, глобализация, предприемачество

JEL: F69, L26, M54

Abstract: The paper analyses some of the challenges faced by talent management in the contemporary dynamic global business environment. Also, it discusses the current state of the talent management and its future development. In this context the examples were provided mainly from of the U.S. entrepreneurship practice.

Key words: talent management, globalization, entrepreneurship

JEL: F69, L26, M 54

Увод

Глобализацията днес превръща таланта в глобален ресурс, създавайки предизвикателства към управлението на талантите. Организациите е необходимо не само да наемат и отглеждат таланти, за да бъдат конкурентни, те се налага да вземат най-добрите стратегически решения как да ги управляват, много от които идват от различни култури и националности.

Конкуренцията е станала синоним на успех в сферата на бизнеса. Тъй като компаниите оперират в световна бизнес, социална и политическа взаимно зависима среда, надпреварата между тях се води за по-голям пазарен дял, по-голям ръст на продажбите и на печалбите, за признаване на бранда. Стоките, услугите и потребителите на повечето големи корпорации са многонационални, особено в областта на информационните технологии, енергетиката, автомобилната индустрия, финанси, консултации и реклама. Но дори и тези бизнеси, които работят на местно равнище, са значително засегнати от глобалните фактори.

Конкуренцията обаче на пазара на труда е още по-жестока. Малки и големи фирми се борят за наемането на най-добрите работници (the best and the brightest). Войната за привличане и наемане на най-талантливите кадри е глобална война, която с всяка измината година става все по-ожесточена. Талантът се превръща във все по-важен фактор за успеха на компанията в дългосрочен план.

Същевременно, управлението на таланти става все по-гъвкаво и по-адаптивно към постоянните промени в областта на технологиите, политиката, бизнеса.

От своя страна, работната сила става все по-разнообразна, състои се от хора с различен произход, образование, възпитание, култура, традиции, религии, език. Естествено управлението на толкова разнообразна работна сила се превръща в едно от основните предизвикателства за бизнеса и по-специално за управлението на таланти. Ако един от проблемите е разнообразието (diversity) на персонала, друг, не малък проблем, е постоянното усъвършенстване на системата за управление на персонала, дори дискусиата се води за драматично усъвършенстване. Защото днешните бизнес организации се нуждаят от постоянно усъвършенстване, не само по отношение на качеството, но и по отношение на време, разходи и иновации. Поради това се налага те да могат да управляват личности, различаващи се по възраст, пол, национален произход, раса, сексуална ориентация, култура, религия.

Компаниите инвестират милиони долари да привлекат и задържат най-добрите. Успяват обаче само онези от тях, които третират служителите си като най-ценния свой ресурс. Защото работниците във всяка

организация са най-важния участник в бизнеса и поради това се счита за важен източник на стойност.

Какво е управление на таланти?

Науката за управление на таланти се основава на разработване на стратегия, подчинена на организационната философия и бизнес.

Термина „управление на таланти“ (talent management) е използван за първи път от Дейвид Уаткинс⁴². Управление на таланти придобива популярност след 2001, когато в един от докладите на Института Маккинзи се казва „в днешните нестабилни икономически времена разликата между успешна компания и по-малко конкурентна компания се прави от таланти“⁴³.

Определението на Анка-Летиция⁴⁴ за управлението на таланти е „откриване, привличане, възпитаване и развитие на човешкия потенциал“. Управлението на таланти е една от съвременните парадигми, свързани с управлението на човешкия капитал. Науката за управление на таланти е създаване и прилагане на различни методи за привличане, развитие и управление на таланти. Това е научен метод как да се използва човешкия капитал стратегически с цел да се прибави допълнителна стойност на бизнеса с фокус върху идентифициране и развитие на най-талантливите хора в организацията.

Подходът включва наемане, задържане, развитие, подходяща компенсация на най-добрите работници. Специално внимание се отделя на стратегическото планиране на работната сила. Науката за управление на таланти счита парите, вложени в служителите на организацията като инвестиция, не като разход. Създаването, търсенето и имплементирането на съответни подходи и практики са условия за налагане на устойчива организационна култура, докато краткосрочно ориентирани практики предполагат и крият рискове в дългосрочен план. По принцип краткосрочният подход към човешките ресурси води до тенденцията да се намалят разходите за заплати, което означава, че на тях се гледа не като инвестиция, а като разход, които трябва да се намали. Обаче опитът показва, че този подход води до негативни последици, сред които е намалена организационна ефективност.

⁴² David Watkins в неговата статия от 1998 и по-късно развита в „Talent Management Systems“ 2004

⁴³ McKinsey Global Institute 2001 Report.

https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/How%20IT%20enables%20productivity%20growth/MGI_How_IT_enables_productivity_report.ashx

⁴⁴ Anca-Leticia, C. (2013). Talent Management Practices for the Sustainable Enterprise. Managerial Challenges of the Contemporary Society, (5), 70-76.

Науката за управление на таланти е стратегически начин за осмисляне на човешкия капитал, начин за извършване на различни дейности като се прибави допълнителна стойност посредством работниците към конкурентното предимство (competitive advantage) на организацията.

Нашето виждане за управлението на таланти е, че е наука, но и политика и начин, практика, подход за управление на талантите в една организация.

Институтът Маккинзи публикува изследване, в което „таланта“ се определя като критичен корпоративен ресурс за следващите десетилетия⁴⁵. Това мнение се подкрепя и от други изследвания, анализиращи връзката между конкурентното предимство (competitive advantage) и броя на талантливите работници.

Разбирането за талант

Терминът „талант“ има различни дефиниции. Под талант се разбира наклонност или естествена дарба, нещо дадено от бога. В този смисъл, таланта се възприема като уникална черта за даден индивид. Друго разбиране за таланта е като набор от определени ценни умения и знания. Също така талантът би могъл да се определи като комбинация от гореспоменатите определения, а именно: талантът е естествени човешки способности, дар, интелект, знание, характер, възгледи, наклонности⁴⁶.

Талантът се дефинира не просто като умение (skill), а като способност (ability) да се използва знанието по най-добрия възможен начин. Талантливите хора са най-добрите и най-умните (the best and the brightest) служители и обикновено те представляват около 10-20% от работещите в организациите и на тях се дължи 80% от успеха на компанията. Те се възприемат като най-ценните и трябва да бъдат задържани колкото може по-дълго време на работа, да им се възлагат повече отговорности и независимост.

Според Майкъл Манкинс „талантът е това, което разграничава най-добрите от останалите“⁴⁷

В други изследвания се разглеждат два възгледа за таланта. Едното разбиране е, че талантливият работник е изключително ефикасен ра-

⁴⁵ McKinsey Institute. 1997. The War for Talent. McKinsey Quarterly.

⁴⁶ Kersten, J., La Venture, K., The Human Factor to Profitability, 2015, River Grove Books.

⁴⁷ Mankins, Michael. The Best Companies Don't Have More Stars – They Cluster Them Together, Harvard Business Review, February 3, 2017.

ботник с потенциал за развитие и бъдеще⁴⁸. В този смисъл, неговото присъствие оказва силен ефект върху организационните дейности. Но този възглед се отнася само до тези таланти, които се стремят към най-високите позиции в организационната йерархията, т.е. лидерските позиции.

Втората група експерти споделят възгледа, че талантлив е всеки работник, който би могъл да допринесе за постигане целите и мисията на организацията. Поради това, управлението на таланти не би трябвало да се фокусира само върху малка група служители. Нашето мнение съвпада с втория възглед. Ние смятаме, че *у всеки един служител се крият уникални способности, за които организацията би могла да създаде условия за разгръщането им и това би било в полза на самата нея*. Талантливият служител има потенциал да поеме по-големи отговорности, да бъде повишен на по-висока длъжност и евентуално да поеме лидерска позиция в бъдеще.

Талантът може да се определи и като *стратегически баланс между представяне и възможности*, докато управление на таланти е „набор от индивидуални практики за управление на служителите с голям потенциал“⁴⁹.

Управлението на таланти – човешки ресурси

Управлението на таланти се счита за поддисциплина на дисциплината „Човешки ресурси“. Последната се фокусира върху търсенето, привличане на добри работници, интегрирането им в организацията, осигуряване и подкрепа за постигане целите на организацията. Отделът за човешки ресурси и мениджърите носят отговорността за прилагане стратегията за талантите във всяка отделна фирма.

Управление на таланти днес

Класическият модел за управление на таланти, наложил се през последното десетилетие, се съсредоточава изцяло върху откриването на най-добрите и способни работници. Но днес, поради факта, че световната трудова борса става все по-разнообразна, моделът претърпява промени, които отразяват съвременните тенденции в сферата на човешките ресурси. Моделът придобива все по-широк обхват и в този смисъл разширява обекта и акцента на изследването си. В последно време се използва в научната литература термина ”inclusive talent

⁴⁸ Caliendo, M., & Kritikos, A. (2012). Searching for the entrepreneurial personality: New evidence and avenues for further research. IZA Working Paper Series #5790. Institute for the Study of Labor. Bonn Germany.

⁴⁹ Farr-Wharton, R., & Brunetto, Y. (2007). Women entrepreneurs, opportunity recognition, and government-sponsored business networks: A social capital perspective. *Women in Management Review*, 22(3), 187-207

management”⁵⁰ – инклузивно управление на таланти, което е по-обхватно понятие и включва ангажиране на служителите, организационна култура, равенство между мъже и жени (джендър равенство), равенство между представителите на различни етнически групи на работното място. Инклузивното управление на таланти все повече ще се налага в бъдеще. Според Левис Гарод⁵¹, “управлението на таланти ще се концентрира по-малко върху търсенето на няколкото най-добри и най-способни работници. За сметка на това, то *ще се фокусира да помага на всички работници да развият своя потенциал по свои начини*”.

Мери Клеар Рейс⁵² споделя подобно мнение, че бъдещето на управление на таланти се състои в това *всяка организация да създава работна среда и атмосфера, характеризираща се с предизвикателство, внимание, условия за растеж, признание, свобода и гъвкавост*. Защото само при подобни условия всеки служител може да демонстрира и разгърне своя потенциал. Администратори на много водещи американски компании споделят, че само 10% от целия човешки потенциал представляват естествени заложби и наклонности, останалите 90% се базират на много труд, практика и опит.

Ние напълно споделяме гореизложените мнения, че всеки един служител е талантлив по своему, че притежава уникални черти и умения и ако те бъдат идентифицирани и развити, безспорно биха допринесли за успеха на организацията.

Елементите в управление на таланти: откриване, идентифициране, селектиране, наемане, задържане

Талантливите служители играят позитивна роля и са основен фактор за поддържане конкурентоспособността на всяка организация. Днес е доста трудно да се открият и „отгледат” талантливи работници. Още по-трудно е да се задържат. Очакванията спрямо тях са високи – да демонстрират потенциал за израстване, да се адаптират бързо към процесите, протичащи в организацията и да ги познават много добре.

Стратегията за управление на таланти цели да осигури финансиране на най-способните, компетентните и лоялни работници, които допринасят постигане целите на организацията. Три са **основните процеси, които са обект на изследване на управлението на таланти:**

⁵⁰ Tavis Anna, Talent Management: the End of the Era or the Dawn of the New Age?, People and Strategy, Vol.41, Issue 1, Winter 2018.

⁵¹ Lewis Garrod, in Tavis Anna, Talent Management: the End of the Era or the Dawn of the New Age?, People and Strategy, Vol.41, Issue 1, Winter 2018.

⁵² Mary Clare Race, chief creative director at Mind Gym, Tavis Anna, Talent Management: the End of the Era or the Dawn of the New Age?, People and Strategy, Vol.41, Issue 1, Winter 2018.

идентифициране или откриване (някои изследвания се нарича селекциониране) , развитие и задържане на талантите.

Всяка организация има своя стратегия за управлението им от предоставяне условия за изява, за задълбочаване на мотивацията и израстване в кариерата. Идеалната стратегия е прилагане на системния подход или разглеждане на трите процеса взаимосвързано. Някои организации се концентрират основно върху развитието само на един или на два от тези процеси или дейности, но смисълът на системния подход е обхващането и на трите дейности.

Привличане на таланти. Ролята на имиджа на организацията за привличане на таланти

Как организацията да привлече най-способните? Преди всичко същата организация е необходимо ***да изгради имидж и репутация***, че тя е най-доброто място за работа. Конкурентноспособните компании са наясно, че най-добрите работници търсят компании, предлагащи им възможно най-добри условия за работа, защото за тях работното място е нещо повече от място за работа. Най-способните търсят не само добро заплащане, но и отлични условия да се развиват професионално, както и да им се предостави възможност за баланс между работа и семейство. Те търсят организация, която е грижовна към тях си. Ако организацията не е активна в усилията си да привлече най-добрите кадри, да ги обучи и развие и наложи политика на лоялност и грижовност, тя е обречена на неуспех.

След проведено изследване на двадесет и пет глобални компании се стига до заключението, че най-продуктивните компании са онези, които знаят как да предоставят най-добри условия и как да се грижат за най-талантливите⁵³. От друга страна, в изследваните компании, процентът на най-талантливите е горе долу еднакъв във всяка една. Компаниите, които се представят най-добре се предполага, че разполагат с най-добри работници. Оказва се обаче, че най-успешните по отношение на продуктивност и представяне, са не тези, които имат най-способните работници, а ***тези, които умеят да се грижат и да отглеждат своите таланти***.

Интересен пример в това отношение са практиките, прилагани от Гугъл, ранкирана под номер 5 като най-добро място за работа за 2018 г в класацията на списание Форбс⁵⁴. Но тя не е единствената технологична компания в Силициевата долина, която предлага отлични възнаг-

⁵³ Mankins, Michael. The Best Companies Don't Have More Stars – They Cluster Them Together, HBR, February 3, 2017

⁵⁴ Kauflin, J. The Best Places to work in 2018, Forbes, Dec 6, 2017, retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2017/12/06/the-best-places-to-work-in-2018/#432f7ae7742e>

раждения с цел не само да привлече, но и да задържи своите служители. Предлагането на щедри възнаграждения е част от стратегията на всяка една компания от ранга на Гугъл за набиране и задържане на най-добрите специалисти от цял свят в съответната област. Основните конкуренти на Гугъл са в областта на технологичната индустрия, при която понастоящем се наблюдава свръхконкуренция на международния пазар. Тези конкуренти са Майкрософт, Амазон, Епъл, Фейсбук, но е твърде възможно да се появи нов конкурент. Тъй като и петте компании се намират в същата индустрия, те на практика търсят и наемат специалисти със същи или подобни умения, знания и опит. Ето защо свръхконкуренцията е налице измежду тези компании на световния трудов пазар.

Какви привилегии (perks), което е нещо повече от възнаграждения (benefits), Гугъл предлага? На разположение на работещите са безплатен модерно оборудван фитнес център и басейни, бани, спа, безплатни фризьорски услуги, масажи от професионални терапевти срещу минимално заплащане, останалото се субсидира от компанията. На разположение са зали за пинг-понг, билиард или футбол, видео игри. Предлагат се още безплатни перални услуги и химическо чистене дори за семействата на служителите. Интересното е, че всички тези услуги се намират в централите на компанията и всеки, който има нужда от тях ги ползва в работно време. Това е доста умен начин да бъдат задържани служителите на работното си място. Това също е част от стратегията да се прави работната сила по-продуктивна и да не се губи ценно време за решаване на всекидневни битови проблеми.

В офисите на компанията има и лекарски кабинети като част от здравно осигурителния пакет. Всеки, които не се почувства добре, би могъл да направи час за лекар и да се прегледа на работното място. Често Гугъл организира и спонсорира пикници, излети и други едnodневни пътувания на своите работници и семействата им.

Друга известна привилегия е 20-процентната времева програма от задължителното работно време, което означава един ден от работната седмица. Компанията позволява нейните служители да използват 20 процента от тяхното работно време за работа върху проекти, които не са свързани пряко или непряко с тяхната непосредствени ангажименти.

Изброените възнаграждения и привилегии са привлекателни и за току що завършили студенти, защото им помага по-лесно да се пренесат от учебните стаи към реалната бизнес среда. Гугъл предлага и различни видове акции на преференциални цени за своите служители и опитът показва, че всички работещи се възползват от това. Защото компанията търси и иска да обвърже интересите на акционерите с тези на служителите. Но може би най-популярната привилегия е пред-

лагането на бесплатна храна на служителите. Предлагат се закуска, обяд и вечеря в кафенетата на офисите им. Те дори имат и наети професионални майстори – готвачи, които приготвят на място храната. Безплатната храна е може би най-атрактивното възнаграждение за всички служители, защото им спестява ценно време.

Безплатен транспорт от дома до работното място и обратно е друга също атрактивно възнаграждение. Компанията разполага с няколко автобуси, които извозват работещите сутрин до офисите им, а вечер ги връщат обратно.

Идентифициране и селекция на таланти

Този процес е необходимо да е интегриран внимателно с процеса на привличане. Дори селекцията да се счита продължение на процеса на привличане. Именно тогава кандидатите решават да приемат предложението за работа или да го отхвърлят. Процесът на селекция е двустранен – да изработи представа за работодателя и компанията и да даде точна информация какво означава да се работи за организация, в която те ще бъдат избрани. В случаи, че организацията не би могла да постигне това, тя рискува да превърне кандидата в служител, който ще работи за кратко и ще напусне преди организацията да е възстановила инвестираните в него средства за селекция, наемане, обучение. От друга страна, селекцията е процес на въвеждане на новия служител в организацията.

Селекцията е нужно да се фокусира върху работниците, притежаващи специфични умения; да се прави реална оценка какво работниците могат и не е необходимо да научат, и дали те „стават“ (good fit) за организацията и евентуално за лидерски позиции. Не само това, новонаетите трябва да са способни да се адаптират към бързите и внезапни промени, които организацията предприема.

Стажове и симулации

Много са начините да се разбере как един кандидат работи без организацията да го е наела на работа. Има различни методи като стажове, краткосрочни трудови договори или временни назначения. Особено стажовете се използват от компаниите като начин да привлекат, тестват и в крайна сметка да изберат студенти и други интересувани се да работят за тях. Стажът е времето, през което организацията наблюдава стажантите как всъщност те изпълняват поставените им задачи и как те биха се представили като евентуални бъдещи служители.

Революцията в информационните технологии предоставя нови възможности да се работи за фирма, преди да бъдат официално наети кандидатите на трудов договор. Технологии дават възможност за симулации на работни ситуации по начини, немислими преди. Симула-

циите могат да са интерактивни и да тестват реакциите на кандидатите въвличайки ги в ситуации, където се изисква разрешаване на технически проблеми. Използват се също и видео игри вместо симулации за тестване на аналитичните способности на кандидатите. Защото най-добрият начин да се прецени кандидата е чрез тестване и възлагане на определени задачи, а не да се пита дали може да го направи.

Психологически/личностни тестове (personality tests)

Редица организации използват различни личностни тестове или тестове по интереси при наемане на работа. Един от най-популярните е „Myers-Briggs Type Indicator”⁵⁵. В него някои от въпросите изискват респондента да отговори как определя себе си като „прагматичен” или „изобретателен” човек или е „приказлив” или „мълчалив”. Около 50 милиона души в света полагат този тест. Известно е, че компанията Амазон го използва при наемане на мениджърски позиции. Доказано е обаче⁵⁶, че в повечето случаи, подобни тестове не предсказват как кандидата би се справил с работните си задължения и поради това те не са много добър метод за селекция.

Интервюта

Най-често използвано средство за селекция е интервюто (разговор с кандидата за работа). Много от интервютата са неструктурирани и придобиват формата на обикновен разговор. Също така, те не гарантират как кандидатът ще се представи в работата си, ако бъде нает или колко дълго ще се задържи. Независимо от това, интервюто си остава най-използваното средство за избор на кандидата. Важното е те да са структурирани и да представляват един предварителен списък от основни въпроси, а не просто един обикновен разговор. Ако интервюто съдържа неподходящи въпроси, неетични, дискриминационни, дори в нарушение на трудови закони, то подобни въпроси не предсказват как бъдещия служител ще извършва работните си задължения. Едни и същи въпроси трябва да се задават на всички интервюирани, за да има валидна база да се правят сравнения. Въпросите трябва да се фокусират върху типа умения, които кандидатът притежава или е нужно да придобие, за да изпълнява работните си задължения на новото място.

Вземане на решения

Тъй като организациите стават все по-зависими от талантите, от особена важност е взимането на добри решения в селекционния процес. Използваните от организациите методи на селекция са различни в

⁵⁵ <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

⁵⁶ Lawler, E. Reinventing Talent Management , 2017, Berrett-Koehler Publishers, Inc

зависимост от естеството на уменията на кандидатите за извършване на специфичната работа. Важно е да се оценят качествата на кандидата въз основа на резултати от тестове, интервюта, работни симулации и история на работата.

В традиционните организации кандидата се избира посредством сложен и йерархичен процес: първо се интервюира от мениджърите, неговите бъдещи ръководители. В процеса не участват колеги, подчинени или други служители. Има доказателства, че този традиционен селекционен метод не подхожда на съвременния тип работна среда и служители., защото игнорира полезна информация от бъдещите колеги или подчинени на кандидата. Все повече технологични и търговски фирми (Whole Foods например) разбират важноста от включване на незаемащи мениджърски позиции служители в селекцията и в процеса на вземане на решения.

Трудовите борси, стажове, представяне на фирми в университети и колеги са само част от местата за рекрутиране на най-добрите, които компаниите търсят. Добър пример в това отношение е хотелската верига „Marriot”. При тях 90% от стажантите остават да работят след изтичане на стажа им в хотелите на веригата, а само след една година работа, 65 % от стажантите все още работят за „Marriot”. По този начин компанията намалява разходите си по наемане на ниски позиции.

Следващата стъпка в селекционния процес е изготвянето на оценка за качествата на талантите с помощта на методика за задълбочен преглед и анализ на професионалния им опит, пряк разговор с тях, разговори с техните менажери и колеги. Събраната информация се използва за изработване на прогнози за бъдещото развитие на всеки служител и се съхранява чрез автоматизирана система за персонала.

Практиката показва, че за да се превърне потенциала на идентифицираните служители в реалност, е необходимо да се предоставят условия и среда за подпомагане им, напътстването им и подкрепа.

Задържане на служителите

От момента на наемане, организацията трябва да предложи различни ангажименти към кандидата като се започне от гарантиране на безсрочен трудов договор с възможности за професионално развитие или краткосрочен контракт, без обучение и никакви гаранции за развитие. Ангажиментите не е необходимо да бъдат постоянни, могат да се променят. Въпреки предлаганите от фирмите привилегии и възнагражденията, оказва се, че задържането на най-способните кадри е все още проблем и предизвикателство. От гледна точка на управлението на таланти, работника може да се наеме за пари, но ангажираността и лоялността му към компанията – не може.

От своя страна, всеки работник следва своя път на адаптиране: откриването му, наемане, мотивация и развитие, оценяване, задържане в компанията, изграждане и поддържане на професионални отношения на работното място. Фирми, които имат добре разработена и установена политика по отношение управлението на таланти увеличават печалбите си с 26% в сравнение с техните конкуренти.

Както примера с Гугъл потвърждава, една добре развита програма за гъвкаво работно време , отворена към всички, е фактор, допринасящ за задържането на най- добрите . Да се работи от вкъщи един или няколко дни в седмицата, в зависимост от естеството на работа, е също пример на гъвкаво работно време. Защото много от сегашните програми са доста общи и са насочени само към жените. А организационна култура, претендираща да е инклузивна, не изключва никой.

В доклада на Corporate Executive Board's Leadership Council, в който се анализират предпочитанията на 50,000 служители, се посочва, че 47 % от запитаните предпочитат да упражняват гъвкаво работно време с подходяща натовареност и с възможност да избират между позиции на непълно и пълно работно време⁵⁷. Друга успешна практика е интегрирането на концепцията за "gender inclusive" в лидерски проекти за развитие. Идеята е проектите да обхващат широк брой служители, а топ менаджърите да се ангажират и подкрепят различни обучителни програми за придобиване на технически умения и други материали.

Важен подход е и планирането. За да се направи по-точно планиране, мениджърите е необходимо да познават настоящите проблеми на организацията в областта на човешките ресурси. Двете страни – новонаетите работници и организация е важно да знаят още от първия ден какви са взаимните им очаквания. Организацията е добре да представи открито и честно нейните очаквания и изисквания спрямо служителите и така да се предотврати евентуално ранно напускане.

Назначаването на новонаети работници, които не са запознати с организационната култура, води в много случаи до създаване на недобри, дори конфликтни взаимоотношения с колеги и клиенти. Масова практика е, когато организацията изпитва голямо текучество, мениджърите бързо да наемат нови работници с цел да запълнят свободните позиции, но по този начин се омаловажава процеса на ориентиране на новонаетите.

⁵⁷ KPMG's 2012, " Rethinking Human Resources in a Changing World", <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/pl-rethinking-human-resources-in-a-changing-world.pdf> Retrieved on 1.23.2018

Развитие на таланта

Развитието на таланта е от особена важност за ефективността на всяка организация. Традиционното развитие на таланти и организационният мениджмънт са кариерно ориентирани. През последните петдесет години множество изследвания са посветвени на тази тема, много научни и научно-приложни публикации има за добре разработени програми за модели за кариерно развитие в корпорациите ЕйТи&Ти (AT&T), Дженерал Електрикс (General Electrics), АйБиЕм (IBM), Проктор&Гамбъл (Proctor&Gamble) и други. Какво представляват тези **модели за кариерно развитие**? Моделите идентифицират талантите, които трябва да се развият и набелязват какви нови умения и опит работниците да придобият и се подготвя скала с показатели за оценяване развитието на таланта.

Но днес, гореспоменатите практики, както и други подобни се считат за остарели и неадекватни за сегашните условия на работа. Причините са добре известни и се изразяват най-вече в това, че промените, които се извършват на трудовия пазар и работната сила, развитието и внедряването на новите технологии и необходимостта бизнес организацията да стане гъвкава, пъргава (agile), т.е. да реагира бързо на външната динамика.

При тези обстоятелства **как да изглежда новият подход за селекция на таланти**? Подходът започва със стратегически анализи за идентифициране на ключови равнища на представяне на организацията и очертаване на периода, за който ще са необходими. Анализите се фокусират върху бизнес умения, технически умения, умения при комуникация с клиенти (customer service) – всички те са абсолютно необходими за изпълнението на бизнес стратегията и поради това трябва да имат приоритет. Следващата стъпка е работата с избрана вече група от кандидати с необходимите умения.

След привличане на най-добрите работници следващата стъпка от страна на организацията е как да развие потенциала на тези работници. Фирмата подготвя бюджет и план за обучението им и подобряване представянето им на работното място. Подобни програми са обвързани с бизнес стратегията. Изследванията показват, че установяването на корпоративна култура спомага на работниците да разрешават възникналите проблеми по-бързо, защото се установява по-добра координация и е в полза за сплотяването на колектива. Също така се осигурява пренасяне на опита от старите служители към новонаетите, създава се приемственост между нови и стари кадри, в която клиенти и доставчици се чувстват истински заинтересовани лица в бизнес дейностите на организацията.

Креативните компании намират начини да се балансира времето, което работниците отделят за работа върху свои проекти и време за помагане на свои колеги Така например Гугъл, Запос (Zappos) награждават тези свои служители, отделящи време да помогнат на свои колеги за приключването на проектите в срок. Установяването на колаборативна работна атмосфера води до намаляване разходите за обучение, защото служителите имат достъп до информация от други отдели на компанията и това им дава възможност да видят как работи организацията като цяло и биха се възползвали да открият нови възможности за работа в други отдели. Днес редица компании предпочитат дистанционното обучение защото е по-евтино и по-гъвкаво. Но негативният ефект от него е, че би довело до загуба на директна комуникация. А предимството на комуникацията в реално време е, че работниците се запознават пряко и с организационната култура. Ето защо балансът между дистанционно и на живо обучение се налага като най-примамлива форма в организациите. Същевременно обучението трябва да проучи бариерите пред ефективната межкултурна комуникация и ключовите аспекти на културното многообразие в областите на видимото поведение⁵⁸.

Текучество

Защо работниците напускат една организация? Обикновено те напускат, защото са недоволни от работата си. Според редица изследвания и теории⁵⁹ няколко са факторите, определящи задържането на работниците: възнаграждението, естеството на работа, отношението на началниците им към тях, възможности за кариерно израстване.

Изследванията разкриват висок процент на служители, които не се задържат на едно и също място повече от една година. Процентите се движат между 25 до 70 в зависимост от организацията и типа на работа. Сред младото поколение (millennials) се наблюдава тенденцията, те да работят на много места и да сменят работното си място на всеки две-три години. Според експерти⁶⁰, напускането на работниците би могло да се предвиди, ако се вземат под внимание някои фактори като например дали кандидата е активен в LinkedIn или някои негови поствания в социалните медии могат да се приемат като индикации, че той обмисля напускане.

Както вече посочихме,, не е достатъчно организацията само да открие и идентифицира талантливия работник. Необходимо е също така да му осигури условия да разгърне своя потенциал. Защото **предизви-**

⁵⁸ Baltov, M. & S. Baltova, (2013) Business Services and Cross-cultural Trainings, Research Papers, Ed. IBS, v.5, 141-17.

⁵⁹ Lawler, E. Reinventing Talent Management , 2017, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

⁶⁰ Lawler, E. Reinventing Talent Management , 2017, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

кателството пред управление на таланти е не просто как да се управлява или контролира таланта, а как да се открие, развие и обгрижи. Напускането на всеки служител има изключително негативен ефект върху дейностите и културата на фирмата. За да запази служителите си за колкото може по-дълго време, организацията прилага различни методи като заплащане таксата за обучение, включване в интересни проекти, гъвкаво работно време, отлични условия за работа с модерна апаратура и обзавеждане, уважение и признание. От своя страна, работещите очакват от организацията добро лидерство, свобода и автономност, добри осигуровки и адекватно възнаграждение. Фернандез и Реско⁶¹ стигат до заключение, че талантливи хора работят във всяка организация. Въпросът пред мениджърите е как да ги задържат. Но редица компании не могат да създадат план за трансформацията на таланта в реалност, особено лидерския талант. Като отрицателно последствие от недооценяване на служителите и липса на план за тяхното професионално издигане е текучеството в една организация. От цитираното изследване става ясно, че 51 % от американските служители не се чувстват свързани с работата и компанията си докато 55% търсят възможности за работа и реализация на други места. Седемдесет и един процент от тях търсят активно работа, а 58 % преглеждат уебстраници с реклами за работа почти всеки ден. Средностатистическото равнище на текучеството в САЩ нараства значително през последните 6 години. Около $\frac{3}{4}$ от служителите доброволно напускат работа. Само през 2016 текучеството в САЩ е 20.3% като в най-привлекателните сектори на икономиката - информационните технологии и енергетиката, е дори по-високо. Картината в други страни е подобна.

По принцип високото текучество е скъпо за всяка фирма, особено ако служителите са заемали високи йерархични позиции и в тях са инвестирани повече средства и очаквания. Тук въпросът, който стои пред практиците, е как фирмите да предотвратят или забавят процеса на текучество. Това би могло да стане чрез създаване на ефективна програма за развитие на талантите в направленията стратегическо ориентиране, сътрудничество и влияние, групово лидерство, развитие на организационните възможности и ресурси, разбиране на пазарните възможности. Друга перспектива, която проследява развитието на силните страни на даровития служител, е детайлното оценяване на мотивираните мениджъри и тук се вземат предвид качествата любоз-

⁶¹ Fernandez – Claudio Araoz, Andrew Rescoe, It to Success, Nov-Dec 2017 Harvard Business Review, p. 88.

нателност, ангажираност, решимост⁶². Разработването на подобни програми се оказва скъпо начинание за всяка компания, но още по-скъпо е липсата на такива. Защото конкуренцията за умни и способни менажери е силна и става все по-силна и поради това компаниите не биха си позволили да пренебрегнат собствените си таланти.

Жените на мениджърски позиции

Как да се привлекат и задържат най-талантливите жени? Като оценяват стратегическата важност на жените за трансформацията и разрастването на бизнеса, големи и малки фирми започват основно да преразглеждат досегашните си подходи към жените. Според авторите, компании с традиции в повишаването на жени постигат по-високи резултати в това число и увеличаване на приходите до 46%.⁶³ Седемдесет процента от всички наети работници в САЩ през 2010 година са жени, представители на малцинствата и имигранти⁶⁴. Друга промяна, също доказателство за успешната реализация на жените е, че през 2011 година 2,6 милиона жени учат в колежи или университети. Като се има предвид, че все повече жени завършват висше образование, най-подходящо място да се открият таланти са университетските кампуси, а самите търсачи на таланти (recruiters) помагат на жените за изградят своя мрежа от професионални контакти, помагат да установят контакти с клиенти и партньори извън компанията. Но тази тенденция се наблюдава и в други страни. Делът на жените като световна работна сила се увеличава, особено в бързо развиващите се икономики на Бразилия, Индия, Китай.

В това отношение, жените представляват около 20% от работещите в чужбина (expatriate) от чуждестранната работна сила. По-висок процент се наблюдава в Азия, а по-нисък в Европа, Близкия Изток и Африка.⁶⁵ Налице е и разлика в заетостта на жените в различните индустрии. Така например в здравната система и в областта на потребителските услуги процентът на жените е по-висок, докато в енергетиката и транспорта, е най-нисък.

Все още няма достатъчно изследвания за жените, работещи на лидерски позиции в глобални и международни компании. Налични събрани данни потвърждават, че жените притежават необходимите умения и качества на равнището на мъжете като някои от тези уникални качес-

⁶² Matveev, A. V., & Sims, S. (2012). Understanding Organisational Cultures of Small Business: A perspective of Women Entrepreneur. Northeast Business and Economics Association Proceedings (pp. 215-218).

⁶³ Trudy Bourgeois, Leslie Traub, Strategies for Harnessing the Power of Female Talent, 2012 by the Network of Executive Women.

⁶⁴ Women and Work: We Did It. Economist, 2010.

⁶⁵ Nealia S. Bruning and Francoise Cadigan Diversity and Global Talent Management, People & Strategy, 37 (3), 18-21, 2014.

тва са сътрудничество, вяност, съпричастност. В сравнение с мъжете жените демонстрират в по-голяма степен разбиране по въпроса за баланс между работа и семейство, а това касае всички работещи.

С цел увеличаване броя на жените чужденци на мениджърски позиции, авторите⁶⁶ предлагат да се подобри начина на селекцията за жени, ако те демонстрират необходимите качества и потенциал. Проблемът тук е, че на жените се възлагат за управление по-малко проекти с международно участие. Днес всички компании се нуждаят от лидери, които допринасят всекидневно за успехите и конкурентоспособността им. Силните страни на жените лидери са, че те са способни да създават атмосфера на сътрудничество и съпричастност, да отговарят на нетрадиционни нужди, да бъдат добри ментори и спонсори. Но независимо от изложените положителни тенденции, наблюдавани в световната работна сила, все още около 70% от базираните в САЩ корпорации нямат определена стратегия за развитие на лидери – жени.⁶⁷

Според доклад на компании в *Standard&Poors 100* броят на жени и представители на малцинствата като членове на корпоративни бордове на директори е почти един и същ за периода 2000-2010 години. Около 56 % от тези компании нямат нито една жена представител на най-високо платена позиция. От представените 100 изпълнителни директори (СЕО) 92 са бели мъже. Недостигът на жени се свързва директно с неуспеха на подходите на традиционното управление на таланти донякъде⁶⁸.

Оптимизиране на приноса на жените-лидери изисква идентифициране на бариерите по пътя към успеха им. Някои бариери като липса на условия да реализират потенциала си, да участват в проекти и така да придобият необходимия опит, липса на достатъчно международни участия са съзнателни или несъзнателни предразсъдъци относно способностите на жените в бизнеса. Съвременните международни компании предпочитат да повишават мениджъри с международен опит. Изследванията показват⁶⁹, че само около 3 % от жените-мениджъри се сблъскват с редица бариери по своя път към успеха. Тези бариери са: наличие на по-малко ментори-жени, недоразвита мрежа от контакти, предразсъдъци относно мястото на жената в обществото, по-малко

⁶⁶ Nealia S. Bruning and Francoise Cadigan Diversity and Global Talent Management, *People & Strategy*, 37 (3), 18-21, 2014.

⁶⁷ Most Employers Lacking a Strategy to Develop Women Leaders, www.mercer.com, Oct. 25, 2010.

⁶⁸ Carter, N. M., Brush, C. G., Greene, P. G., Gatewood, E., & Hart, M. M. (2003). Women Entrepreneurs Who Break Through to Equity Financing: The Influence of Human, Social and Financial Capital. *Venture Capital*.

⁶⁹ Carter, N. M., Brush, C. G., Greene, P. G., Gatewood, E., & Hart, M. M. (2003). Women Entrepreneurs Who Break Through to Equity Financing: The Influence of Human, Social and Financial Capital. *Venture Capital*.

възможности за работа в чужбина. След като малък брой жени заемат топ мениджърски позиции, в действителност налице са сравнително малко примери в тяхната област, което от своя страна води до по-малка подкрепа и вяра в усилията и възможностите на жената. За да се преодолеят бариерите, фокусът на лидерите би могло да се насочи към **промяна на организационната култура по отношение ролята и мястото на жената в бизнеса**. Да се използват различни организационни възможности и средства за повишаването на позицията на жените в организациите. От друга страна, жените може да не измерват успеха според традиционните финансови показатели, те могат да дават приоритет на решенията за семейния бизнес, основаващи се на балансиране между работата и семейството поради основната си отговорност към децата. Един от резултатите е, че жените гравитират към по-малки и по-управляеми фирми⁷⁰.

Лидерите–таланти или лидерския талант

Седемдесет и два процента от работещи в корпорации мениджъри имат потенциал да се изкачат до най-високите управленски позиции или така наречените „С” длъжности.⁷¹ Разрастващата се глобализация демонстрира нужда от мениджъри на всички нива с широк опит на местно, регионално и международно равнище. Съгласно изследване на Бафаро и Елсуорт⁷² върху проблема как и какво би могло да се направи за тези 72 % менажери, така, че техният потенциал или „суров” талант да се развие и да те да стигнат до топ мениджърските длъжности. Авторите идентифицират и анализират определени качества, които всеки корпоративен лидер би трябвало да притежава. На първо място е правилната мотивация, която се описва като „яроствно отдаване и преследване на големи цели в това число колективни”. Други качества, които същевременно са и индикатори за таланта на бъдещи лидери са любознателност, прозрение, ангажираност, решителност.

Управлението на таланти означава откриване на силните страни и възможности на кандидатите и създаване условия за пълното им развитие и подкрепа по пътя към успеха. Тази тенденция се откроява като изключителен източник и условие при преследване на конкурентното предимство (competitive advantage) за всяка компания през следващите десетилетия и би трябвало да спомогне за успешната транс-

⁷⁰ Baltov, M. (2016) Women-Run Companies' Growth and Finance, Chapter in „Women and Sustainability in Business“ (eds. Caliyurt, Kiyemet), Gower, Farnham.

⁷¹ Най-високите управленски позиции в една компания .Тези позиции са: главен изпълнителен директор (CEO), главен финансист (CFO), COO, CIO – главен директор, отговарящ за информацията.)

⁷² Bafaro, F., Ellsworth, D., & Gandhi, N. (2017). The CEO's guide to competing through HR. Mckinsey Quarterly, (3), 102-113.

формация на редица менажери в лидери, които мечтаят и се стремят към нея.

Относно жените, те са все още слабо представени. Според изследвания⁷³, жените демонстрират по-големи възможности от мъжете по отношение на следните качества: любознателност, ангажираност и решителност. Но на тях не им са предоставени повече възможности и условия да разгърнат своя потенциал и заложби.

Най-успешните служители напускат фирмите, за да станат предприемачи, за да работят за себе си – обща тенденция

Както вече анализирахме, всяка компания, голяма или малка, счита служителите си за най-ценния капитал и поради това фирмите правят всичко възможно да задържат отличниците. Наблюдава се обаче ясна тенденция талантиви лидери и не само лидери да напускат фирмата и да започват да работят за себе си. Брилянтни и отлични служители, предпочитат да бъдат изпълнителни директори на малки начинаещи фирми (start-ups) или да започнат своя собствена консултантска практика на фирми с печалби, надхвърлящи милиарди долара. Това се превърна в глобална тенденция, за което има няколко действителни извинения. В интервютата, водени за Niche Down⁷⁴, е установено, че тези независими работници стартират като изпълнители, които просто пренебрегват традиционната си фирмена кариера, спирайки се на щастливия избор да се установят в област, към която изпитват страстно желание или са добри в самостоятелното предприемачество. Ставайки предприемач, ти дава не само повече самоуправление, но по-високи доходи, а и предоставя също независимост и свободно време.

Друга изгода е освобождаването от товара да носиш отговорност за другите. Да продължиш сам е нещо повече от това да водиш пълноценен живот с правилен баланс между приятелство и семеен живот, лично време и професионален начин на живот. Най-амбициозните и талантиви служители винаги търсят изход от стресиращата и монотонна работна среда и се устремяват към областта, която желаят и то по начин, който предпочитат. Техническият прогрес, тенденцията на бързо развитие на електронния бизнес, лесното структуриране, организиране и опериране с малко или никакъв капитал, са причините са създаването на предприемачи, като основна пазарна тенденция. Според проучване от Института МкКинзи, публикувано във "Fortune 500", само 7 % от успешите мениджъри вярват, че са запазили важните за

⁷³ Matveev, A. V., & Sims, S. (2012). Understanding Organisational Cultures of Small Business: A perspective of Women Entrepreneur. Northeast Business and Economics Association Proceedings (pp. 215-218).

⁷⁴ Lochhead, Christopher, Niche Down: How to Become Legendary by Being Different, 2018

тях служители. Характерно за тях е, че те имат силно изявена мотивация, което е база за трансформацията на предприемаческите им намерения в реалност. Те с внимание и интерес следят състоянието на пазара, защото са зависими от него и поради това активно подкрепят всяка институционална инициатива. Те са способни да се противопоставят и борят с трудностите и това се свързва с позитивните емоции щастие и ентузиазъм, които спомагат на индивида бързо да се възстанови от негативите и неуспехите. Емоционалната интелигентност и самоконтрола са изключително важни за формиране на индивидуалното мислене и действия. Емоционалната интелигентност е уменията на индивида да контролира емоции си в ситуация на стрес или при взимане на трудни решения. Асоциират се често с предприемаческата креативност и визия.

Факторът човешки отношения се отнася до каналите, посредством които хората се свързват помежду си. В случая се отнася до кръговете, близки до предприемача в широк обществен контекст. Според други автори,⁷⁵ не само типичните външни фактори (икономически, социални, бизнес) влияят на предприемаческата дейност, но и поведенческите и човешки отношения оказват влияние. Последните се разглеждат не отделно, а във взаимовръзка и взаимодействие с външните. По-голямата икономическа свобода в една страна влияе върху нивото на предприемаческата активност, същевременно културните и обществени норми допълнително определят предприемаческия избор на ниво индивид. Някои автори, считат, че е важно жените да останат верни на своята природа, като същевременно отговарят както на културните, така и на организационните очаквания.⁷⁶ Когато става въпрос за икономически условия се има предвид дори наличие на адекватна инфраструктура, по-малко административни бариери и добре развита финансова система. Акцент се поставя какви са перспективите за вътрешни и външни инвестиции, технологично развитие и по-голяма конкуренция. Необходимо е също така да се стимулира иновационно ориентираното предприемачество, процес водещ към установяване на собственост, особено когато възможностите са налице. Предприемачът започва да търси и произвежда нещо ново, уникално, което би породило търсене на пазара.

⁷⁵ Katja Crnogaj, Barbara Hojnik, Institutional Determinants and Entrepreneurial Action, Management, Vol.21, 2016, Special Issue, pp. 131-150

⁷⁶ Baltov, M., Sabotina, D., (2020) Cultural Profiles and Assertiveness of Women in Bulgarian Business Environment, Chapter in "New Approaches in CSR, Sustainability, and Accountability – Volume 1" (eds. Caliyurt, Kiyet), Springer Nature, Singapore, pp. 207-224.

Талантът в контекста на предприемачеството

За Шумпетер⁷⁷ предприемачеството е процес, водещ към установяване на собственост, особено когато възможностите са налице. Предприемачът започва да търси нещо ново, уникално, което би породило търсене на пазара като въвеждане на нови продукти, материали или услуги. В доклада на Global Entrepreneurship Monitor⁷⁸ предприемачеството е „всеки опит за създаване на нов бизнес или ново предприятие, самостоятелно лице, нова търговска организация или разширяване на съществуваща фирма от страна на физическо лице, екип или утвърдена фирма. Предприемаческите нагласи, намерения и дейности са елементи на националната предприемаческа среда, докато процесът е „сложно явление, формирано от множество културни, социални и икономически условия”.

Предприемачеството е признато за един от основните двигатели на иновациите, конкурентостта и икономическия растеж. Поради тази причина в настоящата динамична бизнес среда, създаването и консолидирането на нови компании, способни да раздвижат пазара, се приема за голямо предизвикателство. Разкриването на нови възможности на пазара, преодоляване на административни и финансови пречки или необходимостта от придобиване на нови знания и опит са ключови фактори в процеса.

Предприемачеството притежава и една друга скрита характеристика – то е безкрайно интелектуално упражнение в търсене на нови хоризонти. Именно в това се състои най-въълнуващият момент – откриване на непознатото до сега. Литературата и изследванията върху този феномен са многобройни. Интересът към него не стихва.

Предприемаческата мотивация се определя като набор от фактори, действащи като стимули или бариери и са обособени в социално-географски и контекстуални анализи. *Умението да се използват наличните икономически възможности* е едно от най-важните условия за реализиране на предприемаческия талант, защото същността на предприемачеството обикновено се свързва с пазарната реализация. Така бъдещият бизнесмен би се мотивирал да създаде нещо ново, ако той е открил и преценил, че са налице бизнес условия, които той би могъл да преследва.

⁷⁷ Schumpeter, Joseph A. (1934) "The nature and necessity of a price system", in Harris, Seymour E.; Bernstein, Edward M., Economic reconstruction, New York, New York London: McGraw-Hill.

⁷⁸ <https://www.gemconsortium.org/report/gem-bulgaria-2015-16-annual-report-en>.

Изследователите⁷⁹ Бишоп и Сърфилд предлагат следното определение за предприемачите „личности, които разчитат основно на доходите от своите бизнес дейности и същевременно не са студенти“. Същите автори обясняват и концепцията „навлизане на предприемачество“ („entering entrepreneurship“) като създаване или започване на нов бизнес. Ван Прааг и Верслут в статията си, „Каква е стойността на предприемачеството“⁸⁰ определят предприемачите като „хората, мениджъри на себе си“

Профил на българския предприемач

В доклада на GEM за България 2016⁸¹ потенциалните предприемачи „са онези, които осъзнават добрите възможности за стартиране на бизнес и също така вярват, че притежават изискваните умения“. В България през 2015 г. само 5.3% от пълнолетното население и 52.9% възприемат предприемачеството като кариерна възможност. Според респондентите, причината се крие в бизнес средата, не обещаваща благоприятни перспективи за развитие на собствен бизнес. Относно имиджа на предприемача у нас – 66, 9 % казват, че се ползва с високо уважение и се радва на редовен медиен интерес. Отговорилите посочват няколко недостатъци на бизнес средата. Традиционните бариери като тежка бюрокрация за стартиране или прекратяване на нов бизнес в страната ги няма, но за сметка на това проблемите са от друго естество. „Корупцията и зависимостта от чужди интереси си остават най-честите спирачки“. Други споменати проблеми са: усложнена регулаторна система, монопола на българския електро разпределителен пазар и липса на конкуренция, зависимостта на страната от руските енергийни източници, недостатъчна подкрепа от страна на организации, подпомагащи малките и средни предприятия. Само 6.2 % от пълнолетното население са собственици на т.нар. утвърдени фирми, а причините за това са образование, развитието на пазара на стоки, на труда и финансовия пазар, технологичната готовност и размер на пазара.

Предприемачите у нас са предимно мъже на възраст 35-44 години, следвани от групата на 18-24 годишните и тази група дава надежда, че би могла да се намали емиграцията, дори да стане фактор - стимул за завръщането на емигранти. Реализират се основно в секторите търговия на дребно или търговия на едро, докато интересът към иновационните отрасли и продукти е слаб. Голямата група предприемачи

⁷⁹ Bishop, D. R., Surfild, C. J. (2013). Hispanic entrepreneurs: Moving forward by looking back. *Journal of Marketing & Management*, 4(2), 1-34.

⁸⁰ Van Praag, C.M., Versloot, P. What is the value of entrepreneurship? *Small Business Economics*, Dec. 2007 v.29, pp351-382).

⁸¹ Global Entrepreneurship Monitor 2016, стр. 53.

<https://www.gemconsortium.org/report/gem-bulgaria-2015-16-annual-report-en>

не са иновативно ориентирани. Ето защо се препоръчва от авторите на доклада иновативната култура да обхване по-голяма група тъй като създаването на иновативни продукти е фактор за модерна международна конкурентост. Новите предприемачи са предпазливи по отношение на наемането на работници. 72% не са склонни да наемат никакви нови служители, а около 20% имат намерение да наемат 1-5 работници. По-малка е вероятността жени да се заемат с предприемачество. Изтъкнатите причини и бариери са добре известни и не се различават съществено от тези на жените в САЩ – семейни задължения, липса на достатъчно ролеви модели жени, ограничен достъп до мрежа от контакти и информация, недостатъчни капитали, традиционното стереотипно разбиране за мястото на жената, от което произтича и по-ниското доверие в нея да притежава и управлява свой бизнес.

Независимо от това, жените имат силно присъствие като работна сила на пазара на труда. При сравнение между докладите на GEM 2016 за САЩ и България, ще открием раздел, посветен само на женското предприемачество в доклада за САЩ, който обаче липсва в българския доклад.

Профил на американския предприемач днес

Възможностите за развитие на собствен бизнес се разглеждат като компонент от външната среда. Тук се включва и подкрепата от обществото и създадения от медиите позитивен имидж. В американската икономика, основаваща се на иновации, статуса на предприемача е високо ценен. Ролята на медиите също допринася за това. Предприемачеството винаги е било популярно и се е ползвало с голямо уважение като възможност за кариерно развитие. Най-успешните предприемачи винаги са били и са в центъра на медиен интерес. Около $\frac{3}{4}$ от американците вярват във високия обществен статус и успехи на предприемачите. Възможностите за развитие на собствен бизнес с всяка измината година се разширяват, защото новите технологии откриват нови хоризонти за започване на самостоятелен бизнес по-бързо, с по-малки формалности, а новите бизнес модели на компании като Убър (UBER), Лифт (LYFT), Еарбианби (AIRBNB) правят менажирането значително по-лесно и ефикасно. Съвременните американци както никога досега бързат да се възползват от тези условия, а и реалната среда им дава увереност, че ще успеят. Възрастта е между 25-44 години, но с увеличаване на годините предприемачеството в по-малка степен се избира за кариерно развитие. Етническото разпределението на предприемачите е както следва: 64% са бели, афроамериканци 14% и испаноговорящи 8%.

САЩ се възприемат като страна с динамична и гъвкава икономика, с безкрайни възможности за развитие на предприемаческия дух. Именно тази гъвкавост и динамика спомагат на американската икономика да се адаптира бързо при променящи се обстоятелства и да се възстанови от рецесии сравнително бързо и стабилно. Предприемачеството е важна характеристика на американския личен и икономически начин на живот. То е причина за възникване на нови работни места, източник за подобряване на продуктивността, условие за икономически растеж. Осигурява всяко едно от десет работни места по всяко време и е една от възможностите за кариерно развитие на значително голяма част от активното работно население на страната. Около половината от новите работни места се създават от независими стартапи, а останалите – от разширяване на вече съществуващи фирми чрез свои клонове.

Предприемачеството като личностна характеристика е присъща на човека. Мъжете са почти двойно повече и са по-активни при започването на нов бизнес. Ако се вземе предвид етническата детерминанта активността е различна при различните етнически групи. Афроамериканци, южноамериканци (испаноговорещи) и други групи са по-активни в основаването на стартапи в сравнение с белите мъже и жени. По-специално афроамериканците мъже и жени са с около 50% повече от белите мъже и са ангажирали със собствеността на новосъздадени фирми.

Стартапите предоставят около 20% от всички работни места на американския пазар. Те както и фирмите от малкия тип бизнес са двигатели на създаването на работни места. Технологическият прогрес се счита за определящ и главен фактор за предприемачеството. Американските фирми са лидери по отношение на технологии и иновации – 37% от предприемачите развиват или предлагат иновативни продукти и услуги, а около 15% от всички установени бизнеси в страната разчитат на абсолютно нови продукти или услуги.⁸² Именно положителните перспективи служат като мотивация, защото 88% от мъжете и 87% от жените се възползват от съществуващата бизнес среда.

Известно е, че започването на нов бизнес е свързано с висок риск и несигурност. Традиционно жените демонстрират по-високи нива на страх от неуспех. Самоосигуряващи се жени се изявяват в отраслите търговия на дребно, здравеопазване, образование, социални услуги и само 3% от тях в сферата на информационните технологии и телекомуникациите.

⁸² Reynolds, Paul. "Entrepreneurship in the US: The Future is Now, Springer 2012.

Модерната американска жена-предприемач е 25 – 44 годишна, силно мотивирана да се възползва от създалите се възможности на средата, а не защото е принудена да се захваща със свой бизнес като единствена алтернатива.

Като заключение в доклада на GEM САЩ се отбелязва, че „предприемачеството процъфтява в САЩ сега”. „В сравнение с 2009 г. два пъти повече американци са убедени през 2016 г., че са налице отлични възможности и все повече хора силно вярват, че могат да се захванат със свой бизнес” .

Възможностите пред предприемачество са част от неговата същност и са определящи за неговото развитие. Дита и Кросон⁸³ описват възможностите като „набор от условия на средата, които водят до появата на един или повече нови продукти или услуги на пазара от предприемача или от неговия тим посредством съществуваща или новосъздадена венчър”. Тази дефиниция или разбиране в по-широк контекст разкрива, че възможностите за предприемачество сами по себе си са източник на продукти и услуги в резултат на предприемачите. Освен това, именно тези хора са се възползвали от възможностите използвайки бизнес организациите.

Жените предприемачи

Женското предприемачество се асоциира с концепцията за постигане на все по-голяма независимост и овластяване на жените (female empowerment). Постепенно се признава, че то се превръща в решаващ фактор за подобряване качеството на живот във всички страни по света и особено развитите страни. Женското предприемачество се третира като отделна сфера и концепция за изследване в сравнение с мъжкото, защото очакванията са различни към двата пола. Основната причина за постоянно увеличаващия се брой жени на това поприще днес са създадените равностойни условия за изява на знания, опит и талант. Все повече жени излизат на пазара на труда, превръщат се в работна сила и успешно се представят в някои сектори на икономиката като търговия, консултантска дейност, образование. По този начин приносят им в икономическото развитие на страните нараства значително.

Женското предприемачество се налага да се изследва отделно и поради факта, че днес ролята и мястото на жената стават все по-значими в съвременния бизнес свят. Женското предприемачество се признава като все по-решаващ, но не достатъчно използван фактор за икономи-

⁸³ Ditta, D.K and Crossan, M.M. 2005. The Nature of Entrepreneurial Opportunities: understanding the Process Using the 41 Organizational Learning Framework. Entrepreneurship Theory and Practice, July 2005, 425-449).

чески растеж. Жените-предприемачи създават нови работни места не само за себе си. Те предлагат други, различни начини за разрешаване на управленските и организационни проблеми. Но, имайки предвид статистически данни от модерния бизнес свят и икономиките на отделни страни, жените-предприемачи са все още малцинство. Би могло да се каже, че съществува дискриминация на пазара по отношение на възможностите към тях да станат успешни предприемачи. Ето защо политиката на една държава се оказва от особена значимост за най-пълноценното използване на икономическия потенциал на тази група. Без съмнение икономическото влияние на жените е съществено, въпреки че все още липсва значително всеобхватно изследване, което да описва в детайли това влияние.

Като тенденция, жените демонстрират по-слабо участие в тази дейност, но те избират и предпочитат да започват свои бизнес в непривлекателни за мъжете сектори от икономиката търговия, образование и подобни услугите, често се възприемат като не толкова важни за икономическо развитие и растеж в сравнение с информационните технологии и производството.

Според публикации⁸⁴ не са все още на лице равни възможности за развитие между мъжете и жените в предприемачеството. Препоръчва се проучване и набиране на повече и по-добри (качествена и количествена информация) и статистически данни, за да се създаде по-прецизен профил на жената-предприемач, базиран на демографска информация и бариери за започване на бизнес и развитие. Това би спомогнало за повишаване на предприемачите – жени и ролите им в икономиката.

Традиционно жените се сблъскват с проблеми, свързани със задълженията към семейството, които те преодоляват за да постигнат същите условия на равенство като мъжете. Увеличаващото се участие на жените на пазара на труда е условие за подобряване позицията на жените в бизнеса и обществото като цяло. В редица страни все още битува представата и възприемането на жените само като домакини.⁸⁵ Подобна представа заедно със задълженията към семейството се превръщат в бариери и препятствия, ограничаващи израстването на жените, изтъква и Барва в своето изследване „Влиянието на „Започни

⁸⁴ Публикации на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие. (Organization for Economic Cooperation and Development), OECD 2000 Women Entrepreneurs in SMEs: Realizing the Benefits, 2000.

⁸⁵ Itani, H., Sidani, Y. M., & Baalbaki, I. (2011). United Arab Emirates female entrepreneurs: motivations and frustrations. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 30(5), 409-424.

своя бизнес” обучение на жените предприемачи”⁸⁶ „Въпреки че много жени правят значителен напредък към преодоляване на неравенството с мъжете особено в сферата на образование, тяхната позиция и имидж като главна опора на семейството в качеството им на родител и домакиня, остават относително непроменени”.⁸⁷

Факт е, че поради семейни задължения свързани с възпитание на децата, грижа за възрастни родители и дома повече жени не могат да посветят необходимо време за развитие на собствен бизнес. Сравнително малко от тях са в състояние да отделят време и енергия на бизнеса си. Конфликтът работа – семейство, предизвикан от т.нар. двойна отговорност (dual responsibility) да се управлява собствен бизнес и да се гледа семейство се оказват големи препятствия пред бъдещите предприемачки.

В някои развиващи се страни жените се сблъскват с трудности като достъп до финансов кредит от официални институции поради липса на формално образование, документи за собственост и липса на социална мобилност. Липсата на необходимата бизнес информация също се оказва проблем, защото наличието на постоянно актуализирана информация е ценно условие при иницирирането на нова фирма. Други проблеми, с които жените се сблъскват, са липсата на опит в света на бизнеса. За отбелязване е, че мрежата от бизнес контакти между жените не е добре развита и поради това не е ефективна и като такава не би могла да бъде в особена помощ. Мрежата от бизнес контакти в предприемачеството се приема като средство за намаляване на риска и подобряване достъпа до бизнес идеи, знание и опит. Като следствие, равните възможности между мъже и жени в предприемачеството все още не са реалност. За да се отбележи прогрес в тази насока е нужно още работа за постигане на по-добро разбиране за функциите, мястото и въздействието на женското предприемачество в обществото и икономиката.

Образованието и професионалният опит са също важни, защото те са показатели за равнището на знание, а от тук се определят и възможностите за реализация. По-висок процент на жените на трудовия пазар означава и по-голяма вероятност жени да поемат по пътя на предприемачеството.

⁸⁶ Barwa, S.D. 2003, “Impact of Start Your Business (SYB) Training on women entrepreneurs” Working Paper Series No.1.

⁸⁷ Barwa, S.D. 2003, “Impact of Start Your Business (SYB) Training on women entrepreneurs” Working Paper Series No.1.

Дейвис и Алдрич⁸⁸ отбелязват, че процентът/броят реализиралите се жени в областта на науката и технологиите е по-малък от тези в хуманитарните дисциплини, което означава, че в някои индустрии, където е необходимо формално техническо образование или определени научни специалности женското присъствие се очаква да бъде по-слабо. Но сега, във времето на високите технологии налице е тенденция жените да се ангажират и изявяват все повече в технологическите специалности.

Американски и европейски модели на управлението на таланти

Проблемите, пред които се изправя управлението на таланти в САЩ днес са от различно естество. Малките и средни бизнеси се борят за същите талантлив хора, както и големите компании, защото всички най-добри работници се намират на световния трудов пазар. Но големите компании за разлика от малките фирми разполагат с по-големи ресурси и поради това предлагат по-добри осигуровки и възнаграждения на новонаетите. Друг проблем е, че управлението на таланти има глобална ориентация. Поради това се изисква мултикултурна подготовка на отделите по човешки ресурси. Европейският бизнес модел за управление на таланти фокусира върху работата в екип и мултикултурна среда. Моделът се характеризира с креативност и толерантност и следва принципите на демократична управленска система. Акцентира върху качеството на управление, репутация и управленски познания. Особено внимание се отделя за управлението на кадрите

В Европа, както в САЩ, търсенето на квалифицирана работна ръка нараства във всички сектори на икономиката. Служителите се оценяват въз основа на приноса им към работното място, независимо от позицията им в организационната йерархията. Компаниите, които се опитват да имплементират програма за таланти започват с наемане на работници, притежаващи уменията за заемане преди всичко на лидерски позиции. В процеса на селекция се вземат предвид настоящото умения и компетенции на кандидатите, но и бъдещото развитие на потенциала им. На тези работници се гледа като на носители на трансформационни процеси.

Както беше посочено, в Европа политиката за управление на таланти се фокусира основно върху откриване на бъдещи лидери. Това обаче не е точния подход и приложение на управление на таланти. Разбирането за таланта и тяхната роля е необходимо да бъде в по-широк параметър, включващо не само отглеждане на работници с лидерски

⁸⁸ Davis, A. E., & Aldrich, H. E. (2003). Work Participation History. The Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Organizational Creation. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 115-128.

умения. Европейската концепция за управлението на таланти придобива все по-голяма популярност и се налага като необходим стратегически подход, защото всеки работник е обект на инвестиция, която компанията не би могла да игнорира.

Управлението на таланти в бъдеще

Глобалните компании са първенци по внедряване на нови технологии, допринасящи за увеличаване ефективността на контрола на производствените разходи, дизайна на продукта, производство, маркетинг, продажба и вътрешни операции. Скоростта на промените вероятно ще продължи, а самите те ще бъдат още по-разрушителни (disruptive) по отношение на традиционните организационни модели на управление на таланти. Промените от епизодични ще се превърнат в постоянни.

Традиционният модел за организационните промени се оказва остарял и се налага да се замени с нов, отразяващ реалностите, а именно, че организацията се обновява непрекъснато. Сегашните компании се характеризират със съвременна, пъргава организация, доста различна от йерархична бюрократична структура на традиционните компании.

Организацията не може вече да си позволи периоди на стабилност, през които да планира следващите промени и да полира неотдашните промени. Организациите ще се наложи постоянно да експериментират и сменят начина на опериране с цел максимално бързо да се реагира на динамиката на външната среда. И на свой ред управление на таланти ще прилага практики, които подкрепят експеримента, agility (гъвкавост) и промяна.

Известно е, че за всяка организация работниците представляват най-големият разход. Около 70% от общите разходи на една компания отиват за заплати и осигуровки и ако се прибавят към тях и наемане и управление на таланти, разходите надхвърлят 70%.

Технологичният прогрес ще продължи да бъде водещ по отношение на вида на работа и организацията ѝ в бъдеще. Това ще отразява степента на ускоряване на промените в областта на информационните технологии, роботика, ефективността на зелената енергия, промени в транспорта.

Управлението на таланти ще се превърне в agile (пъргава, гъвкава) и свързаните с него практики е необходимо да създават „talent agility”, което е нова насока в развитието на тази наука. Това означава, че организацията трябва да разработи такава система за управление на таланти, която да реагира бързо и своевременно на динамиката на трудовия пазар и условията за стратегия на бизнеса. Организацията

не просто ще разполага с една или две “agility” практики, а с пълен набор от управленски практики, които да ѝ помогнат бързо да открие и преквалифицира таланти с които разполага, за да реагира на променящи се условия. Може организацията да развие едно достатъчно ниво на agility чрез постоянно преквалифициране на работниците, без да се налага да наемат нови. Годици наред тази практика се прилага и е била адекватна за телекомуникационния сектор. За да се посрещнат обаче промените с по-ниски разходи организациите ще се наложи да търсят и наемат таланти със специфични умения извън тях. Добър пример тук е компанията Амазон, която предлага на своите служители „добро заплащане и възможност за професионален растеж”, но не и постоянна работа.

Нетфликс⁸⁹ също като Амазон предлага реалистична стратегия в отношенията компания-работници и тя е различна от традиционна стратегия. Съгласно информация, публикуване на интернет страницата на Нетфликс, привлекателните страни са добро заплащане, организация, предоставяща възможност на работещите в нея да печелят добри пари, максимално да използват своите умения, да извършват интересна работа. Негативните са: липса на стабилност, защото се предлагат само краткосрочни трудови договори.

Тенденцията за краткосрочни трудови договори ще продължи и ще се налага все по-често. Тук е основната разлика с организации със стар бранд като ЕйТи&Ти, ЕххонМобил, Генерал Електрикс, АйБиЕм. През периода 1950 до около 2000 година техните изпълнителни директори даваха ясна представа какво компаниите им правят за служителите си и какво означава да работиш за тях. Те не предлагаха много осигуровки и привилегии, но работниците им можеха да разчитат на работна сигурност и дългосрочни договори. Именно в това се състои голямата разлика между традиционния тип организации и съответно тяхната система за управление на таланти и сегашните, модерни организации.

Да се инвестира в развитието на специфични умения, нужни за изпълнението на специфични задания се оказва скъпо. Ето защо не е добра инвестиция или решение да се обучават хора при положение, че могат да се намерят работници с подобни умения на трудовата борса. Но винаги е в интерес на една организация да демонстрира подкрепа за развитие на талантите, защото по този начин лоялността към организацията нараства и това води до слабо текучество. Обаче в съвре-

⁸⁹ Причината е, че Нетфликс претърпява бързи промени. Те започнаха с отдаване под наем на касети, преминаха към стрийминг и поради това компанията не може да си позволи дългосрочен трудов ангажимент към наеманите работници. Моделът е типичен модел за развлекателните индустрии, които постоянно се променят.

менните условия, тези предимства и привилегии отстъпват на прагматичния подход, който се асоциира с разходи и при тези обстоятелства програмите за обучение или развитие на таланти отстъпват на втори план или въобще се пренебрегват.⁹⁰ Като цяло тенденцията, която се налага, е наемането на нови хора с необходимите умения, а не преквалифициране на наличните работници в организацията.

Заключение

Днес сме свидетели на динамично променяща се бизнес среда, където не финансовите ресурси и технологичните въведения, а човешкият талант и създадените от него продукти, се оказват в центъра на конкуренцията между отделните компании. Талантливите работници винаги са били търсени по всяко време и навсякъде. Те са основният източник на печалба за всяка компания и без тях тя не би могла да постигне своите цели и изпълни своята мисия. Големите идеи, революционните продукти на пазара, репутацията на компанията, нейният имидж са възможни само ако притежава добър екип от работници.

Динамиката, наблюдаваща се във външната среда, налага по-високи изисквания към бизнес организациите. За да постигнат целите си в подобна среда, компаниите мобилизират и използват всички свои налични ресурси – хора, материали, капитали, техника и технологии, методи. В тази връзка, един от най-важните отдели, а също стратегии, са управлението на човешките ресурси и по-специално управлението на талантите. Един от основните фактори за отлично икономическо представяне, просперитет и конкурентоспособност може да бъде открит в качествено и оптимално контролиране и управление на тези ресурси. А основен инструмент на успешния мениджмънт е системата на управление на таланти. Един широк и систематичен подход за работа с талантливите работници би бил от полза за всяка бизнес организация. Търсенето на таланти се извършва от всички големи компании. Този процес не само ще продължи, но ще се задълбочава и интензифицира.

Литература:

- Allas, T., Chambers, L., & Welchman, T. (2019). Confronting overconfidence in talent strategy, management, and development. *McKinsey Quarterly*, (3), 1–7.
- Ana Tur-Porcar, Norat Roig-Tiero, Anna Mestre, Factors Affecting Entrepreneurship and Business Sustainability. *Sustainability* 2018, 10, 452, www.mdpi.com/journal

⁹⁰ Като тяхна алтернатива се налагат използването на дистанционни програми Lynda.com, CrossKnowledge.

- Anca-Leticia, C. (2013). Talent Management Practices for the Sustainable Enterprise, Managerial Challenges Of The Contemporary Society, (5), 70-76.
- Bafaro, F., Ellsworth, D., & Gandhi, N. (2017). The CEO's guide to competing through HR. Mckinsey Quarterly, (3), 102-113.
- Baltov, M. & S. Baltova, (2013) Business Services and Cross-cultural Trainings, Research Papers, Ed. IBS, v.5, 141-17.
- Baltov, M., (2016) Women-Run Companies' Growth and Finance, Chapter in „Women and Sustainability in Business“ (eds. Caliyurt, Kiyemet), Gower, Farnham.
- Baltov, M., Sabotinova, D., (2020) Cultural Profiles and Assertiveness of Women in Bulgarian Business Environment, Chapter in “New Approaches in CSR, Sustainability, and Accountability – Volume 1” (eds. Caliyurt, Kiyemet), Springer Nature, Singapore, pp. 207-224.
- Bhatt, R., & Sharma, M. (2019). Employee Engagement: A Tool for Talent Management, Retention and Employee Satisfaction in the It/ITES Companies in India. CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management, 10(8), 19–22.
- Borisova, Oksana, Silayanova, Anna, Saburova, Larisa et al. Talent Management as an Essential Element in Corporate Personnel Development Strategy, Academy of Strategic Management Journal, January 1, 2017
- Caludio, Fernandez – Araoz, Andrew Rescoe, It to Success, Nov – Dec 2017 Harvard Business Review
- Carter, N. M., Brush, C. G., Greene, P. G., Gatewood, E., & Hart, M. M. (2003). Women Entrepreneurs Who Break Through to Equity Financing: The Influence of Human, Social and Financial Capital. Venture Capital
- Chaurapevi, P., Dharani, Anishka, The Application of Talent Management and Human Resources (the paper is published in the ResearchGate)
- Evans, D. J. 1995, “ A typology of Technology-Based Entrepreneurs: A Model Based on Previous Occupational Background”, International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, 1 (1): 26-
- Evers, N., Cunningham, J., Hoholm. Th., Technology Entrepreneurship , 2014, Palgrave macmillan
- Farr-Wharton, R., & Brunetto, Y. (2007). Women entrepreneurs, opportunity recognition, and government-sponsored business networks: A social capital perspective. *Women in Management Review*, 22(3), 187-207
- Frost, Stephen, Kalman, Danny, Inclusive Talent Management: How Business can Thrive in an Age of Diversity 1st edition, KoganPage, 2016
- GEM 2016 US Report <https://www.babson.edu/media/babson/site-assets/content-assets/images/news/announcements/GEM-USA-2016.pdf>

- Jome, L., Donahue, M., & Siegel, L. (2006). Working in the Uncharted Technology Frontier: Characteristics of Women Web Entrepreneurs. *Journal of Business & Psychology*, 21(1), 127–130 <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9019-9>
- Caliendo, M., & Kritikos, A. (2012). Searching for the entrepreneurial personality: New evidence and avenues for further research. IZA Working Paper Series #5790. *Institute for the Study of Labor*. Bonn Germany.
- KatjaCrnogaj, Barbara Hojnik, Institutional Determinants and Entrepreneurial Action, *Management*, Vol.21, 2016, Special Issue, pp. 131-150
- Kersten, J., La Venture, K., *The Human Factor to Profitability*, 2015, River Grove Books.
- Kobeissi, Nada. Gender factor and female entrepreneurship: International evidence and policy implication, *J Int Entrep* (2010) 8:1 – 35.
- KPMG's 2012, "Rethinking Human Resources in a Changing World", <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/pl-rethinking-human-resources-in-a-changing-world.pdf> Retrieved on 1.23.2018
- Kumamuru, S., & Murthy, P. N. (2014). Human Resource Management: Towards a Human- Centric Approach. *IUP Journal of Soft Skills*, 8(4), 36.
- Lawler, E. *Reinventing Talent Management* , 2017, Berrett-Koehler Publishers, Inc
- Lieberman, M. (2019). Talent Management: Organizational Network Analysis. *Workforce Solutions Review*, 10(1), 24–27.
- Linehan, M., & Scullion, H. (2008). The development of female global managers: The role of mentoring and networking. *Journal of business ethics*, 83(1), 29-40.
- Lochhead, Christopher, *Nitche Down: How to Become Legendary by Being Different*, 2018
- Mankins, Michael. The Best Companies Don't Have More Stars – They Cluster Them Together, *HBR*, February 3, 2017
- Masri, N.E., N. E., & Abubakr, S. (2019). Talent Management, Employee Recognition and Performance in the Research Institutions. *Studies in Business & Economics*, 14(1), 127–140. <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0010>
- Matveev, A. V., & Sims, S. (2012). Understanding Organisational Cultures of Small Business: A perspective of Women Entrepenuer. *Northeast Business and Economics Association Proceedings* (pp. 215-218).
- McGowan, P., Redeker, C. L., Cooper, S. Y., & Greenan, K. (2012). Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(1-2), 53-72.
- McGraw-Hill Higher Education; *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*, 2nd Edition; John E. Gamble, Arthur A. Thompson, Jr.

- Mustafa, M., Lundmark, E., & Ramos, H. M. (2016). Untangling the relationship between human resource management and corporate entrepreneurship: The mediating effect of middle managers' knowledge sharing. *Entrepreneurship Research Journal*, 6(3), 273-295.
- Nealia S. Bruning and Francoise Cadigan Diversity and Global Talent Management, *People & Strategy*, 37(3), 18-21.
- Nicas, Jack, Silicon Valley, Wary of Trump, Warns to Him, *New York Times*, p.B1, March 31, 2018
- Oluremi H. Abimbola, Patrick Edewor, An Exploration of Some Sociological Approaches to Entrepreneurship, *European Journal of Business and Management*, Vol 6, N 5, 2014
- Rothaermel, F. T. (2014). *Strategic Management*. McGraw Hill.
- Sandberg, Sheryl (2013). *Lean In: Women Work and the Will to Lead*. Knopf
- Stephen Frost, Danny Kalmen, *Inclusive Talent Management: How Business can Thrive in Age of Diversity*, 2016
- Sumetzberger, W. (2005). Managing human resources in a multinational context. *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 663-674.
- Tavis Anna , *Talent Management: the End of the Era or the Dawn of the New Age?* , *People and Strategy*, vol. 41 Issue 1, Winter 2018
- Trudy Bourgeois, Leslie Traub, *Strategies for Harnessing the Power of Female Talent*, 2012 by the Network of Executive Women
- Tuček, D., Tamp; Hra, M. (2014). The Role of Human Factor in Business Process Management Projects. *Proceedings Of The European Conference On Intellectual Capital*, 264-272.
- Vanita Yadaw, *Women Entrepreneurship: research review and Future direction* *Journal of Global Entrepreneurship Research* (2016) 6:12.