

2.1. ПОДБОР И ЗАДЪРЖАНЕ – АКТУАЛНОСТ НА ТЕМАТА

В условията на бързо променящ се и висококонкурентен пазар компаниите все повече осъзнават, че техният успех и позиция на пазара зависят както от правилния избор на служители, така и от използваните практики за дългосрочното им задържане. Куриозно е, че в света на глобализация и отворени държавни граници много по-трудно се намират подходящи квалифицирани служители. Борбата на пазара за таланти е безпощадна.

Много е казано и писано по темата за важността на човешките ресурси, за това, че хората са „истинският капитал” на организацията и т.н. Едва ли има съвременен мениджър, който да не приема за вярно твърдението, че правилният подбор е първата крачка за задържането на най-ценния капитал – служителите, и че това е може би един от най-важните аспекти от управлението на бизнеса.

Направеното през юли–август 2007 г. проучване от Manpower с 300 специалисти по подбор на човешки ресурси от малки, средни и големи предприятия в България илюстрира състоянието на пазара на труда в България. Фактите са следните:

- 86% от бизнеса у нас срещат сериозни проблеми с намирането на подходящ персонал, въпреки че 77% от компаниите имат отдел „Човешки ресурси”.
- Основните причини според специалистите по човешки ресурси са: недостиг на кадри, особено извън столицата; липса на опит у кандидатите; липса на квалификация и мотивация; нереални очаквания на кандидатите; прекалена динамика на пазара на труда като цяло; наплив на нови работодатели, които търсят персонал.
- Отделите „Човешки ресурси”, а и компаниите, които нямат такива, използват всички възможни канали за подбор на хора и прибегват до алтернативни методи за намирането им.
- 82% от компаниите използват услугите на посредници.

Така очертаната картина определя нуждата от задържане на избраните служители. Трудностите в намирането на подходящите хора са свързани както с фактори, обусловени от пазара, така и с характеристиките на кандидатите, като не на последно място се обуславят и от спецификата на позицията. През последните години пазарът на труда става все по-динамичен и променлив. Ежегодно работоспособното население, което активно търси работа, намалява. От друга страна, делът на компаниите, които стъпват на нашия пазар и искат да развият бизнес тук, се

увеличава. Ако трябва да очертаем основните предизвикателства пред УЧР на фирмите в България, видени през призмата и в условията на членството ни в ЕС, то те са следните:

- бързи промени в пазарната и индустриалната среда и оттам необходимост от висока гъвкавост на фирмите;
- широко навлизане на модерни технологии, изискващи по-висококвалифициран персонал;
- трудности при намиране и задържане на професионалисти и подготвени кадри поради:
 - отваряне на трудовия пазар в Европа и създаване на повече възможности за мобилност на професионално подготвени кадри,
 - влошаване на системата на образование и липса на практическа насоченост при обучението на млади специалисти.
- Несъвършенства в трудовото законодателство (несъответствие на пазарната логика, „класове“ за трудов стаж, защитеност на работниците и др.)

Всички тези фактори, свързани с обективните условия на пазара, обуславят все по-големите трудности, които специалистите и консултантите по човешки ресурси срещат при намирането на подходящите хора. Затова и относителната цена на „избрания кандидат“ е достатъчно висока, за да си позволят компаниите да губят хора. За да могат процесите по набиране и задържане на персонал по-добре да корелират помежду си, е необходимо те да не се разглеждат като самостоятелни процеси, а като част от цялостен подход по управление на човешките ресурси. Задържането на хората в компанията е свързано с един много важен въпрос, чийто отговор се дава именно по време на подбора: *Доколко този кандидат отговаря на изискванията на длъжността (образование, знания, умения и компетенции) и доколко отговаря на изискванията на организацията (като вписване в организационната култура)*. В този смисъл задържането на висококвалифицираните специалисти започва още с подготовката на процедурата за подбор, а именно чрез изготвянето на профил на длъжността, обусловен от необходимите компетенции за изпълняване на задълженията за различните позиции.

Подборът и задържането са не само част от политиката по човешки ресурси на дадена компания – всъщност те са част от управлението на бизнеса като цяло. Компаниите използват различни техники и политики за привличане и подбор на

кандидати – някои приемат само „звезди”, за които са готови да платят много. Други пък наемат кандидати с по-малък опит, които да обучават и развиват според собствения си фирмен модел. Трети залагат изцяло на компетенциите. Най-често моделът е комбинация от подходи. Не можем да разрешим проблемите с подбора само като публикуваме обява за работа и интервюираме потенциални бъдещи служители – трябва да се съобразим с множество други аспекти на средата. Разбира се, в случая говорим за „правилна обява”, „правилен подбор” и въобще „правилна политика” по отношение на човешките ресурси в компанията, така че да успеем да установим дали кандидатът има потенциал да се развие, което предполага и неговото дългосрочно задържане в компанията.

Трудностите започват още при набирането на кандидати. Поради голямото търсене добрите специалисти остават без работа за твърде кратко време. В същото време получават много високи заплати и добри социални пакети. По тази причина и техните изисквания са изключително високи. От друга страна обаче, те са в постоянно търсене на по-добри условия и са отворени към нови предложения. Основният недостатък на висококвалифицирания специалист е отсъствието на привързаност и твърде ниската лоялност към организацията. Винаги се намира конкурентна компания, която предлага по-висока заплата, по-изгоден договор и по-привлекателен социален пакет. Затова, за да бъде задържан такъв специалист, непрекъснато се налага „да се вдига залогът” – да се увеличават премиите или да се търсят други форми на компенсация.

Въпреки че съществува реален проблем със задържането, скъпоплатените професионалисти все пак не са безпринципни. Ако бъдат интегрирани успешно в системата на организационните взаимоотношения, съществуват реални шансове да останат на работа в организацията. Излиза, че фирмената култура нерядко се оказва съществена пречка за задържането на новодошлия. Добрите практики показват, че въвеждащата програма за новия служител има същата тежест за успеха му, както правилният подбор. 40% от новоназначените се провалят, ако не са имали подходящ ментор или адекватна процедура за въвеждане.

Основната грешка, която допускат мениджърите, е още при формулирането на задачата за подбор. Често се надценява важността на изискванията към квалификацията на кандидата и катастрофално се подценява значението на неговите личностни качества и индивидуални психологически особености. Кандидатът може напълно да съответства на изискванията, но да не съответства на корпоративната култура и на психологическия

климат в екипа. Като цяло при избор на подходящ кандидат трябва да се търси равновесие между знания, умения и личностни данни.

2.2. ПРОЦЕСИТЕ НА НАБИРАНЕ, ПОДБОР И ЗАДЪРЖАНЕ

Процесът на подбор на персонал обхваща търсенето и приемането на подходящи кандидати за вакантните позиции в организацията. Подборът спира, когато се вземе решение кой конкретен кандидат да бъде нает на съответната вакантна длъжност (Armstrong, M., 2003).

За служителите участието в даден конкурс в една организация е всъщност първоначалният, но не и последният досег с принципите на подбор на персонал. Служителят като част от организацията може отново да бъде въввлечен в дейностите по подбор, като помага или пречи на своя работодател в усилията му да привлича нови хора в компанията. Персоналът на организацията може в голяма степен да определя нейния имидж като работодател, да бъде посредник при привличането на нови хора и по този начин да бъде отново свързан с практиките по подбор. Когато служителите решат от позицията на вътрешни кандидати да се кандидатира за някоя от вакантните позиции в компанията, тогава те отново стават част от процеса на подбор. По този начин научават как компанията управлява процеса на подбор, като използва своя собствен капацитет от човешки ресурс. На по-късен етап подборът дава отговор на въпроса дали талантливите служители се задържат в компанията.

За да завършим процеса по наемане на нови служители, трябва да обърнем внимание на някои факти. Интервюто, препоръките и тестовете за различни умения са част от процеса на подбор. Набирането и подборът като процес съдържат сортирането и подреждането по ранг на потенциални бъдещи служители и вземането на решение кои от тях да получат предложение за работа. Набирането и подборът са тясно свързани и оформят гръбнака на процеса, касаещ наемането на служители. Според последни изследвания тъкмо набирането и подборът са с най-висок приоритет сред дейностите по УЧР във фирмите (Ungerson, B., 1988).

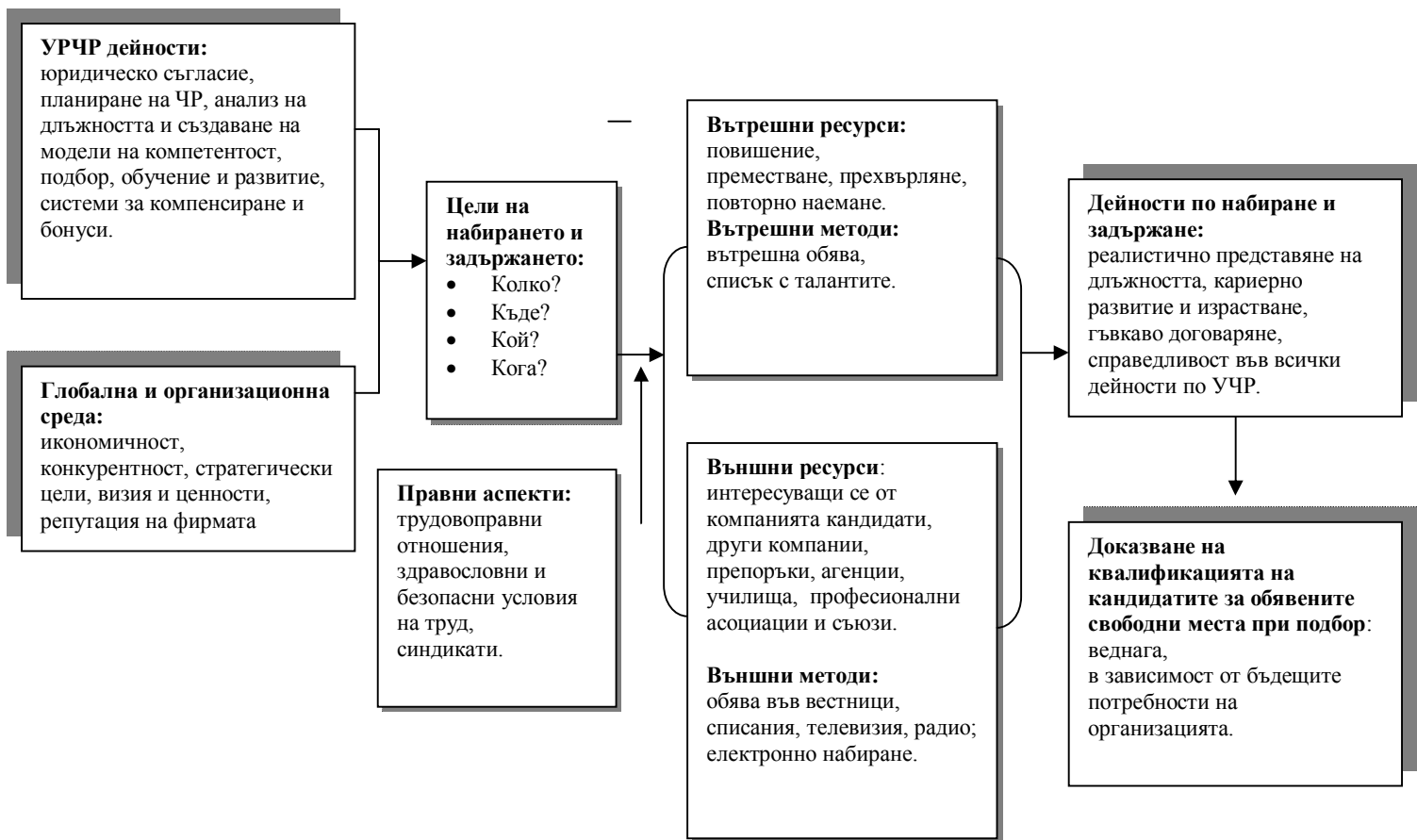
Задържането е процес, чрез който работодателят се стреми да насърчи квалифицираните и талантливите служители да продължат да работят в компанията. Целта е да се намали нежеланото текучество на персонала и хората да останат част от работната сила на фирмата. Колкото по-прецизен е подборът и наетите служители отговарят на профила на вакантната длъжност, толкова по-голяма е възможността те да останат дългосрочно в компанията. Подборът и задържането са взаимосвързани и корелират помежду си. Тези дейности се стремят да задоволят нуждите както на ръководителите, така и на служителите.

В изцяло интегрираните, стратегически свързани помежду си системи за управление на човешките ресурси дейностите по подбор са формирани с оглед на това какво влияние оказват върху останалите елементи на системата, респективно какво е и влиянието върху тях. Като пример ще разгледаме доколко решението на кандидата дали да приеме предложение за работа може да повлияе върху формирането на заплатите в компанията, придобивките, организацията на работния процес и планирането на кариерата. Всички те влизат в действие, когато кандидатът премисля дали да приеме предложението.

За кандидата е ясно, че ефективността на дейностите по подбор ще се намали, ако останалите дейности не са на необходимото ниво.

За мениджърите връзката между подбора и останалите части на системата за човешки ресурси също е видима. Неопитните ръководители често се фокусират върху скоростта, когато оценяват ефективността на процеса на подбор. Те искат работата да бъде свършена бързо и ако е възможно, с минимални усилия. Опитните ръководители оценяват скоростта, но наблягат на качеството, което безусловно е много по-важно. Ако процесът не приключи с наемането на подходящия кандидат, тогава мениджърите ще имат нужда от повече време за въвеждащо обучение на новонаетия или много скоро ще се нуждаят от още нови хора. Освен това, ако се намерят квалифицирани кандидати, които бъдат убедени да приемат офертата, те ще бъдат продуктивни и ще останат в компанията само ако тя отговаря на техните очаквания за възнаграждение, гъвкаво работно време, развитие на кариерата и т.н. Казано по друг начин, дейностите по подбор на персонала действат ведно с цялата системата за УЧР, като определят цялостната работна дейност на хората.

На Фиг. 2.1. (Schuler R. & Susan Jackson, 2007) е показана връзката между отделните дейности в системата за УЧР, обобщават се различните източници на потенциални кандидати и начините за достигане до тях.



Фигура 2.1. Подбор и задържане в рамките на интегрирана система по УЧР

Няколко аспекта (Фиг. 2.1.) от глобалната и организационната среда влияят върху подбора и задържането на квалифицирани служители. Ясно е, че пазарът на труда и конкурентната среда могат да бъдат определящи фактори на ресурсите, които компаниите инвестират, за да привлекат и задържат таланти. Новите технологии също влияят върху формирането и изпълнението на дейностите по подбор и задържане в една компания. Ала може би най-важният фактор, който въздейства върху дейностите по подбор и задържане са мениджърите в организацията, които разбират (или не) колко е важен този процес за постигане на стратегическите цели на компанията.

2.3. СТРАТЕГИЧЕСКА РАМКА НА ПРОЦЕСИТЕ НА ПОДБОР И ЗАДЪРЖАНЕ

За редица компании намирането на добри служители е толкова важно, че висшето ръководство лично участва в подбора. Мнозина мениджъри му посвещават време и усилия, тъй като вярват, че е от жизнено значение за успеха и дългосрочната политика за оцеляване на компанията. Ефективният процес на подбор и задържане започва още по време на стратегическото планиране, когато мениджърите определят дългосрочните и краткосрочните нужди от работна ръка. Основните цели на организацията, които подборът и задържането обслужват, оказват влияние както върху степента на инвестиране, така и върху специфичните действия на компанията в тази насока.

Карта 2.1. Влиянието на подбора и задържането като стратегически избор

Стратегическа цел	Примери за влияние
Увеличаване на пазарния дял чрез предлагане на услуги на възможно най-ниски цени	Задържането на талантите е изключително важно при разрастване на компанията. Стратегическото планиране на човешките ресурси е свързано с предвиждането за растежа на организацията. Непрекъснатото подобряване на процеса на подбор е необходимо за поддържане на ниски разходи. Стратегията за поддържане на ниски разходи увеличава влиянието на креативни социални програми, насочени към подбор и задържане.
Увеличаване на възвръщаемостта на инвестициите чрез предлагане на иновативни продукти	Практиките по подбор трябва да бъдат фокусирани върху привличането на изключително високо квалифицирани кадри Необходима е отлична стратегия за задържане на талантите, както и стратегия за приемственост на знанието.

Разработване на стратегии за навлизане на нови пазари	При разработване на нов бизнес са необходими стратегии за подбор на ключови таланти.
---	--

Карте 2.1. показва как стратегическите цели могат да повлияят върху процесите на подбор и задържане. Ефективните дейности по подбор са в синхрон със стратегията, визията, мисията и ценностите на компанията. Въпросите, на които трябва да си отговорим по време на стратегическото планиране, са следните (Carrell, M., N. Elbert, R. Hatfield, 1995):

- От колко назначения се нуждаем в близко бъдеще, както и за идните от 3 до 5 години?
- Искаме ли да назначим мотивирани служители, които имат дългосрочни цели за работа, или се нуждаем от краткосрочни обвързвания?
- Подготвени ли сме да бъдем най-добре платеният работодател, или ще търсим хора, които да работят за нас въпреки скромното възнаграждение, което предлагаме?
- Искаме ли да привлечем служители, с различна корпоративна култура и начин на работа, или предпочитаме да се придържаме към досегашния статус?
- Какво държание и компетенции търсим в нашите служители и колко бързо това ще се промени?

Можем да си отговорим на тези въпроси чрез разиграване на различни сценарии, като в крайна сметка определим най-подходящия за нас с оглед на начините за подбор и задържане.

Редица компании привличат неопитни и току-що завършили или все още незавършили студенти. В основата на това решение стои идеята да се намерят кандидати, които притежават добри личностни компетенции, тъй като подходящите личностни компетенции не се откриват лесно и трудно се развиват. Този тип кандидати по-лесно се приспособяват и приемат целите на компанията като свои, а оттам са и по-ангажирани в работата си. По принцип техническите компетенции са уникални за всяка компания и не може да се очаква да се намерят кандидати, които вече ги притежават. Вместо това можем да съсредоточим усилията си в намирането на възприемчиви хора, в които да инвестираме време и средства, за да придобият специфичните умения и

знания, нужни за изпълнение на дейностите. За да постигнем удовлетворителна възвръщаемост на нашите вложения, трябва да знаем и как да задържим тези хора след това.

Други компании използват по-различни стратегии. Някои от тях толкова бързо се появяват на пазара и изчезват от него, че дори нямат време да обучат неопитните си кадри. Техните техники за подбор имат за цел да създадат добър резерв от кандидати, които вече познават дадената индустрия, могат директно да започнат работа и да изпълняват задълженията си професионално.

Стратегическите планове за подбор се фокусират върху общите за компанията нужди. В момента, в който те бъдат разбрани, фокусът се измества към определяне на нуждите на отделните звена или отдели, както и към изискванията за специфични позиции. На този етап трябва да разполагаме с анализ на длъжността, отговарящ на следните въпроси:

- Какви са характеристиките на идеалния кандидат?
- От какви компетенции се нуждаят кандидатите, когато започват работа, и колко е важна за нас способността на тези хора да могат да придобият нови компетенции?
- Какви възможности за развитие можем да обсъждаме с кандидатите?

В процеса на подбор се обхващат различни дейности, които могат да се обособят в няколко групи:

- определяне на изискванията към кандидатите;
- привличане на подходящи кандидати;
- проучване на документите и първоначално пресяване на кандидатите;
- оценяване на качествата на кандидатите;
- вземане на решение на кого да се направи предложение за работа;
- назначаване на подходящия работник или служител.

Цялостната политика по подбора на персонала и осигуряването на неговото развитие е свързана, на първо място, със *стратегията на организацията*. Тъкмо стратегията и културата на компанията ще определят входните изисквания за кандидатите, т.е *длъжностната характеристика*.

Затова първият етап от подбора, след определянето на нуждите на организацията от персонал, е съставянето на длъжностната характеристика.

Изготвянето на длъжностната характеристика е свързано пряко с анализа на длъжността. Той е важен за точното фокусиране на дейностите по набиране, които трябва да насърчават подходящите кандидати.

В анализа на длъжността се определя какви умения, знания и качества са необходими на хората, за да заемат тази длъжност; т.е. трябва да се отговори на въпроса: *Защо са необходими тези хора* (Банчева, Е., 2009).

Събраната от анализа информация се използва както за описанието на длъжността – контекст на изпълнение на работата, свързаните задачи, отговорности и задължения, така и за личностната спецификация – знания и умения, отношения и качества, които се търсят.

Методите за анализ на длъжността са многообразни. Те могат да се подразделят на 2 вида: ориентирани към задачата и ориентирани към личността.

Анализите, ориентирани към задачата, генерират списък на дейности/задачи на базата на проведени наблюдения и интервюта със служителите и ръководителите. Тъй като тези анализи се правят по отношение на конкретна работа, много често те не разкриват какви умения и характеристики трябва да притежава служителят, за да се справи ефективно с работата. Затова този подход може да постави ограничения.

Анализите, ориентирани към личността, наблягат на уменията и поведението, които са необходими за извършването на дадената работа.

Анализът и описанието на длъжността служат за определяне на уменията и характеристиките, необходими за работата. Резултатът като документ от анализа е т.нар. *личностна спецификация*. Част от този тип анализи имат за цел да направят именно този преход – между описанието и спецификацията.

Изработването на критерии като отправна точка при предприемането на подбор се базира на анализа на длъжността и включва: описание на задачите, изпълнявани на работното място, описание на свободното работно място в организационната структура, описание на изискванията към кандидата. Така се формира т.нар. *профил с изисквания* към кандидата, който съчетан с *профила способности* на кандидата образува *профил на годност*. Според него се определя дали човекът е подходящ за съответната длъжност, т.е. при приключване на набирането се оформя група от кандидати, чийто *профил способности* най-пълно отговаря на *профил изисквания*. Тъкмо сред тях се прави по-нататъшният избор на служители.

2.4. ИЗТОЧНИЦИ И МЕТОДИ ЗА ПОДБОР

След като целите за подбор бъдат определени, а анализите на длъжностите установят компетенциите, необходими за изпълнение на дейностите в една компания, идва моментът да решим какви методи и източници за подбор могат да бъдат използвани.

Работодателят информира потенциалните кандидати за възможностите за работа, като използва разнообразни методи: агенции за подбор, обяви и реклами в печатните медии, съобщения във вътрешнофирмения бюлетин, директно приемане на документите от кандидати, препоръки от колеги, публикации, професионални асоциации, мрежи, набиране от университетите и чрез интернет. Освен това притокът на квалифицирани кандидати може да бъде засилен чрез програми, включващи стажове и партньорства с университети и професионални организации.

Различните методи са предназначени за различни кандидати. Поместването на обяви във вътрешния бюлетин е много подходящ метод, наречен *вътрешен подбор*. Потенциалните кандидати, които не работят за дадената организация, са *външни кандидати*. Публикуването на обяви в местната или националната преса е често използван метод, когато трябва да се стигне до външните кандидати.

Редица изследвания имат за предмет въпроса дали различните начини за набиране на кандидати влияят върху тяхното изпълнение на работата, върху текучеството, лоялността и удовлетворението от работата. Като цяло резултатите от тях показват, че няма ясна зависимост между изпълнението на работата от новите служители и различните източници и методи, чрез които са били подбрани.

Повечето работодатели набират потенциални служители, като използват различни методи и източници. Този подход спомага за създаването на добра база данни от кандидати.

Методи за подбор

Вътрешен подбор

Във времената на дефицит на работна сила и на ниска безработица естествено се засилва тенденцията организациите да насочват усилията си към търсене на таланти в самата организация.

Настоящите служители на компанията са тези, към които първо трябва да се насочваме, когато има свободна позиция. В момента, в който даден служител прояви

интерес към дадената свободна позиция, той се включва в процеса на подбор по начина, по който участва и външният за организацията кандидат.

Обява за работа

Обявата за работа играе важна роля, ако трябва да информираме за текущите свободни позиции на всички служители в организацията. Обикновено може да бъде намерена на вътрешни табла, както и в електронни източници, вътрешни за компанията (интранет мрежи). Най-добрият начин за получаване на информация за свободна позиция си остава *от уста на уста*. Обикновено обявите за работа включват подробно описание на длъжността. Добре оформената и замислена обява съдържа информация за нужните компетенции, организационните цели и др. Включването на информация, касаеща заплащане и стандарти за изпълнение, дава сигнал на служителите какво се цени. По честотата на обявяване на свободни позиции проникателните кандидати съдят за нивото на текучеството в различните отдели, както и за най-важните компетенции, които трябва да притежава бъдещият служител.

Вътрешният подбор би могъл да намали текучеството, тъй като информира служителите, че те могат да търсят развитие не само извън компанията, но и вътре в нея. Същевременно този метод спомага за осъществяването на открит процес на подбор, който осигурява равни възможности за напредък на всички служители.

База данни от таланти

Почти всяка организация притежава запаси от квалифицирани служители, които може да „извади”, за да запълни свободни работни позиции. По подобие на спестовните влогове тези запаси от вътрешни таланти представляват леснодостъпен източник на работна сила, който може да бъде „пуснат в обращение” при нужда. Повишаването на качеството на запасите от таланти се реализира чрез инвестиране в процедури за подбор, програми за обучения и задържане.

Някои организации прилагат системен подход за проследяване на целия запас от таланти, на всички нива и на всички позиции, като с това обезпечават правилното им използване. Този метод дава повече резултати, отколкото когато се разчита на самите служители да решават кои са подходящите за тях свободни позиции. Активните работодатели непрекъснато поддържат и проследяват талантите и така улесняват процеса на идентифициране на подходящите кандидати за подходящата позиция. Чрез поддържане на база данни за талантите активните работодатели си набавят информация

за всички вътрешни кандидати, притежаващи необходимите за целта квалификации, без значение дали това включва повишаване, преместване или временна ротация.

Откриването на нови позиции, подходящи за развитие на хората от самата компания, е средство за стимулиране и задържане на талантливите служители, от една страна, а от друга, помагат и на организацията да запълни вакантните си места.

Независимо от начина, по който даден служител става кандидат, подборът се състои в три основни начина на движение в позициите на всяка една организация.

Повишаване

Повишаването в длъжност обикновено означава преминаване на позиция, официално призната за по-висока в йерархията на организацията, често съпроводжана от по-високо възнаграждение.

Трансфер

Трансферът представлява преместване на позиция с подобен статус, като това често не рефлектира върху заплащането. Заемането на нова позиция по такъв начин често представлява преместване на сходни по характер позиции и в този смисъл не се третира като повишение. При всички случаи подобни трансфери водят да обогатяване на познанията и компетенциите на служителите и са средство за развитие на техния потенциал.

След няколко трансфера служителите се развиват многостранно и това им дава възможността да разбират по-добре как организацията функционира като система. Тъй като тези трансфери играят важна роля в дългосрочното развитие на служителите, те представляват една доста ценна и перспективна възможност за служителите. Затова е важно процедурите за подбор в една компания да включват известяване на служителите за такива възможности, когато възникнат.

„За” и „против” вътрешния подбор

Няколко са потенциалните ползи при използване на вътрешните кандидати, притежаващи необходимия потенциал за повишение или трансфер. В сравнение с външния подбор вътрешният може да намали разходите, свързани с подбор на работната сила, защото обикновено външните кандидати очакват по-високи възнаграждения, за да напуснат досегашната си работа и приемат ново предложение.

В защита на вътрешния подбор (освен намаляване на разходите) можем да изтъкнем и факта, че той е и високо ценен от служителите. Външният подбор може да намали ангажираността на вече работещите в организацията служители, както и да

намали желанието им за повишаване на производителността. Според последните изследвания на пазара на труда развиването на вътрешната за компанията работна сила и грижата за кариерното израстване са предпоставка компанията да се превърне в привлекателен работодател.

В противовес на всички тези предимства на вътрешния подбор можем да изтъкнем няколко негови недостатъка. На първо място, ако вътрешният подбор се използва вместо външния, можем да загубим най-квалифицираните за дадена длъжност кандидати. Друг недостатък е вътрешната конкуренция, която изостря отношенията между служителите, както и липсата на свежи попълнения. Недостигът на „свежа кръв“ може да доведе до намаляване на творчеството и иновативността, които са важни за всяка организация.

Подбор на външни кандидати / Канали на търсене

Бързоразвиващите се компании и тези, които имат нужда от голям брой висококвалифицирани професионалисти и мениджъри, рядко могат да попълнят нуждите от подбор, без да привлекат външна работна сила. Вътрешният подбор просто не може да осигури необходимия брой служители, нужни за поддържане на непрекъснат растеж.

Дори в ситуации, когато компаниите не се развиват, а свиват своя бизнес, може да се окаже, че те не са в състояние да наберат голям брой вътрешни кандидати, притежаващи необходимите компетенции, адекватни на бързо сменящите се условия на труд. В случая, когато вътрешните кандидати имат нужда от обучение, за да се квалифицират, може да бъде по-изгодно и лесно да бъдат привлечени кандидати отвън, вече притежаващи изискваните се знания и умения. Освен това външният подбор довежда хора с нови идеи, които са изключително важни за организациите, в които се държи на творчеството и иновативността.

Случайни / приходящи кандидати

Съществуват хора, които просто влизат в офиса ви и заявяват желанието си да се присъединят към организацията. Техният мотив може да е в резултат от видяна реклама или просто може да са били привлечени от добрата репутация на компанията и биха искали да използват възможността да постъпят на работа. С развиването на технологиите и увеличаването на публичността чрез интернет, все повече кандидати използват този метод при избор на работа.

Поддържането на политика на отворени врати е чудесен начин за привличане на случайни кандидати. Това подпомага „излаза“ на организацията към обществеността и привличането на хора, които иначе не биха кандидатствали. В същото време е добра възможност компанията да потърси потенциални кандидати по един по-неофициален начин.

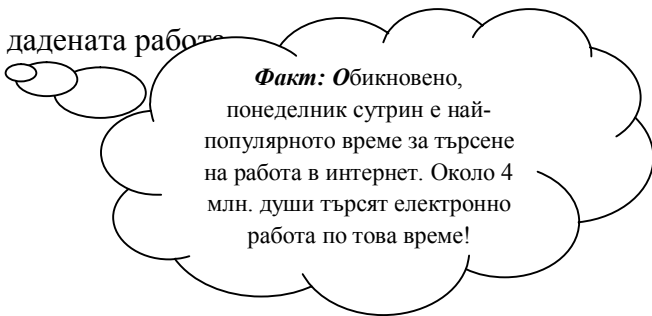
Електронни и други медии

Вече всяка компания има електронна страница, която кандидатите (вътрешни и външни за компанията), както и клиентите могат да посетят и да получат информация. Повечето от тези страници имат специфична информация, съдържаща обяви за работа, търсени компетенции, програми за развитие на кариерата, различни инициативи и облаги. Увеличават се компаниите, чиито електронни страници приемат и дори окуражават кандидатстването по електронен път. Това спестява не само много време, но и пари, подобрявайки достъпността на компанията за голяма гама кандидати.

Световните практики показват, че около 90% от компаниите набират онлайн (www.marpn.org.htm). Онлайн набирането позволява на фирмите да идентифицират редица квалифицирани кандидати за дадено работно място, да ги прегледат за секунди и незабавно да се свържат с най-добрите. То струва една дванадесета от разходите по наемане чрез обяви и намалява с петнадесет дни обичайния 43-дневен цикъл на наемането. Световната компютърна мрежа позволява на специалистите по подбор да достигнат до по-голям брой потенциални кандидати, при това по начини, които не са съществували в миналото. Освен това дава възможности на компаниите да насочат прецизно усилията си за набиране и да се открият от конкурентите чрез творчески електронни тактики.

При затегнат пазар на труда компаниите трябва да използват интернет, за да достигнат както до „активните“, така и до „пасивните“ кандидати. Активните кандидати са тези, които публикуват трудовите си биографии в онлайн трудови борси. Пасивните кандидати – квалифицирани работници, които са щастливо наети другаде – изграждат по-голям и по-привлекателен фонд.

Използването на интернет мрежата позволява на кандидатите да се запознаят по-добре с компанията и нужните за извършване на дадената работа компетенции и да решат дали позицията е подходяща за тях. Достъпността на такава



Факт: Обикновено, понеделник сутрин е най-популярното време за търсене на работа в интернет. Около 4 млн. души търсят електронно работа по това време!

богата информация подпомага процеса на подбор и създава добри предпоставки за дългосрочно обвързване между компанията и кандидатите.

Използването на интернет е много популярен метод за привличане на кандидати, но все още не се използва от всички. Затова повечето организации, които използват набирането на кандидати по електронен път, все още продължават да използват и традиционните канали като вестници и списания, радио и телевизия или просто чрез слагане на обяви на вратата на офиса.

Подбор чрез препоръка от служител

Случва се някой служител да информира свои познати за дадени свободни позиции и да ги насърчи да кандидатстват. Програмите за назначаване в такива случаи съдържат информация, предназначена за служителите, които имат възможност и желание да популяризират компанията си сред своите квалифицирани познати и приятели. Тези програми обикновено са свързани с различни поощрения и награди за служителите, успели да привлекат потенциални таланти. Този начин на подбор е не само много ефективен, но и с много ниски разходи. Според проучванията, сравнен с другите методи за външен подбор, този метод дава най-висок резултат за дългосрочна обвързаност на кандидатите с компанията. Едно от обясненията за тази успеваемост е, че служителите могат най-добре да представят живота в организацията, и то в един неформален разговор. Друго обяснение е, че служителите привличат кандидати със сходни на техните интереси и желания. Привличането на кандидати със сходна култура увеличава шансовете за добро и ползотворно бъдещо сътрудничество.

Подборът чрез препоръки е доста добър метод, както за служителите, така и за кандидатите. Като слаба страна може да се изтъкне това, че служителите обикновено привличат подобни на тях кандидати (интереси, възраст, пол, етика и религия). Много мениджъри приемат, че могат да изградят силни отдели или екипи, като събират хора, които имат същите силни страни и личностни качества като дефинираните от същите тези мениджъри. Трябва обаче да се има предвид, че разнообразието на личностите, трудовите стилове и подходите към вземане на решения създава богатство в културата на отдела или на екипа, увеличава вероятността групата да генерира творчески идеи и решения, позволява на членовете да допълват взаимно силните си страни и да компенсират слабостите си.

Ако дадена организация разчита единствено на този метод на подбор би могло да се окаже, че вреди на равните възможности за труд и не поставя кандидатите на равни начала.

Агенции за подбор

Бързият икономически растеж и силното текучество през последното десетилетие създадоха наченки на истинска индустрия от съчетаването на компании и хора, търсещи работа.

Държавните бюра по труда и агенциите за подбор са добър източник на временни и постоянни служители. Държавните агенции предлагат съвет, тестове и различни квалификационни курсове в помощ на безработните и тяхното плавно и успешно навлизане в дадена нова позиция.

Частните агенции за подбор обслужват както професионалисти и мениджъри, така и неквалифицирани кандидати. Агенциите, търсещи работа на неопитни кандидати, правят това поради невъзможността на работодателя да ги намери сам. Мнозина работодатели търсят неквалифицирани служители, тъй като нямат ресурси за собствен подбор или предлагат само временна или почасова заетост.

Ако се използват ефективно, тези компании за набиране на кадри могат да спестят време и разходи, които иначе ще бъдат вложени в генериране и първоначално пресяване на собствен фонд от квалифицирани кандидати за работа. В редица случаи те вършат по-добра работа. Външна помощ има смисъл и когато диверсификацията или съвместните предприятия създават нови категории работни места, които наемащата организация всъщност не разбира много добре, или когато се налага да се наеме човек от друга индустрия с умения, които наемащата компания не притежава.

Търсенето на ръководни кадри от агенции е един доста скъп за работодателя метод за подбор поради високата цена за тази услуга. Същевременно агенциите срещат трудности и с оглед на факта, че не могат да преговарят с кандидати, които скоро са били наети чрез техните услуги, както и че не могат да привличат служители на свои клиенти. Това ограничава базата от кандидати и противоречи на целите на агенциите да създават и поддържат голям диапазон от квалифицирани кандидати. Агенциите отсяват кандидатите чрез тежки процедури, преди да ги срещнат с потенциалния работодател. Това запазва поверителността на кандидатурата, както и спестява време на работодателя. Също така по този начин се придава голяма тежест на решението дали да се предложи даденият кандидат и дали той е най-доброто възможно решение. Поради

причината, че агенцията за подбор има по-малко информация за нуждите на компанията, отколкото би имал един мениджър, тук е по-вероятно да се направи грешка и да се отпрати кандидат, който иначе би бил добро попадение. За да се минимизират такива разходи, компаниите, използващи агенции като начин на подбор, трябва строго да следят действията на агенцията.

Не следва да използване услугите на агенция, когато:

- Фондът от кандидати е малък и известен на мениджмънта.
- Изискванията за вакантното място и компетентността на успешния кандидат са ясни.
- При вакантно място, което е изключително техническо и изисква много специализирани знания и умения.
- Позицията е от ниско ниво.

Подбор на студенти (учащи се)

Образователните институции са важен източник на кандидати за повечето организации, въпреки че тяхната важност зависи от типа на търсените кандидати. За да привличат тези млади професионалисти, компаниите осигуряват стажове, стипендии и други инициативи, с които да популяризират себе си като потенциален бъдещ работодател.

Организирането на „Дни на кариерата” е друг известен начин за привличане на кандидати. Целта на организирането на такива инициативи е възможността на работодателя да представи възможностите за работа в една обикновено неофициална обстановка и да позволи на кандидатите да зададат своите въпроси и да съберат информация за това, което се предлага.

Подбор на млади (неопитни) служители

По-младите работници вливат свежа кръв, привнасят енергия и най-съвременни технически познания в работната сила на фирмата.

Тези работници създават и някои трудности:

- Младите работници се интересуват особено силно от дефинирането на пътя си в професионалната кариера и търсят работа, която ще им помогне да напреднат на следващото си работно място.
- Мнозина млади работници се чувстват по-удобно с бързата промяна и „плоските” управленски структури, отколкото с по-възрастните служители. Това може да създаде недоразумение и напрежение между двете поколения на работното място,

особено когато надзорник и пряк подчинен са от различни поколения и имат различни очаквания за работата.

Наемане на бивши служители

Повторното наемане може да бъде ценно за всяка компания. Първо, това са хора, които познават бизнеса и начина, по който се вършат нещата в компанията. Това им дава огромно предимство пред хората, които се наемат отвън и имат нужда от доста време, за да навлязат и станат ефективни. Второ, повторно наетите служители се връщат с по-богат опит и в редица случаи – с нови умения. И накрая, всеки завърнал се служител изпраща на останалите ясното послание, че в другите организации „тревата не е по-зелена”.

Служители на 50 и повече години

Служителите в тази възрастова група заслужават специално внимание поради две причини. В някои компании те представляват значителен процент от наличния персонал. Зрелите работници притежават широки познания и богата бизнес практика и следователно възплащават част от интелектуалния капитал на всяка фирма. Мнозина притежават житейски умения като надеждност, търпение и справедливост – трудно изградени типове умения, които хората придобиват единствено чрез борбата с всекидневните отговорности в продължение на дълги години. Поддържането на такива служители може да изправи компанията пред някои трудности:

- С всеки изминал ден те все повече се доближават до пенсиониране. Когато започнат да се пенсионираат, е възможно цели заводи и отдели рязко да намалееят числеността си.
- В регионите, в които икономиката е в разцвет, редица по-възрастни работници отправят поглед към ранно пенсиониране, втора кариера или по-добра работа на друго място.
- Трети могат да се разболеят, да се наранят или да напуснат, за да се грижат за възрастен роднина – и никога няма да се върнат.

Задържането на работната сила над 50-годишна възраст на пазара на труда и в организациите, подобряването на перспективите за заетост на хората от тази възрастова група, търсенето на подходи и методи за усъвършенстване на квалификацията им, съхраняването и предаването на опита и знанията на по-младите поколения, развитието на идеята за обучение през целия активен живот са предмет на проучвания на изследователски екипи от Европейския съюз и САЩ.

В голяма част от чуждестранните проучвания се изследват възможностите за по-широко използване на различни видове гъвкава заетост конкретно за работниците и служителите над 50-годишна възраст, част от които са: развитие на втора кариерна пътека; промени в професията или длъжността преди или след пенсионирането; работа от дома с компютър; заетост на непълно работно време и за определен срок, самонаемане. Важен подход за задържането на работната сила в предпенсионна възраст представлява прилагането на практики за по-добро съвместяване на трудов и личен живот, както и за предаване на натрупания ценен опит на по-младите работници и служители в организациите (Arrowsmith, J., A. McGoldric, 1997).

Императивите за разработване на подходяща политика и механизми за задържане на работната сила от по-високите възрастови групи в България са изключително належащи. Демографските прогнози сочат, че в страната проблемът с увеличаването на средната възраст на работната сила ще се задълбочава в перспектива. По данни на Евростат през 2050 година осреднената стойност на коефициента на зависимост на възрастното население (изчислен като съотношение на общия брой лица на възраст над 65 години и броя лица в трудоспособна възраст от 15 до 64 години) в двадесет и петте страни – членки на Европейския съюз, ще бъде 52,8, а за страната ни през същата година неговото равнище ще се равнява на 60,9 на сто. В документи на Министерството на труда и социалната политика се подчертава нарастващата необходимост от по-активно използване на населението в трудоспособна възраст във връзка с увеличаването на броя на лицата на възраст от 55 до 64 години, които според прогнозите ще представляват 20 на сто от разполагаемите трудови ресурси в България през 2007 година.

Подбор на чужди граждани

Подборът на хора от други националности все още не е широко застъпен в България поради трудностите свързани с администрирането и планирането им. В европейските държави се използва чужда работна сила, особено за специфични позиции (инженерни и др.), изискващи високи технологични знания. Нуждата от привличане на такива кадри се обуславя от факта, че квалифицираната работна ръка намалява и работодателите се обръщат към външни кадри, за да задоволят нуждите си от подбор. Подборът на чужди националности изисква допълнителни усилия от страна на работодателя, в т.ч. разбиране и приемане на различни култури и напасването им към текущата организационна култура, начини на работа и среда.

При навлизането на международните компании на българския пазар тенденцията за наемане на чужди граждани става все по-сериозно изразена. Отварянето на пазара на труда след присъединяването на България към ЕС също благоприятства движението на хора с цел работа. Това е един процес, който обогатява и прави по-пъстра картината на пазара на труда в България, но с това и конкуренцията между фирмите за намиране на подходящите служители се засилва, а аспектът за задържане на хората става още по-важен за дългосрочното постигане на целите в една организация.

Придобиване и сливане на компании

За разлика от другите методи на подбор назначаването на служители при придобиване на компания, в която вече работят, е начин за подбор, който може да улесни незабавното изпълнение на заложения от фирмата стратегически план. Когато някоя организация придобие друга компания с опитен персонал, тези готови таланти могат да позволят на организацията да изпълни своя бизнес план – като внедряване на нова производствена линия, което иначе би било трудно изпълнимо. Въпреки всичко необходимостта от уволнения и интегриране на голям брой служители в такива случаи означава, че дейностите на планиране и селекция на човешките ресурси имат стратегическо значение.

Временни назначения

Такива служители биват назначавани от компаниите в случаите, когато не могат да се справят с неочаквани и временни предизвикателства – почасово, на хонорар, подизпълнители и независими професионалисти. Обикновено работодателите наемат такива служители от външния пазар на труда. Временно назначените служители приемат, че често ще се променя статуса на трудовите взаимоотношения.. Затова, въпреки че работят временно (от 3 до 12 месеца), те непрекъснато правят проучвания за други и бъдещи възможни работни позиции (Patrickson, M., Teleworking, 2002). В тази връзка хората, предпочитайщи такива временни взаимоотношения, трябва непрекъснато да поддържат техния статус като кандидати, за да подсигурят непрекъснат работен процес.

Основните предимства на временно наетата работна сила са:

- Гъвкавост – компаниите могат да индивидуализират работния график на тези служители, за да отговаря на потока и изискванията на работата, използвайки ги само тогава, когато са необходими.

- Достъпност – фирмите пестят пари от данъци върху заплатите, здравни осигуровки и други разходи, като наемат временни работници.

Предизвикателствата са:

- По-голямо текучество – понякога от 200 до 300%, което привнася непредвидимост и нестабилност във фирмената култура.
- По-ниска степен на лоялност към фирмата и нейните продукти.
- Растящо търсене на същото възнаграждение и странични добавки, които получават редовните служители.

Както произлиза и от името, такива служители водят несигурен живот и те почти никога не ползват социални придобивки, както другите служители. Въпреки това някои служители предпочитат временната работа, защото им позволява да работят по избрана от тях схема. Някои служители са по-високо платени на почасова база, в сравнение с постоянно заетите на същата позиция. Временната работа също позволява възможността да избереш различни позиции и да работиш в различни организации. Предимство за служителите е, че могат да научат за бъдещи потенциални позиции. Добрите служители, работещи почасово, често получават предложения за постоянна заетост.

Все пак тези назначения имат някои уникални недостатъци. Ангажираността им винаги е по-ниска в сравнение с останалите служители. Така че да се разчита напълно на временно заети, е опасно, особено при осигуряването на висококачествени услуги.

Независимо от това кои са кандидатите или как са станали кандидати за определена позиция, много събития около процеса на подбор могат да бъдат решителни за кандидата и това дали да приемат или отхвърлят предложението. Дейностите по подбор трябва да оставят положително впечатление у всички кандидати – дори и у тези, на които не е предложена работа. Ако методите на подбор създадат добро впечатление на отхвърлените кандидати, то те биха могли да опитат отново в бъдеще, както и да окуражат свои приятели и познати да изберат компанията като потенциален работодател. С други думи, подборът се отнася не само към текущите си нужди, но се осигурява и за в бъдеще.

2.5. ИЗГРАЖДАНЕ НА КОРПОРАТИВНА РЕПУТАЦИЯ

За редица кандидати репутацията на компанията, в която работят, е много важна. Като правило хората предпочитат да работят за организация, с която могат да се гордеят.

Планиране

Изграждането на репутация отнема време и изисква дългосрочно планиране. Свързано е с публичност и различни поощрителни програми.

Рискове

Компаниите внимателно трябва да преценят дали могат да си позволят публични кампании. Въпреки че дадена организация може да е наистина добро място за работа, работодателите не трябва да го казват в прав текст. Също така, ако мениджърите не са готови да направят значителни инвестиции, за да може организацията да стане предпочитана, по-добре е да не предприемат такива стъпки. Една добра крачка е ангажирането на служителите и участието им в различни анкети, за да се определи мястото на компанията на пазара на труда и да се сравни с конкуренцията.

Да направим кандидатстването лесно

От гледна точка на кандидата лесното кандидатстване за работа е добър подход за увеличаване на броя на кандидатите. Добре разработената и лесна електронна система за кандидатстване е един от начините да улесним кандидатите.

2.6. НАМАЛЯВАНЕ НА ПОДБОРА ЧРЕЗ ЗАДЪРЖАНЕ

За някои организации бързият растеж е основната причина за набиране на нови служители. Разрастването може да е балансирано във времето или може „да избухне“ внезапно с отварянето на нови работни места. Всъщност се оказва, че текучеството, а не разрастването на организациите е главната причина за затруднения, свързани с подбора.

Идентифициране на причините за текучество (Фиг. 2.1.)

Понякога текучеството е неизбежно. Хората се пенсионираат или напускат поради причини, които нямат отношение към работата. Също така напускането невинаги има негативен аспект. Напускането на хора има негативно отражение върху организациите, само когато е нежелано. Когато компанията не може да задържи качествените си хора, текучество се отразява пряко и върху постигане на бизнес целите на организацията. Световните статистики сочат, че до 10% годишно текучество се счита за нормално и не застрашава организациите. Когато текучеството е над този процент, това е индикация, че компанията трябва да помисли за преразглеждане на политиките и практиките по отношение на управлението на хората в организацията. Разбира се, има и случаи, когато организациите окуражават служителите да напускат. Това може да е продиктувано от нуждата от намаляване на работната сила или просто да е в помощ на непродуктивните служители да разберат, че може би ще се чувстват по-добре на друга позиция. Ала преобладаващото мнозинство от напускащите са недоволни служители – тъкмо този тип текучество е нежелано и трябва да бъде избегнато.



Фигура 2.2. Процес на текучество

Интервю при напускане на работа

За да може да се контролира и анализира процесът по напускане на служителите, някои организации провеждат изходни интервюта, които целят да изследват причините за него. Задават се редица въпроси, свързани с оценка на удовлетвореността от придобивки, условия на труд, напредване и развитие в кариерата, ръководство и заплащане. Такава информация може да бъде събрана чрез интервю или попълване на въпросник. Независимо от използвания метод събраната информация не би била полезна, ако служителят не е откровен. Причината да не се посочват факторите за напускане са много, като:

- Желание да оставиш лошото зад гърба си по-бързо и да продължиш напред, без да влизаш в подробности.
- Страх от възможността някой от негативните коментари да бъдат чути от бъдещия работодател.
- Съмнение, че работодателят наистина ще обърне внимание на коментарите.
- Загриженост за колегите, които остават, и тревога да не пострадат по някакъв начин от казаното.
- Желание да не се „изгори мостът“, защото служителят би искал да си остави вратичка за евентуално бъдещо връщане.

Текучество и трудности при задържането на кадри

Според направено от Gallup изследване на хора на възраст между 21 и 30 години, главната причина да напуснат работа са лошите взаимоотношения с колеги и ръководители (www.gallupinternational.com). Оказва се, че ефективни ръководители са тези, които намират време да научат повече за интересите и грижите на служителите си, осигуряват редовна и обективна обратна връзка и дискутират и предлагат планове за кариерно развитие на подчинените си.

Оказва се също, че работните процеси и атмосферата в една организация са едни от най-силните задържащи фактори, които карат служителите да работят в съответната фирмена структура. Затова много е важно подборът да бъде фокусиран върху това избраните кандидати да отговарят на заложените за компанията специфични компетенции, за да могат по-дълго да работят в нея.

Общо взето, задържането на добрите служители включва изключително сериозна и задълбочена работа във всички аспекти на управлението на човешки ресурси. Съобразяването с практиките на другите компании също може да е полезно, но суровата истина е, че всяка организация трябва да посрещне сама тези уникални предизвикателства.

Компаниите в големите градове, където безработицата е минимална, срещат най-много трудности, свързани с подбор и задържане на кадрите си. Едно от тези предизвикателства е, че повечето позиции са скучни и рутинни. Организациите използват различни трикове, за да се справят с тези трудности, като: организиране на неофициални срещи с висшето ръководство, месечни награди за служители в различни категории, осигуряване на различни бонуси за лоялните служители и др. Друго потенциално предизвикателство, особено за нискоквалифицираните служители е, че те нямат добре развити работни умения и навици. Това означава, че за да бъдат задържани, е нужно да се инвестират време и средства за обучения.

Съкращения

Заплахата от загуба на работа или стреса да видиш, как някой друг загубва работата си, може да се окаже травматичен и доста горчив опит. Това е една от причините добрите организации да правят всичко възможно да ограничат съкращенията на персонал. Въпреки тези усилия, дори и големите компании могат да срещнат проблеми във връзка с трудни икономически условия.

Подходи за справяне при такива ситуации:

- вътрешни трансфери;
- ограничаване на извънреден труд;
- прекратяване на договори на временни и почасово заети;
- временни отпуски;
- преминаване на 4-часов работен ден;
- преквалифициране;
- осигуряване на фондове и обучения за насърчаване на служителите да започнат собствен бизнес;
- трансфериране на персонал към други компании (подизпълнители, клиенти).
- ранно пенсиониране с преференциални условия;
- намаляване на заплати и ограничаване на бонусите на висшия мениджмънт;
- партньорство с държавни и частни агенции за подбор с цел намиране на работа на съкратените служители;
- възможност за купуване на акции на компанията от работниците.

2.7. ЦЕНАТА НА ЗАДЪРЖАНЕТО

Подборът на служители, с които организацията може да посрещне нуждите си от персонал, е едва половината от битката за таланти. Другата половина е тази, която задържа служителите в организацията. Организация, която поддържа ниско текучество на кадри в сравнение с това на конкуренцията, печели по 2 начина – чрез намаляване на разходите и повишаване на производителността (Harvard Business Essentials, 2005).

Разходите, свързани с текучество, включват разходите за подбор за попълване на свободните позиции, както и разходите за наемане на неопитни служители и техните грешки в началото на кариерата им: повредена продукцията, разхищение на материали и др. Гледано от професионална гледна точка, текучеството може да намали производителността поради изтичането на таланти от компанията. Други „разходи“, свързани с текучеството, включват понижаване на професионалната етика сред натоварените с допълнителна работа служители, които трябва да поемат и задълженията на напусналите си колеги; загуба на знания, които само напусналите са имали; както и бизнес контактите, които напусналите са имали и използвали за изграждането на бизнеса.

За някои организации неспособността да се справят с текучеството заплашва стратегическата конкурентоспособност на организацията. Текучеството също означава съществено увреждане на репутацията и корпоративния имидж на компанията.