

## 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.