

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).

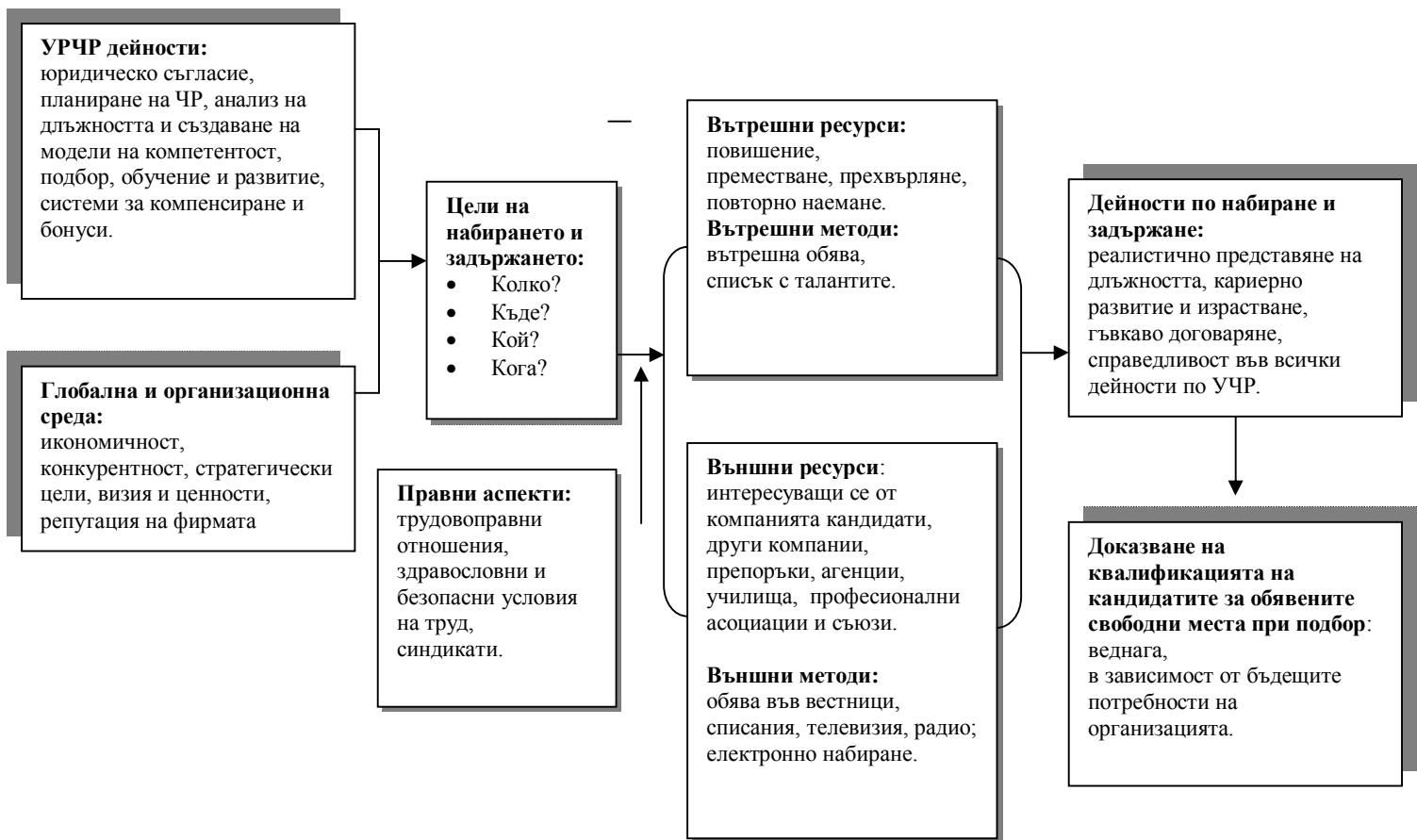
Задържането е процес, чрез който работодателят се стреми да насърчи квалифицираните и талантливите служители да продължат да работят в компанията. Целта е да се намали нежеланото текучество на персонала и хората да останат част от работната сила на фирмата. Колкото по-прецизен е подборът и наетите служители 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.