

### 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**

<b>Стратегическа цел</b>	<b>Примери за влияние</b>
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.