

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.

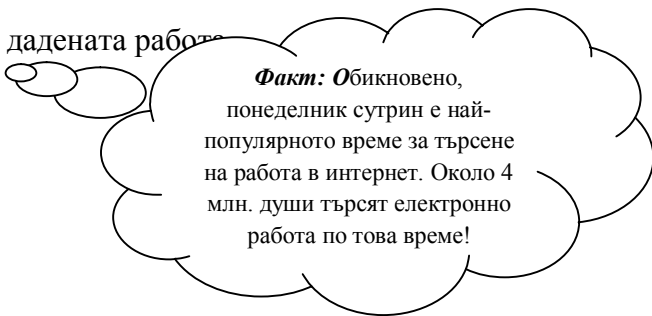
Електронни и други медии

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.marpr.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 възплъщават 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 пенсионира, е възможно цели заводи и отдели рязко да намалее 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.