

КАЗУС 1.

НАБИРАНЕ НА НОВИ СЛУЖИТЕЛИ И ПРОГРАМИ ЗА ВЪВЕЖДАНЕТО ИМ В ДЛЪЖНОСТ в Мелексис-България

Като голяма и широкопрофилна организация, Мелексис използва различни възможности за разгласа на потребностите си от нови хора. Ресорният специалист от отдел „Човешки ресурси” и съответният линеен мениджър уточняват свободната позиция, след което хармонизират критериите и определят личностната спецификация на желания кандидат. Използват се следните канали за разпространение на информацията:

- специализирани интернет сайтове;
- реклами в професионални и специализирани издания;
- консултанти по подбор на персонал;
- вътрешни обяви – в организацията съществува и система за бонусно заплащане на служител, препоръчал свой познат, подходящ за дадена позиция;
- контакти с университети;
- обява във фирмения сайт.

Кандидатите се отсяват от специалисти в отдел „Човешки ресурси”, след което се преминава към серия от интервюта за определяне на качествата им. Обикновено се провеждат три интервюта, които се водят от различни хора и допринасят по различен начин за процеса (виж Фиг. А2.1).



Фиг. А2.1. Процес на подбор в Мелексис

Служител на отдел „Човешки ресурси” води първото интервю, при което кандидатът бива запознат с организацията и работата. Очертават се очакванията на двете страни. Кандидатът полага тест за техническа грамотност и се води кратък

разговор на английски език за определяне нивото му на познание, тъй като това е ключово изискване за работа в международна организация като тази. Одобрените след първото интервю кандидати се канят на второ, което се провежда от линейния мениджър на длъжността, за която се кандидатства. При него се търсят признаци за вписване на кандидата в работната среда и в организацията като цяло. Ако такива съответствия се намерят, кандидатурата бива одобрена и се преминава към последното интервю, при което се обсъждат параметрите и условията на договора. Ако се постигне договорка, кандидатът започва работа.

Процесът на въвеждане в длъжност се ръководи от линейния мениджър и протича съгласно т.нар. *Въвеждащ план* (Induction Plan). В него са отбелязани всички необходими обучения и срещи, които трябва да бъдат завършени, за да може новодошлият да изпълнява задълженията си пълноценно. Всяко обучение е с определена дата и продължителност. Целият процес на въвеждане продължава максимум за половин година – достатъчно дълъг период от време, за да не се претрупва новият служител с информация. Въвеждането включва още запознаване с колегите, със стандартите на работа в организацията и в отдела.

Важна част от въвеждането, която е и основополагаща за процеса на социализация, е прикрепването на новодошлия към т.нар. *другарче*. Мениджърът избира член от групата, който е способен да отдели от времето си, за да бъде ментор на новия си колега. Двамата работят върху едни и същи проекти и работни задачи, докато новоназначеният достигне необходимото ниво на познания за работа. След това менторът дава самостоятелни задачи на колегата си. Социализацията на новодошлия се извършва главно с помощта на колегата *другарче*, който го запознава с неписаните правила и му помага по-лесно да се приобщи към отдела и организацията. Целият този процес се ръководи от мениджъра, в чиито ръце е сложната задача да се избере правилно *другарче* – лошият избор би имал катастрофални последици, та дори и напускане на новодошлия служител.

Политиката на организацията по отношение на подбора, въвеждането и социализацията е да се сведе до минимум влиянието на предизвикващите проблеми фактори (Деслър, 1988):

- *Промяна* – нещата да се случват плавно и под контрол.
- *Нереалистични очаквания* – да не се допуска създаването на нереалистични очаквания у новодошлите.

- *Изненада* – естеството на работа и работните условия да са предварително обстойно обяснени, за да се избегне моментът на неприятна изненада от действителността.

В Мелексис отговорността по тези точки е разпределена между отдел „Човешки ресурси” и линейния мениджър, които са съпричастни към целия процес.

КАЗУС 2.

КАК ОРГАНИЗАЦИЯ КАТО ХЮЛЕТ ПАКАРД БЪЛГАРИЯ ЕООД СЕ СПРАВЯ С ПОДБОРА И ЗАДЪРЖАНЕТО НА НОВИТЕ СЛУЖИТЕЛИ

Откровен разговор с представител на отдел ЧР:

Набирането и подборът на персонала са много важни процеси, които трябва да бъдат систематично планирани и подготвяни и внимателно управлявани, така че да бъдат избирани най-подходящите хора. До голяма степен това се осигурява чрез открито оповестяване и подходящи за вакантната длъжност критерии, на базата на които се преценява пригодността на конкретния кандидат.

Какво съответствие търсим: „човек – работа” или „човек – организация”?

Ние сме възприели подхода за търсене на съответствието „човек – работа”. Той се основава на политиките и практиките, дефинирани още със създаването на компанията.

„Правилните хора на правилните позиции” е слоган, зад който стои идеята, че личностните характеристики трябва максимално да съвпадат с изискванията за работното място.

Ние сме голяма компания, източниците ни за набиране на кандидати са многообразни и целят да покрият максимален брой възможности. Това са най-напред вътрешни обяви, препоръки от настоящи членове на компанията, реклами в уеббазирани издания и интернет, външни консултантски фирми по подбор, контакти с училища и университети (в България и в чужбина), както и вътрешният уебсайт на компанията.

Подборът на подходящите кандидати и оценката за тяхната пригодност се базират на доброто старо интервю. При нас то се осъществява от членове на екип „Човешки ресурси” и прекия ръководител. Интервютата се провеждат на 2 етапа; първото е по телефона и има за цел оценка на комуникативните умения и мотивираността на

кандидата, а също и нивото му на владеене на чужди езици. После следва директно събеседване на кандидата със съответния мениджър, чиято цел е по-детайлно определяне на личностната спецификация. За втория етап се класират кандидатите, които успешно са преминали етап 1 и са попаднали в така наречения „кратък списък“. Времетраенето на двата етапа зависи от броя кандидати, от знанията и уменията, които те демонстрират, от квалификацията, която имат, и, естествено, от изискванията на прекия ръководител, но в общия случай то е между няколко седмици и месец и половина. След като се одобрят кандидатите, с тях по телефона се свързва специалистът по набиране и подбор, който е провел първоначалното интервю, и след приемане на офертата за работа се уговаря удобно време и за двете страни, за да се подпише договорът.

Моята роля като член на екип „Човешки ресурси“ има отношение към процесите по въвеждане и социализация на новоназначените служители. За по-плавния преход и запознаването с корпоративната култура, както и с политиките и практиките на компанията има разработен въвеждащ тренинг, който е с 2-дневна продължителност. През 1-вия ден новопостъпилите се запознават с компанията в глобален мащаб, а през 2-рия – на местно ниво (и двете сесии се провеждат от представител на отдел ЧР, като за втория ден той играе ролята на фасилитатор). Провеждат се сесии с мениджъри от различни нива на компанията, чиято задача е запознаване на новопостъпилите с важни за тях самите и работата им изисквания, процедури, полезни връзки и контакти. След приключване на тази 2-дневна сесия обучението за тях продължава (1–2 месеца) в съответния екип, към който биват зачислени, като идеята е служителите да придобият необходимите знания и умения, за да изпълняват качествено ролята си. Важно за тяхното въвеждане е „ангелчето“, което всеки има в продължение на 6 месеца, а също така и връзката, която се изгражда между прекия ръководител и подчинения, като тя трябва да бъде двустранна и базирана на неформалната атмосфера в организацията. Електронното писмо за „Добре дошъл“, което се пуска от мениджъра до всички ангажирани и заинтересовани с призив да поздравят новия колега, е също част от процеса по въвеждане. Същата роля играе и мейлът от отдел Човешки ресурси, който съдържа сумирани най-важните акценти от обученията и всички по-важни контакти с различните ключови фигури в компанията. С цел социализация се провеждат тим билдинги, различни събития, организирани от ръководителя на съответния екип

(футболни, баскетболни мачове, готварски конкурси, караоке, празнуване на рождени дни, фотоконкурси и т.н.), редовни събирания и всичко, което помага за социализацията и сближаването на хората. „Отворената среда” (Open space office), в която се намираме; фактът, че всички си говорим на „ти”, приятелските, неформалните отношения също много допринасят за по-бързото приобщаване към екипа.”