

ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛА — СЪЩНОСТ И ЗНАЧЕНИЕ, ОСНОВНИ ИЗИСКВАНИЯ

Подборът на персонала е най-важната част от дейността на организацията за получаване на човешки ресурси. Различните организации и работодатели използват различни подходи, техники и процедури за наемане на персонал. Цел на подбора е постигане на максимално покриване между качествените параметри на търсенето и предлагането на труд. За успешното протичане на този етап е необходимо:

- прецизно уточняване на критериите и показателите за селекция;
- избор на подходящи техники за селекция;
- подбор и подготовка на хората, които ще осъществяват селекцията;
- уточняване и обявяване на критериите за ефективност на провежданите дейности.

В случаите, когато кандидатите повишават многократно броя на свободните места или за едно място кандидатстват много, обикновено тогава се използват някои от селекцио-ниращите процедури. Селекцията на кадрите е насочена към три страни от характеристиките на кандидатите — професионална пригодност, положителни и слаби страни на миналия опит, личностни качества.

Организациите могат да използват повече или по-малко такива селекциониращи процедури или въобще да не ги използват. Някои организации не отхвърлят предварително кандидатите, докато не завършат всички процедури по подбора на персонала. Това са така наречените компенсаторни процеси от селекцио-ниращите процедури при които се приема, че незадоволителните качества по някои от изискванията могат да бъдат компенсирани с други качества на кандидатите.

Съществува и смесен, наречен хибриден, процес, който се основава както на множество прегради, така и на компенсаторните процеси като селекциониращи процедури. Редица длъжности предполагат наличието на един минимум от способности и умения за успешно осъществяване на работата. От друга страна съществуват още редица

умения и качества, които могат да водят към един или друг успех в работата. Някои от тези качества могат да компенсират отсъствието на други.

Следващият важен момент от работата на организациите по наемане на персонал и конкретно от подбора и избора на техники за селекция (подбор). Техниките включват: молби и автобиографии, интервюта, тест за способностите, професио-нално оценяване, физико-психологически характеристики, изпитателен срок. Изборът на техники или съвкупност на техники за подбор на персонал зависи от кадровата политика, състоянието на организацията и нейната корпоративна култура, от състоянието на съответния пазар на труда и не на последно място от длъжността, за която се кандидатства или за която се търсят най-подходящите кандидати.

Всички организации на практика използват първите посочени техники — молба (заявление) и автобиография. Когато не са единствени те могат да играят ролята на селектираща преграда, т.е. по съдържащата се в тях информация да се допусне или отхвърли съответния кандидат за по-нататъшно участие в подбора на кадри.

За работодателя молбата(заявлението), колкото и кратка да е по съдържание, носи информация за това до каква степен кандидатът съответства на изискванията на свободната длъжност.

Много по-богата по съдържание и информация е автобиографията. Тя дава по-големи възможности на кандидата да се представи, да се рекламира, а на работодателя — възможност по-точно и по-пълно да се информира за кандидата.

Все по-голямо разпространение при подбора на кадри заема интервюто с работодателя или с неговите представители. Използват се три различни подхода към интервюто от страна на интервюиращите:

- структурирано интервю — интервюиращият подготвя предварително списък от въпроси и по време на интервюто не се отклонява от тях;

- полуструктурирано интервю — интервюиращият подготвя предварително основните въпроси, като включва и някои подсказващи въпроси в областта на интересите. Това позволява при необходимост да се излезе от схемата и да се води свободен разговор;

- неструктурирано интервю (свободно) — интервюиращият подготвя само списък на възможните теми за разговор, а понякога и това не се прави или не е необходимо. Този подход дава пълна сво-

бода на интервюиращият да се адаптира към ситуацията и към кандидата и предполага импровизация от негова страна при различните кандидати.

Интервюто обикновено продължава около 30 минути. В това време се включва и предоставянето на информация за работата и работодателя.

В зависимост от начина за организиране на подлежащата на интервюиране аудитория са възможни следните варианти — индивидуално, групово, серийно или журирано интервю.

През последните години ширроко приложение намират и три други форми на интервю:

- стрес-интервю — кандидатите се въвеждат в имитирано работно място. Задава им се екстремна ситуация и се наблюдава реакцията им;

- задълбочено интервю — на базата също на имитирано работно място се задават параметрите на постепенно усложняваща се ситуация. Целта е да се направи дълбочинен преход към следващо ниво на знания и умения на кандидатите;

- компютърно интервю — използват се програмни продукти, отразяващи спецификата на качествата и уменията, обект на проверка. Изводите се правят на база крайно решение на задачата. Тази форма на интервю освобождава кандидатите от стреса на присъствието на комисията, но допуска прекомерно операционализиране на проверката, което не винаги е за предпочитане.

В повечето случаи интервюто се прилага при кандидати за ръководни длъжности, специалисти и други длъжности, изискващи определено равнище на образование и професионална подготовка, работа с други подчинени и др. В по-редки случаи то се прилага за всички длъжности и работни места или за преобладаващата част от тях.

Друга разпространена техника при подбора на персонала и за селектиране на кандидатите са тестовете. Практиката сочи добри резултати при тестването, но изисква логични и задълбочено подготвени тестове. Различават се няколко вида тестове:

- тест за професионални качества, чието предназначение е да оцени индивидуалните склонности и постиженията за определена длъжност(професия), неговия индивидуален потенциал в тази област;

- теста за индивидуални качества — измерва отличителните характеристики на личността на кандидата;

- физико-физиологичен тест — измерва физическите и физиологическите характеристики на кандидата.

Това са главно тестове за проверка на способностите, професионална проба, проба за обща интелигентност и за здравословно състояние — физическо и психическо.

Подборът на кадрите е важна функция в кадровата работа на организацията. Той има значение както за наемането на кадрите, така и за тяхното по-нататъшно развитие в организацията. Следователно развитието на човешките ресурси зависи от резултатите в подбора, който служи като врата към организацията.