

ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛ ЗА СКЛЮЧВАНЕ НА ДОГОВОР И НАЗНАЧАВАНЕ НА РАБОТА

Автор:

Лилия Стоянова

Относно:

Даване на конкретни правни и организационни указания за работодателя при осъществяване на избор на най-подходящ кандидат за овакантиено работно място.

Статус:

Препоръчителен

Актуализация

26.10.2011 г.

Нормативна уредба

чл. 61-76 от Кодекса на труда (КТ)

Национална класификация на професиите и длъжностите

Наредба № 4 за документите, които са необходими за сключване на трудов

договор

Наредба за работата на лицата, ненавършили 15-годишна възраст

Юридическа характеристика

Целта на процедурата е да подпомогне набирането и подбора на най-добрите кандидати за определено работно място. Да регламентира съвкупността на организираниите дейности по предварителните проучвания и прогнозирането на потребността от персонал с определени качества и притежаван опит, от една страна, и проучване на възможните източници на кандидати, притежаваци необходимите качества - от друга.

Осъществяване на процедурата

Същност и характеристика на функциите по привличането и подбора на персонала
Привличането и подбора на персонала са едни от най-важните управленски функции, изпълнявани от съответните органи в предприятията и организациите. От познаването на трудовия пазар, както и от уменията за привличане и подбор на кандидати с необходимите качества, зависи качеството на извършваната работа, от тях и крайните резултати от функционирането на управляваната система и постигането на нейните цели.

Затова те трябва да бъдат в състояние да изпълнят поставените им задачи, да

желаят предоставената им работа и да изразят своята готовност за нея. В това се състои значимостта на процедурата по подбор на персонал. Привличането на кандидати за заемането на свободните длъжности е сложна и отговорна работа, която е свързана преди всичко с маркетинга на трудовите ресурси.

При обявяване на вакантни длъжности в организацията трябва да се отчитат: законовите положения, залегнали не само в Кодекса на труда, а и в подзаконовата нормативна база, както и политиката на самата организация за предоставяне на равни възможности и равен шанс на всички субекти.

Основната цел на всяка просперираща компания, организация или институция е свързана с набирането на висококвалифициран и мотивиран персонал, който влага не само всеотдайност в труда си, но е и готов за иновации и творческа дейност.

Постигането на основната цел е свързано с решаването на определена съвкупност от конкретни задачи. По-важните от тях са:

- . увеличаване броя на висококвалифицирания персонал при възможни най-малки разходи за компанията;

- . постепенно намаляване броя на персонала с ниска квалификация; създаване на подходяща атмосфера за работа и социални придобивки с цел намаляване на възможността висококвалифицирани кадри да търсят по-приемливи условия за работа в други компании;

- . подобряване на индивидуалната и организационната активност на персонала чрез подходяща мотивация;

- . уточняване на перспективите за развитие на новоназначения персонал.

Подборът на персонал при назначаване на работа има двупосочен характер - от една страна добре организираният и проведен процес на набиране и подбор на кандидатите е фактор за успеха на организацията, а от друга - грешки и слабости могат да доведат до чувствителни разходи и неблагоприятни последици, свързани с освобождаването на избрания кандидат - чл. 325 до чл. 330 КТ. Набирането на човешки ресурси е процес на търсене, привличане и намиране на потенциалните кандидати за заемане на вакантната длъжност, което предполага планиране и подготвяне на процеса, последвано от внимателно управление.

Удачно е организацията да търси едновременно съответствие както между личностните характеристики и изискванията за работното място, така и между човека и организационната културата на компанията.

Управлението на човешките ресурси е сложен процес, който включва дейности от набирането и подбора на персонал, който ще работи в организацията, умелото управление на правата и задълженията на двете страни – работник или служител и работодател, до освобождаването на работниците и прекратяването на трудовия договор. Ето защо не бива да се търсят отговори в настоящата процедура на въпроси, свързани с сключването на трудов договор, назначаване на работа, както и оценяване на кадрите или процедура по подбор при освобождаване от съответната длъжност.

Всеки ръководител трябва да носи отговорност за спазването на тази политика и да направи всичко възможно, за да запознае не само своите служители, но и бъдещите кандидати за работа с философията, както и с прозрачността на процедурата, свързана с набирането и подбор на персонала.

Привличането и подбора на подходящи кандидати за заемане на свободните работни места е комплексна дейност, която включва:

I. Подготовка:

1. Определяне на изискванията към кандидатите

- нормативни изисквания за заемане на длъжността - КТ и специфична нормативна база

- други изисквания за изпълнение на съответната длъжност съобразно потребностите на работното място;

2. разработване на система от показатели и критерии за оценяване на кандидатите;

3. прогнозиране на трудовото им поведение през следващите години (поне за 2-3);

4. организиране на процедурите за приемане на документацията на кандидатите;

5. разработване на сценарий за провеждането на конкурсния изпит.

II. Осъществяване на процедурата

1. Изготвяне и публикуване на обява за работа
 - места за публикуване - бюро по труда, по-висшестояща институция, трудови борси;

- срок за публикуване и подаване на документи;
- механизъм за търсене на кандидати;

2. Първоначална селекция по документи

- Допускане до интервю;
- Провеждане на интервю;
- Тестова проверка по специалността.

III. Вземане на решение за направа на предложение - протокол на комисията по подбор и предоставяне на предложението на работодателя, в случай, че той не е участвал в подбора.

IV. Сключване на трудов договор (чл. 61 КТ)

V. Назначаване на избрания кандидат (чл. 62-70 КТ)

Какво? Обява. Източници. Подготовката на обявата е най-важният елемент от процеса на привличане на кандидати за заемането на свободната длъжност.

Трябва да се спазват следните правила:

- да се определят и анализират възможните източници на кандидати. При изграждане на структурата на персонала или при неговото реструктуриране трябва да се реши откъде ще бъдат привлечени необходимите кадри;

- двата основни източника на кадри са трудовият пазар и съществуващия персонал в предприятието, който според потребностите може да се преквалифицира или да повишава притежаваната от него квалификация. И двата източника имат свои предимства и недостатъци. Така например, издигането на кадри от предприятието има редица предимства:

- . не се губи време за въвеждане в работата и за запознаване с предприятието;
- . съществува приобщеност към колектива и към предприятието, защото се познава обстановката, микроклимата, сътрудниците, изискванията и др.;
- . силна мотивация, защото се насърчава издигането на собствени кадри;
- . по-малки разходи;

- трудовите борси са организациите, които осъществяват връзката между продавачите и купувачите на работна сила. Най-пълно и всеобхватно ролята на трудова борса играе Националната агенция по заетостта с нейните бюра по труда в цялата страна. Съществуват и частни борси и бюра по труда. Бюрата по труда регистрират лицата, които търсят заетост, свободните работни места и информират за тях, организират курсове за квалификация, изплащат обезщетения на безработните. Източници на работна сила за предприятията са и учебните заведения. Те подготвят специалисти, като използват най-новата информация за националните и световни постижения в съответната област:

- училища (висши, средни и специални), трудовия пазар, други компании, където работят кадри с търсената компетенция и умения.

В съдържателно отношение трябва да се съобразят следните изисквания за обявата - текстът да бъде кратък, ясен и да съдържа ключовите думи, които изразяват съдържанието на предлаганата работа, да се посочат нейните положителни и негативни страни, да се открият и допълнителните изисквания (ако има такива);

Къде? Място. Съгласно чл. 68, ал. 6 КТ работодателят предоставя на подходящо място в предприятието своевременна писмена информация на работниците и служителите по срочни трудови договори за свободните работни места и длъжности, които могат да се заемат по трудов договор за неопределено време, с цел да им осигури възможност за постоянна работа. Такава информация той предоставя и на представителите на синдикалните организации, както и на представителите на работниците и служителите по чл. 7, ал. 2 КТ.

А според чл. 68, ал. 7 КТ при възможност работодателят предприема мерки за улесняване на достъпа на работниците и служителите на срочни трудови договори до професионално обучение с цел да се подобрят техните умения и възможности за израстване в кариерата и за преминаването им на друга работа.

Необходимо е да се избере възможното най-добро разположение на текста в рекламния източник, така, че той да бъде забелязан и да направи впечатление на очакваните

кандидати. В офисите може да се постави информационно табло, на което да се изнасят свободните работни места или да се изпраща съобщение на служебната им поща. Други:

- медийни издания, които са четени, слушани или гледани от евентуалните кандидати (периодичния печат - обикновено това са специализирани вестници и списания; чрез интернет (целесъобразно е публикуване на сайта на организацията); телевизия, национални и частни радиа и др.;

- създаване на собствена база данни с потенциални служители. По този начин при нужда от нови назначения организацията ще може да се свърже с потенциални служители за най-кратко време. Тази форма не е аналогична с първата, която касае кариерното развитие на кадрите от самото предприятие. В нея се съдържат данни за кандидатствали по-рано, но не приети на работа работници или служители. Използването на база данни има своите предимства и недостатъци. Към предимствата спадат по-ниски разходи за реклама тъй като организацията ще може първо да потърси служители от базата данни и след това да публикува обяви в пресата при необходимост. Недостатъците са, че част от кандидатите може да са започнали работа или да са променили своята квалификация:

- * На интернет сайта може директно да се попълва формуляр за кандидатстване, в който кандидатите да попълнят своите биографични данни и областите, в които желаят да се развиват, като данните се архивират при следващи нужди от подобни кандидати за работа.

Кога? Време. Да се осигури достатъчно време на потенциалните кандидати да осмислят съдържанието на рекламата (времето от публикуване на рекламата до определения срок за подаване на документи в съответното предприятие или организация);

Кой? Екип за подбор. Подборът на най-подходящите измежду привлечените кандидати на основата на оценката за съответствие на изискванията на длъжностите и притежаваните качества от съответния кандидат се извършва от компетентна комисия, чрез използване на подходящи за целта методи и подходи. Много често в тези комисии се включват върховите управляващи, защото са оценили ролята на персонала като жизнено важна за оцеляването и просперирането на компанията.

Най-подходящата стратегия е сформирането на екип за подбор. Критериите, по които се осъществява изборът на кандидати за включване в екипа са: образование; професионална подготовка; квалификация; професионални умения или трудови навики, трудов стаж или опит, специфични умения и знания, знания и умения в други области, интелигентност, обща култура, общообразователна подготовка; интереси; психофизиологично състояние; комуникативни качества;

Как? Начин?

Селекция на документите на кандидатите - целесъобразно е тези, които изпращат своите документи, да получават автоматичен отговор, че документните им са получени от организацията. Първоначална селекция по документите се извършва последователно, но кандидатите, които ще бъдат поканени на интервю е препоръчително да се селектират от специалистите по подбор на персонал (екипа), а не това да се прави от мениджъра на отдела.

Първоначалните интервюта е препоръчително да се провеждат от специалисти в областта на управлението на човешките ресурси, а не от мениджърите или израни от тях служители. Съществува вероятност избраните от мениджъра служители да нямат необходимите знания относно провеждането на интервюта и да оставят лошо впечатление у кандидатите за организацията. Добра практика е интервюта да бъде полуструктурирано.

Документите на кандидатите, които отпадат от процедурата по подбор на персонал след първото интервю не би трябвало да се унищожават, по-добре е те да се съхраняват в архив.

Подходите, техниките и процедурите за подбор на персонала, които фирмата може да използва, зависят от съответния пазар на труда, трудовото и социалното законодателство, кадровата политика и от състоянието на фирмата. Когато кандидатите са много, се използват селектиращи процедури, чрез които се отсяват най-подходящите при повторни интервюта.

Критерии за подбор и изисквания към кандидатите

Системата от критерии и конкретни изисквания към кандидатите за заемане на определени длъжности се обявява предварително, за да имат възможност кандидатите да се запознаят с нея и чрез собствена самооценка да преценят шансовете си за успех. Критериите определят изискванията към основни елементи от изпълнението на трудовите задължения. Тяхното прецизно формулиране има определящо значение за оценяването на качествата на кандидатите и за приемане на работа на тези, които са показали най-добри резултати. Най-често срещаните критерии при подбора и оценяването на кандидатите са професионализъм, дисциплина, количество и качество на извършената работа, умения и способности, теоретически познания, интелект, нагласа за нетрадиционно мислене и др.

В зависимост от спецификата на трудовите задачи, различната степен на теоретическа и практическа подготовка на кандидата, личностни качества и различия в ценностната ориентация и пр. най-често прилаганите системи за подбор са:

А. 7 точкова система на Алек Роджър. Тази система включва изисквания в следните направления:

- . изисквания за физиологичното състояние - здраве, физиологични параметри, телесни пропорции, пол, възраст и др.;
- . изисквания към придобити способности - образование, квалификация, опит и др.;
- . изисквания към общата интелигентност - характеристики на мисленето и възможности за умствени усилия;
- . изисквания за специални умения;
- . изисквания за специални интереси;
- . изисквания към характера - уравновесен, спокоен, издръжлив и др.
- . изисквания, породени от особеностите на работата - нетрадиционен режим на труд и почивка, отклонения в параметрите на работната микросреда и др.

Б. Модел по Мънро Фрейзър. Той предлага пет основни направления, в които да се обединят изискванията:

- . изисквания за влияние върху околните - начин на обличане, начин на говорене, маниери, реакции и пр.;
- . изисквания към придобити знания и квалификация - образование, квалификации, трудов стаж и др.;
- . изисквания към вродени способности - проява на интелигентност в разнообразни и постоянно променящи се ситуации;
- . изисквания към мотивацията, целенасоченост на човека и начин, по който той постига своите цели и реализира своите амбиции;
- . изисквания за адаптивност, стабилност, зрялост, способност за справяне със стреса.

Представените модели взаимно се допълват, а в някои направления се припокриват.

Изисквания за ръководни длъжности - освен посочените в моделите на А. Роджър и М. Фрейзър е необходимо да се посочат и изисквания за административни и лидерски способности.

Изисквания за административни способности:

- . високо равнище на интелигентност;
- . добри вербални способности;
- . добри числови способности;
- . способности за аналитично и критично мислене;
- . способност за дългосрочно планиране;
- . поглед върху бъдещето на организацията и структурното звено;
- . способност да се вижда и оценява околната среда на организацията.

Изисквания за лидерски способности:

- . самоувереност в собствените сили и възможности
- . способност да убеждава другите;
- . мислене, ориентирано към продукта;
- . чувство за отговорност;

- . организаторски способности;
- . решителност;
- . способност да вдъхновява другите;
- . тактичност и чувствителност по отношение на нуждите и поведението на хората.

Съчетаването на административните с лидерските способности дава възможност да се състави един идеален модел на съвременен ръководител, който притежава способност за самостоятелно, творческо и адаптивно мислене, умение за ориентация в окръжаващата среда и силно развито чувство за отговорност, както за предприятието, така и за неговия персонал.

Освен критериите за оценка, при оформянето на становище за назначаване на кандидати, се използват и препоръки от предишните работодатели. Чрез тях може да се оформи окончателно становището за качествата и поведението на съответната личност, макар че те не винаги са носители на достоверна информация.

Резултат от процедурата

Избор на подходящ кандидат за работа, който в най-голяма степен ще отговори на предварително заявените изисквания от работодателя и ще се труди за постигане целите на организацията. При определени ситуации може да възникне недоволство от неодобрените. Затова е необходимо да се изложат ясни мотиви за избора и публично оповестяване. При подбор на служители от същата фирма е възможно съществуващите вече връзки с досегашни членове и сътрудници от персонала да са носители на конфликтни ситуации, които предизвикват напрежение. При избор на млади специалисти предимствата са, че те не са обременени от консервативни предразсъдъци на остарели технологии организация на труда. Младите специалисти по-бързо възприемат промяната, притежават по-голяма гъвкавост и адаптивност. Основният недостатък на тази работна сила е липсата на трудов опит.

Назначаване на избрания кандидат се извършва в определените от закона срокове.