



ВУЗФ

Финанси, застраховане,
бизнес, предприемачество
и иновации

доц. д-р Теодора Лазарова



ISBN 978-619-7622-49-2

Издателство на ВУЗФ
"Св. Григорий Богослов"
София, 2022

доц. д-р Теодора Лазарова

ПОДБОР НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ

Издателство „Св. Григорий Богослов“

София, 2022

РЕДАКЦИОННА КОЛЕГИЯ

доц. д-р Григорий Вазов, главен редактор

доц. д-р Радостин Вазов, зам.-главен редактор

проф. д.ик.н. Виржиния Желязкова

проф. д.ик.н. Красимир Тодоров

проф. д-р Юлия Добрева

проф. д-р Даниела Бобева

проф. д-р Емилия Миланова

проф. д-р Григор Димитров

проф. д-р Станислав Димитров

проф. д-р Даниела Илиева

ас. д-р Виктория Гацова

ас. д-р Радостина Димитрова

Рецензенти:

доц. д-р. Радостин Вазов

доц.. д-р Ясен Димитров

© ВУЗФ, Издателство „Св. Григорий Богослов“, 2022

ISBN 978-619-7622-49-2

**Авторът носи отговорност за прецизността по отношение на граматическо,
правописно и стилово отношение.**

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ	4
ПЪРВА ГЛАВА. ПЛАНИРАНЕ НА НУЖДИТЕ И ПОДБОР НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	7
ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА	27
ВТОРА ГЛАВА. ЕТАПИ НА ПРОЦЕСА НА ПОДБОР	28
ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА	44
ТРЕТА ГЛАВА. КАНАЛИ ЗА ПОДБОР И СЕЛЕКЦИЯ НА КАНДИДАТИ	45
ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА	56
ЧЕТВЪРТА ГЛАВА. ПРЕДВАРИТЕЛНА СЕЛЕКЦИЯ. ТЕХНИКИ И МЕТОДИ ЗА ОЦЕНКА НА КАНДИДАТИТЕ	57
ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА	70
ПЕТА ГЛАВА. НАЕМАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИ	71
ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА	83
ШЕСТА ГЛАВА. ВЪВЕЖДАЩО ОБУЧЕНИЕ (ONBOARDING)	84
ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА	97
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	98
БИБЛИОГРАФИЯ	100

ВЪВЕДЕНИЕ

Съвременната икономическата реалност се променя изключително динамично. Промени настъпват във всички аспекти на обкръжаващата ни среда – икономически, социални и екологични. За да успеят да оцелеят през тази нова дигитална промяна, организациите следва да бъдат подготвени и да бъдат активна част от нея. Дигитализирането и автоматизирането на работния процес отправя огромно предизвикателство пред готовността на компаниите да отговорят и да успеят да управляват промените. Някои от настъпващите технологии променят радикално целия бизнес свят, особено след като се променя начинът, по който хората живеят и взаимодействат помежду си. Някои от основните промени в средата, които водят и до промяна в управлението и работата с хора са:

1. Мобилният интернет – той е навсякъде, под формата на различни социални мрежи, сензори, част от различни уреди, както и множество управляеми устройства, изцяло свързани с интернет. През 2025 година мобилната свързаност ще достигне внушителната цифра от 4.3 милиарда потребителя;

2. Изкуствен интелект – съществува под формата на машинно самообучение (machine learning) и изкуствен интелект. Различните софтуери за разпознаване на речта и лицевото изражение ще повиши продуктивността и ще премахне част от затрудненията при процесите на преработка на информация и вземане на решение;

3. Витруална реалност – според някои проучвания, тази индустрия ще се превърне в пазар за 80 милиарда през 2025 година – като за сравнение в момента е около 7 милиарда. Множество промени ще бъдат свързани с технологичните инфраструктури и екосистемата от приложения, които ще бъдат създадени както за потребители, така и за корпорации;

4. Облачни технологии – облачните технологии ще имат все по-голяма роля. Всички услуги в сферата на информационните технологии и онлайн приложения могат да бъдат създадени чрез облачни технологии в повечето големи компании. Използването на публична облачна технология крие своите рискове и в тази връзка е наложително кибер сигурността на системите се подобри;

5. Напредъкът в сферата на роботиката – напредъкът в изкуствения интелект, машините, сензорите, моторите, хидравликата и материалите ще промени продуктите и

услугите, които се предлагат. Ще се появи нуждата от техническо обезпечаване на растежа в сферата на технологиите чрез създаване, програмиране и поддържане на роботите;

6. Биометрични технологии - експертите по сигурност определят, че до 2025 година повече от 72 % от компаниите планират да премахнат традиционните пароли за сигурност. Това ще предизвика подем в разработването на нови средства за лицево и гласово разпознаване, разпознаване на пръстов отпечатък и идентификация на подписа;

7. Геномно инженерство – технологията, свързана с геномното инженерство ще расте с големи темпове. ДНК свързаните технологии и подобрените аналитични данни ще улеснят производството на различни агрикултури, което ще намали нуждата от непрекъснато производство на нови продукти и може да доведе до удължаване на човешкия живот;

8. Блокчейн – блокчейн е най-добре познат в сферата на Bitcoin валутата, но скорошен доклад на McKinsey&Company (2017 г.), показва 64 различни употреби на блокчейн в над 200 компании. Свързаността, която е неразделна част от сигурността и трансакциите, ще бъдат в основата на бизнес логиката.

Не на последно място, следва да споменем и квантовите компютри и развитието в тази област. Лабораторията на Google за квантов изкуствен интелект посочва, че малка част от квантовите технологии ще бъдат достъпни в следващите 5 години, като ще подпомагат бизнеса за повишаване на продажбите чрез намаляване на общите разходи и по-ниски инвестиции в инфраструктура.

Всички тези иновации ще отправят и огромно предизвикателство към пазара на труда. Естеството на работа ще остане изключително динамично и бързо променящо се, което ще изисква стабилно образование и програми за обучение и преквалификация. Развитието на талантите в организацията са ключови за съвременната динамична среда. Голямото предизвикателство пред служителите в сферата на управлението на човешките ресурси е как да открият и да наемат най-проактивните, иновативни и бързо адаптиращи се служители, които да притежават уменията и нагласата да отговорят на предизвикателствата на съвременния бизнес.

Обект на учебника е влиянието на съвременните фактори на средата върху процеса на подбор в организациите.

Предмет на учебника е пълният цикъл, етапите на подбор и процеса на въвеждащо обучение в бизнес организациите.

Изследването разглежда същността на процеса по подбор на човешките ресурси, както и последователността и етапите на подбор в съвременните бизнес и организации от сферата на информационните технологии. Управлението и ефективността на този процес се свежда до прилагането му в бизнес организации, което е и предмет на настоящия учебник.

ПЪРВА ГЛАВА.

ПЛАНИРАНЕ НА НУЖДИТЕ И ПОДБОР НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Базирайки се на LinkedIn's Global Recruiting Trends Report ¹, 56 % от служителите, занимаващи се с подбор на персонал споделят, че обемът на техните позиции се увеличил, а в същото време едва 26 % от тях изтъкват, че броят на служителите в отдел "Човешки ресурси" се е увеличил в съответствие с повишените нужди. Тази статистика насочва към необходимостта от оптимизации и иновации в процеса, свързан с подбора на персонал. Проучването, проведено от LinkedIn, се базира на оценката на над 4000 специалисти по подбор на персонал от 35 страни, които дават оценка на възприятието си за техния собствен екип, ключовите метрики, които използват, за да измерят ефективността на екипа, както и каква част от бюджета са склонни да инвестират в иновативни подходи и методи за подбор.

Докладът разкрива изключително интересни резултати – 83 % от изследваните лица посочват, че талантът на служителите е ключов за организацията и те са склонни да прекарат повече време, за да го търсят. Трите най-важни канала, чрез които те достигат до най-добрите служители на пазара на труда, са препоръките от колеги, уебсайтът на компанията, както и различни социални мрежи. Процентно разпределено – благодарение на препоръки от колеги са били наети 48 % от служителите, като 46 % от тях са научили за свободните позиции от уебсайта на компанията и 40 % са научили за свободните позиции в компанията чрез различни социални мрежи.

Към 2020 година компаниите разпределят бюджетите си, като 30 % от тях са посветени на традиционна рекламна кампания и публикуване на обяви, 22 % са насочени към агенциите за подбор на персонал, с които компаниите работят съвместно. Едва 17 % се отделят за различни средства за подбор на служители чрез специализиран софтуер и системи за поддържане на бази данни с кандидати, а 9 % от бюджетите са били раздадени под формата на бонус за препоръка от колегите. За различни събития, посветени на подбор, са използвани 8 %, а също толкова са предназначени за поддържане на репутацията на компанията **или т.нар. employer branding.**

¹ LinkedIn 2017 Workforce Diversity Report. (2017). Online available here: <https://news.linkedin.com/2017/11/linkedin-2017-workforce-diversity-report>, Retrieved 13th may 2022

През изминалите години един от основните инструменти за подбор на кандидати е свързан с използването на специализиран софтуер, **разработен на принципа на изкуствения интелект**. Някои от най-ефективните софтуери разполагат със специализирано табло, визуализиращо последните промени, извършени в системата. Тези инструменти дават възможност за позициониране на компанията в специални уебсайтове, насочени към кандидати, търсещи работа. Системите дават възможност за автоматична проверка на миналия опит и препоръки, както и възможност за автоматично сравняване на данните от посочената автобиография и всички онлайн ресурси. Тези софтуери имат възможност за провеждане на видео интервюта, както и тестване и последващ процес на въвеждащо обучение в компанията.

Софтуерът за подбор на кандидати представлява специализиран инструмент, използван от служителите по подбор на персонал, с цел автоматизация и оптимизация на различни етапи от този процес. Той включва разнообразни функции като търсене, избиране и предварителен преглед, като осъществява и интервю с одобрените кандидати. Тези софтуери започват да придобиват популярност и биват въведени в началото на 1990 година в някои от най-големите глобални компании. Желанието за оптимизация и повишаване на ефективността в процеса на подбор налага и създаването на подобни инструменти, които съумяват да обработят голямо количество от бази данни, свързани с профили на кандидати за работа. Тези софтуери търсят потенциални кандидати в мрежата, изготвят списък с отговарящи на изискванията служители, интервюират кандидати и комуникират с мениджърите на всеки етап от процеса по подбор.

Защо е важно да се обърне внимание на качеството, а не просто на количеството получени кандидатури? Идентифицирането на кандидатите с потенциал и висока квалификация е важно за организацията. Обикновено количеството на най-висококвалифицираните кандидати е не повече от 20 % от общия брой кандидатури. Идеята, че най-квалифицираните кандидати могат да предложат до 4 пъти по-ефективни резултати е директен отговор на въпроса: Как да повишим ефективността и качеството в организацията ²?

² Haak, T (2014). 3 reasons to stop counting heads. Online here: <https://hrtrendinstitute.com/2014/05/10/3-reasons-to-stop-counting-heads/> Reached 16 September 2020

Качеството на работата в екип е основа на качествено изпълнение на всички поставени цели и задачи. Създаването и обособяването на служители в екип е доста предизвикателна задача. Високоэффективните екипи се състоят от хора, които работят много добре в синхрон и са в състояние да предоставят качествено изпълнение на работните задачи. Насоките тук са инвестиране на повече време при създаването на екипа – събиране на най-висококвалифицираните служители заедно, както и наемане на висококвалифицирани екипи, а не просто висококвалифицирани личности.

Качеството на професионалната мрежа и контактите на служителите е от ключово значение. Хората с високи професионални качества и успехи са обикновено членове на подобни екипи или групи по интереси. Възможността на група от хора да реализира проекти на високо ниво се свързва пряко с наличието на високоэффективни специалисти в него. В тази връзка, при подбора на кадри трябва да се опитаме да оценим качеството на контактите или социалната мрежа, които потенциалният служител има. Идеята на този тип подбор е високата ефективност, която може да постигне организацията, наемайки не само квалифицирани, но и мотивирани екипи. Ако дадена организация желае да се позиционира като предпочитан и желан работодател, следва да привлича само мотивирани и ефективни хора, които са в състояние да създадат високопродуктивни екипи ³.

Различните етапи от процеса по подбор на персонал се изпълняват от различни функции на софтуера. **Идентифицирането на кандидатите (sourcing)** се осъществява чрез промотиране на нови вакантни позиции в различни центрове за подбор, кариерни уебсайтове, общности на специалисти, търсещи работа, както и чрез всички възможни канали в социалните медии. Функцията **проследяване на кандидатите (applicant tracking)** показва пътя на кандидата, включително чрез анализ на автобиографията му, оценка на сходствата с изискванията за позицията, интервюто и оценката на миналия опит. Може би една от най-полезните функции на подобни софтуери е възможността за анализ на данните, свързани с процеса. Специално табло за визуализация предоставя данните по ключови показатели като брой подадени автобиографии, време за наемане, канал, чрез който сме достигнали до кандидата, както и какво е съотношението на брой подадени кандидатури и брой интервюирани кандидати.

³ Лазарова, Т (2018). Иновативно управление на човешките ресурси, изд. „Св. Григорий Богослов“ София, стр.20-30

Предварителната оценка на кандидата и възможността за проверка на миналия опит е друга ключова функция, с която разполага софтуерът. Оценката на кандидата дава възможност за оценка на личността, благодарение на когнитивни въпросници, въпросници за оценка на знанията и уменията, както и анализ на препоръките от предишен работодател и минал опит. Процесът по подбор приключва с наемането на кандидата и последващото му въвеждащо **обучение (onboarding)**.

Защо подобни софтуери придобиват такава широка популярност? Проведено изследване сред водещите компании в сферата на информационните технологии и разработка на софтуер сочи, че около 40 % от специалистите по подбор на персонал използват този специализиран софтуер. Очакванията са в следващите години процентът на използващите го да се увеличи поради улеснения процес на работа, който предлага. Софтуерът предлага автоматични подновявания и актуализации на подадените кандидатури, както и възможност за избор на допълнителни опции и услуги.

Корпорацията LinkedIn разработва следната статистика – 75 % от кандидатите, търсещи активно работа, посещават уебсайта на компанията или преглеждат кариерните възможности, които компанията предлагат. От общия брой кандидати 45 % изпращат своите автобиографии от мобилно устройство, като 20 % дори използват мобилно устройство за изготвяне на своята автобиография.

Наличието на подобен софтуер е иновация в сферата на подбора и управлението на човешките ресурси в наши дни, но очакванията са да се превърне в ежедневие в следващите години. Множество корпорации са въвели този продукт като част от целия цикъл по подбор на персонал. Софтуерът предлага някои ключови функционалности, които повишават ефективността и намаляват времето, прекарано в анализ на автобиографии. Централното ядро на подобен род иновативни решения са възможността за проследяване на кандидатурата от началото до края на процеса – от публикуването на свободна позиция в различните мрежи и канали, до наемането и назначаването на кандидата. Всяка една обявена свободна позиция в съвременните компании е обвързана с получаването на множество автобиографии. 94 % от компаниите, използващи този софтуер изтъкват, че това е подобрило цялостния им процес по подбор на персонал. Една от причините за това е **автоматизацията на процеса** и възможността софтуерът да направи първоначален подбор на кандидатите на база ключови думи или предварително зададени въпроси.

В същото време, следва да изтъкнем и една от основните слабости на подобен род приложения. Например, кандидат с недостатъчно опит за дадена позиция, би могъл да бъде оценен като подходящ на база предварително зададени ключови думи, а кандидат с богат опит и квалификация – да бъде сметнат като неподходящ, защото не покрива критериите, заложен в първоначалните изисквания и ключови думи.

Системите за управление на кандидатите (т.нар. CRM системи) са създадени с цел подпомагане на специалистите по подбор на персонал и отсяват и търсят активно кандидати от съществуващи бази данни. Маркетингът в сферата на човешките ресурси е свързан с опита за внедряването на добри маркетингови практики – като употребата на аналитични данни, използване на разнообразни социални канали и мрежи, изпращане на различни послания към потенциални кандидати, с което да се повиши разпознаваемостта на компанията и да се промотират актуалните кариерни възможности. Тази система е създадена да достигне до всички активни и пасивни кандидати на пазара на труда, които не са кандидатствали в компанията, но които проявяват интерес към компанията или опитът им е изключително подходящ за работа в тази организация.

Софтуер за провеждане на онлайн интервюта е следващата иновация, която придобива широка популярност в някои компании. Благодарение на специализирани програми и софтуер, биха могли да се организират онлайн интервюта в реално време или интервюта да се записват и да се преглеждат впоследствие. Следващата иновативна стъпка в тази посока е друг софтуер, който предоставя по-подробна информация, свързана с речта, използвани фрази, лицево разпознаване, с цел да се определи вероятността кандидатът да е подходящ за позицията.

Голяма част от служителите по подбор на персонал изпращат десетки съобщения до потенциални кандидати в социалните мрежи. Очакванията през следващите години са, че тези монотонни дейности ще бъдат изпълнявани от **автоматизирани системи и продукти**. Алгоритмите, които оформят изпълнението на определени процеси, преоформят дейността по подбор много по-бързо, отколкото всяка друга дейност. Това не е изненада, поради факта, че дейността по подбор е свързана с повтарянето на множество монотонни действия, основаващи се на анализ на данни и разчита на индивидуалната човешка преценка за оценка на резултатите. Машините подпомагат голяма част от дейността по подбор на персонал и оптимизират финансовите вложения

в тях. Тази употреба води до два сценария – първият е свързан с работата на експерта по подбор на персонал с изкуствения интелект, използвайки данните, за да приеме или отхвърли своята хипотеза. Вторият е свързан с почти пълната автоматизация на екипа по управление на човешките ресурси, свързана с наличието на различни приложения, анализиращи и оценяващи кандидата, както и с т.нар. **чатботи (chatbots)**, които инициират разговор с кандидатите без почти никаква човешка намеса.

За да определим каква би била нуждата от иновативни решения в сферата на подбора на персонал, следва да анализираме и финансовата част на проблема. Компанията Consultancy Cognition X анализира над 300 софтуерни продукта в сферата на управлението на човешките ресурси и установява, че повече от 100 от тях са насочени към подбора на служители ⁴. В САЩ пазарът на софтуери за подбор и управление на човешките ресурси достига стойност над 100 милиона долара. Някои от най-иновативните инструменти предлагат и видео анализ на интервюта с кандидати. В Обединеното кралство пазарът на труда е със сходни финансови параметри.

В последните години подобен софтуер се въвежда в голяма част от дейностите по управление на човешките ресурси. Някои функции включват анализ на съвместимостта на служителя и работното място (използване на психометрични тестове или други инструменти), прогностичен анализ в каква степен кандидатурата би била успешна, както и цялостни платформи за подбор, фокусирани върху подобряването на преживяването на кандидата и видео интервюта.

В областта на управлението на човешките ресурси съществуват множество области за иновация. Алгоритмите могат безпроблемно да създадат комплексна длъжностна характеристика, използвайки език, изключващ всякакви форми на предразсъдъци и нагласи. Съществува софтуер, който за минути анализира лицевото изражение на кандидата във видео интервю и прави изводи на база интонация, език на тялото и тон на гласа. Чатботите могат да заемат централно място в комуникацията с кандидатите. Алгоритми за анализи на данни могат да търсят публикации в социалната мрежа, които биха били предпоставка за анализ на дейността на съответния кандидат (съществуват обаче определени легални ограничения при използването на подобен софтуер). Изпращането на електронна поща до потенциални кандидати от служителите

⁴ Laforet S. (2011) A framework of organizational innovation and outcomes in SMEs. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.; 17(4):380–408.

по подбор определено се превръща в загуба на време, след като десетки софтуери предоставят по-бърза услуга.

Към момента все още съществува пропаст между това, което правим и което може да бъде направено. Повечето анализи, които използваме днес, са изключително базови. Значителна част от данните от работната среда са неструктурирани и съществуват множество легални и етични ограничения при използването им. Според Lazslo Bock, до неотдавна изпълнителен директор на Google ⁵, 99,4 % от интервютата за работа са загуба на време, тъй като това време е прекарано, за да си докажеш впечатлението, което си придобил в първите 10 секунди от интервюто. Ние конструираме предположения, за да потвърдим нашите мигновени впечатления (решения) и ценим повече предоставените препоръки, вместо реалните данни и доказателства; така нерядко се проваляме в адекватната преценка на кандидатите.

Използването на изкуствен интелект в процеса по подбор на персонал може да внесе някои обективни критерии в процеса на вземане на решение. В същото време, не съществуват данни, които да доказват, че използването на изкуствен интелект в дългосрочен план може да подобри значително качеството на избраните кандидати. В повечето случаи откриването на идеалния кандидат и най-подходящият служител за организацията е много предизвикателна задача. Компанията Uniliver посочва някои впечатляващи резултати – отчетена е възвращаемост в размер на около 1 милион паунда през първите няколко месеца, след като е използвана автоматизирана система за подбор. В същото време, 80 % от предложените от изкуствен интелект софтуери са квалифицирани като много добри кандидати за конкретната позиция. В същото време, софтуерът все повече се затруднява при някои по-комплексни или нестандартни позиции.

Използването на такъв софтуер е ключов в областта на управлението на човешките ресурси поради възможността му да бъде канал за достигане до пасивните кандидати, които се вписват в изискванията на търсения профил. Компанията LinkedIn публикува доста интересна статистика, твърдейки, че около 30 % от регистрираните потребители активно търсят нова роля през цялото време. Ефективността на продукта

⁵ Bock, L. (2015). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Grand Central Publishing. ISBN 978145554805., pp.70-76

би се повишила, ако кандидатите изработят своята автобиография, така че да съответства на ключовите думи, заложи в софтуерния продукт.

В тази връзка се готвят и промени в закона за защита на личните данни, които възнамеряват да информират кандидатите, че са обект на интерес на автоматизиран софтуер. Използването и споделянето на събрана онлайн информация и бази данни с кандидати се превръща в сериозен казус (Закон за защита на личните данни, GDPR ⁶).

Друг интересен въпрос в предварителния подбор на служители е свързан с използването на конкретен модел за оценка. Чрез профилиране на най-добре представилите се служители и прилагайки тези черти към потенциални кандидати, често повтаряме и прилагаме и сходните демографски характеристики – например, ако най-добре представилите се са млади мъже, софтуерът би представил автоматично сходна демографска група. Съществува схващането, че подобренията в софтуера в бъдеще ще изключи тези проблеми чрез прилагане на различни модели. В същото време, множество изследователи в областта на иновативните решения и технологии смятат, че именно употребата на изкуствен интелект е начинът да се разнообразят екипите, при това е необходимо да е програмиран "правилно".

Прилагането на изкуствен интелект способства за по-голямото разнообразие сред кандидатите и предоставя по-добър набор от потенциални служители. Много от кандидатите за работа все още предпочитат да се срещнат със служители от организацията и не биха се присъединили към определена компания, без да са говорили със служител, работещ в нея, за да определят по-добре корпоративната култура, визията и мисията на организацията.

За да се изчислят основните разходи за първоначален подбор следва да се изчисли броят на потенциалните кандидати, които няма да останат в компанията – включително пенсиониране, заместване по различни причини и др. За да е успешен анализът, следва да се направи опит да се предвидят напусналите на база статистиката досега. Калкулирането на нуждите става по следния начин – изчисляване на цена на публикация в сайт за кариери с цел достигане до подходящите експерти. Калкулирането и на заплатите на служителите, занимаващи се с подбор – изчисляване на възнагражденията на всички вътрешни и външни за организацията хора, свързани с

⁶ GDPR (2022). General Data Protection Regulation. Online available here: < <https://gdpr-info.eu/>>, Retrieved 20th August 2022

процеса; бюджетиране на всички инициативи, свързани с позиционирането на компанията – участие и провеждане на събития и създаване на брандирани материали за организацията.

Изчисляване на фиксираните разходи:

- **Партньорства с университети и институции** – изчисляване на броя на кандидатите, наети през този канал;
- **Външни агенции за подбор** – често това добавя поне няколко брутни заплати като разход за всеки кандидат;
- **Събития**, които се провеждат и са свързани с подбора на персонал.

Установяване на технологичните разходи в подбора:

- **Платени профили** за социални медии и онлайн софтуери;
- **Подходящи софтуери** и инструменти за търсене на кандидати;
- **Система за проследяване на кандидатурите** ⁷.

Включването на графа "Разнообразни разходи" би се отнесла към внедряването на подходяща политика за бонуси и препоръки, както и преработка на страницата на компанията. За да се изчисли ефективността и продуктивността на процеса по подбор на персонал, следва да използваме и конкретни метрики. Повечето компании се фокусират върху някои основни показатели:

- Качество на наетите служители;
- Цена за нает човек;
- Време за запълване на позицията;
- Източник на наетия човек;
- Процент на приети оферти;
- Процент на задържане на новите служители (средно време в компанията)⁸.

Качеството на наетите служители се определя чрез стойността, която наетите служители прибавят („внасят“) в организацията. В този смисъл добавената стойност тълкуваме като степента, в **която служителите допринасят за развитието на екипа и**

⁷ Pavlou, P. A., & Fygenson, M. (2006). Understanding and predicting electronic commerce adoption: An extension of the theory of planned behavior. *Management Information Systems Quarterly*, 30(1), 115-143.

⁸ Marinak, Barbara A.; Gambrell, Linda B. (2008). "Intrinsic Motivation and Rewards: What Sustains Young Children's Engagement with Text?". *Literacy Research and Instruction*. 47: 9–26. doi:10.1080/19388070701749546.

компанията, както и ефективността и продуктивността при оценяването на техните индивидуални задачи. Този коефициент е доста труден за измерване. За да разберем неговата стойност, трябва да измерим ефекта в дългосрочен аспект, често и месеци след като сме наели служителя. За да имаме ефективно измерване, следва да създадем и стандартизирана формула. Качеството може да бъде неясна и субективна характеристика. Множество компании все още не се чувстват сигурни дали успяват да премерят ефективно тази променлива.

Някои от основните метрики, които се включват в тази променлива, според доклад на корпорацията LinkedIn са:

- **Метрика, свързана с представянето на новите служители** – около 51 % от компаниите използват този метод. Част от променливите, свързани с тази метрика, са стойността, която служителят допринася за организацията, брой реализирани продажби, както и обратната връзка от клиенти и колеги;
- **Метрика, свързана с процента напускащи и задържане на персонала** – според доклада, използва се от около 48 % от компаниите. Отбелязва степента, в която кандидатът е подходящ за позицията и за компанията като цяло. Тази променлива следва да се тълкува внимателно, тъй като причините за напускане на компанията могат да са комплексни – като например неефективно вътършно обучение в компанията или неефективни управленски практики;
- **Степен на удовлетвореност на мениджъра на екипа** – използва се в около 41 % от компаниите. Показва степента, в която мениджърите на екипи, търсещи служители, са удовлетворени от качеството и бързината на процеса по подбор, както и конкретно от новоназначения служител.

Цената на нает човек е може би една от най-често използваните организационни метрики. Стандартната формула, която е въведена и се използва от обществото на специалистите по управление на човешките ресурси и от Американския институт по стандартизация през 2012 г., е отразена на следната схема:

$$\text{ЦНН} = \frac{\text{Цена на вътрешно наемане} + \text{Цена на външно наемане}}{\text{Всички наети хора}}$$

Фиг. 1. Формула за изчисляване на разход за нает служител

Разходите и броят на служителите се изчислява, като се базират на определен времеви период – месечно или годишно. Вътрешните за организацията разходи са свързани със служителите, част от екипа по управление на човешките ресурси, капиталови и организационните разходи за организацията, свързани с цялостния процес по управление на човешките ресурси. Тези разходи могат да включват още:

- **Заплащането на служителите** от екипа по управление на човешките ресурси;
- **Финансовото изражение на времето на** мениджърите на екипи, прекарано в интервюиране на кандидати;
- **Програми, свързани с изплащането на бонус при препоръка** (много компании изплащат бонус за препоръка на служител, препоръчал свой колега и задържал се в компанията за определен период от време).

Вътрешните за организацията разходи могат да включват дори бюджета, свързан с преместването на член от екипа в друг екип, поради целите на подбора.

Външните за организацията разходи са свързани с плащания към външни доставчици, ангажирани с процеса на подбор. Тези разходи обикновено са:

- Такси и комисиони, заплащани на външни агенции по подбор на персонал;
- Разходите, свързани с публикуването на обяви във всички външни за организацията канали;
- Разходи, свързани със закупуване на личностови и професионални тестове за оценка;
- Проверка на миналия опит на кандидата;
- Разходи, свързани с позиционирането на работодателската марка;

- Разходи, свързани с промяната на местоработата на избрания кандидат;
- Абонамент за софтуер за проследяване на кандидатурата на кандидатстващия.

Последната променлива от формулата е свързана с **броя на наетите служители**. И в този показател има разминавания между компаниите. Повечето компании включват всички наети служители, които са станали част от компанията чрез различни канали (вътрешни и външни), както и служители на пълно и на непълно работно време. Всички тези служители:

- са преминали през процес по подбор с участието на мениджъра на желанния екип;
- са част от компанията като постоянни служители или са преминали скоро на постоянен трудов договор;
- са на срочен трудов договор и са част от компанията от една година.

Изчисленията още могат да включват външни служители като консултанти или подизпълнители, вътрешни трансфери между екипите, нови служители от сливания и придобивания на компанията, както и служители, които са част от трети страни, работещи за компанията.

Използването на метриката цена за нает човек спомага за изготвянето на бюджет, следейки вътрешните и външни разходи на компанията. В същото време John Sullivan⁹ описва пагубното значение, което има тази метрика за организационната ефективност и стратегическа визия. Намирането на най-подготвените и талантиливи служители отнема време, но в същото време носи огромни ползи на организацията в дългосрочен аспект.

Времето за запълване на позиция е другата много необходима и дискуссионна метрика. Обикновено софтуер, проследяващ целия път на кандидатурата от начална позиция до наемане, способства за изчисляването на времето по тази променлива. Според Howden¹⁰ времето за запълване на позиция се пресмята, като се изчисли времето от публикуването на обявата до времето на получаване на оферта от кандидата. Тази променлива е ключова за адекватно планиране и подходящ индикатор, ако обявата за

⁹ Sullivan, J (2022). The most powerful recruiting tool. Online available here: < <https://drjohnsullivan.com/>>, Retrieved 20th June 2022

¹⁰ Parker, Christopher J.; Wang, Huchen (2016). "Examining hedonic and utilitarian motivations for m-commerce fashion retail app engagement". *Journal of Fashion Marketing and Management*. 20 (4): 487–506. doi:10.1108/JFMM-02-2016-0015

работа не е сполучлива, както и ранно предупреждение, че източниците, които използваме, няма да бъдат достатъчни за запълване на позицията.

Времето за запълване на позицията не трябва да бъде съотнесено към времето за наемане (в което се включва времето от първия контакт с потенциалния ни кандидат до евентуалното му наемане). Времето за запълване на позиция показва колко време отнема целият процес по подбор на персонал, докато времето за наемане – колко бързо реагира компанията или служителът по подбор, когато срещне правилния кандидат. Тази метрика подпомага подборът на персонал чрез информацията относно растежа на компанията и нуждите от ресурси, както и времето и бюджета, необходим за подбор на персонал.

Основната функция на тази метрика е да предостави и положи основите на **реалистичното планиране на ресурси**. Именно поради комплексността на процеса по подбор, всяка компания се нуждае от подходящ инструмент, за да се измери неговата ефективност. В същото време, вземането под внимание единствено и само на статистически показатели би могло да доведе до нерационално вземане на решения. Някои от добрите практики при анализа и подобренieto на този параметър са свързани с внимателен анализ на параметъра по департаменти и анализ на причините, водещи до забавянето. Често тези проблеми може да са породени от външни за организацията причини – например липса на достатъчно добре подготвени кадри на пазара на труда. Анализът на качеството на получените кандидатури е от ключово значение – ако системно получаваме неподготвени или неквалифицирани кадри, вероятно е допуснато грешка в някоя от другите стъпки от подбора (например не се публикува на правилното място, неясни са критериите в обявата за работа, стремеж за търсене на „идеалния“ кандидат).

Другата често използвана метрика е **използван източник за наемане**. Множество компании използват разнообразни източници на кандидати, за да си подсигурят по-голям избор. Проследяването и статистиката относно източниците на кандидати, би направил процесът по подбор по-ефективен.

Използваният източник на наемане показва процентното разпределение на кандидатите по позиция, съотнесени към различните канали на подбор на кандидати. Например, дадена компания има 50 наети кандидати през изминалите 3 месеца. Използваният софтуер за управление на кандидатите показва, че 20 от тях са били наети

по препоръка на настоящ служител (което прави около 40 % от общия брой), 15 са кандидатствали чрез обява за работа (или 30 %), 12 са станали част от компанията чрез разнообразни канали (24 % от общия брой) и трима кандидати са станали част от компанията чрез кариерни изложения (6 %). Това би могло да бъде визуализирано по следния начин:



Фиг. 2. Процентно разпределение на кандидатите, след анализ на различни източници за подбор

Компаниите могат да използват тази информация, за да пренасочат част от бюджета към по-ефективните канали за намиране на кандидати. В множество компании, препоръката от служители е мощен инструмент за привличане на нови хора с подходящата организационна култура. Този тип анализ помага и за идентифициране на неефективните канали. Компанията следва да пренасочи по-висок бюджет към ефективните канали и да не инвестира средства в неефективните. Тази метрика изисква периодичен анализ на резултатите и данните за новите служители.

Процент на приетите оферти е друга метрика, използвана в компаниите. Не всички предложени оферти на кандидатите за работа биват приети. Управлението и наблюдението върху тази променлива се извършва с цел анализ на позицията на компанията сред нейните конкуренти и възприемането ѝ от потенциалните кандидати като успешен работодател. Този показател бива съотнесен и към цялостната ефективност на процеса по подбор.

Има много причини, поради които кандидатите отказват предложените оферти за работа. Някои компании изпращат и въпросници на кандидатите, чрез които те могат да дадат причини за отказа им да останат да работят в компанията. Някои от основните причини за отказ са:

- **Финансовите параметри на офертата** – например, кандидатите получават по-добро предложение от друга компания;
- **Допълнителни придобивки са по-малко**, отколкото в друго предложение за работа, което са получили;
- **Кандидатите не са удовлетворени** от местоположението на компанията или часовете за работа;
- **Кандидатите не са удовлетворени от обратната връзка**, която са получили за компанията – в това число мнения на бивши колеги, информация в социалните мрежи, високи нива на текучество на служителите;
- **Неефективен процес на подбор** – непрофесионално отношение от страна на служителите, участващи в процеса по подбор;

Кога започва процесът по подбор? Типичните стъпки в процеса на подбор могат да се различават, в зависимост от съответната свободна позиция в компанията. За роли и позиции, ангажирани с управление на хора и екипи, процесът по подбор би бил много по-дълъг и комплексен. Добрите практики в областта налагат и създаването на политика за подбор с ясно описание на стъпките и ролите в процеса. Обикновено процесът стартира по следния начин:

- **Мениджърът на екип** идентифицира нуждата от нов служител;
- **Екипът по управление на човешките ресурси** и/или финансовият отдел одобряват новата роля;
- **Служителите по подбор** и мениджърът на екипа обсъждат изискванията към позицията;
- Служителите по подбор на персонал **публикуват и промотират обявата** за работа чрез разнообразни канали.

Често компаниите преминават през следните стъпки:

1. Идентифициране на нуждите от нов служител;

2. Анализ на възможностите да бъде преназначен служител от друг екип или външен източник;
3. Анализ и дискусия относно изискванията и задълженията към позицията;
4. Потвърждение на позицията от отговорните екипи и публикуването ѝ онлайн;
5. Очакване на препоръки от служители в компанията;
6. Използване на подходящите канали – вътрешни и външни за промотиране на обявата;
7. Идентифициране на етапите на подбор, както и ориентировъчно време за запълване на позицията;
8. Преглед на съществуващи кандидатури в базата данни на компанията;
9. Първоначален подбор на кандидати – достигане до пасивните кандидати от специалистите по предварителен подбор;
10. Изготвяне на списък с одобрени кандидати;
11. Провеждане на интервюта с кандидати;
12. Проверка на миналия опит на кандидатите и на препоръките;
13. Избор на най-добрия кандидат;
14. Отправяне на официална оферта.

Всяка от тези основни стъпки от своя страна може да съдържа различни по-малки и по-конкретни стъпки. Например стъпка № 10 може да съдържа в себе си различни техники за оценка и тестови методики.

Подборът е изключително важен процес за всяка нова компания на пазара. Новосъздадените компании зависят от служителите дори в по-голяма степен, отколкото вече изградените с положителен имидж компании. Новите компании на пазара обикновено не са идентифицирали изцяло своите бизнес процеси, политики и процедури и компаниите разчитат на иновативността, креативността и уменията на своите служители, за да могат да развият успешен бизнес. Новите за пазара компании обикновено растат стремглаво, бързо завладяват пазарен дял и градят репутация. В този смисъл те имат нужда от хора в компаниите, които да се развиват заедно с тях.

Какви са съвременните предизвикателства, с които се сблъсква всяка компания на пазара? Ето някои от тях:

- **Нуждата да наемат служители в много кратки срокове** – много компании отчитат нуждата да наемат хора бързо, но се сблъскват с липсата на квалифицирани кадри на пазара. Корпоративна визия и решение е дали компанията би „жертвала“ качеството на кандидатите в името на краткия срок на наемане. Понякога ролята на служителите по управление на човешките ресурси като консултанти на бизнеса е именно убеждението, че понякога екипите трябва да отделят повече време и търпение, за да може да се привлекат най-добрите кандидати на пазара на труда. „Паническото“ наемане често може да доведе до наемане на служители, които не са най-подходящи за позицията, а оттам и до по-високи разходи за самата организация;
- **Нуждата да бъдат намалени разходите за подбор на персонал** – това включва всички разходи, които компанията осъществява за привличане, комуникация и оценка на кандидатите, а също така всички вътрешни и външни за организацията доставчици на услугата. Тези разходи могат да се окажат сериозно "перо" в бюджета на компаниите, особено на стартиращи компании и малки бизнеси. Техника за справяне с този проблем е внимателният анализ на ефективните канали за подбор и елементиране на по-малко ефективните;
- **Нуждата да се взимат решения, основани на анализ на данни** – компаниите могат да използват данни, свързани с подбора на служители и различни метрики, с които да подобрят своя процес по подбор и да вземат по-рационални и аргументирани решения. Обикновено ефективен начин за управление на данните са различните софтуери за управление на кандидатурите, които разполагат с функции да генерират различни справки;
- **Нуждата да се изгради силна фирмена репутация** и добре позната търговска марка – репутацията на компанията зависи от много фактори: от служителите, които наемаме, до инвестицията на компанията в развитието на всеки един служител. Голямо предизвикателство е развитието на собствен бранд, което изисква повече висококвалифицирани кандидати и високо ниво на удовлетвореност и ангажираност на хората към компанията. Това обикновено би могло да се постигне с фокус към всеки отделен индивид, на първо място.

- **Нуждата да се наемат различни кандидати** – разнообразието на работното място допринася за изграждането на уникална корпоративна среда и атмосфера на работното място. В същото време компаниите изпитват трудности да привлекат и да наемат различни кандидати. Несъзнаваните предразсъдъци, както и стереотипите внасят още повече трудности в този процес. Използването на процеси, свързани с кандидатури „на сляпо“, при които служителите по подбор нямат достъп до личните данни или допълнителна информация за кандидатите. Структурираните интервюта помагат за провеждането на стандартизиран процес по подбор.

В процеса на подбор ключова роля има и мениджърът на екипа, който наема нов служител. Мениджърите на екипи първи идентифицират нуждите от нов член в екипа. Те са водеща част от процеса по подбор и работят във взаимодействие със служителите по подбор на персонал. Мениджърите идентифицират нуждата от нови служители и водят процеса по одобрение на новата позиция от финансовият отдел или от изпълнителният директор на компанията. Мениджърите на екипите освен това маркират и описват изискванията към позицията и идентифицират ключови въпроси, които следва да бъдат зададени на интервюто. Те решават кои кандидати са преминали през първия етап на процеса по подбор и кои ще бъдат част от следващите стъпки. Мениджърите на екипи правят предположение за най-добрия кандидат. Те са наясно с всички стъпки от процеса по подбор. Служителите по подбор на персонал са консултанти на мениджърите и подпомагат и улесняват тяхната дейност и решения.

Когато обсъждаме предизвикателствата пред съвременното управление на човешките ресурси, **несъмнено обръщаме внимание върху т. нар. поколение Y (или т.нар. "милениали")**. Според някои от съвременните изследвания, поколението Y се определя като поколението, родено между 1980 и началото на 1990 година. Според някои изследвания представителите на тези поколения сменят много често работното си място. Onishuk ¹¹ например изтъква, че "милениалите" често имат лоша репутация на постоянно търсещи работа. Трябва обаче да се добави, че много от тях действат така, защото имат желание за бързо кариерно развитие и често не могат да намерят условия за развитие на настоящото си работно място. Служителите по управление на човешките

¹¹ Massoud Moslehpour, Man-Ling Chang, Van Kien Pham, Alaleh Dadvari (2022). Adopting the configurational approach to the analysis of job satisfaction in Mongolia, European Research on Management and Business Economics, 10.1016/j.iedeen.2021.100179, 28, 1, (100179)

ресурси и множество от изпълнителните директори на компаниите следва да преосмислят позицията си и гледната си точка, относно работата с представителите на това поколение. Някои от позитивните характеристики на тези младежи са:

- **Те са много гъвкави и адаптивни** – приспособяват се много добре към бързо променящите се обстоятелства и често навлизат в процеса на въвеждащо обучение много бързо. Притежават висок потенциал за развитие;
- **Те са иноватори** – често биват предизвикани да променят статуквото и да променят работното си място за по-добри условия за растеж. Притежават уникална комбинация от умения и често прокарват нови идеи и политики в компанията;
- **Те харесват риска** – дискуссионен остава въпросът дали тези служители не носят по-голяма полза на компанията, сменяйки си работата често и, различавайки се от дългогодишните служители в компанията, не носят по-големи ползи;
- **Те са много социално ориентирани** – искрено се интересуват от каузи и събития, свързани с околната среда и развитието на технологиите в глобален мащаб.

Работата с поколението Y като кандидати за работа би могло да включва :

- **Фокус на компаниите върху потенциала им**, а не толкова върху годините опит (често компаниите търсят опитни кандидати). Представителите на този тип поколение може да не удовлетворяват нуждите на много работодатели за "стабилност", но имат редица други ценни качества. В този смисъл е добра практика, екипът по управление на човешките ресурси да се съсредоточи върху реалните знания и умения, които кандидатът притежава;
- **Изграждане на добър имидж и репутация онлайн** – "милениалите" са по-склонни да прекарват своето време в социалните мрежи, за разлика от представителите на някои други поколения. Доброто позициониране онлайн включва разработването на социалните канали на компанията с достатъчно информация, снимки и различни събития. Използването на разнообразни социални платформи като Facebook, Twitter, Instagram,

Snapchat, LinkedIn подsigурява достигането до потребители от различни възрастови групи;

- **Създаване на стимулираща политика за препоръки** – окуражаване на служителите да препоръчват колеги и приятели за позиция в компанията. Младите хора имат множество приятели в социалните мрежи и платформи и са доста активни онлайн.

Как да **изчислим необходимия бюджет за подбор**? Като първа стъпка в анализа на метрики следва да използваме средната цена за наемане. Изчислението се базира на актуалните разходи по подбор на персонал през изминалата календарна година, разделено на общия брой на наети служители. Средната цена се умножава по планирания брой наети служители за тази години, което би дало ориентировъчна сума за изготвяне на бюджета. Множество мениджъри в сферата на управление на човешките ресурси обикновено увеличават бюджетите всяка година поради динамиката на средата и нарастващите нужди на организацията. За да се изготви стратегически план в областта, е редно да се анализират метриците за подбор, бизнес нуждите на организацията, както и инвестициите в специализиран софтуер за подбор.

От всичко отбелязано дотук, можем да заключим, че процесът на подбор на персонал е изключително комплексен. През последните години наблюдаваме тенденцията към бързо навлизане на множество иновативни продукти в областта на подбора на човешките ресурси. Разнообразни са факторите, които следва да бъдат анализирани и оптимизирани, за да стане процесът още по-ефективен. Иновативните решения, насочени към тази област от процеса на управление на човешките ресурси са най-бързо развиващата се дигитална област. Принудени от съвременната бизнес среда, организациите и лидерите стават все по-гъвкави и адаптивни. Ефективният процес по подбор осъществява и плавния преход към по-лесното въвеждащото обучение на служителите и създаване на среда на цялостна удовлетвореност и мотивация за работа. Успешното задържане на служителите е следствие от ефективната предварителна селекция на кандидати, която се осъществява все по-успешно, благодарение на съвременните иновативни методи и техники за подбор на персонал.

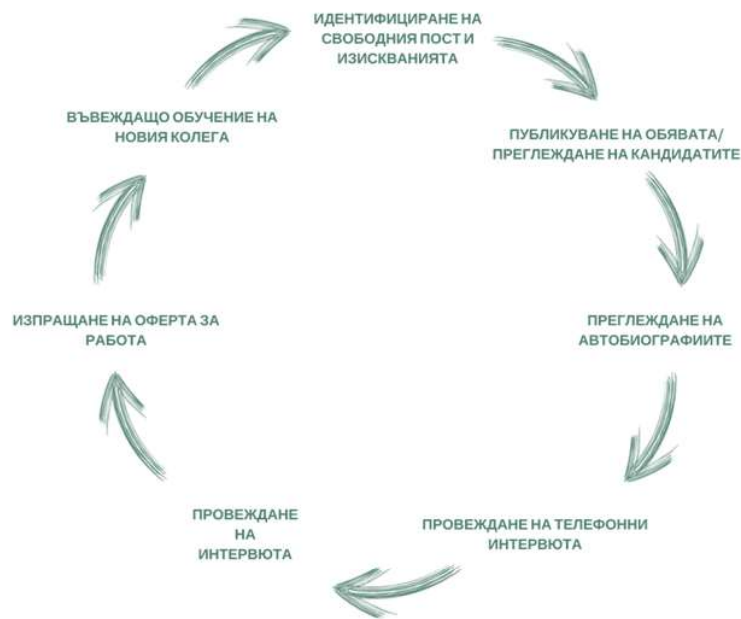
ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА

1. Кои са основните фактори при планирането на нуждите от наемане на човешки ресурси?
2. Какви видове софтуер и системи за оценка на кандидати са разпространени в съвременните организации?
3. Кои са ключовите метрики за оценка на ефективността на процеса на подбор в организациите?
4. Как се изчислява цената на нает служител в организацията?
5. Какви според научната литература в областта, са особеностите на работа с представителите на поколението на „милениалите“?
6. Кои са съвременните предизвикателства, с които се сблъсква всяка компания на пазара?

ВТОРА ГЛАВА.

ЕТАПИ НА ПРОЦЕСА НА ПОДБОР

Етапите на процеса на подбор на персонал представят целия цикъл на подбор, през който следва да премине организацията. Процесът обикновено стартира с публикуване и обявяване на позицията и приключва с отправената оферта към кандидата и процеса на начално входящо обучение.



Фиг. 3. Цикъл на подбор

По-разширеният цикъл на подбор включва и последващите етапи на предоставяне на обратна връзка след интервюто на отхвърлените кандидати, организиране на проверка на миналия опит и обратна връзка, както и договаряне на различни предложения за работа.

Verhagen ¹² дефинира 7 етапа на подбор на кандидати:

1. Планиране;
2. Публикуване на свободна позиция
3. Търсене на кандидати (sourcing)
4. Предварителна селекция
5. Организация на процеса на интервюта
6. Наемане
7. Първоначално обучение (onboarding)

Изпращането на мейл с обратна връзка и с резултат от интервюта, е крайно необходим. Този тип обратна връзка има своята дългосрочна роля в процеса по подбор. Опитът и преживяването на кандидата по времето на интервюта играят огромна роля за изграждането на позитивна и стабилна фирмена репутация. Този тип усилия показват, че работодателят е готов да отдели време и да положи усилия в полза на кандидата и неговото последващо развитие. Кандидатите оценяват високо информацията с обратна връзка. Това показва заинтересоваността на компанията към отделната личност. Това помага да се поддържа добър набор от квалифицирани кандидати, които да продължават да искат да работят за тази компания. Този подход помага на кандидатите да останат с добро впечатление за компанията, както и да споделят само позитивен опит с околните.

Обратната връзка следва да бъде обективна и да посочи пропуските, но и да подчертае силните страни на кандидата за работа. Даването на примери от интервюта на кандидата и няколко насоки върху какво да поработи в бъдеще, носи много по-висока стойност за него от стандартен мейл за обратна връзка. Тон, лишен от всякаква оценка, е подходящ за подобен род електронна кореспонденция. Изразяване на каквато и да било обратна връзка, относно неподготвеността на кандидата за конкретната позиция е нередно да бъде споделяна като информация. Препоръката е да се спазва добрият тон и да не се прави сравнение между кандидатите.

Проверката на миналия опит на кандидата е ключова част от оценката на процеса на подбор на персонал. Този процес обикновено тече паралелно с останалите етапи. Наемането на неподходящ човек води до загуба на време и пари, и най-вече

¹² Dorenbosch, L., van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129-141.

невъзможност на човека да се адаптира към организационната култура и практика. Проверката на миналия опит **на кандидатите (background check)** е легална практика. Включва етапи на идентификация на служителя и работодателя и различен тип проверки, свързани с предишни заетости на кандидата. Ключовото тук са юридическите практики, свързани с подобен род информация, както и изискванията по отношение на боравенето с лични данни. Дискусионен е и въпросът доколко можем да вземем решение, базирано на тези практики. Съществуват компании, които предлагат тези услуги на пазара, като предпазват кандидатите от погрешно разпространена информация, всякакъв вид дискриминация и изтичане на личните данни.

Защо е важно използването на методи за предварителен подбор и анализ? Според изследване, проведено в САЩ, около 37 % от работодателите споделят, че погрешно наетият човек влияе върху морала и привързаността на останалите хора в организацията; 18 % от тях посочват, че неподходящият служител влияе негативно на отношенията с клиентите и 10 % твърдят, че такъв погрешно нает човек води до 10 % намаление в продажбите¹³. Важно е да обърнем внимание на факта, че този тип проверка играе роля като помощно средство в процеса на подбор на кандидати, а не като единствен източник за вземане на решение и извършване на каквато и да било прогноза. Този тип проверка не ни показва пълния профил на кандидата и понякога дори би изкривил мнението, което вече сме изградили за него. В тази връзка, препоръката е да се вземат под внимание всички аспекти от представянето на кандидата и всички етапи от неговото участие в процеса по подбор.

Отправяне на оферта към кандидата. Предложението към кандидата от страна на компанията и отправяне на оферта за работа е въпрос на баланс. Въпросът е постигане на баланс и чувство на удовлетвореност, при което и двете страни да са убедени, че са постигнали желаното. Тези преговори е необходимо да бъдат проведени с уважение и от двете страни. Важно е компанията да оперира в определени параметри и да разполага с примерни бюджети по позиции. Най-ниската оферта за заплащане, отправена към кандидат, трябва все пак да бъде приравнена към пазарните условия, като по този начин компанията може да остане конкурентоспособна. Кандидатите от своя страна също

¹³ Abstein A Spieth P (2014). Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative Work behaviour in times of increasing work-life conflict. Creativity and Innovation Management; 23(2):211-225.

следва да бъдат честни и адекватни на пазарните нива и пазарната логика – да останат с чувство на уважение и с усещането, че са разбрани от своя бъдещ работодател.

В този тип преговори е ключово усещането за поставянето на кандидата на първо място, а едва на второ – на цифрите ¹⁴. Създаването на пакет от бонуси и допълнителни придобивки е друг етап за допълнителна стимулация за приемане на дадена оферта. Предлагането на допълнителни бонуси или други придобивки към офертата на кандидата би допринесло за това тя да бъде оценена от кандидата по-високо.

Автоматизираните софтуери правят оценка на уменията, знанията и опита на кандидата и сравняват тези характеристики с другите участници в процеса, за да могат автоматично да обобщят и да направят списък с най-добре подготвените служители. Със способността си да анализират огромно количество информация и бази данни, тези софтуери съкращават времето и повишават ефективността. Този вид софтуер се справя и с и друг проблем – успява да оцени всички налични автобиографии. Компаниите твърдят, че около 65 % от изпратените автобиографии дори не успяват да бъдат разгледани от специалистите по подбор. Някои от тези софтуери съдържат иновативни решения, свързани с предварителния етап на разглеждане на кандидатури като:

- **„Сляпо“ наемане (blind hiring).** Това е тенденция, свързана с разнообразни техники, целящи анонимно да представят кандидат, за да бъде елиминирана всяка възможност за прилагане на дискриминативна оценка от страна на наемащия. Този тип техники придобиват широка популярност заради изискванията към компаниите да насърчават разнообразието сред служителите и да поставят всички кандидати пред равни условия. Идеята е, че този метод ще увеличи разнообразието на работната среда, позволявайки на мениджърите и на служителите по подбор на персонал да бъдат по-обективни в оценките си относно знанията и уменията на кандидата и потенциала му за успех, абстрахирайки се от демографски характеристики като раса, пол, възраст и образователен ценз. Софтуерните инструменти, свързани с изпращане на анонимни автобиографии и тестове за оценка преди наемане, са сравнително лесни за употреба в корпоративна среда. В бъдеще се очаква, че техники като

¹⁴ Cotter, J., & Dewhurst, E. (2019). Lessons from Roman law: EU law in England and Wales after Brexit. *Law Teacher*, 53(2), 173-188. <https://doi.org/10.1080/03069400.2019.1585074>
More information about this publication

аудио интервю с ефект, който автоматизира гласа на кандидата, ще се превърне в част от етапа на предварителния подбор в организациите.

- **Преоткриване на таланти (talent rediscovery)** е възможността софтуерът автоматично да сканира и да открива кандидати, които вече са кандидатствали за дадена позиция, но биха били подходящи за друга. Стандартният софтуер, с който повечето компании работят, не позволява автоматично сканиране на наличните автобиографии. Софтуерът за откриване на таланти използва изкуствен интелект, за да намери, оцени и ранжира ключовите кандидати за настоящи позиции. Този софтуер позволява кандидатите да бъдат оценени бързо, но и да се повиши ефективността при тяхната оценка. Чрез този софтуер компаниите имат възможност да увеличат обема на разгледаните кандидатури, без това да повлияе по какъвто и да било начин върху ефективността.
- **Автоматизирани системи за подбор на персонал (recruitment chatbots).** Проучване, проведено сред водещи компании, сочи, че кандидатите имат изключително негативно мнение за компанията, ако не получат обратна връзка след изпращането на своята кандидатура. В днешния изключително предизвикателен и агресивен пазар на труда, работодателите не могат да си позволят да загубят потенциален талант, който може да се развие в бъдеще. Автоматизираните системи за подбор използват изкуствен интелект, за да комуникират с кандидатите в реално време, задавайки въпроси, свързани с техния опит и идеи за бъдещо развитие. Чрез повторение на сходни задачи и въпроси, тези софтуери за подбор проверяват какви са комуникативните умения на кандидатите за работа.

С какво тези иновации ще подобрят процеса на подбор и как ще го оптимизират в бъдеще? Очакванията са промени да настъпят в три ключови области:

- **Оптимизиране на времето за разглеждане на кандидатури** - механичното разглеждане на кандидатури е един от етапите, консумиращи най-много време. Различни изследвания сочат, че специалистите по подбор на персонал прекарват 38 % от времето си именно на този етап. При позициите, при които обикновено има много кандидати,

автобиографиите са десетки, като могат да достигнат и до стотици. Подобни софтуери пестят изключително много време;

- **Елиминиране на дискриминативна оценка от страна на интервюиращите** – софтуерите за подбор на персонал намаляват всяка възможност за предварителна оценка или нагласа към кандидат, чрез игнориране на характеристики като възраст, пол и раса. Подобен род софтуери предоставят възможността да се правят заключения на база обективни реални данни;
- **Възможност за откриване на потенциални таланти** – чрез автоматизирането на множеството административни задачи, ролята на специалиста по подбор на персонал се превръща в много по-стратегическа. Ролята на служителя по управление на човешките ресурси включва комуникация с мениджърите на екипи и подпомагането им при планиране на бюджетите, както и на бъдещия растеж на компанията. Близо 70 % от мениджърите на екипи смятат, че полезно за развитието на компанията би било специалистите по подбор на персонал да основават своята стратегия и визия на база анализ от получените данни от различни източници и канали. Софтуерите, събиращи база данни, позволяват на специалистите да се фокусират върху по-стратегически процеси и да успеят да прогнозират бъдещите тенденции на пазара на труда.

За да анализираме необходимите иновации в сферата на подбора на човешките ресурси, следва да се обърнем ретроспективно към всичко направено в тази област през последните години. Осъществени са редица промени в сферата на управлението на човешките ресурси и особено в сферата на подбора на служители. Някои от големите промени през последните години са свързани с:

- **Премахването на годишните оценки за представяне на служителите** – от количествени оценките се превръщат в качествени, а в някои организации са напълно премахнати;
- **Организационните структури търпят промени и се преобразуват** – изключителната динамика и развитие на съвременния бизнес налагат бързо и стремително реструктуриране на екипи и операции в организациите;

- **Проверката при подбор на служители се превръща в цялостна оценка на миналия опит на кандидата** – организациите започват да използват множество източници за оценка на опита, знанията и уменията на кандидата;
- **Споделената икономика се превръща в част от управлението на човешките ресурси;**
- **Все по-голямата значимост на мобилните технологии** като канал и средство за подбор – подборът на персонал се осъществява почти изцяло чрез тези канали;
- **Мениджмънтът се измерва като ефективен в реално време** – очакванията са промените да се внедрят възможно най-скоро, а не в бъдещите 5 или 10 години ;
- **„Роботизира“ се и се автоматизира голяма част от подбора на персонал** –автоматизираните софтуери за оценка навлизат във всички етапи от процеса по подбор;
- **Социалната мрежа и групите по интереси се превръщат в средство за подбор на персонал** ¹⁵.

През периода 2020 - 2022 се случват следните иновации в сферата на подбора на човешките ресурси:

- **Функцията по управление на човешки ресурси се превръща във функция с все по-краткосрочно планиране** поради стремглавото развитие на бизнес нуждите;
- **Извършват се все повече промени и модификации в системата за оценка на представянето на служителя** – по-кратки срокове на оценка и актуализация на бонусната схема;
- **Наблюдава се индивидуализация на труда** – поставя се акцент върху индивидуалното представяне и кариерния път;
- **Талантите са навсякъде** – използват се разнообразни канали за привличане и подбор на персонал;

¹⁵ Fisher, K.; Marshall, M.; Nanayakkara, A. (2009). "Motivational orientation, error monitoring, and academic performance in middle childhood: A behavioral and electrophysiological investigation". *Mind, Brain, and Education*. 3: 56–63.

- **Изкуственият интелект става част от подбора** – автоматизирани софтуери се внедряват и присъстват в почти всички етапи от процеса на управление на човешките ресурси;
- **Развива се и се задълбочава процесът на идентифициране и наемане на най-добрите кандидати** – прилагат се все по-комплексни модели при оценката на потенциалните служители;
- **Поставя се фокус върху по-опростените и ефективни системи** – използват се краткосрочни системи за мотивация и максимално улеснени процеси на работа ;
- **Използват се аналитични данни за управление на хора** – тези данни стават част от процеса на вземане на важни бизнес решения;

Голяма част от екипите по управление на човешките ресурси в организациите започват да прилагат по-гъвкав стил в работния процес. Управлението с прости и ефективни процеси е една от ключовите задачи, които водят до по-висока резултатност и продуктивност. В този смисъл, някои от най-важните тенденции са:

- **Увеличава се значимостта на функцията по управлението на човешките ресурси;**
- **Извършват се промени, свързани с оценка на представянето** – системата за оценка на представянето продължава да бъде актуална тема;
- **Връзката човек-автоматизация става все по-тясна** – прилагат се все повече автоматизирани процеси в почти всички сфери на бизнеса;
- **Съществува тенденция на обръщане към алготритмите и широка употреба на изкуствен интелект;**
- **Оптимизират се почти всички операции в сферата на управлението на човешките ресурси.**

В своята книга „Human Resources Champions“ Дейв Улрих ¹⁶ говори за 4 архетипни образа на специалиста по управление на човешките ресурси. Идеята на автора е, че тази функция трябва да се приближи още по-близо до мениджмънта. През изминалите години екипите по управление на човешките ресурси са насочени изцяло към потребностите на мениджмънта; все повече обаче тази концепция се променя: от

¹⁶ Ulrich, D. (1996). Human Resources Champions, Harvard Business Review Press, SBN-109780875847191, pp.30-36

обгрижване на мениджмънта към обслужване на служителя. Идеята е все по-задълбочено разбиране на нуждите и възможностите на служителите като най-важната част и градивна единица на организацията. Постигайки лична удовлетвореност, служителят оценява много високо и цялостното си преживяване като част от организацията. През последните години, изследователите в сферата на подбора и управлението на човешките ресурси имат очаквания, че ще настъпят промени в няколко основни области:

1. Фокус върху продуктивността

Обикновено продуктивността и нейното повишаване се свързва с наемането на още хора, които да увеличат обема на извършена работа. Това води до някои трудности. Когато организацията се нуждае от много нови служители, възможно е да не се придържа твърдо към критериите за селекция. Често се акцентира върху количеството кандидати за сметка на качеството и когато компанията се разраства, има нужда от множество механизми за координация, за да повишим продуктивността. Когато фокусът се измести изцяло върху продуктивността ползите за служителя и организацията са много големи (малки?). Една подходяща техника е наемането на по-малко хора и повишаване на ефективността на вече съществуващите. Резултатите от анализа на данните помага да идентифицираме най-добре представящите се служители и екипи.

2. Насочено внимание към служителите

Системата за управление на представянето е ключова за всяка организация. И обикновено екипът по управление на човешките ресурси следва да открие работеща система. В тази връзка, нова тенденция сред служителите е намаляването на очакванията, че всички инициативи трябва да бъдат предложени от екипа по управление на човешките ресурси и самите те да станат по-независими при организацията на събитията. Ако мениджърът на екипа има нужда от обратна връзка, може много лесно да я осъществи чрез различни онлайн приложения. Много екипи използват редица различни приложения за неформална комуникация. Екипът по управление на човешките ресурси трябва да работи заедно с останалите екипи и да промотира всички канали на комуникация, а не просто да предоставя стандартизирани канали за общуване между служителите.

Служителите споделят очакването за цялостно преживяне по време на работния ден. Много от тях имат нагласата, че трябва да почувстват и изпитат подобен, както в

своя дом, уют. Някои телевизионни доставчици знаят техните предпочитания и им предлагат филми, които да задоволяват конкретните им потребности. Освен това, благодарение на различни социални приложения те могат да намерят подходящ партньор, а повечето съвременни устройства са свързани с интернет и предлагат да задоволят потребителските им нужди, на базата на предишните им предпочитания. Повечето хора споделят опит на работното място, който те определят като позитивен и творчески. Броят на хората обаче, които описват себе си като недостатъчно щастливи и пълноценни на работа, е все още твърде висок. Следователно, организациите би трябвало да насочат усилията си да предоставят позитивен опит и изживяване на служителите по време на работния процес.

Как бихме могли да прилагаме на практика тези зараждащи се тенденции? На първо място, препоръката е да се **използват иновативни инструменти за подбор** (Cocoon, Switch). На второ място, да се използва **игровизацията (gamification)** като част от процеса по подбор (първоначален анализ на кандидатите, избор на кандидат, въвеждащо обучение). Маркетинг екипът и екипът по управление на човешките ресурси следва да работят в тясно сътрудничество. Съвместните проекти са важни за развитието на компанията и се свързват с изграждането и налагането на успешна марка на компанията. Служителите в организациите следва да получат от своя работодател същото отношение като и клиентите на организацията.

3. Краят на „фиксираните“ позиции

Тейлористкото течение, при което всеки има ясно дефинирана длъжностна характеристика, е вече минало. В днешния динамичен бизнес климат, организациите имат нужда от повече гъвкавост и адаптивност. Съвременните професии и длъжности са все по-комплексни и служителите търсят възможности да моделират своята работа, за да развият личния си потенциал. Някои организации минават и отвъд организационната и длъжностна характеристика. Когато се появи нова задача или проект, има процес, при който се вземат предвид качествата на работещите (количествено и качествено) и по този начин се съставя нов екип. Екипът от хора е работещ, когато възможностите на служителите и изискванията на организацията се комбинират.

Екипът не е сбор от хора със сходни длъжностни характеристики, а хора, които имат нужните знания и умения, за да извършат дадената задача. Служители с различни способности могат да използват определени знания и умения в един екип, а съвсем други

– в друг, при което да бъдат също успешни. Множеството практики в сферата на управлението на човешки ресурси в нашето съвремие са създадени и приложени в работна среда преди години, когато повечето организации са изградени от ясна организационна и йерархична структура. Тези практики обаче днес следва да бъдат променени, за да могат да доведат до резултати в съвременните трансформиращи се организации. За съжаление, повечето практики в областта на управлението на хора са основават на статични изисквания към конкретните длъжности, вместо, както е много по-ефективно и резултатно – да се фокусират върху индивидуалните знания, умения и таланти на хората.

Подборът на човешките ресурси се основава на предварително изготвена длъжностна характеристика и обява за работа. Често позитивната обратна връзка за служителите се основава на някаква форма на оценка на работата. Кариерният път показва какво развитие може да постигне служителят в дадената организация. Традиционният модел на оценка се основава на анализ на хората, които са подходящи да станат част от компанията. За да функционира, основната нужда на този модел е да съществува ясна организационна структура. При неясна такава, системата не работи. Много организации срещат трудности в директното управление на служители, без наличие на пряк ръководител. Трансформацията и иновацията тук не е лесна и вероятно ще отнеме години преминаването от аналогов към дигитален свят и от традиционни към иновативни практики по управлението на човешките ресурси. Преразглеждането и дефинирането на съществуващите процеси е първата стъпка към реорганизацията на настоящия бизнес модел и анализа на неговата ефективност.

4. Учене в реално време

В съвременните организации все още се дискутират средствата, използвани за обучения и тяхната функционалност и ефективност. Множество средства се изразходват за различни обучения в класни стаи, често на доста общи теми, които обаче не водят до конкретен резултат. Налице са стъпки към известна промяна в тази област. Големи късове информация са разбити на малки, по-смилаеми елементи – т.нар. „микро-учене“. Служителите имат непрекъснат достъп до обучението, когато те се нуждаят от него. Уменията и знанията могат да бъдат усвоени в подход, подобен на игра (игровизация), както и благодарение на виртуалната реалност и изкуствения интелект, които разполагат процесът на ученето в нова среда. Ученето следва да бъде обвързано с индивидуалните

особености на учещия. Промяната трябва да бъде свързана с измерване на представянето на служителите, за да може да се създаде и адаптира най-подходящото за тях обучение.

5. Услуги, в сферата на управлението на човешки ресурси

Операциите, които извършва екипът по управление на човешките ресурси са често подценявани. През последните години виждаме множество промени в областите на отговорност на тази бизнес област. Бъдещето е в новото поколение специалисти, които могат да работят в сферата на управлението на човешките ресурси и да бъдат ефективна част от организация, ориентирана към предоставянето на услуги. Организациите, които извършват измервания на начина, по който служителите преживяват в организациите и техния опит, често споделят, че не успяват да открият релевантна и навременна информация за всички вътрешни правила и процедури в сферата на управлението на човешките ресурси (чрез вътрешните канали и мрежи). Екип от специалисти по управление на хора, който да е наличен постоянно, играе ключова роля за позитивния опит на кандидата за работа и за служителя. Възможно е технологично работата да се осъществи с така нар. чатботи, които са налични 24 часа в денонощието чрез автоматизирани команди. Висококвалифицираните специалисти следва да се включват на етапа на разрешаване на въпроси и казуси, които автоматизираният софтуер не би могъл да разреши или когато не е в състояние да предложи решение.

6. Услуги в сферата на управление на човешките ресурси

Обявите за работа, свързани с услуги в сферата на управлението на човешките ресурси, биха намалели в бъдеще, за сметка на все по-голямата автоматизация в сферата. Механичното търсене на кандидати ще бъде заместено от различни алгоритми и машини с изкуствен интелект. От друга страна обаче в бъдеще ще бъдат необходими все повече архитекти в сферата на управлението на човешките ресурси, поради нуждата от стратегическо планиране и изграждане на дългосрочна визия за подбор.

7. Подход към откриване на таланти

Планирането и контролът са често надценявани и определяни като ключови за успеха и ефективността на управлението. Повечето програми за идентифициране на таланта са скъпи и не отговарят на високите очаквания и изисквания на организацията. Хората, притежаващи определени таланти, често стартират различни инициативи в

организациите, без да бъдат подканяни да направят това. Основна цел на корпоративна култура е да стимулира, а не да спира различните инициативи от страна на служителите.

Технологиите ще бъдат неизменна част от управлението на човешките ресурси. Ще се появят нови позиции като например изследовател на човешки ресурси или главен експерт по управление на хора. Тези нови роли се появяват в компаниите в отговор на нуждите компанията да опознае по-добре собствените си служители и да идентифицира и да задържи най-добрите от тях. Подходящите иновации в технологии биха могли да помогнат на организациите да осъзнаят основните си ценности – своите служители – и да получат нови ползи от комуникацията и развитието на талантите в организацията. Технологиите в сферата на човешките ресурси се променят драматично и в тази връзка е трудно да се следват най-новите тенденции.

Как организациите посрещат и отговарят на тази нужда от иновация и ползване на съвременни технологии? На първо място, прилагането на различни иновативни решения е неизбежно. Екипът по управление на човешките ресурси е един от екипите, който следва да води организацията към дигитално бъдеще. Той трябва да открие начин за употреба на технологиите, за да подкрепи представянето на хората и да преоформи културата. Много ефективни проекти могат да бъдат осъществени съвместно с екипа по управление на информационните технологии.

Изкуственият интелект, под ролята на т.нар. **чатботи**, често намира приложение в сферата на човешките ресурси и подпомага екипа в изпълнение на неговите задължения. Употребата на този софтуер помага на мениджърите на екипи да идентифицират най-подходящите кандидати за работа и кои техни качества ще бъдат ключови за успеха на организацията. Този софтуер, чрез анализ на база данни от кандидати, които вече са част от компанията, би могъл да предложи въпроси, които да бъдат зададени на интервюто с новия кандидат. Интеграцията на изкуствения интелект, заедно с различните инструменти за предоставяне на услуги, ще улеснят по-ефективната оценка на работата на всеки служител.

Употребата на чатботи ще заеме главна роля в следващите години ¹⁷. Те имат потенциала да превърнат работата на служителите в наистина ефективна и да подобрят скоростта и акуратността на отговора от страна на работодателя. Чатботите имат

¹⁷ Sarah Brooks, Adrian Wilkinson, Employee Voice as a Route to Wellbeing, Handbook on Management and Employment Practices, 10.1007/978-3-030-29010-8_16, (351-368), (2022)

потенциала да се превърнат във виртуален помощник, който ще асистира на служителите при вземането на отпуск например, ще актуализира календара им със срещи, ще подобрява уменията им и ще дава обратна връзка. Прогресивните лидери в областта на човешките ресурси предлагат подобни решения в организационна среда, което води до създаване на персонализирано изживяване на служителите.

В последните години специалистите обмислят различни инициативи, които да оптимизират процеса по подбор на служители. Именно тук, различни софтуери, използващи изкуствен интелект намират своето място и приложение. Популарността на продукта е свързана с желанието за оптимизация на определени стъпки от работния процес, по-специално спестяване на време, повтарящи се рутинни задачи, както и трудни и невъзможни за справяне досега казуси.

Изкуственият интелект подпомага на компанията по няколко начина. На първо място, помага на специалистите по подбор да създават по-акуратни и по-комплексни обяви за работа. Често кандидатите придобиват позитивно или негативно впечатление за компанията именно на база обявите за работа. Понякога, самата обява за работа би спряла определени кандидати да подадат своята кандидатура, поради неясните критерии, неразбиране на естеството на работа и липсата на достатъчно професионализъм при изготвянето ѝ. Проведено изследване на база ключови думи в обявите например показва, че посочването на определени характеристики като част от позицията – „доминантен“ или „амбициозен“ създава определена стереотипизация и би отблъснала част от кандидатите за работа.

Как работи изкуственият интелект в тази насока? За да подпомогне компанията в създаването на недискриминативна обява и да привлече по-разнообразни кандидати, изкуственият интелект идентифицира на база семантичен анализ на описаната характеристика потенциални рискови фактори – като например дискриминативни фрази или употреба на неподходящ език – и предлага алтернативи. Този вид софтуер подпомага компаниите да бъдат по-иновативни и да използват канали за комуникация, за да бъдат привлечени по-атрактивни и подготвени кандидати.

Следващото огромно предимство на подобен тип софтуери е възможността за комуникация и идентифициране в социалната мрежа на огромна база от пасивни кандидати, чрез анализ на изискванията на позицията за работа и сравняване с всички налични данни онлайн – профили на кандидати, работно портфолио и дори коментари

на кандидатите в различни социални мрежи. Този тип подбор се използва дори в момента от голяма част от специалистите по подбор на персонал и е известен още като **headhunting**. За сравнение, изкуственият интелект извършва анализ на мета данни, използвайки много по-висока скорост, идентифицирайки стотици потенциални кандидати за дни, в сравнение с механичното търсене от служител, което би отнело месеци.

Един от големите проблеми в наемането на служителите в корпоративна среда е **неумението да се използва базата данни от кандидати**, с която вече компаниите разполагат ¹⁸. Този тип подбор анализира изискванията за позицията и идентифицира кандидати в съществуващата база данни, които вече са кандидатствали в миналото и в момента отговарят на изискванията на настоящата позиция.

Този тип иновативни решения за подбор подобряват ефективността на търсене и скоростта на намиране на подходящи кандидати. В повечето компании, при 100 получени автобиографии около 75 % от тях са елиминирани още на първоначален етап. Механичното преглеждане на автобиографии определено гарантира отпадането на много кандидати поради различни критерии. Огромното предимство на изкуствения интелект тук е **анализът** на база на съществуващите автобиографии и ясна идентификация кои квалификации на настоящите служители са водещи за организацията, за да се сканират, оценят и ранжират бъдещите потенциални служители. Използвайки подобен род нововъведения в процеса по подбор, той става по-ефективен, тъй като се намалява времето за откриване на подходящия кандидат, без да се намалява качеството на процеса на наемане. Използването на този софтуер е с потенциал да повиши ефективността и обективността на процеса по подбор, тъй като всеки кандидат е оценяван обективно.

Темата за предварителните нагласи и липсата на обективност при процеса по подбор на персонал, е актуална тема. Изследване посочва, че някои автобиографии са по-негативно оценени заради различни признаци на дискриминация. Използването на софтуера способства за привличането на кандидати на база предварителен подбор, използвайки обективни критерии. Не на последно място, както вече бе подчертано, този тип софтуер е програмиран да игнорира характеристики като пол, раса и възраст, което

¹⁸ Monica Franco-Santos, Dan Stull, Mike Bourne, Performance Management and Wellbeing at the Workplace, Handbook on Management and Employment Practices, 10.1007/978-3-030-29010-8_42, (503-524), (2022).

може да повлияе на вземането на решения от страна на интервюиращия. Програмата може да игнорира дори имената на училища, университети и други характеристики, които притежава кандидатът ¹⁹.

¹⁹ Niklas Günther, Sven Hauff, Philip Gubernator, The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: An analysis during the COVID-19 pandemic, German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung, 10.1177/23970022221083694, 36, 3, (353-379), (2022).

ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА

1. Какви промени се очакват да настъпят в областта на подбора на човешките ресурси?
2. Посочете 5 ключови иновативни решения в сферата на подбора на човешките ресурси?
3. Как изкуственият интелект ще подобри процеса на подбор в организациите?
4. Каква е функцията на автоматизираните софтуери, използвани в процеса на подбор?
5. Какви са предизвикателствата и проблемите, пред които се изправят специалистите по подбор на човешките ресурси, при употребата на различните дигитални решения?

ТРЕТА ГЛАВА.

КАНАЛИ ЗА ПОДБОР И СЕЛЕКЦИЯ НА КАНДИДАТИ

Всичко казано дотук аргументира тезата, че технологията подобрява и повишава ефективността на процеса по подбор. Модерните технологии за привличане и подбор не слагат в центъра човешкия фактор в процеса на вземане на решение, а залагат на аналитичността и вземат решение на база разполагаемите данни.

Добрите екипи по подбор на персонал се опитват да дадат най-ефективното решение, за да се оптимизира процесът на наемане на служители. Тези иновативни методи за подбор и привличане на таланти способстват за провеждане на целия цикъл от предварително търсене до пресяване, анализ на данните, включително и последващите интервюта. Различни други софтуери биха подпомогнали компанията да подобри и въведе различни иновативни решения и в други части на процеса по подбор, като системата за препоръки и проверка на миналия опит на кандидатите, процеса на първоначално обучение на служителите, както и финалните етапи на процеса по подбор. Съществуват инструменти и софтуери, които дори управляват входящата кореспонденция на служебната пощенска кутия. Уебсайтовете и порталите, в които се публикуват обяви са многобройни и специфични, спрямо локацията на кандидатите, ни ще посочим някои основни такива:

Indeed е най-популярният сайт за публикуване на обяви, като използва модел на заплащането на принципа на „клик“ за всяка обява. Допълнително, ако се публикува обява, която използва конкретни ключови думи, платформата ще ги намери и позиционира по-лесно, за да ги включи автоматично във всякакви търсения.

Stackoverflow – шансовете да открием подходящия кандидат за работа нарастват стремглаво, ако публикуваме обява за работа в подходящите сайтове, които са насочени към конкретни професии. Това е онлайн общество за програмисти. Базирано на нуждите, които има компанията, съществуват такива общества за различни експерти, стажове и всякакви други професии.

Jobs2Careers - Този сайт използва модел, при който се заплаща за всеки регистрирал се потребител, подал своята автобиография за конкретна позиция. Този модел може да бъде и много ефективен и спестяващ средства. Според някои последни

проучвания в момента над 1,2 милиарда потребители търсят работа онлайн – и това би превърнало подобен тип сайтове в мощен инструмент за печалба.

Поради повишения обем на отворени позиции в съвременните организации, множество организации използват услугите на т.нар. **външни доставчици на услуги**.

В съвременния процес на подбор и управление на човешки ресурси, съществува позиция, назована с английския термин **headhunter**. Тази роля отразява специален тип подбор, при който се прави опит да се достигне до най-добрите експерти и служители на пазара чрез формални и неформални канали. Често се използват препоръки от техни колеги, следят се изявиите на тези хора и им биват отправяни предложения за работа, без те да си търсят такава. Често това са пасивни кандидати, но притежаващи много добра квалификация, знания и умения. т. нар. "**headhunter**" („ловец на глави“ от англ. ез.) е отговорен за локализирането на потенциални кандидати чрез социални или други канали и привличането им. Някои от отговорностите на тези партньори на организацията са:

- Координиране с мениджъра на екипа и изясняване на изискванията към длъжността;
- Изпращане на съобщения до пасивните кандидати;
- Използване на социални канали и професионални мрежи за привличане на кандидати.

Често те са независими, външни за компанията служители по предварителен подбор, но тази функция може да се съвместява и изпълнява и от член на екипа по управление на човешки ресурси на самата компания. Някои "headhunter"-и са и строго специализирани в подбор по конкретни индустрии и позиции.

Агенциите за подбор на персонал са независими компании, които подпомагат дейността в голяма част от етапите на подбор (от първоначален подбор до изготвяне на списък с одобрени кандидати). Компаниите обикновено сключват финансови отношения с тях като:

- **Такса за наемане** – нейната стойност варира и обикновено се залага като рамка между няколко брутни заплати на кандидат, който агенцията е намерила и предоставила на компанията. Компаниите предоставят директно изискванията към агенциите и очакват заинтересовани и подходящи за позицията кандидати. Този начин на плащане се харесва на

много компании, тъй като няма предварително заплащане – което минимизира риска. Това позволява на организациите да работят с няколко агенции по подбор едновременно;

- **Предварителна такса** – тази такса се заплаща в самото начало на процеса по подбор. По този начин агенцията придобива ключова роля в подбора на търсената позиция и не се налага да се конкурира с други агенции и дори с вътрешния екип по управление на човешките ресурси. Агенциите могат да изготвят и цялостен доклад за състоянието на пазара на труда и да предоставят много кандидатури за позицията.

Всяка агенция за подбор на персонал има свои собствени правила на работа. Затова и внимателното запознаване с договора и с всички клаузи е необходимо начало на работата с всяка една от тях. Възниква въпросът защо организациите, макар че разполагат със собствен екип по управление на човешките ресурси, работят с агенции. Някои от положителните последствия за организациите са:

- **Покриването на краткосрочните нужди на подбора на човешките ресурси** – агенциите за подбор често имат огромна база данни от кандидати и успяват да се справят бързо с процеса, в съответствие с нуждите на организацията;
- **Да подобрят качеството и количеството на кандидатите за определена роля** – агенциите за подбор успяват да предоставят бързо квалифицирани кандидати за позицията, помагайки на мениджърите да вземат по-информирани решения. Агенциите могат да бъдат използвани и под формата на консултанти, които да помогнат при изграждането на отношения с бази от пасивни кандидати;
- **При подбор на позиции в сферата на мениджмънта** – агенциите по подбор са много полезни при подбор на роли, свързани с високи управленски позиции и вероятно биха разполагали с достъп до повече потенциални кандидати. Често те имат разнообразни и уникални методи за подбор.

С развитието на съвременните технологии започна да се говори и за „**виртуален**“ **служител по подбор на персонал**. Това са служители, които работят основно с Интернет и комуникация по телефон. Техните задължения са сходни както на

служителите от вътрешните екипи на компаниите по управление на човешките ресурси, но имат възможност да избират своето работно място. По-често те са служители на консултантски договор към компанията. Основните им задължения са да се свързват с предварителен подбор на кандидати в социални медии, блогове, форуми и други социални общности; публикуване на обяви в различни комуникационни канали; осъществяване на предварителни интервюта по скайп или по телефон, както и проверка на препоръките на кандидатите.

Какви са плюсовете и минусите при използването на този канал на подбор?

На първо място сред плюсовете е, че тези подизпълнители на услугата спестяват средства на компанията – тя заплаща само за извършена работа, без да е необходимо да заплаща каквито и да било допълнителни дейности. Възможността тези видове служители да избират и своето работно място способства за повишаване на тяхната ефективност и продуктивност. Голяма част от тях имат много добри технически умения за работа с различни автоматизирани софтуери, което подпомага достигането до много повече кандидати.

Основните минуси при използване на този източник за подбор е сблъсъкът с различни проблеми в комуникацията. Виртуалната комуникация може да бъде истинско предизвикателство и да доведе до забавяне в отговорите и при процеса на подбор като цяло. Следващата бариера може да настъпи заради недоброто познаване на организационната среда и култура. Обикновено, вътрешните специалисти по подбор на персонал представят и отразяват по-подробно средата и културата в компанията. Не на последно място, тези специалисти са трудни за управление и мотивиране, тъй като работят със свое собствено темпо и мотивация.

Каква е разликата между **предварителен подбор (sourcing)** и цялостния процес на подбор? Голяма част от съвременния подбор на кандидати се осъществява онлайн. Онлайн подбор определяме като метод на подбор, осъществяващ се чрез употреба на онлайн специализиран софтуер или друга технология с цел да се привлекат, намерят, оценят и наемат най-подходящите служители. Онлайн средствата за подбор включват:

- Предварително проучване на кандидати в социалните мрежи;
- Използване на софтуер за проследяване на цялостния път на кандидатурите;

- Интервюиране на кандидатите онлайн или чрез специализиран софтуер за провеждане на видео интервюта.

Част от тези методи са алтернатива на подбора извън социалните мрежи като публикуване на обяви във вестници, посещение на кариерни изложения и събиране на автобиографии лично от потенциални кандидати. Множество компании комбинират двата типа подбор – извън социалните мрежи и онлайн подбор. Технологиите подпомагат процеса на подбор и увеличават ефективността му чрез възможността да се достигне до много по-широк кръг от хора. В същото време използване на канали извън мрежата, като участие на различни изложения и срещи, прави комуникацията и връзката със служителите по-лична.

Какви са стъпките в **онлайн подбора**? Те съдържат всички стандартни етапи на целия процес на подбор, с тази разлика, че включват и уеб-базирани технологии. Някои от най-важните стъпки са:

- Публикуване на обява за работа в различни онлайн издания за обяви;
- Проверка за препоръки или минало взаимодействие в система за проверка на опита на кандидатите;
- Предварително търсене на кандидати в социални медии и сайтове за проекти или портфолио;
- Попълване онлайн на тестове за оценка на личността или знанията и уменията;
- Интервю на кандидатите, чрез използване на онлайн видео софтуер;
- Изготвяне на проверка на миналия опит на кандидата.

Предварителният подбор (sourcing) включва търсенето, идентифицирането и свързването с потенциалните кандидати. Това е **проактивен подход** в намирането на потенциални кандидати, за да бъдат запълнени настоящите и бъдещите нужди на организацията. Подборът се включва след този първоначален етап и е свързан с всички процеси по управлението на кандидатурите, както и с преглед, интервю и оценка на кандидатите. Някои специалисти по подбор на персонала включват предварителния или първоначален подбор към началната стъпка на подбора. В други екипи, професионалисти по управление на човешките ресурси се занимават с първоначалния подбор и са отговорни за намирането на квалифицирани кандидати единствено на този

етап от цикъла по подбор. И цялостният процес на подбор, и предварителният подбор са под "шапката" на екипите по управление по човешки ресурси.

Как предварителният подбор влияе на цялостния процес по подбор? Това е ключова стъпка от цялостната стратегия на подбор на кандидатите. Специалисти, които използват предварителния подбор като инструмент, могат да се възползват от следните плюсове:

- **Намалява се времето за запълване на позиции** – тъй като те вече са прегледали потенциалните кандидати;
- **Изграждат се бази от данни за потенциални таланти** – за да задоволят настоящите и бъдещи нужди;

Специалистите по предварителен подбор са професионалисти от сферата на човешките ресурси, които идентифицират и ангажират потенциални кандидати за настоящи и бъдещи нужди на организацията. Стъпките в процеса на работа при тях включват:

- Идентифициране на нуждите от служители за конкретните позиции в компанията;
- Установяване на ефективни канали за привличане на кандидатите;
- Достигане до потенциални кандидати;
- Развиване на бази данни от таланти за потенциални роли;
- Използване и изпробване на нови платформи за предварителен подбор и инструменти;
- Измерване на резултатите от подбора на персонал.

Етапите на предварителен подбор ²⁰ включват:

- Набиране на ценна и подходяща за кандидатите информация, свързана с автобиографията, както и с различни създадени проекти;
- Предварителен подбор на кандидати, които отговарят на изискванията и биха били подходящи за работата

²⁰ Pulakos, E (2005). Selection Assessment Methods, Online available here: < <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/selection-assessment-methods.pdf>>, Retrieved 16th August 2022

- Свързване с кандидати и изграждане на връзка с тях, за да бъдат информирани за нуждите на компанията;
- Изграждане на дългосрочни отношения и връзка с потенциални кандидати.

Какво е социален предварителен подбор? Практиката е използването на социалните мрежи като LinkedIn, Facebook и Twitter за идентифициране, привличане и изграждане на контакт с потенциални служители. Служителите, занимаващи с подбор чрез социалните канали, използват социалните мрежи, за да съберат данни като автобиографии, осъществени проекти, както и детайли за контакт . По този начин се достига до потенциални кандидати, за да се изгради база данни с таланти за бъдещите цели на организацията. Служителите по подбор се свързват с квалифицирани специалисти и разговарят с тях, за да ги информират относно бъдещи отворени позиции. По този начин се рекламират и настоящите позиции на компанията и се изгражда позитивна репутация за организацията.

Кои са най-успешните канали за търсене на кандидати? Несъмнено, социалните мрежи като LinkedIn, Facebook, Indeed и Twitter предлагат достъп до милиони потребители. Всички тези социални канали разполагат с функционалности, които позволяват задаването на конкретни критерии и изготвяне на профил на кандидатите за достигане до определена група от хора. За откриването на определени кандидати експертите стигат и по-далеч, използвайки специален метод, наречен Boolean търсене (по името на създателя на математическата теория George Boole), при който всички променливи са или верни или грешни. Можем да търсим в множество социални мрежи, основавайки се на този модел. Експертите по подбор са подобрили търсенето като доразвиват функционалности за търсене на кандидати в определени категории.

Кои са най-добрите методи за достигане до кандидати? Използването на социални мрежи се откроява като основен етап в подбора. Хората използват социални платформи, за да промотират своите професионални постижения. Използването на Boolean търсене е друг инструмент, който може да се използва. Искането на препоръки от колеги и съответни професионални общности помага за запазването на контакт с потенциалните кандидати. Препоръките от служители са мощен инструмент, когато съществуват под формата на програма за развитие на бранда на компанията.

Организирането на събития като "отворени врати" и всякакви инициативи помагат на потенциалните кандидати да достигнат до работодателя. Участието в браншови събития също е важно за позиционирането на добра работодателска марка, както и изграждане на бази данни от потенциални кандидати и бивши кандидати, които биха имали интерес към вакантни позиции в бъдеще. Търсенето в бази данни с резюмета и сайтове за обмен на идеи способстват за достигане на още по-широк кръг от хора. Изграждане на мрежа от професионалисти в специализирани професионални платформи за споделяне на знания и умения, увеличава кръга за достигане до потенциални служители. Не на последвано място, изграждането на добър работодателски имидж, както и поддържането на всички канали за комуникация на компанията е основа на изграждане на връзка, основана на доверие между кандидат и работодател.

В подбора напоследък се говори за достигане до т.нар. пасивен кандидат. Пасивен кандидат е онзи, който не търси активно нови възможности. Използването на електронна поща за достигането до тези кандидати е възможен вариант, стига да съдържа достатъчно персонализирана комуникация. Хората са по-склонни да комуникират с други хора, ако преди това са се срещали вече лично и са изградили връзка помежду си. Посещаването на събития, свързани със самата индустрия и браншовите организации спомага за достигане до определена група от професионалисти.

Канали за достигане до кандидати и инструменти за подбор

LinkedIn и **Twitter** са много популярни и използвани социални платформи, които са се наложили през годините като успешно средство и канал за комуникация. Повечето хора са наясно с всички функционалности на системите и ги използват, което улеснява работата на специалистите по подбор на персонал за достъп до тях. Софтуерите предоставят и възможността за профилирано търсене на база интереси, което подпомага профилирането на групата или извадката от хора. **LinkedIn** има огромна база от кандидати с повече от 690 милиона потребители. Обявите за работа са безплатни, но сайтът ви таксува, ако желаете да използвате по-изчерпателни инструменти за набиране на персонал.

CareerBuilder – създаден е преди повече от две десетилетия, CareerBuilder предоставя ресурси за служители и работодатели, включително възможност за локализирано търсене. Сайтът е платформа на повече от 80 милиона търсещи работа по

целия свят, които използват неговата база данни. Цената за публикуване е ниска и зависи от броя на позициите, които наемате за вашата компания.

В Monster търсещите работа могат да търсят по местоположение, набор от умения, ключови думи и длъжност. Компанията е добавила нови функции, като видео, за да дигитализира обявите. Ценообразуването варира в зависимост от нуждите за наемане и размера на компанията.

ZipRecruiter: В ZipRecruiter можете да създадете акаунт за наемане безплатно. ZipRecruiter разполага с иновативни инструменти за намиране на съвпадения между кандидат и позиция, за да помогне на организациите да намерят правилния талант.

Reddit е сайт, предназначен за развитието на различни общности, чиито членове наброяват милиони потребители. Ако даден човек е активен потребител и познат в тази мрежа, общността от потребители обикновено подпомага разглеждането на публикуваната обява, както и разпространяването ѝ. Тонът на комуникация е неформален, като този тип комуникация способства за създаването на неформална среда и комуникация с потенциални подходящи кандидати. Голяма част от хората търсят работа активно, именно използвайки тази платформа.

Github е полпулярна платформа (особено сред ИТ специалистите) за работа по индивидуални или групови проекти. Възможността да се видят проекти на талантлив професионалисти позволява на специалистите по подбор да имат наблюдение върху квалификацията и способностите на хората, които са част от платформата.

Facebook Graph Search – тази възможност на социалната мрежа Facebook подпомага служителите по подбор на персонал в търсенето на кандидати в множеството потребители, използващи услугата. Този тип търсене позволява класифициране на потребителите по определени характеристики – наименование на позиция, образование, местоположение – което позволява по-точното идентифициране на потенциални таланти.

Meetup – представлява онлайн платформа, в която в контакт влизат множество служители в определени области. Дори и да нямат време да присъстват на определени събития, ключовите таланти биват забелязвани от специалистите по подбор на персонал. Иновативните техники в тази област са свързани с анализа на типа събития,

предпочитани от хората. Следващата стъпка е свързана с покана от специалист по подбор на персонал за участие в конкретно събитие или роля.

Snap.hr е компания и платформа, която практикува основно в Обединеното кралство, но нейният иновативен подход определено заслужава внимание. Компанията отново оперира в сферата на информационните технологии и услуги. Кандидатите, които имат желание да работят и да се срещнат с конкретни компании се обръщат към платформата, а от своя страна компаниите играят роля на посредници като им предлагат организирани срещи. Това е чудесна възможност да се осъществи бърз достъп и да се свързват с квалифицирани и мотивирани кандидати на пазара на труда.

Networkmonkey използва систематизиран подход в изграждането и намирането на най-талантливите кандидати, които могат да бъдат заинтересовани от позиция в компанията. Софтуерът извършва мониторинг на социалната мрежа и на база на определени активности и критерии използва прогностичен анализ, за да определи дали някой от потребителите търси работа или би търсил в близко време, както и предоставя детайли за контакт след това.

Zao е софтуер, създаден на база даване на препоръки. Предоставя лесна за употреба платформа, която управлява различни инициативи, свързани с препоръки и награди. Този тип софтуери включват множество иновативни техники като игровизация в подбора на персонал.

SparkHire е компания, която специализира в провеждането на видео интервюта. Този подход подпомага срещата с твърде заети служители или кандидати, които се намират на по-отдалечено място. Компанията предоставя възможност за създаване на готов бланки с въпроси, на които кандидатите могат да отговорят в удобно за тях време и да изпратят на компанията. Записът позволява да бъде преглеждан неколккратно впоследствие.

Компанията **HireVue** е един от ключовите играчи в онлайн интервютата. Компанията полага големи усилия да предлага аудио и видео записи с много високо качество. Техният продукт съдържа интервюта, които извършват оценка чрез прогностичен анализ и различни функционалности за даване на отчети и доклади.

Gapjumpers предлага метод, чрез който се прави оценка „на сляпо“ – това води до избягването на всякакви предразсъдъци и нагласи при разглеждането на

кандидатурите. Тази технология е създадена с цел да подпомогне специалистите по подбор на персонал да вземат решение на база обективни характеристики като постижения и умения.

Codercred използва иновативен подход при наемането на програмисти и служители в сферата на информационните технологии. Служители на дадена компания могат да създадат задачи с различна трудност, чрез които да поканят външни потребители да участват и по този начин да бъдат оценени технически. Системата ще ги оцени, а мениджърите, които търсят служители, могат да вземат рационални решения на база знания и умения.

HackerRank предлага платформа за задаване на задачи и предизвикателства подобно на Codercred. Има цяла библиотека от предизвикателства и предлага възможност да се персонализира според нуждите от компанията. В допълнение, предлага и множество публични предизвикателства, които компанията може да спонсорира и включва инструменти за видео интервюта.

Workable е софтуер за проследяване на целия път на кандидата в процеса по подбор, който автоматизира и структурира цялостния анализ на представянето му. Разполага с функционалности да създава обяви за работа, като ги разпространява и публикува в множество онлайн безплатни сайтове за работа и кариерни центрове. Базата данни от автобиографии на кандидати подпомага по-бързата обработка на информация, използване на кандидатури и за други подходящи позиции, както и писане на коментари и оценки на съответната кандидатури. Софтуерът е изключително полезен и с функционалността си да изготвя различни отчети и справки, както и да изпраща обратна връзка на кандидатите, които не са одобрени. Изключително лесният за употреба интерфейс го прави един от най-полезните средства за подбор.

ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА

1. Как определяме процеса на предварителен подбор на кандидатите (sourcing)?
2. Посочете каналите за достигане на кандидати и инструментите за подбор?
3. Какво е социален предварителен подбор?
4. Посочете кои са външните за организацията канали на процеса на подбор на човешките ресурси?
5. Кои са стъпките в онлайн подбора на кандидати?

ЧЕТВЪРТА ГЛАВА.

ПРЕДВАРИТЕЛНА СЕЛЕКЦИЯ. ТЕХНИКИ И МЕТОДИ ЗА ОЦЕНКА НА КАНДИДАТИТЕ

През последните години служителите по подбор на персонал използват **структурирани и полуструктурирани интервюта за оценка на знанията и уменията на кандидатите**. Този метод за оценка е ефективен, ако е приложен от опитен специалист. Но както често се случва в реалността, повечето интервюта преминават през неструктуриран вариант и зависят от опита, с който разполага специалистът по подбор. В последните години се наблюдава и тенденцията, специалистите по управление на човешките ресурси да се превръщат в служители, ориентирани към анализ на данни, за да могат решенията, които вземат, да бъдат основани на резултатите от анализирания данни. Но в същото време, когато говорим за оценка на талантите и идентифициране на потенциал, по правило то се осъществява на база на интервюта, които често не са обективни.

През последните години има значителни подобрения в повечето инструменти за подбор на човешките ресурси. **Достъпността** е първата важна характеристика. Някои проучвания изтъкват ²¹, че повечето от инструментите за набиране на служители са разработени и проектирани да наподобяват традиционните електронни таблици. Вместо традиционната електронна таблица, където един човек поддържа и натрупва данни, в организирания HR софтуер, необходимите данни са достъпни от няколко служители, които могат да работят асинхронно. Съществуващите данни могат да бъдат проучени от организацията, за да станат по-полезни за целите отчетността.

В бързо развиващите се организации следенето на входните данни на служителите е важно. Системите на хартиен носител са тежки за управление и последователното проследяване е почти невъзможно. Повечето от администраторите на HR екипи са изправени пред предизвикателството да управляват отпуските, болничните, фишовете за заплати и сертификатите за квалификация. **Софтуерът за подбор и управление на човешките ресурси** осигурява най-важните реквизити – запазване на

²¹ DATAMATICS. (2020). 6 Brilliant Ways HR Software Can Improve Employee Workflow, DATAMATICS, 10th June 2022, Online available here: <<https://www.datamaticsync.com/6-brilliant-ways-hr-software-can-improve-employee> >

данните на служителите в безопасност, достъпност и надеждност. Това извежда повечето отдели по човешки ресурси на друго ниво, предотвратявайки опасността служителите в сферата на подбора да бъдат част от безкрайни административни операции и позволява на администраторите да упражняват контрол и да гарантират по-добри операции и работен процес. Разпределянето на задачите е още по-лесно, тъй като всички членове на екипа са добре информирани за броя и експертния опит на кандидатите.

Комуникацията е изключително важна за безпроблемното функциониране на съвременните организации. По-голямата част от HR софтуера се състои от директории на служители и може да осигури постоянна комуникация между екипите. С необходимото ниво на комуникация, делегирането на задължения и докладването са много по-лесни за изпълнение. Комуникацията между отделите се подобрява от тези инструменти, които повишават удовлетворението, сплотеността и мотивацията на служителите. Членовете на различните екипи могат да работят по обща задача и да следват продуктивния работен процес. Софтуерът за подбор и управление на човешки ресурси премахва необходимостта от ежедневни срещи, проследяване и докладване. Повечето от HR инструментите осигуряват интеграция с различни мобилни приложения и браузъри, които завършват целия HR кръг – от предварителната селекция до наемането и задържането на хора ²².

Една от основните цели при инвестиране и внедряване на **нов HR софтуер е интегрирането на технологията и човешкия фактор** ²³. Всеки инструмент, който HR екипът използва и прилага, трябва да подпомага основната им цел. Изборът на правилната HR технология може да има дълбоко и значително въздействие върху компанията. Има различни инструменти, които покриват началните стъпки от процеса на набиране на персонал.

- 1. Агрегатори на позиции (job aggregators)** - Агрегаторите за работа и сайтовете за публикуване на обяви са от решаващо значение за цикъла на

²² Lazarova, T. (2020). Recruitment software tools in enhancing human resources management efficiency, Proceedings of the 34th International Conference on Information Technologies (InfoTech-2020) IEEE Conference, Rec. # 49733, 17-18 September 2020, Bulgaria

²³ ADVANCE SYSTEMS. (2020). 5 Ways HR Technology Improves Efficiency in the Workplace, Online available here: <https://advancesystems.ie/5-ways-hr-technology-improves-efficiency-in-the-workplace>, Retrieved 15th May 2022

набиране на персонал и представляват 48 % от всички новонаети ²⁴. Някои от най-популярните са Indeed, CareerBuilder и Google for Jobs. Indeed притежава значителната база данни със 100 милиона потребители, което го превръща в най-големия източник за външни наемания ²⁵.

2. **Софтуер за проследяване на кандидати** - системите за проследяване на кандидати са може би най-популярният софтуер за набиране на персонал, използван в бизнеса. Някои статистики показват, че почти 90% от големите компании и 70% от малкия и среден бизнес използват ATS. През 2019 г. има нарастващо количество интеграции и въз основа на доклада на Ongig ²⁶ най-популярните ATS са Greenhouse Software, Workday и Taleo. Greenhouse се фокусира върху структурния подход за наемане и интервюиране, Taleo има 23% пазарен дял, а Workday е водещ доставчик за средни и големи предприятия.
3. **Инструменти за тестване и оценяване** - Според Mondal ²⁷ 57 % от компаниите използват инструменти за предварителна оценка, за да оценят уменията и знанията на кандидатите. Техническата оценка е често срещана практика в процеса на набиране на софтуерни разработчици. Сред най-популярните инструменти са HackerRank, Pymetrics и Selfmanagement group. Pymetrics изтъкват, че те прилагат алгоритми без пристрастия, които могат да идентифицират кандидати въз основа на игрови тестове.
4. **CRM за набиране на персонал** - CRM като инструмент за набиране на персонал, придобива популярност с възхода на маркетинга и този инструмент става основен за привличане, ангажиране и наемане на кандидати. SmashFly предоставя функция за поддържане на уникална работодателска марка, Avature е много гъвкава SaaS платформа с повече от 650 клиенти, докато Ascendify интегрира машинно обучение и прогнозен анализ като ключов фактор за набиране на персонал.

²⁴ Gentle, S. (2018). 10 Benefits of a Recruitment Software, ONREC, Online available here:<<https://www.onrec.com/news/news-archive/10-benefits-of-a-recruitment-software>>, Retrieved 10th September 2022

²⁵ Rietsema, D. (2020). The Pros and Cons of Recruiting Software, Applicant Tracking System, Online available here: <https://www.applicanttrackingsystems.net/pros-and-cons-of-recruiting-software>, Retrieved 10th July 2022

²⁶ Mondal, S. (2020). The 38 Top Recruiting Software Tools Of 2020, IDEAL, Online available here:<<https://ideal.com/top-recruiting-software/>>, Retrieved 10th April 2022

²⁷ ONGIG (2020). The Top 100 Applicant Tracking Systems in 2018. Online available here:<<https://blog.ongig.com/recruiting-software/top-100-applicant-tracking-systems-in-2018>>, Retrieved 23th June 2022

5. **AI и инструменти за автоматизация** - повече от 60% от главните изпълнителни директори вярват, че когнитивният анализ и компютрите могат да окажат значително въздействие върху управлението на човешките ресурси. Изкуственият интелект за набиране на персонал е инструмент, който автоматизира част от процеса на набиране, особено административни и често повтарящи се задачи. Огромното търсене и наемане на служители се подпомага от AI и инструменти за автоматизиране. Ideal използва AI за предварителен преглед и съставяне на кратък списък с кандидати, като използва и анализира информацията от различни източници – автобиографии, резултати от оценки и представяне. В същото време, той работи правилно със съществуващия ATS на компанията, което премахва необходимостта от адаптиране и имплементиране на нов софтуер. Textio разглежда едно от най-големите предизвикателства пред кандидатите – нерационално създадените обяви за работа. Една от основните характеристики на софтуера е функцията, която идентифицира агресивния и нападателен език и предоставя по-добри алтернативи. Zoom.ai предоставя автоматизиран помощен софтуер, който насрочва срещи и транскрибира разговори.

В днешния бизнес свят набирането на персонал става силно конкурентно. Компаниите, агенциите за подбор на персонал и headhunter-ите на свободна практика трябва да се конкурират, за да предоставят най-добрата услуга на пазара. В същото време, за почти всяка позиция има стотици кандидати – подходящи за позицията или не. Подобряването на производителността при набиране на служители е от решаващо значение за подобряване на производителността на отдела по управление на човешките ресурси. Ръчната предварителна проверка на автобиографиите е една от най-отнемащите време дейности и най-неефективните части от набирането на персонал, особено когато между 70 и 80% от автобиографиите за някои позиции не отговарят на изискванията. Средното време за преглед на автобиографии и определяне на кратък списък с кандидати се оценява на около 23 часа при наемане за една позиция²⁸.

Всички автоматизирани инструменти за набиране на персонал са изключително полезни за HR функцията и повишават общата ефективност на отдела. Най-добрите AI технологии са проектирани, за да се интегрират бързо с текущите технологии за

²⁸ IDEAL (2020). AI For Recruiting: A Definitive Guide For HR Professionals, Online available here: <https://ideal.com/ai-recruiting>, Retrieved 25th May 2022

набиране на персонал на компанията. В същото време, използването на този софтуер автоматизира задачите, намалява времето за наемане и подобрява процеса на набиране на служители.

Иновациите в софтуера за подбор на персонал се основават на внедряване **на AI и оптимизиране на процесите**. Софтуерът предполага кои кандидати ще бъдат успешни или неуспешни въз основа на представянето на кандидата, продължителността или процента на текучество. В същото време този, софтуер има достъп до публични източници и лесно може да се интегрира със съществуващия софтуер на компанията.

Друга важна функция, която се прилага в момента, са **чатботовете** за набиране на персонал. Те се използват, за да осигурят взаимодействие в реално време с кандидатите, като задават въпроси за техния предишен опит въз основа на изискванията на позицията и предоставят обратна връзка и предложения за следващите стъпки в процеса на набиране на персонал. AI chatbots са внедрени, за да осигурят по-добро изживяване на кандидатите. Използването на онлайн инструмент за набиране на персонал може драстично да увеличи производителността.

Виртуалната реалност е област, която тепърва ще открива своето място в сферата на подбора на служителите. Този тип реалност помага да поставим кандидатстващия в сходна реалност, която дублира реалността в организацията. Чрез подобна симулация, той практикува конкретни стъпки, които може да използва на практика. Различните производители в сферата на информационните технологии разработват ефективни системи за работа в сферата на виртуалната реалност, позволявайки на този тип система лесно да замести традиционния вид обучение.

Другата важна функция на виртуалната реалност е възможността да бъде използвана в процеса по подбор. Тази реалност позволява на бизнеса да постави кандидата в реална ситуация, като му даде виртуалните средства да разгледа офиса, предлагайки му възможността да се докосне до корпоративната култура. Позитивите за кандидата са, че той може да постави себе си в съвсем реална среда, което подпомага работата на специалистите по подбор на персонал.

Програмирането на различни устройства невинаги е тъждествено с изкуствения интелект. Изкуственият интелект се дефинира като клон от компютърните науки, насочен към обучението на машините и конкретно интелигентно поведение,

докато **машинното самообучение (machine learning)** е науката, при която компютрите реагират, без да са били непременно програмирани да направят това.

Машинното самообучение включва изучаването на определени модели на разпознаване и алгоритми, които могат да учат и да правят прогнози чрез анализ на определени бази данни. Днешните съществуващи употреби на подобен род програмиране са филтрирането на електронна поща, идентифицирането на мрежови дразнителни или вируси, самоуправляващи се коли, както и софтуери за разпознаване на гласа. В света на управлението на човешките ресурси, машинното самообучение се използва, за да се предвиди процентът на задържане и текучество на служителите. Самообучаващите се машини използват прогностичен анализ, чрез определени отговори на въпросите на служителите, свързани с удовлетвореността и анализа на спадовете в ефективността им, за да насочат вниманието към служителите, които биха напуснали.

Други ключови програми и приложения в програмирането са свързани с проследяване и оценка на индивидуалните качества на служителите, като се използват бази данни, за да се отговори на въпроса за оптималния размер и структура на даден екип в организацията. Тези софтуери ще помогнат на организациите да намалят количеството на повтаряемата и отегчителна работа, която служителите трябва да вършат.

Блокчейн (blockchain) е база данни, която поддържа постоянно растящ списък от записи. Блокчейн бази данни съдържа два вида записи – блокове и трансакции. Блоковете са свързани и времево определени, като блокчейн не е приравнен за едно устройство, а може да използвано от множество потребители.

Създадено като основа за криптовалутата Bitcoin, технологичните общности откриват и нови употреби на блокчейн технологията. В сферата на човешките ресурси употребата на блокчейн способства за предоставянето на служителите на разбираем и надежден запис на тяхното образование, специфично умение, тренинги, представяне на работното място, което те могат да разглеждат навсякъде и по всяко време. То също може да бъде използвано в сферата на киберсигурността и превенция на измами в сферата на човешките ресурси. Тази технология повишава ефективността чрез автоматизиране на рутинните и отнемачи време процеси като администриране и заплащане. Възможно е също така организациите да създадат свои собствени валути.

Интернет на нещата (Интернет на обектите)

Под понятието Интернет на нещата се разбира мрежа от физически устройства, уреди и други вещи, заедно със софтуер, сензори, електроника и свързаност на мрежи, които подпомагат връзката между устройствата и осъществяват комуникация помежду им, разменяйки данни.

Интернет на нещата може да генерира големи масиви от данни, свързани с хората и как те се представят на работното място на ежедневна база. Данните за хората са ключови за компаниите, за да разберат по-добре тяхното работно място, както и да създадат позитивно преживяване за всички. Скоро служителите ще имат възможност да взаимодействат с различни устройства, платформи и услуги на работното място, което ще промени начина, по който те взаимодействат със софтуера. Използването на речеви и гласови сигнали е поредна иновация и благодарение на Интернет на нещата и възможността за свързаност ще бъдат създадени различни форми на изкуствен интелект, когнитивни платформи, както и невронни мрежи.

„Отворени“ обяви за работа

Някои от глобалните компании като Zappos вземат иновативното решение да премахнат точното описание на позициите от обявите за работа. Позиция с „отворено“ заглавие предполага позиция без конкретни спецификации. Дали това ще се превърне в тенденция, е все още в сферата на вероятностите, но отправя важно послание към служителите по подбор на персонал – да се наемат индивиди, а не конкретни умения. Понякога дали кандидатът е мотивиран и заинтересован от организационната мисия и визия е по-важно, отколкото дали може да обработва текст с определена скорост или да има точно конкретно умение. Уменията могат да бъдат подобрени, но нагласите и ценностите са много по-трудни за промяна.

Видео интервюта

Дали този метод следва да се разглежда като иновативен е дискуссионен въпрос. Множество компании използват този подход като част от всекидневния си процес по подбор. Дните, при които имаме десетки кандидати, чакащи за финални интервюта пред офиса, са вече минало, като този тип интервюта стават възможни благодарение на глобализацията и дигиталната революция. Днес имаме възможност да наемаме хора, които никога не сме срещали лице в лице или се намират на другия край на света. В съвременния свят на технологиите този тип интервюта позволяват да не се изразходва излишно време и пари. Множество компании използват софтуери като Skype, Google-

Handouts или различни онлайн софтуери. Благодарение на този тип интервюта ще открием кандидати, които не са най-доброто решение за позицията, както и, можем да отсеем най-добрите кандидати.

Онлайн събития, които целят да създадат мрежа от кандидати

Посещението на различни изложения или кариерни събития е чудесна възможност за среща с подходящи кандидати, но определено отнемат време и изискват средства. Поради тази причина, множество специалисти по подбор на персонал се насочват към различни онлайн събития, на които могат да вземат участие. Това дава възможност за досег до много по-голям брой кандидати, без това да ги обвързва с определени часове, в които трябва да говорят и да обменят опит с хора, които не са най-подходящото решение за дадена позиция. Доста кандидати успяват да бъдат наети по този начин.

Социалните медии

Социалните медии са много успешен инструмент за специалистите по подбор на персонал. Twitter, Facebook и LinkedIn са платформи, които са чудесно средство да бъде открит подходящ кандидат, да се споделят обяви за работа и да се развиват взаимоотношения със служителите по подбор на персонал. Това помага на работодателите да наемат хора, които са част от техните собствени мрежи от контакти. Някои изследвания отиват и по-далеч, посочвайки, че хора, наети чрез социалните мрежи имат по-голям успех по време на процеса по подбор и остават по-дълго време в компанията (Healy, 2014). Освен чрез стандартните методи, този вид подбор е един от най-бързите, най-лесните и най-ефективните начини да подобрим и осъвременим методите за подбор в компанията.

Големи масиви от данни (Big data)

Един от най-мощните инструменти на информацията са масивите от база данни. Сред методите, които правят работата на специалистите по управление на човешките ресурси по-лесна, е именно достъпът до различни категории информация. Благодарение на тази технология мениджърите могат да използват специфичен софтуер, чрез който да анализират хиляди автобиографии, фокусирайки се върху търсените знания и квалификации и да отсеят най-доброто сред тях. Това означава по-подготвени кандидати и по-малко повтаряща се механична работа за самите специалисти. Големите масиви с

данни позволяват и специфична обработка на информацията, така че данните да бъдат използвани по най-ефективния начин.

Други инструменти

В подбора на персонал се използват множество нови софтуери. Някои от тях включват инструмента Survey Monkey за оценка на кандидатите по отношение на специфични знания и умения, както и различни видове тестове, с които да бъде оценена мотивацията на кандидатите и искреното им желание да заемат съответната позиция. Google Handouts е средство за промотиране на различни обяви за работа и привличане на повече кандидати.

Уникални и специфични политики на самите компании

Някои компании проявяват иновативно поведение, прокарвайки нови пътища в подбора на персонал. Те експериментират, опитвайки се да анализират какво работи конкретно за тяхната организация и да създават свои собствени уникални канали за подбор. Някои компании дори спират да споделят и публикуват обяви за работа. Вместо това, служителите на компанията се свързват с подходящи кандидати през своите собствени мрежи. Някои компании отиват и по-далеч като дори предлагат на кандидатите за работа, интервюта, при които на участниците се заплаща на час за прекарването в офиса време.

Има няколко ключови аспекта при използването на автоматизирани инструменти за подбор на човешки ресурси:

1. Увеличен социалния обхват – използването на инструменти за набиране на персонал може да позволи свързване и извличане на данни от различни медийни платформи като LinkedIn, Twitter и Facebook. Повечето от HR инструментите позволяват директна интеграция с множество социални платформи за по-лесно и удобно взаимодействие.

2. Спестява време за изпълнение на досадни и повтарящи се задачи – цялостният процес на набиране на персонал се състои от много досадни задачи – попълване на формуляри и подписване и прилагане на различни декларации за лични данни. Софтуерът за набиране на персонал ускорява целия процес и намалява прекарването на време в отнемащи време задачи.

3. Подобрява комуникацията – в процеса на набиране на персонал времето за реакция на участниците в процеса е от решаващо значение. Този тип софтуер има много продуктивни функции за автоматизиране на имейли с подготвени отговори. Това помага на специалистите по подбор да подобрят своите канали за комуникация и да държат кандидатите информирани и в течение.

4. Позволява рационално събиране на данни – използването на инструменти за набиране на човешки ресурси позволява на компаниите да използват и извличат данни от различни източници – от обяви за работа, чрез профили за автоматично попълване на LinkedIn и уебсайт на кандидата. Нещо повече, има софтуер, който може да събере всички данни за кандидатите, публикувани във всякакъв вид или източник в мрежата, което позволява на набиращия персонал да подобри цялостния процес. Инструментите за подбор на човешки ресурси позволяват да се анализира ефективността на кандидатите и предоставят анализи за конкуренти и техни основните основни процеси.

5. Осигурява пълна автоматизация на процеса на набиране на персонал – инструментът за набиране може да премахне ръчния аспект на подбора. Повтарящите се задачи са премахнати и има опция за планиране на събития. Това позволява на специалистите по подбор да се съсредоточат върху провеждането на задълбочени интервюта и да имат време да придобият впечатление за опита на кандидата и неговите бъдещи нужди и желания. Кандидатите искат да са част от ефективен процес и да имат редовна обратна връзка от компанията. Инструментите за набиране на персонал насърчават комуникацията между заинтересованите страни и повишават удовлетвореността на кандидатите.

6. Подобрява бизнес стратегиите за набиране на повече кандидати – софтуерът позволява да се достигне до повече кандидати и освен това да се анализира успехът на компанията.

7. Възможност за постоянен достъп – конвенционалният процес на набиране на персонал е наличен само през работното време. Софтуерът за набиране на персонал е достъпен през цялото време и може значително да увеличи производителността и ефективността на екипа по подбор на персонал.

8. Поддържа информацията на кандидатите организирана – всички инструменти за набиране на персонал автоматично извличат, съхраняват и проследяват

данните на кандидатите. Базата данни на кандидатите улеснява набиращите персонал и мениджърите и елиминира възможността информацията на кандидата да бъде загубена.

9. Значително подобрява качеството на новите служители чрез стандартизирано съпоставяне на работните места – един от най-важните показатели на КРІ за човешките ресурси е качеството на новите служители. Използването на такива данни става по-лесно за събиране и анализ чрез стандартизиране на съвпадението между опита на кандидатите, квалификацията и нуждите на компанията. Това подобрене в подбора на кандидати води до по-щастливи и по-продуктивни служители, които е по-малко вероятно да напуснат компанията²⁹.

Съществуват и някои критики и недостатъци при използването на софтуерни инструменти за набиране на персонал:

1. Този тип софтуер може да създаде несъзнателни пристрастия – Amazon съобщава за някои проблеми със софтуера за набиране на персонал и внедрените предпочитания. Например, функцията за филтриране предпочита ключови думи, използвани главно от кандидати мъже, което може да доведе до дискриминация и затрудни кандидатите жени. Тъй като всички инструменти са разработени и програмирани от хора, винаги има възможност за грешки.

2. Може да филтрира най-добрите кандидати – един от най-големите недостатъци е, че предварително зададените критерии могат да премахнат от списъка „мислещи нестандартно“ кандидати или да идентифицират техния допълнителен опит, като твърде висок и несвързан с позицията.

3. Налице са някои технически затруднения – някои автобиографии и мотивационни писма не могат да бъдат разпознати от софтуера поради някои проблеми с форматирането. Това може да извади висококвалифицирани кандидати от процеса, без дори да уведоми екипа по човешки ресурси. Инструментите за набиране значително подобряват цялостния процес, но не може да се разчита само и единствено на тях за окончателното решение.

²⁹ Zakharyan, O. (2020). Guide to Custom Recruitment Software, YALANTIS, Online available here: <https://yalantis.com/blog/types-of-recruitment-software>, Retrieved 5th March 2022

4. Софтуерните инструменти за набиране на персонал изискват много данни – например внедряването на AI се нуждае от много данни, за да се научи как да проверява предварително автобиографии и да взема адекватни решения като човек, набиращ персонал. Понякога това води до няколко хиляди автобиографии за определена роля, за да може технологията да вземе точни решения.

5. Липса на доверие и скептицизъм към внедряването на нови технологии – HR екипът обикновено е претоварен с предложения за внедряване на най-новите и най-добрите технологии. Въз основа на това някои експерти са по-скептични към всички нови модерни предложения, които обещават да улеснят работния им ден. Професионалистите искат да гарантират, че всеки внедрен софтуер ще наподобява поне нивото на качество на тяхната работа.

Експертите в областта на подбора смятат, че бъдещето на изкуствения интелект при набирането на персонал е **добавената реалност (augmented reality)**. Този тип реалност се свързва с убеждението, че компаниите не могат напълно да заменят хората само с технологията. Бизнесът трябва да мисли как да създаде технология, която може да повиши и подобри човешката ефективност. Използването на добавена реалност ще позволи на специалистите по подбор да отделят повече време за проактивно стратегическо наемане, вместо да реагират реактивно на пазара. Интервюиращите ще спечелят повече време, което да прекарат лично с кандидатите и да анализират съответствието на културата, вместо да проверяват техническите им умения. Разширената реалност също позволява прецизно измерване и дефиниране на всички KPI за набиране на персонал.

Ефективният работен процес е изправен пред безкрайни рискове, свързани с правни последици, различия между страните или неразбрана комуникация. Софтуерът за подбор и управление на човешки ресурси гарантира, че са предприети всички необходими правни стъпки и предлага опции за приемане и подпис, за да защити всички служители. Друг важен аспект на HR софтуера са аналитичните възможности. Вземането на решения, свързани с управлението на човешките ресурси, трябва да се ръководи от данни.

През следващите години намирането и привличането на най-добрите таланти ще зависи в голяма степен от способността на специалиста по подбор да автоматизира и работи интелигентно и ефективно. Технологията като AI и добавената реалност е

предназначена да оптимизира и автоматизира някои части или цялостния процес на работния процес по набиране на персонал, особено много повтарящи се и излишни задачи. Едно от основните предимства на използването на софтуер за набиране на персонал е автоматизирането на огромен брой задачи и значително подобряване на качеството на новите служители чрез стандартизиране на модела за наемане.

Несъмнено, едно от най-големите предизвикателства е, че софтуерът за набиране на персонал изисква сериозно количество данни и потенциалните заучени човешки пристрастия. Изкуственият интелект и добавената реалност ще подпомогнат по-проактивните служители и ще подобрят качеството на новите служители.

ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА

1. Посочете някои автоматизирани стъпки, осъществяващи процеса на подбор на служители?
2. Какви са предимствата при използването на автоматизиран софтуер за подбор?
3. Какви са недостатъците при използването на специализиран софтуер за подбор?
4. Какви са особеностите при използване на видео интервюта в процеса на подбор?
5. Как машинното самообучение намира място в процеса на подбор на човешки ресурси?

ПЕТА ГЛАВА.

НАЕМАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИ

Процесът на наемане на служители в организацията следва да бъде методичен и добре обмислен. Подготовката за процеса се осъществява чрез проучване на пазарните условия за наемане и необходими според закона документи. Преди да стартираме процеса е важно да обмислим **точната роля**, за която наемаме и колко сме гъвкави в условията, които предлагаме. В идеалния вариант, длъжностната характеристика на служителя трябва да е еквивалентна на изискванията в публикуваната обява за позицията.

Процесът на наемане на служители е дълъг и комплексен. Ако го осъществим правилно, ще намерим и наемем висококачествени кандидати, които подпомагат дейността на бизнеса по най-ефективния начин. Наемането на нови таланти е неизбежна част от това да си бизнес лидер и е по-сложно от простото преглеждане на автобиографии и провеждане на интервюта. Грешки при набирането на персонал, като нерационално съставена длъжностна характеристика или липса на комуникация, относно кандидатурите, могат да стопират квалифициран кандидат да търси работа в нашата организация.

Процесът на наемане е последователен процес на намиране, наемане и въвеждане на нови служители. Ефективният процес на наемане ще ни помогне да привлечем и задържим висококачествени служители, които отговарят на организационната визия и мисия. Специфичните елементи на процеса на наемане са уникални за всяка компания, но има общи стъпки, които всеки бизнес може да следва, за да привлече и наеме квалифицирани кандидати.

Zuraida Curtis³⁰, редактор по трудово право в XpertHR, съветва фирмите, които искат да създадат добра стратегия за набиране на персонал, да следват следните съвети:

1. **Анализ.** Анализ на бизнес нуждите, както и организационните цели.
2. **Идентификация.** Определяне на дългосрочните планове за разширяване или намаляване на персонала, критични роли в бизнеса и всички пропуски, които трябва да бъдат запълнени.

³⁰ Curtis, Z (2022). How to create an inclusive workplace, Online available here: < <https://www.personneltoday.com/hr/author/zuraidacurtis/>>, Retrieved 10th September 2022

3. **Определяне.** Идентифициране на най-добрия метод за набиране на персонал за нашия бизнес. Търсенето на работа чрез социалните медии се увеличава, например, така че можем да използваме този метод за насочване към кандидати със специфични набори от умения.
4. **Сигурност.** Осигуряване на конкурентно заплащане и възможности за личен растеж в рамките на организацията. Според проучване на Citation, 13% от работодателите казват, че заплатата е най-важният фактор за задържане на служителите.
5. **Изграждане.** Избор и приложение на метод за измерване на резултатите и анализ дали стратегията работи. Създайте бюджет за обучение, за да развиете и подобрите уменията и знанията на вашите служители.

Първата стъпка е дефиниран и ясен процес за набиране, адаптиран към условията и организацията. Важно е мениджмънтът на организацията да проведе собствено проучване. Това проучване ще даде насоки за преките конкуренти, нивата на заплатите за конкретния сектор, както и наличието или липсата на определени специалисти. След тази стъпка, процесът може да бъде дефиниран в две посоки – или да се приспособи и адаптира, спрямо съществуващите на пазара, или да се промени, така че компанията да се открие сред своите конкуренти на пазара.

Втората стъпка е **създаване на комплект документи и политики,** които да бъдат неизменна част от досието на всеки новопостъпил служител. Това ще помогне да се автоматизира процеса и ще улесни работата на специалистите по обработка на документи и назначаване. Комплектът документи, необходими за назначаване се различава изключително много, спрямо локацията на организацията и кандидатите. Това са някои от формулярите, които могат да включват документите за наемане:

- Автобиография и диплома за завършено образование;
- Трудова книжка;
- Медицинско свидетелство;
- Свидетелство за съдимост (когато длъжността го изисква);
- Извлечение от банка, за съответствие на банковата сметка;
- GDPR и други декларации;
- Декларация и политика за конфиденциалност (NDA)

- **Споразумение за неконкуриране** - Споразумението за неконкуриране обикновено определя период от време, през който на служителя е забранено да работи, да бъде консултант и да извършва други дейности за компания, която извършва бизнес, подобен на нашия.
- **Наръчник на служителите:** Наръчник на служителите излага мисията на компанията, визията, политиките, дрес кода, кодекса за поведение и т.н.

Някои компании добавят контролен списък за сигурност на домашната мрежа, с поле за служителя, за да уведоми компанията дали ще се нуждае от нов хардуер, за да се осигури „защитена“ мрежа. Това важи с особена сила за служителите, работещи от вкъщи, тъй като те са длъжни да подсигурят високо ниво на информационна сигурност в своя дом.

Генерирането на такъв обем от стартови документи води до следващия казус, свързан със съхранението на всички документи и материали. Множество организации, в рамките на Европейския съюз и САЩ използват HRIS (информационна система за управление на човешките ресурси). **Онлайн системите с електронен подпис** рационализират документацията за компанните, като гарантират, че данните се записват точно и спестяват време на всички (включително на новонаетите). Към днешна дата (2022) трудовото законодателство в България изисква, определени документи да бъдат разписвани само на хартиен носител (напр. молба за отпуск). Това затруднява работата на специалистите по подбор, но налице са някои промени и очаквания за дигитализация на целия процес на документооборот в близките години.

Не всеки малък бизнес има отдел „Човешки ресурси“ или дори някой от персонала, който е запознат с процесите в областта на човешките ресурси. По-добре е да се намери външна организация, която може да изпълни работата добре, отколкото непрекъснато да се правят грешки при наемането и да се окажем с голямо текучество или служители, които не са подходящи.

За организации, които имат отдел „Човешки ресурси“, използването на външни ресурси за набиране на персонал, заплати, администриране на доходи и т.н. може да бъде много полезно за справяне с големия натиск и изискванията за съответствие и отчетност на документацията на нови служители, както и за текущата база служители на компанията.

При невъзможност да се изпълнят изискванията за наемане на служителите, правилно решение би било процесът да бъде пренасочен към организация в **сферата аутсорсинг услугите**. В този смисъл е важно да идентифицираме процеса, през който следва да преминем:

1. **Оценка на позициите, които следва да се наемат** - тази стъпка е важна за предотвратяване на съкращения на позиции в бъдеще. Правилното планиране е основата на ефективното управление в последствие. Основното е общото разбиране да се търсят максимално квалифицирани кандидати. Какви са текущите нужди от наемане на служители? Може да е току-що напуснал служител или току-що открита нова работна позиция. След като идентифицираме съществуващите свободни работни места, можем да дефинираме спецификациите на работата като умения, знания, опит и т.н. Можем да определим нуждите си от ресурси, като проверим всички пропуски в представянето, или уменията на текущи служители, които трябва да попълним; внезапно увеличаване на натоварването, с което нашият екип изглежда не може да се справи или служителите, които скоро ще напуснат компанията. Препоръчително е да използваме организационна схема, която изброява настоящите служители и техните умения. Това ни помага да идентифицираме какви умения съществуват в нашата компания и какви умения са ни необходими в бъдеще. **Органограмата** се актуализира задължително с всяко ново наемане.
2. **Създаване на длъжностна характеристика** - преди да публикуваме обявата за работа, следва да направим консултация с мениджърите на екипа, относно идеалния кандидат за работата, за да получим ясна представа от какво точно се нуждае организацията и екипа. Добра практика е да уведомим съществуващите служители за свободната позиция. Длъжностната характеристика не бива да бъде създавана формално, а да отразява и да отговаря на подробностите като изисквания за работа, отговорности и очаквания. Препоръчително е да се включи информация, относно основни ценности и фирмена култура, за да можем да намерим културно съответствие с кандидатите. Подробната длъжностна характеристика ни помага да идентифицираме какво търсим в потенциалните кандидати. Тя служи като контролен списък, който кандидатите да отбележат, преди да решат, че са

подходящи за ролята и да кандидатстват – което означава по-подходящи кандидати. Елементите, които трябва да бъдат включени в длъжностната характеристика са наименование на позиция; отговорности; необходими квалификации и умения; компенсации, обезщетения и бонуси; локация. Създаването на желан профил на кандидата ни помага да идентифицираме какво търси нашият кандидат, как и къде да го намерим. Ключово е служителите по подбор да определят най-добрите канали за набиране на служители и да създадат висококачествено и персонализирано съдържание, за да привлечете подходящи кандидати. Въпрос на фирмена политика и предпочитание на самата организация е дали да посочи заплатата в обявената позиция. В някои ситуации служителите по подбор не са откровени, относно предизвикателствата на работното място. Това създава недоверие, голямо текучество и цялостно отрицателно въздействие върху културата на работното място. Препоръчително е да се избягват тези неефективни практики, тъй като те имат краткосрочен резултат и не водят до създаване на организационна привързаност и удовлетвореност сред бъдещите служители.

3. **Дефиниране на стратегия за набиране на служителите** – какви канали на подбор ще бъдат използвани? Дали ще се работи с вътрешни ресурси или ще се работи с външни агенции? Организацията може да поощри служителите да препоръчат свои близки и приятели, чрез създаване на програма за препоръки и поощрения с бонуси. Chaturong ³¹ изтъква, че служителите по подбор на персонал и мениджърите по наемане на работа трябва да отделят време, за да намерят най-добрия кандидат за ролята, а не да се задоволяват с най-добрия кандидат в набора от кандидати. Служителите по подбор следва да устоят на натиска просто да наемат служител, с цел намирането на най-правилния кандидат за съответната позиция и компания. Тук трябва да помислим дали можем да намерим възможен кандидат от самата компания или трябва да наемем отвън. В нашата стратегия трябва да вземем предвид географската област, към която ще се насочим; методът на набиране на персонал (препоръки на служители, социални медии, видео интервюта и др.); създаване

³¹ Chaturong Napathom, Managing employees in Thai family firms: the mutuality perspective, Management Research Review, 10.1108/MRR-01-2021-0024, (2022).

на подходящи обяви за работа; канали за публикуване на обяви за работа (социални мрежи, обяви за работа, фирмени уебсайтове и др.)

4. Публикуване на свободната позиция - повечето организации използват кариерни уебсайтове, за да рекламират своите свободни роли. Ако искаме да разширим обхвата на разпространението, можем да се обърнем към безплатни онлайн сайтове за търсене на работа.

5. Подбор на кандидатите - когато избираме и наемаме служителите си обикновено рекламираме обявата за работа, за да се насочим към конкретни групи с определен набор от умения. Ако не можем да намерим подходящия кандидат за нашата свободна роля от текущия набор от кандидати, може да се наложи да прегледаме отново длъжностната си характеристика. Добрите практики са, да не изискваме повече от необходимото за конкретната позиция от кандидатите.

6. Провеждане на интервюта с най-добрите кандидати - преди да интервюираме кандидатите, следва да обясним в детайли етапите на процеса на подбор. Информирайки кандидата за интервюто предварително подпомагаме тяхната самоподготовка за предстоящата среща. Това ще ни позволи да опознаем по-добре кандидата и да разберем дали той е идеален за ролята, защото сме му дали време да се подготви. Независимо дали е лично или виртуално, интервюто остава най-важната част от пътуването до наемане.

7. Създаване на кратък списък с одобрени - важно като работодател е да не ставаме жертва на ефекта на ореола и не бъдем заслепени от потенциални силни или слаби страни на кандидатите. Интервюиращите следва да вземат всичко под внимание – не само интервюто или автобиографията, но и цялото взаимодействие с кандидата.

8. Създаване на оферта за работа в кратки срокове - ако сме интервюирали много хора и сме намерили висококачествени кандидати за позицията, следва да задвижим процеса максимално бързо. Важно е да не отлагаме вземането на решение и да получим обратна връзка от всички, участващи в процеса. Търсенето на квалифицирани служители все още е високо и бихме загубили лесно потенциален кандидат, ако се забавим. Предложението за работа следва да задоволява или дори надхвърля изискванията на кандидата. Повечето висококачествени служители изискват по-високо заплащане и добри придобивки. Независимо от това колко добра според нас е офертата, следва

да се подготвим за някои преговори, относно заплатата и допълнителните бонуси. Преговорите винаги трябва да задоволяват интересите и на двете страни.

9. Проверка на миналия опит на кандидата (background check) - последната стъпка, която трябва да обмислим, е извършването на проверка, относно предишния опит на кандидата. Тази проверка може да включва реквизити, които работодателят сметне за необходими, за да се уверим, че няма притеснителни сигнали, преди да стартираме работни взаимоотношения със служителя.

Наемането на служители, работещи дистанционно, стана обичайно за бизнеса по време на пандемията от COVID-19 и идва със собствен набор от предизвикателства. Когато работим с дистанционни кандидати през процеса на наемане, ще трябва да внесем някои корекции в процеса. Въпреки че основните стъпки в процеса остават същите, съществуват съществени разлики. Кандидатите не могат да видят нашето физическо пространство. Голяма част от процеса на адаптиране включва възможността да видим пространството и да се аклиматизираме към физическото местоположение.

Можем да се придържаме към някои добри практики и препоръки при работа със служители с отдалечен достъп:

- **Подготовка за работата на служителя преди първия му работен ден.** Когато разглеждаме неговите документи и данни за достъп, следва да се уверим, че идентификационните данни на служителите и данните за влизане са готови и че е налице цялото необходимо оборудване преди първия работен ден.
- **Приветстване с ентузиазъм.** Важно е да организираме видео представяне с екипа на новия служител, за да се почувства добре приет. Не бива да забравяме, че те влизат в нашата организация в много по-различна точка от тази, от която другите са започнали в миналото.
- **Мениджър, който да бъде на разположение.** Всеки нов служител ще има множество въпроси. Ако не могат да отидат до офиса или да попитат колегите си, трябва да се чувстват комфортно да се свържат по всички възможни комуникационни канали.

Достъпността и отвореността към въпроси е от решаващо значение, ако набираме нови служители дистанционно. Препоръчително е да предоставим изчерпателно и ясно онлайн ръководство, тъй като новият служител няма да има достъп до други източници на въвеждащо обучение.

Denise Salin³² определя петте най-важни аспекта за всеки нов служител:

1. **Етап на ориентация** – дори да работи дистанционно, всеки нов служител следва да се запознае с фирмените правила, политики и процедури.
2. **Дефиниране на основните ценности и очаквания на нашата компания.** Колкото по-рано посочим нашите очаквания, толкова по-добре ще бъде за нашата компания и за нашия нов служител.
3. **Дефиниране и фокус върху служебните отговорности.** Вероятно сме обхванали много от това по време на процеса на интервю, но е полезно да навлезем в повече подробности, относно очакванията на служителите, когато са част от компанията.
4. **Задаване на стартов проект.** Много нови служители са нетърпеливи да започнат. Вместо да ги насочим просто към онбординг документите, можем да им дадем първоначална задача, чрез която да навлязат по-бързо в процеса на работа.
5. **Назначаване на ментор.** Идентифицирането на по-опитен човек е ключово за всеки нов служител, тъй като този колега може да отговори на въпросите им и да ги насочи в правилната посока.

Процесът на въвеждащо обучение и адаптиране на новия служител започва с пакет за добре дошли (писмо с оферта, документи, информация за допълнителните придобивки и наръчник на служителите) и преминава през ориентиране и запознаване с новите му задължения. В първоначалната обиколка трябва да се включва представяне на ключови членове на персонала, ресурси на работодателя, обиколки на офиса и всичко, което ще помогне на новонаетия да се асоциира с новата си роля като член на екипа. Въвеждането в първия работен ден изисква да се представи мисията и визията на компанията, както и да се осъществи обучение за стандартни оперативни процедури.

³² Denise Salin, Elfi Baillien, Guy Notelaers, High-Performance Work Practices and Interpersonal Relationships: Laissez-Faire Leadership as a Risk Factor, *Frontiers in Psychology*, 10.3389/fpsyg.2022.854118, 13, (2022).

Динамичният пазар на труда в почти всички сектори на икономиката изисква непрекъснато подобряване и оптимизиране на процеса на наемане. Съществуват няколко ключови стъпки за оптимизация:

1. Изграждане на силна работодателска марка

Според Officevibe повече от 75% от професионалистите са пасивни кандидати, които в момента не търсят работа, но са отворени за нови възможности. Изграждането на силна работодателска марка не само намалява текучеството на служители с 28%, но също така привлича тези пасивни кандидати в нашата компания пред останалите. Проучване на Glassdoor установява, че 69% от анкетираните е вероятно да кандидатстват за работа, ако работодателят активно управлява марката си, като отговаря на обратна връзка и коментари, актуализира профила на компанията и споделя актуализации за културата и работната среда на компанията ³³. Когато се съсредоточим върху изграждането на добре позната работодателска марка, няма да ни се налага да правим толкова активно набиране на персонал. Този подход способства за генерирането на огромен списък с чакащи да се освободи място в организацията.

2. Секция с отговори на често задаваните въпроси на кандидатите

Друга отлична стратегия за набиране на персонал е да създадем страница или секция на уебсайта на компанията, която отговаря на въпросите, които кандидатите често задават. Много кандидати може да не са склонни да кандидатстват за работа, защото все още се нуждаят от отговори на определени въпроси, преди да кандидатстват. Можем или да отговорим на конкретни въпроси, които новите кандидати са ни задали, или да попитаме нашите настоящи служители какви въпроси са имали, преди да бъдат наети. Това ще ни помогне да създадем страница, която обхваща притесненията на кандидатите, спестявайки време на нас и нашите кандидати, като същевременно информира кандидатите какво включва работата.

3. Осигуряване на бърза обратна връзка

Officevibe съобщава, че най-добрите кандидати прекарват на пазара на труда 10 дни. Организацията следва да бъде активна, особено когато идентифицира подходящия кандидат. Дори ако все още не сме взели решение, е редно да комуникираме често с

³³ Schooley. S (2022). How to Improve Your Hiring Process, Online available here: < <https://www.businessnewsdaily.com/7155-startup-hiring-tips.html>>, Retrieved 17th June 2022

кандидата, обсъждайки допълнителни подробности за позицията, за да сме сигурни, че сме на техния радар. Бързата обратна връзка е ключова за формирането на удовлетвореност сред кандидатите за работа.

4. Описание и конкретни длъжностни характеристики

Много компании пишат длъжностни характеристики със списъци с отговорности и изисквания, но често изискванията се явяват твърде много. В проучване, изследователи от САЩ и Канада оформят 56 обяви за работа, като наблягат на два различни подхода: подходът на нуждите и доставките, който се фокусира върху това, което компанията може да направи за кандидата, и подходът на изискванията и способностите, който се фокусира върху това, което компанията очаква от кандидата. От 991 отговора, кандидатите, които са отговорили на обявите за работа нуждите и доставките, са оценени по-високо от тези, които са отговорили на позициите, свързани с подхода на изискванията и способностите³⁴.

5. Работа с дигиталните мрежи и социалните медии.

Много от съвременните служители искат да работят за компании, които са в крак с най-новите технологични тенденции. Част от възприемането на дигиталната ера означава използването на обществени профили в социалните медии за проучване на кандидати. Подобно на повечето работодатели, организациите извършват стандартна проверка на миналото на кандидатите преди наемане на работа, но профилите на кандидатите в социалните медии могат да предложат повече подробности за индивида като личност и служител.

Въпреки че е дискуссионно от правна и етична гледна точка дали бихме позволили активността на даден кандидат в социалните медии да се отрази върху нашите организационни решения за наемане. Това може да доведе до несъзнателно пристрастие или дискриминация, но и да ни даде по-добра представа за кандидат за работа, който искаме да наемем.

6. Употреба на социалните медии за набиране на персонал.

³⁴ Philip Teng Lin, Thinh Truong Vu, Van Phuong Nguyen, Qi Wu, Self-Determination Theory and Accountant Employees' Psychological Wellbeing: The Roles of Positive Affectivity and Psychological Safety, *Frontiers in Psychology*, 10.3389/fpsyg.2022.870771, 13, (2022).

Социалният подбор е страхотна стратегия, за да гарантираме, че достигаме до правилната аудитория и привличаме таланти, заинтригувани от работодателската марка и култура. Публикациите на служители на компанията имат мощно въздействие върху външните за организацията кандидати. Много съвременни организации изтъкват, че тази форма на социално взаимодействие на служителите е увеличила трафика към страницата за кариери на компанията и се е превърнала в решаваща част от нейната стратегия за набиране и управление на таланти.

7. Създаване на програма, свързана с препоръки от служители

Един от най-добрите начини за наемане на качествени кандидати е чрез препоръки от настоящи служители. Препоръките са добър начин за проверка на потенциални кандидати, преди да ги интервюираме. Ако служител на компанията препоръчва предишен колега или приятел, чийто трудов опит познава добре, това ни дава ниво на по-висока сигурност, знаейки, че този нов кандидат може да върши добра работа. Когато наемаме непознат, имаме по-малко сигурност, относно работната етика на кандидата и потенциалното му вписване в екипа. Важно е да отбележим, че макар и използвайки този канал, специалистите по подбор следва да се уверят в квалификацията на кандидата и да дадат обратна връзка дали той е правилният човек за вакантната позиция.

Един от начините за привличане на препоръки от настоящи служители е **прилагането на бонус програма за препоръки**. Ако служител препоръча кандидат и този кандидат в крайна сметка бъде нает, служителят, който е препоръчал новонаетия, може да получи някакъв вид парична компенсация. Дори ако бонусът е само минимална парична сума, това прави служителите по-склонни да препоръчват хора, за които знаят, че са качествени кандидати. Разходите за работодателя се изплащат многократно, тъй като данните показват, че наемането на препоръчани служители може да спести на компаниите огромни разходи от такси, които иначе биха били похарчени за външни агенции за подбор или подизпълнители на услугата.

8. Адаптиране на личността на служителя към отворената позиция.

Въпреки че правилният набор от умения може да изглежда като най-важният фактор за това дали кандидатът е подходящ, истината е, че техническите уменията могат да бъдат придобити. По време на процеса на подбор е важно да помислим как личностните черти на кандидата се съгласуват с ежедневните работни задачи. Личността

на кандидата би трябвало да кореспондира с организационната култура и вида работни задължения.

9. Подобряване на интервю процеса в организацията

Важно е да отбележим, че някои от неуспехите, демонстрирани от новите служители, може да са резултат от неефективен интервю процес. В проучване, 82% от анкетираните 5000 мениджъри съобщават, че интервюиращите са твърде фокусирани върху други въпроси, твърде притиснати от време или им липсва увереността в способностите си за интервюиране, за да обърнат внимание на притеснителните сигнали, които кандидатите демонстрират³⁵.

Често процесът на интервю за работа се фокусира върху това да се увери, че новите служители са технически компетентни, докато други фактори, които са също толкова важни за успеха на служителите – като способност за обучение, емоционална интелигентност, темперамент и мотивация – често се пренебрегват. Прозрачността и искреността по време на интервю процеса се оценява високо и от двете страни. Не на последно място, специалистите и мениджърите по подбор на човешките ресурси следва да оставят кандидатите да могат да зададат свободно своите въпроси. По този начин, ще успеем да идентифицираме какво е важно за тях и към какъв тип организационна култура имат интерес.

Не на последно място, важно е организацията да следи отзивите си и оценките в **социалните мрежи**. Потенциалните служители често търсят вътрешна информация за компаниите, за които искат да работят, и това включва оценки на заплатите, съвети за интервю и отзиви от настоящи и бивши служители от сайтове като Glassdoor. Проучванията показват, че 86% от потребителите на Glassdoor четат отзиви и оценки на компании, преди да решат да кандидатстват за работа. Най-добрите кандидати може дори да не кандидатстват, ако не харесват това, което виждат: 50% от търсещите работа казват, че няма да приемат оферта за работа в компания с лоша репутация, дори и срещу по-висока заплата³⁶.

³⁵ Iqbal Mehmood, Keith Macky, Mark Le Fevre, High-involvement work practices, employee trust and engagement: the mediating role of perceived organisational politics, Personnel Review, 10.1108/PR-03-2021-0151, (2022)

³⁶ GLASSDOOR (2022). Employer Center Analytics Report. Online available here: <https://help.glassdoor.com/s/article/Employer-Center-Analytics-Report-Options?language=en_US>, Retrieved 17th May 2022

ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА:

1. Дефинирайте какво представлява процесът на наемане на нови служители в организацията?
2. Какви според българското законодателство са задължителните документи при подписване на трудов договор?
3. Посочете някои техники за оптимизация на процеса на наемане на служители?
4. Как изграждането на работодателска марка влияе на процеса на наемане на служителя в организацията?
5. Посочете кои са негативните последици за организацията при неефективно структуриран процес на наемане на служители?

ШЕСТА ГЛАВА.

ВЪВЕЖДАЩО ОБУЧЕНИЕ (ONBOARDING)

В областта на човешките ресурси, **onboarding** се определя като процеса на запознаване на нов служител с организацията. Включването или въвеждащото обучение започва от момента, в който е направено предложение към служителя до момента, в който служителят стане продуктивен член на организацията.

Въвеждането на служителите в организацията се определя като процес на запознаване **на (нов) служител с политиките на организацията, ролята на служителите и културата на организацията.** Този процес включва създаване на среда, в която служителят се чувства достатъчно комфортно, за да взаимодейства свободно с колегите си и да установява социални взаимоотношения на работното място. Административната част на процеса включва попълването на необходимата документация за спазване на трудовото законодателство и предоставянето на всички необходими инструменти, за да може работата да бъде свършена. По време на onboarding, служителите научават какво организацията очаква от тях по отношение на умения, стил на общуване и отношение.

Навлизайки в детайлите на процеса е важно да отбележим две ключови насоки, а именно наемането на служителите не само отнема време, но е и скъпо занимание, а в същото време задържането на служители, зависи от това как служителите са почувствали оценени и включени в работата. Ако не са включени оптимално, можем да ги загубим и това ще доведе до друг скъп и отнемащ време цикъл на наемане.

Успехът на програмата за въвеждащо обучение на служителите зависи от ефективността на програмата за адаптиране. Колкото по-бързо служителите са овластени да вършат работата си, толкова по-бързо е вероятно те да станат ценни, допринасящи членове на организацията. Въвеждащото обучение не е просто работа на отдела по управление на човешки ресурси. То е отговорност на прекия мениджър, който ще запознае служителя с ролята му в компанията, очакванията за представяне и културата на екипа, от който ще бъде част.

В допълнение, **onboarding-а не се свързва само с нови служители.** Служителите се преместват хоризонтално в нови роли, известни и като ротация на

длъжности, и те също трябва да бъдат въведени след подобен процес. Въпреки че те може да са запознати с организационната култура, екипната култура може да е различна. Макар и да са запознати с политиките на компанията, те все пак може да се нуждаят от ментор, който да ги води през новата им роля.

Когато бъдещ служител приеме писмо с оферта, той официално става част от организацията. Следните стъпки съставляват процеса на включване.

Кой съобщава тази информация? Това е най-доброто време за мениджъра да влезе в процеса на въвеждане, тъй като те са в най-добра позиция да предложат детайли, относно ролята на служителите. Тази информация трябва да бъде предоставена през първите 30 дни на работа, тъй като новият служител се научава и бавно поема отговорността за своята роля. В този процес е важно да се информира служителят с кого трябва да си сътрудни, за да си свърши работата, да се запознае с членовете на собствения екип, както и членовете на други екипи, заедно с матрицата за отчитане за такива сътрудничества.

С наличието на множество автоматизирани решения за управление на служителите, новите служители могат да бъдат представени на членовете на техния екип и останалите екипи много преди да се присъединят към организацията. Тези софтуерни решения за включване на служители позволяват на всеки член на екипа да създаде онлайн профил, през който новонаетият може да премине, за да научи повече за членовете на своя екип. По същия начин, служителите могат да създадат свой собствен профил и да се представят на членовете на своя екип много преди да се присъединят към организацията. Ползата от тези действия се изразява във възможността между служителя и колегите му още от първия ден да възникне известна доза приятелство.

Обучението е част от дългосрочния процес на адаптиране и въвеждане и се подпомага най-добре от прекия ръководител. Дори най-опитният служител трябва да получи период на обучение, за да разбере как функционират процесите в новата им организация или нов екип. Компаниите могат да стартират това обучение дори преди служителите да са част от организацията. Могат да се изпращат основни учебни материали, а на служителите може да се даде разбивка на задачите, които се очаква да изпълнят чрез софтуер за включване на служителите.

Софтуерът за включване на служители на **Hibobs** позволява на отдела за управление на човешки ресурси да настрои персонализирани работни процеси за нови

служители, като им дава представа какво ги очаква, когато влязат в компанията. **Boardon** е софтуер за предварително включване, който позволява да използваме времето преди служителят да е стартирал формално. **Freshteam** е цялостно решение за наемане, адаптиране и управление на данните на служителите, което може да ни помогне да рационализираме целия процес на адаптиране.

Адаптирането и асимилирането на **организационната култура** е непрекъснат процес. Въпреки това, мениджърите по управление на човешки ресурси и мениджърите на екипи трябва да дадат на служителю поглед върху културата, когато се присъединят към компанията. За да сме сигурни, че представените материали кореспондират с културата следва да идентифицираме дали те отразяват визията и мисията на компанията. Важно е да успеем да отговорим и на следните въпроси на служителю:

- Към какво е ориентирана нашата организация - към хората или резултатите?
- Колко лесно е за нашите служители да се видят с мениджърите и да обсъдят проблем, който възниква на работа?
- Колко отворени са мениджърите към разговори извън работата?

Въпреки че осигуряването и подпомагането на комуникация между бъдещия служител и екипа не е изцяло отговорност на мениджъра, тяхната работа е да улеснят комуникацията между служителите, дори ако някои от тях не са много отворени към общуване и взаимодействие с другите. Това включва създаване на среда, в която се насърчават приятелствата между колеги. Много организации използват системата за ментори, при която назначават член на екипа, който да помага на новия служител да се ориентира на работното място със задачи, свързани с работата, до административни запитвания и всичко между тях.

Ако нови служители или членове на екипа имат прости въпроси, като например как да работят с принтера или с кого да говорят за ергономична стойка за лаптоп, техният ментор и колега може лесно да помогне. А в ерата на изкуствения интелект **чатботовете** могат да служат като страхотни инструмент за подкрепа на нови служители.

Често мениджърите в организацията си задават въпроса каква следва да бъде продължителността на адаптирането на служителите? Някои проучвания посочват, че мнозинството от новонаетите прекарват между два и пет часа, докато се запознаят с

новите си роли. Това обикновено е времето, което е необходимо, за да може служителят да подпише своите документи и да пристъпи към общо представяне на останалата част от екипа.

Множество въвеждащи програми варират между 30 дни, 90 дни, 180 дни или дори 365 дни. Тази фаза покрива изпълнение на всички задачи. В идеалния случай, адаптирането започва или трябва да започне веднага щом служителят приеме писмото с оферта. Всички нови служители следва да се присъединят към вътрешни платформи за управление преди първата им седмица, за да могат не само да започнат да четат наръчника и политиките за служителите, но също така да могат да съпоставят лица срещу имена, да научат новостите за компанията и да участват в социални или културни събития в компанията като клубове по интереси.

Въпреки че варира спрямо динамика и размера на организацията, времето, прекарано в различните аспекти на въвеждане, може да бъде разделено на следните четири фази:

1. Един ден до една седмица: Осигуряваме съответствие между всички документи и запознаваме служителя с неговата роля;

2. Една седмица до три месеца: Обучения на служителя относно изпълнението на работните задължения. Запознаване с новите колеги, които са ключови за организацията. Помощ, за да придобият представа за културата на организацията.

3. Три месеца до шест месеца: Оценка на представянето им и анализ, дали служителят има всичко необходимо, за да изпълнява работата си оптимално. Приемане и даване на обратна връзка, както и анализ на тяхната ангажираност.

4. Шест месеца до една година: Служителят трябва да е развил познание в дълбочина за своята роля, пазара, компанията и индустрията. Те трябва да са се потопили в компанията и фирмената култура.

За да гарантираме, че всеки нов служител е преминал обучение на едни и същи процеси, следва да подготвим контролен списък, за да се гарантира, че той е получил цялата необходима информация, за да започне ефективно работата си. Въвеждащият процес започва с екипа по управление на човешките ресурси и продължава с прекия мениджър.

Въвеждащо обучение за нов служител – списък за екипа по УЧР:

Етап 1. Въвеждащо обучение, преди първия работен ден на служителя:

- Създаване на профил на кандидата в софтуера за управление на служители
- Проверка дали офертата на компанията е била приета от кандидата
- Завършване на етапа за проверка на миналия опит на кандидата
- Изпращане на материали към кандидата, подпомагащи процеса на въвеждане в организацията;
- Координация с други екипи за подготовка на физическо работно място, пропуск за сградата и т.н
- Координация с ИТ екипа за създаване на всички необходими акаунти и технически нужди на бъдещия служител;

Етап 2. Въвеждащо обучение – първи работен ден на служителя:

- Попълване на всички необходими документи и политики
- Запознаване със системата на допълнителните придобивки
- Запознаване с бизнес етиката, организационната култура и практики
- Запознаване с технологията и изискванията на работното място
- Запознаване с мениджъра и целия екип

Етап 3. Въвеждащо обучение – първа седмица на служителя:

- Проверка дали новия служител има въпроси към екипа
- Обратна връзка, относно това как се чувстват след първата седмица в офиса
- Обратна връзка от мениджъра във връзка с първата седмица на служителя
- Представяне на част от мениджмънта, когато позицията на служителя го изисква

Въвеждащо обучение за нов служител – списък за мениджъра

Етап 1. Въвеждащо обучение, преди първия работен ден на служителя:

- Подготовка на графика на новия служител

- Идентифициране на ментор или колега, който да подпомага новия служител
- Подготовка на графика на обучение на новия служител

Етап 2. Въвеждащо обучение – първи работен ден на служителя:

- Поемане на служителя след извършване на онбординг-а от страна на екипа по управление на човешките ресурси
- Запознаване с екипа, неговия ментор и колегите
- Проверка дали е получил всичко необходимо – пропуск, техника и апаратура

Етап 3. Въвеждащо обучение – първа седмица на служителя:

- Отговор на въпросите на служителя, ако има такива
- Обратна връзка за прекараната първа седмица в офиса
- Обратна връзка от ментора на служителя относно първата седмица в офиса
- Дискусия относно проектите на новонаетия служител
- Обсъждане на нуждите от обучението – настоящи и дългосрочни
- Запознаване с клиенти и културата на компанията

Етап 4. Въвеждащо обучение – 3 месеца

- Оценка на прогреса и представянето на новия служител
- Завършване на първоначалното обучение и планиране на последващо
- Увеличаване на отговорностите на служителя
- Оценка на асимилацията на служителя на организационната култура
- Дефиниране на краткосрочни и дългосрочни цели на служителя

Етап 4. Въвеждащо обучение – 6 месеца в компанията

- Оценка на изпълнението на краткосрочните и дългосрочните цели
- Идентифициране на бъдещи нужди от обучение
- Провеждане на оценка на изпълнението на 6-я месец от наемането
- Адаптация на цялостната организационна култура

Етап 5. Въвеждащо обучение – 1 година в компанията

- Оценка на изпълнението

- Оценка на проведените обучения и планиране на нови при нужда
- Оценка и анализ на краткосрочните и дългосрочните цели на служителя

Предложените схеми за провеждане на първоначално обучение са ориентировъчни и е важно да бъдат съобразени с големината на компанията, динамиката на бизнеса и съответния бизнес сектор. Ключов приоритет за първия ден е да преведем служителя през цялата необходима документация, както и да го информираме за правилата, политиките и културата на компанията като цяло. Новият служител обикновено изпитва тревожност от факта, че е на ново място и е много малко вероятно той да успее да запамети цялата информация, която сме споделили с него.

Както вече бе споменато, това е моментът, в който **чатбот комуникацията** може да бъде най-ефективна. Служителите могат да задават всякакви въпроси, свързани с размер на годишен отпуск, допълнителни придобивки и необходимостта от определени документи. Този чатбот може да бъде програмиран да отговаря на всички въпроси, които нашите служители имат. А за въпроси, на които софтуерът не може да отговори, той може да бъде програмиран да насочва служителя към екипа по управление на човешки ресурси. Чатботовете могат да предефинират изживяването на служителите, като създадат удобна среда, в която служителят да се почувства комфортно, че може да пита по всяко време, без да прекъсва работата на своя ментор или мениджър.

Този тип софтуер спестява време, което обикновено отделяме за отговор на повтарящи се въпроси. Можем да споделим всички документи като фирмените политики и процедури, но служителите очакват да получат отговор и внимание като част от тяхното преживяване на работното място. Ако можем да удовлетворим това очакване, организацията и служителят ще имат по-положително изживяване и по-висока степен на привързаност към работното място. Чатботовете могат да бъдат проектирани да задават въпроси на новия служител от време на време, свързани с неговото усещане на работното място. Такива разговори помагат на служителите да се чувстват обгрижени и включени в организацията. Освен това, може да им помогне да се запознаят с работното място по-бързо, което ги прави ефективни за по-кратко време.

Макар да се чувстват комфортно на своето работно място, много служители вероятно ще го напуснат в някакъв период от време. Това е нещо, което не винаги организацията може да контролира. Това, което е в сферата на нашия контрол е, как се определя опитът на служителите, след като служителят влезе в нашата организация.

Тенденциите при провеждане на първоначално обучение на служителите се променят, така че автоматизацията и повишаването на уменията се превръщат в основата на процеса на адаптиране и оказват влияние върху цялостното изживяване на служителя. Смятаме, че съществуват някои ключови стъпки, които да оптимизират процеса и да повишат неговата ефективност за организацията.

1. Позицията на служителя трябва да отговаря на длъжностната характеристика и обратно

Често на служителите се обещава определена роля, но естеството на задачите в работата разкрива нещо съвсем различно от техните очаквания. В проучването на **Hibob**, обсъдено по-горе, повече от 25% от служителите споделят, че не са получили достатъчно информация за работните си задължения, преди да приемат предложението. От друга страна, 40% споделят, че тяхната работа е точно това, което е описано в интервюто. Справянето с този чест проблем изисква **прозрачен процес на набиране на служители**, както и прозрачен процес на интервю. Привличането на талант въз основа на длъжностни характеристики, които кандидатите искат да чуят, а не на това, което работата всъщност включва, може да бъде основа за неподписване на трудов договор, както и генериране на разочарование и негативно отношение към работодателската марка.

2. Автоматизация и персонализация на процеса на въвеждащо обучение

Съвременната технология, променяща начина, по който работим, живеем и взаимодействаме, като отпада задължението да се попълва купища документация на хартия. Много по-полезно за ефективността на организацията би било да помисли за инсталиране на софтуер за въвеждащо обучение, който има основна информация за попълване и други източници на данни. Конфигурирайки необходимите процеси на одобрение в работния поток, организацията ще подпомогне новия служител да бъде уведомен за изпълнението на всички формалности. Процеса на въвеждащо обучение трябва да бъде анализиран регулярно чрез персонализирани сигнали, табла за управление и отчети. Повечето софтуери предлагат автоматични напомнания, елиминиращи тромавото проследяване на задачи и позволяващи ни да се съсредоточим върху стратегическата част от въвеждащото обучение.

Автоматизирането на onboarding – а на служителите може да елиминира часовете административна работа през първата седмица на служителите. Това не само би

позволило на новите членове на екипа да започнат работа веднага, но също така може да им осигури по-високо чувство за принадлежност и възможност да научат повече за компанията, отдела и членовете на екипа преди първия ден. Софтуерът за въвеждащо обучение може да се използва, за да помогне на съществуващите служители да научат повече за своите нови членове на екипа. Бихме могли дори да обмислим стратегия за видео интегриране, за да накараме новите служители да започнат работата си възможно най-бързо и удобно.

3. Провеждане на обучение по график и стриктното му спазване

Ако искаме да осъществим процеса на onboarding без излишен стрес, можем да приложим най-добрите практики в действие. Ключово е да планираме обучението по дни, седмици и месеци и да запознаем новия служител със стъпките, които трябва да премине.

4. Обсъждане на значимите и релевантните за позицията детайли

В зависимост от това какво е избрал служителят (компоненти на компенсация, обезщетения, договорености за работа и т.н.), е важно да разграничим какво трябва да се изпълни и какво не е задължително в рамките на въвеждащото обучение. Това ще зависи и от изискванията на директния мениджър.

5. Предоставяне на всички компоненти на фирмената политика

Една от причините, поради които служителите не се задържат дългосрочно, е неефективността на процеса на въвеждащо обучение или недостатъчна информация за политиките на компанията. Изненади под формата на намаление на заплатите за напускане половин час по-рано от края на работния ден или неинформиране за политиката за отпуск, може да послужат като мотиватор за намиране на ново работно място. Това е една от причините служителите да напускат в първите месеци от присъединяването си към компанията. Детайлно документиран наръчник за служителите е чудесен начин да се гарантира, че те разполагат с цялата необходима информация, когато започнат новата си работа. Предоставянето на тези материали може да се осъществи чрез нашата платформа за управление на служители или през фирмения интранет. Страхотна идея е да накараме нашия чатбот да отговаря и на такива запитвания, тъй като не всеки служител може да е в състояние да запомни мислено всички политики, описани в наръчника.

6. Осигуряване на всички инструменти, от които се нуждаят новите служители, за да могат да изпълняват своите задачи

Това включва разчистване на пространството, определено за служителя, организиране на карти за достъп, идентификационни номера на служители и помощ при настройването на ИТ оборудването. Важно е да се уверим, че всичките им акаунти за комуникация са създадени, преди да пристигнат на работа.

7. Провеждане на среща през първия ден

Важно е новият служител да се почувства добре дошъл като част от прекия и разширен екип. За първия му работен ден, следва да разполагаме с готов списък на служителите, с които трябва да го срещнем през първите няколко дни. Отговорност на мениджъра е да планира графика на новия служител, така че всички срещи да се осъществят. Ако членовете на екипа са разположени на различни локации, проблемът може да бъде решен лесно с инструментите за видео връзка. Други малки аспекти, които трябва да имаме предвид, са организиране на обяд или работна закуска за новия служител и членовете на екипа, където в неформална среда да го информираме за организационната култура и ритуалите на екипа. Целта е да се изрази топло посрещане на служителя, така че той да се чувства достатъчно комфортно, за да се интегрира още от първия ден.

8. Включване на ментор или колега във въвеждащото обучение още от първия ден

Новонаетите служители съобщават за негативни преживявания през първите дни на работното място, тъй като не са успели да се интегрират в екипа или групата и са се почувствали некомфортно и в ситуация на стрес. Подкрепата, предложена от определен ментор или колега, може да облекчи тревожността от непознатата среда.

9. Измерване на показателите на въвеждащо обучение

Интелигентната система за onboarding обикновено ще изведе набор от подходящи показатели, за да помогне за проследяване на ефективността и ефикасността на процеса на включване. Някои от ключовите показатели са разходи за обучение, нива на ангажираност, разходи за консумативи, процент на успех в управлението на приемствеността и задържането. Някои екипи по управление на човешките ресурси отиват една крачка напред, за да изчислят общата възвръщаемост на инвестициите при

въвеждащо обучение, като я обвързват с производителността, разходите за разработка и инициативите за управление на таланти.

Както бе споменато по-рано, **ротацията на длъжности** включва използване на съществуващи служители за нова роля в компанията, вместо наемане на външен талант. Чрез обучение, повишаване на квалификацията или преквалификация на служителя, организацията му дава възможност да поеме новата роля. Тези служители също трябва да бъдат въведени в новите изисквания, като им бъде дадена информация за тяхната нова структура на отчитане, новия набор от умения и новите ключови показатели за ефективност. Справянето с това прехвърляне в нови роли също попада в отговорностите на екипите по управление на човешките ресурси.

Преди да предложим преместване на служител в нова роля, е важно да:

1. Идентифицираме пропуските в знанията му и да осигурим необходимите инструменти, за да се справи с новата роля

Опитните мениджъри по управление на човешки ресурси имат поглед върху разходите за набиране на служители и търсят алтернативен механизъм за попълване на свободните работни места. В този смисъл, те се опитват да идентифицират съществуващ служител с правилния талант и го поощряват да премине към по-нова разширена роля. Това дава възможност на служителя да се развие в рамките на организацията, а от бизнес гледна точка да се минимизират инвестициите и създава чувство за принадлежност и лоялност към организацията.

2. Ясна комуникация относно очакванията и на двете страни

Често служителят може да се почувства разочарован от промяната на ролята. Важно е да ги поощрим и да почувстват, че това не е стъпка надолу, а начин да придобият нови умения. Това е от ключово значение, за да имат мотивация да се развиват и да се учат в новата им роля.

3. Проактивни действия

Екипът по управление на човешките ресурси улавя текущите тенденции, събират данни за неудовлетвореност от конкретна позиция и бързо пренасочват добрите служители към нови роли. Изграждането на взаимоотношения със служителите и формиране на доверие е в основата на инструментите на всеки HR екип.

Процесът на **offboarding** (процес, при който служителят напуска организацията и предава всички необходими документи и техника) е труден за управление, и за служителите и за организацията. Понякога организациите могат да бъдат незаинтересовани и отчуждени, когато освобождават служител. Това може да създаде чувство на разочарование и негодувание у служителите и да затвори бъдещи възможности за повторното им наемане. Съществуват някои техники за избягване на тези негативни тенденции:

1. Създаване на емоционална връзка

Независимо от причините за напускането, важно е да се сбогуваме със служителя с топлина и позитивни емоции, като се опитаме да запазим положителното отношение, типично за първите дни в организацията. Организацията следва да отбележи постигнатото от служителя, тъй като всеки служител, който е бил част от компанията е посланик на работодателската марка в обществото.

2. Осъществяване на exit interview и събиране на обратна връзка

Всеки напускащ служител е ценен източник на информация, затова провеждането на интервю за причините, е задължителен елемент. Важно е да съберем информация относно какво е довело до напускането на служителя; срещал ли е проблем, свързан с работата, който не може да бъде разрешен; имал ли е проблем с асимилацията в културата на компанията? Подробният процес на документиране на излизане от организацията е също толкова важен и може да помогне за ограничаване на бъдещи предизвикателства при наемане.

3. Спазване на всички политики и процедури за напускане

От решаващо значение е да се гарантира, че всички протоколи за сигурност и регулаторни политики са спазени, когато служителите напуснат компанията. Подробен шаблон за управление на изходната документация и контролен списък ще направят този процес надежден и без грешки.

Управлението на процеса на напускане на организацията и процеса на въвеждащо обучение са тясно свързани. Не можем да предвидим или избегнем текуществото на служители, но напускането, което произтича от лоша ангажираност и демотивация на служителите, може да бъде контролирано. Ключово за формиране на дългосрочната привързаност към организацията е положителното изживяване от първия ден в

организацията. Създаването на тези първи впечатления на новите служители остават следа във времето и формират основата на дълготрайната мотивация.

Не на последно място, ключово за ефективността на процеса по въвеждащо обучение е използването на редовни проучвания за ефективността на системата през първите 15, 30, 60 и 90 дни. На първо място, това ни помага да създадем последователна програма за включване за всички нови служители. Второ, помага ни да анализираме как се справят новите служители и дали имат нужда от помощ или имат някаква конкретна обратна връзка за вас. Тези анкети могат да бъдат доставени чрез чатбот, така че служителите да могат да участват в анкетата, когато им е удобно.

Имайки предвид динамиката на пазара на труда смятаме, че ръководителите на екипите по управление на човешките ресурси, трябва да подготвят цялата си работна сила за преминаване през цикъл от регулярни обучения и да ги въвеждат в нови роли. Тези нови умения включват критично мислене, активно учене и гъвкав начин на мислене за изграждане на устойчивост на тяхната организация и кариера. Положителното изживяване и технологичните иновации ще доведат до по-висока ангажираност и по-висока производителност на работното място.

ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА

1. Как дефинираме процеса на въвеждащо обучение (onboarding) на служителите в организацията?
2. Кои са стъпките в процеса на въвеждащо обучение при смяна на позиция (ротация на длъжности) в организацията?
3. Опишете стъпките, през които е препоръчително да премине специалистът по управление на човешките ресурси, при назначаване на нов служител?
4. Опишете стъпките, през които е препоръчително да премине мениджърът на екип, при назначаване на нов служител?
5. Как дигиталните решения (чатбот, софтуер за управление на кандидатите) подпомагат процеса на въвеждащо обучение?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изминалите няколко години бяха изпълнени с много динамика, характерна за всички сфери на обществения живот. Светът премина през глобална пандемия, възобновени военни действия в различни точки на планетата и зараждаща се икономическа депресия. Тази глобална несигурна ситуация се отрази и на пазара на труда. Множество сектори изпитаха сериозни затруднения да функционират по време на пандемията – сектора на туризма, авиацията, а секторът на медицинските услуги бе подложен на невидан към този момент натиск. Всички тези тенденции доведоха до промяна в структурата на пазара на труда – много служители се преквалифицираха, водени от неяснотата за бъдещото на своите работни места.

На този фон, някои бизнес сектори продължават да се развиват с бързи темпове, оказвайки влияние на всички останали сектори на икономиката. Дигитализацията и автоматизацията на процеси налага усвояването на нови технически умения сред служителите. Всички тези иновации отправят огромно предизвикателство към пазара на труда. Естеството на работа е изключително динамично и бързо променящо се, което изисква стабилно образование и програми за обучение и преквалификация. Развитието на талантите в организацията са ключови за съвременната динамична среда.

Разглеждайки и анализирайки тенденциите в развитието на процеса на подбор в организацията, открояваме ясно настъпването на някои ключови тенденции в тази област. **На първо място**, дистанционният тип работа трансформира всички административни и организационни процеси по нов начин. **На второ място**, промененият модел на работа налага нови изискванията към знанията и уменията на съвременните служители. **На трето място**, тези промени генерират големи предизвикателства пред специалистите по подбор и управление на човешките ресурси. Променената работна среда изисква проактивност пред специалистите по управление на човешки ресурси, изразяваща се в следенето на зараждащите се тенденции на пазара, както и потенциални предизвикателства за подбора в компанията.

В настоящия учебник разгледахме **стъпките и етапите в процеса на подбор** на човешки ресурси. Последователно дефинирахме основните канали за подбор и селекция на кандидатите и описахме **ефективните техники за оценка на знанията и уменията** на кандидатите. Разгледан беше процесът на наемане на служители в съвременната

организация и бяха предложени ключови стъпки, които специалистите по подбор и управление, заедно с мениджърите на **скипи е препоръчително да следват при наемането** на нов служител в организацията.

Всичко казано дотук, подкрепя убеждението, че управлението на човешките ресурси е една от най-динамично променящите се области. Бъдещите тенденции в развитието на дигиталните решения и автоматизация на процеси, отправят нови изисквания към знанията и уменията на специалистите в тази сфера. Най-голямото предизвикателство пред служителите в тази област остава как да открият и да наемат **най-проактивните, иновативни и бързо адаптиращи се служители**, които да притежават уменията и нагласата да отговорят на предизвикателствата на съвременния бизнес.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Лазарова, Т (2018). Иновативно управление на човешките ресурси, изд. „Св. Григорий Богослов“ София, стр.20-30
2. Abstein A Spieth P (2014). Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative Work behaviour in times of increasing work–life conflict. *Creativity and Innovation Management*; 23(2):211–225.
3. ADVANCE SYSTEMS. (2020). 5 Ways HR Technology Improves Efficiency in the Workplace, Online available here: <https://advancesystems.ie/5-ways-hr-technology-improves-efficiency-in-the-workplace>, Retrieved 15th May 2022
4. Bock, L. (2015). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Grand Central Publishing. ISBN 9781455554805., pp.70-76
5. Cotter, J., & Dewhurst, E. (2019). Lessons from Roman law: EU law in England and Wales after Brexit. *Law Teacher*, 53(2), 173-188. <https://doi.org/10.1080/03069400.2019.1585074>
6. Chaturong Napathorn, Managing employees in Thai family firms: the mutuality perspective, *Management Research Review*, 10.1108/MRR-01-2021-0024, (2022)
7. Curtis, Z (2022). How to create an inclusive workplace, Online available here: < <https://www.personneltoday.com/hr/author/zuraidacurtis/>>, Retrieved 10th September 2022
8. DATAMATICS. (2020). 6 Brilliant Ways HR Software Can Improve Employee Workflow, DATAMATICS, 10th June 2022, Online available here: <<https://www.datamaticsinc.com/6-brilliant-ways-hr-software-can-improve-employee>>
9. Denise Salin, Elfi Baillien, Guy Notelaers, High-Performance Work Practices and Interpersonal Relationships: Laissez-Faire Leadership as a Risk Factor, *Frontiers in Psychology*, 10.3389/fpsyg.2022.854118, 13, (2022).
10. Dorenbosch, L., van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129-141.
11. Fisher, K.; Marshall, M.; Nanayakkara, A. (2009). "Motivational orientation, error monitoring, and academic performance in middle childhood: A behavioral and electrophysiological investigation". *Mind, Brain, and Education*. 3: 56–63.

12. GDPR (2022). General Data Protection Regulation. Online available here: < <https://gdpr-info.eu/>>, Retrieved 20th August 2022
13. GLASSDOOR (2022). Employer Center Analytics Report. Online available here: < https://help.glassdoor.com/s/article/Employer-Center-Analytics-Report-Options?language=en_US>, Retrieved 17th May 2022
14. Haak, T (2014). 3 reasons to stop counting heads. Online here: <https://hrtrendinstitute.com/2014/05/10/3-reasons-to-stop-counting-heads/>
Reached 16 September 2020
15. IDEAL (2020). AI For Recruiting: A Definitive Guide For HR Professionals, Online available here: <<https://ideal.com/ai-recruiting>>, Retrieved 25th May 2022
16. Iqbal Mehmood, Keith Macky, Mark Le Fevre, High-involvement work practices, employee trust and engagement: the mediating role of perceived organisational politics, *Personnel Review*, 10.1108/PR-03-2021-0151, (2022)
17. Laforet S. (2011) A framework of organizational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior& Research.*; 17(4):380–408.
18. Lazarova, T. (2020). Recruitment software tools in enhancing human resources management efficiency, *Proceedings of the 34th International Conference on Information Technologies (InfoTech-2020) IEEE Conference*, Rec. # 49733, 17-18 September 2020, Bulgaria
19. LinkedIn 2017 Workforce Diversity Report (2017). Online available here: <https://news.linkedin.com/2017/11/linkedin-2017-workforce-diversity-report>, Retrieved 13th may 2022
20. Marinak, Barbara A.; Gambrell, Linda B. (2008). "Intrinsic Motivation and Rewards: What Sustains Young Children's Engagement with Text?". *Literacy Research and Instruction*. 47: 9–26. doi:10.1080/19388070701749546.
21. Massoud Moslehpour, Man-Ling Chang, Van Kien Pham, Alaleh Dadvari (2022). Adopting the configurational approach to the analysis of job satisfaction in Mongolia, *European Research on Management and Business Economics*, 10.1016/j.iedeen.2021.100179, 28, 1, (100179)
22. Mondal, S. (2020). The 38 Top Recruiting Software Tools Of 2020, IDEAL, Online available here:< <https://ideal.com/top-recruiting-software>>, Retrieved 10th April 2022

23. Monica Franco-Santos, Dan Stull, Mike Bourne, Performance Management and Wellbeing at the Workplace, *Handbook on Management and Employment Practices*, 10.1007/978-3-030-29010-8_42, (503-524), (2022).
24. Niklas Günther, Sven Hauff, Philip Gubernator, The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: An analysis during the COVID-19 pandemic, *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 10.1177/23970022221083694, 36, 3, (353-379), (2022).
25. ONGIG (2020). The Top 100 Applicant Tracking Systems in 2018. Online available here: <https://blog.ongig.com/recruiting-software/top-100-applicant-tracking-systems-in-2018>>, Retrieved 23th June 2022
26. Parker, Christopher J.; Wang, Huchen (2016). "Examining hedonic and utilitarian motivations for m-commerce fashion retail app engagement". *Journal of Fashion Marketing and Management*. 20 (4): 487–506. doi:10.1108/JFMM-02-2016-0015
27. Pavlou, P. A., & Fygenson, M. (2006). Understanding and predicting electronic commerce adoption: An extension of the theory of planned behavior. *Management Information Systems Quarterly*, 30(1), 115-143.
28. Philip Teng Lin, Thinh Truong Vu, Van Phuong Nguyen, Qi Wu, Self-Determination Theory and Accountant Employees' Psychological Wellbeing: The Roles of Positive Affectivity and Psychological Safety, *Frontiers in Psychology*, 10.3389/fpsyg.2022.870771, 13, (2022)
29. Pulakos, E (2005). Selection Assessment Methods, Online available here: < <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/selection-assessment-methods.pdf>>, Retrieved 16th August 2022
30. Rietsema, D. (2020). The Pros and Cons of Recruiting Software, Applicant Tracking System, June (available at: <https://www.applicanttrackingsystems.net/pros-and-cons-of-recruiting-software/>)
31. Sarah Brooks, Adrian Wilkinson, Employee Voice as a Route to Wellbeing, *Handbook on Management and Employment Practices*, 10.1007/978-3-030-29010-8_16, (351-368), (2022)
32. Schooley, S (2022). How to Improve Your Hiring Process, Online available here: < <https://www.businessnewsdaily.com/7155-startup-hiring-tips.html>>, Retrieved 17th June 2022
33. Sullivan, J (2022). The most powerful recruiting tool. Online available here: < <https://drjohnsullivan.com/>>, Retrieved 20th June 2022

34. Ulrich, D. (1996). Human Resources Champions, Harvard Business Review Press, SBN-109780875847191, pp.30-36
35. Zakharyan, O. (2020). Guide to Custom Recruitment Software, YALANTIS, Online available here:<<https://yalantis.com/blog/types-of-recruitment-software>> Retrieved 5th March 2022