



ПОДБОР И ОЦЕНКА НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОТ ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР – ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ

Дияна Гешкова Маринова
diana.marinova18@abv.bg

**Висше транспортно училище „Тодор Каблешков”
София, ул. „Гео Милев” № 158
БЪЛГАРИЯ**

Ключови думи: подбор, оценка, човешки ресурси, управление, публичен сектор.

Резюме: Подборът на човешките ресурси обхваща всички дейности, които могат да се разглеждат като елементи от процеси, между които се осъществяват сложни причинно-следствени връзки и са в непрекъсната зависимост. Системата за подбора и оценката на персонала е дейност, която с различни подходи на входа и чрез съответните дейности ги трансформира в резултат – изход, който най-често може да се дефинира като определено състояние на количествените и качествени характеристики на заетите и равнището на тяхното трудово представяне. Ето защо този процес е ключов и със съществено значение за организациите, които изисква необходимата отговорност.

Настоящата разработка има за цел да анализира и представи теоретичните аспекти на подбора и оценката на човешкия фактор в публичния сектор.

За целта са анализирани и представени ключовите моменти при осъществяване на дейностите по подбор и оценка на човешкия фактор в публичните организации.

ВЪВЕДЕНИЕ

Подборът на персонал е управленска дейност, при която събраните потенциално пригодни кандидати при набирането се пресяват, избира се най-подходящият от тях и му се предлага длъжността.

При подбора на работниците и служителите се обръща особено внимание на основни измерения на индивидуалността като: степен на увереност във възможността да контролират събитията чрез собствени действия; степен на убеденост в необходимостта от съществуването на власт, йерархия и статус в социалните системи; степен на привързаност към собствените вявания и убеждения; желание да се поема риск и да се вземат решения в условия на несигурност за крайния резултат.

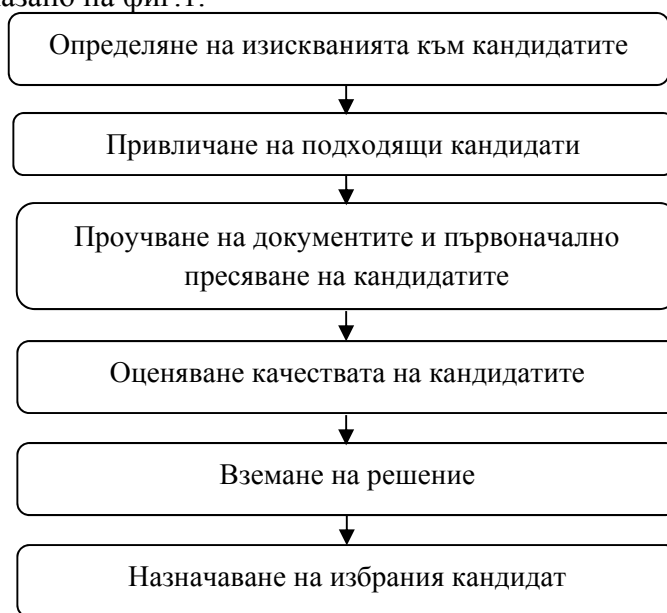
Подборът и назначаването на нови работници и служители е специфична отговорност на ръководителите в организацията. По своята същност подборът и назначаването обхваща привличането на подходящи кандидати за определената длъжност, преценяване на демонстрираните качества от гледна точка на изискванията

на длъжността и организацията като цяло, вземане на решение на кого да се направи предложение за работа и неговото назначаване.¹

Сходен с този процес на набиране и подбор е и предложението от J.M. Peretti. По негово мнение подборът включва различни етапи – от определяне на потребностите от нови работници и служители, анализа на същите, дефиниране на профилите на вакантните работни позиции, набирането на кандидати (вътрешно или външно), прилагане на различни методи за подбор (интервю, тест) – до оценка и решение за назначаване².

И според Д. Шопов и колектив, и според Peretti набирането и подборът са обединени в единна процедура, което е правилно. Но Peretti се аргументира, че не всеки подбор трябва да включва всички тези етапи (както и М. Армстронг). Процедурата по набирането и подбора е съобразена със спецификата на работата на вакантната длъжност и тя се определя от лицата, участващи в този процес, чиято компетентност и отговорност определя и успешния изход на подбора. Тяхната роля е съществена при избора на адекватни методи за подбор, а също и на тези за оценката на получените резултати от използваните подборни методи.

За целта на настоящата разработка, като целесъобразен се приема процесът, при който подборът, оценката и назначаването включват широк кръг от дейности, които могат да бъдат групирани в отделни единици³: определяне на изискванията към кандидата; привличане на подходящи кандидати за вакантната длъжност; проучване на документите и първоначално пресяване на кандидатите с оглед определяне на тези, които биха представлявали интерес за организацията; оценяване на качествата на кандидатите с оглед изискванията на длъжността и организацията; вземане на решение на кой от кандидатите да се отправи предложение за работа; назначаване на избрания кандидат. Посочените по-горе основни дейности по подбор на персонала могат да се систематизират като относително обособени, но последователни и взаимосвързани етапи, както е показано на фиг.1.



Фиг.1. Основни етапи на подбора и назначаването на нови работници и служители в организациите

Източник: Собствени заключения

¹ Армстронг, М., Управление на човешките ресурси, Изд. „Делфин прес”, 2003 г.

² Peretti, J.M. Function personnel et management des ressources humaines, E.S.S.E.C., Paris, 1991, p.189

³ Шопов, Д. и др., Управление на човешките ресурси, Изд. „Тракия-М”, София, 2008 г.

Така например при формирането на изискванията към кандидатите не може да се игнорират възможностите на организацията да привлича подходящи кадри. В противен случай се създават нереални (от гледна точка на състоянието на трудовия пазар и на възможностите на организацията) изисквания към кандидатите, което значително може да затрудни тяхното намиране и задържане. При привличани на подходящи кандидатури се търсят средства за формиране на разумно голяма група от кандидати, с оглед на последващата трудоемка дейност по проучване на документите и изготвяне на „краткия списък”. Подобни взаимни връзки и зависимости се откриват и при останалите фази от процеса.

ЕТАПИ И ПРОЦЕСИ НА ПОДБОРА

Определяне на изискванията към кандидатите

Целта на определяне на изискванията към кандидатите за дадена длъжност е да се определят тези от тях, които са най-съществени и значими за ефективното и успешното изпълнение на служебните задължения и задачи в рамките на съответната длъжност. Определянето на изискванията към кандидатите за заемане на дадена длъжност съществено влияе върху цялостния процес на подбор. Методиките на Роджър от Националния институт по индустриална психология на Великобритания и Фрейзър от Университета в Астон дават възможност за определяне на тези критерии.⁴ Седем точковия план на Роджър акцентира върху фактологията, докато пет точковата система на Фрейзър е по-опростена и насочва върху динамичните аспекти в професионалното развитие на кандидата. И двете методики дават възможност и за извършване на оценка по време на интервюто за подбор с потенциалните кандидати.

Седем точков план на Роджър: изисквания към физиологическото състояние - здраве, физиологически параметри, реч, пол, възраст и др.; изисквания към придобитите способности – образование, квалификация, трудов опит и др.; изисквания за обща и специфична интелигентност – характеристики на мисленето, аналитични способности, творчески и умствени способности, вербални умения, критично мислене; изисквания за специфични умения и способности – комуникативност, лингвистични способности, технически способности, математически способности, ръчни и механични умения, други умения в зависимост от длъжността; изисквания за специални интереси – интелектуални, практически, социални, членство в професионални организации, лични интереси, благоприятстващи изпълнението на трудовите задачи; изисквания към характера и личностните нагласи – уравновесеност, издръжливост, самостоятелност, агресивност, лидерство, екипност в работата, устойчивост на стрес и др.; изисквания породени от особеностите на работата – нетрадиционен режим на труд и почивки, отклонения в параметрите на микроклимата и др.

Пет точкова система на Фрейзър: изисквания за въздействие върху околните - начин на обличане, физическа външност, реч, маниери и др.; изисквания към придобити знания и квалификация - образование, квалификация, трудов опит; изисквания към вродени и придобити способности – ниво/равнище на интелигентност, реакции и др.; изисквания към мотивацията - цели, мотиви, интереси, амбиции, успехи в постигането им; изисквания към индивидуалността и чертите на характера - емоционална стабилност, зрялост, способност за справяне със стреса, поведение и общуване с хора и др.

Базирайки се на системите на Роджър и Фрейзър в практиката се използват и т.н. **осем точков модел на изискванията**, известен като международна класификация на изискванията.

⁴ Шопов., Д., Управление на човешките ресурси – анализ и проектиране на системата за управление на човешките ресурси, Изд.,Тракия-М”, София, 2003 г.

Табл.1. Осем точков модел на изискванията

Група изисквания	Осем точков модел на изискванията
I ГРУПА: Изисквания към външния вид	Външност, поведение, говор, маниери. Трябва да се отговори на въпроса, доколко са важни те за длъжността и кои са най-важните от тях.
II ГРУПА: Изисквания към здравето и семейното положение.	Възраст, здраве, мобилност, семейство. Трябва да се отговори на въпроса дали някой от тези обстоятелства не са пречка за успешното справяне с работата.
III ГРУПА: Изисквания към образованието и квалификацията	Изискванията трябва да са реалистични и свързани с естеството на работата, не трябва да се формулират прекалено високи изисквания в това отношение.
IV ГРУПА: Изисквания към общата интелигентност и специфичните умения	Търси се отговор на въпроса кои са основните слабости на предишните изпълнители на длъжността и дали причината не е в липсата на някои специфични способности от тези групи (вербални, числови, математически, пространствени, механични и др.). Това може да стане чрез проучване или чрез тестване.
V ГРУПА: Изисквания към професионалния опит	Трябва да се определи доколко е необходим предварителен професионалният опит и дали изградените стереотипи за работа и мислене не са вредни за организацията.
VI ГРУПА: Изисквания към интересите	Интелектуални, практически, конструктивни, физическа активност, социални, артистични. Чрез тях се разкриват аспекти от мотивацията на кандидата, а това може да има директно влияние върху успешното му представяне.
VII ГРУПА: Изисквания към индивидуалността	Зрялост, постоянство, стабилност, увереност, гъвкавост. Основното в тази група е да се изберат най-важните за длъжността - две три личностни качества, като се отговори на следните въпроси: Трябва ли да има необичайно високи качества кандидатът и какви? Изисква ли длъжността по-висока стабилност и емоционална зрялост? Изисква ли длъжността самостоятелност? Работата характеризира ли се с непрекъснати промени?
VIII ГРУПА: Изисквания към мотивацията и основните мотиватори	Пари, сигурност, социален статус, признание, постижения. Трябва да се отговори на въпроса какви мотиватори предлага длъжността?

Източник: Собствени заключения

Етап на привличане на подходящи кандидати

Целта на този етап е наричан често „набиране на кандидати”, т.е. да се привлекат не изобщо желаещите да работят, а тези които биха могли да изпълняват ефективно, ефикасно и успешно предлаганата работа. В тази връзка трябва да се има предвид действащата политика по управлението на човешките ресурси в организацията и особено приетите в нея приоритети по отношение на източниците по работна сила. Това означава, че при привличането на кандидатите трябва да се отчитат предимствата и недостатъците между вътрешните и външните за организацията източници (табл. 2).

Най-известните методи за привличане на кандидати от вътрешния за организацията трудов пазар са вътрешноорганизационните повишения и вътрешноорганизационните обява на свободните длъжности. Основната разлика между тях се явява източника на инициатива в процеса на кандидатстване⁵: - при вътрешноорганизационните повишения ръководителите са тези, които поемат инициативата, проследяват трудовото представяне на своите подчинени и предлагат на някои от тях да кандидатстват за по-високата свободна позиция в йерархичното ниво; -

⁵ Шопов, Д. и др., Управление на човешките ресурси, Изд. „Тракия-М”, София, 2008 г.

при вътрешноорганизационните обявяване на свободните места инициативата вече е личен избор на всеки един от персонала и тук не е необходима покана от страна на ръководителя, още повече че свободната длъжност следва да бъде обявена публично с подходящите средства.

Табл. 2. Сравнителни предимства и недостатъци на вътрешните и външни източници на работна сила

Източници на работна сила	Предимства	Недостатъци
Вътрешни за организацията	<ul style="list-style-type: none"> - икономия на време и средства за реклама на свободната длъжност; - мотиватори за по-добро трудово представяне на заетите; - традиционната селекция се прави само за длъжностите в най-ниските етажи на служебната йерархия; - по-добро предварително познаване на кандидатите. 	<ul style="list-style-type: none"> - вероятни психологически проблеми за тези, които не са наети; - нужда от разработване и прилагане програми за развитие на управленския персонал; - възможност за натиск за осигуряване на повишения по различни причини и с различни средства.
Външни за организацията	<ul style="list-style-type: none"> - приток на нови идеи и информация; - намалява нуждата от разход на средствата за обучение; - по-голям брой кандидати. 	<ul style="list-style-type: none"> - ниска степен на познаване на кандидатите; - по-продължителна адаптация към новата работна среда и климат; - възможно пренасяне на погрешни работни методи и практики.

Източник: Собствени заключения

Изборът дали да бъдат използвани вътрешните или външните източници изисква събирането и обработването на информация за външния трудов пазар. Тук обект на анализа трябва да бъдат тези сегменти от трудовия пазар, от където би могло да се очакват подходящи кандидатури. Ползена информация може да осигури отговорът на такива въпроси като⁶: какво е търсенето на персонал за подобна длъжност; има ли дефицит/излишък в предлагането; какъв е имиджа на организацията и до колко предлаганата длъжност е привлекателна; какви заплати се предлагат.

Следващият момент в рамките на този етап е осъществяване на контакт с потенциалните групи от кандидати. Най-общо тези методи могат да бъдат обобщени в следните направления: рекламиране на свободното работно място чрез средствата за масово осведомяване; чрез директна поща за кандидати работещи, но търсещи по-добри ангажименти; устна реклама за свободното място чрез близки и познати; привличане на кандидати чрез работещите в организацията; контакти с трудови борси и агенции; контакти с учащи се в учебната дейност; чрез директно предлагане на работната сила без конкретна информация за свободното работно място.

Етап на предварително селектиране на кандидатите

На този етап се извършва селектирането на кандидатите на база представените от тях документи. При селектирането се използват компетенциите, залегнали в профила на изискванията за съответната вакантна длъжност. Добре е в този списък на компетенции да се определят необходимите, съществените и значимите компетенции.

Основната цел на този етап е въз основа на информацията от предоставените документи, да се определят тези кандидати, чиито качества в най-висока степен отговарят на предварително поставените условия. Тук се оценяват не изобщо кандидатите, а точно определени техни качества с оглед пригодността им за длъжността. Тези които не отговарят на основните изисквания се отстраняват и така се

⁶ Харизанова, М. и др., Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето. Изд. „Авангард Прима”, София, 2006 г.

стига до т.нар. „кратък списък”, участниците в който ще продължат в следващите етапи на конкурса. За постигане на тази цел се проучват внимателно всички документи представени от кандидатите и обикновено това са: формуляр за кандидатстване; автобиография; мотивационно писмо и копия от документите за образование, стаж, опит и др. Основният въпрос тук е свързан с правилната разработка на формуляра за кандидатстване и последващата интерпретация на информацията в представените документи.

Формулярът за кандидатстване трябва да се подготви от съответната организация самостоятелно и да касае съответната длъжност. Този формуляр може да включва следните елементи⁷: 1) персонални данни; 2) данни за образованието – периодите на обучение в съответните училища; придобитите дипломи, сертификати; членство в професионални организации; владее на чужди езици; компютърни умения; 3) данни за трудовия опит – периодите на работа в различните организации; заеманите длъжности; причини за напускане; данни за наличие на предишни данни (ангажименти) с организацията; 4) данни за интереси – членство в клубове; обществена дейност; 5) данни за препоръчителите – имена, адреси, телефони, които могат да дадат препоръки за кандидатите; 6) данни за източника на информация за свободната длъжност; 7) данни от отдела по персонала и интервюиращия.

Следващият момент е проучването на информацията от документите на кандидатите, интерпретиране и отхвърляне на кандидатите неотговарящи напълно на посочените изисквания. За да бъде постигнато това трябва да се обърща внимание на следните моменти⁸: а) да се проследят количествените данни за кандидатите, включително възраст, образование, квалификация, трудов стаж и сравнят с изисквания за длъжността; б) да се провери последователността на данните за рождена дата, за годината на завършване на образованието. Да се изчисли имали празноти в тези периоди и ако има по време на следващото интервю да се изясни защо; в) да се провери последователността на данните за трудовата заетост в различните организации, като се следи дали има периоди на прекъсване. Да се потърсят доказателства за прогрес в кариерата и заеманите длъжности; г) да се сравни информацията от формуляра за кандидатстване с данните от трудовата книжка и се проследи дали има тенденция за честа безпричинна смяна на работа, случай на дисциплинарни наказания; д) да се изяснят причините за напускане на предишната работа, както и причините за кандидатстване на въпросната длъжност. Така също бъдещите намерения, амбиции, лични предпочитания и интереси.

Проучването на документите за кандидатстване позволява да се селектират не само тези, които не отговарят на изискванията, но и да се изгради първоначална хипотеза за трудовото поведение и представяне на включените в краткия списък въз основа на предишните им трудови ангажименти и трудово представяне. Предварителното селектиране може да се затрудни, когато броят на кандидатите е сравнително голям. Трудността произтича от обема документи, който следва да се анализира, за да се отделят кандидати, отговарящи на определените изисквания. Отговорността и систематичността на работата през този етап се отразява на обективния избор. В случай, че няма достатъчен брой кандидати или изобщо няма кандидати, са налице организационни или методични проблеми по набирането и подбора в организацията. Причините могат да се търсят в незадоволителния маркетинг, избирането на неподходящи източници, непрофесионално формулиране на обявите, неблагоприятен период на стартиране на рекламната кампания, липса на профил на

⁷ Мушкаров, Г., Администриране на персонал, Изд. «Доби прес» ЕООД, София 2008 г.

⁸ Харизанова, М. и др., Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето. Изд. „Авангард Прима”, София, 2006 г.

изискванията за вакантната длъжност или наличие на такъв, но при неправилно формулирани изисквания. Тогава процедурата – с известни подобрения и уточнения, следва да се повтори, което води и до нарастване на разходите по набирането и подбора на човешките ресурси⁹.

При правилно провеждане на предварителната селекция и избора на определени кандидати се формира профилът на кандидатите. Той включва определен набор от компетенции, които се различават от тези в профила на изискванията.

Оценяване на качествата на кандидатите

На следващия етап от подбора тези хипотези биват проверявани и уточнявани допълнително. Това в голяма степен става на етапа оценяване качествата на кандидатите.

Основна цел на този етап е да осигури допълнителна информация и данни въз основа на която да се придобие представа в най-висока степен за бъдещото трудово представяне и поведение на кандидатите. Тази задача може да бъде осъществена с редица методи и инструменти, но тяхното приложение е свързано с тяхната обективност, надеждност, валидност. Обективността представлява важна характеристика, която степента на независимост на прилагания метода.¹⁰ Надеждността характеризира вероятността да бъдат постигнати приблизително същите резултати при следващото приложение на същия метод в сравнително близък период от време. Валидността отразява степента, в която съответния метод предсказва онова, което трябва да бъде измерено – в случая трудовото поведение и/или представяне, така сред най-често използваните методи за пресяване на кандидатите са: интервю, тестове и групово селекция.

Интервюто служи и за отговаряне на въпроси на кандидатите, за оценяване на сложни въпроси, рекламиране на организацията и договаряне на условията. Ключът към доброто интервю е в задаването на правилните въпроси, т.е. те трябва да търсят информация, свързана с подборните критерии. По време на интервюто кандидатите получават и много впечатления за работата си в новата и неизвестна за тях организация. В бъдеще тези впечатления ще изиграят съществена роля за формирането на психологическия договор между кандидата и организацията.

Според Дж. Билсбъри интервюто е единствената техника, чрез която може да се оцени взаимодействието среда-индивид¹¹. С много от въпросите се проучва точно това взаимодействие, без то да се осъзнава. При структурирането на част от въпросите или при възприемане на полу-структурирания вид се събират данни, които помагат за вземането на обективни решения във връзка с организационната съвместимост. Голяма част от експерти намират подходяща за тях методика на интервюиране и я следват. Отчита се, че няма правилни и неправилни способности за провеждане на интервюто. Едни от тях се концентрират върху анализиране на професионалния опит, други за изясняване на личните качества, трети – върху интересите и хобито.

Интервюто е най-често използвания метод за оценяване на кандидатите и по същество представлява целенасочен разговор въз основа на който се събира допълнителна информация и данни, целящи да се предвиди вероятното трудово поведение и представяне на кандидата. За реализиране на тези цели могат да бъдат използвани трите основни типа интервю; неструктурирани, полуструктурирано и структурирано. Друг момент за оценяване качествата на кандидатите по време на интервюто е как да се оценяват - чрез присъждане на бални оценки за всяка от ключовите качества на кандидата, оценяване чрез измервателни скали и оценяване чрез обобщени

⁹ Христова, Т., Мениджмънт на човешките ресурси, Изд. „Princeps”, Варна, 2006 г.

¹⁰ Шопов, Д. и др., Управление на човешките ресурси, Изд. „Тракия-М”, София, 2008 г.

¹¹ Билсбъри, Дж., Как да намерим и задържим подходящите хора, Изд. „Инфо Дар”, София, 2007 г., с.191

съображения/измерители. При правилно проектиране на интервюто и участие на експерти (както е в случая) тези проблеми могат да се елиминират. Проектирането на интервюто означава правилното определяне на различни групи от въпроси в него. Директните въпроси позволят точни отговори и получаване или изясняване на информация по ключови теми. Откритите въпроси целят получаването на допълнителни подробности за кандидатите, които отсъстват в документите.¹² Хипотетичните въпроси (без да се прекалява с тях) са много полезни за проверка на реакциите в конкретни ситуации. Опитните интервюиращи използват и такива от типа „отговаряне на въпроса с въпрос“, за да се позволи по-дълбоко проучване на повдигнатите от кандидата въпроси, без да се прекъсва. С тях се увеличава времето, през което кандидатът говори и може да се наблюдава. С различните типове въпроси се събира много по-голям обем информация и данни за кандидата и се проверят познанията, за да се получат доказателства за уменията и да придобият интервюиращите по-голяма увереност в способностите му. Всичко това се отразява на цялостното представяне на кандидата и въздейства върху оценката му. Когато са пропуснати някои от възможностите на интервюто, то се комбинира и с други методи за подбор.

Тестовете за оценяване са другия метод и инструмент чрез който се установява до каква степен кандидатите се различават помежду си за съответните качества въз основа на предварително разработени стандарти. Тестовете, които намират приложение при подбора на персонала обикновено се систематизират в няколко групи: тестове за постижения; за обща интелигентност; за числови, вербални, двигателно-моторни способности.¹³

Основните предимства на тестовете са: Резултатите от тестовете не се влияят от субективни личностни преценки; Стандартизираната изпитна ситуация гарантира еднакви шансове за всички кандидати; Използването на скали за преценка улеснява сравняването на резултатите на различните кандидати; Съществува възможност за преценка на резултатите по всяко време; Събраните чрез други методи данни могат да бъдат допълнени чрез теста (напр. недобри оценки от учебно заведение се компенсират с резултати от теста).

Недостатъци на тестовете: Тестовете анализират качества и поведение, откъснати от основния поведенчески фактор – ситуацията; Съдържанието на тестовете, с изключение на тези за способности, не е свързано с характера на трудовата дейност; Тестовете са по-трудно приложими за висши нива в йерархията на управлението на организацията, където нормите за интелигентност, талант и постижения не се определят лесно.

За да бъде една тестова програма достатъчно ефективна и успешна е необходимо спазването на следните принципи: Тестовете да бъдат използвани като допълващ вариант. Използването на тестове като единствена стъпка в подборния процес е неправилно. В практиката съществува схващането, че тестовете по-скоро показват кой от кандидатите ще се провали, отколкото кой ще изпълнява успешно трудовите си задължения; Използване на валидни тестове. Валидността на теста трябва да съответства на изискванията на конкретната организация и нейните длъжности; Привличане на квалифицирани специалисти за разработване на тестове; Провеждане на тестовете в подходящи условия. За крайните резултати от съществено значение са условията, в които са поставени кандидатите. Не бива да се очакват силно позитивни резултати, ако тестът се провежда в лошо осветени или шумни помещения.

¹² Шопов, Д., Наръчник по управление на човешките ресурси, Изд. „Труд и право“, София, 2002 г.

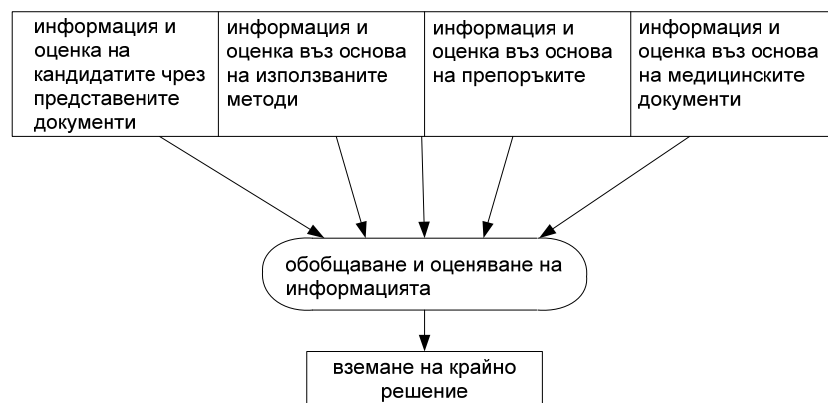
¹³ Пачев, Т., Управление на персонала, УИ „Стопанство“, София, 2009 г.

Групова селекция – представлява група дискусия по определен проблем. В дискусията участват всички кандидати, които свободно обсъждат своите решения на поставения проблем. След това всички кандидати получават оценка въз основа на няколко основни критерия: междуличностни реакции; умения за насърчаване и водене на дискусията и приноса за решаване на поставения проблем.¹⁴

Практиката показва, че тези методи обикновено се прилагат в различни комбинации и различна последователност, като се отчитат най-вече особеностите на всеки един от тях, както и специфичната ситуация.

Вземане на решение

Следващият етап касае избора на кандидата, чиито компетенции и качества в най-висока степен отговарят на изискванията на длъжността и средствата в които тя се реализира. Това решение естествено се базира на резултатите от предишните етапи по оценяване на кандидатите, но на практика преди да се направи окончателния избор се търси допълнителна информация въз основа от препоръките за кандидата. При използването на тази информация голямо влияние има въпроса за надеждността на информацията, получена в предишни етапи. С оглед осигуряване на тази надеждност препоръките могат да бъдат в писмена форма, чрез телефонна комуникация, а понякога и с директна среща. За някои отговорни позиции тази задача може да се възложи на специализирана агенция за подбор на персонала. Така решението за избор на кандидатите представлява процес на обобщаване и преценяване на кандидатите. В следващата схема се представят основните моменти в този процес.¹⁵



Фиг. 2. Решението като процес на обобщаване и преценяване на информацията за кандидатите

Източник: Собствени заключения

От представената схема се вижда, че решението е резултат от продължителен оценъчен процес, включващ четири основни модула – най-вече резултатите от проучване на документите на кандидатите (модул 1) и от приложението на основните селекционни методи – интервю, тест и групова селекция (модул 2). На този етап върху решението може да влияе и информация от два други източника, каквито са препоръките (модул 3) и медицинските сертификати (модул 4) на кандидатите. Въпреки, че не може да се говори за задължителните правила, по-голяма част от организациите изискват препоръки и медицински сертификати в края на селекционната процедура. При използване на информацията от препоръките възниква въпросът за нейната надеждност. Обикновено кандидатите посочват за препоръчителни хора, които са склонни да ги преценят в благоприятна светлина и познават техните действия и поведение в обстановка, която се различава от условията на длъжността и организацията, за която кандидатства. Въпреки това работодателите не пренебрегват

¹⁴ Шопов, Д. и др., Управление на човешките ресурси, Изд. „Тракия-М”, София, 2008 г.

¹⁵ Нейкова, Д., Управление на човешките ресурси и на персонала, Изд. „Рал-Колобър”, София, 2004 г.

възможността да ползват информация от препоръките в следните насоки¹⁶: - за верифициране на информацията, която е събрана за трудовия опит/стаж, образователната подготовка, и други качества на кандидатите от представените документи и по време на интервюто; - за оценяване качествата на препоръките, които имат по-голяма ценност, ако са от професионалисти и специалисти в съответната област; - за определяне на степента, в която препоръчващият познава кандидата. След обобщаване и оценяване на информацията за кандидатите се вземат серия от решения, които могат да се обобщят в четири основни групи, представени на фиг. 3

А – правилно решение от типа „правилно одобрен кандидат”	Г – правилно решение от типа „правилно отхвърлен кандидат”
Б – неправилно решение от типа „неправилно одобрен кандидат”	В – неправилно решение от типа „неправилно отхвърлен кандидат”

Фиг. 3. Основни видове решения при избор на персонал

Източник: Собствени заключения

Логичен е стремежът да се максимизира относителният дял на правилните решения – от тип А и тип Г, и да се минимизира относителният дял на неправилните решения – от тип Б и тип В. Това има пряко отношение към ефективността на подбора, която може да се представи чрез следната формула за Ефективност на подбора:

$$Eф.подб. = \frac{A + Г}{(A + Г) - (B - B)}$$

където: А, Б, В и Г са брой на решенията от

съответния тип, представени на фиг.2.3.

За да се повиши ефективността на подбора, трябва в общия случай да се максимизира броят правилните попадения и да се минимизират грешните решения. Един от факторите в това отношение е компетентността на ръководителите на всички равнища по проблемите на подбора на персонала, която се усъвършенства не само по метода на опита и грешките, а преди всичко чрез целенасочено обучение по тези проблеми. През последните години организациите вече се стремят да повишават знанията и уменията на ръководителите в това направление предимно чрез краткотрайни семинари в рамките на компанията.

Назначаване на нови служители

След като е направен подборът и се определят най-подходящите кандидати, те трябва да бъдат наети на работа и съответно уредени техните трудови правоотношения. Основанията за възникване на такива отношения са регистрирани в Кодекса на труда, и те са съответно три: трудов договор, избор и конкурс.

Трудов договор – представлява двустранно споразумение между работника и работодателя, по-силата на който наетият представя за ползване своята работна сила, като се задължава да следи указанията на работодателя при изпълнение на възложената работа в рамките на определеното работно време. Срещу правото да ползва работна сила работодателят се задължава да създаде определени условия за работа и компенсира положени труд с уговореното трудово възнаграждение. Той се сключва за изпълнение на определена работа или извършване на определена дейност, които нямат еднократен характер и се повтарят циклично във времето.¹⁷

За да се сключи трудовия договор, работникът трябва да представи задължително определени документи – лична карта; документ за придобито

¹⁶ Шопов, Д. и др., Управление на човешките ресурси, Изд. „Тракия-М”, София, 2008 г.

¹⁷ Мирчев, М., и кол., Организационно поведение, Изд. „Авангард прима”, София, 2007 г.

образование; документ за стаж по специалността, когато заемането на длъжността изисква подобен стаж; документ за медицинско свидетелство; свидетелство за съдимост, когато това се изисква от нормативния документ или закон; разрешение от съответната инспекция по труда ако лицето под 16 или 16-18г. Работодателят може да поиска и други документи ако това е предвидено със съответен нормативен документ или закон.

Съдържанието на трудовия договор се регламентира от Кодекса на труда. В договора задължително трябва да има информация за¹⁸: а) мястото на работа – обикновено се възприема седалището на организацията, но ако тя има клонове, служби, отдели това трябва да се уточни в договора; б) характера на работата – обикновено той се представя чрез наименованието на длъжността, за която се наема лицето (т.к. само наименованието на длъжността не показва достатъчно трудовите функции на работника, задачите които трябва да изпълнява, кодекса на труда задължава ръководителя да запознае работника с квалификационната характеристика на длъжността или т.нар. длъжностна характеристика); в) конкретния размер на трудовото възнаграждение – първоначално то се уговаря между работодателя и работника, а окончателния му размер се договаря при подписването на трудовия договор.

Освен мястото на работата, нейният характер и трудовото възнаграждение в договора, двете страни могат да уговорят: времетраенето на трудовия договор; срокът за постъпване на работа; размерът на платения годишен отпуск, както и на допълнителен годишен отпуск; нормалната продължителност на работното време; размера на обезщетенията и др.

В зависимост от своите нужди работодателите и организациите могат да използват няколко разновидности на трудовия договор: *трудов договор за неопределено време* – представлява такова споразумение между работника и работодателя, в което не е уговорено друго за срока на неговото действие. Основно предимство на този вид договор е, че създава чувството за сигурност, стабилност на работата, което влияе положително на мотивацията на наетите; *срочен трудов договор* – такова споразумение, при което се определя продължителността на трудовото правоотношение или пък периода на правоотношението от до. Законът предвижда четири разновидности на срочния трудов договор – срочен трудов договор за определен срок, който не може да бъде по-дълъг от 3год., но е възможно сключване на срочен договор до 6 год. при наличие на договор за придобиване на квалификация; срочен трудов договор до завършване на определена работа – важното е да се определи работата, която трябва да се извърши и договора може да е с продължителност до 3 год. ако работата го изисква. Срочен трудов договор за заместване на работник или служител, който отсъства от работа – договора за заместване е в сила до завръщане на титуляря; срочен трудов договор за работа на длъжност, която се заема с конкурс – договорът касае времето докато бъде заета въз основа на конкурса. Срочният трудов договор се превръща в безсрочен в случаите, когато: работникът или служителят продължи да работи след изтичане на уговорения срок 5 или повече работни дни без писмено възражение от работодателя; длъжността или работното място са свободни, което означава, че в длъжностното разписание има свободни места за съответната длъжност или работно място; *трудов договор със срок на изпитване* – може да има срок на действие до 6 мес. Така той е разновидност на срочния трудов договор, а законът предвижда два случая кога този договор може да бъде сключен: 1) когато длъжността или работата изискват да се провери дали работника може да я изпълнява;

¹⁸ Кодекса на труда, В сила от 01.01.1987 г., Обн. ДВ. бр.26 от 1 Април 1986 г.

2) когато работника или служителя решава да провери дали работата е подходяща за него. През времето на действие всяка една от страните може да го прекрати без предизвестие. Той обаче се превръща в безсрочен ако не бъде прекратен, от която и да е страна до изтичане на изпитанието; *трудов договор с пенсионер* – по принцип също е срочен трудов договор, който може да се сключи само при условие, че за същата дейност или работа няма кандидати, които не са пенсионери, потвърдено от съответното бюро по труда. След изтичане на срока на трудовия договор, трудово правоотношение се прекратява без писмено предизвестие, т.е. този срочен трудов договор не може автоматично да стане безсрочен.

Трудовото правоотношение възниква като се следва определена процедура и въз основа на решението на конкурса, с което работодателят е длъжен да се съобрази. Конкурс може да се обяви в три случая¹⁹: когато длъжността, която е предвидена да се заеме чрез конкурс е свободна; когато тази длъжност предстои да бъде освободена; - лицето заемащо въпросната длъжност отсъства продължително време.

За да възникне трудово правоотношение конкурсът трябва да се обяви официално, а обявлението в него трябва да съдържа: наименованието на организацията, характера на работа, изискванията за длъжността, необходими документи, мястото и срока за подаване (обикновено не по-малко от месец). Допускането на кандидатите до конкурса се извършва от комисия, назначена от работодателя, чието предназначение е да провери документите дали кандидатът отговаря на определените изисквания. На кандидатите, които не са допуснати до конкурса трябва да бъде направено писмено съобщение със съображенията за отказ. Отхвърлените могат да направят опровержение пред работодателя в 7 дневен срок от получаването на писменото съобщение. А съответно работодателя в 3 дневен срок трябва да реши проблема окончателно. Кандидатите, които са допуснати до конкурса трябва да бъдат известени писмено като им се съобщи дата, час и място на провеждане на конкурса. Конкурсът се провежда по начин регламентиран в обявата, а задачата на комисията е да класира само успешно издържалите конкурса. Трудово правоотношение възниква с лицето, което е класирано на първо място, но ако той не постъпи на работа в двуседмичен срок от получаване на съобщението (при уважителни причини в срок до 3 месеца), правоотношението възниква с втория класиран кандидат, като за това той трябва да се уведоми писмено.

ОЦЕНКА И ЕФЕКТИВНОСТ НА ПОДБОРА

Критериите за оценка на дейността по набиране, подбора и назначаването на персонал са съществени и количествени: *същностните критерии* отразяват степента, в която постигнатите резултати от анализа се доближават до основната цел, които са поставени пред анализа. Това може да се проучва на всеки етап от анализа чрез използването на матрица (Табл.1.3.). Предлаганата систематизация е средство за структуриране на работата в процеса на анализа и може да се обогатява и детайлизира в зависимост от специфичните особености и акценти в конкретната организация. Количествените критерии за оценяване качеството на анализа намират израз в минимизирането на времето за извършване на анализа на системата за подбор и назначаване на персонал при предварително определени за тази цел материални, трудови и финансови резултати. Периодът, който ще обхване анализът на подбора и назначаването на персонал, зависи преди всичко от целите, които си поставя организацията с неговото извършване. Резултатите, които се очакват от анализа на системата за подбор и назначаване са пряко следствие от основните цели, които си поставят пред него. Те са конкретните очаквания от анализа, характеризирани чрез конкретните показатели.

¹⁹ Бояджиев, Д., Мениджмънт на човешките ресурси, Изд. „Делфин прес”, 2004 г.

Табл. 3. Матрица за степента, в която са постигнати резултатите от анализа

Цели, които се поставят пред анализа на системата за подбор и назначаване на персонал	Степен на постигане на резултатите, които се поставят пред анализа	Причини за отклонение то
Да се разкрие състоянието/недостатъците и да се определят насоките за усъвършенстване на етапите, методите и съответната документация при подбор и назначаване на персонал в организацията		
Да се разкрие състоянието, недостатъците и да се определят насоките за усъвършенстване на ролята на основните субекти, които планират, организират и провеждат подбора и назначаването на персонал в организацията – преки ръководители, звено по УЧР, висше ръководство		

Източник: Собствени заключения

Предварителното определяне на очакваните резултати от анализа на системата за подбор и назначаване на персонал дава възможност те да се съизмерят с фактическите резултати. Това може да стане чрез използването на матрицата поместена в Табл.1.4.

Табл. 4. Матрица определяне на очакваните резултати от анализа на системата за подбор и назначаване на персонал

Резултати, които се очакват от анализа и оценяването	Степен на постигане на резултатите, които се поставят пред анализа	Причини за отклонението
Да се определят насоките за усъвършенстване на етапите, методите и документацията при подбор и назначаване на персонала в организацията		
Да се определят насоки за усъвършенстване на ролята основните субекти, които организират и провеждат подбора и назначаването на персонал в организацията – преки ръководители, структурно звено по УПР, висше ръководство		

Източник: Собствени заключения

Критериите за оценка, които използва одита могат да бъдат взетите от ръководството решения в областта на управлението на човешките ресурси.

За успеха на всеки процес на подбор, изключително важно е ръководството да има ясна идея какви точно цели трябва да се постигнат. Необходимо е дефиниране и обосновка на необходимостта от определени кадри, както и спецификация на длъжността. Това означава да се предвидят по възможност най-точно бъдещата производителност на наемания в организацията кандидат, неговият принос за постигане на целите и стратегията, за подобряване на имиджа ѝ, увеличение на клиентите, за приобщаването му в колектива, за психологическия климат в организацията и др.

Управлението на ръководството всъщност се явява съвкупност от нови техники и подходи за изпълнение на традиционните функции по управление на персонала. То е система от принципи, методи, политики и планове за формиране и използване на човешките ресурси в организацията в съответствие с нейните непосредствени интереси и стратегически цели, както за сегашното положение на организацията така и за бъдещите планове.²⁰ Дейността по управлението на системата за набиране и назначаване на персонал се осъществява на всички равнища в организацията, а основните цели на тяхното управление могат да се търсят в икономическата и

²⁰ Шопов., Д., Управление на човешките ресурси – анализ и проектиране на системата за управление на човешките ресурси, Изд.,Тракия-М”, София, 2003г., стр.10

социалната среда. Става дума за икономически цели, свързани с подбиране и поддържане на най-подходящата работна сила, създаване на подходяща мотивационна среда, докато в социалната област се насочва към осигуряване на здраве и безопасност, възможност за професионално развитие, израстване в кариерата и др.

В зависимост от периода, за който се вземат решенията може да се разглежда като управление в кратко, средно и дългосрочен план. Обикновено управлението в краткосрочен план и с известни условности в средносрочен план се приема като оперативное управление, докато тези в дългосрочен план се възприемат на стратегическо управление. Освен във времеви период за разграничаване на тези видове управления се използва и другия критерий, а именно – ниво, на което се вземат решения. Така стратегическото управление се осъществява от висше стоящите мениджъри в организацията, докато оперативното управление – съответно от преките ръководители. Като имаме предвид това стратегическото управление е дейност на висшите ръководители на организацията насочена към разработване и реализация на дългосрочната стратегия в тази област, а също и към разработването и осъществяването на функционалните стратегии, които са необходими за дългосрочните цели на организацията.

Стратегията на организацията в областта на човешките ресурси обикновено се осъществява чрез няколко функционални стратегии²¹: а) стратегия на организацията за наемане и освобождаване на работниците и служителите – промените по отношение броя на наетите, предпочитаните източници за нова работна сила, правила и процедури за подбор на нови или освобождаване на служители и др.; б) стратегия на организацията за развиване на организацията – определя политиката за наемане на млади и образовани служители във връзка с променените технологии на производството или науката; в) стратегия на организацията за кариерно развитие – възможността за израстване в организацията с оглед задържането на квалифицираните специалисти и привличането на нови такива и други.

Оперативното управление е задължение на оперативните ръководители и е свързано с постигане на краткосрочни и средносрочни цели. То се свежда до изпълнението на няколко основни функции²²: подбиране на необходимите служители; обучение на персонала; оценяване на трудовото представяне на служителите; уреждане на трудовите правоотношения; провеждане анализ на труда и разработване на длъжностни характеристики, изисквания за длъжностите и работните места в съответното звено.

Представените възможни източници за подбор, анализа на техните предимства и недостатъци, методиката за селекция, както и оценката на ефективността дават възможност да се преодолеят част от проблемите във фирмите, свързани с ангажирането на действително способни служители, които биха останали най-дълго на работа и биха се изявявали най-ефективно и успешно.

В обобщение, може да се каже, че всяка организация се съобразява със специфични принципи, правила, изисквания и процедури за оценяване на вътрешната и външна среда и във връзка с това представяне при разработването на стратегии и системи за преценяване на човешките ресурси. Така в тази система се отразява стилът на ръководство, стратегията и политиката при управление на човешките ресурси, ценности и норми на фирмената култура с цел достигане на стратегическите цели и

²¹ Палешутски К., Мениджмънт. Опитът на водещите фирми в света, Изд., „Форчън”, Благоевград, 2004г., стр. 49

²² Шопов., Д., Управление на човешките ресурси – анализ и проектиране на системата за управление на човешките ресурси, Изд. „Тракия-М”, София, 2003г., стр. 16

ефективното използване на човешките ресурси за достигане на добри резултати за организацията.

В **заключение** трябва да се подчертае, че доброто познаване и комбинираното използване на различните източници за подбор на персонал, съчетано с прилагането на професионална методика за селекция е предпоставка за привличане и избор на кандидати, които в най-пълна степен отговарят на изискванията на вакантните работни места.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Армстронг, М., Управление на човешките ресурси, Изд. „Делфин прес”, 2003 г.
- [2] Арнаудов, Б., Тенденции в развитието на човешките ресурси в транспорта, ИК – УНСС, София, 2013.
- [3] Бояджиев, Д., Мениджмънт на човешките ресурси, Изд. „Делфин прес”, 2004г.
- [4] Билсбъри, Дж., Как да намерим и задържим подходящите хора, Изд. „Инфо Дар”, София, 2007г.
- [5] Владимирова, К. и др., Управление на човешките ресурси, УИ „Стопанство”, 1999г.
- [6] Методически указания за формулиране, утвърждаване и оценка на изпълнението на цели по прилагане на системата за управление по цели (СУЦ) в МВР.
- [7] Мирчев, М., и кол., Организационно поведение, Изд. „Авангард прима”, София, 2007г.
- [8] Мушкаров, Г., Администриране на персонал, Изд. «Доби прес» ЕООД, София 2008г.
- [9] Нейкова, Д., Управление на човешките ресурси и на персонала, Изд. „Рал-Колобър”, София, 2004г.
- [10] Палешутски К., Мениджмънт. Опитът на водещите фирми в света, Изд. „Форчън”, Благоевград, 1994г.
- [11] Пачев, Т., Управление на персонала, УИ „Стопанство”, София, 2009г.
- [12] Палешутски, К., Мениджмънт. Опитът на водещите фирми в света, Изд.„Форчън”, Благоевград, 2004 г.
- [13] Стойков, И., Количествени методи в управлението, АИ „Д.Ценов”, Свищов, 2005г.
- [14] Семерджиев, Цв. Стратегическо ръководство и лидерство, Изд. "Лидер", София, 2007г.
- [15] Станчева, А., Основи на управлението, ИК „Стено”, Варна, 2003 г.
- [16] Стефанов, Н., Д. Керемедчиев, Управление на човешкия фактор в организацията. Институт по стратегическо управление, София-Бургас, 2004г.
- [17] Паунов, М., Стратегии на бизнеса, ИК – УНСС, С., 2012.
- [18] Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, Изд. „Тракия – М“, С., 2012.
- [19] Харизанова, М. и др., Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето. Изд. „Авангард Прима”, София, 2006г.
- [20] Харизанова, М., М., Ламбовска, Модел на управленския процес на набиране и подбор на човешките ресурси, <http://research.unwe.bg/br12/2.pdf> (20.07.2020)
- [21] Христова, Т., Мениджмънт на човешките ресурси, Изд. „Princers”, Варна, 2006г.
- [22] Шопов, Д. и др., Управление на човешките ресурси, Изд. „Тракия-М”, София, 2008г.
- [23] Шопов., Д., Управление на човешките ресурси – анализ и проектиране на системата за управление на човешките ресурси, Изд.„Тракия-М”, София, 2003г.
- [24] Шопов, Д., Наръчник по управление на човешките ресурси, Изд. „Труд и право”, София, 2002г. [25] Peretti, J.M. Function personnel et management des ressources humaines, E.S.S.E.C., Paris, 1991

SELECTION AND EVALUATION OF THE HUMAN FACTOR IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS - THEORETICAL ASPECTS

Diyana Geshkova Marinova
diana.marinova18@abv.bg

Todor Kableshkov University of Transport
Sofia, 158 Geo Milev Str. 158
THE REPUBLIC OF BULGARIA

Key words: *selection, evaluation, human resources, management, public sector..*

Abstract: *The selection of human resources covers all activities that can be considered as elements of processes, between which there are complex causal links and are constantly dependent. The system for selection and evaluation of personnel is an activity that with different approaches at the entrance and through the respective activities transforms them into a result - output, which can most often be defined as a certain state of quantitative and qualitative characteristics of employees and their level of employment. presentation. That is why this process is key and essential for organizations, which requires the necessary responsibility.*

The present study aims to analyze and present the theoretical aspects of the selection and evaluation of the human factor in the public sector.

For this purpose, the key moments in the implementation of the activities for selection and assessment of the human factor in public organizations are analyzed and presented.