

# eNews



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Набор от приложения на  
Инструменти и тестове за  
подбор, неутрални спрямо  
пола за Малки и средни  
предприятия (МСП).



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

ВЪВЕДЕНИЕ.....	5
1. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДБОР, НЕУТРАЛНИ СПРЯМО ПОЛА.....	7
1.1 МЕТОДОЛОГИЯ.....	7
1.1.1 <i>Проучване на средата</i> .....	7
1.1.2 <i>Тестове</i> .....	8
1.1.3 <i>Статистически анализ на резултатите</i> .....	9
1.2 ИНСТРУМЕНТИТЕ.....	10
1.2.1 <i>Бланка за анализ на позиция</i> .....	10
1.2.2 <i>Въпросник за основни компетентности за работа</i> .....	11
1.2.3 <i>Аналитични упражнения – Решаване на проблеми</i> .....	14
1.2.4 <i>Примерно интервю за работа</i> .....	17
1.2.5 <i>Образец за оценка – чеклист за кандидат</i> .....	17
1.3 РЕЗУЛТАТИ ОТ ТЕСТВАНЕТО В СТРАНИТЕ ПАРТНЬОРКИ.....	20
1.3.1 <i>Въпросник за основни компетентности за работа</i> .....	20
1.3.2 <i>Аналитични упражнения – Решаване на проблеми</i> .....	25
2. МСП И ПРОЦЕСИТЕ ЗА ПОДБОР: ЗАЩО ЗА НУЖНИ ИНСТРУМЕНТИ, НЕУТРАЛНИ СПРЯМО ПОЛА? ..	29
2.1. МСП В ЕВРОПА.....	29
2.1.1 <i>Какво е МСП?</i> .....	29
2.1.2 <i>Дефиницията на ЕС за МСП</i> .....	29
2.1.3 <i>Видове МСП</i> .....	30
2.1.4 <i>МСП в европейския икономически контекст</i> .....	31
2.2. НАБИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛ И ПРОЦЕСИ НА ПОДБОР В МСП.....	33
2.2.1 <i>Как се извършва процесът на подбор в МСП?</i> .....	33
2.2.2 <i>Рискови фактори за дискриминация по полов признак в процеса на подбор</i> .....	34
2.3. ЕФЕКТИТЕ ОТ ПРЕДРАЗСЪДЪЦИТЕ СПРЯМО ПОЛА В МСП.....	37
2.3.1 <i>Как предразсъдъците спрямо пола влияят в процеса по наемането на персонал?</i> 37	
2.3.2 <i>Ползите от адресирането на предразсъдъците спрямо пола в предприятията</i> 39	
3. ЕФЕКТИВНО ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИНСТРУМЕНТИТЕ НА GENЕUS В МСП.....	43
3.1 КАК ДА ИЗПОЛЗВАМЕ ИНСТРУМЕНТИТЕ НА GENЕUS ЕФЕКТИВНО?.....	43
3.1.1 <i>Примерна бланка за анализ на позиция</i> .....	43
3.1.2 <i>Въпросник за основни компетентности за работа</i> .....	44
3.1.3 <i>Аналитични упражнения – Решаване на проблеми</i> .....	45
3.1.4 <i>Примерно интервю за работа</i> .....	46
3.1.5 <i>Образец за оценка – чеклист за кандидат</i> .....	47
3.2 КАК ЕФЕКТИВНО ДА ИЗПОЛЗВАМЕ ИНСТРУМЕНТИТЕ НА GENЕUS, ЗА ДА ТЪРСИМ ПЕРСОНАЛ СЪС СПЕЦИФИЧЕН ПРОФИЛ И ПРОФЕСИОНАЛНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ.....	48
3.2.1 <i>Високоотговорен профил</i> .....	48
3.2.2 <i>Средноотговорен профил</i> .....	49

3.2.3	<i>Нискоотговорни профили</i> .....	51
4.	КАЗУС.....	53
4.1	ФАЗА ПРЕДИ ПОДБОРА .....	53
4.2	ФАЗА НА ПОДБОР.....	56
4.2.1	<i>Въпросник за основни компетентности за работа</i> .....	56
4.2.2	<i>Упражнения за решаване на проблеми</i> .....	56
4.2.3	<i>Интервю</i> .....	57
	ФАЗА 1: Въведение от интервюиращия (1 до 10 мин).....	57
	ФАЗА 2: Запознаване с кандидата / Оценяване на компетентностите (15 до 60 мин) .....	57
	ФАЗА 3: Кариера и предлагана позиция (5 до 15 мин).....	60
	ФАЗА 4: Заключение (5 до 10 мин) .....	60
4.2.4	<i>Онлайн тестове</i> .....	60
4.3	ЗАКЛЮЧИТЕЛНА ФАЗА.....	61
5.	ПРЕПОРЪКИ.....	62
5.1	ИЗКОРЕНЯВАНЕ ИЛИ МИНИМИЗИРАНЕ НА ПРЕДУБЕЖДЕНИЯТА .....	62
5.2	ОСВОБОЖДАВАНЕ НА ПРОЦЕСА НА ОЦЕНКА И ПОДБОР В МСП ОТ ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ .....	63
5.3	ИЗПОЛЗВАНЕ НА GENEUS ИНСТРУМЕНТИТЕ И ТЕСТОВЕТЕ ЗА ПОДБОР, НЕУТРАЛНИ СПРЯМО ПОЛА .....	66
6.	ОБРАТНА ВРЪЗКА ОТ ПРОФЕСИОНАЛИСТИТЕ В МСП.....	67
7.	ЗАКЛЮЧЕНИЯ .....	68
8.	РЕФЕРЕНЦИИ.....	69
9.	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	70
9.1	ОЦЕНКА И ВАЛИДИРАНЕ НА НАБОР ОТ ПРИЛОЖЕНИЯ НА ИНСТРУМЕНТИ И ТЕСТОВЕ ЗА ПОДБОР, НЕУТРАЛНИ СПРЯМО ПОЛА ЗА МСП. ....	70
9.2	ПРИМЕР ЗА ОЦЕНКА НА АНАЛИТИЧНО УПРАЖНЕНИЕ (ЗА УПРАЖНЕНИЕ 1) .....	72



# ВЪВЕДЕНИЕ

## ПРОЕКТЪТ

GeNeus е двугодишен проект, финансиран от Европейската комисия, по програма Еразъм+: „Стратегически партньорства в областта на образованието и обучението“, който се стреми да ограничи неравенството между половете по отношение на процесите за подбор и оценяване в професионален (частни и държавни сектори) и образователен аспект. Консорциумът се състои от шест партньора от пет различни държави (Австрия, България, Италия, Португалия и Испания), които работят заедно по развитието, популяризирането и разпространението на Набора от инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола.

Чрез подобряване на процесите по подбор и оценяване на трудовия пазар, най-вече чрез използване на неутрални спрямо пола тестове, е възможно да се увеличи равнопоставеността между мъже и жени и по този начин да се допринесе за еднаквото обучение и равните кариерни възможности и за двата пола.

Целите на проекта GeNeus са:

- Да се придобие цялостна представа за реалността, изискванията и „пропуските“ в процеса по оценяване в различните среди (публична администрация, МСП и професионално образование след средното), както и да се анализират и оценят тези процедури по отношение на равнопоставеност на половете.
- Да се изготвят и разпространят полезни и безплатни материали, които да гарантират неутрален спрямо пола подход в процесите по подбор и оценяване.
- Да допринесе за неутрален спрямо пола достъп и равни възможности на пазара на труда и професионалното образование.

Набор от приложения на Инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола в МСП

В рамките на проекта GeNeus партньорите разработиха Инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола, целящи да подпомогнат хората, занимаващи се с човешките ресурси в малките и средни предприятия, публичната администрация и институциите за професионалното образование и обучение след средното образование, в това да осигурят честен, ефективен и неутрален спрямо пола процес на подбор.

Настоящият интелектуален продукт е Набор от приложения на Инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола в МСП. Целта на продукта е да конкретизира разглеждания проблем за отговорните за подбора лица в МСП и да им покаже как подобряването на баланса между половете в предприятията им ще им е от полза. Същевременно им предоставя практически насоки за ефективно използване на GeNeus инструментите в техните процеси на подбор и повишава осведомеността по въпроса за важността на неутралното спрямо пола тестване и ги мотивира да го въведат в

предприятията си и да си изтеглят качествени матрици за неутрални тестове безплатно от уебстраницата на проекта.





# 1. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДБОР, НЕУТРАЛНИ СПРЯМО ПОЛА

## 1.1 МЕТОДОЛОГИЯ

### 1.1.1 Проучване на средата

В първата фаза на проекта партньорите извършиха проучване на местно ниво и проведеха интервюта с общо 59 представители от целевите групи на проекта (Малки и средни предприятия, Публична администрация и Институции за професионално образование след средното образование). Следва обобщение на събраната информация с фокус върху малките и средни предприятия МСП: Какво оценяват МСП в своите процеси на подбор? Как се прави оценката? Какви неудовлетворени нужди идентифицират специалистите човешки ресурси в областта?

#### *Какво се оценява*

В резултат на проведените интервюта беше установено, че и трите целеви групи (МСП, ПА и ИПОССО) оценяват както техническите, така и меките умения, т.е. професионалните и академичните компетентности на кандидатите, както и техните лични компетентности. Значението, което се отдава на всеки тип умения, зависи от целевата група: докато ИПОССО поставят по-силен акцент върху академичните компетентности, МСП и ПА се фокусират повече върху личните и професионалните компетентности. Съществуват значителни различия между страните партньори.

За МСП професионалните компетентности са много важни, тъй като четири от петте страни партньори ги споменават (Австрия, България, Португалия и Испания). Компютърните (IT) и езиковите умения също се считат за важни фактори за МСП, както и логическото и пространственото ориентиране. Съществуват значителни различия между страните партньори. Например в Португалия и Италия личните компетентности са по-важни, докато в Австрия акцентът е върху академичните и професионалните компетентности. Други аспекти, които се оценяват по различен начин от МСП в зависимост от националността: комуникационни умения (Австрия и Испания), организационни умения (Австрия) и професионални цели (България).

#### *Как се извършва оценяването*

Интервюто е най-често използваният инструмент в процеса на подбор във всички страни и в трите целеви групи. В някои случаи това често е единственият използван инструмент за подбор (освен преглед на документи / учебни програми: CV, дипломи, сертификати).

**МСП** са целевата група, която има по-разнообразен / сложен процес на оценка и подбор на кандидатите. Те често допълват интервютата с тестове и други методи за оценка, въпреки че комбинацията им е различна в зависимост от страната. Например нито едно от австрийските МСП не използва тестове, но повечето от португалските МСП ги използват. Въпреки това, дори когато се използват тестове и други методи, интервютата все още тежат повече. Поради това около 50% от МСП имат стандартни процедури за интервютата (например със структуриран скрипт).

3 от 5-те страни партньори (България, Португалия и Испания) докладват използването на тестове като инструмент за оценка. Въпреки че се използват както вътрешни, така и стандартизирани (външни) тестове, по-голямата част от докладите показват, че стандартизираните тестове са по-чести. Например в Испания и Португалия се използват тестове за интелигентност, за да се оцени логическото и пространственото разсъждаване, докато писмени или устни изпити по английски се използват от 50% от интервюираните МСП в Португалия.

### *Неудовлетворени нужди*

Като цяло интервюираните заявяват, че нямат големи нужди, които трябва да бъдат разгледани, или, ако има такива, че те не са свързани с тестването. Все пак бяха направени някои предложения, свързани с тестването, по-специално:

- МСП в Испания и Португалия заявяват, че тестването ще бъде по-полезно, ако е по-специфично насочено към и съответстващо на определена позиция;
- Според интервюираните МСП в Португалия тестове за оценка на социалната и емоционалната интелигентност са необходими, но не са достъпни;

Интервютата разкриват, че повечето МСП използват интервюта – подкрепени от тестове за интелигентност и/или език в някои страни партньорки – в избора на персонал и доста често те се провеждат от мениджъри или ръководители/лидери на отделните отдели, вместо от служителите, отговарящи за човешките ресурси. Повечето интервюирани не смятаха пола за проблем в техния процес на подбор и всички заявиха, че техните компании не предлагат никакво обучение в чувствителност по въпросите за равенството на половете. За повече информация за проучването на средата, което партньорите проведоха на местно ниво, вижте първия интелектуален продукт на проекта: [ИП1 - Общ доклад за тестовете за неутралност по пол.](#)

### **1.1.2 Тестове**

Със събраната по време на интервютата информация партньорите успяха да разработят GeNeus инструментите за подбор, неутрален спрямо пола – които ще бъдат описани по-подробно в секция 1.2 от този документ. За да подсигурят неутралността



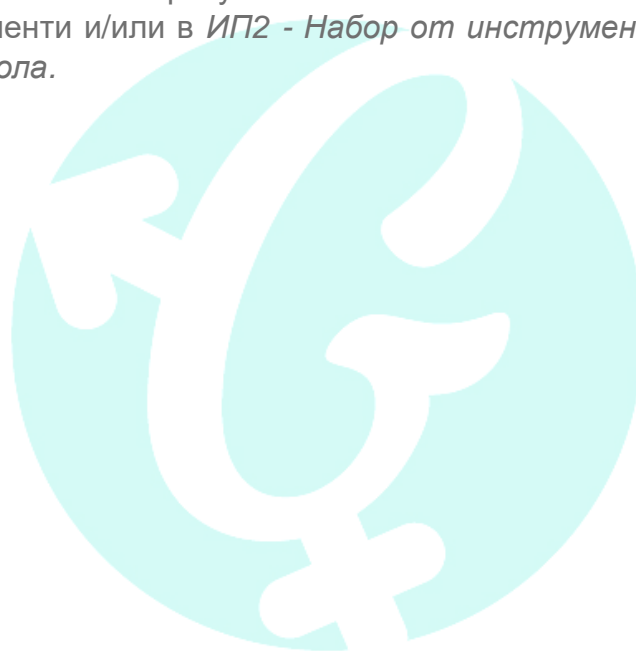
спрямо пола на инструментите, конкретно на Въпросника за основни компетентности за работа и на Аналитичните упражнения, партньорите ги тестваха на национални ниво – както онлайн, така и на живо, сред общо 1095 души от трите целеви групи: заети лица в Малки и средни предприятия, безработни лица, като целева група на публичната администрация, при предоставяне на услуги за заетост и ориентация и учащи в университети и/или институции за следгимназиално професионално обучение.

Партньорите събраха всички получени отговори и информация и анализираха резултатите от тестовете статистически, стандартизираха и финализираха инструментите и разработиха *ИПЗ - Ръководство за прилагане на набора от инструменти и тестове за подбор на GeNeus*.

### **1.1.3 Статистически анализ на резултатите**

Въпросникът за основни компетентности за работа и Аналитичните упражнения - бяха разпространени сред голям брой хора, за да се постигне статистически значим брой от Европа и да се определи зависимостта между пол и резултат (определена чрез методи описани в ИП2 - *Набор от инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола*). Щом отговорите от всички страни партньори (Австрия, България, Италия, Португалия и Испания) бяха събрани, анализът на резултатите беше направен със статистическа точност, като бяха идентифицирани статистически значимите разлики в представянето на двата пола, с цел да се предоставят насоки на крайния потребител (екипите по човешки ресурси в МСП, ПА и ИПОССО) и да подсигурят неутралността спрямо пола на инструментите.

Отговорите бяха оценени чрез стандартен метод, еднакъв във всички страни, който помогна на партньорите да класифицират отговорите, които са събрали, и да създадат анализи, които взимат под внимание специфичните за пола и държавата особености. Повече информация за статистическия анализ на резултатите от тестовете може да бъде намерена в точка 1.3 на този документи и/или в *ИП2 - Набор от инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола*.



## 1.2 ИНСТРУМЕНТИТЕ

Консорциумът на проекта GeNeus разработи 5 инструмента с различен фокус, които могат да бъдат използвани в различни ситуации спрямо особеностите на страната или разбиранията и целта на работодателя. Те бяха разработени въз основа на първата фаза на проекта, конкретно на анализите на нуждите, от които произтичат някои от проблемите в процеса на подбор. Тези инструменти бяха разработени с цел да бъде избран най-подходящият за определена позиция кадър, с оглед на неговите лични и професионални качества и избягвайки полови стереотипи и предубеждения. Някои от инструментите, разработени от партньорството GeNeus, са стандартизирани. Други могат да варират или да бъдат адаптирани за всяка страна – поне за тези, които са част от партньорството по проекта. Петте инструмента са текстове, въпросници, упражнения и матрици за анализ и оценката на кандидатите. Повече информация за ефективното прилагане на инструментите в МСП може да бъде намерена в точка 3 на този документ.

### 1.2.1 Бланка за анализ на позиция

Този инструмент, разработен за фазата преди интервюто, има предимство, което гарантира, че е неутрален, защото бланката описва само компетентности, умения, отговорности и знания, отнасящи се пряко към конкретната позиция. Следователно, невключвайки никакви лични качества и черти, се избягва всякаква предубеденост. Чрез бланката за анализ на позиция се създава профил на желаните умения за конкретната позиция. Това, което се анализира, е самата позиция и по този начин не се отнася към конкретен човек, правейки процеса обективен и несвързан с пола.

#### Бланка за анализ на позиция

ИМЕ НА ПОЗИЦИЯТА

МЯСТО В ЙЕРАРХИЯТА



## ОСНОВНИ ЗАДЪЛЖЕНИЯ

## ЗНАНИЕ, КВАЛИФИКАЦИЯ, ПРОФЕСИОНАЛЕН ОПИТ

Завършено образование

Езици

Компютърна грамотност

Квалификации и сертификати

Професионален опит

## КОМПЕТЕНТНОСТИ И СПОСОБНОСТИ

Базови компетентности

Специфични компетентности

## ВАЛИДАЦИЯ

Супервайзор

Дата на валидация

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_\_

Коментар

### **1.2.2 Въпросник за основни компетентности за работа**

Това е стандартизиран инструмент, разработен за страните партньори по проекта GeNeus и затова трябва да бъде анализиран и интерпретиран спрямо националните особености във всяка страна. Той се състои от 20 въпроса, отнасящи се към три основни и взаимосвързани компетентности: *Инициатива/Проактивност, Организационни умения, Социални умения*. Всеки въпрос трябва да бъде оценен с

число от 1 до 5 (като 1 означава „почти никога“ и 5 „почти винаги“) спрямо това доколко човекът е съгласен/на с твърденията. Крайният резултат се базира на цветова система, която варира за всяка страна и може да бъде от „много под средното ниво“ до „много над средното ниво“, отговаряйки на това до каква степен човекът е подходящ за позицията спрямо неговите компетентности/представяне.



## ВЪПРОСНИК ЗА ОСНОВНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЗА РАБОТА

По-долу са изброени твърдения за начина, по който може да се реагира в различните ситуации. Установете честотата, с която се случва всяко твърдение, като си представите как най-често реагирате, а не как бихте искали да реагирате. Няма правилни или грешни отговори; има просто различни начини за справяне със ситуации. Бъдете възможно най-откровени.

	1	2	3	4	5
	Почти никога	Рядко	Понякога	Често	Почти винаги
1) Поемам инициатива, прилагам нови начини за изпълняване на задълженията ми	1	2	3	4	5
2) Обичам нови предизвикателства, които ме карат да измислям нови начини да се справя със задълженията / работата си	1	2	3	4	5
3) Обичам да предлагам решения, когато видя ситуация, която може да се подобри	1	2	3	4	5
4) Не ми харесва, когато се предлагат нови методи, които биха ме принудили да променя начина си на работа	1	2	3	4	5
5) Необходима ми е повече мотивация за задачите, свързани с работата ми	1	2	3	4	5
6) Харесвам рутината и избягвам да променям нещо в ежедневието си	1	2	3	4	5
7) Предпочитам други да определят приоритетите ми	1	2	3	4	5
8) Концентрирам се върху най-важното и не се разсейвам със странични дейности	1	2	3	4	5
9) Не мога да завършва дадена задача за времето, което съм планирал първоначално	1	2	3	4	5
10) Смятам, че е важно да се знае кой отговаря за всяка задача и с кого трябва да я координирам	1	2	3	4	5
11) Когато разработвам отговорна дейност, аз извършвам различни задачи. Много е трудно да се напредва стъпка по стъпка.	1	2	3	4	5
12) Винаги започвам от задачите, които харесвам най-малко.	1	2	3	4	5
13) По време на изпълнението на моите проекти, откривам отклонения, които ме карат да приспособя плана, за да постигна целите.	1	2	3	4	5
14) В напрегнати ситуации, аз овладявам импулсите си.	1	2	3	4	5
15) Чувствам се спокоен, когато говоря пред публика.	1	2	3	4	5
16) Когато някой е недобронамерен към мен, аз се държа по същия начин.	1	2	3	4	5
17) Когато се проваля, аз се оплаквам и обвинявам себе си.	1	2	3	4	5
18) Смятам, че е загуба на време да се следи кой как се чувства в екипа, тъй като е необходимо да се действа бързо.	1	2	3	4	5
19) Когато някой ме пита за нещо неподходящо, аз лесно казвам „Не“.	1	2	3	4	5
20) Когато някой ме критикува, се опитвам да разбера дали тя/той е права/прав с критиката си.	1	2	3	4	5

### 1.2.3 Аналитични упражнения – Решаване на проблеми

Това е друг стандартизиран инструмент, разработен за страните партньори по GeNeus и се състои от три различни упражнения за определени ситуации, които изискват да се предприеме някакво действие (Офис парти, Проблем с доставка на клиент, Проблем с офисното пространство). Всяка ситуация е независима от останалите и кандидатът трябва да отговори на 5 въпроса, свързани с нея, по отношение на: Идентифициране на проблема, Събиране на данни, Генериране на идеи и Оценка на идеи, Планиране на изпълнението и Оценка на избраното решение. Въпросите – еднакви за всички упражнения – са:

*Q1. Моля, посочете проблема (-ите), пред които сте изправени.*

*Q2. Моля, посочете дали ще трябва да съберете допълнителна информация и ако да, какво ще направите.*

*Q3. Моля, предоставете няколко възможности за решаване на проблема и посочете техните плюсове и минуси.*

*Q4. От възможностите, представени в предишната точка, изберете тази, която считате за най-подходяща, като посочите какви действия ще предприемете, за да приложите идеята си.*

*Q5. Предвид ситуацията, какво бихте приели за добър резултат? Какви уроци сте научили от тази ситуация?*

За този инструмент има и цветова система, която да оцени нивото на представяне (от „несъществуващо“ до „на високо ниво“). Към критериите за оценяване има и примери за отговори за всяко ниво. За повече информация за критериите за оценяване на упражненията вижте точка 3 от този документ.





## Упражнение 1 (Офис парти).

### Ситуация:

Всяка година фирмата ви подготвя годишна среща, на която представя бъдещите си планове пред главните клиенти и партньори (доставчици, сертифициращи компании, местни организации). Като се има предвид, че компанията наскоро е променила местоположението си и че тази среща винаги се провежда в първите дни на юли, е взето решение срещата да бъде последвана от коктейл на открито в градината на новия офис.

Тъй като това събитие ще има някои нови елементи в сравнение с предишните срещи (нова сграда, събитие в градината, служителите също са поканени, представяне на новите пазари, където ще се разраства бизнеса), то е обявено достатъчно рано, като са подчертани новостите. Дори са разпространени снимки на това как срещата ще се проведе в градината.

Сутринта преди събитието, когато тече финалната подготовка, времето е нестабилно и не е ясно дали ще вали или не по време на срещата и коктейла.

Представете си, че сте част от екипа, който организира това събитие, което е толкова важно за имиджа на компанията. Предвид ситуацията и без да знаете какво да правите, се допитват до вашето мнение за това какво да се направи.

## Упражнение 2 (Проблем с доставка на клиент).

### Ситуация:

Ваш колега е пуснал поръчка от името на клиент на стойност 10 000 лева. Тази поръчка е спешна. Колегата ви се е консултирал с доставчика (от Франция), като е поискал информация за срока на доставка и е бил информиран, че ще е максимум 5 работни дни. Вашият колега е казал, че ще уведоми клиента с SMS, веднага щом като поръчката пристигне.

След 5 работни дни клиентът идва в сградата на фирмата ви, за да си вземе поръчката, но тя все още не е пристигнала, а вашият колега е в отпуск този ден.

Когато клиентът разбира, че поръчката не е пристигнала, той се разстройва и споделя, че наистина се нуждае от тези материали, за да не се забави дейността на бизнеса му. Клиентът също така добавя, че тази ситуация води до загуба на доверието му към компанията ви. Той наистина е бил винаги лоялен и добър клиент (поръчвал е много материали и винаги е плащал в срок).

Имайки предвид тази ситуация, посочете какво ще направите.

### Упражнение 3 (Проблем с офисното пространство).

#### Ситуация:

Представете си, че работите във фирма за внос / износ, която има офис в хубаво предградие на голям град.

Благодарение на ръста на вашата компания през последните 2 години, броят на хората в офиса се е увеличил. Преди две години в офиса са работили 6 души и е имало приемна със стол и заседателна зала, където 6 човека са могли да се настанят удобно.

През тези две години компанията се е разраснала до 10 души, които работят в същия офис. Те са настанени там с бюрата си, компютрите и шкафове за документи. Заседателната зала е станала офис за 4 човека, а приемната е преустроена на отворена зала за срещи, където можете да посрещнете 2 клиенти. Пространството е разделено, но е невъзможно някой да се усамоти за конфиденциален разговор или обсъждане на важни бизнес идеи. Само мениджърът има самостоятелен офис.

Има известни конфликти между хората поради това, че са затворени в малко претъпкано пространство. Нуждата от по-голям офис се изостря, тъй като е нает и нов служител, който ще започне работа след около месец. Но наскоро фирмата е направила нови инвестиции и моментът не е подходящ за допълнителни разходи за офисно пространство.

Представете си, че сте част от управляващия екип и трябва да намерите място за новия служител, като имате предвид, че трябва да го направите с минимален разход.

Предвид ситуацията, споделете какво ще посъветвате да направи управителят.



## 1.2.4 Примерно интервю за работа

Този образец е разработен за фазата на интервюто, което е най-използваният инструмент в процеса на подбор на МСП. Образецът е за полуструктурирано интервю, базирано на търсените компетентности. Разделен е на четири фази и е направен така, че да гарантира, че всеки кандидат минава през един и същи процес, задават му се едни и същи въпроси, което прави процеса честен и обективен, и свободен от предубеждения. Този инструмент може да бъде адаптиран за различните ситуации/различния контекст във всяка организация.

### Примерно интервю за работа

- **Фаза 1:** Въведение от интервюиращия (1-10 минути)
  - Посрещане, разговор, въведение
  - Създаване на положителна атмосфера
- **Фаза 2:** Запознаване с кандидата / Оценяване на компетентностите (15 минути до 1 час)
  - Основен анализ (образование и професионален път)
  - Компетентности:
    - Ефективна комуникация / Междуличностна комуникация
    - Точност и организация
    - Управление на риска
- **Фаза 3:** Кариера и предлагана позиция (5-15 минути)
  - Желано кариерно развитие
  - Описание на позицията
  - Административни и финансови аспекти на позицията
- **Фаза 4:** Заключение (5-10 минути)
  - Следващи стъпки в процеса на подбор

## 1.2.5 Образец за оценка – чеклист за кандидат

Този инструмент е образец, който работи като индивидуален доклад, в който са описани резултатите, получени на всяко ниво на оценяване. Неутралността спрямо пола е гарантирана от факта, че образецът не съдържа никаква лична информация, идентификацията на кандидата се осъществява чрез „индивидуален идентификационен номер“, позволяващ на работодателя да се съсредоточи само върху свързаните с позицията умения на кандидата. Този инструмент работи по-добре, когато човекът, вземащ крайното решение, не е същият човек, провел предишните фази на подбор. Чеклистът се фокусира върху: *Квалификации, Резултати от различните инструменти за подбор, Организационни/Административни умения.*

## ОБРАЗЕЦ ЗА ОЦЕНКА ЧЕКЛИСТ ЗА КАНДИДАТ

РАБОТНО МЯСТО, ЗА КОЕТО СЕ КАНДИДАТСТВА	
Дата	

Индивидуален идентификационен номер	
--	--

Оценка по отношение на изискванията

<b>Квалификация</b>		
Училищно образование		
Друга квалификация		
Сертификати		

Въпросник за Основни компетентности за работа		
Резултат		
По отношение на средното		
Наблюдения		

### СПЕЦИФИЧНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Владеене на езици		
Английски		
Други		

Компютърни умения		
Word		
Excel		
PowerPoint		
Други		

Разрешаване на проблеми		
Резултат		
По отношение на средното		
Наблюдения		

...		
Наблюдения		
...		
Наблюдения		
Практическо упражнение		
Наблюдения		
Интервю		
Наблюдения		
Настояща ситуация (зает/незает):		
Търсено възнаграждение:		
Кога може да започне работа:		
Финални забележки & Оценка		



## 1.3 РЕЗУЛТАТИ ОТ ТЕСТВАНЕТО В СТРАНИТЕ ПАРТНЬОРКИ

Представените дотук инструменти бяха разработени от страните партньорки по GeNeus. Три от тях (Бланка за анализ на позиция, Примерно интервю за работа, Образец за оценка – чеклист за кандидат) са образци за работодателите, модел, който да се следва, за да се избегнат предубежденията въз основа на пола по време на процеса на подбор; от друга страна, два от инструментите са стандартизирани, съставени, разработени и тествани само в страните партньорки. Следва представяне на резултатите от тестването на двата стандартизирани инструмента – Въпросник за основни компетентности за работа и Аналитични упражнения – решаване на проблеми - във всички страни партньорки.

### 1.3.1 Въпросник за основни компетентности за работа

(За по-подробна информация за резултатите в отделните държави, с по-подробни статистики, вижте Приложение 3 от ИП2 на GeNeus – „*Въпросник за Основни компетентности за работа на национално ниво*“)

#### ❖ Австрия

От тестването в Австрия се установи, че за 8 от въпросите във въпросника има значителна разлика между мъжете и жените, по-точно – жените се оценяват по-положително от мъжете. Останалите 12 въпроса не показаха да са подвластни на някакво предубеждение на база пол, но само половината – тоест 6 от тях, имаха статистическата значимост да бъдат сметнати за валидни за целите на оценяването на професионалните компетентности. Тези въпроси предоставят възможност за статистическа оценка на дискриминационната сила (Discriminatory Power) и чувствителност за сравнение на различни кандидати. В Австрия препоръчваме да се използват следните въпроси:

- Q1. Аз поемам инициативата, опитвайки нови начини, за да изпълня задачите си.
- Q2. Аз харесвам нови предизвикателства, които ме принуждават да измислям нови начини за изпълнение на моите задачи / работа.
- Q3. Аз обичам да представям решения, когато виждам, че положението може да бъде подобро.
- Q7. Предпочитам други да определят приоритетите ми в работата.
- Q8. Фокусирам се върху най-важното и не се разсейвам с други дейности.
- Q9. Не мога да приключа с изпълнението на задачите в срока, който първоначално съм определил.

Въпроси 7 и 9 трябва да бъдат оценявани в обратен смисъл (тоест на отговор „почти винаги“ даваме 1 точка, а на отговор „почти никога“ даваме 5 точки).

Като се има предвид, че скалата има пет степени за отговор и че има 6 въпроса, резултатът може да варира от 6 до 30 точки.



За да интерпретираме резултатите, определихме 5 нива на представяне спрямо средните, адаптирани за австрийския контекст:

**Много под средното ниво** - 10 до 16 точки

**Под средното ниво** - 17 до 19 точки

**Средно ниво** - 20 до 22 точки

**Над средното ниво** - 23 до 25 точки

**Много над средното ниво** - 26 до 30 точки.

#### ❖ България

От тестването в България се установи, че за 1 въпрос (№12) има различия в оценките на половете, които са от статистическа значимост, следователно въпросът не е неутрален. Останалите 19 бяха свободни от предубеждения на основа пол, но бяха тествани, за да бъде анализирана връзката между тях и да бъдат изключени онези, които не са достатъчно значими, за да бъдат сметени за валидни за целите на оценяването на професионалните компетентности. В България работодателите и оценителите могат да използват 9 въпроса от общо 20-те въпроса от скалата за оценка на професионалните компетенции със статистическа значимост: Тези въпроси предоставят възможност за статистическа оценка на дискриминационната сила (Discriminatory Power) и чувствителност за сравнение на различни кандидати. В България препоръчваме да се използват следните въпроси:

Q1. Аз поемам инициативата, опитвайки нови начини, за да изпълня задачите си

Q2. Аз харесвам нови предизвикателства, които ме принуждават да измислям нови начини за изпълнение на моите задачи / работа.

Q3. Аз обичам да представям решения, когато виждам, че положението може да бъде подобро.

Q7. Предпочитам други да определят приоритетите ми в работата.

Q8. Фокусирам се върху най-важното и не се разсейвам с други дейности.

Q10 Смятам за важно да знам точно кой е отговорен за всяка задача и към кого трябва да се обръщам.

Q13. По време на изпълнение на проектите ми, аз идентифицирам отклоненията, което ми позволява на коригирам плана, за да постигам целите.

Q14. В напрегнати ситуации, аз управлявам импулсите си.

Q20. Когато някой ме критикува, се опитвам да разбера дали той / тя има право в критиките.

Въпрос 7 трябва да бъде оценяван в обратен смисъл (тоест на отговор „почти винаги“ даваме 1 точка, а на отговор „почти никога“ даваме 5 точки).

Като се има предвид, че скалата има пет степени за отговор и че има 9 въпроса, резултатът може да варира от 9 до 45 точки.

За да интерпретираме резултатите, определихме 5 нива на представяне спрямо средните, адаптирани за българския контекст:

**Много под средното ниво** - 14 до 23 точки

**Под средното ниво** - 24 до 26 точки

**Средно ниво** - 27 до 31 точки

Над средното ниво - 32 до 37 точки

Много над средното ниво - 38 до 45 точки.

#### ❖ Италия

От тестването в Италия се установи, че при 5 въпроса има значителна разлика в оценките на мъжете и жените и те водят до полова дискриминация. Останалите 15 се оказаха неподвластни на предубеждения спрямо пола, но само 1/3 – тоест 5 от тях, имаха статистическата значимост да бъдат сметнати за валидни за целите на оценяването на професионалните компетентности. Тези въпроси предоставят възможност за статистическа оценка на дискриминационната сила (Discriminatory Power) и чувствителност за сравнение на различни кандидати. В Италия препоръчваме да се използват следните въпроси:

Q1. Аз поемам инициативата, опитвайки нови начини, за да изпълня задачите си

Q2. Аз харесвам нови предизвикателства, които ме принуждават да измислям нови начини за изпълнение на моите задачи / работа.

Q6. Харесвам рутината и избягвам да правя промени в ежедневието си.

Q13. По време на изпълнение на проектите ми, аз идентифицирам отклоненията, което ми позволява да коригирам плана, за да постигам целите.

Q17. Когато се проваля, се оплаквам от това и се обвинявам.

Въпрос 17 трябва да бъде оценяван в обратен смисъл (тоест на отговор „почти винаги“ даваме 1 точка, а на отговор „почти никога“ даваме 5 точки).

Като се има предвид, че скалата има пет степени за отговор и че има 5 въпроса, резултатът може да варира от 5 до 25 точки.

За да интерпретираме резултатите, определихме 5 нива на представяне спрямо средните, адаптирани за италианския контекст:

Много под средното ниво - 7 до 13 точки

Под средното ниво - 14 до 15 точки

Средно ниво - 16 до 17 точки

Над средното ниво - 18 до 19 точки

Много над средното ниво - 20 до 25 точки.

#### ❖ Португалия

Тестването в Португалия установи, че при 5 от въпросите има различия в оценките на половете, които са от статистическа значимост, следователно въпросът не е неутрален. Останалите 15 бяха свободни от предубеждения на основа пол, но бяха тествани, за да бъде анализирана връзката между тях и да бъдат изключени онези, които не са достатъчно значими, за да бъдат сметнати за валидни за целите на оценяването на професионалните компетентности. 5 от останалите 15 въпроса не предоставят възможност за статистическа оценка на дискриминационната сила (Discriminatory Power) и чувствителност за сравнение на различни кандидати, като така остават 10 релевантни въпроса. Въпросите, които трябва да се използват в Португалия са:

- Q2. Харесвам нови предизвикателства, които ме принуждават да измислям нови начини за изпълнение на моите задачи / работа.
- Q4. Не ми харесва, когато се предлага нов метод, който ме принуждава да променя начина, по който работя.
- Q5. Трябва да ме мотивират за задачите, свързани с работата.
- Q8. Фокусирам се върху най-важното и не се разсейвам с други дейности.
- Q9. Не мога да приключа с изпълнението на задачите в срока, който първоначално съм определил.
- Q10. Смятам за важно да знам точно кой е отговорен за всяка задача и към кого трябва да се обръщам.
- Q11. Когато извършвам важна дейност, аз изпълнявам различни задачи. Много е трудно да се напредва стъпка по стъпка.
- Q13. По време на изпълнение на проектите ми, аз идентифицирам отклоненията, което ми позволява да коригирам плана, за да постигам целите.
- Q14. В напрегнати ситуации, аз управлявам импулсите си.
- Q20. Когато някой ме критикува, се опитвам да разбера дали той / тя има право в критиките.

Въпроси 4, 5, 9 и 11 трябва да оценявани в обратен смисъл (тоест на отговор „почти винаги“ даваме 1 точка, а на отговор „почти никога“ даваме 5 точки).

Като се има предвид, че скалата има пет степени за отговор и че има 10 въпроса, резултатът може да варира от 10 до 50 точки.

За да интерпретираме резултатите, определихме 5 нива на представяне спрямо средните, адаптирани за португалския контекст:

**Много под средното ниво** - до 32 точки

**Под средното ниво** - 33 до 35 точки

**Средно ниво** - 36 до 37 точки

**Над средното ниво** - 38 до 40 точки

**Много над средното ниво** – 45 и повече точки.

#### ❖ Испания

От тестването в Испания се установи, че за 1 въпрос има различия в оценките на половете, които са от статистическа значимост, следователно въпросът не е неутрален. Останалите 19 бяха свободни от предубеждения на основа пол, но само 6 от тях имаха статистическата значимост да бъдат сметнати за валидни за целите на оценяването на професионалните компетентности. Тези въпроси предоставят възможност за статистическа оценка на дискриминационната сила (Discriminatory Power) и чувствителност за сравнение на различни кандидати. В Испания препоръчваме да се използват следните въпроси:

- Q1. Аз поемам инициативата, опитвайки нови начини, за да изпълня задачите си
- Q2. Аз харесвам нови предизвикателства, които ме принуждават да измислям нови начини за изпълнение на моите задачи / работа.
- Q3. Аз обичам да представям решения, когато виждам, че положението може да бъде подобро.
- Q8. Фокусирам се върху най-важното и не се разсейвам с други дейности.

Q10. Смятам за важно да знам точно кой е отговорен за всяка задача и към кого трябва да се обръщам.

Q20. Когато някой ме критикува, се опитвам да разбера дали той / тя има право в критиките.

Като се има предвид, че скалата има пет степени за отговор и че има 6 въпроса, резултатът може да варира от 6 до 30 точки.

За да интерпретираме резултатите, определихме 5 нива на представяне спрямо средните, адаптирани за испанския контекст:

**Много под средното ниво** - 6 до 20 точки

**Под средното ниво** - 21 до 22 точки

**Средно ниво** - 23 до 24 точки

**Над средното ниво** - 25 точки

**Много над средното ниво** - 26 до 30 точки.



### 1.3.2 Аналитични упражнения – Решаване на проблеми

(За повече информация за резултатите в отделните държави, с по-подробни статистики, вижте Приложение 5 от ИП2 на GeNeus – „*Национални особености на Аналитичните упражнения*“)

#### ❖ Австрия

Статистическият анализ показва, че няма статистически значими разлики между мъжете и жените по отношение на резултатите от упражнения 1, 2 и 3. Това означава, че в Австрия упражнения 1, 2 и 3 могат да бъдат използвани за оценяване на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми“.

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражненията е по четиристепенна скала и че към тях има по 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки. За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 5 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми“, адаптирани към австрийския контекст:

- За упражнение 1 моделът/схемата за оценка е:

**Много под средното** - 5 до 7 точки  
**Под средното** - 8 до 9 точки  
**Средно** - 10 до 11 точки  
**Над средното** - 12 до 13 точки  
**Много над средното** - 14 и повече точки.

- За упражнение 2 схемата е:

**Много под средното** - 5 до 7 точки  
**Под средното** - 8 до 9 точки  
**Средно** - 10 до 12 точки  
**Над средното** - 13 до 14 точки  
**Много над средното** - 15 и повече точки.

- За упражнение 3 схемата е:

**Много под средното** - 5 до 6 точки  
**Под средното** - 7 до 9 точки  
**Средно** - 10 до 12 точки  
**Над средното** - 13 точки  
**Много над средното** - 14 и повече точки.

#### ❖ България

Статистическият анализ показва, че няма статистически значима разлика между мъже и жени по отношение на резултатите от упражнения 1 и 3, но има такива различия в упражнението 2. Това означава, че за България упражнения 1 и 3 могат да се използват



при оценка на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми” без да предизвикват полова дискриминация, но упражнение 2 не трябва да се използва, тъй като води до проявяването на предубеждения спрямо пола.

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражненията е по четиристепенна скала и че към упражненията има по 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки. За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 3 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми”, адаптирани към българския контекст:

- За упражнение 1 моделът/схемата за оценка е:

Под средното - 5 до 7 точки

Средно - 8 до 9 точки

Над средното - 10 и повече точки

- За упражнение 2 схемата е:

Под средното - 5 до 6 точки

Средно - 7 до 8 точки

Над средното - 9 и повече точки

#### ❖ Италия

Статистическият анализ в Италия показва, че няма статистически значими разлики между мъжете и жените в резултатите от упражнения 1 и 2, но такива се наблюдават при резултатите от упражнение 3. Това означава, че за Италия, упражнения 1 и 2 могат да се използват при оценка на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми” по неутрален начин, но упражнение 2 не трябва да се използва, тъй като до проявяването на предубеждения спрямо пола.

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражненията е по четиристепенна скала и че към тях има по 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки. За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 5 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми”, адаптирани към италианския контекст:

- За упражнение 1 моделът/схемата за оценка е:

Много под средното: 5 – 8 точки

Под средното: 9 – 10 точки

Средно: 11 точки

Над средното: 12 – 13 точки

Много над средното: 14 и повече точки

- За упражнение 2 моделът/схемата за оценка е:



**Много под средното** - 5 точки  
**Под средното** – 6 - 7 точки  
**Средно** - 8 точки  
**Над средното** - 9 до 10 точки  
**Много над средното** - 11 и повече точки.

❖ Португалия

Статистическият анализ показва, че няма статистически значими разлики между мъже и жени по отношение на резултатите от упражнения 1, 2 и 3. Това означава че в Португалия и трите разработени упражнения могат да бъдат използвани за оценяване на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми“.

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражненията е по четиристепенна скала и че към тях има по 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки. За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 5 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми“, за упражнение 1 в Португалия:

- За упражнение 1 моделът/схемата за оценка е:

**Много под средното** – 9 точки  
**Под средното** - 10 точки  
**Средно** – 11-12 точки  
**Над средното** – 13 - 14 точки  
**Много над средното** - 15 и повече точки.

- За упражнение 1 моделът/схемата за оценка е:

**Много под средното** - 5 до 7 точки  
**Под средното** - 8 до 9 точки  
**Средно** - 10 точки  
**Над средното** - 11 до 12 точки  
**Много над средното** - 13 и повече точки.

- За упражнение 1 моделът/схемата за оценка е:

**Много под средното:** 8 – 10 точки  
**Под средното:** 11 – 12 точки  
**Средно:** 13 точки  
**Над средното:** 14 – 15 точки  
**Много над средното:** 16 и повече точки

❖ Испания

Статистическият анализ показва, че в Испания няма статистически значими разлики между мъже и жени по отношение на резултатите от упражнения 1, 2 и 3. Това означава



че в Португалия и трите разработени упражнения могат да бъдат използвани неутрално за оценяване на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми“.

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражненията е по четиристепенна скала и че към тях има по 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки. За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 5 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми“, за упражненията в Испания:

- За упражнение 1 моделът/схемата за оценка е:

**Много под средното:** 5 – 8 точки

**Под средното:** 9 – 10 точки

**Средно:** 11 – 12 точки

**Над средното:** 13 – 14 точки

**Много над средното:** 15 и повече точки

- За упражнение 1 моделът/схемата за оценка е:

**Много под средното:** 5 – 7 точки

**Под средното:** 8 – 9 точки

**Средно:** 10 точки

**Над средното:** 11 – 12 точки

**Много над средното:** 13 и повече точки

- За упражнение 1 моделът/схемата за оценка е:

**Много под средното** - 5 до 7 точки

**Под средното** - 8 до 9 точки

**Средно** - 10 до 11 точки

**Над средното** - 12 до 13 точки

**Много над средното** - 14 и повече точки.



## 2. МСП и ПРОЦЕСИТЕ ЗА ПОДБОР: ЗАЩО ЗА НУЖНИ ИНСТРУМЕНТИ, НЕУТРАЛНИ СПРЯМО ПОЛА?

### 2.1. МСП в Европа

#### 2.1.1 Какво е МСП?

МСП е съкращение от Малки и средни предприятия, но какво точно означава това зависи и от това кой го дефинира. Всъщност дефиницията на МСП варира от държава до държава. Това е така, защото в зависимост от държавата размерът на предприятието може да зависи от броя служители, годишните продажби, активът или комбинация от тези критерии. И дори когато едни и същи критерии са определящи, долните и горните граници може да варират в различните държави. Имайки това предвид, по принцип МСП се дефинират като независими фирми, в които работят по-малко от определен брой хора (той е различен в различните страни).<sup>1</sup>

#### 2.1.2 Дефиницията на ЕС за МСП

След казаното по-горе за дефинициите на МСП имаме нужда от европейска дефиниция. Според препоръка на Европейската комисия от 6 май 2003<sup>2</sup> за дефинициите на микро, малко и средно предприятие, първата стъпка за дефинирането на нещо като МСП е то да бъде считано за предприятие. Затова препоръката на ЕС дефинира предприятие като всяка единица, която се занимава с икономическа дейност, без значение от легалната ѝ форма. В същото време е направено пояснение с цел да се установи ясна картина за икономическата ситуация на предприятието.

Установени са 3 категории МСП:

- Самостоятелно предприятие: ако предприятието е или напълно независимо, или има едно или повече малцинствени съдружия (всяко с по-малко от 25 % участие) с други предприятия.
- Предприятие-партньор: ако участието с други предприятия възлиза на поне 25 %, но не повече от 50 %, е налице връзка между предприятия-партньори.
- Свързано предприятие: ако участието с други предприятия надвишава прага от 50 %, предприятието се счита за свързано предприятие.

<sup>1</sup> OECD, 2005

<sup>2</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/pdf/?uri=celex:32003h0361&from=en>

Главният и задължителен критерий за дефиниране на МСП е броят на служителите. Има и два други важни критерия, а именно годишният оборот и годишният общ баланс. В този случай, за да бъде МСП, едно предприятие няма нужда да удовлетворява и двата критерия, а може да не отговаря на единия, стига да отговаря на другия.

Според тази информация видовете МСП са описани като:

- Микропредприятия са предприятията, в които работят по-малко от 10 души и чийто годишен оборот или общ годишен баланс не надвишава 2 милиона евро.
- Микропредприятия са предприятията, в които работят по-малко от 50 души и чийто годишен оборот или общ годишен баланс не надвишава 10 милиона евро.
- Средни предприятия са предприятията, в които работят по-малко от 250 души и имат общ годишен оборот, който не надвишава 50 милиона евро, или общ годишен баланс, който не надвишава 43 милиона евро.<sup>3</sup>

Европейската дефиниция за МСП включва семейни бизнеси, самонаети хора и партньорства или асоциации, редовно занимаващи се с икономически дейности. Въпреки това МСП не са хомогенна група от бизнеси; те имат различен размер, различна тежест в икономиката, различен ръст в числа, и най-вече различен пазарен профил.

### **2.1.3 Видове МСП**

Дори данните да сочат, че МСП са преобладаващи в почти всеки сектор и индустрия, в някои сектори те все пак са по-доминиращи. Например МСП са по-често срещани в строителството, настаняването, бизнес услугите, търговията на дребно и особено в интензивните на знание услуги, а по-рядко срещани например в транспорта.<sup>4</sup>

Като се имат предвид различията в групата, пазарният профил може да бъде класифициран в зависимост от целта. За целите на проекта по време на фазата на проучване профилите на МСП бяха разделени както следва:

- Социални предприятия, комерсиални организации със специфични социални цели, чиято основна цел се върти около социалните промени; те създават работни места и реинвестират печалбата си обратно в местната общественоост, адресирайки социални проблеми, подобрявайки житейските шансове на хората, осигурявайки обучение и възможности за работа за тези, изключени от пазара, и грижейки се за

<sup>3</sup> ЕС, Ръководство за потребителя относно дефиницията за МСП, 2015

<sup>4</sup> Espo, Small And Medium-Sized Enterprises In European Regions And Cities, 2017

околната среда. Те са основно организации с нестопанска цел, независими от държавата, които изкарват приходи и ги използват, за да повлияят на социални проблеми и проблеми, свързани с околната среда, осигурявайки ценни услуги на хора в нужда или извършвайки доброволно или платено консултиране. Социални предприятия съществуват в почти всеки сектор – от консуматорски стоки до здравеопазване, от ресторанти до управление на сгради, от асоциации и общества до творчески агенции.<sup>5</sup>

- Търговските предприятия, предприятия, чиято основна цел е да повиши печалбата си; Други цели идват от доходоносността, всъщност производителността на търговските предприятия обикновено се измерва според финансовата възвръщаемост. Според тази дефиниция може да има много видове търговски предприятия; най-простата възможна форма е едноличният търговец, тоест бизнес с един собственик, който обикновено лично работи в предприятието. Търговските предприятия могат също да включват партньорства, кооперации и корпорации.<sup>6</sup>
- Предприятия за услуги; предприятия, извършващи услуги, които са дефинирани според инвестицията в оборудване. Те могат да бъдат или да не бъдат с цел печалба, това, което е общо помежду им, са някои основни характеристики, а именно услугите, които предлагат – нематериални продукти като счетоводство, банкиране, консултиране, чистене, озеленяване, застраховане, лечение, транспорт, финансови услуги, професионални услуги, организация, гостоприемство, култура, медицина и т.н.<sup>7</sup>
- Индустриални предприятия; това е групата предприятия, които произвеждат стоки или услуги с помощта на сравнително малко машини и малък брой служители и работници. Те произвеждат стоки, които продават на търговци на едро, дребно или на крайния потребител, според своя размер и структура. В случая на МСП те са най-вече малки по размер индустриални, занаятчийски или семейни предприятия.

#### **2.1.4 МСП в европейския икономически контекст**

В европейския икономически контекст малките и средни предприятия представляват гръбнака на европейската икономика. Те са почти 99% от всички европейски бизнеси и са най-важният източник на иновации и работни места.

<sup>5</sup> <https://www.socialenterprise.org.uk/what-is-it-all-about>

<sup>6</sup> <https://www.ehow.co.uk>

<sup>7</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/service-business.html>

Според Годишния доклад за европейските МСП 2017/2018<sup>8</sup> 99 от всеки 100 бизнеса са МСП, в тях са наети 2 от всеки 3 работници и произвеждат 57 цента от всяко евро добавена стойност (нетен принос на компанията за икономиката).

Затова и малките и средни предприятия се смятат за важни за -благосъстоянието на локалните и регионалните общества, имайки голям потенциал за създаване на работни места. Те имат важна роля в Европейската стратегия 2020, допринасяйки за икономическото здраве на европейската икономика. В много сектори конкретно микропредприятията са тези, които наемат повече хора от всеки друг вид предприятия.<sup>9</sup>



<sup>8</sup> EU, *Annual Report on European SMEs 2017/2018, SMEs Growing Beyond Borders*, 2018

<sup>9</sup> Eurostat, *Key Figures On European Business With A Special Feature On Smes*, 2011



## 2.2. НАБИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛ И ПРОЦЕСИ НА ПОДБОР В МСП

### 2.2.1 Как се извършва процесът на подбор в МСП?

Тъй като МСП са малки организации, обикновено собственикът-управител отговаря за управлението на човешките ресурси в предприятието. Проучването за различията в демографския профил на персонала, проведено от EIM Консултатнти по бизнес политика, проучване и фокус (EIM Business Policy and Research and Focus Consultancy)<sup>10</sup> установява, че в 2/3 от МСП собственикът-управител лично се занимава с управлението на човешките ресурси, докато само 22% разчитат на назначен за целта ръководител човешки ресурси. Както може да се очаква, големите МСП по-често наемат такъв мениджър от малките МСП. Това е следствие предимно от малкия размер на много МСП. Тази ситуация обаче крие повече рискове в МСП, където човекът, отговорен за управлението на човешките ресурси, няма нужната подготовка да осигури най-добрите възможни системи за подбор на персонал и за повишение, включително и да осигури разнообразен демографски профил.

Според интервюираните в първата фаза на проекта експерти различните МСП използват различни методи за оценка в своите процеси на подбор. Те използват инструменти като ролеви игри, писмени и/или устни тестове, интервюта, анализ на CV, дипломи и сертификати, поставяне на задача, която да бъде изпълнена на момента или дори у дома като „домашно“ и кратки пробни периоди на работа. Повечето МСП предпочитат да провеждат интервюта на живо като основен инструмент за подбор на кандидати; дори в държавите, където МСП използват тестове или други инструменти, те са винаги в комплект с интервю.

Дори когато интервютата са устни, много МСП използват стандартизирани процедури. Това могат да са индивидуални или групови интервюта, но те са винаги с една и съща цел – да установят колко е подходящ даден кандидат за някое работно място. Това се постига чрез фокусиране върху конкретни характеристики на кандидата, свързани с работата – умения за работа в екип, умение за работа под напрежение, технически умения, знания и умения в професионалната област (know-how) и професионален опит и реакции на кандидата. Според казаното от експертите по време на фазата на проучване интервютата са предпочитани заради своя по-личен характер и защото дават възможност на интервюиращия да опознае кандидата по-добре.

По-конкретно – основните въпроси и теми, засягани по време на интервюта са както професионални, така и лични. Личните се фокусират върху характера и себепознанието на кандидата, например кои са силните и слабите му страни, личната му мотивация да иска това работно място, очакванията му за заплата, готовността или намерението за

<sup>10</sup> Diversity For Talent And Competitiveness: The SME Business Case For Diversity <http://www.iegd.org/pdf/task%202%20-%20smes.pdf>

това какво иска или се надява да научи, как описва себе си, с какво може да допринесе, лична информация, интереси, ценности и т.н. Професионалните въпроси се фокусират най-вече върху компютърни и езикови умения, технически компетентности, възможност за пътуване, професионален и академичен път, умения, свързани с работното място, причини за напускане на предишното работно място, умение за самостоятелна работа и за работа в екип, какво прави кандидата най-добрия кандидат за тази позиция, предишен професионален опит и работни места и т.н.

Други много важни компетентности, които стоят между личните и професионалните, са много често анализирани по време на процесите на подбор математическа интелигентност, логическо и пространствено ориентиране, IQ и социална и емоционална интелигентност. Тази последна компетентност обхваща творчество, самопознание, себемотивация, контрол върху емоциите и емпатия и умения за изграждане на връзки с другите хора. Всичко това е част от личността на кандидата, затова и интервютата на живо са най-често използваният инструмент - начинът на говорене, езикът на тялото, напр. стойката, общителността, екстровеерността, проактивността, общуването и концентрацията са прозорецът към характера на човек.

Макар че личните и професионалните характеристики се анализират основно чрез интервютата, същите въпроси и теми се анализират и чрез другите споменати по-горе инструменти. И меките, и твърдите умения се оценяват, но както видяхме, МСП основно концентрират анализа си върху личните и професионалните компетентности, с различия между отделните държави и различните МСП.

Според информацията събрана по време на фазата на проучване МСП са категория, която има разнообразни и сложни процеси на оценка и подбор, в които интервютата са най-важният инструмент, но той често бива комбиниран с други инструменти, особено тестове.

### ***2.2.2 Рискови фактори за дискриминация по полов признак в процеса на подбор***

Въпреки че в много МСП се обръща внимание на личните качества и характера, през повечето време възприятието за оценявания човек бива филтрирано през някаква субективна категоризация. Много проучвания са проведени за половата дискриминация и в много случаи резултатите показват, че процесът на създаване на впечатление за някого се води от субективни, а не от обективни фактори.

Този субективен филтър води до категоризации и етикетизиране, което мести фокуса от личните качества към качествата на категорията/етикета. Веднъж щом някой бъде категоризиран, реакциите към него/нея са водени от и базирани на стереотипи. Колкото по-лесно нечий качества и характеристики могат да бъдат приписани на някоя

категория или етикет, толкова по-голяма вероятност има този човек да бъде категоризиран на база стереотип. Процесът на несъзнателно стереотопизиране може да бъде изразен в поведение, което да доведе до дискриминация.

В контекста на подбор на персонал стереотипите, които негативно представят членове групи от населението, както често се случва с раса и пол, могат да доведат до дискриминация под формата на ниски и некоректни оценки и следователно до дискриминация на база пола. Още повече процесът на стереотипизация не се ограничава с възприятията на един човек, има и други фактори, които могат да повлияят на мениджъра човешки ресурси в оценката му/й. Тези други фактори са по-трудно разпознаваеми, защото не водят до очевидна дискриминация.<sup>11</sup>

Затова в контекста на подбор на персонал някои от основните рискови фактори, които могат да доведат до дискриминация на база пол, са видът работа и въпросната позиция, полът на оценителя и език, специфичен спрямо пола.

Половата дискриминация може да се появи във всяка стъпка от процеса на подбор, като се започне от обявата за работа. Това, което на първо място поражда половата дискриминация, е езикът, използван, за да бъде обявена позицията за работа. Всъщност според много проучвания/анализи езикът на обявите може непреднамерено да изключи кандидатите от единия пол, като използва език, специфичен спрямо пола. Някои прилагателни, глаголи, фрази и търсени качества стереотипно биват приписвани на мъжете или на жените и следователно е по-вероятно да привлекат единия пол много повече от другия и по този начин се създава процес на самоселекция в началото. Например проучванията показват, че думи като „лидерство“ или „конкурентен“ и „настоятелен“ много по-често биват споменавани във връзка с доминирани от мъже позиции, което прави описанието на работното място по-непривлекателно за жените, тъй като обществото възприема подобни думи като типично мъжки. В същото време думи като „грижовни“, „подкрепящи“ и „работещи в екип“ често се използват за описание на по-женствени качества и по-често се появяват в описанията на доминирани от жени работни позиции.<sup>12</sup>

Допълнително – жените са подложени на два вида полова дискриминация. От една страна – хоризонтална дискриминация/сегрегация, идваща от факта, че жените често са заети в подобни сектори на подобни работни позиции. Затова, когато те кандидатстват за по-типично мъжки позиции, е по-вероятно да получат по-ниски оценки от мъжете. Същото важи за мъжете, когато кандидатстват за по-типично женски позиции, но те

---

<sup>11</sup> DAVISON, BURKE 2000

<sup>12</sup> [HTTPS://WWW.FORBES.COM/SITES/HBSWORKINGKNOWLEDGE/2016/12/14/HOW-TO-TAKE-GENDER-BIAS-OUT-OF-YOUR-JOB-ADS/#28729F3B1024](https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2016/12/14/how-to-take-gender-bias-out-of-your-job-ads/#28729f3b1024)

работят в повече сектори на по-широк спектър от позиции, което намалява шансът да се появи такава дискриминация.

От друга страна жените са подложени и на вертикална дискриминация/сегрегация, свързана с факта, че жените по-често работят на ниски или средни позиции и са по-малко представени на високите нива и на лидерските позиции. Всичко това, по същия начин като езика, специфичен спрямо пола, в обявите за работа, води до процес на самоселекция сред кандидатите и създава и продължава половата дискриминация във всички следващи фази на процеса на подбор.<sup>13</sup> Това се случва и защото жените често не биват назначавани на позиции, които изискват повече отговорност.

Тази структурна дискриминация се случва, защото, както вече казахме, качествата за лидерство и управление стереотипно биват приписвани на мъжете. Това води до предубеждения на база пол, особено когато жена има този вид качества, който не отговаря на стереотипа за жена, и ѝ създават негативен образ. Социологическата и психологическата литература сочат, че хората виждат другите или като част от това, което възприемат като собствената си социална група, или като част от външна, чужда социална група. Това означава, че те са по-склонни да се асоциират с членовете на собствената си социална група, отколкото с членове на външна социална група, като това води до създаване на по-лошо възприятие на хората от външната социална група. Явлението е следствие от факта, че хората често предполагат, че качествата на хората от собствената социална група са по-позитивни и полезни.

Затова и по време на оценяването за работна позиция полът на оценителя е от значение, тъй като оценителите може да възпримеат кандидатите от същия пол като хора от собствената социална група и тези от другия пол като хора от външна социална група, като по този начин ги стереотипизират. Това предубеждение е част от „предубеждението на база прилика“, заради което често предпочитаме хора, които са подобни на нас самите или на хора, които харесваме. Мъж оценител/служител човешки ресурси е по-вероятно да избере мъж кандидат пред жена кандидат, а жена оценител е по-вероятно да избере жена.<sup>14</sup>

Половата дискриминация може да се появи във всеки етап от процеса на подбор. Използването на специфичен спрямо пола език влияе на създаването на обява за работа и разпространението ѝ; видът работа и позицията влияят на етапите на оценка и подбор, на които също влияе и полът на оценителя/служителя човешки ресурси. За целите на проекта ние анализираме какво и как се случва по време на процеса на подбор, макар че полова дискриминация се случва и след наемането на кандидатите.

<sup>13</sup> European Communities, Brake Gender Stereotypes, Give Talent A Chance, 2008

<sup>14</sup> DAVISON, BURKE (2000)

## 2.3. ЕФЕКТИТЕ ОТ ПРЕДРАЗСЪДЪЦИТЕ СПРЯМО ПОЛА В МСП

### 2.3.1 Как предразсъдъците спрямо пола влияят в процеса по наемането на персонал?

Преди да започнем да говорим за предубеждения спрямо пола, трябва да знаем какво е предубеждение. За разлика от думата „стереотип“, която означава предварително възприета идея, според която членовете на определена група хора притежават определени характеристики, думата „предубеждение“ означава лично предпочитание, в смисъл на харесване или нехаресване, особено когато тази тенденция пречи на обективната и безпристрастна оценка. Ако задълбаем в термина, предубежденията се дефинират като „когнитивни“, защото представляват ограничение на обективното мислене, причинено от тенденцията на човешкия мозък да възприема и филтрира информация през призмата на личното си преживяване и предпочитание.<sup>15</sup> Този процес на филтриране се нарича „евристика“ (или „умствени преки пътища“) и е механизъм за справяне с огромното количество информация, което мозъкът ни възприема всеки ден, чрез който той я приоритизира и преработва. Обикновено евристиката се смята за нещо хубаво за хората, нещо, което ни помага да решаваме проблеми и да учим нови концепции, забързва мисленето и взимането ни на решения. Макар и много ефективен обаче, ограниченията на този механизъм може да предизвикат грешки и проблеми.<sup>16</sup>

Като се има предвид, че когнитивните предубеждения са повече несъзнателни, хората обикновено не знаят за този автоматичен процес на филтриране. Може и да не е възможно напълно да се елиминира склонността на мозъка да създава преки пътища, но да разберем, че предубежденията съществуват, може да ни бъде полезно, когато взимаме решения, ако имаме едно на ум за тях. Важно е да разберем, че „когнитивно предубеждение“ е събирателен термин, който включва много видове предубеждения, които влияят на различните хора по различен начин, но с една обща характеристика: фактът, че водят до оценки и решения, които не са рационални и обективни. Взимайки под внимание всичко казано дотук може да заключим, че и стереотипите са вид предубеждение.<sup>17</sup>

Съществуват две макро-категории предубеждения – предубеждения към другите и предубеждения към контекста.

Сред повтарящите се предубеждения главните са:

<sup>15</sup> <https://searchenterpriseai.techtarget.com/definition/cognitive-bias>

<sup>16</sup> <https://www.thoughtco.com/heuristics-psychology-4171769>

<sup>17</sup> <https://www.interaction-design.org/literature/topics/cognitive-biases>



- *Предубеждение на база сходство*, тенденцията да харесваме хора, подобни на нас самите;
- *Склонност за потвърждаване*, тенденцията да търсим и възприемаме по-лесно информация, която потвърждава идеите, които вече имаме;
- Използване на малка част от цялото и оценяване спрямо нея;
- *Хомогенност на външната социална група*, представата, че всички от външната социална група си приличат
- Тенденцията да даваме отговорите, които ще се приемат добре от обществото, вместо истинското си мнение.

От тук следва, че предубежденията са нещо, което е част от ежедневието ни живот, през повечето време без да го осъзнаваме. Те влияят на решенията и мненията ни за хора и неща. Когнитивните предубеждения е по-вероятно да се появят в процеса на подбор по време на оценката на кандидатите, защото това е момент, в който служителите човешки ресурси трябва да вземат решение на база мненията, които са си създали за кандидата; по-точно – предубежденията, които се появяват по време на процеса на подбор са най-вече тези на база пол.

Предубежденията спрямо пола са предпочитания или предрасъдъци към единия пол за сметка на другия. Могат да бъдат едва доловими или явни и могат да имат малки или големи последици. Основно се появяват във фазата на интервюто, което, както видяхме, е основният инструмент за подбор на кандидати в МСП. Предубежденията спрямо пола са по-пагубни за жените, не само от страна на мъжете, но и от страна на самите жени. Проучване по темата, в което участват както мъже, така и жени, в което на участниците се задават директни или индиректни въпроси, показва, че в Европа, когато бъдат попитани директно, 10% от жените и 36% от мъжете имат предрасъдъци към жените, а когато бъдат попитани индиректно числата се увеличават до 28% при жените и 45% при мъжете.<sup>18</sup>

Най-често срещаните предубеждения при интервюта са:

- Предубеждения към родителските отговорности и семейните планове; Дори когато мъжете също имат семейства, жените се сблъскват с (негативни) предположения за тяхната възможност да се справят с работата, ако са майки и имат родителски отговорности. Често се предполага, че жените може да забременеят и да трябва да излязат в майчинство, че ще трябва да се грижат за децата си и да удължат майчинството или да си тръгват по-рано от работа. Въпреки че в днешно време бащите също могат да излязат по бащинство и споделят родителски отговорности с жените, те рядко се срещат с такива проблеми в интервюта за работа.

<sup>18</sup> Hoffmann, A. & Musch, J. (2018). Prejudice Against Women Leaders: Insights From An Indirect Questioning Approach, Sex Roles



- Предубеждения спрямо увереността и лидерските умения; Често срещана е идеята, че мъжете са лидери по природа, а жените не, защото са твърде срамежливи или неуверени. Това пречи на жените да бъдат предлагани и наемани за управителски позиции, в следствие на което те са слабо представени по високите нива на фирмите и организациите. Очевидно, също в този случай, лидерските умения и качества са различни при всеки отделен човек, без значение от пола му. Тези умения могат да бъдат лични, черти на характера, или могат да бъдат придобити чрез образование или професионален опит.
- Предубеждения за контрола над емоциите; Жените се сблъскват с предположения за тяхната способност да управляват емоциите си на работното място. Много разпространено е възприятието, че уверените мъже са силни лидери, но уверените жени „командорят“ или са „груби“. Някои мъже не искат да получават указания и задължения от жени лидери на високи позиции. Това е грешно, тъй като всеки човек има различно развита емоционална интелигентност, без значение от пола му/й.
- Предубеждения за подходящите роли; Има видове работа, които някои хора смятат за по-подходящи за единия пол. Жените се сблъскват с това при повече професии, най-вече при тези, които исторически са били доминирани от мъже. Това предубеждение води до оценяване на способността на човека да се справи с определена задача не на база неговите лични умения, професионални компетентности и опит или образование, ами на база пола му. Често от жените се искат по-високи резултати и повече доказателства за компетентност, отколкото от мъжете, за да бъдат снетени за квалифицирани.<sup>19</sup>

Предубежденията спрямо пола влияят на жените по различни начини. Може да се създаде затворен кръг, в който резултатите, които жените показват, страдат от техния страх да не потвърдят негативен стереотип за тяхната социална група, ако тази социална група изпъква, това води до ниски резултати, които пък подхранват половите стереотипи и т.н. Осъзнаването на тези ограничения за половете може да предизвика нервност или да активира механизми за справяне, като незаинтересованост, неизказване на личното мнение и изолация и това може да спре жените от кандидатстване за определени видове работа и работни позиции.

### **2.3.2 Ползите от адресирането на предразсъдъците спрямо пола в предприятията**

Предубежденията спрямо пола са важна тема за Европейския съюз. Много е работено по въпроса през последните десетилетия, но жените все още срещат бариери

<sup>19</sup> [HTTPS://RECRUITERBOX.COM/BLOG/COMMON-GENDER-BIASES-THAT-OCCUR-IN-JOB-INTERVIEWS](https://recruiterbox.com/blog/common-gender-biases-that-occur-in-job-interviews)

при процеса на подбор. Много учени доказват, че да има полово разнообразие има много предимства. Например предприятие, в което има и мъже, и жени, особено ако и двата пола са представени и на управленските позиции, не само има голяма вероятност да постигне по-добри резултати от предприятие със силно присъствие само на единия пол, но и по-лесно привлича таланти кадри.<sup>20</sup>

Да има представители и на двата пола на работното място има много предимства. Те не са само за предприятието, но и за екипа, и за пазара. През 2006 беше въведен терминът “womenomics”, т.е. женска икономика, дефиниращ икономическата теория според която работата на жените днес е най-важният двигател на развитието на световната икономика. Първото интересно откритие е връзката между работата на жените и икономическия растеж. Изчислено е, че най-важният импулс за растеж в близкото бъдеще ще дойде от работата на жените. Новата формула на икономическия растеж е „жени, работа, икономика, плодовитост“. Теорията за женската икономика е първата, която свързва темите за т.нар. равни възможности с индикаторите за икономически растеж на една държава. Главната идея е, че без по-голям принос към производството от страна на жените световната икономика няма да нарасне достатъчно. В страните, където това участие е голямо, демографските проблеми също са малко.<sup>21</sup>

Според други проучвания половото разнообразие на работното място повишава позитивното възприятие на три свързани с работата области: себеутвърждаването, равното заплащане и кариерните възможности. И мъжете, и жените е по-вероятно да чувстват, че могат да се себеутвърдят и да комуникират амбициите си на работното място, без значение от пола.<sup>22</sup> Това не само ще накара хората да чувстват, че могат да се развиват, но и ще повиши професионалната им мотивация и удовлетворение, което от своя страна поддържа позитивна средата и поведението на работното място. Половото разнообразие на работното място увеличава също ангажираността и резултатите, смесените екипи предизвикват по-високи нива на удовлетворение, което пък прави хората по-ангажирани и съответно подобрява общите резултати. Жените влияят на над 85% от продажбите на дребно, така че да бъдат представени в екипите регулиращи този аспект на бизнеса е почти задължително за извличането на полза от това обстоятелство. Една от причините за тези повишени резултати е, че разнообразието събира различни перспективи заедно и води до по-цялостен пълен анализ на проблемите, с които компанията се сблъсква, и стимулира по-големи усилия те да бъдат разрешени, което подобрява взиманеото на решения.

---

<sup>20</sup>

[HTTPS://WWW.MCKINSEY.COM/-/MEDIA/MCKINSEY/BUSINESS%20FUNCTIONS/ORGANIZATION/OUR%20INSIGHTS/DELIVERING%20THROUGH%20DIVERSITY/DELIVERING-THROUGH-DIVERSITY\\_FULL-REPORT.ASHX](https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx)

<sup>21</sup> [HTTP://WOMENOMICS.IT/](http://womenomics.it/)

<sup>22</sup> [HTTPS://WWW.HAYS.BE/EN/CAREER-ACADEMY/DIVERSITY/5-BENEFITS-OF-IMPLEMENTING-A-GENDER-DIVERSITY-POLICY-IN-THE-WORKPLACE-1978766](https://www.hays.be/en/career-academy/diversity/5-benefits-of-implementing-a-gender-diversity-policy-in-the-workplace-1978766)

Едно от главните предимства е по-рядкото сменяне на персонала. Работните места, на които работят представители и от двата пола, имат 22% по-малко смени в персонала, тъй като духът в тях е по-висок, а също и възможностите и равенството, осигуряващо дългосрочни облаги за предприятието и за самите работници. Това намалява разходите, тъй като ограничава разходите за реклама, времето прекарано в интервюта и административна работа, залащането при прекратяване на договор и други разходи, свързани с наемането и обучението на нови кадри. Друго предимство е подобряването на репутацията на предприятието – как предприятието се възприема от страничните наблюдатели, от служителите, инвеститорите и от бъдещите потенциални кадри е ключово за цялостния му успех. Увеличението на продуктивността и растежа, предизвикани от включването на жени в работната му сила, са големи.<sup>23</sup> Сметнато е, че елиминирането на разликата в заплащането на мъжете и жените може да увеличи brutния вътрешен продукт със средно 35%, основно заради ефекта, който половото разнообразие има върху продуктивността. От това печелят и мъжете, тъй като високата продуктивност на предприятието ще доведе до по-високи заплати и за мъжете, като резултат от включването на жените в работната сила.<sup>24</sup>

Разнообразие в управленските позиции помага в откриването на таланти, талантите водят до по-добро финансово представяне на предприятието. Разнообразието на ръководните позиции може да подsigури повече източници на талант, да увеличи предимството на предприятието при наемането на нови кадри, както и да пообри цялостната му значимост. Всъщност управлението на разнообразието е важен начин на справяне с липса на таланти, тъй като като няма бариери за жените. В процеса на подбор предприятието може да избира от по-голям брой хора, увеличавайки възможността за намиране на талантлив кандидат. Половото разнообразие помага и при общуването с клиентите, тъй като разнообразието вътре в организацията я прави по-близка до разнообразната група клиенти. Това помага, тъй като лидерите на компанията, имайки перспектива по-близка до тази на клиентите, ще могат по-бързо и креативно да реагират на промените на пазара от другите предприятия.

И последно, управителите, работещи върху трудни въпроси често сглобяват разнообразен екип от хора, които да помогнат с разрешаването на проблема, като се предизвикват един друг и повишават качеството на отговорите си. Разнообразието от информирани гледни точки позволява алтернативите да бъдат разгледани по-ефикасно и разширява възможните решения, които да бъдат приети с по-голяма готовност и увереност. Проучване, публикувано в „Иновация: управление, политика и практика“ (Innovation: Management, Policy & Practice) показва, че предприятия, които развиват половото разнообразие вътре в компанията, носят повече радикални промени на пазара. Друго проучване сочи, че по-високото културно разнообразие води до повече иновации. Всичко това подобрява имиджа на предприятието. Последно, но не на последно място – създаването на по-разнообразно работно място застава на пътя на

<sup>23</sup> [HTTPS://WWW.ADVOCATE-GROUP.CO.UK/5-REAL-BENEFITS-OF-GENDER-DIVERSITY-IN-THE-WORKPLACE/](https://www.advocate-group.co.uk/5-real-benefits-of-gender-diversity-in-the-workplace/)

<sup>24</sup> [HTTPS://WWW.WEFORUM.ORG/AGENDA/2018/12/ECONOMIC-GAINS-FROM-GENDER-INCLUSION-EVEN-GREATER-THAN-YOU-THOUGHT/](https://www.weforum.org/agenda/2018/12/economic-gains-from-gender-inclusion-even-greater-than-you-thought/)

проявяването на предубежденията на участниците в екипа и ги принуждава да поставят под въпрос предположенията си за другите хора.



## 3. ЕФЕКТИВНО ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИНСТРУМЕНТИТЕ НА GeNEUS В МСП

Когато работодателите търсят кандидат, който да заеме свободна позиция, трябва да се уверят, че ще могат да изберат най-добрия кандидат, който да притежава квалификацията и компетентностите нужни за работата и който да пасва добре на организацията. За да намерят най-добрия кандидат е важно оценката им да не е повлияна от неосъзнати предубеждения (виж точка 2.3 от този документ).

Първата стъпка към намирането на кандидат, който притежава нужните качества, е точното идентифициране на тези качества: какви квалификации и знания са нужни? Какви общи и специфични компетентности? Колко отговорност носи позицията? Тези въпроси могат да бъдат ефективно отговорени с помощта на *Анализ на позицията*: за повече подробности за анализа на позиция Примерната бланка за анализ на позиция виж точка 1.2 от този документ и *ИП2 – Набор от инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола*.

### 3.1 КАК ДА ИЗПОЛЗВАМЕ ИНСТРУМЕНТИТЕ НА GeNEUS ЕФЕКТИВНО?

Веднъж щом нужните компетентности и качества бъдат идентифицирани, инструментите и тестовете GeNeus за подбор, неутрален спрямо пола, могат да бъдат ефективно използвани за разпознаването и оценяването на тези качества в кандидатите – без предубеждения.

#### 3.1.1 Примерна бланка за анализ на позиция

Анализът на позицията е важна първа стъпка в неутралния спрямо пола, ефективен и честен процес на подбор на персонал. Примерната бланка за анализ на позиция на GeNeus е ценен инструмент, използван преди самия подбор, разработен така, че да окуражи осмислянето на конкретната роля, която новият служител ще има, на конкретната позиция, която ще заеме в компанията и идващата с това отговорност, и на нужните за това качества и компетентности, за които трябва да се търси в кандидатите. Правенето на такъв анализ на позиция е важно не само за процеса на подбор, но също и за цялостното здраве на компанията.

Препоръчва се анализът на позиция да се извършва от повече от един човек и да включва управители/консултанти човешки ресурси, ако е възможно – управителят и

координаторът на отдела, в който е свободното работно място, или просто от човекът, който управлява тази позиция.

### 3.1.2 Въпросник за основни компетентности за работа

Въпросникът за основни компетентности за работа се състои от 20 въпроса, чиято цел е да оценят три основни компетентности – **Инициатива/Проактивност, Организация и Социални компетентности**. Това са основни компетентности за служителите, които са важни на всяко ниво в йерархията на компаниите.

#### *Как се работи с въпросника*

За да попълнят теста кандидатите трябва да са спокойни и да имат възможност да се съсредоточат, така че да могат добре да осмислят въпросите и да се чувстват свободни да дадат откровени отговори. Възможно е въпросникът да им бъде предоставен и онлайн, чрез Гугъл Формуляр като следния: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScxc8Xc3QyrgeFo\\_LAthPfyL4U5g6esqJy7iR4Cl9sEi4OwZA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScxc8Xc3QyrgeFo_LAthPfyL4U5g6esqJy7iR4Cl9sEi4OwZA/viewform). Кандидадът получава скала за оценка от 1 до 5, чрез която трябва да каже доколко е съгласен с представените твърдения. Стойностите от скалата може да трябва да се оценяват наобратно, но само в случаите, посочени в точка 1.2 (за по-подробно обяснение на статистическите критерии вижте приложенията на ИП2 – *Набор от инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола*.)

#### *Как се интерпретират и оценяват отговорите*

Крайният резултат от теста трябва да бъде интерпретиран спрямо цветовата система, налична във всеки Въпросник за Основни компетентности за работа на национално ниво (*Приложение 3.1 до 3.5 от ИП2 – Набор от инструменти и тестове, неутрални спрямо пола, Таблица IV от секцията „Статистическа информация“*): Тази цветова система ще даде възможност за определяне на Нивото на продуктивност/компетентност на кандидата. По-точно:

- Много под средното
- Под средното
- Средно
- Над средното
- Много над средното

Цветовете зелено, синьо и лилаво показват положителни резултати, индикират, че кандидатът е достатъчно компетентен да заеме въпросната позиция.

Крайната версия на въпросника мина през процес на стандартизация, чиито начални фази включваха целевите групи на проекта. Затова и заради разликите между отделните държави този въпросник може да бъде прилаган и интерпретиран по



показания начин само в петте страни партньорки – Австрия, България, Испания, Италия и Португалия. Контекстовите, културните и дори езиковите разлики между тези страни доведоха до различни статистически резултати за различните въпроси, показвайки, че разлики между половете се появяват при различни въпроси от теста в различните държави. Затова въпреки че кандидатите във всички държави трябва да бъдат попитани и 20те въпроса, работодателите трябва да оценяват само въпросите посочени в точка 1.3 от този документ или в съответния раздел от ИП2. По този начин се подсигурава неутралността спрямо пола на инструмента.

### **3.1.3 Аналитични упражнения – Решаване на проблеми**

Аналитичните упражнения целят идентифицирането, разпознаването и оценяването на няколко общи компетентности, свързани с решаването на проблеми – способността да се идентифицира проблема, умения за общуване, нестандартно мислене и умението да се учи от опита. Бяха разработени три упражнения, представящи 3 различни проблемни ситуации: Упражнение 1 – Офис парти; Упражнение 2 – Проблем с доставка на клиент; Упражнение 3 – Проблем с офисното пространство. Трите упражнения са независими едно от друго, затова могат да бъдат използвани и поотделно (виж точка 1.3 от този документ за упражненията и въпросите към тях).

#### *Как се използват упражненията*

Също като при въпросника, ако работодателят иска да тества компетентностите на кандидата в областта на решаването на проблеми, трябва да му предостави спокойна и удобна среда, която ще му даде възможност да даде добре премислени и откровени отговори, което най-ефективно ще покаже характера му.

#### *Как се интерпретират и оценяват отговорите*

За да се интерпретират и оценят отговорите на кандидатите в упражненията за решаване на проблеми, партньорството по GeNeus разработи набор от критерии за оценка/ориентир за класификация, базиран на нивото на умение (от несъществуващо до много високо) на кандидата в следните области: Идентифициране на проблем, Събиране на информация, Създаване на идеи и оценка на идеите, Прилагане на планиране и Оценка на решенията. Тук прилагаме критериите за оценка/ ориентир и пример за оценка (базирано на Упражнение 1 – Офис парти).

## Оценка/Ориентация за класификация:

	1. Идентификация на проблема	2. Събиране на информация	3. Генериране на идеи и оценка на идеи	4. Планиране на изпълнението	5. Оценка на решението
<b>1. НЕСЪЩЕСТВ УВАЩ</b>	Изобщо не идентифицира проблема.	Не се насочва към събиране на повече информация или информацията не е уместна.	Няма идеи или не са подходящи	Не представя отговор; или представя нещо различно от представеното по-рано; или представя нещо, което не е логично, като се има предвид целият контекст.	Няма ясна идея или идеята е представена по много объркващ начин.
<b>2. НИСКО НИВО</b>	Акцентът е върху нерелевантни въпроси, признава проблема, но като детайл, а не съществен въпрос.	Събира непълна информация, включително нерелевантни въпроси и / или не посочва източниците.	Представяне само на едно решение без плюсове или минуси.	а) Не избира решението, което изглежда най-очевидно / просто, като се имат предвид представените плюсове и минуси; и / или б) не обяснява дейностите, които трябва да се изпълнят.	Акцентът е върху нерелевантните въпроси, признава проблема, но като детайл, а не съществен въпрос.
<b>3. СРЕДНО</b>	Идентифицира проблема, но включва други подробности, които не са от значение.	Събира непълна информация и / или не посочва източниците.	Една идея с плюсовете и минусите (или две идеи без плюсове и минуси).	а) Избира решението, което в рамките на представените решения, е най-подходящо и като се има предвид предимствата и недостатъците, посочени в предишния въпрос, б) накратко обяснява дейностите, които трябва да се изпълнят, без много подробности.	Представя основна, даже първоначална идея (без гъвкавост). Идентифицира частично уроците, които трябва да бъдат взети, по обобщаващ начин.
<b>4. ВИСОКО НИВО</b>	Ясно идентифицира проблема.	Насочва се към събиране на достатъчно информация, като посочва източниците.	Две идеи с плюсове и минуси.	а) Избира решението, което е най-подходящо в рамките на представените алтернативи и като се има предвид предимствата и недостатъците, посочени в предишния въпрос; б) обяснява подробно действията, които трябва да бъдат направени, за да се изпълни избраното решение и представя решения за ситуации, които може да не се развият съгласно най-добрите прогнози.	Гледа през перспективата на клиента, а не непременно през перспективата на фирмата. Идентифицира най-важните уроци.

За примерно оценяване на отговорите на упражненията за решаване на проблеми, моля, вижте Приложение 2.

### 3.1.4 Примерно интервю за работа

Интервютата са най-разпространеният инструмент за подбор в МСП. Те са предпочитани от работодателите, защото им дават усещането, че чрез тях могат да получат по-пълна представа за кандидатите и по-добре да оценят дали човекът и работата/организацията си пасват. До голяма степен по същите причини интервютата са и инструментът, който дава най-много възможност за предубеждения и дискриминация на база пол, тъй като и най-добронамерените работодатели имат когнитивни предубеждения (свързани с пола и не само). Примерното интервю може да служи като

насока за интервюиращите и да им помогне да задържат фокуса на интервюто върху релевантните теми и да оценят конкретни елементи от отговорите на кандидатите.

#### *Как се използва примерното интервю*

Примерното интервю за работа може да бъде използвано като полуструктурирано интервю. За успешно интервю е важно кандидатът да се чувства спокоен и да бъде намален стресът, който неминуемо се чувства в контекста на интервю за работа. Това му дава възможност да покаже истинския си характер, компетентностите си и силните си и слабите си страни.

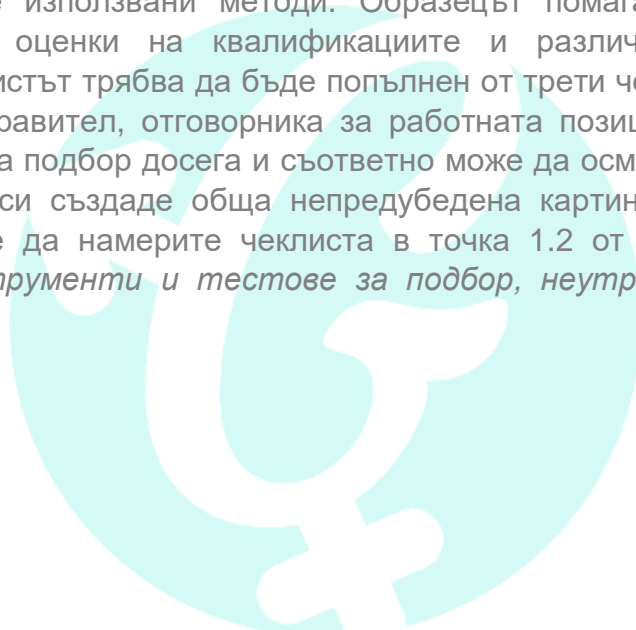
#### *Как се оценява интервю, проведено по модела на примерното интервю за работа*

По време на интервюто е желателно работодателят да си записва с опорни точки компетентностите, които кандидатът представя. Това ще помогне в последствие, когато оценяват кандидата, да не се поддават на предубеждения в преценката си и да си спомнят всичко, което кандидатът е казал.

В част 4 Казус от този документ има по-подробна версия на Примерното интервю за работа, включваща насоки и съвети за темите и стратегиите за разговор, които да се използват по време на интервюто, конкретни компетентности, които да се търсят и как те да бъдат оценени.

### **3.1.5 Образец за оценка – чеклист за кандидат**

Образецът за оценка – чеклист за кандидат е разработен, за да подпомогне работодателите в съгласуването на резултатите, събрани през различните етапи на процеса на подбор и чрез различните използвани методи. Образецът помага на обобщаването на различните видове оценки на квалификациите и различните компетентности. В идеалния случай чеклистът трябва да бъде попълнен от трети човек, някой – управител човешки ресурси, управител, отговорника за работната позиция - който не е бил активна част от процеса на подбор досега и съответно може да осмисли резултатите от няколкото оценки и да си създаде обща непредубедена картина за кандидата и неговата стойност. Можете да намерите чеклиста в точка 1.2 от този документ или в *ИП2 – Набор от инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола*.



## **3.2 КАК ЕФЕКТИВНО ДА ИЗПОЛЗВАМЕ ИНСТРУМЕНТИТЕ НА GeNEUS, ЗА ДА ТЪРСИМ ПЕРСОНАЛ СЪС СПЕЦИФИЧЕН ПРОФИЛ И ПРОФЕСИОНАЛНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ**

Различните видове позиции изискват различни умения. Грубо разделение, което важи в различните видове МСП и за различните позиции, може да се направи на база отговорността, която определена позиция носи във вътрешния процес на взимане на решения на предприятието: позиции с висока, средна и ниска отговорност. Различната отговорност изисква различни умения и инструментите и тестовете за подбор на GeNeus могат да бъдат ценен инструмент в откриването, идентифицирането и ефективното оценяване на тези умения. Когато се търси човек за позиция с определено ниво на отговорност, препоръчваме работодателите да направят критичен анализ на позицията, използвайки Бланката за анализ на позиция GeNeus, преди да започнат същинския процес на подбор. За това как се извършва този анализ, вижте точка 3.1.1 от този документ.

### **3.2.1 Високоотговорен профил**

Позициите с висока отговорност са всъщност тези, хората на които взимат решенията в едно предприятие / една организация и включват управителния екип: изпълнителен директор, директори, президент, ръководители на отдели и т.н., в зависимост от вътрешната йерархия в компанията и размерът на МСП. Когато се търси човек за ръководна позиция е важно работодателят да намери перфектния кандидат. Тъй като тези позиции изискват важни компетентности и умения те трябва да бъдат дефинирани ясно преди започването на същинския процес на подбор чрез Бланката за анализ на позиция и вътрешен разговор. Те може да включват умения за планиране, комуникация, взимане на решения, решаване на проблеми. Инструментите GeNeus могат да се използват ефективно за откриването и оценяването на такива умения.

#### *Въпросник за основни компетентности за работа*

Въпросникът за основни компетентности за работа цели да даде възможност на работодателите да оценят три основни вида компетентности: инициативност/проактивност, организационни умения и социални компетентности. Тези компетентности са част от 10 умения, считани за нужни за работниците според Световния икономически форум (Грей, 2018) и Препоръката на Европейския съвет от 22 май 2018 година относно ключовите компетентности за учене през целия живот.

Когато търсят служители за високоотговорни позиции е важно работодателите да избират кандидати, чиито резултати са „много над средното“ – както е упоменато в насоките за оценка в точка 3.1.1 или в ИП2.

## *Аналитични упражнения*

Аналитичните упражнения са разработени така, че да измерят умението за решаване на проблеми на кандидата, включително творческо мислене, работа под напрежение и междуличности умения. По конкретно – упражнения 1 и 3 се концентрират върху организационните умения и взимането на решения под напрежение, а упражнение 2 позволява на работодателите да оценят уменията за междуличностна комуникация на кандидата и неговото нестандартно мислене. Когато търсят човек за високоотговорна позиция в предприятието, препоръчваме работодателите основно да се съсредоточат върху упражнения 1 и 3, които изискват умения, нужни за управленските позиции. За да може да направи по-точно наблюдение и да затрудни кандидата повече, работодателят може да добави времево ограничение за решаването на проблемите в упражненията.

За да изберат кандидати, които са подходящи за управленските позиции, работодателите трябва да търсят кандидати, които получават резултати с „високо ниво“ в упражненията за решаване на проблеми, тъй като решаването на проблеми и свързаните с това компетентности (организационни и социални умения, инициативност) са ключови за успешното заемане на високоотговорните позиции.

### *Примерно интервю за работа*

Примерното интервю за работа е инструментът, който дава най-много възможност за маневри на работодателите, тъй като те могат да го комбинират с анализ на позицията, за да търсят конкретни компетентности, нагласи, опит и др. Въсъщност работодателите могат да използват примерното интервю за работа, като изберат въпросите, релевантни за конкретния профил на позицията, за която търсят служител. В случая с управленските позиции работодателите ще искат да попитат кандидатите за техните умения, свързани с управлението, за специфични знания и/или ноу-хау (know-how), и да ги оценят по време на интервюто, като по този начин не забравят важни детайли и преценката им не се замъглява от общото впечатление за кандидата, тъй като то може да бъде плод на предубеждение (позитивно или негативно).

### **3.2.2 Средноотговорен профил**

Позициите със средно ниво на отговорност са най-голямата част от управленските екипи на МСП. Те включват разнообразни позиции, особено като се има предвид разнообразието във видовете МСП (виж точка 2 от този документ). Средноотговорните позиции могат а бъдат:

- Човешки ресурси
- Ръководител проект/ продукт

- Финансист/ счетоводител
- Ръководител продажби
- Ръководител реклама
- IT експерт/ ръководител социални медии

Това, което тези позиции и много други, които не сме изброили, имат общо помежду си, е тяхната роля при взимането на решения в предприятието: обикновено те носят голяма отговорност и активно допринасят за функционирането и благосъстоянието на предприятието, но нямат голямо влияние върху взимането на решения.

### *Въпросник за основни компетентности за работа*

Въпросникът за основни компетентности за работа цели да даде възможност на работодателите да оценят три основни вида компетентности: инициативност/проактивност, организационни умения и социални компетентности. Тези компетентности са част от 10 умения, считани за нужни за работниците според Световния икономически форум (Грей, 2018) и Препоръката на Европейския съвет от 22 май 2018 година относно ключовите компетентности за учене през целия живот.

Въпреки че не са включени във взимането на някои решения на предприятието, средноотговорните позиции имат голяма роля в управлението на отговорностите, разпределението на задачите и управление на времето. Тези компетентности зависят от високи нива на инициативност, организационни умения и социални компетентности, които могат ефективно да бъдат оценени чрез въпросника. Затова препоръчваме работодателите да вземат под внимание кандидати, които имат резултати „над средното“ или „много над средното“ (според критериите за оценка, упоменати в точка 3.1.2 от този документ).

### *Аналитични упражнения*

Аналитичните упражнения могат да бъдат ефективен метод за оценяване на уменията за решаване на проблеми на кандидатите за позиции на всякакво ниво. Всъщност дори на средноотговорните позиции служителите имат много важни отговорности в ежедневната си работа, често работят в срок, което прави уменията да преодоляват пречки и да решават проблеми изобретателно много важни. Ако имат тези умения служителите могат да имат определена автономия от управителите и преките си ръководители и ефективно да вършат сами собствената си работа. Затова и за средноотговорните позиции препоръчваме кандидатите, които получават резултати



„средно ниво“ или „високо ниво“, особено в упражнения 1 и 2, които предлагат сценарии, по-типични за средноотговорните позиции.

### *Примерно интервю за работа*

Както вече споменахме, примерното интервю за работа, представлявайки насочваща структура за полуструктурирани интервюта, е GeNeus инструмента, който дава най-много свобода на работодателя да избере какви качества да търси в кандидата и какви компетентности да оценява. По време на интервю за средноотговорна позиция съветваме да бъдат изследвани опита на кандидата и специфичните му свързани с позицията знание и квалификации, но също и неговата мотивация, перспективи за развитие в предприятието, нагласата му към работата в екип и перспективата му за учене.

### **3.2.3 Нискоотговорни профили**

Нискоотговорните позиции са тези, които изискват най-малко квалификации и ноу-хау и често имат перспектива за растеж в предприятието (особено при начални позиции и стажове). Такива позиции включват минимално ниво на отговорност, единствено в собствената работа, и обикновено не включват никакво участие във взимането на решения. Такива позиции са:

- Секретари
- Обслужване на клиенти
- Стажанти

### *Въпросник за основни компетентности за работа*

Въпросникът за основни компетентности за работа може да бъде много полезен инструмент, когато се търси служител за нискоотговорна позиция. Всъщност, тъй като са нужни ниски нива на квалификация и ноу-хау, за работодателите е интересно да оценят компетентностите на кандидата, засегнати от въпросника (инициативност/проактивност, организационни умения и социални компетентности). Въпреки че в идеалния случай всички кандидати биха постигнали високи резултати на теста, при нискоотговорните позиции работодателите могат да избират между кандидатите с резултати от „средно“ до „много над средното“ (според критериите за оценка от точка 3.1.2 на този документ).

### *Аналитични упражнения*

При нискоотговорните профили аналитичните упражнения могат да бъдат полезни в оценяването на компетентности като умения за решаване на проблеми, за комуникация и креативно мислене, но работодателите могат да преценят и че нивото е твърде високо за нискоотговорни позиции, тъй като ситуацията в упражненията са ситуации, които кандидатите едва ли ще срещнат в работата си.

### *Примерно интервю за работа*

Интервютата за работа са ценен инструмент за оценяването на мотивацията на кандидата, нагласата за работата в екип, желанието му за работа, уменията му за учене и предишния му академичен и/или професионален опит. Съветваме да се пишат бележки и кратки оценки по време на интервюто за всеки от изследваните аспекти на кандидата на предварително адаптираното примерно интервю за работа, като по този начин да не се забравят важни детайли и преценката да не се замъглява от общото впечатление за кандидата, тъй като то може да бъде плод на предубеждение (позитивно или негативно).



## 4. КАЗУС

За да онагледим всичката събрана информация досега, създадохме примерен казус: ще ви преведем през примерен процес на наемане на нов служител. Ще го разделим на Преди подбора (4.1), Подбор (4.2) и Заключение (4.3).

### 4.1 ФАЗА ПРЕДИ ПОДБОРА

За да демонстрираме ясно как да приложите инструментите GeNeus в процес на подбор в МСП ще използваме като пример малка консултантска фирма в България, която основно работи по европейски проекти. Фирмата си търси нов ръководител проект, който да подкрепи международния екип в изпълнението на три доста сложни проекта в Латинска Америка, включващи комуникация с местното общество и с частни заинтересовани страни и с донори.

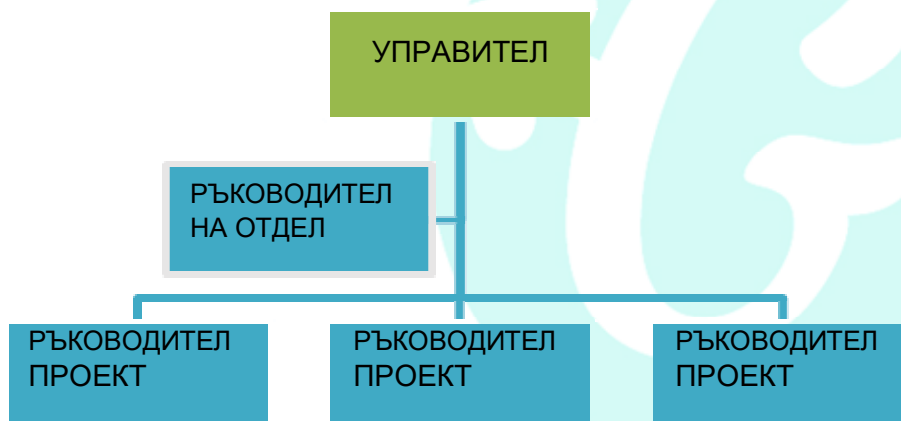
Преди дори да започне подбора господин Иванов, управителят на компанията, г-жа Тодорова, заместник-управителят и ръководител човешки ресурси, и г-жа Димитрова, ръководителят на международния отдел, се срещат да обсъдят от какво се нуждае фирмата и какво търсят в потенциалните кандидати за позицията „Ръководител международни проекти“

С помощта на GeNeus бланката за анализ на позицията тримата могат да вземат под внимание всички важни елементи.

#### ИМЕ НА ПОЗИЦИЯТА

Управител международни проекти

#### ПОЗИЦИЯ В ЙЕРАРХИЯТА



#### ОСНОВНИ ОТГОВОРНОСТИ

- Наблюдение на финансите в изпълнението на трите проекта в Латинска Америка
- Поддържане на връзките с местния управленски екип и заинтересовани страни
- Непрекъснато следене и оценяване на развитието на проекта
- Подпомагане на други управители проекти в международния отдел
- Спомагане за събирането на средства и грижа за отношенията с донорите и партньорите
- Други отговорности

## ЗНАНИЯ, КВАЛИФИКАЦИИ И ПРОФЕСИОНАЛЕН ОПИТ

Диплома за магистър по Международни икономически отношения или еквивалент

### Чужди езици

Задължително:

- Английски (C1 или C2, писмено и устно)
- Испански (C1 или C2, писмено и устно)

Препоръчително:

- Френски

### Компютърни умения

Познаване на Майкрософт Офис пакет

### Лични знания, професионални квалификации и сертификати

- Умения за анализ на информация и работа с бюджет
- Умения за управление на проект
- Демонстрируеми умения за мониторинг и оценка и ориентиран към резултати мониторинг
- Знания за латиноамериканския контекст

### Професионални умения

- Поне 3 години опит в управлението на международни проекти
- Предишен опит в Латинска Америка
- Опит в набирането на средства

## КОМПЕТЕНТНОСТИ, УМЕНИЯ И КАЧЕСТВА

### Общи компетентности

- Гъвкавост и адаптивност
- Умения за решаване на проблеми и мултитаскинг
- Умения за общуване и умение за работа в мултикултурна среда
- Организационни умения и умения за управление на риска

### Конкретни компетентности

- Културно разбиране на местния контекст в зоната на изпълнение на проекта (Латинска Америка)
- Нетуъркинг умения и умения за убеждаване на донори
- Умения за работа с екип от висококвалифицирани лекари

ВАЛИДАЦИЯ	
Ръководител	
Г-н Иванов	*Подпис
Дата на валидация	
1/07/ 2019	
Наблюдения	
Избраният кандидат трябва да има право да работи и живее в Европейския съюз.	

Анализът на позицията ще служи като план за работодателите, по който да напишат описание на позицията за публикуване и разпространение. Преди да публикуват описанието на позицията текстът трябва да бъде анализан през <http://gender-decoder.katmatfield.com/><sup>26</sup>, за да бъде проверен езика и да е сигурно, че не включва специфичен спрямо пола език, който потенциално да отблъсне единия или другия пол от кандидастването за позицията. Описанието на позицията ще изисква от потенциалните кандидати да изпратят CV и мотивационно писмо.



<sup>26</sup> Please note that instruments of this sort are only available in English.

## 4.2 ФАЗА НА ПОДБОР

За да проведат ефективен и честен процес на подбор, г-н Иванов, г-жа Тодорова и г-жа Димитрова решават да разделят процеса на подбор на отделни стъпки и да споделят резултатите от оценката на кандидатите. Това не само ще осигури обективността на оценката, но и ще подобри процеса, тъй като се очаква значителен брой кандидати. Г-жа Тодорова, като заместник-управител и ръководител човешки ресурси, ще оценява Въпросниците и Упражненията за решаване на проблеми, докато г-жа Димитрова, като ръководител на международния отдел, ще провежда и оценява интервюта.

### 4.2.1 Въпросник за основни компетентности за работа

Първата стъпка на подбора е въпросникът. Г-жа Тодорова и г-жа Димитрова са анализирали 15те CV-та и мотивационните писма и са дали на всеки човек идентификационен номер, скривайки по този начин името и снимката на кандидата. На всички кандидати, отговарящи на изискванията за позицията, ще бъде изпратен линк към Въпросника за основни компетентности за работа, който да попълнят.

Г-жа Тодорова ще анализира резултатите според критериите за оценка, описани в точка 1.3 от този документ за България и ще избере кандидатите, които имат резултат „Над средното“ – 18 и 19 точки и „Много над средното“ – 20 до 25 точки. Тези точки могат да бъдат изчислени на база отговорите на 9 въпроса:

- Q1. Аз поемам инициативата, опитвайки нови начини, за да изпълня задачите си
- Q2. Аз харесвам нови предизвикателства, които ме принуждават да измислям нови начини за изпълнение на моите задачи / работа.
- Q3. Аз обичам да представям решения, когато виждам, че положението може да бъде подобро.
- Q7. Предпочитам други да определят приоритетите ми в работата.
- Q8. Фокусирам се върху най-важното и не се разсейвам с други дейности.
- Q10 Смятам за важно да знам точно кой е отговорен за всяка задача и към кого трябва да се обръщам.
- Q13. По време на изпълнение на проектите ми, аз идентифицирам отклоненията, което ми позволява на коригирам плана, за да постигам целите.
- Q14. В напрегнати ситуации, аз управлявам импулсите си.
- Q20. Когато някой ме критикува, се опитвам да разбера дали той / тя има право в критиките.

Това са въпросите, които след стандартизацията на теста в България, бяха доказани като неутрални спрямо пола.

### 4.2.2 Упражнения за решаване на проблеми



Втората стъпка от процеса на подбор е Упражненията за решаване на проблеми. Г-жа Тодорова изпраща на шестимата кандидати, постигнали най-добри резултати във въпросниците, упражнения 1 и 3, които бяха доказани като неутрални спрямо пола в България.

Г-жа Тодорова ще оцени отговорите на упражненията спрямо критериите, описани в точка 3.1.3 от този документ и ще избере тримата най-добри кандидати, които да бъдат поканени за интервю. За повече подробности за отговорите на упражненията, вижте Приложение 2.

### **4.2.3 Интервю**

Финалната стъпка във фазата на подбор ще бъде интервюто. Избраните 3ма най-добри кандидати ще преминат през интервю, проведено и оценявано от г-жа Димитрова, която, като управител на международния отдел, е най-добре запозната с нужните компетентности и опит, нужни за позицията, и най-добре може да оцени кандидатите. Тъй като тя е наясно, че може да се влияе от ирационални фактори и предубеждения по време на интервюто, ще разчита на структурата, осигурена от Примерното интервю за работа GeNeus.

Четирите най-важни компетентности, които тя идентифицира и които смята да оценява, са: Междучелностно общуване, Точности и Организация, Управление на риска и Основни знания свързани с предмета на работа. Разчитайки на Примерното интервю за работа и оценявайки идентифицираните компетентности с развитието на интервюто, за да бъде избегнато влиянието от предубеждения. Г-жа Димитрова ще задава някои от въпросите на английски, а някои на испански, за да провери уменията за говорене на двата езика на кандидата.

Ето и структурата, която тя използва::

#### **ФАЗА 1: Въведение от интервюиращия (1 до 10 мин)**

- Поздрав, представяне, въведение
- Създаване на положителна атмосфера

#### **ФАЗА 2: Запознаване с кандидата / Оценяване на компетентностите (15 до 60 мин)**

##### ➤ Основен анализ (Основен на CV-то)

- Каква точно беше работата Ви на тази позиция? (Позицията, която кандидатът е заемал, най-близка до свободната позиция)

- Защо напуснахте предишната си работа?
- Какво ви привлече в предлаганото работно място?

➤ Лични/професионални характеристики/компетентности

- *Компетентност 1*

Ефективно общуване/Междоличностно общуване

Демонстрация на умения за активно слушане и засичане на проблеми. Ясна и точна комуникация на идеи, базирана на доказателства, съобщения и информация. Ясна представа за методи на планиране и мониторинг, както и на оценка на общуване с отделни личности или с групи, придобити в живота/професионални ситуации, на живо или чрез електронни устройства.

Как предпочитате да установявате контакт? Как се справяте с конфликтни ситуации? Описание на конфликтна ситуация и резултат.

Налагало ли Ви се е да работите с хора от други държави? В каква ситуация? Какви са основните затруднения, които срещнахте? Как се справихте с тях? Какъв беше резултатът?

Имали ли сте професионална ситуация, в която използването на електронни съобщения (имейл, чат, ...) е довело до неразбирателство или проблем? Моля, опишете ситуацията. Как се справихте с нея? Какъв беше резултатът?

Оценка на компетентността

1	2	3	4	5

Много ниско ниво

Стандартно ниво

Много високо ниво

- *Компетентност 2*

Точност и организация

Демонстрация на поведение, насочено към точното изпълнение на задачите, постигайки определените цели. Умение за намиране на ефективна методология и организация на времето, с постоянно внимание към поставените приоритети.

Били ли сте в професионална стресова ситуация? Опишете ситуацията и разкажете как се държахте в нея и какъв беше резултатът?

Моля, опишете ситуация, в която можете да покажете, че сте организирани спрямо изпълнението на сложни задачи и управлението на времето. Какви бяха основните трудности, които срещнахте? Как се справихте с тях? Какъв беше резултатът?

Оценка на компетентността

1	2	3	4	5

Много ниско ниво

Стандартно ниво

Много високо ниво

- *Компетентност 3*

### Управление на риска

Отнася се до умението за идентифициране, пресмятане и реакция на рискове в различни ситуации, основно при поемане на рискове и тяхната оценка.

Желаните умения са:

- Умение за идентифициране на риска в ежедневието. Това може да включва рискове, свързани с финанси, реклама, нездравословно хранене, антисоциално поведение и др.
- Умение за предвиждане на последствията от идентифицираните рискове.
- Умение за идентифициране на рискове в професионален план. Може да става въпрос за управление на финансите, разширяване на бизнеса, наемане на персонал и др.
- Умение за идентифициране на разликата между пресметнат риск и ненужен риск.
- Умение за възползване от поетия риск и за прилагане на план за управление на последствията от поетия риск

Налагало ли Ви се е да управлявате рискове професионално? В каква ситуация? Моля, опишете я. Какви са основните затруднения, с които се срещнахте? Как се справихте с тях? Какъв беше резултатът?

Оценка на компетентността

1	2	3	4	5

Много ниско ниво

Стандартно ниво

Много високо ниво

- *Компетентност 4*

### Основни знания, свързани с предмета на работа

Разбиране на конкретния проект, латиноамериканския контекст (във връзка с международното развитие), отношения с донори, набиране на средства и участие на заинтересовани страни.

### Оценка на компетентността

1	2	3	4	5

Много ниско ниво

Стандартно ниво

Много високо ниво

### **ФАЗА 3: Кариера и предлагана позиция (5 до 15 мин)**

#### ➤ КАРИЕРА

- Какво бихте искали да правите след 5 години?
- Какъв бихте искали да бъде професионалният Ви път?
- Защо кандидатствате за тази фирма / вакантно място?

#### ➤ Описание на позицията

- „Продайте“ позицията
- Дайте умерена информация за позицията и предприятието
- Какво мислите? Защо?

#### ➤ ПОВЕДЕНЧЕСКИ ВЪПРОСИ / ПРАКТИЧЕСКИ ТЕСТОВЕ

Ако е уместно, все още могат да бъдат задавани някои поведенчески въпроси за попълване на информацията.

#### ➤ АДМИНИСТРАТИВНИ И ФИНАНСОВИ АСПЕКТИ НА ПОЗИЦИЯТА

- Готовност за започване на работа
- Вид на договора
- Обсъждане на възнаграждението

### **ФАЗА 4: Заключение (5 до 10 мин)**

- Следващи стъпки в процеса на подбор
- Все още питате кандидата, ако той / тя иска да даде допълнителна информация или да зададе допълнителен въпрос.

#### **4.2.4 *Онлайн тестове***

Кандидатите, които преминават през интервюта, ще бъдат помолени на място да направят два онлайн теста за изискваните езици: английски и испански. Тези безплатни

онлайн тестове осигуряват бърз и надежден инструмент за оценка на писменото ниво на владеене на езиците:

**Испански тест:** [https://www.cervantes.to/es/test\\_inicial.html](https://www.cervantes.to/es/test_inicial.html)

**Английски тест:** <https://www.cambridgeenglish.org/test-your-english/>

### 4.3 ЗАКЛЮЧИТЕЛНА ФАЗА

В заключителната фаза на процеса на подбор, г-жа Димитрова и г-жа Тодорова ще попълнят 3 чеклиста за оценка на кандидат за тримата кандидати, достигнали последна фаза на процеса на подбор, включително оценките, които са получили на всяка стъпка от процеса на подбор и ще ги анализират и обсъдят съвместно с г-н Иванов, за да вземат финалното решение за назначаване.



## 5. ПРЕПОРЪКИ

### 5.1 ИЗКОРЕНЯВАНЕ ИЛИ МИНИМИЗИРАНЕ НА ПРЕДУБЕЖДЕНИЯТА

Преди да навлезем по-дълбоко и да се фокусираме върху всяка стъпка от процеса на подбор, има някои общи препоръки, които трябва да дадем с цел изкореняване или минимизиране на предубежденията по отношение на пола на работното място. На първо място силно препоръчително е ръководителите човешки ресурси, които се занимават с подбор да бъдат обучавани. Екипът, който избира, оценява, наема и контролира трябва да премине през специално обучение за преодоляване на стереотипите и предубежденията спрямо пола и за прилагане на практики, осигуряващи равно третиране на хората от различен пол. Обучението на хората за държавната и фирмена политика относно равенството на половете е важно, за да знаят всички какво означава това. Без значение дали обучението се прави от служители на фирмата, професионалисти в областта на човешките ресурси или от външни експерти, то трябва да даде на участниците информация по следните 4 въпроса:

- Законодателство в областта на равенството на половете и какво означава това на практика;
- Ролите и отговорностите на служителите в тази област;
- Отношения с колегите и справяне с тормоз;
- Възможността всички служители да изразяват мненията си по въпроса, както и нуждите и притесненията си.

Обучението за разнообразието на работното място цели да адресира всички уникални характеристики на служителите – цвят, етнически произход, националност, език, сексуална ориентация, религия, пол, социално-икономически статус, възраст, физически и умствени качества и т.н – и начинът, по който всички трябва да работят заедно. Това означава да отидем отвъд “политическата коректност” и да се научим да приемаме различията между служителите, като обърнем внимание на ценния принос и гледни точки, които различията между служителите носят на предприятието. При всички случаи успешното обучение за разнообразието на работното място, трябва да представя организационна култура, която е включваща, а не разделяща. То трябва да показва на хората, че трябва да уважават и да се радват на разнообразието в подходите, което е резултат от разнообразието между хората. Обучаващите трябва да отидат отвъд просто изброяване на „това трябва да се прави” и „това не трябва да се прави” и да се опитат да изградят истинско разбиране в служителите. Не на последно място обучението по разнообразие не трябва само да моли да се приемат различията.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> [HTTPS://WWW.EDGEPOINTLEARNING.COM/BLOG/TYPES-OF-DIVERSITY-TRAINING/](https://www.edgepointlearning.com/blog/types-of-diversity-training/)



Друг вид обучение е обучението за неосъзнатите предубеждения. То е основано на идеята, че хората трябва да се обучават за това как стереотипите водят до предубеждения на базата на пола. Добронамерените хора, които не искат да са предубедени, ще бъдат по-внимателни при вземането на решения след такова обучение и ще се влияят по-малко от стереотипи. Има доказателства, че подобни обучения намаляват предубежденията, поне в краткосрочен план. И все пак, дори и когато са добре проведени, скорошни проучвания показват, че понякога този вид обучения може да бъдат възприети зле от членовете на доминиращи групи, например мъже, и да доведат до увеличаване на техните предубеждения и до отбранително поведение от тяхна страна. Изследователите препоръчват, за да се избегне отбранително отношение, обучението за несъзнателните предубеждения да бъде по-дълго от обичайното и да подчертава, че и мъжете и жените имат такива предубеждения. Като цяло вниманието трябва да е фокусирано върху индивида, а не върху преобладаването на предразсъдъците в някои групи.<sup>28</sup>

Тези два вида обучение са полезни за създаването на среда свободна от предразсъдъци и предубеждения, или поне с минимални такива; но също така очевидно са много важни и за процеса на подбор. По отношение на подбора, обучението трябва да бъде първата стъпка към процес на оценка и подбор без предубеждения.

## **5.2 ОСВОБОЖДАВАНЕ НА ПРОЦЕСА НА ОЦЕНКА И ПОДБОР В МСП ОТ ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ**

Добрият процес на подбор изисква минимизиране на предубежденията; още повече, това как сме получили информацията може да бъде също толкова важно, колкото и самата информация. С други думи има нужда от надеждни методи за подбор, които измерват квалификацията, знанията и уменията на кандидата, за да се избере кандидатът, който най-добре отговаря на позицията, независимо от пола му/й. Няма един единствен правилен процес, но има някои насоки и съвети, които можем да дадем, и които ако бъдат спазвани на всяка стъпка от процеса на подбор от хората, които го извършват, ще доведат до намаляване на влиянието на предубежденията.

Както писахме по-горе първата стъпка е да се избере специалист човешки ресурси, който вече е обучен по темата на разнообразието на работното място, или пък да бъде обучен човекът, който ще провежда подбора; в зависимост от това дали подборът се провежда от външен експерт или от специалист от предприятието.

Когато специалистът е избран, фокусът е върху създаването на обявата за работа. При създаването на обявата, трябва внимателно да се обмислят специфичните изисквания за позицията и да се опишат така, че всички потенциални кандидати да

<sup>28</sup> <https://journals.sagepub.com/eprint/3uwvjh8bkmr3na75hj36/full>

могат добре да разберат необходимите умения и задълженията, които ще се изпълняват. Колкото по-ясно е описанието на позицията, толкова по-лесно се идентифицира информацията, която е необходимо да съберем от кандидатите. Така избягваме събирането на ненужна или дискриминираща информация, когато се разработват критериите за подбор или въпросите за интервюто. В тази фаза е много важно да не се използва дискриминиращ език или думи, насочващи към определен пол. Освен всички останало това означава да избягваме да говорим за раса, пол или възраст, освен ако няма конкретни изисквания за позицията, свързани с това. За да сме сигурни, че обявата не използва специфичен спрямо пола език, можем да използваме уеб страницата <http://gender-decoder.katmatfield.com/><sup>30</sup>, която е създадена специално за да ни помогне да открием полово кодиран език. Езикът на обявата трябва да бъде ясен и лесен за четене, но също така и изчерпателен, описващ, както задълженията, така и необходимите умения. Трябва да се направи разлика между необходими и желани компетентности. Не трябва да се използва дискриминиращ или ограничаващ език, който предполага, че ще бъдат разгледани кандидатури само от жени или само от мъже, което може да обезкуражи някои кандидати. Търсените умения трябва да бъдат обективно избрани. С други думи, обявата трябва да окуражава колкото е възможно повече подходящи кандидати да се включат, защото колкото повече подходящи и таланти хора участват, толкова по-голяма е вероятността да изберем „перфектния“ кандидат за нашата компания.

Съставяне на предварителен списък е следващата стъпка. Специалистите и ръководителите човешки ресурси трябва да се фокусират само върху качествата и уменията, изисквани в обявата. Те не трябва да позволяват на лични стереотипи и предубеждения да влияят върху тяхното решение. Когато правят предварителния списък, специалистите по подбор трябва:

- Да оценят кандидатите като използват критерии за оценка, които отговарят на качествата и уменията, търсени в обявата;
- Да бъдат последователни в решенията си;
- Да документират основанията за своите решения, за да могат да дадат обратна връзка на кандидатите и да са сигурни, че избягват предубеждения.<sup>31</sup>

Друга възможност е оценката на база „сляпа автобиография“, по-точно такава, в която не е споменат пола, или елиминираща всяка информация, в която няма нищо друго освен умения и качества, които са пряко свързани с работата.

Добър начин за избягване на предубеждения е да се използва компютърна програма, която по зададен алгоритъм да оцени до каква степен качествата на кандидатите, отговарят на търсените такива, като не се взема предвид пола им.<sup>32</sup>

<sup>29</sup> Please note that instruments of this sort are only available in English.

<sup>30</sup> Please note that instruments of this sort are only available in English.

<sup>31</sup> [https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/gpgb\\_recruitment\\_guide.pdf](https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/gpgb_recruitment_guide.pdf)

<sup>32</sup> <https://factorialhr.com/blog/gender-bias-recruitment/>

След като сме направили предварителния списък идва моментът да проведем интервюта с кандидатите. Това е инструментът за оценка, при който стереотипите и предубежденията има най-голяма вероятност да се проявят. По тази причина специалистите и ръководителите човешки ресурси трябва най-напред да подготвят стандартизирани въпроси за всички кандидати, като внимават да не използват дискриминиращ или предопределящ пола език и се съсредоточат върху професионалните и лични умения, свързани с работата. Още повече, когато провеждат интервю, специалистите по подбор не трябва да правят предположения на базата на поведението или езика на тялото на кандидата, които могат да бъдат резултат от техния пол или минал опит. Ако има необходимост да се събере допълнителна информация, интервюиращият отново трябва да внимава за езика, който използва; например, ако позицията изисква пътуване, не трябва да се пита за потенциална бременност или семейни отговорности във връзка с грижа за деца, а по-скоро трябва да се пита дали могат да се справят с изискванията на работата, включително пътуванията. С други думи интервюиращият трябва да се съсредоточи върху възможността на кандидата да извърши работата, за която кандидатства, без да прави предположения за възможни препятствия, свързани с пола на кандидата. Това трябва да се има предвид във всяка стъпка на процеса на подбор.

И на края идва моментът да изберем кандидата. За да сме сигурни, че изборът е честен и недискриминиращ трябва да се вземат предвид някои неща, като например фокусът върху това до колко кандидатът отговаря на предварително заложените критерии, или осъзнаването на стереотипи и предразсъдъци, които може да ни повлияят, използването на цялата налична информация, а не фокусирането върху част от нея и записването на взетото решение и основанията за това. Добър съвет е решението да бъде взето от група хора, което намалява вероятността за предубеденост. Също така трябва да се имат предвид всички съвети от предишните фази.<sup>33</sup>

В обобщение, някои общи препоръки за намаляване на предубедеността и подобряване на процеса на подбор са:

- Обърнете внимание на качеството на описанието на позицията и на обявата, която трябва да е ясна, изчерпателна, недискриминираща и да не използва език, определящ пола;
- Използвайте стандартизирани инструменти за подбор и процедури, структурирайте интервютата, така че да използвате едни и същи въпроси за всички кандидати;
- Използвайте специалисти, обучени по темата за разнообразието на работното място и екип за подбор на кандидатите, състоящ се от повече от един човек;

<sup>33</sup> [https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/gpgb\\_recruitment\\_guide.pdf](https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/gpgb_recruitment_guide.pdf)

- Управлявайте и контролирайте личните си чувства относно кандидата, като се съсредоточите върху личните и професионални качества, свързани с работата;
- Не задавайте въпроси, базирани на лични предположения, свързани с пола на кандидата;
- Записвайте решенията си и дайте обратна връзка на кандидатите;
- Интервюирайте честно и ефективно.<sup>34</sup>

### **5.3 ИЗПОЛЗВАНЕ НА GeNeUS ИНСТРУМЕНТИТЕ И ТЕСТОВЕТЕ ЗА ПОДБОР, НЕУТРАЛНИ СПРЯМО ПОЛА**

Използването на неутралните спрямо пола инструменти и тестове на GeNeus' в процесите на подбор, не само означава, че осигуряваме процес, който е свободен от предубеждения и не облагодетелства единия пол за сметка на другия, но също така осигуряваме процес, който протича гладко и е ефективен като дава възможност на МСП да наемат възможно най-добрия кандидат. На практика, предубежденията спрямо пол, възраст, раса и други ефективно ограничават избора от талантиви кандидати, като въвеждат нерационални (позитивни или негативни) критерии в един, иначе рационален процес, и генерират дискриминативно отношение и лоши решения.

Инструментите на GeNeus' са създадени да помогнат на работодателите и на специалистите по подбор да направят процеса по подбор по-честен и по-ефективен, като им дават възможност да идентифицират компетентности и професионални профили, от които организацията се нуждае за конкретната позиция (Бланка за анализ на позиция); да оценят общи компетентности на кандидата, като например инициатива, междуличностни умения, организираност (Въпросник за основни компетентности за работа) и разрешаване на проблеми (Аналитични упражнения); ефективно да проучат специфичните знания и умения на кандидата, опит и нагласи и да проведат справедливо, полу-структурирано интервю (Примерно интервю за работа); на края да обобщат резултатите от оценката чрез различните инструменти и методи и да вземат решение, свободно от предубеждения (Образец за оценка - Чеклист за кандидат).

Всички компетентности, изследвани от инструментите на GeNeus могат да бъдат повече или по-малко релевантни към всяка заемана позиция в зависимост от степента на отговорност, която се изисква за нея. Препоръчително е инструментите да се използват внимателно, като се вземат предвид изискванията за позицията и необходимото ниво на компетентност, търсено от кандидата.

<sup>34</sup> <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/how-to-avoid-discrimination-in-recruitment/>

## 6. ОБРАТНА ВРЪЗКА ОТ ПРОФЕСИОНАЛИСТИТЕ В МСП

*Ще бъде попълнено след интервюта*



## 7. ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Ще бъдат направени след интервюта





## 8. РЕФЕРЕНЦИИ

*Australian Human Right Commission, 2014, A step-by-step guide to preventing discrimination in recruitment, November*

*Correl S. J., 2017, Feminist Lecture: Reducing Gender Biases In Modern Workplaces: A Small Wins Approach to Organizational Change, November 7 2017*

*Davison, H. K., Burke M. J., 2000, Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Meta-analytic Investigation, Tulane University, Journal of Vocational Behaviour 56, 225–248*

*OECD, OECD SME and Entrepreneurship Outlook: 2005, OECD Paris*

*ESPON, Small and Medium-Sized Enterprises in European Regions and Cities, Applied Research, Scientific Annex, Version 23/11/2017*

*European Commission, 2003, Recommendation (2003/361/EC) concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, Official journal of the EU*

*European Commission, 2003, Recommendation 2003/361/ EC, User guide to the SME Definition, Official Journal of the European Union L 124, p. 36 of 20 May 2003*

*European Commission, 2008, Break Gender stereotypes, give talent a chance – Toolkit for SME advisors and Human Resources Managers, ITC ILO, EUROCHAMBRES*

*European Commission, 2013 , DIVERSITY FOR TALENT AND COMPETITIVENESS: The SME Business Case for Diversity, (2007-2013) <http://www.iegd.org/pdf/Task%202%20-%20SMEs.pdf>*

*European Union, 2018, Annual Report on European SMEs 2017/2018, SMEs growing beyond borders*

*Eurostat, 2011, Key figures on European business with a special feature on SMEs*

*Hoffman, A., Musch J., 2018, Prejudice against women leaders: Insight from an indirect questioning approach, Sex Roles*

*Hunt V., Prince S., Dixon-Fyle S., Yee L., 2018, Delivering Through Diversity, McKinsey&Company, January 2018*

*Hunt V., Layton D., Prince S., 2015, DIVERSITY MATTERS, McKinsey&Company*

## 9. ПРИЛОЖЕНИЯ

### 9.1 ОЦЕНКА И ВАЛИДИРАНЕ НА НАБОР ОТ ПРИЛОЖЕНИЯ НА ИНСТРУМЕНТИ И ТЕСТОВЕ ЗА ПОДБОР, НЕУТРАЛНИ СПРЯМО ПОЛА ЗА МСП.

Документът Набор от приложения на Инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола за МСП (ИП4) цели да помогне на МСП да изберат и наемат своя персонал ефективно и честно като използват неутрални спрямо пола инструменти и тестове – като по този начин намалят възможността процесът да бъде повлиян от предубеждения на базата на пол. Той може да се използва като помощен инструмент от работодатели, ръководители човешки ресурси и обучаващи и консултанти в тяхната ежедневна работа.

Консорциумът GeNeus, съставен от шест партньора от пет различни държави (Австрия, България, Испания, Италия и Португалия), любезно ви молим да отговорите на следните въпроси. В този момент ние сме във фазата на оценка на мнението на крайния потребител по отношение на инструментите за подбор и теста и тяхната релевантност, затова вашият принос е много важен за нас. Моля, дайте ни възможно най-много информация, тъй като всички отзиви и препоръки ще бъдат събирани и анализирани, за да се подобри и оптимизира този набор от инструменти и тестове.

.Моля, изберете подходящия отговор за вашата оценка.

КРИТЕРИИ	Силно несъгласен съм	Не съм съгласен	Съгласен съм	Силно съгласен съм	Наблюдения
1. Съдържанието на Набора подпомага подобряването на процесите на подбор.					
2. Документът е практичен за употреба и достига до крайните потребители.					
3. Документът обхваща подробно всички важни теми, относно ефективното прилагане на инструментите и теста на GeNeus, неутрални по отношение на пола.					
4. Дължината на документа е подходяща.					
5. Съдържанието на документа е добре подредено.					

--	--	--	--	--	--

1. Кои са частите, които ви харесаха най-много и кои най-малко? Смятате ли, че в Набора нещо липсва? Ако да, моля уточнете.

.....

.....

.....

.....

2. Вярвате ли, че съдържанието на този документ може да окаже положително влияние върху начина, по който вие/вашата организация провеждате процеса на подбор на персонал? Ако не, моля, обяснете защо.

.....

.....

.....

.....

1. Имате ли други коментари относно подобряването на документа?

.....

.....

.....

.....



## 9.2 ПРИМЕР ЗА ОЦЕНКА НА АНАЛИТИЧНО УПРАЖНЕНИЕ (ЗА УПРАЖНЕНИЕ 1)

### 1. Идентификация на проблема

Q1. Моля, посочете проблема (-ите), пред които сте изправени.

**1. Несъществуващ:** Изобщо не идентифицира проблема.

Примери:

*Проблемът е да се постави под въпрос надеждността и имиджа на организацията, тъй като има публикувани снимки на събитие, което не може да се случи, ако вали. Свързани с тази ситуация има и проблеми, свързани с липсата на доверие на клиентите и възможността да загубят интереса си към тази фирма.*

**2. Ниско ниво:** Акцентът е върху нерелевантните въпроси, признава проблема, но като детайл, а не съществен въпрос.

Примери:

*Проблемът е в преместването в новата сграда, решението да се проведе годишната среща наоткрито в градината, което зависи от метеорологичните условия и може да попречи на събитието.*

*Промяната на местоположението на фирмата може да доведе до проблеми с тази локация. Вторият проблем е, че те приемат, че след като срещата ще е през юли, това означава автоматично, че времето ще бъде хубаво.*

**3. Средно ниво:** Идентифицира проблема, но включва други подробности, които не са от значение.

Примери:

*Нестабилността на времето и фактът, че срещата вече е обявена в градината.*

**4. Високо ниво:** Ясно идентифицира проблема.

Примери:

*Нестабилността на времето.*

*Нестабилността на времето и не е планирано алтернативно решение.*

### 2. Събиране на информация

Q2. Моля, посочете дали ще трябва да съберете допълнителна информация и ако да, какво ще направите.

**1. Несъществуващ:** Не се насочва към събиране на повече информация или информацията не е уместна.

Примери:

*Ще докладва ситуацията на генералния директор на фирмата, за да може той / тя да предприеме необходимите мерки за решаване на ситуацията.*

**2. Ниско ниво:** Събира непълна информация, включително нерелевантни въпроси и / или не посочва източниците.

Примери:

*Дебатира с хората, които отговарят за срещата, за да намери други алтернативи.*

*Говори със служителите на фирмата и с останалата част от екипа, за да разбере точно какво се случва и събере техните идеи.*

**3. Средно ниво:** Събира непълна информация и / или не посочва източниците.

Един пример от ниво 4:

*Ще има нужда от информация за други подходящи места, където срещата може да се проведе, тъй като времето не е стабилно.*

*Трябва да има допълнителни данни за точното местоположение, броя на гостите и начина, по който ще се осъществи смяната.*

**4. Високо ниво:** Насочва се към събиране на достатъчно информация, като посочва източниците.

Примери:

*Първоначално ще се опита да разбере как климатичните условия могат да повлияят на срещата, да посети мястото, да поговори с хората, които организират всяка част от събитието (среща + коктейл). Ще провери метеорологичната прогноза в надежден уебсайт. По време на среща с всички участници ще се опита да измисли няколко алтернативи, дори ако това означава да промени местоположението и някои други първоначални планове за събитието, за да запази удобството за гостите.*

### 3. Генериране на идеи и оценка на идеи

**Q3. Моля, предоставете няколко възможности за решаване на проблема и посочете техните плюсове и минуси.**

Примери за адекватни идеи:

*Промяна на местоположението вътре в офис сградата. Плюсове: представянето на новата офис сграда, метеорологичните условия не са важни, по-голям комфорт. Минуси: участниците са очаквали да е в градината, може да предизвика у някои, разочарование*

*Да закупите / наемете градинска палатка (или някакъв вид облекло). Плюсове: придържа се към първоначалния план, повече място и свеж въздух. Минуси: по-трудно е да се организира, по-скъпо и няма информация дали има налични палатки. Промяна на датата на събитието. Плюсове: да се изпълни събитието както е планирано навън; Минуси: невъзможност за гостите да дойдат; няма гаранция за добро време.*

*Да направим събитието като другите преди, това е без служителите. Плюсове: останалата част от гостите ще се поберат в офисната сграда. Минуси: невъзможността на партньорите / клиентите и персонала да участват в същата среща, след като вече са поканени*

**1. Несъществуващ:** Няма идеи или не са подходящи

**2. Ниско ниво:** Представяне само на едно решение без плюсове или минуси.

**3. Средно ниво:** Една идея с плюсовете и минусите (или две идеи без плюсове и минуси).

**4. Високо ниво:** Две идеи с плюсове и минуси.

#### 4. Планиране на изпълнението

**Q4.** От възможностите, представени в предишната точка (Q3), изберете тази, която считате за най-подходяща, като посочите какви действия ще предприемете, за да приложите идеята си.

**1. Несъществуващ:** Не представя отговор; или представя нещо различно от представеното по-рано; или представя нещо, което не е логично, като се има предвид целият контекст.

**2. Ниско ниво:** а) Не избира решението, което изглежда най-очевидно / просто, като се имат предвид представените плюсове и минуси; и / или б) не обяснява дейностите, които трябва да се изпълнят.

Пример:

*Недостатъците при закупуването на палатка или дреха, за да се предпазим от дъжда, е, че може да не е достатъчно в зависимост от интензивността на дъжда. Това беше избраната опция. Дейностите са закупуване на палатка / облекло и сглобяване на място, защото това беше най-лесният начин.*

**3. Средно ниво:** а) Избира решението, което в рамките на представените решения, е най-подходящо и като се има предвид предимствата и недостатъците, посочени в предишния въпрос, б) накратко обяснява дейностите, които трябва да се изпълнят, без много подробности.

Пример:

*Минусите при промяната на мястото на събитието вътре в сградата е, че не отговаря на очакванията на гостите. Предложените дейности са: да се направи събитието на закрито; да намерим голяма и комфортна зала; да говорим с правилния човек и да го уведоим за тази промяна.*

**4. Високо ниво:** а) Избира решението, което е най-подходящо в рамките на представените алтернативи и като се има предвид предимствата и недостатъците, посочени в предишния въпрос; б) обяснява подробно действията, които трябва да бъдат направени, за да се изпълни избраното решение и представя решения за ситуации, които може да не се развият съгласно най-добрите прогнози.

Пример:

*Минусите при избора на палатка за градината са допълнителните разходи. Предложените дейности са: проверка на бюджетните опции за наемане на палатката; да се предложи на хората, отговорни за събитието (както за презентацията, така и от коктейла); да се избере доставчика и да се организира и контролира сглобяването на палатката в съоръженията, заедно с всички лица, отговарящи за събитието (както за презентацията, така и за коктейла), за да има всичко според изискванията.*

#### 5. Оценка на решението

**Q5.** Предвид ситуацията, какво бихте приели за добър резултат? Какви уроци сте научили от тази ситуация?



**1. Несъществуващ:** Няма ясна идея или идеята е представена по много объркващ начин.

Пример:

*Добър резултат би бил успехът на тази среща и посланието да се предаде по ясен начин. Поуката е, че когато трябва да помолим за помощ, трябва да бъдем възможно най-ясни и не бива да планираме нещо на открито, без да имаме план Б. Добър резултат би бил, ако в деня на срещата е хубаво времето, така че всеки да се наслади на срещата и коктейла.*

**2. Ниско ниво:** Акцентът е върху нерелевантните въпроси, признава проблема, но като детайл, а не съществен въпрос..

Пример:

*Добър резултат би бил ако са доволни гостите от събитието и ако събитието премине както е планирано, без проблеми. Тази ситуация е важна, за да се види как хората се справят със стреса и качеството на решенията, които взимат.*

**3 .Средно ниво:** Представя основна, даже първоначалната идея (без гъвкавост). Идентифицира частично уроците, които трябва да бъдат взети, по обобщаващ начин.

Пример:

*Добър резултат би бил присъствието на гостите, които се очакват и срещата да премине, както се очаква. Урокът, който трябва да се вземе, винаги да има план Б.*

**4. Високо ниво:** Гледа през перспективата на клиента, а не непременно през перспективата на фирмата. Идентифицира най-важните уроци.

Пример:

*Добър резултат би бил удовлетворението на гостите на срещата, и че те ще останат с добро впечатление за фирмата. При тази ситуация човек трябва да научи, че винаги трябва да има алтернативен план, който не трябва да включва нещо, което е извън нашия контрол.*



# PARTNERS

## Coordinator

Frauen im Brennpunkt – Austria

[www.fib.at](http://www.fib.at)



INOVA+ - Portugal

[www.inova.business](http://www.inova.business)

INOVA+

Instituto Politécnico do Porto – Portugal

[www.ipp.pt](http://www.ipp.pt)



Bimec – Bulgaria

[www.bimec-bg.eu](http://www.bimec-bg.eu)



Centro per lo Sviluppo Creativo “Danilo Dolci” (CSC) – Italy

[en.danilodolci.org](http://en.danilodolci.org)



Servicio regional de empleo y formación – Spain

[www.sefcarm.es](http://www.sefcarm.es)





*[geneus-project.eu](http://geneus-project.eu)*

 *[facebook.com/geneus.project](https://facebook.com/geneus.project)*

 *[twitter.com/GeNeus\\_project](https://twitter.com/GeNeus_project)*