

# eNews



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



# Ръководство за прилагане на набора от инструменти и тестове за подбор на GeNeus



## СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ.....	5
ПРОЕКТЪТ.....	5
ЦЕЛИ НА РЪКОВОДСТВОТО.....	5
1. ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ И КОНТЕКСТ.....	7
1.1 Анализ на целевите групи.....	7
1.2 Какво се оценява.....	7
1.2.1. Специфика на целевите групи.....	8
1.3 Как се извършва оценяването.....	9
1.4 Незадоволени нужди.....	12
1.5 Особености на половете.....	12
1.6 Законови регулации.....	13
1.7 Равенство на половете.....	14
1.8 Основно използвани тестове.....	16
2. НАБОР ОТ ИНСТРУМЕНТИ И ТЕСТОВЕ ЗА ПОДБОР НА GeNeus.....	17
2.1 ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА И ПРЕДСТАВЯНЕ.....	17
2.2 КРАТКО ВЪВЕДЕНИЕ КЪМ GENEUS ИНСТРУМЕНТИТЕ.....	19
2.3 ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДБОР НА GENEUS.....	19
2.3.1. Бланка за анализ на позиция.....	19
2.3.2. Въпросник за основни компетентности за работа.....	20
2.3.3. Аналитични упражнения – решаване на проблеми.....	20
2.3.4. Примерно интервю за работа.....	21
2.3.5. Образец за оценка - чеклист за кандидат.....	22
2.4. Други методи за подбор.....	22
2.4.1. Тест по английски език.....	22
2.4.2. Тест по немски език.....	23
2.4.3. Тест за компютърни умения.....	23
2.4.4. Прослушване за работа.....	23
2.5. ПРЕГЛЕД НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ТЕСТОВЕТЕ И УПРАЖНЕНИЯТА.....	25
3. УКАЗАНИЯ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕТО НА НЕУТРАЛНИТЕ СПРЯМО ПОЛА ИНСТРУМЕНТИ НА GENEUS В ПРОЦЕСИТЕ ПО ПОДБОР.....	28
3.1 ЗА КАКВО?.....	28
3.2 ЗА КОГО?.....	28
3.3 КОЙ МОЖЕ ДА ПРИЛАГА И ПРОВЕЖДА РАБОТНИТЕ ИНСТРУМЕНТИ И ТЕСТОВЕ?.....	28
3.4 КАК ДА ИЗПОЛЗВАТЕ И ПРИЛАГАТЕ GENEUS ИНСТРУМЕНТИТЕ?.....	29

3.4.1	Фаза за подготовка на подбор .....	31
3.4.2	ФАЗА НА ПОДБОР .....	31
	ВЪПРОСНИК ЗА ОСНОВНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЗА РАБОТА.....	32
	АНАЛИТИЧНИ УПРАЖНЕНИЯ - РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ .....	34
	ПРИМЕРНО ИНТЕРВЮ ЗА РАБОТА .....	35
	ДРУГИ ИНСТРУМЕНТИ.....	36
3.4.3	Заключителна фаза .....	36
4.	ОЦЕНКА И ВАЛИДИРАНЕ НА НАСОКИТЕ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИНСТРУМЕНТИТЕ НА GENEUS.....	38
	БИБЛИОГРАФИЯ .....	49
	ПРИЛОЖЕНИЯ .....	50
	1. ОЦЕНКА И ВАЛИДИРАНЕ НА GENEUS НАБОР ОТ ИНСТРУМЕНТИ.....	50
	2. ОЦЕНКА И ВАЛИДИРАНЕ НА РЪКОВОДСТВОТО .....	52
	Брошури .....	53
	ПРИМЕРНА БЛАНКА ЗА АНАЛИЗ НА ПОЗИЦИЯ .....	55
	ВЪПРОСНИК ЗА ОСНОВНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЗА РАБОТА .....	58
	Упражнение за анализ – „Офис парти“ .....	61
	Упражнение за анализ – „Проблем с офисното пространство“ .....	69
	Примерно интервю за работа .....	78
	ОБРАЗЕЦ ЗА ОЦЕНКА НА КАНДИДАТА .....	81
	Партньори .....	83



# 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 „дупките“ в процеса по оценяване в различните среди (публична администрация, МСП и следдипломно професионално образование), както и да се анализират и оценят тези процедури по отношение на равнопоставеност на половете.

Да се изготвят и разпространят полезни и безплатни материали, гарантирайки чрез тях неутрален спрямо пола подход в процесите по подбор и оценяване.

Да допринесе за неутрален по отношение на пола достъп и равни възможности на пазара на труда и професионалното образование.

## ЦЕЛИ НА РЪКОВОДСТВОТО

Целта на това ръководство е да предостави подкрепа за прилагането на инструментите и тестовете на GeNeus, които да са неутрални по отношение на пола, като гарантира адекватното им използване и подходящо и гладко изпълнение в трите целеви групи. Като допълнение инструментариума, това ръководство дава възможност на организациите да идентифицират кандидатите, които най-вероятно ще се представят добре на работното място, като елиминират влиянието на това от какъв пол е даденият кандидат върху решението.

То съдържа информация за това как да се интегрира наборът от инструменти в процесите на подбор и оценка; целевите групи, за които може да се използва; релевантността на инструментите по отношение на различните целеви групи; кой може да използва тези инструменти и да прилага тестовете; както и как правилно да се прилага всеки един от ресурсите. Освен това, то представя и основата на проекта, а именно обобщение на първия резултат от него: Общ доклад за неутрално спрямо пола тестване, който обобщава

национална информация за използваните системи за оценка и спецификите на двата пола на пазара на труда и на всяка страна.

И накрая, резултатите от пилотния тест, извършен във всяка страна, с всяка целева група, са представени в главата Оценка и валидиране на насоките за използване на инструментите на GeNeus Tools.



# 1. ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ И КОНТЕКСТ

Тази глава обхваща както специфичната ситуация в страните по отношение на процесите на оценка и подбор, като се фокусира и върху баланса между половете (страни на партньорството: Австрия, България, Италия, Португалия и Испания), така и по-цялостен преглед. За да се постигнат тези резултати, проучването се основава на интензивно изследване, както и на теренна работа чрез интервюта с различните целеви групи, включени в проекта - малки и средни предприятия (МСП), публична администрация (ПА) и институции за професионално образование след средното образование (ИПОССО).

Чрез този анализ партньорите по проекта могат да идентифицират съществуващите пропуски в процесите на оценка и подбор по отношение на неутрален по пол подход и по този начин да разработят най-подходящите ресурси за смекчаване на съществуващите предразсъдъци.

## 1.1 АНАЛИЗ НА ЦЕЛЕВИТЕ ГРУПИ

Партньорите по проекта проведоха интервюта със следните организации:

Държава	МСП	ПА	ИПОССО	Общо
Австрия	6	2	3	11
България	7	1	2	10
Италия	5	1	3	9
Португалия	6	3	3	12
Испания	7	4	6	17
Общо	31	11	17	59

МСП: малки и средни предприятия

ПА: публична администрация

ИПОССО: институции за професионално образование след средното образование

Таблица 1: Брой на организациите, интервюирани от страните партньори, по целева група и държава.

## 1.2 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 компетенции на кандидатите, както и техните лични компетенции. Значението, което се отдава на всеки тип умения, зависи от целевата група: докато ИПОССО поставят по-силен акцент върху академичните компетенции, МСП и ПА се фокусират повече върху личните и професионални компетенции. Съществуват значителни различия между страните партньори.

Следните **лични компетенции** се оценяват от трите целеви групи:

- Математическа интелигентност;
- Концентрация;
- Вербална интелигентност (за МСП акцентът е повече върху комуникационните умения);
- Социална и емоционална интелигентност:
  - Емпатия, креативност, самопознание, емоционален контрол, самомотивация, способност за междуличностни отношения и работа в екип най-вече за МСП
  - Работа в екип и умения за изграждане и работа в мрежа от социални и бизнес контакти за ПА
- Характер:
  - самоувереността, екстравертността, проактивността и общителността се оценяват най-вече от МСП
  - Обща нагласа, позитивна личност, интерес към ученето, ориентация към клиента и отговорност са компетенциите, оценявани от ПА
- Памет (от ПА и ИПОССО)

### 1.2.1. СПЕЦИФИКАЦИИ НА ЦЕЛЕВИТЕ ГРУПИ

За **МСП** професионалните компетенции 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 компетенции са по-важни, докато в Австрия акцентът е върху академичните и професионални компетенции. 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).

**Публичната администрация** отдава голямо значение на специфичните умения, необходими за конкретната работа (технически / свързани с работата компетенции).

**ИПОССО** оценяват други умения, а именно:

- Поведение: специфично за ситуации и работа;
- Адаптация към принципите и ценностите на организацията (пасване на човека към организацията);
- Адаптиране на личните обстоятелства към предизвикателствата и общите обстоятелства, свързани с приемането на длъжността (пътуване, командировки, работно време и т.н.);
- Адаптиране на личните цели и тревоги към условията / възможностите, предлагани от длъжността (пасване на човека към организацията)



### 1.3 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).

Следват няколко примера за въпроси / теми, които са често използвани в интервюто (в зависимост от целевата група):

- Професионален и / или академичен път МСП, ПА, ИПОССО
- Каква беше причината да напуснете последната си позиция? - МСП
- Ако има чести промени на работното място - защо? ПА
- Мотивация (Защо искате тази работа? Какво ви мотивира, какво обичате да правите?) - МСП, ПА
- Технически компетенции; Какви технически познания и опит имате в областта, които да ви позволяват да решавате по-сложни въпроси? - МСП, ПА
- Характер и самопознание МСП, ПА, ИПОССО:
  - Силни и слаби страни?
  - С какви предизвикателства сте се срещали и как ги преодоляхте?
  - Как определяте себе си?
  - Желание / намерения за учене?
  - Какви са вашите амбиции / планове за бъдещето?
  - Каква би била идеалната работа / работа в екип?
  - Каква е вашата мотивация? Как мотивирате себе си и колегите си?
  - Какво ви е необходимо (рамка, социални условия), за да можете да свършите добра работа?
- Организационни умения - ПА
- Лидерство - ПА
- Справяне с конфликти - ПА
  - Как реагирате на конфликт между вашите колеги?
  - Как реагирате, когато шефът ви критикува вашата работа?
  - Как се справяте с трудни ситуации, напрежение?
- Лични интереси - МСП
- Очаквания за заплата МСП

- Дали лицето е подготвено да изпълнява задълженията си МСП
- Лични и езикови умения - МСП
- Лични данни МСП
  - Имате ли семейство?
  - Възможност за пътуване
  - Лични ценности
- Защо смятате, че сте най-добрият кандидат за тази позиция? С какво мислите, че можете да допринесете към компанията? - МСП
- Какво биха ни казали предишните Ви работодатели за вас? - ИПОССО
- Как вземате решения? - ИПОССО
- Отношение към работата в екип - ПА и ИПОССО
- Опит като лидер - ИПОССО
- Възможности за развитие – къде искате да сте след 5 години - ИПОССО
- Специални въпроси, свързани с работата, за която се кандидатства - ИПОССО

**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.

Други използвани методи са:

- Анализ на документите / учебната програма (CV, дипломи, сертификати);
- Ролеви игри / Симулационни игри (напр.: събиране на няколко кандидати и възлагане на задача, за да се види как ще я решат);
- Домашна работа (на кандидатите е възложено да изпълнят работа, подобна на тази, която би се очаквала от тях, ако бяха част от компанията);
- Пробен период на длъжността;

- Тест “В кошницата”: индивидуален тест, в който се дава реална ситуация на кандидата;
- Представяне на работен план;
- Тестове за това дали дадено лице е в състояние да прилага своите умения и знания или инструменти, свързани с работата.

**ПА** използват тестове в своите процедури за подбор по-често от МСП. Всъщност по-голямата част от тях заявяват, че използват различни видове тестове в процесите на подбор. Въпреки това, интервютата са все още най-ценният инструмент за оценка, тъй като само тестовете се считат за недостатъчни и твърде безлични. Независимо от това, има някои ПА, които считат тестовете за важни колкото или повече от интервютата, като ги използват за да определят дали кандидатът преминава към интервю (или обратното - ПА, в които първоначалното интервю определя дали даден кандидат продължава към тест или не).

Тестовете се използват най-вече за оценка на академичните и професионални знания, емоционална и психологическа интелигентност, лидерски умения, управленски умения, мотивация за работа и обща интелигентност.

Освен това, повечето от ПА разполагат със стандартни процедури за интервюта и ролеви игри (ако се използват), както и за тестовете, като тестове за интелигентност, психологически тестове, тестове за професионални знания и др. Много рядко тестовете се провеждат онлайн и интервютата се провеждат в групи. Някои нямат стандартизиран въпросник, въпреки че повечето използват полуструктурирани скриптове.

**ИПОССО** поставят голям акцент върху академичните критерии. Документи и предишен опит (дипломи, сертификати, титли, публикации и участие в конференции, например) се оценяват, макар и в различна степен: някои ИПОССО изискват само адекватна диплома; някои оценяват качествено някои или всички други споменати фактори. Тестове и интервюта също се провеждат като метод за оценяване. Често тестовете работят като филтри, които определят дали си струва да се проведе интервю с кандидата. Процедурите варират в различните страни и ИПОССО, съществуват както стандартизирани, така и нестандартизирани процедури: тестовете, когато се използват, са по-често стандартизирани, докато интервютата по-често не са.

Практически тестове, като музикални и спортни тестове (както е посочено от Португалия), са по-често вътрешни (вътрешно разработени). Методът на „груповите тестове“ се споменава само от Испания. Дори ако има различни методи за оценка на относително еднакви качества / компетенции на кандидатите, то в различните страни варира кои специфични компетенции се оценяват чрез тестове и кои в интервютата: например езиковите компетенции в Португалия се оценяват по време на интервютата, а в Австрия чрез тест.

## 1.4 НЕЗАДОВОЛЕНИ 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;
- За ИПОССО проблемите, свързани с тестовете, са високите цени, неанализируемите данни и непригодността на тестовете за конкретните позиции, за които кандидатите кандидатстват. Друг проблем е, че е лесно да се манипулират резултатите от тестовете (споменато в австрийския доклад);
- Една ИПОССО заяви, че тестовете за оценка на личността са необходими и по-важни, отколкото тестове за интелигентност;
- Интервютата, проведени с испански ИПОССО, показват, че квалификацията на лицата, провеждащи теста, може да бъде проблем. Все пак високите разходи обикновено са по-голям проблем.

## 1.5 ОСОБЕНОСТИ НА ПОЛОВЕТЕ

Възможно е да се каже, че всички целеви групи като цяло са съгласни, че няма разлики в процесите на подбор по отношение на мъже и жени. Все пак, някои индивидуални изявления си струва да се отбележат:

- Що се отнася до интервютата за работа, жените са по-срамежливи, докато мъжете поемат повече рискове (по отношение на това, което казват) и като цяло се представят като по-успешни. (МСП);
- Когато процесът на подбор се извършва от преките ръководители (например от мениджъри от мъжки пол), а не от отделите по човешки ресурси, те обикновено избират предимно мъже, за да запълнят наличните работни места, тъй като ги считат за най-добрите кандидати. (МСП);
- Само една ПА наблюдава различия при мъжете и жените в тестването на личността, но не и в тестовете за ефективност;
- Една ПА заявява, че жените общуват по-добре и са по-експанзивни, докато мъжете постигат по-добри резултати в тестове за абстрактно мислене и механика;
- В две от страните партньори различията между половете се дължат по-скоро на структурата на пазара на труда, отколкото на самия процес на оценка. (ПА);
- Жените са по-малко креативни от мъжете (според резултатите от тестовете). (ИПОССО - България);

- При тестовете за стажанти момичетата получават повече точки в езиците и математиката (ИПОССО - Австрия);
- Например в спортното образование, прилаганите физически / практически тестове са адаптирани към пола, тъй щото очакваните резултати са различни за мъжете и жените (ИПОССО - Португалия);
- Жените показват по-голяма последователност в това, което избират, и интересите си. (ИПОССО)
- Жените обикновено получават по-добри резултати на тестовете за интелигентност и при групови тестове. (ИПОССО - Испания).

## 1.6 ЗАКОНОВИ РЕГУЛАЦИИ

На международно ниво има Международна комисия за тестовете (ИТС), която обяви някои насоки за най-добри практики, налични на уебсайта<sup>1</sup> на комисията:

1. Насоки на ИТС за адаптиране на тестове
2. Насоки на ИТС за използване на тестовете
3. Насоки на ИТС относно компютърно-базираното и онлайн тестване
4. Насоки за контрол на качеството в оценяването, тестовия анализ и докладването на резултатите от тестовете
5. Насоки на ИТС относно сигурността на изпитвания, тестове и други оценявания

В страните партньори съществува известна регулация в областта на тестването. В повечето страни тест за интелигентност и характер може да бъде приложен или поне интерпретиран само от акредитирани психолози (Португалия, България, Италия).

В Австрия само тестовете за психологическа диагностика трябва да бъдат провеждани от клинични психолози. Въпреки това, за да се запази качество и значимост, има някои изисквания, а именно:

- издателите на тестове продават тестовете само на хора, които са доказали своите академични и професионални квалификации;
- психологическото тестване се регулира от Ö-NORM D4000 за изисквания за процеси и методи при набиране и развитие на персонала. В тези регламенти се определят критерии за качество, стандарти за тестване на професионалната квалификация, интервенции и оценки по време на процеса на подбор на персонал.

В Италия се счита, че психологическите тестове имат спорен характер. Това се дължи на инвазивния характер на много такива тестове, които нарушават границите на професионално релевантните умения и нарушават частната сфера на кандидата<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> <https://www.intestcom.org/>

В България, за да се избегнат правните усложнения на тестовете за интелигентност и характер, компаниите често разработват собствени инструменти за тестване. Те тестват кандидатите не толкова за интелигентност или личностни черти, а повече за професионални компетенции (свързани с позицията, за която кандидатите се кандидатират), като способността да решават прости математически задачи или да превеждат текст на друг език.

## 1.7 РАВЕНСТВО НА ПОЛОВЕТЕ

По отношение на **образованието** изводите на този доклад са в съответствие с общите заключения на ЕС:

- Повече жени, отколкото мъже, имат висше образование, но жените са по-слабо представени от мъжете в академичния персонал и учените. Близко 60% от завършилите висше образование в ЕС са жени, но те представляват по-малко от 33% от учените и инженерите в Европа, но са почти 80% от общата работна сила в здравния, образователния и социалния сектор<sup>3</sup>;
- Трите изброени по-горе сектора са предметите, които се изучават предимно от жени, докато инженерството, производствената промишленост и строителството са предметите, в които жените са най-слабо представени;
- Въпреки че жените показват по-висока степен на участие в обученията (Австрия, България), те все още преобладават сред хората без никакво образование (Португалия, България) или сред нискоквалифицираните / NEETs (хора, които не учат, не се обучават и не работят) (Австрия).

**Равнището на заетост** на жените в ЕС варира от 48% до 80%, но средното за ЕС е 77.4% за мъжете и 65.5% за жените (2016)<sup>4</sup>. За страните партньори равнището на заетост на жените е средно с 11% по-ниско от равнището на заетост на мъжете. От страните партньори равнището на заетост на жените е над средното в Австрия и Португалия и под средното в Италия и Испания.

Жените **работят на непълнен работен ден** повече от мъжете (над 75% от работещите на непълно работно време са жени) и на по-малко ценени работни места и сектори<sup>5</sup>, докато мъжете обикновено работят повече от жените на постоянни договори. Средната разлика между половете в заетостта на непълно работно време е около 33,1%.

В целия ЕС **жените са недостатъчно представени на ръководни постове**, особено в политиката и бизнеса. Това е и положението в петте партньорски държави. През май 2016 г. жените съставляват 29% от членовете камари на парламентите в страните от ЕС. В бизнес ръководството ситуацията е още по-лоша: през 2016 г. жените представляват едва

<sup>2</sup> За повече информация виж чл. 8 of the Workers' Statute (Statuto dei Lavoratori) и чл. 10 of the "Legge Biagi", legislative decree n° 276/2003, защита на информацията за служителя/кандидата.

<sup>3</sup> Източник: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/economic-independence/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/economic-independence/index_en.htm)

<sup>4</sup> 2017 Доклад на Европейската комисия за равенството между мъжете и жените

<sup>5</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/economic-independence/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/economic-independence/index_en.htm)

23,9% от членовете на бордовете на най-големите търговски компании, регистрирани в страните от ЕС. Представителството на австрийските, българските и португалските жени в управителните бордове на компаниите е по-ниско от средното (съответно 18,1%, 15,3% и 14,3%), докато италианските и испанските жени са по-добре представени (съответно 32,3% и 20,3%).

В повечето страни-партньори могат да бъдат идентифицирани „мъжки“ и „женски“ професии според процента на мъжете и жените на тези длъжности:

- „Женски професии“: здравни и социални грижи, образование, административни и чиновнически дейности и услуги като цяло;
- „Мъжки професии“: добивната промишленост, строителството, плановите и машинните операции.

На ЕС равнище **разликата в заплащането на жените и мъжете** се определя като относителната разлика в средните брутни заплати на час на жените и мъжете в общата икономика. През 2015 г. средната стойност за ЕС бе оценена на 16,3%. През 2015 г.<sup>6</sup> страната партньор по проекта с по-голяма разлика в заплащането на половете е Австрия (21.7%), докато най-ниската е от Италия, с 5.5% (другите страни: Португалия - 17.8%, България - 15.4% и Испания - 14.9%).

Може да се каже, че като цяло разликата в заплащането на жените и мъжете в тези страни е голяма. Например ситуацията в България и Португалия е тясно свързана с квалификационните нива: с повишаването на нивото на квалификация, по-високата е разликата в заплащането на половете. В Австрия важно влияние имат децата - жените вършат по-голямата част от неплатената работа у дома и техните доходи се разглеждат само като допълнителен доход на домакинството. Това изявление от испанския доклад може да обобщи общата ситуация:

*" Основните фактори, които влияят отрицателно на жените по отношение на заплатите и професионалното им развитие, са, че жените работят най-вече в слабо платените сектори, липсата на достъп до управленски позиции и по-голямото им участие в семейния живот."*



<sup>6</sup> Source: 2017 Report on equality between women and men in the EU, European Commission

## 1.8 ОСНОВНО ИЗПОЛЗВАНИ ТЕСТОВЕ

Най-често използваните тестове:

- Тестове на характера: MMPI, Rorschach, 16PF, NEOPI-R, DISC
- Тестове за интелигентност: Wais, BPRD + Тест за разграничително разсъждение, PMI4-p83 – Тестове за незабавна памет, BTA-p83 – Тест на вниманието, CPM – P (Raven)
- Професионални компетенции: ABA-p83 – Основни административни умения
- Лични предпочитания: CIPSA – Въпросник за професионални интереси, IPP-R – Тест за професионални интереси и предпочитания - Revista Revista, RUMOS – Тест за търговски предпочитания (2015)
- Емоционална и социална интелигентност: D48, D70 – Dominoes test (невербална, межкултурна интелигентност)





## 2. НАБОР ОТ ИНСТРУМЕНТИ И ТЕСТОВЕ ЗА ПОДБОР НА GeNeUS

### 2.1 ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА И ПРЕДСТАВЯНЕ

Подкрепата, която се предоставя на целевите групи от проекта GeNeUS за прилагане на по-неутрални процеси за оценка и подбор по отношение на пола, се постига не само чрез проектиране и разработване на нови фокусирани ресурси (тестове, упражнения и други инструменти), но и чрез създаване на това ръководство относно правилното прилагане на тези ресурси. Като цяло, то позволява на организациите (и крайните потребители изобщо) да разполагат с необходимите ресурси, умения и знания, за да гарантират по-неутрални по отношение на пола процеси на подбор.

Мъжете и жените, търсещи работа и възможности за образование, се намират пред много различни условия и възможности на пазара на труда. Въпреки че се признава стойността на жените на работното място, това не означава, че жените имат равен шанс за работа или възможност за образование.

Например, въпреки по-високите нива на образование след средното образование сред жените, е възможно да се заяви, че явната и скрита дискриминация срещу жените на работното място продължава да съществува и все още е реалност. И това се случва включително по време на процеса на набиране и подбор. Процесът за постигане на равни възможности за жените е извървял дълъг път, но все още има нужда от напредък. А и равенството не означава просто равно заплащане.

Жените се сблъскват с неравенство и дискриминация, преди дори да си намерят работа, въпреки всички правни рамки и законодателство, забраняващи това несправедливо третиране от страна на работодателите. Днешните лидери за набиране на персонал трябва да преоценят стратегиите си от гледна точка на неутралитета спрямо пола и да преценят дали неосъзнатите предубеждения им пречат да наемат най-добрите кандидати.

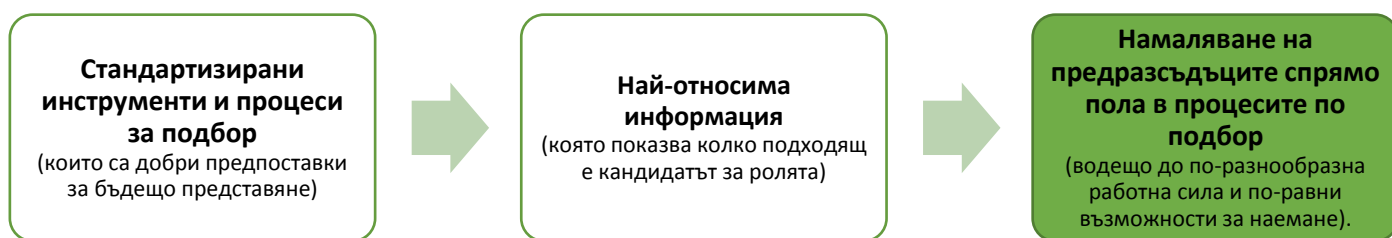
Полови пристрастия произтичат от половите стереотипи, които са опростени допускания, които индивидите правят за характеристиките на работните места и идеалните кандидати за тях, което води до „по-женски“ и „по-мъжки“ работни места. С други думи, описателните стереотипи - онези, които определят какви са жените и мъжете - „насърчават негативните очаквания за представянето на жените, като създават възприемана липса на съвпадение ”между характеристиките, за които се смята, че притежават жените и характеристиките, . необходими за успех в традиционно мъжките позиции ”(Heilman, 2012, 114-115). Като такива, тези полови обобщения не отразяват личните ценности, професионалния опит или реалните компетенции на всеки човек - всеки човек има своя индивидуалност.

Работодателите трябва да обръщат внимание на информацията като удостоверения, умения и съответен опит по време на процеса на подбор. Трябва да се предостави

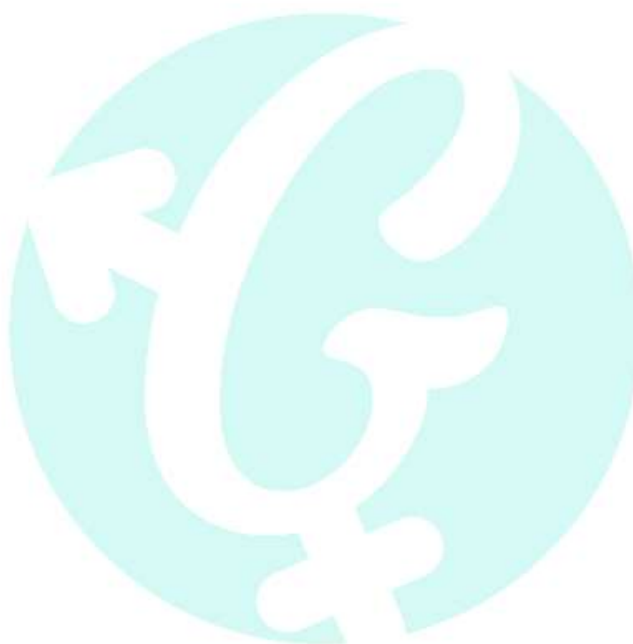
информация, която ясно показва високото ниво на компетентност на кандидатите, така че лицата, вземащи решения, да отделят по-малко внимание на информацията, свързана с пола, и да се взема по-малко предубедено решение за наемане.

С други думи, необходимо е да се използват валидни и надеждни методи за подбор, които измерват правилните квалификации на кандидатите, които предвиждат бъдещата работа. Правилните методи помагат да се извлече най-подходящата информация, за да се демонстрира годността на кандидатите за ролята, независимо от пола.

С този наръчник могат да се избегнат пристрастията спрямо пола в процесите по подбор и да се предоставят повече равнопоставени възможности за заетост на жените и мъжете (Koch, D'Mello, Sackett, 2015). Стандартизираните инструменти и процедури за подбор - каквито са разработени от консорциума на GeNeus - са устойчиви на предразсъдъци и ще осигурят на мениджърите ЧР и рекрутерите като цяло ясна и конкретна информация за квалификацията на кандидата.



Фигура 1: Стратегия за намаляване на предразсъдъците към пола в процесите по подбор. Адаптирано от: Koch, A. J., D'Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015).



## 2.2 КРАТКО ВЪВЕДЕНИЕ КЪМ GENEUS ИНСТРУМЕНТИТЕ

Различни тестове и инструменти се използват в различни ситуации във връзка с нуждите на работодателя. Всяка позиция в една компания има специфични умения, които могат да бъдат проверени чрез фокусирани тестове и инструменти.

Инструментите, които присъстват в тази глава, са комбинация от инструменти, проектирани и разработени от консорциума на проекта GeNeus (два от тях стандартизирани) - GeNeus Project Selection Tools - и четири други инструмента, които, въпреки че не са разработени от консорциума, са представени, като добри възможности да бъдат приложени като инструменти за подбор - Други инструменти за подбор.

## 2.3 ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДБОР НА GENEUS

Петте инструмента, които са посочени по-долу, са инструменти, разработени от партньорството GeNeus. При проектирането и разработването на тези инструменти бяха взети предвид първите резултати от проекта - анализ на нуждите, чрез който бяха идентифицирани някои пропуски в процеса на подбор и оценка и така се появи необходимостта от тяхното смекчаване. Инструментите за подбор на проекта GeNeus са:

- Бланка за анализ на позиция<sup>7</sup>
- Въпросник за основни компетентности за работа
- Аналитични упражнения - решаване на проблеми
- Примерно интервю за работа
- Образец за оценка чеклист за кандидат

**Всеки от тези инструменти, с цел по-лесно използване, е даден отделно в Брошура, която може да се намери като приложение към този документ и на уеб страницата на проекта [GeNeus](#).**

### 2.3.1. БЛАНКА ЗА АНАЛИЗ НА ПОЗИЦИЯ

Анализът на позицията е систематичен процес на събиране на пълна информация относно конкретна длъжност, която е един от най-важните аспекти на управлението на човешките ресурси. За самия процес на подбор, това е от изключителна важност, тъй като определя задълженията и отговорностите, очакваните дейности, естеството на длъжността и свързаните с нея квалификации, умения и знания, необходими на служителю, за да изпълни определена работа. По този начин процесът е безличен - самата длъжност се анализира и не се свежда само до конкретно лице, което е заемало позицията в миналото или участва в процеса на подбор.

<sup>7</sup> На базата на подобен оригинален докумен от Centro de Bem Estar Social de Figueira de Lorvão (w/date) <https://www.cbefigueiradelorvao.com/attachments/article/6/143-DESCRIPC%C3%87%C3%83O%20E%20AN%C3%81LISE%20DE%20FUN%C3%87%C3%95ES.pdf>, (05.2019)

Като определя в един момент тези различни аспекти на длъжността, анализът гарантира, че процесът на подбор е безличен и по този начин също е неутрален по отношение на пола. Предложеният от GeNeus процес на анализ е неутрален и затова няма опасност да се определи предварително, че работата е подходяща за един или друг пол.

Бланката за анализ на позиция беше разработена от партньорството на GeNeus, предоставяйки по този начин важен инструмент за организациите, който помага за гарантиране на висококачествени и неутрални по отношение на пола процеси на подбор - страници 9-10 от документа *Набор от инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола*. В следващата глава „Насоки за прилагане на инструментите за неутрален подбор на GeNeus в процесите по селектиране“ може да се намери допълнителна информация за правилното прилагане на този документ.

### 2.3.2. ВЪПРОСНИК ЗА ОСНОВНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЗА РАБОТА

Въпросникът за основни компетентности за работа<sup>8</sup>, разработен от проекта GeNeus (Приложения 1 и 2 от документ *Набор от инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола*), се състои от 20 въпроса относно три основни трансверсални компетенции:

- Инициатива / проактивност;
- Организационни умения;
- Социални умения.

Тези компетентности се разискват от Световния икономически форум (Грей, 2016 г.) и от предложението за европейска референтна рамка на ключовите умения за учене през целия живот (Съвет на Европейския съюз, 2018 г.) и са включени в топ 10 умения, необходими за работниците.

Този тест е разработен и стандартизиран за петте страни партньори в проект GeNeus - Австрия, България, Италия, Португалия и Испания. Резултатите трябва също да бъдат анализирани и интерпретирани според националните особености.

В следващата глава „Указания за използването на неутралните спрямо пола инструменти на генеус в процесите по подбор“ може да се намери допълнителна информация за правилното прилагане на този тест по време на процеса по подбор. Също така, в подглавата *Общ преглед на резултатите от теста и упражненията* може да се получи и повече информация относно процеса на стандартизация.

### 2.3.3. АНАЛИТИЧНИ УПРАЖНЕНИЯ – РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ

Освен въпросника за основните компетентности за работа, консорциумът на проекта GeNeus разработи и три аналитични упражнения<sup>9</sup> (и съответните насоки за оценяването им), които са неразривно свързани с компетентността „Разрешаване на проблеми“:

---

<sup>8</sup> В Приложение 2 на документа *Набор от инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола*, можете да намерите повече информация за методологията за разработване и стандартизиране на въпросника и упражненията, която беше използвана.

- Упражнение 1 - Офис парти;
- Упражнение 2 – Проблем с доставка на клиент;
- Упражнение 3 – Проблем с офисното пространство.

Всяко от упражненията е независимо, затова може да се използва и без другите. Анкетираният трябва да отговори на пет въпроса за дадена ситуация, която изисква действие. Въпросите се отнасят до следните теми:

- Идентифициране на проблема
- Събиране на информация
- Генериране на идеи и оценка на идеите
- Планиране на изпълнението
- Оценка на решението

Тези упражнения бяха разработени **и стандартизирани** за петте страни партньори на GeNeus - Австрия, България, Италия, Португалия и Испания - така че резултатите и интерпретацията да се използват само в петте страни. Въпреки това, те могат да се използват безпрепятствено в други географски области, но чрез използване на общата интуитивна интерпретация на резултатите, като ориентация, за качествени предложения с необходимата грижа, за да не бъде предубедена спрямо пола на кандидата.

В следващата глава “Насоки за прилагане на инструментите за неутрален подбор на GeNeus в процесите по селектиране” може да се намери допълнителна информация за правилното прилагане на тези упражнения по време на процеса на подбор. Също така, в подглавата Общ преглед на резултатите от теста и упражненията на GeNeus може да се получи и повече информация относно процеса на стандартизация.

#### 2.3.4. ПРИМЕРНО ИНТЕРВЮ ЗА РАБОТА

Поради важността, която рекрутирите дават на интервютата като инструмент за подбор, проектът GeNeus също разработи примерно интервю за работа и свързаната с него основна структура за полуструктурирано интервю, разделено на фази (и съответно необходимо време), които могат да бъдат адаптирани към различните ситуации / контексти на организациите. Също така в този образец са включени и възможните стандартни въпроси, които трябва да се използват, както и компетентностите, които тези въпроси оценяват. Накрая има и позоваване на методите за оценка.

Като такъв, това е образец на полуструктурирано интервю, основано на компетентности. Чрез използването на този инструмент, подборът на персонал гарантира, че всеки кандидат преминава през един и същи процес с точно същите основни въпроси, за да се гарантира обективен и справедлив подбор.

---

<sup>9</sup> В Приложение 2 на документа Набор от инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола, можете да намерите повече информация за методологията за разработване и стандартизиране на въпросника и упражненията, която беше използвана.

В следващата глава „Указания за използването на неутралните спрямо пола инструменти на генеус в процесите по подбор“ може да се намери допълнителна информация за правилното прилагане на този образец по време на процеса на подбор.

### **2.3.5. ОБРАЗЕЦ ЗА ОЦЕНКА - ЧЕКЛИСТ ЗА КАНДИДАТ**

За случаите, когато процесът на подбор има различни фази, приложени са различни инструменти за подбор и окончателното решение не се извършва от отговорния технически изпълнител на процеса, а от някой друг от организацията (например, директорът по човешки ресурси или директен ръководител на тази длъжност), проектът GeNeus разработи чеклист за оценка на кандидата. Този образец работи като отделен доклад, в който се описват резултатите, получени във всеки момент на оценка.

Предимството на този инструмент е, че не се предоставят лични данни на кандидата, тъй като идентификацията се извършва само чрез „Индивидуален идентификационен номер“. По този начин се гарантира, че окончателното решение за подбор се извършва, като се имат предвид само преки компетентности, свързани с работата, и никаква друга лична информация (като възраст, физически данни или пол).

В следващата глава „Указания за използването на неутралните спрямо пола инструменти на генеус в процесите по подбор“ може да се намери допълнителна информация за правилното прилагане на този образец по време на процеса на подбор.

## **2.4. ДРУГИ МЕТОДИ ЗА ПОДБОР**

Следващите инструменти са тези, които, въпреки че не са разработени от консорциума, се считат от екипа на проекта за добри практики, които да бъдат приложени като инструменти за подбор, в допълнение към разработените по проекта. Те са предимно онлайн, така че е гарантиран лесен достъп.

### **2.4.1. ТЕСТ ПО АНГЛИЙСКИ ЕЗИК**

Тестовите по английски език често се използват за изследване на увереността в комуникацията и нивото на езикови умения в международна бизнес среда. Английският е общ международен език и в повечето случаи е изискване за определени работни места. Следователно често се налага да се представи доказателство за владенето на английски език от страна на кандидата.

Кандидатите с английски език като чужд и втори език трябва да предоставят международно признат сертификат за владене на английски език, като например теста на Кеймбридж (на адрес <https://www.cambridgeenglish.org/test-your-english/>).

По-пълен набор от тестове по английски език, който включва слушане, лексика, граматика и четене са достъпни на [https://www.oxfordonlineenglish.com/english-level-test?nabm=1&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.oxfordonlineenglish.com/english-level-test?nabm=1&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F). Това са тестове, които вече са валидирани и се използват в международен план от различни субекти, така че

тяхната употреба се препоръчва (в сравнение, например, с други вътрешни тестове, провеждани от организациите).

#### 2.4.2. ТЕСТ ПО НЕМСКИ ЕЗИК

Тестове по немски език често се използват в случай на кандидати с миграционен произход и с цел интервюиращия да потвърди тяхното ниво на владеене на немски език като втори чужд език.

ÖSD (Österreichisches Sprachdiplom Deutsch) - австрийски езиков сертификат за немски език - е международно приета система за изпитване на немски език като чужд и / или втори език. ÖSD-изпитите са на ниво A1 - C2 и са ориентирани към Общата европейска рамка на езиците. Примери за одобрени немски тестове можете да намерите на адрес <https://www.osd.at> or <https://www.spidi.at/sprachtest/einstufungstest-deutsch/>.

#### 2.4.3. ТЕСТ ЗА КОМПЮТЪРНИ УМЕНИЯ

Основните компютърни умения са от решаващо значение за успеха в широк спектър от работни места в модерното работно място. Да знаете как да навигирате компютърен работен плот или да работите в интернет браузър не е просто от решаващо значение за осъществяването на ежедневните отговорности за повечето позиции - владението на основни компютърни умения също говори за това колко лесно може да се усвои някой нов софтуер или компютърен процес. Нивото на компютърните познания на кандидата показва колко време трябва да се изразходва за обучение за усвояване на основни компютърни функции, което позволява да се вземат по-информирани решения за наемане на работа въз основа на изискванията за всяка конкретна позиция.

Тестовите за компютърни умения измерват основните умения за работа с общи компютърни приложения като програми за електронна поща и текстообработка, както и интернет браузъри. Изпълнението на прости, но общи компютърни задачи трябва да бъде извършено от кандидата (Можете да намерите такива тестове на английски език [ТУК](#) и [ТУК](#)).

#### 2.4.4. ПРОСЛУШВАНЕ ЗА РАБОТА

Този скрийнинг преди назначаването на работа поставя кандидатите в реална среда, за да се види как се справят и изпълняват задачи и поемат отговорности. Той позволява на мениджърите и рекрутерите, водещи подбора и наемането, да наблюдават как кандидатите, поставени в реална среда, могат да се справят с решаването на проблеми и да взаимодействат с другите - възможност да получат реалистично усещане за техните умения. Освен това прослушването за работа не само облагодетелства работодателя, но и кандидатите, тъй като те също получават истинско усещане за очакваната ежедневна работа.

Провеждането на прослушване за работа изисква по-голямо планиране и ресурси, така че може и да не е полезно за някои работни места. Ето четири вида роли, за които е подходящо кандидатите да преминат през прослушване за работа:

- **Силно вазимодействащи си роли:** За някои работни места работата в екип е от ключово значение за добрия резултат. Добавянето на нови служители към тези екипи може да доведе до огромно сътресение, което вреди на работата на всички останали. Ако кандидатите работят с потенциалните си колеги, преди те да бъдат наети, това ще покаже как биха се вписали в динамиката на групата. Един добър вариант да се оцени как кандидатът ще се спогоди с екипа е хората (кандидата и екипа) да направят заедно мозъчна атака. Най-лошото нещо, което може да излезе от този тип прослушване, са лоши идеи. От решаващо значение е да се обърне внимание не само на това какво казват кандидатите, но и как го казват. Няма значение дали кандидатът е дал най-добрата идея, ако не може да я съобщи/да комуникира с уважение към останалата част от екипа.
- **Виртуални роли:** Частично или напълно отдалечената работа става все по-популярна. Но това не означава, че всеки е подготвен да успее на тези работни места. Работата извън офиса предполага дисциплинираност и ефективни умения за управление на времето. Плюсът при провеждането на прослушвания за работа при набирането на виртуален екип, е, че те могат да бъдат извършени, без това да се отрази на останалата част от организацията. Кандидатите могат просто да получат задача и да бъдат информирани за това как ще бъдат оценявани. Тогава чакате да видите какво ще представят. Освен оценяването на качеството на работата, която те представят, също така измервайте колко време е отнел проектът и колко насоки са им били необходими. Разбираемо е, ако се наложи да ви потърсят по един или два въпроса, но, ако получавате имейл на всеки час с искане за разяснения, кандидатът няма да се справи с работата във виртуална работна среда.
- **Лидерски роли:** Всеки има свой собствен стил на управление. Важно е да се уверите, че методите на кандидата ще кореспондират с техния потенциален екип. Когато оценявате лидерския потенциал на кандидата, е важно да го помолите да планира тийм-билдинг дейности като част от процеса на наемане и да видите как те биха резонирали с екипа. Рекрутърът трябва да обърне внимание на начина, по който кандидатът дава инструкции, как отговаря на въпроси и дали разрешава проблеми. След като упражнението приключи, рекрутърът трябва да поиска обратна връзка от всички участници, включително кандидата и да определи впечатлението им от екипа и дали съответства на това, което знаете за индивидите. Важно е също да разберете как се чувстват служителите по отношение на кандидата.
- **Роли с голямо текучество:** Ако хората продължават да напускат една и съща работа отново и отново, нещо се нарушава в процеса на наемане на тази длъжност. Или наемащите мениджъри не събират точната информация за кандидатите или използваните скрийнинги не са съгласувани с позицията. Добавянето на прослушване за работа може да спомогне за намаляване на шансовете за наемане на друго недобро попълнение. От решаващо значение е да се гарантира, че прослушването точно отразява ролята и нейните отговорности, напр. ако позицията е в сферата на обслужване на клиенти, трябва да организирате членовете на екипа да се представят за клиенти пред кандидатите. Наемащият трябва да ги постави в различни сценарии и да види как те реагират. Следващият разговор трябва да включва разговор с кандидатите за това как се чувстват те в дадената ситуация.



## 2.5. ПРЕГЛЕД НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ТЕСТОВЕТЕ И УПРАЖНЕНИЯТА

Шестте партньори в проекта GeNeus разработиха тест за подбор - „Въпросник за основни компетентности за работа“<sup>10</sup> и три аналитични упражнения за тестване на компетентността за разрешаване на проблеми - Упражнение 1: Офис парти; Упражнение 2: Проблем с доставка на клиент; Упражнение 3: Проблем с офисното пространство. Тези инструменти бяха приложени едновременно, онлайн<sup>11</sup> от 1 август 2018 г. до 28 февруари 2019 г.

В тестовото прилагане на „Въпросник за основни компетентности за работа“ участваха 1095 човека от петте страни партньори, като балансът между половете и целевите групи беше отчетен при събирането на данни, както е показано в таблицата по-долу.

За да потвърдим въпросника, трябваше да извършим няколко статистически теста и, като взехме предвид различните езици и култури, направихме анализа за всяка страна поотделно. Както се очаква, въпреки, че въпросникът, който се прилага във всички страни е еднакъв, съществуват различия и национални особености, които трябва да се вземат предвид при интерпретирането на резултатите<sup>12</sup>. (вж. „Цитиране и интерпретация“ и „Статистическа информация“ в Приложение 3 на документа „Инструменти и тестове за подбор, неутрален спрямо пола“ за всяка страна, както и раздел „Фаза на подбор“ по-нататък в настоящия документ).

Държава	Австрия		България		Италия		Португалия		Испания		Общо	
Пол												
Мъже	97	48,5%	96	42,7%	107	51,4%	89	39,7%	115	48,3%	504	46,0%
Жени	103	51,5%	129	57,3%	101	48,6%	135	60,3%	123	51,7%	591	54,0%
Целева група												
ПА	73	36,5%	51	22,7%	69	33,2%	72	32,1%	90	37,8%	355	32,4%
МСП	69	34,5%	99	44,0%	70	33,7%	71	31,7%	83	34,9%	392	35,8%
ИПОССО	58	29,0%	75	33,3%	69	33,2%	81	36,2%	67	28,2%	350	32,0%
Общо за страната	200		225		208		224		238		1095	
Страна %	18,3%		20,5%		19,0%		20,5%		21,7%			

Легенда:

МСП: малки и средни предприятия; ПА: публична администрация; ИПОССО: институции за професионално образование след средното образование

Таблица 2: Данни за прилагане на „Въпросник за основни компетентности за работа“ по целеви групи и страни

В разрешаването на казусите на аналитичните упражнения общо в петте страни партньори, имаше 402 участници в Упражнение 1 (Офис парти), 318 в Упражнение 2

<sup>10</sup> Методологията на разработване и пре-валидация е описана в Приложение 2 на документа *Инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола*.

<sup>11</sup> Уеб страница за събиране на данни за прилагане на инструментите на GeNeus - <https://www.iscap.pt/ceos/1-ProjGeNeus/>.

<sup>12</sup> Виж. „Цитиране и интерпретация“ и „Статистическа информация“ в Приложение 3 на документа *Инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола* за всяка страна, както и раздел „Фаза на подбор“ по-нататък в настоящия документ

(Проблем с доставка на клиент) и 314 участници в Упражнение 3 (Проблем с офисното пространство) ( виж следващите две таблици).

След събирането на данни, на базата на Приложение 4 (Анализ на упражненията и ориентация за класификация) към „Набор от инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола”, всяка страна партньор класифицира съответните си данни. За партньорите беше лесно да използват инструкциите в Приложение 4. Балансът между половете и целевите групи беше отчетен при събирането на данни, както е показано в таблици 3 и 4.

		ОБЩО по целева група					
		Упр. 1		Упр. 2		Упр. 3	
		N	%	N	%	N	%
Австрия	ПА	20		20		22	
	МСП	22		20		24	
	ИПОССО	20		20		22	
	Общо	62	15%	60	19%	68	22%
България	ПА	26				26	
	МСП	28				28	
	ИПОССО	28				28	
	Общо	82	20%			82	26%
Италия	ПА	27		28			
	МСП	28		29			
	ИПОССО	28		31			
	Общо	83	21%	88	28%		
Португалия	ПА	28		26		24	
	МСП	30		28		26	
	ИПОССО	29		28		26	
	Общо	87	22%	82	26%	76	24%
Испания	ПА	30		30		30	
	МСП	30		30		30	
	ИПОССО	28		28		28	
	Общо	88	22%	88	28%	88	28%
Общо	ПА	131	33%	104	33%	102	32%
	МСП	138	34%	107	34%	108	34%
	ИПОССО	133	33%	107	34%	104	33%
	Общо	402		318		314	

Легенда

МСП: Малки и средни предприятия; ПА: Публична администрация; ИПОССО: институции за професионално образование след средното образование

Таблица 3: Упражнение за анализ (Решаване на проблеми) приложение на събраните данни, по целева група и държава

В таблица 4 можете да видите, че не за всички страни са дадени данни за всички аналитични упражнения. Това е така, защото има статистически различия по отношение на резултатите между половете<sup>13</sup>. Когато има различия между половете, това означава, че инструментите не са „неутрални по отношение на пола“, следователно не трябва да се използват в тази страна.

Целеви групи	Мъже						Жени						
	Упр. 1		Упр. 2		Упр. 3		Упр. 1		Упр. 2		Упр. 3		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Австрия	ПА	10	32%	10	33%	11	32%	10	32%	10	33%	11	32%
	МСП	11	35%	10	33%	12	35%	11	35%	10	33%	12	35%
	ИПОССО	10	32%	10	33%	11	32%	10	32%	10	33%	11	32%
	Общо	31		30		34		31		30		34	
България	ПА	13	32%			13	32%	13	32%			13	32%
	МСП	14	34%			14	34%	14	34%			14	34%
	ИПОССО	14	34%			14	34%	14	34%			14	34%
	Общо	41				41		41				41	
Италия	ПА	13	32%	15	34%			14	33%	13	30%		
	МСП	14	34%	13	30%			14	33%	16	36%		
	ИПОССО	14	34%	16	36%			14	33%	15	34%		
	Общо	41		44				42		44			
Португалия	ПА	14	33%	13	32%	11	31%	14	32%	13	32%	13	32%
	МСП	15	35%	14	34%	12	34%	15	34%	14	34%	14	34%
	ИПОССО	14	33%	14	34%	12	34%	15	34%	14	34%	14	34%
	Общо	43		41		35		44		41		41	
Испания	ПА	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%
	МСП	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%
	ИПОССО	14	32%	14	32%	14	32%	14	32%	14	32%	14	32%
	Общо	44		44		44		44		44		44	
Общо по пол	200	50%	159	50%	154	49%	202	50%	159	50%	160	51%	

Легенда: МСП: Малки и средни предприятия

ПА: Публична администрация

ИПОССО: Институции за професионално образование след средното образование

Таблица 4: Аналитични упражнения (Решаване на проблеми) приложение на сборните данни, по пол и страна

<sup>13</sup> В приложените брошури за упражненията са взети предвид особеностите на резултатите от България, като са дадени само упражненията приложими за страната със съответната интерпретация на резултатите за България.

## **3. УКАЗАНИЯ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕТО НА НЕУТРАЛНИТЕ СПРЯМО ПОЛА ИНСТРУМЕНТИ НА ГЕНЕУС В ПРОЦЕСИТЕ ПО ПОДБОР**

### **3.1 ЗА КАКВО?**

Този Наръчник има за цел да улесни въвеждането и използването на гореспоменатите инструменти в процесите на подбор, по правилния начин за постигане на разумни и не само полово-неутрални резултати, а и справедлив и безпристрастен процес на подбор. Представен е поетапен подход, т.е. в коя фаза на процеса на оценяване и подбор се използва всеки инструмент, как трябва да се използва и какви са очакваните резултати от всеки един от тях.

### **3.2 ЗА КОГО?**

Настоящият наръчник има за целеви групи малки и средни предприятия (МСП), организации / доставчици на професионално образование след средното образование и публична администрация. По-конкретно, той е насочен към консултантите (предимно консултантски бюра за подбор и търсене на персонал, както и към консултантски агенции), правни услуги, социални услуги, университети, центрове по заетостта, центрове за оценка, обучители/трейнъри, компании и отдели за човешки ресурси като цяло.

### **3.3 КОЙ МОЖЕ ДА ПРИЛАГА И ПРОВЕЖДА РАБОТНИТЕ ИНСТРУМЕНТИ И ТЕСТОВЕ?**

Според проучването, направено в предварителния етап на проекта GeNeus, в страните партньори (но и в други европейски страни), съществува известна регулация в областта на тестването. В повечето страни тестът за интелигентност и личностният тест могат да бъдат приложени или поне интерпретирани само от клинични / акредитирани психолози. За да се избегнат тези правни усложнения (а също и поради свързаните с тях високи разходи за тези тестове), компаниите често разработват свои собствени инструменти за тестване. Освен това те са много повече свързани с оценката на професионалните компетентности - тези, които повечето от организациите ценят най-високо.

Като се има предвид всичко това и за да се гарантира, че инструментите за подбор, които се използват от организациите, са възможно най-неутрални по отношение на пола, проектът GeNeus разработи инструменти, които нямат тези правни ограничения.

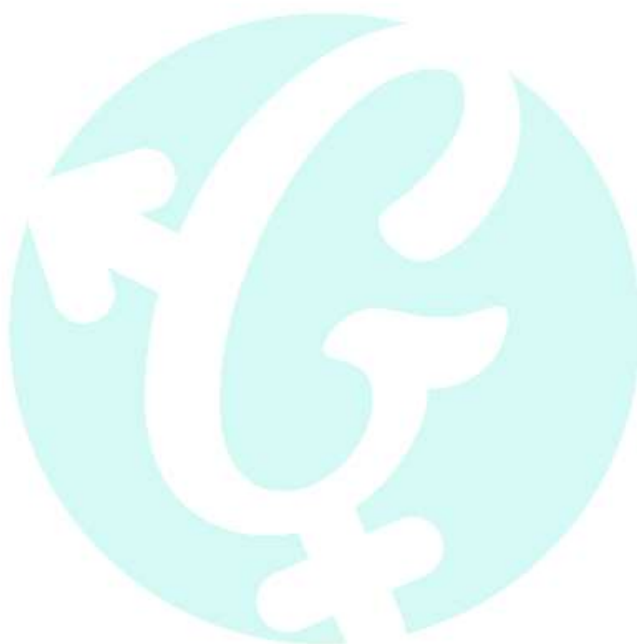
Въпреки това се препоръчва инструментите на GeNeus да се провеждат от професионалисти в областта на човешките ресурси, които имат опит в управлението на процесите по набиране и подбор. Очаква се тези професионалисти да имат минимум степен (ЕКР 6) по психология, социология, обучение/образование, социални услуги или след дипломна квалификация по управление на човешките ресурси.

### 3.4 КАК ДА ИЗПОЛЗВАТЕ И ПРИЛАГАТЕ GENEUS ИНСТРУМЕНТИТЕ?

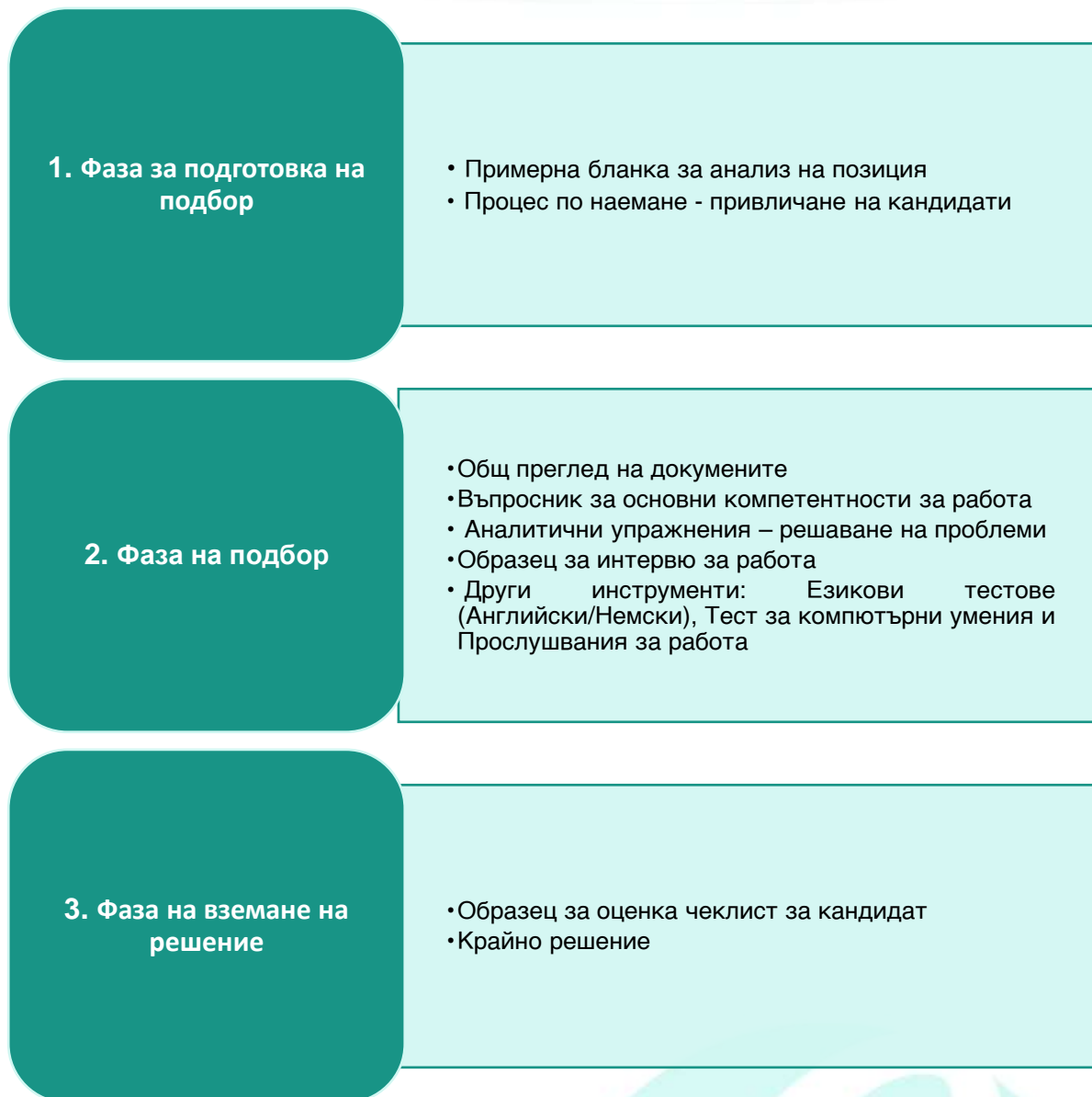
Всички процеси на подбор, независимо от това колко сложни и структурирани са, трябва винаги да се състоят от три фази:

1. Фаза за подготовка на подбор
2. Фаза на подбор
3. Фаза на вземане на решение

На Фигура 2 можете да намерите обобщение на всяка от тези фази и инструментите на GeNeus, които могат да бъдат приложени във всяка от фазите. За всички тези инструменти има разработени брошури, които да улеснят тяхното прилагане, които можете да намерите като приложение на този документ и на уеб страницата на проекта. В документа „Набор от инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола“ можете да откриете методологията на която се основават, както и статистическата информация, която подкрепя процеса на стандартизация на теста и упражненията.



## ВЗАИМОВРЪЗКА МЕЖДУ ФАЗИ НА ПРОЦЕС ПО ПОДБОР И ИНСТРУМЕНТИТЕ НА GeNeus



Фигура 2: Фази на процеса по подбор и съответните GeNeus инструменти, които могат да се приложат.

### 3.4.1 ФАЗА ЗА ПОДГОТОВКА НА ПОДБОР

Фазата на подготовка на подбора е моментът, в който се извършва анализът на работата, т.е. описват се задачите, задълженията и характеристиките на позицията, която трябва да бъде заета, като това е отправна точка, за да се знае какво точно трябва да съдържа обявата за работа.

Определя се рамката за позицията и се проектира профил на необходимите компетентности и умения за новия нает - според конкретната длъжност. Примерната бланка за анализ на позицията, предоставена от проекта GeNeus, се състои от:

- Име на позицията
- Място в йерархията
- Основни задължения
- Знания, квалификация и професионален опит
  - Завършено образование
  - Знания по чужди езици
  - Компютърна грамотност
  - Квалификации и сертификати
  - Професионален опит
- Компетентности и способности
  - Общи компетентности
  - Специфични компетентности
- Валидация от супервайзор

Организирана по този начин, бланката описва отговорностите, компетентностите, уменията и знанията, които са пряко свързани със самата длъжност, а не чрез асоцииране, априори, към някаква особена личностна характеристика или черта. С други думи, извършената работа е неперсонализирана и без лична пристрастност.

С пълното описание на длъжността е възможно да се създаде обява за работа и подходящи канали за комуникация, за да се разпространи посланието и да се привлекат кандидати - процес на набиране. По този начин се събира група кандидати, така че да е възможно да започне фазата на подбор.

### 3.4.2 ФАЗА НА ПОДБОР

Проектът GeNeus предоставя набор от инструменти, които могат да бъдат използвани във всяка фаза на подбор. Всяка организация трябва да ги използва според особеностите не само на длъжността, която трябва да бъде заета от нов служител, но и като се има предвид контекста и реалността на организацията.

Въпреки това, процесът на подбор винаги може да започне с общ преглед на документите; т.е. чрез анализиране на автобиографиите на кандидатите, свързаните с тях сертификати и / или мотивационни писма (ако се изисква по време на фазата на набиране на персонал). Чрез общия преглед на документите наемащият работодател получава първоначално впечатление от кандидата и може да сравни неговите компетенции / умения / опит с описаното в бланката за анализ на позицията (предварително попълнена). Това е особено полезно в случаите, когато групата от кандидати е прекалено голяма, а рекрутирните трябва да съкратят броя на кандидатите. След това рекрутирните могат да избират между един или повече инструменти, които съществуват в „Набор от инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола”, описани по-долу.

## ВЪПРОСНИК ЗА ОСНОВНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЗА РАБОТА

Този тест, както е описано по-горе, се състои от 20 твърдения, отнасящи се до три основни професионални компетентности: Инициатива / Проактивност, Организационни умения и Социални умения<sup>14</sup>.

За да попълнят този тест, кандидатите трябва да вземат решение по скалата от пет точки за съгласие (от 1 до 5) по отношение на представените изявления. Може да се наложи стойностите на скалата да бъдат оценени с обратна стойност, но само в случаите, описани в Брошурата за приложението на теста в съответната държава.

Скала, използвана за отговорите на кандидатите:

- Почти никога - 1 точка
- Рядко - 2 точки
- Понякога - 3 точки
- Често - 4 точки
- Почти винаги - 5 точки

Окончателните резултати от теста трябва да се интерпретират в съответствие със схемата, налична във всеки национален въпросник за основни компетентности за работа (Приложение 3.1 до 3.5 на документа „Набор от инструменти и тестове за полого-неутрален подбор”, Таблица IV на секцията „Статистическа информация”). Тази схема ще представи резултатите относно нивото на компетентност на кандидата. По-конкретно:

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

Цветовите зелено, синьо и лилаво са по-положителните резултати, което показва, че кандидатът има подходящо ниво на професионална компетентност за длъжността.

<sup>14</sup> Методологията за избор на тези компетентности може да бъде намерена в Приложение 2 на документа *Набор от инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола*.



Този тест, до окончателния му вариант, премина през процес на стандартизация, с пилотни фази, включващи целевите групи на проекта. Поради различията във всеки национален контекст, този тест може да се прилага и тълкува само в петте страни на партньорството - Австрия, България, Испания, Италия и Португалия. Интерпретацията на резултатите е различна в зависимост от това коя държава се провежда. По-специално:

- **АВСТРИЯ:** работодателите и оценителите могат да използват 6 елемента от общо 20 от въпросника за основни компетентности за работа, които имат статистическа значимост за страната. Въпросите, които препоръчваме да се използват за оценка в Австрия са: B1, B2, B3, B7, B8 и B9.  
Добрите резултати от тези въпроси в Австрия подчертават, че кандидатът притежава инициатива, проактивност, отворен е за предизвикателства, организиран и автономен е в работата си.
- **БЪЛГАРИЯ:** работодателите и оценителите могат да използват 9 елемента от общо 20 от въпросника за основни компетентности за работа, които имат статистическа значимост за страната. Елементите, които препоръчваме да се използват в България са: B1, B2, B3, B7, B8, B10, B13, B14 и B20.  
Добрите резултати от тези въпроси в България подчертават, че кандидатът притежава инициатива, проактивност, отворен е за предизвикателства, организиран и автономен е в работата си. Кандидатът разкрива и емоционален контрол в междуличностните спорове.
- **ИТАЛИЯ:** работодателите и оценителите могат да използват 5 елемента от общо 20 от въпросника за основни компетентности за работа, които имат статистическа значимост за страната. Елементите, които препоръчваме да се използват в Италия, са: B1, B2, B6, B13 и B17.  
Добрите резултати от тези въпроси в Италия подчертават, че кандидатът има инициатива, отворен е за предизвикателства, самостоятелно разрешава възникнали проблеми и отклонения в работата си и се фокусира върху разрешаването на задачите.
- **ПОРТУГАЛИЯ:** работодателите и оценителите могат да използват 10 елемента от общо 20 от въпросника за основни компетентности за работа, които имат статистическа значимост за страната. Елементите, които препоръчваме да се използват в Португалия са: B2, B4, B5, B8, B9, B10, B11, B13, B14 и B20.  
Добрите резултати от тези въпроси в Португалия подчертават, че кандидатът е отворен към предизвикателства и промени, мотивиран е, самостоятелен, когато се занимава с отклонения в работата си и е фокусиран върху разрешаването на задачите. Кандидатът разкрива и емоционален контрол в междуличностните спорове.
- **ИСПАНИЯ:** работодателите и оценителите могат да използват 6 елемента от общо 20 от въпросника за основни компетентности за работа, които имат статистическа

значимост за страната. Елементите, които препоръчваме да се използват се използват в Испания, са: B1, B2, B3, B8, B10 и B20.

Добрите резултати от тези въпроси в Испания подчертават, че кандидатът има инициатива, проактивност, отворен е за предизвикателства, съсредоточен е в работата си. Кандидатът разкрива и емоционален контрол в междуличностните спорове.

## АНАЛИТИЧНИ УПРАЖНЕНИЯ - РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ

Тези три упражнения за анализ са неразривно свързани с компетентността „Разрешаване на проблеми”<sup>15</sup>. Всяко от упражненията е независимо, така че всеки рекрутер да може да ги използва поотделно. Упражненията<sup>16</sup> са:

- Упражнение 1 - Офис парти;
- Упражнение 2 – Проблем с доставка на клиент;
- Упражнение 3 – Проблем с офисното пространство.

Респондентите трябва да отговорят на пет въпроса за дадена ситуация, която изисква действие. Всеки въпрос има за цел да оцени следното:

- B1. *Моля, посочете проблема (-ите), пред които сте изправени* - **Идентифициране на проблема**
- B2. *Моля, посочете дали ще трябва да съберете допълнителна информация и ако да, какво ще направите* - **Събиране на данни**
- B3. *Моля, предоставете няколко възможности за решаване на проблема и посочете техните плюсове и минуси* - **Генериране на идеи и оценка на идеите**
- B4. *От възможностите, представени в предишната точка, изберете тази, която считате за най-подходяща, като посочите какви действия ще предприемете, за да приложите идеята си* - **Планиране на изпълнението**
- B5. *Предвид ситуацията, какво бихте приели за добър резултат? Какви уроци сте научили от тази ситуация?* - **Оценка на избраното решение**

Ориентацията за класификация и интерпретация на резултатите е достъпна в приложените Брошури, за Упражнение 1 и Упражнение 3, които са приложими за България. Отговорите на въпросите, съгласно указанията във всяка Брошура се класифицират в четири нива, представени в цветна система:

- **Несъществуващ**
- **Ниско ниво**
- **Средно ниво**
- **Високо ниво**

<sup>15</sup> Методологията за избор на тези компетентности може да бъде намерена в Приложение 2 на документа *Набор от инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола*.

<sup>16</sup> Упражненията можете да намерите в Приложение Appendix 4 на документа *Набор от инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола*

За допълнително улеснение за всяко упражнение има примери за отговори, които да бъдат класифицирани на всяко ниво на оценка на решението. След сумиране на резултатите нивото на владеене на компетентността за България се оценява в 3 степени:

- Под средното
- Средно
- Над средното

Тези упражнения бяха разработени и стандартизирани за петте страни партньори на GeNeus - Австрия, България, Италия, Португалия и Испания - така резултатите и интерпретацията трябва да се използват само в тези пет страни. Процесът на стандартизация в страните партньори доведе до препоръка да не се използват някои упражнения в някои страни (упражнение 3 не трябва да се използва в България, а упражнение 2 не трябва да се използва в Италия). В извършения статистически анализ на резултатите от тези упражнения за съответните страни бяха установени разлики според пола на респондентите и не могат да бъдат считани за неутрални.

## ПРИМЕРНО ИНТЕРВЮ ЗА РАБОТА

Интервюто за работа е най-използваната техника в процеса на подбор. По тази причина проектът GeNeus разработи примерно полу-структурирано интервю, разделено на четири фази, които могат да бъдат адаптирани в зависимост от свободните работни места, както и от контекста на организациите:

### • ФАЗА 1: Въведение от интервюиращия (1-10 минути)

„Добре дошли“, разговор за разчупване на леда, въведение

Създаване на положителна атмосфера

### • ФАЗА 2: Запознаване се с кандидата и оценяване на компетентностите му (15-60 минути)

о Основен анализ (образователен и професионален)

о Умения:

- Ефективност на комуникацията / Междудличностна комуникация
- Стриктност и организация
- Управление на риска

### • ФАЗА 3: Кариера и свободно работно място (5-15 минути)

о Желани пътища за развитие

о Описание на работата

о Административни и финансови аспекти на позицията

### • ФАЗА 4: Заключение (5-10 минути)

о Следващи стъпки в процеса на подбор

Също така са представени възможните въпроси, които да се използват във всяка от фазите, както и оценка на компетентностите: 1 (много ниско ниво) > 3 (стандартно ниво) > 5 (много високо ниво). Чрез използването на този инструмент за подбор се гарантира, че всеки кандидат преминава през същия процес с точно същите основни въпроси, за да се осигури обективен и справедлив избор.

## ДРУГИ ИНСТРУМЕНТИ

В инструментариума на GeNeus, са включени още четири онлайн теста, които, въпреки че не са разработени по проекта, могат да се използват като допълнение към споменатите по-горе инструменти. Те са:

- Тест по английски и немски език: Тези тестове може да са полезни за организации, където тези чужди езици са важни за изпълнение на работата. Тестовите за слушане с разбиране, лексика, граматика и четене са един пример. Кандидатите трябва да бъдат информирани за значението, което организацията придава на езиковите умения.
- Тест за компютърни умения: Когато работата изисква работа с компютър и / или специфични програми, организациите могат също да проведат тест за компютърни умения. Този тест може да варира от просто използване на електронна поща, уеб браузъри или прости бази данни, до използване на Word, PowerPoint или Excel.
- Прослушвания за работа: Това е добра възможност да се види как кандидатът ще изпълнява ежедневната си работа. Този вид тестове трябва да бъдат разработени от работодателя / наемащия, за да може да отговорят на изискванията за работа.

### 3.4.3 ЗАКЛЮЧИТЕНА ФАЗА

След провеждане на всеки от избраните тестове, наемащият трябва да попълни **Образец за оценка – чеклист за кандидат**<sup>17</sup>. Този образец позволява обобщаването на информацията и резултатите от тестовите на всеки кандидат и е нещо като индивидуален доклад за кандидата. Целта е да се вземе окончателно решение само чрез използване на този чеклист, сравнявайки го с тези на другите кандидати. Важна особеност на този инструмент е, че не присъства лична информация на кандидата, тъй като кандидатът е идентифициран само с „индивидуален идентификационен номер“. С него се елиминира възможността за каквато и да е склонност към оценяване на личните качества (като възраст или пол), а окончателното решение се взема само с оглед на професионалните компетентности и цялата пряко свързана с работата информация.

Този инструмент има още по-добри резултати в случаите, когато окончателното решение за избор не се прави от техническите специалисти, участващи в процеса (които провеждат и прилагат инструментите), а от някой друг от организацията (например, директорът по човешки ресурси или директен мениджър), тъй като това лице не е имало контакт с кандидатите.

Този образец, с всички професионални данни и информацията от приложените тестове и инструменти, може да се използва за решаване кой трябва да отиде на последното

<sup>17</sup> Образецът може да намерите в приложената Брошура

интервю с вземащия решенията. Този вид процедура е много полезна за смекчаване на предубежденията и може да се използва дори в по-малките организации.

По принцип, контролният списък се състои от:

- Квалификации

- Резултати от различните инструменти за подбор:

- о Въпросник за основни компетентности за работа (резултат и ниво на компетентност)

- о Аналитични упражнения за решаване на проблеми (резултат и ниво на компетентност)

- о Езикови познания:

- Английски език
      - Други

- о Компютърни умения:

- Word
      - Excel
      - PowerPoint
      - Други

- о Наблюдения от интервютата

- о Практически упражнения (или други инструменти, които работодателят решава да използва по време на процеса на набиране на персонал)

- Логистични / административни аспекти

- Текуща професионална ситуация
      - Желано възнаграждение
      - Възможност да започне работа
      - Окончателна оценка и забележки



## 4. ОЦЕНКА И ВАЛИДИРАНЕ НА НАСОКИТЕ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИНСТРУМЕНТИТЕ НА GENEUS

Тази глава има за цел да представи резултатите от фазата на оценка и валидиране на ИП2 и ИП3, тоест набора от инструменти и тестове за подбор, както и на ръководството за прилагане. Тези две фази на валидиране са разработени с представители на 3-те целеви групи по проекта - малки и средни предприятия (МСП), публична администрация (ПА) и институциите за професионално образование след средното (ИПОССО) - като са проведени 5 интервюта за всяка страна. Бяха проведени 25 интервюта, а именно:

- 4 интервюта с представители на ПА<sup>18</sup>
- 13 интервюта с представители на МСП
- 8 интервюта с представители на ИПОССО

Участниците имаха възможност да анализират и оценят и двата документа едновременно, така че да е възможно по-добре да се разберат връзките между двете и да предложат подобрения, ако намерят за необходимо. По този начин партньорите в проекта имаха възможност да получат оценка на резултатите от GeNeus директно от целевите групи, да разберат дали ги намират за подходящи за тях и не на финално място, да направят някои окончателни подобрения и промени за окончателните версии на двата документа.

Представяме по-долу резултатите от тези интервюта за ИП и според целевата група, а в края на тази глава можете да намерите заключителните бележки / аргументи, свързани с подобренията, направени в резултат на фазата на валидиране. Образците за оценка можете да намерите в Приложения 1 и 2 (съответно за ИП2 и ИП3).

### 4.1. GENEUS ОЦЕНКА И ВАЛИДАЦИЯ (ИП2)

#### 4.1.1. ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ

Критерии <sup>19</sup>	1	2	3	4	Наблюдения (базиран на част от интервюираните)
1. Съдържанието на Набора от инструменти и за тестове подбор, неутрални спрямо пола, дава подходяща информация за подобряване на процесите по подбор.			25% (1)	<b>75%</b> <b>(3)</b>	“Много обширно / обогатяващо, особено от гледна точка на стандартен МСП без HR специалист или отдел”
2. Ще интегрирам инструментите в			33%	<b>67%</b>	Кои от тях? <sup>20</sup>

<sup>18</sup> В България и Австрия не е имало такива интервюта.

<sup>19</sup> Да се вземе предвид: 1 - категорично не съм съгласен | 2 - Несъгласие | 3 - Съгласен съм | 4 - категорично се съгласявам.

процесите по подбор			(1)	(2)	Упражнения за анализ - решаване на проблеми. Образец за интервю за работа - структура и пример за оценявани компетентности. Липсват хобита и лични интереси.
3. Наборът от инструменти е практически насочен и адресира ефективно крайния потребител.			50% (2)	50% (2)	“Да, но трябва да е по-лек, в противен случай се прилага само за големи компании със специфични HR отдели”
4. Обемът на Набора от инструменти и за тестове подбор, неутрални спрямо пола, е подходящ / достатъчен.			75% (3)	25% (1)	“Да, но би било по-лесно, ако имаше един документ за всяка страна.”
5. Съдържанието на Набора инструменти и за тестове подбор, неутрални спрямо пола, е добре структурирано.			25% (1)	75% (3)	N/A

1. Можете ли да се сетите за случаи, при които инструментите са полезни за вас освен процесите на подбор?

Интервюираните отговарят, че тези инструменти са много интересни и полезни, особено поради две причини: 1) в предварителна / ориентационна фаза, за да се установи липсата на компетентности за заетост - вътрешни пропуски и по-добре да се определи търсения профил; 2) дори за институциите, които не могат официално да интегрират инструментите в процесите на набиране и подбор (поради законовите изисквания / ограничения), тези инструменти могат да се използват за обучение на новите специалисти човешки ресурси/рекрутери - по-специално при интервюта и дефиниция на профила (анализ на позиция).

2. Кои са частите, които ви харесаха най-много и кои най-малко?

Всички анкетирани определят упражненията за решаване на проблеми като много харесвани инструменти, тъй като предлагат възможност за оценка на „високо ценена компетентност в процеса на подбор“. В допълнение, те са определени като особено важни и иновативни, тъй като включват конкретни практически случаи, които не са толкова лесни за намиране в ръководствата за човешки ресурси.

Същевременно примерната бланка за анализ на позиция (и свързаното с него теоретично развитие) е добре оценена от анкетираните. Един от тях също казва, че е впечатляващо колко строго и методично са били приложени инструментите, като оценява и дискусиите относно рисковете на когнитивните пристрастия по време на интервюта.

<sup>20</sup> Този въпрос не е използван в Португалия.

Въпреки че в организациите на ПА тестовите и инструментите, използвани в процесите на подбор, не могат да бъдат променени, образецът за интервю за работа е полезен за подобряване на някои от използваните въпроси.

3. Имате ли други коментари относно подобряването на набора от инструменти и тестове?

Подчертана е необходимостта от разработване на отделни документи в национален контекст - например малки брошури, така че работодателите / ръководителите на човешки ресурси да могат да правят консултации и да прилагат съществуващите инструменти в съответствие с техните нужди.

#### 4.1.2. МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Критерии <sup>21</sup>	1	2	3	4	Наблюдения (базирано на част от интервюираните)
1. Съдържанието на Набора от инструменти и за тестове подбор, неутрални спрямо пола, дава подходяща информация за подобряване на процесите по подбор.			<b>69% (9)</b>	31% (4)	„Документът е добре организиран и дава ясен преглед на това как трябва да бъде проведен процес на подбор.“ „Особено важно за този, който иска да се задълбочи в инструментите и иска да направи статистически анализ.“
2. Ще интегрирам инструментите в процесите по подбор		8% (1)	38% (5)	<b>54% (7)</b>	Обобщавайки, всички инструменти ще бъдат интегрирани в процесите на набиране и подбор на интервюираните компании - или поне ще бъдат представени на HR директорите и генералните мениджъри, за да бъдат приложени. Също така, „Ще бъде полезно за обучението на моя HR младши екип и новодошлите“.
3. Наборът от инструменти е практически насочен и адресира ефективно крайния потребител.		8% (1)	<b>61% (8)</b>	31% (4)	„Без много усилия е полезно и с голяма възможност за ориентация.“ „Харесва ми допълването на инструментите, позволявайки използването на различни начини за проверка на различни аспекти на кандидатите.“ „Отчасти много сложен и неприложим за всяка длъжност“, тоест се счита за твърде интензивен процес на подбор за работни места с ниска отговорност.“
4. Обемът на Набора от инструменти и за тестове подбор, неутрални спрямо		8% (1)	<b>69% (9)</b>	23% (3)	Необходимо е обаче статистическата информация да бъде пропусната, така че документът да бъде по-малък.

<sup>21</sup> Да се вземе предвид: 1 - категорично не съм съгласен | 2 - Несъгласие | 3 - Съгласен съм | 4 - категорично се съгласявам.



пола, е подходящ / достатъчен.					
5. Съдържанието на Набора инструменти и за тестове подбор, неутрални спрямо пола, е добре структурирано.			38% (5)	<b>62%</b> <b>(8)</b>	„Въпреки че е дълъг документ, с много подробности, той е добре подреден и лесен за четене.“ „Необходимо е да се прегледа форматирането на документа и някои правописни грешки.“

1. Можете ли да се сетите за случаи, при които инструментите са полезни за вас освен процесите на подбор?

Интервюираните отговориха, че тези инструменти са много интересни най-вече за следните цели:

- Годишни дискусии за обратна връзка със служителите / годишна оценка на представянето на служителите и вътрешно кариерно управление и развитие
- Използва се като подкрепа за самооценка на уменията и компетентностите на служителите
- Разпределение на вътрешните екипи - организиране на служители в екипи, според техните най-силни / най-слаби компетентности.

2. Кои са частите, които ви харесват най-много и кои най-малко?

Най-харесвано:

- Разнообразието от представени инструменти.
- Способността да бъдат приложими при голям брой работни места и от позиции с ниска до висока сложност.
- Добър документ за неопитни хора в HR или за хора, които не изпълняват HR функции, но трябва да поемат процеси на подбор в своите организации (например, линейни мениджъри).
- Общия въпросник за оценка на компетентности за заетост - поради голямата му използваемост.
- Упражнения за решаване на проблеми - поради своя ясен и конкретно дефиниран модел за оценка. Също така се оценяват примерите, дадени за обяснение на различните видове отговори.
- Примерна бланка за анализ на позицията и значението, което се отдава на фазата на предварителния подбор - особено важно в средите на малките предприятия, където процесът на подбор е по-слабо структуриран и затова не се отделя толкова голям акцент на този етап на подбора.
- Образец за интервю за работа.
- Приетата перспектива: инструментите не са изцяло фокусирани върху „неутрален спрямо пола подбор“, а върху самия процес на подбор (и начини за неговото

подобряване и засилване) - като наличието на неутралност спрямо пола е един от косвените проблеми.

#### Нехаресвано:

- Беше отправена критика, че упражненията за анализ не са толкова полезни, особено за малките организации, тъй като решаването на проблеми не е компетентност, която те оценяват.
- Много интересен документ, но твърде обширен по отношение на обема информация, който не е толкова подходящ за малкия бизнес (Ръководство на ИПЗ счита за по-подходящо за тази цел - по-опростен документ с по-практично приложение и основна информация за това как да използвате инструменти).
- Глава 5 - трябва да бъде опростена, по-специално използваният език (особено въведението)
- Въпросникът за общите компетентности за заетост трябва да бъде онлайн система за тестване с автоматични резултати - така ще бъде по-лесно и още по-използвано от компаниите.
- Въпреки че беше направен статистически анализ, извадката трябваше да бъде още по-голяма, така че да може да се счита за стабилен стандартизиран инструмент и да няма толкова значителна разлика между броя на анкетираните от всеки пол.

### 4.1.3. ИНСТИТУЦИИТЕ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО ОБРАЗОВАНИЕ СЛЕД СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Критерии <sup>22</sup>	1	2	3	4	Наблюдения (базирани на част от интервюираните)
1. Съдържанието на Набора от инструменти и за тестове подбор, неутрални спрямо пола, дава подходяща информация за подобряване на процесите по подбор.			37% (3)	<b>63%</b> <b>(5)</b>	“Необходимо е по-широкообхватно включване в дискурса и терминологията на половете, както и повече загриженост за транснационалното социално-икономическо разнообразие” “Отбелязва се значението, което се придава на фазата на анализ на работата и колко е важно същият специалист активно да участва във фазата на заключение - с примерна бланка за оценка, заедно с някой, който има конкретна представа за ролята на свободното място.”
2. Ще интегрирам инструментите в процесите по подбор			37% (3)	<b>63%</b> <b>(5)</b>	Кои? Образец за интервюта за работа и адаптиране на упражненията за решаване на проблеми (с повече сценарии, по-близо до вътрешната професионална практика).
3. Наборът от инструменти е практически насочен и		25% (2)	25% (2)	<b>50%</b> <b>(4)</b>	“Може да е сложно да се кандидатства за хора с по-ниска квалификация”

<sup>22</sup> Да се вземе предвид: 1 - категорично не съм съгласен | 2 - Несъгласие | 3 - Съгласен съм | 4 - категорично се съгласявам.

адресира ефективно крайния потребител.					“Може да бъде още по-практично, по-директно към инструментите и предметите” Въпросникът за общите компетенции за заетост трябва да бъде онлайн система за тестване с автоматични резултати / корекция.
4. Обемът на Набора от инструменти и за тестове подбор, неутрални спрямо пола, е подходящ / достатъчен.			<b>63%</b> <b>(5)</b>	37% (3)	“Упражненията за анализ са твърде дълги за изпълнение”
5. Съдържанието на Набора инструменти и за тестове подбор, неутрални спрямо пола, е добре структурирано.			12% (1)	<b>88%</b> <b>(7)</b>	“Може да има повече обобщения на информацията, прости скриптове за интервюта, диаграми с последователност на тестовете, таблици за оценка на отговорите и т.н.”

1. Можете ли да се сетите за случаи, при които инструментите са полезни за вас освен процесите на подбор?

Интервюираните заявиха, че тези инструменти са много интересни най-вече за следните цели:

- Интервюта със служители (вътрешна оценка)
- Обучение на персонала по човешки ресурси
- Среци на екипа по въпросите за половите различия и многообразието
- Рамка за изграждане на мулти-професионални екипи, която е комбинирана с инструменти за управление на проекти.

## 4.2. GENeUS ОЦЕНКА И ВАЛИДАЦИЯ (ИПЗ)

### 4.2.1. ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ

Критерии <sup>23</sup>	1	2	3	4	Наблюдения (базирани на част от интервюираните)
1. Съдържанието на Набора подпомага подобряването на процесите на подбор.		25% (1)	25% (1)	<b>50%</b> <b>(2)</b>	Не е необходима първоначалната част от резултатите от изследванията / контекстуализацията (или поне още по-малка обобщена ИП1 информация).
2. Ръководството е практично за употреба и достига до крайните потребители.		25% (1)	25% (1)	<b>50%</b> <b>(2)</b>	Предложението за брошури отново е дадено.
3. Ръководството обхваща подробно всички важни теми, относно			<b>50%</b> <b>(2)</b>	<b>50%</b> <b>(2)</b>	“Структурата на ръководството въз основа на фазите на подбор е

<sup>23</sup> Да се вземе предвид: 1 - категорично не съм съгласен | 2 - Несъгласие | 3 - Съгласен съм | 4 - категорично се съгласявам.

ефективното прилагане на инструментите и теста на GeNeus, неутрални по отношение на пола.					частта, която ми хареса най-много, тя те улеснява много. Не само фазите, но и инструментите GeNeus съответстват на всяка фаза”
4. Дължината на документа е подходяща.			<b>75%</b> <b>(3)</b>	25% (1)	N/A
5. Съдържанието на документа е добре подредено.			25% (1)	<b>75%</b> <b>(3)</b>	N/A

1. 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.

Всички анкетирани заявиха, че Ръководството улеснява прилагането на инструментите от HR експертите / рекрутерите. Всъщност една от институциите посочи, че те са толкова оптимистични, че дори ще извършат вътрешен пилотен тест, за да анализират резултатите и да преценят целесъобразността от официалното им прилагане.

#### 4.2.2. МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Критерии <sup>24</sup>	1	2	3	4	Наблюдения (базирано на част от интервюираните)
1. Съдържанието на Набора подпомага подобряването на процесите на подбор.		17% (2)	25% (3)	<b>58%</b> <b>(7)</b>	„Много лесен за прилагане - от хартията до правилното изпълнение.“
2. Ръководството е практично за употреба и достига до крайните потребители.			<b>67%</b> <b>(8)</b>	33% (4)	„Ръководството е ясно и лесно приложимо в работната реалност - с изключение на упражненията за решаване на проблеми (по-трудно се прилагат)“ „Инструментариумът и ръководството предоставят глобален преглед на това как трябва да протича процесът на подбор на новоквалифицирани работници. Освен че предоставят насоки, двата документа предоставят стратегически инструменти и материали за този процес, лесно адаптирани към всяка организация и контекст.“ Предложението за брошури отново бе дадено - „Би било интересно да се прикачи към документа, версия за разпечатване и за ежедневна употреба на разработените инструменти“

<sup>24</sup> Да се вземе предвид: 1 - категорично не съм съгласен | 2 - Несъгласие | 3 - Съгласен съм | 4 - категорично се съгласявам.

3. Ръководството обхваща подробно всички важни теми, относно ефективното прилагане на инструментите и теста на GeNeus, неутрални по отношение на пола.			<b>50%</b> <b>(2)</b>	<b>50%</b> <b>(2)</b>	„Структурата на ръководството във фазата на подбор е частта, която ми хареса, тя улеснява много. Не само фазите, но и инструментите GeNeus съответстват на всяка фаза.“
4. Дължината на документа е подходяща.		17% (2)	<b>50%</b> <b>(6)</b>	33% (4)	Не е необходима първоначалната част от резултатите от изследванията / контекстуализацията (или поне още по-малка обобщена ИП1 версия). Компресираното обобщение би било полезно за потребителите.
5. Съдържанието на документа е добре подредено.			<b>58%</b> <b>(7)</b>	42% (5)	Необходимо е да се прегледа форматирането на документа и някои правописни грешки.

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

„Смятам, че структурата на ръководството е ясна и добра. Въведението, представящо основните резултати от проучването, проведено в шестте страни, предоставя глобален преглед на практиките и нуждите на всяка страна, като се има предвид полово неутралният подход в процесите на подбор. Документът също така предоставя преглед на инструментите, разработени от партньорите с кратко, но уместно описание на всеки от тях. В тази част има фигура, която свързва фазите на процеса на подбор с инструментите на проекта, което мисля, че е много важно за насочване на крайните потребители как да използват инструментите и в коя фаза.“

#### Най-харесано:

- Обяснението как може да бъде приложено интервюто за работа към различни видове роли
  - По-практичен и използваем от ИП2, добро допълнение
  - Приложим за голям брой работни места, и за позиции с висока сложност
  - Добър инструмент за неопитни хора в HR, които трябва да правят селекционни процеси - това ще подобри начина, по който подбират хората, със сигурност.
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.

„Често броят на кандидатите в малки структурирани организации е управляем и селективно неутрален подбор вече се оценява, следователно няма да има радикален ефект, а положителен ефект, особено чрез използването на изготвения въпросник и образци.“

„Ще го приложим, като се надяваме, че прилагането на инструментите, разработени от този проект, ще бъде ефективно.“

„Да, ще използваме описания модел, особено за това как да правим структурирани и полуструктурирани интервюта (...) определено ще използваме предложените инструменти / тестове за езиково познание“

„Да, мисля, че организацията, която представлявам, може да се възползва от това ръководство, подобрявайки стратегиите и процеса на подбор на новоквалифицирани служители. Ръководството работи много добре съвместно с инструментите, като предоставя ясен преглед как можем да подобрим процеса на подбор в нашата организация и кои инструменти можем да го използваме в различните му фази. "

„Да: 1) може да се използва за обучение на младши служители по HR; 2) може да помогне за стандартизиране на процедурите (особено МСП, които не са структурирани по отношение на HR); 3) за специалисти, които не са HR, но по някакъв начин участват в процесите по подбор”

#### 4.2.3. ИНСТИТУЦИИТЕ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО ОБРАЗОВАНИЕ СЛЕД СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Критерии <sup>25</sup>	1	2	3	4	Наблюдения (базирано на част от интервюираните)
1. Съдържанието на Набора подпомага подобряването на процесите на подбор.			37% (3)	<b>63%</b> <b>(5)</b>	Необходимо е да се прегледа форматирането на документа, графичното редактиране, някои правописни грешки и формирането на изречения.
2. Ръководството е практично за употреба и достига до крайните потребители.		12% (1)	25% (2)	<b>63%</b> <b>(5)</b>	„Прекалено много текст. Липсва нещо, което го превръща в наистина "удобен за потребителя" наръчник. На този етап е привлекателен само за HR мениджърите, но не и за микропредприятията (и неговите ръководители)“.
3. Ръководството обхваща подробно всички важни теми, относно ефективното прилагане на инструментите и теста на GeNeus, неутрални по отношение на пола.			25% (2)	<b>75%</b> <b>(6)</b>	„Твърде кратко обяснение за фазите на подбор.“
4. Дължината на документа е подходяща.		25% (2)	12% (1)	<b>63%</b> <b>(5)</b>	Липсва нещо, което превръща Ръководството в по-малко „управляем“ инструмент (само за мениджъри) - например готови карти „Липсват някои обобщени таблици за получаване на резултати.“

<sup>25</sup> Да се вземе предвид: 1 - категорично не съм съгласен | 2 - Несъгласие | 3 - Съгласен съм | 4 - категорично се съгласявам.

5. Съдържанието на документа е добре подредено.			37% (3)	63% (5)	N/A
---	--	--	------------	------------	-----

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

„Използването на тестовете е добре обяснено и има обяснение защо някои упражнения да не могат да се използват във всички страни. Инструментите са описани ясно как и кога трябва да се използват. Би било интересно да посочите в Ръководството на коя страница от документа можем да намерим специфични инструменти. В ръководството няма липсващ елемент, освен обобщените таблици, които могат да бъдат в този документ.“

#### 4.3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ / ФИНАЛНИ КОМЕНТАРИ

Въз основа на анализа на резултатите от валидирането, партньорите считат, че е необходима една съществена промяна, която трябва да се направи в Ръководството - превръщането му в по-удобно за потребителя чрез включване на обобщени книжки за всеки инструмент, в съответствие с националните особености (по отношение на интерпретация на резултатите - в случай на въпросника и упражненията за решаване на проблеми: *„Много е важно да имате обобщена книжка за всеки инструмент, за по-лесно ползване, така че потребителят не трябва да търси инструментите в големия документ и може да премине направо към инструмента, който той / тя иска да използва“*).

Те вече бяха представени в последната версия на Ръководството - налични като приложения. Но за да улесним ползването на тази информация, тя е достъпна онлайн на уебсайта на проекта (подредена в раздели с резултати) като единични и специфични документи. Тази стратегия позволява да:

- Не е необходимо да използвате документи ИП2 или ИП3 всеки ден или по всяко време, когато организацията иска да приложи инструмент по време на процеса на подбор;
- Има лесен достъп до съответните национални резултати, тълкуване и цитиране - книжките за общи компетентности за въпросник за заетост и за решаване на проблеми се представят според националния контекст;
- Лесно да изтеглите книжките и да ги използвате в процеса на подбор;
- Използвате ИП3 като „вътрешно ръководство“ на HR отдела за прилагане на инструментите - от експертите / рекрутерите - като ИП2 се използва само от лицето, отговорно за въвеждането на инструментите в организацията (HR директор или ръководител на подбор и подбор / опитен потребител). Този човек е в

състояние по-добре да разбере методологията зад всички инструменти или да осигури допълнително обучение на HR екипа, ако сметне за необходимо.

Едновременно с това, редактирахме Ръководството като обърнахме специално внимание на форматирането, правописа и граматиката на документа.

Независимо от направените промени, трябва да подчертаем, че и двата ИП на проекта са получили много добри отзиви от крайните потребители. Всички инструменти, разработени от консорциума, бяха отчетени като много важни и полезни за процесите на подбор, като почти всички организации потвърдиха, че имат интерес да ги въведат във вътрешните си процедури. Освен това и двата документа са приети като много обширни, участниците в тази фаза на валидиране считат за необходимо цялата теоретична и методологическа част на този проект да бъдат обяснени правилно.

Анкетираните ни посочиха много възможни приложения на тези документи и инструменти, като два от тях са най-уместните и се отнасят до: 1) обучение на HR екипите и 2) вътрешно оценяване и мониторинг на компетентностите. Това показва многобройните приложения, които тези инструменти и документи могат да получат, показвайки колко гъвкави и лесно приспособими са - не само за всяка организация, но и за различни държави, освен тези от консорциума в проекта.





## БИБЛИОГРАФИЯ

- Berufsverband Österreichischer PsychologInnen – BÖP: изтеглено от: <https://boep.or.at/psychologische-behandlung/klinisch-psychologische-diagnostik> 28.2.2018
- Camera dei Deputati, (October 2003) Attuazione delle Deleghe in Materia di Occupazione e Mercato del Lavoro, di cui alla Legge 14 febbraio 2003, n. 30, Gazzetta Ufficiale n. 235, изтеглено от: <http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/03276dl.htm>
- European Commission (2016). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions a New Skills Agenda for Europe. Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness. Изтеглено от: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0381&from=EN>
- European Commission, (2017) Report on equality between women and men in the EU”, изтеглено от: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_balance\\_decision\\_making/1607\\_factsheet\\_final\\_wob\\_data\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/1607_factsheet_final_wob_data_en.pdf) - “Gender balance on corporate boards”
- European Commission (2017). Reflection paper on the Social Dimension of Europe, Brussels изтеглено от: [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/reflection-paper-social-dimension-europe\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/reflection-paper-social-dimension-europe_en.pdf)
- European Commission (2018), Commission Staff Working Document. Accompanying the document Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. Изтеглено от: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018SC0014&qid=1516978787357&from=EN>
- Heilman, Madeline E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135.
- Koch, A. J., D’Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology*, 100, 128-161. doi:10.1037/a0036734
- The Global Gender Gap Report 2017 – World Economic Forum
- World Economic Forum (2016). "The Future of Jobs. Employment, Skills and Work force Strategy for the Fourth Industrial Revolution" , изтеглено от: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## 1. ОЦЕНКА И ВАЛИДИРАНЕ НА GENEUS НАБОР ОТ ИНСТРУМЕНТИ

Наборът от инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола на GeNeus (ИП2) съдържа примери за неутрални по отношение на пола тестове и инструменти, които могат да бъдат приложени за подбор в контекста на образованието и заетостта. Те могат да се използват като помощно средство от работодатели, мениджъри по човешки ресурси и обучители /консултанти в ежедневната им работа.

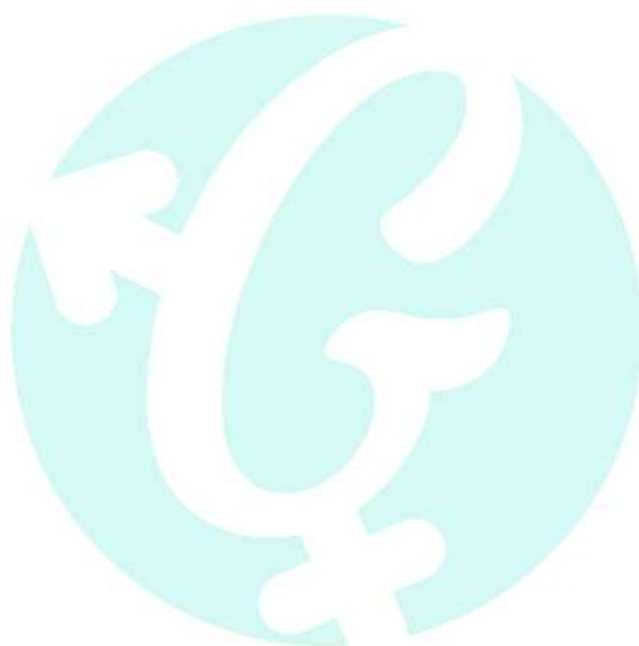
Консорциумът GeNeus, съставен от шест партньора от пет различни държави (Австрия, България, Испания, Италия и Португалия), любезно ви молим да отговорите на следните въпроси. В този момент ние сме във фазата на оценка на мнението на крайния потребител по отношение на инструментите за подбор и теста и 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
Съдържанието на Набора от инструменти и за тестове подбор, неутрални спрямо пола, дава подходяща информация за подобряване на процесите по подбор.					
Ще интегрирам инструментите в процесите по подбор					Кои?
Наборът от инструменти е практически насочен и адресира ефективно крайния потребител.					
Обемът на Набора от инструменти и за тестове подбор, неутрални спрямо пола, е подходящ / достатъчен.					
Съдържанието на Набора инструменти и за тестове подбор, неутрални спрямо пола, е добре структурирано.					

1. Можете ли да се сетите за случаи, в които инструментите са полезни за вас освен процесите на подбор?

2. Кои са частите, които харесвате най-много и кои са най-малко?
3. Имате ли други коментари относно подобряването на набора от инструменти и тестове?



## 2. ОЦЕНКА И ВАЛИДИРАНЕ НА РЪКОВОДСТВОТО

Ръководството на GeNeus за прилагане на набора от инструментите и тестове за подбор (ИПЗ) изследва начините за подобряване на процесите на подбор на компаниите / организациите чрез прилагане на неутрални по отношение на пола инструменти и тестове, които смекчават възможността предразсъдъци по отношение на пола на кандидатите за работа или обучение да влияят по време на тези процеси. То може да се използва като помощно средство от работодатели, мениджъри по човешки ресурси и обучители/консултанти в ежедневната им работа.

Консорциумът GeNeus, съставен от шест партньора от пет различни държави (Австрия, България, Испания, Италия и Португалия), любезно ви моли да отговорите на следните въпроси. В този момент ние сме във фазата на оценка на мнението на крайния потребител по отношение на Ръководството и неговото значение, следователно вашият принос е изключително 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 това Ръководство.

Моля, изберете подходящия отговор за вашата оценка.

КРИТЕРИИ	Силно несъгласен съм	Не съм съгласен	Съгласен съм	Силно съгласен съм	Наблюдения
Съдържанието на Ръководството подпомага подобряването на процесите по подбор.					
Ръководството може да се използва в практиката и адресира ефективно крайния потребител.					
Ръководството изцяло покрива всички важни теми, засягащи ефективното приложение на полово-неутралните тестове и инструменти на GeNeus.					
Обемът на Ръководството е подходящ/достатъчен.					
Съдържанието на Ръководството е добре структурирано.					

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

2. Смятате ли, че съдържанието на това Ръководство ще има ефективно и положително въздействие върху начина, по който Вие/Вашата организация провеждате процедурите за подбор? Ако не, моля обяснете защо не.

3. Имате ли други коментари относно подобряването на Ръководството?

## БРОШУРИ

### НА НЕУТРАЛНИТЕ СПРЯМО ПОЛА ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДБОР





# БРОШУРА ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДБОР

Примерна бланка за анализ на  
ПОЗИЦИЯ

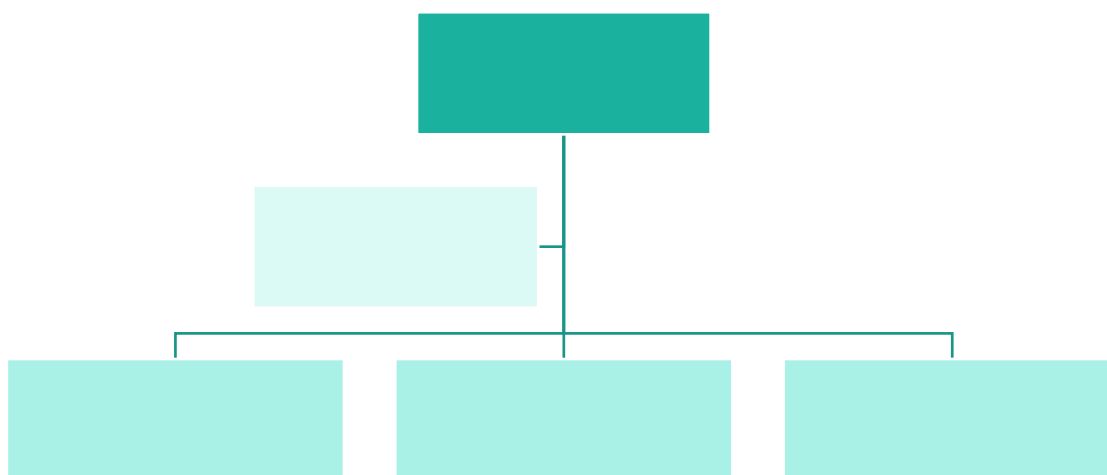


# ПРИМЕРНА БЛАНКА ЗА АНАЛИЗ НА ПОЗИЦИЯ

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





# БРОШУРА ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДБОР

Въпросник за основни  
компетентности за работа



# 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 завърша 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

# ЦИТИРАНЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

## БЪЛГАРИЯ

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 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.

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

- 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.





# БРОШУРА ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДБОР

Упражнение за анализ – решаване  
на проблем

„Офис парти”



## УПРАЖНЕНИЕ ЗА АНАЛИЗ – „ОФИС ПАРТИ”

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.

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?



# 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. НЕСЪЩЕСТВУ ВАЩ</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 нерелевантните 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 първоначалната 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.

## 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. Съвзрзани 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 уведомим 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.

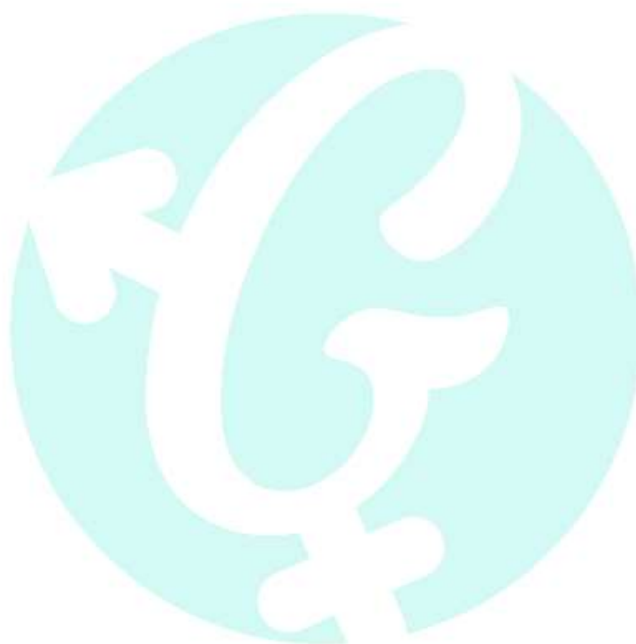
Пример:

*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.*



# ИНТЕРПРЕТИРАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

## БЪЛГАРИЯ

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражнението е по четиристепенна скала и че към упражнението има 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:

**Под средното** - 5 до 7 точки

**Средно** - 8 до 9 точки

**Над средното** - 10 и повече точки

Средна (аритметична) – 8,4

Медиана – 8,0

Мода (Mo) – 8,0

Стандартно отклонение – 2,7

Минимум – 5,0

Максимум – 18,0





## БРОШУРА ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДБОР

Упражнение за анализ – решаване  
на проблем

„Проблем с офисното  
пространство”



## УПРАЖНЕНИЕ ЗА АНАЛИЗ – „ПРОБЛЕМ С ОФИСНОТО ПРОСТРАНСТВО”

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 шкафовете 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?

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?



# 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. НЕСЪЩЕСТВУВАЩ</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 нерелевантните 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 първоначалната 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.

## 1. ИДЕНТИФИКАЦИЯ НА ПРОБЛЕМА

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

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

Примери:

*Фирмата не трябва да наема повече хора, защото няма условия за работа.*

*Клиентите нямат нужда от лично пространство.*

*Управителят е привилегирован.*

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

Примери:

*Фактът, че има конфликти между служителите, защото пространството е ограничено, влияе върху атмосферата във фирмата и ще бъде влошено с постъпването на новия служител.*

*Наемане на нови служителите без място за тях е глупаво решение на мениджмънта.*

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

Примери:

*Трудности при побиране на служителите в наличното пространство.*

*Малко пространство за служителите и мениджърът в изолорано пространство.*

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

Примери:

*Недостатъчно място за побиране на служителите.*



## 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:

*Когато е възможно да се разшири компанията.*

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

Примери:

*Да, да разбера дали мениджърският екип може да напусне отделния офис и да работи с останалата част от екипа в открито пространство.*

**3. Средно ниво:** Събира непълен набор от информация и/или не уточнява източниците.

Един пример от ниво 4.

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

Примери (поне 2 броя):

*Да проверя дали е възможно някои служители да работят от дома си*

*Да се допитам до мениджмънта за наличния бюджет*

*Да, необходимо е да се проучат алтернативи за организиране на пространството*

*Да, трябва да се знае с каква площ разполагаме.*





### 3. ГЕНЕРИРАНЕ И ОЦЕНКА НА ИДЕИ

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

Примери за адекватни идеи:

*Да се промени формата на бюрата*

*Отворено пространство за служителите и промяна на помещението за съвместна работа.*

*Да се направят финансови съкращения, където можете, за да се закупи ново помещение.*

*Да се наеме друг офис близо до основния на достъпна цена.*

*Да се организира пространството, като се изхвърли това, което не е необходимо, и се ограничим да запазване на същественото.*

*Мениджърският офис може да се използва за повече хора.*

**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.

Пример:

*Първият, тъй като би създал по-добра среда в компанията, тъй като всички ще бъдат в еднакви условия.*

**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.

**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:

*Мениджърският екип ще споделя общото пространство. Ще направим проучване, което ще позволи да се рационализира наличното пространство, като се внимава максимално за функционалността и възможността за наличие на лично пространство.*

**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:

*Първото решение. а) да се проектират модули, в които работниците могат да избират: 50% вкъщи - половин ден / 1 ден / 2 или 3 дни седмично и т.н. б) да се говори с всеки служител поотделно, да им се обясня проблемът, да се провери дали служителят би бил готов да работи от дома си и ако е така, в какъв модул. в) да разпространи план, за да знаят всички служители кога кой ще е в офиса и ако трябва да се срещнат с някой, да знаят кога могат да го направят; г) да се осигурят всички условия за работа от дома: да се заменят компютрите с лаптопи, да се осигурят фирмени мобилни телефони за комуникация с клиенти и др. е) да се предвиди минимално тримесечно тестово време.*

## 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:

*Да се настани новия колега, като всеки да сътрудничи в това.*

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

Пример:

*Новият служител да бъде настанен, без положението да се влоши.*

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

Пример:

*Да имаме повече място, без да увеличаваме месечните разходи твърде много.*

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

Пример:

*Да се осигури достатъчно място за всички служители, включително и новите, и да се намери време те да бъдат мотивирани. Да се адаптираме към ситуацията и да извлечем максимума от нея.*



# ИНТЕРПРЕТИРАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

## БЪЛГАРИЯ

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражнението е по четиристепенна скала и че към упражнението има 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:

**Под средното** - 5 до 6 точки

**Средно** - 7 до 8 точки

**Над средното** - 9 и повече точки

Средна (аритметична) – 7,5

Медиана – 7,0

Мода (Mo) – 6,0

Стандартно отклонение – 2,1

Минимум – 5,0

Максимум – 16,0





# БРОШУРА ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДБОР

Примерно интервю за работа



# ПРИМЕРНО ИНТЕРВЮ ЗА РАБОТА

Интервюто за работа е най-използваната техника в процеса на подбор. Ето защо, в рамките на проекта GeNeus, ние разработихме образец за провеждане на полуструктурирано интервю за работа, разделено на четири етапа, които могат да бъдат адаптирани в зависимост от свободните работни места, както и от контекста на организациите:

**ЕТАП 1:** Въведение от интервюиращия (1 минута до 10 минути)

- „Разчупваща леда“ дейност/ разговор

**ЕТАП 2:** Запознайте се с кандидата / Оценете компетентностите му (15 минути до 60 минути)

- **Анализ на професионалната / биографична информация**
  - Какви са дейностите, които извършвате в настоящата си работа? (ако работата е подобна на свободната позиция)
  - Какво харесвате най-много? А най-малко? Защо?
  - Защо напуснахте предишната си работа?
  - Какво ви привлече в настоящата ви работа? (в случай, че е нает)
  - Други поведенчески теми и въпроси, свързани с професионалната кариера.
- **Лични и професионални характеристики / компетентности:**

## Ефективност на комуникацията / Междупличностна комуникация

Демонстрира умения за активно и пасивно слушане на събеседници за откриване на проблеми. Поведение, основано на доказателства, за ясно и точно предаване на всички идеи, съобщения и информация, гарантирано, че получателят ги разбира.

Загриженост при планирането и участието в наблюдението и оценката на комуникацията с други хора, придобита в житейски / професионални ситуации, лично или чрез използване на технологични устройства.

- Какво предпочитате, когато установите контакт?
- Как се справяте с конфликтна ситуация? Описание на ситуацията и резултата.
- Работили ли сте с хора от други страни? В каква ситуация? Какви бяха основните трудности? Как се справихте с тях? Какъв беше резултатът?

Оценка на компетентност	1	2	3	4	5
			Стандартно		Много високо
	Много ниско				

## Стриктност и организираност

Демонстриране на поведение за стриктно изпълнение на задачите и постигане на зададените цели. Способност за определяне на ефективна методология и организация за добро управление на времето, спазване на приоритетите.

- Имали ли сте някога стрес в работата? Опишете ситуацията и посочете какъв е бил резултатът.
- Как оценявате степента на устойчивост спрямо стрес?
- Какъв е ключът за изпълнение на задачите в определеното време / срок?
- Моля, опишете ситуация, която показва, че сте организирани при изпълнението на сложни задачи и управлението на времето си. Какви бяха основните трудности? Как се справихте с тях? Какъв беше резултатът?

Оценка на компетентност	1	2	3	4	5
	Много ниско		Стандартно	Много високо	

### Управление на риска

Способност на кандидата да представи, изчисли и реагира на рискове в различни условия. Отнася се най-вече до осмислянето на риска и оценката му. Очакванията са:

- - способност за идентифициране на рисковете в ежедневната работа. Това може да включва рисковете, свързани с финанси, реклама, нездравословно хранене, антисоциално поведение и др.
- - способност за оценка на последствията от идентифицираните рискове.
- - способност за идентифициране на рискове в работата. Това може да бъде свързано с финансовото управление, разширяването на бизнеса, наемането на персонал и т.н.
- - способност за идентифициране на разликата между пресметнат риск и ненужен.
- - способност за капитализиране на изчисления риск и за изпълнение на план за управление на последствията от поетия риск.

- Управлявали ли сте рискова ситуация в работата си? Кога? Моля, опишете ситуацията?
- Какви бяха основните трудности? Как се справихте с тях? Какъв беше резултатът?

Оценка на компетентност	1	2	3	4	5
	Много ниско		Стандартно	Много високо	

### ЕТАП 3: Кариера и работа (5 мин. до 15 мин.)

- **Кариера**
  - Какво бихте искали да правите след 5 години?
  - Как бихте искали да се развие кариерата ви?
  - Защо кандидатствате за тази фирма / вакантно място?
- **Длъжностна характеристика**
  - Описание на позицията. Предоставете количествено-измерима информация за позицията и компанията
  - Какво мислите? Защо?
- **Поведенчески въпроси и 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

### ЕТАП 4: Заключение (5 мин. до 10 мин.)

Следващи стъпки в процеса на подбор.



# БРОШУРА ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДБОР

Образец за оценка на кандидата





## ОБРАЗЕЦ ЗА ОЦЕНКА НА КАНДИДАТА

### ПЕРСОНАЛЕН ДОКЛАД

ОТНОСНО ПОЗИЦИЯ	
Дата	

Индивидуален  
Идентификационен Номер

### ОЦЕНКА СПОРЕД ИЗИСКВАНИЯТА

#### КВАЛИФИКАЦИИ

Ниво на образование		
Други квалификации		
Сертификати		
Наблюдения		

#### ВЪПРОСНИК ЗА ОСНОВНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЗА РАБОТА

Оценка		
Спрямо средното ниво		
Наблюдения		

#### ЕЗИЦИ

Английски		
Други ( )		

#### КОМПЮТЪРНИ УМЕНИЯ

Word		
Excel		
PowerPoint		
Други ( )		

#### АНАЛИТИЧНО УПРАЖНЕНИЕ – РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМ

Оценка		
Спрямо средното ниво		
Наблюдения		

<b>ДРУГО (1):</b>		
Наблюдения		

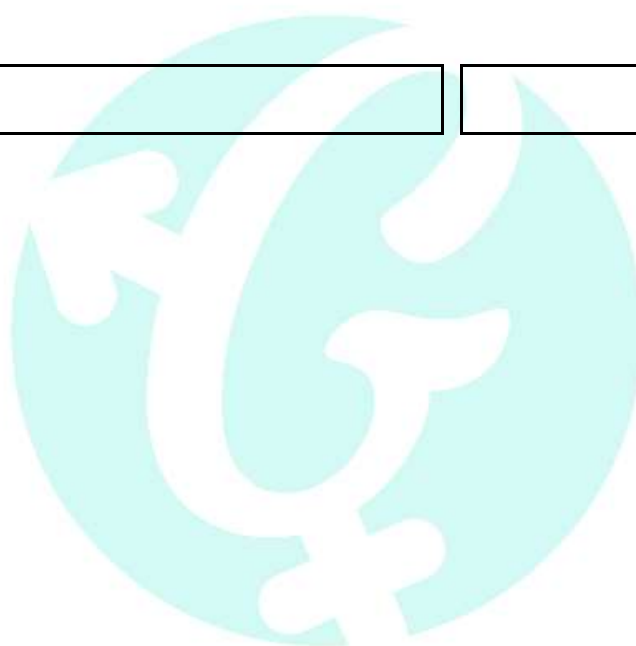
<b>ДРУГО (2):</b>		
Наблюдения		

<b>ПРАКТИЧЕСКО УПРАЖНЕНИЕ</b>		
Наблюдения		

<b>ИНТЕРВЮ</b>		
Наблюдения		

Настоящ статус (нает / безработен):		
Очаквано възнаграждение:		
Кога може да започне работа:		

<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ &amp; ОЦЕНКА</b>		
--------------------------------	--	--



## ПАРТНЬОРИ

Координатор

Frauen im Brennpunkt – Австрия

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



INOVA+ - Португалия

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

**INOVA+**

Instituto Politécnico do Porto – Португалия

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



Bimes – България

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



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

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



Servicio regional de empleo y formación – Испания

[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)*