



МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН
ФАКУЛТЕТ „ИМЕ НА ФАКУЛТЕТА“
ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

Лекция № 1 – част 1

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Тема: Подбор на персонала. Интервю

*За дистанционна самоподготовка на студенти от
специалност „Управление на здравните грижи“ –
ОКС „Магистър“ след бакалавър по УЗГ*

Доц. д-р Гена Грънчарова, д.м.

Проф. д-р Силвия Александрова-Янкуловска, д.м.н.

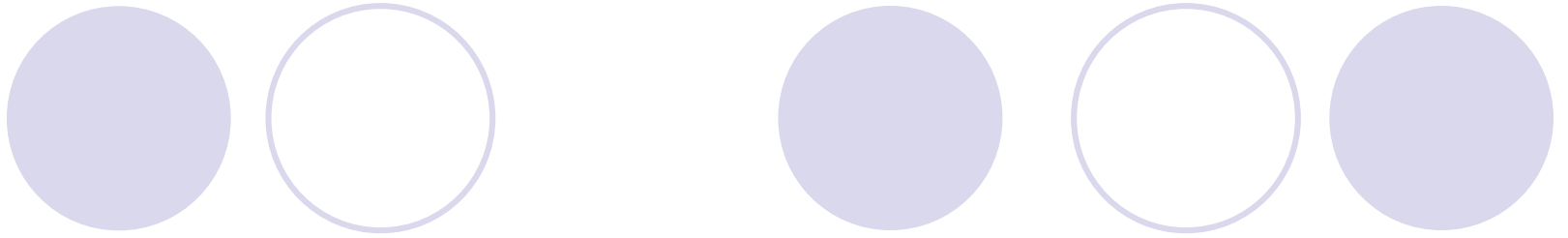


Управлението на човешките


ресурси /УЧР/ представлява процес на постигане на целите на организацията чрез привличане, подбор, задържане, освобождаване от работа, развитие и целесъобразно използване на човешките ресурси в организацията.

Отговорности по осигуряването на персонал преди наемането му

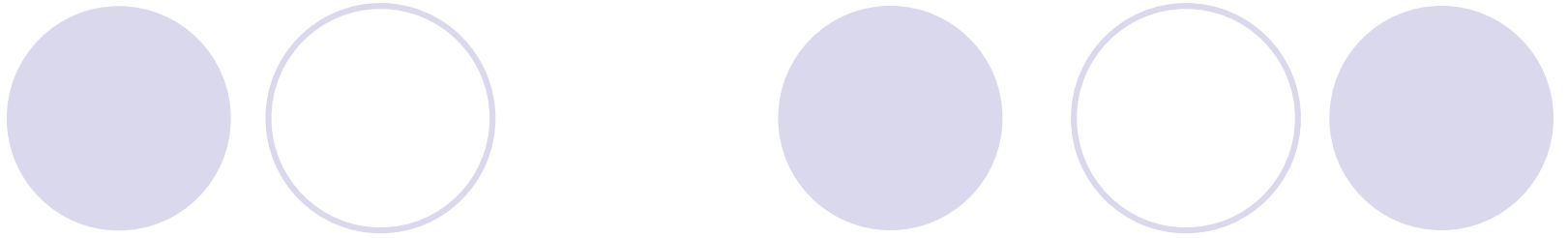
Осигуряването на персонал е третата фаза на мениджърския процес, в която мениджърът привлича, подбира, ориентира и насърчава развитието на персонала за постигане целите на организацията (Marriner-Tomey, 1992).



Могат да се диференцират следните *предварителни стъпки* в отговорностите по осигуряването с персонал:



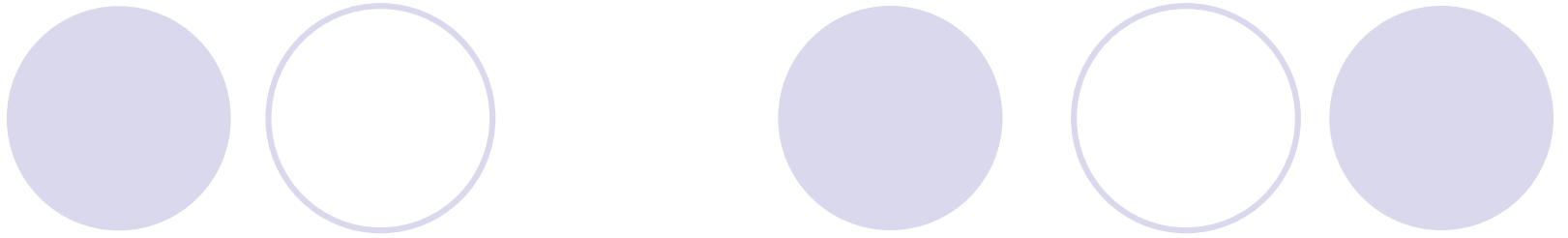
1. Определяне на броя и видовете персонал, необходим за изпълнение на философията на здравната организация, за удовлетворяване на планираните финансови отговорности и за осъществяване на избраната система на грижи за пациентите.



**2. Привличане, интервюиране,
подбор и назначаване на
персонала на основата на
стандартите за работа,
установени в длъжностната
характеристика.**



3. Въвеждане в длъжността и ориентация на новоназначените лица чрез използване на ресурсите на организацията.



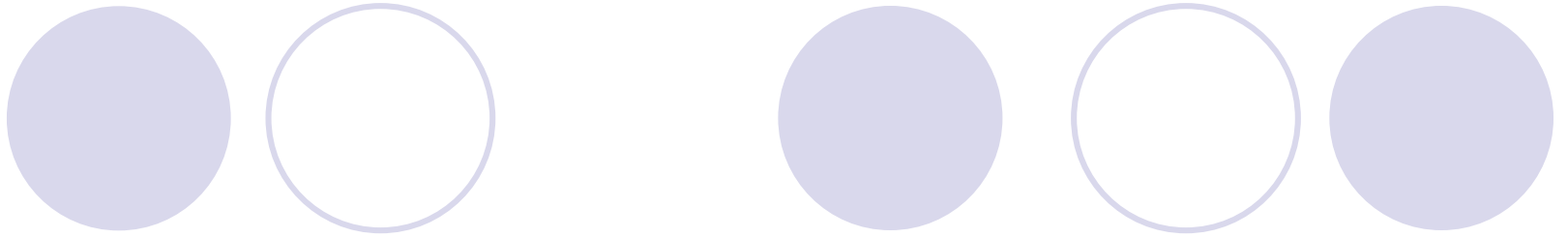
**4. Адекватна социализация на
всяко наето лице спрямо
ценностите на организацията
и нормите на звеното.**



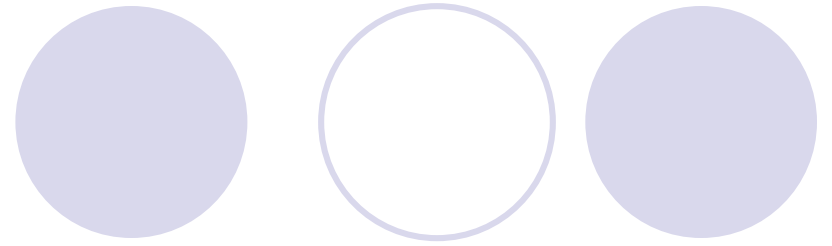
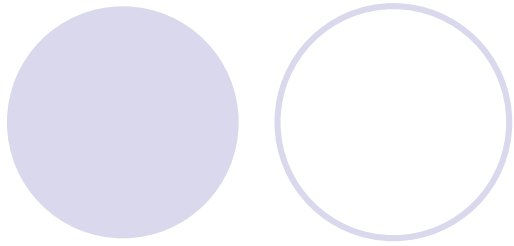
5. Творческо и гъвкаво

планиране на работните


графици на основата на
нуждите от здравни грижи с
цел увеличаване на
продуктивността и
задържането на работното
място.



6. Развитие на програма за обучение на персонала,
която да подпомогне работещите за постигане целите на организацията.




ПЛАНИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛА

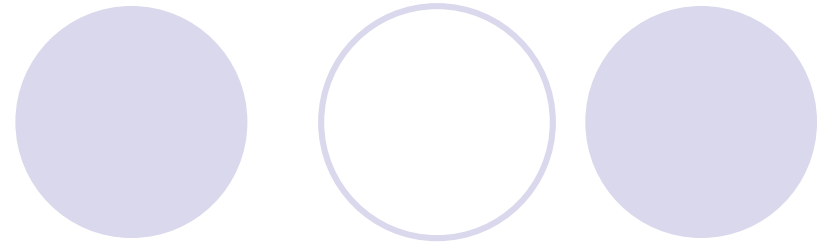
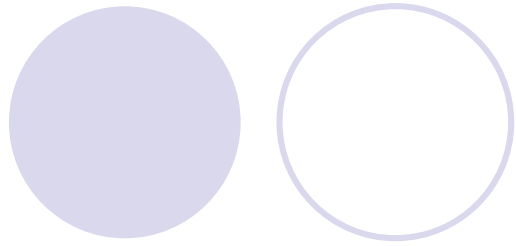


**Внимателното предвиждане на
нуждите от персонал представлява
ценно мениджърско умение, тъй
като то позволява на мениджъра да
избегне кризисните моменти в
обезпечаването с персонал.**

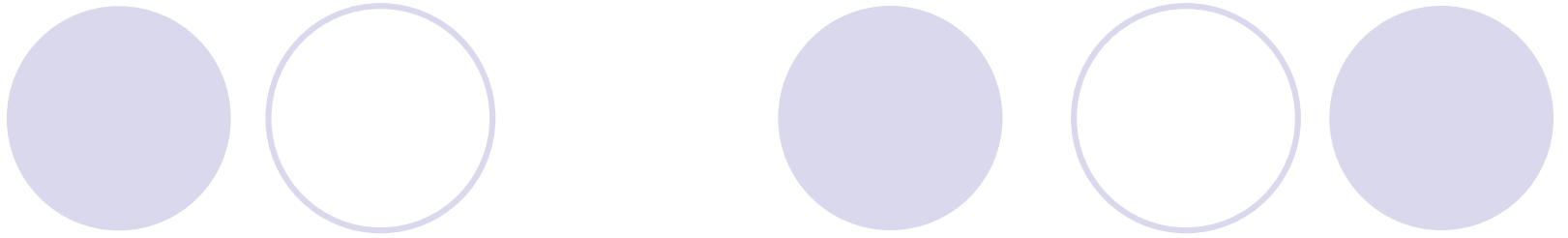


**Ръководителят по здравни
грижи трябва да познава и
да знае:**

- 
- The top right corner of the slide features five decorative circles. From left to right, there is a solid light purple circle, a light purple circle with a thin white outline, a solid light purple circle, a light purple circle with a thin white outline, and a solid light purple circle.
- **ВЪЗМОЖНИТЕ ИЗТОЧНИЦИ НА СЪОТВЕТЕН ЗДРАВЕН ПЕРСОНАЛ;**
 - **КОЛКО СТУДЕНТИ СЕ ПОДГОТВЯТ В БЛИЗКИТЕ УНИВЕРСИТЕТИ И КОЛЕЖИ;**
 - **ОБИЧАЙНАТА ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ЗАЕТОСТ НА НОВОНАЕТИТЕ ЛИЦА;**
 - **ПИКОВИТЕ ПЕРИОДИ НА НАПУСКАНЕ НА ПЕРСОНАЛА;**
 - **ПЕРИОДИТЕ С НАЙ-ГОЛЯМ БРОЙ ПАЦИЕНТИ И ДР.**

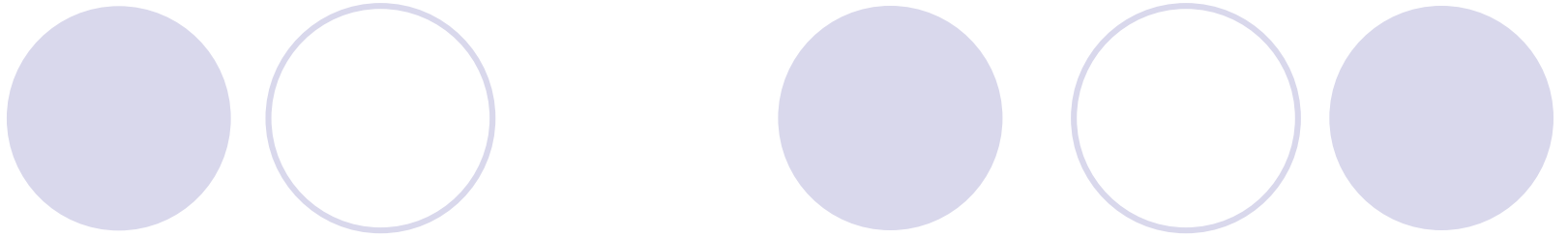


НАБИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛА



Набирането на персонала

представява процес на активно издирване или привличане на кандидати за съществуващи работни места.



В процеса на привличане на кандидати за съществуващи работни места могат да се използват различни стратегии:



- обяви в местни вестници и професионални организации;

- разпространение на информация в най-близко разположените медицински университети и колежи;

- обяви в национални професионални списания (отнемат повече време и са по-скъпи);

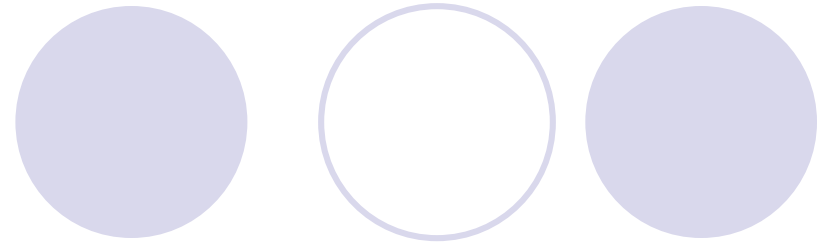
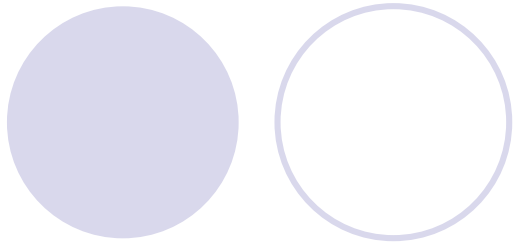
**- използване на по-евтини средства
като:**

**= устна информация и
препоръки от страна на собствения
удовлетворен от работата персонал;**


**= провеждане на дни на
отворените врати за здравните
професионалисти от общността;**

**= участие в „Дни на кариерата“
в близките медицински
университети и колежи;**

= разпространение на печатни материали (ръчно или по пощата) в отговор на запитвания за работни места; такива материали следва да съдържат информация за философията на организацията, заплащането и други ползи, данни за общността, която дадената организация обслужва, името на лицето за контакт и др.



ИНТЕРВЮИРАНЕ



Интервюто остава единственият най-често използван подход в процеса на наемане на персонал.

Интервюто представлява среща за набиране на информация между индивид, кандидатстващ за дадена длъжност и член на дадена организация, извършващ набирането на персонал.

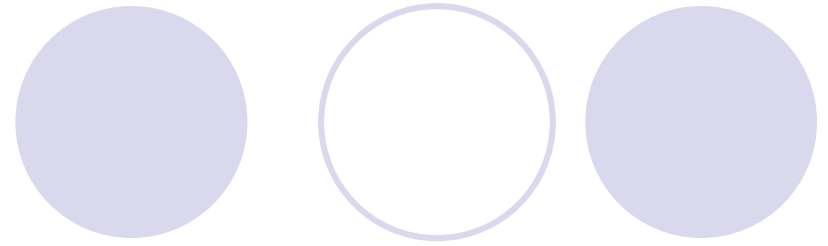
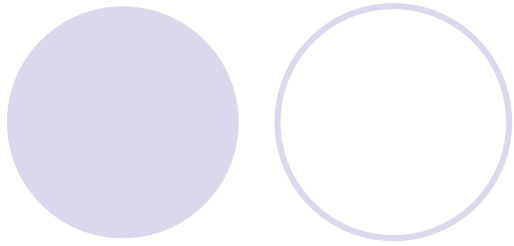


**Чрез интервюто се постигат 3
основни цели на подбора:**

**1. Интервюто се стреми да
извлече достатъчно
информация за определяне на
пригодността на кандидата за
наличната длъжност.**

2. Кандидатът извлича необходимата информация за вземане на разумно решение за приемане на работата в случай че тя бъде предложена.

3. Интервюиращият се стреми да води интервюто по такъв начин, че независимо от резултата от интервюто, кандидатът да продължи да уважава и да е доброжелателен към организацията.



ИНТЕРВЮТО

може да бъде:

- **НЕСТРУКТУРИРАНО**

- **СТРУКТУРИРАНО**



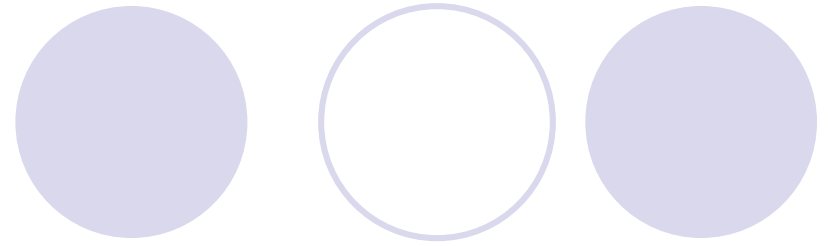
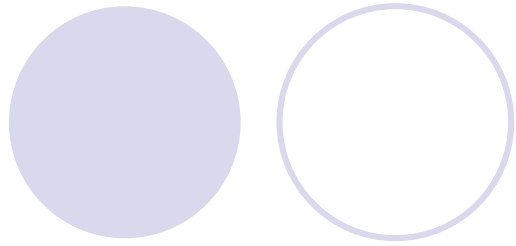
НЕСТРУКТУРИРАНОТО ИНТЕРВЮ

- не изисква особено планиране;
- въпросите не се подготвят предварително;
- интервюиращият често говори повече от кандидата.



СТРУКТУРИРАНОТО ИНТЕРВЮ:

- изисква повече време за планиране;
- въпросите се разработват предварително така, че да отразяват специфичните изисквания за работата;
- трябва да бъде предложена информация за изискваните умения и качества, да бъде получена информация за опита на кандидата и да бъде определено желанието или мотивацията му за извършване на работата.



ОСНОВНИ НЕОБХОДИМИ УМЕНИЯ ЗА ИНТЕРВЮИРАНЕ

1. Планиране на интервюто:

- = запознаване с формуляра за кандидатстване и с изискванията за работата и областите, които трябва да бъдат обхванати при интервюто;
- = планиране и организиране на въпросите, отнасящи се до работата и до кандидата;
- = подготовка на спокойна обстановка, без прекъсвания.



2. Представяне на интервюиращия –

интервюиращият прави впечатление на кандидата и като индивид, и като представител на организацията – чрез тона на гласа, контакта с очите, външния вид, позата и жестовете.

3. Отговаряне на кандидата –

следене на чувствата на кандидата, реагиране по подходящ начин на коментари, въпроси и невербално поведение на кандидата, поддържане на интерес у кандидата, насърчаване на топла атмосфера и доверие.



4. Събиране на информация –

**използване на подходящи
техники за задаване на въпроси
и извличане на уместна
информация, проучване на
непълни отговори и проблемни
области и поддържане на
атмосфера на доверие.**

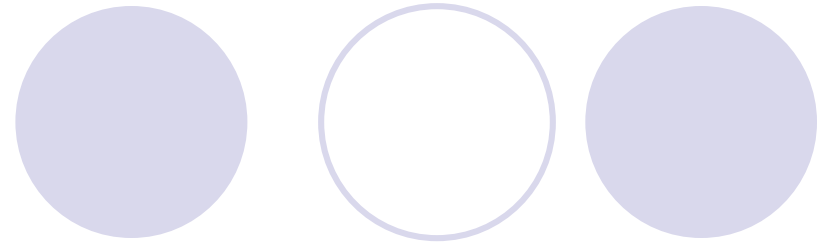
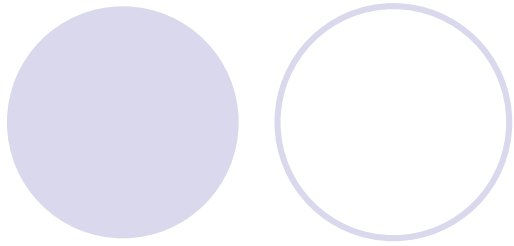
5. Предоставяне на информация -

**предаване на подходяща и
точна информация за
институцията и наличните
работни места, за които
кандидатът би бил приет,
отговор на всеки зададен
въпрос от кандидата.**

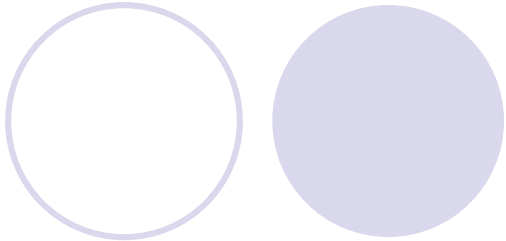


6. Обработване на

информацията – обобщаване и анализ на информацията за вземане на крайно решение, идентифициране на личностните характеристики и обсъждането им в контекста на изискванията за работата.



ОГРАНИЧЕНИЯ НА ИНТЕРВЮТО




Основният дефект на интервюто е неговата субективност.

- Интервюто изисква от интервюиращия да използва съждения, преценки и да се опира на своите ценности при вземане на решения на основата на кратко общуване с кандидата в една неестествена ситуация.
- Кандидатът, от своя страна, опитвайки се да създаде приятно впечатление, може също да бъде повлиян от личността на интервюиращия.




**Общоприети са следните
ограничения на интервюто:**



1. Ако двама интервюираци провеждат неструктурирано интервю с един и същ кандидат, техните оценки няма да си съответстват и надеждността на такова интервю е много ниска.


2. Ако двама интервюираци провеждат структурирано интервю с един и същ кандидат, надеждността на такова интервю е задоволителна, тъй като и двамата използват един и същ формат.




3. Структурираното интервю има по-висока валидност, т.е. то е по-добре предсказва възможностите на кандидата за извършване на работата, отколкото неструктурираното интервю.

4. Високите оценки при интервюто не винаги са свързани с последващо високо ниво на извършване на работата.

5. Валидността на интервюто нараства при екипен подход.



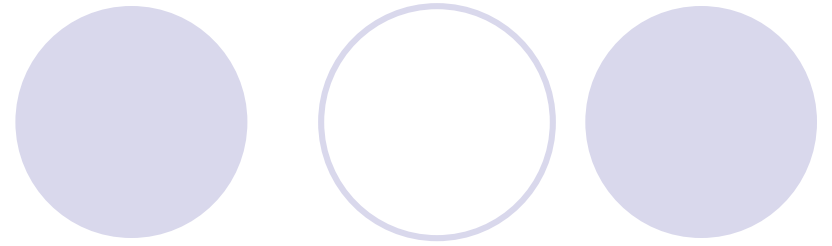
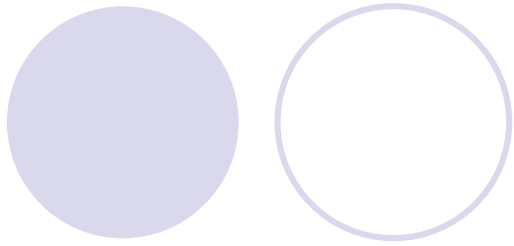
6. Отношението на интервюиращите лица влияе силно върху оценяването на кандидатите. Въпреки че могат да бъдат предприети стъпки за намаляване на субективността, тя не може да бъде елиминирана напълно.



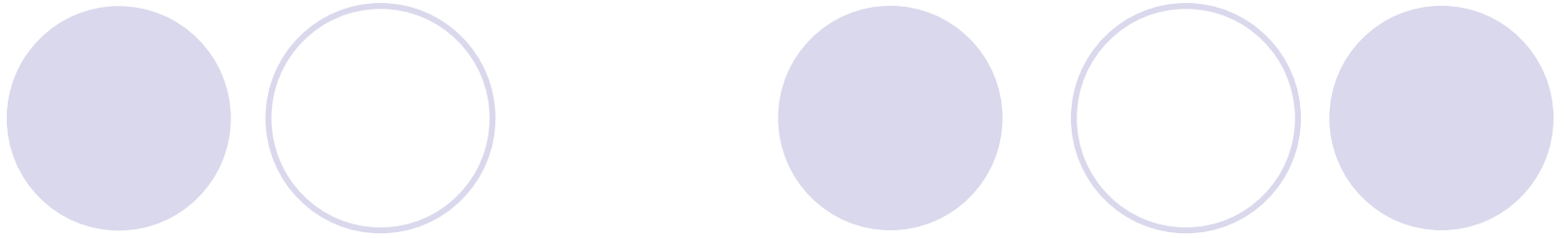
7. Интервюиращият се влияе повече от неблагоприятната, отколкото от благоприятната информация.

8. Интервюиращите лица вземат решения за кандидатите много рано – често още в първите няколко минути на интервюто.

9. При неструктурирано интервю интервюиращият говори повече, а при структурираното интервю той заема около 50% от говоренето.



ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ОГРАНИЧЕНИЯТА НА ИНТЕРВЮТО



- 1. Използване на екипен подход.**
- 2. Разработване на структурирано интервю за всяка длъжност.**

Примерно структурирано интервю за подбор на медицински сестри

Мотивация Защо кандидатствахте за обявената от нас длъжност?
Физическо състояние Имате ли някакви физически ограничения, които биха попречили на изпълнението на работата? Колко дни сте отсъствали от работа през последната година на заетост?
Образование Какъв е Вашият среден успех от медицинския колеж? С какво сте се занимавали извън учебната програма? Имате ли промяна в името след дипломирането?
Професионален статус Каква е Вашата специалност? Какви сертификати за следдипломно обучение притежавате? В какви професионални организации членувате, което би било полезно за работата?
Настоящ работодател Как достигнахте сегашната си позиция? Каква титла имате сега? Каква беше Вашата титла при започване работа на настоящата длъжност? Какви контролни отговорности имате понастоящем? Как бихте описали Вашия непосредствен ръководител? Посочете някои примери за успех във Вашата сегашна работа. Как се разбирате с Вашия сегашен работодател? Как се разбирате със сегашните си колеги? Какво най-малко харесвате в сегашната си работа? Какво най-много харесвате в сегашната си работа? Може ли да установим контакт със сегашния Ви работодател? Защо искате да смените работата си? Имате ли промяна в имената след заемане на сегашната длъжност?

Прецишни длъжности

Същите въпроси могат да се задават за други предходни заемани длъжности, но поради ограничения във времето интервюираното лице се разпитва най-много за 1-2 предходни длъжности.

Специфични въпроси за сестринството

Какво харесвате най-много в сестринството?

Какво харесвате най-малко в сестринството?

Каква е Вашата философия за сестринството?

Личностни характеристики

Кои личностни характеристики са Вашия най-голям актив?

Кои личностни характеристики Ви затрудняват най-силно?

Професионални цели

Какви са Вашите цели по отношение на кариерата?

Къде виждате себе си след 10 години?

Приноси за организацията

Какво може да предложите на тази организация/компания?

Въпроси от страна на интервюираното лице


Какви въпроси имате за нашата организация?

Какви въпроси имате за обявената длъжност?


Какви други въпроси имате?

Оценка


Оценката трябва да бъде обективна и да се отнася до квалификацията на кандидата за заемане на конкретната длъжност



3. Използване на сценарии за определяне способността за вземане на решения. За всяка категория работещи трябва да се разработват специфични казуси – напр. за новозавършили сестри, за медицински секретари, за сестри в отделения за интензивни грижи, за акушерки и т.н.



4. Провеждане на многократно интервю. Често се предлага кандидатите да бъдат интервюирани повече от един път. За постигане на най-добра ефективност кандидатите трябва да бъдат интервюирани в различни дни, тъй като всеки може да има „добър” или „лош” ден.



5. Провеждане на обучение по техниките за ефективно интервюиране. Обучението трябва да бъде фокусирано върху уменията за комуникация и съвети по планиране, провеждане и контролиране на интервюто.



ПЛАНИРАНЕ, ПРОВЕЖДАНЕ И КОНТРОЛИРАНЕ НА ИНТЕРВЮТО

Конкретни препоръки към интервюиращия:

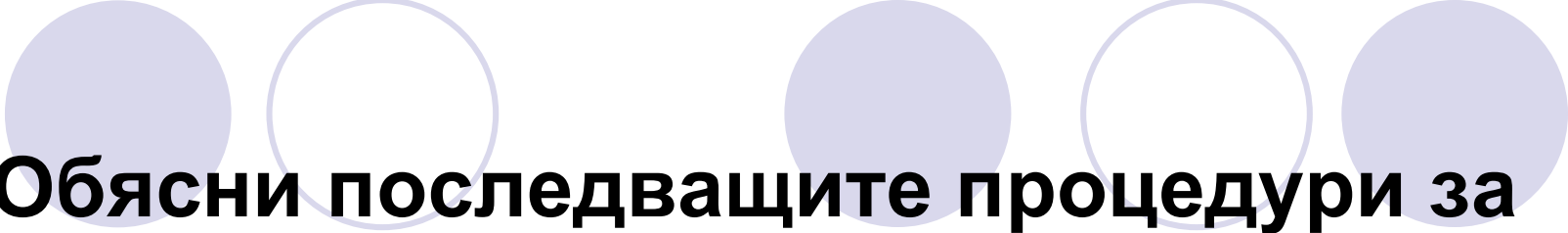
- 1. Представи се и поздрави кандидата.**
- 2. Направи кратко изложение за организацията/компанията и наличните свободни места.**
- 3. Опиши длъжността, за която кандидатства лицето.**



4. Обсъди информацията в молбата за кандидатстване и изясни или допълни информацията, ако е необходимо.

5. Дискутирай квалификацията на кандидата и продължи с въпросите от структурираното интервю.

6. Ако кандидатът изглежда квалифициран, обсъждай длъжността и организацията по-нататък.



7. Обясни последващите процедури за наемане на работа, например дните за физикални изследвания и постъпване на работа. Ако кандидатът не бъде нает веднага, обясни му кога и как той ще бъде уведомен за резултатите от интервюто.

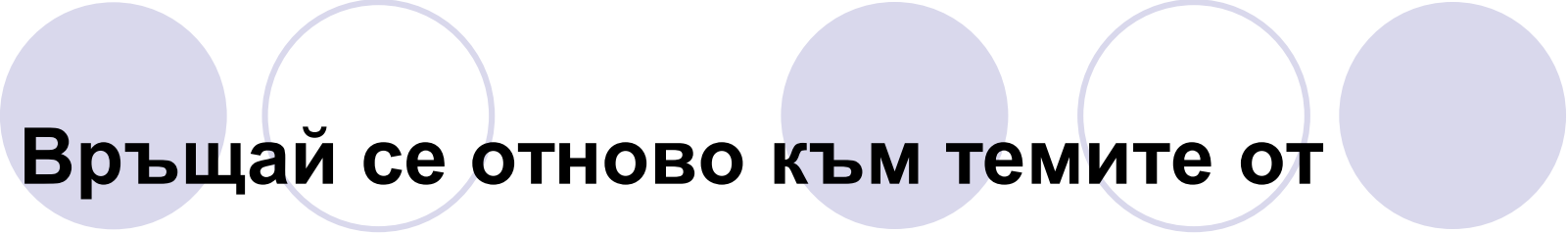
8. Приключи интервюто по подходящ начин.



Постигането на целите на интервюто зависи в голяма степен от начина на задаване на въпросите и поведението на интервюиращия по време на интервюто.

Препоръки относно задаването на въпроси:

- 1. Задавай само въпроси, свързани с работата.**
- 2. Използвай открити въпроси, които изискват конкретни отговори, а не само отговори „да” или „не”.**
- 3. Прави пауза от няколко секунди след като кандидатът видимо е приключил с отговора си, преди да зададеш следващия въпрос.**



4. Връщай се отново към темите от интервюто, по които кандидатът предоставя малко информация.

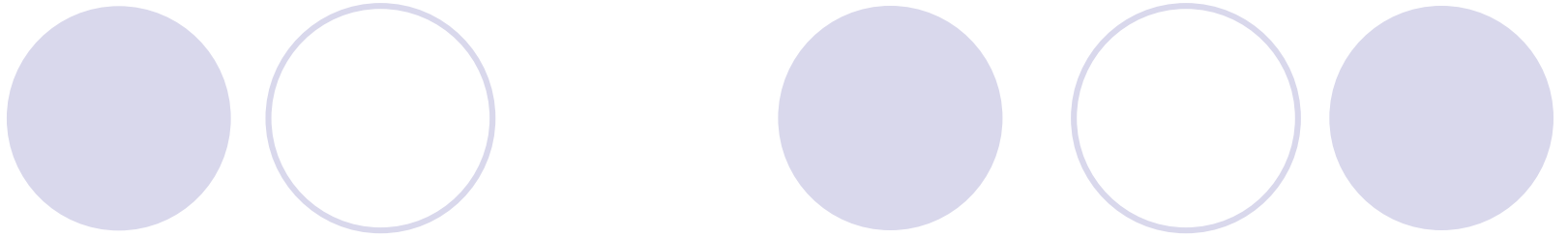
5. Не задавай повече от един въпрос едновременно.

6. Формулирай повторно част от отговора на кандидата, ако е необходимо доразвиване на въпроса.




7. Задавай въпросите ясно, но не подсказвай вербално или невербално правилния отговор.

**8. Винаги показвай интерес към отговорите на кандидата.
Интервюто не трябва никога да се прекъсва, нито пък да се критикува казаното от кандидата или да се изразява нетърпение.**



**9. Използвай подходящ език.
Избягвай терминология или език,
които карат кандидатите да чувстват,
че с тях се говори опростено или
твърде сложно.**

Five decorative circles are arranged horizontally at the top of the slide. From left to right, they are: a solid light purple circle, an outlined light purple circle, a solid light purple circle, an outlined light purple circle, and a solid light purple circle.

Всички въпроси, включени във формата за кандидатстване и задаваните по време на интервюто въпроси трябва да имат специфична цел.

При всяко интервю трябва да се водят писмени записи.

Към края на интервюто интервюиращият трябва да е сигурен, че всички въпроси са зададени и е извлечена цялата уместна информация.



Обикновено на кандидатите не се предлага работа в края на първото интервю, освен ако те не са високо квалифицирани и пазарът на работна сила е твърде затруднен.

Когато кандидатът не е достатъчно квалифициран, интервюиращият трябва да бъде извънредно тактичен. Той не трябва да дава напразна надежда, а трябва да посъветва индивида, че няма подходяща квалификация за длъжността.

ОЦЕНКА НА ИНТЕРВЮТО

Интервюиращите трябва да планират време за оценка на резултатите от интервюирането.

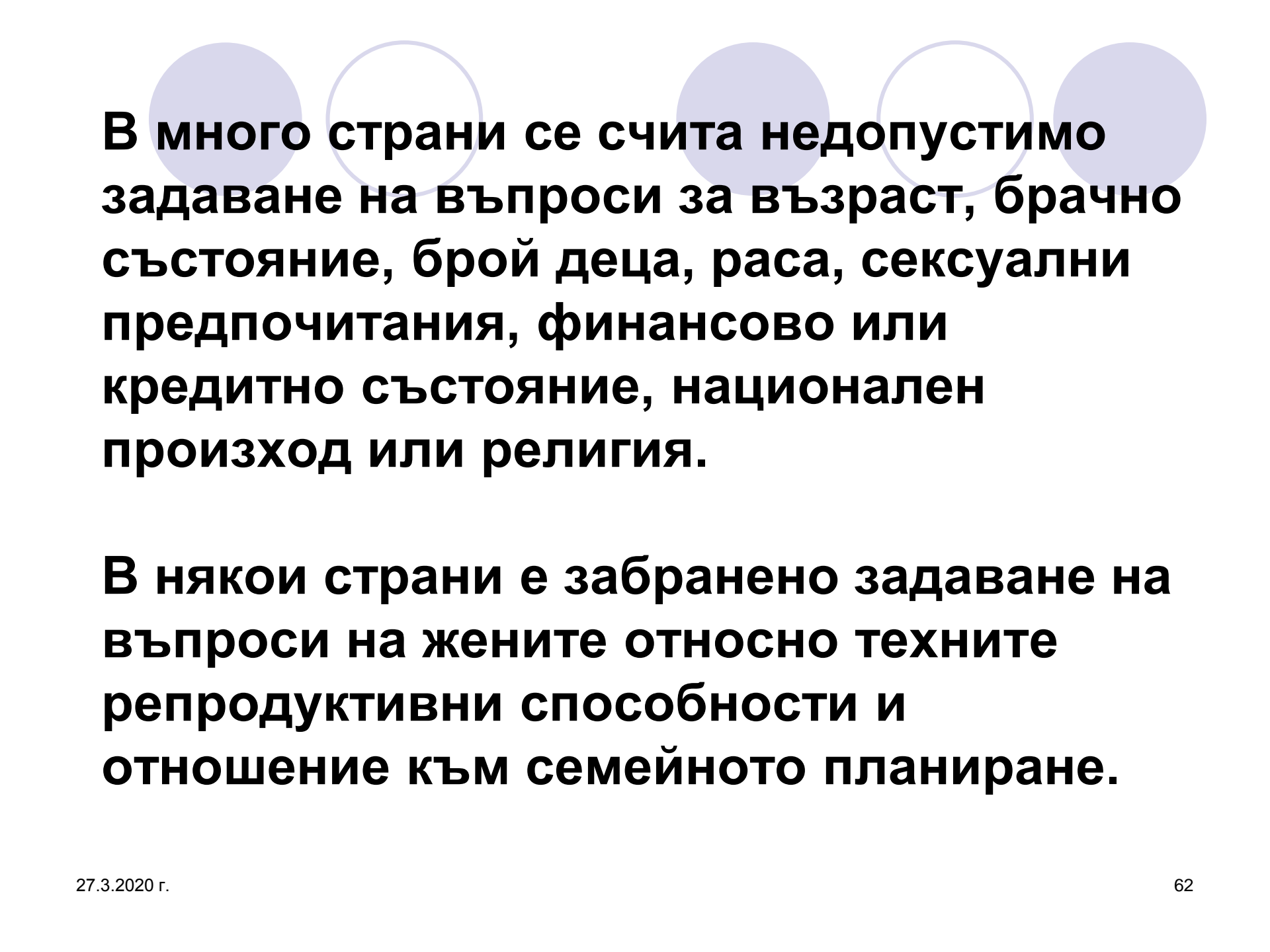
Записките трябва да се прегледат, допълнят и разширят непосредствено след интервюто.

Добре е да се използва специален формуляр, в който последният въпрос да съдържа препоръка “за” или “против” наемаването на лицето. При отговора на този въпрос следва да се отдава тежест на два аспекта: изискванията за самата работа и намаляване на минимум на субективността.



ПРАВНИ АСПЕКТИ НА **ИНТЕРВЮИРАНЕТО**

Формулярите за кандидатстване не трябва да съдържат въпроси, които нарушават различни нормативни актове. Нещо повече – мениджърите трябва да избягват незаконни питання по време на самото интервю.



В много страни се счита недопустимо задаване на въпроси за възраст, брачно състояние, брой деца, раса, сексуални предпочитания, финансово или кредитно състояние, национален произход или религия.


В някои страни е забранено задаване на въпроси на жените относно техните репродуктивни способности и отношение към семейното планиране.

ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛА

Подборът представлява процес на избор на най-квалифицирания индивид сред няколко кандидата. Това е един от най-трудните моменти в цялостния процес на осигуряване с персонал, тъй като мениджърът трябва да избере не само най-квалифицирания индивид, който желае да работи за организацията при конкретно заплащане и в съответни смени, но и да предвиди успешната работа на кандидата, изхождайки от формуляра за кандидатстване, от невинаги обективни препоръки и няколко минути разговор с кандидата.

На тази основа мениджърът трябва да определи има ли добро съответствие между квалификацията на кандидата и очакванията на организацията, може ли кандидатът да допринесе за организацията и съвместими ли са целите на кандидата и на организацията.

Внимателно трябва да се подходи към изискванията за образование и към препоръките за всеки вид работа, тъй като съществува връзка между тези изисквания и успеха в работата.

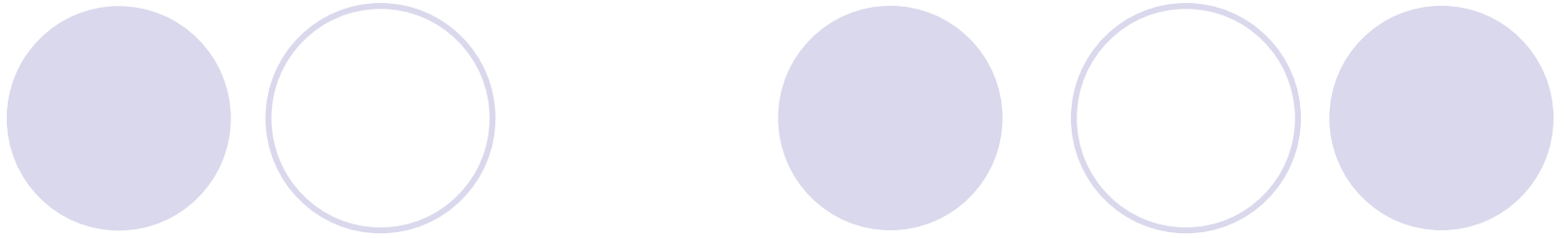


Ако изискванията за дадена длъжност са твърде строги, тя може да остане незаета за известно време. Поради това много организации определят списък от предпочитани критерии за дадена длъжност и втори списък с минимални критерии.

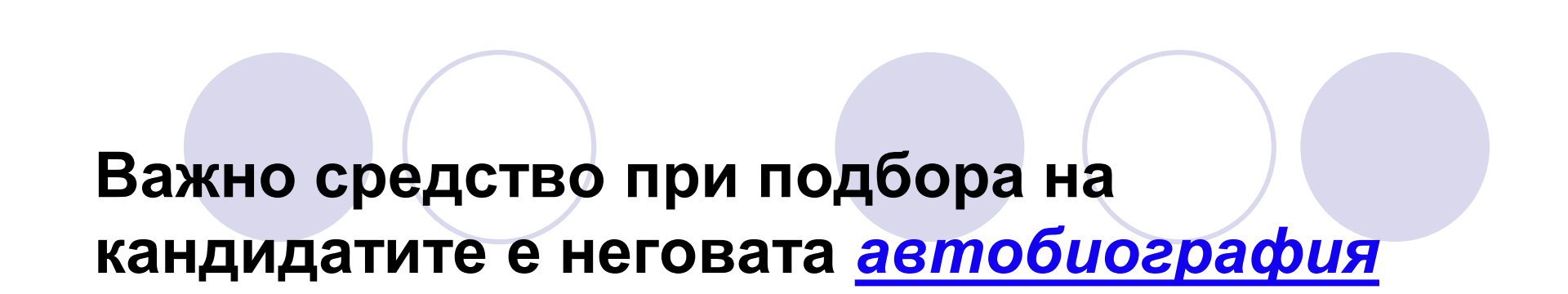
Често организациите възприемат заместване на някои критерии – напр., дадена длъжност изисква бакалавърска степен, но се предпочита магистърска степен или пък 5 години сестрински стаж би могъл да бъде заместен с магистърска степен.

Внимателно трябва да се изучават формулярите за кандидатстване, за да се установи дали те са пълни и дали кандидатът е квалифициран за длъжността.

В условията на конкурентен пазар на сестринската работна сила данните за академично ниво и професионален опит трябва задължително да се сверяват със съответните институции и професионални организации преди да се предложи работа на даден кандидат.



Тази информация се допълва от изискваните препоръки от предишни работодатели и се проверяват данните за професионалния опит.



Важно средство при подбора на кандидатите е неговата автобиография (CV). Докато формулярът се проектира от работодателя и отразява нуждите на организацията, то CV-то се създава от кандидата и отразява неговите ценности и интереси като всеки кандидат се стреми да се представи във възможно най-добра светлина. Това налага мениджърът да се вглежда и да изучава критично дори и най-добре подготвените CV.

Когато длъжността изисква конкретни способности за извършване на работата, може да се използва тестване на кандидатите преди наемане на работа, което заедно с данните от интервюто и проверката на препоръките да подпомогне добрия избор.

В здравните организации обаче тестване по-често се прилага след наемане на работа за определяне на образователните потребности, към които да бъде насочено продължителното обучение.

При наемане на кандидатите обикновено се изисква медицинско изследване, което определя дали кандидатът удовлетворява изискванията за дадена специфична работа и разкрива физическото състояние на лицето в този момент. То трябва да бъдат за сметка на работодателя.


Понякога мениджърите запълват длъжности с вътрешни кандидати. В такива случаи организацията трябва да има разработени конкретни критерии за трансфер и промоция на работещите.



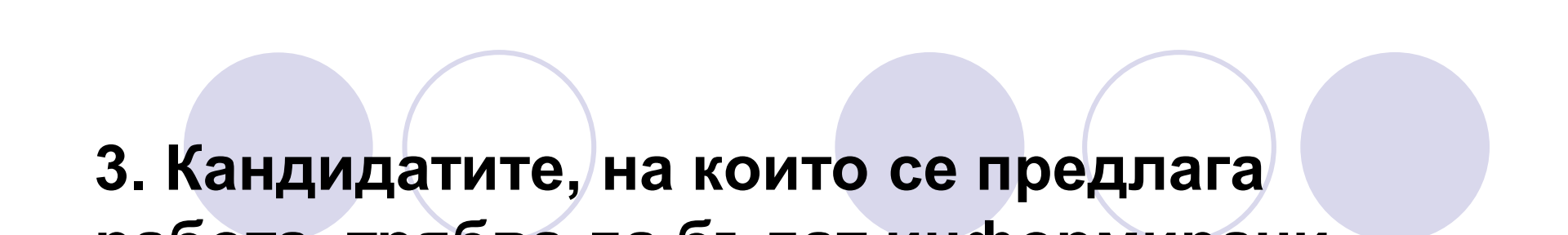
ФИНАЛИЗИРАНЕТО НА
ПОДБОРА включва следните
заклучителни стъпки:



- 1. Довършване на интервюто с всички кандидати, изказване на благодарност за тяхното кандидатстване и информиране кога могат да очакват уведомяване за решение.**

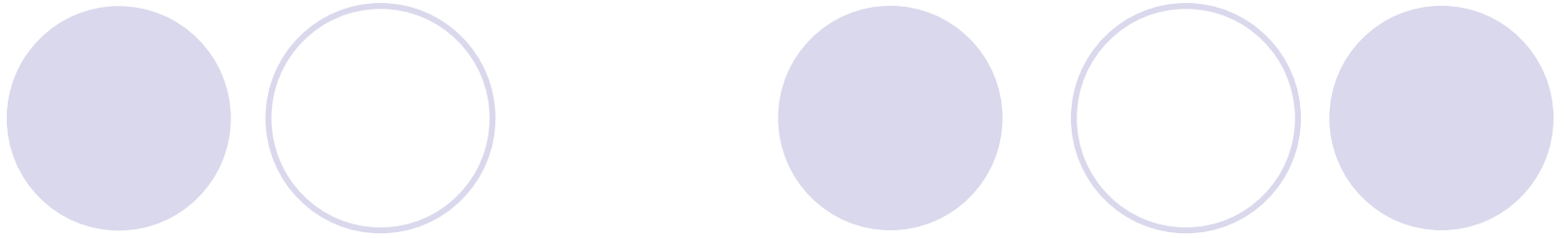


2. Кандидатите, на които не се предлага работа, трябва да бъдат уведомени навреме писмено за тяхното елиминиране, като се посочат конкретните причини за ненаемане (напр. недостатъчно образование или професионален стаж) и дали техните молби ще се задържат за възможно по-късно наемане или те трябва да кандидатстват отново в бъдеще.

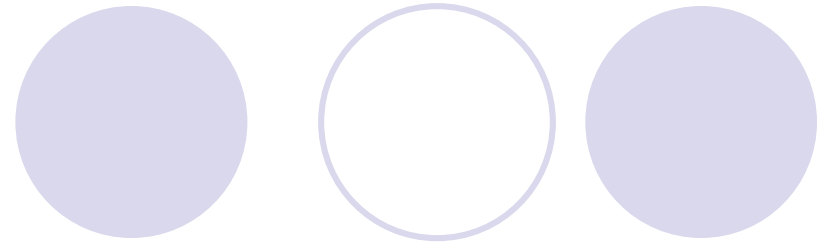
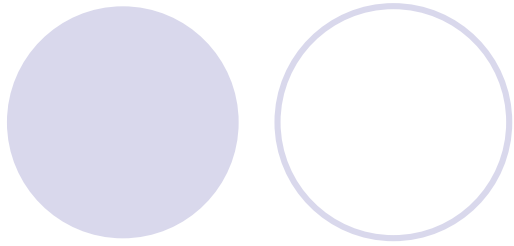


3. Кандидатите, на които се предлага работа, трябва да бъдат информирани писмено за ползите, заплатата и работното място. Това предотвратява по-късни недоразумения относно обещаното им от сестрата-мениджър или интервюиращия.

4. Кандидатите, които приемат предложенията за работа, трябва да бъдат информирани относно процедурите преди постъпване (напр. медицински преглед) и за датата на явяване на работа.



5. Кандидатите, на които се предлага работа, трябва да потвърдят писмено намерението си за приемане на длъжността.




Длъжностна характеристика

За да се избегнат недоразуменията за всяка длъжност трябва да има **длъжностна характеристика**, която включва 2 елемента:

1. Длъжност - професионална дейност, която изисква определен обем знания, умения и съответно поведение, които могат да бъдат описани като характерни черти за тази дейност.

2. Работно място - специфичната трудова работна ситуация, в която попада лицето. Работното място съществува независимо от лицето, което го заема.

Работното място има две основни характеристики:

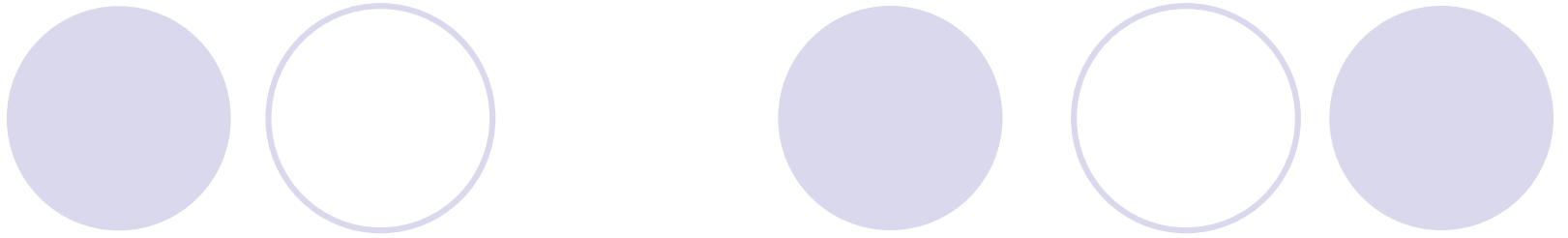


1. Комплексност, която включва:

- професионални изисквания (компетенции) -** необходимите познания, умения, които се изискват за упражняване на професията на конкретното работно място;
- междуличностните отношения** (взаимодействието с колектива и колегите) - възможността лицето да осигурява сътрудничество с лицата на други работни места.

Отговорност, която включва:


- икономическа значимост -**
отговорност по отношение на
управление на материалните
ресурси;
- степен на автономност -**
отговорност за вземане на
самостоятелно решение.



За да се изготви длъжностна характеристика е необходимо да се направи ***анализ на работното място и спецификация на длъжността.***

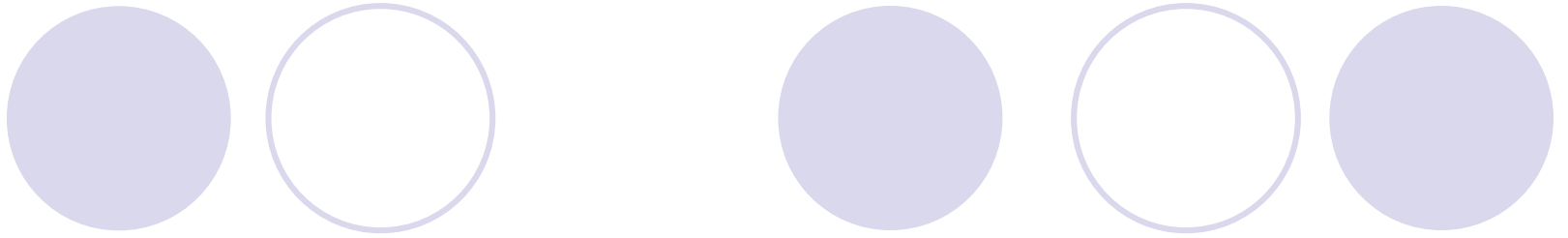
Анализът на работното място се прави за незаето работно място и включва проучване на условията, при които се изпълняват задълженията на това работно място, като се отчита:

- **материалният фактор** - условията на самото работно място (осветеност, запрашеност, оборудване и др.);
- **човешкият фактор** - на какви условия трябва да отговаря дадената личност, която ще заема тази длъжност (психични, етични, морални).



Спецификацията на работното място отчита и описва основните задължения, които трябва да изпълнява лицето, заемайки конкретното работно място. Тя се изработва най-лесно с т.нар. диаграма за изработване на длъжностна характеристика, която съдържа:


- списък на дейностите (изброяване на всички дейности в дадено отделение или звено);
- групиране на дейностите;
- посочване на дейностите, които ще се извършват от конкретна категория персонал (лекар, началник отделение/клиника, старша медицинска сестра, медицинска сестра, санитар).



Структура на длъжностната характеристика



I част - Точно название на длъжността и работното място, т.е. структурата, в която се намира (болничното заведение, отделението и т.н.);



II част - Обхват на задълженията - описание на работното място и конкретно на заеманата длъжност (работно време, функции на заеманата длъжност, задължения, взаимоотношения на работното място с други специалисти, вредности и др.

III част - Обхват на контрола – колко и какви категории лица са под неговия контрол.

IV част – Обхват на координацията – с кого координира различните аспекти на извършваната работа.

V част – Умения, знания и способности – физически, психически, морални, задължителни компетенции (диплома, курсове, допълнителна специализация и прочее), възможност за растеж и развитие.

Длъжностната характеристика се разработва при създаване на всяко ново работно място или когато няма такава за работни места, създадени в по-ранен период. Тя трябва има дата, година, утвърждавам (подпис на лицето и печат на заведението). Трябва да се посочи кой е разработил длъжностната характеристика и срока на действието ѝ. Длъжностните характеристики се актуализират на всеки 3-5 години и при акредитация на болничните заведения.