



МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ“
ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

Лекция № 16

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ.
ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛА. ИНТЕРВЮ

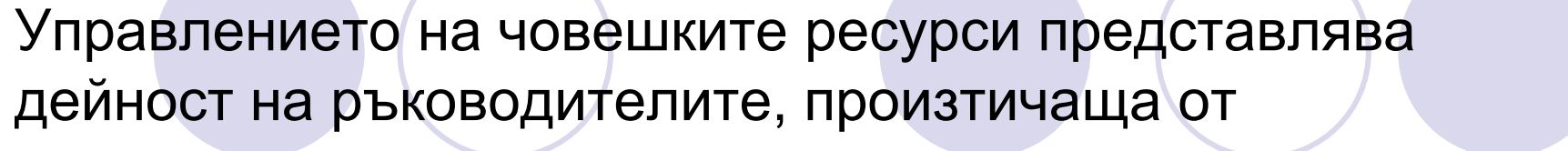
Доц. д-р Гена Грънчарова, д.м.

В тази лекция:

1. Същност на управлението на човешките ресурси.
2. Планиране и набиране на персонала.
3. Интервюто като основен метод за набиране на персонал.
4. Подбор на персонала

1. Същност на управлението на човешките ресурси

Управлението на човешките ресурси представлява система от принципи, методи, средства, правни норми, правила, критерии, изисквания, стандарти, процедури, политика, планове и програми за формиране и използване на човешките ресурси в организацията в съответствие с нейните непосредствени интереси и стратегически цели.



Управлението на човешките ресурси представлява дейност на ръководителите, произтичаща от стратегическите цели на организацията и насочена към:

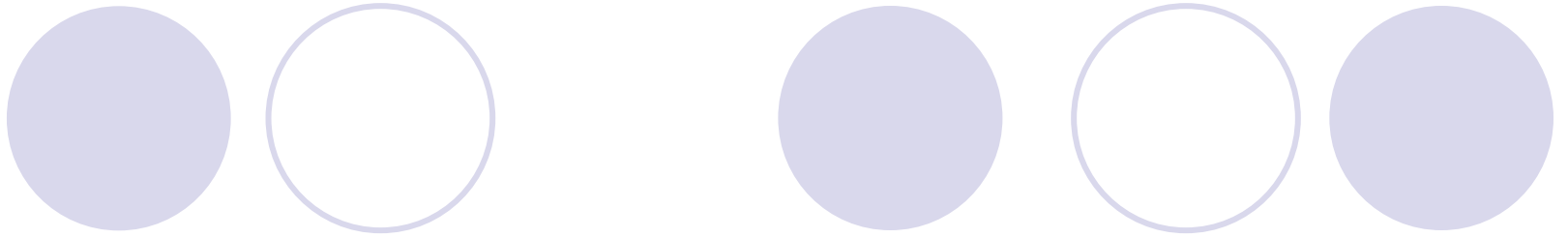
- Подбиране, наемане, подготовка, оценяване и мотивация на заетите;
- Планиране, организиране, ръководене и контролиране на работниците и служителите;
- Разработване на политики, програми и планове за формиране, развитие, обучение, заплащане и усъвършенстване на взаимодействието на ръководството с персонала;
- Създаване на условия и предпоставки за пълноценно използване на хората в трудовия процес и за постигането на висока производителност на труда.

От гледна точка на специфичните цели на здравните организации ***управлението на човешките ресурси (УЧР) следва да се разглежда като процес на постигане на целите на организациите чрез привличане, подбор, задържане, освобождаване от работа, развитие и целесъобразно използване на човешките ресурси.***




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.

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 с цел увеличаване на продуктивността и задържането на работното място.

6. Развитие и обучение на персонала за постигане целите на организацията.

Когато подборът на персонала се извършва чрез конкурс може да се опишат няколко по-подробни етапа:

I етап - обявяване на прием или конкурс, попълване на необходимите документи или специални формуляри за кандидатстване и обявяване на критериите за подбор;

II етап - предварително разглеждане на кандидатурите от комисия след приключване на срока за кандидатстване и допускане на одобрените кандидатури до конкурс;

III етап - провеждане на конкурса за допуснатите лица чрез писмено изпитване, събеседване, интервю, психотест, ситуационна задача и други подходи;

IV етап - проверка и оценка на работите на кандидатите от комисия;

V етап - проверка на данните за миналия опит и квалификация на всички кандидати, издържали успешно конкурса;

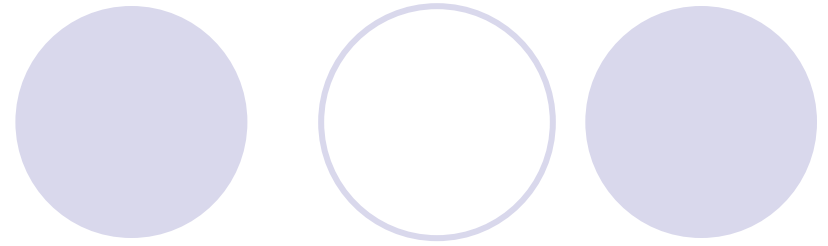
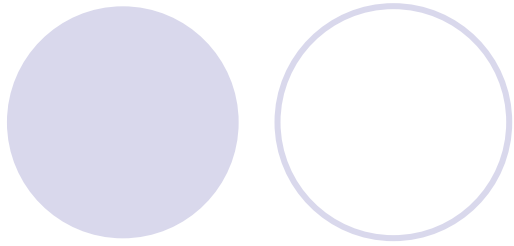
VI етап - окончателен избор на лицата, които ще заемат обявените места;

VII етап - представяне на кандидатите пред ръководството с цел да се извършат административни разпоредби и ръководителят на здравното заведение да даде своето съгласие за назначаване със заповед;

VIII етап - запознаване на лицата със съответните длъжностни характеристики;

IX етап - подписване на трудов договор от двете страни (с изпитателен срок или с безсрочен договор);


X етап - обучение и развитие на кадрите заели съответната длъжност.



2. Планиране и набиране 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:


- 
- 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.



Набирането на персонала

представлява 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;

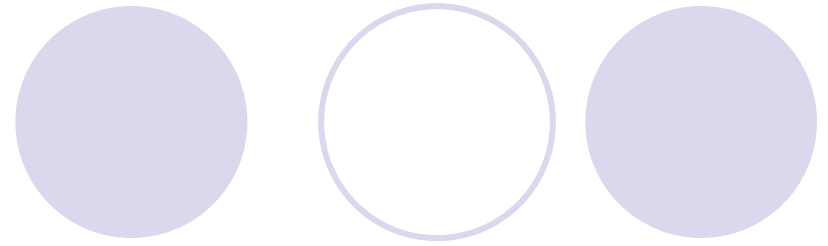
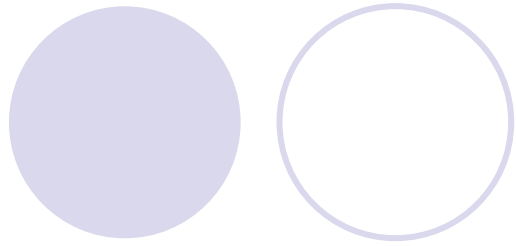
- разпространение на информация в най-близко разположените медицински университети и колежи;

- 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.



3. Интервюто като основен метод за набиране на персонал



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 му 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**

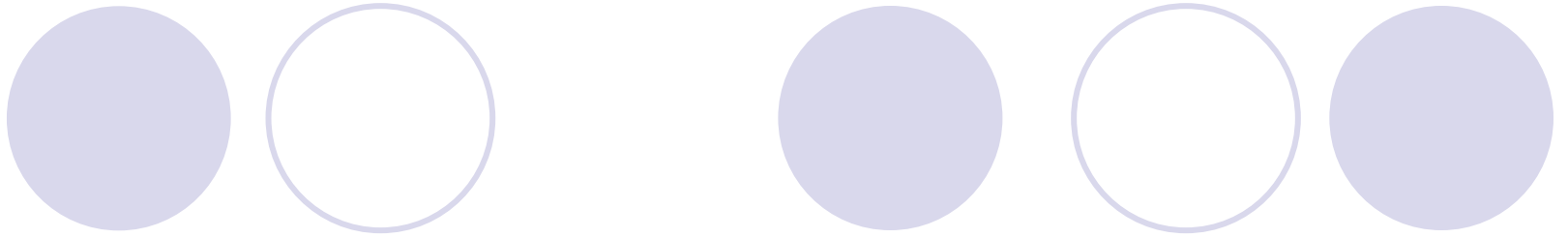
Неструктурираното интервю:

- 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:

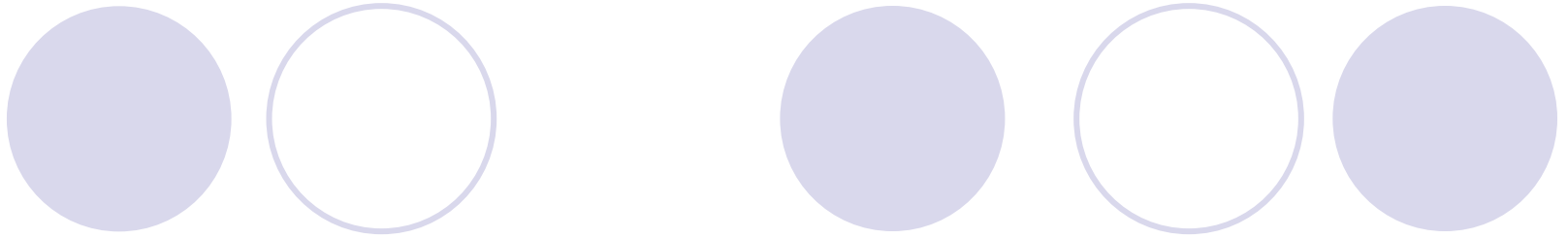
= запознаване с формуляра за кандидатстване и с изискванията за работата и областите, които трябва да бъдат обхванати при интервюто;

= 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.



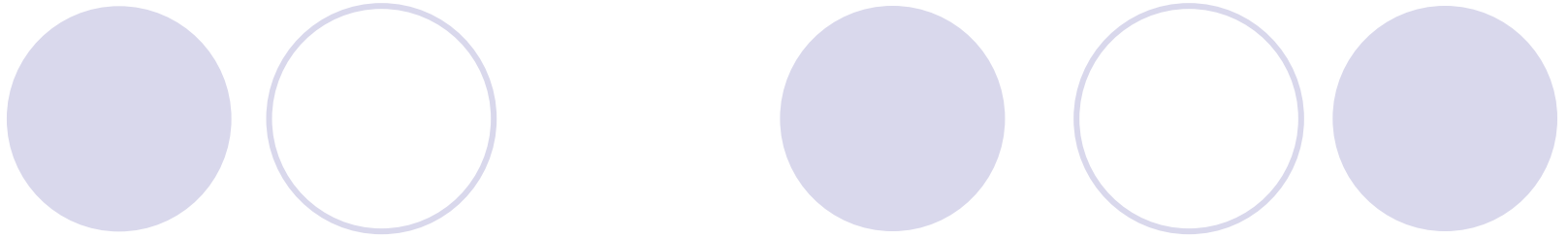
4. Събиране на информация –

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.

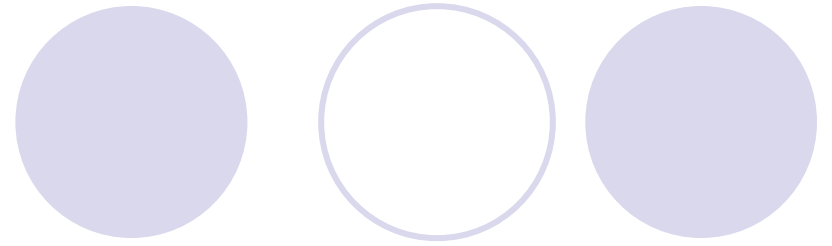
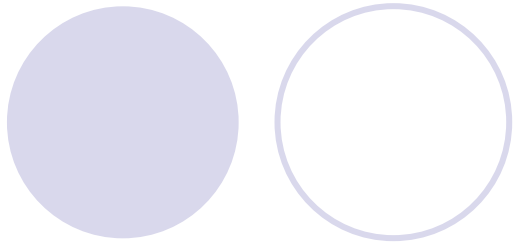


5. Предоставяне на информация -

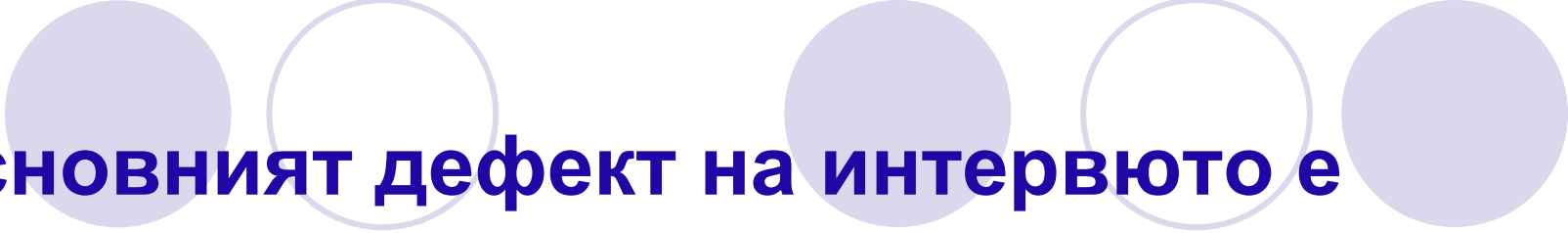
предаване на подходяща и точна информация за институцията и наличните работни места, за които кандидатът би бил приет, отговор на всеки зададен въпрос от кандидата.



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.

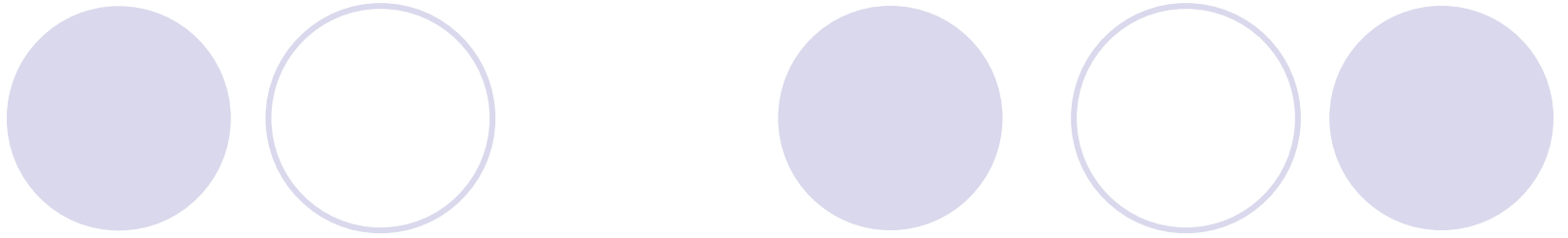


Ограничения на интервюто




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.

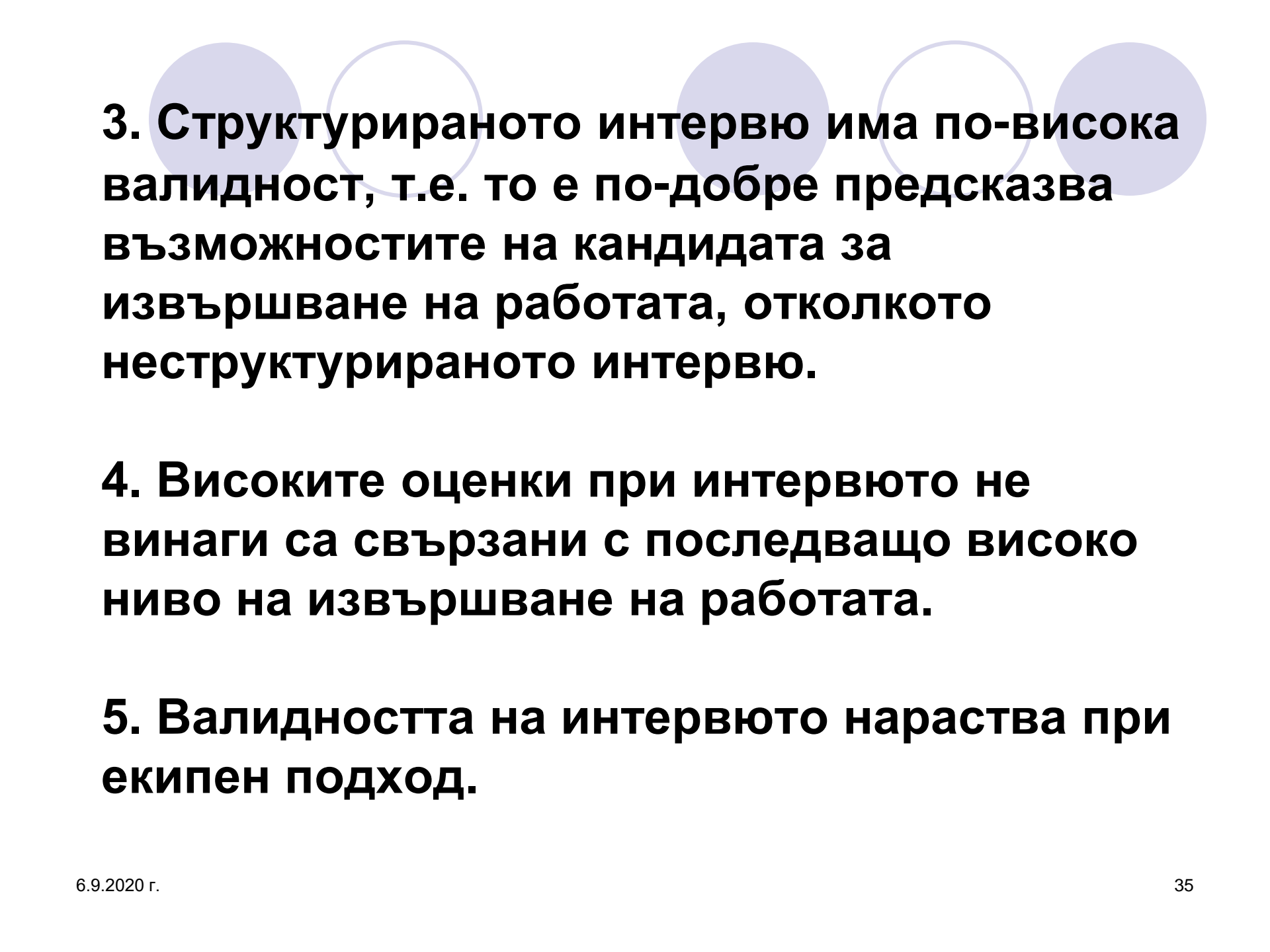


**Общоприети са следните ограничения
на интервюто:**



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.



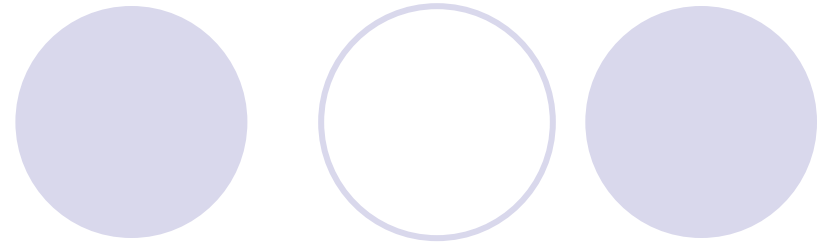
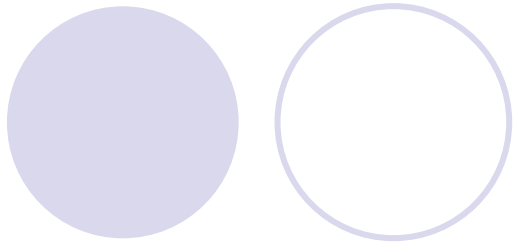
6. Отношението на интервюиращите лица влияе силно върху оценяването на кандидатите. Въпреки че могат да бъдат предприети стъпки за намаляване на субективността, тя не може да бъде елиминирана напълно.



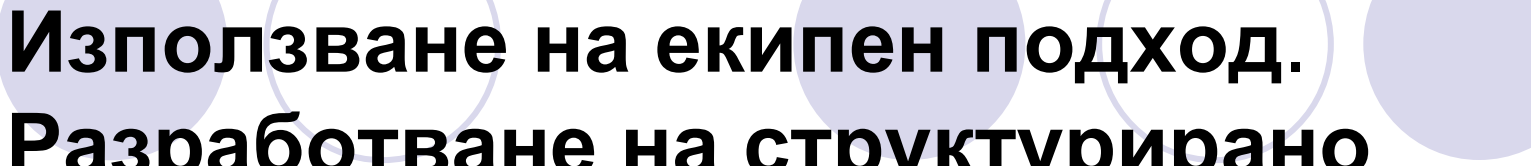
7. Интервюиращият се влияе повече от неблагоприятната, отколкото от благоприятната информация.

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.**
 - 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. 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. Обучение по техниките за ефективно интервюиране. Обучението трябва да бъде фокусирано върху уменията за комуникация и съвети по планиране, провеждане и контролиране на интервюто.

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

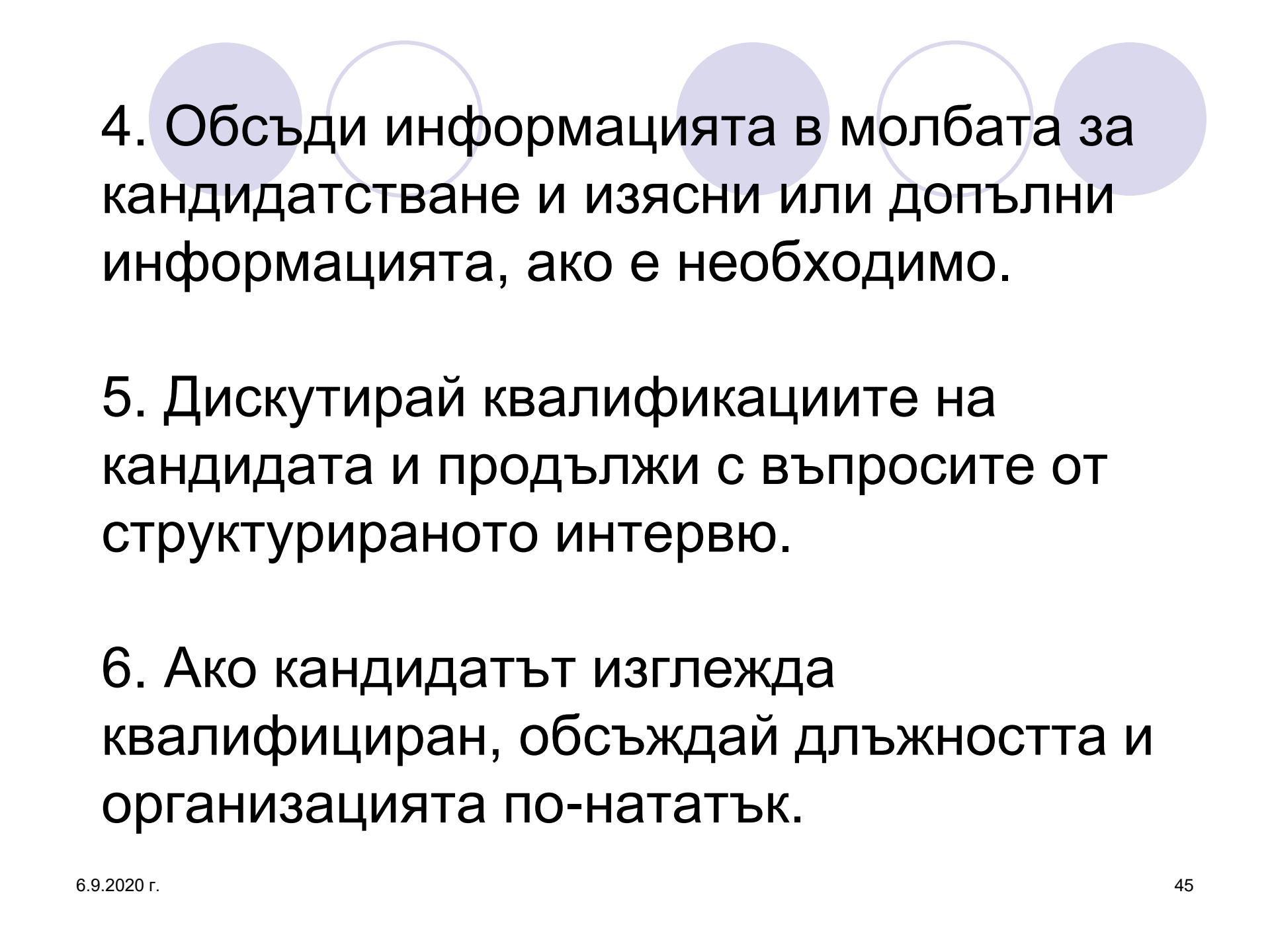
Оценката трябва да бъде обективна и да се отнася до квалификацията на кандидата за заемане на конкретната длъжност



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.

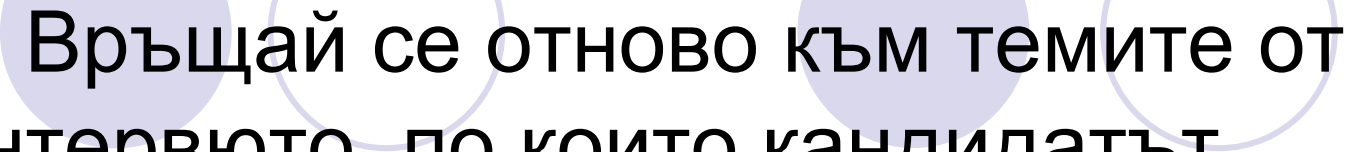


7. Обясни последващите процедури за наемане на работа, например дните за физикални изследвания и постъпване на работа. Ако кандидатът не бъде нает веднага, обясни му кога и как той ще бъде уведомен за резултатите от интервюто.

8. Приключи интервюто по подходящ начин.

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.

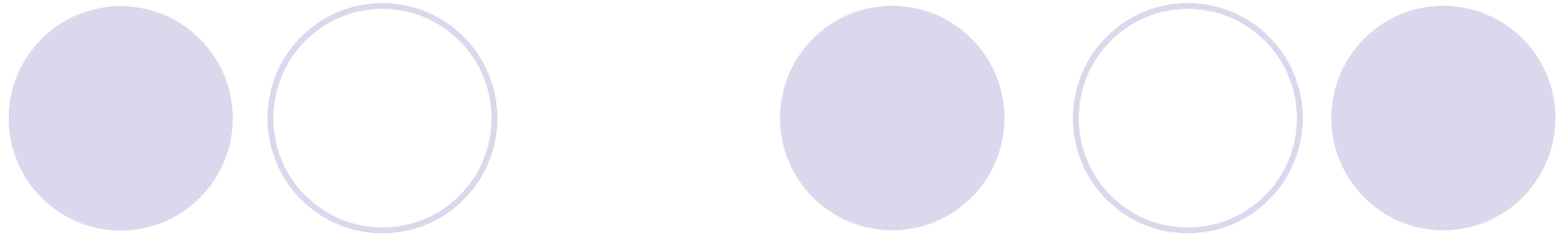
5. Не задавай повече от един въпрос едновременно.

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.



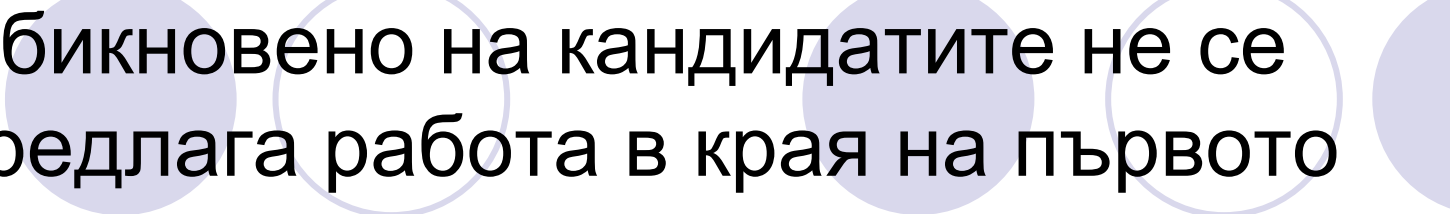
9. Използвай подходящ език. Избягвай терминология или език, които карат кандидатите да чувстват, че с тях се говори опростено или твърде сложно.



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, да не дава напразна надежда, а да посъветва индивида как да работи за подобряване на квалификация си 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.

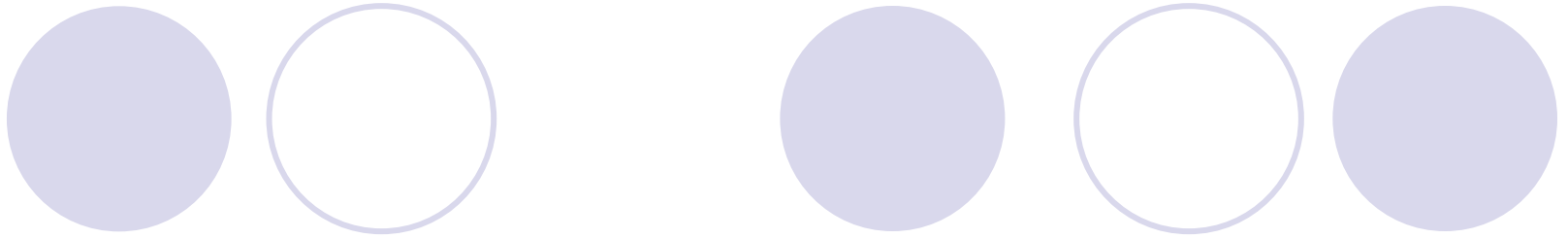
Добре е да се използва специален формуляр, в който последният въпрос да съдържа препоръка “за” или “против” наемането на лицето. При отговора на този въпрос следва да се отдава тежест на два аспекта: изискванията за самата работа и намаляване на минимум на субективността.

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.



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.

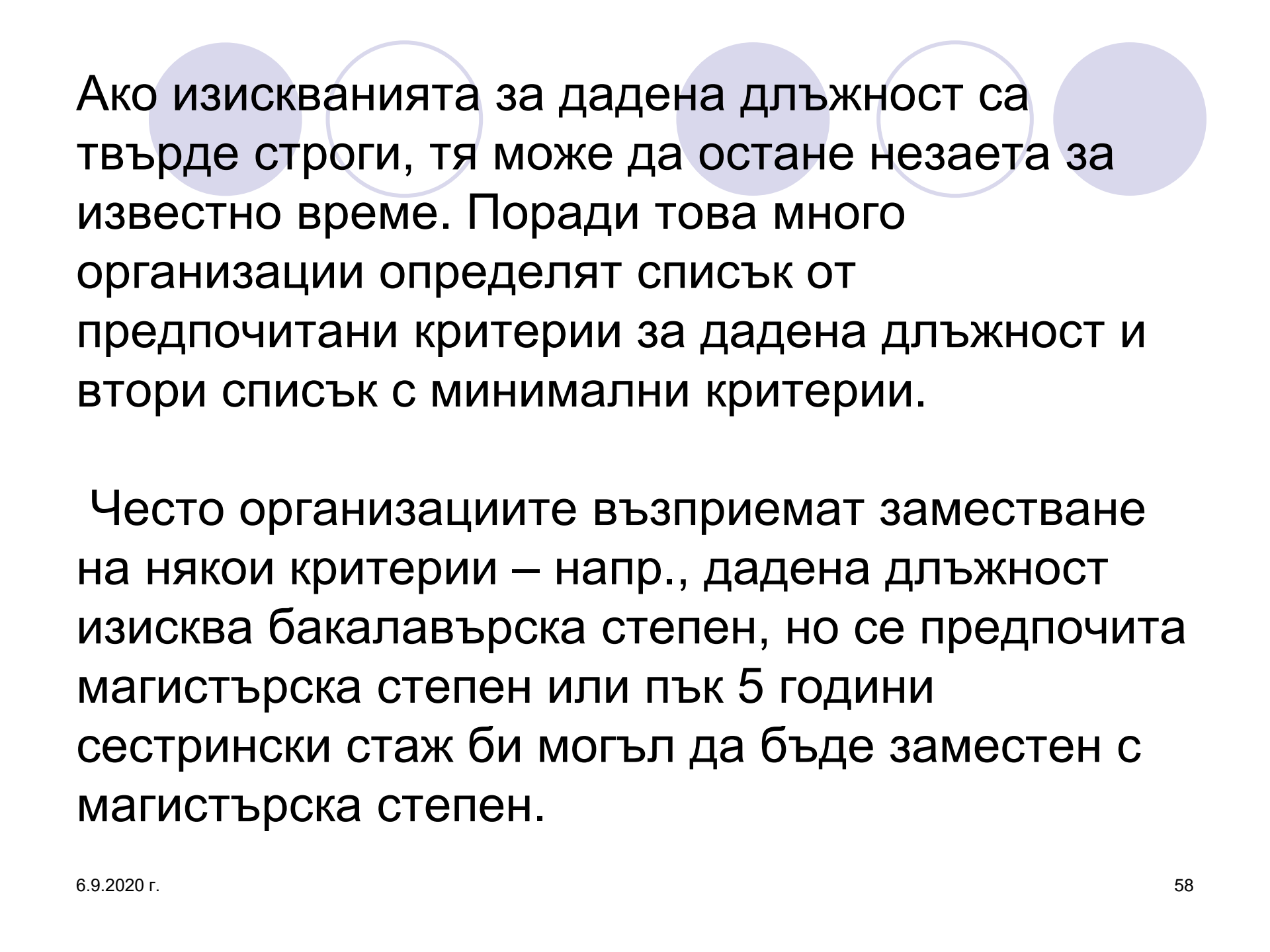
В някои страни е забранено задаване на въпроси на жените относно техните репродуктивни способности и отношение към семейното планиране.

4. 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.

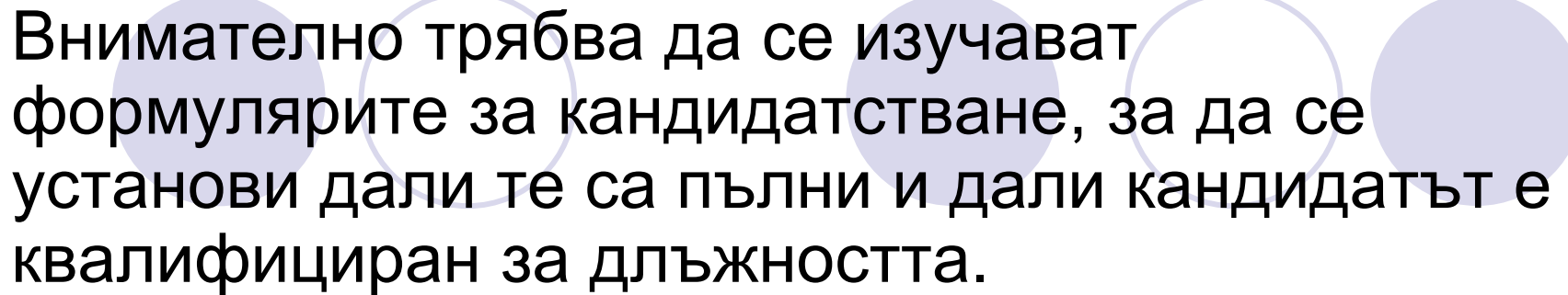
На тази основа мениджърът трябва да определи има ли добро съответствие между квалификацията на кандидата и очакванията на организацията, може ли кандидатът да допринесе за организацията и съвместими ли са целите на кандидата и на организацията.

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.

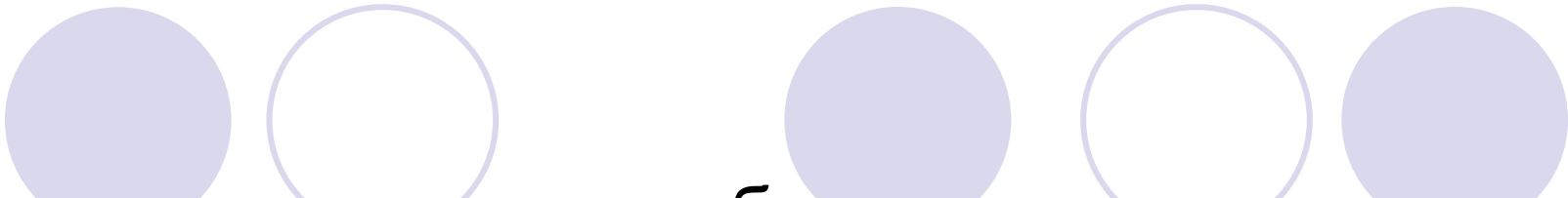
Често организациите възприемат заместване на някои критерии – напр., дадена длъжност изисква бакалавърска степен, но се предпочита магистърска степен или пък 5 години сестрински стаж би могъл да бъде заместен с магистърска степен.




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 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 заключителни 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 (недостатъчно образование или професионален стаж) и дали техните молби ще се задържат за 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.

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