ОБЗОРИ
REVIEWS

ПСИХОЛОГИЧНИ ПОДХОДИ ПРИ ПОДБОР И ОЦЕНКА НА ПЕРСОНАЛА

П. Балканска
ФОЗ, Медицински университет – София

PSYCHOLOGICAL APPROACHES IN STAFF SELECTION AND EVALUATION

P. Balkanska
Faculty of Public Health, Medical University – Sofia

Резюме. *През последните години все повече внимание се отделя на значимостта на психологичното изследване за правилния подбор и оценка на персонала, което предопределя и по-голямата ефективност в работата на съответната организация. Особеностите на изведените черти, характеристики и показатели чрез подходящи психологични методики имат значение не само в тази насока, но и при управление на човешките ресурси, определяне мотивацията на служителите, психичната им съвместимост на работното място, ефикасността на екипното взаимодействие.*

Ключови думи: *персонал, психологична оценка, мотивация, екипно взаимодействие*

Summary: *In recent years, more attention is paid to the importance of psychological testing in staff selection and evaluation, which predetermines higher efficiency of organization activities. The features and characteristics derived by appropriately applied psychological tests have great significance for the management of human resources, motivation of co-workers, psychological compatibility in the workplace and effective team interactions.*

Key words: *staff selection, psychological tests, motivation, team interactions*

През последните години се отделя все повече внимание на значимостта на психологичното изследване за правилния подбор и оценка на персонала, което предопределя и по-голямата ефективност в работата на съответната организация. Особеностите на изведените черти, характеристики и показатели чрез подходящи психологични методики имат значение не само в тази насока, но и при управление на човешките ресурси, определяне мотивацията на служителите, психичната им съвместимост на работното място, ефикасността на екипното взаимодействие [1].

Ефективното организиране на дейността в лечебното заведение предполага създаването на определена структура и субординация на дейността на сътрудниците, формирането на екипи при съблюдаване не само на професионалните им компетенции, но и на техните психични особености, потребности и възможности и уменията им за включване в групово взаимодействие в интерес на организацията. Въпреки трудностите, които преживява българското здравеопазване, свързани с текучеството на персонал, липсата на кандидати и незаетите работни места за медицински сестри, демотивираността и др., които имат своите обективни причини, подборът на подходящи специалисти е съществена задача за здравния мениджмънт.

Професионалните умения на потенциалните бъдещи служители са много важни, но за работодателите е ясно, че те не са достатъчни. От „идеалния" кандидат се очаква не просто да разбира от задълженията си, а да притежава определени личностни и социални компетенции, които ще му позволят да се приспособи към организацията, да възприеме нейните ценности, култура и норми и да взаимодейства успешно с останалите членове на екипа. В противен случай и най-добрият професионалист е обречен на провал.

Препоръчително е подборът и оценката на персонала да преминават през няколко етапа: изготвяне на длъжностни характеристики и персонални спецификации; провеждане на интервюта (събеседвания), анкети, препоръки; използване на психологични методики за определяне на подходящия личностен профил на кандидата за определена работна позиция. Всеки един от тези подходи в събирането на информация от и за канди-

дата допринася за изграждането на по-пълна представа относно знанията, опита, личностните нагласи, индивидуалните качества на личността с нейните „плюсове и минуси". Така например анкетното проучване е насочено към събиране на обективни факти от биографията на кандидата, а препоръките са твърде субективни и в повечето случаи доброжелателни. Интервюто има практическа стойност, ако допълва информацията, получена чрез другите методи. Освен това чрез него могат да се узнаят повече подробности за ценностната насоченост на личността, мотивацията и очакванията за успех и кариера, възможностите за интегриране на кандидата в организацията. Събеседването дава възможност на лицето да представи и защити собствената си позиция по повдигнатите въпроси. Подходящо е то да се провежда като заключителен етап в процеса на подбор на кандидатите.

Специалистът по човешки ресурси разполага с разнообразни начини да получи необходимата му информация за кандидата. Личният разговор е добра възможност да прецени дали той притежава качествата и уменията, които ще направят от него добър служител и успешен член на екипа. Но вместо да попита директно: „Вие организиран ли сте?", експертът по подбора може да установи това по начин, който ще му гарантира значително по-голяма обективност. Същото е и ако иска да прецени доколко кандидатът е лоялен, почтен, какво го мотивира, умее ли да работи в екип или кое е водещо за него при вземането на решения.

За проверката на тези и много други личностни характеристики са създадени различни тестове. Те могат да съдържат само задачи, да са поредица от въпроси или да включват елементи от двата вида. Всеки от тях има своя история, логика, начин на употреба, както и специфична „скала на достоверност". Не бива да се бъркат с тестовете за професионални умения, например за компютърна грамотност или владеене на чужд език.

Използването на психологични тестове за управление на персонала не е новост. В много страни този метод се прилага повече от половин век и вече навлиза в „зрялата си възраст", когато натрупаният опит позволява да се направи оценка на плюсовете и минусите и да се извлекат поуките.

Предпочитана при изследването на личността в областта на организационното поведение е концепцията на Ханс Айзенк (H. Eysenk) за двете личностни измерения: екстраверсия – интроверсия (Е – И) и невротизъм. Въвеждането на тези два психологични типа принадлежи на К. Юнг, но цялостна теория за личността, основана върху това личностно измерение, създава Х. Айзенк. Впоследствие той добавя и трета скала – скалата на психотизма (PEN,1968, 1). Айзенк свързва невротичността като измерение на личността, което определя нейната емоционална лабилност, респ. стабилност, със степента на възбудимост на вегетативната нервна система. Психогенното натоварване при стрес в значителна степен зависи от този конституционален фактор. Екстраверсията и интроверсията са тясно свързани с индивидуални особености на кортикалната възбудимост и на реакциите на индивида към външни дразнители. Комбинациите от тези измерения дават характеристиката на четири основни типа, съответстващи на класическите типове темперамент, описани още от Хипократ и обосновани от Иван П. Павлов (XIX в.), който е изследвал зависимостта на темперамента от типа висша нервна дейност (ВНД):

- силен, уравновесен, подвижен, съответстващ на сангвиник;
- силен, неуравновесен, съответстващ на холерик;
- силен, уравновесен, инертен, съответстващ на флегматик;
- слаб, неуравновесен, съответстващ на меланхолик.

Въпросникът осъществява връзка между типовете темперамент и резултатите от аналитичното описание на личността. Различните комбинации между тях по скалите на теста изразяват определени състояния в тяхното неповторимо съчетание и трайните тенденции на личността. Ето тяхната кратка характеристика:

♦ ***Екстраверсията*** (extroversion) ориентира вниманието към обектите и хората от външната среда. Екстравертите изпитват желание да действат и да се доказват. Те развиват всички характеристики, които са типични за хората с такава нагласа – използване на средата за стимулация, ориентация към действието, лесна комуникативност, социабилност. Екстравертът е изключително подвижен, с подчертана насоченост към другите, общителен, импулсивен, адаптивен, действа според настроението, предпочита разнообразието, търси предизвикателството, отегчава се бързо от монотонността, силно възприемчив е към социалните явления. Очертаните особености определят и значението за този психологичен тип на външната среда и страха от продължително усамотение като стресов фактор. Предполагаме, че при вторична-

та оценка възможностите за справяне се търсят чрез помощта на другите и активното включване в групови инициативи.

♦ Противоположен на описания атитюд е ***интроверсията*** (introversion). Основният интерес при човек, който притежава такъв тип нагласа, е насочен към вътрешния свят на понятията и идеите. Интровертът е обърнат към своя вътрешен свят, резервиран и дистанциран е по отношение на останалите, установява контрол върху чувствата си, относително уравновесен е, консервативен, систематичен. Той има склонност към по-високо ниво на възбудно напрежение от екстраверта, обучава се по-добре. Вниманието на интровертите е ориентирано към продължително разработване на идеи, а не към бързопреходните външни събития. Тези хора се характеризират със затваряне в процеса на проучване, отдавайки се на уединение. Първичната оценка на стресовия източник тук е свързана с проблеми, породени от принудителния сблъсък на изискванията на външната среда с потребността от съхранение на спокойствието на вътрешния свят. Вероятно вторичната оценка на ресурсите за справяне с настъпилата дисхармония е свързана с търсене на собствените силни страни, с достигане на вътрешно равновесие по пътя на известна изолация.

♦ ***Невротизмът*** в теста на Айзенк изразява степента на тревожност. Нестабилността (високите стойности по скалата на невротизма) се проявява под формата на емоционална възбудимост, тревожност, напрегнатост, чести промени в настроението, мнителност и неустойчивост при незначителни затруднения в работата. *Стабилността* (ниски стойности по скалата на невротизма) се изразява в спокойствие, уравновесеност, но и в намалена адаптивност при бързи промени в обстоятелствата.

♦ ***Психотизмът*** в теста на Айзенк изразява склонността на субекта към агресивност, неконтактност и демонстративност на поведението в отговор на наказание или предизвикващо фрустрация ненаграждаване. Високите стойности по тази скала говорят за склонност към маниерност, асоциално поведение, неадекватност на емоционалните реакции, значителна конфликтност. *Не се препоръчва хора с високи стойности по скалата на психотизма да работят на длъжности от типа „човек–човек", в сферата на мениджмънта, застраховането и др.*

Някои акценти в личностната характеристика по обобщени данни от изследвания с теста на Айзенк (PEN), които са полезна информация при подбор на персонал и мотивиране на служителите, са:

- Интровертите притежават по-висока мотивация при изпълнение на дадена задача, отколкото екстравертите;
- Изпълнението на интровертите се влияе по-слабо от положителни стимули. Те обикновено насочват вниманието си към загубата, произтичаща от неправилно изпълнение;
- Възнаграждаването подобрява в по-голяма степен изпълнението на екстравертите;
- Наказанието нарушава работата на интровертите повече, отколкото на екстравертите;
- Интровертите работят най-добре самостоятелно, а екстравертите – в екип;
- Интровертите са склонни да бъдат емоционално уязвими и мнителни при конкурентни условия повече, отколкото екстравертите;
- Екстравертите обикновено насочват вниманието си към печалбата, свързана с правилно изпълнение, и се влияят силно от положително подкрепление;
- Хората с висока степен на невротизъм най-често се отличават с повишена тревожност, която може да бъде пречка при изпълнение на служебните им задължения. Ниско ниво на стрес може да ги „изкара" от равновесие;
- Лицата с ниска степен на невротизъм в някои случаи изглеждат немотивирани, срещат трудности в ситуации, изискващи креативност и адаптивност;
- Хората с ниска степен на психотизъм могат да изглеждат нерешителни и плахи, докато индивидите с по-висока и висока степен по тази скала са по-настъпателни, агресивни, демонстративни, но и инициативни, с творчески възможности [3, 4].

Кратко описание на психичните признаци на типовете темперамент, които могат да допълнят своеобразния психологичен портрет на изследваното лице [2]:

- **Сангвиникът** е *стабилен и екстравертиран*, активен, реагира бързо и енергично на дразнителите, има бързи движения, жива мимика. Находчив е, с бърз ум и динамична реч. Търси нови впечатления и е общителен, приказлив, отзивчив, непринуден, жизнерадостен, склонен да доминира. Той е гъвкав, бързо се нагажда към промените, работоспособен е. Работи добре в екип. Притежава разпределеност и концентрираност на вниманието. Съобразителен и комбинативен е. Често чувствата доминират в поведението. „Застрашен" е от непостоянство.
- ***Холерикът*** е *невротичен и екстравертиран*, чувствителен, неспокоен, оптимистичен, несдържан, нетърпелив, необуздан и

избухлив, понякога – агресивен. Преследва докрай поставените цели. Работоспособен е, не търпи бавния темп и монотонността. Лесно усвоява навици, поддава се на обучение. Бързо взема решения, притежава находчива мисъл и богата емоционалност.

- ***Флегматикът*** е *стабилен и интровертиран*, работоспособен, издръжлив, спокоен, търпелив. Бавно се съсредоточава, след това бавно превключва вниманието си. Консервативен, трудно приспособим, не променя лесно навиците и привичките си. Не дава външен израз на чувствата си. Отличава се с пасивност, предпазливост, благоразумие, разсъдливост, бавност, спокойствие, уравновесеност, контролира се добре. Трудно се включва в общи мероприятия. Работи съсредоточено и упорито. Притежава голяма работоспособност.
- ***Меланхоликът*** *е невротичен и интровертиран*, силно чувствителен – сетивно и емоционално, тревожен, ригиден, песимистичен, сдържан, необщителен, срамежлив, неуверен. Промените в обстановката са мъчителни за него. Проявява колебливост, трудно адаптивен е, не може да взема бързи решения. Дисциплиниран. Много обидчив, затворен, неспокоен. Неуверен в себе си, плах, говори, плаче или се смее тихо. Лесно се изморява, бързо се отчайва.

Особеностите на екстравертите и интровертите изискват различни мотивационни подходи, както и различни подходи при определяне на работата им. Те трябва да се отчитат при назначаването, разполагането и мотивирането на работниците.

Локус на контрола (от лат. – *разположение*). Това е друга личностна устойчива характеристика, която има отношение към организационното поведение.

Локусът на контрола е психологична концепция, която определя разликите между двата основни подхода при оценка на събитията при хората: външен и вътрешен. Въз основа на субективното определяне на факторите, детерминиращи резултатите на поведението на личността, се формират устойчиви поведенчески тенденции [5].

При хората с вътрешна локализация на контрола (т.нар. интернали) събитията се окачествяват като подвластни на техния собствен контрол. При хората с външна локализация на контрола (екстернали) събитията се окачествяват като зависими и като следствие единствено от външни обстоятелства. Например студентите с ясно изразен вътрешен локус на контрола приемат, че постиженията им зависят единствено от собствените им способности и усилия, докато студентите със силен външен локус на контрола – че напредъкът и постиженията им зависят от сляпата случайност и външните обстоятелства, и като следствие от това е много по-малко вероятно да се трудят здраво за развитието си. Оттук следва очевидната разлика между двата типа по отношение на мотивацията за постижения. Индивидите с вътрешна локализация на контрола имат по-силна нужда от постижения. Като следствие на външната локализация на контрола екстерналите са склонни да смятат, че имат по-малък контрол върху съдбата си, по-податливи са на стрес и депресия.

За определяне на локуса на контрол са създадени специален въпросник и комплекс от методики за установяване на закономерната връзка между тази и другите личностни характеристики. Хора с вътрешен локус на контрол са по-уверени в себе си, последователни и упорити за постигане на поставените цели, склонни са към самоанализ, уравновесени, общителни, доброжелателни и независими. Склонността към външен локус на контрол се проявява заедно с такива черти, като неувереност в способностите си, неуравновесеност, стремеж към отлагане на реализацията на намеренията за неопределен срок, тревожност, подозрителност, конформност и агресивност. Експериментално е доказано, че вътрешният локус на контрол е социално одобряема ценност.

Кой тип локализация на контрола е пожелателен?

Най-общо казано, в психологичните кръгове е прието да се смята, че вътрешната локализация на контрола е пожелателна. Вътрешният локус на контрола може да бъде дефиниран като вътрешна дисциплина, самоконтрол, самоувереност и амбициозност.

Не трябва обаче да се преувеличава желателността на вътрешния локус на контрола:

– Интерналите могат да бъдат психически нестабилни и невротични, когато обективните външни обстоятелства прекомерно възпрепятстват амбицията и нуждата им от постижения. Освен това вътрешната локализация на контрола трябва да бъде съпроводена от адекватна компетенция, лична ефективност и интелигентност, за да може личността действително да приложи самоконтрола и отговорността си в реалните ситуации. Хората със силно изразена вътрешна локализация на контрола, на които им липсва подходящата компетенция, когнитивна и емоционална интелигентност, ефикасност, както и обективни възможности, стават невротични, тревожни и се депресират. С други думи, ин-

терналите трябва да имат реалистична представа за сферата си на въздействие, за да осъществят нуждата си от постижения.

– Хората с външна локализация на контрола често водят безгрижен, релаксиран и щастлив живот.

Изброените личностни характеристики влияят по различен начин върху цялостното поведение на хората. Логично е да се заключи, че изискванията на всяка работа определят връзката между притежаването на определени личностни характеристики и трудовото поведение. Ето защо се обръща все по-голямо внимание на съвпадението, съгласуването на изискванията на работата с личностните характеристики.

При подбор на кадри се използва и т.нар. визуална психодиагностика, с която може да се определят:

- Работоспособността на кандидата:
  - тип темперамент
  - астеничност/стеничност
  - активност/пасивност
  - емоционална стабилност/нестабилност.
- Възможностите за адаптация на кандидата към колектива:
  - възможен стил на поведение в колектива (доминантен/конформен)
  - затвореност/общителност
  - конфликтност/неконфликтност.
- Поведението в нетравмираща стресова ситуация (как се представя по време на събеседването за приемане на работа).

Ползващите тестовете обясняват, че те им позволяват да намалят текучеството и да увеличат производителността. Това е така, защото въпросниците предоставят по-пълна информация от препоръките и миналия трудов стаж и освен това се възприемат като по-обективен критерий от интервюто. Обикновено една или две срещи не са достатъчни, за да се оценят определени характеристики на кандидата, които са ключови за позицията. В тези случаи въпросниците и другите форми на психологични тестове дават ценна добавена информация.

От какво зависи изборът

За да са ефективни, тестовете не трябва да се използват самоцелно. Открояват се няколко фактора, които обуславят решението за въвеждането им в процедурата по подбора. На първо място е профилът на конкретната позиция. Той се изготвя на базата на длъжностната характеристика, използвана като ориентир при определяне на необходимия минимум от качества, които трябва да притежава успешният кандидат. Решаваща роля играе и груповата ефективност, която е желателно да се постигне. Това налага диагностициране на възможностите на кандидата от гледна точка на работата в екип.

Третият важен фактор е нивото на позицията в структурата на организацията. Например при подбор на специалисти се набляга на професионалните тестове и възможността за работа в екип, а също и на предразположеността на служителя към определена екипна роля, възможност за развитие и др. При подбор на кандидат за мениджърския състав се обръща повече внимание на неговите управленски качества, на уменията му да развива хората, които ръководи, на стрес и риск мениджмънта, на уменията за водене на преговори, за справяне с конфликти и др.

Организационният климат в компанията също е от значение, когато се определя конкретната необходимост от използването на тестове. Чрез тях може да се определи способността на кандидата да работи в конкретни условия, да се справя с междукултурните различия и т.н.

На тестовете трябва да се гледа преди всичко като на помощно средство при подбора в комбинация с останалите познати методи за оценка на кандидатите. Те могат да потвърдят или да променят отчасти впечатлението за човека, изградено на базата на изпратени документи или на проведени разговори. В никакъв случай обаче не бива да са решаващият, а още по-малко единственият критерий за окончателния избор.

Здравният мениджмънт се нуждае от методи за оптимизиране условията на труд, мотивацията и взаимодействията в екипите при добро познаване на личностните качества на участниците в този процес.

Библиография

1. Айзенк, Х. и М. Айзенк. Наблюдение на психиката: защо се държим по начина, по който го правим? С., Лик., 2005.
2. Балканска, П. Въведение в психологията. С., Булвест 2000, 2005.
3. Касянов, С. Енциклопедия „Психологически тестове". С., Фабер, 2001, 262-267.
4. Кокошкарова, А. Психологично изследване на личността. С., Мед. и физк., 1984, 31-34.
5. Schein, E. Organizational Psychology. 3-rd ed. Englewood Cliffs, N. J., 1980, Prentice-Hall.

Постъпила – 17.08.2009 г.

✉ *Адрес за кореспонденция:*

Доц. П. Балканска, дм
Факултет по обществено здраве
Медицински университет
ул. „Бяло море" № 8
1000 София
e-mail: pbalkanska@mu-sofia.bg