

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – ДЕЙНОСТИ ПО НАБИРАНЕ И ПОДБОР НА СЛУЖИТЕЛИ

Р. ДойНОВСКА

Клиника по пневмология и фтизиатрия, МБАЛ – ВМА – София

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT – ACTIONS OF RECRUITMENT AND SELECTION OF EMPLOYEES

R. DOYNOVSKA

Clinic of Pneumology and Phthisiology, MHAT – MMA – Sofia

Резюме. *Управлението на човешките ресурси е една от основните функции на съвременния ръководител в организацията. Всяка дейност от мениджмънта на човешките ресурси води до изключително важни последствия за просперитета на организацията. Правилният подбор на служители има стратегическо значение, тъй като позволява избор на хора с подходяща за длъжността пригодност и мотивация за труд. Той е икономически ефективен поради спестени пари, време и неудовлетворение на вече назначения персонал. Познати са и се прилагат различни методи за подбор на служители.*

Ключови думи: *управленска теория и практика, персонал, организация, методи за подбор*

Summary. *Human resources management is one of the main functions of the modern manager in an organization. Any action on the human resources management leads to extremely important consequences for the prosperity and non-prosperity of the organization, respectively. The adequate selection of employees has strategic importance since it makes it possible to choose personnel with the appropriate for certain position applicability and work motivation. It is economically effective due to the saved costs, time and dissatisfaction of the already assigned personnel. Various approaches to selecting employees are known and used.*

Key words: *management theory and practice, personnel, organization, methods for selection*

Управлението на хората във всяка организация е една от най-важните функции в съвременното управление, включително и в здравните организации. Хората са най-мощната производствена и творческа сила, която обединява всички останали ресурси в организацията за постигане на нейните цели. В организациите работещите хора са с различно образование, квалификация, пол, интереси, индивидуално възприемане на собствената длъжност и роля, личните си задачи, права и организационни ценности. Тяхната издръжка представлява приблизително около 60% от всички разходи на ор-

ганизацията. Така, както организацията се стреми да разполага с качествени други ресурси, така и хората като ресурс трябва да притежават необходимото ниво на знания, умения и опит за постигане на организационните цели. Темата за *човешките ресурси в системата на здравеопазването* е изключително важна. Тя е заложена като основна стратегическа цел в Националната здравна стратегия. В нея се акцентира върху планирането, подбора и подготовката на човешките ресурси, повишаване на професионалната квалификация в условията на непрекъснато продължаващо обу-

чение и развитие на изследователския капацитет в рамките на европейските програми за научноизследователска дейност [4].

Поради тази причина дейностите по набиране и подбор на хора за определени работни места (проектирани длъжности) стават изключително важни впоследствие за просперитета или провала на организацията. В първия случай – новоназначените хора лесно се справят със задълженията си, адаптират се към трудовата среда и колектива. Във втория случай организацията трябва да отдели средства за обучение, време във вид на отпуск, нарушава се нормалният трудов цикъл, възможно е да се стигне до конфликти в колектива и неудобства за новопостъпилите служители [5].

Когато става дума за управление на хора, се използват различни понятия – персонал, кадри, личен състав, човешки ресурси. Според някои автори под „персонал“ най-общо се разбират хората, работещи в една организация в точно определен период от време, докато понятието „човешки ресурси“ е по-широко и означава действителният и потенциалният персонал в по-далечна перспектива [1, 6]. Според български автори, ако мениджмънтът на човешките ресурси е стратегия и текущ мениджмънт, то мениджмънтът на персонала винаги е текущ мениджмънт [7].

Функцията *формиране на човешките ресурси* се реализира чрез управленските дейности набор и подбор на човешки ресурси. Набирането на подходящите хора е дейност, която предшества подбора. Нейната същност се изразява в привличане на потенциални кандидати за свободното работно място чрез обява в средствата за масова информация, бюрата по труда, интернет страниците на организациите. В тези обяви се посочват организацията, длъжността, за която се кандидатства, и се определят изискванията към кандидатите (образование, знания, специфични умения, права, задължения, възможност за професионален растеж), срокове и друга информация по преценка на ръководството на организацията. Най-важното при определяне на изискванията към кандидатите е да се акцентира върху тези качества, които са съществени за работното представяне в

рамките на вакантната длъжност в клиниката/катедрата/организацията. От изключително значение за правилността на процедурата и за избягване на рисковете е познанието на длъжностната характеристика за работното място. Чрез нея се определят коректно изискванията към кандидатите, като се избягва неправилното формулиране на длъжностните задължения, права и отговорности, смесването на задължения от други длъжности. Изискванията могат да се допълнят и от анализа на средата, в която длъжността се изпълнява – организационна стратегия и култура, и среда на работа в някои от организациите (напр. военномедицинските) [8]. „В този смисъл особеностите на организационната стратегия и култура са основа за специфични изисквания не само към техническите знания и умения, но и към индивидуалните и поведенческите характеристики на кандидатите“ [9].

Източниците за свободните работни места в повечето случаи са:

- Вътрешни кандидати – от работещия в момента персонал в организацията.

Най-често от вътрешните кандидати се подбират хора за вакантни ръководни постове.

- Външни кандидати – хора от други лечебни заведения, медицински университети и колежи, бюрата по труда и др.

И двата вида кандидати притежават своите предимства и недостатъци (табл. 1).

Формално дейността набор приключва с подаване на документите за свободното място – осигурени са потенциални кандидати и може да започне същинският подбор. Подборът е естествено продължение на дейността по набиране на кандидати. При него се анализира информацията за вече набрани кандидати и се взема решение да бъде назначен кандидатът или не. Целта на тази фаза от управлението на човешките ресурси е да се подберат хора с необходимите качества за вакантната длъжност (на основата на предварително обявените изисквания), тяхната пригодност за длъжността, приемане на организационната среда и култура, които да получат справедлива оценка. Практиката показва, че обикновено отпадат както свръхквалифицирани канди-

дати, така и такива с възможности под средните след подборния процес [6]. Той притежава определена последователност. Започва с проучване и анализ на данните от всички документи на кандидатите – автобиография, документи за завършено образование, специализации, курсове, документи от предишна месторабота, формуляри за кандидатстване. На практика това е и първата селекция – отпадат тези кандидати, които не отговарят на поставените изисквания. По литературни данни това са приблизително 70-80% от всички кандидати [10]. Информацията, която се съдържа в набора от документи, може да формира първоначално очаквано впечатление за всеки кандидат. Одобрените кандидати преминават през различни методи за оценява-

не на качествата им чрез събиране на информация. Тъй като източник са самите кандидати е добре да се комбинират различни методи с цел верификация на получената информация. В литературата са познати различни методи за подбор на човешки ресурси – подбор по документи, интервю, тестове, конкурсен метод, избран метод, метод на консенсуса и др. [3, 5, 6, 8]. Основната цел на всички методи е да се прогнозира, да се оцени бъдещото поведение и реализация на кандидата след неговото евентуално наемане на работа. Подборът може да се проведе от екип на самата организация или да се наеме външен екип. И двете възможности имат своето място и са продиктувани от различни фактори и цели на организацията.

Таблица 1. Сравнителни предимства и недостатъци на вътрешни и външни източници на кандидати

Вътрешни кандидати		Външни кандидати	
Предимства	Недостатъци	Предимства	Недостатъци
Добре познати кандидати	Възможност за натиск при вземане на решението	Появяват се нови идеи и се преодолява традиционализмът	Риск от неприемане на организационната култура и ценностите на организацията
Професионалната квалификация е известна и проверена	Знанията и опитът се ограничават в рамките на организацията	Поява на знания и опит от конкурентна организация	Време за допълнително проучване на кандидатите
Мотивира се наличният персонал и се създава възможност за по-голяма прозрачност в организацията	Вероятни психологични проблеми за тези, които не са назначени	Възможност за привличане на учащи от медицинските университети и колежи	Недостатъчно познаване на кандидата
Възможност за по-бърза преценка	Възможност да не се наеме най-подготвеният кандидат	По-голям брой кандидати от различни места	Допълнително време за адаптация
Облекчена процедура по назначаване		Възможност да се намалят разходите за обучение	Възможност да се пренесат погрешни методи на работа
Минимални разходи			Допълнителни разходи за реклама и време по процедурата за назначаване

В здравните организации най-често прилаганите методи за подбор са:

1. Подбор по документи. Прилага се за такива работни места, за които се предполага, че е единствен вариант. Тук доку-

ментите са основен източник на информация както за предварителния, така и за окончателния избор на кандидат. При него е важно въпросите от формуляра за кандидатстване, определен от организацията,

да са съобразени за длъжността. Молбата за работа може да бъде разработена от самата организация или да е в свободен текст, да се опишат документите, които изисква работодателят, и да се спомене, че се прилагат. Информацията и от другите документи – автобиография (образование, квалификация, трудова биография), копия от дипломи, сертификати, свидетелство за съдимост, медицинско свидетелство, има за цел да подпомогне екипа по подбора да прецени качествата на кандидата. Най-често по този метод се подбират хора за позиции, стоящи по-ниско в йерархията на организацията. Решението при този метод е да се наеме или не кандидатът на работа.

2. Интервю. По литературни данни това е най-често използваният метод за подбор – прилагат го 95% от европейските работодатели [8] и 90% от американските [3]. Основните типове са структурирано, полуструктурирано, неструктурирано/свободно интервю, единично, групово, интервю с жури и др. Независимо от вида на интервюто то представлява набор от определен брой въпроси, с които се цели получаването на информация, интересуваша организацията. Най-често въпросите се извличат от длъжностната характеристика, а отговорите се съпоставят с изискванията на длъжността [5]. Тъй като се изисква сериозна предварителна подготовка, интервюто се смята за труден метод. При него е важна подготовката на лицата, които го провеждат. В литературата съществуват многобройни и различни указания за подготовката и провеждането на интервюто [2].

При структурираното интервю въпросите са предварително подготвени и при всеки кандидат се спазва една и съща последователност при задаването им. Позволява да се получи един и същ тип информация по определен брой въпроси.

При полуструктурираното интервю основните въпроси са предварително подготвени, но интервюиращият може да ги преформулира според ситуацията и да задава подсказващи/насочващи въпроси на кандидатите за получаване на допълнителна ин-

формация, която е необходима или следва да се доуточни.

Неструктурираното (свободното) интервю позволява по-голяма свобода и гъвкавост на интервюиращия.

Обикновено методът на интервюто се прилага за ръководни длъжности или за такива, при които е необходимо определено равнище на образование и професионална квалификация.

3. Конкурсен метод. Този метод за подбор на персонал е законово уреден чрез Кодекса на труда и други нормативни документи. Конкурсите биват два вида:

- По документи – предварително се посочват изискваните документи;
- Изпит – след представяне на необходимите документи и раздадени въпросници/програма за изпита – устен, писмен или и двата вида в различен ред.

За да се провежда този метод на подбор, е необходимо да се определят длъжностите, които ще се заемат чрез конкурс. Да се обявяват в пресата и да се посочат изискванията, т.е. да са открити. Да се сформира комисия за провеждане на конкурса. Членовете на комисията трябва да проверят редовността на документите, да познават законодателството в тази област, добре да познават длъжностната характеристика на работното място, за което се провежда конкурсът, да подготвят необходимите въпросници, тестове и др., да съществува единомислие между членовете на комисията. Те оценяват кандидатите по предварително установени критерии. Понякога при равни други условия се предпочита кандидатът, който по-лесно ще се адаптира на новата длъжност и притежава личностни качества, които са необходими при комуникацията с хората на новото място.

4. Изборен метод. Може да се прилага като самостоятелен метод или при кандидати с равни възможности, установени чрез другите методи. Както и при конкурсния метод, ако кандидатът е един, то той се провежда формално. Тук крайната оценка се постига чрез гласуване на членовете на комисията – 50 плюс 1 гласа от състава на комисията или от броя на присъстващите. В

някои случаи се прибегва до принципа на квалифицираното мнозинство.

Останалите изброени методи се прилагат рядко в здравните организации.

Окончателният избор на кандидат е всъщност последната стъпка от подборната процедура. Решението се взема на основата на представената документация и нивото на представяне в зависимост от прилаганите методи. В различните организации ръководители от различно йерархично ниво вземат решението за назначаване на одобрения кандидат в зависимост от позицията, за която се кандидатства.

Набирането и подборът на човешки ресурси са управленски дейности с перспективна насоченост за организацията. От правилно наетия персонал зависи качеството на предлаганите услуги, конкурентоспособността на организацията, формирането и развитието на персонала, както и постигане целите на организацията. Същевременно това са дейности, които изискват добра подготовка, познаване и прилагане на методи, които да валидизират информацията и получените резултати.

Библиография

1. Андреева, М. Управление на персонала. Варна, ИК "Галактика", 1995.
2. Армстронг, М. Управление на човешките ресурси. Бургас, 1993.
3. Владимирова, К. Управление на човешките ресурси. Университетско издателство „Стопанство“, 2006.
4. Национална здравна стратегия. С., Министерство на здравеопазването, 2001.
5. Пачев, Т. Управление на персонала. Социологически аспекти. Унив. изд. „Стопанство“, 1999.
6. Харизанова, М., Д. Бояджиев и Н. Миронова. Управление на човешките ресурси. С., 2006.
7. Христова, Т. Мениджмънт на човешките ресурси. Princesps, 1996.
8. Шопов, А. и М. Атанасова. Управление на човешките ресурси. С., Тракия, 1988.
9. Armstrong, M. Human Resource Management Strategy and Action. Kogan Page, London, 1992, 135.
10. Guest, D. et T. Kenny. A Textbook of Techniques and Strategies in Personnel Management. IPM, London, 1988.

✉ Адрес за кореспонденция:

Росица Дойновска, ст. медицинска сестра
Клиника по пневмология и фтизиатрия
ВМА

ул. "Георги Софийски" № 3
1606 София

☎ 02/922 57 61

e-mail: doynovska@mail.bg

ОФЕРТИ ЗА РЕКЛАМНО УЧАСТИЕ В ИЗДАНИЯТА НА ЦМБ:

1. Отпечатване на многоцветна рекламна страница:

- на корица – 720 лв.;
- в книжното тяло – 600 лв.

2. Отпечатване на черно-бяла реклама и/или текст за 1 страница – 150 лв.

3. Разпространение на готова вложка със списание – 1.00 лв./брой.

При отпечатване на повече от една реклама се правят отстъпки по договаряне.

По желание на рекламодателя многоцветните реклами могат да бъдат придружени от безплатно отпечатване на 1 страница текст след съгласуване на съдържанието му с редколегията.

Всеки рекламодател получава книжки от списанието.