



КАДРОВА ПОЛИТИКА

КАДРОВА ПОЛИТИКА НА СивЗК

Начало:ПОЛИТИКАТА НА СивЗК,СПРЯМО ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ИМА ДВЕ ЧАСТИ. В ПЪРВАТА ЧАСТ СЕ ОБРЪЩА ВНИМАНИЕ НА ЗАДЪЛЖИТЕЛНИТЕ ЕЛЕМЕНТИ ОТ ПРИЛОЖНАТА ПСИХОЛОГИЯ ДО УСТАНОВЯВАНЕ НА ТРУДОВИ ИЛИ ТЪРГОВСКИ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ. ВТОРАТА ЧАСТ ИМА РЕГУЛАТИВНО-ЗАДЪЛЖИТЕЛЕН И КОНКУРСЕН ХАРАКТЕР И СЕ ОТНАСЯ ЗА СЛУЖИТЕЛИ И/ИЛИ РАБОТНИЦИ, С КОИТО ВЕЧЕ СА УСТАНОВЕНИ ТРАЙНИ ОТНОШЕНИЯ, БЕЗ ДА СЕ ИЗКЛЮЧВА ВЪЗМОЖНОСТТА ТЕ ДА БЪДАТ ПРЕКРАТЕНИ, КАКТО СЛЕДВА ПО-ДОЛУ, А ИМЕННО:

КАДРОВА ПОЛИТИКА НА СИВЗК ЧАСТ I-ва

Процесът на подбор се състои в оценката на различните кандидати и избор на онези, които най-пълно отговарят на изискванията на фирмата. Подборът и назначаването на кадрите са традиционни дейности при управлението на персонала. Те са важни за организацията, защото са свързани със: осигуряване на необходимите работници и служители за постигане целите на организацията; възможности за осъществяване на промените в трудовото поведение; създаване на предпоставки за повишаване на ефективността от обучението на кадрите, притежаващи необходимия потенциал за развитие на организацията.

Подборът и назначаването на новите работници и служители включват привличане на подходящи кандидати за определени работни места и длъжности, преценяване на техните качества от гледна точка на изискванията на работното място, длъжността и организацията; вземане на решение за назначаване на работника или служителя.

Подборът на кадри като дейност в управлението на персонала включва вземането на следните решения:

- определяне на информацията, необходима за всеки кандидат;
- уточняване на критериите и показателите за оценка пригодността на кандидата да работи на определеното място или да изпълнява определената длъжност;

- техники, които ще се използват при събиране на информация и оценка на кандидата.

Същността на подбора на кадрите може да се разглежда в два аспекта: професионална пригодност на кандидата (това е способността на човека да работи ефективно на работното място); процес на събиране на информация за оценка на пригодността на кандидата.

При подбора на кадрите оказват влияние редица външни и вътрешни фактори. От групата на външните фактори най-силно влияние оказва пазарът на труда. Той влияе върху броя и качествения състав на кандидатите, търсещи работа. В период на голяма безработица организациите имат възможност да направят по-добър избор на висококвалифицирани кадри.

Другият фактор от външната среда е законодателството в страната (Кодексът на труда, трудовото договаряне, нормативни актове, постановления и др.).

Част I – Теоретична част

Същност на подбора

По своята същност подборът на персонал представлява подsigуряване от съответните източници на подходящ контингент от кандидати, тяхното оценяване и избиране. Неговата крайна цел е класирането на онези от тях, които най-пълно удовлетворяват изискванията на организацията. Осъществяването на подбора се основава на определени правила и критерии.

Подборът и назначаването на хора са традиционни дейности в рамките на управлението на човешките ресурси и са важни за организацията, тъй като са свързани с:

- осигуряване на необходимите работници и служители за реализиране на целите на организацията;
- възможности за осъществяване на промени в трудовото поведение и представяне на заетите в организацията, в производителността на труда и в социалнопсихологическия климат;
- създаване на предпоставки за по-висока ефективност от обучението на хора, които имат потенциал за развитие в организацията.

Подборът и назначаването на нови работници и служители е отговорност на ръководителите в организацията. Затова те трябва добре да познават неговата същност, етапи, методи и процеси. Подборът и назначаването на нови работници и служители обхваща привличането на подходящи кандидати за определена длъжност, преценяване на техните качества от гледна точка на

изискванията за длъжността и организацията като цяло, вземане на решение на кого да се направи предложение за работа и неговото назначаване.

Подборът на персонал може да се дефинира като процес на двустранен избор. От една страна фирмата избира в зависимост от съответствието между качествата на кандидата и изискванията на длъжността, от друга страна кандидатът решава дали тази длъжност съответства на неговите лични цели и амбиции. За да се стигне до подбор е необходимо търсещият работа кандидат и предлагащата работа бизнес организация да предприемат определени действия. Тези действия преследват цели и резултати, различни за двете страни. За кандидатите това могат да бъдат намиране на някаква работа или на работа с по-добро заплащане и по-добри условия, а за бизнес организацията - запълване на работно място, минимизиране разходите по подбора, намиране на подходящи и надеждни кадри. В тази насока, важен момент за всяка фирма от практическа гледна точка е да реши откъде да набере потенциални кандидати за работа. Това е свързано с отговора на три вътрешно-свързани въпроса:

- Къде потенциалните кандидати обикновено търсят възможности за работа?
- Как потенциалните кандидати от различните източници за подбор оценяват информацията, която получават за работата?
- Кой източник за подбор генерира кандидати за работа, които ще стоят най-дълго във фирмата и ще се изясняват най-ефективно?

Подбора и управлението на персонала е важна част от функционирането на Кооперацията. То представлява по-особен проблем, тъй като негов обект са съвкупността от индивиди, които произвеждат особени блага. При ръководенето на персонала влияят социални, психологически, нравствени и емоционални фактори, чиято комбинация отразява зависимостта на успешното решаване на проблема от качествата на мениджъра, от интересите, мисията и целите на фирмата като цяло, от една страна и от индивидуалните цели, потребности и интереси на работещите във предприятието, от друга страна.

Подборът е дейност, която е съсредоточена върху сравняването на професионалната пригодност на отделните кандидати за работа според изискванията на конкретното работно място и длъжност. Това е процес на отделяне на тези кандидати на големия контингент потенциално квалифицирани кандидати, които показват възможно най-голямата професионална пригодност.

Предметът на подбора е съсредоточен върху набирането на информация за професионалната пригодност на отделни кандидати за работа и оценка на тази пригодност.

Предназначението на дейността „подбор“ е прием на хора, които са с подходяща за дейността пригодност и мотивация за ефективна работа. По-конкретните цели на този вид управление е да осигури и поддържа полезност и справедливост в организацията.

Подборът е процес, при който се избира сред кандидатите за сътрудници най-подходящото лице или лица, отговарящи на съответните изисквания. Целта е да се намерят подходящите хора, притежаващи професионална компетентност, лични качества и потенциал да се впишат в специфичната фирмена култура. Изключително важно е изготвянето на обосновани критерии за подбор на сътрудници за определено работно място.

Цели на подбора:

Основната цел при подбора е въз основа на информацията от представените документи да се определят тези кандидати за вакантната длъжност, чиито качества в най-висока степен отговарят на предварително обявените изисквания.

Основните цели на набирането на кандидати и подборът на персонал в организацията са свързани с окончателното решаване на проблема и биха могли да изглеждат по следния начин:

- Да се разкрие състоянието/недостатъците и да се определят насоки за усъвършенстване на етапите, методите и документацията при набиране на кандидати и подбор на персонал в Кооперацията;
- Да се разкрие състоянието/недостатъците и да се определят насоки за усъвършенстване на ролята на основните субекти, които планират, организират и провеждат набирането на кандидати и подборът на персонал – преки ръководители, структурно звено по управление на човешките ресурси, висше ръководство.

Спомагателните цели на набирането на кандидати и подборът на персонал в организацията се свързват с определени етапи от решаването на проблема и изглеждат по следния начин:

- Да се разкрие състоянието/недостатъците и да се определят насоки за усъвършенстване на ролята на преките ръководители в процеса на набиране на кандидати и подбор на персонал в организацията;

-Да се разкрие състоянието/недостатъците и да се определят насоки за усъвършенстване на методите за оценяване на качествата на кандидатите в процеса на подбор;

-Да се разкрие състоянието/недостатъците и да се определят насоки за усъвършенстване на процедурата за назначаване на персонал в организацията;

-Да се разкрие състоянието/недостатъците и да се определят насоки за усъвършенстване методите за привличане на подходящи кандидати за организацията;

Задачите, свързани с управлението на персонала рядко могат да се решават с точен отговор или по някаква общовалидна формула. Необходимо е цялостна стратегия по управление на човешкия фактор, като основна цел на тази стратегия е насочена към създаване на условия и мотивация за най-пълно използване на персонала, за пълноценната реализация на отделната личност. По този начин се гарантира и достигане на дългосрочните фирмени цели.

Набирането и подборът на персонала в Кооперацията трябва да бъдат системно планирани, подготвяни и внимателно управлявани, за да бъдат избрани подходящите хора. Това се осигурява чрез открито оповестени и подходящи за вакантната длъжност критерии, чрез които се преценява пригодността на конкретния човек.

Възприемаме балансиран подход на оценяване, като търсим едновременно съответствие, както между личностните характеристики и изискванията за работното място, така и между човека и културните ценности на компанията.

Политиките и практиките, създадени за повишаване на атрактивността на свободните места пред потенциалните вътрешни и външни кандидати, могат да включват използването не само на традиционни, но и на нетрадиционни средства.

Етапи на подбора:

1 етап - Информация за свободните работни места

Обявяват се чрез печат, бюлетини, лични и професионални контакти, обяви в Бюрата по заетостта и др. Включват информация за:

- 1) наименование на работното място;
- 2) първични изисквания на работодателя (професия, трудов стаж, квалификация, възраст, пол и др.);
- 3) място и срок за подаване на документи.

2 етап - Разглеждане на документите

Определя се кои кандидати ще бъдат допуснати до по-задълбочено проучване. Ако кандидатите са повече от един се прави позитивен подбор, от който следва аранжиране. Ако кандидатът е един се прави негативен подбор (за противоположните качества). На този етап някои от кандидатите могат да отпаднат.

3 етап - Проучване на кандидатите

Одобрените от втори етап кандидати предварително са уведомени да се явят на интервю (или друга процедура). Проучването обикновено започва с провеждане на интервюто. Трябва да се научат неща от миналите, настоящите и бъдещите планове за професията, да се даде информация за заплащането, възможностите за развитие и др. Трябва да се установят мотивацията и очакванията на кандидата. Наблюдават се и външната изява, външният вид, културата на поведение и невербалните реакции. И на този етап могат да отпаднат много кандидати.

4 етап - По-задълбочено проучване

Всяка комисия определя методите си на подбор (според необходимите качества) и провежда изследванията.

5 етап - Заключително интервю

На кандидатите се съобщава как са се справили (обикновено всички биват окуражавани). Казва им се, че допълнително ще получат съобщение, кой от тях ще бъде назначен (след като се установи общото мнение на комисията за всеки кандидат).

Важни проблеми, които трябва да бъдат разгледани при подбора:

Първо. Термина “оценка”. Интересен е въпросът, какво се оценява при подбор на персонала. Насоките за оценка могат да се структурират в следните направления:

- Умения за работа в екип;
- Междоличностни умения;
- Комуникативни умения и нагласи в общуването;
- Управленски умения;
- Мотивационен профил;
- Умения за работа при стрес;

- Емоционална и социална интелигентност;
- Чуждоезикова компетентност;
- Компютърна грамотност.

Второ. Необходимо е да се прави разлика между подбор и набор. Подборът на персонал има за цел да се избере най-подходящото лице за конкретно място. При подценяване подбора на персонала е възможно понижаване качеството на работа, неизпълнение на задачи, създаването на конфликти, влошаване на психологическия климат. Подборът е свързан с разходи на време и средства. Те могат да се компенсират с положителните резултати от подбора.

Наборът на кандидати се извършва, когато се разширява дейността, при освобождаване на работно място и поради други причини. Наборът може да бъде:

1) Вътрешен набор:

Предимства: работниците или служителите са запознати с работата и познават колектива; запознати са с особеностите на техниката и технологията; по-лесно се адаптират към новите работни места; подобрява се психологическия климат във фирмата.

Недостатъци: разрешаването на проблемите може да се извърши по възприетите начини; не се виждат слабостите в работата.

2) Външен набор:

Положителна страна - внасят се нови методи и се организира дейността по нов начин;

Отрицателни страни: не се познава естеството на работата; изисква се по-дълъг период от време за адаптиране към работата, за постигане на по-висока производителност и резултати.

Конкретни случаи:

Когато се разширява дейността на фирмата и се увеличават работните места за изпълнители е подходящо да се набират външни кандидати. В случаите на освобождаване на работно място от средния или висшия управленски персонал е подходящо да се използва вътрешния набор от кандидати. По изключение може да се използват и външни специалисти, които са работили в същия бранш и са постигнали високи резултати в своята работа.

Трето. При кандидатстване за работа се използват различни техники за подбор. Първоначално, най-важния елемент е предварителния подбор. Целта

на предварителния подбор е да се прецени до каква степен кандидатите отговарят на условията за поемане на длъжността.

Методи за подбор

Съществуват следните методи за подбор на кадрите:

Изпитание – неговите цели зависят от характера на работите и задачите, които се изпълняват от заемащия длъжността или работното място. Всяка длъжност изисква специфичен набор от качества и умения от претендента.

Събеседване – той е широко прилаган метод за подбор на кадри. Проблемите съпътстващи практическото приложение на този метод имат емоционален и психологически характер. Понякога вземащия решение се поддава на първите впечатления от кандидата, а не от останалата част от събеседването. Когато кандидатите са няколко съществува реална възможност някой от тях, макар и с посредствени възможности, да изпъкне поради лошото представяне на останалите. Когато се борава със стандартизирано и структурирано интервю със записани въпроси и отговори точността на метода се повишава.

Способностите и качествата на кандидатите могат да се оценяват и с методите на моделирането. Такъв метод е провеждането на събрание, без председателстващ. Кандидата се оценява по характеристики, като: инициативност, настойчивост, способност за социални контакти и т.н. други методи влизащи тук са: устен доклад пред група служители, психологически тестове, тестове за интелигентност и др. Търсенето на най-способните личности не подлежи на спад то е силно, както в периоди на криза, така и в периоди на подем.

Изборен метод - при него имаме избор след конкурс – кандидатите преминали успешно през конкурса трябва да бъдат представени на онази общност, която ще осъществява избора. При избора без конкурс също е необходимо прецизиране, което може да се постигне чрез метод на консенсуса.

Метод на консенсуса - при този метод, отделния участник трябва не просто да гласува положително за един от кандидатите отхвърляйки категорично всички останали, а да гласува за всички последователно съобразно своите предпочитания. Системата на избор чрез консенсус има съществени предимства най-важното е, че системата дава възможност на всеки да влияе на избора, но никой да не оказва давление върху него, по пълно се отчита мнението на всички участници в избора, въпроса с избора се решава от веднъж и окончателно.

Метод на баловите оценки - При него от основно значение е съобразяването с показателите за значимост на отделните качества.

Селекцията на персонала - при нея съществен момент е възможността за участие. Селекцията може да се провежда в естествена и изкуствена среда. Важно място при селекцията в естествени условия има препоръката. При нея в изкуствена среда могат да се правят големи скокове в йерархичната стълбица. Селекционирането в изкуствена среда има важно значение за екипната дейност.

Етапи на селекцията:

- Предварително интервю – очевидна незаинтересованост и неразбиране на работата.
- Обсъждаща проверка – лоши отзиви за миналия опит на кандидата, като служител.
- Работно интервю – не съответстваща демонстрация на способностите или други умения.
- Проверка на физическата дейност – физическа непригодност към изискванията на работата.

Тестовете са най-формализирания метод, използван за проверка на квалификацията, деловите и личните качества на кандидатите. Тестовете са няколко вида (за умствени способности; за физически и двигателни способности; за оценка на личността; за оценяване на интересите и постиженията) и служителят, който набира кадри трябва да се спре на най-подходящия от тях.

Тестовете в общата система от методи прилагани при подбора на кандидатите, могат да имат двойно приложение:

- За подбиране на кандидатите с най-големи шансове за успех.
- За “отсяване” на по-ранен етап на онези претенденти, които в най-голяма степен не отговарят на изискванията.

Тестовете са по-ефективни и по-достоверни във второто направление, за предсказване на негативните резултати.

Тестът, като едно от най-популярните средства за преценка, трябва да отговаря на следните изисквания:

1) **Действеноост** - да отговаря на въпросите за притежаваните способности, за изпълнение на определени задачи или работи. Измерва се чрез неговата

ефективност. Доказателство за това, че теста е ефективен е добрата работа на тези, които успешно са го положили. Действителност на съдържанието на теста означава теста да съдържа действително важни задачи от изпълнението на дадена работа;

2) Достоверност - установява се когато едни и същи лица през определен период от време повтарят резултатите. Причините за недостоверност могат да бъдат: стремеж да се отгатне отговора; теста е неразбираем; неблагоприятни условия при тестването (шум, здраве и др.).

Методът на експертната оценка - при него подборът на персонала се извършва от експерти в конкретна област. Този метод е подходящ за подбор на управленски персонал. Методът на експертната оценка е скъп. Той може да се модифицира, като се използва компютърна програма. Приложният продукт съдържа работни въпроси, на които кандидатът трябва да отговори в диалогов режим, съобразно получените отговори се задават следващите въпроси. При тази програма се избягва опасността да се зададат едни и същи въпроси на всички кандидати. Програмата е така разработена, че сама дава оценката на кандидатите и по този начин ги класира. Първите трима от най-добре представилите се, се предлагат за допълнителен разговор с ръководството.

Методът на биографичните данни се основава на определена зависимост между данните от биографията на личността и ефективността на работата. Това е по-съвременен метод.

Няма добри или лоши методи за оценка и подбор на персонал. Някои техники са по-благонадеждни от други, но комбинираното им използване увеличава шансовете за избор на по-добър и подходящ кандидат.

Организацията оценява компетентността на кандидатите основно чрез провеждането на интервю, но в определени случаи могат да се използват и други методи: Препоръки, Автобиографии, Тестове за личностни характеристики, Тестове за математическа и компютърна грамотност, Тестове за способностите/наклонностите, Атестационни центрове и др.

Интервю:

Интервюто за набиране и подбор на персонала в организацията е един от основните източници за получаване на информация за кандидатите. Най-общо интервюто представлява междуличностно взаимодействие между интервюиращия/те и интервюираните/те с цел определяне на знания, умения, способности и опит, които са необходими за изпълнение на трудовите задължения за дадената свободна работна позиция. В резултат на интервюто

интервюиращият трябва да оцени доколко интервюираният отговаря на специфичните изисквания на длъжността, за която той кандидатства.

Етапи при провеждане на интервю.

1. Планиране на интервюто – определя се вида на интервюто, подготвят се въпросите, преглеждат се документите на кандидатите, като се отбелязват неяснотите, които трябва да се изчистят по време на провеждане на интервюто. Прочитането на длъжностната характеристика преди интервюто, помага за придобиване по-ясна представа, какви изисквания да притежава дадения кандидат.

2. Установяване на контакт – обикновено повечето кандидати, явяващи се на интервю са притеснени, което е пречка те да отговорят точно и ясно на част от поставените въпроси. Това пък от своя страна довежда до недоброто представяне на интервюто и до отпадане на кандидати, които имат нужния потенциал да заемат свободната работна позиция. За да се избегнат тези неприятни моменти отделяме няколко минути, в които чрез разговор на обща тематика да предразполагаме интервюирания към самото интервю.

3. Задаване на въпроси – тази стъпка е основната при провеждане на интервюто. При нея чрез задаване на въпроси се получава пълната информация за кандидата, а именно образование, квалификация, професионална реализация, мотивация и др. В зависимост от вида на избраното интервю разговора може да протече свободно или да се използва предварително подбран кръг от въпроси.

4. Приключване на интервюто – преди да приключим интервюто обявяваме кога ще бъдат готови резултатите и питаме дали и интервюирания няма някакви въпроси към нас. Водими сме от разбирането, че интервюто е междуличностен диалог.

5. Преглед на резултатите – желателно е данните от интервюто да се обработят още след неговото формално приключване, като се използват всички документи и бележки събрани при неговото провеждане. Това се прави с цел да се получи правилния резултат, докато все още са „пресни” впечатленията от проведеното интервю.

Основните грешки и слабости, които се допускат при подготовката и провеждането на едно интервю:

1. Непознаване изискванията на съответната длъжност. В този случай интервюиращия си изгражда неправилен стереотип на подходящия кандидат

и не може да сравни профила с изискванията към кандидата за работната позиция с профила на притежаваните от него способности. Добрите практики показват, че тези интервюиращи, които точно и ясно познават изискванията на длъжността, за която търсят персонал провеждат по-успешни и резултатни интервюта.

2. На крайният резултат от интервюто влияе информация получена и по друг начин. В зависимост от възприетата практика, интервюто може да се проведе след анализ на данните на кандидатите или след провеждане на предварителни тестове. В този случай е възможно крайната оценка да бъде променена и повлияна от другите източници на информация за кандидата.

3. „Ефект на контраста” – този ефект се състои в това, че на оценката от проведеното интервю влияят резултатите на други кандидати, преминали вече интервюто. Грешката е свързана с реда на явяване на кандидатите на интервюто и с възможността един или няколко „добри” или „лоши” кандидати да повлияят върху преценяването на останалите.

4. Влиянието на невербалната комуникация. Практиката ни показва, че кандидати комуникиращи в по-голямата част на интервюто и невербално, получават по-висока крайна оценка.

5. Изтъкване на негативното. Голяма част от интервюиращите се повлияват повече от неблагоприятната информация, отколкото от благоприятната. Това влияе в посока на промяна на първоначалните впечатления от позитивна към негативна посока.

6. Създаване на стереотип „добри кандидати”. Тук преценката за кандидата се извършва не от позициите на вакантното свободно място, а от позицията на личните качества на кандидата.

Стереотипи за постигане на добри резултати при използването на интервюто:

За да се постигне максимален положителен резултат при използване на интервюто, като основен етап от процеса на набиране и подбор на персонала в организацията, сме възприели:

1. Участие в интервюто на повече от един интервюиращ. Това със сигурност ще ограничи да минимум субективния фактор и прибързаните преценки.

2. Редовното обучение и предварителната подготовка на интервюиращите. Това обучение води до подобряване способността за интервюиране, до избягване на прибързани оценки, както и на тенденцията за надделяване на негативния резултат.

3. Функциите на интервюиращ включват в себе си водеща фигура, която не само е наблюдател и слушател, но и съчетава знания за изискванията и задълженията на съответното работно място. За това предварителната

подготовка на интервюто, кръга въпроси, които ще се задават и времето за провеждане - само улесняват и помагат на интервюиращия.

4. Преценката на интервюираните кандидати трябва да се осъществява чрез скала на качествата и поведението им, способстваща за повишаване на точността ѝ и намаляване на евентуалните грешки неточности.

Предимства и недостатъци на интервюто:

В непринудения диалог се прониква по-дълбоко в същността на явлениято, получава се непосредствена информация от обекта на изследване с непредубеденост на мисли, чувства, настроения.

Недостатъци на интервюто:

- Неприятно изживяване
- Липса на време
- Кратко време за подготовка
- Не сте най-подходящия човек за това (обаче Ви се налага)

Моментът, от който повечето кандидати се страхуват по време на интервю е, когато бъдат помолени да разкрият силните и слабите си страни.

Когато задава такъв въпрос, интервюиращият се интересува до колко може даденият кандидат да се справи с работата и в какви граници се простират уменията му. Понякога интервюиращите отнасят въпроса към поведенческото интервю, тъй като при описания на предишни ситуации, с които успешно са се справили сами, откриват силни черти. Затова е важно винаги да се дава пример от професионалния опит, когато се изтъкват предимствата. Добро решение е също да се подкрепят отговорите с препоръки от бившите работодатели.

Основни въпроси задавани в интервюто:

1. Много често по време на интервю се задава въпросът защо напуснахте предишната си работа?
2. Задаваме въпрос за недостатъците на предишната работа.
3. Какво мислите за бившият си работодател, какви бяха отношенията Ви с екипа?
4. Имате ли резерви, да се говори със стария шеф?
4. Какво очаквате от новата си работа?
5. Каква заплата очаквате?

Основни цели при интервюто:

Целта на интервюто е да подпомогне набирането и подбора на най-добрите кандидати при обявяване на вакантни длъжности, при което трябва да се отчитат:

- Законовите положения, залегнали в Кодекса на труда.
- Политиката на организацията за предоставяне на равни възможности и равен шанс на всеки субект и най-добрите антидискриминационни практики.

Всеки ръководител на отдел носи отговорност за спазването на тази политика и прави всичко възможно, за да запознае своите служители с философията и процедурите, свързани с набирането и подбор на персонала.

Главната цел на интервюто за подбор е да определи до каква степен кандидатът се интересува от длъжността и е компетентен да я изпълнява. Интервюто за подбор има следните функции:

- да се обясни в какво се състои работата на организацията и ползите от нея;
- да се опише длъжността реалистично, като се конкретизира периодът на въвеждане и евентуален изпитателен срок;
- да се прецени дали кандидатът ще бъде подходящ и какъв ще бъде неговият принос към работата;
- да се уточни, какво очакват двете страни една от друга и реалистично да се обсъдят всички потенциални трудности;
- да се позволи на кандидата да прецени - дали иска предлаганата му длъжност.

Видове интервюта

Неструктурирано интервю – при него се съставя списък само на възможните теми, които ще засегне интервюто. Въпросите се задават в свободен вид под формата на обикновен разговор. Липсва план и структура. Въпросите и начинът на тяхното задаване зависи от личността на интервюиращия. Основен недостатък на този вид интервю е, че хората, които водят интервютата могат да се интересуват от различни аспекти от биографията на кандидата, да поставят акцент върху различни неща. Това крие опасност оценките от интервюто да отразяват стереотипите и предпочитанията на самия интервюиращ, а не да отразяват обективния образ на кандидата. Т.е. при използването на неструктурирано интервю един и същ кандидат, интервюиран от различни хора може да получи различни оценки, често пъти противоречиви. Освен това кандидатите трудно могат да бъдат сравнявани, тъй като интервютата не са проведени в условия, еднакви за всички.

Структурирано интервю – предварително се съставя списък с въпроси, които в хода на интервюто трябва да бъдат зададени на всички кандидати в една и съща последователност, т.е. процедурата на интервюто е стандартизирана. Използват се стандартни бланки за отбелязване на отговорите. Кандидатите могат лесно да бъдат сравнявани. Недостатъци – липсва му гъвкавост; интервюиращият стриктно следва определената последователност, което може да “приспи” неговата наблюдателност и сензитивност към поведението на кандидата.

Полуструктурирано интервю – съставя се списък на по-голяма част от въпросите. Дава се възможност за задаване на допълнителни въпроси, които изникват в хода на разговора. Този тип интервю позволява по-голяма гъвкавост и вариативност.

Ситуационно интервю – при него не се събира информация за трудовия опит, нито за индивидуалните качества и способности, а за поведението, които са необходими за доброто изпълнение на работата. Тези поведения се определят от анализа на работата, направен с помощта на метода на критичния инцидент. Първата стъпка в това интервю е да се подготви списък с критичните инциденти, които разграничават ефективния от неефективния работник. Определят се критериите за количествено оценяване на инцидентите – 5 точки за поведение, появяващо се у добрите работници, 3 т. – за поведение, което се демонстрира от посредствените работници и 1 т. – за поведение, типично за неефективните работници. Инцидентите се преформулират в ситуационни въпроси, които се използват в ситуационното интервю и се проверява как биха се държали кандидатите в хипотетични ситуации, свързани с работата.

Стрес интервю – подлагат се на оценка реакциите на кандидатите при неочаквани препятствия, в условия на напрежение и стрес.

Панел интервю – интервюто се води от комисия от експерти, които предварително си разпределят ролите и отговорностите по задаване на въпросите.

Групово интервю – едновременно се интервюират няколко кандидата.

Важни елементи от интервюто са:

Облекло: Трябва да е в унисон с атмосферата на новата работа. Дрехата трябва да стои естествено, а не изкуствено нагласено или недопустимо небрежни.

Точност: Интервюто със закъснели се провежда само при очевидна уважителна причина и възможност във времето.

Акуратност: Пропорциите между въпрос и отговор. Прекалената лаконичност издава студенина и затвореност, а бърливостта - неовладяност и повърхностност. Обикновено съотношението е 30/70 като време на говорене между интервюиращ и интервюиран.

Отношение към предишната работа. Лош знак е при въпрос за предишната работа кандидата да се впуска в критики и да показва пренебрежително отношение към нея. Това не се възприема, като комплимент, а по-скоро предупреждение. Склонността да се квалифицира компрометира.

Факти и интерпретации. Нужно е да се установи, как кандидата различава въпроси за факти и въпроси за интерпретация и за анализ. Ако се очаква точен отговор, впускането в разсъждения се счита за грешка и обратно.

Защита на позицията. Спокойното и аналитично отношение към въпросите се счита за правилен избор.

Изразяване. Както и при облеклото, така и при думите отклоненията и крайностите не са желани. За добър изказ се счита изразяването без паразитизми, междуметия и нищо не значещи фрази („ъ-ъ-ъ“, „ами“ „така да се каже“, „както се казва“ и др.)

Жестове и мимика. Въздържането от жестикулации и мимики също е желано. Да се отбягва погледът на интервюиращия или да се фиксира продължително подсказва неуместна стеснителност или възможна агресивност и арогантност. Поглеждането в очите има свой ритъм. Мекият, но концентриран поглед най-често говори за интелигентност и добро възпитание.

Откритост. Добра позиция е интервюиращият да прояви откритост, като сам обясни на какви позиции се чувства най-добре и работи най-ефективно.

Етапи на интервюто:

- 1) Отваряне (запознаване). Въвеждащи думи за създаване на атмосфера, предразполагаща към свободни контакти. Да се изкаже благодарност, че кандидатът се е отзовал на обявата и се е подготвил за интервюто.
- 2) Задаване на въпроси (за изясняване на факти от биографията, на интереси, склонности и качества на кандидата; специфични въпроси, свързани с професионалната пригодност).

- 3) Представяне на информация за фирмата и за конкретната длъжност.
- 4) Отговор на въпроси, поставени от кандидата (от тях също се съди за кандидата).
- 5) Информация за по-нататъшния процес на подбор (следващо интервю или ролева игра).
- 6) Затваряне (определя се срока за окончателния отговор и се уточнява начина за съобщаване на решението и на двете страни).

Обикновено се провежда от специалиста по човешките ресурси. За директния контакт е необходима специална подготовка (за намаляване на риска от погрешна преценка). Първоначалното интервю трябва да протече делово, но без бюрократично отношение към кандидата.

Грешки от страна на кандидата по време на заключителното интервю:

- 1) непословователно поведение (по отношение на първоначалното интервю);
- 2) "затворено" или "отворено" поведение;
- 3) необоснован страх или притеснение;
- 4) липса на въпроси от страна на кандидата (възприема се като незаинтересованост или като готовност "на всичко"). За да не бъдат допускани, основна отговорност има интервюиращият.

Основни стъпки за ефективно интервю:

1. Точно и ясно определяне на целта. Какво точно искаме да постигнем в края на процеса?
2. Запознаване с трудовите характеристики и изисквания към служителя.
3. Преглед на кандидатурите . Ние трябва да сведем купчината кандидатури до списък с кандидати, които си заслужава да бъдат интервюирани.
4. Преди самото интервю трябва да се подготвят въпросите за кандидатите.
5. Подготовка на обстановката, където ще се проведе интервюто. Инспириране на конкретната задача, чрез режисиране на обстановката.
6. Провеждане на самите интервюта.
7. Вземане на решение. Кой от кандидатите да назначим? По-нататък ще разгледаме, как трябва да се подбере най-добрият от тях, как да се проучи и как да се съобщи на останалите кандидати решението.

Типове въпроси при интервюирането:

- Закрити въпроси – полезни са, когато се търси ангажиране от страна на кандидата; за поддържане на разговора; за справяне с приказливи кандидати и за да се води разговора в желаната посока.
- Отворени въпроси – изискват подробно обяснение от страна на кандидата, като се следи не точно съдържанието на отговора, а поведението му.
- Въпроси за минало представяне – това са открити въпроси, но се фокусират върху искането на конкретни примери за минало поведение. Започват с: “Разкажете ми за времето, когато...”, “Споделете с мен някакво преживяване, когато...”, “Дайте ми пример за...”.
- Рефлексивни въпроси – начин да се контролира разговора, т.е., да се приключи една тема и да се премине към друга (“Нали?”, “Не е ли така? “Вие не смятате ли така”).
- Въпроси за отрицателния баланс – помагат да се предотврати погрешното допускане, че кандидат, който е добър в една област, задължително е добър във всички останали сфери (“Това е много внушително, но имало ли е някога случай, когато нещата не са се подредили толкова добре?”).
- Отрицателно потвърждение – тези въпроси ни позволяват да потвърдим намерени отрицателни черти у кандидата или да проверим дали дадена отрицателна ситуация е отклонение, нещо еднократно или системна практика (Нека поговорим за друг момент, когато е трябвало да....”).
- Огледални твърдения – отразяване или парафразиране на ключово твърдение на кандидата, последвано от активно слушане. Целта е да се получат повече детайли и информация.
- Хипотетични въпроси – техниката е полезна за придобиване на представа за подходите на кандидата за вземане на решение и способността му да мисли бързо и логично (“Любопитен съм да узная какво бихте направили, ако...?”, “Може ли да разиграем тази ситуация..?”).
- Наполовина верни рефлексивни въпроси – техниката е да се изкаже твърдение, което е само частично вярно, и да се поиска от кандидата да се съгласи. Така се филтрират вечно съгласяващите се, силно некомпетентните или съпротивляващите се да дават информация кандидати.

- Насочващи въпроси – използват се като начин за верифициране на информацията, за принуждаване на кандидата да даде по-подробна информация по дадена тема.

- Напластяване на въпросите – позволява да се получи цялостен отговор на много равнища и многоаспектно изследване на дадена тема. Тази техника изисква комбиниране на всички типове въпроси – кой, какво, защо, кога, къде и как.

- Подпомагащи въпроси – позволяват да се разшири информацията. Например: ”Дайте ми повече подробности за това, тъй като е много интересно” или “Можете ли да ми дадете друг пример?”

Какво е необходимо да направят самите интервюиращи?

Интервюиращите трябва да разполагат с пълна информация за длъжността, предлаганата заплата, условията за назначаване, описание на работата и личностна характеристика. Необходима е и молба (формулярът или писмото). Трябва също така да се провери наличността на препоръки или специални справки за кандидата.

Какво е необходимо да се направи за кандидата?

Кандидатите трябва да бъдат посрещнати с чаша кафе или разхладителна напитка. Докато чакат, трябва да са настанени удобно и да им се дадат например материали за организацията и за района, в който се намира организацията, или пък възможност да разговарят с човек, който познава организацията. Необходимо е да се отдели достатъчно внимание на всеки кандидат.

Какво трябва да се направи за мястото на интервюто?

Интервюто се провежда в подходящо помещение. Някои интервюта стават по-добре в официалната обстановка, други изискват по-непринудена атмосфера. Възможни са общо шест варианта.

Какво трябва да се направи за самото интервю?

Интервюто трябва да бъде планирано. Едно структурирано интервю, организирано в поредица от обособени единици или области от въпроси, които могат да се преценяват самостоятелно, с по-голяма вероятност ще постигне целта си.

Независимо дали интервюиращите използват готова или разработват собствена длъжностна характеристика, винаги трябва да имат предвид три съществени момента:

-Когато интервюто се прави от комисия, един от членовете трябва да действа като председател и да отговаря за началото, провеждането и завършването на интервюто. Председателят трябва да обединява и структурата на интервюто трябва да бъде решена предварително, чрез дефиниране на въпросите на база на разработената личностна спецификация.

-Необходимо е да се задават едни и същи въпроси за всички кандидати. Грижливо трябва да се конструират въпросите, така че да се избягва дискриминацията и търсенето на информация, която няма нищо общо с изискванията на длъжността.

-Комисията трябва да си води бележки как кандидатите демонстрират своите знания, умения и т.н. по отношение на личностната спецификация.

Приключване на интервюто:

След като интервюиращите преценят, че са получили цялата необходима информация, е важно да дадат две възможности на кандидата:

- да се разпростре по-подробно върху нещо, което не е било адекватно засегнато по време на интервюто (*например някакво постижение, за което кандидатът специално иска да уведоми комисията или интервюиращия*)
- да зададе въпроси, чрез които да си изясни аспекти от работата или договореностите и условията, свързани с нея.

Интервюто трябва да бъде приключено едва след като е дадена тази възможност на кандидата. Добре е да се обобщят евентуално постигнатите разбирания и споразумения и ясно да се посочи, коя ще бъде следващата стъпка и кога ще бъде направена тя. Примерно трябва да се уведоми кандидата кога да очаква решението, кога ще се направи връзката с него и т.н.

Вземане на решение:

Информацията, получена от кандидата, интервюто и примерно използваните тестове или препоръки, позволява кандидатът да бъде оценен спрямо личностната спецификация и на тази база може да бъде взето адекватно решение. Председателят на комисията поема отговорността за написването на доклад, който съдържа обосновка на причините за избора на подходящите кандидати и отхвърлянето на другите, включвайки и оригиналните коментари и преценки и на останалите членове на комисията. Тази информация трябва да се съхранява поне 60 месеца след уведомяването на кандидатите за съответните решения. Ако отделен член на комисията прецени, че има допуснати нередности в процеса на набиране и подбор на кандидатите и този въпрос не може да бъде решен от комисията, тя трябва да съобщи за това на Директора по човешки ресурси или лицето, което изпълнява тези

отговорности.Процедурите по провеждане на интервюто и получената информация са строго конфиденциални.Като цяло интервюто е много полезно за оценка на персоналните качества на индивида. То помага да се отговори на въпроси като: Дали този кандидат е добър, за да попълни мястото в нашата Кооперация - при нашата среда? Дали този кандидат има някаква специална персонална характеристика, която му дава предимство пред конкурентите? Интервютата не са полезни особено при оценки на техническите способности или стойността на миналия опит. Това е една от причините, поради която все още не прибягваме до използване на психологически тестове за допълване на информационната страна по време на интервютата.

Набиране на кандидати. Отговорности и правомощия.

Стандартна политика за набиране на персонал в организацията включва:

- указание как и кога да се използват длъжностни характеристики;
- позоваване на законовото изискване за равни възможности и спазването му при подбора и назначаването;
- споменаване дали се предвижда нарастване на броя на лицата, които не са достатъчно представени в организацията (с други думи, положително действие, а не положителна дискриминация, която при повечето случаи едва ли е законна);
- стъпките, необходими на всеки етап от процеса на набиране на персонал - напр. оповестяване, интервюта, използване на препоръки, уведомяване на кандидатите за взетите решения и пр.;
- средствата и медиите, които трябва да се използват;
- кой, за какво отговаря;
- указания как да се контролира и финансира тази политика.

Определяне на изискванията на длъжността и изискванията за личността:

Намирането на подходящия специалист и определянето на изискванията за конкретна длъжност преминава през три етапа: анализ на работата, описание на длъжността и личностна спецификация.

Анализ на работата:

Анализът на работата е процес на подробното ѝ и систематично проучване.Обикновено един от най-добрите източници на информация е провеждането на разговор със служителя, който изпълнява тази работа в

момента, и с неговия пряк ръководител. Друг метод за анализ на работата е да се използва контролен списък, като прост и систематичен метод за всеки мениджър.

КОНТРОЛЕН СПИСЪК ИЗВЪРШВАНЕ НА АНАЛИЗ НА РАБОТАТА:

1. Подход на ключовите думи: Какво се прави?, Кога се прави?, Защо се прави?, Къде се прави?, Как се прави?

2. Отговорности: за работата на другите, за физическите ресурси, за бюджета (парите).

3. Трудови взаимоотношения със: висшестоящите (ако ги има), колегите, другите отдели, клиенти (доставчици), подчинени.

4. Изисквания към работата:

- Необходими стандарти на изпълнение и резултати;
- Необходими умения и опит;
- Необходими ръчни и аналитични умения;
- Необходимо образование и обучение;
- Необходими физически качества и здравословно състояние(ако се изискват);
- Необходима мотивация и социални умения;
- Необходимо отношение или общ подход към конкретната работа.

5. Работни условия:

- Физическа среда;
- Социални условия и среда на работната група;
- Икономически условия, включително работна заплата и система от бонуси.

6. Проверка:

- Проверка с участието на изпълнителя на длъжността;
- Проверка с участието на неговия/нейния групов мениджър;
- Описание на длъжността.

Въз основа на анализа на работата се съставя описание на длъжността, което е ключов документ в процеса на набиране на кандидати. Документът трябва да описва длъжността и да посочва за какво ще отговаря служителът и какво ще се изисква от него.

А. Кратко описание на главните отговорности и задължения

Б. Конкретни отговорности

1. За персонала: преки и непреки;
2. Активи;
3. Планиране;
4. Технически решения;
5. Финансови отговорности;
6. Поверителна информация;
7. Степен на контрол;
8. Контакти;
9. Работни условия;

10. Личностна характеристика – изготвяне на списък от качества на човека, необходими за току-що описаната длъжност, т.е. личностна характеристика. Целта е максимално точно да се опишат уменията, знанията, образованието и качествата, необходими за длъжността, както и нужните опит и личностни характеристики. Личностната спецификация трябва да бъде конкретна и обвързана с работата. Личностната спецификация е база за вземане на обосновани решения и осигурява обективност при провеждането на подбора. Личностната спецификация определя: знания и необходима квалификация, умения и способности, опит и нагласи, необходими за изпълнение на работата, които трябва да бъдат задължителни и желателни.

Средства за набиране на кандидати:

Кооперацията използва различни средства за набиране на кандидати: обяви, формуляри за кандидатстване, препоръки, агенции за работа, консултантски фирми за търсене на специализирани кадри, др.

Обяви:

Организацията следва конкретна политика или правила по отношение на обявите. Основните фактори за ефективна реакция на дадена обява, при най-ниски разходи са следните:

- Съдържание на обявата. Изброяват се главните характеристики на длъжността, необходима квалификация, местоработата, на кого се отчита кандидатът, ако е възможно, указания за заплатата и др.
- Медия, в която е поместена обявата. Това може да бъде национален вестник, професионално списание, местно списание и др.
- Моментът на публикуване на обявата.

Информацията в обявата се базира на анализа на длъжността и на нейното описание. Обявата трябва да е конкретна, реалистична и подходяща и да съдържа:

- название на длъжността, формулирано така, че читателят да го разбере;
- името на организацията, естеството на дейността ѝ и мястото, където ще работи кандидатът;
- целите и отговорностите на длъжността;
- изискваната квалификация и необходимия опит;
- заплата и допълнителните облаги;
- реалните възможности за повишение;
- начина на кандидатстване;
- краен срок за подаване на молби.

Задължително обявата, а също така и длъжностната характеристика, трябва да бъдат написани в съответствие с действащото законодателство по отношение на дискриминацията. Политиката на организацията не допуска никаква възможност за поява на дискриминационни текстове на основата на възраст, раса, пол и т.н.

Формуляри за кандидатстване.

Организацията може да използва както стандартни формуляри за кандидатстване (име, възраст, образование, стаж и други сведения, които са нужни според длъжностната характеристика), така и молба със свободен текст написана, от кандидатите. Недопустимо е търсенето от кандидатите на неподходяща информация или сведения, които противоречат на действащото законодателство.

ОПРЕДЕЛЯНЕ ИЗИСКВАНИЯТА КЪМ КАНДИДАТИТЕ И НЕОБХОДИМИ ДОКУМЕНТИ ЗА КАНДИДАСТВАНЕ

- Мотивационно писмо;
- Професионална автобиография;
- Документи, удостоверяващи съответната образователна степен;
- Документи, удостоверяващи допълнителни квалификационни степени;
- Препоръки.

Целта на този етап от процеса на подбора на персонал е въз основа на информацията от представените документи да се определят тези кандидати,

чиито качества в най-голяма степен отговарят на предварително обявените изисквания. Тези, които не отговарят, се изключват и така се стига до т. н. “кратък списък”, като включените в него участват в следващите етапи на подбора. От тези формуляри за кандидатстване се използва информацията, за да се определят:

1. Количествените данни за кандидатите: възраст, равнище на образование, равнище на квалификация, трудов стаж .
2. Проследява се последователността на данните за рождена дата, за година на завършване на средното и на висшето образование, търсят се празноти в тези периоди.
3. Проследява се последователността на данните за трудова заетост, като се следи за периоди на прекъсване.
4. Проверява се достоверността на данните.
5. Търсят се поведенчески модели, които дават информация за мотивацията и интересите на кандидата, причини за напускане на предишна работа, постижения в досегашни длъжности, бъдещи намерения и амбиции, обществени ангажименти, лични предпочитания и интереси, въз основа на които се определят комуникативните умения, способност за сътрудничество и за самостоятелна работа, организационни и ръководни умения, възможности и въпроса:

Може ли кандидатът да изпълнява тази длъжност? Притежава ли необходимите умения, квалификация, интелигентност и т.н.? Исква ли кандидатът да изпълнява длъжността? Може да притежава всички необходими умения, но да няма мотивация. Дали ще се разбира с колегите си? Притежава ли необходимите лични качества, за да се сработи с колегите си?

Кой трябва да провежда интервюто?

Интервюто може да бъде проведено самостоятелно или чрез комисия. Едно от предимствата на комисията е по-голямата надеждност на преценките. Ако интервюто се провежда от повече от един човек, задължително е предварително да се обсъди и съгласува какво се търси и как ще се извърши подборът. Важно е също да се определи ролята на всеки член от комисията за бързо обучение и професионално развитие.

Администриране на процеса – обработка на молбите и документите.

Обработката на документацията, която се натрупва в отговор на обявите, включва следните действия:

- Молбите и другите документи трябва да бъдат винаги на разположение, ако кандидатът се свърже с организацията.
- Водене на отчетност за получените молби и уведомяване на кандидатите за това писмено.
- Уведомяване, колкото е възможно по-рано кандидатите, които трябва да бъдат интервюирани. Предоставяне на възможността да си изберат датата и часа. Кандидатите трябва да знаят и конкретно име, и телефон за евентуални въпроси. Изпращане на карта на района, разписание за деня, сведения за допълнителни процедури (напр. тестове или презентации), заедно с подробности за разходите и за допълнителните документи, които може би ще им потребват, примерно дипломи или други.
- Изпращане на любезно писмо на отхвърлените кандидати - веднага щом стане ясно, че не са подходящи.
- При изискване за препоръки (за кандидати, които са допуснати до интервю), изпращане на писма до поръчителите, колкото е възможно по-рано, за да бъдат получени навреме, преди датата на интервюто.
- Водене на строга отчетност за провежданата кореспонденция.

КАДРОВА ПОЛИТИКА НА СИВЗК ЧАСТ II-ра

Глава първа

АТЕСТАЦИОННА УРЕДБА НА СИВЗК

Чл. 1.(1) С уредбата се определят условията и редът за атестиране на служителите на Кооперацията

(2) Основните цели на атестирането на служителите са:

1. становяване равнището на професионална квалификация на служителите, както и съответствието ѝ с изискванията, установени в длъжностните характеристики;

2. подобряване дейността чрез ефективно управление на изпълнението на

ниво ЗТЕ, структурно звено и отделен служител по отношение на постигането на целите, изпълнението на задълженията и развиването на личната компетентност;

3. справедливо възнаграждаване на служителите според техните способности и принос към дейността ;

4. определяне на нуждите от развитие на всеки служител и подобряване на професионалната му компетентност;

5. подобряване на работните взаимоотношения, включително между ръководители и подчинени, както и на работата в екип;

6. създаване на условия за реализиране на справедливи и прозрачни процедури за професионално и кариерно развитие.

Чл. 2. Атестирането на служителите се извършва въз основа на периодично оценяване на изпълнението на длъжността, при което се отчитат:

1. професионалната квалификация като съвкупност от знания и умения, необходими за качествено изпълнение на задълженията;

2. прослуженото време, като се взема предвид прослуженото време по служебно правоотношение;

3. изискванията към изпълнението на преките задължения, определени в длъжностната характеристика на заеманата длъжност.

Чл. 3.(1) Ръководителят на съответното звено осигурява цялостната организация по провеждане на атестирането.

(2) Атестирането чрез ежегодно оценяване на изпълнението на длъжността на всеки служител се извършва от оценяващ ръководител под наблюдението и контрола на контролиращ ръководител .

Чл. 4. Оценяващ е ръководителят, на когото съответният служител е непосредствено подчинен.

Чл. 5. Контролиращ е ръководителят, на когото е непосредствено подчинен оценяващият ръководител.

Глава втора

УСЛОВИЯ И РЕД ЗА АТЕСТИРАНЕ

Чл. 6. (1) Оценяването на изпълнението на длъжността обхваща периода от 1 декември на предходната година до 30 ноември следващата година. Изпълнението на длъжността включва времето, което действително е отработено от служителя.

(2) Изготвянето и съгласуването на работните планове се извършва последователно от висшестоящите към низшестоящите служители, а оценяването се извършва по обратния ред.

Чл. 7. Звеното по управление на човешки ресурси е отговорно за съставянето на образци и формулярите, за които иде реч по-нататък в тази част от кадровата политика на СиВЗК, като те следва да бъдат изготвени не по късно от 31.10.2015г.

Чл. 8. Всеки служител, който има действително отработени най-малко 6 месеца в периода за оценяване по чл. 6, ал. 1, подлежи на атестиране.

Чл. 9. (1) При преназначаване на друга длъжност, както и при временно преминаване в друго звено, служителят се оценява за изпълнението на тази длъжност, която е заемал по-дълго в периода за оценяване.

(2) Служител, който е получил обща оценка в администрацията преди напускането, не се оценява в друга администрация втори път в рамките на един и същ период за оценяване по чл. 6, ал. 1.

Чл. 10. Служител, който е дългосрочно командирован в чужбина, се оценява от ръководителя или служителя, който възлага задачите и отговаря за дейността на командирования. При предсрочно прекратяване на командироването се прилага съответно чл. 9.

Чл. 11. Атестирането чрез оценяване на изпълнението на длъжността включва следните 3 етапа:

1. изготвяне и съгласуване на работен план в началото на периода;
2. междинна среща в средата на периода;
3. заключителна среща и определяне на обща оценка на изпълнението на длъжността в края на периода.

Чл. 12.(1) Изготвянето и съгласуването на работния план се извършват съвместно от оценяващия ръководител и от оценявания. Работният план отчита основната цел, преките задължения, управляваните ресурси и компетентностите, регламентирани в длъжностната характеристика на длъжността, заемана от оценявания.

(2) В работния план се определят целите и изискванията към изпълнението, които оценяваният трябва да реализира през периода.

(3) Целите в работния план могат да са свързани с постигане на конкретни резултати, с подобряване на отделни качества на оценявания, включително професионалната квалификация, както и с промени в поведението му.

(4) Целите, определени в работния план на оценявания, трябва да са в максимална степен конкретни, измерими, постижими, ориентирани към резултати и определени във времето.

(5) Изготвянето и съгласуването на работен план, попълването и подписването на съответния раздел от формулярите за оценка от оценявания ръководител и от оценявания се извършват в периода от 1 до 30 ноември на предходната календарна година.

(6) Работните планове на служителите се изготвят и съгласуват в срок 30 дни след назначаването, преназначаването, предсрочното прекратяване на командировката в чужбина или завръщането от отпуск с продължителност повече от 6 месеца.

Чл. 13.(1) Междинната среща между оценявания ръководител и оценявания се провежда в периода от 1 юни до 15 юли на съответната календарна година. При отсъствие на оценявания служител междинната среща се провежда в 7-дневен срок след неговото завръщане.

(2) На междинната среща оценяваният ръководител и оценяваният правят преглед на изпълнението на длъжността на оценявания относно реализирането на целите, определени в работния план, и изпълнението на задълженията от длъжностната характеристика.

(3) При необходимост някои от целите в работния план на оценявания могат да се прецизират или коригират, както и да се набележат конкретни действия за подобряване изпълнението на длъжностните задължения.

Чл. 14.(1) Заключителната среща между оценявания ръководител и оценявания се провежда в периода от 1 до 30 ноември на съответната календарна година. При отсъствие на оценявания служител заключителната среща се провежда в 7-дневен срок след неговото завръщане.

(2) На заключителната среща оценяваният ръководител и оценяваният обсъждат:

1. степента, в която са изпълнени целите в работния план;
2. степента, в която са постигнати изискванията към изпълнението на преките

задължения;

3. степента, в която оценяваният е показал компетентностите, необходими за ефективно изпълнение на заеманата длъжност;

4. подходящи действия за обучение и развитие на служителя през следващия период.

Чл. 15. Определянето на общата оценка на изпълнението на длъжността за един период на оценяване включва:

1. оценка на изпълнението на длъжността по отделни показатели;

2. оформяне на обща оценка.

Чл. 16. Отделните показатели за оценка на изпълнението на длъжността са:

1. степента на реализация на целите от работния план;

2. степента, в която са постигнати изискванията към изпълнението на преките задължения, определени в длъжностната характеристика на заеманата длъжност;

3. показаните компетентности.

Чл. 17. Степента на реализация на целите от работния план се оценява, както следва:

1. оценка 1 - когато е ясно, че оценяваният е постигнал целите, заложи в работния му план, като често ги надхвърля;

2. оценка 2 - когато оценяваният, като цяло е постигнал целите в работния си план;

3. оценка 3 - когато оценяваният, като цяло не е постигнал целите в работния си план.

Чл. 18. Степента на изпълнение на задълженията, определени в длъжностната характеристика на заеманата длъжност, се оценява, както следва:

1. оценка 1 - когато оценяваният изпълнява задълженията си по отношение на обема, качеството и определените срокове на или над нивото на съответните изисквания, проявява инициативност и показва желание и възможности за справяне с по-трудни и отговорни задължения спрямо задълженията на заеманата длъжност;

2. оценка 2 - когато оценяваният изпълнява задълженията си по отношение на обема, качеството и определените срокове на нивото на съответните изисквания, а ако има пропуски в работата, те са несъществени;

3. оценка 3 - когато оценяваният не изпълнява задълженията си по отношение на обема, качеството и определените срокове на нивото на съответните изисквания и/или допуска съществени пропуски в работата си.

Чл. 19.(1) Показателите за компетентности, по които се оценяват служителите, заемащи ръководни длъжности са:

1. управленска компетентност – познания в областта на управлението; умения за поставяне на целите, координиране, организиране и контрол на материални, финансови и информационни потоци, както и на дейността на други лица; умение за управление на други хора и ситуации;
2. компетентност, свързана с познаване и ползване на нормативни актове – обща информираност за нормативните актове, свързани с дейността на служителите; умения за практическото им прилагане; способност да се работи съобразно нормативните актове и инициативност за усъвършенстването им;
3. комуникационна компетентност – познания, свързани с начините и средствата за вертикална и хоризонтална комуникация; умения и способност за целенасочен и резултатен обмен на информация с други лица и за постигане висока степен на взаимно разбиране в процеса на общуване; притежаване на знания и умения за работа в екип;
4. компетентност относно промените и управлението им – познания за организационното звено и интерес към неговата роля и бъдещото му развитие; умения за прилагане и стремеж към усъвършенстване на процедурите; аналитични умения и реалистичност на преценките; обща позитивна нагласа и активно отношение към организационното развитие и свързаните с него промени;
5. компетентност при работа с потребители – знания относно потребителите на услугата на звеното във и извън администрацията и относно начините за ефективното им обслужване; умения за общуване и нагласа за откритост, толерантност, отзивчивост и приоритетно отчитане на потребителските интереси и предпочитания;
6. компютърна компетентност – познания по основните параметри на документооборота и информационните процеси в звеното и тяхната компютърна реализация; умения за работа с общи и специализирани за длъжността приложни програмни продукти; способност за оптимизиране обработката на информацията, включително използване възможностите на компютърните системи.

(2) При оценяване на компетентността по ал. 1, т. 5 се отчитат получените сигнали и жалби във връзка с обслужването на потребителите.

Чл. 20.(1) Показателите за компетентности, по които се оценяват служителите, заемащи експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции, са:

1. компетентност, свързана с познаване и ползване на нормативни актове – обща информираност за нормативните актове, свързани с дейността на служителя; умения за практическото им прилагане; способност за работа съобразно нормите и инициативност за усъвършенстването им;
2. организационна компетентност – познания, свързани с възможните начини за оптимално планиране и организиране на собствената работа, както и умения за практическото им прилагане; способност за подобряване на планирането и организацията на работата;
3. комуникационна компетентност – познания, свързани с начините и средствата за вертикална и хоризонтална комуникация; умения и способност за целенасочен и резултатен обмен на информация с други лица и за постигане висока степен на взаимно разбиране в процеса на общуване; притежаване на знания и умения за работа в екип;
4. компетентност относно промените и управлението им – познания за организационното звено и интерес към ролята му и бъдещото му развитие; умения за прилагане и стремеж към усъвършенстване на процедурите, свързани със собствената му дейност; аналитични умения и реалистичност на преценките, обща позитивна нагласа и активно отношение към организационното развитие и свързаните с него промени;
5. компетентност при работа с потребители на застрахователни услуги – знания относно потребителите на услугата на работното място във и извън администрацията и относно начините за ефективното им обслужване; умения за общуване и нагласа за толерантност, отзивчивост, любезност и приоритетно отчитане на потребителските интереси и предпочитания;
6. компютърна компетентност – познания по основните параметри на документооборота и информационните процеси в звеното и тяхната компютърна реализация; умения за работа с общи и специализирани за длъжността приложни програмни продукти; способност за оптимизиране обработката на информацията, включително използване възможностите на компютърните системи.

(2) За някои длъжности част от компетентностите по ал. 1 могат да не са валидни и служителите да не се оценяват по тях.

(3) При оценяване на компетентността по ал. 1, т. 5 се отчитат получените сигнали и жалби във връзка с обслужването на потребителите.

Чл. 21.(1) Показателите за компетентности, по които се оценяват служителите, заемащи експертни длъжности със спомагателни функции и технически длъжности, са:

1. професионално-техническа компетентност – умения и знания, необходими за изпълнение на работата, и способност за ефективното им използване;
2. организационна компетентност – познания, свързани с възможните начини за оптимално планиране и организиране на собствената работа, както и умения за практическото им прилагане; способност за подобряване на планирането и организацията на работата;
3. компетентност относно промените и работата в екип – познания за организационното звено и активност в повишаването на ролята му; умения за съвместна работа с колеги за постигане на общи цели; обща позитивна нагласа и активно отношение към организационното развитие и свързаните с него промени;
4. компетентност при работа с потребители – знания за потребителите на услугата на работното място във и извън администрацията и начините за ефективното им обслужване; умения за общуване и нагласа за толерантност, отзивчивост, любезност и приоритетно отчитане на потребителските интереси и предпочитания;
5. компютърна компетентност – познания по основните параметри на документооборота и информационните процеси в звеното и компютърната им реализация; умения за работа с общи и специализирани за длъжността приложни програмни продукти; способност за оптимизиране обработката на информацията, включително използване възможностите на компютърните системи.

(2) За някои длъжности част от компетентностите по ал. 1 могат да не са валидни и служителите да не се оценяват по тях.

(3) При оценяване на компетентността по ал. 1, т. 4 се отчитат получените сигнали и жалби във връзка с обслужването на потребителите.

Чл. 22.(1) Оценките по отделните показатели за компетентности са:

1. оценка 1 – притежава всички необходими знания и умения, свързани със съответната компетентност и длъжност, а в някои области притежава допълнителни знания и умения и ги използва ефективно в работата си;
2. оценка 2 – притежава необходимите знания и умения, свързани със съответната компетентност и длъжност, и ги използва ефективно в работата си;
3. оценка 3 – наличие на значими, свързани със съответната компетентност неточности или непълноти в знанията и уменията, необходими за успешното изпълнение на длъжността, и/или недостатъчно добро използване на наличните знания и умения.

(2) Въз основа на преобладаващия брой оценки по отделните показатели за компетентностите оценяващият ръководител определя обща оценка на компетентностите.

Чл. 23. Въз основа на преобладаващите оценки по отделните показатели по чл.16, общите постижения и поведението на оценявания оценяващият ръководител определя обща оценка на изпълнението на длъжността, която може да бъде:

1. оценка 1 "Исключително изпълнение" – оценяваният исключително ефективно изпълнява работата си значително над изискванията за длъжността, показано през целия период;
2. оценка 2 "Изпълнението е над изискванията" – оценяваният редовно изпълнява работата си над изискванията за длъжността;
3. оценка 3 "Изпълнението отговаря на изискванията" – оценяваният като цяло изпълнява работата на нивото на изискванията за длъжността, но не ги надминава;
4. оценка 4 "Изпълнението не отговаря напълно на изискванията, необходимо е подобрене" – оценяваният изпълнява работата под нивото на изискванията за длъжността;
5. оценка 5 "Неприемливо изпълнение" – оценяваният системно изпълнява работата под нивото на изискванията за длъжността.

Чл. 24.(1) Оценяването на изпълнението на длъжността на служителите в Кооперацията се извършва с попълване на формуляри за оценка, както следва:

1. за заемащите ръководни длъжности - по образец съгласно приложение № 1;
2. за заемащите експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции – по образец съгласно приложение № 2;
3. за заемащите експертни длъжности със спомагателни функции и технически длъжности – по образец съгласно приложение № 3.

(2) Формулярите за оценка се изготвят по съответните образци и се осигуряват от звеното, изпълняващо функции по управление на човешките ресурси.

Чл. 25.(1) Оценяващият ръководител е длъжен да извърши преценката на изпълнението на длъжността безпристрастно, честно и компетентно въз основа на обективно установими факти и обстоятелства. Оценяващият ръководител е длъжен да мотивира писмено своите оценки, като вписва

мотивите в съответните полета на формуляра за оценка.

(2) Оценяващият ръководител вписва оценките на оценявания по отделните показатели и общата оценка в съответния формуляр, подписва го и запознава оценявания със съдържанието му, като оценяваният също подписва формуляра. Оценяващият ръководител предава формуляра на контролиращия ръководител след изтичане на 7-дневния срок за възражение по **чл. 28**, ал. 2.

Чл. 26.(1) Контролиращият ръководител преглежда формулярите за оценка, като има право да изисква от оценяващите ръководители допълнителна информация и аргументация за оценките, както и да направи коментар, който да запише в съответния раздел на формуляра за оценка.

(2) Контролиращият ръководител подписва формуляра за оценка в 7-дневен срок от получаването му, след което в 3-дневен срок го предава в звеното, изпълняващо функции по управление на човешките ресурси. Оценяващият ръководител и оценяваният имат право да се запознаят с попълнения формуляр, като оценяваният подписва формуляра.

Чл. 27. Попълнените и подписани формуляри за оценка на изпълнението на длъжността се съхраняват в личните досиета на служителите.

Глава трета

ВЪЗРАЖЕНИЯ

Чл. 28.(1) Служителите, които не са съгласни с дадената им от оценяващия ръководител обща оценка, могат да подадат писмено възражение, в което да посочат мотивите за несъгласието си с оценката.

(2) Възражението по ал. 1 се подава до контролиращия ръководител в 7-дневен срок от датата, на която оценяваният е подписал формуляра за обща оценка на изпълнението на длъжността.

Чл. 29.(1) Контролиращият ръководител е длъжен да се произнесе по възражението в 7-дневен срок от получаването му, като неговото решение е окончателно.

(2) Контролиращият ръководител може да потвърди или да коригира с една по-висока степен оценката на служителя, като попълни и подпише формуляра съгласно образеца по приложение № 4.

(3) В 7-дневен срок от подписването на формуляра по ал. 2 звеното, изпълняващо функции по управление на човешките ресурси, уведомява срещу подпис оценяващия ръководител и оценявания за решението по възражението.

Глава четвърта

ПОВИШАВАНЕ В ДЛЪЖНОСТ НА СЛУЖИТЕЛИ ОТ СлВЗК

Чл. 30.(1) Повишаването в длъжност се осъществява чрез последователно преминаване в по-висок ранг или по-висока длъжност.

(2) Повишаването е обвързано с оценката от изпълнението на длъжността, получена при атестиране, и с обучението и развитието на служителите в администрацията.

Чл. 31. Повишаването в ранг на служител се извършва:

1. в следващия старши ранг и от I младши в V старши ранг на периоди:

а) три години – при 3 общи оценки не по-ниски от оценка 2. „Изпълнението е над изискванията”;

б) четири години – при 4 общи оценки не по-ниски от оценка 3 "Изпълнението отговаря на изискванията";

в) пет години – при 5 общи оценки във всички останали случаи;

2. в следващия младши ранг на периоди:

а) две години – при 2 общи оценки не по-ниски от оценка 2 "Изпълнението е над изискванията";

б) три години – при 3 общи оценки не по-ниски от оценка 3 "Изпълнението отговаря на изискванията";

в) пет години – при пет общи оценки във всички останали случаи.

Чл. 32. (1) Служител се повишава в следващия по-висок ранг преди сроковете по чл. 31, т. 1, буква "а" и т. 2, буква "а", когато при атестиране е получил обща оценка на изпълнението на длъжността 1 "Изключително изпълнение".

(2) Следващото повишаване в ранг на служители, предсрочно повишени в ранг по реда на ал. 1, може да се извърши само при условията и в сроковете по чл. 31.

Чл. 33.(1) Когато служител придобие право на повишаване в ранг по реда на **чл. 31** или 32, звеното, изпълняващо функции по управление на човешките ресурси, попълва атестационен формуляр по образец съгласно приложение № 5, изготвя заповед за повишаване в ранг и представя тези документи на органа по назначаването в едномесечен срок.

(2) Присъждането на ранговете се извършва със заповед на органа по назначаването.

Чл. 34.(1) Повишаването в длъжност може да се извърши чрез заемане на по-висока длъжност.

(2) Заемането на по-висока длъжност се извършва чрез конкурентен подбор.

Чл. 35. (1) За повишаване в длъжност чрез конкурентен подбор могат да бъдат предлагани служители, които отговарят на условията за заемане на по-високата длъжност и:

1. имат оценка от последното атестиране 1 "Изключително изпълнение" или 2 "Изпълнението е над изискванията", или

2. имат оценка от последното атестиране 3 "Изпълнението отговаря на изискванията" и притежават по-висок от минимално изискуемия ранг за по-високата длъжност.

(2) В администрациите с териториални звена конкурентният подбор може да се ограничава в рамките на териториалното звено, в което е вакантната длъжност.

Чл. 36. (1) Звеното, изпълняващо функции по управление на човешките ресурси, подготвя справка за служителите, които отговарят на условията по **чл. 35** и са изразили писмено съгласие да заемат длъжността.

(2) В случай, че само един служител отговаря на условията за заемане на длъжността, непосредственият ръководител подготвя предложение за преназначаването му, което се съгласува с контролиращия ръководител.

(3) В случай че служителите по ал. 1 са повече от един, непосредственият ръководител на административното звено, в което е свободната длъжност, извършва конкурентен подбор въз основа на:

1. общата оценка на изпълнение на длъжността;

2. оценките по отделните показатели по чл. 16;

3. притежавания ранг;

4. бъдещия потенциал за развитие на служителя, отразен във формуляра за оценка;

5. събеседване за преценка на професионалните и деловите качества.

(4) Въз основа на преценката по ал. 3 непосредственият ръководител съгласувано с контролиращия ръководител подготвя мотивирано предложение до органа по назначаването съгласно приложение № 6.

Чл. 37. (1) Органът по назначаването може да проведе събеседване с предложения служител.

(2) В случай, че органът по назначаването не преназначи служителя по ал. 1, издава заповед за обявяване на конкурс.

СПИСЪК НА ЗАМЕСТНИЦИТЕ НА ЛИЦАТА ЗАЕМАЩИ ВЪЗЛОВИ ПОЗИЦИИ В СнВЗК

Председател: 1-ви заместник Георги Георгиев; 2-ри П. Владова.

ФУР: 1-ви заместник Венелин Георгиев.

Членове на УС и КС: Подгласници или по решение на СП.

Актьор: По решение на СП.

IT специалист: Анатолий Лолов.

Инспектор: Адриана Караджова.

Други изборни: По решение на СП