

Бойкова К.Г.¹
Длъжностната характеристика
и персоналната спецификация – основа на качествения професионален подбор

¹ *Бойкова Красимира Георгиева, главен асистент
Пловдивски университет „Паисий Хилендарски”, Пловдив, България*

Received November 12, 2013; Accepted November 28, 2013

Анотация: В основата на ефективния професионален подбор стоят добре разработените професиограми, длъжностни характеристики и персонални спецификации. Съпоставянето на включените в тях изисквания с демонстрираните от кандидата знания, умения и качества, осигурява обективност и справедливост при оценяването на кандидатите за работа. В статията са лансирани идеи и подходи за разработването на тези важни организационни документи. Професиограмата е разгледана като профил на длъжността, който очертава нейните характерни особености. Длъжностната характеристика е представена като основен трудов стандарт, който определя границите и съдържанието на длъжността, а персоналната спецификация - като официален документ, който дава информация за знанията, уменията и професионално значимите личностни качества, необходими за изпълнението на длъжността. Сполучливото съставяне на посочените документи позволява да се формулират ясни, конкретни и измерими изисквания към кандидатите за работа в организацията и да се подготвят селекционни инструменти с подходящо за целите на професионалния подбор съдържание.

Ключови думи: *професиограма, длъжностна характеристика, персонална спецификация, анализ на длъжността, подбор на персонал.*

Подборът на персонал трябва да се извършва не с оглед попълването на вакантното работно място, а на основата на изискванията, предявявани към длъжността. От съществено значение е постигането на пълно съответствие между изискванията на длъжността, за която се търси кандидат и наличието на съответните качества у лицето, желаещо да я заеме. За целта е необходимо внимателно да се оцени целият сбор от качества на кандидата, които трябва да съответстват на целия сбор от изисквания, предявявани към длъжността. В основата на ефективния професионален подбор стоят добре разработените професиограми, длъжностни характеристики и персонални спецификации. Съпоставянето на включените в тях изисквания с демонстрираните от кандидатите за работа

знания, умения и качества (по време на интервюто, тестовите и другите методи за подбор), осигурява обективност и справедливост при тяхното оценяване.

Невъзможно е да се решат правилно проблемите на професионалния подбор, без подробен позиционен анализ на длъжностите и съответстващите им функции. **Професиограмата на длъжността** се разработва на основата на прецизно извършен длъжностен анализ и определя сбора от делови и професионално значими личностни качества, изискуеми от длъжността и тяхното ранжиране (подреджване по значимост). Анализът на длъжността позволява да се дефинира длъжността, от една страна чрез дейностите, които се извършват при нейното осъществяване, а от друга – чрез изискванията по отношение на образование, опит

и отговорности, необходими за успешното изпълнение на тези дейности. Въз основа на длъжностния анализ се подготвят и селекционните инструменти (интервюта, тестове) с подходящо за целите на подбора съдържание. Изследванията показват, че достоверността и валидността на тези инструменти значително нарастват чрез по-тясното им обвързване с конкретното съдържание на длъжността, за която се подбират кандидати. Професиограмата всъщност е профилът на дадената длъжност. Съставена от две части – длъжностна характеристика и персонална спецификация, тя очертава основните характеристики на длъжността и позволява да се определят изискванията към кандидатите за нейното заемане. Доброто описание на работата трябва да се съсредоточи върху съществените трудови задачи, изискванията към тяхното изпълнение и очакваните резултати от труда на изпълнителя на длъжността.

Ясно написаната и ориентирана към резултатите **длъжностна характеристика**, оформя началото на взаимоотношенията със служителя и му помага да разбере мисията, културата, потребностите и целите на организацията. Възможно е да формира и юридическото основание за прекратяване на заетостта, ако това се налага. Длъжностната характеристика е основен трудов стандарт и официален писмен документ на организацията, който определя границите и характерните особености на длъжността. Тя разкрива съдържателната страна на професиограмата, като обхваща и представя само най-общо основните трудови задачи. В нея се очертава кръгът от задължения, функции, права и отговорности, посочва се мястото на длъжността в организационно-управленската структура, разкрива се съдържанието на конкретния вид труд. Длъжностната характеристика е начин за рационална организация на труда. Ако тя е направена добре, с кратки, ясни и добре структурирани дефиниции, от нея може да се извлече основната информация, която е необходима, за да се формулират изискванията към потенциалните кандидати за работа в организацията. Много често обаче тя не отразява някои последни промени в действителния обхват и съдържание на работата. Ето защо разработването на професиограми трябва да бъде динамичен процес, а самата длъжностна характеристика да се разглежда като динамична, а не като статична величина. Условиата на работа непрекъснато се променят и това налага необходимостта длъжностните характеристики периодично да се преразглеждат и актуализират. Една длъжностна характеристика не може да даде отговор относно някои важни страни на работата - съществуват ли и кои са критичните ситуации и съществените дейности, кои са основните трудности и най-често допусканите грешки, кои са привлекателните страни на длъжността?

След проучване на събраната за длъжността информация, може да се намери отговор на следните въпроси: Каква е общата характеристика на организационното звено, в което се осъществява длъжността, каква е неговата структура и мястото му в организацията? Кои са основните цели, задачи и отговорности на длъжността и каква е нейната роля при осъществяване функциите на съответното структурно звено?

но? Кои са съществените трудови задачи и задължения, които се повтарят най-често и имат най-голямо значение за постигане целите на длъжността? Какви базисни характеристики са нужни за изпълнението на работата (образование, опит, личностни характеристики). Какви ключови знания, умения и компетентности се изискват от изпълнителя на тази длъжност за успешното справяне със съществените трудови задачи? Трябва ли той да е високоинтелигентен, да има високоразвити междуличностни умения? Какви критерии за успешно изпълнение на трудовите задачи могат да се формулират и как ще се измерват резултатите от работата в рамките на тази длъжност? Кои са основните субекти, с които си взаимодейства изпълнителят в процеса на работа? Кои са основните трудности в работата и какви умения се изискват за справяне с тези трудности? Какво трябва да прави служителят, изпълнявайки тази длъжност? Необходим ли е предварителен трудов опит за справяне с предизвикателствата на длъжността? Какви основни грешки се допускат най-често в работата и кои са причините за това? Кои са привлекателните страни на тази длъжност от гледна точка на съдържанието на работата и пакета от предлагани възнаграждения? Кои са ключовите характеристики на организационната култура, например: откритост на комуникациите, екипна ориентация, автономност на оперативните функции, дух на сътрудничество, степен на конформизъм, гъвкави системи на възнаграждение? Какъв е управленският стил на мениджъра и какви са последствията от него за ефективните работни взаимоотношения в организацията? [4]

Няма общоприета и регламентирана форма за структурата и съдържанието на длъжностната характеристика. Това, от една страна, затруднява нейното разработване, но от друга – не ограничава възможността в нея да се отразят всички необходими характеристики на длъжностната позиция в съответната организация. Длъжностната характеристика може да изпълнява своите функции само ако е конкретна за всяка организация и ако отразява специфичните задачи, задължения, отговорности, изисквания и връзки на всяка конкретна длъжност. Поради това не е добре да се типизират длъжностните характеристики за едни и същи длъжности дори и в една и съща организация, а още по-малко – да се централизира тяхното разработване и да се администрира повсеместното им внедряване.

Една длъжностна характеристика трябва да съдържа следната информация:

- наименование и предназначение (основна цел) на длъжността;

- код на длъжността по Националната класификация на професиите и длъжностите в Република България, която е съобразена с националната практика в областта на труда и с Международната стандартна класификация на професиите ISCO-08 (International Standard Classification of Occupations, 2008), разработена от Международната организация по труда;

- отговорности и съществени трудови задачи на изпълнителя, основни задължения и функции, очаквани резултати и как се оценяват те;

- място на длъжността в организационно-управленската структура (на кого конкретно трябва да се подчинява изпълнителят, кого ръководи непосредствено и с кого работи съвместно или си сътрудничи (комуникира, взаимодейства);

- какви права предоставя заемата длъжност, с какви ресурси разполага и какви специални условия предлага;

- какви ограничения налага по отношение на самостоятелните действия и решения;

- длъжностно равнище на заплащане и работно време;

- необходимата за изпълнението на тази длъжност квалификация;

- основни нормативни документи, които ползва в работата си лицето, заемащо длъжността – посочват се основните закони, правилници, разпоредби и вътрешни нормативни актове, които трябва да се познават за правилното изпълнение на задачите и функциите на длъжността;

- какви санкции може да понесе лицето при неизпълнение на своите задължения.

М. Armstrong препоръчва три „златни“ правила за писане на длъжностни характеристики:

Първо: Дефиницията трябва да бъде кратка, точна и ясна. **Второ:** Всяка дефиниция трябва да се изразява с едно изречение, започващо с активно функционален глагол (подготвя..., проверява..., отговаря за ...).

Трето: Дефинициите трябва да са поставени в отделни номерирани параграфи, за да се улесни идентификацията на ключовите зони. [3; с. 156]

Подходът при разработването на длъжностна характеристика зависи от това дали позицията вече съществува или тепърва се създава и въвежда в организацията. В първия случай е по-лесно, защото описанието се извършва въз основа на наложената практика. Процесът е по-труден, когато позицията е нова за организацията. Тогава длъжностната характеристика се изготвя въз основа на очакванията и представите на този, който е формулирал необходимостта от създаването на подобна длъжност и от назначаването на съответния служител. И в двата случая, обаче, определянето на параметрите на съответната позиция предполага обсъждане в екипа на характеристиките на „идеалния кандидат“. Р. Люки дава следните съвети за постигане на консенсус в организацията по отношение на идеалния кандидат:

– Искайте от всеки, който ще взаимодейства с него, лично да напише какви точно, според него, са характеристиките на „идеалния кандидат“.

– Открито обсъдете различията в отделните списъци.

– Решете съвместно кои изисквания имат приоритет.

– Създайте нов списък с изисквания, с които всеки е съгласен и се придържайте към него, когато оценявате кандидатите.

При разработването на длъжностни характеристики следете за следното:

– Разграничавайте познания, умения и способности.

– Отделете време, за да го направите както трябва - цената на отърването от погрешния служител далеч надскача цената на времето, посветено на откриването на правилния човек.

– Уверете се, че се съобразявате с всички юридически ограничения. [2; с.13]

Длъжностната характеристика трябва да бъде добре оформена и утвърдена от работодателя. Не е изключено процесът на нейното разработване да доведе до необходимост от препроектиране на длъжността (вместо просто да се попълва вече съществуващата позиция) и до преформулиране на длъжностната характеристика по съответния начин. Необходимост от проектиране на длъжностите може да възникне не само при създаването на самата организация и нейните структурни звена, но и на всеки един етап от нейното развитие, във връзка с промените, които настъпват в обхвата и съдържанието на извършваните дейности и в изискванията към тяхното качество и производителност. Тогава се налага да се внесат рационални промени в съдържанието и условията на длъжностите в организацията - да се направи ново разпределение на трудовите задачи в рамките на различните длъжности, да се променят връзките между тях, да се премахнат едни и да се създадат нови трудови задачи. Това се прави с цел да се повиши организационната ефективност и удовлетвореността на хората от труда.

Персоналната спецификация е писмен документ, който дава информация за знанията, уменията и персоналните качества, необходими за изпълнение на длъжността: квалификация и професионален опит; перспективи за професионално развитие, срокове и условия на наемане, възрастови ограничения, ако има такива, и всичко останало, имащо пряка връзка със спецификата на длъжността. Тази информация улеснява в по-голяма степен подбора на персонал, отколкото характеристиката на длъжността. Добре разработената персонална спецификация трябва всъщност да опише личността, която най-добре би извършила работата на съответната длъжност. При това, описанието трябва да бъде възможно най-пълно и конкретно. Често в стремежа си да привлекат наистина стойностни кандидати, мениджърите изкуствено завишават изискванията към тях. Това обаче е сериозна грешка, тъй като води до стесняване на „набора“ и до разочарование сред новоназначените служители. Организацията трябва да е почтена към кандидатите. За да бъдат спечелени тези хора и да останат на работа в нея, те трябва да бъдат коректно информирани за спецификата на длъжността и за перспективите, които предлага тази организация – така те ще бъдат предпазени от нереалистични очаквания. Обективното предварително информиране води до по-голяма удовлетвореност от работата и стабилност на персонала. Използването на персонални спецификации е необходимо, за да се избегне назначаването на свръхквалифицирани хора (макар че в условия на голяма безработица, някои кандидати са принудени да приемат позиции с изисквания далеч под нивото на тяхната квалификация, дори и когато са били обективно информирани). Ако обаче такива кандидати бъдат избрани и назначени, те ще създават проблеми и най-вероятно няма да се задържат дълго в организацията. [1] Добре е спецификацията на длъжността да съдържа и стандартната формулировка, че тази длъжност може да се заеме от всяко лице, независимо от неговите пол, ра-

са, възраст, етническа или религиозна принадлежност, семейно положение, физическо увреждане, стига, разбира се, да не съществуват съображения относно несъвместимостта на някои от посочените характеристики с изпълняваните служебни задължения. Предявяването на подобни изисквания е спорен и деликатен въпрос, влизащ в остро противоречие с антидискриминационното законодателство на страната.

За съжаление, този важен документ не е особено популярен в практиката на българските организации.

Често длъжностната характеристика се комбинира с персоналната спецификация, като изискванията към кандидата за работа просто се посочват в неин самостоятелен раздел. Длъжностните характеристики у нас обикновено включват два основни елемента: характеристика (описание) на длъжността и описание на изискванията към образованието, трудовия опит и професионално значимите качества на нейния изпълнител.

ЛИТЕРАТУРА

(REFERENCES TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Евгениев, Е. Разработване на длъжностни характеристики // С., ИК „Шанс“, 2008.
Evgeniev, E. Razrabotvane na dlazhnostni harakteristiki. [Development of job specifications] // S., IK "Shans", 2008.
2. Люки, Р. Наемане и задържане на най-добрите хора // С., Класика и стил, 2005.
Luecke, R. Naemane i zadarzhane na nay-dobrite hora. [Hiring and Keeping the Best People] // S., Klasika i stil, 2005.
3. Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice // Kogan Page, London, 2006.
4. Stuart-Kotze, R., C. Dunn. Who Are Your Best People? How to find, measure and manage your top talent // Prentice Hall, 2008.

Boykova K.G. Job Specification and Personal Specification – the Basis of the Qualitative Staff Recruitment

Abstract. The foundation of effective professional selection is a well-developed job description, a job specification and a personal specification. Comparing the requirements of these documents with the candidate's demonstrated knowledge, skills and attributes ensures objectivity and fairness in the assessment of candidates. The article promotes ideas and approaches for the development of these important organizational documents. The job description is presented as a profile of the position which outlines its features. The job specification is presented as a basic employment standard that outlines the limits and the content of the position. The personal specification is an official document which gives information about the knowledge, skills and professionally significant personal qualities necessary for the completion of the job. The successful preparation of the documents allows clear, concrete and measurable formulation of requirements for the candidates who are about to work in the organization; it also allows preparation of appropriate selection tools for the professional selection.

Keywords: *job description, job specification, personal specification, job analysis, staff recruitment.*

Бойкова К.Г. Должностная инструкция и квалификационные требования – основа качественного профессионального подбора

Аннотация. Основу эффективного профессионального подбора составляют хорошо разработанные профессиограммы, должностные инструкции и квалификационные требования. Сопоставление включенных в них требований с продемонстрированными со стороны кандидата знаниями, умениями и качествами обеспечивает объективность и праведливость при оценке кандидата на должность. В статье выдвигаются идеи и подходы при разработке этих важных организационных документов. Профессиограмма рассматривается как профиль должности, охватывающий ее характерные особенности. Должностная инструкция представлена как основной трудовой стандарт, который определяет границы и содержание должности, а квалификационные требования – как официальный документ, предоставляющий информацию о знаниях, умениях и профессионально значимых личностных качествах, необходимых для исполнения трудовых обязанностей. Удачное составление указанных документов позволяет сформулировать ясные, конкретные и измеримые требования к кандидатам на определенную должность в организации и подготовить селекционные инструменты с подходящим для целей профессионального подбора содержанием.

Ключевые слова: *профессиограмма, должностная инструкция, квалификационные требования, анализ должности, подбор персонала.*