GeNeus

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

НАБОР ОТ ИНСТРУМЕНТИ И ТЕСТОВЕ ЗА ПОДБОР, НЕУТРАЛНИ СПРЯМО ПОЛА

СЪДЪРЖАНИЕ

1. ВЪВЕДЕНИЕ 6

2. ПРОЦЕС ПО ПОДБОР 7

2.1. СЪОТВЕТСТВИЕ ЧОВЕК – РАБОТА (РАБОТНО МЯСТО) 8

2.1.1. АНАЛИЗ НА ИЗИСКВАНИЯТА 8
2.1.2. АНАЛИЗ НА ПРОФЕСИЯТА 8
ДЕФИНИРАНЕ НА ЦЕЛИ 8
ПОДГОТОВКА НА АНАЛИЗ НА ПОЗИЦИЯТА 9
АНАЛИЗ НА ПОЗИЦИЯТА 9
ДИЗАЙН НА ДЛЪЖНОСТНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ И СПЕЦИФИКАЦИИ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ 9
КОНТРОЛ НА ОПИСАНИЯТА НА ЗАДАЧИТЕ И СПЕЦИФИКАЦИИТЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ 9
ПЛАНИРАНЕ НА ПРОЦЕСА НА ПОДБОР 9
ПРИМЕРНА БЛАНКА ЗА АНАЛИЗ НА ПОЗИЦИЯ 10

2.2. СЪОТВЕТСТВИЕ ЧОВЕК – ОРГАНИЗАЦИЯ 11

2.3. ОНЛАЙН ТЕСТОВЕ 13

3. КОМПЛЕКТ ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДБОР, НЕУТРАЛНИ СПРЯМО ПОЛА 15

3.1. ВЪПРОСНИК ЗА ОСНОВНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЗА РАБОТА 15
3.2. АНАЛИТИЧНИ УПРАЖНЕНИЯ – РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ 16
3.3. ДРУГИ ТЕСТОВЕ 18
ПРОСЛУШВАНЕ ЗА РАБОТА 19

4. ИНТЕРВЮТА ЗА РАБОТА 19

4.1. ВИДОВЕ 19
4.1.1. СТРУКТУРИРАНИ ИНТЕРВЮТА ЗА РАБОТА 19
4.1.2. НЕСТРУКТУРИРАНИ ИНТЕРВЮТА ЗА РАБОТА 20
4.1.3. СТРУКТУРА НА ПОЛУСТРУКТУТИРАНО ИНТЕРВЮ 20
4.2. ДРУГИ ПОХВАТИ В ИНТЕРВЮТО ЗА РАБОТА 22
4.2.1. ГЛАВОБЛЪСКАНИЦИ 22
4.2.2. СРЕДСТВА ЗА ИНТЕРВЮИРАНЕ 23
СРЕЩА В НЕФОРМАЛНА СРЕДА 23
ВИДЕО ИНТЕРВЮТА 23
ТЕЛЕФОННИ ИНТЕРВЮТА 24
ДИСТАНЦИОННИ ИНТЕРВЮТА 24
4.3. ЛИСТ ЗА ОЦЕНКА НА КАНДИДАТА 24
4.4. ИЗПЪЛНЕНИЕ 24
4.5 СТРУКТУРА НА ОЦЕНКАТА 25
4.6 СПЕЦИАЛИЗИРАНИ ФОРМИ НА ИНТЕРВЮТА ЗА РАБОТА 25
4.6.1 ПАНЕЛ 25
4.6.2 ГРУПА 26
4.7 ПРИМЕРНА БАЗОВА СТРУКТУРА НА ИНТЕРВЮ ЗА РАБОТА 26
4.7.1 ФАЗА 1: ВЪВЕДЕНИЕ ОТ ИНТЕРВЮИРАЩИЯ (ОТ 1 МИНУТА ДО 10 МИНУТИ) 26

4.7.2 ФАЗА 2: Запознайте се с кандидата / Оценете компетентностите (15 минути до 1 час) ..26
4.7.3 ФАЗА 3: Кариера и предлагана позиция (5 мин. до 15 ч.) ..27
4.7.4 ФАЗА 4: Заключение ..27
4.7.5 Примерно интервю ..27
ЕТАП 1: Въведение от интервюиращия (1 минута до 10 минути) ..27
ЕТАП 2: Запознайте се с кандидата / Оценете компетенциите (15 минути до 1 час) ..27
ЕТАП 3: Кариера и работа (5 мин. до 15 ч.) ..29
ЕТАП 4: Заключение ..29
4.8 ВЪПРОСИ ЗА ИНТЕРВЮ ЗА РАБОТА ..29
4.8.1 STAR МЕТОД ЗА ОЦЕНКА НА ПОВЕДЕНЧЕСКИ ВЪПРОСИ ..30
4.8.2 ПРОЦЕДУРА ЗА ИНТЕРВЮ ..31
4.8.3 ОЦЕНКА ..32
4.8.4 ИЗПОЛЗВАНИ ИНСТРУМЕНТИ ..32

5 ОЦЕНКА СЪГЛАСНО КРИТЕРИИТЕ, СПЕЦИФИЧНА СПРЯМО ПОЛА ..33

5.1 ОБЕКТИВНОСТ НА ПРОЦЕСА ..34
5.1.1 ПОБУТВАНЕ ..34
5.1.2 ЕФЕКТЪТ НА ПЪРВОТО И ПОСЛЕДНОТО ВПЕЧАТЛЕНИЕ ..35
5.1.3 ХАЛО ЕФЕКТ ..36
5.1.4 ПРЕХВЪРЛЯНЕ ..36
5.1.5 ЕФЕКТ НА КОНТРАСТА ..36
5.1.6 МИСЛЕНИ ИЗКРИВЯВАНИЯ ..36

6 БИБЛИОГРАФИЯ ..37

ПРИЛОЖЕНИЯ ..39

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 – ВЪПРОСНИК ЗА ОСНОВНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЗА РАБОТА ..40

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 - МЕТОДОЛОГИЯ: ТЕСТ ЗА ПОДБОР, НЕУТРАЛЕН СПРЯМО ПОЛА И АНАЛИТИЧНИ УПРАЖНЕНИЯ ..42

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 – ВЪПРОСНИК ЗА ОСНОВНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЗА РАБОТА НА НАЦИОНАЛНО НИВО ..49

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.1 – Въпросник за Основни компетентности за работа (АВСТРИЯ) ..50
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.2 – Въпросник за Основни компетентности за работа (БЪЛГАРИЯ) ..57
3.2.1. Тест ..58
3.2.2. Цитиране и интерпретация ..60
3.2.3. Статистическа информация ..61
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.3 – Въпросник за Основни компетентности за работа (ИТАЛИЯ) ..65
3.1.1. Тест ..66
3.3.2. Цитиране и интерпретация ..68
3.3.3. Статистическа информация ..69
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.4 – Въпросник за Основни компетентности за работа (ПОРТУГАЛИЯ) ..72
3.4.1. Тест ..73
3.4.2. Цитиране и интерпретация ..75
3.4.3. Статистическа информация ..76
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.5 – Въпросник за Основни компетентности за работа (ИСПАНИЯ) ..80

3.5.1. Тест 81
3.5.2. Цитиране и интерпретация 82
3.5.3. Статистическа информация 83

ПРИЛОЖЕНИЕ 4 – АНАЛИЗ НА УПРАЖНЕНИЯТА И ОРИЕНТАЦИЯ ЗА КЛАСИФИКАЦИЯ 86

УПРАЖНЕНИЕ 1 86
УПРАЖНЕНИЕ 2 90
УПРАЖНЕНИЕ 3 94

ПРИЛОЖЕНИЕ 5 – НАЦИОНАЛНИ ОСОБЕНОСТИ ПРИ АНАЛИТИЧНИТЕ УПРАЖНЕНИЯ 98

Приложение 5.1. Австрия 99
5.1.1. УПРАЖНЕНИЕ 1 за Австрия 100
Упражнение 1 – Интерпретиране на резултатите за Австрия 101
5.1.2. УПРАЖНЕНИЕ 2 за Австрия 102
Упражнение 2 – Интерпретиране на резултатите за Австрия 103
5.1.3. УПРАЖНЕНИЕ 3 за Австрия 104
Упражнение 3 – Интерпретиране на резултатите за Австрия 105
5.1.4. УПРАЖНЕНИЯ – Статистическа информация 106
Приложение 5.2. България 112
5.2.1. УПРАЖНЕНИЕ 1 за България 113
Упражнение 2 – Интерпретиране на резултатите за България 114
5.2.2. УПРАЖНЕНИЕ 3 за България 115
Упражнение 3 – Интерпретиране на резултатите за България 116
5.2.3. УПРАЖНЕНИЯ – Статистическа информация 117
Приложение 5.3. Италия 121
5.3.1. УПРАЖНЕНИЕ 1 за Италия 122
Упражнение 1 – Интерпретиране на резултатите за Италия 123
5.3.2. УПРАЖНЕНИЕ 2 за Италия 124
Упражнение 2 – Интерпретиране на резултатите за Италия 125
5.3.3. УПРАЖНЕНИЯ – Статистическа информация 126
Приложение 5.4. Португалия 129
5.4.1. УПРАЖНЕНИЕ 1 за Португалия 130
Упражнение 1 - Интерпретиране на резултатите за Португалия 131
5.4.2. УПРАЖНЕНИЕ 2 за Португалия 132
5.4.3. УПРАЖНЕНИЕ 3 за Португалия 134
Упражнение 3 – Интерпретиране на резултатите за Португалия 135
5.4.4. УПРАЖНЕНИЯ – Статистическа информация 136
Приложение 5.5. Испания 140
5.5.1. УПРАЖНЕНИЕ 1 за Испания 141
Упражнение 1 – Интерпретиране на резултатите за Испания 142
5.5.2. УПРАЖНЕНИЕ 2 за Испания 143
Упражнение 2 – Интерпретиране на резултатите за Испания 144
5.5.3. УПРАЖНЕНИЕ 3 за Испания 145
Упражнение 3 - Интерпретиране на резултатите за Испания 146
5.5.4. УПРАЖНЕНИЯ – Статистическа информация 147

ПРИЛОЖЕНИЕ 6 – ОБРАЗЕЦ ЗА ОЦЕНКА ЧЕКЛИСТ ЗА КАНДИДАТ 152

1. ВЪВЕДЕНИЕ

GeNeus е двугодишен проект на Австрийската национална агенция, финансиран по програмата на Европейската комисия Еразъм+ КА2 „Стратегически партньорства в областта на образованието и обучението“, който започна през септември 2017 г. Проектът има за цел да разработи, популяризира и разпространи инструменти и тестове за подбор, неутрални спрямо пола.

Те бяха описани в заявлението на проекта и могат да бъдат намерени в наскоро разработения „Общ доклад за тестовете за подбор, неутрални спрямо пола“, изготвен за петте страни на партньорите по проекта (Австрия, България, Испания, Италия и Португалия). Докладът представя резултатите от първия интелектуален продукт на проекта GeNeus и показва, че много организации не се справят добре в процеса на подбора, в който използват основно интервюта, които са неструктутирани и допускат оценки, базирани на предразсъдъци спрямо половите разлики. Тези организации нито разполагат с информация за провеждане на правилен процес на подбор, нито имат стандартизирани тестове за основните компетентности, свързани с работата, тъй като нямат финансови възможности да закупят подобни инструменти.

В допълнение, съгласно законовите разпоредби, в повечето страни-партньори, тестовете за интелигентност и личностните въпросници могат да бъдат използвани или поне интерпретирани само от акредитирани психолози. Използването на стандартизирани тестове е ограничено поради три основни причини: липсата на такива, високите им цени, или в резултат на изискването те да бъдат тълкувани от психолог.

Основните резултати водят до заключението, че най-добрият подход за удовлетворяване нуждите на трите целеви групи на проекта: службите по заетостта и органите на публичната администрация, образователните институции и МСП, е разработването на инструменти за подбор, които са неутрални спрямо пола, безплатни и лесно приложими, специално фокусирани върху процеса на интервюиране, но също така включващи тестове за основни компетентности за работа.

Ето защо партньорите по проекта разработиха и изпробваха няколко инструмента за подбор и тестове в този доклад, който представлява втория интелектуален продукт на проекта GeNeus. Инструментите и тестовете за подбор могат да бъдат адаптирани, според вакантната позиция, като гарантират качество и неутралност спрямо пола. В допълнение към инструментите за подбор и тестовете, ще бъдат създадени подробни инструкции за тяхното ползване (трети интелектуален продукт).

Основната цел на настоящия продукт е да се съберат примери за използване на неутрални спрямо пола инструменти за подбор в различни области, по-специално фокусирани върху трите целеви групи, но също така лесно приспособими за други социално-икономически сектори. Налични резултати от невролингвистични и научни изследвания за способностите на мъжете и жените ще бъдат взети под внимание, за да се предоставят равни възможности на двата пола.

„Наборът от инструменти за подбор и тестове, неутрални спрямо пола“ съдържа примери за тестове и инструменти, които могат да бъдат използвани за подбор на кадри в сферата на образованието и заетостта. В този доклад можете да намерите решения и насоки за използването им.

Тези подбрани и разработени инструменти целят да предоставят равнопоставен достъп на всички до образование и работа. Те представят равностойна оценка на постиженията, базирана на тестове, неутрални спрямо пола, които са създадени в резултат на най-новите научни изследвания и емпирични доказателства, събрани в процеса на разработване на проекта от представителите на петте страни-партньори.

2.ПРОЦЕС ПО ПОДБОР

Добре планираният качествен подбор на персонала носи ползи и за двете страни - работодатели и кандидати. Служителите, които осъзнават потенциала си, се наслаждават на работата си. Те са мотивирани ефективно да използват способностите и силните си страни, което е важен фактор за успеха на организацията. Неподходящите методи за наемане на кадри, необмислените и несъгласувани действия в процеса на подбор, неволно изключват добрите кандидати, което е в противоречие с растящата икономика.

Лошият подбор на кадри има подценено влияние върху успеха на организацията и води до трайни проблеми. Хората в компанията са неделима част от успеха й.
Тък като разходите за персонал са най-големите разходи в много отрасли, подборът на подходящи кадри е изключително важен.
Липсата на качествени служители има многопластово отражение и може да окаже негативно влияние върху предприятието:

- Кандидатите изглеждат подходящи, но не се справят с ежедневната си работа.
- Служителите, които бързо напускат поради липса на мотивация, представляват загуба на ресурс.
- Кандидатите могат да изглеждат неподходящи по време на процеса на подбор, тъй като не са толкова активни, колкото конкурентите си. В резултат те биват отхвърлени, но може и да са били подходящи в реалност.

Всички тези грешки могат да бъдат намалени, ако се използват качествени практики за подбор на персонал. Нашето изследване показа, че полът не е фактор при планирането на процеса за наемане на персонал. Значението на наемането на персонал е недооценявано и не се приема за фактор с въздействаща сила. Приносът на ефективните/квалифицирани служители, обаче, е особено важен за общото състояние на бизнеса и икономиката. Например в периоди на икономически бум със силен растеж е по-трудно да се намери квалифициран персонал за свободните работни места. Сред най-важните задачи на отдел „Човешки ресурси” е търсенето на служители и мотивирането им да работят за организацията. Разходите за намиране на подходящ кандидат могат да бъдат много високи. Поради тази причина е разумно и необходимо да се планира предварително, да се анализира работата, да се избере кандидат с различни методи и да се предостави нужната подкрепа.

Този набор от инструменти за подбор поставя акцент върху изграждане на структуриран, неутрален спрямо пола процес по подбор на персонал.

2.1. СЪОТВЕТСТВИЕ ЧОВЕК – РАБОТА (РАБОТНО МЯСТО)

Целта на решението за наемане на нови хора в организацията използвайки анализ на изискванията и тест за подбор гарантира, че съществува максимално възможно съответствие между лицето, което наемаме и професионалната сфера.
Целта е кандидатът да е подходящ както за работното място, така и за организацията като цяло. Доброто съотвествие между кандидат и работно място е гаранция за добри резултати в работата, а доброто съответствие между кандидат и организация спомага за интегрирането и задържането в екипа.

2.1.1. АНАЛИЗ НА ИЗИСКВАНИЯТА

Съществен момент в намирането на подходящ кандидат за работното място е яснотата относно дейностите в работата и характеристиките, които трябва да притежава служителят, за да може да ги изпълни. Структурираният подход, съставен от ясни дейности и характеристики или компетентности, е основата на неутрален спрямо пола процес на подбор. Оценката на длъжността и професионалните характеристики са неутрални спрямо пола. Също така очакваните компетентности по никакъв начин не са свързани с пола, тъй като те се съставят като конкретни спецификации и се разглеждат като независими от отделния човек[1].

2.1.2. АНАЛИЗ НА ПРОФЕСИЯТА

Задачите и характеристиките на заданието, което трябва да се попълни, са отправна точка, за да се знае какво точно изисква въпросната работа.
Анализът на работата е процес, който систематично анализира всички факти и детайли, свързани с работата, като използва различни методи. На преден план са задълженията и дейностите, необходими за изпълнение на работата. Анализът на работата е ограничен до конкретните дейности, свързани с работата, а не до компетентностите на кандидата.

Дефиниране на цели
Без стратегическо планиране и определяне на целите не е възможен смислен анализ на работата.
Първата стъпка е да се определят целите на анализа на работата. Целите могат да бъдат:

- Редизайн на анализа на работата
- Преразглеждане на системата за заплати
- Промени в структурата на организацията
- Създаване на основа за добра система за управление на човешките ресурси

[1] Methods and Links for further information: https://job-analysis.net/G000.htm and http://www.jsw.org.au/elearning/retail/certIV/recruit_and_select_personnel/unit_rs/concepts/rsc_0201.htm

Съответният отдел трябва да отговаря за редизайна. Когато се определят целите, трябва да бъде информирано ръководството на най-високо ниво, защото промените във фирмата не могат да бъдат направени без тяхната подкрепа.

Подготовка на анализ на позицията

След определяне на целта се избират работните позиции, които трябва да се анализират. Това може да бъде административна позиция, мениджърска дейност или позиция за специфичен отдел. Методите и изпълнителите се вземат предвид при анализа. В този момент конкретната длъжностна характеристика съдържа описание на задълженията, отговорностите; организационна схема на условията на труд и опасностите и др., които са съществени за отделните работни места.

Анализ на позицията

Следващата стъпка в процеса е изпълнението на задачата. В този момент трябва да има достатъчно място за събиране на всички данни, за да могат служителите да отразят всички аспекти. Информацията може да бъде събирана чрез използване на въпросници, интервюта или други наблюдения. Веднъж събрана, информацията се разпределя в зависимост от нейното естество към отдела или дивизията.

Дизайн на длъжностни характеристики и спецификации на длъжностите

Изготвя се проект на описание на длъжността, включващ анализ на работата и профил на изискванията (посредством анализ на изискването). След като се събере необходимата информация, тя се записва. Проектът се проверява от висшето ръководство, директорите и служителите.

Контрол на описанията на задачите и спецификациите на длъжностите

Изготвянето на длъжностна характеристика трябва да се разглежда като безкраен процес, тъй като длъжностните характеристики следва да се адаптират редовно и да се проверяват.

Резултатът от анализа на работата трябва да бъде описание на длъжността и профил на изискванията. Профилът на изискванията се определя от анализ на изискванията. Описанието на длъжността включва дейностите, задълженията и степента на отговорност, както и условията на труд и т.н., като в профила на изискването се включват способностите, компетенциите, обучението, предисторията, необходима за обявената работа.

Представяме по-долу шаблон, който може да бъде използван като ръководство за анализ на работата, който съдържа описание и най-подходящи изисквания за работа, които трябва да бъдат взети под внимание в процеса на подбор[2].

Планиране на процеса на подбор

Първото условие за вземане на качествени решения, е правилното планиране на процеса на подбор. Това включва целенасочен анализ на работата, както и анализ на изискванията. По този начин може да се постигне неутралност спрямо пола - ако работата се анализира, а не просто да се сведе до лицето, което е заемало длъжността в миналото.

[2] Centro de Bem Estar Social de Figueira de Lorvão (w/date) https://www.cbes-figueiradelorvao.com/attachments/article/6/143-DESCRI%C3%87%C3%83O%20E%20AN%C3%81LISE%20DE%20FUN%C3%87%C3%95ES.pdf, (05.2019)

За да се гарантира, че дадена работа може да се разглежда като неутрална спрямо пола, очакваните дейности трябва да бъдат определени. Тази оценка е обективна и елиминира опасността да се определи предварително, че позицията е подходяща за един или друг пол.

Примерна бланка за анализ на позиция

ИМЕ НА ПОЗИЦИЯТА

МЯСТО В ЙЕРАРХИЯТА

ОСНОВНИ ЗАДЪЛЖЕНИЯ

ЗНАНИЕ, КВАЛИФИКАЦИЯ, ПРОФЕСИОНАЛЕН ОПИТ
Завършено образование
Езици
Компютърна грамотност
Квалификации и сертификати
Професионален опит

КОМПЕТЕНТНОСТИ И СПОСОБНОСТИ
Базови компетентности
Специфични компетентности

ВАЛИДАЦИЯ	
Супервайзор	
Дата на валидация	
___/___/_____	
Коментар	

2.2. СЪОТВЕТСТВИЕ ЧОВЕК – ОРГАНИЗАЦИЯ

Един човек може да отговаря на всички изисквания за длъжността, но да не се вписва в компанията. Може би този човек няма подходящия манталитет, който фирмата очаква. В този случай често започва поредица от проби и грешки. Такова развитие не е желателно и за двете страни. За тази цел е въведено понятието за съответствие между човек и организация.

Трябва да се прави разлика между понятия. Човекът може да бъде подходящ за фирмата, защото имат сходни или еднакви характеристики (ценности, цели, норми и т.н.). Това се нарича съвпадащо съответствие. Възпитанието на човек може да съвпада до голяма степен с нагласите и мотивите на фирмата. Следователно сходни разбирания за постижения в работата, напр. това, което е възпитано у дома е и възприемано в организацията, води до добро съвпадение.

Когато човекът и организацията взаимно се допълват, имат същите или сходни характеристики, това се нарича допълващо съответствие. Това означава, че лицето и фирмата имат различни характеристики, които вървят ръка за ръка. Възможно е да има несъответствия в позицията на фирмата и човека, но той да цени много някои предимства, които фирмата му предлага, като например безопасността. За организацията и процеса на подбор това може да означава, че лицето е интересно поради квалификациите си и противоположните ценности не се изключват взаимно. Особено когато човек има квалификации, които никой друг във фирмата не притежава, уменията му отговарят на нуждите на предприятието.

Очевидно е, че съвпадащото и допълващото съответствие не се изключват взаимно. Теорията показва, че съвпадащото съответствие има по-силно влияние в процеса на подбор на нови служители, отколкото допълващото. Въпреки това допълващото съответствие е по-важно за резултатите. И двете работят заедно, като се подсилват.

Обобщената дефиниция включва:

Съответствието между човек-организация се определя като съвместимост, ако:

а. Поне една от двете страни предлага нещо, от което се нуждае другата
б. И двете споделят основни общи характеристики или
в. И двете горепосочени твърдения са валидни.
Това определение показва, че става въпрос за намирането на човек с ценности и квалификации, които най-добре се съвместяват с идеите на фирмата. Всичко това няма отношение или противоречие с половата принадлежност . Основната предпоставка за успеха на този процес обаче е, че организацията осъзнава отношението си спрямо половата принадлежност. Това може да се случи при обучения или целенасочен анализ на работата, така че акцентът да бъде поставен върху работата и изискванията на фирмата спрямо пола. Но за разлика от съответствието човек - работно място, тук имаме ситуация, обвързана с нагласите и мисленето в рамките на цялата организация, която изисква осъзнатост на много нива. Тези промени в процеса се правят предимно от най-високите нива в йерархията (отгоре надолу) и отнемат време.

Съответствието между хората и организацията има много аспекти. Съответствието в рамките на определена област е най-вече предназначено за съответствието човек - организация. За да се отговори на въпроса дали един човек се вписва в определена област могат да бъдат предприети 4 нива на действие:

1. Проучванията, които изследват съвпадащите съответствия, често показват, че съответствието на ценностите на отделния човек с ценностите и стандартите на организацията е високо. Голямото предимство на ценностите е тяхната стабилност във времето.
Позоваването на ценности в процеса на подбор трябва да се разглежда по-точно. Организацията като цяло въвежда ценностните си нагласи чрез интервюиращия специалист. За да се направят ценностите достъпни, може да се изработи модел за насоки, който да ги разкрива. Но, ако се направят организационните ценности видими, това може да измени поведението на кандидата и да промени решенията на персонала. Това се оценява с личностната характеристика.
2. Разглеждането на целите може също да бъде подход. Съответствието на целите на лицето се сравнява с целите на организацията. Също така е важно да се постигат индивидуални цели. В центъра на вниманието е фактът, че решенията за набиране на персонал съществуват поради прилики между цели и ценности между кандидата и лицето, което осъществява подбора. Хората, които се задържат във фирмата най-дълго, започват да си приличат. Това се оценява по време на интервюто.
3. Трета възможност е оценката на съответствието между човека и организацията. Има два случая за разграничаване. В първия случай става дума за съвпадащо съответствие. Личните характеристики на индивида се припокриват с характеристиките на организацията. Сходството между личността на кандидата и личността на колегите е добър сигнал за справянето с работата. Вторият случай се отнася до допълващото съответствие. Специфичните характеристики на личността предизвикват потребности, които организацията може да удовлетвори чрез определени структури. Това се оценява по време на интервюто.
4. Четвъртата възможност се занимава единствено с допълването. Тя проверява степента, до която организациите и техните структури съответстват на предпочитанията и нуждите на хората, които работят за тях. Тя се оценява по време на интервюто.

Съответствието човек-работа се определя като съответствие между уменията на дадено лице и изискванията на работата или между изискванията на дадено лице и характеристиките на работата. Работата е специфична дейност, която ще се извършва срещу заплащане. Съответствието човек-работа се основава на това. (Holtmeier&Friends, 2019)

2.3. ОНЛАЙН ТЕСТОВЕ

Онлайн тестването силно еволюира благодарение на развитието на технологиите: световната мрежа и свързания с нея хардуер и софтуер.
Онлайн тестването може да се извърши по няколко начина, като най-съвременният е дистанционната онлайн оценка, наричана още оценка „от разстояние “[3].
Подборът на персонал е дейност, която използва най-много онлайн тестове. Тя всъщност изисква бърза, надеждна и достоверна помощ, която се използва в първите етапи от процеса на подбор на персонал. Заявленията за наемане на служители също се увеличават, но не толкова бързо, тъй като търсенето на пазара не е толкова голямо[4].

Съществуват различни начини за администриране на онлайн тестове, както са определени в Насоките на Международната комисия за тестване (ITC) относно компютърно-базираното тестване и тестването в интернет[5]:

1. Отворен режим: тестващият не може да бъде идентифициран и няма наблюдение. С нарастването на „тестовите сайтове“ в интернет, които не изискват идентифициране на участника в теста, това може да доведе до някои проблеми, ако тестовете се използват за целите на заетостта. Следователно обществеността трябва да е наясно с неправилно валидираните тестове.

2. Контролиран режим: това е най-използваният начин за доставка на интернет тестване: като при отворен режим, няма човешки контрол, но тестващият е известен (получава се регистрация и парола). Този метод е познат като тестване в интернет без наблюдение.

3. Квесторски режим: има наблюдение от квестори, кандидататът е с удостоверена самоличност и условията за провеждане на теста са под контрол. За тази цел администраторът на теста регистрира кандидата, а при приключване на тестването, го потвърждава в системата.

4. Управляван режим: това е методът с най-висок човешки контрол, при който се удостоверява идентичността на кандидата и се управлява средата, в която ще се осъществява тестването. За тази цел има определени места, където се провеждат тестовете, където средата е изцяло под контрол.

Разработването на тестове е скъпоструващ процес за създателите. Процесът на разработване на традиционни тестове на хартиен носител е скъпо поради

[3] Bartram, 2008.
[4] Bartram, 2008.
[5] ITC, 2005, 2006.

необходимостта от валидиране на резултатите от всеки въпрос, което изисква голям брой участници и представлява дълъг процес за изпълнение по създаването на статистически валиден тест. Създателите трябва също да предоставят ключове за оценяване и тълкуване[6].

В интернет пространството тестовете могат да бъдат изтеглени или копирани от потребители, които ги предоставят на неупълномощени лица, като това води до загуба както на интелектуалната собственост на създателите, така и на търговските права.
Възникват някои проблеми, свързани с онлайн тестването, като сигурност, интелектуална собственост и удостоверяване на участника в теста. Тези въпроси се разглеждат по-долу.
Сигурността и интелектуалната собственост на тестовете е защитена чрез невъзможността те да бъдат изтеглени, или с използването на случайни групи въпроси по различни теми, което затруднява копирането. За да се защити качеството на тестовете и надеждността на въпросите в тях, фирмите, които използват тестове, работят с акредитирани специалисти: психолози и / или асоциации за човешки ресурси, които сертифицират тестовете[7].

Верификацията и автентификацията на участниците в теста е също важен въпрос при онлайн тестването. Това се постига с възможно най-добри софтуерни решения (ограничение във времето, случайни въпроси, логин и парола), но липсата на квестори позволява преписване и получаване на помощ от външен източник. За да се справим с „фалшивите положителни резултати“, обикновено имаме преосмисляне на компетентностите и тази процедура, се обявява по-рано в процеса на подбор на персонал[8].

Въпреки това, използването на онлайн тестове в интернет, нараства значително поради ниските разходи и повишаването на ефективността на процесите на подбор в големите компании. Фирмите, които набират голям брой хора, се възползват в най-голяма степен и са движеща сила за растежа на онлайн тестването. Те го използват през първите етапи на процеса на подбор, като лесен, валиден и разходно-ефективен метод за скрининг. Достигайки до повече хора в началния етап на процеса на подбор, те са в състояние да осъществяват началните етапи на подбора много лесно и евтино[9].

Кандидатите за работа също са много доволни от този метод, тъй като е удобен за тях, могат да правят тестовете у дома, или където им е комфортно, което също така им спестява време.

По-голямата част от изследването за онлайн тестовете беше фокусирано върху еквивалентността между супервизирания и несупервизирания метод за тестване, като то беше извършено в големи фирми сред голям брой участници. Единични анализи, част от които и мета-анализът показват, че супервизираните тестове, които се предлагат на хартиен носител, са еквивалентни на тези, които се предоставят онлайн и са несупервизирани[10].

---

[6] Bartram, 2008.
[7] Bartram, 2008.
[8] Bartram, 2008.
[9] Bartram, 2008.
[10] Bartram, 2008.

Скорошно проучване доказва, че видът на теста по английски език (хартия / онлайн) не влияе върху резултатите при получаване на ниво B2 / C1. Участниците споделят, че предпочитат компютърно базирани тестове, а проучването показва също, че предпочитанията за вида на теста не зависят от компютърната грамотност[11].

Можем да заключим, че резултатите от онлайн тестването, дори когато тестът е несупервизиран, са еквивалентни на тези при традиционния вид на хартиен носител. Това е нарастваща тенденция, налагана, както от организациите, главно големите, така и от кандидатите за работа. Съществуват известни проблеми при онлайн тестването, но те могат да бъдат елиминирани, благодарение на технологични решения.
Целевите групи на проекта GeNeus, които не са представители на големи институции, вече ще могат да се възползват от разработените онлайн тестове и инструменти.
В интелектуалния продукт IO2 предлагаме някои готови инструменти за подбор, част от тях онлайн тестове, които могат да бъдат използвани за първоначален скрининг, и други инструменти, разработени от нас, които могат да бъдат използвани за оценка на базови работни компетентности, съгласно нуждите в процеса на подбор.

3. КОМПЛЕКТ ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДБОР, НЕУТРАЛНИ СПРЯМО ПОЛА

Тази глава представя набор от тестове и упражнения за подбор, неутрални спрямо пола, които са вторият интелектуален продукт (IO2) на проекта. Интервюто за работа, което също има голямо значение, е описано в следващата глава и е част от втория интелектуален продукт.

Първият представен тест е Въпросникът за Основни компетентности за работа. Представяме изпълнението и статистическата информация от теста във всички страни-партньори, както и интерпретация на резултатите.

По време на проекта разработихме три различни инструмента (упражнения) за оценка на компетентността за решаване на проблеми. Представяме резултатите и статистическата информация от тези упражнения във всички страни партньори, както и интерпретация на резултатите.

И накрая, събрахме примери за тестове, които могат (и трябва) да бъдат използвани в процесите на подбор по отношение на определени умения, които са достъпни в онлайн мрежата, и които считаме за уместни, като се има предвид тяхното качество / надеждност и, разбира се, факта, че са неутрални спрямо пола.

3.1. ВЪПРОСНИК ЗА ОСНОВНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЗА РАБОТА

[11] Brunfaut, Harding, and Batty, 2018.

Въпросникът за основни компетентности за работа, разработен по проекта GeNeus (Приложение 1), се състои от 20 въпроса, отнасящи се до три основни компетентности - Инициатива / Проактивност, Организационни умения и Социални умения.
Тези компетентности са сред 10-те най-добри умения, определени от Световния икономически форум (Грей, 2016) и от предложението за европейска референтна рамка на ключовите умения за учене през целия живот (Съвет на Европейския съюз, 2018 г.) (вж. Приложение 2: Методология – Тест за подбор, неутрален спрямо пола и аналитични упражнения).
Този тест трябва да се използва само на петте местни езика на страните-партньори в проекта GeNeus: Австрия, България, Италия, Португалия и Испания. Резултатите следва също да бъдат анализирани и интерпретирани в съответствие с националните специфики.
Съществуват отделни национални приложения (Приложение 3 – Национален Въпросник за Основни компетентности за работа) и във всяко приложение има три раздела: Тест, цитиране и интерпретация и статистическа информация за процеса на анализ и резултатите от процеса на стандартизация:

- Приложение 3.1. Австрия
    - 3.1.1. Тест за Австрия
    - 3.1.2. Интерпретация на теста за Австрия
    - 3.1.3. Статистическа информация

- Приложение 3.2. България
    - 3.1.1. Тест за България
    - 3.1.2. Интерпретация на теста за България
    - 3.1.3. Статистическа информация

- Приложение 3.3. Италия
    - 3.1.1. Тест за Италия
    - 3.1.2. Интерпретация на теста за Италия
    - 3.1.3. Статистическа информация

- Приложение 3.4. Португалия
    - 3.1.1. Тест за Португалия
    - 3.1.2. Интерпретация на теста за Португалия
    - 3.1.3. Статистическа информация

- Приложение 3.5. Испания
    - 3.1.1. Тест за Испания
    - 3.1.2. Интерпретация на теста за Испания
    - 3.1.3. Статистическа информация.

3.2. АНАЛИТИЧНИ УПРАЖНЕНИЯ – РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ

Партньорите по проекта GeNeus разработиха три аналитични упражнения, оценяващи компетентността на кандидата за решаване на проблеми: Упражнение 1 – Офис парти; Упражнение 2 – Проблем с доставка на клиент; Упражнение 3 – Проблем с офисното

пространство (Приложение 4: Три аналитични упражнения) и съответната ориентация за класификация. Всяко упражнение се състои от описание на ситуацията, която се нуждае от решение. Респондентите трябва да отговорят на пет въпроса относно тази ситуация по отношение на: Идентифициране на проблема, Събиране на данни, Генериране на идеи и Оценка на идеи, Планиране на изпълнението и Оценка на избраното решение (виж Приложение 2: Методика – Тест за подбор, неутрален спрямо пола и аналитични упражнения).

Тези упражнения бяха разработени и стандартизирани за петте страни партньори на GeNeus: Австрия, България, Италия, Португалия и Испания. Резултатите и тълкуването следва да се използват само в петте държави. Упражненията обаче могат да се използват и в други географски области, като се позоват на общата интуитивна интерпретация на резултатите като ориентация за качествени предложения с необходимото внимание, за да не бъдат предопределени от пола. Всяко от трите упражнения е независимо, затова може да се използва и без другите.

Има отделни национални приложения (Приложение 5 - Национални особености на упражненията за анализ), като във всяко приложение има три раздела: Упражнения, интерпретация на резултати и статистическа информация за процеса на анализ и резултатите от процеса на стандартизация. Процесът на стандартизация показва, че в някои страни едно или друго упражнение не може да се използва, тъй като резултатите там не са неутрални спрямо пола. Информацията е в приложенията, както следва:

- Приложение 5.1. Австрия
    - 5.1.1. Упражнение 1 за Австрия и интерпретация на резултати за Австрия
    - 5.1.2. Упражнение 2 за Австрия и интерпретация на резултати за Австрия
    - 5.1.3. Упражнение 3 за Австрия и интерпретация на резултати за Австрия
    - 5.1.4. Упражнения - Статистическа информация

- Приложение 5.2. България
    - 5.2.1. Упражнение 1 за България и интерпретация на резултати за България
    - 5.2.2. Упражнение 3 за България и интерпретация на резултати за България
    - 5.2.3. Упражнения - Статистическа информация
    -
- Приложение 5.3. Италия
    - 5.3.1. Упражнение 1 за Италия и интерпретация на резултати за Италия
    - 5.3.2. Упражнение 2 за Италия и интерпретация на резултати за Италия
    - 5.3.3. Упражнения - Статистическа информация

- Приложение 5.4. Португалия
    - 5.4.1. Упражнение 1 за Португалия и интерпретация на резултати за Португалия
    - 5.4.2. Упражнение 2 за Португалия и интерпретация на резултати за Португалия
    - 5.4.3. Упражнение 3 за Португалия и интерпретация на резултати за Португалия
    - 5.4.4. Упражнения - Статистическа информация

- Приложение 5.5. Испания

- 5.5.1. Упражнение 1 за Испания и интерпретация на резултати за Испания
- 5.5.2. Упражнение 2 за Испания и интерпретация на резултати за Испания
- 5.5.3. Упражнение 3 за Испания и интерпретация на резултати за Испания
- 5.5.4. Упражнения - Статистическа информация

3.3. ДРУГИ ТЕСТОВЕ

В този раздел представяме няколко онлайн теста, които могат да бъдат използвани за оценка на различни компетентности. Тези тестове, макар и да не са разработени от партньорите в проекта GeNeus, могат и трябва да бъдат използвани в съответствие с изискванията за наемане на работа или с образователна цел.

Тест по английски език

Най-добрият начин да тествате нивото на език като английския е да използвате онлайн тест, ако рекрутърът просто се нуждае от специфични познания, напр. как да се използват няколко изречения в туризма и т.н., това може да се направи устно или в няколко упражнения.

Пример за тест по английски език можете да намерите на адрес https://www.cambridgeenglish.org/test-your-english/.

По-пълен набор от тестове по английски език, който включва слушане, речник, граматика и четене, можете да намерите на https://www.oxfordonlineenglish.com/english-level-test?nabm=1&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

Тест по немски език

ÖSD (Österreichisches Sprachdiplom Deutsch) - австрийски езиков сертификат по немски език - е международно приета система за тестване на немски като чужд и втори език. ÖSD-изпитите са с ниво A1 - C2 и са ориентирани към Общата европейска рамка на езиците.

Често се използват при тестване на кандидати с миграционен произход с цел интервюиращият да потвърди тяхното ниво на владеене на немски език.

Примери за одобрени немски тестове можете да намерите на адрес https://www.osd.at или https://www.spidi.at/sprachtest/einstufungstest-deutsch

Тест за компютърни умения

Тестът за компютърни умения обикновено е като основно изискване за работа или като основно задължение в някои компании. Тестовете обикновено включват основни компютърни умения като текстообработка, използване на електронна поща, уеб браузъри и бази данни. В някои случаи, обаче, той може да бъде по-сложен, със зададено ниво на преминаване и да се занимава с програми като Excel, Office и т.н., с които може кандидатът да не е запознат.

При интервютата за работа тестът включва набор от действия свързани с основните функции на работното място и няколко въпроса. Пример за тест за компютърни умения можете да намерите на адрес https://www.proprofs.com/quiz-school/story.php?title=interview-computer-skills-test

Упражненията, базирани на компютърни умения, също са добри инструменти за подбор. На следния линк можете да намерите някои упражнения за тестване на умения в Excel, Word и Powerpoint https://www.isograd.com/EN/freetestselection.php.

Прослушване за работа

Традиционните интервюта могат да дадат добра представа как кандидатите се представят и отговарят на въпроси. Но, ако не поставим кандидатите в „прослушване в реална работна среда“, няма начин да оценим как те действително ще изпълняват работата си. Използваме техниката на „хвърляне в дълбоки води и установяване дали кандидатът може да плува”, за да получим реалистична представа за неговите умения. Подобни прослушвания за работа не са от полза само за работодателя: на кандидатите се предоставя възможност да получат реална представа за ежедневната работа.

Най-големите ползи от прослушванията за работа включват: по-реалистичен поглед върху поведението на кандидата на работното място, кандидатите могат да проверят дали пасват за работата / работата им пасва, вероятността за заблуда в сравнение с традиционните формати е по-ниска и се намалява възможността кандидатите да излъжат за уменията си.

Този вид тестове трябва да бъдат разработени от рекрутъра / работодателя, за да може прослушването да е подходящо за свободното работно място.

4. ИНТЕРВЮТА ЗА РАБОТА

Интервюто за работа е официален разговор между кандидат и представител на работодателя, което се провежда с цел събиране на информация за съответствието човек – работа и човек – организация, което ще определи решението за наемането на кандидата.

В процеса на подбор може да има (и трябва) да бъде проведено повече от едно интервю с различни кандидати за длъжността.

Интервютата могат да се различават по въпроси като подредба от напълно неструктурирано до напълно структурирано интервю за работа, в което на всички кандидати се задават едни и същи въпроси от определен списък в определен ред.

4.1. ВИДОВЕ

Има различни видове интервюта за работа в зависимост от това как се повтаря структурата на въпросите.

4.1.1. СТРУКТУРИРАНИ ИНТЕРВЮТА ЗА РАБОТА

- Провеждат се по еднакъв начин с всички кандидати
- Известни също като управлявани, системни или примерни разговори
- Всеки разговор включва определени елементи
- Стандартизирани в зависимост от съдържанието (въпроси)
- Стандартизирани в зависимост от процеса на избор (оценка на отговорите)

4.1.2. НЕСТРУКТУРИРАНИ ИНТЕРВЮТА ЗА РАБОТА

- Не включват определен брой елементи
- Свободно протичане (интервюиращият може да сменя и променя въпросите)
- Различните интервюиращи не оценяват еднакво
- Няма насока, която да показва как се взаимодейства, по време и след дискусия

Има и смесени форми между двата вида, които се разглеждат като полуструктурирани интервюта. Неструктурираните интервюта за работа са най-често използваният вид.

Изследванията доказват, че неструктурираните интервюта за работа са ненадеждни и противоречиви, например, ако двама интервюиращи водят интервю за работа с едно и също лице, техните оценки не съвпадат, въпреки че те интервюират един и същи кандидат.

От друга страна, съществува стандартизирано интервю за работа, което подобрява вероятността оценката на интервюиращия, базирана на отговорите на кандидата, да бъде качествена, вместо да се основава на въпроси и факти, които не са от значение за длъжността, или не са неутрални спрямо пола.

4.1.3. СТРУКТУРА НА ПОЛУСТРУКТУТИРАНО ИНТЕРВЮ

- Трябва въпросите да са уместни за работата и да съответстват на заданието и анализа на длъжността
- Добре е да поднасяме еднакви въпроси на всички кандидати
- Всички основни въпроси трябва да бъдат еднакви, а съответната информация за работата трябва да се споделя според информацията за кандидата
- По-ефикасно е да използваме отворени въпроси или такива, които предполагат социално одобрение (например: вие обичате да пътувате, нали?)
- Интервюто за работа е добре да е по-продължително
- Допълнителната информация за кандидата - като автобиография - трябва да бъде проверена

Най-полезният формат на интервю за провеждане на качествено изследване често е “полуструктурираният” (понякога наричан “умерено планиран”). Това означава, че интервюто не е стриктно структурирано, но не е и неструктурирано. При него не е забранено да се излиза от рамката на стриктно определени въпроси при всички участници (и се позволява интерпретация при оценка на отговорите или гъвкаво поднасяне на въпросите). На интервюирания се дава възможността да отговоря свободно на въпросите.
Полуструктурираните интервюта предлагат теми и въпроси на интервюирания, които са внимателно разработени, за да разкрият идеите и мненията относно интересите му, вместо да го водят към предубедени отговори. Те разчитат на интервюиращия да задава гъвкаво въпроси с цел да получи информация относно интересите на човека. Предлагаме да се следват два основни принципа: (1) стремете се да не доминирате по време на интервюто или да налагате мнение, и (2) стремете се да създавате спокойна атмосфера за разговора.

Следват някои предложения за изготвяне на подобни интервюта:

1. Внимателно планирайте интервюто, макар то да е полуструктурирано. Запишете темите и въпросите, които бихте искали да зададете, и обмислете различни начини за тяхното организиране.
2. Ако това е първото ви интервю с кандидата, обяснете целта си, как ще използвате предоставените данни и мерките, които сте предприели за защита на конфиденциалността и анонимността. Също така, ако ще правите запис на интервюто, поискайте разрешение за това.
3. Ако това е първото ви интервю с кандидата, първо задайте няколко основни въпроси на интервюирания относно заемата от него в момента длъжност и отговорностите му, времето, което работи в настоящата организация и т.н. Те често предоставят необходимата информация и служат за "разчупване на леда" с интервюирания; причината за това е, че те са лесни за отговор и позволяват на интервюирания да разбере начина на мислене на интервюиращите.
4. Съсредоточете се върху постигане на разбирателство и създаване на спокойна атмосфера. Управлявайте своята невербална комуникация: например усмивки, място за сядане, отворена / затворена поза на тялото, контакт с очите. Като цяло, бъдете себе си (автентични), позитивни и уверени.
5. Въпросите, които се фокусират върху темата (ите) за интересите, следва да бъдат отворени и да позволяват свободни отговори. Обикновено добрите интервюиращи искат да разберат езика и смисъла на отговорите, които получават, а отворените въпроси насърчават това. Например, ако фокусът на интервюто е определено събитие, като например среща, бихте могли да зададете въпроса „Разкажете ми историята на тази среща, започвайки с това кога за първи път разбрахте за нея."
6. Подгответе и запишете по-късно в интервюто въпроси относно конкретни факти или други теми, интересни за интервюирания.
7. Ако в интервюто се наложи да изяснявате нещо, казано от интервюирания, можете да зададете допълнителни въпроси. Например попитайте „Какво имахте предвид, когато казахте ....", а не „Когато казахте… имахте предвид…?". Не се опитвайте да сте водещата страна.
8. Задавайте въпросите внимателно, за да получите по-задълбочени отговори или да проследите интересите. Много от интервюираните говорят общо, ето защо е добре да използвате фрази като "Можете ли да ми дадете пример за това?" Ако фокусът е в комуникацията, опитайте се да анализирате използваните изразни средства.
9. Понякога тишината е най-доброто средство за тест. Мълчанието след пауза, направена от интервюирания може да го насърчи да продължи. Също така, може да искате да не прекъсвате добрата история. В такъв случай направете отметка, за да изследвате конкретна тема по-късно в интервюто.
10. Помислете внимателно как да завършите интервюто. Често е добра идея да попитате "Има ли още нещо, което бихте искали да добавите?" Добра идея е и да попитате дали можете да се свържете с интервюирания по-късно, ако имате допълнителни въпроси.

4.2. ДРУГИ ПОХВАТИ В ИНТЕРВЮТО ЗА РАБОТА

Налични са различни средства за интервюта и видове въпроси за интервюта за работа, които трябва да оценят различните умения и познания на кандидатите.

4.2.1. ГЛАВОБЛЪСКАНИЦИ

Главоблъсканиците са „задачи, за които е трудно да се намери отговор, но обикновено хората ги обичат и ги приемат за игра“[12].

Компаниите използват главоблъсканици в интервюта за работа, защото те могат да предизвикат творческо мислене, предоставят възможност за решаване на проблеми, показват логическото мислене на кандидата.

Главоблъсканиците предизвикват кандидата да мисли нестандартно, интуитивно, „извън кутията“. Когато става въпрос за главоблъсканици в интервютата за работа, въпросите често попадат в две категории: въпроси с правилни отговори и въпроси без верен отговор. Например:

1. Въпроси с правилни отговори

Въпросите с правилни отговори често се използват в техническите и финансовите сфери, които изискват математически умения и логическо мислене.

Пример 1: Мятате зарове, каква е вероятността сумата да е 9?
Отговор: Възможните двойки зарове са: 3 + 6, 4 + 5, 5 + 4 и 6 + 3. Следователно вероятността е 4/36 = 11%.

Пример 2: Вие сте в стая с три ключа за осветлението, всеки от тях контролира една от трите лампи в съседната стая. Вашата задача е да определите кой ключ коя лампа пуска. Първоначално всички лампи са изключени и не можете да видите какво става в другата стая. Можете да влезете в другата стая само веднъж. Как можете да знаете кой ключ за коя лампа е?
Отговор: Номерирайте ключовете с 1, 2 и 3. Оставете ключ 1 изключен. Включете втория ключ за пет минути и го изключете. Включете ключ 3 и го оставете включен. Влезте в стаята. Ще свети лампата, която се пуска от ключ 3. Проверете коя от другите лампи е топла. Лампата, която е изключена и е топла, се контролира от ключ 2. Студената лампа е на ключ 1.

Пример 3: Какво можете да държите, без да докосвате или да използвате ръцете си?
Отговор: Дъха си.

2. Въпроси с повече от един верен отговор

[12] Cambridge Dictionary (2014).

Въпросите с повече от един верен отговор често се използват в маркетинговите и творческите сфери. Те са фокусирани върху логическото мислене и креативността на кандидата и покажат как той решава проблеми и мисли в трудни ситуации. Тези въпроси не целят даване на правилен отговор, а откриване на начина на мислене.

Пример 1: Ако има 5 623 участници в турнир, колко игри трябва да се изиграят, за да се определи победителя?
Отговор: Има голям брой възможни отговори. Необходимо е да се задават уточняващи въпроси. Въпросите, които трябва да бъдат зададени, за да се реши главоблъсканицата: Дали състезанието е за индивидуални състезатели или е отборна игра? Ако е отборна игра, какъв е броят на играчите в отбора? Какви са правилата на състезанието? Единични кръгове за елиминация или всеки отбор може да играе определен брой игри?

Пример 2: Колко футболни топки могат да се поберат в Boeing 747?
Отговор: Трябва да се вземе предвид размера на Boeing 747 и размера на топката. Боинг 747 има пътнически обем от около 876 кубични метра и товарен обем от 159 кубически метра. Една футболна топка е с диаметър 22 инча. Следователно ще се поберат около 47 000 топки. Тъй като фокусът не е върху правилния отговор, трябва да се обърне внимание на уточняващите въпроси. Например, пита ли се за вида на топките? Уточняват ли се подробности за самолета - може ли да се използва резервоара за гориво и дали в самолета има седалки?

Пример 3: Как бихте преместили планината Фуджи?
Отговор: Този въпрос, както и подобните нему, са сред любимите въпроси за интервюта на водещи компании като Майкрософт. Ето някои от възможните решения: планината Фуджи по принцип непрекъснато се премества, тъй като Земята се върти около оста си; Можем да предизвикаме масивно земетресение, което да помести планината; Можем да направим снимка и да я занесем на друго място; Можем да вземем парче от северната част на планината и да го занесем в южната. Това са начини да се премести планината.[13]

4.2.2. СРЕДСТВА ЗА ИНТЕРВЮИРАНЕ

Среща в неформална среда
Интервютата за работа в неформална среда позволяват на интервюиращия да види кандидата в по-спокойна атмосфера. Това улеснява всички, позволява на кандидатите да разкрият по-добре личността си и им дава добро впечатление за културата на работа.

Видео интервюта
При видео интервюта „по заявка“ или „еднопосочни“ кандидатите записват себе си, отговаряйки на определени въпроси в продължение на 15 минути. Ползите са ясни: работещите кандидати могат да направят записа, когато им е удобно, нервните

[13] Martin, 2016.

кандидати могат да бъдат по-непринудени, а рекрутърите могат да видят десетки кандидати в рамките на няколко часа.
Видео интервютата са особено полезни за длъжности, при които комуникацията и представянето са от решаващо значение - като продажби, управление на клиенти и бизнес развитие.
Най-силните предимства на видео интервютата включват удобството за рекрутъри и кандидати, разширяване на броя на кандидатите като се предоставя възможност за откриване на таланти и придобиване на по-реалистична представа за личността на кандидата (Lewis, 2018).

Телефонни интервюта
Телефонните интервюта обикновено се провеждат в началото на процеса, в етапа на скрининг или за да се оценят основните изисквания.

Дистанционни интервюта
Дистанционни интервюта обикновено се провеждат с помощта на софтуер за конферентен разговор (например Skype) и се извършват в междинните фази на процеса на подбор, за да се оцени по-добре съответствието човек – работа в личен план. В епохата на дигиталните номади, международните кариери, използването на съвремените комуникационни средства за интервюта е много удобно и достъпно решение.

4.3. ЛИСТ ЗА ОЦЕНКА НА КАНДИДАТА

Интервюиращият може да състави листа самостоятелно, така че оценяваните въпроси да са специфични за работата и да се отрази достоверната информация за позицията.
Виж Приложение 6.

4.4. ИЗПЪЛНЕНИЕ

- Тъй като стереотипите за мъжете и жените намаляват значимостта си само когато мъже и жени са включени в интервюиращия екип, създайте смесен екип.
- Тъй като интервюиращите са склонни да вземат решения, базирани на предразсъдъци, когато са под стрес или нямат достатъчно опит, два аспекта са от голямо значение:
    - Избягвайте ситуации, в които сте притиснати от времето (напр. от интервюта нагъсто или други последващи срещи), както и отвличане на вниманието
    - Отделете наблюдението от оценката: започнете с наблюдението и направете оценка на поведенческите умения, като водите бележки по време на дискусията, но не правете окончателна оценка на кандидатите базирани на скалите за поведение.
- Тъй като интервюиращите се различават по строгостта, с която дават оценките си, е важно да има един и същ оценяващ екип за всички кандидати.

- Обяснете на оценяващия екип, че процесът на вземане на решения ще трябва да бъде представен пред висшестоящите след вземане на решението, тъй като това подобрява точността.
- Обърнете внимание на използването на език, неутрален спрямо пола по време на интервюто за работа.
- Спазвайте стриктно ръководството за интервюто, така че всички кандидати да получават едни и същи въпроси в еднакъв ред (Welpe, 2015).
- Обърнете внимание на разликите в изразяването при мъжете и жените. Изследванията показват, че жените са по-склонни да омаловажават своите постижения, а мъжете са по-склонни да минимизират съмненията си. „Тази разлика в стила на мъжете и жените води до погрешно възприемане на жените като по-несигурни от мъжете. Тъй като увереността е основен фактор при изграждането на първото впечатление, което кандидатите оставят, интервюиращите трябва да бъдат наясно с този факт. (Tannen, 1995).

4.5 СТРУКТУРА НА ОЦЕНКАТА

- Оценявайте всеки отговор вместо да давате обща оценка в края на интервюто
- Използвайте готови таблици за оценка BARS („Behaviour Anchored Rating Scales“ - Скали за оценка на поведение)
- Позволете на интервюиращия да си води подробни бележки
- Използвайте различни мнения на няколко интервюиращи за всеки кандидат
- Използвайте еднакъв брой за всеки кандидат
- Обучете интервюиращите.

4.6 СПЕЦИАЛИЗИРАНИ ФОРМИ НА ИНТЕРВЮТА ЗА РАБОТА

4.6.1 ПАНЕЛ

Кандидатите отговарят пред панел от интервюиращи, които представляват различните заинтересовани страни в процеса на подбор на персонал.
Предимства: спестяване на време, съсредоточаване върху интервюто и по-малко на странични разговори, сравняване на „ябълки с ябълки“ - всеки член на панела чува отговорите на въпросите.

Различни методи:

- Формат на представяне - на кандидата се дава тема, на която той / тя трябва да направи презентация пред панела. Това често се използва в академични или маркетингови интервюта за работа
- Функционален формат - всеки член на панела е инструктиран да задава въпроси за определена функция на позицията
- “Стрелба по гълъба” - кандидатът е бомбардиран с редица въпроси от различни членове на групата, за да се провери как той / тя реагира на стресови ситуации.

4.6.2 ГРУПА

Няколко кандидата се интервюират от един или повече хора.
Използва се за избор, промоция, оценка на работата в екип, асертивността или управлението на стреса. При такава група, кандидатът е заобиколен от конкуренти. Интервюиращият трябва да владее мултитаскинга (управление на няколко задачи едновременно), защото този вид интервю е по-сложно от това само с един кандидат.
Предимство: спестяване на време и пари в сравнение с индивидуалните интервюта.
Проблем: Това може да повлияе отрицателно на оценката. Друг проблем е, че кандидатите, които отговарят по-късно, имат повече време да обмислят отговорите си.

4.7 ПРИМЕРНА БАЗОВА СТРУКТУРА НА ИНТЕРВЮ ЗА РАБОТА

Да се намери най-ефективният начин за провеждане на интервюто е всъщност да се избере правилната структура на интервюто за работа. В този раздел предлагаме примерна структура за интервю за работа. Това трябва да се разглежда като възможност, не е задължително и може / трябва да се адаптира спрямо различните ситуации, пред които е изправена организацията.

4.7.1 ФАЗА 1: Въведение от интервюиращия (от 1 минута до 10 минути)

- Посрещане, разговор, въведение
- Създаване на положителна атмосфера
- Представете накратко себе си, свободната позиция и организацията (не обяснявайте изискванията за работа, нито подробностите за длъжността, само направете кратко въведение)
- Попитайте какво вече знае кандидатът за работата и фирмата[14]

4.7.2 ФАЗА 2: Запознайте се с кандидата / Оценете компетентностите (15 минути до 1 час)

- Основен анализ
- Дайте възможност на кандидата да се изяви в отговор на вашите въпроси
- Попитайте за мотивите: защо променяте работата, какво знаят кандидатите за организацията и свободната позиция. Дали са подготвени.
- Провеждане на задълбочена дискусия

По време на интервю за работа трябва да бъдат изследвани две неща:

Професионализъм

- Професионална кариера
- Изучете миналото компактно / търсете какво е подходящо за настоящата работа

Лични характеристики и мотивация

- Компетентности
- Умения

[14] Structured Discussion (с дата). Налично на http://www.webkb.org/kb/it/o_knowledge/d_structuredDiscussion.html (05.2019)

- Цели

4.7.3 ФАЗА 3: Кариера и предлагана позиция (5 мин. до 15 ч.)

- Попитайте за кариерните очаквания
- „Продайте“ работата
- Дайте достатъчна информация за позицията и организацията
- Представете финансовите параметри
- Потенциални възможности за последващо обучение
- Отговорете на въпросите на кандидата

4.7.4 ФАЗА 4: Заключение

- Следващи стъпки в процеса на подбор
- Питате кандидата дали той / тя иска да даде допълнителна информация или да зададе друг въпрос

4.7.5 Примерно интервю

ЕТАП 1: Въведение от интервюиращия (1 минута до 10 минути)

- Посрещане, разговор, въведение
- Създаване на положителна атмосфера

ЕТАП 2: Запознайте се с кандидата / Оценете компетенциите (15 минути до 1 час)
Анализ въз основа на автобиографията

- Какви са дейностите, които извършвате в настоящата си работа? (ако работата е подобна на свободната позиция)
- Защо напуснахте предишната си работа?
- Какво ви привлече в настоящата ви работа?

(по време на тази фаза се наблюдават поведенчески проблеми, основани на опита)

ЛИЧНИ / ПРОФЕСИОНАЛНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ / КОМПЕТЕНТНОСТИ

Компетентност 1

Ефективност на комуникацията / Междуличностна комуникация

Демонстрира умения за активно и пасивно слушане на събеседници за откриване на проблеми. Поведение, основано на доказателства, за ясно и точно предаване на всички идеи, съобщения и информация, гарантирано, че получателят ги разбира.
Загриженост при планирането и участието в наблюдението и оценката на комуникацията с други хора, придобита в житейски / професионални ситуации, лично или чрез използване на технологични устройства.

Какво предпочитате, когато установите контакт? Как се справяте с конфликтна ситуация? Описание на ситуацията и резултата.
Работили ли сте с хора от други страни? В каква ситуация? Какви бяха основните трудности? Как се справихте с тях? Какъв беше резултатът?

Имали ли сте някога работна ситуация, при която използването на електронни съобщения (имейл, чат, …) е предизвикало междуличностно неудобство или проблем? Моля, опишете ситуацията. Как се справихте с нея? Какъв беше резултатът?

Оценка на компетентност

1	2	3	4	5

Много ниско Стандартно Високо ниво

Компетентност 2
Стриктност и организараност

Демонстриране на поведение за стриктно изпълнение на задачите и постигане на зададените цели. Способност за определяне на ефективна методология и организация за добро управление на времето, спазване на приоритетите.

Имали ли сте някога стрес в работата? След като опишете ситуацията, посочете какво е било вашето поведение и какъв е бил резултатът.

Моля, опишете ситуация, която показва, че сте организирани при изпълнението на сложни задачи и управлението на времето си. Какви бяха основните трудности? Как се справихте с тях? Какъв беше резултатът?

Оценка на компетентност

1	2	3	4	5

Много ниско Стандартно Високо ниво

Компетентност 3
Управление на риска

Способност на кандидата да представи, изчисли и реагира на рискове в различни условия. Отнася се най-вече до осмислянето на риска и оценката му.

Очакванията са:

- способност за идентифициране на рисковете в ежедневната работа. Това може да включва рисковете, свързани с финанси, реклама, нездравословно хранене, антисоциално поведение и др.
- способност за оценка на последствията от идентифицираните рискове.
- способност за идентифициране на рискове в работата. Това може да бъде свързано с финансовото управление, разширяването на бизнеса, наемането на персонал и т.н.
- способност за идентифициране на разликата между пресметнат риск и ненужен.
- способност за капитализиране на изчисления риск и за изпълнение на план за управление на последствията от поетия риск.

Управлявали ли сте рискова ситуация в работата си? Кога? Моля, опишете ситуацията? Какви бяха основните трудности? Как се справихте с тях? Какъв беше резултатът?

Оценка на компетентност

1	2	3	4	5

Много ниско Стандартно Високо ниво

ЕТАП 3: Кариера и работа (5 мин. до 15 ч.)

Кариера

- Какво бихте искали да правите след 5 години?
- Как бихте искали да се развие кариерата ви?
- Защо кандидатствате за тази фирма / вакантно място?

Описание на работата

- „Продайте“ работата
- Дайте избрана информация за позицията и организацията
- Какво мислите? Защо?

ПОВЕДЕНЧЕСКИ ВЪПРОСИ / ПРАКТИЧЕСКИ ТЕСТОВЕ

Ако е уместно, все още могат да бъдат задавани някои поведенчески въпроси за попълване на информацията.

АДМИНИСТРАТИВНИ И ФИНАНСОВИ АСПЕКТИ НА ПОЗИЦИЯТА

- Готовност за започване на работа
- Вид на договора
- Обсъждане на възнаграждението

ЕТАП 4: Заключение

- Следващи стъпки в процеса на подбор
- Все още питате кандидата, ако той / тя иска да даде допълнителна информация или да зададе допълнителен въпрос.

4.8ВЪПРОСИ ЗА ИНТЕРВЮ ЗА РАБОТА

Различни видове въпроси дават светлина върху това кое подтиква кандидата да успее и как мотивацията му може да повлияе положително на работата. Те също така разкриват техния стремеж и желание да се адаптират, както и подчертават различни умения и способности, за да се види дали кандидатът ще се впише в позицията. Има различни видове въпроси, например:

Основни въпроси

Акцент върху трудовия опит, образованието, обучението и други квалификации

Въпроси за работни познания

Описание и демонстрация на знания, умения и способности, които са от значение за работата. Това са обикновено високоспециализирани въпроси.

- Ситуационни въпроси - гледане напред

От кандидатите се изисква да си представят редица обстоятелства и да обяснят как ще реагират в тази ситуация.

Предимство:
- Кандидатите предпочитат да отговарят на хипотетични ситуации, отколкото да опишат точния опит от миналото си
- Може точно да бъде свързано с работата и интервюиращият може да разработи нишка за оценка.

- Поведение / Въпроси, основани на компетентности - гледане назад

  Кандидатите обясняват какво са направили на предишните си работни места или в житейски ситуации, които са били от значение за специфичните знания, умения и способности за работа.

  Предимство: предишното поведение е много добър индикатор за бъдещото поведение в същата ситуация

  Пример: Дайте пример за проблемна ситуация, която трябва да разрешите. Какъв беше проблемът? Какво направихте? Какъв беше резултатът?

  Други примери за въпроси, основаващи се на поведението / въпроси, основани на компетентност, могат да бъдат намерени в сценария за интервю в раздел 4.7.5. и на уебсайта на проекта Vintage (http://www.learningcom.it/vintage/). Компетентностите, намерени на този уебсайт, се основават на 8-те компетентности в препоръчителния документ на Съвета на Европейския съюз (2018 г.). Има “ситуации”, предложени от авторите, които могат да се използват директно, а също така могат да се формулират и въпроси, основаващи се на тях.

4.8.1 STAR МЕТОД ЗА ОЦЕНКА НА ПОВЕДЕНЧЕСКИ ВЪПРОСИ

STAR е съкращение от ситуация, задача, действие и резултат (Situation, Task, Action and Result) и е метод за оценяване на интервю, основано на поведение. Става дума за миналото поведение, което предсказва бъдещото поведение. Въпросът е да се разберат по-конкретно уменията и моделите на поведение на кандидата.

Трябва да се вземат предвид пълните отговори, т.е. тези, в които кандидатът описва:
S = Situation (ситуация)
T = Task (задача)
A = Action (действие)
R = Result (резултат)

STAR Method – Пример за добър отговор

Пример за компетентност за решаване на проблеми:
Дайте пример за проблемна ситуация, която трябваше да разрешите. Какъв беше проблемът? Какво направихте? Какъв беше резултатът?

СИТУАЦИЯ: Компанията, в която работех, имаше проблеми с доставките, т.е. доставчиците забавиха доставката на материали, което доведе до забавяне на целия производствен процес.

ЗАДАЧИ: Като нов директор по производството, компанията ме помоли да разреша тези проблеми с доставчиците със съответните доставчици.

ДЕЙСТВИЕ: Първото нещо, което направих, беше да идентифицирам точно кои суровини са закъснели и кои са техните доставчици, опитвайки се да разбера дали причините за забавянето са тяхна отговорност или е поради вътрешните процеси на компанията. Открих, че има два проблема! Реших какво е необходимо и разговарях с доставчиците, за да ги помоля за преференциално третиране на бъдещи поръчки от нашата компания, така че доставката да бъде навременна.
РЕЗУЛТАТИ: Суровините започнаха да пристигат навреме и компанията подобри своята рентабилност, съкращавайки производствените разходи.

4.8.2 ПРОЦЕДУРА ЗА ИНТЕРВЮ

Процедурата за интервю за работа обикновено е лице-в-лице, телефонна или видеоконферентна между минимум две лица. Това е взаимодействие между поведението и мислите на двете страни - непрекъснат процес, при който се обработва информация и впоследствие информира за поведението, мислите и оценката.
Следователно поведението има изтичане на информация в двете посоки, било то положително или отрицателно.
Това може да повлияе на поведението (очакванията ни се сбъдват):

- Нарастваща загриженост и нервност
- Подкрепа на добрия дух и по-доброто представяне

Интервюиращите трябва да обърнат внимание на това, което интервюираният казва и как си водят бележки и оценяват отговорите на кандидатите на техните въпроси и след това се справят с изреченото и поведението.
Процесът на интервюто се състои от 3 фази:

Фаза преди интервюто	• Определяне на профила на идеалния кандидат • Процес на свързване с кандидатите - въпроси като възможност за среща, локация или други могат да бъдат обезкуражаващи за кандидата
	• Оценка на представените автобиографии, тестови резултати, информация за социалните профили на кандидатите
	• Събиране на допълнителна информация в социалните медии

	• Да се свържат с най-много кандидати, за да може да се направи адекватен избор
	• Вече има сформирана у интервюиращите на базата на тази информация за характеристиките, които трябва да притежава един добър кандидат за свободната позиция

Фаза на интервюто	• Действителното провеждане на интервюто, взаимодействието между интервюиращия (ите) и кандидата • Отделно формирайте оценка на квалификацията на интервюирания за позицията, като вземете предвид цялата информация

Фаза след интервюто	• Избор на най-добрите кандидати
	• Договаряне на предложение за работа
	• Окончателно решение

4.8.3 ОЦЕНКА

Методът на „структурирания спомен“ се е доказал при предотвратяване на възможността стереотипите да изопачат спомените за отговорите на кандидатите:
• След интервюто преминете през всеки въпрос
• Запомнете първо положителните аспекти на отговорите, дадени от кандидатите
• След това запомнете негативните аспекти на отговорите, дадени от кандидатите
• Прегледайте бележките
• Едва след това оценете представянето на кандидатите според поведенчески ориентираната скала
След това извършете цялостната оценка, като съберете общия брой точки, достигнати от всеки кандидат[15].

4.8.4 ИЗПОЛЗВАНИ ИНСТРУМЕНТИ

[15] Welpe, 2015.

Предварителна форма:
Документ в началото на процеса, който валидира достъпа на кандидата до Центъра за оценка.

Референтен профил, включващ компетентността, която изисква работата
(задължително - трябва да съдържа точни определения на всички критерии, необходими за конкретната длъжност (технически, професионални, езикови умения, опит, ноу-хау, лични умения, ценности), следователно трябва да бъдат адаптирани за всяка позиция и организация.

Полуструктурирано интервю, основано на компетентности
Това е структурирано интервю с поредица от стандартни въпроси. Всеки кандидат преминава през същия процес с точно същите въпроси, за да се осигури обективен и справедлив подбор. Интервюиращият може да бъде едно лице или група.

Окончателен индивидуален формуляр за оценка: синтез на наблюденията на оценителите
Съставено от всеки интервюиращ поотделно

Окончателен формуляр за оценка
Индивидуалната оценка да бъде обсъдена и ще бъде поставена в общ шаблон от всички интервюиращи. Подписана от всички интервюиращи.

5 ОЦЕНКА СЪГЛАСНО КРИТЕРИИТЕ, СПЕЦИФИЧНА СПРЯМО ПОЛА

Заетостта на пълно работно време е стандартът за тази оценка. Тъй като жените често работят на непълен работен ден, има две полета за дискриминация (изпълнение на задачите и отработени часове): при заплащането е по-важно не изпълнението, а броят на отработените часове. Работното време на служител на пълно работно време ограничава заплатата. По-ниските резултати в изпълнението и прекалената ангажираност с лични дела се приписват на служителите на непълно работно време.
При съставянето на критерии за изпълнение, работата е от централно значение, както и личностните характеристики. В този случай например асертивността не е аспект на неутрални спрямо пола критерии.
Важно е критериите да не са прекалено подробни, за да е възможно това да доведе до правилна оценка, а изборът да не се прави въз основа на множество високи и ниски критерии, които биха могли да бъдат аргументирани от видимата обективност на каталога.
При избора на критериите значението им трябва да се постави върху всички умения, включително социалните умения / компетентности, свързани с работата. Важно е уменията, които се приписват на жените, които работят в сектори с преобладаваща заетост на жени, да получават същата оценка като другите. За да не възникне отново дискриминация чрез избягване на критерии, трябва да се обърне внимание на точното описание и уместността на работата. Лидерските способности са твърде глобални и по-скоро се отнасят до стереотипите за мъжкия пол.

5.1 ОБЕКТИВНОСТ НА ПРОЦЕСА

За да се гарантира неутралност спрямо пола, е важно мениджърите да са наясно с механизмите, които водят и затвърждават предпочитания.

5.1.1 ПОБУТВАНЕ

Да "побутнем" означава да поведем кандидата в определена посока. Тази стратегия води до решения, с които се избягва допускане на предишни грешки. Чрез използването на косвени съвети, предложения и промени в наличната информация могат да бъдат изменени и решенията. Целта е да се поведат хората в определена предсказуема посока.

Прерамкиране:
Предоставянето на релевантна и нерелевантна информация за даден факт влияе върху мнението на индивида. При вземането на решения хората отдават по-голямо значение на информацията, която е лесно достъпна. Така че е по-лесно да се обясни поведението на жената през призмата на нейната биологична характеристика, а не да се изпада в конфронтация със сложна материя, която изисква изпълнението да се оценява според определени критерии.

Подбутване в нова посока:
Побутването цели да насърчи или убеди някой да направи нещо по начин, който е приемлив, а не насилствен или директен. Например предлагането на детска градина за децата на служителите в дадена компания. Особено важно в концепцията за побутването е, че не бива да има забранени опции. Контекстът на решението се променя, така че жените да поемат в зададената посока.

По подразбиране:
Започвайки с правила, които са валидни за всички и от които индивидът може да се откаже. Например всички са записани за по-нататъшно обучение. Тези, които не се интересуват, могат да се откажат. По-висок процент на приемане ще бъде постигнат по този начин, а не с доброволна регистрация. Пример: на лицето, отговорно за подбора, се предлага обучение за чувствителността.

Генерално неутрално решение след подбутване:
Изкривеното възприемане на пола, което възниква от традиционните стереотипи, се нарича „предпочитание спрямо половете". Стереотипите организират социалните ценности в категории, за да разберат сложните връзки. Те са „набор от вярвания за личните атрибути на група хора"[16], като стереотипите спрямо половете са част от тях. Те произтичат от разбиране за характеристиките, които диференцират мъжките и женските роли в обществото[17]. Веднага след като се разбере полът на кандидата и той

[16] Ashmore and Del Boca, 2015, pp.16

[17] Ashmore & Del Boca, 2015.

може да стане жертва на несъзнателна полова дискриминация, която не може да бъде обяснена рационално.

Анализът на оценката беше тестван, за да отразява адекватно този подход. Изводите са, че по-обективни резултати са постигнати, когато няколко кандидати са интервюирани едновременно. При прякото сравнение полът на кандидата се премества на заден план, а представянето - на преден план. Нормата на интервюиране на отделни кандидати трябва да бъде променен във връзка с търсенето на най-добрия кандидат[18].

5.1.2 ЕФЕКТЪТ НА ПЪРВОТО И ПОСЛЕДНОТО ВПЕЧАТЛЕНИЕ

Заблудите в информацията за подбор на служители и как те могат да се ограничат по отношение на неравнопоставянето на половете

Начален ефект – първи впечатления
В рамките на част от секундата мозъкът решава дали даден човек е надежден и приятен. Веднага се прави оценка и преценка според отношението. "Няма втори шанс за първото впечатление" е популярна фраза и теория, но също така е и обичай. Този малък времеви прозорец предопределя кандидатурата, отговорите на въпросите и изпълнението на задачите по време на целия процес на подбор. След като мениджърът на персонала си е сформирал мнението, че жена не може да бъде подходящ кандидат за позицията, жената няма шанс в процеса на подбор или ще трябва да бъде много по-добра от конкурентите си[19].

Финален ефект – последно впечатление:
• Финалният ефект е тенденцията на човек да оценява последните дейности по-добре от предишните. Оценката на финала е подобна на оценката в началото. Това води до много по-добра оценка на първото и последното действие в сравнение на тези в средата.
Докато първичният ефект преминава повече в дългосрочната памет, финалният ефект се отнася повече към краткосрочната памет.

Именно в процесите на подбор това знание е решаващо. Ако мениджърът на персонала даде своята оценка незабавно след интервюто, финалният ефект влияе на решението. Ако той / тя оценява след няколко интервюта, началният ефект има по-голямо значение.

Намален ефект:
- Впечатленията между първото и последното се запомнят по-малко. Усилията да се запомнят всички впечатления еднакво и да се оценят неутрално е първата стъпка и към процес на подбора, неутрален спрямо пола.
- Добре подготвените документи и последователното водене на бележки могат да помогнат да не бъде забравено нещо и да не бъдат водещи емоциите / впечатленията.

[18] Wondrak, 2018.

[19] Wondrak, 2015.

- Трябва да се планира наблюдението по време на интервюто и целия процес на подбор. Добре подбраните упражнения в асесмънт центъра улесняват по-добрата оценка.
- Както вече беше описано относно побутването: кандидатите трябва да бъдат оценявани заедно, а не един след друг, за да може изпълнението на задачите и уменията да бъдат поставени на преден план, а значението на пола - на заден план[20].

5.1.3 ХАЛО ЕФЕКТ

При хало ефекта някои характеристики пречат на оценката и водят до приятно впечатление за човека. В същото време те се приемат за положителни черти. Забележителните черти на човек като добър външен вид, създават положително впечатление и изкривяват цялостното впечатление. Разбира се, същото се случва и с отрицателните черти. Половите стереотипи и ролевите модели се простират над възприятието. Поведението и способността за изпълнение, както и други атрибути се оценяват по снимки на мениджъра на персонала. За да се вземе неутрално решение, трябва да се установят критерии.

5.1.4 ПРЕХВЪРЛЯНЕ

Прехвърлянето на собствените характеристики върху кандидата и разглеждането им като свои. Лицата, които имат сходни ценности, мнения и перспективи, се оценяват по-благоприятно от другите. Това може да бъде разпознато в процеса на подбор на жени. Проблем може да има, ако интервюиращият е мъж.

5.1.5 ЕФЕКТ НА КОНТРАСТА

Тези несъзнателни предразсъдъци водят до по-силно възприемане на информацията, която противоречи на друга. Този ефект често може да се наблюдава в асесмънт центровете. Сравнението на лошото представяне със средно доброто позволява на второто да изглежда по-добре, отколкото ако го сравним с много доброто. Още по-важно е да се прилагат ясни стандарти, да се документират и да се използват различни методи[21].

5.1.6 МИСЛЕНИ ИЗКРИВЯВАНИЯ

Доверието в интуицията не е подходящо в процесите на подбор. Съществуват достатъчно процедури за подбор и методи за намиране на най-добрия кандидат. Подходът за търсене на съответствие човек - организация доказва, че опасността от постоянното възпроизвеждане на един и същ модел / ценности може да забави икономическия растеж. Интуицията не може да се провери и може да няма отношение при избора на правилен кандидат. "Хедонистичното изкривяване" води до съзнателна промяна в оценката на интервюираните[22].

---

[20] Wondrak, 2016.

[21] Wondrak, (2015)

[22] Soll, Milkman & Payne, (2015)

6 БИБЛИОГРАФИЯ

Ashmore & Del Boca (2015). https://www.coursehero.com/file/p79kbq/schema-and-stereotype-should-be-subsumed-under-this-schema-Ashmore-and-Del-Boca/

Bartram, D. (2008). Advantages and Disadvntages of Online Testing in Cartwright, S. & Cooper, C. editors Oxford Handbook of Personnel Psychology, p. 234-259

Brunfaut, T.; Harding, L. and Batty, A.O. (2018). Going online: The effect of mode of delivery on performances and perceptions on an English L2 writing test suite. Assessing Writing, 36, 3-18

Cambridge Dictionary (2014). Достъпно на: https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/brainteaser (05.2019)

Council of the European Union (2018). COUNCIL RECOMMENDATION of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance) (2018/C 189/01). Official Journal of the European Union, 189/1-189/13, достъпно на https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&rid=7

CVTIPS (w/date). Computer Basic Skills Test: Job Interview Tips. http://www.cvtips.com/interview/computer-basic-skills-test-job-interview-tips.html (04.2019)

Gray, Alex (2016). „The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution“, World Economic Forum, retrived at https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/

Holtmeier&Friends Blog, http://holtmeier.de/po-fit/ (02.2019).

Holtmeier&FriendsBlog (w/date). Personalauswahl verbessern, Fehleinstellungen vermeiden: Person-Organization Fit (P-O Fit). Достъпно на http://holtmeier.de/po-fit/ (02.2019).

Lewis, G. (2018). 5 New Interviewing Techniques That You Should Start Using. https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/interview-questions/2018/5-new-interviewing-techniques-that-you-need-to-know-about (04.2019)

Martin (2016). How to Solve a Brain Teaser. Достъпно на https://www.cleverism.com/solve-brain-teaser-job-interview/ (accessed on 04.2019)

OSD Tests, https://www.osd.at/die-pruefungen/osd-prufungen/ (04.2019)

Soll, J. B.; Milkman, K. L.;Payne, J.W. (2015): Outsmart Your Own Biases. Harvard Business Review. *Harvard Business School Publishing Corporation, 65 – 71.*

Structured Discussion (w/date). Достъпно на http://www.webkb.org/kb/it/o_knowledge/d_structuredDiscussion.html (05.2019)

Tannen, 1995. The Power of Talk: Who Gets Heard and Why. Harvard Business Review, Sep-Oct Issue. https://hbr.org/1995/09/the-power-of-talk-who-gets-heard-and-why (05.2019)

The International Test Commission (ITC) (2005). ITC Guidelines on Computer-Based and Internet Delivered Testing. Version 1.0. https://www.intestcom.org/files/guideline_computer_based_testing.pdf

The International Test Commission (2006) International Guidelines on Computer-Based and Internet-Delivered Testing, International Journal of Testing, 6:2, 143-171, DOI: 10.1207/s15327574ijt0602_4

Welpe, I.M. (2015). Sieben Schritte zur gender-sensitiven Personalauswahl und –beurteilung: Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft – wie unterscheiden sich Männer und Frauen?, *Au. Be. Führ. TUM, 73,* 27-28.

Wondrak, M. (2015). Der Kontrasteffekt: Warum Vergleiche täuschen können. http://www.anti-bias.eu

Wondrak, M. (2016). Recency Effekt – Warum der letzte Eindruck täuschen kann. http://www.anti-bias.eu/allgemein/recency-effekt/

Wondrak, M. (2017). Evaluation Nudge – So vermeiden Sie Gender Bias bei Personalbeurteilungen. *www.anti-bias.eu/allgemein/evaluation-nudge-gender-bias/ (04.2019)*

Wondrak, M. (2018). Inclusion Nudges – Wie Sie vielfaltsbewusste Entscheidungen anstoßen können. http://www.anti-bias.eu/anti-bias/nudges/nudging-definition/

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 – ВЪПРОСНИК ЗА ОСНОВНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЗА РАБОТА

По-долу са изброени твърдения за начина, по който може да се реагира в различните ситуации. Установете честотата, с която се случва всяко твърдение, като си представите как най-често реагирате, а не как бихте искали да реагирате. Няма правилни или грешни отговори; има просто различни начини за справяне със ситуации. Бъдете възможно най-откровени.

1	2	3	4	5
Почти никога	Рядко	Понякога	Често	Почти винаги

1)	Поемам инициатива, прилагам нови начини за изпълняване на задълженията ми	1	2	3	4	5
2)	Обичам нови предизвикателства, които ме карат да измислям нови начини да се справя със задълженията / работата си	1	2	3	4	5
3)	Обичам да предлагам решения, когато видя ситуация, която може да се подобри	1	2	3	4	5
4)	Не ми харесва, когато се предлагат нови методи, които биха ме принудили да променя начина си на работа	1	2	3	4	5
5)	Необходима ми е повече мотивация за задачите, свързани с работата ми	1	2	3	4	5
6)	Харесвам рутината и избягвам да променям нещо в ежедневния си живот	1	2	3	4	5
7)	Предпочитам други да определят приоритетите ми	1	2	3	4	5
8)	Концентрирам се върху най-важното и не се разсейвам със странични дейности	1	2	3	4	5
9)	Не мога да завършва дадена задача за времето, което съм планирал първоначално	1	2	3	4	5
10)	Смятам, че е важно да се знае кой отговаря за всяка задача и с кого трябва да я координирам	1	2	3	4	5
11)	Когато разработвам отговорна дейност, аз извършвам различни задачи. Много е трудно да се напредва стъпка по стъпка.	1	2	3	4	5
12)	Винаги започвам от задачите, които харесвам най-малко.	1	2	3	4	5
13)	По време на изпълнението на моите проекти, откривам отклонения, които ме карат да приспособя плана, за да постигна целите.	1	2	3	4	5
14)	В напрегнати ситуации, аз овладявам импулсите си.	1	2	3	4	5
15)	Чувствам се спокоен, когато говоря пред публика.	1	2	3	4	5
16)	Когато някой е недобронамерен към мен, аз се държа по същия начин.	1	2	3	4	5
17)	Когато се проваля, аз се оплаквам и обвинявам себе си.	1	2	3	4	5
18)	Смятам, че е загуба на време да се следи кой как се чувства в екипа, тъй като е необходимо да се действа бързо.	1	2	3	4	5
19)	Когато някой ме пита за нещо неподходящо, аз лесно казвам „Не“.	1	2	3	4	5
20)	Когато някои ме критикува, се опитвам да разбера дали тя/той е права/прав с критиката си.	1	2	3	4	5

Пол М ☐ Ж ☐; Възраст _____;

Трудов опит:

☐ Без опит или студент; ☐ Малък опит (до 3 години); ☐ Някакъв опит (3 до 7 години);

☐ Голям опит (повече от 7 години)

Вид трудов опит:

☐ Работя за някой друг; ☐ Опит като самостоятелно работещ (самоосигуряващ се или фрийлансър); ☐ Опит като самоосигуряващ се (работодател)

Ниво на образование:

☐ Незавършено основно образование; ☐ Основно образование (9ти клас): ☐ Незавършено средно образование; ☐ Средно образование (12ти клас); ☐ Започнато висше образование; ☐ Завършено висше образование

Благодарим за участието.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 - Методология: Тест за подбор, неутрален спрямо пола и аналитични упражнения

1. Кои умения да оценяваме?

- Източници: Резултати от ИП1 + Обща европейска референтна рамка за ключови умения за учене през целия живот (Европейска комисия, 2018)
- **Макро-компетентности:** Усет за инициативност и предприемачество и Социални и граждански умения

2. Кои са подразделите на всяко умение?

- **Усет за инициативност и предприемачество :**
- i) Инициативност/проактивност; (ii) организираност; (iii) Разрешаване на проблеми
- Социални и граждански умения: Социални взаимодействия

Как да оценим всяка компетент-ност?

- Упражнения по анализиране: Разрешаване на проблеми
- Тест (20 въпроса) Инициативност/проактивност; (ii) организираност; (iii); социални взаимодействия

4. Как да валидираме набора от тестове?

- Приложение/ предварителен тест с 2 различни целеви групи (ученици в следгимназиален етап и хора с ниска квалификация/безработни)
- Цел: тества приложимостта на инструмента, а именно дали участниците разбират въпросите и времето за отговор.

1. Кои умения да оценяваме?

Основен източник: от резултатите от IO1: интервюта + международни проучвания, а именно:

a) Световен икономически форум (Gray, 2016) топ 10 умения, търсени в служителите, както са представени в таблица 4, са: 1. Умение за решаване на сложни задачи; 2. Критично мислене; 3. Творческо мислене; 4. Управление на хора; 5. Координиране с останалите; 6. Емоционална интелигентност; 7. Умение за взимане на решения; 8. Ориентираност към услугата; 9. Умение за водене на преговори; 10. Гъвкавост на разсъжденията.

b) Предложените в Европейската референтна рамка за ключови умения за учене през целия живот (Съвет на Европейския съюз, 2018) ключови умения са: i) Начетеност; ii) Познаване на езици; iii) Научни, технологични, инженерни умения и умения за учене; iv) Дигитални умения; v) Личностни и социални умения; vi) Общностни умения; vii) Предприемачески умения; и viii) Умения за

културно схващане и изразяване Cultural awareness and expression competence.

Ние избрахме следните макро-умения: Чувство за инициативност и предприемачество и социални умения.

2. Кои под-измерения на всяка компетентност?

2.1. ИЗТОЧНИЦИ:

a) **Vintage Assessment Tool :** http://www.learningcom.it/vintage/

b) O*NET Content Model - https://www.onetcenter.org/content.html

c) Mind Tools – Problem Solving,

d) https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_72.htm

e) Typical Management Competencies - CompetenciesManagers.pdf, http://www.cmu.edu/hr/

f) Ceitil, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências.* Lisboa: Edições Sílabo

g) Zhou, M., & Ee, J. (2012). Development and validation of the social emotional competencies questionnaire (SECQ). *International Journal of Emotional Education*, *4*(2), 27–42

h) Del Prette, Z. A. P. & Del Prette, A. (2013). Social Skills Inventory (SSI-Del-Prette): Characteristics and studies in Brazil, in F. L. Osório (Ed.), *Social Anxiety Disorders: From Theory to Practice*, Nova Science Publishers, New York.

2.2. МАКРО КОМПЕТЕНТНОСТ: ЧУВСТВОТО ЗА ИНИЦИАТИВНОСТ И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО

“Чувството за инициативност и предприемачество е способността да превръщаш идеите в действия, като се акцентира върху творчеството, иновациите и поемането на риск, както и на способността да планираш и управляваш проекти, за да постигнеш определени цели. Развиването на уменията в тези направления ще ви направи по-осъзнати за контекста на работата ви и ще ви помогне да се възползвате от възможностите пред вас в личен и професионален план. Това умение също е и основа за по-задълбочени познания, нужни на този, който желае да установи или да допринесе към социалната и/или рекламната дейност. Имайки предвид това, уменията ви трябва да включват познаване на етичните ценности и насърчаване на добрата грижа.” (http://www.learningcom.it/vintage/)

Изхождайки от тази компетентност, според нашите източници, беше логично да изследваме следното:

i) Инициативност/проактивност;
ii) Организираност;
iii) Решаване на проблеми/задачи

i) Инициативност/проактивност
"Работата изисква желание за поемане на отговорности и изправяне пред предизвикателства" (The O*NET® Content Model)
"Предприемане на действия за постигане на целите; идентифициране на възможности за подобряване на тяхната работа и предлагане на алтернативи и решения; отворени за нови идеи, работни методи и предизвикателства; признава творчеството и приноса на другите; разглежда неуспехите като възможности за подобрение и изгражда конструктивни дебати, основани на различни идеи и разногласия"
"Идентифицира възможните нужди и/или трудности, за да ги минимизира за в бъдеще чрез представяне на решения."

Подразделения на компетентността: (i) Отвореност към нови идеи и работни методи; (ii) идентифициране на възможностите за подобряване на работата и предлагане на алтернативи и решения

Подразделение	Предмет
Отвореност към нови идеи и работни методи	B1. Не харесвам, когато се предлага нов метод, който ме принуждава да променя стила си на работа
	B2. Харесвам рутината и избягвам да внасям промени в ежедневния си живот.
	B3. Харесвам новите предизвикателства, които ме карат да измислям нови начини за извършване на задачите ми/работата ми.
идентифициране на възможностите за подобряване на работата и предлагане на алтернативи и решения	B4. Обичам да предлагам решения, когато видя ситуация, която би могла да се подобри.
	B5. Трябва да бъда мотивиран, за да се захвана с работните си задачи
	B6. Поемам инициативата, опитвам нови начини, за да свърша задачите си.

ii) Органицация
- Организиране на времето,
- Установяване на начин на действие за себе си и / или другите за постигане на конкретни цели;
- Ефективно управление на работата, което предполага категоризиране на задачите според тяхната управляемост, определяне на приоритети, изготвяне на планове и установяване на времето, отделено за тях;

- Изпълнение на задачи, които показват вашите организационни умения в полупрофесионален капацитет. Това може да включва организиране на местно събитие с помощта на други;
- Изпълнение на задачи, които показват Вашите организационни умения в професионален аспект. Това може да включва управление на ресурси, хора и / или събития и увереност във вашата способност да изпълнявате задачите си по организиран и навременен начин.

Подразделения на компетентност: (i) Идентифициране/Разграничаване на приоритети; (ii) Уоравление на ресурси (време, хора, финансови ресурси); (iii) Планиране: установяване на организационни и контролни процедури (с преоценка на първоначалния план, включвайки напланирани ситуации)

Подраздел	Въпрос
Идентифициране/Разграничаване на приоритетите	B1. Предпочитам други да задават приоритетите ми. B2. Фокусирам се върху най-важното и не се разсейвам със странични дейности.
Управление на ресурсите (време, хора, финансови ресурси)	B3. Не мога спазя първоначално зададените от мен срокове за изпълнение на дадена задача. B4. Смятам, че е важно да се знае кой точно отговаря за всяка задача и към кого да се обръщам.
Планиране: установяване на организационни и контролни процедури (с преоценка на първоначалния план, включвайки напланирани ситуации)	B5. Когато развивам значима дейност, аз извършвам разнообразни задачи. Мого е трудно да напредвам стъпка по стъпка. B6. Винаги подхващам първо задачите, които харесвам най-малко. B7. По време на представянето на моите проекти, аз откривам отклоненията, което води до актуализиране на плана спрямо целите, определени за постигане.

Подраздел	Item
Идентифициране/Разграничаване на приоритетите	B1. Предпочитам други да задават приоритетите ми.
B2. Фокусирам се върху най-важното и не се разсейвам със странични дейности.	
Управление на ресурсите (време, хора, финансови ресурси)	B3. Не мога спазя първоначално зададените от мен срокове за изпълнение на дадена задача.

iii) Решаване на проблеми

"Комплексни умения за решаване на проблеми - Развити способности, използвани за решаване на нови, зле дефинирани проблеми в сложни, реални условия. […] Идентифициране на сложни проблеми и преглед на свързаната информация за разработване и оценка на възможностите и прилагане на решения." (O*NET Content Model, pp. 8-9)

Подвидове на компетентностите: (i) Идентифициране на проблема; (ii) събиране на данни; (iii) генериране на идеи и оценяване на идеи; (iv) планиране на изпълнението; (v) оценяване на решението.

Подвидове	Въпрос

Идентифициране на проблема	B1. Моля идентифицирайте проблема(ите), които срещате.
Събиране на данни	B2. Моля, посочете дали ще трябва да съберете допълнителна информация и ако е така, какво бихте направили
генериране на идеи и оценяване на идеи	B3. Моля, представете няколко възможни алтернативи за решаване на проблема и посочете предимствата и недостатъците им
планиране на изпълнението	B4. От алтернативите, идентифицирани в Q3, изберете тази, която считате за най-подходяща, като посочите какви действия ще предприемете, за да приложите идеята си.

2.3. МАКРО КОМПЕТЕНТНОСТ: СОЦИАЛНИ УМЕНИЯ

"Социалната компетентност се отнася до лична, междуличностна и междукултурна компетентност и всички форми на поведение, които дават възможност на хората да участват по ефективен и конструктивен начин в социалния и трудовия живот. Тя е свързана с личното и социално благополучие. От съществено значение е разбирането на кодексите за поведение и обичаи в различните среди, в които работят индивидите. "

От тази макро компетенция, според нашите източници, беше достатъчно да се проучи компетентността за социално взаимодействие:

- Оценява ефективността в социалните взаимодействия
- Измерва степента, до която лицето може да взаимодейства с различни социални участници, за да се постигнат целите, които той / тя предлага в непосредствена, краткосрочна или дългосрочна перспектива.
- До каква степен лицето генерира поведение, емоции и мисли по начин, който взаимодейства социално с цел постигане на групови резултати
- Това включва справяне с вътрешни и междуличностни конфликти, честност, уважение към другите и оценяване на работата в екип.
- Има значение до колко участваш, доколко си уверен, как се справяш с критицизма, колко си професионален, емоционално зрял и доколко отчита гледните точки на околните.

Подизмерения на компетентност: (i) Социален самоконтрол; (ii) Увереност при говоренето пред публиката; (iii) Справяне с негативната обратна връзка; (iv) Емпатия и социална осъзнатост ; (v) Асертивност.

Поднаправления	***Въпрос***
Социален самоконтрол	B1. В ситуация на социално напрежение аз овладявам импулсите си.
	B2. Когато някой ми е неприятен, тя/той би имал същия подход.
Увереност в говоренето пред публика	B3. Чувствам се уверен, когато говоря пред публика.
Справяне с негативната	B4. Когато се проваля в групово задание, ще го

обратна връзка	обмислям и ще виня себе си.
	B5. Когатоя някой ме критикува, се опитвам да разбера дали има право.
Емпатия и социална осъзнатост	B6. Необходимо е да се дейтсва бързо. Да се замисляме как всеки от екипа се чувства, е загуба на време.
Асертивност	B7. Когато някой ме попита за нещо неподходящо, нямам трудности да кажа „Не“.

3. Как да оценим всяка компетентност?

Упражнение за анализ: Решаване на проблеми
Тест (20 въпроса) Инициативност/проактивност; (ii) организираност; (iii) Социални взаимодейтсвия

Умението за решаване на проблеми ще бъде оценено чрез две аналитични упражнения.

Инициативност/проактивност; организираност; социално взаимодействие – ще бъдат оценявани чрез тест с 20 въпроса с пет-степенна скала на възможностите. (1 – Почти никога не се случва до 5 – случва се почти постоянно)

4. Как да валидираме предварително набора от тестове?

И двата инструмента (упражнения за решаване на проблеми и тест за 20 въпроса) бяха приложени към 3 целеви групи (ученици завършили средно образование, хора с трудов опит и безработни), за да тестват приложимостта на инструментите, дали те са разбираеми и необходимото време за отговор. Това беше изпълнено между 4-ти и 22-ри юни 2018 г. в Порто, Португалия.

4.1. АНАЛИТИЧНИ УПРАЖНЕНИЯ (РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ)

Резултати от валидиращия процес:

- ✓ Упражненията се разбират от хора с ниска квалификация (по-ниска от средната квалификация, с малък трудов стаж и безработни за дълго време), но им е трудно да напишат всичко необходимо.
- ✓ Бяха направени някои дребни промени в следствие на коментари

4.2. ТЕСТ (20 ВЪПРОСА С 5-СТЕПЕННА СКАЛА НА ОТГОВОРИТЕ)

Резултати от валидиращия процес:

- ✓ Тестът може да се приложи и към трите целеви групи, дори и нискоквалифицираните го усвояват лесно и не се затрудняват да отговорят
- ✓ Тестът отнема от 5 до 10 минути за решаване
- ✓ Някои въпроси бяха пренаписани в резултат на получените коментари.

4.3. ВАЛИДАЦИЯ ОТ ВСИЧКИ ПАРТНЬОРИ

4.4. ОБРАТЕН ПРЕВОД ВЪВ ВСЯКА ДЪРЖАВА

4.5. ОНЛАЙН ТЕСТВАНЕ НА ГОТОВА ПЛАТФОРМА (ДАННИТЕ СА СЪБИРАНИ ОТ 01.08.2018 ДО 28.02.2019).

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 – Въпросник за Основни компетентности за работа на национално ниво

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.1 – Въпросник за Основни компетентности за работа (АВСТРИЯ)

3.1.1. Тест

3.1.2. Цитиране и интерпретация

3.1.3. Статистическа информация

3.1.1. Тест

Bestandsaufnahme der beruflichen Kompetenzen

Untenstehend finden Sie eine Auflistung an Aussagen zu Handlungsweisen. Denken Sie über jede Ausage nach und kreuzen Sie die Häufigkeit an mit der Sie üblicherweise so reagieren, nicht wie sie gerne würden oder wie sie glauben, dass sie sollten. Es gibt keine falschen Antworten, es gibt nur unterschiedliche Wege mit verschiedenen Situationen umzugehen. Bitte antworten Sie so ehrlich, wie möglich!

1	2	3	4	5
Fast nie	**Selten**	**Manchmal**	**Häufig**	**Fast immer**

1)	Ich übernehme die Initiative, probiere neue Wege aus, um meine Aufgaben zu erfüllen	1	2	3	4	5
2)	Ich mag neue Herausforderungen, welche mich zwingen neue Wege hinsichtlich der Erfüllung meiner Aufgaben nachzudenken.	1	2	3	4	5
3)	Ich präsentiere gerne Lösungen, wenn ich feststelle, dass Situationen verbessert werden können.	1	2	3	4	5
4)	Ich mag es nicht, wenn eine neue Methode vorgeschlagen wird, die mich zwingt, meine Arbeitsweise zu ändern	1	2	3	4	5
5)	Ich muss für arbeitsbezogene Aufgaben motiviert werden.	1	2	3	4	5
6)	Ich mag Routine und vermeide Veränderungen in meinem Alltag.	1	2	3	4	5
7)	Ich ziehe es vor, wenn andere meine Prioritäten setzen.	1	2	3	4	5
8)	Ich fokusiere mich auf das Wesentlichste und lasse mich nicht von anderen Tätigkeiten ablenken.	1	2	3	4	5
9)	Ich kann meine Aufgaben nicht in der Zeit durchführen, die ich ursprünglich dafür angesetzt habe.	1	2	3	4	5
10)	Ich finde es wichtig, zu wissen, wer genau für welche Aufgabe verantwortlich ist und mit wem ich mich austauschen sollte.	1	2	3	4	5
11)	Bei der Durchführung einer wichtigen Aufgabe, erledige ich mehrere Dinge gleichzeitig. Für mich ist es schwierig Schritt für Schritt vorzugehen.	1	2	3	4	5
12)	Ich beginne immer mit der Aufgabe, die ich am wenigsten mag.	1	2	3	4	5
13)	Während der Umsetzung meines Projekts erkenne ich Abweichungen, die mich veranlassen, den Plan zur Zielerreichung zu ändern.	1	2	3	4	5
14)	In angespannten Situationen beherrsche ich meine Stimmungen.	1	2	3	4	5
15)	Beim Sprechen vor anderen fühle ich mich angespannt.	1	2	3	4	5
16)	Wenn jemand nicht nett mit mir ist, behandle ich ihn ebenso.	1	2	3	4	5
17)	Wenn ich scheitere, jammere ich und gebe mir selbst die Schuld.	1	2	3	4	5
18)	Ich denke wahrzunehmen wie sich jeder in einem Team fühlt ist zeitverschwendung, da schnelles Reagieren notwendig ist.	1	2	3	4	5
19)	Wenn mich jemand um etwas Unangemessenes bittet, fällt es mir leicht “nein” zu sagen.	1	2	3	4	5
20)	Wenn mich jemand kritisiert, überlege ich, ob die Kritik berechtigt ist.	1	2	3	4	5

Geschlecht M ☐ W ☐; Alter _____;

Arbeitserfahrung:
☐ Keine Erfahrung oder Student*in; ☐ Wenig Erfahrung (unter 3 Jahren); ☐ Etwas Erfahrung (zwischen 3 und 7 Jahren); ☐ Viel Erfahrung (mehr als 7 Jahre)

Art der Arbeitserfahrung:
☐ Angestellt*r; ☐ Selbstständig /Free Lancer ☐ Unternehmer*in/Arbeitgeber*in

Ausbildung:
☐ kein Pflichtschulabschluss; ☐ Pflichtschulabschluss ☐ nicht abgeschlossene Berufsbildende Schule oder Gymnasium; ☐ Maturaabschluss ☐ im Studium; ☐ Studienabschluss

Danke für Ihre Teilnahme.

3.1.2. Цитиране и интерпретация

В Австрия работодателите и оценителите могат да използват 6 въпроса от общо 20-те въпроса от скалата за оценка на професионалните компетенции със статистическа значимост: Тези въпроси предоставят възможност за статистическа оценка на дискриминационната сила (Discriminatory Power) и чувствителност за сравнение на различни кандидати. В Австрия препоръчваме да се използват следните въпроси:

Q1. Аз поемам инициативата, опитвайки нови начини, за да изпълня задачите си
Q2. Аз харесвам нови предизвикателства, които ме принуждават да измислям нови начини за изпълнение на моите задачи / работа.
Q3. Аз обичам да представям решения, когато виждам, че положението може да бъде подобрено.
Q7. Предпочитам други да определят приоритетите ми в работата.
Q8. Фокусирам се върху най-важното и не се разсейвам с други дейности.
Q9. Не мога да приключа с изпълнението на задачите в срока, който първоначално съм определил.

Въпроси 7 и 9 трябва да бъдат оценявани в обратен смисъл (тоест на отговор „почти винаги" даваме 1 точка, а на отговор „почти никога" даваме 5 точки).

Като се има предвид, че скалата има пет степени за отговор и че има 6 въпроса, резултатът може да варира от 6 до 30 точки.
За да интерпретираме резултатите, определихме 5 нива на представяне спрямо средните, адаптирани за австрийския контекст:

Много под средното ниво - 10 до 16 точки
Под средното ниво - 17 до 19 точки
Средно ниво - 20 до 22 точки
Над средното ниво - 23 до 25 точки
Много над средното ниво - 26 до 30 точки.

3.1.3. Статистическа информация

1. Описателен анализ

Таблица I – Честоти на АВСТРИЙСКАТА извадка (N=200)

Променлива	Брой	%
Пол		
Мъж	97	48,5
Жена	103	51,5
Възраст		
16 to 25	63	31,5
26 to 35	40	20,0
36 to 45	38	19,0
46 to 55	47	23,5
56 to 65	12	6,0
> 65	--	--
Образование		
< Основно	--	--
Основно	45	22,5
Средно (незавършено)	8	4,0
Средно	80	40,0
Висше (незавършено)	16	8,0
Висше	51	25,5
Професионален опит		
Няма или е ученик	64	28.4
Малък опит (3 години)	55	24.4
Среден опит (3 до 7 години)	30	13.3
Голям опит (> 7 години)	76	33.8
Целева група		
Държавна администрация	51	22.5
МСП	99	44.0
Учебни заведения	75	33.3

Както можем да видим от горната таблица, имаме баланс между половете (48.5% са мъжете и 51.5% са жените), като най-голямата възрастова група е групата на най-младите (16 до 25 години) с 31,5% от извадката и най-слабо представената група е тази от 56 до 65 години (6,0%). Представителите на по-голямата част от извадката имат завършено средно образование (40%), като незавършили висше образование са (8%), а завършили висше образование са (25,5%), 22,5% са с основно образование или не са завършили средно образование (4%). Мнозинството имат повече от 7 години професионален опит (54%), 20,5% имат среден опит, 12,5 имат малък и 13% нямат опит. Трите групи, определени като целеви, са повече или по-малко равнопоставени.

2. Полови различия

Преди започване на анализите на валидността на теста е важно да се провери дали мъжете и жените са оценени по различен начин във всеки един от тези въпроси. Тази процедура има за цел да гарантира, че тестът, който трябва да бъде предоставен за бъдещи процеси по подбор, гарантира, че няма дискриминация по полов признак. В резултат можем да видим в следната таблица, че жените са оценени по-високо и статистически значимо за въпроси: 10. Смятам за важно да знам точно кой е отговорен за всяка задача и към кого трябва да се обръщам [Z (U) = 5 951, 5; p = .015], 11. Когато извършвам важна дейност, аз изпълнявам различни задачи едновременно. Много е трудно да се напредва задача по задача [Z (U) = 5 768,0; p = .049], 14. В напрегнати ситуации, аз управлявам импулсите си [Z (U) = 6 592,0; p = .000], 15. Чувствам се спокойно, когато говоря пред публика [Z (U) = 3 794,0; p = .003], 16. Когато някой не е любезен с мен, аз ще му отвърна със същото [Z (U) = 3 484,0; p = .000], 17. Когато се проваля, се оплаквам от това и се обвинявам [Z (U) = 3 859,5; p = .004], 18. Смятам, че проверката на това, как се чувства всеки в отбора е загуба на време, когато е необходимо да се действа бързо. [Z (U) = 5 814,0; p = .038] и 20. Когато някой ме критикува, се опитвам да разбера дали той / тя е прав/а в критиките [Z (U) = 6 901,0; p = 0.000]. Ето защо се налага премахването на тези въпроси от теста, тъй като целта е „представяне на неутрален спрямо пола инструмент“.

3. Валидност на инструмента

Данните, получени в това изследване, не са параметрични (те не се подчиняват на нормалната крива). Направихме анализ на различията между половете по скалата (U на Mann-Whitney) и този анализ идентифицира 8 въпроса със статистически значими разлики в отговорите на мъжете и жените (описани по-горе). С останалите 12 въпроса продължихме да изследваме хомогенността на скалата, която разкрива Алфа на Кронбах от .74, което представлява добър показател за постоянството на инструмента. Колкото по-високи са стойностите на отговорите, получени от участниците, толкова по-добри са техните професионални умения. За останалите 12 въпроса проверихме корелациите на отговорите и изключихме всички, които не бяха добре корелирани, с достоверност 99%. Така определихме общо 6 въпроса (Q1, Q2, Q3, Q7, Q8 и Q9) за измерване на професионалните умения на австрийските участници (което постигна Алфа на Кронбах от .74.)
В заключение можем да обобщим, че наборът от 20 въпроса, оценени в трите австрийски целеви групи, показва статистически значими разлики между мъжете и жените, така че 8 въпроса бяха изключени. Оставащите 12 въпроса (които са неутрални спрямо пола) бяха тествани, за да са, от концептуална и емпирична гледна точка, статистически надеждни, което е необходимо условие, за да се счита, че инструментът е валиден за целите на оценката на професионалните компетенции. Работодателите и оценителите могат да използват 6 от тях, защото те имат необходимата статистически дискриминационна сила и чувствителност (discriminatory power and sensitivity) за сравнение на различни кандидати.

Таблица II – Надеждност (Q1, Q2, Q3, Q7, Q8, Q9 и Q9).

Алфа на Кронбах	Брой въпроси
,74	6

Таблица III – Коефициенти на корелации на въпросите (Q1, Q2, Q3, Q7, Q8 и Q9).

		Q1.	Q2.	Q3.	Q7	Q8..	Q9.
Q1. Аз поемам инициативата, опитвайки нови начини, за да изпълня задачите си	Корелация на Пиърсън	1	,455**	,480**	,432**	,234**	,251**
Q2. Аз харесвам нови предизвикателства, които ме принуждават да измислям нови начини за изпълнение на моите задачи / работа	Корелация на Пиърсън		1	,481**	,374**	,279**	,260**
Q3. Аз обичам да представям решения, когато виждам, че положението може да бъде подобрено.	Корелация на Пиърсън			1	,395**	,335**	,283**
Q7. Предпочитам други да определят приоритетите ми в работата	Корелация на Пиърсън				1	,227**	,188**
Q8. Фокусирам се върху най-важното и не се разсейвам с други дейности.	Корелация на Пиърсън					1	,249**
Q9. Не мога да приключа с изпълнението на задачите в срока, който първоначално съм определил.	Корелация на Пиърсън						1

** Корелацията е значима при ниво над 0.01 (двустранно).

В резултат на отговорите, получени от участниците в извадката за тези 6 въпроса, ние определихме 5 нива на представяне: 10 до 16 точки (много ниско ниво); 17 до 19 точки (ниско ниво); 20 до 22 точки (средно ниво); 23 до 25 точки (високо ниво); и 26 до 30 точки (много високо ниво).

Таблица IV – Ниво на компетентност (Австрия)

		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Общ брой точки	10,00	2	1,0	1,0
	11,00	1	,5	1,5
	12,00	2	1,0	2,5
	14,00	3	1,5	4,0
	15,00	3	1,5	5,5
	16,00	11	5,5	11,0
	17,00	18	9,0	20,0
	18,00	21	10,5	30,5
	19,00	22	11,0	41,5
	20,00	13	6,5	48,0
	21,00	13	6,5	54,5
	22,00	16	8,0	62,5
	23,00	23	11,5	74,0
	24,00	7	3,5	77,5
	25,00	9	4,5	82,0
	26,00	13	6,5	88,5
	27,00	9	4,5	93,0
	28,00	8	4,0	97,0
	29,00	4	2,0	99,0
	30,00	2	1,0	100,0
	Общо	200	100,0	

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.2 – Въпросник за Основни компетентности за работа (БЪЛГАРИЯ)

3.2.1. Тест

3.2.2. Цитиране и интерпретация

3.2.3. Статистическа информация

3.2.1. Тест

Оценка на професионалните компетенции

По-долу ще откриете набор от твърдения за това как действате. Определете честотата, с която се случва всяко твърдение, като мислите за това как обикновено се държите, а не как искате или би трябвало да се държите. Няма правилни или грешни отговори; има различни начини за справяне със ситуациите. Бъдете възможно най-искрени.

1 Почти никога	2 Рядко	3 Понякога	4 Често	5 Почти винаги

1) Поемам инициативата, опитвайки нови начини, за да изпълня задачите.	1	2	3	4	5
2) Харесвам нови предизвикателства, които ме принуждават да измислям нови начини за изпълнение на моите задачи / работа.	1	2	3	4	5
3) Обичам да представям решения, когато виждам, че положението може да бъде подобрено.	1	2	3	4	5
4) Не ми харесва, когато се предлага нов метод, който ме принуждава да променя начина, по който работя.	1	2	3	4	5
5) Трябва да ме мотивират за задачите, свързани с работата.	1	2	3	4	5
6) I Харесвам рутината и избягвам да правя промени в ежедневието си.	1	2	3	4	5
7) Предпочитам други да определят приоритетите ми.	1	2	3	4	5
8) Фокусирам се върху най-важното и не се разсейвам с други дейности.	1	2	3	4	5
9) Не мога да приключа с изпълнението на задачите в срока, който първоначално съм определил.	1	2	3	4	5
10) Смятам за важно да знам точно кой е отговорен за всяка задача и към кого трябва да се обръщам.	1	2	3	4	5
11) Когато извършвам важна дейност, аз изпълнявам различни задачи. Много е трудно да се напредва стъпка по стъпка.	1	2	3	4	5
12) Винаги започвам от задачите, които най-малко харесвам.	1	2	3	4	5
13) По време на изпълнение на проектите ми, аз идентифицирам отклоненията, което ми позволява на коригирам плана, за да постигам целите.	1	2	3	4	5
14) В напрегнати ситуации, аз управлявам импулсите си.	1	2	3	4	5
15) Чувствам се спокойно, когато говоря пред публика.	1	2	3	4	5
16) Когато някой не е любезен с мен, аз ще му отвърна със същото.	1	2	3	4	5
17) Когато се проваля, се оплаквам от това и се обвинявам.	1	2	3	4	5
18) Смятам, че проверката на това, как всеки се чувства в екипа е загуба на време, тъй като е необходимо да се действа бързо.	1	2	3	4	5
19) Когато някой иска нещо неподходящо, казвам "не" лесно.	1	2	3	4	5
20) Когато някой ме критикува, се опитвам да разбера дали той / тя има право в критиките.	1	2	3	4	5

Пол М ☐ Ж ☐; Възраст _____;
Трудов опит: ☐ Без опит или учащ ☐ Малък опит (до 3 години) ☐ С опит (3-7 години) ☐ С много опит (над 7 години)

Вид трудов опит:
☐ опита като наето лице ☐ Опит самостоятелно заето лице ☐ Опит като работодател
Образователна степен:

☐ Незавършено основно образование ☐ Основно образование (до 8 клас)
☐ Незавършено средно образование ☐ Средно образование (12 клас) ☐ Незавършено висше образование ☐ Висше образование

Благодарим Ви за участието

3.2.2. Цитиране и интерпретация

В България работодателите и оценителите могат да използват 9 въпроса от общо 20-те въпроса от скалата за оценка на професионалните компетенции със статистическа значимост: Тези въпроси предоставят възможност за статистическа оценка на дискриминационната сила (Discriminatory Power) и чувствителност за сравнение на различни кандидати. В България препоръчваме да се използват следните въпроси:

Q1. Аз поемам инициативата, опитвайки нови начини, за да изпълня задачите си
Q2. Аз харесвам нови предизвикателства, които ме принуждават да измислям нови начини за изпълнение на моите задачи / работа.
Q3. Аз обичам да представям решения, когато виждам, че положението може да бъде подобрено.
Q7. Предпочитам други да определят приоритетите ми в работата.
Q8. Фокусирам се върху най-важното и не се разсейвам с други дейности.
Q10 Смятам за важно да знам точно кой е отговорен за всяка задача и към кого трябва да се обръщам.
Q13. По време на изпълнение на проектите ми, аз идентифицирам отклоненията, което ми позволява на коригирам плана, за да постигам целите.
Q14. В напрегнати ситуации, аз управлявам импулсите си.
Q20. Когато някой ме критикува, се опитвам да разбера дали той / тя има право в критиките.

Въпрос 7 трябва да бъде оценяван в обратен смисъл (тоест на отговор „почти винаги" даваме 1 точка, а на отговор „почти никога" даваме 5 точки).

Като се има предвид, че скалата има пет степени за отговор и че има 9 въпроса, резултатът може да варира от 9 до 45 точки.
За да интерпретираме резултатите, определихме 5 нива на представяне спрямо средните, адаптирани за българския контекст:

Много под средното ниво - 14 до 23 точки
Под средното ниво - 24 до 26 точки
Средно ниво - 27 до 31 точки
Над средното ниво - 32 до 37 точки
Много над средното ниво - 38 до 45 точки.

3.2.3. Статистическа информация

1. Описателен анализ

Таблица I – Честоти на БЪЛГАРСКАТА извадка (N=225)

Променлива	N	%
Пол		
Мъж	96	42.7
Жена	129	57.3
Възраст		
16 to 25	67	31.6
26 to 35	77	36.3
36 to 45	39	18.4
46 to 55	21	9.9
56 to 65	8	3.8
> 65	--	--
Образование		
< Основно	--	--
Основно	--	---
Средно (незавършено)	39	17.3
Средно	6	2.7
Висше (незавършено)	46	20.4
Висше	134	59.6
Професионален опит		
Няма или е ученик	64	28.4
Малък опит (3 години)	55	24.4
Среден опит (3 до 7 години)	30	13.3
Голям опит (> 7 години)	76	33.8
Целева група		
Държавна администрация	51	22.5
МСП	99	44.0
Учебни заведения	75	33.3

Както можем да видим от горната таблица, имаме баланс между половете (42.7% са мъжете и 57.3% са жените), като най-голямата възрастова група е групата от 26 до 35 години, които представляват 67.9% от извадката, а най-слабо представената група е тази от 56 до 65 години (3.8%). Представителите на по-голямата част от извадката имат завършено висше образование (59.6%), като учили, но незавършили висше образование са 20.4%, а 17.3% не са завършили все още средното си образование, а завършилите средно образование са 2.7%. По отношение на професионалния опит - 33.8% имат повече от 7 години, 13.3% имат известен опит, 24.4% са с малко и 28.4% нямат никакъв опит. Трите групи, определени като целеви, са почти еквивалентни, с малко по-засилено представяне на групата на МСП.

2. Полови различия

Преди започване на анализите на валидността на теста е важно да се провери дали мъжете и жените са оценени по различен начин във всеки един от тези въпроси. Тази процедура има за цел да гарантира, че тестът, който трябва да бъде предоставен за бъдещи процеси по подбор, гарантира, че няма дискриминация по полов признак. Има разлика спрямо половете със значима статистическа тежест при въпрос Q12. Винаги започвам от задачите, които най-малко харесвам. [Z(U)=-2.047; p=.025]. Ето защо се наложи премахването на този въпрос от теста, тъй като целта е „представяне на неутрален спрямо пола инструмент“.

3. Валидност на инструмента

Данните, получени в това изследване, не са параметрични (те не се подчиняват на нормалната крива). Направихме анализ на различията между половете по скалата (U на Mann-Whitney) и този анализ идентифицира 1 въпрос със статистически значима разлика в отговорите на мъжете и жените (описано по-горе). С останалите 19 въпроса продължихме да изследваме хомогенността на скалата, която разкрива Алфа на Кронбах от .75, което представлява добър показател за постоянството на инструмента. Колкото по-високи са стойностите на отговорите, получени от участниците, толкова по-добри са техните професионални умения.
Въпреки че скалата има добра вътрешна консистентност, ние избрахме по-консервативен подход и анализирахме корелациите между въпросите, изключвайки всички, които нямат достоверност 99%. Така получихме скала с 9 въпроса (Q1, Q2, Q3, Q7, Q8, Q10, Q13, Q14, Q20), която постигна Алфа на Кронбах от .75. Работодателите и оценителите могат да използват тези 9 въпроса, за да оценяват професионалните компетенции, като резултатите ще са с по-висока достоверност.
В заключение можем да обобщим, че наборът от 20 въпроса, оценени в трите български целеви групи, показва статистически значими разлики между мъжете и жените, така че 1 въпрос беше изключен. Оставащите 19 въпроса (които са неутрални спрямо пола) бяха тествани, за да са от концептуална и емпирична гледна точка статистически надеждни, което е необходимо условие, за да се счита, че инструментът е валиден за целите на оценката на професионалните компетенции. В резултат бяха определени за ползване 9 въпроса.

Таблица II – Надеждност (Q1, Q2, Q3, Q7, Q8, Q10, Q13, Q14, Q20).

Алфа на Кронбах	Брой въпроси
,85	9

Таблица III – Коефициенти на корелации на въпросите (Q1, Q2, Q3, Q7, Q8, Q10, Q13, Q14, Q20)

	Q1.	Q2.	Q3.	Q7.	Q8. I	Q10. .	Q13.	Q14	Q20.
Q1. Аз поемам инициативата, опитвайки нови начини, за да изпълня задачите си	1	,507**	,388**	,358**	,342**	,382**	,317**	,398**	,424**
Q2. Аз харесвам нови предизвикателства, които ме принуждават да измислям нови начини за изпълнение на моите задачи / работа		1	,523**	,385**	,391**	,393**	,313**	,395**	,449**
Q3. Аз обичам да представям решения, когато виждам, че положението може да бъде подобрено.			1	,347**	,424**	,569**	,317**	,443**	,404**
Q7. Предпочитам други да определят приоритетите ми в работата				1	,235**	,226**	,237**	,208**	,294**
Q8. Фокусирам се върху най-важното и не се разсейвам с други дейности.					1	,407**	,359**	,482**	,361**
Q10. Смятам за важно да знам точно кой е отговорен за всяка задача и към кого трябва да се обръщам.						1	,339**	,410**	,496**
Q13. По време на изпълнение на проектите ми, аз идентифицирам отклоненията, което ми позволява на коригирам плана, за да постигам целите.							1	,374**	,458**
Q14. В напрегнати ситуации, аз управлявам импулсите си.								1	,376**
Q20. Когато някой ме критикува, се опитвам да разбера дали той / тя има право в критиките.									1

В резултат на отговорите, получени от участниците в извадката за тези 9 въпроса, ние определихме 5 нива на представяне: 14 до 23 точки (много ниско ниво); 24 до 26 точки (ниско ниво); 27 до 31 точки (средно ниво); 32 до 37 точки (високо ниво); и 38 до 45 точки (много високо ниво).

Таблица IV – Ниво на компетентност (България)

		Честота	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Общ брой точки	14,00	1	,4	,4	,4
	16,00	1	,4	,4	,8
	18,00	2	,8	,8	1,6
	19,00	12	4,6	4,9	6,5
	20,00	3	1,2	1,2	7,7
	21,00	9	3,5	3,7	11,4
	22,00	17	6,6	6,9	18,3
	23,00	4	1,5	1,6	19,9
	24,00	20	7,7	8,1	28,0
	25,00	16	6,2	6,5	34,6
	26,00	18	6,9	7,3	41,9
	27,00	18	6,9	7,3	49,2
	28,00	13	5,0	5,3	54,5
	29,00	7	2,7	2,8	57,3
	30,00	5	1,9	2,0	59,3
	31,00	2	,8	,8	60,2
	32,00	7	2,7	2,8	63,0
	33,00	9	3,5	3,7	66,7
	34,00	5	1,9	2,0	68,7
	35,00	9	3,5	3,7	72,4
	36,00	6	2,3	2,4	74,8
	37,00	10	3,9	4,1	78,9
	38,00	12	4,6	4,9	83,7
	39,00	11	4,2	4,5	88,2
	40,00	10	3,9	4,1	92,3
	41,00	1	,4	,4	92,7
	42,00	8	3,1	3,3	95,9
	43,00	5	1,9	2,0	98,0
	44,00	3	1,2	1,2	99,2
	45,00	2	,8	,8	100,0
	Общо	246	95,0	100,0	

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.3 – Въпросник за Основни компетентности за работа (ИТАЛИЯ)

3.3.1. Тест

3.3.2. Цитиране и интерпретация

3.3.3. Статистическа информация

3.1.1. Тест

Competenze Professionali

Di seguito troverai una serie di affermazioni sui comportamenti adottati in specifiche situazioni. Identifica con quale frequenza adotti realmente tali comportamenti, indipendentemente da come vorresti o da come sarebbe più consono agire in tali situazioni.
Non ci sono risposte corrette o sbagliate. Ci sono solamente diversi modi di affrontare e gestire le situazioni. Sii più onesto possibile nella compilazione.

1	2	3	4	5
Quasi mai	**Raramente**	**A volte**	**Frequentemente**	**Quasi ogni volta**

1)	Prendo l'iniziativa, sperimentando nuovi modi di svolgere i miei compiti giornalieri.	1	2	3	4	5
2)	Mi piacciono le nuove sfide che mi spingono a pensare a nuovi modi di svolgere i miei compiti ed il mio lavoro.	1	2	3	4	5
3)	Mi piace proporre nuove soluzioni quando vedo che una situazione può essere migliorata.	1	2	3	4	5
4)	Non mi piace quando viene proposta una nuova metodologia che mi impone di modificare il modo in qui lavoro.	1	2	3	4	5
5)	Ho bisogno di essere motivato per svolgere compiti inerenti il lavoro.	1	2	3	4	5
6)	Mi piace la routine e cerco di evitare cambiamenti nella vita di tutti i giorni.	1	2	3	4	5
7)	Preferisco che siano altri a stabilire le mie priorità	1	2	3	4	5
8)	Mi concentro su ciò che è più importante e non mi lascio distrarre da altre attività.	1	2	3	4	5
9)	Non riesco a completare l'esecuzione di un mio compito nei tempi inizialmente stimati	1	2	3	4	5
10)	Ritengo importante sapere chi sia esattamente responsabile di ogni mio compito ed a chi dovrei pertanto rivolgermi.	1	2	3	4	5
11)	Quando sto sviluppando un'attività importante eseguo vari compiti. Risulta difficile procedere passo dopo passo.	1	2	3	4	5
12)	Inizio sempre con i compiti che mi piacciono meno.	1	2	3	4	5
13)	Durante lo svolgimento dei miei progetti, identifico gli imprevisti che mi possono spingere a modificare il mio piano d'azione al fine di raggiungere i miei obiettivi.	1	2	3	4	5
14)	In una situazione di tensione, so gestire i miei impulsi.	1	2	3	4	5
15)	Mi sento a mio agio quando parlo in pubblico.	1	2	3	4	5
16)	Quando qualcuno non è gentile con me, adotto un comportamento simile.	1	2	3	4	5
17)	Quando fallisco mi lamento e biasimo me stesso.	1	2	3	4	5
18)	Penso che preoccuparsi di come ognuno si senta all'interno del team sia una perdita di tempo dato che agire rapidamente è ben più necessario.	1	2	3	4	5
19)	Quando qualcuno mi chiede qualcosa di inappropriato, dico di 'no' facilmente.	1	2	3	4	5
20)	Quando qualcuno mi critica, cerco di capire se lei/lui abbia ragione nel pormi tale critica.	1	2	3	4	5

Genere M ☐ F ☐; Età_____;
Esperienze di lavoro:
☐ Nessuna esperienza o studente; ☐ Poca esperienza (fino a 3 anni); ☐ Con alcune esperienze (dai 3 ai 7 anni);
☐ Con molta esperienza (più di 7 anni)
Tipo di esperienza lavorativa:
☐ Lavoro per altri; ☐ Esperienza di lavoro autonomo (lavoratore autonomo/free-lancer);

☐ Esperienza di lavoro autonomo (datore di lavoro)

Livello di scolarizzazione:
☐ Istruzione di base incompleta; ☐ Istruzione di base (9° grado) ☐ Istruzione secondaria incompleta;
☐ istruzione secondaria (12° grado); ☐ Istruzione superiore.
Grazie per la partecipazione.

3.3.2. Цитиране и интерпретация

В Италия работодателите и оценителите могат да използват 5 въпроса от общо 20-те въпроса от скалата за оценка на професионалните компетенции със статистическа значимост. Въпросите, които трябва да се използват в Италия са:

Q1. Аз поемам инициативата, опитвайки нови начини, за да изпълня задачите си
Q2. Аз харесвам нови предизвикателства, които ме принуждават да измислям нови начини за изпълнение на моите задачи / работа.
Q6. Харесвам рутината и избягвам да правя промени в ежедневието си.
Q13. По време на изпълнение на проектите ми, аз идентифицирам отклоненията, което ми позволява на коригирам плана, за да постигам целите.
Q17. Когато се проваля, се оплаквам от това и се обвинявам.

Въпрос 17 трябва да бъде оценяван в обратен смисъл (тоест на отговор „почти винаги" даваме 1 точка, а на отговор „почти никога" даваме 5 точки).

Като се има предвид, че скалата има пет степени за отговор и че има 5 въпроса, резултатът може да варира от 5 до 25 точки.
За да интерпретираме резултатите, определихме 5 нива на представяне спрямо средните, адаптирани за италианския контекст:

Много под средното ниво - 7 до 13 точки
Под средното ниво - 14 до 15 точки
Средно ниво - 16 до 17 точки
Над средното ниво - 18 до 19 точки
Много над средното ниво - 20 до 25 точки.

3.3.3. Статистическа информация

1. Описателен анализ

Таблица I – Честоти на ИТАЛИАНСКАТА извадка (N=208)

Променлива	N	%
Пол		
Мъж	107	51.4
Жена	101	48.6
Възраст		
16 to 25	116	55.8
26 to 35	80	38.5
36 to 45	7	34
46 to 55	3	1.4
56 to 65	2	1.0
> 65	--	--
Образование		
< Основно	1	0.5
Основно	---	---
Средно (незавършено)	8	3.8
Средно	46	22.1
Висше (незавършено)	59	28.4
Висше	94	45.2
Професионален опит		
Няма или е ученик	78	37.5
Малък опит (3 години)	65	31.3
Среден опит (3 до 7 години)	43	20.7
Голям опит (> 7 години)	22	10.6
Целева група		
Държавна администрация	69	33.2
МСП	70	33.7
Учебни заведения	69	33.2

Както можем да видим от горната таблица, имаме баланс между половете (48.6% са жените и 51.4% са мъжете) в мажоритарната част от извадката – 55.8%, а най-слабо представената група е тази от 56 до 65 години (1.0%). Представителите на по-голямата част от извадката имат завършено висше образование (45.2%), като все още незавършили висше образование са 28.4%, а завършили средно образование са 22,1%, незавършилите средно образование са 3.8%. 10.7% имат повече от 7 години професионален опит, 20,7% имат среден опит, 31.3% имат малък и 37.5% нямат опит. Трите групи, определени като целеви, са повече или по-малко равнопоставени.

2. Полови различия

Преди започване на анализите на валидността на теста е важно да се провери дали мъжете и жените са оценени по различен начин във всеки един от тези въпроси. Тази процедура има за цел да гарантира, че тестът, който трябва да бъде предоставен за бъдещи процеси по подбор, гарантира, че няма дискриминация по полов признак. В резултат на анализа открихме, че

представителите на различните полове са оценени различно при следните въпроси: Q3. Аз обичам да представям решения, когато виждам, че положението може да бъде подобрено. [Z(U)=2.840; p=.005], Q4 Не ми харесва, когато се предлага нов метод, който ме принуждава да променя начина, по който работя.. [Z(U)=-2.757; p=.006], Q7. Предпочитам други да определят приоритетите ми. [Z(U)=- 3.737; p=.000], Q8. Фокусирам се върху най-важното и не се разсейвам с други дейности. [Z(U)=2.270; p=.007], и Q18. Смятам, че проверката на това, как всеки се чувства в екипа е загуба на време, тъй като е необходимо да се действа бързо. [Z(U)=2.896; p=.004]. Ето защо се налага премахването на тези въпроси от теста, тъй като целта е „представяне на неутрален спрямо пола инструмент“.

3. Валидност на инструмента

Данните, получени в това изследване, не са параметрични (те не се подчиняват на нормалната крива). Направихме анализ на различията между половете по скалата (U на Mann-Whitney) и този анализ идентифицира 5 въпроса със статистически значима разлика в отговорите на мъжете и жените (описано по-горе). С останалите 15 въпроса продължихме да изследваме хомогенността на скалата, която разкрива Алфа на Кронбах от .63. Решихме да елиминираме въпрос Q11, за да подобрим Алфа на Кронбах и с 14 въпроса Алфа на Кронбах е .66, което приемаме за добър показател за постоянството на инструмента. Колкото по-високи са стойностите на отговорите, получени от участниците, толкова по-добри са техните професионални умения. Въпреки че скалата има добра вътрешна консистентност, ние избрахме по-консервативен подход и анализирахме корелациите между въпросите, изключвайки всички, които нямат достоверност 95%. Така получихме скала с 5 въпроса **(Q1, Q2, Q6, Q13, Q17)** която постигна Алфа на Кронбах от .67. Работодателите и оценителите могат да използват тези 5 въпроса, за да оценяват професионалните компетенции, като резултатите ще са с по-висока достоверност.
В заключение можем да обобщим, че наборът от 20 въпроса, оценени в трите италиански целеви групи, показва статистически значими разлики между мъжете и жените, така че 5 въпроса бяха изключени. Оставащите 15 въпроса (които са неутрални спрямо пола) бяха тествани, за да са, от концептуална и емпирична гледна точка, статистически надеждни, което е необходимо условие, за да се счита, че инструментът е валиден за целите на оценката на професионалните компетенции. В резултат от тези 15 въпроса бяха определени за ползване 5 въпроса.

Алфа на Кронбах	Брой въпроси
,67	5

Таблица III – Коефициенти на корелации на въпросите (Q1, Q2, Q6, Q13, Q17)

	Q1.	Q2	Q6	Q13.	Q17.
Q1. Поемам инициативата, опитвайки нови начини, за да изпълня задачите.	1	,611**	,460**	,388**	,201**
Q2. Харесвам нови предизвикателства, които ме принуждават да измислям нови начини за изпълнение на моите задачи / работа.		1	,458**	,217**	,151*
Q6. Харесвам рутината и избягвам да правя промени в ежедневието си.			1	,181**	,137*
Q13. По време на изпълнение на проектите ми, аз идентифицирам отклоненията, което ми позволява на коригирам плана, за да постигам целите.				1	,153*
Q17. Когато се проваля, се оплаквам от това и се обвинявам.					1

В резултат на отговорите, получени от участниците в извадката за тези 5 въпроса, ние определихме 5 нива на представяне: 7 до 13 точки (много ниско ниво); 14до 15 точки (ниско ниво); 16 до 17 точки (средно ниво); 18 до 19 точки (високо ниво); и 20 до 25 точки (много високо ниво).

Таблица IV – Ниво на компетентност (Италия)

		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент	Честота
Общ брой точки	7,00	1	,0	,5	,5
	9,00	2	,0	1,0	1,4
	10,00	1	,0	,5	1,9
	11,00	7	,0	3,4	5,3
	12,00	19	,0	9,1	14,4
	13,00	19	,0	9,1	23,6
	14,00	16	,0	7,7	31,3
	15,00	26	,0	12,5	43,8
	16,00	21	,0	10,1	53,8
	17,00	25	,0	12,0	65,9
	18,00	18	,0	8,7	74,5
	19,00	13	,0	6,3	80,8
	20,00	18	,0	8,7	89,4
	21,00	8	,0	3,8	93,3
	22,00	8	,0	3,8	97,1
	23,00	3	,0	1,4	98,6
	24,00	2	,0	1,0	99,5
	25,00	1	,0	,5	100,0
	Общо	208	,0	100,0	

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.4 – Въпросник за Основни компетентности за работа (ПОРТУГАЛИЯ)

3.4.1. Тест

3.4.2. Цитиране и интерпретация

3.4.3. Статистическа информация

3.4.1. Тест

Inventário de Competências Profissionais

Abaixo poderá encontrar um conjunto de afirmações relativas à forma como age no seu dia a dia. Identifique a frequência com que cada uma das afirmações acontece, tendo em consideração como efetivamente se costuma comportar e não como acha que se deveria comportar. Não existem respostas certas ou erradas; são apenas diferentes formas de lidar com as situações. Seja o mais sincero possível.

1	2	3	4	5
Quase nunca	**Raramente**	**Às vezes**	**Frequentemente**	**Quase sempre**

1)	Eu tenho iniciativa, procurando novas formas de fazer as minhas tarefas.	1	2	3	4	5
2)	Gosto de novos desafios, que me forcem a pensar em novas formas de desenvolver as minhas tarefas/trabalho.	1	2	3	4	5
3)	Gosto de apresentar soluções quando vejo que certas situações podem ser melhoradas.	1	2	3	4	5
4)	Eu não gosto quando me é proposto um novo método que me força a alterar a forma como trabalho.	1	2	3	4	5
5)	Preciso de ser motivado para as tarefas relacionadas com o trabalho.	1	2	3	4	5
6)	Gosto de rotinas e evito fazer alterações ao meu dia a dia.	1	2	3	4	5
7)	Prefiro que sejam os outros a definir as minhas prioridades.	1	2	3	4	5
8)	Eu foco-me no que é mais importante e não me deixo distrair por outras atividades.	1	2	3	4	5
9)	Não sou capaz de cumprir com a execução das minhas tarefas dentro do tempo que inicialmente previ.	1	2	3	4	5
10)	Considero ser importante saber exatamente quem são os responsáveis por cada tarefa e com quem devo articular o meu trabalho. (Org)	1	2	3	4	5
11)	Quando estou a desenvolver uma atividade importante, faço várias tarefas ao mesmo tempo. É muito difícil para mim avançar passo a passo.	1	2	3	4	5
12)	Começo sempre por fazer as tarefas que gosto menos. (Org)	1	2	3	4	5
13)	Durante o desenvolvimento dos meus projetos, sou capaz de identificar os desvios que provocaram o ajustamento do plano de atividades de forma a ser capaz de alcançar os objetivos.	1	2	3	4	5
14)	Numa situação de tensão, sou capaz de gerir os meus impulsos.	1	2	3	4	5
15)	Sinto-me à vontade quando falo em público.	1	2	3	4	5
16)	Quando alguém não é simpático comigo, eu terei uma resposta similar.	1	2	3	4	5
17)	Quando falho, eu lamento-me e culpo-me por essa situação.	1	2	3	4	5
18)	Penso que ver como todos se sentem na equipa é uma perda de tempo, já que agir rapidamente é o necessário.	1	2	3	4	5
19)	Quando alguém me pede algo inapropriado, eu digo que "não" com facilidade.	1	2	3	4	5
20)	Quando alguém me critica, eu procuro perceber se a pessoa está correta no que disse.	1	2	3	4	5

Género M ☐ F ☐; Idade _____;

Experiência profissional:

☐ Sem experiência ou estudante; ☐ Com pouca experiência (até 3 anos); ☐ Com alguma experiência (3 a 7 anos);

☐ Com muita experiência (mais de 7 anos)

Tipo de experiência profissional:

☐ Trabalho em equipa; ☐ Trabalho isolado (trabalhador liberal/trabalhador autónomo/*freelancer*);

☐ Trabalhador autónomo (empregado)

Nível de escolaridade:

☐ Educação básica incompleta; ☐ Educação básica (9º ano): ☐ Educação secundária incompleta; ☐ Educação secundária (12º ano); ☐ Frequência universitária; ☐ Educação superior

Agradecemos a sua participação.

3.4.2. Цитиране и интерпретация

В Португалия работодателите и оценителите могат да използват 10 въпроса от общо 20-те въпроса от скалата за оценка на професионалните компетенции със статистическа значимост. Въпросите, които трябва да се използват в Португалия са:

Q2. Харесвам нови предизвикателства, които ме принуждават да измислям нови начини за изпълнение на моите задачи / работа.
Q4. Не ми харесва, когато се предлага нов метод, който ме принуждава да променя начина, по който работя.
Q5. Трябва да ме мотивират за задачите, свързани с работата.
Q8. Фокусирам се върху най-важното и не се разсейвам с други дейности.
Q9. Не мога да приключа с изпълнението на задачите в срока, който първоначално съм определил.
Q10. Смятам за важно да знам точно кой е отговорен за всяка задача и към кого трябва да се обръщам.
Q11. Когато извършвам важна дейност, аз изпълнявам различни задачи. Много е трудно да се напредва стъпка по стъпка.
Q13. По време на изпълнение на проектите ми, аз идентифицирам отклоненията, което ми позволява на коригирам плана, за да постигам целите.
Q14. В напрегнати ситуации, аз управлявам импулсите си.
Q20. Когато някой ме критикува, се опитвам да разбера дали той / тя има право в критиките.

Въпроси 4, 5, 9 и 11 трябва да оценявани в обратен смисъл (тоест на отговор „почти винаги" даваме 1 точка, а на отговор „почти никога" даваме 5 точки).

Като се има предвид, че скалата има пет степени за отговор и че има 10 въпроса, резултатът може да варира от 10 до 50 точки.
За да интерпретираме резултатите, определихме 5 нива на представяне спрямо средните, адаптирани за португалския контекст:

Много под средното ниво - до 32 точки
Под средното ниво - 33 до 35 точки
Средно ниво - 36 до 37 точки
Над средното ниво - 38 до 40 точки
Много над средното ниво – 45 и повече точки.

3.4.3. Статистическа информация

1. Описателен анализ

Таблица I – Честоти на ПОРТУГАЛСКАТА извадка (N=224)

Променлива	N	%
Пол		
Мъж	89	39.7
Жена	135	60.3
Възраст		
16 to 25	128	58.2
26 to 35	54	24.5
36 to 45	25	11.4
46 to 55	8	3.6
56 to 65	4	1.8
> 65	1	.5
Образование		
< Основно	1	0.4
Основно	16	7.1
Средно (незавършено)	17	7.6
Средно	57	25.4
Висше (незавършено)	35	15.6
Висше	98	43.8
Професионален опит		
Няма или е ученик	64	34.4
Малък опит (3 години)	61	32.8
Среден опит (3 до 7 години)	41	22.0
Голям опит (> 7 години)	20	10.8
Целева група		
Държавна администрация	72	32.1
МСП	71	31.7
Учебни заведения	81	36.2

Както можем да видим от горната таблица, имаме баланс между половете (60.3% са жените и 39.7% са мъжете), а най-силно представената група (16 до 25 години) е 58.2% от общата извадка. Представителите на по-голямата част от извадката имат завършено висше образование (43.8%), като незавършили висше образование са 15.6%, а завършили средно образование са 25.4%, незавършилите средно образование са 7.6%. 10.8% имат повече от 7 години професионален опит, 20,0% имат среден опит, 32.8% имат малък и 34.4% нямат опит. Трите групи, определени като целеви, са повече или по-малко равнопоставени, като най-малък е броят на участниците от МСП.

2. Полови различия

Преди започване на анализите на валидността на теста е важно да се провери дали мъжете и жените са оценени по различен начин във всеки един от тези въпроси. Тази процедура има за цел да гарантира, че тестът, който трябва да бъде предоставен за бъдещи процеси по подбор, гарантира,

че няма дискриминация по полов признак. В резултат на анализа открихме, че представителите на различните полове са оценени различно при следните въпроси: Q1. Поемам инициативата, опитвайки нови начини, за да изпълня задачите. [Z(U)=-2.743; p=.006], Q3. Обичам да представям решения, когато виждам, че положението може да бъде подобрено. [Z(U)=-2.744; p=.006], Q7. Предпочитам други да определят приоритетите ми. [Z(U)=-4.371; p=.000], Q17. Когато се проваля, се оплаквам от това и се обвинявам. [Z(U)=2.527; p=.011], и Q18. Смятам, че проверката на това, как всеки се чувства в екипа е загуба на време, тъй като е необходимо да се действа бързо. [Z(U)=-2.471; p=.013]. Ето защо се налага премахването на тези въпроси от теста, тъй като целта е „представяне на неутрален спрямо пола инструмент“.

3. Валидност на инструмента

Данните, получени в това изследване, не са параметрични (те не се подчиняват на нормалната крива). Направихме анализ на различията между половете по скалата (U на Mann-Whitney) и този анализ идентифицира 5 въпроса със статистически значима разлика в отговорите на мъжете и жените (описано по-горе). С останалите 15 въпроса продължихме да изследваме хомогенността на скалата, която разкрива Алфа на Кронбах от .76. Колкото по-високи са стойностите на отговорите, получени от участниците, толкова по-добри са техните професионални умения. Въпреки че скалата има добра вътрешна консистентност, ние избрахме по-консервативен подход и анализирахме корелациите между въпросите, изключвайки всички, които нямат достоверност 99%. Така получихме скала с 10 въпроса **(Q2, Q4, Q5, Q8, Q9, Q10, Q11, Q13, Q14 и Q20)** която постигна Алфа на Кронбах от .88. Работодателите и оценителите могат да използват тези 10 въпроса, за да оценяват професионалните компетенции, като резултатите ще са с по-висока достоверност.

В заключение можем да обобщим, че наборът от 20 въпроса, оценени в трите португалски целеви групи, показва статистически значими разлики между мъжете и жените, така че 5 въпроса бяха изключени. Оставащите 15 въпроса (които са неутрални спрямо пола) бяха тествани, за да са, от концептуална и емпирична гледна точка, статистически надеждни, което е необходимо условие, за да се счита, че инструментът е валиден за целите на оценката на професионалните компетенции. В резултат от тези 15 въпроса бяха определени за ползване 10 въпроса.

Таблица II – Надеждност (Q2, Q4, Q5, Q8, Q9, Q10, Q11, Q13, Q14 и Q20)

Алфа на Кронбах	Брой въпроси
,88	10

Таблица III – Коефициенти на корелации на въпросите (Q2, Q4, Q5, Q8, Q9, Q10, Q11, Q13, Q14 и Q20)

Въпроси	Q2.	Q4.	Q5.	Q8.	Q9. .	Q10.	Q11.	Q13.	Q14.	Q20.
Q2. Харесвам нови предизвикателства, които ме принуждават да измислям нови начини за изпълнение на моите задачи / работа	1	,279**	,364**	,422**	,576**	,672**	,377**	,601**	,491**	,642**
Q4. Не ми харесва, когато се предлага нов метод, който ме принуждава да променя начина, по който работя		1	,280**	,221**	,196**	,298**	,110**	,278**	,376**	,343**
Q5. Трябва да ме мотивират за задачите, свързани с работата			1	,373**	,461**	,454**	,284**	,356**	,453**	,417**
Q8. Фокусирам се върху най-важното и не се разсейвам с други дейности				1	,460**	,478**	,347**	,411**	,379**	,430**
Q9. Не мога да приключа с изпълнението на задачите в срока, който първоначално съм определил					1	,614**	,517**	,441**	,423**	,521**
Q10. Смятам за важно да знам точно кой е отговорен за всяка задача и към кого трябва да се обръщам						1	,480**	,580**	,524**	,701**
Q11. Когато извършвам важна дейност, аз изпълнявам различни задачи. Много е трудно да се напредва стъпка по стъпка							1	,302**	,299**	,425**
Q13. По време на изпълнение на проектите ми, аз идентифицирам отклоненията, което ми позволява на коригирам плана, за да постигам целите								1	,403**	,556**
Q14. В напрегнати ситуации, аз управлявам импулсите си									1	,495**
Q20. Когато някой ме критикува, се опитвам да разбера дали той / тя има право в критиките										1

В резултат от статистическите данни, получени от участниците в извадката за тези 10 въпроса, ние определихме 5 нива на представяне: до 32 точки (много ниско ниво); 33 до 35 точки (ниско ниво); 36 до 37 точки (средно ниво); 38 до 40 точки (високо ниво); и над 41 точки (много високо ниво).

Таблица IV – Ниво на компетентност (Португалия)

		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Общ брой точки	23,00	1	,4	,4
	26,00	1	,4	,9
	28,00	4	1,8	2,7
	29,00	10	4,5	7,1
	30,00	7	3,1	10,3
	31,00	8	3,6	13,8
	32,00	11	4,9	18,8
	33,00	9	4,0	22,8
	34,00	18	8,0	30,8
	35,00	19	8,5	39,3
	36,00	27	12,1	51,3
	37,00	20	8,9	60,3
	38,00	25	11,2	71,4
	39,00	13	5,8	77,2
	40,00	12	5,4	82,6
	41,00	13	5,8	88,4
	42,00	11	4,9	93,3
	43,00	6	2,7	96,0
	44,00	5	2,2	98,2
	45,00	2	,9	99,1
	46,00	1	,4	99,6
	47,00	1	,4	100,0
	Общо	224	100,0	

Червено – Много ниско

Оранжево - Ниско

Зелено - Средно

Синьо - Високо

Лилаво – Много високо

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.5 – Въпросник за Основни компетентности за работа (ИСПАНИЯ)

3.5.1. Тест

3.5.2. Цитиране и интерпретация

3.5.3. Статистическа информация

3.5.1. Тест

Inventario de Competencias Profesionales

Debajo encontrarás un conjunto de frases sobre cómo actúas. Identifica la frecuencia con la que te sucede cada frase, pensando sobre cómo te comportas habitualmente y no sobre cómo te gustaría o deberías comportarte. No hay respuestas correctas o erróneas; son simplemente diferentes maneras de afrontar las situaciones. Sé lo más sincero posible.

1	2	3	4	5
Casi nunca	**Pocas veces**	**Algunas veces**	**Frecuentemente**	**Casi sempre**

1) Tomo la iniciativa, probando nuevas formas de hacer las tareas.	1	2	3	4	5
2) Me gustan los retos, que me mueven a pensar en nuevas maneras de desarrollar mis tareas / mi trabajo.	1	2	3	4	5
3) Me gusta presentar soluciones cuando veo que las situaciones se pueden mejorar.	1	2	3	4	5
4) No me gusta cuando se propone un nuevo método que me obliga a cambiar la forma de trabajar	1	2	3	4	5
5) Necesito estar motivado para tareas relacionadas con el trabajo.	1	2	3	4	5
6) Me gustan las rutinas y evito hacer cambios en mi día a día.	1	2	3	4	5
7) Prefiero que sean otros los que fijen mis prioridades.	1	2	3	4	5
8) Me centro en lo que es más importante y no me distraigo con otras actividades.	1	2	3	4	5
9) No puedo completar la ejecución de las tareas en el tiempo que estimaba incialmente.	1	2	3	4	5
10) Considero importante saber exactamente quién es responsable de cada tarea y con quién debo tratarla.	1	2	3	4	5
11) Cuando estoy desarrollando una actividad importante realizo varias tareas al mismo tiempo, porque es muy difícil para mí avanzar paso a paso	1	2	3	4	5
12) Siempre empiezo por las tareas que menos me gustan.	1	2	3	4	5
13) Durante la realización de mis proyectos, identifico desviaciones que me llevan a ajustar el plan para lograr los objetivos.	1	2	3	4	5
14) En una situación de tensión, controlo mis impulsos.	1	2	3	4	5
15) Me siento cómodo hablando en público.	1	2	3	4	5
16) Si alguien no es amable conmigo, tendrá una respuesta similar.	1	2	3	4	5
17) Cuando me equivoco me lamento por ello y normalmente me culpo a mí mismo.	1	2	3	4	5
18) Considero que ver cómo se siente cada uno en el equipo es una pérdida de tiempo, porque actuar rápido es necesario.	1	2	3	4	5
19) Cuando alguien me pide algo inapropiado, digo «no» fácilmente.	1	2	3	4	5
20) Cuando alguien me critica, intento entender si tiene razón en sus críticas.	1	2	3	4	5

Sexo M / F Edad _____

Experiencia laboral:

Sin experiencia o estudiante; poca experiencia (hasta 3 años); con alguna experiencia (de 3 a 7 años); con mucha experiencia (más de 7 años)

Tipo de experiencia laboral:

Trabajo por cuenta ajena; autoempleo (autoempleado / freelance); experiencia como empleador

Nivel formativo:

Educación básica incompleta; educación primaria; educación secundaria incompleta; educación secundaria; educación superior incompleta; educación superior.

Agradecemos tu colaboración

3.5.2. Цитиране и интерпретация

В Испания работодателите и оценителите могат да използват 6 въпроса от общо 20-те въпроса от скалата за оценка на професионалните компетенции със статистическа значимост: Тези въпроси предоставят възможност за статистическа оценка на дискриминационната сила (Discriminatory Power) и чувствителност за сравнение на различни кандидати. В Испания препоръчваме да се използват следните въпроси:

Q1. Аз поемам инициативата, опитвайки нови начини, за да изпълня задачите си
Q2. Аз харесвам нови предизвикателства, които ме принуждават да измислям нови начини за изпълнение на моите задачи / работа.
Q3. Аз обичам да представям решения, когато виждам, че положението може да бъде подобрено.
Q8. Фокусирам се върху най-важното и не се разсейвам с други дейности.
Q10. Смятам за важно да знам точно кой е отговорен за всяка задача и към кого трябва да се обръщам.
Q20. Когато някой ме критикува, се опитвам да разбера дали той / тя има право в критиките.

Като се има предвид, че скалата има пет степени за отговор и че има 6 въпроса, резултатът може да варира от 6 до 30 точки.
За да интерпретираме резултатите, определихме 5 нива на представяне спрямо средните, адаптирани за испанкия контекст:

Много под средното ниво - 6 до 20 точки
Под средното ниво - 21 до 22 точки
Средно ниво - 23 до 24 точки
Над средното ниво - 25 точки
Много над средното ниво - 26 до 30 точки.

3.5.3. Статистическа информация

1. Описателен анализ

Таблица I – Честоти на ИСПАНСКАТА извадка (N=240)

Променлива	N	%
Пол		
Мъж	115	48,3
Жена	123	51,7
Възраст		
16 to 25	85	36,2
26 to 35	57	24,3
36 to 45	54	23,0
46 to 55	32	13,6
56 to 65	7	3,0
> 65	--	--
Образование		
< Основно	7	2.9
Основно	15	6.3
Средно (незавършено)	11	4,6
Средно	65	27.3
Висше (незавършено)	30	12.6
Висше	110	46.2
Професионален опит		
Няма или е ученик	59	24.8
Малък опит (3 години)	48	20.2
Среден опит (3 до 7 години)	34	14,3
Голям опит (> 7 години)	97	40.8
Целева група		
Държавна администрация	90	37.5
МСП	83	34.6
Учебни заведения	67	27.9

Както можем да видим от горната таблица, имаме баланс между половете (48.3% са мъжете и 51.7% са жените), като най-голямата възрастова група е тази на най-младите (16 до 25 години), които представляват 36.2% от извадката, а най-слабо представената група е тази от 56 до 65 години (3.0%). Представителите на най-голямата част от извадката имат завършено висше образование (46.2%), като учили, но незавършили висше образование са 12.6%, завършилите средно образование са 27.3%, а основно образование имат 6.3%. По отношение на професионалния опит – мнозинството - 40.8% имат повече от 7 години, 14.3% имат известен опит, 20.2% са с малко и 24.8% нямат никакъв опит. Трите групи, определени като целеви, са почти еквивалентни.

2. Полови различия

Преди започване на анализите на валидността на теста е важно да се провери дали мъжете и жените са оценени по различен начин във всеки един от тези въпроси. Тази процедура има за цел да гарантира, че тестът, който трябва да бъде предоставен за бъдещи процеси по подбор, гарантира, че няма дискриминация по полов признак. Има разлика спрямо половете със значима статистическа тежест при въпрос Q7. Предпочитам други да определят приоритетите ми. [Z(U)=2.093; p=.036]. Ето защо се наложи

премахването на този въпрос от теста, тъй като целта е „представяне на неутрален спрямо пола инструмент“.

3. Валидност на инструмента

Данните, получени в това изследване, не са параметрични (те не се подчиняват на нормалната крива). Направихме анализ на различията между половете по скалата (U на Mann-Whitney) и този анализ идентифицира 1 въпрос със статистически значима разлика в отговорите на мъжете и жените (описано по-горе). С останалите 19 въпроса продължихме да изследваме хомогенността на скалата, която разкрива Алфа на Кронбах от .63. Решихме да елиминираме въпроси (5, 6, 9, 11, 12 и 17), и с оставащите 13 въпроса постигнахме Алфа на Кронбах е .70, което приемаме за добър показател за постоянството на инструмента. Колкото по-високи са стойностите на отговорите, получени от участниците, толкова по-добри са техните професионални умения. Въпреки че скалата има добра вътрешна консистентност, ние избрахме по-консервативен подход и анализирахме корелациите между въпросите, изключвайки всички, които нямат достоверност 95%. Така получихме скала с 6 въпроса **(Q1, Q2, Q3, Q8, Q10 и Q20**) която постигна Алфа на Кронбах от .64.
В заключение можем да обобщим, че наборът от 20 въпроса, оценени в трите испански целеви групи, показва статистически значими разлики между мъжете и жените, така че 1 въпрос беше изключен. Оставащите 19 въпроса (които са неутрални спрямо пола) бяха тествани, за да са, от концептуална и емпирична гледна точка, статистически надеждни, което е необходимо условие, за да се счита, че инструментът е валиден за целите на оценката на професионалните компетенции. Работодателите и оценителите могат да използват тези 6 въпроса, за да оценяват професионалните компетенции, като резултатите ще са с по-висока достоверност.

Таблица II – Надеждност (Q1, Q2, Q3, Q8, Q10 е Q20)

Алфа на Кронбах	Брой въпроси
,64	6

Таблица III – Коефициенти на корелации на въпросите (Q1, Q2, Q3, Q8, Q10 и Q20)

	Q1	Q2.	Q3.	Q8.	Q10.	Q20.
Q1. Поемам инициативата, опитвайки нови начини, за да изпълня задачите.	1	**,561****	**,322****	**,186****	,157*	**,225****
Q2. Харесвам нови предизвикателства, които ме принуждават да измислям нови начини за изпълнение на моите задачи / работа.		1	**,477****	,165*	**,223****	**,212****
Q3. Обичам да представям решения, когато виждам, че положението може да бъде подобрено.			1	,142*	**,192****	**,204****
Q8. Фокусирам се върху най-важното и не се разсейвам с други дейности.				1	,147*	**,171****
Q10. Смятам за важно да знам точно кой е отговорен за всяка задача и към кого трябва да се обръщам.					1	**,201****
Q20. Когато някой ме критикува, се опитвам да разбера дали той / тя има право в критиките.						1

В резултат от статистическите данни, получени от участниците в извадката за тези 6 въпроса, ние определихме 5 нива на представяне: 6 до 20 точки (много ниско ниво); 21 до 22 точки (ниско ниво); 23 до 24 точки (средно ниво); 25 точки (високо ниво); и 25 до 30 точки (много високо ниво).

Таблица IV – Ниво на компетентност (Испания)

		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент	Честота
Общ брой точки	6,00	1	,4	,4	,4
	13,00	4	1,7	1,7	2,1
	14,00	1	,4	,4	2,5
	16,00	2	,8	,8	3,4
	17,00	3	1,3	1,3	4,6
	18,00	9	3,8	3,8	8,4
	19,00	10	4,2	4,2	12,6
	20,00	20	8,3	8,4	21,0
	21,00	16	6,7	6,7	27,7
	22,00	24	10,0	10,1	37,8
	23,00	19	7,9	8,0	45,8
	24,00	40	16,7	16,8	62,6
	25,00	36	15,0	15,1	77,7
	26,00	28	11,7	11,8	89,5
	27,00	9	3,8	3,8	93,3
	28,00	3	1,3	1,3	94,5
	29,00	8	3,3	3,4	97,9
	30,00	5	2,1	2,1	100,0
	Общо	238	99,2	100,0	

ПРИЛОЖЕНИЕ 4 – АНАЛИЗ НА УПРАЖНЕНИЯТА И ОРИЕНТАЦИЯ ЗА КЛАСИФИКАЦИЯ

УПРАЖНЕНИЕ 1

Всяка година фирмата ви подготвя годишна среща, на която представя бъдещите си планове пред главните клиенти и партньори (доставчици, сертифициращи компании, местни организации).
Като се има предвид, че компанията наскоро е променила местоположението си и че тази среща винаги се провежда в първите дни на юли, е взето решение срещата да бъде последвана от коктейл на открито в градината на новия офис.
Тъй като това събитие ще има някои нови елементи в сравнение с предишните срещи (нова сграда, събитие в градината, служителите също са поканени, представяне на новите пазари, където ще се разраства бизнеса), то е обявено достатъчно рано, като са подчертани новостите. Дори са разпространени снимки на това как срещата ще се проведе в градината.
Сутринта преди събитието, когато тече финалната подготовка, времето е нестабилно и не е ясно дали ще вали или не по време на срещата и коктейла.
Представете си, че сте част от екипа, който организира това събитие, което е толкова важно за имиджа на компанията. Предвид ситуацията и без да знаете какво да правите, се допитват до вашето мнение за това какво да се направи.

Q1. Моля, посочете проблема (-ите), пред които сте изправени.
Q2. Моля, посочете дали ще трябва да съберете допълнителна информация и ако да, какво ще направите.
Q3. Моля, предоставете няколко възможности за решаване на проблема и посочете техните плюсове и минуси.
Q4. От възможностите, представени в предишната точка, изберете тази, която считате за най-подходяща, като посочите какви действия ще предприемете, за да приложите идеята си.
Q5. Предвид ситуацията, какво бихте приели за добър резултат? Какви уроци сте научили от тази ситуация?

УПРАЖНЕНИЕ 1 - ОРИЕНТАЦИЯ ЗА КЛАСИФИКАЦИЯ

	1. Идентификация на проблема	2. Събиране на информация	3. Генериране на идеи и оценка на идеи	4. Планиране на изпълнението	5. Оценка на решението
1.НЕСЪЩЕСТВУВАЩ	Изобщо не идентифицира проблема.	Не се насочва към събиране на повече информация или информацията не е уместна.	Няма идеи или не са подходящи	Не представя отговор; или представя нещо различно от представеното по-рано; или представя нещо, което не е логично, като се има предвид целият контекст.	Няма ясна идея или идеята е представена по много объркващ начин.
2. НИСКО НИВО	Акцентът е върху нерелевантните въпроси, признава проблема, но като детайл, а не съществен въпрос.	Събира непълна информация, включително нерелевантни въпроси и / или не посочва източниците.	Представяне само на едно решение без плюсове или минуси.	а) Не избира решението, което изглежда най-очевидно / просто, като се имат предвид представените плюсове и минуси; и / или б) не обяснява дейностите, които трябва да се изпълнят.	Акцентът е върху нерелевантните въпроси, признава проблема, но като детайл, а не съществен въпрос.
3. СРЕДНО	Идентифицира проблема, но включва други подробности, които не са от значение.	Събира непълна информация и / или не посочва източниците.	Една идея с плюсовете и минусите (или две идеи без плюсове и минуси).	а) Избира решението, което в рамките на представените решения, е най-подходящо и като се има предвид предимствата и недостатъците, посочени в предишния въпрос, б) накратко обяснява дейностите, които трябва да се изпълнят, без много подробности.	Представя основна, даже първоначалната идея (без гъвкавост). Идентифицира частично уроците, които трябва да бъдат взети, по обобщаващ начин.
4. ВИСОКО НИВО	Ясно идентифицира проблема.	Насочва се към събиране на достатъчно информация, като посочва източниците.	Две идеи с плюсове и минуси.	а) Избира решението, което е най-подходящо в рамките на представените алтернативи и като се има предвид предимствата и недостатъците, посочени в предишния въпрос; б) обяснява подробно действията, които трябва да бъдат направени, за да се изпълни избраното решение и представя решения за ситуации, които може да не се развият съгласно най-добрите прогнози.	Гледа през перспективата на клиента, а не непременно през перспективата на фирмата. Идентифицира най-важните уроци.

1. Идентификация на проблема

Q1. Моля, посочете проблема (-ите), пред които сте изправени.

1.Несъществуващ: Изобщо не идентифицира проблема.

Примери:
Проблемът е да се постави под въпрос надеждността и имиджа на организацията, тъй като има публикувани снимки на събитие, което не може да се случи, ако вали. Свързани с тази ситуация има и проблеми, свързани с липсата на доверие на клиентите и възможността да загубят интереса си към тази фирма.

2.Ниско ниво: Акцентът е върху нерелевантните въпроси, признава проблема, но като детайл, а не съществен въпрос.

Примери:
Проблемът е в преместването в новата сграда, решението да се проведе годишната среща наоткрито в градината, което зависи от метеорологичните условия и може да попречи на събитието.
Промяната на местоположението на фирмата може да доведе до проблеми с тази локация. Вторият проблем е, че те приемат, че след като срещата ще е през юли, това означава автоматично, че времето ще бъде хубаво.

3.Средно ниво: Идентифицира проблема, но включва други подробности, които не са от значение.

Примери:
Нестабилността на времето и фактът, че срещата вече е обявена в градината.

4.Високо ниво: Ясно идентифицира проблема.

Примери:
Нестабилността на времето.
Нестабилността на времето и не е планирано алтернативно решение.

2. Събиране на информация

Q2. Моля, посочете дали ще трябва да съберете допълнителна информация и ако да, какво ще направите.

1. Несъществуващ: Не се насочва към събиране на повече информация или информацията не е уместна.

Примери:
Ще докладва ситуацията на генералния директор на фирмата, за да може той / тя да предприеме необходимите мерки за решаване на ситуацията.

2. Ниско ниво: Събира непълна информация, включително нерелевантни въпроси и / или не посочва източниците.

Примери:
Дебатира с хората, които отговарят за срещата, за да намери други алтернативи.
Говори със служителите на фирмата и с останалата част от екипа, за да разбере точно какво се случва и събере техните идеи.

3. Средно ниво: Събира непълна информация и / или не посочва източниците.

Един пример от ниво 4:.
Ще има нужда от информация за други подходящи места, където срещата може да се проведе, тъй като времето не е стабилно.
Трябва да има допълнителни данни за точното местоположение, броя на гостите и начина, по който ще се осъществи смяната.

4. Високо ниво: Насочва се към събиране на достатъчно информация, като посочва източниците.

Примери:
Първоначално ще се опита да разбере как климатичните условия могат да повлияят на срещата, да посети мястото, да поговори с хората, които организират всяка част от събитието (среща + коктейл). Ще провери метеорологичната прогноза в надежден уебсайт. По време на среща с всички участници ще се опита да измисли няколко алтернативи, дори ако това означава да промени местоположението и някои други първоначални планове за събитието, за да запази удобствовото за гостите.

3. Генериране на идеи и оценка на идеи

Q3. Моля, предоставете няколко възможности за решаване на проблема и посочете техните плюсове и минуси.

Примери за адекватни идеи:
Промяна на местоположението вътре в офис сградата. Плюсове: представянето на новата офис сграда, метеорологичните условия не са важни, по-голям комфорт. Минуси: участниците са очаквали да е в градината, може да предизвика у някои, разочарование
Да закупите / наемете градинска палатка (или някакъв вид облекло). Плюсове: придържаме се към първоначалния план, повече място и свеж въздух. Минуси: по-трудно е да се организира, по-скъпо и няма информация дали има налични палатки.
Промяна на датата на събитието. Плюсове: да се изпълни събитието както е планирано навън; Минуси: невъзможност за гостите да дойдат; няма гаранция за добро време.
Да направим събитието като другите преди, това е без служителите. Плюсове: останалата част от гостите ще се поберат в офисната сграда. Минуси: невъзможността на партньорите / клиентите и персонала да участват в същата среща, след като вече са поканени

1. Несъществуващ: Няма идеи или не са подходящи
2. Ниско ниво: Представяне само на едно решение без плюсове или минуси.
3. Средно ниво: Една идея с плюсовете и минусите (или две идеи без плюсове и минуси).
4. Високо ниво: Две идеи с плюсове и минуси.

4. Планиране на изпълнението

Q4. От възможностите, представени в предишната точка (Q3), изберете тази, която считате за най-подходяща, като посочите какви действия ще предприемете, за да приложите идеята си.

1. Несъществуващ: Не представя отговор; или представя нещо различно от представеното по-рано; или представя нещо, което не е логично, като се има предвид целият контекст.

2. Ниско ниво: а) Не избира решението, което изглежда най-очевидно / просто, като се имат предвид представените плюсове и минуси; и / или б) не обяснява дейностите, които трябва да се изпълнят.

Пример:
Недостатъците при закупуването на палатка или дреха, за да се предпазим от дъжда, е, че може да не е достатъчно в зависимост от интензивността на дъжда. Това беше избраната опция. Дейностите са закупуване на палатка / облекло и сглобяване на място, защото това беше най-лесният начин.

3. Средно ниво: а) Избира решението, което в рамките на представените решения, е най-подходящо и като се има предвид предимствата и недостатъците, посочени в предишния въпрос, б) накратко обяснява дейностите, които трябва да се изпълнят, без много подробности.

Пример:
Минусите при промяната на мястото на събитието вътре в сградата е, че не отговаря на очакванията на гостите. Предложените дейности са: да се направи събитието на закрито; да намерим голяма и комфортна зала; да говорим с правилния човек и да го уведомим за тази промяна.

4. Високо ниво: а) Избира решението, което е най-подходящо в рамките на представените алтернативи и като се има предвид предимствата и недостатъците, посочени в предишния въпрос; б) обяснява подробно действията, които трябва да бъдат направени, за да се изпълни избраното решение и представя решения за ситуации, които може да не се развият съгласно най-добрите прогнози.

Пример:
Минусите при избора на палатка за градината са допълнителните разходи. Предложените дейности са: проверка на бюджетните опции за наемане на палатката; да се предложи на хората, отговорни за събитието (както за презентацията, така и от коктейла); да се избере доставчика и да се организира и контролира сглобяването на палатката в съоръженията, заедно с всички лица, отговарящи за събитието (както за презентацията, така и за коктейла), за да има всичко според изискванията.

5. Оценка на решението

Q5. Предвид ситуацията, какво бихте приели за добър резултат? Какви уроци сте научили от тази ситуация?

1. Несъществуващ: Няма ясна идея или идеята е представена по много объркващ начин.

Пример:
Добър резултат би бил успехът на тази среща и посланието да се предаде по ясен начин. Поуката е, че когато трябва да помолим за помощ, трябва да бъдем възможно най-ясни и не бива да планираме нещо на открито, без да имаме план Б.
Добър резултат би бил, ако в деня на срещата е хубаво времето, така че всеки да се наслади на срещата и коктейла.

2. Ниско ниво: Акцентът е върху нерелевантните въпроси, признава проблема, но като детайл, а не съществен въпрос..

Пример:
Добър резултат би бил ако са доволни гостите от събитието и ако събитието премине както е планирано, без проблеми. Тази ситуация е важна, за да се види как хората се справят със стреса и качеството на решенията, които взимат.

3 .Средно ниво: Представя основна, даже първоначалната идея (без гъвкавост). Идентифицира частично уроците, които трябва да бъдат взети, по обобщаващ начин.

Пример:
Добър резултат би бил присъствието на гостите, които се очакват и срещата да премине, както се очаква. Урокът, който трябва да се вземе, винаги да има план Б.

4. Високо ниво: Гледа през перспективата на клиента, а не непременно през перспективата на фирмата. Идентифицира най-важните уроци.

Пример:
Добър резултат би бил удовлетворението на гостите на срещата, и че те ще останат с добро впечатление за фирмата. При тази ситуация човек трябва да научи, че винаги трябва да има алтернативен план, който не трябва да включва нещо, което е извън нашия контрол.

УПРАЖНЕНИЕ 2

Ваш колега е пуснал поръчка от името на клиент на стойност 10 000 лева. Тази поръчка е спешна. Колегата ви се е консултирал с доставчика (от Франция), като е поискал информация за срока на доставка и е бил информиран, че ще е максимум 5 работни дни. Вашият колега е казал, че ще уведоми клиента с SMS, веднага щом като поръчката пристигне.
След 5 работни дни клиентът идва в сградата на фирмата ви, за да си вземе поръчката, но тя все още не е пристигнала, а вашият колега е в отпуск този ден.
Когато клиентът разбира, че поръчката не е пристигнала, той се разстройва и споделя, че наистина се нуждае от тези материали, за да не се забави дейността на бизнеса му. Клиентът също така добавя, че тази ситуация води до загуба на доверието му към компанията ви. Той наистина е бил винаги лоялен и добър клиент (поръчвал е много материали и винаги е плащал в срок).
Имайки предвид тази ситуация, посочете какво ще направите.

Q1. Моля, посочете проблема (-ите), пред които сте изправени.
Q2. Моля, посочете дали ще трябва да съберете допълнителна информация и ако да, какво ще направите.
Q3. Моля, предоставете няколко възможности за решаване на проблема и посочете техните плюсове и минуси.
Q4. От възможностите, представени в предишната точка, изберете тази, която считате за най-подходяща, като посочите какви действия ще предприемете, за да приложите идеята си.
Q5. Предвид ситуацията, какво бихте приели за добър резултат? Какви уроци сте научили от тази ситуация?

УПРАЖНЕНИЕ 2 - ОРИЕНТАЦИЯ ЗА КЛАСИФИКАЦИЯ

	1. Идентификация на проблема	2. Събиране на информация	3. Генериране на идеи и оценка на идеи	4. Планиране на изпълнението	5. Оценка на решението
1.НЕСЪЩЕСТВУВАЩ	Изобщо не идентифицира проблема.	Не се насочва към събиране на повече информация или информацията не е уместна.	Няма идеи или не са подходящи	Не представя отговор; или представя нещо различно от представеното по-рано; или представя нещо, което не е логично, като се има предвид целият контекст.	Няма ясна идея или идеята е представена по много объркващ начин.
2. НИСКО НИВО	Акцентът е върху нерелевантните въпроси, признава проблема, но като детайл, а не съществен въпрос.	Събира непълна информация, включително нерелевантни въпроси и / или не посочва източниците.	Представяне само на едно решение без плюсове или минуси.	а) Не избира решението, което изглежда най-очевидно / просто, като се имат предвид представените плюсове и минуси; и / или б) не обяснява дейностите, които трябва да се изпълнят.	Акцентът е върху нерелевантните въпроси, признава проблема, но като детайл, а не съществен въпрос.
3. СРЕДНО	Идентифицира проблема, но включва други подробности, които не са от значение.	Събира непълна информация и / или не посочва източниците.	Една идея с плюсовете и минусите (или две идеи без плюсове и минуси).	а) Избира решението, което в рамките на представените решения, е най-подходящо и като се има предвид предимствата и недостатъците, посочени в предишния въпрос, б) накратко обяснява дейностите, които трябва да се изпълнят, без много подробности.	Представя основна, даже първоначалната идея (без гъвкавост). Идентифицира частично уроците, които трябва да бъдат взети, по обобщаващ начин.
4. ВИСОКО НИВО	Ясно идентифицира проблема.	Насочва се към събиране на достатъчно информация, като посочва източниците.	Две идеи с плюсове и минуси.	а) Избира решението, което е най-подходящо в рамките на представените алтернативи и като се има предвид предимствата и недостатъците, посочени в предишния въпрос; б) обяснява подробно действията, които трябва да бъдат направени, за да се изпълни избраното решение и представя решения за ситуации, които може да не се развият съгласно най-добрите прогнози.	Гледа през перспективата на клиента, а не непременно през перспективата на фирмата. Идентифицира най-важните уроци.

1. Идентификация на проблема

Q1. Моля, посочете проблема (-ите), пред които сте изправени.

1.Несъществуващ: Изобщо не идентифицира проблема.

Примери:
Фирмата не трябва да наема повече хора, защото няма условия за работа.
Клиентите нямат нужда от лично пространство.
Да се дава отпуск на служителите;
Нисък авторитет на компанията и нейните служители;
Недостиг на информация.

2.Ниско ниво: Акцентът е върху нерелевантните въпроси, признава проблема, но като детайл, а не съществен въпрос.

Примери:
Опит за удовлетворяване на спешна молба;
Не е проверил дали е работил в деня на пристигането на заповедта;
Колегата трябва да е съобщил на другите колеги;
Ниско ниво на отговорност на колегата;
Липса на поръчка;

Разстроен клиент.

3.Средно ниво: Идентифицира проблема, но включва други подробности, които не са от значение.

Примери:
Проблемът е времето за обработката на поръчката на клиента.
Да се осигурят срокове за доставка, които зависят от другите.

4.Високо ниво: Ясно идентифицира проблема.

Примери:
Забавяне на поръчка / продукт за клиента; Разстроен клиент

2. Събиране на информация

Q2. Моля, посочете дали ще трябва да съберете допълнителна информация и ако да, какво ще направите.

1. Несъществуващ: Не се насочва към събиране на повече информация или информацията не е уместна.

Примери:
Да се уверим, че няколко души от екипа знаят за всяка поръчка, за да могат да се намесят, в случай че е необходимо; Ще докладвам ситуацията на генералния директор на фирмата, за да може той / тя да предприеме необходимите мерки за решаване на ситуацията.

2. Ниско ниво: Събира непълна информация, включително нерелевантни въпроси и / или не посочва източниците.

Примери:
Ще се опитам да разбера от клиента какво е действително договорено между него и моя колега и след това ще се свържа с моя колега, за да му представя ситуацията; Причината за забавянето (обяснява какво търси, но не уточнява как); Опитам се да узная къде е поръчката на клиента и да намеря начин да я получите навреме (обяснява какво ще е, но не посочва как).

3. Средно ниво: Събира непълна информация и / или не посочва източниците.

Един пример от ниво 4:.

4. Високо ниво: Насочва се към събиране на достатъчно информация, като посочва източниците.

Примери (2 броя):
Търся, дали има имейл или sms, информиращи клиента за закъснението или питам за закъснението доставчика; Обаждам се на доставчика да изясня „състоянието“ на поръчката и да поискам конкретна дата за доставка на поръчката; Проверявам със склада, дали поръчката вече е пристигнала.

3. Генериране на идеи и оценка на идеи

Q3. Моля, предоставете няколко възможности за решаване на проблема и посочете техните плюсове и минуси.

Примери за адекватни идеи:
Обажда се на доставчика и вижда коя е най-добрата възможна дата, ако не е достатъчно добра за клиента, се опитда да получи тази стока от друг доставчик;
Опитва се да предложи алтернативна стока;
Опитва се да предложи частично удовлетворяване на търсенето, ако е възможно, докато се опитва да получи останалата част от поръчката
Опитва се да преговаряте с администрацията за отстъпка за клиента в отговор на забавянето
(…)

1. Несъществуващ: Няма идеи или не са подходящи
2. Ниско ниво: Представяне само на едно решение без плюсове или минуси.
3. Средно ниво: Две идеи с плюсове и минуси (или една идеи много добре обяснена).
4. Високо ниво: Три идеи с плюсове и минуси.

4. Планиране на изпълнението

Q4. От възможностите, представени в предишната точка (Q3), изберете тази, която считате за най-подходяща, като посочите какви действия ще предприемете, за да приложите идеята си.

1. Несъществуващ: Не представя отговор; или представя нещо различно от представеното по-рано; или представя нещо, което не е логично, като се има предвид целият контекст.

Пример:
Първото решение е да се въведе система за автоматични съобщения. Бих избрал първата алтернатива (виж по-горе), която би била най-ефективна. Действия, които ще се предприемат: 1. наемане на аутсорсинг компания, която да може да направи и да въведе системата в компанията и 2 също да обучи служителите за работа със системата. Да се направи споразумение с компанията за поддръжка и актуализация на системата на всеки шест месеца.

2. Ниско ниво: а) Не избира решението, което изглежда най-очевидно / просто, като се имат предвид представените плюсове и минуси; и / или б) не обяснява дейностите, които трябва да се изпълнят.

3. Средно ниво: а) Избира решението, което в рамките на представените решения, е най-подходящо и като се има предвид предимствата и недостатъците, посочени в предишния въпрос, б) накратко обяснява дейностите, които трябва да се изпълнят, без много подробности.

4. Високо ниво: а) Избира решението, което е най-подходящо в рамките на представените алтернативи и като се има предвид предимствата и недостатъците, посочени в предишния въпрос; б) обяснява подробно действията, които трябва да бъдат направени, за да се изпълни избраното решение и представя решения за ситуации, които може да не се развият съгласно най-добрите прогнози.

Пример:
Вероятно, ако мога да постигна споразумение с ръководството, бих избрал решението да направя отстъпка от цената на поръчката. Бих договорил с доставчика отстъпка на ден закъснение, тъй като те са гарантирали този срок и не са го спазили. Това означава, че фирмата вероятно няма да има разходи, защото ще бъде компенсирана от доставчика, ще запази клиента и ще има добър имидж пред клиента. Като минуси, може да има по-нисък марж на печалбата при това търсене или дори някои разходи, ако отстъпката при доставчика не е достатъчно ниска.

5. Оценка на решението

Q5. Предвид ситуацията, какво бихте приели за добър резултат? Какви уроци сте научили от тази ситуация?

1. Несъществуващ: Няма ясна идея или идеята е представена по много объркващ начин.

Пример:
Добър резултат би бил, ако поръчката пристигне навреме. Урок, който трябва да се запази, е, че решенията не винаги са в наша полза, защото не зависят изцяло от нас .

2. Ниско ниво: Акцентът е върху нерелевантните въпроси, признава проблема, но като детайл, а не съществен въпрос..

Пример:
Бързо и ефикасно решение на проблема.

3. Средно ниво: Представя основна, даже първоначалната идея (без гъвкавост). Идентифицира частично уроците, които трябва да бъдат взети, по обобщаващ начин.

Пример:
Въпреки грешката, беше важно признаването от страна на клиента на нашите усилия. Подаръци - Никога не поръчвайте нещо важно за деня, в който го предавате, имайте малко запас от време.

4. Високо ниво: Гледа през перспективата на клиента, а не непременно през перспективата на фирмата. Идентифицира най-важните уроци.

Пример:
Добър резултат би бил удовлетворението на клиента. Винаги да има алтернативен план / план Б.

Да бъдеш в състояние да доставиш навреме, дори и с допълнителни разходи, да може да начисли разходите на доставчика или превозвача и да възстанови доверието на клиента. Поуки: Систематично наблюдавайте процесите, за да предвидите възможните забавяния предварително, за да ги избегнете, преди те да настъпят, и / или да информирате клиентите за тяхната възможност, за да не загубят доверието си или да възпрепятстват работата в техните компании.

УПРАЖНЕНИЕ 3

Представете си, че работите във фирма за внос / износ, която има офис в хубаво предградие на голям град.
Благодарение на ръста на вашата компания през последните 2 години, броят на хората в офиса се е увеличил. Преди две години в офиса са работили 6 души и е имало приемна със стол и заседателна зала, където 6 човека са можели да се настанят удобно.
През тези две години компанията се е разраснала до 10 души, които работят в същия офис. Те са настанени там с бюрата си, компютрите и шкафовете за документи. Заседателната зала е станала офис за 4 човека, а приемната е преустроена на отворена зала за срещи, където можете да посрещнете 2 клиенти. Пространството е разделено, но е невъзможно някой да се усамоти за конфиденциален разговор или обсъждане на важни бизнес идеи. Само мениджърът има самостоятелен офис.
Има известни конфликти между хората поради това, че са затворени в малко претъпкано пространство.
Нуждата от по-голям офис се изостря, тъй като е нает и нов служител, който ще започне работа след около месец. Но наскоро фирмата е направила нови инвестиции и моментът не е подходящ за допълнителни разходи за офисно пространство.
Представете си, че сте част от управляващия екип и трябва да намерите място за новия служител, като имате предвид, че трябва да го направите с минимален разход.
Предвид ситуацията, споделете какво ще посъветвате да направи управителят?

Q1. Моля, посочете проблема (-ите), пред които сте изправени.
Q2. Моля, посочете дали ще трябва да съберете допълнителна информация и ако да, какво ще направите.
Q3. Моля, предоставете няколко възможности за решаване на проблема и посочете техните плюсове и минуси.
Q4. От възможностите, представени в предишната точка, изберете тази, която считате за най-подходяща, като посочите какви действия ще предприемете, за да приложите идеята си.
Q5. Предвид ситуацията, какво бихте приели за добър резултат? Какви уроци сте научили от тази ситуация?

УПРАЖНЕНИЕ 3 - ОРИЕНТАЦИЯ ЗА КЛАСИФИКАЦИЯ

	1. Идентификация на проблема	2. Събиране на информация	3. Генериране на идеи и оценка на идеи	4. Планиране на изпълнението	5. Оценка на решението
1.НЕСЪЩЕСТВУВАЩ	Изобщо не идентифицира проблема.	Не се насочва към събиране на повече информация или информацията не е уместна.	Няма идеи или не са подходящи	Не представя отговор; или представя нещо различно от представеното по-рано; или представя нещо, което не е логично, като се има предвид целият контекст.	Няма ясна идея или идеята е представена по много объркващ начин.
2. НИСКО НИВО	Акцентът е върху нерелевантните въпроси, признава проблема, но като детайл, а не съществен въпрос.	Събира непълна информация, включително нерелевантни въпроси и / или не посочва източниците.	Представяне само на едно решение без плюсове или минуси.	а) Не избира решението, което изглежда най-очевидно / просто, като се имат предвид представените плюсове и минуси; и / или б) не обяснява дейностите, които трябва да се изпълнят.	Акцентът е върху нерелевантните въпроси, признава проблема, но като детайл, а не съществен въпрос.
3. СРЕДНО	Идентифицира проблема, но включва други подробности, които не са от значение.	Събира непълна информация и / или не посочва източниците.	Една идея с плюсовете и минусите (или две идеи без плюсове и минуси).	а) Избира решението, което в рамките на представените решения, е най-подходящо и като се има предвид предимствата и недостатъците, посочени в предишния въпрос, б) накратко обяснява дейностите, които трябва да се изпълнят, без много подробности.	Представя основна, даже първоначалната идея (без гъвкавост). Идентифицира частично уроците, които трябва да бъдат взети, по обобщаващ начин.
4. ВИСОКО НИВО	Ясно идентифицира проблема.	Насочва се към събиране на достатъчно информация, като посочва източниците.	Две идеи с плюсове и минуси.	а) Избира решението, което е най-подходящо в рамките на представените алтернативи и като се има предвид предимствата и недостатъците, посочени в предишния въпрос; б) обяснява подробно действията, които трябва да бъдат направени, за да се изпълни избраното решение и представя решения за ситуации, които може да не се развият съгласно най-добрите прогнози.	Гледа през перспективата на клиента, а не непременно през перспективата на фирмата. Идентифицира най-важните уроци.

1. Идентификация на проблема

Q1. Моля, посочете проблема (-ите), пред които сте изправени.

1.Несъществуващ: Изобщо не идентифицира проблема.

Примери:
Фирмата не трябва да наема повече хора, защото няма условия за работа.
Клиентите нямат нужда от лично пространство.
Управителят е привилегирован.

2.Ниско ниво: Акцентът е върху нерелевантните въпроси, признава проблема, но като детайл, а не съществен въпрос.

Примери:
Фактът, че има конфликти между служителите, защото пространството е ограничено, влияе върху атмосферата във фирмата и ще бъде влошено с постъпването на новия служител.
Наемане на нови служителите без място за тях е глупаво решение на менидгмънта.

3.Средно ниво: Идентифицира проблема, но включва други подробности, които не са от значение.

Примери:

Трудности при побиране на служителите в наличното пространство.
Малко пространство за служителите и мениджърът в изолорано пространство.

4.Високо ниво: Ясно идентифицира проблема.

Примери:
Недостатъчно място за побиране на служителите.

2. Събиране на информация

Q2. Моля, посочете дали ще трябва да съберете допълнителна информация и ако да, какво ще направите.

1. Несъществуващ: Не се насочва към събиране на повече информация или информацията не е уместна.

Примери:
Когато е възможно да се разшири компанията.

2. Ниско ниво: Събира непълна информация, включително нерелевантни въпроси и / или не посочва източниците.

Примери:
Да, да разбера дали мениджърският екип може да напусне отделния офис и да работи с останалата част от екипа в открито пространство.

3.Intermediate level: Gathers an incomplete set of information and/or does not specify the sources.

One example of the level 4.

4. Високо ниво: Насочва се към събиране на достатъчно информация, като посочва източниците.

Примери (поне 2 броя):
Да проверя дали е възможно някои служители да работят от дома си
Да се допитам до мениджмънта за наличния бюджет
Да, необходимо е да се проучат алтернативи за организиране на пространството
Да, трябва да се знае с каква площ разполагаме.

3. Генериране на идеи и оценка на идеи

Q3. Моля, предоставете няколко възможности за решаване на проблема и посочете техните плюсове и минуси.

Примери за адекватни идеи:
Да се промени формата на бюрата
Отворено пространство за служителите и промяна на помещението за съвместна работа.
Да се направят финансови съкращения, където можете, за да се закупи ново помещение.
Да се наеме друг офис близо до основния на достъпна цена.
Да се организира пространството, като се изхвърли това, което не е необходимо, и се ограничим да запазване на същественото.
Мениджърският офис може да се използва за повече хора..

1. Несъществуващ: Няма идеи или не са подходящи
2. Ниско ниво: Представяне само на едно решение без плюсове или минуси.
3. Средно ниво: Една идея с плюсовете и минусите (или две идеи без плюсове и минуси).
4. Високо ниво: Две идеи с плюсове и минуси.

4. Планиране на изпълнението

Q4. От възможностите, представени в предишната точка (Q3), изберете тази, която считате за най-подходяща, като посочите какви действия ще предприемете, за да приложите идеята си.

1. Несъществуващ: Не представя отговор; или представя нещо различно от представеното по-рано; или представя нещо, което не е логично, като се има предвид целият контекст.

Пример:
Първият, тъй като би създал по-добра среда в компанията, тъй като всички ще бъдат в еднакви условия.

2. Ниско ниво: а) Не избира решението, което изглежда най-очевидно / просто, като се имат предвид представените плюсове и минуси; и / или б) не обяснява дейностите, които трябва да се изпълнят.

3. Средно ниво: а) Избира решението, което в рамките на представените решения, е най-подходящо и като се има предвид предимствата и недостатъците, посочени в предишния въпрос, б) накратко обяснява дейностите, които трябва да се изпълнят, без много подробности.

Пример:
Мениджърският екип ще споделя общото пространство. Ще направим проучване, което ще позволи да се рационализира наличното пространство, като се внимава максимално за функционалността и възможността за наличие на лично пространство.

4. Високо ниво: а) Избира решението, което е най-подходящо в рамките на представените алтернативи и като се има предвид предимствата и недостатъците, посочени в предишния въпрос; б) обяснява подробно действията, които трябва да бъдат направени, за да се изпълни избраното решение и представя решения за ситуации, които може да не се развият съгласно най-добрите прогнози.

Пример:
Първото решение. а) да се проектират модули, в които работниците могат да избират: 50% вкъщи - половин ден / 1 ден / 2 или 3 дни седмично и т.н. б) да се говори с всеки служител поотделно, да им се обясня проблемът, да се провери дали служителят би бил готов да работи от дома си и ако е така, в какъв модул. в) да разпространи план, за да знаят всички служители кога кой ще е в офиса и ако трябва да се срещнат с някой, да знаят кога могат да го направят; г) да се осигурят всички условия за работа от дома: да се заменят компютрите с лаптопи, да се осигурят фирмени мобилни телефони за комуникация с клиенти и др. е) да се предвиди минимално тримесечно тестово време.

5. Оценка на решението

Q5. Предвид ситуацията, какво бихте приели за добър резултат? Какви уроци сте научили от тази ситуация?

1. Несъществуващ: Няма ясна идея или идеята е представена по много объркващ начин.

Пример:
Да се настани новия колега, като всеки да сътрудничи в това.

2. Ниско ниво: Акцентът е върху нерелевантните въпроси, признава проблема, но като детайл, а не съществен въпрос..

Пример:
Новият служител да бъде настанен, без положението да се влоши.

3 .Средно ниво: Представя основна, даже първоначалната идея (без гъвкавост). Идентифицира частично уроците, които трябва да бъдат взети, по обобщаващ начин.

Пример:
Да имаме повече място, без да увеличаваме месечните разходи твърде много.

4. Високо ниво: Гледа през перспективата на клиента, а не непременно през перспективата на фирмата. Идентифицира най-важните уроци.

Пример:
Да се осигури достатъчно място за всички служители, включително и новите, и да се намери време те да бъдат мотивирани. Да се адаптираме към ситуациите и да извлечем максимума от нея.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5 – НАЦИОНАЛНИ ОСОБЕНОСТИ ПРИ АНАЛИТИЧНИТЕ УПРАЖНЕНИЯ

Приложение 5.1. Австрия

Статистическият анализ показа, че няма статистически значими разлики между мъжете и жените по отношение на резултатите от упражнение 1, 2 и 3.

Това означава че в Австрия упражнения 1, 2 и 3 могат да бъдат използвани за оценяване на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми“.

5.1.1. УПРАЖНЕНИЕ 1 за Австрия

Übung 1

Deine Firma bereitet jedes Jahr ein Meeting vor, bei dem die neuen Leitlinien den wichtigsten Kund*innen und Partner*innen (Zulieferfirmen, Vertreter wichtiger Institutionen in ihrem Geschäftsfeld, lokale Dienststellen) vorgestellt werden.
Unter Berücksichtigung, dass die Firma kürzlich den Standort gewechselt hat und dass dieses Meeting immer in den ersten Julitagen stattfindet, wurde beschlossen, das Meeting mit einem nachfolgenden Cocktail im Garten stattfinden zu lassen.
Da dieses Meeting, bezogen auf die vorangegangenen Meetings, ein paar neue Besonderheiten (neuer Standort, Meeting im Garten, Angestellte sind ebenfalls eingeladen, Präsentation der neuen Märkte, in die expandiert wird) zu bieten hat, wurden dieses rechtzeitig angekündigt und diese Neuheiten betont. Sogar Bilder, wie das Meeting im Garten ablaufen sollte, wurden bekanntgegeben.
Am Morgen vor der Veranstaltung, als noch die letzten Vorbereitugnen gemacht werden, ist das Wetter instabil und es ist nicht sicher, ob es während des Meetings und des Cocktails, regnen wird oder nicht.
Stellen Sie sich vor, sie sind ein Teil des Teams, das diese Veranstaltung, die so wichtig für das Image der Firma ist, organisiert. In der Situation ohne Plan, was zu tun ist, werden Sie nach Ihrer Meinung wie reagiert werden sollte gefragt.

Q1. Bitte geben Sie an welches Problem/welche Probleme Sie wahrnehmen.

Q2. Bitte zeigen Sie auf, ob Sie zusätzliche Informationen einholen würden und wenn, was würden Sie machen?

Q3. Bitte legen Sie verschiedene alternative Möglichkeiten zur Lösung des Problems vor und heben Sie die Vor- und Nachteile hervor.

Q4. Basierend auf die von Ihnen in Q3 genannten Möglichkeiten, wählen Sie die eine, die Ihnen am passendsten erscheint und zeigen Sie auf, welche Maßnahmen Sie treffen würden, um Ihre Idee umzusetzen.

Q5. Mit dieser Situation konfrontiert, was wäre für Sie ein gutes Ergebnis? Was haben Sie aus dieser Situation gelernt?

Упражнение 1 – Интерпретиране на резултатите за Австрия

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражнението е по четиристепенна скала и че към упражнението има 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки.
За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 5 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми", адаптирани към австрийския контекст:

Много под средното - 5 до 7 точки
Под средното - 8 до 9 точки
Средно - 10 до 11 точки
Над средното - 12 до 13 точки
Много над средното - 14 и повече точки.

Средна (аритметична) **–** 10,9
Медиана – 10,5
Мода (Mo) – 8,0
Стандартно отклонение – 3,45
Минимум – 5,0
Максимум – 19,0

5.1.2. УПРАЖНЕНИЕ 2 за Австрия

Übung 2

Ein Kollege von Ihnen erhielt einen Kundenauftrag in der Höhe von Euro 10.000,--. Dieser Auftrag war dringend für den Kunden. Ihr Kollege beriet sich mit dem Zulieferer (in Frankreich), hinsichtlich der Auslieferungszeit, wurde er dahingehend informiert, dass es maximal 5 Werktage dauern würde. Ihr Kollege versprach, den Kunden per SMS zu informieren, sobald die Bestellung eingeht.
Nach 5 Werktagen erschien der Kunde in der Firma, um zu sehen ob seine Bestellung angekommen ist. Sie war nicht da und ihr Kollege hatte an diesem Tag seinen freien Tag.
Als der Kunde bemerkte, dass die Bestellung nicht verfügbar war, war er sehr verärgert und meinte, er würde diese Waren wirklich benötigen, um die Tätigkeiten seiner Firma nicht zu verzögern. Der Kunde sagte ebenfalls, dass diese Situation einen Vertrauensverlust in Ihre Firma bedeuten würde. Tatsächlich war er bereits ein loyaler und guter Kunde (er bestellte viele Waren und zahlte immer innerhalb der Zeitvorgaben).
Stellen Sie sich diese Situation vor. Beschreiben Sie, wie Sie handeln würden.

Q1. Bitte geben Sie an, welches Problem/welche Probleme Sie wahrnehmen.

Q2. Bitte zeigen Sie auf, ob Sie zusätzliche Informationen einholen würden und wenn, was würden Sie machen?

Q3. Bitte legen Sie verschiedene alternative Möglichkeiten zur Lösung des Problems vor und heben Sie die Vor- und Nachteile hervor.

Q4. Basierend auf den von Ihnen in Q3 genannten Möglichkeiten, wählen Sie die eine, die Ihnen am passendsten erscheint aus und zeigen Sie auf, welche Maßnahmen Sie treffen würden, um Ihre Idee umzusetzen.

Q5. Mit dieser Situation konfrontiert, was wäre für Sie ein gutes Ergebnis? Was haben Sie aus dieser Situation gelernt?

Упражнение 2 – Интерпретиране на резултатите за Австрия

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражнението е по четиристепенна скала и че към упражнението има 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки.
За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 5 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми", адаптирани към австрийския контекст:

Много под средното - 5 до 7 точки
Под средното - 8 до 9 точки
Средно - 10 до 12 точки
Над средното - 13 до 14 точки
Много над средното - 15 и повече точки.

Средна (аритметична) **–** 11,0
Медиана – 11,0
Мода (Mo) – 11,0
Стандартно отклонение – 3,53
Минимум – 5,0
Максимум – 19,0

5.1.3. УПРАЖНЕНИЕ 3 за Австрия

Übung 3

Stellen Sie sich vor, sie arbeiten in einer Import-, Exportfirma, die ihr Büro in einem guten Vorort einer großen Stadt hat.

Da die Firma in den letzten 2 Jahren gewachsen ist, arbeiten mehr Personen in den Büroräumlichkeiten. Vor 2 Jahren arbeiteten 6 Personen im Büro und Sie hatten einen Vorraum mit einem Stuhl und einen Konferenzraum, in dem sich 6 Personen gemütlich aufhalten konnten.
In diesen 2 Jahren wuchs die Firma auf 10 Personen auf gleichem Raum, mit ihren Schreibtischen, Computern und Büromöbeln. Der Konferenzraum wurde in ein Büro umgewandelt, in dem 4 Personen arbeiten, und aus dem Vorraum wurde ein offener Raum, um 2 Kund*innen empfangen zu können. Der Raum ist unterteilt, aber es gibt keine Privatsphäre, für heikle Geschäfte und zum Brainstormen über neue Ideen. Nur die Leitung hat ein eigenes Büro.

Da so viele Personen auf angefülltem, kleinem Raum beschränkt sind, kommt es zu einigen Konflikten zwischen den Mtarbeit*innen.

Der Bedarf an mehr Raum ist absolut notwendig, da ein*e neue*r Mitarbeiter*in eingestellt wurde und in einem Monat beginnen sollte. Aber die Firma hat gerade neue Investitionen getätigt und es ist kein guter Moment neue Räumlichkeiten zu kaufen.

Stellen Sie sich vor, Sie sind Teil des Leitungsteams und müssen Raum für den Neuzugang schaffen. Vergessen Sie nicht, dass Sie so wenig Geld wie möglich ausgeben sollten.

Sie kennen nun die Situation. Was denken Sie und was würden Sie der Leitung empfehlen?

Q1. Bitte geben Sie an welches Problem/welche Probleme Sie wahrnehmen.

Q2. Bitte zeigen Sie auf, ob Sie zusätzliche Informationen einholen würden und wenn, was würden Sie tun?

Q3. Bitte legen Sie verschiedene alternative Möglichkeiten zur Lösung des Problems vor und heben Sie die Vor- und Nachteile hervor.

Q4. Basierend auf die von Ihnen in Q3 genannten Möglichkeiten, wählen Sie die eine, die Ihnen am passendsten erscheint und zeigen Sie auf, welche Maßnahmen Sie treffen würden, um Ihre Idee umzusetzen.

Q5. Mit dieser Situation konfrontiert, was wäre für Sie ein gutes Ergebnis? Was haben Sie aus dieser Situation gelernt?

Упражнение 3 – Интерпретиране на резултатите за Австрия

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражнението е по четиристепенна скала и че към упражнението има 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки.
За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 5 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми", адаптирани към австрийския контекст:

Много под средното - 5 до 6 точки
Под средното - 7 до 9 точки
Средно - 10 до 12 точки
Над средното - 13 точки
Много над средното - 14 и повече точки.

Средна (аритметична) **–** 10,5
Медиана – 11,5
Мода (Mo) – 5,0
Стандартно отклонение – 3,6
Минимум – 5,0
Максимум – 16,0

5.1.4. УПРАЖНЕНИЯ – Статистическа информация

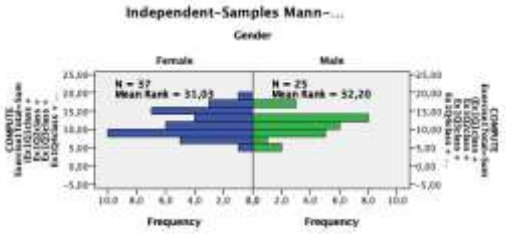
Както можем да видим от таблиците и графиките по-долу, няма статистически значима разлика между мъже и жени по отношение на резултатите от упражнения 1, 2 и 3. Това означава, че и трите аналитични упражнения могат да се използват в процес на подбор.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of COMPUTE Exercise1Total=Sum (Ex1Q1class + Ex1Q2class + Ex1Q3class + Ex1Q4class + Ex1Q5class) is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,801,000	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of COMPUTE Exercise2Total=Sum (Ex2Q1class + Ex2Q2class + Ex2Q3class + Ex2Q4class + Ex2Q5class) is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,874,000	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of COMPUTE Exercise3Total=Sum (Ex3Q1class + Ex3Q2class + Ex3Q3class + Ex3Q4class + Ex3Q5class) is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,83,000	Retain the null hypothesis.

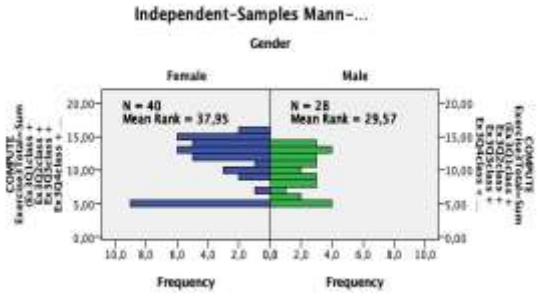
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

ФИГУРА 1- РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЯ 1,2 И 3[23]



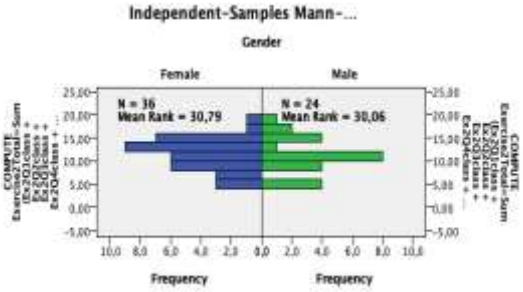
Total N	62
Mann-Whitney U	445,000
Wilcoxon W	1.148,000
Test Statistic	445,000
Standard Error	69,378
Standardized Test Statistic	-,252
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,801

ФИГУРА 2 – РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЕ 1[24]



Total N	68
Mann-Whitney U	698,000
Wilcoxon W	1.518,000
Test Statistic	698,000
Standard Error	79,643
Standardized Test Statistic	1,733
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,083

ФИГУРА 3 - РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЕ 2



Total N	60
Mann-Whitney U	442,500
Wilcoxon W	1.108,500
Test Statistic	442,500
Standard Error	65,963
Standardized Test Statistic	,159
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,874

ФИГУРА 4 - РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЕ 3

Описателният анализ на общия броя точки във всяко упражнение и за всеки въпрос от упражненията е представен долу.

[23] Hypothesis Test Summary – Резюме на теста на хипотезата; The distribution of COMPUTE Exercise 1/2/3 is the same across categories of Gender – Разпределението на резултатите по пол в упражнение 1/2/3 е еднакво; Null Hypothesis – Основна хипотеза; Test – Тест; Sig.- Значимост; Decision – Решение; Independent –Samples Mann-Whitney Test – Независими извадки, тест по Ман-Уитни; Retain the Null hypothesis – Запазваме нулевата хипотеза; Asymptotic significances are displayed – Показана е асимптотичната значимост; The significance level is – Нивото на значимост е.

[24] Independent –Samples Mann-Whitney Test – Независими извадки, тест по Ман-Уитни; Gender – пол; Female – жени; Male – мъже; Frequency – честота; Total – общо; Standard Error – стандартна грешка; Asymptotic significance – асимптотичната значимост;

УПРАЖНЕНИЕ 1 – Разпределение на общия брой точки

Таблица 1 – Честота на резултатите от упражнение 1 в АВСТРИЯ (n=68)

Общ брой точки	Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
5,00	3	4,8	4,8
6,00	2	3,2	8,1
7,00	4	6,5	14,5
8,00	9	14,5	29,0
9,00	6	9,7	38,7
10,00	7	11,3	50,0
11,00	5	8,1	58,1
12,00	7	11,3	69,4
13,00	5	8,1	77,4
14,00	5	8,1	85,5
15,00	2	3,2	88,7
16,00	3	4,8	93,5
17,00	3	4,8	98,4
19,00	1	1,6	100,0
Общо	62	100,0	

Упражнение 1 – Описателна статистика за всеки въпрос

Упр1-В1	Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
1	15	21,4	21,4
2	9	12,9	34,3
3	19	27,1	61,4
4	27	38,6	100,0
Общо	70	100,0	

Упр1-В2	Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
1	19	26,8	26,8
2	23	32,4	59,2
3	25	35,2	94,4
4	4	5,6	100,0
Общо	71	100,0	

Упр1-В3	Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
1	36	53,7	53,7
2	7	10,4	64,2
3	19	28,4	92,5
4	5	7,5	100,0
Общо	67	100,0	

Упр1-В4	Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
1	22	34,9	34,9
2	13	20,6	55,6
3	20	31,7	87,3
4	8	12,7	100,0
Общо	63	100,0	

Упр1-В5	Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
1	32	50,8	50,8
2	16	25,4	76,2
3	10	15,9	92,1
4	5	7,9	100,0
Общо	63	100,0	

УПРАЖНЕНИЕ 2 – Разпределение на общия брой точки

Таблица 2 – Честота на резултатите от упражнение 2 в АВСТРИЯ (n=68)

Общ брой точки	Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
5,00	7	11,7	11,7
7,00	3	5,0	16,7
8,00	5	8,3	25,0
9,00	5	8,3	33,3
10,00	6	10,0	43,3
11,00	8	13,3	56,7
12,00	3	5,0	61,7
13,00	7	11,7	73,3
14,00	6	10,0	83,3
15,00	5	8,3	91,7
16,00	2	3,3	95,0
17,00	1	1,7	96,7
18,00	1	1,7	98,3
19,00	1	1,7	100,0
Общо	60	100,0	

Упражнение 2 – Описателна статистика за всеки въпрос

Упр2-В1	Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
1	22	34,4	34,4
2	11	17,2	51,6
3	18	28,1	79,7
4	13	20,3	100,0
Общо	64	100,0	

Упр2-В2	Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
1	11	17,2	17,2
2	15	23,4	40,6
3	25	39,1	79,7
4	13	20,3	100,0
Общо	64	100,0	

Упр2-В3	Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
1	37	58,7	58,7
2	5	7,9	66,7
3	13	20,6	87,3
4	8	12,7	100,0
Общо	63	100,0	

Упр2-В4	Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
1	25	38,5	38,5
2	9	13,8	52,3
3	25	38,5	90,8
4	6	9,2	100,0
Общо	65	100,0	

Упр2-В5	Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
1	19	27,9	27,9
2	30	44,1	72,1
3	14	20,6	92,6
4	5	7,4	100,0
Общо	68	100,0	

УПРАЖНЕНИЕ 3 – Разпределение на общия брой точки

Таблица 3 – Честота на резултатите от упражнение 3 в АВСТРИЯ (n=68)

УПРАЖНЕНИЕ 3		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	5,00	13	19,1	19,1
	6,00	2	2,9	22,1
	7,00	2	2,9	25,0
	8,00	3	4,4	29,4
	9,00	5	7,4	36,8
	10,00	5	7,4	44,1
	11,00	4	5,9	50,0
	12,00	8	11,8	61,8
	13,00	10	14,7	76,5
	14,00	8	11,8	88,2
	15,00	6	8,8	97,1
	16,00	2	2,9	100,0
	Общо	68	100,0	

Упражнение 3 – Описателна статистика за всеки въпрос

Упр3-В1	Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
1	25	36,8	36,8
2	6	8,8	45,6
3	22	32,4	77,9
4	15	22,1	100,0
Общо	68	100,0	

Упр3-В2	Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
1	30	43,5	43,5
2	24	34,8	78,3
3	14	20,3	98,6
4	1	1,4	100,0
Общо	69	100,0	

Упр3-В3	Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
1	21	30,4	30,4
2	10	14,5	44,9
3	27	39,1	84,1
4	11	15,9	100,0
Общо	69	100,0	

Упр3-В4	Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
1	34	49,3	49,3
2	6	8,7	58,0
3	24	34,8	92,8
4	5	7,2	100,0
Общо	69	100,0	

Упр3-В5	Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
1	26	37,1	37,1
2	25	35,7	72,9
3	15	21,4	94,3
4	4	5,7	100,0
Общо	70	100,0	

Приложение 5.2. България

Статистическият анализ показа, че няма статистически значима разлика между мъже и жени по отношение на резултатите от упражнения 1 и 3, но има такиви различия в упражнение 2.

Това означава, че за България, само упражнения 1 и 3 могат да се използват при оценка на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми“.

5.2.1. УПРАЖНЕНИЕ 1 за България

Упражнение 1

Всяка година фирмата ви подготвя годишна среща, на която представя бъдещите си планове пред главните клиенти и партньори (доставчици, сертифициращи компании, местни организации).
Като се има предвид, че компанията наскоро е променила местоположението си и че тази среща винаги се провежда в първите дни на юли, е взето решение срещата да бъде последвана от коктейл на открито в градината на новия офис.
Тъй като това събитие ще има някои нови елементи в сравнение с предишните срещи (нова сграда, събитие в градината, служителите също са поканени, представяне на новите пазари, където ще се разраства бизнеса), то е обявено достатъчно рано, като са подчертани новостите. Дори са разпространени снимки на това как срещата ще се проведе в градината.
Сутринта преди събитието, когато тече финалната подготовка, времето е нестабилно и не е ясно дали ще вали или не по време на срещата и коктейла.
Представете си, че сте част от екипа, който организира това събитие, което е толкова важно за имиджа на компанията. Предвид ситуацията и без да знаете какво да правите, се допитват до вашето мнение за това какво да се направи.
B1. Моля, посочете проблемите, пред които сте изправени.
B2. Моля, посочете дали ще трябва да съберете допълнителна информация и ако да, какво ще направите.
B3. Моля, предоставете няколко възможности за решаване на проблема и посочете техните плюсове и минуси.
B4. От възможностите, представени в предишната точка, изберете тази, която считате за най-подходяща, като посочите какви действия ще предприемете, за да приложите идеята си.
B5. Предвид ситуацията, какво бихте приели за добър резултат? Какви уроци сте научили от тази ситуация?

Упражнение 1 – Интерпретиране на резултатите за България

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражнението е по четиристепенна скала и че към упражнението има 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки.
За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 3 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми", адаптирани към българския контекст:

Под средното - 5 до 7 точки
Средно - 8 до 9 точки
Над средното - 10 и повече точки

Средна (аритметична) **– 8,4**
Медиана – 8,0
Мода (Mo) – 8,0
Стандартно отклонение – 2,7
Минимум – 5,0
Максимум – 18,0

5.2.2. УПРАЖНЕНИЕ 3 за България

Упражнение 3

Представете си, че работите във фирма за внос / износ, която има офис в хубаво предградие на голям град.
Благодарение на ръста на вашата компания през последните 2 години, броят на хората в офиса се е увеличил. Преди две години в офиса са работили 6 души и е имало приемна със стол и заседателна зала, където 6 човека са можели да се настанят удобно.
През тези две години компанията се е разраснала до 10 души, които работят в същия офис. Те са настанени там с бюрата си, компютрите и шкафовете за документи. Заседателната зала е станала офис за 4 човека, а приемната е преустроена на отворена зала за срещи, където можете да посрещнете 2 клиенти. Пространството е разделено, но е невъзможно някой да се усамоти за конфиденциален разговор или обсъждане на важни бизнес идеи. Само мениджърът има самостоятелен офис.
Има известни конфликти между хората поради това, че са затворени в малко претъпкано пространство.
Нуждата от по-голям офис се изостря, тъй като е нает и нов служител, който ще започне работа след около месец. Но наскоро фирмата е направила нови инвестиции и моментът не е подходящ за допълнителни разходи за офисно пространство.
Представете си, че сте част от управляващия екип и трябва да намерите място за новия служител, като имате предвид, че трябва да го направите с минимален разход.
Предвид ситуацията, споделете какво ще посъветвате да направи управителят?
В1. Моля, посочете проблемите, пред които сте изправени.
В2. Моля, посочете дали ще трябва да съберете допълнителна информация и ако да, какво ще направите.
В3. Моля, предоставете няколко възможности за решаване на проблема и посочете техните плюсове и минуси.
В4. От възможностите, представени в предишната точка, изберете тази, която считате за най-подходяща, като посочите какви действия ще предприемете, за да приложите идеята си.
В5. Предвид ситуацията, какво бихте приели за добър резултат? Какви уроци сте научили от тази ситуация?

Упражнение 3 – Интерпретиране на резултатите за България

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражнението е по четиристепенна скала и че към упражнението има 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки.
За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 3 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми", адаптирани към българския контекст:

Под средното - 5 до 6 точки
Средно - 7 до 8 точки
Над средното - 9 и повече точки

Средна (аритметична) **– 7,5**
Медиана – 7,0
Мода (Mo) – 6,0
Стандартно отклонение – 2,1
Минимум – 5,0
Максимум – 16,0

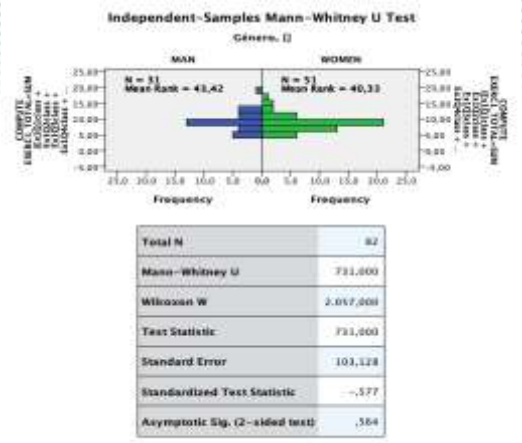
5.2.3. УПРАЖНЕНИЯ – Статистическа информация

Hypothesis Test Summary

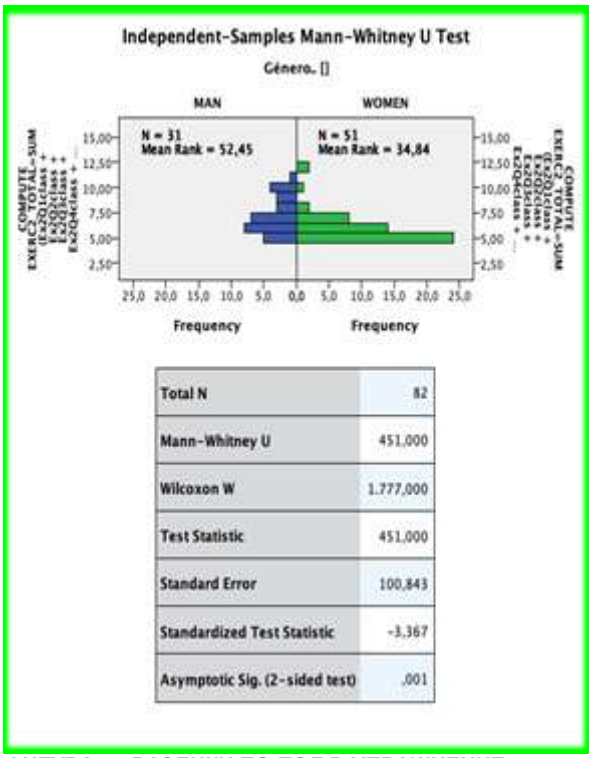
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of COMPUTE EXERC1_TOTAL=SUM (Ex1Q1class + Ex1Q2class + Ex1Q3class + Ex1Q4class + Ex1Q5class) is the same across categories of Género.. [].	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	564,000	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of COMPUTE EXERC2_TOTAL=SUM (Ex2Q1class + Ex2Q2class + Ex2Q3class + Ex2Q4class + Ex2Q5class) is the same across categories of Género.. [].	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	1,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of COMPUTE EXERC3_TOTAL=SUM (Ex3Q1class + Ex3Q2class + Ex3Q3class + Ex3Q4class + Ex3Q5class) is the same across categories of Género.. [].	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	942,000	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

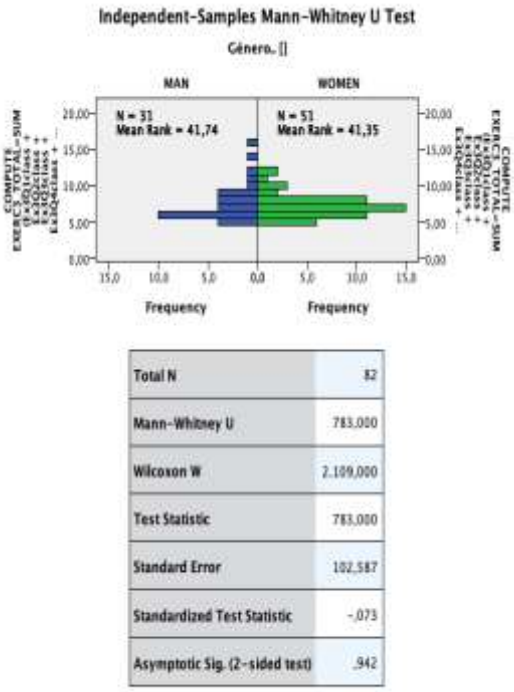
ФИГУРА 1- РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЯ 1,2 И 3[25]



ФИГУРА 2 – РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЕ 1[26]



ФИГУРА 3 - РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЕ 2



ФИГУРА 4 - РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЕ 3

Както може да се види от таблиците и графиките горе, няма статистически значима разлика между мъже и жени по отношение на резултатите от упражнения 1 и 3, но тези разлики съществуват в Упражнение 2.

Описателният анализ на всеки от въпросите в аналитичните упражнения е представен долу.

Под средното (около 1/3)
Срдно (около 1/3)

[25] Hypothesis Test Summary – Резюме на теста на хипотезата; The distribution of COMPUTE Exercise 1/2/3 is the same across categories of Gender – Разпределението на резултатите по пол в упражнение 1/2/3 е еднакво; Null Hypothesis – Основна хипотеза; Test – Тест; Sig. - Значимост; Decision – Решение; Independent –Samples Mann-Whitney Test – Независими извадки, тест по Ман-Уитни; Retain the Null hypothesis – Запазваме нулевата хипотеза; Asymptotic significances are displayed – Показана е асимптотичната значимост; The significance level is – Нивото на значимост е.

[26] Independent –Samples Mann-Whitney Test – Независими извадки, тест по Ман-Уитни; Gender – пол; Female – жени; Male – мъже; Frequency – честота; Total – общо; Standard Error – стандартна грешка; Asymptotic significance – асимптотичната значимост;

Над средното (около 1/3)

УПРАЖНЕНИЕ 1 – Разпределение на общия брой точки

Таблица 1 – Честота на резултатите от упражнение 1 в България (n=82)

Упражнение 1		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	5,00	11	13,4	13,4
	6,00	15	18,3	31,7
	7,00	2	2,4	34,1
	8,00	17	20,7	54,9
	9,00	17	20,7	75,6
	10,00	8	9,8	85,4
	11,00	2	2,4	87,8
	12,00	1	1,2	89,0
	13,00	5	6,1	95,1
	14,00	2	2,4	97,6
	16,00	1	1,2	98,8
	18,00	1	1,2	100,0
	Общо	82	100,0	

Упражнение 1 – Описателна статистика за всеки въпрос

Упр1-В1		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1,00	36	43,9	43,9
	2,00	6	7,3	51,2
	3,00	6	7,3	58,5
	4,00	34	41,5	100,0
Общо		82	100,0	

Упр1-В2		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1,00	43	52,4	52,4
	2,00	24	29,3	81,7
	3,00	10	12,2	93,9
	4,00	5	6,1	100,0
	Общо	82	100,0	

Упр1-В3		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1,00	67	81,7	81,7
	2,00	9	11,0	92,7
	3,00	4	4,9	97,6
	4,00	2	2,4	100,0
	Общо	82	100,0	

Упр1-В4		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1,00	44	53,7	53,7
	2,00	30	36,6	90,2
	3,00	6	7,3	97,6
	4,00	2	2,4	100,0
	Общо	82	100,0	

Упр1-В5		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1,00	61	74,4	74,4
	2,00	15	18,3	92,7
	3,00	4	4,9	97,6
	4,00	2	2,4	100,0
	Общо	82	100,0	

УПРАЖНЕНИЕ 3 – Разпределение на общия брой точки

Таблица 3 – Честота на резултатите от упражнение 3 в България (n=82)

УПРАЖНЕНИЕ 3		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	5,00	10	12,2	12,2
	6,00	21	25,6	37,8
	7,00	19	23,2	61,0
	8,00	15	18,3	79,3
	9,00	6	7,3	86,6
	10,00	4	4,9	91,5
	11,00	2	2,4	93,9
	12,00	3	3,7	97,6
	14,00	1	1,2	98,8
	16,00	1	1,2	100,0
	Общо	82	100,0	

Упражнение 3 – Описателна статистика за всеки въпрос

Упр3-В1		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1,00	31	37,8	37,8
	2,00	23	28,0	65,9
	3,00	14	17,1	82,9
	4,00	14	17,1	100,0
	Общо	82	100,0	

Упр1-В2		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1,00	53	64,6	64,6
	2,00	20	24,4	89,0
	3,00	9	11,0	100,0
	Общо	82	100,0	

Упр1-В3		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1,00	63	76,8	76,8
	2,00	16	19,5	96,3
	3,00	2	2,4	98,8
	4,00	1	1,2	100,0
	Общо	82	100,0	

Упр1-В4		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1,00	63	76,8	76,8
	2,00	16	19,5	96,3
	3,00	2	2,4	98,8
	4,00	1	1,2	100,0
	Общо	82	100,0	

Упр1-В5		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1,00	59	72,0	72,0
	2,00	22	26,8	98,8
	3,00	1	1,2	100,0
	Общо	82	100,0	

Приложение 5.3. Италия

Няма статистически значими различия между мъже и жени по отношение на резултатите от упражнения 1 и 2, но в упражнение 3 има различия между резултатите на двата пола. Тези резултати показват, че в Италия само упражнения 1 и 2 могат да се използват за оценка на компетентност “Анализ и разрешаване на проблеми”.

5.3.1. УПРАЖНЕНИЕ 1 за Италия

Esercizio 1

Ogni anno la tua azienda prepara l'incontro annuale per la presentazione delle nuove linee guida ai suoi principali clienti e partner (fornitori, società di certificazione, enti locali).
Visto che l'azienda ha recentemente cambiato le sue strutture e che questo incontro ha solitamente luogo nei primi giorni di luglio, si è deciso di organizzare l'incontro, seguito da un breve rinfresco, nel giardino esterno.
Dato che l'evento si caratterizza di nuove componenti rispetto ai precedenti incontri (nuove strutture, riunioni in giardino, la partecipazione dei dipendenti e la presentazione dei nuovi mercati in cui si desidera realizzare una nuova espansione), le novità sono state presentate con un dovuto anticipo. Si sono inoltre presentate delle immagini volte a raffigurare come si sarebbe svolto l'evento.
La mattina prima dell'evento, quando gli ultimi preparativi stanno avendo luogo, il tempo inizia ad essere instabile e non è chiaro se pioverà o meno nel corso dell'incontro e del seguente rinfresco.
Immagina di far parte del team che sta organizzando questo evento; che è molto importante per l'immagine dell'azienda. Data la situazione, non sapendo cosa fare, hanno chiesto la tua opinione su come agire.

Q1. Identifica quale problema si sta verificando.

Q2. Indica se per te risulterebbe necessario raccogliere ulteriori informazioni ed in caso affermativo, cosa faresti.

Q3. Fornire diverse possibili alternative per la risoluzione del problema, sottolineando i possibili pro e contro.

Q4. Dalle possibili soluzioni identificate nel Q3, selezionare quella che ritieni più appropriata, indicando quali azioni adotteresti per attuare la tua idea.

Q5. Data la situazione, cosa considereresti un buon risultato? Quali lezioni hai imparato da questa situazione?

Упражнение 1 – Интерпретиране на резултатите за Италия

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражнението е по четиристепенна скала и че към упражнението има 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки.
За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 5 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми", адаптирани към италианския контекст:

Много под средното: 5 – 8 точки
Под средното: 9 – 10 точки
Средно: 11 точки
Над средното: 12 – 13 точки
Много над средното: 14 и повече точки

Средна (аритметична) **– 10,9**
Медиана – 8,0
Мода (Mo) – 11,0
Стандартно отклонение – 3,0
Минимум – 5,0
Максимум – 17,0

5.3.2. УПРАЖНЕНИЕ 2 за Италия

Esercizio 2

Un tuo collega ha emesso un ordine di € 10.000 per un cliente. Questo ordine era urgente per il cliente. Il vostro collega ha consultato il fornitore (in Francia), richiedendo informazioni sui tempi di consegna che risultavano essere di un massimo di 5 giorni lavorativi. Il tuo collega ha detto che avrebbe informato il suo cliente, tramite SMS, non appena l'ordine fosse arrivato.

Q1. Identifica quale problema si sta verificando.

Q2. Indica se per te risulterebbe necessario raccogliere ulteriori informazioni ed in caso affermativo, cosa faresti.

Q3. Fornire diverse possibili alternative per la risoluzione del problema, sottolineando i possibili pro e contro.

Q4. Dalle possibili soluzioni identificate nel Q3, selezionare quella che ritieni più appropriata, indicando quali azioni adotteresti per attuare la tua idea.

Q5. Data la situazione, cosa considereresti un buon risultato? Quali lezioni hai imparato da questa situazione?

Упражнение 2 – Интерпретиране на резултатите за Италия

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражнението е по четиристепенна скала и че към упражнението има 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки.
За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 5 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми", за упражнение 2 в Италия:

Много под средното - 5 точки
Под средното – 6 - 7 точки
Средно - 8 точки
Над средното - 9 до 10 точки
Много над средното - 11 и повече точки.

Средна (аритметична) **– 7,8**
Медиана – 8,0
Мода (Mo) – 8,0
Стандартно отклонение – 2,7
Минимум – 5,0
Максимум – 15,0

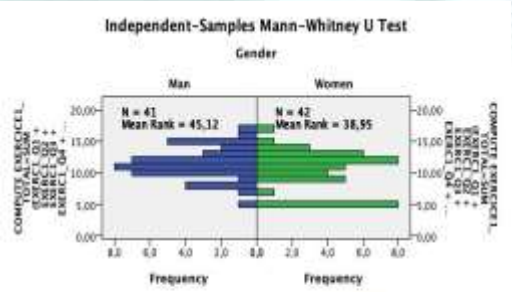
5.3.3. УПРАЖНЕНИЯ – Статистическа информация

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of COMPUTE EXERCICE1_TOTAL=SUM (EXERC1_Q1 + EXERC1_Q2 + EXERC1_Q3 + EXERC1_Q4 + EXERC1_Q5) is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	240,000	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of COMPUTE EXERCICE2_TOTAL=SUM (EXERC2_Q1 + EXERC2_Q2 + EXERC2_Q3 + EXERC2_Q4 + EXERC2_Q5) is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	479,000	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of COMPUTE EXERCICE3_TOTAL=SUM (EXERC3_Q1 + EXERC3_Q2 + EXERC3_Q3 + EXERC3_Q4 + EXERC3_Q5) is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	38,000	Reject the null hypothesis.

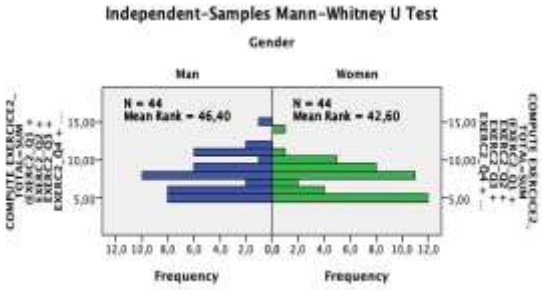
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

ФИГУРА 1- РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЯ 1,2 И 3[27]



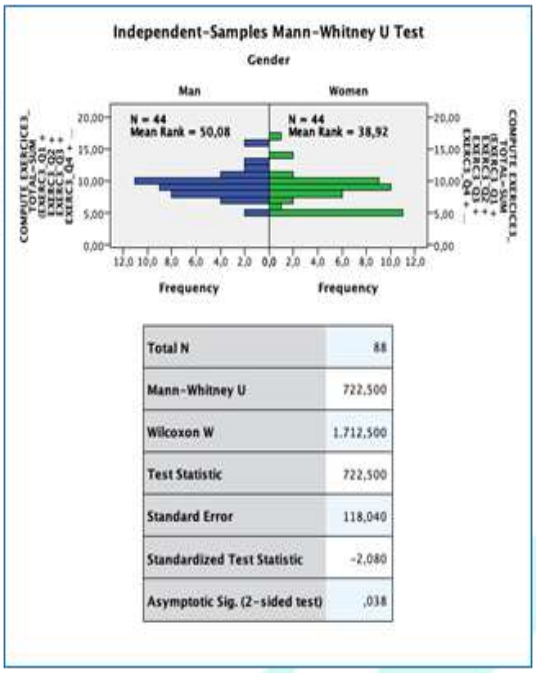
Total N	83
Mann-Whitney U	733,000
Wilcoxon W	1.636,000
Test Statistic	733,000
Standard Error	108,931
Standardized Test Statistic	-1,175
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,240

ФИГУРА 2 – РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЕ 1[28]



Total N	88
Mann-Whitney U	884,500
Wilcoxon W	1.874,500
Test Statistic	884,500
Standard Error	117,852
Standardized Test Statistic	-,709
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,479

ФИГУРА 3 - РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЕ 2



Total N	88
Mann-Whitney U	722,500
Wilcoxon W	1.712,500
Test Statistic	722,500
Standard Error	118,040
Standardized Test Statistic	-2,080
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,038

ФИГУРА 4 - РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЕ 3

Както можем да видим от таблиците и графиките горе, няма статистически значима разлика между мъже и жени по отношение на резултатите от упражнения 1 и 2, но в упражнение 3 има разлики между представянето на мъже и жени.

[27] Hypothesis Test Summary – Резюме на теста на хипотезата; The distribution of COMPUTE Exercise 1/2/3 is the same across categories of Gender – Разпределението на резултатите по пол в упражнение 1/2/3 е еднакво; Null Hypothesis – Основна хипотеза; Test – Тест; Sig. - Значимост; Decision – Решение; Independent –Samples Mann-Whitney Test – Независими извадки, тест по Ман-Уитни; Retain the Null hypothesis – Запазваме нулевата хипотеза; Asymptotic significances are displayed – Показана е асимптотичната значимост; The significance level is – Нивото на значимост е.

[28] Independent –Samples Mann-Whitney Test – Независими извадки, тест по Ман-Уитни; Gender – пол; Female – жени; Male – мъже; Frequency – честота; Total – общо; Standard Error – стандартна грешка; Asymptotic significance – асимптотичната значимост;

УПРАЖНЕНИЕ 1 – Разпределение на общия брой точки

Таблица 1 – Честота на резултатите от упражнение 1 в Италия (n=83)

Упражнение 1		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Общ брой точки	5,00	9	10,8	10,8
	7,00	2	2,4	13,3
	8,00	4	4,8	18,1
	9,00	6	7,2	25,3
	10,00	11	13,3	38,6
	11,00	13	15,7	54,2
	12,00	15	18,1	72,3
	13,00	9	10,8	83,1
	14,00	5	6,0	89,2
	15,00	6	7,2	96,4
	16,00	1	1,2	97,6
	17,00	2	2,4	100,0
	Общо	83	100,0	

Упражнение 1 – Описателна статистика за всеки въпрос

Упр1-В1		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	16	18,2	18,2
	2	13	14,8	33,0
	3	20	22,7	55,7
	4	39	44,3	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр1-В2		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	21	23,9	23,9
	2	44	50,0	73,9
	3	20	22,7	96,6
	4	3	3,4	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр1-В3		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	60	67,4	67,4
	2	9	10,1	77,5
	3	12	13,5	91,0
	4	8	9,0	100,0
	Общо	89	100,0	

Упр1-В4		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	27	31,8	31,8
	2	29	34,1	65,9
	3	28	32,9	98,8
	4	1	1,2	100,0
	Общо	85	100,0	

Упр1-В5		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	19	21,6	21,6
	2	37	42,0	63,6
	3	28	31,8	95,5
	4	4	4,5	100,0
	Общо	88	100,0	

УПРАЖНЕНИЕ 2 – Разпределение на общия брой точки

Таблица 2 – Честота на резултатите от упражнение 2 в Италия (n=88)

Упражнение 2		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Общ брой точки	5,00	20	22,7	22,7
	6,00	12	13,6	36,4
	7,00	4	4,5	40,9
	8,00	21	23,9	64,8
	9,00	14	15,9	80,7
	10,00	6	6,8	87,5
	11,00	7	8,0	95,5
	12,00	2	2,3	97,7
	14,00	1	1,1	98,9
	15,00	1	1,1	100,0
	Общо	88	100,0	

Упражнение 2 – Описателна статистика за всеки въпрос

Упр2-В1		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	44	50,0	50,0
	2	8	9,1	59,1
	3	32	36,4	95,5
	4	4	4,5	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр2-В2		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	52	59,1	59,1
	2	23	26,1	85,2
	3	11	12,5	97,7
	4	2	2,3	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр2-В3		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	33	37,5	37,5
	2	34	38,6	76,1
	3	17	19,3	95,5
	4	4	4,5	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр2-В4		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	83	94,3	94,3
	2	4	4,5	98,9
	3	1	1,1	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр2-В5		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	72	79,1	79,1
	2	15	16,5	95,6
	3	4	4,4	100,0
	Общо	91	100,0	

Приложение 5.4. Португалия

Статистическият анализ показа, че няма статистически значими разлики между мъже и жени по отношение на резултатите от упражнение 1, 2 и 3.

Това означава че в Португалия и трите разработени упражнения могат да бъдат използвани за оценяване на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми“.

5.4.1. УПРАЖНЕНИЕ 1 за Португалия

EXERCÍCIO 1

Todos os anos a sua empresa prepara uma reunião anual na qual apresenta as novas diretrizes para os principais clientes e parceiros (fornecedores, empresas de certificação, entidades locais). Considerando que a empresa recentemente mudou de instalações e que esta reunião em concreto ocorre todos os anos no início de julho, foi decidido que a reunião seria seguida de um cocktail no jardim exterior.

Uma vez que este evento tem novas especificidades quando comparado com as reuniões passadas (novas instalações, realizada no jardim, trabalhadores também convidados a participar, apresentação dos novos mercados a explorar), tais alterações foram anunciadas com a devida antecedência e destaque. Mesmo fotografias ilustrativas da organização da reunião no jardim foram partilhadas.

Na manhã anterior ao evento, já quando estavam a ser ultimados os preparativos, a meteorologia era instável, não havendo uma ideia clara de se iria chover ou não durante o período da reunião e do cocktail.

Imagine agora que faz parte da equipa que se encontra a organizar o evento (evento esse de extrema importância para a imagem da empresa). Dada a situação, foi questionado sobre como acha que se deveria atuar.

P1. Identifique o(s) problema(s) que está a experienciar.
P2. Indique se seria necessário recolher informação adicional e, em caso positivo, o que faria.
P3. Indique as várias alternativas possíveis para a resolução deste problema, fazendo referência aos prós e contras de cada uma.
P4. Das alternativas identificadas na P3, selecione aquela que considera a mais apropriada, indicando quais as ações que seriam necessárias para a implementação da ideia.
P5. Dada a situação, o que consideraria ser um bom resultado? Quais as aprendizagens que retira desta situação?

Упражнение 1 - Интерпретиране на резултатите за Португалия

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражнението е по четиристепенна скала и че към упражнението има 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки.
За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 5 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми", за упражнение 1 в Португалия:

Много под средното – 9 точки
Под средното - 10 точки
Средно – 11-12 точки
Над средното – 13 - 14 точки
Много над средното - 15 и повече точки.

Средна (аритметична) **– 11,8**
Медиана – 12,0
Мода (Mo) – 10.,0
Стандартно отклонение – 2,7
Минимум – 6,0
Максимум – 18,0

5.4.2. УПРАЖНЕНИЕ 2 за Португалия

EXERCÍCIO 2

Um colega seu fez uma encomenda de 10.000€ para um cliente, sendo que a mesma era urgente para o cliente em questão. O seu colega consultou o fornecedor (de França), requerendo informação relativa ao tempo de entrega, tendo sido informado que a entrega demoraria, no máximo, 5 dias úteis. O seu colega indicou que ele iria informar o cliente, por SMS, logo que a encomenda chegasse.

Após esses 5 dias úteis, o cliente foi às instalações da empresa para fazer a recolha da encomenda. No entanto, a mesma ainda não tinha chegado e o colega responsável encontrava-se de folga nesse dia.
Quando se apercebeu da situação, o cliente ficou muito aborrecido, afirmando que esses materiais eram realmente necessários para que as atividades da empresa não fossem comprometidas. Para além disso, o cliente disse também que a situação tinha feito com que ele perdesse a confiança na empresa. De facto, este era verdadeiramente um bom e leal cliente, encomendando muito material e fazendo sempre os pagamentos dentro dos prazos estipulados.
Considerando esta situação, indique como tencionaria atuar.

P1. Identifique o(s) problema(s) que está a experienciar.
P2. Indique se seria necessário recolher informação adicional e, em caso positivo, o que faria.
P3. Indique as várias alternativas possíveis para a resolução deste problema, fazendo referência aos prós e contras de cada uma.
P4. Das alternativas identificadas na P3, selecione aquela que considera a mais apropriada, indicando quais as ações que seriam necessárias para a implementação da ideia.
P5. Dada a situação, o que consideraria ser um bom resultado? Quais as aprendizagens que retira desta situação?

Упражнение 2 – Интерпретиране на резултатите за Португалия

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражнението е по четиристепенна скала и че към упражнението има 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки.
За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 5 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми", за упражнение 2 в Португалия:

Много под средното - 5 до 7 точки
Под средното - 8 до 9 точки
Средно - 10 точки
Над средното - 11 до 12 точки
Много над средното - 13 и повече точки.

Средна (аритметична) **– 10,2**
Медиана – 10,0
Мода (Мо) – 11,0
Стандартно отклонение – 2,6
Минимум – 5,0
Максимум – 17,0

5.4.3. УПРАЖНЕНИЕ 3 за Португалия

EXERCÍCIO 3

Imagine que trabalha numa empresa de importações/exportações que tem o seu escritório nuns bons subúrbios de uma grande cidade.
Como consequência do crescimento da empresa nos últimos 2 anos, mais pessoas foram admitidas no escritório. Há dois anos atrás, havia apenas 6 pessoas a trabalhar no escritório, sendo o mesmo composto por uma entrada com uma cadeira e uma sala de reuniões na qual 6 pessoas se podiam confortavelmente sentar.
Ao longo desses 2 anos, a empresa passou a ter 10 pessoas no mesmo local, mais toda a mobília necessária e inerente (secretárias, computadores, arquivadores, entre outros). A sala de reuniões foi transformada num escritório onde trabalham 4 pessoas, ao passo que a entrada passou a ser um pequeno espaço aberto para reuniões de até 2 clientes. Ainda que este espaço esteja dividido dos demais, é possível uma efetiva privacidade (especialmente importante para negócios ou partilha de ideias sensíveis). Apenas o gestor tem um gabinete fechado.
Como consequência de haver muitas pessoas confinadas a um espaço pequeno e atolado, vão surgindo alguns conflitos entre os trabalhadores.

A necessidade de mais espaço é então absolutamente vital, até porque um novo trabalhador foi contratado e inicia as suas funções daqui a aproximadamente um mês. No entanto, a empresa fez recentemente alguns investimentos, pelo que agora não é o melhor momento para tal.
Imagine que faz parte da equipa de gestão e que precisa de arranjar espaço para o novo trabalhador, tendo em consideração que tem de gastar o mínimo dinheiro possível.
Dada a situação, diga de que forma aconselharia o director a intervir.

P1. Identifique o(s) problema(s) que está a experienciar.
P2. Indique se seria necessário recolher informação adicional e, em caso positivo, o que faria.
P3. Indique as várias alternativas possíveis para a resolução deste problema, fazendo referência aos prós e contras de cada uma.
P4. Das alternativas identificadas na P3, selecione aquela que considera a mais apropriada, indicando quais as ações que seriam necessárias para a implementação da ideia.
P5. Dada a situação, o que consideraria ser um bom resultado? Quais as aprendizagens que retira desta situação?

Упражнение 3 – Интерпретиране на резултатите за Португалия

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражнението е по четиристепенна скала и че към упражнението има 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки.
За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 5 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми", за упражнение 3 в Португалия:

Много под средното: 8 – 10 точки
Под средното: 11 – 12 точки
Средно: 13 точки
Над средното: 14 – 15 точки
Много над средното: 16 и повече точки

Средна (аритметична) **– 13,0**
Медиана – 13,0
Мода (Mo) – 13,0
Стандартно отклонение – 2,7
Минимум – 8,0
Максимум – 19,0

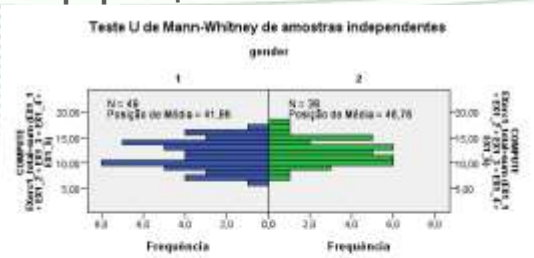
5.4.4. УПРАЖНЕНИЯ – Статистическа информация

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of COMPUTE EXerc1_total=sum (EX1_1 + EX1_2 + EX1_3 + EX1_4 + EX1_5) is the same across categories of gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	366,000	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of COMPUTE EXerc2_total=sum (EX2_1 + EX2_2 + EX2_3 + EX2_4 + EX2_5) is the same across categories of gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	87,000	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of COMPUTE EXerc3_total=sum (EX3_1 + EX3_2 + EX3_3 + EX3_4 + EX3_5) is the same across categories of gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	882,000	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

ФИГУРА 1- РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЯ 1,2 И 3[29]

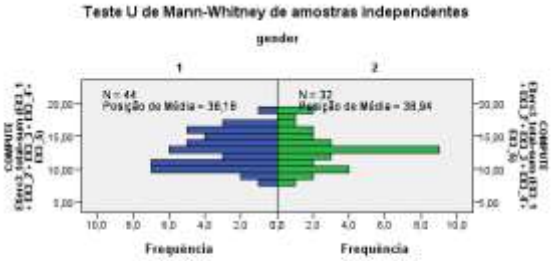


N total	87
U de Mann-Whitney	1.836,000
Wilcoxon W	1.777,000
Estatística de teste	1.836,000
Erro padrão	116,160
Estatística de Teste Padronizada	,904
Sig. assintótica (teste de 2 lados)	,366

ФИГУРА 2 – РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЕ 1[30]

N total	82
U de Mann-Whitney	1.009,500
Wilcoxon W	1.675,500
Estatística de teste	1.009,500
Erro padrão	106,178
Estatística de Teste Padronizado	1,710
Sig. assintótica (teste de 2 lados)	,087

ФИГУРА 3 - РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЕ 2



N total	76
U de Mann-Whitney	718,000
Wilcoxon W	1.246,000
Estatística de teste	718,000
Erro padrão	94,311
Estatística de Teste Padronizado	,148
Sig. assintótica (teste de 2 lados)	,882

ФИГУРА 4 - РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЕ 3

Както можем да видим от таблиците и графиките горе, няма статистически значими разлики между мъже и жени по отношение на резултатите от упражнения 1, 2 и 3.

Описателният анализ на всеки от въпросите в упражненията за разрешаване на проблеми е представен долу.

[29] Hypothesis Test Summary – Резюме на теста на хипотезата; The distribution of COMPUTE Exercise 1/2/3 is the same across categories of Gender – Разпределението на резултатите по пол в упражнение 1/2/3 е еднакво; Null Hypothesis – Основна хипотеза; Test – Тест;Sig. - Значимост; Decision – Решение; Independent –Samples Mann-Whitney Test – Независими извадки, тест по Ман-Уитни; Retain the Null hypothesis – Запазваме нулевата хипотеза; Asymptotic significances are displayed – Показана е асимптотичната значимост; The significance level is – Нивото на значимост е.

[30] Independent –Samples Mann-Whitney Test – Независими извадки, тест по Ман-Уитни; Gender – пол; Female – жени; Male – мъже; Frequency – честота; Total – общо; Standard Error – стандартна грешка; Asymptotic significance – асимптотичната значимост;

УПРАЖНЕНИЕ 1 – Разпределение на общия брой точки

Таблица 1 – Честота на резултатите от упражнение 1 в Португалия (n=87)

Упражнение 1		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Общ брой точки	6,00	1	1,1	1,1
	7,00	5	5,7	6,9
	8,00	4	4,6	11,5
	9,00	8	9,2	20,7
	10,00	14	16,1	36,8
	11,00	10	11,5	48,3
	12,00	9	10,3	58,6
	13,00	11	12,6	71,3
	14,00	9	10,3	81,6
	15,00	8	9,2	90,8
	16,00	5	5,7	96,6
	17,00	2	2,3	98,9
	18,00	1	1,1	100,0
	Общо	87	100,0	

Упражнение 1 – Описателна статистика за всеки въпрос

Упр1-В1		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	13	14,8	14,8
	2	12	13,6	28,4
	3	13	14,8	43,2
	4	50	56,8	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр1-В2		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	30	33,3	33,3
	2	41	45,6	78,9
	3	16	17,8	96,7
	4	3	3,3	100,0
	Общо	90	100,0	

Упр1-В3		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	18	20,0	20,0
	2	31	34,4	54,4
	3	31	34,4	88,9
	4	10	11,1	100,0
	Общо	90	100,0	

Упр1-В4		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	31	34,8	34,8
	2	37	41,6	76,4
	3	13	14,6	91,0
	4	8	9,0	100,0
	Общо	89	100,0	

Упр1-В5		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	15	16,7	16,7
	2	32	35,6	52,2
	3	34	37,8	90,0
	4	9	10,0	100,0
	Общо	90	100,0	

УПРАЖНЕНИЕ 2 – Разпределение на общия брой точки

Таблица 2 – Честота на резултатите от упражнение 2 в Португалия (n=87)

Упражнение 2		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Общ брой точки	5,00	5	6,1	6,1
	6,00	2	2,4	8,5
	7,00	9	11,0	19,5
	8,00	3	3,7	23,2
	9,00	11	13,4	36,6
	10,00	12	14,6	51,2
	11,00	14	17,1	68,3
	12,00	12	14,6	82,9
	13,00	7	8,5	91,5
	14,00	4	4,9	96,3
	16,00	2	2,4	98,8
	17,00	1	1,2	100,0
	Общо	82	100,0	

Упражнение 2 – Описателна статистика за всеки въпрос

Упр2-В1		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	25	29,1	29,1
	2	10	11,6	40,7
	3	15	17,4	58,1
	4	36	41,9	100,0
	Общо	86	100,0	

Упр2-В2		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	30	34,9	34,9
	2	22	25,6	60,5
	3	30	34,9	95,3
	4	4	4,7	100,0
	Общо	86	100,0	

Упр2-В3		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	57	67,1	67,1
	2	14	16,5	83,5
	3	10	11,8	95,3
	4	4	4,7	100,0
	Общо	85	100,0	

Упр2-В4		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	51	60,7	60,7
	2	25	29,8	90,5
	3	7	8,3	98,8
	4	1	1,2	100,0
	Общо	84	100,0	

Упр2-В5		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	20	23,5	23,5
	2	19	22,4	45,9
	3	40	47,1	92,9
	4	6	7,1	100,0
	Общо	85	100,0	

УПРАЖНЕНИЕ 3 – Разпределение на общия брой точки

Таблица 3 – Честота на резултатите от упражнение 3 в Португалия (n=87)

Упражнение 3		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Общ брой точки Медиана – 12,9	8,00	2	2,6	2,6
	9,00	4	5,3	7,9
	10,00	11	14,5	22,4
	11,00	9	11,8	34,2
	12,00	6	7,9	42,1
	13,00	15	19,7	61,8
	14,00	8	10,5	72,4
	15,00	6	7,9	80,3
	16,00	7	9,2	89,5
	17,00	4	5,3	94,7
	18,00	1	1,3	96,1
	19,00	3	3,9	100,0
	Общо	76	100,0	

Упражнение 3 – Описателна статистика за всеки въпрос

Упр3-В1		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	6	7,7	7,7
	2	7	9,0	16,7
	3	18	23,1	39,7
	4	47	60,3	100,0
	Общо	78	100,0	

Упр3-В2		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	29	37,2	37,2
	2	13	16,7	53,8
	3	13	16,7	70,5
	4	23	29,5	100,0
	Общо	78	100,0	

Упр3-В3		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	5	6,4	6,4
	2	34	43,6	50,0
	3	27	34,6	84,6
	4	12	15,4	100,0
	Общо	78	100,0	

Упр3-В4		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	15	19,2	19,2
	2	43	55,1	74,4
	3	15	19,2	93,6
	4	5	6,4	100,0
	Общо	78	100,0	

Упр3-В5		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	15	19,7	19,7
	2	21	27,6	47,4
	3	29	38,2	85,5
	4	11	14,5	100,0
	Общо	76	100,0	

Приложение 5.5. Испания

Статистическият анализ показа, че няма статистически значими разлики между мъже и жени по отношение на резултатите от упражнение 1, 2 и 3.

Това означава че в Испания и трите разработени упражнения могат да бъдат използвани за оценяване на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми“.

5.5.1. УПРАЖНЕНИЕ 1 за Испания

EJERCICIO 1

Cada año su empresa prepara la reunión anual donde se presentan las nuevas directrices a los principales clientes y socios (proveedores, compañías certificadoras, entidades locales).
Considerando que su empresa recientemente ha cambiado las instalaciones y que la reunión siempre tiene lugar en los primeros días de Julio, han decidido tener la reunión seguida de un cocktail en el jardín al aire libre.

Como este evento tiene algunas nuevas características comparado con las anteriores reuniones (nuevas instalaciones, reunión en el jardín, los trabajadores también han sido invitados, presentación de nuevos mercados para expandir), ha sido anunciado con tiempo, destacando estas innovaciones. Incluso se han anunciado fotografías de cómo va a tener lugar esta reunión en el jardín.

La mañana anterior al evento, cuando se realizan los últimos preparativos, el clima es inestable y no hay una idea clara acerca de si lloverá o no durante el tiempo de la reunión y el cocktail.
Imagine que es usted parte del equipo de organización del evento, que es muy importante para la imagen de la empresa. Con esta situación dada y no sabiendo qué hacer, le piden su opinión sobre cómo actuar.

Q1. Por favor identifique los problemas que tiene que afrontar.
Q2. Indique si necesita recopilar información adicional y, de ser así, qué haría.
Q3. Por favor proporcione varias alternativas posibles para resolver el problema y señale sus pros y sus contras.
Q4. De las alternativas identificadas en Q3, seleccione la que considere más apropiada, indicando qué acciones tomaría para implementar su idea.
Q5. Dada la situación, ¿qué consideraría un buen resultado? ¿Qué lecciones ha aprendido de esta situación?

Упражнение 1 – Интерпретиране на резултатите за Испания

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражнението е по четиристепенна скала и че към упражнението има 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки.
За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 5 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми", за упражнение 1 в Испания:

Много под средното: 5 – 8 точки
Под средното: 9 – 10 точки
Средно: 11 – 12 точки
Над средното: 13 – 14 точки
Много над средното: 15 и повече точки

Средна (аритметична) **– 11,2**
Медиана – 11,0
Мода (Mo) – 9,0
Стандартно отклонение – 2,7
Минимум – 5,0
Максимум – 16,0

5.5.2. УПРАЖНЕНИЕ 2 за Испания

EJERCICIO 2

Un compañero suyo ha realizado un pedido de € 10,000 para un cliente. El pedido era urgente para el cliente. Su compañero consultó con el proveedor (en Francia), solicitó la información sobre el tiempo de entrega y se le informó que llevaría un máximo de 5 días hábiles. Su compañero indicó que informaría al cliente, por SMS, tan pronto como llegara el pedido.

Después de 5 días hábiles, el cliente fue a las instalaciones de la empresa a recoger el pedido, el cual no había llegado todavía, y su compañero estaba en su día libre ese día.
Cuando el cliente se dio cuenta que el pedido no estaba disponible, se enfadó mucho y dijo que necesitaba esos materiales para no retrasar la actividad de su negocio. El cliente dijo también que esa situación significaba una pérdida de confianza en la empresa. De hecho, él era un buen y fiel cliente (pedía mucho material y siempre pagaba dentro de los límites de tiempo).
Considerando esta situación, indique cómo actuaría.

Q1. Por favor identifique los problemas que tiene que a
.frontar.
Q2. Indique si necesita recopilar información adicional y, de ser así, qué haría.
Q3. Por favor proporcione varias alternativas posibles para resolver el problema y señale sus pros y sus contras.
Q4. De las alternativas identificadas en Q3, seleccione la que considere más apropiada, indicando qué acciones tomaría para implementar su idea.
Q5. Dada la situación, ¿qué consideraría un buen resultado? ¿Qué lecciones ha aprendido de esta situación?

Упражнение 2 – Интерпретиране на резултатите за Испания

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражнението е по четиристепенна скала и че към упражнението има 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки.
За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 5 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми", за упражнение 2 в Испания:

Много под средното: 5 – 7 точки
Под средното: 8 – 9 точки
Средно: 10 точки
Над средното: 11 – 12 точки
Много над средното: 13 и повече точки

Средна (аритметична) **– 9,8**
Медиана – 10,0
Мода (Мо) – 10,0
Стандартно отклонение – 2,6
Минимум – 5,0
Максимум – 15,0

5.5.3. УПРАЖНЕНИЕ 3 за Испания

EJERCICIO 3

Imagine que está usted trabajando en una empresa de importación/exportación a la que pertenece su oficina en un buen barrio de una gran ciudad.
Debido al crecimiento de su empresa en los últimos 2 años, se admitió a más personas en las instalaciones de la oficina. Hace 2 años, había 6 personas trabajando en la oficina, y había un vestíbulo de entrada, con una silla, y una sala de reuniones en la que 6 personas podían sentarse cómodamente.

En estos dos años, la empresa creció en 10 personas en el mismo espacio, junto con sus escritorios, ordenadores y muebles con archivos en papel. La sala de reuniones se transformó en una oficina donde trabajan 4 personas, y el vestíbulo de entrada se transformó en una pequeña sala de reuniones en espacio abierto para recibir 2 clientes. El espacio está dividido, pero no es posible la privacidad real, para negocios más sensibles o una tormenta de ideas. Sólo el gerente tiene un despacho cerrado.

Hay algunos conflictos entre la plantilla debido a que algunos empleados están confinados en un espacio abarrotado y pequeño.
La necesidad de más espacio es absolutamente necesaria, ya que un nuevo miembro ha sido contratado y comienza en aproximadamente un mes. Pero la empresa ha hecho algunas inversiones y no es un buen momento para comprar nuevas instalaciones.
Imagine que es usted parte del equipo de dirección y necesita hacer espacio para la nueva contratación, teniendo en cuenta que necesita gastar tan poco dinero como razonablemente pueda. Con esta situación, permítanos conocer su opinión sobre cómo asesorar al director gerente en cómo actuar.

Q1. Por favor identifique los problemas que tiene que afrontar.
Q2. Indique si necesita recopilar información adicional y, de ser así, qué haría.
Q3. Por favor proporcione varias alternativas posibles para resolver el problema y señale sus pros y sus contras.
Q4. De las alternativas identificadas en Q3, seleccione la que considere más apropiada, indicando qué acciones tomaría para implementar su idea.
Q5. Dada la situación, ¿qué consideraría un buen resultado? ¿Qué lecciones ha aprendido de esta situación?

Упражнение 3 - Интерпретиране на резултатите за Испания

Като вземем предвид, че оценката на отговорите на въпросите към упражнението е по четиристепенна скала и че към упражнението има 5 въпроса, резултатите могат да бъдат между 5 и 20 точки.
За да интерпретираме резултатите, дефинирахме 5 степени на представяне по отношение на компетентността „Анализ и разрешаване на проблеми", за упражнение 3 в Испания:

Много под средното - 5 до 7 точки
Под средното - 8 до 9 точки
Средно - 10 до 11 точки
Над средното - 12 до 13 точки
Много над средното - 14 и повече точки.

Средна (аритметична) – 10,5
Медиана – 11,0
Мода (Mo) – 11,0
Стандартно отклонение – 3,4
Минимум – 5,0
Максимум – 18,0

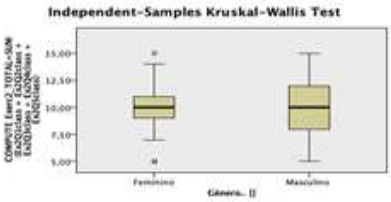
5.5.4. УПРАЖНЕНИЯ – Статистическа информация

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of COMPUTE Exerc1_TOTAL=SUM (Ex1Q1class + Ex1Q2class + Ex1Q3class + Ex1Q4class + Ex1Q5class) is the same across categories of Género.. [].	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	473,000	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of COMPUTE Exerc2_TOTAL=SUM (Ex2Q1class + Ex2Q2class + Ex2Q3class + Ex2Q4class + Ex2Q5class) is the same across categories of Género.. [].	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	846,000	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of COMPUTE Exerc3_TOTAL=SUM (Ex3Q1class + Ex3Q2class + Ex3Q3class + Ex3Q4class + Ex3Q5class) is the same across categories of Género.. [].	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	324,000	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

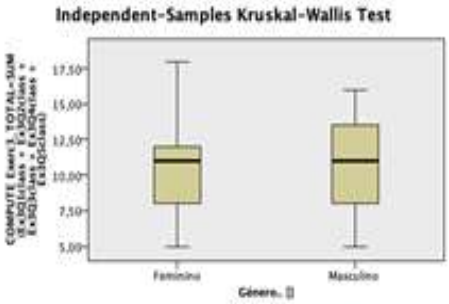
ФИГУРА 1- РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЯ 1,2 И 3[31]



Total N	88
Test Statistic	,038
Degrees of Freedom	1
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,846

1. The test statistic is adjusted for ties.
2. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

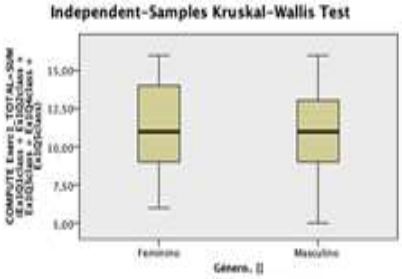
ФИГУРА 2 – РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЕ 1[32]



Total N	88
Test Statistic	,971
Degrees of Freedom	1
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,324

1. The test statistic is adjusted for ties.
2. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

ФИГУРА 3 - РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЕ 2



Total N	88
Test Statistic	,516
Degrees of Freedom	1
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,473

1. The test statistic is adjusted for ties.
2. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

ФИГУРА 4 - РАЗЛИКИ ПО ПОЛ В УПРАЖНЕНИЕ 3

Както можем да видим от таблиците и графиките горе, няма статистически значима разлика между мъже и жени по отношение на резултатите от упражнения 1, 2 и 3. Това означава, че упражненията са неутрални по отношение на пола.

Описателният анализ на всеки от въпросите от упражненията за разрешаване на проблеми е представен долу.

[31] Hypothesis Test Summary – Резюме на теста на хипотезата; The distribution of COMPUTE Exercise 1/2/3 is the same across categories of Gender – Разпределението на резултатите по пол в упражнение 1/2/3 е еднакво; Null Hypothesis – Основна хипотеза; Test – Тест; Sig.- Значимост; Decision – Решение; Independent –Samples Mann-Whitney Test – Независими извадки, тест по Ман-Уитни; Retain the Null hypothesis – Запазваме нулевата хипотеза; Asymptotic significances are displayed – Показана е асимптотичната значимост; The significance level is – Нивото на значимост е.

[32] Independent –Samples Mann-Whitney Test – Независими извадки, тест по Ман-Уитни; Gender – пол; Female – жени; Male – мъже; Frequency – честота; Total – общо; Standard Error – стандартна грешка; Asymptotic significance – асимптотичната значимост;

УПРАЖНЕНИЕ 1 – Разпределение на общия брой точки

Таблица 1 – Честота на резултатите от упражнение 1 в Испания (n=88)

Упражнение 1		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Общ брой точки	5,00	2	2,3	2,3
	6,00	4	4,5	6,8
	8,00	8	9,1	15,9
	9,00	13	14,8	30,7
	10,00	10	11,4	42,0
	11,00	11	12,5	54,5
	12,00	11	12,5	67,0
	13,00	9	10,2	77,3
	14,00	10	11,4	88,6
	15,00	5	5,7	94,3
	16,00	5	5,7	100,0
	Общо	88	100,0	

Упражнение 1 – Описателна статистика за всеки въпрос

Упр1-В1		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	23	26,1	26,1
	2	10	11,4	37,5
	3	30	34,1	71,6
	4	25	28,4	100,0
	Total	88	100,0	

Упр1-В2		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	17	19,3	19,3
	2	11	12,5	31,8
	3	51	58,0	89,8
	4	9	10,2	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр1-В3		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	38	43,2	43,2
	2	27	30,7	73,9
	3	16	18,2	92,0
	4	7	8,0	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр1-В4		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	16	18,2	18,2
	2	50	56,8	75,0
	3	18	20,5	95,5
	4	4	4,5	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр1-В5		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	39	44,3	44,3
	2	29	33,0	77,3
	3	12	13,6	90,9
	4	8	9,1	100,0
	Общо	88	100,0	

УПРАЖНЕНИЕ 2 – Разпределение на общия брой точки

Таблица 2 – Честота на резултатите от упражнение 2 в Испания (n=88)

Упражнение 2		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Общ брой точки	5,00	6	6,8	6,8
	6,00	4	4,5	11,4
	7,00	8	9,1	20,5
	8,00	5	5,7	26,1
	9,00	12	13,6	39,8
	10,00	20	22,7	62,5
	11,00	13	14,8	77,3
	12,00	3	3,4	80,7
	13,00	9	10,2	90,9
	14,00	5	5,7	96,6
	15,00	3	3,4	100,0
	Общо	88	100,0	

Упражнение 2 – Описателна статистика за всеки въпрос

Упр2-В1		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	41	46,6	46,6
	2	14	15,9	62,5
	3	16	18,2	80,7
	4	17	19,3	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр2-В2		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	38	43,2	43,2
	2	23	26,1	69,3
	3	24	27,3	96,6
	4	3	3,4	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр2-В3		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	34	38,6	38,6
	2	23	26,1	64,8
	3	27	30,7	95,5
	4	4	4,5	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр2-В4		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	41	46,6	46,6
	2	29	33,0	79,5
	3	17	19,3	98,9
	4	1	1,1	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр2-В5		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	21	23,6	23,6
	2	41	46,1	69,7
	3	24	27,0	96,6
	4	3	3,4	100,0
	Общо	89	100,0	

УПРАЖНЕНИЕ 3 – Разпределение на общия брой точки

Таблица 3 – Честота на резултатите от упражнение 3 в Испания (n=88)

Упражнение 3		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Общ брой точки	5,00	10	11,4	11,4
	6,00	6	6,8	18,2
	7,00	3	3,4	21,6
	8,00	7	8,0	29,5
	9,00	6	6,8	36,4
	10,00	9	10,2	46,6
	11,00	13	14,8	61,4
	12,00	7	8,0	69,3
	13,00	10	11,4	80,7
	14,00	5	5,7	86,4
	15,00	5	5,7	92,0
	16,00	6	6,8	98,9
	18,00	1	1,1	100,0
	Общо	88	100,0	

Упражнение 3 – Описателна статистика за всеки въпрос

Упр3-В1		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	27	30,7	30,7
	2	14	15,9	46,6
	3	28	31,8	78,4
	4	19	21,6	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр3-В2		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	44	50,0	50,0
	2	9	10,2	60,2
	3	27	30,7	90,9
	4	8	9,1	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр3-В3		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	28	31,8	31,8
	2	32	36,4	68,2
	3	20	22,7	90,9
	4	8	9,1	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр3-В4		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	33	37,5	37,5
	2	36	40,9	78,4
	3	17	19,3	97,7
	4	2	2,3	100,0
	Общо	88	100,0	

Упр3-В5		Честота	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1	24	27,3	27,3
	2	39	44,3	71,6
	3	17	19,3	90,9
	4	8	9,1	100,0
	Общо	88	100,0	

ПРИЛОЖЕНИЕ 6 – ОБРАЗЕЦ ЗА ОЦЕНКА ЧЕКЛИСТ ЗА КАНДИДАТ

ИНДИВИДУАЛЕН ДОКЛАД

РАБОТНО МЯСТО, ЗА КОЕТО СЕ КАНДИДАТСТВА	
Дата	

Индивидуален идентификационен номер	

Оценка по отношение на изискванията

Квалификация		
Училищно образование		
Друга квалификация		
Сертификати		

Въпросник за Основни компетентности за работа		
Резултат		
По отношение на средното		
Наблюдения		

СПЕЦИФИЧНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Владеене на езици		
Английски		
Други		

Компютърни умения		
Word		
Excel		
PowerPoint		
Други		

Разрешаване на проблеми		
Резултат		
По отношение на средното		
Наблюдения		

…		
Наблюдения		

…		
Наблюдения		

Практическо упражнение		
Наблюдения		

Интервю		
Наблюдения		

Настояща ситуация (зает/незает):		
Търсено възнаграждение:		
Кога може да започне работа:		

Финални забележки & Оценка		