

Описание на семинара за специалисти по подбор на персонал и човешки ресурси

„Рекрутърът като пазител: Как да не се превърнете в насилник и как да изградите безопасни процеси за дистанционно набиране на персонал.“



ДИСТАНЦИОНЕН МОБИНГ

СЪЩЕСТВУВА



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



Целева група: Рекрутери (вътрешни и агенции), специалисти по човешки ресурси, мениджъри по набиране, участващи в набирането на персонал.

Основна цел на семинара:

Да се повиши осведомеността на набиращите персонал относно кибертормоза и дискриминация в процеса на дистанционно набиране на персонал и да се предоставят инструменти за провеждане на етични, съобразени със законодателството (PL/BG) процеси на набиране на персонал.

Конкретни цели:

След завършване на обучението участниците ще:

- Дефинират кибертормоза при набирането на персонал, могат да разпознават поведение при тормоз, характерни за онлайн процесите, като умишлено цифрово изолиране (ghosting), публично унижение по време на онлайн оценяване или киберпреследване на кандидати.
- Бъдат запознати с правната рамка (PL и BG), разбират разликата между подбор и дискриминация в светлината на нормативната уредба (Кодекс на труда, Закон за ЗД в България) и знаят кои въпроси не е позволено да се задават по време на дистанционни интервюта (например за личния живот, видим на заден план на камерата).
- Се идентифицират с ролята на „пазител“, способен да забележи и да реагира решително на токсичното поведение на мениджърите по набиране (ръководството) към кандидатите или дистанционните служители.
- Избягват несъзнателни грешки. Съзнават, че определени „стандартни“ практики (например възлагане на задачи „за вчера“, за през уикенда, подигравки с домашните условия на кандидата) могат да бъдат считани за тормоз или нарушение на достойнството от юридическа гледна точка.
- Подкрепя организационната култура. Знае как да прилага процедури за въвеждане, които предпазват новите дистанционни работници/служители от изключване и изолация от първия им работен ден.

Методи:

- Интерактивни лекции, представяне на правни дефиниции и психологически механизми на кибертормоза.
- Казуси. Анализ на реални ситуации от процесите на набиране на персонал (например „Труден мениджър по набиране на персонал“, „Кандидат, осмиван по време на видеоконференция“).



- Ролеви игри, в които се играят ролите на рекрутър-кандидат и рекрутър-мениджър, с цел да се упражнят асертивни реакции при опити за дискриминация.
- Самодиагностика (чеклист). Работа с чеклист на поведението на набиращият персонал мениджър, за да се идентифицират собствените рискови навици.
- Групови дискусии. Обмен на опит относно границите между тестовите за устойчивост на стрес и тормоза.

Материали за обучение:

- Мултимедийни презентации, съдържащи статистически данни за мащаба на явленията в Полша и България, както и правни дефиниции.
- Информационна брошура, сборник от знания за кибертормоза, начини за помощ и добри практики.
- Работни листове, набор от упражнения за казуси и формуляри за симулиране на разговори.
- Чеклист за набиране на персонал. Инструмент за одит на собствените процеси по набиране на персонал по отношение на правни рискове и рискове за имиджа.

Резултати:

- **Повишена осведоменост.** Участниците ще разберат, че набиращите персонал могат несъзнателно да се превърнат в извършители на тормоз (например чрез неправилно управление на онлайн процеса) и ще могат да предотвратят това.
- **Професионализиране на процеса на набиране на персонал.** Въвеждане на стандарти, които защитават достойнството на кандидатите (например прозрачност при използването на онлайн инструменти, зачитане на „правото да бъдеш офлайн“ в комуникацията с кандидатите).
- **Повишена правна компетентност.** Познаването на антидискриминационните разпоредби в Полша и България ще позволи на специалистите по подбор на персонал да избягват рискови въпроси и поведение, като по този начин предпазват компанията от съдебни дела.
- **По-добър подбор.** Възможност за идентифициране на кандидати или мениджъри, които проявяват склонност към тормоз, което ще предпази екипите от навлизането на токсични личности.
- **Готови инструменти.** Участниците ще получат конкретни процедури и сценарии за интервюта (включени в брошурата и материалите), които могат да приложат веднага в работата си.

Продължителност: 6 учебни часа.

График на семинара

1. Въведение (15 мин.)

Създаване на атмосфера на сигурност и доверие (ключово при обсъждане на тормоз), съгласуване на очакванията на участниците и диагностициране на първоначалното им ниво на знания.

В началото ще бъде представен най-важният принцип. Принципът на поверителност (особено важен при обсъждане на грешките на самата организация).

А. Добре дошли и контекст на проекта

Обучителят приветства участниците, представя се и накратко споделя своя опит в контекста на човешките ресурси/трудова психология. Той също така посочва, че обучението е част от по-широк международен проект (Erasmus+), насочен към борба с изключването и кибертормоза. Обяснява, че целта е не само да се научат правните дефиниции, но преди всичко да се разбере ролята на набиращия персонал като „пазач“, който може да попречи на насилник да влезе в компанията или да защити кандидат от токсичен мениджър.

Б. Правила за работа

Съвместно определете правилата за обучението. Обучителят ги записва на флипчарт.

Ключови точки, които трябва да се имат предвид:

1. **Конфиденциалност и анонимност.** Това е най-важното правило. Участниците могат да споделят примери от своите компании („Моят мениджър по набирането на персонал направи...“), но без да споменават имена или названия на компании. Правилото „Лас Вегас“, т.е. това, което се случва в стаята, остава в стаята.
2. **Уважение и неосъждане.** Не се съдим взаимно за минали грешки. Целта е да се учим, а не да се стигматизираме.
3. **Изключете телефоните/концентрирайте се.** Молба да бъдете „тук и сега“, особено важно при обсъждане на фини признаци на кибертормоз.
4. **Откритост.** Насърчавайте задаването на трудни въпроси.

В. Предварително проучване (предварителен тест)

Раздайте кратко проучване на участниците (хартиена версия или линк към онлайн формуляр).

Целта е да се оцени нивото на знания на участниците преди обучението, за да можем да измерим ефективността на семинара.



Г. Разчупване на леда: „Греховете на набирането на кадри“

Разчупване на леда, интегриране на групата и плавен преход към темата за мобинг чрез идентифициране на токсични поведения, които участниците познават от личен опит.

- **Ход на упражнението:**

1. Фасилитаторът моли участниците да си спомнят една ситуация от професионалния си живот (собствена или наблюдавана при други рекрутьори/мениджъри), която е била „грях“ спрямо кандидат.
2. **Кръг:** Всеки участник накратко (с едно изречение) описва това поведение.
3. Обучителят записва ключовите думи на флипчарт (напр. „липса на обратна връзка“, „въпроси за бременност“, „закъснение за среща“, „подигравки с автобиография“).

Обобщение на учителя (преход към основната част).

Например, фасилитаторът посочва флипчарта и казва: „Погледнете този списък. Много от тези поведения, като липса на обратна връзка (изчезване) или неподходящи коментари, не са просто „грешки“. От гледна точка на закона и психологията, ако са повтарящи се или нарушават достойнството, те могат да представляват елементи на кибертормоз. Днес ще научим как да избягваме тези „грехове“.“

Съвети за учителя!

Ако групата е пасивна, подгответе свои примери за „грехове“ (например, изчезване на кандидат след етап 3 от процеса на набиране на персонал, форма на цифрово изолиране).

Уверете се, че участниците не бъркат „стреса при набиране на персонал“ с тормоз – това ще бъде темата на по-късен модул, но си заслужава да се отбележи още сега.

2. Тъмната страна на дистанционното наемане на работа. Определения и мащаб (45 мин.)

Цел на модула: участниците да се запознаят с факта, че специфичната динамика на набирането на персонал (власт срещу зависимост) в комбинация с цифровите инструменти създава идеална среда за злоупотреби, които често остават незабелязани или се омаловажават като „стандарт в бранша“.

А. Екстремна асиметрия на властта, механизмът на злоупотребата.

Съвети за учителя: Започнете, като нарисувате скала на флипчарт. От едната страна напишете „Рекрутер/Компания“ (ресурси, правомощия за вземане на решения, инструменти), а от другата – „Кандидат“ (липса на знания, страх от оценка, нужда от пари).

Съществен коментар: „Набирането на персонал не е среща между двама равни бизнес партньори, въпреки че често говорим за него по този начин. Това е властово отношение. Кандидатът е в „молеща“ позиция и е обект на постоянна оценка. Тази крайна асиметрия на властта кара кандидатите да се страхуват да докладват неетично поведение от страх да не загубят шанса си за работа. В дистанционна среда тази асиметрия се засилва, тъй като рекрутерът има контрол над технологията (кой говори, кой е видим, кой е заглушен), което му дава чувство за безнаказаност и анонимност. Онлайн кандидатът е „гост“ в системата на работодателя, което го прави уязвим за манипулации.“

Б. Дефиниция на кибертормоза при набирането на персонал

Кибертормозът при набирането на персонал не се изразява само в открити обиди. Той е всяко повтарящо се, умишлено действие, използващо цифрови инструменти, което има за цел да унижи, сплаши или изолира кандидат, нарушавайки неговото достойнство.

Ключово разграничение – трябва да се прави разграничение между еднократна грубост (липса на маниери) и системен тормоз (мобинг), въпреки че в процеса на набиране на персонал тази граница е тънка поради кратката продължителност на взаимодействието.

В. Каталог на токсични поведения, подробен анализ.

Преминаване към обсъждане на конкретни форми на кибертормоз, за които участниците може да не са се сетили като проява на насилие.

1. Изчезване (цифрово изолиране и пренебрегване)

Описание на явлениято: Това не е просто „забравяне“ да се изпрати имейл. Става дума за умишлено държане на кандидата в несигурност (виртуална верига), особено след като е бил включен в многоетапен процес (задачи, тестове).

Защо е кибертормоз? Това е форма на цифрово изолиране. Системното игнориране на опитите за контакт на кандидата, докато сте „онлайн“ в LinkedIn, е проява на пренебрежение и нарушение на човешкото достойнство (заложено в Кодекса на труда).

Пример: Кандидатът е изпълнил 8-часова задача за набиране на персонал. В продължение на 3 седмици набиращият персонал не е отговарял на имейли, а след това е публикувал в LinkedIn пост за „уважението в бизнеса“.

2. Нарушение на правото на личен живот (киберпреследване и „тест у дома“)

Описание на явлението: Използване на технологии за наблюдение на личния живот на кандидата.

Форми:

- проверка на миналото, коментиране на външния вид на апартамента, видим на уеб камерата, подигравки с домашната среда или присъствието на членове на домакинството.
- наблюдение в социалните медии, оценяване на кандидата въз основа на лични снимки от почивка във Facebook/Instagram (несвързани с професионалния профил), което може да доведе до дискриминация.
- изискване за инсталиране на софтуер, налагане на инсталирането на инвазивен софтуер, който следи движенията на екрана/очите по време на онлайн тестове без пълна прозрачност.

3. Публично унижение и изключване (онлайн център за оценяване)

Описание на явлението: Използване на онлайн групова динамика за демонстриране на власт.

Форми:

- заглушаване и унижаване, критикуване на кандидат в групов форум, докато микрофонът му е заглушен от модератора или другите участници имат изключени камери – това създава усещане за притискане в ъгъла.
- цифрово изолиране в групата, умишлено неизпращане на линк към срещата на един кандидат или „замразяване“ на кандидата във виртуалната чакалня, докато другите вече са в процес на обработка.
- прекъсване и омаловажаване, постоянното прекъсване на кандидата по време на видеоразговор, омаловажаване на опита му с тон или изражения на лицето, предизвикване на страх и сплашване.

Г. Обобщение на модула

Размисъл (въпрос към групата), например: „Кое от тези поведения се среща най-често в нашата индустрия и е „нормализирано“?



Заклучение на учителя, например: „Технологията улеснява процеса, но премахва етичните бариери. Това, което в реалния живот би се възприело като груба грешка (например да напуснеш стаята без да кажеш нито дума – еквивалентът на затваряне на телефона/изчезване), във виртуалния свят се прави лесно. Задачата на професионалния рекрутер е да наложи „самоцензура“ и да гарантира прозрачност.

3. Законът в подбора на персонал, или къде свършва подборът и започва дискриминацията? (Продължителност: 45 минути)

Цел на модула: Да предостави на рекрутерите необходимите знания, за да разграничават допустимите въпроси (свързани с компетенциите) от забранените въпроси (нарушаващи личните права или дискриминационни такива), с особен акцент върху спецификите на полското и българското законодателство.

А. Полша: Кодекс на труда и „Списък на забранените въпроси“

Правна основа: чл. 18, ал. 3а (забрана на дискриминация) и чл. 22, ал. 1 от Кодекса на труда (списък с данни, които могат да бъдат изисквани).

Специалистът по подбор на персонал има право да задава въпроси за квалификации, опит и образование. Въпросите извън този списък са рискови. В Полша „семеините планове“ са особено чувствителна тема.

- Казус: „невинни въпроси“ за децата.
 - *Въпрос на работодателя:* „Виждам, че имате две малки деца. Как ще организирате грижите за децата в случай на заболяване?“
 - Това е въпрос, който дискриминира на основата на пол и родителство. Той предполага, че кандидатката ще бъде по-малко достъпна от мъж.
 - *Последици (какви са рисковете?).* Кандидат, на когото е отказана работа по тази причина, може да съди потенциалния работодател за обезщетение (не по-малко от минималната работна заплата), а компанията рискува криза на имиджа си.

Б. България, два стълба на защитата на кандидатите.

Съвет за учителя: обяснете на участниците, че българското законодателство е много рестриктивно в някои аспекти и се основава на два основни закона.

1. Закон за защита срещу дискриминация (ЗЗД):

Това е ключов законодателен акт. Задаването на въпроси за защитени характеристики (възраст, пол, семейно положение, увреждане) по време на процеса на набиране на персонал може да представлява пряка или непряка дискриминация.

Онлайн набирането на персонал също подлежи на тези разпоредби – технологията не ви освобождава от спазването на закона.

2. Защита на достойнството (чл. 127, ал. 2 от Кодекса на труда):

Работодателят е длъжен да защитава достойнството на работника/служителя (и на кандидата в процеса на набиране на персонал).

При дистанционното набиране на персонал това означава забрана на унизително поведение, като подигравки с външния вид на кандидата пред камерата или с домашната му среда.

В. Казус: „стрес тест“ или агресия?

Описание на ситуацията: По време на онлайн интервю, набиращият персонал забелязва разхвърляна стая и дете, което тича на заден план. Той започва да коментира на глас: „Виждам, че имате „домашна детска градина“. В нашата компания ценим професионализма, а този офис не изглежда много сериозен.“ Кандидатът се чувства осмиван и обезкуражен.

Групова дискусия: Това приемлив стрес тест ли е?

Правен анализ (заклученията се съобщават от учителя):

- Това не е тест. Подобно поведение е нарушение на личното достойнство. В България това представлява нарушение на член 127 от Кодекса на труда (задължение за защита на достойнството).

- Признаци на дискриминация, коментари за семейния живот (дете на заден план) могат да се считат за тормоз/злоупотреба по смисъла на Закона за защита от дискриминация, ако се отнасят до защитени характеристики (родителство).

- Заключение: използването на видеоразговори за оценка на личния живот на кандидата (дома му, семейството му) е незаконно и неетично.

Г. Упражнение: „Зелена и червена светлина“

Цел: Бърза проверка на уменията за формулиране на въпроси.

Процедура: Учителят чете въпроса, участниците вдигат карта (Зелено – законно / Червено – незаконно/рисковано).

Примерни въпроси:

1. „Подготвени ли сте за чести бизнес пътувания?“
-> Зелено (отнася се до достъпност).
2. „Планирате ли да забременеете през следващата година?“
-> Червено (дискриминация на основата на пол/семеен планове).
3. „На колко години сте? Питам, защото имаме млад екип.“
-> Червено (дискриминация по възраст).
4. „Имате ли подходящи условия у дома, за да работите в тишина?“
-> Зелено (приемливо за дистанционна работа, но трябва да се пита тактично, без да се нарушава личният живот).

Съвет за учителя! Подчертайте, че при дистанционното набиране на персонал, набиращият персонал „влиза“ в дома на кандидата чрез камерата. Това му налага двойна отговорност да зачита границите на личния живот. Да се подиграваш с това, което се вижда на заден план, е нарушение на тази граница.

4. Работна група: „Токсичен ли съм като рекрутер?“ – Самодиагностика (60 мин.)

Цел на модула: Критичен анализ на собствените работни методи на участниците и определяне на границата между възискателен процес на набиране на персонал и поведение, което представлява тормоз или дискриминация.

А. Въведение в упражнението

Често мислим за тормоза като за крещене или явно тормозене. При набирането на персонал обаче тормозът често се маскира под формата на „професионализъм“. Наричаме го „тест за стрес“ или „проверка на ангажираността“. В действителност много от тези „стандартни“ методи са форми на насилие, които стават все по-разпространени в дистанционна среда. Днес ще застанем пред огледалото. Вашата задача не е да се съдите един друг, а да оцените честно поведението, с което се сблъскваме на пазара на труда.

Б. Групова работа

Обучителят разделя участниците на екипи от 3-4 души. Всеки екип получава комплект карти с описания на ситуации (въз основа на таблицата от плана).



Задача: Участниците трябва да класифицират всяка ситуация в една от трите категории:

1. Професионална (приемливо поведение, в съответствие с най-добрите практики).
2. Рисковано (балансирано на границата, зависи от контекста, не се препоръчва).
3. Тормоз/дискриминация (нарушение на закона, етиката, достойнството).

В. Анализ на случаи и модерирана дискусия

Обучителят обсъжда всеки казус с групата, като ги моли да обосноват своя избор. По-долу е даден „списък с подсказки“ за учителя с правни и психологически аргументи.

Ситуация 1: Коментари за външния вид/произхода

„О, виждам, че си станал направо от леглото“ / „Но къщата ти е в пълен хаос“

Правилна класификация: тормоз / нарушение на достойнството.

Коментар за учителя:

- В дистанционна среда публичното подиграване на външния вид, какво се вижда на заден план (напр. „непрофесионален дом-офис“, бъркотия) или членовете на семейството на кандидата е форма на унижение.
- Такова поведение нарушава достойнството на лицето (чл. 127 от Кодекса на труда в България, чл. 11¹ от Кодекса на труда в Полша) и няма връзка с оценката на професионалната компетентност.
- Заключение: Рекрутерът няма право да оценява личното пространство на кандидата, в което е „навлязъл“ чрез камерата.

Ситуация 2: Задача за уикенда („срок вчера“)

„Моля, подгответе маркетингова стратегия за понеделник сутринта. Знам, че е петък в 18:00 ч., но ние търсим динамични хора.“

Правилна класификация: рисковано / тормоз.

Коментар за учителя:

- Принуждаването на хората да работят през уикенда и изпращането на задачи в необичайни часове е форма на тормоз извън работното време.
- Това нарушава „правото на откъсване“.

- При набирането на персонал това е тест за покорство и липса на самоувереност, а не за компетентност. Поставянето на нереалистични срокове, които не са описани в обявата, може да се възприеме като унижително или умишлено затрудняване на задачата.

Ситуация 3: Умишлено прекъсване и натиск

„Прекъсване на кандидата по средата на изречението, поставяне под съмнение на думите му, иронично усмихване – за да се види как се справя със стреса.“

Правилна класификация: Рисковано (ако е случайно) / Тормоз (ако е системно).

Коментар за учителя:

- Постоянното прекъсване, унижаване или омаловажаване на кандидата по време на видео интервю (дори под претекста на „тест“) се квалифицира като психологически тормоз.
- Ако такова поведение предизвиква страх и сплашване, а кандидатът не е дал съгласие за „интервю под стрес“, това е нарушение на достойнството.

Ситуация 4: Запис без съгласие

„Рекрутерът включва записването на срещата в Teams/Zoom, без да информира кандидата, за да го покаже на мениджъра.“

Правилна класификация: Нарушение на закона / Кибертормоз.

Коментар за учителя:

- Това е нарушение на правилата за защита на личните данни и неприкосновеността на личния живот (GDPR).
- Записването, оценяването и показването на запис на трети лица в компанията без изричното съгласие и знание на кандидата е форма на цифрово малтретиране.
- Кандидатът има право да знае, че е записван и кой ще има достъп до записа.

Ситуация 5: Въпроси за грижата за децата

„Работата е дистанционна и чувам дете. Кой ще се грижи за него, докато работите?“

Правилна класификация: Дискриминация.

Коментар за учителя:

- Задаването на въпроси за защитени характеристики (като семейно положение, родителски статус) вместо да се фокусирате върху квалификацията се счита за дискриминация (например съгласно българския закон за ЗД).
- Този въпрос предполага, че родител (често жена) ще бъде по-лош служител, което е нарушение на принципите на равното третиране.

Групова работа, анализ на поведението. На участниците се дава списък с поведения и те трябва да ги класифицират като: *професионални / рискови / тормоз / дискриминация*.

Поведение	Класификация и обосновка
„Коментиране на външния вид на кандидата пред камерата (напр. „О, виждам, че си дошъл направо от леглото“).	Тормоз/Нарушение на достойнството. Унижение, несвързано с компетентността.
„Възлагане на задача за набиране на персонал за уикенда с краен срок „вчера“.	Рисковано/мобинг. Нарушаване на правото да бъдеш офлайн, тестване на покорството, а не на компетентността.
„Умишлено прекъсване на кандидата по средата на изречението, за да се тества неговата асертивност“.	Рисковано. Ако е постоянното – тормоз. Използване на техники за стресиране без съгласие и обосновка.
„Записване на разговор без изричното съгласие на кандидата.“	Нарушение на закона/кибертормоз. Нарушение на GDPR и правото на неприкосновеност на личния живот.
„Задаване на въпроси за грижите за децата в контекста на дистанционната работа.“	Дискриминация (ЗД). Задаване на въпроси за защитени характеристики (пол, родителство).

Г. Обобщение и „изпитване на съвестта“

На всеки участник се дава момент за тихо размишление.

Въпрос към групата: „Кои от тези поведения сме оправдавали в миналото като „необходими за бизнеса“?

Заклучение на учителя, например: „Не забравяйте, че рекрутерът е лицето на компанията. Ако кандидатът преживее тормоз на етапа на набиране на персонал (например чрез нереалистични срокове или дискриминационни въпроси), той ще счете цялата организационна култура на компанията за токсична. Вашата работа е да бъдете филтър, който спира тези практики, а не инструмент, който ги прилага.“

5. Рекрутерът като пазител „Управление на мениджърите по набиране“ (45 мин.)

Цел на модула: Да се предоставят на рекрутерите умения за разпознаване на токсични нагласи сред мениджърите (мениджърите по набиране) и инструменти за решителна намеса, които да предпазват компанията от правни рискове и рискове за репутацията.

А. Въведение – Рекрутерът като „пазител“

Често мислим, че ролята на рекрутер приключва с представянето на кандидат. В действителност вие сте „пазител“. Имате двойна отговорност, а именно:

1. Да защитавате компанията: не можете да допуснете кандидат, който е насилник и ще разруши екипа, да влезе в организацията.
2. Да защитавате кандидата – не можете да „допуснете“ добър кандидат в токсичен екип (ръководен от тормозещ човек), защото това ще доведе до бързо напускане на служителя (текучество), финансови загуби и потенциално съдебно дело. Днес ще се съсредоточим върху втория аспект – как да се справяме с труден мениджър по набиране на персонал.

Б. Червени флагове, профил на мениджъра-агресор

Фасилитаторът моли групата да изброи поведението на мениджърите, които им изглеждат „червени флагове“ по време на брифинга за набиране на персонал.

Обсъждане на ключови сигнали (въз основа на източници):

1. Очакване на 24/7 достъпност (нарушение на границите):

Сигнал: мениджърът казва: „Това е динамичен стартъп, търся човек без личен живот“, „Те трябва да отговарят на Slack вечер“.

Анализ: това е пряк път към тормоз извън работното време. В очите на закона (особено в България и съгласно новите правила за дистанционна работа) това нарушава „правото да бъдеш офлайн“.

Заклучение: такъв мениджър не търси ангажираност, а покорство.

2. Обсебване от контрол (Bossware):

Сигнал: въпроси като: „Може ли ИТ отдела да инсталира програма, която прави екранни снимки на всеки пет минути?“ или „Как мога да проверя дали той работи у дома, а не готви вечеря?“

Анализ: прекомерният цифров контрол (наблюдение на всяко кликване) е форма на кибертормоз, използвана за сплашване, а не за измерване на резултатите.

Заключение: Липсата на доверие от самото начало е в основа на токсична връзка.

3. Омаловажаване на предшествениците:

Сигнал: „Предшният служител беше идиот“, „Никой в този екип не може да работи“.

Анализ: Публичното критикуване и унижаване на служители е класически предшественик на тормоза. Ако мениджърът каже това за бивш служител на рекрутът, той ще каже същото за нов служител на екипа.

В. Асертивни техники за намеса или как да кажем „СТОП“?

Рекрутерите често се страхуват да се противопоставят на мениджър, който е по-високо в йерархията. Ключът е да променим начините на изразяване: не казваме „не, защото не“, а „не, защото това е риск за вашия бизнес“.

Анализ на сценарии (готови сценарии):

Ситуация 1: Дискриминация на родителска основа

Контекст: Мениджър отхвърля отличен кандидат след онлайн интервю: „Тя има малко дете, видях го на заден план. Ще я чувам, ще си взема почивки. Отпада.“

Грешка на рекрутиращия: Мълчаливо приемане („Добре, да продължим да търсим“).

Правна намеса (ЗЗД): отхвърлянето на кандидат поради семейното му положение е пряка дискриминация. В България това нарушава закона ЗЗД (защита на основата на пол/личен статус), а в Полша нарушава Кодекса на труда.

○ Асертивен сценарий:

„Разбирам, че за вас е важно да сте на разположение (потвърждаване на целта). Отказвайки кандидат, защото има дете, е незаконно (ЗЗД/КТ) и излага компанията ни на съдебен иск за обезщетение. Освен това тя се представи най-добре по време на техническото интервю. Можем ли да си позволим да загубим най-добрия експерт по отношение на професионални познания заради риск, който можем да управляваме по друг начин (например чрез определяне на тихи часове)?“

Ситуация 2: Искане за наблюдение (Bossware)

Контекст: Мениджърът иска да включи изискване за инсталиране на софтуер за проследяване на мишката в обявата за работа или интервюто.

Интервенция за репутацията: Използването на такъв софтуер е признак за токсична култура на микромениджмънт, която ще отблъсне талантливите кандидати.

○ *Асертивен сценарий:*

„Като ваш партньор по човешки ресурси, трябва да ви предупредя. Въвеждането на такива контролни механизми се възприема на пазара на труда като форма на дигитален натиск и може да бъде класифицирано като тормоз. Най-добрите кандидати ще се оттеглят от процеса, когато видят такава липса на доверие. Предлагам вместо екранно време да измерваме конкретни резултати (КПЕ - ключови показатели за ефективност) и завършени проекти. Това е по-безопасно от правна гледна точка и по-ефективно за бизнеса.

Ситуация 3: „Търся човек, който да работи 24/7“

Контекст: Мениджърът настоява да се наеме човек, който ще работи през уикендите без допълнително заплащане/компенсации на свободно време.

Здраве и безопасност/благополучие: Нарушение на стандартите за работно време и правото на почивка.

○ *Асертивен сценарий:*

„Ясното формулиране на такива изисквания е доказателство за намерение да се нарушат правата на служителите (правото да бъдат офлайн). Ако наемем такъв човек, след 3 месеца ще имаме свободно място поради прегаряне или дело в съда. Нека наемем човек, който управлява ефективно времето си по време на работното време, а не човек, който е на разположение денонощно.“

6. Симулации – трудни интервюта за наемане на работа (60 мин.)

Цел на модула: Да се упражни реагирането на кризисни ситуации при наемане на работа в безопасна среда. Участниците ще изпитат от първа ръка разликата между наемане на работа, основано на натиск, и наемане на работа, основано на партньорство, и ще се научат да поставят граници на своите началници.

Фасилитатор: „Сега ще преминем към практиката. Ще се разделим на групи по трима. Не забравяйте, че това е тестова среда, можете да правите грешки, защото затова сме тук. Важно е да се вживеете на 100% в ролите си.“

Сценарий 1: „Стресиращ разговор“

Образователна цел: да се докаже емпирично, че стресовият фактор (агресивен рекрутер) намалява качеството на отговорите на кандидата, което води до неправилни решения за наемане.

Процедура:

1. Разделяне на ролите в групи по трима: рекрутер, кандидат, наблюдател.
2. Част А (Натиск – 3 минути): Рекрутерът се държи токсично.
3. Намеса: Обучителят казва на висок глас: „СТОП! ПРОМЕНИ НАЧИНА НА ПОВЕДЕНИЕ“.
4. Част Б (Подкрепа – 3 минути): Същият рекрутер веднага променя стила си на подкрепящ и продължава разговора със същия кандидат.

Инструкции за ролите:

1. Роля: Набиращ персонал (агресивен)

Език на тялото: липса на зрителен контакт (гледате телефона си или бележките си), въздишате, барабаните с пръсти, изражението ви е безразлично.

Комуникация: прекъсване по средата на изречението („Да преминем към същността, нямаме време“), задаване на въпроси в бърза последователност („Защо напуснахте? Какво правихте? Какви са вашите слабости? Бързо.“), поставяне под съмнение на компетентността („Това ли е всичко, което сте постигнали за 5 години?“).

Задача: да накарате кандидата да се почувства като на разпит.

2. Роля: Рекрутер (Подкрепящ – след командата „СТОП“)

Език на тялото: усмихвайте се, стойте с отворена поза, кимайте с глава, за да покажете, че разбирате.

Комуникация: дайте им време да помислят („Моля, не се притеснявайте“), перифразирайте („Разбирам, че това е било предизвикателство“), използвайте отворени въпроси.

Задача: да накарате кандидата да се почувства изслушан и в безопасност.

3. Роля: Кандидат

Вие сте специалист, но ви е грижа за работата. Реагирайте естествено на поведението на рекрутера. В част А се опитайте да отговорите на въпросите въпреки стреса. В част Б вижте дали ви е по-лесно да съберете мислите си.

4. Роля: Наблюдател

Отбележете разликите в поведението на кандидата в части А и Б. Заекваше ли или губеше ли нишката на мисълта си в част А? Отговорите му бяха ли по-съдържателни в част Б?

Разбор (дискусия):

- Въпрос към кандидата: „Как бихте оценили качеството на отговорите си в първата и втората част? В коя част „продадохте“ повече от знанията си?“
- Въпрос към набиращия персонал: „Каква информация получихте, като упражнихте натиск? Научихте ли нещо за компетенциите на кандидата или само за това как хората реагират на агресията?“

Сценарий 2: „Намеса при мениджъра“

Образователна цел: Обучение в асертивност спрямо висшестоящ (мениджър по набирането на персонал) в ситуация на нарушение на закона и етичните стандарти.

Процедура: Разговор очи в очи (рекрутър срещу мениджър). Наблюдателят отбелязва аргументите, използвани от рекрутъра.

Инструкции за ролите:

1. Роля: Мениджър по набиране (токсичен)

Вие сте ръководител на отдела по продажби/ИТ и за вас са важни резултатите. Смятате, че отдел „Човешки ресурси“ „измисля проблеми“.

Вашата цел: Искате да зададете „забранен“ въпрос, защото имате лоши преживявания.

Теми, които да използвате:

- *За бременност:* „Слушай, последното момиче забременя след месец. Не можем да си позволим това. Попитай я директно какви са плановете ѝ или поне дали вече има деца. Трябва да знам.“
- *За политиката:* „Видях някои странни знамена на страницата ѝ във Facebook. Попитайте я за кого гласува, защото не искам идеологически конфликти в екипа.“
- *Съпротива:* „Аз решавам кого да наема, не ти.“

2. Роля: Рекрутер (пазител)

Трябва да блокираш този въпрос. Не можеш да обидиш мениджъра, но трябва да бъдеш категоричен.

Вашата тактика: Използвайте аргументите „Правна защита“ и „Бизнес интерес“.

Задача: Доведете до ситуация, в която мениджърът се откаже да задава този въпрос.

3. Роля: Наблюдател

Обърнете внимание дали набиращият персонал се е извинил (грешка!) или е поставил граници. Използвал ли е правни аргументи (Кодекс на труда, ЗЗД)?

Примерни сценарии за рекрутера (да се раздадат като „подсказка“ по време на упражнението):

- *Мек (образователен) вариант:* „Разбирам вашите опасения относно непрекъснатостта на работата на екипа (валидиране). Въпросите за семейните планове обаче са изрично забранени от Кодекса на труда. Ако ги зададем, кандидатката може да ни съди за нанесени щети, а вие и аз ще трябва да се обясняваме пред борда. Вместо да питаме за бременност, нека попитаме за нейната достъпност и планове за развитие в компанията.“
- *Твърд (защитен) вариант:* „Като специалист по подбор на персонал, аз нося отговорност за законността на този процес. Не мога да задам този въпрос, защото е дискриминационен. Ако кандидатката запише този разговор (което е лесно да се направи онлайн), компанията ще загуби репутацията си и рискуваме да бъдем проверени от Инспекцията по труда. Нека се фокусираме върху компетенциите – те носят резултати, а не политическите възгледи.“

Дебрифинг (дискусия във форум):

- Въпрос към мениджъра: „Какво ви убеди да се откажете? Беше ли аргументът за закона, парите или може би отношението на специалиста по подбор на персонал?“
- Заключение на учителя: Мениджърите често не са запознати със закона. Вашата роля не е да бъдете мили, а да бъдете компетентни съветници. Като защитавате кандидата, всъщност защитавате мениджъра от собственото му незнание на закона.

Обобщение на симулационния блок:

- Обучителят пита участниците: „Кое беше по-трудно: да бъдете любезни с кандидата, след като сте били агресивни, или да се противопоставите на шефа си?“
- Раздайте на участниците „карти за интервенция“ (малки карти с готови асертивни фрази, които да носят в портфейлите си).

7. Превенция и въвеждане в работата, първите дни (30 мин.)

Цел на модула: участниците да се запознаят с факта, че набирането на персонал не приключва с подписването на договора. Правилното въвеждане в работата е превантивно средство, което предотвратява изолацията на служителите (един от основните механизми на мобинг).

А. Въведение: защо „новобранецът“ е идеалната жертва?

Пример: „Поздравления, наели сте кандидат. Но именно сега, през първите три месеца, рискът той да стане жертва на мобинг е най-голям. Защо?“

1. Липса на мрежа за подкрепа.
Новият служител няма съюзници и не знае на кого да се довери.
2. Непознаване на „неписаните правила“.
В офиса биха видели кой с кого пие кафе. Когато работят дистанционно, не могат да видят динамиката на властта, която лесно може да бъде използвана срещу тях.
3. Изоляция.
Ако не бъдат активно включени в групи, те ще се превърнат в „дигитални призраци“. Вашата задача е да предвидите въвеждане, което не е просто „потъване в документи“, а „изграждане на мрежа за подкрепа“.

Б. Инструмент 1: Системата „приятел“, ментор, а не шеф

„Приятел“ е колега, който не оценява новия служител, а го запознава с културата на компанията.

Защо това предпазва от тормоз?

- Това намалява социалната изолация (основната техника, използвана от насилниците).
- Предоставя на новия служител безопасен канал, по който да задава „глупави въпроси“, без да се страхува, че ще бъде съден или осмиван.



- Приятелят действа като „система за ранно предупреждение“ – ако нов служител започне да бъде тормозен, приятелят ще бъде първият, който ще разбере.

Задача за набиращия персонал/HR: Включете назначаването на приятел като задължителен елемент в списъка за назначаване на работа преди първия работен ден.

В. Инструмент 2: Дигитална пътна карта, ясни канали за комуникация

При дистанционната работа изключването от информационния поток (например, неканене на редовни срещи, липса на достъп до канал в Slack/Teams) е форма на пасивна агресия и изолация.

Решение (технически списък): HR трябва да се увери, че новият служител е добавен към всички *официални и неофициални* групи (например „неформален канал“, „онлайн кафе“) на първия си ден.

Съвет за учителя: „Не забравяйте, че в офиса можете да чуete смях, идващ от кухнята. В Teams, ако не сте в канала #random, цари тишина. Именно тази тишина създава усещане за изключване.“

Г. Инструмент 3: Информационна брошура „ваксина“ срещу мобинг.

Обучителят показва на участниците информационната брошура (резултат от проекта).

Използвайте я при назначаването на нови служители (пакет за добре дошли).

Брошурата не трябва да бъде просто още един PDF файл в интранет. Тя трябва да се раздава (в цифров или физически формат) като подарък за добре дошли с ясно послание:

„В нашата компания държим на високите стандарти. Ето ръководство, което ви разказва как се грижим за взаимоотношенията и къде да потърсите подкрепа, ако се чувствате некомфортно. Това е нашата „конституция за безопасност“.

Психологическа стойност:

- За служителя: Посланието е „Аз съм на сигурно място, компанията знае какво е тормоз и предприема мерки срещу него.“
- За потенциален насилник: Предупредителен сигнал: „Компанията обучава своите служители, така че моите действия ще бъдат бързо разпознати.“

Обсъждане на съдържанието на брошурата за нови служители:

- Определения (как конфликтът се различава от тормоза).

- Канали за сигнализиране на нередности (вътрешни и външни).
- Съвети за дигитална хигиена и правото да бъдеш офлайн.

Заключителен въпрос: „Въвеждането в работата във вашата компания включва ли обучение как да *не* бъдем тормозени или само как да попълваме Excel таблици?“

Заклучение: Безопасното въвеждане в работата е инвестиция. Служител, който се чувства в безопасност от първия ден, по-бързо става ефективен и се превръща в лоялен посланик на компанията.

8. Обобщение и оценка (30 мин.)

Цел на модула: Да се консолидират придобитите знания, да се предоставят на участниците инструменти за незабавно използване (чеклист) и да се оцени формално повишаването на компетентността (изискване на проекта).

А. Обобщение на съдържанието и контролен списък

Примерно изложение на учителя: „През последните няколко часа преминахме от определението за кибертормоз, през сложните аспекти на закона, до трудните разговори с мениджърите. За да се уверим, че тези знания няма да останат само в залата за обучение, сме подготвили за вас „Чеклист за етичен рекрутер“. Разглеждайте го като „предпазна мрежа“. Преди да изпратите покана за интервю или да зададете въпрос, погледнете го.“

Раздайте на участниците картички с отпечатано съдържание (или изпратете PDF файл) със следното съдържание.

Карта: Правила за „Честна игра при дистанционно набиране на персонал“ (списък) *(да се раздаде на участниците)*

1. Технологична прозрачност.

Уведомих ли кандидата за инструментите, които ще използваме? Получих ли изрично съгласие за евентуално записване?

2. Зачитане на личния живот.

Въздържам ли се от коментари относно фона, домашната среда или външния вид на кандидата, който се вижда на камерата?

3. Законосъобразност на въпросите.

Въпросите ми отнасят ли се единствено до компетентността? Изключих ли въпроси за семейния живот, планове за бременност и възгледи (в съответствие с Кодекса на труда и ЗЗД)?



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



4. Правото да бъдеш офлайн.

Уважавам ли времето на кандидата, като не изпращам задачи за набиране на персонал през уикенда и не се обаждам в необичайни часове?

5. Спрете да изчезвате.

Предоставих ли на всеки кандидат (дори на тези, които са били отхвърлени) обратна връзка в рамките на договорения срок, като избягвах цифровата изолация?

6. Защита срещу токсичност.

Проверих ли дали мениджърът по набирането на персонал не проявява токсично поведение (например прекомерен контрол, неуважение) и реагирах ли решително?

Б. Дискусионен панел с въпроси и отговори.

Открита дискусия. Обучителят модерира разговора, насърчавайки участниците да споделят своите опасения относно прилагането на новите правила в техните компании.

Подкрепящи въпроси (ако групата мълчи):

- „Кои от точките в списъка за проверка ще бъдат най-трудни за приемане от вашите мениджъри по набирането на персонал?“
- „Как планирате да използвате информационната брошура в процеса на назначаване на нови служители?“
- „Чувствате ли се готови да кажете „СТОП“, когато шефът ви каже да зададете дискриминационен въпрос?“

Приложения към плана (инструменти за оценка)

Следните анкети са разработени в съответствие с приложенията от семинарите за кариерни консултанти и агенти по заетостта, като въпросите са адаптирани към специфичния характер на работата на рекрутъра.

Приложение 1

ПРЕДВАРИТЕЛНО ПРОУЧВАНЕ

(Да се попълни преди обучението)

ЧАСТ А: Самооценка на компетенциите

(Скала 1-5: 1 = изобщо не се чувствам уверен, 5 = чувствам се много уверен)

1. Мога да дефинирам кибертормоза в контекста на процеса на набиране на персонал (напр. изчезване, изолация).
(1)-(2)-(3)-(4)-(5)
2. Запознат съм с правните разпоредби (Кодекс на труда / българският Закон за ЗД) относно забранените въпроси при набирането на персонал.
(1)-(2)-(3)-(4)-(5)
3. Мога да разпозная кога поведението на мениджъра по набиране на персонал представлява тормоз над кандидат.
(1)-(2)-(3)-(4)-(5)
4. Знам как да реагирам решително, когато моят началник очаква от мен да задам дискриминационен въпрос.
(1)-(2)-(3)-(4)-(5)
5. Знам как да използвам въвеждането в работата, за да предотвратя изолацията на нов дистанционен служител.
(1)-(2)-(3)-(4)-(5)

ЧАСТ Б: Тест за проверка на знанията (ВЯРНО / НЕВЯРНО)

1. Задаването на въпроси за семейните планове е приемливо, ако набиращият персонал иска да провери достъпността на кандидата.
ВЯРНО
НЕ
2. Подигравките с разхвърляността на заден план по време на видео интервю могат да се считат за нарушение на личното достойнство (чл. 127 от Кодекса на труда в България).
ВЯРНО
НЕ
3. Изчезването (неотговаряне след процеса по набиране на персонал) е просто липса на възпитание, а не форма на психологическо насилие/изолация.



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



ВЯРНО

НЕ

4. Използването на софтуер, който проследява всяко кликване (bossware), без прозрачност е добра управленска практика.

ВЯРНО

НЕ

5. В България основният законодателен акт, който защитава от въпроси за възрастта или пола, е Законът за защита от дискриминация (ЗЗД).

ВЯРНО

НЕ



ДИСТАНЦИОНЕН МОБИНГ

СЪЩЕСТВУВА

Приложение 2:

ЗАКЛЮЧИТЕЛЕН ВЪПРОСНИК (ПОСЛЕДВАЩ ТЕСТ)

(Да се попълни след обучението)

ЧАСТ А: Самооценка на компетенциите (след обучението) (Скала 1-5)

1. Мога да дефинирам кибертормоза в контекста на процеса на набиране на персонал.
(1)-(2)-(3)-(4)-(5)
2. Запознат съм с правните разпоредби (КТ / ЗЗД) относно забранените въпроси.
(1)-(2)-(3)-(4)-(5)
3. Мога да разпозная токсично поведение от страна на мениджъра по набиране на персонал.
(1)-(2)-(3)-(4)-(5)
4. Знам как да блокирам категорично дискриминационен въпрос по време на интервю.
(1)-(2)-(3)-(4)-(5)
5. Знам как да прилагам процедури за „безопасно назначаване“ (напр. системата „Buddy“).
(1)-(2)-(3)-(4)-(5)

ЧАСТ Б: Тест за знания (ВЯРНО / НЕВЯРНО)

1. Задаването на въпроси за семейните планове е приемливо, ако набиращият персонал иска да провери наличността на кандидата.
ВЯРНО
НЕ
2. Подигравките с разхвърляността на заден план по време на видео интервю могат да се считат за нарушение на личното достойнство (чл. 127 от Кодекса на труда в България).
ВЯРНО
НЕ
3. Изчезването (неотговаряне след процеса по набиране на персонал) е просто липса на възпитание, а не форма на психологическо насилие/изолация.
ВЯРНО
НЕ



4. Използването на софтуер, който проследява всяко кликване (bossware), без прозрачност е добра управленска практика.

ВЯРНО

НЕ

5. В България основният законодателен акт, който защитава от въпроси за възрастта или пола, е Законът за защита от дискриминация (ЗЗД).

ВЯРНО

НЕ

ЧАСТ В: Оценка на обучението

(Скала 1-5: 1 = Много слабо, 5 = Много добре)

1. **Съдържание:** Съдържанието беше полезно в ежедневната ми работа като специалист по подбор на персонал.
(1)-(2)-(3)-(4)-(5)
2. **Семинар:** Ролевите игри ми помогнаха да се упражнявам в трудни разговори с мениджъри.
(1)-(2)-(3)-(4)-(5)
3. **Обучител:** Обучителят беше компетентен и ангажиращ.
(1)-(2)-(3)-(4)-(5)
4. **Материали:** Контролният списък и брошурата са полезни инструменти.
(1)-(2)-(3)-(4)-(5)
5. **Организация:** Времето и темпото на обучението бяха подходящи.
(1)-(2)-(3)-(4)-(5)

Отворени въпроси:

- Коя техника (например категоричен отказ, одит от мениджъра) ще приложите в работата си от утре?
- Какво беше най-голямата изненада за вас в правния контекст (PL/BG)?

