

FRI-2B.412-1-EM1-01

---

## FINDING THE RIGHT PERSONALITY FOR THE JOB: A LITERATURE REVIEW<sup>1</sup>

---

### **Yoana Krumova, PhD Student**

Department of Economics and Management,  
Prof. Dr. Asen Zlatarov University, Burgas, Bulgaria  
Tel.: +359 893 960 850  
E-mail: yoana.krumova@mail.com

### **Assoc. Prof. Adile Dimitrova, PhD**

Department of Economics and Management,  
Prof. Dr. Asen Zlatarov University, Burgas, Bulgaria  
Tel.: 0889 697 007  
E-mail: adilledimitrova@abv.bg

**Abstract:** *Personality is a crucial factor in finding one's fit in the world, whether it is in a role, a team, or a culture. However, personality is not a simple or static construct, it is a complex and dynamic combination of traits, values, and preferences that influence one's behaviour and identity. Personality assessment tools aim to measure and describe personality in a systematic and reliable way, and to match individuals with the best opportunities for their development and satisfaction. However, these tools are not infallible or comprehensive, they are based on theories and frameworks that have changed over time and have their own merits and drawbacks. The main goal of this paper is to explore the history of personality type, from the ancient Greeks to contemporary psychologists, and some of the most common and widely used personality assessment tools for recruitment are reviewed. The benefits and challenges of using these tools for recruitment are also discussed, including considerations such as validity, usefulness, fairness, and ethical concerns. Personality assessment is both an art and a science—a tool meant to complement recruiters' understanding of candidates while fostering communication—ultimately leading to an optimal fit, for both parties involved.*

**Keywords:** *Personality, Typology, Recruitment, Performance, Onboarding.*

**JEL Codes:** *M12, M50, J23, J24*

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Личността е един от най-интересните и сложни аспекти на човешката природа. Личностните характеристики се отнасят до уникалните и трайни модели на мисли, чувства и поведение, които определят индивида. Те оформят начина, по който виждаме себе си и другите, как се свързваме и общуваме с околните. Личността ни влияе върху това как се справяме със стреса и предизвикателствата, как мислим и решаваме проблеми, как учим, работим и как постигаме целите си (American Psychological Association, 2023) (Cogg & Matthews, 2009) (Sadock, Sadock, & Ruiz, 2017).

Личностните характеристики са ключова детерминанта за житейските резултати и благосъстоянието на индивида. Те оформят професионалните и лични предпочитания, както и производителността и адаптивността в различни работни условия. Индивидуалните качества влияят върху междуличностните отношения и съвместимостта в екипа, а от там – върху качеството и удовлетворението от работата и живота като цяло. Те засягат начините, по които човек прекарва свободното си време, и степента, в която извлича удоволствие и цел от съществуването си.

Ето защо използването на техники и инструменти за измерване на личностни характеристики е толкова важна и полезна част от управлението и развитието на персонала.

---

<sup>1</sup> Докладът е представен на научна сесия на 27 октомври 2023 в секция ИКОНОМИКА И МЕНИДЖМЪНТ с оригинално заглавие на български език: НАМИРАНЕ НА ПОДХОДЯЩАТА ЛИЧНОСТ ЗА РАБОТАТА: ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА.

Човешкият капитал е от ключово значение за оцеляването и растежа на всяка организация, а методите за подбор определят качеството и разнообразието на нейните таланти. От друга страна благосъстоянието и развитието на всеки отделен служител също зависи пряко от решенията и преценката на специалистите по подбор, тъй като те определят съответствието между способностите, предпочитанията и личността на кандидата и организацията.

Личностните тестове могат да помогнат на компаниите да измерят по-точно това съответствие и така да привлекат най-подходящите служители за свободните си позиции и организационната култура, но и на кандидатите да намерят най-удовлетворителните роли и екипи спрямо талантите и ценностите си. Тези инструменти могат да улеснят комуникацията, да направят общуването по-ефективно, работата – по-хармонична, а израстването – по-преднамерено.

Основна цел на статията е да представи литературен обзор на историята на психологическото типизиране, като се разгледат някои от най-популярните инструменти за измерване на личностни характеристики. Основните задачи, които се поставят е да се анализират предимствата и недостатъците при прилагането на личностни тестове в бизнес условия под критичната призма на валидността, надеждността и етичните последици от използването им. Въз основа на това да се предоставят на работодателите подходящи инструменти за повишаване на организационната и индивидуалната производителност чрез по-добра оценка на съвместимостта между корпоративните и индивидуалните цели и ценности.

## ИСТОРИЧЕСКО РАЗВИТИЕ НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИТЕ ТИПОВЕ

Пионерите в психологическото типизиране са философи като Платон, Аристотел и Хипократ, които оформят първите протопсихологически теории за човешкия характер и темперамент. Според тях психологическите типове произлизат от баланса между хуморите – четирите телесни течности, които определят четири основни личностни типа: сангвиник, холерик, меланхолик и флегматик. Платон вярва, че идеалната личност е тази, която постига хармония между четирите хумори. Неговите интереси са насочени повече към индивидуалния принос на човек към социалния ред и разглеждането на политически въпроси от философска гледна точка. Поради това той дава по-практически наименования на темпераментите, но по своята същност и определение, те съвпадат с основната теория за четирите темперамента. Аристотел допълнително разделя човешката душа на три части: рационална, ирационална и вегетативна. Според него рационалната част е уникална за хората, а ирационалната част е свързана с хуморите. Ключовото е, че бащата на науката класифицира темпераментните наклонности в двойки противоположности: удоволствие и болка, желание и отвращение, страх и увереност и гняв и спокойствие. Бидейки рационалист, той смята, че целта на човешкия живот е да се постигне евдемония чрез култивиране на добродетели и умереност на страстите.

Хипократ обаче е първият, който прилага теорията за хуморите в психологията и медицината. Той наблюдава, че различни заболявания и психични разстройства са повлияни от темперамента на пациента, както и че околната среда и начин на живот могат да афектират баланса на хуморите в тялото. Освен че разработва лечения, целящи възстановяване на равновесието между хуморите, Хипократ прави и подробно описание на характеристиките и поведенческите особености за всеки темперамент. Римският лекар и философ Гален допълнително развива идеите на Хипократ, като представя първата типология в труда си *De temperamentis*. Така в западната философия и медицина възниква идеята, че не божествата или небесните тела определят нагласите на човек, а собствената му физиология и характеристики.

През 19. век с развитието на психологията като научна дисциплина обаче тези концепции биват изоставени. Бащата на съвременната психология – Зигмунд Фройд, смята, че човешкото поведение е мотивирано от биологични нагони и инстинкти, които често са потискани или сублимирани от суперегото и обществото. В последствие чрез експериментални техники Иван Павлов подкрепя това, като демонстрира, че тези нагони

могат да бъдат модифицирани от околната среда и това да има траен ефект върху формирането на условни рефлексии.

В следствие обаче психолози като Адикес, Кречмер и Шпрангер възобновяват научния интерес към древната теория за четирите темперамента. Адикес представя концепцията за четирите типа мирогледа, наречени доктринерски, скептичен, традиционен и иновативен. Те се определят от доминираща умствена функция: интуиция, сетивност, мислене и чувстване, всяка от които е асоциирана с различен цвят: син, жълт, червен или зелен. Кречмер също дефинира сходни четири основни типа темперамент, които според него са определени от ендокринната и нервната система. Шпрангер от друга страна се фокусира повече върху ценностите като израз на отношението на индивида към живота и света. Карл Юнг също е повлиян от древната теория за четирите темперамента, като към основната посока интроверсия-екстраверсия, представя и четири когнитивни функции: мислене, сетивност, чувстване и интуиция. Макар и косвено други влиятелни психолози от миналия век също са допринесли за развитието на типологията. Адлер подчертава важноста на индивидуалните различия и социалните фактори в развитието на личността. Айзенк прилага факторен анализ за идентифициране на три измерения на личността и четири основни типа въз основа на комбинацията от екстраверсия и невротизъм. Фром също предлага теория, основана на две основни потребности – свобода и принадлежност, описвайки на тази база основните типове характери: четири непродуктивни и един продуктивен.

Към днешна дата учените продължават да изследват темата, като усъвършенстват инструменти за измерване на психологическите характеристики и личностните качества. Дарио Нарди използва ЕЕГ технология за измерване на мозъчната активност на хора с различни типове личности, МакКрей и Коста създават петфакторния модел, който е един от най-широко използваните и валидирани подходи за типизиране, а Джордън Питърсън го доразвива, като разделя всеки фактор на две подкатегории. Оценката на темперамента и личностните качества придобива широко приложение и в бизнеса. Все по-често се използва за измерване на съответствието между ценностите на кандидатите за работа и организационната култура, както и за последващото развитие и обучение на вече назначените служителите според техните индивидуални нужди и цели. Типологията може да помогне за насърчаване на ефективна комуникация, сътрудничество и разрешаване на конфликти в екипа, но е важно да се отбележи, че всяка теория има своите предимства и недостатъци в зависимост от целта и контекста на приложение. Тестовете за измерване на темперамента могат да бъдат полезен инструмент, но е важно да се вземе предвид динамичността на личностните характеристики, които могат да се променят и развиват с времето. Типологията трябва да се използва като отправна точка за по-добро разбиране и оценяване на многообразието на човешката личност, а не като основа за дискриминация или стереотипизиране. В този доклад са разгледани някои от основните инструменти за оценка на личностните характеристики, заедно с техните предимства, недостатъци и начини на приложение в бизнес среда.

## **ИНСТРУМЕНТИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА ЛИЧНОСТНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ТЯХНОТО ПРИЛОЖЕНИЕ В ПРИВЛИЧАНЕТО И УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ**

Инструментите за измерване на личностни характеристики оценяват различни аспекти от личността на индивида – характер, мотивация, ценности и предпочитания и др. Тези инструменти могат да се използват при набиране на персонал за подобряване на ефективността на процеса, като предоставят на работодателите по-задълбочено и обективно разбиране на кандидатите. Те могат да отличат кандидати, които са по-подходящи за работата и организационната култура въз основа на техния личен профил. Това може да подобри представянето, задържането и удовлетворението на служителите, както и възвръщаемостта на инвестициите за работодателя. Използвайки личностни тестове, мениджърите могат да подбират кандидатите въз основа на техния потенциал, а не на техния произход, външен вид или други стереотипи. Това може да спомогне за създаването на по-

разнообразна и приобщаваща работна среда, която насърчава творчеството, иновациите и сътрудничеството. Освен това някои тестове може да идентифицират и потенциални черти, които биха повлияли негативно на поведението, отношението и етиката между служителите и да причинят конфликти и текучество на работното място. В следващата част от литературния обзор са разгледани някои от най-разпространените инструменти за измерване на личностни характеристики.

### **Система за оценка Хоган (HPI)**

HPI е в помощ на организациите при идентифициране на характеристики, които могат да повлияят на производителността на кандидата и адаптирането към ролята, екипа и организационната култура. HPI е разработен и валидиран от експерти в областта на психологията и измерва репутацията, а не идентичността. Докато идентичността е начинът, по който виждаме себе си, репутацията е насочена към възприятието на околните за нас (Hogan Assessments, 2023). На работното място репутацията отразява миналото поведение и взаимодействия с другите, което може да предостави информация за лидерския потенциал на кандидата, екипност, стил на общуване, толерантност към стрес и умения за разрешаване на проблеми (Hogan & Hogan, Hogan Personality Inventory manual, 1995). Работодателите могат да използват HPI за повишаване на ефективността на процеса по подбор, спомагане на развитието на служителите и подобряване на екипната работа (Hogan & Hogan, Hogan development survey, 1997).

### **Лексикален факторен анализ**

При прилагане на факторен анализ върху резултатите от психометрични изследвания могат да бъдат разкрити определени семантични асоциации, които са свързани с конкретни личностни характеристики (Goldberg, 1993). Един от най-известните модели, използващи факторен анализ е OCEAN. Този модел продължава линията на лексикални изследвания, започнати от Олпорт (Allport & Odbert, 1936), Кетъл (Cattell, 1943) и Айзенк (Eysenck & Rein, 1950), според които езикът може да отразява аспекти на личността, които характеризират адаптацията на човека към социалната среда, вземайки предвид биологичните свойства на индивида. OCEAN определя пет основни и относително стабилни характеристики – екстравертност, добронамереност (дружелюбност, способност за постигане на съгласие), добросъвестност, невротизъм и отвореност към опит (интелигентност) (Barrick & Mount, 1991) (Roccas, Sagiv, Schwartz, & Knafo, 2002).

HEXACO е друг факторен подход, който е сходен с OCEAN, но се основава на различна теоретична рамка и емпирични открития. Отвореност, добросъвестност и екстравертност съвпадат и в двата модела, но HEXACO измерва способността за постигане на съгласие и невротизма по различен начин (Ashton, et al., 2004). Към добронамереността моделът използва две допълнителни характеристики – честност/смиреност и емоционалност (Lee & Ashton, The HEXACO personality factors in the indigenous personality lexicons of English and 11 other languages, 2008). Някои изследователи смятат, че HEXACO е по-добър начин за измерване на личността, защото обхваща повече аспекти на човешкото поведение (Lee & Ashton, The H Factor of Personality, 2012). Чрез използването на инструменти за лексикален факторен анализ специалистите по подбор на персонал могат да придобият по-добра преценка доколко кандидатите отговарят на желаните профил и да предположат тенденциите в производителността и поведението на работното място.

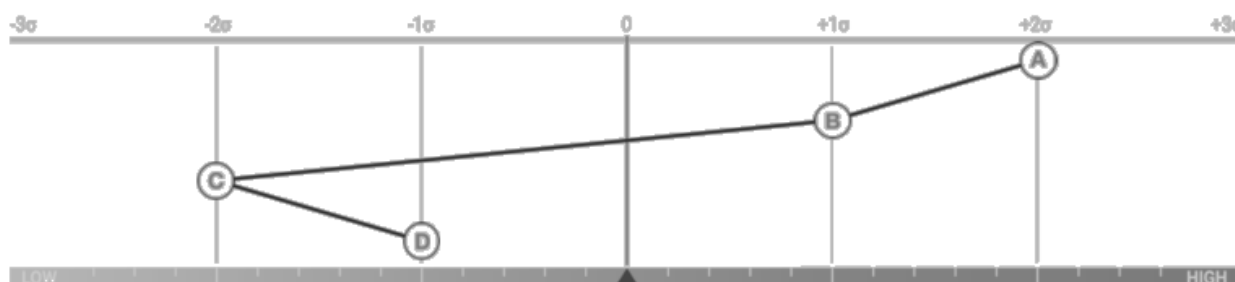
### **Калипер профил**

Този инструмент измерва 22 стабилни личностни характеристики, които се отнасят до четири аспекта от потенциалното поведение на работното място – лидерство, междуличностни отношения, умения за разрешаване на проблеми и лична организация. За всеки един от тези аспекти работодателят идентифицира компетенциите, които са от съществено значение за позицията. След попълването на теста се предоставя изчерпателен анализ на силните страни на кандидата, областите на развитие, предложения за коучинг, обучение и др (Caliper Corp, 2023). Дават се и възможни въпроси за интервю, които допълнително да изследват потенциала на кандидата в рамките на ролята. Този отчет може

да е полезен за подобряване на производителността на служителите (Kangis & Lago, 1997) и вземане на информирани решения при подбор, навлизането в работата на новите служители, менторинга, развитието и изграждането на цялостен кариерен план.

### Прогностичен индекс за поведение (PIBA)

PIBA се основава на теоретичен модел, който определя няколко основни мотиватора на човешкото поведение. Тези мотиватори се измерват в 5 скали – А: доминантност (желание за контрол), В: екстравертност (търсене на социални интеракции), С: търпение (нужда от постоянство и стабилност), D: формалност (съобразителност с официалните правила и структура) и Е: обективност (търсене на безпристрастност и неутралност при вземане на решения). Резултатите се представят графично като поведенчески модели (Фиг. 1), като всяка скала отразява различни поведенчески тенденции, стил на общуване, вземане на решения, адаптиране към промяна и др.



Фиг. 1. Примерен поведенчески модел (Predictive Index, 2017)

PIBA може да помогне на работодателите и мениджърите да подобрят процеса по подбор и изживяването на кандидатите и да създават по-ефективни екипи. Индексът предоставя данни и инструменти на мениджърите да разберат собствените си поведенчески стилове, силни страни и области на развитие, както и тези на членовете на екипа си, за да ги обучават и мотивират спрямо техните нужди.

### Типология на Майерс-Бригс (МВТИ)

Индикаторът МВТИ е инструмент, който определя типа личност въз основа на четири дихотомии – екстраверсия/интроверсия, сетивност/интуиция, мислене/чувстване и съждение/възприятие (Thompson & Ackerman, 1994). Някои компании използват МВТИ при набиране на персонал, за да получат по-добра представа за личността на кандидатите и как могат да се впишат в организационната култура и работната роля. МВТИ може да определи индивидуалните предпочитания на кандидата спрямо съответните дихотомии и как те съответстват на ролята. Въпреки това този инструмент има определени ограничения, тъй като измерва единствено предпочитанията, но не и способностите и уменията на кандидата. Освен това надеждните тестове (Capraro & Capraro, 2002), които са валидирани от независими оценители, не са широко разпространени и достъпни за обществеността и трябва да се администрират от сертифицирани специалисти.

### ОГРАНИЧЕНИЯ ПРИ ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ИНСТРУМЕНТИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА ЛИЧНОСТНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Използването на инструменти за измерване на личностни характеристики в подбора на персонал може да създаде различни предизвикателства и недостатъци както за работодателите, така и за кандидатите. Приложението им изисква финансови и човешки ресурси за администриране и тълкуване, които може да надхвърлят ползите, особено за малки организации, които имат ограничени бюджети. Валидността и точността на някои от тестовете също може да бъде поставена под въпрос. Резултатите могат да бъдат повлияни от различни фактори – настроението на кандидата, контекст, социална желателност и др. Освен това формулировката на теста може да не отразява някои културни или езикови различия,

което да го направи неуместен за различни групи кандидати. Това може да повдигне някои етични въпроси относно неприкосновеността на личния живот, съгласието и дискриминацията при наемане на работа.

Важно е също да се отбележи, че тези инструменти са недостатъчни, за да обхванат сложността и многообразието на човешката личност и кандидатите не бива да се стереотипизират въз основа на техните резултати. Личностните тестове са само част от процеса по подбор, който включва подробна оценка на уменията, знанията, опита и мотивацията на кандидата. Работодателите трябва да използват тези инструменти с повишено внимание и да ги допълват с други методи, за да осигурят справедлив и ефективен процес на набиране на персонал.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стремежът към определяне на различните типове личност датира от древни времена и продължава в съвременното, като проправя своя път и в бизнеса. Оценката на личността може да е решаваща част от процеса по подбор на персонал, тъй като спомага за намиране на най-добрите таланти и разкриване на потенциала на кандидатите. Инструментите за измерване на личностните характеристики могат да осигурят ценна представа за психологическите черти и предпочитания на служителите и как те се отнасят към различни аспекти от производителността им. Това има своите предимства, но поставя и определени предизвикателствата за използването им при набиране на персонал.

Инструментите за измерване на личностните характеристики трябва да се използват внимателно, тъй като те не могат да опишат пълното разнообразие на човешката природа. Но ако се прилагат по подходящ и етичен начин, те могат да бъдат от изключителна полза за целите на набирането на персонал. Те не трябва да се използват като единствен или последен критерий за вземане на решения, а като един от многото фактори, които е нужно да се имат предвид. Инструментите за измерване на личностните характеристики трябва да се използват за улесняване, а не за замяна на човешката преценка и интуиция.

## Благодарности

Изследванията по тази статия са в рамките на проект НИХ 485/2023 на Университет „Проф. д-р Асен Златаров“ - Бургас

## REFERENCES

Allport, G., & Odbert, H. (1936). *Trait names: A psycholexical study*. Washington, D.C.: Psychological Review.

American Psychological Association. (2023). *APA Dictionary of Psychology*. URL: [dictionary.apa.org/personality](https://dictionary.apa.org/personality) (Accessed on 30.08.2023).

Ashton, M., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., de Vries, R., Di Blas, L., De Raad, B. (2004). A Six-Factor Structure of Personality-Descriptive Adjectives: Solutions From Psycholexical Studies in Seven Languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 356-366.

Barrick, M., & Mount, M. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.

Caliper Corp. (2023). *Caliper Profile*. URL: [calipercorp.com](https://calipercorp.com) (Accessed on 30.08.2023).

Capraro, R., & Capraro, M. (2002). Myers-Briggs Type Indicator Score Reliability Across: Studies a Meta-Analytic Reliability Generalization Study. *Educational and Psychological Measurement*, 62(4), 590-602.

Cattell, R. (1943). The description of personality: basic traits resolved into clusters. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(4), 476-506.

Corr, P., & Matthews, G. (2009). *The Cambridge handbook of personality psychology* (1st ed.). Cambridge: Cambridge University Press.

- Eysenck, H., & Rein, M. (1950). *Dimensions of Personality* (1st ed.). London: Routledge & Kegan Paul Limited.
- Goldberg, L. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.
- Hogan Assessments. (2023). *Hogan Assessments*. URL: [hoganassessments.com](http://hoganassessments.com) (Accessed on 30.08.2023).
- Hogan, R., & Hogan, J. (1995). *Hogan Personality Inventory manual* (2nd ed.). Tulsa: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, R., & Hogan, J. (1997). *Hogan development survey* (1 ed.). Tulsa: Hogan Assessment Systems.
- Kangis, P., & Lago, H. (1997). Using Caliper to predict performance of salespeople. *International Journal of Manpower*, 18(7), 565-575.
- Lee, K., & Ashton, M. (2008). The HEXACO personality factors in the indigenous personality lexicons of English and 11 other languages. *J Pers*, 76(5), 1001-54.
- Lee, K., & Ashton, M. (2012). *The H Factor of Personality* (1st ed.). Waterloo: Wilfrid Laurier University Press.
- Predictive Index. (2017). *Introduction to the PI Behavioral Assessment*. URL: [predictiveindex.com/learn/support/introduction-to-the-pi-behavioral-assessment](http://predictiveindex.com/learn/support/introduction-to-the-pi-behavioral-assessment) (Accessed on 30.08.2023).
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S., & Knafo, A. (2002). The Big Five personality factors and personal values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 789-801.
- Sadock, B., Sadock, V., & Ruiz, P. (2017). *Kaplan and Sadock's Comprehensive Textbook of Psychiatry* (1 ed.). Philadelphia: Wolters Kluwer.
- Thompson, B., & Ackerman, C. (1994). Review of the Myers-Briggs Type Indicator. In J. Kapes, M. Mastie, & E. Whitfield (Eds.), *A counselor's guide to career assessment instruments*. Alexandria: National Career Development Association, 283-287