

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Kristina STRUMILAITĖ

**PERSONALO ATRANKOS PROCESO YPATUMAI ŠIAULIŲ
MIESTO VIEŠOSIOSE IR PRIVAČIOSIOSE ORGANIZACIJOSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Kristina STRUMILAITĖ

**PERSONALO ATRANKOS PROCESO YPATUMAI ŠIAULIŲ
MIESTO VIEŠOSIOSE IR PRIVAČIOSIOSE ORGANIZACIJOSE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir viešasis administravimas (03S1)**

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Strumilaitė Kristina. Personalo atrankos proceso ypatumai Šiaulių miesto viešosiose ir privačiosiose organizacijose: viešojo administravimo magistro studijų baigiamasis darbas/ mokslinis vadovas doc. dr. Jolanta Paliduskaitė; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. Šiauliai, 2008. 84 p.

SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjami Šiaulių miesto viešųjų ir privačiųjų įmonių, organizacijų personalo atrankos ypatumai. Darbe aptariamas personalo planavimo procesas, pagrindiniai personalo paieškos šaltiniai, dažniausiai naudojami personalo atrankos metodai. Taip pat analizuojama kokie kriterijai lemia darbo ir darbuotojo pasirinkimą. Nagrinėjami kriterijai, kurie lemia sėkmingą įsidarbinimą. Lyginami personalo paieškos, atrankos ypatumai viešajame ir privačiajame sektoriuje.

Apklausoje dalyvavo 224 respondentai (170 personalo darbuotojų, 54 vadovai). Anketos išplatintos gamybos, paslaugų, prekybos įmonėse bei organizacijose.

Šiaulių viešosiose ir privačiosiose organizacijose ar įmonėse vadovo pareigas eina vyrai, apklausoje jie sudarė 74 proc. net 79 proc. vadovų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Šiaulių miesto įmonėse, organizacijose pakankamai didelė darbuotojų kaita, kadangi 62 (iš 170) respondentai atsakė, kad institucijoje dirba iki 5 metų, 34 atsakė, kad 6- 10 metų. Ši teiginį taip pat patvirtina vis didėjanti darbuotojų kaita. Privatusis sektorius ir toliau sparčiai plečiasi Šiauliuose, viešojo sektoriaus plėtra yra gerokai lėtesnė.

Apie laisvas darbo vietas įmonėse ir organizacijose Šiaulių miesto gyventojai geriausiai sužino iš pažįstamų rekomendacijų ir skelbimų spaudoje.

70 proc. visų apklaustų vadovų teigė, kad jų įmonėse, organizacijose nėra personalo skyrių ir darbuotojų atranką atlieka patys.

Pats populiariausias Šiauliuose personalo atrankos metodas (personalo nuomone) - pokalbis. Taip pat labai didelę reikšmę vadovai teikia rekomendacijoms.

Socialinės garantijos ir atlyginimo dydis- tai du, šiauliečių nuomone, svarbiausi kriterijai pasirenkant darbą.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. PERSONALO VADYBOS TURINYS	10
1.1. Personalo vadybos samprata ir svarba	10
1.2. Personalo poreikio planavimas	11
2. PERSONALO PAIEŠKOS ORGANIZAVIMAS IR ATRANKA	15
2.1. Personalo paieškos šaltiniai	15
2.2. Personalo atrankos metodai	28
3. PERSONALO ATRANKA ŠIAULIŲ MIESTO VIEŠOSIOSE IR PRIVAČIOSIOSE ĮMONĖSE	41
3.1. Tyrimo metodologija.....	41
3.2. Įmonių ir respondentų charakteristika.....	43
3.3. Personalo paieškos šaltiniai	52
3.4. Personalo atrankos metodai	60
3.5. Darbuotojo pasirinkimą lemiantys veiksniai	66
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	69
LITERATŪRA.....	72
PRIEDAI.....	76

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Personalo vadybos sistemos turinys	10
2. 2 lentelė. Pagrindiniai gyventojų užimtumo rodikliai	15
2. 3 lentelė. Vidinių kandidatų paieškos šaltinių naudojimas	18
2. 4 lentelė. Išorinių kandidatų paieškos šaltinių naudojimas	18
2. 5 lentelė. Atrankos metodų taikymas Europos šalyse	19
2. 6 lentelė. Bedarbių procentas nuo darbingo amžiaus gyventojų (Šiaulių mieste) 2006- 2007 m.	21
2. 7 lentelė. Pretendento dokumentų vertinimo forma	29
2. 8 lentelė. Darbuotojų atrankai naudojami testai	33
2. 9 lentelė. Atrankos pokalbių klasifikavimas pagal dalyvių skaičių	35
2. 10 lentelė. Atrankos pokalbių klasifikavimas pagal jų turinį	36
2. 11 lentelė. Multimodalinio interviu struktūra ir turinys	37
3. 12 lentelė. Vadovų ir darbuotojų pasiskirstymas viešajame ir privačiajame sektoriuje	41
3. 13 lentelė. Personalo skyriaus funkcijos	60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Personalo planavimo sritys	12
2. 2 pav. Bedarbių registracija 2000 - 2006 metais Šiaulių mieste	21
2. 3 pav. Naudojimosi darbo biržos įdarbinimo tarpininkavimo paslaugomis dažnumas	22
3. 4 pav. Įmonių ir organizacijų pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį	42
3. 5 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal lytį	43
3. 6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį viešajame ir privačiajame sektoriuje	43
3. 7 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes	44
3. 8 pav. Respondentų pasiskirstymas privačiajame sektoriuje pagal amžiaus grupes	45
3. 9 pav. Respondentų pasiskirstymas viešajame sektoriuje pagal amžiaus grupes	46
3. 10 pav. Vadovų išsilavinimas	46
3. 11 pav. Vadovų išsilavinimas privačiajame sektoriuje	47
3. 12 pav. Personalo išsilavinimas	47
3. 13 pav. Vyrų ir moterų išsilavinimas įmonėse ar organizacijose	48
3. 14 pav. Vadovų darbo trukmė įmonėse ar organizacijose	49
3. 15 pav. Respondentų darbo trukmė įmonėse ir organizacijose	49
3. 16 pav. Įmonių ar organizacijų dydis	50
3. 17 pav. Darbuotojų kaita 2005- 2007 m. įmonėse ir organizacijose	51
3. 18 pav. Vadovų nuomonės apie veiklos plėtrą	51
3. 19 pav. Vadovų poreikis plėsti veiklą viešajame ir privačiajame sektoriuje	52
3. 20 pav. Šaltiniai, apie laisvą darbo vietą	53
3. 21 pav. Personalo paieškos šaltinių populiarumas vadovų tarpe	53
3. 22 pav. Internetas, kaip personalo paieškos šaltinis	54
3. 23 pav. Skelbimai radijuje, kaip personalo paieškos šaltinis	55
3. 24 pav. Skelbimai spaudoje, kaip personalo paieškos šaltinis	55
3. 25 pav. Lietuvos darbo birža, kaip personalo paieškos šaltinis	56
3. 26 pav. Pažįstamų rekomendacijos, kaip personalo paieškos šaltinis	56
3. 27 pav. Mokymo įstaigos, kaip personalo paieškos šaltinis	57
3. 28 pav. Įdarbinimo agentūros, kaip personalo paieškos šaltinis	58
3. 29 pav. Karjeros dienos, kaip personalo paieškos šaltinis	58
3. 30 pav. Personalo skyriai įmonėse ir organizacijose	59

3. 31 pav. Personalo skyriai viešajame ir privačiajame sektoriuje	59
3. 32 pav. Darbuotojų atranka įmonėse ir organizacijose	60
3. 33 pav. Personalo atrankos trukmė privačiajame sektoriuje	61
3. 34 pav. Personalo atrankos trukmė viešajame sektoriuje	61
3. 35 pav. Vadovams taikomi personalo atrankos metodai	62
3. 36 pav. Personalo atrankos metodų populiarumas vadovų tarpe	63
3. 37 pav. Rekomendacijos poreikis ieškant darbo	63
3. 38 pav. Personalo paieška konkuruojančiose įmonėse ar organizacijose	64
3. 39 pav. Pirmenybės teikimas panašaus profilio įmonėse dirbančiam personalui (lyginant viešąjį ir privatųjį sektorių)	65
3. 40 pav. Personalo nuomos metodo taikymas Šiaulių miesto įmonėse ir organizacijose	66
3. 41 pav. Kriterijai, lemiantys sėkmingą darbuotojo pasirinkimą	66
3. 42 pav. Veiksniai, lemiantys darbo pasirinkimą	67
3. 43 pav. Dokumentai, būtini įsidarbinant	68

IVADAS

Anot E. Karaliūnaitės (2006, p. 4) „žmogiškųjų išteklių planavimas- vienas didžiausių šiandieninių darbo rinkos iššūkių. Tyrimai rodo, kad beveik dviems trečdaliams darbdavių reikia ieškoti naujų darbuotojų daugiau nei kartą per metus. Todėl žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas svarbus ir besikuriančių, ir ilgametę patirtį turinčių įmonių vadovams“. Personalas yra vienas svarbiausių institucijos ar organizacijos išteklių. Tačiau ir jis susiduria su daugybe problemų darbo paieškose.

Šiais laikais susidariusi nuomonė, jog darbą pakeisti yra nesudėtinga. Vis dėlto toje aritmetikoje ne vienas ir pasiklysta. Ypač tas, ką keisti darbą prispiria būtinybė. Nors išsiuntinėta dešimtys gyvenimo aprašymų, CV nusiųstas ir į keletą duomenų bazių, tačiau pasiūlymai nepasipila. Tiesa, vienas kitas kvietimas į pokalbį dėl darbo yra, tačiau po jų daugiau aiškumo neatsiranda: arba atrankos specialistas pažada paskambinti, arba pasiūlymai dėl darbo sąlygų ir užmokesčio tokie, kad kandidatas pats iš karto padėkoja.

Tyrimo problema ir aktualumas. Didžiausias organizacijos turtas yra ne moderniausias įrangos, o sąžiningi, pareigingi ir organizacijai atsidavę darbuotojai, kurių sugebėjimai atitinka įmonės poreikius bei įvaizdį. Todėl lygiagrečiai svarbus tampa ir personalo paieškos bei atrankos procesas, kuris užtikrina sėkmingą organizacijos veiklą.

- Personalo paieškos tikslas- nustatyti kur ieškoti kandidatų;
- Personalo atrankos tikslas- kaip atrinkti tinkamiausią darbuotoją.

Šiandieninė reali situacija rodo, kad kai kurių bendrovių augimas stoja ne dėl rinkos galimybių, bet dėl žmogiškojo veiksnio. Tad vyksta natūrali konkurencija dėl darbuotojų. Kiekvienas darbdavys nori, kad jo komandą sudarytų patys geriausieji, tačiau šie jau paprastai būna „išgribstyti“. Todėl belieka taikyti įvairiausius personalo atrankos metodus (Dževeckytė, 2008).

Taigi, šie procesai- vieni svarbiausių sėkmingai dirbančios įmonės veiklos sričių, kurios reikšmingumas yra dažnai nuvertinamas ir šiai veiklos sričiai nėra skiriamas reikiamas dėmesys iš įmonės vadovų pusės.

Tyrimo objektas- personalo paieška ir atranka Šiaulių miesto privačiosiose ir viešosiose organizacijose.

Darbo tikslas- nustatyti ir įvertinti personalo paieškos ir atrankos sistemos ypatumus Šiaulių miesto viešosiose ir privačiosiose organizacijose.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti, kaip ir kokiais būdais siekiama surasti personalą viešajame ir privačiame sektoriuje.
2. Išanalizuoti, kokius atrankos metodus naudoja įmonių vadovai, siekdami išsirinkti tinkamiausius darbuotojus.
3. Įvertinti, kokios savybės nulemia įsidarbinimo sėkmę.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, statistinė duomenų analizė, anketinė apklausa, apklausos duomenų analizė, detalizavimas, apibendrinimas, loginis abstrachavimas.

Tyrimo organizavimas. Apklausa buvo atliekama Šiaulių miesto privačiosiose ir viešosiose organizacijose, kuriose ekonominė situacija ir gyventojų skaičius gana panašus. Atranka atliekama dviem etapais, apklausiant vadovus, darbuotojus ir sužinant jų pozicijas.

Empirinio tyrimo rezultatai. Atlikus anketinių duomenų analizę, galima teigti, kad daugiausia vadovaujančias pareigas Šiaulių viešosiose ir privačiosiose organizacijose ar įmonėse eina vyrai, apklausoje jie sudarė 74 proc. net 79 proc. vadovų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Šiaulių miesto įmonėse, organizacijose pakankamai didelė darbuotojų kaita, kadangi 62 (iš 170) respondentai atsakė, kad institucijoje dirba iki 5 metų, 34 atsakė, kad 6- 10 metų. Ši teiginį taip pat patvirtina vis didėjanti darbuotojų kaita. Privatusis sektorius ir toliau sparčiai plėsis Šiauliuose, viešojo sektoriaus plėtra yra gerokai lėtesnė.

Apie laisvas darbo vietas įmonėse ir organizacijose Šiaulių miesto gyventojai geriausiai sužino iš pažįstamų rekomendacijų ir skelbimų spaudoje. 70 proc. visų apklaustų vadovų teigė, kad jų įmonėse, organizacijose nėra personalo skyrių ir darbuotojų atranką atlieka patys. Pats populiariausias Šiauliuose personalo atrankos metodas (personalo nuomone) - pokalbis. Taip pat labai didelę reikšmę vadovai teikia rekomendacijoms. Socialinės garantijos ir atlyginimo dydis- tai du, šiauliečių nuomone, svarbiausi kriterijai pasirenkant darbą.

1. PERSONALO VADYBOS TURINYS

1.1. Personalo vadybos samprata ir svarba

Šiandien nė viena įmonė negali susirasti pakankamai jaunų darbuotojų. Tai nieko nestebina, nes darbo jėgos stygius jaučiamas visur. Vadovai šiai problemai spręsti imasi įvairių veiksmų. Kai kurie rengia naujas darbuotojų verbavimo ir išsaugojimo strategijas. Kiti perka paslaugas iš specializuotų įmonių ar automatizuoja gamybos procesą, kurią anksčiau atlikdavo paprasti darbininkai. Dar kiti, niekaip neišsiverčiantys be pagalbos samdo žmones, kurių anksčiau nebūtų priėmę. Tokie veiksmai yra vienas būdų spręsti problemą. Tačiau galima pasinaudoti galimybe ir ne tik reaguoti į susidariusią situaciją, bet ir imtis tolesnių veiksmų. Vadovai sprendžia personalo stygiaus klausimą sistemingai, naujoviškai pažvelgdami į darbo, personalo vadybos problemas.

Personalo vadyba- kaip sisteminis mokslas apie personalo valdymą pradėtas analizuoti tik praėjusiam šimtmečiui. Personalo vadybos sampratą skirtingą traktavimą lemia vadybos teorijų ir koncepcijų įvairovė.

Personalo vadyba (Leonienė, 2001)- tai sistema, kuri sukuria potencialą, reikalingą organizacijos tikslams įgyvendinti ir tolesniam jos gyvybingumui palaikyti.

Personalo vadyba (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001)- tai procedūra, kurios paskirtis- aprūpinti organizaciją tinkamais žmonėmis tinkamoms pareigoms tinkamu laiku.

Personalo vadyboje skiriamos dvi svarbios kryptys: personalo valdymas ir personalo organizavimas. Šios dvi kryptys sudaro personalo valdymo turinį.

1.1 lentelė

Personalo vadybos sistemos turinys

PERSONALO ORGANIZAVIMAS	VADOVAVIMAS PERSONALUI
Darbu ir darbo vietų analizė	Darbuotojų pažinimas
Personalo poreikio planavimas	Personalo skatinimas (motyvavimas)
Darbo ir personalo organizavimas	Valdymo metodai
Personalo paieška ir atranka	Vadybinio poreikio priemonių taikymas
Personalo apskaita ir statistika ir k.t.	Konfliktų prevencija ir k.t.

Šaltinis: Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius. Technika.

Šiame darbe plačiau analizuojama personalo organizavimo krypties personalo paieškos ir atrankos dėsningumai.

Įvairių pertvarkų metu paprastai dalyvauja žmogus, jo vaidmuo neretai yra lemiamas. Personalas ne tik dalyvauja procese, naudodamas darbo objektus ir gamybos priemones, bet ir nustato tikslus bei organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą, vėliau kontroliuoja ir koreguoja vykdymą. Personala sudaro skirtingų asmeninių siekių, orientacijos, motyvacijos, pasirengimo lygio. Todėl labai didelė personalo kvalifikacijos, kultūros, materialinio lygio, vertybių sistemos įtaka. Todėl labai svarbu skirti didelį dėmesį personalo atrankai ir ugdymui, tai ypač aktualu Lietuvoje, kur beveik nėra materialinių išteklių, ir tik maksimaliai naudojant personalo potencialą galima padidinti ūkio ekonominį efektyvumą (Sakalas, 2001, p.6). Todėl labai svarbu planuoti personalo poreikį įmonėje ar organizacijoje. Toliau atžvelgsiu personalo planavimo etapus.

Personalo vadybos svarba. Personalo valdymo specialistai, atsižvelgdami į praeities duomenis ir dabartinę aplinką, gali pagrįstai prognozuoti ir planuoti ateitį. Bagdžiūnaitė E., Palidaukaitė J. ir kt. (2007) teigia, kad „prognozuojant būtina žinoti, kas vyksta kitose organizacijose visame pasaulyje, sekti ekonominę ir politinę plėtrą, stebėti technologijų pokyčius ir matyti visų šių veiksnių įtaką savo organizacijai. Sugebėjimas tinkamai suprasti ir nuspėti darbuotojų elgseną suteikia konkurencinį pranašumą daryti tam tikrus pokyčius“. Taigi, personalo vadyba, tai darbas su žmonėmis, kurie būtini organizacijos tikslams įgyvendinti ir tolimesniam jos gyvybingumui palaikyti. Esmė ta, jog vienintelis organizacijų skirtumas nuo konkurentų- žmonės. Įrengimai ir pastatai tokie patys. Efektingą žmonių išteklių valdymo problemą padeda spręsti personalo vadyba.

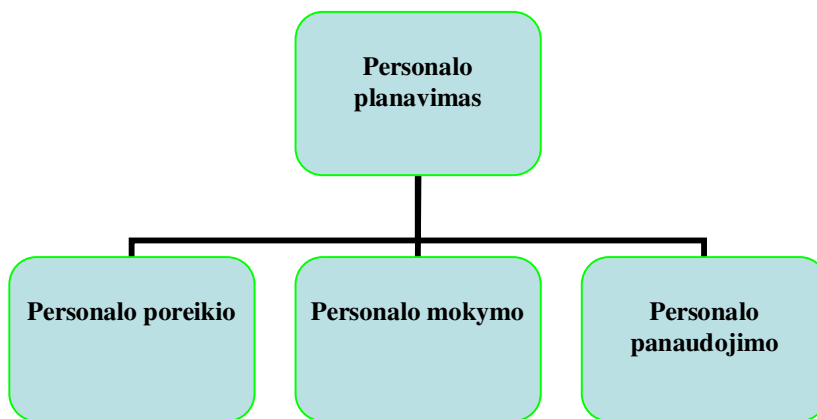
1.2. Personalo poreikio planavimas

Personalo planavimas yra kaip medžio šaknys, nuo kurių priklauso medžio augimas ir duodamas vaisių derlius.

Personalo planavimas- būsimų veiksmų, susijusių su kadrais, projektavimas nustatant personalo formavimo tikslus, būdus ir priemones šiems tikslams pasiekti (Griškevičienė, 2002).

Personalo poreikio planavimas- tai būsimąjo organizacijos personalo kiekio ir kokybės planavimas, įvertinantis tiek vidinę veiklą, tiek išorinės aplinkos veiksnius (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Kaip teigia V. Griškevičienė (2002, p.26), personalo planavimas skirstomas į tris dalis: personalo poreikio, personalo panaudojimo, personalo mokymo planavimas (žr. 1.1 pav.).



1.1 pav. Personalo planavimo sritys.

Šaltinis: Griškevičienė (2002). Personalo vadyba. Vilnius.

Personalo poreikio planavimas dažniausiai vyksta tokia seka:

- Situacijos analizė. Analizuojami: a) vidiniai aplinkos veiksniai- organizacijos tikslas, filosofija, strategija, personalo politikos tikslai, esamas ir laukiamas darbuotojų kvalifikacijos lygis, finansinės organizacijos galimybės ir t.t., b) išoriniai aplinkos veiksniai- ekonominė situacija, kvalifikuotų bei kitų reikiamų specialistų pasiūla rinkoje ir t.t.
- Ateities poreikio planavimas. Lyginamas reikiamas organizacijai darbuotojų skaičius bei reikalinga būsimų darbuotojų kvalifikacija su dabar esamu organizacijoje darbuotojų skaičiumi ir jų turima kvalifikacija.
- Poreikio patenkinimo šaltinių nustatymas. Numatomi poreikio patenkinimo šaltiniai: vidiniai (įmonės personalas), išoriniai (papildomi darbo ištekliai iš darbo rinkos).
- Personalo poreikio plano sudarymas. Tai ilgalaikis įmonės aprūpinimas kiekybiškai ir kokybiškai tinkamu personalu (tam tikram laikotarpiui) .

Personalo poreikio planavimo metodai ir turinys. Personalo vadyboje išskiriami personalo poreikio planavimo metodai. Jie taikomi kiekvienai personalo kategorijai (darbininkams ir vadovams) atskirai.

Darbininkų poreikis nustatomas remiantis dviem pagrindiniais metodais:

1. **Darbo imlumo metodas.** Tokiu būdu poreikį galima skaičiuoti tik tuo atveju, jeigu galima įvertinti darbo našumą.
2. **Aptarnavimo normų metodas.** Galima skaiciuoti, kiek laiko vidutiniškai skiriama aptarnauti vienam įrenginiui ar klientui.

Nustatant vadovaujančio personalo poreikį, naudojami trys pagrindiniai metodai:

1. **Etatinis nomenklatūrinis.** Šis būdas naudojamas, kai skaičiuojamas vadovaujančio personalo poreikis netolimai ateičiai- vieniems metams, (daugiausia trims metams).
2. **Pagal gausumą, arba prisotinimą.** Naudojant šį būdą, poreikis nustatomas pagal formulę, t.y. visų vadovaujančio personalo (vadovų) skaičius dalytas 100-ui arba 1000-ui darbuotojų, nustatoma, kiek vadovaujančio personalo tenka 100 ar 1000 darbuotojų.
3. **Matematinės statistikos metodas.** Nustatoma personalo poreikio priklausomybė nuo įvairių veiksnių matematine išraiška (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Personalo poreikio planavimo turinys. Planuojant personalo poreikį, pirmiausia turi būti sprendžiamas esminis klausimas- kam teikti prioriteta- darbo vietoms ar darbuotojams. Tradiciškai prioritetas teikiamas pareigybei ir jos reikalavimams. Tačiau šiuo atveju neišnaudojamas ją užimančio darbuotojo potencialas.

A. Sakalas (2001, p.28) išskiria šiuos personalo poreikio planavimo parametrus:

- Bendrasis personalo poreikis;
- Papildomas personalo poreikis.

Bendrasis poreikis- tai valdymo personalo skaičius, kurio reikia įmonės uždaviniams spręsti.

Bendrajam personalo poreikiui įmonės lygiu nustatyti yra taikomas **pareigybinis metodas**. Jis skirstomas į dvi grupes: skaičiuotinius- analitinius ir patyriminius- statistinius. Taikant pirmąjį metodą apskaičiuojamas reikiamas darbuotojų skaičius pagal atskiras pareigas, vėliau jos grupuojamos pagal personalo kategorijas (vadovai, specialistai, kiti tarnautojai, darbininkai), o jei reikia, pagal funkcijas (žr. 1 formulė). Tai universalus metodas, kurį taikant galima apimti visus darbuotojus ir apskaičiuoti bendrąjį jų poreikį įvairiu detalumu.

$$d = \sum n_i \times t_i / F_{ef} \times k_n \quad (1)$$

Gamybos apimtis „n“,

darbo atlikimo laiko norma „t“,

efektyvinis darbo laiko fondas „F_{ef}“,

normų vykdymo koeficientas „k_n“.

Ši formulė dažniausiai taikoma pagrindinių darbininkų skaičiui apskaičiuoti, ja galima taikyti ir rutininius darbus atliekančių darbuotojų (technologų, konstruktorių ir pan.) skaičiui nustatyti.

Įmonėse taikomas ir patyriminis- statistinis personalo poreikio nustatymo metodas. Šis metodas priskiriamas „planavimo pagal pasiektą lygį“ metodų grupei. Šie metodai yra kritikuojami, tačiau reikia pripažinti, kad palaipsnis vystymasis yra būdingas personalui, pasiektas lygis yra tolimesnio vystymosi prielaida. Patyriminį metodą iliustruoja ši antroji formulė:

$$D_n = (1 + K_g K_k / 100) D_s \quad (2)$$

Naujas darbuotojų skaičius „ D_n “,
senasis darbuotojų skaičius „ D_s “,
gamybos apimties didėjimo procentas „ K_g “,
kooregavimo koeficientas, rodantis, kiek išauga darbuotojų skaičius padidėjus gamybos apimčiai vienu procentu „ K_k “.

Taikant šį metodą garantuojama, kad sistema laipsniškai gerės.

Papildomas poreikis- tai darbuotojų skaičius, kurio reikia papildyti sistema, kad darbuotojų skaičius planinio laikotarpio pabaigoje būtų lygus bendram poreikiui.

Šis poreikis kiekvienoje darbuotojų grupėje atsiranda dėl darbo vietų skaičiaus pasikeitimo, darbuotojų išėjimo į pensiją, į kitas įmones, perėjimo į aukštesnio ar žemesnio lygio pareigybes. Paskutinioji dedamoji sudaro labai nedidelę papildomo poreikio dalį.

Papildomas poreikis gali būti padengiamas iš vidinių ir iš išorinių šaltinių. Vidiniai poreikio padengimo šaltiniai- tai tos pačios įmonės darbuotojai, kurie pagal savo sugebėjimus, profesinį pasirengimą yra geriausiai pasirengę užimti atsilaisvinusias aukštesniame lygyje pareigybes. Išoriniai poreikio padengimo šaltiniai, tai darbuotojai ateinantys iš mokymo įstaigų ir kitų įmonių, organizacijų (Sakalas, 2001, p.31). Labai nepriimtinas darbuotojų pritraukimas iš kitų įmonių tik dėl to, kad nenorima leisti lėšų naujų darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Tai reiškia, kad kvalifikacijos kėlimas perkeliamas ant kitos įmonės pečių.

2. PERSONALO PAIEŠKOS ORGANIZAVIMAS IR ATRANKA

2. 1. Personalo paieškos šaltiniai

Lietuvoje darbo jėgos pasiskirstymas tarp valstybinio ir privataus sektoriaus nuolat kinta. Išlieka tendencija, kad darbo jėgos vis mažėja valstybiniame sektoriuje, o tuo tarpu privačiame sektoriuje pageidaujančių dirbti skaičiai nuolat auga (žr. 2.2 lent.). Viena iš pagrindinių priežasčių yra piniginis atlygis, taip pat negalima pamiršti paminėti, kad nuo 1998 m. Lietuvoje susikūrė daug naujų ir perspektyvių privačių kompanijų. Taigi, kuo didesnis poreikis įsidarbinti kuriame nors iš sektorių, tuo didesnis darbas tenka personalo specialistams atrinkti tinkamiausius specialistus ir siūlomas laisvas darbo vietas.

2. 2 lentelė

Pagrindiniai gyventojų užimtumo rodikliai (vidutinis metinis skaičius)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Tūkstančiais									
Užimti gyventojai, iš viso	1489,4	1456,5	1397,8	1351,8	1405,9	1438,0	1436,3	1473,9	1499,0
Valstybės sektoriuje	491,4	489,5	474,9	453,3	422,7	403,9	400,1	408,2	394,5
Privačiame sektoriuje	998,0	967,1	923,0	898,5	983,2	1034,1	1036,2	1065,7	1104,5

Šaltinis: Pagrindiniai gyventojų užimtumo rodikliai. [žiūrėta 2008-02-19]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1312>

Įmonei labai svarbu surasti tinkamų darbuotojų, kurių kvalifikacija, gebėjimai ir asmeninės savybės atitiktų įmonės poreikius. Kaip teigia B. Leonienė (2001), „darbuotojų paieška- procesas, kuriuo surandami ir „priviliojami“ į laisvas darbo vietas tinkami kandidatai“. Taip pat „paiešką galima apibūdinti, kaip kvalifikuotų žmonių suradimo ir jų paskatinimo kreiptis į įmonę procesą“ (French, 1990, p.247). Kitaip „paiešką dar galima apibūdinti, kaip veiklų rinkinį, kurį naudoja organizacija, kad sudomintų kandidatus, turinčius gabumų ir požiūrį, kuris reikalingas organizacijai siekiant savo tikslų“ (Ivansevich, 1995, p. 212). Visų šių apibrėžimų esmė yra ta pati: tai kvalifikuotų ir tinkančių darbui žmonių suradimas ir pritraukimas.

Jei įmonė neturi savo personalo atrankos specialisto, gali būti sunku patiems išsirinkti tinkamus darbuotojus. Šią problemą gali padėti išspręsti personalo atrankos įmonės. A. Mileška (2006) mano, kad „darbuotojų paieška yra daug pastangų reikalaujantis darbas. Ieškant darbuotojų didžiausią

dėmesį reikia kreipti į tas paieškos priemones, kurios yra veiksmingiausios tame krašte, rajone ar mieste“. Tobulėjant technologijoms ir aršėjant konkurencinei kovai dėl gerų specialistų, įmonės vis atranda naujų būdų, kaip rasti ir pritraukti naujus protus. Lietuvoje yra taikoma labai daug personalo paieškos būdų, tačiau aptarsiu keletą dažniausiai pasitaikančių.

Pagrindiniai kandidatų paieškos šaltiniai:

- vidinės paieškos- iš darbuotojų, jau dirbančių toje organizacijoje;
- išorinės paieškos- iš žmonių, iki tol neturėjusių nieko bendro su organizacija, t.y. pačių organizacijų skelbiami konkursai, asmeniniai ryšiai, įdarbinimo agentūros, atrankos konsultantai, karjeros dienos ir t.t. G. Dessler (2001) išskiria tokius išorinius kandidatų šaltinius:

- Aukštosios mokyklos ir stažuotės.
- Darbuotojų rekomendacijos.
- Įdarbinimo agentūros.
- Reklama.
- Internetas.

Kiekviena organizacija gali naudotis įvairiais personalo paieškos būdais, priklausomai nuo to, kokia yra įmonės padėtis, reikiamų darbuotojų skaičius, kvalifikacija. Dažnai įmonės naudoja metai iš metų tuos pačius nusistovėjusius ir tai įmonei įprastus metodus, tačiau neretai pasitaiko, kai personalo paieška yra neveiksminga.

„Stiprėjant konkurencijai vis svarbesni tampa organizacijos vidiniai šaltiniai“ (Kaupinytė, 2003), tad dažniausiai geriausias darbdavių kandidatų šaltinis yra įmonėje jau dirbantys darbuotojai.

Išorinis verbavimas dažniausiai naudojamas tik tada, kai organizacija viduje neturi tinkamos kandidatūros. U. Odegov ir L. Katašova (2002) savo darbe išskiria tokius išorinio verbavimo šaltinius:

- vietinis laikraštis;
- žurnalai;
- radijas ir televizija;
- internetas;
- mokymo įstaigos;
- valstybinė darbo birža;
- privačios įdarbinimo agentūros.

Potencialių darbuotojų paieška vidinėje ir išorinėje darbo rinkoje turėtų būti vykdoma atsižvelgiant į tam tikrus privalumus ir trūkumus. Darbuotojų atranka vykdoma iš vidinės rinkos, yra gera motyvacijos priemonė, be to, šis personalo paieškos būdas yra pigesnis, greitesnis, bendrai vertinant, toks atrankos būdas yra susijęs su mažesne rizika. Tačiau šis būdas turi ir trūkumų: siaurėja pasirinkimo galimybė, didėja išlaidos darbuotojų kvalifikacijai kelti, įsigali nepageidaujamas automatinio pareigų paaukštinimo mechanizmas, ilgas tarnybos stažas skatina abejingumą darbui.

Didesnės kandidatų pasirinkimo galimybės sudaro sąlygas iš išorės įsileisti naujų idėjų, naujos informacijos, neleidžia įsigalėti abejingam požiūriui į darbą, skatina darbuotojų motyvaciją dirbti. Vis dėlto šis metodas turi ir trūkumų: tokia personalo paieška brangiau kainuoja, ilgiau trunka priėmimo į darbą procesas, atsiranda konkurencija ir blokuojamos organizacijos darbuotojų galimybės siekti karjeros (Thom, Ritz, 2004, p.246).

Įmonėje sukurtos darbo vietos ir jų sistemos potencialas realizuojamas tik tada, kai ją užima atitinkamos kvalifikacijos darbuotojas. Vidinio aprūpinimo privalumas tas, kad maksimaliai realizuojamas vidinis personalo potencialas, tačiau reikia pripažinti, kad be išorinių šaltinių normali įmonės raida negalima.

Taigi, įmonė turi planuoti, kokius personalo paieškos ir atrankos šaltinius pasirinkti. Tik tokiu atveju galima tikėtis, kad įmonėje dirbs tinkamiausi žmonės. Tačiau reikia nepamiršti, kad „įmonės veiklos efektyvumas priklauso ne tik nuo personalo, bet ir nuo kitų suinteresuotų grupių: akcininkų, direktorių, tiekėjų ir pan.“ (Martinkus, 2006).

Sėkmingai įgyvendinti reformas ir sukurti šiuolaikiškai valdomas viešąsias institucijas gali pavykti tik tuo atveju, jei personalo poreikis bus analizuojamas sistemingai, kandidatų atrankos vyks tikslingai pasirinkus teisingą metodą (Thom, Ritz, 2004, p.246).

„Įmonėje sukurtos darbo vietos ir jų sistemos potencialas realizuojamas tik tada, kai ją užima atitinkamos kvalifikacijos darbuotojas“ (Sakalas, 2003, p. 134). 2 ir 3 lentelėse pateiktas kandidatų paieškos šaltinių naudojimas užsienio šalių praktikoje. (Global Performance Project GPP- tyrimas, n=238 rezultatai pateikti procentais, Ch. Scholz, 2000).

2. 3 lentelė

Vidinių kandidatų paieškos šaltinių naudojimas, (proc.)

	Vokietija	Austrija	JAV	Prancūzija	Ispanija	Kitos
Vadovų paieška	29	33	20	42	29	29
Kitų darbuotojų paieška	94	84	89	73	60	66

Šaltinis: Scholz Ch. (2000). Global Performance project. Prentice Hall.

Kaip matyti iš 2.3 lentelės, užsienio įmonės vidiniais kandidatų paieškos šaltiniai naudojami ieškodamos darbuotojų, o vadovai atrenkami naudojant išorinius paieškos šaltinius.

2. 4 lentelė

Išorinių kandidatų paieškos šaltinių naudojimas, (proc.)

	Vokietija	Austrija	JAV	Prancūzija	Ispanija	Kitos
Vadovų paieška						
Konsultacinės įmonės	84	61	70	82	73	93
Asmeninės rekomendacijos	59	33	40	30	32	57
Mokyklos ir universitetai	12	10	20	52	15	21
Darbo birža	2	4	0	3	0	10
Kitų darbuotojų paieška						
Konsultacinės įmonės	20	35	33	21	12	26
Asmeninės rekomendacijos	72	55	56	19	24	64
Mokyklos ir universitetai	76	73	78	52	72	64
Darbo birža	74	47	67	31	24	41

Šaltinis: Scholz Ch. (2000). Global Performance project. Prentice Hall.

Užsienio šalyse pakankamai populiari naudoti mokyklų ir universitetų paslaugomis, taip pat nedaug atsilieka pagal apklausų rezultatus ir konsultacinės įmonės (žr. 2. 4 lent.).

Kaip teigia A. Stankevičienė (2006), „atrankos metodų pasirinkimo prioritetai priklauso nuo daugelio specifinių veiksnių: ekonominio ir mokslo išsivystymo bei kultūrologinių skirtingų šalių ir organizacijų ypatumų.“

Atrankos procedūrose taikomų metodų efektyvumas bei patikimumas skirtingų specialistų yra vertinami nevienodai. Palyginus taikomų metodų paplitimą įvairiose šalyse, matyti, kad kai kurie

metodai labiau paplitę vienose šalyse, kiti metodai- kitose. Pateikti duomenys rodo įvairių metodų populiarumą Europos šalyse (žr. 2. 5 lent.). Populiariausias Europoje yra atrankos pokalbis. Mažiausiai pasitikima astrologinėmis prognozėmis.

2. 5 lentelė

Atrankos metodų taikymas Europos šalyse, (proc.)

ATRANKOS METODAS	ŠALIS					
	Didžioji Britanija	Prancūzija	Vokietija	Izraelis	Norvegija	Nyderlandai
Atrankos pokalbis	92	97	95	84	93	93
Rekomendacijos	74	39	23	30	-	49
Žinių (kognityviniai) testai	11	33	21	-	25	21
Asmenybės nustatymo metodikos	13	38	6	-	16	-
Grafologija	3	52	2	2	2	4
Darbo bandymas	18	16	13	-	13	5
Vertinimo centrai	14	8	10	3	10	-
Biografijos anketos	4	1	8	1	8	-
Astrologija	-	6	-	1	-	-

Šaltinis: Stankevičienė A., Lobanova L. (2006, p.51). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius. VGTU. Technika.

Organizacijoms, ieškančioms darbuotojų, rūpi klausimas, kaip ir kokias būdais ieškoti tinkamų žmonių. Beveik visuose literatūros šaltiniuose galima rasti vienokius ar kitokius personalo paieškos metodus. Skirtingi autoriai siūlo įvairius personalo paieškos šaltinius. A. Sakalas (2003) išskiria tris pagrindinius įdarbinimo būdus: įdarbinimas per darbo biržą, personalo verbavimas per darbo vietų pasiūlą ir savarankiška darbo vietų paieška. O tuo tarpu V. Misevičius (2004) siūlo tokius personalo paieškos būdus:

- naudojimasis vidiniais kompanijos resursais;
- skelbimais laikraščiuose;
- paieška universitetuose;
- internetiniai skelbimai ir duomenų bazės;
- valstybinių darbo biržų paslaugos.

Šiame personalo paieškos metodų sąrašė nėra išvardinti visi būdai, kuriais kompanijos ieško ar yra ieškoję naujų drabuotojų. Kuo toliau tuo dažniau yra pastebima tendencija, kad norint rasti gerus darbuotojus į laisvas darbo vietas darbdaviai turi parodyti vis daugiau iniciatyvos ir išradingumo. Pasak I. Verbienės ir R. Jakubausko (2008, p.2), 2007 metais „dabuotojų stygius buvo viena didžiausių verslo problemų. Prognozuojama, kad ir šiemet ji kels nerimą darbdaviams“. Todėl įmonės vis daugiau dėmesio turės skirti personalo vadybai.

Kompanijos, kurios naudojami tik vienu personalo paieškos šaltiniu gali nepasiekti norimų rezultatų. A. McGinn (2003) savo apžvalgoje nurodo kokiais personalo paieškos būdais dažniausiai naudojami įmonės, ieškodamos personalo:

- skelbimai vietiniuose laikraščiuose- 16 (proc.)
- skelbimai tarptautiniuose laikraščiuose- 20 (proc.)
- įdarbinimo agentūros- 12 (proc.)
- koledžai- 8 (proc.)
- asmeniniai kontaktai- 2 (proc.)
- skatinimas (vidinė paieška)- 12 (proc.)
- kiti metodai- 12 (proc.)

Organizacijos sugebėjimas pritraukti darbuotojus, dažnai priklauso nuo organizacijos reputacijos, bei jos vietos patrauklumo ir nuo siūlomo darbo patrauklumo. Jei žmonių su atitinkamais įgūdžiais organizacijoje ar vietinėje darbo rinkoje nėra, juos gali tekti verbuoti iš konkuruojančių organizacijų ar tolimesnių vietų.

Naudojami labai įvairūs personalo paieškos metodai: skelbimai laikraščiuose, įdarbinimo agentūrų paslaugos, paieška universitetuose, internetiniai skelbimai ir duomenų bazės, dalyvavimas karjeros dienose, naudojimas vidiniais kompanijos resursais, verbavimas naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis; savarankiška darbo vietų paieška. Koks bus pasirinktas paieškos šaltinis, priklauso nuo darbo rūšies. Pavyzdžiui, darbininkų, dirbančių fizinį darbą, galima ieškoti darbo biržoje, o kandidatų į vadovo postą- pasitelkus reklamą ar privačias įdarbinimo tarnybas.

Personalo paieška per Lietuvos darbo biržą. Kaip teigia B. Leonienė (2001), „rimtais organizacijų pagalbininkais vykdant reikalingų darbuotojų paiešką tampa darbo birža, veikianti prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, ir jos padaliniai- teritorinės darbo biržos“. Darbo biržos vykdo šiuos pagrindinius uždavinius:

- analizuoja darbo paklausą ir pasiūlą, prognozuoja darbo rinkos pakitimus;
- registruoja laisvas darbo vietas ir bedarbius;

- ieško laisvų darbo vietų ir informuoja norinčius įsidarbinti;
- tarpininkauja piliečiams įsidarbinant;
- kartu su įmonėmis, įstaigomis ir organizacijomis organizuoja ieškančiųjų darbo profesinį konsultavimą, mokymą ir perkvalifikavimą;
- nustatyta tvarka skirsto užimtumo fondo lėšas;
- rengia valstybines, o kartu su savivaldybėmis teritorines gyventojų užimtumo programas (Sakalas, 2003).

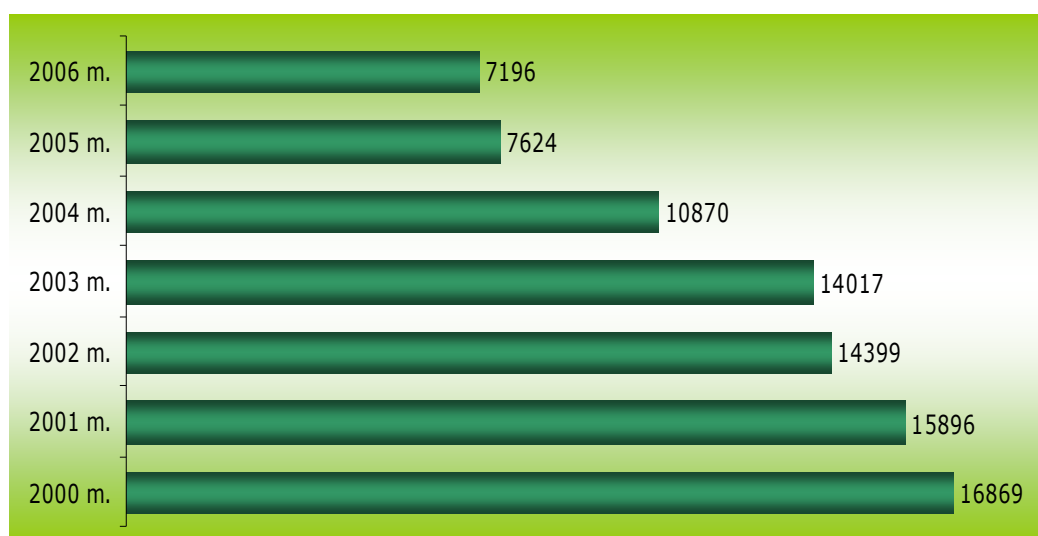
Ieškantys darbo piliečiai kreipiasi pagal gyvenamąją vietą į teritorinę darbo biržą (žr. 2. 6 lent.). Lietuvos darbo biržos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis Šiaulių darbo biržoje 2006 metais bedarbių skaičius nuo darbingo amžiaus gyventojų sudarė apie 2,1%.

2. 6 lentelė

Bedarbių procentas nuo darbingo amžiaus gyventojų (Šiaulių mieste) 2006 m., 2007 m.

Mėn.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2007 m.	2,8	2,7	2,7	2,5	2,0							
2006 m.	2,5	2,5	2,4	2,3	1,9	1,8	1,9	2,2	2,4	2,4	2,5	2,9

Šaltinis:LDB prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Šiaulių DB [žiūrėta 2007- 06-26].
Prieiga per internetą: <http://www.ldb.lt/siauliai>



2. 2 pav. Bedarbių registracija 2000 - 2006 metais Šiaulių mieste

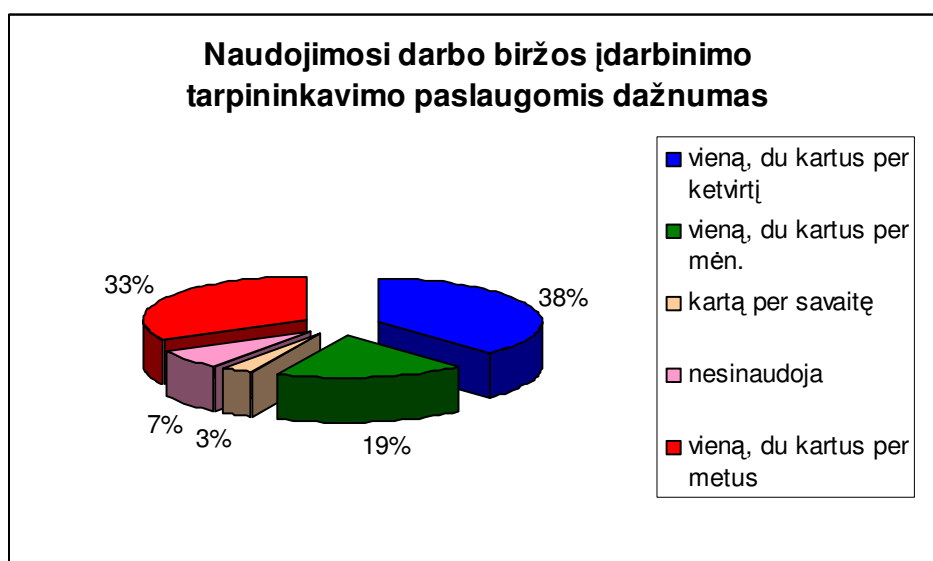
Šaltinis:LDB prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Šiaulių DB [žiūrėta 2007-06-26].
Prieiga per internetą: <http://www.ldb.lt/siauliai>

Spartus bedarbių skaičiaus mažėjimas lėmė ekonomiškai aktyvių gyventojų (darbo jėgos) mažėjimą. Iš šių duomenų galima daryti išvadas, kad norėdamos susirasti ir išlaikyti tinkamą darbuotoją, įmonės turi įdėti vis daugiau pastangų (žr. 2. 2 pav.).

A. Sakalas (1998) teigia, kad visi ieškantys darbo piliečiai skirstomi į šias grupes:

- nedirbantys dėl nuo jų nepriklausančių priežasčių;
- nedirbantys- savo noru atleisti iš darbo be svarbios priežasties arba darbdavio valia dėl darbuotojo kaltės;
- dirbantys, bet gavę išpėjimą apie samdos sutarties nutraukimą;
- dirbantys pagal samdos sutartį ir norintys pakeisti darbą.

Darbo birža bet kuriuo momentu kiekvienai organizacijai gali pateikti informaciją apie asmenis, užsiregistravusius darbo biržoje ir norinčius įsidarbinti, taip pat pagal jų suformuluotus reikalavimus atrinkti ir apmokyti trūkstantus darbuotojus (žr. 2. 3 pav.).



2. 3 pav. Naudojimosi darbo biržos įdarbinimo tarpininkavimo paslaugomis dažnumas

Šaltinis: Lietuvos darbo birža [žiūrėta 2008-02-12]. Prieiga per internetą.
http://www.ldb.lt/LDB_Site/index.htm

Orientuodamasi į laisvas darbo vietas, darbo birža darbuotojams siūlo darbą. Piliečiui, sutikus su siūlomomis darbo sąlygomis, parašoma „Įdarbinimo rekomendacija“, ją reikia pateikti darbdaviui. Jei samdos sutartis nesudaroma, turi būti nurodomi motyvai (Butkus, 1996, p. 123).

Darbo birža organizuoja perkvalifikavimo kursus, orientuodamasi į paklausiausias profesijas. Taip pat darbo birža šiuo metu gana gerai patenkina nekvalifikuotos ir mažai kvalifikuotos darbo jėgos poreikį, tačiau į ją retai kreipiasi kvalifikuota darbo jėga (tai visame pasaulyje paplitusi praktika). Diagramoje (2. 3 pav.) pateikti duomenys rodo, kaip dažnai yra naudojama darbo biržos paslaugomis.

Personalo paieška per spaudą. Kaip teigia A. Darulis, I. Krutkienė (2006), „reklaminiis skelbimas spaudoje- tai populiariausias darbuotojų paieškos būdas. Reklaminių skelbimų galima įdėti bet kuriame rajono arba krašto laikraštyje, o jeigu ieškoma konkrečios srities specialisto-profesiniame žurnale“. Vienas tokių reklaminių skelbimų profesiniuose žurnaluose trūkumas tas, kad dažnai tenka ilgai laukti, kol reklama pasirodys; nuo reklamos padavimo dienos iki žurnalo išėjimo gali praeiti mėnuo ir daugiau.

Reikia nepamiršti, kad darbuotojų paieška bus sėkminga tik tada, kai informacija per spauda pasieks reikiamus asmenis. Jeigu organizacija ieško darbininkų, tarnautojų, skelbimą geriausia įdėti į miestų, rajonų laikraščius, kuriuos labiausiai skaito žmonės gyvenantys tame rajone. Aukšto lygio valdymo srities specialistų paieškai derėtų pasirinkti respublikinę spaudą, profesinius žurnalus (Sakalas, 2003, p. 137).

Organizaciją, skelbiančią geriausių darbuotojų paiešką, domina ne tik darbo ieškantys ir jo neturintys asmenys, bet ir kitose organizacijose dirbantys, tačiau savo darbu dėl įvairių priežasčių nepatenkinti asmenys. Tinkama reklama padėtų jiems apsispręsti. Reklamuojant darbo vietas derėtų nepamiršti kelių taisyklių:

- 1) reklama turi atkreipti dėmesį;
- 2) turi būti įdomi skaitytojui;
- 3) turi sukelti norą pačiam sužinoti, kas slypi už reklamos;
- 4) turi skatinti skaitytoją bandyti susirasti tinkamą darbą.

Svarbiausia- tinkamai pasirinkti skelbimo struktūrą. Skelbime būtinai reikia pateikti tokią informaciją:

- duomenys apie organizaciją: jos veiklos pobūdis, tipas, dydis, vieta, telefonas.
- Duomenys apie laisvą darbo vietą: darbo pobūdis, atsakomybė, tobulėjimo galimybės.
- Reikalavimus, keliamus kandidatui: amžius, išsimokslinimas, patirtis, ypatingi gabumai, asmeninės savybės.

- Įdarbinimo sąlygos: kada ir kokie dokumentai pateikiami (Urbanskienė, Obelytė, 1995, p.66).

Skelbimai skirstomi į du tipus: 1) laisvieji, 2) struktūriniai.

Laisvieji skelbimai dažniausiai maži, vienskilčiai. Jie pateikiami ištisiniu tekstu, pirmas ir kiti svarbiausi žodžiai paryškunami. Struktūriniai skelbimai yra atitinkamai sukomponuoti tam tikrame plote. Jie gerokai vaizdesni, tačiau brangesni. Pasirinkimą lemia sprendimo svarba, konkurencijos lygis darbo rinkoje, verbuojamų darbuotojų lygis.

Reklaminis skelbimas turi būti ne tik informatyvus, bet ir originaliai išsiskiriantis iš kitų. Originalaus skelbimo kūrimą vertėtų patikėti reklamos specialistams, kurie paprastai naudoja daug elementų:

- psichologine įtaiga pasižyminčius teiginius;
- neįprastą jų išdėstymą skelbimui skirtame plote;
- skirtingus, šriftus, spalvas;
- organizacijos ženklo, gaminių nuotraukų, piešinių, humoristinių vaizdelių įkomponavimą (Urbanskienė, Obelytė, 1995, p.67).

Skelbimai turi būti nevienodi. Įmonė turi pabrėžti tai, kas jai naudinga, nes dažniausiai pirmą išpūdį apie įmonę kandidatai susidaro pamatę darbo skelbimą. Todėl svarbu, kad darbo skelbime būtų patraukliai apibūdinama organizacija, kad pozicija ir reikalavimai kandidatams būtų logiški, aiškūs ir atspindėtų darbo pobūdį.

Tačiau akivaizdu, kad kol kas atokesniuose regionuose darbuotoją lengviau rasti naudojantis vietiniais darbo paieškos kanalais. Didmiesčiuose aktyvūs darbo ieškotojai ir siūlytojai veiksmingiau panaudoja internetinės darbo rinkos pranašumus. Sparčiai plintant internetinėms paslaugoms vis daugiau žmonių ir regionuose informacijos apie laisvas darbo vietas ims ieškoti ne spaudoje, o internete.

Personalo paieška per interneto svetaines. Neabejotinai, kad daugiausia darbo skelbimų galima rasti nacionalinių dienraščių šeštadienio puslapiuose ir internetiniuose darbo paieškos portaluose. Internetas tapo neatsiejama įdarbinimo proceso dalimi. Darbdavių tyrimai rodo, kad net 9 iš 10 įmonių įtraukia internetą į darbuotojų paieškos strategiją (Karaliūnaitė, 2006, p. 13).

Pirmieji specializuoti darbo ir darbuotojų paieškos vartai Lietuvoje įkurti 2000 m. Šiandien save gerbianti įmonė ar personalo skyrius šiomis paslaugomis jau naudojami nuolat. A. Mileška (2006) nurodo, kad dažnai įmonės visiškai perduoda darbuotojų paieškos funkcijas internetinio CV banko

savininkui, ir tokiais atvejais pretenduoti į konkrečią darbo vietą per internetinį CV banką yra vienintelis būdas. Tokių darbdavių, pasak specialisto, vis daugėja.

E. Žukauskienė (2006) žmogiškųjų išteklių specialistė pažymi, kad „šiandien bet kokiais būdais sunku rasti gerą darbuotoją“. Ji teigia, kad gerų specialistų trūksta ir internetu paprasčiau rasti aukštesnės kvalifikacijos specialistus.

Darbdaviams svarbiausia, kad darbuotojų paieška virtualioje aplinkoje yra greita ir patogi ir pigesnė, nei skelbimų spausdinimas spaudoje. Taip pat galima pamatyti, kiek žmonių peržiūrėjo darbo skelbimą, kompanijos visada informuojamos, jei žmogus atsiliepia į jų pranešimą. Dar vienas privalumas, kad informacijos sklaidos internete neriboja jokios geografinės ribos.

Tačiau reikia paminėti ir kelis esminius internetinės darbo rinkos trūkumus:

1. Darbuotojų atokesniuose Lietuvos miestuose internetu sunku surasti, nes interneto skvarba ten yra mažesnė ir potencialūs darbuotojai gali neturėti priėjimo prie interneto;
2. Internetiniuose portaluose reikia nurodyti konkrečią darbo sritį, pavyzdžiui, rinkodarą. Jeigu parašai dar kokį nors papildomą žodį, automatiškai tau nebepraneša apie darbo pasiūlymus;
3. Internetu darbdaviams lengviausia rasti vidurinės ir aukštesnės grandies specialistus- vadybininkus, informacinių technologijų specialistus, t.y. žmones, kurie nuolatos naudojami internetu (Karaliūnaitė, 2006, p.15).
4. Nesudėtingas atsakymas į reklaminius skelbimus internete gali paskatinti netinkamus tam darbui kandidatus paduoti prašymus;
5. Internetas paplitęs po įvairiausių regionus, dėl to gali atkelti prašymai priimti į darbą iš itin tolimų geografinių vietovių (Dessler, 2005, p.109).

Kaip teigia E. Karaliūnaitė (2006), „internetu įdarbinimo procesas paspartėja tris ar net keturis kartus. Greitai radus tinkamą darbuotoją, įdarbinimo sąnaudos sumažėja iki 25 proc. ir daugiau“.

Darbuotojų ir darbo paieškos internetu kiekvienais metais darosi vis populiareesnės. Tai susiję ir su didėjančiu gyvenimo tempu, taip žmogus sutaupo ne tik pinigų, bet svarbiausia laiko.

Įdarbinimo agentūrų paslaugos. Be skelbimų spaudoje, internetiniu svetainių, Lietuvos darbo biržos, taip pat gana populiarios darbdavių ir ieškančiųjų darbo asmenų tarpe specialios konsultacinės firmos, kitaip dar vadinamos įdarbinimo agentūromis. „Į įdarbinimo agentūras dažniausiai kreipiasi, kai ieškoma labai aukštos kvalifikacijos darbuotojų ir jų paiešką norima išlaikyti paslapyje, kad nesužinotų konkurentai“ (Sakalas, 2001, p. 41).

„Personalo atrankos bendrovės siūlosi perimti visą naujo darbuotojo parinkimo našą arba padėti atrankos etapuose. Profesionalūs specialistai siūlo greitas atrankas iš konsultacinių bendrovių duomenų bankų, ilgesnes, bet retai tikslesnes ir atsakingesnes atrankas, spausdindami reklaminius skelbimus Lietuvos dienraščiuose, ir netgi siūlomos paslaugos bendrovių, verbuojančių specialistus iš konkurentų“ (Stulgienė, 2003), vis daugiau įmonių ryžtasi patikėti darbuotojų atranką profesionalams.

Įdarbinimo agentūros ima mokestį už kiekvieną įdarbintą kandidatą. Mokesčio dydis yra skelbiamas agentūroje. Dažniausiai rinkos sąlygos lemia, kas mokės šį mokesčių- darbdavys ar kandidatas. Tačiau pastaruoju metu ryškėja tendencija, kai įdarbinimo agentūroms mokesčių sumoka darbdavys.

Pagrindinės priežastys, kurios verčia organizacijas kreiptis į įdarbinimo agentūras:

1. Įmonėje nėra personalo vadybininkų;
2. Praeityje įmonė susidūrė su sunkumais, mėgindama sukaupti tinkamą kandidatų banką;
3. Kai konkrečią laisvą darbo vietą reikia greitai užimti;
4. Norint pritraukti daugiau kandidatų iš mažumų ar moterų tarpo;
5. Stengiantis verbuoti šiuo metu turinčius darbą asmenis, kuriems patogiau bendrauti su įdarbinimo agentūromis nei su konkuruojančiomis kompanijomis (Dessler, 2001, p.103).

Firmos, siūlančios darbaviams kandidatus, yra dviejų tipų:

- personalo įdarbinimo agentūros, kurios dirba su operatorių, sekretorių (t.y. kontoros darbo) darbo vietų užpildymu. Šiuo atveju darbdavys informuoja agentūrą apie savo norus įsidarbinti tam tikros kvalifikacijos, išsilavinimo, turintį reikiamus įgūdžius, darbuotoją. Agentūra savo ruožtu siūlo tinkamus kandidatus, esančius jų duomenų bazėje;
- agentūros, atliekančios aukštos kvalifikacijos darbuotojų paiešką. Jos paprastai atlieka išsamią, iš kelių etapų susidedančią, atranką. Agentūra analizuoja būsimo darbo pobūdį, paruošia darbo ir personalo detalią analizę, pateikia spaudoje reklaminių skelbimų- konkursų būsimai darbo vietai užimti, nagrinėja atsiusčius prašymus, gyvenimo aprašymus, atlieka interviu su atrinktais kandidatais, testuoja juos. Tada darbdavys iš agentūros gauna realiausių ir pačių tinkamiausių kandidatų sąrašą, jų karjeros ir kvalifikacijos apibūdinimą, kad galėtų priimti galutinį sprendimą-

pasirinkti darbuotoją. Šis atrankos būdas yra brangus, nes darbdavys privalės sumokėti agentūrai, net ir nepasirinkęs kandidato.

- Agentūros, kurios specializuojasi, atlikdamos paiešką pagal „lyderių medžioklės“ metodą, imasi surasti geriausią kandidatą tokiais būdais, kurie yra slapti, konfidencialūs ir žinomi tik tos agentūros darbuotojams. „Nors statistikos nėra, tačiau „galvų medžioklė“ sparčiai plinta. Anksčiau tiesioginė paieška buvo reikalinga tik ypač aukštomis ir labai specifinėms pareigoms, o dabar ją verslininkai užsako ir ieškodami ir vidutinio lygmens darbuotojų“, - tvirtina Gintė Vilimaitė (2006), „CV Online“ atrankų konsultantė. Kartais tenka daug prakaito išlieti mėginant rasti paprastą administratore ar sąmatininką.

Kaip nurodo D. Torrington (2003) personalo paieškos per įdarbinimo agentūras turi nemažai trūkumų:

- Labai sunku svetimam žmogui per trumpą laiką suprasti, kokio tipo darbuotojas tiks dabartinei organizacijos politikai;
- Įdarbinimo agentūrai ieškoti ir paskelbti savo rekomendacijas bei sprendimą yra gana sunku.

„Įdarbinimo agentūros jau nėra jokia panacėja. Dėl to, kad atranką daro agentūra, netinkami kandidatai gali apeiti jūsų pačių atrankos pradinius etapus. Tuo būdu netinkami kandidatai pateks tiesiai pas atsakingą už įdarbinimą vadovą, kuris savo ruožtu iš naivumo gali juos priimti į darbą“ (Dessler, 2001, p.103). Taigi, daugelio įmonių vadovai jau įsitikino, kad personalo atranką verta patikėti profesionalams, kurie šį darbą išmano geriau.

Darbuotojų paieška mokymo institucijose ir „Karjeros dienose“. Labai dažnai, personalas, pretenduojantis į paaukštinimą, pradžioje buvo priimtas į darbą iš mokymo institucijų. Todėl šis įdarbinimo būdas yra svarbus gerų specialistų šaltinis. Darbuotojų paieškos mokymo institucijose privalumas- priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros. Trūkumas- priimami žmonės be darbo patirties, į kurių apmokymus kartais reikia investuoti nemažus pinigus. Pasitaiko atvejų, kai studento ar studentės fizinis patrauklumas nusveria vertingesnius bruožus bei gebėjimus. Tokia problema, anot P. Sirusienės (2005) įmonė gali išspręsti pati užsiaugindama specialistus.

Kvalifikuotų specialistų stygius darbdavius verčia aktyviau elgtis universitetų rengiamų studentų „Karjeros dienų“ metu. Tokios „Karjeros dienos“ universitetuose organizuojamos kiekvienais metais. Šiais metais "CV-Online" ir parodų centras "Litexpo" organizuoja projektą "Planuok ateitį

dabar". Projektas sumanytas atsižvelgiant į vieną aktualiausių Lietuvos bendrovėms klausimų - darbuotojų trūkumą. Kaip teigia šio projekto organizatoriai, „Karjeros dienos“- tai puiki galimybė:

1. susitikti su Lietuvos aukštųjų mokyklų studentais, planuojančiais savo karjerą jau šiandien,
2. pabendrauti su naujo darbo, naujų iššūkių ir galimybių siekiančiais darbuotojais,
3. palaikyti patrauklaus darbdavio įvaizdį,
4. užmegzti naudingus kontaktus su Lietuvos universitetais ir kolegijomis dėl pageidaujamų sričių specialistų įdarbinimo.

Atliktos apklausos rodo, kad karjeros planavimo galimybėmis ir paklausiomis profesijomis domisi daugiau nei 40% visų parodos lankytojų - studentų, samdomų darbuotojų, darbdavių.

Visi besilankantieji parodoje ieško ne tik informacijos, bet ir realios galimybės tiesiogiai pabendrauti su potencialiais darbdaviais [žiūrėta 2008-02-24]. Prieiga per internetą: <http://www.cvonline.lt/content/index.php?id=361&gr=1>

2.2. Personalo atrankos metodai

Po personalo paieškos etapo prasideda kandidatų atrankos procesas. Tiek verslo, tiek nūdienos vyriausybinių administracijų turi nuolat atrinkinėti žmones. Tam tikri metodai buvo taikomi ir praityje. Anot C. N. Parkinson (1998) „anksčiau (o iš dalies ir nūnai) buvo paplitę du pagrindiniai metodai: vienas vadinasi britų, o kitas kinų. Abu verti dėmesio bent jau dėl to, jog naudos davė daugiau negu kuris nors iš šiuolaikinių. Britų senojo tipo metodas grindžiamas akis į akį, kai pretendentas turi paaiškinti kas toks esąs. Kiniškasis (senojo tipo) metodas- tai konkursinių egzaminų raštu metodas“.

Kaip teigia L. Bukšnytė (2006), „blogų darbuotojų problema įmonėje gali rodyti, kad darbdavys nesugeba tinkamai pasiruošti ir organizuoti darbuotojų atrankas. Taigi, nėra blogų darbuotojų, yra tik ne savo darba dirbantys darbuotojai“.

Darbuotojų atranka- procesas, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo.

Labiausiai paplitę šie darbuotojų atrankos metodai:

1. Anketinių duomenų, motyvacinio laiško, gyvenimo aprašymo ir rekomendacijų analizė;
2. Testai;
3. Atrankos pokalbis;

4. Priėmimas bandomajam laikotarpiui (Leonienė B., 2001).

Be šių pagrindinių atrankos metodų, taip pat pakankamai plačiai yra taikomi ir kiti: 1) vertinimo centras (AC-Assessment Center), 2) interviu, 3) anoniminiai tyrimai, 4) socialinio tinklo analizė, 5) išoriniai nepriklausomi vertinimai, 6) asmeniniai skelbimai, 7) mąstymo sugebėjimų tyrimas, 8) pretendentų duomenų analizė.

Anketinių duomenų ir rekomendacijų analizė. Pretendento dokumentų analizė yra beveik kiekvienos atrankos sudedamoji dalis. Gyvenimo aprašymo (curriculum vitae), diplomų ir sertifikatų analizė. Taip pat rekomendacijų analizė. Pretendentai gali raštu pristatyti savo viziją (pareigybės, konkrečių darbinių problemų sprendimo ir kt.).

2. 7 lentelė

Pretendento dokumentų vertinimo forma

Pretendento dokumentai	Įvertinimas		
	☺	☺ ☺	☺ ☺ ☺
Pareiškinys (pvz. socialinė kompetencija, komunikavimo gebėjimai).			
Gyvenimo aprašymas			
Mokyklos ir studijų pažymėjimai (pvz. rezultatų lygis ir kokybė).			
Darbo karjera (pvz. darbinės savybės, pareigų kaita ir trukmė).			
Darbo išbandymas (pvz. dirbant pridėtų išbandymų kokybė).			
Rekomendacijos			
Fotonuotrauka (pretendento savęs prezentavimas).			
Visuminiai vertinimai:			
1. Formalūs (originalumas, atidumas, intelektualinė kompetencija);			
2. Giluminiai (interesai, pastovumas, patyrimas, gebėjimas siekti tikslo).			
Galutinis dokumentų įvertinimas			

Šaltinis: Thom N., Ritz A. (2004). Viešoji vadyba. Vilnius. Lietuvos teisės universitetas.

Darbuotojų, kurie pirminės atrankos, t.y. atrankos peržiūrėjus dokumentus, metu pakliuvo tarp galimų kandidatų į laisvą darbo vietą, gauta informacija panaudojama pokalbyje ir testavime.

Motyvacinis laiškas. Šį dokumentą sukurti sunkiausia, nes kandidatas nežino, ką konkrečiai rašyti. Motyvacinis laiškas rašomas būsimajam darbdaviui, norint jį įtikinti leisti atvykti į interviu. Kai darbdaviai turi laisvą darbo vietą, jiems svarbūs pretendentų požymiai, taikomi konkrečiam darbui. Efektyviausią laišką sudaro ne daugiau kaip keturios, penkios pastraipos. V. Baršauskienė (2002) pataria pradėti laišką, nuo to, kas patrauktų potencialaus darbdavio dėmesį. Paskutinis prisistatymo sakinytis turi tiesiogiai rodyti jūsų susidomėjimą dirbti bendrovėje. Rekomenduojama pademonstruoti žinias apie įmonę ir, jei įmanoma, susieti naujas verslo plėtojimo idėjas su asmeniniais savo gebėjimais. V. Misevičius (2004) rašant motyvacinį laišką, pataria nepamiršti:

1. Motyvacinis laiškas skiriamas konkrečiam asmeniui arba bendrovės vadovui.
2. Neturi būti ilgas- iki vieno puslapio.
3. Turi būti pagrindinė informacija- smulkiau išdėstoma CV- bei priežastys, kodėl šis darbas domina.
4. Nurodyti kontaktinį telefoną ar kitus duomenis.
5. Pasirašyti.

Gyvenimo aprašymas (CV). Darbinės veiklos aprašymas (*curriculum vitae*-CV)- yra vienas svarbiausių dokumentų, prisistatant darbdaviui. CV skirstomas į kelias dalis: biografinius duomenis, buvusių darbų, įgytos patirties bei išsilavinimo aprašymus. Svarbiausia dalis yra profesinės veiklos santrauka.

B. Leonienė (2001) teigia, kad gyvenimo aprašymas rengiamas tokia tvarka:

- gimimo data;
- vardas ir pavardė;
- gyvenamosios vietos adresas;
- telefono numeris, el. pašto adresai;
- šeimyninė padėtis;
- išsilavinimas ir kvalifikacija;
- darbo patirtis;

- kita informacija (kalbų mokėjimas, darbo kompiuteriu įgūdžiai, specialių kursų baigimas, ypatingi gebėjimai);
- rekomendacijos.

Kaip teigia A. Puplė (2004), Europos Sąjungos įdarbinimo agentūros jau seniai reikalauja oficialių patvirtinimų apie finansinius išsipareigojimus. Lietuvoje ši grafa kandidato gyvenimo aprašyme dar nėra tokia svarbi. Tačiau ekspertai prognozuoja, kad netrukus ir Lietuvoje išauš diena, kai darbdaviai vertins ne tik kandidatų profesinius sugebėjimus, bet ir „švarią“ sąžinę.

Daugeliu atvejų CV atlieka pirmojo kontakto su darbdaviu funkciją. Nuo to, kaip parašytas CV, dažnai priklauso, ar įvyks tolimesnis susitikimas su darbdaviu.

CV rašymo būdai. Yra trys dažniausiai naudojami rašymo stiliai: **Chronologinis (Chronological) CV**. Tokio tipo CV paremtas laiko principu: pradate nuo praeities ir keliaujate link dabarties per mokymosi, lavinimosi ir darbo istoriją. Šio tipo CV turėtų atskleisti jūsų motyvacijas ir siekius. Informacija pateikiama pagal pagrindines antraštes: išsilavinimas, darbo patirtis ir pan. **Fokusuotas į įgūdžius** (“skill focused”) CV. Jis akcentuoja su norimu darbu susijusius asmens įgūdžius. Informacija turi būti sugrupuota pagal sritis ir įgūdžius, susijusius su atskirais darbo periodais ir atitinkančiais norimo darbo specifika. **Nutaisytas (“targeted”) CV**. Šis CV orientuotas į konkrečią darbo vietą. Jo tikslas - įtikinti skaitytoją, kad besikreipiantis dėl darbo asmuo gali jį gerai atlikti. Jis rašomas tuomet, kai žmogus labai gerai numano, kokie šio darbo reikalavimai. Tuomet jis išvardina atitinkamus savo pasiekimus, pateikia realius įrodymus, surašo darbo ir mokymosi istoriją. Rašydami tokį CV, Jūs parodote, kad gerai žinote norimo darbo specifika – tačiau, deja, jis taip pat gali parodyti, kad jūs šiam darbui visiškai netinkate [Žiūrėta 2008-02-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.sociumas.lt/Lit/gestai/CV.asp>>.

Rekomendacijos. Rekomendacija- dažniausiai laiško formos dokumentas, kuriame buvęs darbdavys apibūdina kandidato asmenines savybes, analizuoja ir įvertina jo įgūdžius, išsilavinimą, taip pat sugebėjimą žinias pritaikyti darbe (Dessler, 2001, p.141). Rekomendacijos gali būti arba rašytinės, arba nurodyti kontaktai žmonių, kurie galėtų jus apibūdinti. Įmonių personalo specialistai rekomendacijas tikrina įvairiai: vienu atstovai skambina į buvusią ieškančiojo darbo darbovietę ir nori apie jį sužinoti iš pirmų lūpų, kiti pasikliauja tuo, kas yra surašyta juodu ant balto. Kartais rinkdamasis darbuotoją darbdavys dažniau prašo ne raštiškos rekomendacijos, o bent dviejų anksčiau su juo dirbusių žmonių telefonų, kad galėtų pats pasikalbėti ir gauti daugiau informacijos apie tai, kas jam iš tiesų rūpi, nes keletas nuomonių padeda susidaryti aiškesnį vaizdą.

Turėti rekomendacinį laišką ieškant darbo yra naudinga. Darbdavys ar atranką atliekantis konsultantas palankiau vertins kandidatą, jei apie jį teigiamai atsiliepia buvęs vadovas ar žmogus, laikomas specialistu ar užimantis tam tikrą padėtį visuomenėje, kuris yra bendraves su kandidatu ir jį pakankamai gerai pažįsta. Apibendrinant biografinio metodo tyrimo būdus, galima teigti, kad pateikiama informacija gali būti netiksli ar net melaginga. Todėl pasak G. Dessler (2001) „dauguma darbdavių bando tikrinti kandidatų biografijas bei rekomendacijas, nes tam turi dvi priežastis: kad patikrintų, ar kandidatas tiksliai pateikė faktus, ir kad atskleistų neigiamą informaciją. Dažniausiai tikrinamos čios sritys: kandidato teisė legaliai dirbti, karinė tarnyba, išsilavinimas ir anketiniai duomenys“.

Dokumentų ir rašytinių šaltinių analizę galima atlikti mažomis finansinėmis ir organizacinėmis sąnaudomis. Paprastai daugumą dokumentų pateikia patys pretendentai. Tačiau yra pavojus, jog diagnozuojama bus ne profesinė kompetencija ir profesinis tinkamumas, bet pretendento gebėjimas dokumentuoti savo pasiekimus ir juos gražiai pateikti. Dokumentai gali būti falsifikuoti arba gauti nepelnytai (pvz., rekomendacijos).

Kaip nurodo R. Dževeckytė (2008), geroje rekomendacijoje turi būti:

- pareigos ir įdarbinimo bei atleidimo datos;
- santykis su rekomendaciją rašančiu asmeniu;
- svarbūs paaukštinimai darbe;
- pareigos ir atsakomybė;
- darbo ir/arba vadovavimo stilius;
- stipriausios darbuotojo savybės;
- specialūs kursai ir mokymai;
- konkretūs rezultatai ir laimėjimai.

Personalo specialistai tvirtina, jog rekomendacijos būna tik teigiamos. Tačiau personalo atrankos teorija ragina ne visuomet akiai pasitikėti tuo, kas surašyta. Siūloma nurodyti 2-3 asmenis, kurie darbdaviui galėtų papasakoti apie darbuotoją. Tačiau tai jokia būdu neturėtų būti giminės, draugai ar kolegos, o tai Lietuvoje kartais pasitaiko.

Testai. Kaip teigia N. Thom (2004), „norint atlikti tikslingą testavimą yra būtina a priori išanalizuoti ir įvertinti darbo vietai keliamus reikalavimus ir susidaryti būtinų reikalavimų katalogą. Pratimai turi būti tokie, kad užtikrintų galimybę stebėti visus identifikuoti reikalaujamus kriterijus (žr. 2. 8 lent.). Taip pat turi būti taikomi įvairūs testavimo būdai ir pratimai“. Taigi testų paruošimas reikalauja didelio atrinkėjo profesionalumo ir patyrimo.

Veiksmingas testas yra tas, kuris atsako į klausimą: „Ar šis testas įvertina tai, ką jis turėtų įvertinti?“ (Tyler, 1971).

2. 8 lentelė

Darbuotojų atrankai naudojami testai

Testo tipas	Paskirtis
1. Žinių testai	Patikrinti žinioms, kurių reikia atliekant darbą,- pvz., buhalterui, pardavėjui- matematikos žinių, tarptautinės prekybos agentui- tarptautinių prekybos terminų ir pan.
2. Intelektu testai, IQ (<i>intelligence quotient</i>)	Intelektu potencialui nustatyti, abstrakčiam mąstymui ir kalbiniam gebėjimams matuoti.
3. Atlikimo testai	Patikrinti praktinius įgūdžius, pvz., darbo su kompiuteriu, spausdinimo, darbo su skaičiais, pavardėmis.
4. Grafologiniai testai	Nustatyti individualius asmenybės charakterio bruožus ir polinkius tyrinėjant rašysena.
5. Psichologiniai testai	Analizuoti žmogaus asmenybę, nustatyti jos savybes, psichinę žmogaus sveikata, gebėjimus, dominuojančius poreikius, temperamento tipą, charakterį ir pan.

Šaltinis: Leonienė B., (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas. Šviesa.

Kaip teigia R. C. Appleby (2003), dažniausiai naudojami tokie testai:

- **Pasiekimų testai**- kurie išbando ir išmatuoja pretendento pasiekimus bei išugdytus sugebėjimus;
- **Gabumų testai**- vertinami asmens gabumai ir galimybės;
- **Intelektu testai**- čia naudojami specialiai parinkti klausimai ir užduotys, siekiant sužinoti pretendento interesų sritis ir kas jį ypač domina. Pakankamai patikimi.
- **Asmenybės testai**- mėginama sužinoti dominuojančius asmenybės bruožus, jo polinkių, interesų, nuotaikų ir temperamento derinį. Šie testai nėra labai patikimi, nes kandidatas gali apsimesti, suvaidinti esamas situacijas.

Geriausia atrankoje naudoti keletą testų tipų arba taikyti kelis atrankos metodus .

Testai taikomi įvairioms kandidatų savybėms įvertinti, tarp jų pažintiniams gebėjimams, motoriniams ir fiziniams gebėjimams, asmenybės bruožams, interesams ir laimėjimams (Dessler, 2001).

- **Pažintinių gebėjimų testai.** Darbdaviai dažnai nori įvertinti kandidatų pažintinius (protinius) gebėjimus. Pvz. juos gali dominti, ar kandidato į vadovus intelektas leis jam parengti atitinkamą dokumentaciją.

- **Motorinių ir fizinių gebėjimų testai.** Šie testai padeda nustatyti pirštų miklumą, jėgą, rankų miklumą, reakcijos laiką.

- **Asmenybės ir interesų įvertinimo testai.** Galima įvertinti kandidato asmenybės pagrindines savybes, tokias kaip intravertiškumas, stabilumas ir motyvacija.

- **Žinių testai.** Patikrinama tai, ką žmogus išmoko.

- **Kompiuterizuoti testai.** Šiandien vis labiau keičia įprastus testus. Tokio tipo testai padeda sutaupyti laiko ir tiksliau įvertinti gautus rezultatus.

„Patikimumas taip pat svarbi testo savybė, pažyminti testo rezultatų pastovumą. Yra keli būdai testo patikrinimui. Galima pakartoti tą patį testą tiems patiems žmonėms skirtingu laiku ir palyginti rezultatus. Patikimiausi yra tiesioginiai atlikimo testai- darbo pavyzdžiai. Netiesioginiai įvertinimai nėra labai patikimi“ (Nicolai, Foss, Robertson, 2000, p.536).

„Sėkminga investicija į darbuotoją prasideda nuo gerai organizuotos atrankos“ (Bukšnytė, 2006, p. 27). Jei atrankos metu bus pasirinkta netinkamai- žmogus dirbs neveiksmingai. Tada įmonė bus priversta ieškoti naujo darbuotojo, o tai yra brangu ne tik pinigų, bet ir laiko sąnaudų prasme. Vienas pagrindinių atrankos principų, kurio reikia laikytis norint, kad atranka būtų sėkminga, yra darbo vietos ir darbuotojo suderinamumo principas.

Rekomenduojama darbuotojų atrankai netaikyti vien tik testus, nes jie nėra absoliučiai patikimi: iš testų rezultatų dažnai nėra lengva nuspręsti , ar kandidatas sugebės atlikti skirtus darbus.

Atrankos pokalbis. Darbuotojų atrankos pokalbis- bene svarbiausias darbuotojų atrankos etapas, leidžiantis pakankamai išsamiai įvertinti kandidatų tinkamumą laisvai darbo vietai užimti (Leonienė, 2001).

Priklausomai nuo pokalbyje dalyvaujančių apklausėjų ir apklausiamųjų, pokalbiai skirstomi į dvi grupes:

1. Individualūs pokalbiai;
2. Grupiniai pokalbiai (žr. 2.9 lent.).

Atrankos pokalbių klasifikavimas pagal dalyvių skaičių

Atrankos pokalbio tipas	Pokalbio dalyvių skaičius	
	apklausėjų	apklausiamųjų
Individualus pokalbis	vienas	vienas
Grupinis pokalbis	vienas	du ir daugiau
	du ir daugiau	vienas
	du ir daugiau	du ir daugiau

Šaltinis: Leonienė B., (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas. Šviesa.

Pagal turinį atrankos pokalbiai skirstomi į penkias grupes.

Atrankos pokalbių klasifikavimas pagal jų turinį

Atrankos pokalbio tipas	Apibūdinimas
1. Nestruktūrizuotas pokalbis	Neformalus pokalbis, kurio metu duodami klausimai yra skirtingi kiekvienam apklausiamam asmeniui.
2. Struktūrizuotas pokalbis	Formalesnis pokalbis, kurio metu visi apklausiamieji atsako į tuos pačius iš anksto parengtus klausimus.
3. Problemų sprendimo pokalbis	Pokalbio metu pateikiami klausimai apie būsime darbe dažniausiai pasitaikančias problemas. Apklausiamasis vertinamas pagal siūlomus problemų sprendimo variantus.
4. Stresinis pokalbis	Pokalbiui būdingas aštrus tonas, nemalonūs klausimai, apklausiamajam keliantys stresinę būseną.
5. Mišrus pokalbis	Pokalbyje naudojami skirtingiems pokalbio tipams būdingi elementai.

Šaltinis: Bakanauskienė I., (2002). Personalo valdymas. Kaunas.VDU.

Priimant į darbą žmogų ir norint sužinoti, ar jis yra tinkamas, reikia išmokti „kiaurai“ jį permatyti. Daugelis vadovų mano, kad su žmogumi ketinančiu dirbti jo įmonėje, geriausia kalbėtis eksromptu. Čia kaip tik ir yra pagrindinė klaida. Būtina planuoti, kur ir kaip kalbėsitės.

Prieš susitikdamas su pretendentu, vadovas turi rūpestingai apmąstyti būsimo pokalbio temas ir seką. Geriausia, kad pats vadovas, kurio įstaigoje dirbs kandidatas, paskambintų ir praneštų apie būsimą susitikimą. Tai byloja apie domėjimąsi kandidatu ir sudaro geranoriško bendradarbiavimo atmosferą. Taip pat daugelis vadovų teigia, kad sunku atvirai kalbėtis su pirmą kartą sutiktu žmogumi. V. Obrazcovas (2006), rekomenduojama laikytis šių patarimų:

- Skirkite kandidatui kuo daugiau dėmesio.
- Stenkitės jį suprasti.
- Perklauskite, jei kas lieka neaišku.
- Pasistenkite suprasti kandidato jausmus iš jo žodžių, kalbos, tono, balso, veido išraiškos.
- Parodykite, kad kandidatą suprantate- šypsokitės, linkčiodami, lyg šnekėtumėte su savo draugu.
- Kalbėdami su kandidatu, klausimus formuluokite aiškiai ir tiksliai, vartokite suprantamą terminiją.

D. R. Pakštienė (2008) pataria, kad būtina atsiriboti nuo simpatijų ir antipatijų, vertinti ne darbuotojo asmenybę, o jo pasiekimus.

Kai kuriems žmonėms (ypač pretenduojantiems į aukštesnes pareigybes) yra labai svarbu, kad būtų išlaikytas konfidencialumas. Todėl, planuojant interviu laika ir vietą reikėtų pagalvoti, kaip apsaugosite kandidato privatumą (Bukšnytė, 2006).

Kandidatui rengiantis pokalbiui patartina susipažinti su įmonės metinėmis ataskaitomis, jos padėtimi rinkoje ir kitais naudingais faktais (tyrimai rodo, kad žinios apie darbdavį ir jo veiklos sritį yra labai svarbus priėmimo į darbą kriterijus). Nevėluokite į pokalbį, patartina atvykti prieš kias minutes (Baršauskienė, 2002).

Pasiliekant kaip vieną iš pagrindinių atrankos metodų pokalbį, išlieka pavojus, kad gauti duomenys bus subjektyviai interpretuoti, pretendantai gali save „pagražinti“ arba net meluoti, sunkiau palyginti tarpusavyje keleto kandidatu duomenis.

Vienas pagrindinių atrankos principų, kurio reikia laikytis norint, kad atranka būtų sėkminga, yra darbo vietos ir darbuotojo suderinamumo principas. Jis teigia, kad darbuotojui darbo vieta turi tikti kaip rankai pirštinė.

Interviu. Interviu- tai procedūra, kurios metu iš asmens žodinių atsakymų į žodinius klausimus gaunama tam tikra informacija: atrankos interviu yra „atrankos procedūra, skirta nuspėti ateities

darbo atlikimo lygiui, remiantis kandidato žodiniais atsakymais į žodinius klausimus“ (McDaniel ir kt., 1994).

Pasak G. Dessler (2001), „**interview**- tai procedūra, kurios metu iš asmens žodinių atsakymų į žodinius klausimus gaunama tam tikra informacija“. **Interview**- yra informacijos apie asmenį gavimas pasitelkiant žodinę apklausą.

Net ir naudojant kitus personalo atrankos metodus be interview neapsieinama. Interview patikimumas susijęs su pasirengimu jam ir jo kokybe. Kaip teigia L. Bukšnytė (2006), psichologai skiria šias atrankos interview rūšis:

1. Struktūrizuotas interview- toks interview, kai iš anksto numatoma klausimų eilės tvarka ir jų formuluotės.
2. Nestrukūrizuotas interview- numatomas tik bendras apklausos planas, klausimai formuluojami pagal situaciją. Tai labiau panašu į pokalbį, nesilaikant griežtos stuktūros, kai interview vedėjas klausia tai, kas jį domina.

K. Vabolytė (2004) mano, kad „struktūrizuoto interview metu, turint iš anksto parengtus klausimus, nesunku numatyti, kaip vertinti kandidatų atsakymus. O po nestrukūrizuoto interview sunku interpretuoti gautą informaciją“.

Dažniausiai interview metu kandidato klausama:

- Išsilavinimas, profesinį pasirengimas;
- Darbo patirtis;
- Išėjimo iš buvusios darbovietės priežastis;
- Profesinės karjeros siekiai;
- Asmenybės ypatybės.

H. Schuleris (1996), išplėtojo multimodalinį interview, kuris pasižymi tikrai aukšta prognostine galia. Jis rekomenduoja vadovautis tokia interview struktūra ir turiniu.

2. 11 lentelė

Multimodalinio interview struktūra ir turinys

Multimodalinio interview struktūra	Vertinimai
Pokalbio pradžia	Jokių vertinimų
Pretendentų prisistatymas	Pagal darbui reikšmingas dimensijas
Laisvas pašnekesys	Vertinamas bendras įspūdis
Biografiniai klausimai	Pagal su darbu susietą skalę

2.11 lentelės tęsinys

Situaciniai klausimai	Pagal elgesio vertinimo skalę
Pokalbio baigimas	

Šaltinis: Schule H., (1996). Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik. Göttingen.

Prieš pasirenkant interviu klausimus, kas yra jau pati savaime plati tema, reikėtų apsispręsti dėl interviu taktikos. Kokią interviu taktiką bepasirinksite, pokalbis suti būti suplanuotas ir nuoseklus. Yra keli tipai interviu, kurie taikomi skirtingiems tikslams pasiekti:

Individualus. Tai kandidato ir vieno interviuotojo susitikimas. Jis dažniausiai naudojamas ir panašiausias į realų pokalbį. Šiam interviu daugiausia galimybės padaryti klaidų vertinant kandidatus, nes interviu informaciją vertina tik vienas žmogus.

Etapinis. Tai atvejis, kai keletas interviuotojų veda interviu vienas po kito su tuo pačiu kandidatu. Šiuo atveju galima priimti grupinį sprendimą ir sumažinti vertinimo subjektyvumą.

Grupinis. Tai būdas, kai vieno interviu metu kandidatą klausinėja keletas interviuotojų. Kaip ir etapinio interviu metu, kandidatą gali vertinti keletas žmonių. Interviu dalyvių skaičius skiriasi. Dažniausiai jame dalyvauja vedantysis, kuris koordinuoja interviu procesą. Vertintojai iš karto po interviu gali susitarti dėl kandidato įvertinimo ir pravedę keletą tokių pokalbių vieną po kito, palyginti kandidatus ir nedelsdami priimti sprendimą, kurio iš jų pasirinkti.

Stresinis. Tai speciali taktika, kai stresas sukuriama specialiai tam, kad būtų galima įvertinti, kaip kandidatas tvarkosi su įtampa. Naudojant šį atvejį kandidatas gali tapti uždaras ir nebus galima gauti tikslios informacijos apie jo asmenybę, taip pat kai kurie kandidatai gali atsisakyti dirbti imonėje, kuri jam pasirodė agresyviai nusiteikusi.

Telefoninis. Šis interviu darbdaviui yra patogus tuo, kad sutaupo nemažai laiko. Naudojamas trumpas interviu patikslinti informaciją arba atrinkti kandidatus pirmam pokalbiui. Telefoninio pokalbio trūkumas tas, kad sunku užmegzti artimesnį kontaktą, o tuo pačiu sunku tikėtis asmeninės ir išsamios informacijos [žiūrėta 2008-02-19]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e79ff6e>

Vertinimo centras. Vertinimo centras (AC-Assessment Center)- vakarų šalyse labai populiarus atrankos tipas, taikomas atrenkant darbuotojus į specialisto ir vadybininko pozicijas. Tai nėra metodas, o ištisa metodų sistema: prezentacijos, grupinė diskusija, vaidmeniniai žaidimai ir kt.

G. Dessler (2001), teigia, kad „vertinimo centre kandidatams pateikiami testai bei duodamos užduotys priimti sprendimus panašiose į realias situacijose ir pagal tai vertinamas jų darbo atlikimo

lygis. Paprastai vadovų, kuriems pateikiamos realios valdymo užduotys, testuojami dvi arba tris dienas, ir juos stebi patyrę vertintojai. Centras gali būti įrengtas paprastoje posėdžių salėje“.

Vertinimo centrai (VC) verti dėmesio pirmiausiai todėl, kad daugelis VC efektyvumo tyrėjų pripažįsta, jog vertinimo centrų pasitelkiami principai užtikrina vertinimo visapusiškumą, gilumą ir objektyvumą. Verslo aplinkoje vertinimo centrai pirmą kartą buvo panaudoti JAV 1956 m. Šiaurės Amerikoje išpopuliarėję 7-ajame dešimtmetyje, Europoje vertinimo centrai plačiai pradėti naudoti vėliau. 1986 m. vertinimo centrų paslaugomis bent jau aukštesnio lygio vadovų atrankai naudojosi apie 20 proc. stambiausių Didžiosios Britanijos įmonių. Tuo tarpu Lietuvoje vertinimo centrus turi tik keletas konsultacinių kompanijų, ir tai tik paskutinįjį dešimtmetį.

Vertinimo centras – tai ne vieta, kur vyksta įvertinimas, o specifinis vertinimo metodas. Svarbiausia užduotis parinkti taip, kad jos „išprovokuotų“ reikalingą įvertinti kandidatų į tam tikras pareigas elgesį ir atskleistų kompetencijas, reikalingas efektyviam būsimų užduočių atlikimui. Stebint kandidatų elgesį ir vertinant jo veiklos užduočių metu rezultatus galima numatyti, kaip žmogus elgsis ateityje, atsidūręs situacijose kur jam bus keliami panašūs reikalavimai.

Vertinimo centro užduotys.

Norint įvertinti, ar kandidatai turi reikiamas kompetencijas ir savybes, vertinimocentruose paprastai naudojamos kelių tipų užduotys:

- **nesituacinės:** raštiški įvairaus pobūdžio testai, interviu;
- **situacinės:** atvejų analizės, vaidmenų žaidimai, diskusijos su lyderiu ir be jo – šios užduotys geriausiai padeda įvertinti turimus įgūdžius, nes čia kandidatas jau turi realiai imtis kokios nors veiklos.

Tiek situacinės, tiek nesituacinės vertinimo centrų užduotys gali būti naudojamos kaip atskiri metodai. Vieną iš jų – interviu. Vertinimo centrai naudoja tiek individualias, tiek grupines situacines užduotis. Kiekvienai užduočiai atlikti yra numatomas apibrėžtas laikas. Aptarsime populiariausias užduotis.

Grupinės užduotys:

Vaidmenų žaidimai. Vertinamiems grupės nariams paskirstomi vaidmenys ir pateikiama problema, kurią jie turi išspręsti diskutuodami. Kiekvienas dalyvis gauna vaidmenį. Atskira vaidmenų žaidimų grupė yra grupinės diskusijos su lyderiu. Grupiniai pratimai. Dalyvių grupė suskirstoma į dvi dalis - vienai pateikiamas atvejis vienokios interpretacijos, kitai - priešingos.

Individualios užduotys:

"Krepšelio" metodas. Kandidatui pateikiamas įvairių dokumentų, pranešimų bei laiškelių rinkinys. Nagrinėdamas šį rinkinį, kandidatas per ribotą laiką turi nuspręsti, kaip su kiekvienu iš jų

pasielgti. Visus savo sprendimus dalyvis fiksuoja raštu. Dalyviai gali būti paprašyti paaiškinti savo veiksmus ir juos pagrįsti.

Produkto pristatymas ir viešas pasisakymas. Šiuo metodu tikrinami pristatymo sugebėjimai. Gali būti pateikiama situacija, kai reikia parduoti prekę/paslaugą arba pristatyti įmonės veiklą.

Fakto suradimas. Kandidatui pateikiama tam tikra informacija, bet nepilna. Kad galėtų priimti sprendimą, jis turi per ribotą laiką susirasti daugiau informacijos.

Pokalbis su pavaldiniu. Tai pratimas, kuriame dalyvis atlieka vadovo vaidmenį. Užduotis - susitikimo su pavaldiniu metu išsiaiškinti pastarojo neprofesionalaus elgesio priežastis, rasti būdus jas pašalinti bei paskatinti jį dirbti kokybiškai. Tokios situacijos tikslas gali būti išspręsti kilusį konfliktą.

Pardavimo pratimas. Dalyvis atlieka pardavimo vadybininko vaidmenį. Po pasiruošimo jis susitinka su galimu klientu ir turi jį įtikinti pirkti prekę (Poškienė, 2002).

Metodo privalumai: vertinimo centre vienu metu darbuojasi daug atrankos specialistų. Tai padidina atrankos objektyvumą ir mažina subjektyvumą, taip pat vertinimas atliekamas remiantis ne vienu ar keliais, bet ištisa metodų sistema, vertinimo sąlygos maksimaliai priartinamos prie būsimos profesinės veiklos natūralių sąlygų.

Lietuvoje dominuoja smulkus ir vidutinis verslas, todėl brangiai kainuojantis metodas nėra labai populiarus mūsų šalies įmonėse. Plečiantis verslui, didėjant įmonių finansinėms galimybėms šis metodas bus vis dažniau taikomas, kadangi tai vienas patikimiausių personalo atrankos metodų.

E. D. Rosen (2007) teigia, kad „atranka turi būti kuo operatyvesnė. Procesui užsitiesus būtent geresni kandidatai pasirenka kitus darbdavius. Atrankos kriterijai ir procedūros turi būti susiję su darbu.“

3. PERSONALO ATRANKA ŠIAULIŲ MIESTO VIEŠOSIOSE IR PRIVAČIOSIOSE ĮMONĖSE

3. 1. Tyrimo metodologija

Tyrimas buvo atliekamas 2008 m. sausio- vasario mėn. Šiaulių miesto privataus ir viešojo sektoriaus įmonėse bei organizacijose. Personalo atrankos ypatymai viešajame ir privačiajame sektoriuje buvo tiriami atliekant anketinę apklausą ir duomenų analizę. Darbuotojų apklausos anketa buvo sudaryta iš demografinio klausimų bloko (respondentų lytis, išsilavinimas, bendras darbo stažas, amžius) ir pagrindinės dalies. Pagrindinė dalis buvo suskirstyta į klausimus vadovams ir klausimus personalui.

Teorinėje dalyje apžvelgiau personalo atrankos ypatumus: personalo skyrius ir jų veiklą, personalo paieškos šaltinius, atrankos metodus ir jų ypatumus. Vėliau sudariau anketą vadovams ir personalui atskirai. Anketoje pasirinkti uždaro tipo klausimai su iš anksto pateiktais atsakymais. Tokį apklausos metodą pasirinkau, nes respondentams lengviau atsakinėti į klausimus, taip pat daugiau respondentų sutinka dalyvauti apklausoje.

Formuluojant anketinius klausimus, naudotasi A. Martišiaus, V. Kėdaičio (2003) rekomendacijomis.

Atliekant tyrimą buvo analizuojami atrankos metodai, kuriuos taiko vadovai priimant į darbą, metodai kuriuos vadovams taikė jų darbdaviai, šaltiniai, kuriais naudojami vadovai ir personalas ieškant darbo, kriterijai lemiantys sėkmingą darbuotojo pasirinkimą, sėkmingą darbo paiešką, veiksniai lemiantys darbo pasirinkimą.

Tyrimo duomenys apdoroti pritaikius EXCEL programinę įrangą.

Dalis anketų buvo asmeniškai platinama (tariantis dėl gražinimo laiko), kita dalis- internetu. Iš viso išplatinau 270 t.y 190 personalo apklausos anketų ir 80 vadovo apklausos anketų iš kurių grįžo 224 (170 personalo apklausos anketos ir 54 vadovų apklausos anketos). Internetu platinant anketas, grįžtamumo procentas buvo pakankamai aukštas, kadangi kiekvienam respondentui anketa siunčia asmeniškai. Bendras anketų grįžtamumas- 82, 9 proc.

Atliekant tyrimą buvo apklausti 57 proc. privačiajame sektoriuje dirbančių respondentų ir 43 proc. viešajame sektoriuje dirbančių respondentų. Atitinkamai daugiau vadovų buvo apklausta privačiajame sektoriuje- 33 iš visų apklaustų vadovų, t.y. net 61 proc.

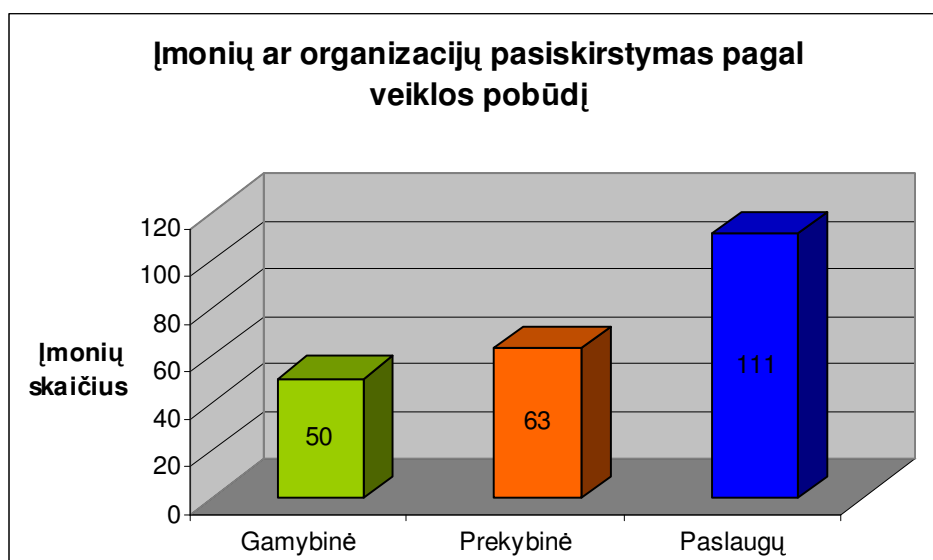
Vadovų ir darbuotojų pasiskirstymas viešajame ir privačiajame sektoriuje

Sektorius	Respondentai		Personalas		Vadovai	
	%	skaičius	%	skaičius	%	skaičius
Privatusis sektorius	57	127	55	94	61	33
Viešasis sektorius	43	97	45	76	39	21
Viso:	224		170		54	

Viešajame sektoriuje buvo apklausti 76 personalo darbuotojai, o privačiajame 94 darbuotojai. Tai sudaro 45 proc. viešajame sektoriuje ir 55proc. privačiajame sektoriuje (žr. 3.12 lent.).

Apklausoje dalyvavo 224 respondentai, iš jų 54 vadovai (14 moterų ir 40 vyrų), viešajame sektoriuje 21 vadovas ir 76 personalo atstovai. Privačiajame sektoriuje 33 vadovai ir 94 personalo atstovai.

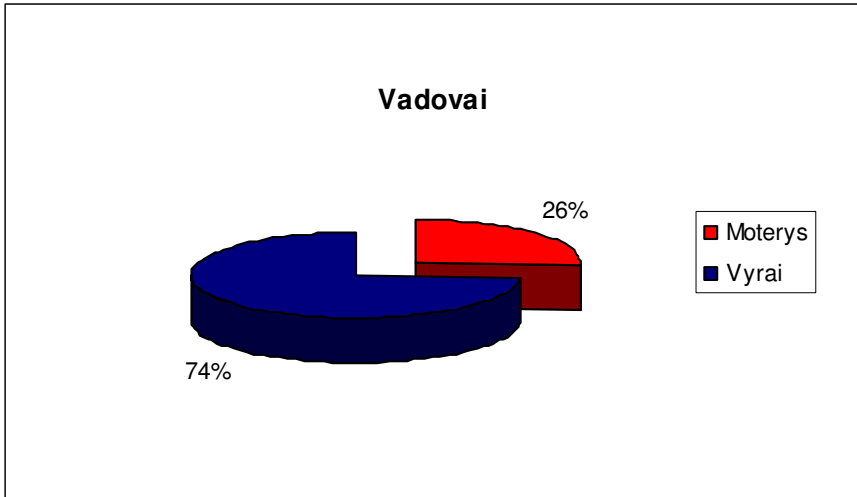
Apklausoje dalyvavo gamybinių, prekybinių ir paslaugas teikiančių įmonių ar organizacijų respondentai (žr. 3. 4 pav.). Didžioji dalis t.y. net 50 proc. (111 respondentų) buvo iš paslaugas teikiančių įmonių ar organizacijų. 28 proc. (63 iš 224) respondentų iš prekybinių įmonių ar organizacijų. Mažiausia dalį sudarė gamybinių įmonių ar organizacijų respondentai, t.y. 50 arba 22 proc. visų apklausoje dalyvavusių respondentų.



3. 4 pav. Įmonių ir organizacijų pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį (N= 224)

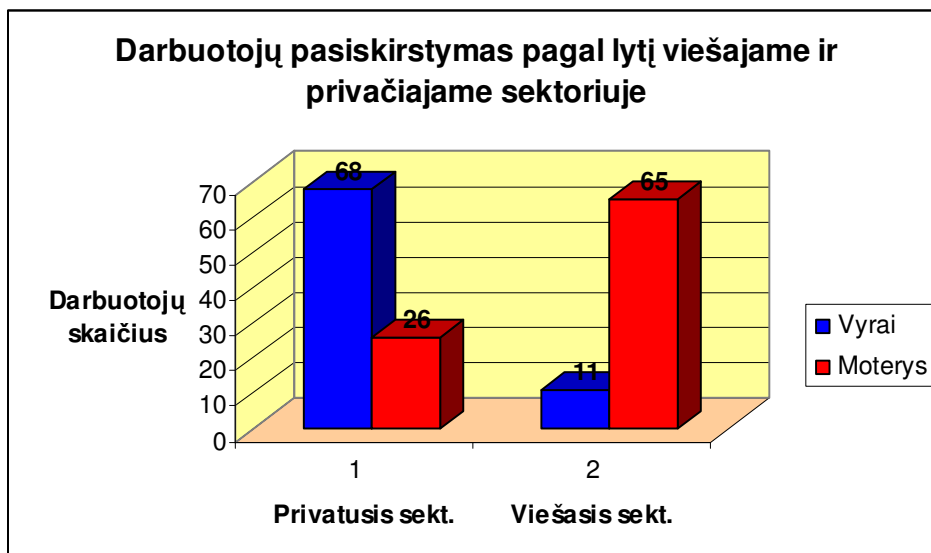
3. 2. Įmonių ir respondentų charakteristika

Pasiskirstymas pagal lytį. Iš 54 apklaustų vadovų 40 (74 proc.) vyrų, likę 14 (26 proc.) moterys (žr. 3. 5 pav.).



3. 5 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal lytį (N=54)

Viešajame sektoriuje vyrai sudarė 14 proc. visų apklaustųjų, o moterys- net 86 proc. (žr. 3. 6 pav.). Toks lyčių pasiskirstymas viešajame sektoriuje gali būti paaiškinamas tuo, kad daug apklausoje dalyvavo švietimo įstaigose, bibliotekose, sveikatos priežiūros įstaigose dirbančių asmenų. O ten daugiausia dirba moterys.

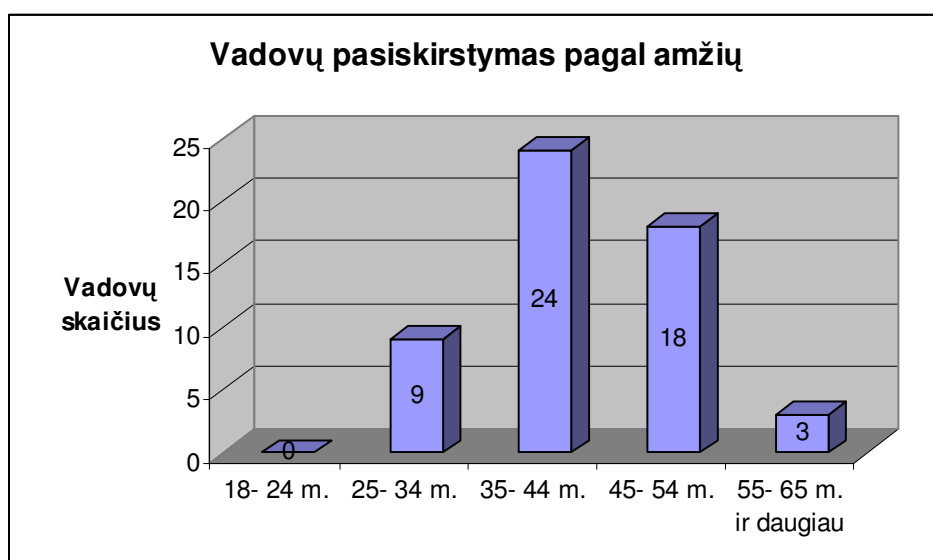


3. 6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį viešajame ir privačiajame sektoriuje (N= 170)

Skiriasi privačiojo ir viešojo sektoriaus apklausos rezultatai. Šiame sektoriuje apklausti 68 (72 proc.) vyrai ir 26 (28 proc.) moterys.

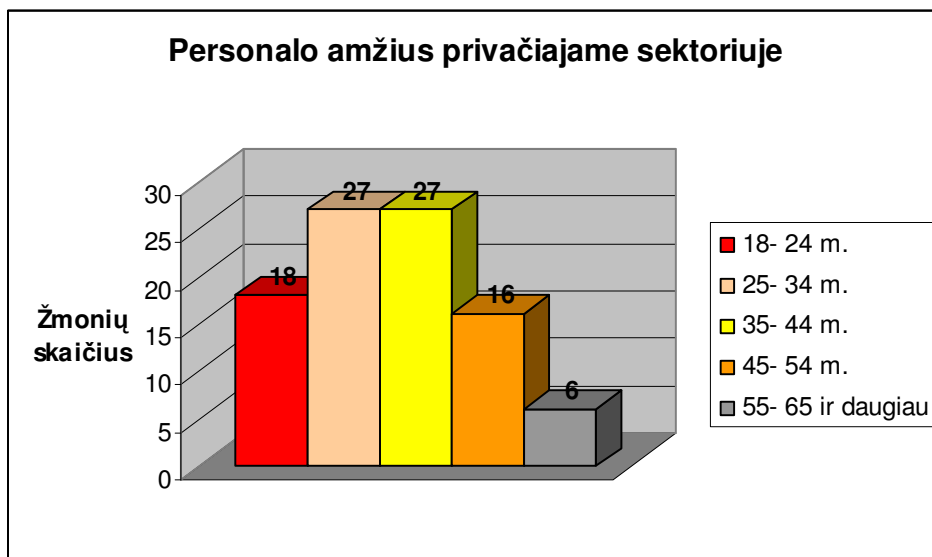
Privačiajame sektoriuje rezultatai priešingi nei viešojo sektoriaus. Šiame sektoriuje apklausti 68 (72 proc.) vyrai ir 26 (28 proc.) moterys. Tokių darbuotojų pasiskirstymą lemia darbo pobūdis. Dalis anketų buvo išplatinta transporto įmonėse, automobilių servisuose.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes. Iš 54 apklaustų vadovų nebuvo jaunesnių nei 25 metai. Trys (6 proc.) iš visų apklausoje dalyvavusių buvo vyresnio amžiaus, (t.y. 55- 65 m.) Didžiausią dalį sudarė 35- 44 m. amžiaus grupės vadovai, t.y. net 24 (44 proc.) asmenys. 17 proc. (9 respondentai) buvo 25- 34 m. ir 33 proc. (18 respondentų) 45- 55 m. amžiaus (žr. 3.7 pav.).



3. 7 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (N=54)

Skiriasi personalo amžiaus grupių dydis viešajame ir privačiajame sektoriuose. Pastarajame sektoriuje dominuoja 25-34 m. ir 35- 44 m. amžiaus grupės, jas sudarė po 27 darbuotojus t.y po 29 proc.

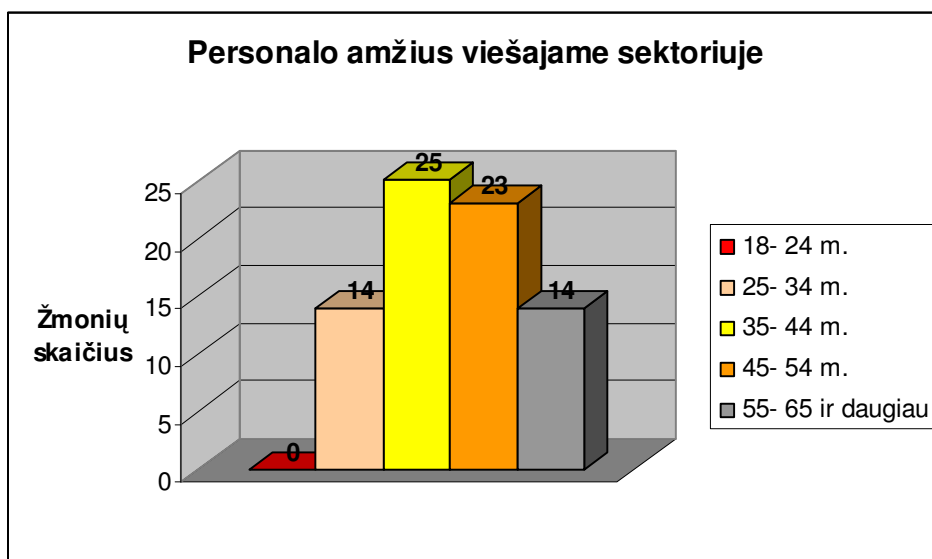


3. 8 pav. Respondentų pasiskirstymas privačiajame sektoriuje pagal amžiaus grupes (N=170)

. Mažiausiai privačiajame sektoriuje buvo darbuotojų, kurių amžius didesnis nei 55 metai. Jie sudarė tik 6 proc. (žr. 3. 8 pav.).

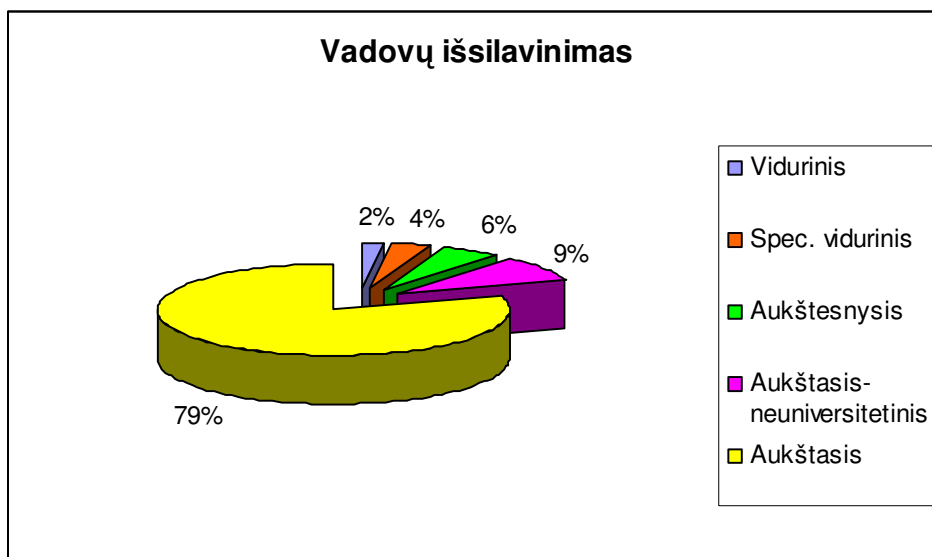
Apklausoje dalyvavusių viešojo sektoriaus darbuotojų daugumą sudarė 35- 44 m. amžiaus respondentai (25 arba 34 proc.). Kiek mažiau apklausoje dalyvavo 45- 54 m. respondentų- 23 (30 proc.), 14 (18 proc.) respondentų buvo vyresni nei 55 m.

Taip pat pastebimas skirtumas tarp pačių jauniausių darbuotojų pasiskirstymo šiuose dviejuose sektoriuose (žr. 3. 9 pav.). Viešajame sektoriuje, iš apklaustųjų, nebuvo nei vieno priklausančio pirmai (18- 24 m.) amžiaus grupei. Gausesnis (18 proc.privačiajame sektoriuje) jaunų darbuotojų pasiskirstymas paaiškinamas tuo, kad jauni darbuotojai dar ne visi yra įgiję reikiamą išsilavinimą ir dirba ten, kur nereikalaujamas išsilavinimą liudijantis dokumentas. Jauni darbuotojai renkasi vis įvairesnes, naujas specialybes. Tokio tipo specialybes dažniau galima pritaikyti privačiosiose įmonėse ar organizacijose, kadangi jas greičiau pasiekia naujos idėjos. Viešajame sektoriuje daugiau vyresnio amžiaus darbuotojų, kadangi tose įmonėse ar organizacijose dirba dalis personalo, kuris išsidarbino dar prieš Lietuvos Respublikos nepriklausomybės atkūrimą. Jaunimas nerasdamas darbo viešajame sektoriuje, dirba privačiajame arba važiuoja dirbti į užsienio šalis.



3. 9 pav. Respondentų pasiskirstymas viešajame sektoriuje pagal amžiaus grupes (N=170)

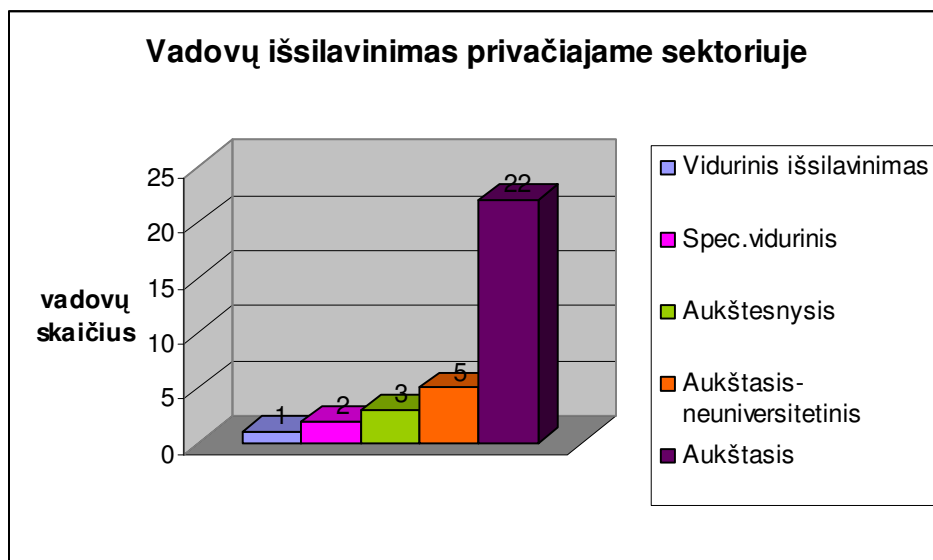
Vadovų ir darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą. Vadovų ir personalo išsilavinimas buvo analizuojamas atskirai. 79 proc. visų apklaustų vadovų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, vos keletas vadovų atsakė turintys tik vidurinį išsilavinimą, tai sudaro 2 proc. visų apklaustųjų. Spec. vidurinį išsilavinimą turi 4 proc., aukštesnįjį- 6 proc., aukštąjį- neuniversitetinį išsilavinimą įgiję 9 proc. visų apklaustų respondentų (žr. 3. 10 pav.).



3. 10 pav. Vadovų išsilavinimas (N=54)

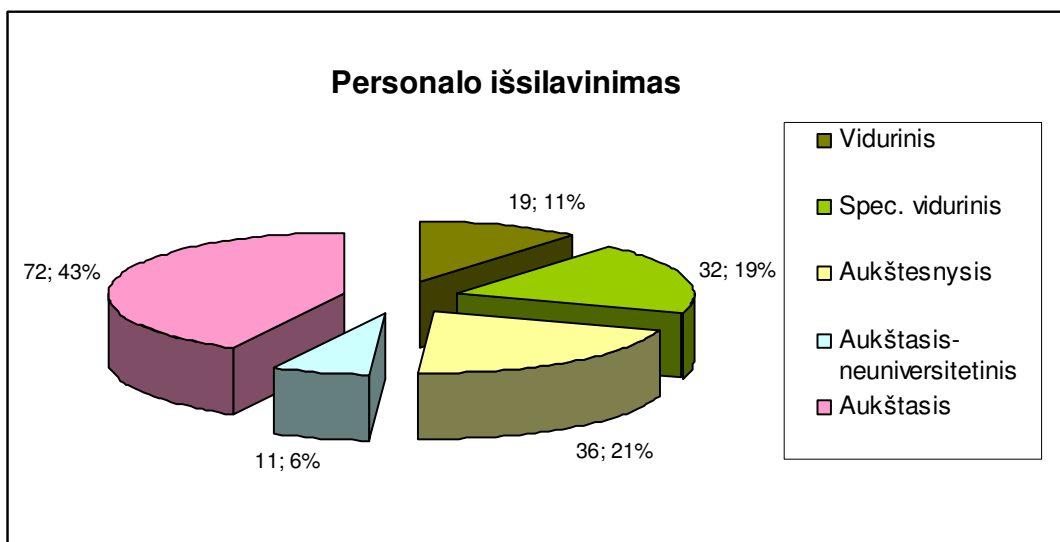
Atskirai analizuojant vadovų išsilavinimą viešajame ir privačiajame sektoriuje, buvo pastebėti žymūs skirtumai. Viešajame sektoriuje visi apklausti vadovai (t.y. 21) nurodė, kad yra įgiję aukštąjį

išsilavinimą. Tuo tarpu privačiajame sektoriuje iš 33 apklaustų vadovų, vienas nurodė, kad įgiję tik vidurinį išsilavinimą, du- spec. vidurinį, trys- aukštesnįjį, penki- aukštąjį- neuniversitetinį ir 22 vadovai nurodė, jog yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (žr. 3. 11 pav.). Tokius vadovų išsilavinimo skirtumus tarp viešojo ir privataus sektoriaus galima paaiškinti tuo, jog viešajame sektoriuje, vadovo išsilavinimas reglamentuojamas darbo kodekse, vadovas privalo turėti aukštąjį išsilavinimą.



3. 11 pav. Vadovų išsilavinimas privačiajame sektoriuje (N=54)

Personalo išsilavinimo tendencijos panačios kaip ir privačiojo sektoriaus vadovų.

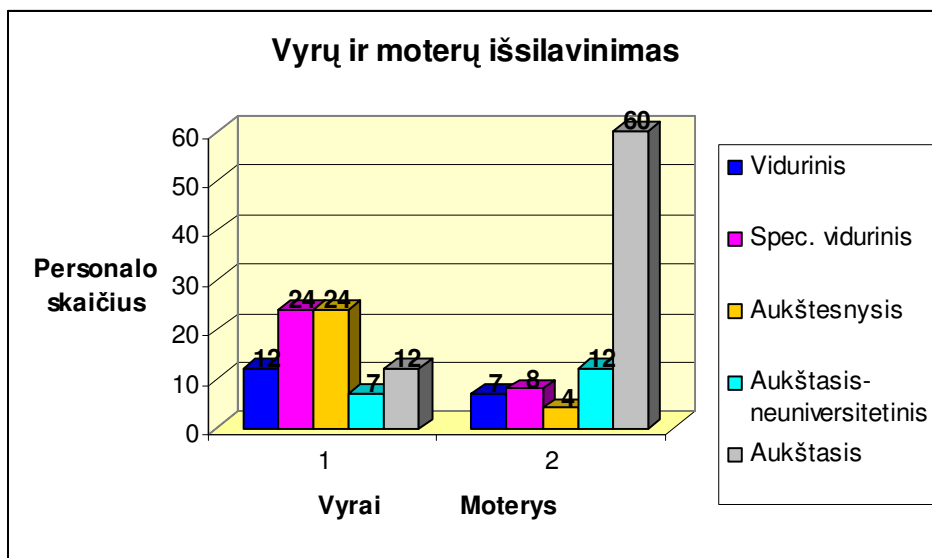


3. 12 pav. Personalo išsilavinimas (N=170)

Dominuoja aukštasis išsilavinimas (43 proc.), šiek tiek mažiau darbuotojų įgiję aukštesnįjį išsilavinimą (21 proc.), spec. vidurinį išsilavinimą teigė turintys 32 (19 proc.) respondentai, 11

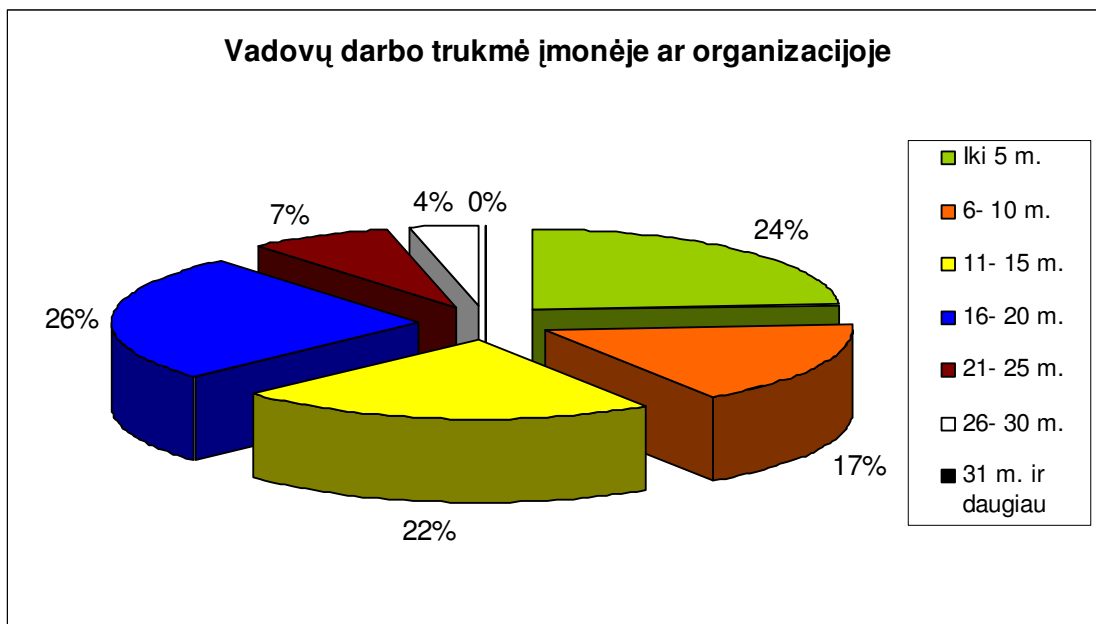
proc. turi tik vidurinį išsilavinimą ir 6 proc.- aukštąjį- neuniversitetinį (žr. 3. 12 pav.). Pastarąjį labai mažai respondentų, kadangi šis išsilavinimo lygmuo neseniai atsirado Lietuvoje. Taigi, mažiau vyresnio amžiaus žmonių yra įgiję šį išsilavinimą.

Pastebėta, kad skiriasi vyrų ir moterų išsilavinimas (žr. 3. 13 pav.). Didžiausias skirtumas pastebimas tarp vyrų ir moterų turinčių aukštąjį išsilavinimą. Iš 170 respondentų tik 12 vyrų atsakė turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o moterų net 60. Tai galima paaiškinti tuo, kad daugiau moterų dirba protinį darbą reikalaujantį aukštesnio išsilavinimo, taip pat daugiau moterų dirba viešajame sektoriuje, kur griežčiau reikalaujama turėti specialybę atitinkantį išsilavinimą. Aukštasis-neuniversitetinis išsilavinimas taip pat populiariesnis tarp moterų, jų atitinkamai buvo 12, o vyrų tik 7. Tačiau vyrai dažniau įgyja spec. vidurinį (24 respondentai) ir aukštesnįjį (24 respondentai) išsilavinimą. Įmonėse ar organizacijose daugiau vyrų dirba fizinį, o ne protinį darbą, tam neretai užtenką turėti žemesnį išsilavinimą.



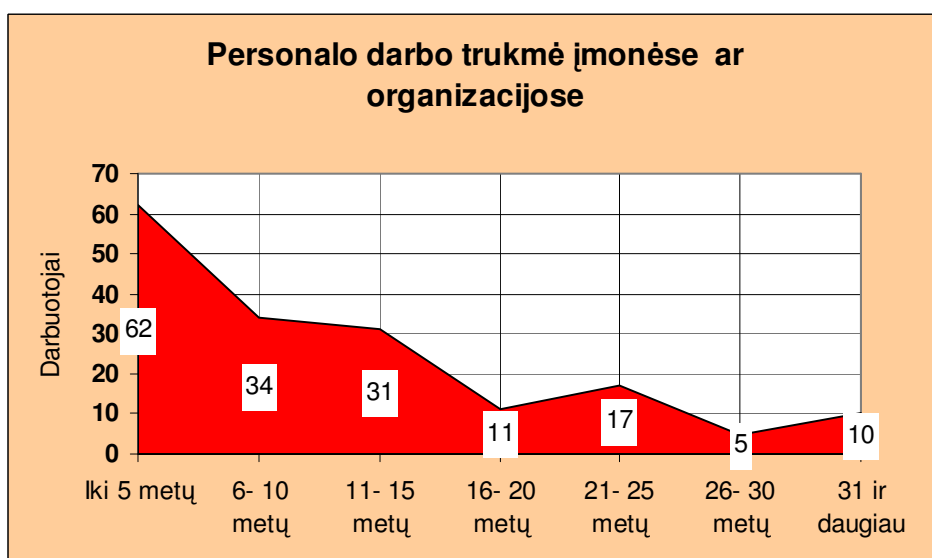
3. 13 pav. Vyrų ir moterų išsilavinimas įmonėse ar organizacijose (N=170)

Respondentų stažas įmonėje ar organizacijoje. Iš turimų duomenų galima teigti, kad dažniausiai įmonėje ar organizacijoje vadovai dirba nuo 16- 20 m. (26 proc.respondentų). 22 proc. vadovų dirba 11- 15 m. Taip pat matyti, kad net 24 proc. vadovų įmonėje ar organizacijoje dirba iki 5metų. Tai rodo, kad vadovas ne visada yra paskiriamas ir neperrenkamas ilgą laiką tarpą. 31 m. ir ilgiau dirbančių vadovų apklausoje nebuvo, tai rodo, kad šiandieninėse institucijose pakankamai dažnai keičiasi vadovai (žr. 3. 14 pav.).



3. 14 pav. Vadovų darbo trukmė įmonėse ar organizacijose (N=54)

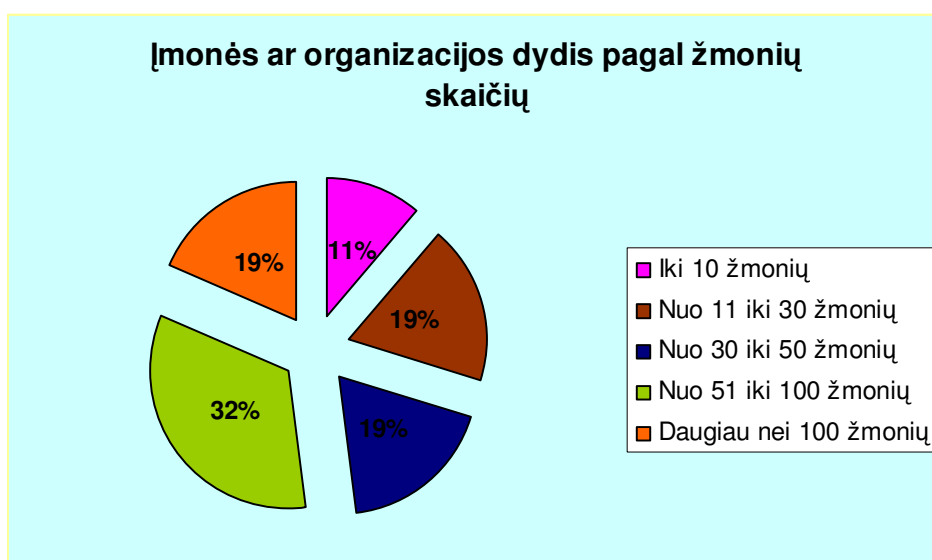
Personalo stažas įmonėse ar organizacijose skiriasi nuo vadovų darbo trukmės. Daugiausiai buvo respondentų dirbančių iki 5 metų, tai sudaro 37 proc. 20 proc. respondentų darbovietės nekeitė 6- 10 m. 18 proc. įmonėje ar organizacijoje dirba 11- 15 m., 6 proc. respondentų- 16- 20 m., 10 proc. respondentų dirba nuo 21 m. iki 25 m. Net 6 proc. įmonėje dirba 31 m. ir daugiau metų. Tik 3 proc. iš visų apklausoje dalyvavusių, teigė, kad įmonėje ar organizacijoje dirba nuo 26 iki 30 metų (žr. 3. 15 pav.).



3. 15 pav. Respondentų darbo trukmė įmonėse ir organizacijose (N=170)

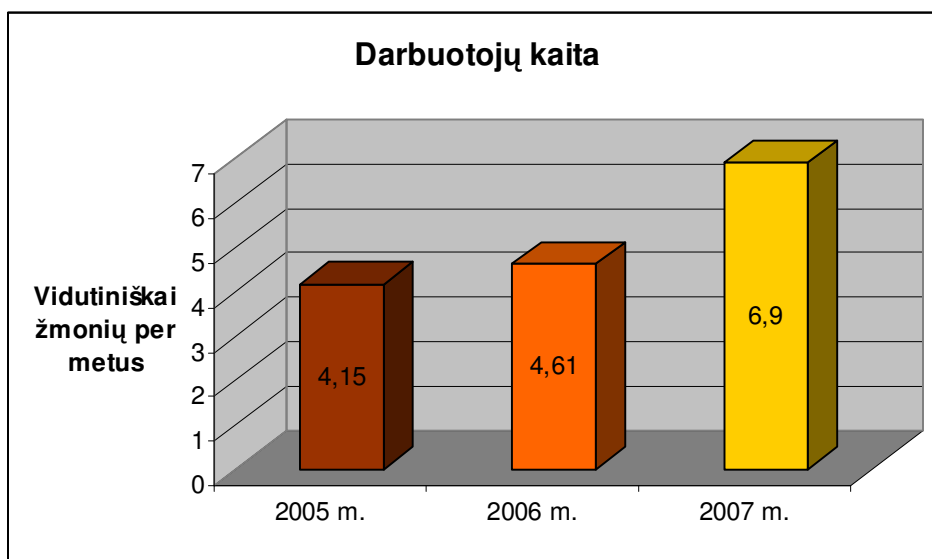
Gauti duomenys rodo, kad Lietuvoje žmonės darbą keičia gana dažnai. Šį bruožą lemia atlygio už darbą skirtumai įvairiose įmonėse, tarp darbuotojų pastebima tendencija, keisti darbo pobūdį ar bent organizaciją. Darbuotojas nori nuolat tobulėti įvairiose srityse. Keičiant darbo pobūdį ar darbovietę tai galima įgyvendinti.

Įmonių ir organizacijų dydis pagal darbuotojų skaičių. Apklausoje dalyvavo skirtingo dydžio įmonių ir organizacijų respondentai. Mažiausią dalį sudarė iki 10 žmonių įmonės ir organizacijos, tai sudarė 11proc. Šios įmonės po lygiai pasiskirtė ir sudarė po 19 proc. : nuo 11 iki 30 žmonių, 30- 50 žmonių ir 100 ir daugiau dirbančių žmonių (žr. 3. 16 pav.).



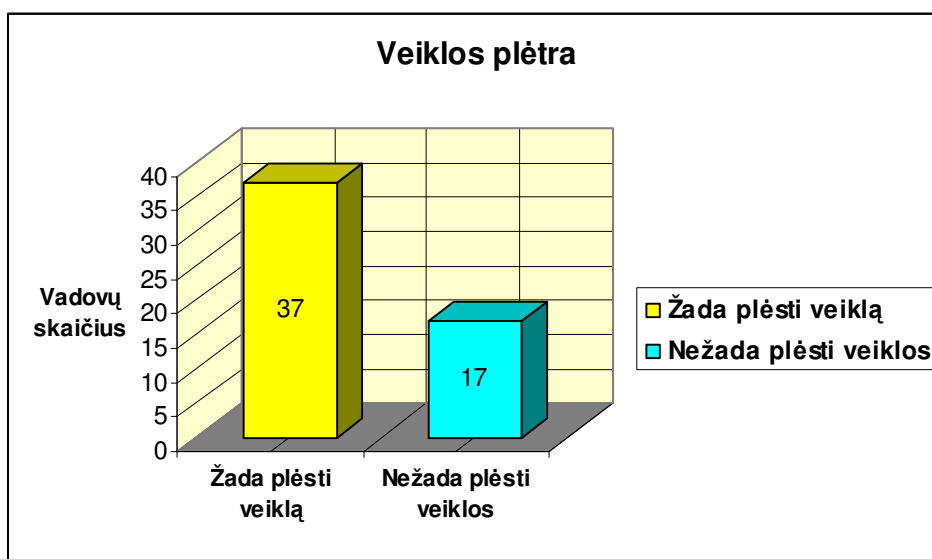
3. 16 pav. Įmonių ar organizacijų dydis (N=54)

Darbuotojų kaita Šiaulių miesto įmonėse ir organizacijose. Vadovų apklausos metu nustatyta, kad darbuotojų kaita buvo panaši 2005 m. ir 2006 m., t.y. vidutiniškai 4,15 ir 4,61 per metus. Pastebima tendencija, kad darbuotojų kaita nuolat auga, 2007m. įmonėse ir organizacijose vidutiniškai pasikeitė po 7 darbuotojus (žr. 3. 17 pav.). Didelė darbuotojų kaita yra rimta problema, skausmingas procesas visoms įmonėms. Viena iš ryškesnių darbuotojų kaitos priežasčių, yra pakankamai didelė žmonių emigracija į užsienio šalis. Įmonių ir organizacijų vadovai vis intencyviau turėtų spręsti šią problemą, nes esant didelei darbuotojų kaitai, įmonė nukenčia ne tik finansiškai, bet taip pat neretai praranda gabius ir perspektyvius specialistus.



3. 17 pav. Darbuotojų kaita 2005- 2007 m. įmonėse ir organizacijose (N=54)

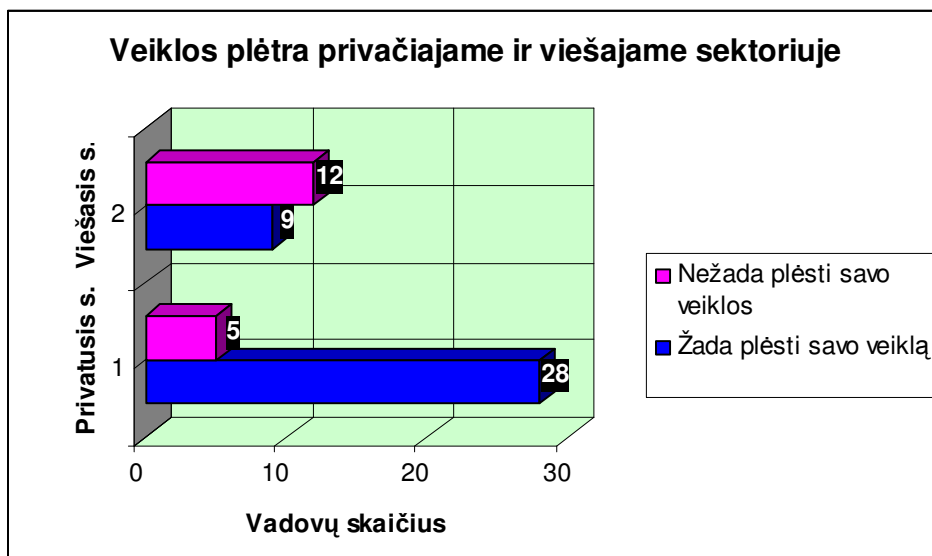
Įmonių ir organizacijų veiklos plėtra ateityje. Vadovai, į klausimą ar žada plėsti savo veiklos barą, atsakė taip: 69 proc. (37 respondentai) atsakė, kad plės savo veiklos barą ir tik 31 proc. (17 respondentų) pasisakė, kad neplės savo veiklos baro, įmonės dydis ir toliau išliks toks pat (žr. 3. 18 pav.).



3. 18 pav. Vadovų nuomonės apie veiklos plėtrą (N=54)

Lyginant vadovų poreikį plėsti įmonės ar organizacijos veiklą, pastebimas ryškus skirtumas tarp privačiojo ir viešojo sektoriaus (žr. 3. 19 pav.). Privačiajame sektoriuje net 28 (85 proc.) iš visų šiame sektoriuje apklaustų vadovų, atsakė, kad žada plėsti savo veiklos barą, viešajame sektoriuje teigiamai atsakė 9 respondentai arba 43 proc. visų apklaustųjų dirbančių šiame sektoriuje. Tik 15

proc. (5 respondentai) privačiajame sektoriuje atsakė, kad neplės savo veiklos. Viešajame sektoriuje neigiamai į šį klausimą atsakė net 57 proc. (12 respondentų) visų dirbančių šiame sektoriuje.

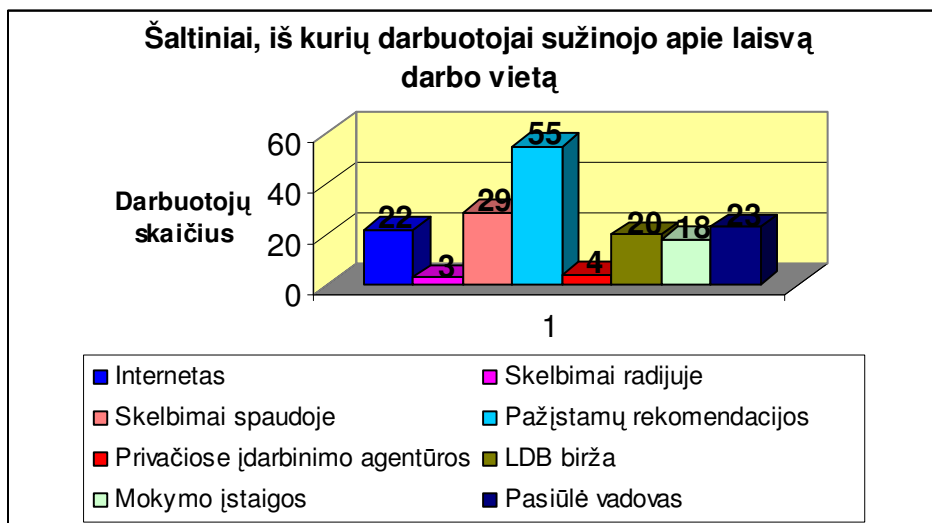


3. 19 pav. Vadovų poreikis plėsti veiklą viešajame ir privačiajame sektoriuje (N=54)

Iš gautų rezultatų matosi, kad privatusis sektorius šiuo metų Šiauliuose labiau plečiasi ir vis ieško naujų nišų rinkoje. Viešojo sektoriaus veikla labiau nusistovėjusi ir ne taip intensyviai plečiasi.

3. 3. Personalo paieškos šaltiniai

Personalo paieškos šaltiniai apie laisvą darbo vietą. Atlikus personalo apklausą apie populiariausius šaltinius į laisvas darbo vietas, paaiškėjo, kad pačios populiariausios ir patikimiausios yra pažįstamų rekomendacijos. Iš 170 apklaustų respondentų, 55 pasisakė, kad naudojami šiuo šaltiniu. Tokie rezultatai tik patvirtina posakį, kad geriausia kai reklama sklinda iš lūpų į lūpas. Vadovai labiausiai pasitiki pažįstamais ir jų siūlomais kandidatais. Taip pat Šiauliuose pakankamai dažnai darbuotojai ieško darbo skelbimų laikraščiuose, šį paieškos šaltinį renkasi 29 respondentai iš visų apklaustųjų. Savo populiarumu mažai atsilieka internetas, LDB birža, mokymo įstaigos ir vadovų siūlomos laisvos darbo vietos. Šiuos paieškos šaltinius atitinkamai pasirinko 22, 20, 18, 23 respondentai iš 170 apklaustųjų (žr. 3. 20 pav.). Dalis vyresnio amžiaus respondentų paminėjo, kad įsidarbino įmonėje ar organizacijoje pagal paskyrimą ir visiškai nesinaudojo jokiais personalo paieškos šaltiniais. Šiuo metų paskyrimų į laisvas darbo vietas nėra, taigi šį būdą paminėjo tik keletas vyresnio amžiaus respondentų.



3. 20 pav. Šaltiniai, apie laisvą darbo vietą (N=170)

Patys nepopuliariausi tarp apklausos dalyvių pasirodė du paieškos šaltiniai, t.y. skelbimai radijuje (ši paieškos šaltinį renkasi tik 3 respondentai) ir privačios įdarbinimo agentūros (tokį darbo paieškos būdą renkasi 4 respondentai). Iš gautų tyrimo rezultatų galima daryti išvadą, kad populiariausi darbo paieškos šaltiniai, kurių patys mažiausi kaštai.

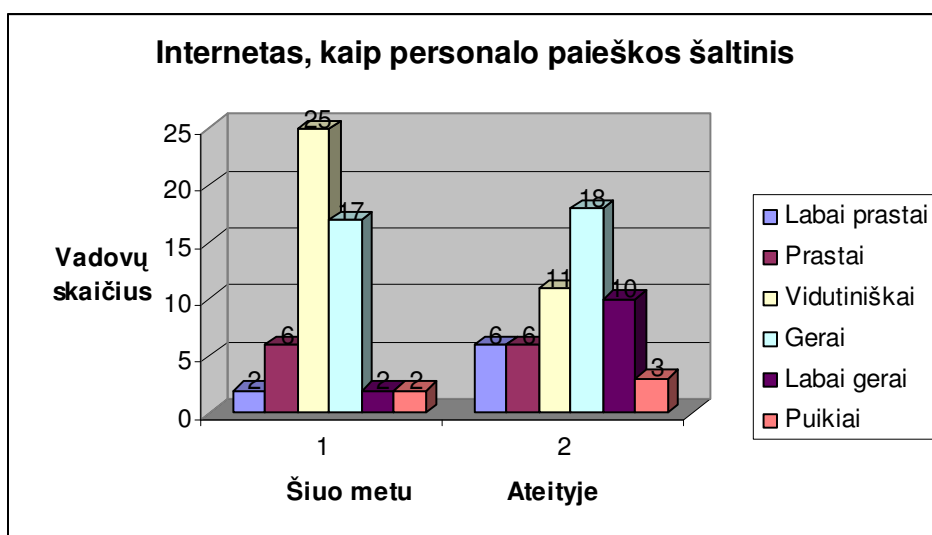
Labiausiai pasiteisinę personalo paieškos šaltiniai. Apklausus vadovus apie efektyviausius personalo paieškos šaltinius, matosi, kad personalo ir vadovų personalo (personalui- darbo) paieškos šaltinių efektyvumas panašus. Vadovai taip pat labiausiai pasitiki ir dažniausiai randa tinkamus kandidatus į laisvas darbo vietas iš pažįstamų rekomendacijų (už šį šaltinį pasisakė net 31 vadovas iš 54 apklaustųjų).



3. 21 pav. Personalo paieškos šaltinių populiarumas vadovų tarpe (N=54)

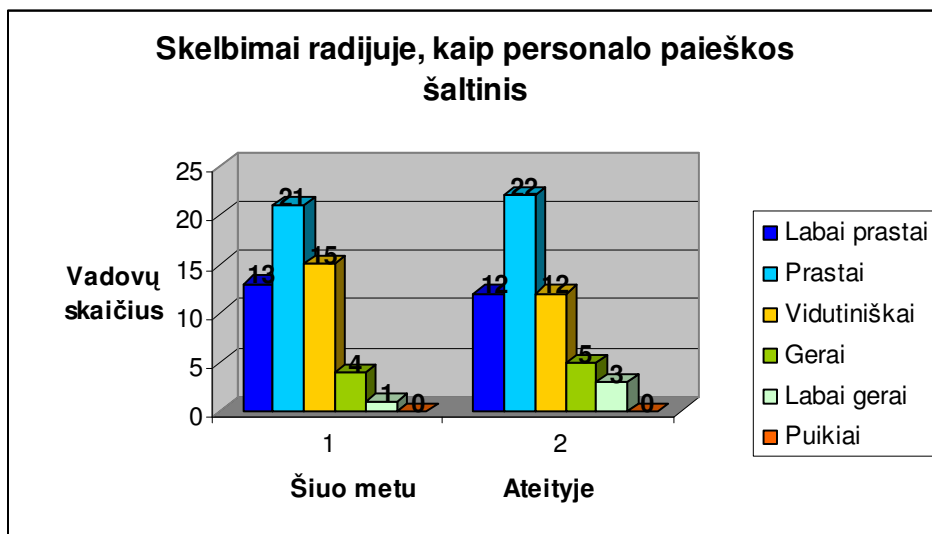
Internetas (pasirinko 16 respondentų), skelbimai spaudoje (pasirinko 19 respondentų), LDB birža (pasirinko 15 respondentų) taip pat pakankamai populiarūs tarp vadovų. Taip pat vadovai, kaip patikimą ir efektyvų paieškos šaltinį išskiria vidinius darbuotojų išteklius. Šį variantą renkasi 10 respondentų ir 54. Rečiausiai vadovai naudojami skelbimais radijuje, tokį paieškos variantą renkasi tik 2 vadovai (žr. 3. 21 pav.).

Internetas, kaip personalo paieškos šaltinis. Vadovai apklausos metu visus personalo paieškos šaltinius įvertino 6 balų sistemoje: 1- labai prastai, 2- prastai, 3- vidutiniškai, 4- gerai, 5- labai gerai, 6- puikiai. Iš gautų rezultatų, matyti, kad internetas, kaip personalo paieškos šaltinis populiarės vadovų tarpe. Ateityje žada naudotis ir tikisi labai gerų ir puikių rezultatų žymiai daugiau vadovų. Šiuo metu labai gerai ir puikiai įvertino 4 respondentai, ateityje žada labai dažnai naudotis 13 respondentų (žr. 3. 22 pav.).



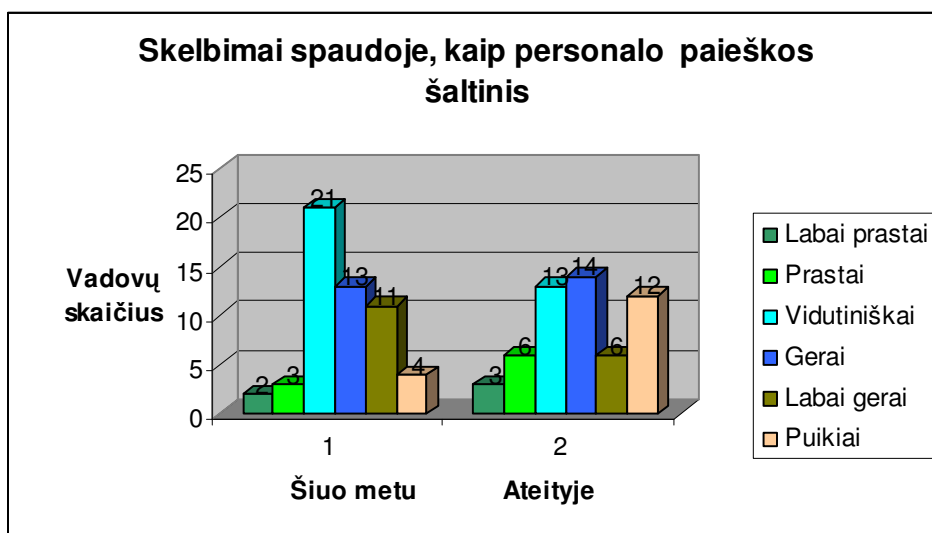
3. 22 pav. Internetas, kaip personalo paieškos šaltinis (N=54)

Skelbimai radijuje, kaip personalo paieškos šaltinis. Po atliktos apklausos, matyti, kad skelbimai spaudoje nėra populiarūs (net 21 respondentas šį personalo paieškos šaltinį įvertino prastai). Ir ateityje vadovai nežada teikti pirmenybės skelbimams radijuje ieškant naujų darbuotojų (žr. 3. 23 pav.).



3. 23 pav. Skelbimai radijuje, kaip personalo paieškos šaltinis (N=54)

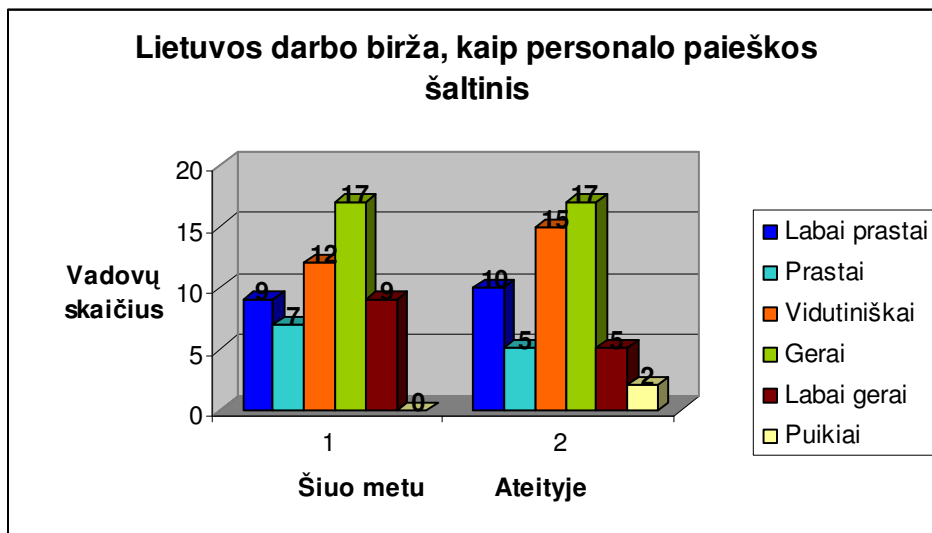
Skelbimai spaudoje, kaip personalo paieškos šaltinis. Skelbimai spaudoje, kaip personalo paieškos šaltinis, yra gana populiarūs vadovų tarpe. Šiuo metu vidutiniškai juos vertina 21 respondentas, 13 respondentų- gerai, 11- labai gerai, 4- puikiai (žr. 3. 24 pav.). Ateityje, kaip patį geriausią personalo paieškos šaltinį numato 12 respondentų. Skelbimai spaudoje išliks kaip vienas populiariausių personalo atrankos šaltinių.



3. 24 pav. Skelbimai spaudoje, kaip personalo paieškos šaltinis (N=54)

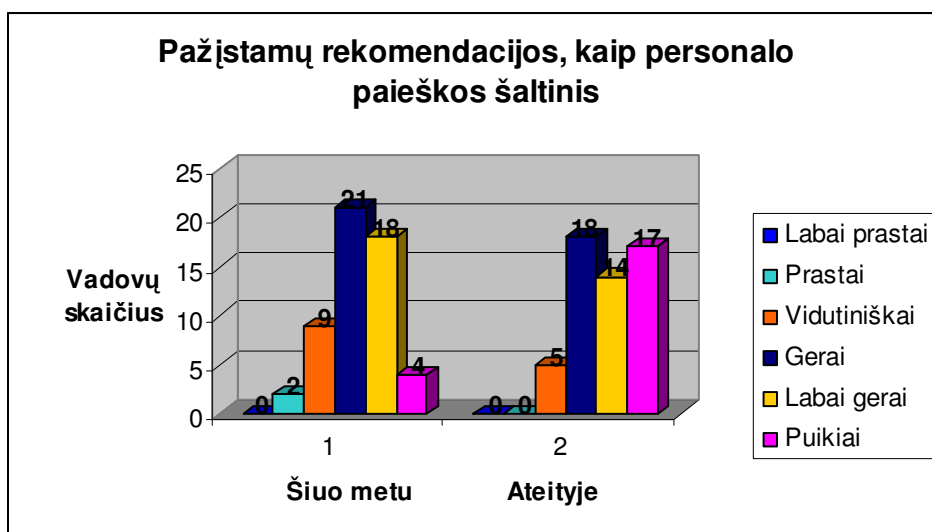
Lietuvos darbo birža, kaip personalo paieškos šaltinis. Lietuvos darbo birža (LDB) yra viena iš populiarių personalo paieškos šaltinių Šiaulių mieste. 17 respondentų LDB įvertino gerai, 9- labai

gerai (žr. 3. 25 pav.). LDB išlaikys savo populiarumą, kadangi vadovai nežada atsisakyti šios institucijos paslaugų ir ateityje.



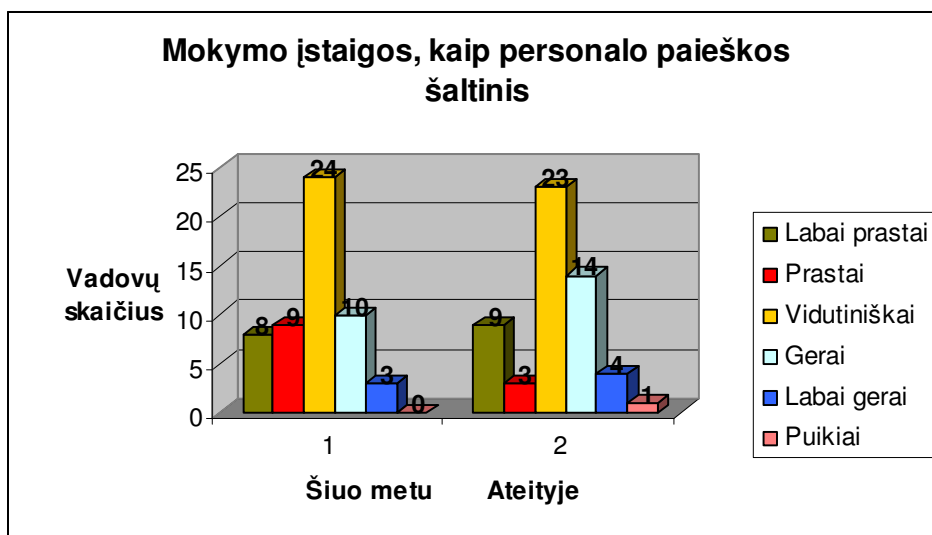
3. 25 pav. Lietuvos darbo birža, kaip personalo paieškos šaltinis (N=54)

Pažįstamų rekomendacijos, kaip personalo paieškos šaltinis. Pažįstamų rekomendacijos- tai pats populiariausias personalo paieškos šaltinis Šiaulių mieste. 21 respondentas įvertino gerai, 18 respondentų- labai gerai ir 4- puikiai (žr. 3. 26 pav.). Išanalizavus vadovų ateities prognozes, matyti, kad šis personalo paieškos šaltinis ir toliau populiarės.



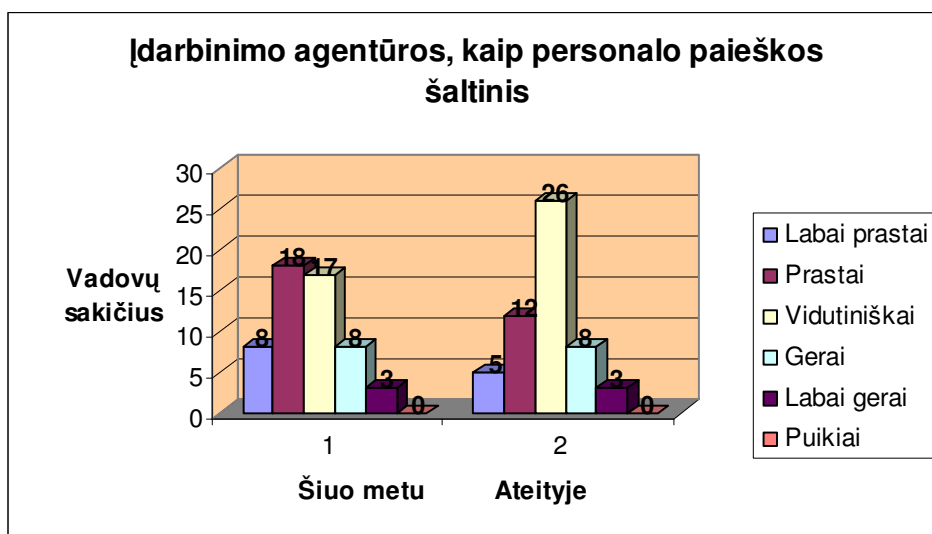
3. 26 pav. Pažįstamų rekomendacijos, kaip personalo paieškos šaltinis (N=54)

Mokymo įstaigos, kaip personalo paieškos šaltinis. Mokymo įstaigos vertinamos vidutiniškai. Ateityje vadovai neplanuoja dažniau naudotis šiuo personalo paieškos šaltiniu (žr. 3. 27 pav.). Viena šio šaltinio nedidelio populiarumo priežasčių tai, kad mokymo įstaigose vadovai gali rasti darbuotojus, kurie neturi profesinės patirties. Tam, kad darbuotojas galėtų efektyviai dirbti, jis turi būti apmokomas, o tai darbdaviams sudaro papildomas išlaidas.



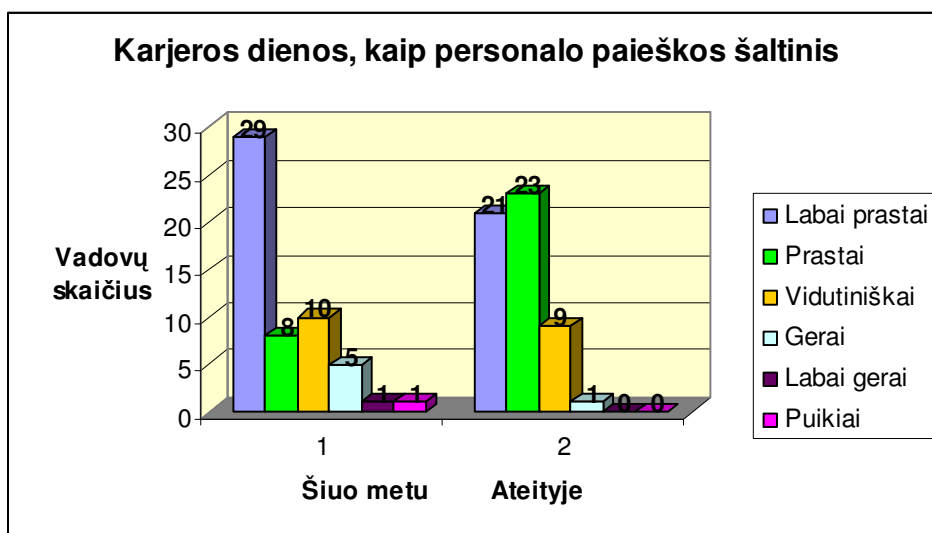
3. 27 pav. Mokymo įstaigos, kaip personalo paieškos šaltinis (N=54)

Įdarbinimo agentūros, kaip personalo paieškos šaltinis. Įdarbinimo agentūros nėra labai populiarios Šiaulių mieste. 18 respondentų įvertino prastai ir 17- vidutiniškai šį personalo paieškos šaltinį. Tačiau privačiųjų įdarbinimo agentūrų populiarumas turėtų šiek tiek išaugti, taip rodo vadovų apklausos rezultatai (ateityje, kaip pakankamai geru paieškos šaltiniu, įdarbinimo agentūrų paslaugomis ketina naudotis 26 iš visų apklausoje dalyvavusių respondentų) (žr. 3. 28 pav.).



3. 28 pav. Įdarbinimo agentūros, kaip personalo paieškos šaltinis (N=54)

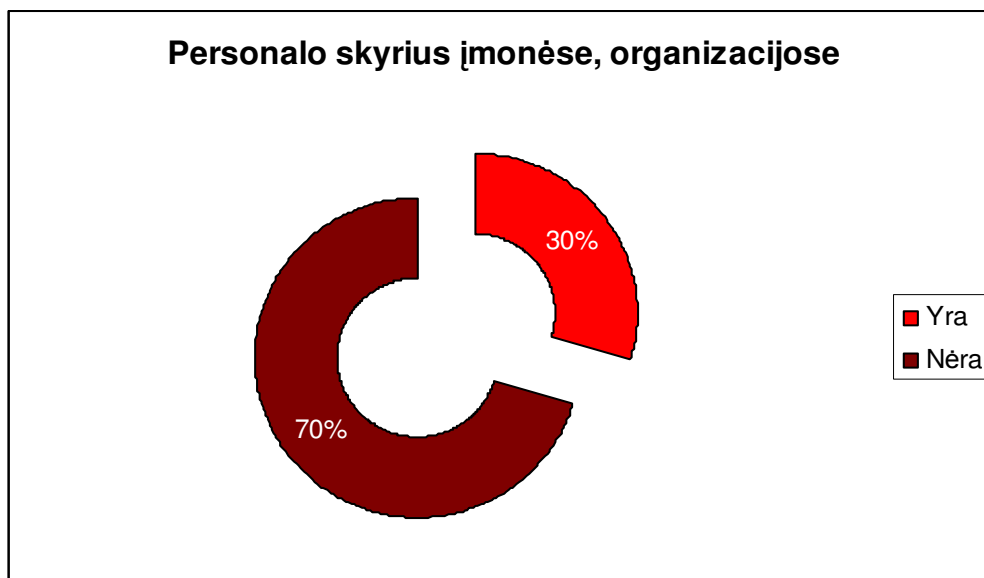
Karjeros dienos, kaip personalo paieškos šaltinis. Šiuo metu karjeros dienos yra nepopuliarios vadovų tarpe. 29 respondentai jas įvertino labai prastai ir 8- įvertino prastai. Ateityje vadovai nenurodo, kad dažniau naudosis šiuo personalo paieškos šaltiniu (žr. 3. 29 pav.). Nepopuliarumo priežastys gali būti panašios, kaip ir mokymo įstaigų (darbo patirties trūkumas arba visiškai jos nebuvimas).



3. 29 pav. Karjeros dienos, kaip personalo paieškos šaltinis (N=54)

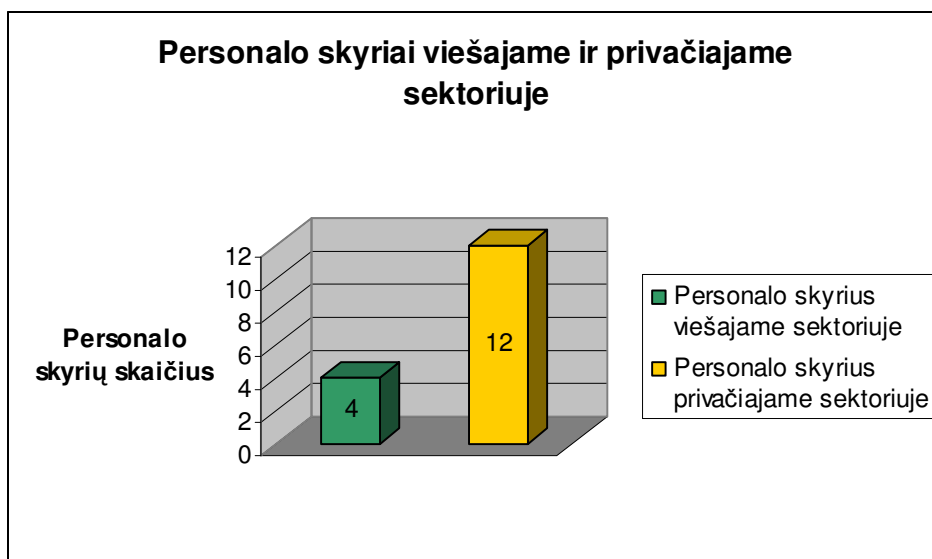
Personalo skyrius, jo funkcijos. Anketinėje apklausoje vadovai nurodė, kad jų įmonėse ar organizacijose retai steigiami personalo skyriai. 70 proc. visų apklaustų vadovų tvirtino, kad jų vadovaujamoje įstaigoje nėra personalo skyriaus, ir tik 30 proc. paminėjo, kad toks skyrius yra.

Kadangi apklausoje dalyvavusių įmonių vadovai daugiausia yra iš vidutinio dydžio įmonių ar organizacijų (39 proc. visų apklaustų vadovų dirba įmonėse, kur darbuotojų skaičius 51- 100), todėl vadovai nusteigia tokių skyrių (žr. 3. 30 pav.).



3. 30 pav. Personalo skyriai įmonėse ir organizacijose (N=54)

Išanalizavus viešojo ir privataus sektoriaus vadovų atsakymus galima teigti, kad personalo skyriai dažniau kuriami privačiajame sektoriuje (žr. 3. 31 pav.).



3. 31 pav. Personalo skyriai viešajame ir privačiajame sektoriuje (N=54)

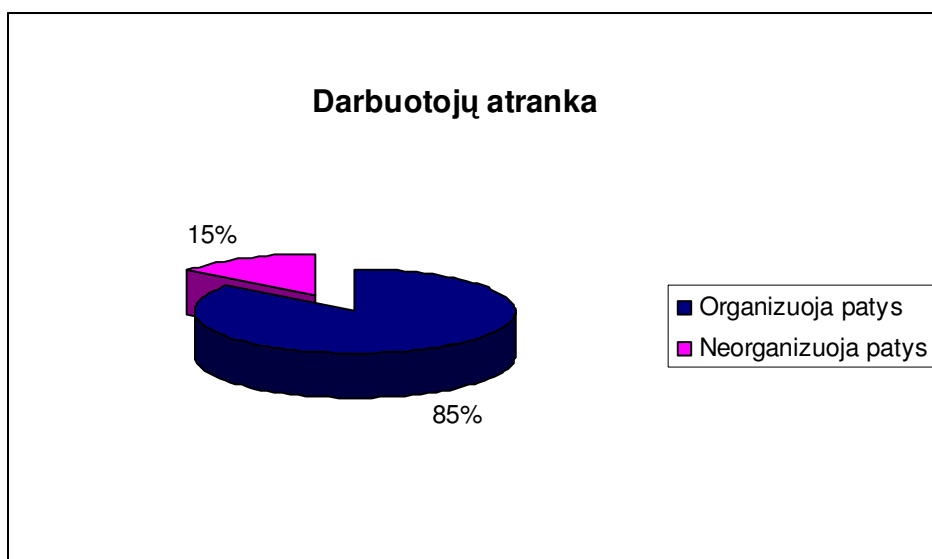
Personalo skyriaus funkcijos (N=54)

Personalo skyriaus funkcijos	Atsakiusių respondentų skaičius	Procentais (%)
Darbuotojų poreikio planavimas	7	20
Darbuotojų paieška	13	38
Darbuotojų atranka	11	31
Esamų darbuotojų vertinimas	4	11

Įmonėse ar organizacijose dažniausiai personalo skyriai atlieka darbuotojų paieškos (38 proc.) ir darbuotojų atrankos (31 proc.) funkcijas. Tik 11 proc., o tai yra 4 vadovai, kurių įmonėse yra personalo skyriai, atsakė, kad personalo skyrius vertina esamų darbuotojų darbo kokybę, efektyvumą, personalo tarpusavio santykius ir k.t. (žr. 3. 13 lent.).

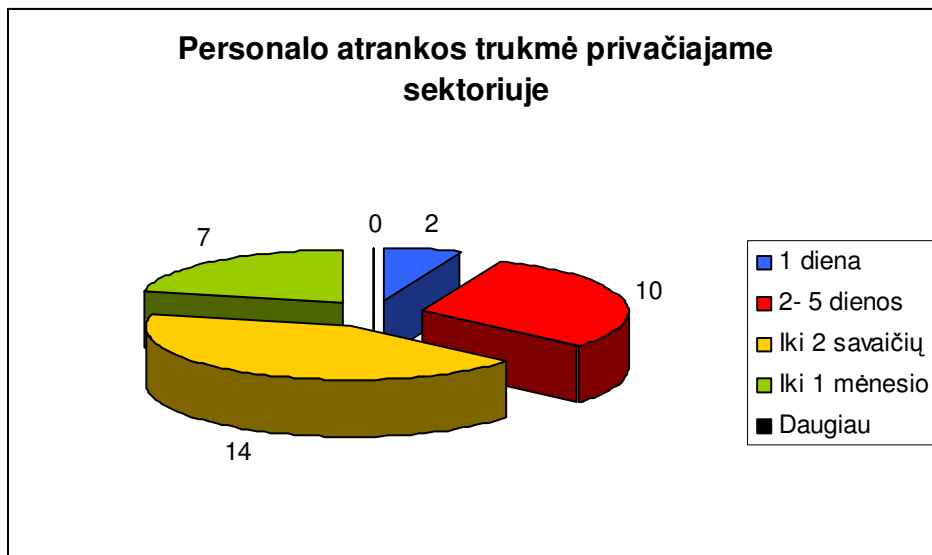
3. 4. Personalo atrankos metodai

Darbuotojų paieška ne tik sudėtingas, bet ir nemažai laiko reikalaujantis procesas. Kai kurių įmonių ar organizacijų vadovai šį darbą patiki privačiosioms įdarbinimo agentūroms. Taip teigė 15 proc. vadovų. 85 proc. vadovų atranką organizuoja patys. (žr. 3. 32 pav.).



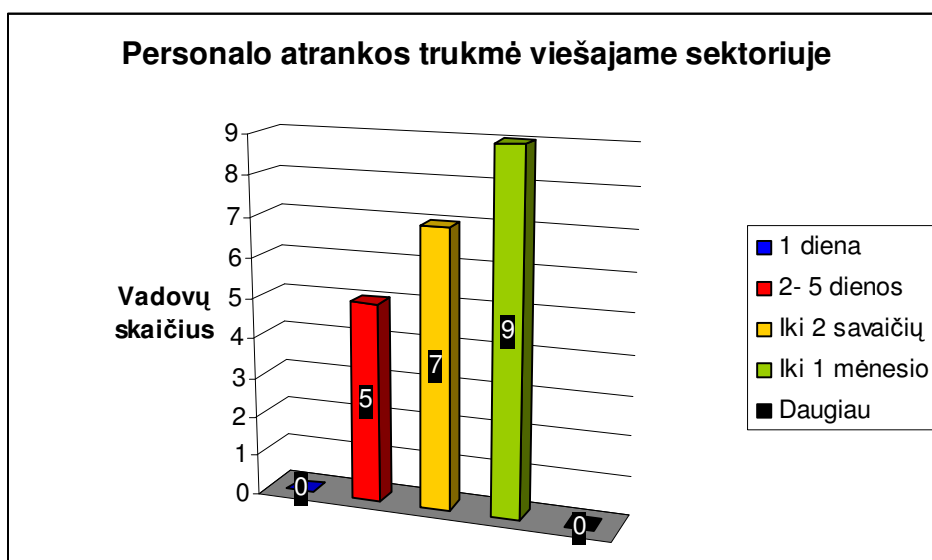
3. 32 pav. Darbuotojų atranka įmonėse ir organizacijose (N=54)

Tikimasi, kad pats vadovas atrinks jam labiausiai tinkantį ir organizacijos misiją atitinkantį darbuotoją.



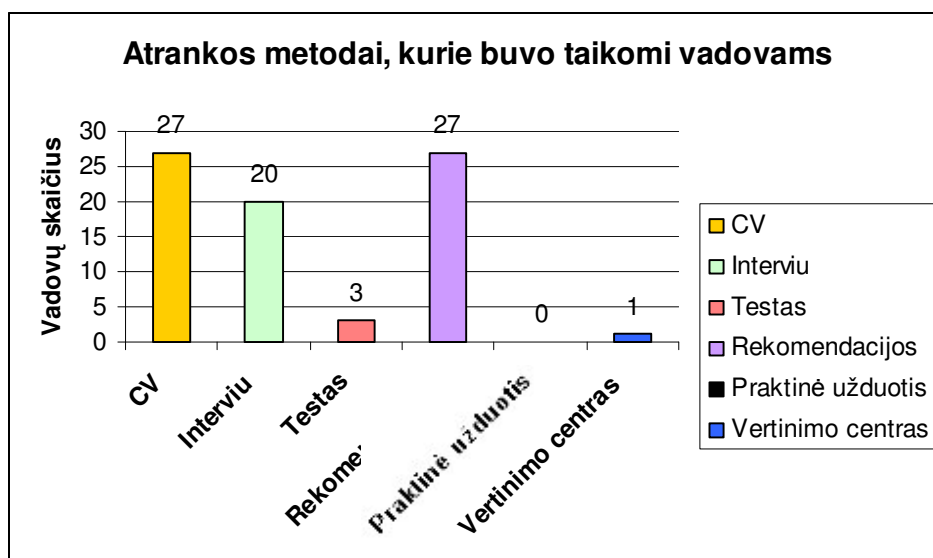
3. 33 pav. Personalo atrankos trukmė privačiame sektoriuje (N=54)

Šiek tiek skiriasi darbuotojų atrankos trukmė viešajame ir privačiame sektoriuje. Pastarajame sektoriuje personalo atranka dažniausiai trunka iki 2 savaičių, tuo tarpu viešajame sektoriuje atranka reikalauja didesnių laiko sąnaudų ir tai tęsiasi iki 1 mėnesio (žr. 3. 33 pav. ir 3. 34 pav.).



3. 34 pav. Personalo atrankos trukmė viešajame sektoriuje (N=54)

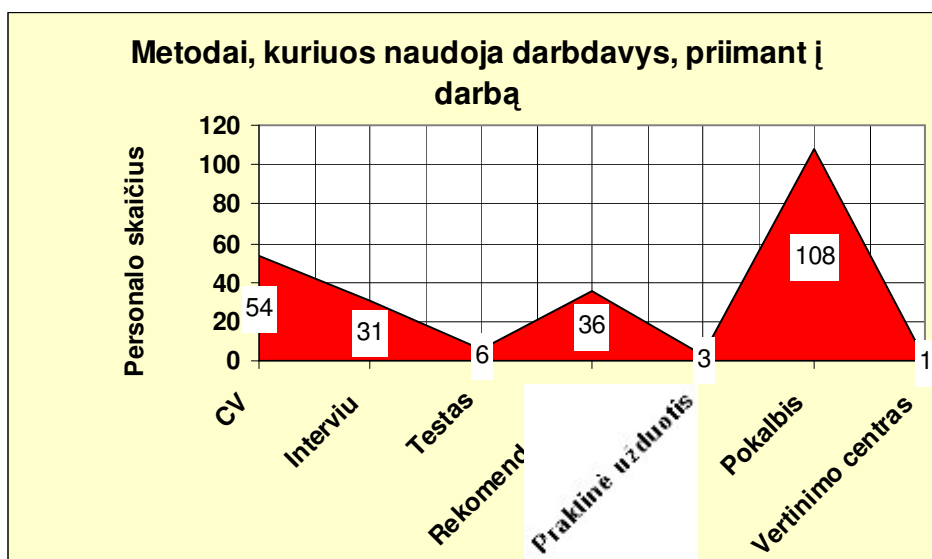
Vadovams taikomi personalo atrankos metodai. Vadovai nurodė, kokie atrankos metodai buvo taikomi juos priimant į darbą ar užimant vadovo pareigas. Iš apklausos duomenų matyti, kad labai dažnai yra reikalaujama pateikti CV (paminėjo 27 respondentai) ir pageidaujamos rekomendacijos (šį metodą, kaip vieną iš svarbiausių, nurodė 27 respondentai). Vadovo pareigos turi didelę įtaką įmonės ar organizacijos veiklos efektyvumui, todėl, priimant vadovą, tokia svarbi patikimo asmens nuomonė (rekomendacija). Vertinimo centrą, kaip taikytą atrankos metodą paminėjo vienas respondentas (žr. 3. 35 pav.). Prof. G. Merkys (2006) teigia, kad šį metodą gali sau leisti naudoti tik labai ekonomiškai pajėgios įmonės ir organizacijos. Lietuvoje dominuoja smulkus ir vidutinis verslas, kuris nepajėgus skirti personalo atrankai didelių lėšų. Tačiau, jei firma ir pajėgtų padengti metodo įgyvendinimo išlaidas, vadybininkai ar personalo skyriai nėra psichologiškai pasirengę taikyti šį metodą, nes nėra metodo taikymo patirties Lietuvoje.



3. 35 pav. Vadovams taikomi personalo atrankos metodai (N=54)

Labiau nei testai yra vertinamas interviu (žr. 3. 35 pav.). Šis metodas padeda geriau atskleisti pretendento į laisvą darbo vietą profesinius gebėjimus, asmenines savybes, bendravimo ypatybes.

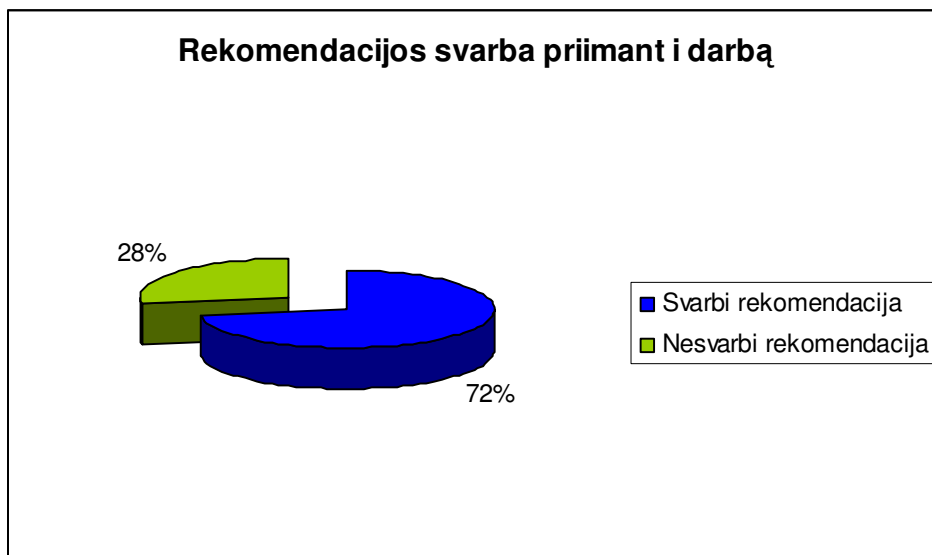
Personalo atrankos metodai, kuriuos taiko vadovai. Vadovų tarpe populiariausias pokalbis, kaip personalo atrankos metodas. Iš 170 respondentų, net 108 paminėjo, kad darbinantis buvo kviečiami pokalbiui (žr. 3. 36 pav.). Vadovui svarbu pažinti pretendentą į laisvą darbo vietą kaip gerą specialistą, įvertinti jo asmenines savybes, bendravimo įgūdžius.



3. 36 pav. Personalo atrankos metodų populiarumas vadovų tarpe (N=170)

Priimant darbuotoją, vadovams svarbi bendra informacija apie asmenį, tai liudija CV metodo populiarumas. 54 respondentai teigė, kad privalėjo pateikti bendrą informaciją apie save. Rekomendacijos taip pat nelieka paskutinėje vietoje, 36 respondentai teigė, jog vadovui tai svarbus rodiklis (žr. 3. 37 pav.).

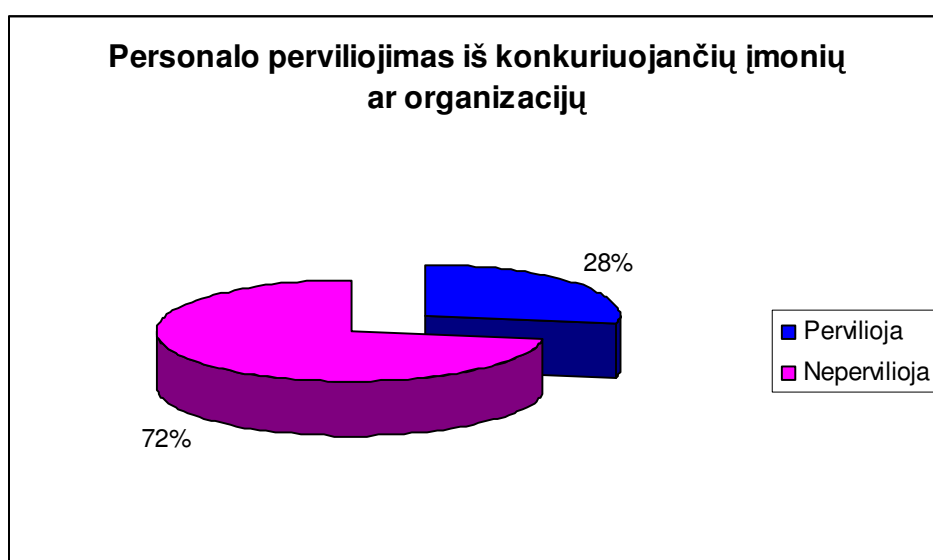
72 proc. visų apklaustų vadovų nurodė, kad rekomendacija yra reikalinga priimant į darbą (žr. 3. 37 pav.) ir 28 proc. respondentų šiam metodui neteikia didelės reikšmės.



3. 37 pav. Rekomendacijos poreikis ieškant darbo (N=54)

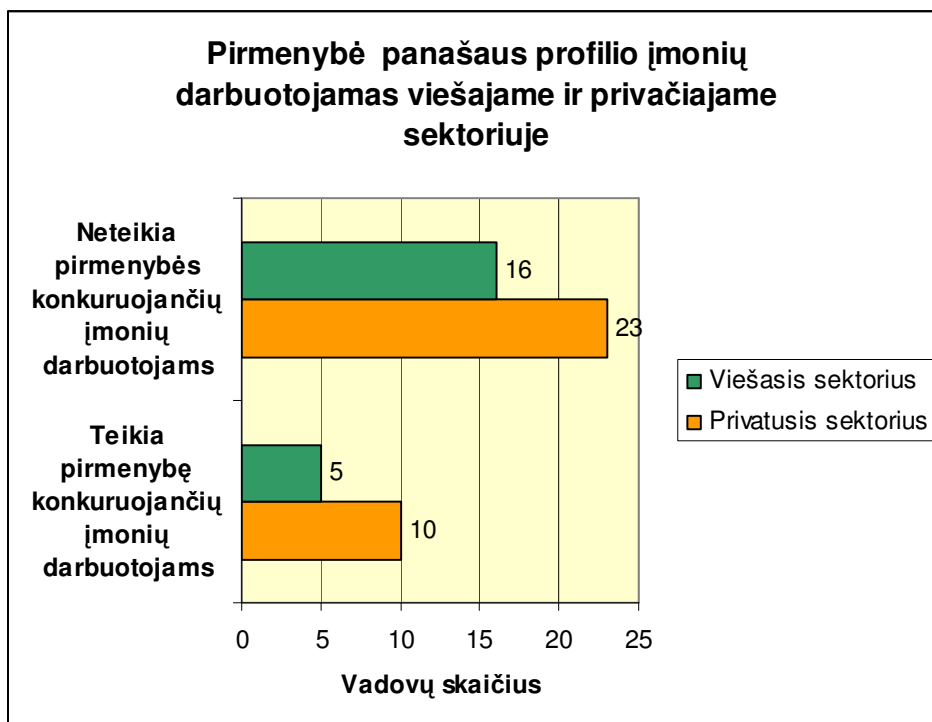
Rečiausiai taikomas metodas- praktinės užduoties skyrimas (įvardijo 3 respondentai) ir vertinimo centras (1 respondentas).

Personalo poreikio tenkinimas iš konkuruojančių įmonių ar organizacijų. Dalis vadovų laisvas darbo vietas užpildo perviliojant darbuotojus iš konkuruojančių įmonių ar organizacijų. Tokį metodą taiko 28 proc. visų apklaustų vadovų (žr. 3. 38 pav.). Tai gana patikimas ir pigus atrankos būdas. Asmuo dirbantis konkuruojančioje įmonėje turi reikiamos profesinės patirties (t.y. nereikia investuoti į darbuotojo mokymą), taip pat negaištamasi laikas darbuotojų paieškai ir atrankai. Tačiau tai nesąžininga konkuruojančios įmonės atžvilgiu. Perviliojamas darbuotojas paprastai būna žinomas, daugiau ar mažiau pasižymėjęs profesinėje srityje. Šis metodas vadovams atrodo pakankamai patikimas. Dalis vadovų pirmenybę teikia pažįstamų rekomendacijų tikrinimui.



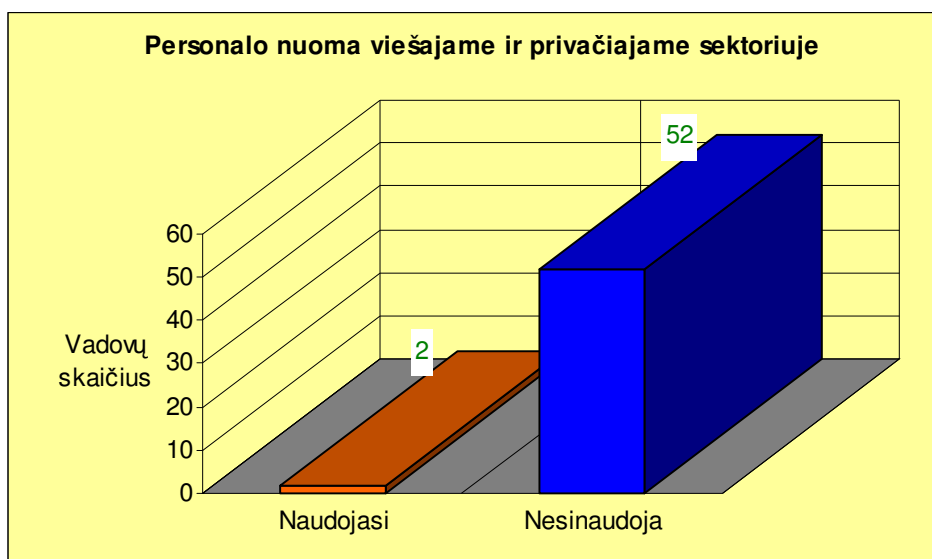
3. 38 pav. Personalo paieška konkuruojančiose įmonėse ar organizacijose (N=54)

Lyginant privatųjį ir viešąjį sektorių, matyti, kad dažniau konkuruojančių įmonių ar organizacijų darbuotojams pirmenybę teikia privačiajame sektoriuje dirbantys vadovai. Teigiamai atsakė 30 proc. (10 iš visų apklausoje dalyvavusių privačiojo sektoriaus respondentų). Viešajame sektoriuje į klausimą ar teikia pirmenybę konkuruojančių įmonių, organizacijų darbuotojams teigiamai atsakė 24 proc. (5 respondentai) (žr. 3. 39 pav.).



3. 39 pav. Pirmenybės teikimas panašaus profilio įmonėse dirbančiam personalui (lyginant viešąjį ir privatųjį sektorius) (N=54)

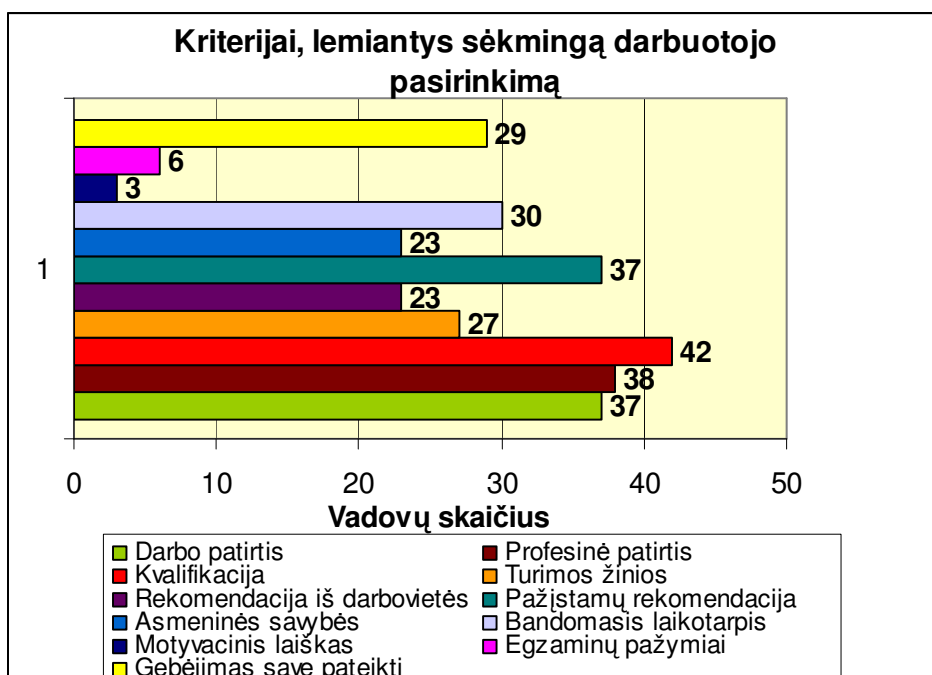
Personalo nuomos paslaugos. Personalo nuoma- kaip viena iš alternatyvų ieškant perspektyvių darbuotojų. Tai viena labiausiai populiarėjančių paslaugų Lietuvoje. Darbuotojų nuoma suteikia galimybę samdyti specialiai įmonei, organizacijai atrinktą personalą ilgalaikiams arba trumpalaikiams projektams, jų neįdarbinant savo įmonėje. Dažniausiai naudojamosi personalo nuoma, kai padidėja darbo apimtis, pasikeičia darbuotojų skaičius, reorganizuojama įmonė. Ši naujovė lėtai plinta tarp Šiaulių miesto viešųjų ir privačiųjų įmonių (organizacijų). Tai matyti iš apklausos rezultatų. Tik 2 (4 proc.) vadovai iš 54 apklausoje dalyvavusių atsakė, kad naudojami šia paslauga. 52 (96 proc.) respondentai teigė, jog nesinaudoja šia naujove savo įmonėje (žr. 3. 40 pav.).



3. 40 pav. Personalo nuomos metodo taikymas Šiaulių miesto įmonėse ir organizacijose (N=54)

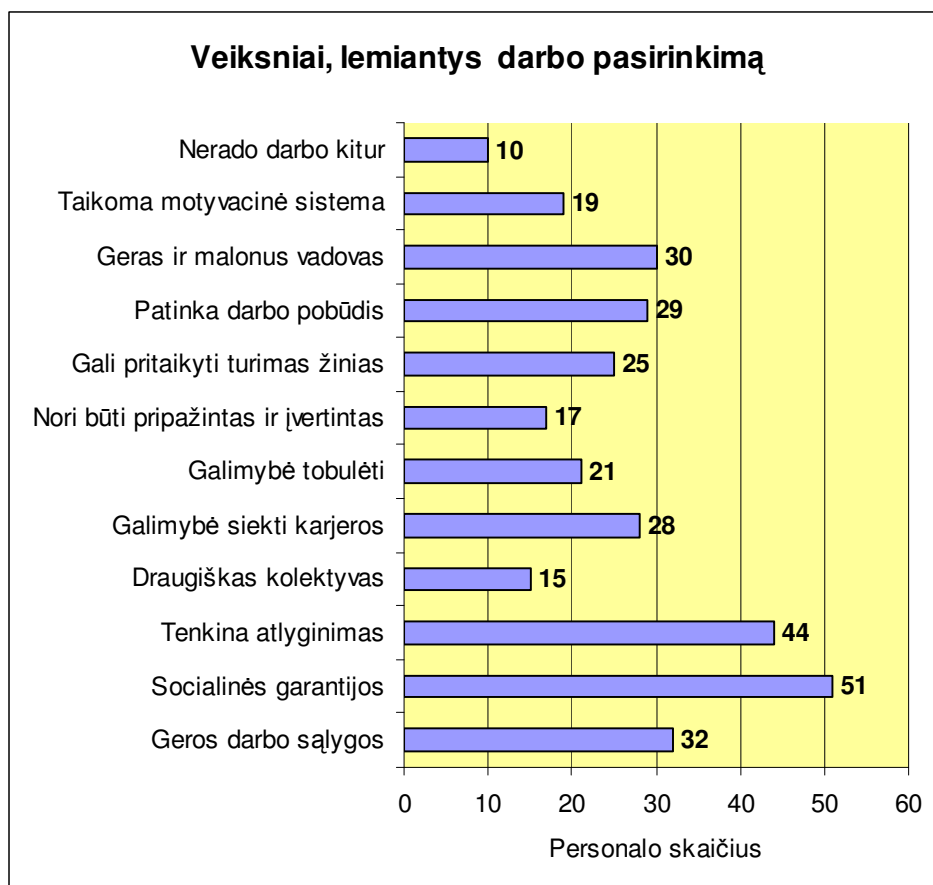
3. 5. Darbuotojo pasirinkimą lemiantys veiksniai

Šiaulių miesto vadovai įvardijo kriterijus, kurie, jų nuomone, lemia sėkmingą įsidarbinimą (žr. 3. 41 pav.). Iš pateiktų kriterijų labiausiai išskyrė kvalifikaciją, profesinę, darbo patirtį ir pažįstamų rekomendacijas. Mokėjimas save pateikti ir bandomasis laikotarpis, vadovų nuomone, yra pakankamai reikšmingi kriterijai. Egzaminų pažymiams vadovai neteikia didelės reikšmės. Renkantis darbuotoją motyvacinis laiškas retai pageidaujamas.



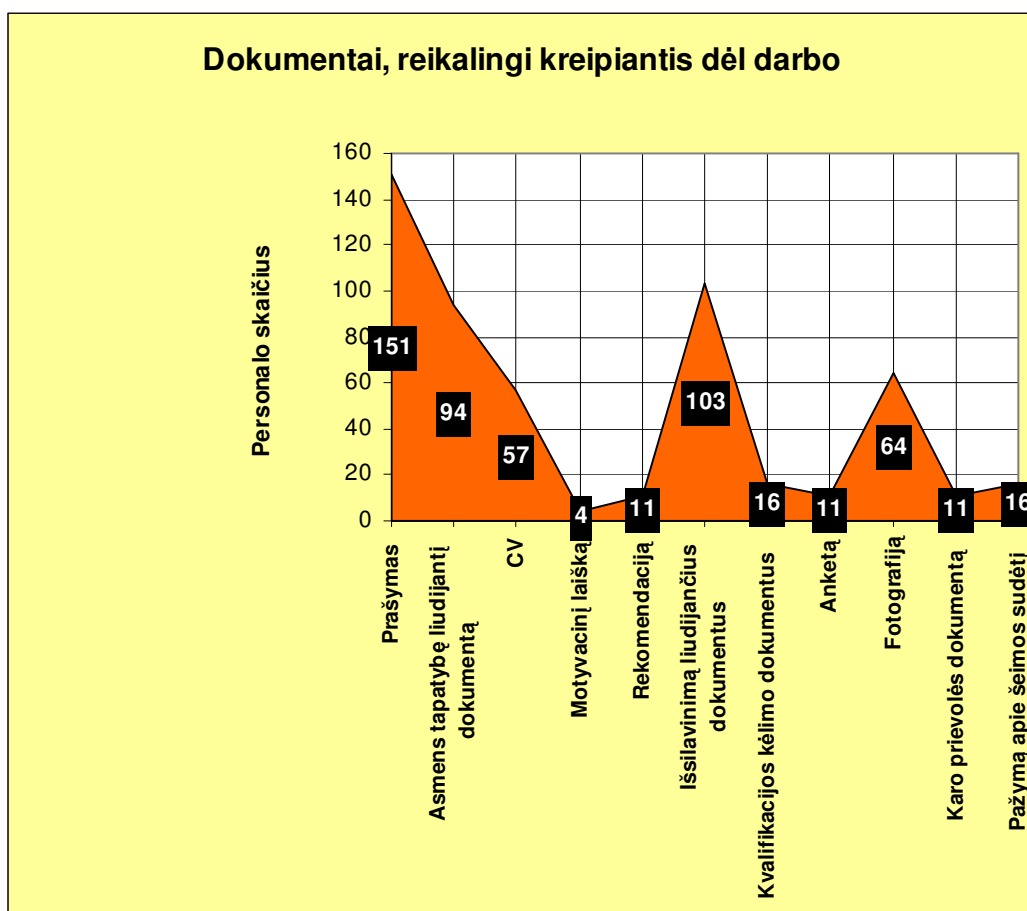
3. 41 pav. Kriterijai, lemiantys sėkmingą darbuotojo pasirinkimą (N=54)

Darbo pasirinkimą lemiantys veiksniai. Vadovų apklausos metu, buvo norima išsiaiškinti kas lemia darbo pasirinkimą (žr. 3. 42 pav.). Respondentams buvo pateikta 12 galimų atsakymo variantų. Daugiausia respondentų teigė, kad labai svarbu socialinės garantijos (51), atlyginimo dydis (44), geros darbo sąlygos (32). Vadovas taip pat turi didelę įtaką pasirenkant darbo vietą, 30 respondentų įvardijo šį kriterijų.



3. 42 pav. Veiksniai, lemiantys darbo pasirinkimą (N=54)

Dokumentai, kurių reikalaujama darbinantis. Buvo pateiktas klausimas apie būtinus dokumentus darbinantis įmonėje ar organizacijoje. Išanalizavus anketinius duomenis, matyti, kad didžioji dalis įvardijo prašymą (151) ir išsilavinimą liudijančius dokumentus (103). Taip pat beveik puse respondentų nurodė, kad reikėjo pateikti asmens tapatybę liudijantį dokumentą (94) ir fotografiją (64). Lietuvos Respublikos Darbo kodekse yra nurodyta, kad priimamasis į darbą privaloma pateikti asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą [žiūrėta 2008-03-31]. Prieiga per internetą: http://www.skelbimas.lt/istatymai/darbo_kodeksas.htm (žr. 3. 43 pav.).



3. 43 pav. Dokumentai, būtini įsidarbinant (N=170)

Dalis respondentų šio dokumento nenurodė, galima daryti prielaidą, kad respondentai nepakankamai išsiginčino į šį klausimą, arba pamiršo kokius dokumentus buvo reikalaujami.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

- Personalas ne tik dalyvauja procese, naudodamas darbo objektus ir gamybos priemones, bet ir nustato tikslus bei organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą, vėliau kontroliuoja ir koreguoja vykdymą. Labai didelė personalo kvalifikacijos, kultūros, materialinio lygio, vertybių sistemos įtaka. Todėl labai svarbu skirti didelį dėmesį personalo atrankai.
- Lietuvoje darbo jėgos pasiskirstymas tarp valstybinio ir privataus sektoriaus nuolat kinta. Išlieka tendencija, kad darbo jėgos vis mažėja valstybiniame sektoriuje, o tuo tarpu privačiame sektoriuje pagedidėjusių dirbti skaičiai nuolat auga.
- Tobulėjant technologijoms ir aršėjant konkurencinei kovai dėl gerų specialistų, įmonės atranda naujų būdų, kaip rasti ir pritraukti gabius darbuotojus. Lietuvoje yra taikoma labai daug personalo paieškos būdų. Pagrindiniai kandidatų paieškos šaltiniai skirstomi į vidinius ir išorinius paieškos šaltinius.
- Po personalo paieškos etapo prasideda kandidatų atrankos procesas. Dažniausiai naudojami šie darbuotojų atrankos metodai: anketinių duomenų, motyvacinio laiško, gyvenimo aprašymo ir rekomendacijų analizė, testai, atrankos pokalbis, priėmimas bandomajam laikotarpiui.
- Personalo planavimas- tai būsimų veiksmų, susijusių su darbuotojais, projektavimas nustatant personalo formavimo tikslus, būdus ir priemones šiems tikslams įgyvendinti.
- Šiaulių miesto viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų apklausa parodė, kad personalo paieškos ir atrankos būdai, tendencijos panašios. Abiejuose sektoriuose pastebima jog darbuotojų kaita nuolat auga. Tai yra rimta problema, skausmingas procesas visoms įmonėms.
- Ateityje privataus sektoriaus plėtra Šiaulių mieste vyks intensyviau nei viešojo sektoriaus.
- Pats populiariausias ir patikimiausias personalo paieškos šaltinis Šiaulių viešosiose ir privačiosiose įmonėse, organizacijose yra pažįstamų rekomendacijos. Tokie rezultatai tik patvirtina posakį, kad geriausia kai reklama sklinda iš lūpų į lūpas. Vadovai taip pat labiausiai pasitiki pažįstamais ir jų siūlomais kandidatais. Taip pat Šiauliuose pakankamai dažnai darbuotojai ieško darbo skelbimų spaudoje.
- Vadovai nurodo, kad įmonėse ar organizacijose retai steigiami personalo skyriai. Privačiame sektoriuje šių skyrių yra kur kas daugiau nei viešajame sektoriuje.

- Populiariausias personalo atrankos metodas- pokalbis. Tai rodo, kad vadovui svarbu pažinti pretendenta į laivą darbo vietą, kaip gerą specialistą, įvertinti jo asmenines savybes, bendravimo įgūdžius.
- Rekomendacija yra svarbi priimant į darbą. Dalis vadovų laisvas darbo vietas užpildo perviliojant darbuotojus iš konkuruojančių įmonių ar organizacijų. Kiti vadovai renkasi personalo nuomos metodą. Tačiau šis, gana naujas, atrankos metodas lėtai plinta tarp Šiaulių miesto viešųjų ir privačiųjų įmonių (organizacijų) vadovų.
- Miesto įmonių, organizacijų vadovai įvardijo kriterijus, kurie jų nuomone, lemia sėkmingą įsidarbinimą. Iš pateiktų kriterijų jie labiausiai išskyrė darbuotojų kvalifikaciją, profesinę, darbo patirtį ir pažįstamų rekomendacijas. Taip pat mano, kad mokėjimas save pateikti ir bandomasis laikotarpis pakankamai reikšmingi kriterijai darbinantis. Egzaminų pažymiams vadovai neteikia didelės reikšmės, taip pat motyvacinis laiškas nėra svarbus renkantis darbuotoją.
- Darbo pasirinkimą dažniausiai lemia socialinės garantijos, geros darbo sąlygos. Vadovas taip pat turi didelę įtaką pasirenkant darbo vietą. Darbinantis būtina pateikti asmens tapatybę liudijantį dokumentą ir prašymą, fotografiją.
- Šiaulių miesto viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų apklausa parodė, kad personalo paieškos ir atrankos būdai ir tendencijos panašios.
- Didžiausias organizacijos turtas yra ne moderniausios įrangos, o sąžiningi, pareigingi ir organizacijai atsidavę darbuotojai. Šiam teiginiui pritaria visi viešojo ir privačiojo sektoriaus vadovai.
- Atlikus tyrimą galima teigti, kad personalo skyrių veikla įmonėse yra pakankamai efektyvi. Vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti šių skyrių steigimui įmonėse.
- Šio tyrimo medžiaga gali pasinaudoti vadovai ir darbo ieškantys asmenys, norėdami sužinoti, kokie personalo paieškos šaltiniai ir atrankos metodai ateityje bus efektyviausi.
- Vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti Vertinimo centrui, kaip personalo atrankos metodui. Mokslininkų teigimų- tai vienas efektyviausių ir patikimiausių metodų.
- Tyrimo tęstinumą lemia tai, kad darbdaviams, darbuotojams ir toliau reikės pačios naujausios informacijos apie efektyvius, ekonominiu atžvilgiu naudingus, patikimus personalo paieškos ir atrankos metodus viešajame ir privačiajame sektoriuje, nes perspektyvių, patikimų ir sąžiningų darbuotojų stygius Lietuvoje jaučiamas vis labiau.

Strumilaitė Kristina. The Peculiarities of staff selection process in public and private organizations of Šiauliai City: Final Thesis of Master study Programme of public administration/ research advisor: Jolanta Palidaukaitė; Šiauliai university, Department of Management. Šiauliai, 2008. p. 84.

SUMMARY

The peculiarities of staff selection process in public and private companies, organizations of Šiauliai City are analyzed in Master Thesis. The process of staff planning, the main source of staff search, and the mostly used methods of staff selection are discussed in this thesis. It is analyzed as well, what criteria influence the selection of job and employee. The criteria influencing successful employment are analyzed. The peculiarities of staff search in public and private sectors are compared.

224 respondents participated in survey (170 staff employees, 54 managers). The questionnaires were distributed in production, services, trading companies and organizations.

In public and private organizations and companies mostly men are in position of manager in Šiauliai; they concluded 74 per cent in survey. Even 79 per cent of managers have higher university education. The change of employees in Šiauliai city companies and organizations is large enough, as 62 (from 170) respondents answered that they are working in institutions till 5 years, 34 answered that they are working from 6 to 10 year. This statement is confirming that the change of employees is increasing. Private sector is still developing rapidly in Šiauliai, the development of public sector is much slower.

The residents of Šiauliai city mostly get information about vacancies in companies and organizations from acquaintances and advertisements in press.

70 per cent of all managers surveyed declared that there are no department of staff in their companies and organizations, and staff selection in Šiauliai (according to opinion of staff) - conversation. The managers give very huge importance to references as well.

Social guaranties and the salary size – are two the most important criteria when selecting the job, according to opinion of Šiauliai residents.

LITERATŪRA

1. Apleby, R. C. (1994). Modern business administration. London; Pitman Publishing.
2. Bagdžiūnaitė E., Beniušienė I., Palidauskaitė J. ir kt. (2007). Personalo valdymas viešojo administravimo įstaigose. Vilnius. Lietuvos viešojo administravimo institutas.
3. Bakanauskienė I., (2002). Personalo valdymas. Kaunas.VDU.
4. Baršauskienė V. (2002). Dalykinė komunikacija. Kaunas.
5. Bukšnytė, L. (2006, balandis) darbuotojų atranka. Kaip pasirinkti geriausią? (2). Vadovo pasaulis, p. 11-13.
6. Bukšnytė, L. (2006, kovas). Darbuotojų atranka. Kaip pasirinkti geriausią? (1). Vadovo pasaulis, p. 24- 27.
7. Butkus, S. (1997). Kaip pradėti kaupti svarbiausią organizacijos turtą- jos narių žinias ir sugebėjimus. Vadovo pasaulis, p. 3.
8. Darulis A., Krutkienė I., Makauskienė V. ir kt. (2006). Kaip pradėti verslą. Vilnius. VšĮ Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra.
9. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas. Technologija.
10. Dževeckytė R. (2008, sausio 27). Darbdaviai nusileido ant žemės. Verslo žinios. Nr. 5. Priedas „Mano karjera“, p. 14.
11. Dževeckytė, R. (2003, spalio 13 d.). Profesionaliai atrinktas darbuotojas- vertybė. Verslo žinios, p. 12-13,
12. Dževeckytė, R. (2005, spalio 13 d.). Noras tobulėti nubloškė į vadybos vandenį. Verslo žinios, Nr. 5. Priedas „Karjera ir vadyba“, p. 2.
13. French, W. (1990). Human Resours Management. Houghton Mifflin Company.
14. Griškevičienė V. (2002). Personalo vadyba. Vilnius.
15. Guion, R. (1987 vasara). Changing Views for Personnel Selection Reseach// Personnel Psichology, 40, Nr. 2.
16. Ivanevich, J. (1998). Management and Organization Behavior Classics. Editor: McGraw-Hill.
17. Juozaitienė A., Tijūnaitienė R. (2004). Studentų savarankiškų ir mokslo tiriamųjų darbų rašymo ir įforminimo tvarka. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
18. Karaliūnaitė, E. (2006, balandis). Planuoti personalo išteklius skatina įkarštis darbo rinkoje. Vadovo pasaulis, p. 13,
19. Katashov, S. A. , Kokorev, I. A., Odegov, G. (2002). Poisk Raboty. Publisher: Ekzamen.

20. Kaupinytė, R. (2003, vasaris). Organizacijos galia- žmogus. Vadovo pasaulis, p. 2.
21. Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštųjų mokyklų studentams. Kaunas: Šviesa.
22. Martinkus, B., Sakalas, A. (2000). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija.
23. Martinkus, B., Sakalas, A. (2006). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija.
24. Martišius A., Kėdaitis V. (2003). Statistika: I dalis. Vilnius. Vilniaus universitetas.
25. McDaniel, M. ir kt. (1994). The Validity of Employment Interviews// Journal of Applied Psychology, 79, Nr. 4.
26. Merkys G. Personalo diagnostika. (2006). Paskaitų medžiaga „Personalo diagnostika“.
27. Mileška, A. (2006 m. sausio 18 d.). „Medžiojamos vis mažesnės galvos“. Verslo žinios, Nr. 12. Priedas „Karjera ir vadyba“, p. 2.
28. Misevičius, V. (2004). Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. Kaunas: Šviesa.
29. Nicolai, J., Paul Robertson L., Nicholas Foss J. (2000), Routledge Advances in Management and Business Studies. Published is library Binding.
30. Obrazcovas V., (2006). Valdymo ir administravimo pagrindai. Vilnius. Baltos lankos, p. 110.
31. Pakštienė D., R. (2008 sausio 11 d.). Vertinimo pokalbis: kaip nesuklysti. Verslo žinios. Nr.11. Priedas „Karjera ir vadyba“, p. 14.
32. Parkinson C.N. (1998). Administravimas ir kiti vadybos reikalavimai. Vilnius:UAB intelektualinių Sistemų Taikymo Centras.
33. Puplėsis A. (2004). Naujas punktas gyvenimo aprašyme. Verslo žinios. Nr.130. Priedas „Karjera ir vadyba“, p. 1.
34. Rosen E. D. (2007). Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. Vilnius. Knygiai.
35. Sakalas A. (2001). Personalo vadyba. Kaunas. KTU.
36. Sakalas, A. (1998). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
37. Sakalas, A. (2001). Personalo vadyba. Kaunas: Technologija.
38. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. 2-oji pataisyta ir papildyta laida. Vilnius: Margi raštai.
39. Schuler H., (1996). Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik. Göttingen.

40. Scholz Ch. (2000). Global Performance project. Prentice Hall.
41. Sirusienė R. (2005 spalio 13 d.) Kaip neapsirikti? Verslo žinios. Nr. 131. Priedas „Karjera ir vadyba“.
42. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius. VGTU. Technika.
43. Stulgienė, T. (2003, liepos 17 d.). Kad atranka neužtruktų. Verslo žinios. Nr. 137. Priedas „Karjera ir vadyba“, p. 1.
44. Teoriniai reikalavimai biografijai. <<http://www.cv.lt/employee/advicesCv.jsp>>
45. Thom, N., Ritz, A. (2004). Viešoji vadyba. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
46. Tyler, L. (1971). Testsand Measurements. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
47. Torrington, D., Hall, L.(1995). Personnel management. Human resource management in action. Prentice Hall.
48. Urbanskienė R., Obelytė O. (1995). Reklama ir rėmimas. Kaunas. Technologija.
49. Vabolytė, K. (2004). Interviu: kaip išrinkti geriausią (1). Verslo žinios Nr. 219. Priedas „Karjera ir vadyba“, p. 8.
50. Verbienė V., Jakubauskas S. (2008). Nuo ko pradėti personalo paiešką. Vadovo pasaulis. p. 35.
51. CV rašymo stiliai. [žiūrėta 2008-02-19]. Prieiga per internetą: <http://www.sociumas.lt/Lit/gestai/CV.asp> žiūrėta 2008-02-19
52. E. Poškienė. Interviu taktikos. [žiūrėta 2008-02-19]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e79ff6e>
53. Poškienė E. Vadovo atranka (4); įvertinimo centrai [žiūrėta 2008-02-08]. Prieiga per internetą: 2008-02-08 <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3da3006e66d5e.2>
54. Dževeckytė R. Rekomendacija košės nepagadinsi [žiūrėta 2008-02-20]. Prieiga per internetą: <http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=3f936b8e-4331-42fb-acd0-b4bb233e0b1d>
55. Klientams teikiamų darbo biržos paslaugų vertinimo tyrimų rezultatai 2006 m. [žiūrėta, 2008-02-12]. Prieiga per internetą: http://www.ldb.lt/LDB_Site/index.htm
56. Vilimaitė G. Kaip parašyti gerą CV? [žiūrėta 2008-02-24]. Prieiga per internetą: <http://www.cvonline.lt/content/index.php?id=361&gr=1>
57. Laisvos ir užimtos darbo vietos [žiūrėta 2008-02-19]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1312>

58. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas [žiūrėta 2008-03-31]. Prieiga per internetą:
http://www.skelbimas.lt/istatymai/darbo_kodeksas.htm
59. McGinn, A. Personalo paieškos būdai [žiūrėta 2007 10 18]. Prieiga per internetą:
<http://www.losk.ie/news.cgi?tipe=58>

PRIEDAI

1 Priedas

VADOVO APKLAUSOS ANKETA

Atliekant „Personalo atrankos ypatumų tyrimą Šiaulių miesto privačiose ir viešosiose įmonėse (organizacijose)“ man labai svarbi ir reikšminga Jūsų nuomonė, todėl tikiuosi, kad į pateiktus klausimus atsakysite atvirai ir teisingai!

Anketa anoniminė.

Tyrimą atlieka ir anketą sudarė ŠU studentė Kristina Strumilaitė

Kilus kokiems nors neaiškumams dėl anketos pildymo skambinkite tel. 861231764

Pasirinktus atsakymus pažymėkite taip: ✓

1. Jūsų lytis:

Moteris
Vyras

2. Jūsų amžius:

18- 24 m.
25- 34 m.
35- 44 m.
45-54 m.
55-65 ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

Vidurinis
Spec. vidurinis
Aukštesnysis
Aukštasis- neuniversitetinis
Aukštasis
Kita

4. Kiek laiko dirbate įmonėje ar organizacijoje?

Iki 5 metų
6- 10 metų
11- 15 metų
16- 20 metų
21-25 metų
26-30 metų
31 ir daugiau metų

5. Kokiame sektoriuje dirbate?

Privačiajame
Viešajame

6. Koks Jūsų įmonės ar organizacijos veiklos pobūdis?

Gamybinė
Prekybinė
Paslaugų
Kita.....

7. Kokie atrankos metodai buvo taikomi, Jus priimant į vadovo pareigas?

CV
Interviu
Testas
Rekomendacijos
Praktinė užduotis
Vertinimo centras
Kita.....

8. Kokiais atrankos metodais Jūs naudojotės priimdami darbuotojus?

Interviu
Testas
CV
Rekomendacijos
Praktinės užduotys
Pokalbis
Vertinimo centras
Kita....

9. Kiek žmonių dirba šioje įmonėje ar organizacijoje:

Iki 10
Nuo 11 iki 30
Nuo 31 iki 50
Nuo 51 iki 100
Daugiau nei 100

10. Kiek darbuotojų pasikeitė per?

2005 m.

2006 m.

2007m.

11. Ar žadate plėsti savo veiklos barą?

Taip

Ne

12. Ar jūsų įmonėje, organizacijoje yra personalo skyrius?

Taip

Ne

13. Kokias funkcijas Jūsų įmonėje (organizacijoje) atlieka personalo skyrius?

Darbuotojų poreikio planavimas

Darbuotojų paieška

Personalo atranka

Esamų darbuotojų vertinimas

Kt...

14. Kokiais šaltiniais naudojatės ieškodami darbuotojų?

Internetu

Skelbimais radijuje

Skelbimais spaudoje

Pažįstamų rekomendacijomis

LDB biržoje

Mokymo įstaigose

Karjeros dienose

Privačioje įdarbinimo agentūroje

Vidiniais paieškos šaltiniais

Kita...

15. Kurie paieškos būdai labiausiai pasiteisino ieškant naujų darbuotojų?

Internetu

Skelbimais radijuje

Skelbimais spaudoje

Pažįstamų rekomendacijomis

LDB biržoje

Mokymo įstaigose

Privacioje įdarbinimo agentūroje

Vidiniais paieškos šaltiniais

Kita...

16. Įvertinkite šių instancijų efektyvumą ieškant naujų darbuotojų

Paiėškos šaltinis	1- labai prastai	2- prastai	3- vidutiniškai	4-gerai	5- labai gerai	6- puikiai
Internetu						
Skelbimas radijuje						
Skelbimas spaudoje						
LDB birža						
Pažįstamų rekomendacijos						
Mokymo įstaigos						
Įdarbinimo agentūros						
Karjeros dienos						

17. Ateityje ieškant naujų žmonių, kuriam paieėškos variantui teiksėte pirmenybę (suraėykite nuo 6 nuolat, iki 1- labai retai)

Paiėškos šaltinis	1- labai retai	2- -retai	3-kartais	4-daėžnai	5- labai daėžnai	6- nuolat
Internetu						
Skelbimas radijuje						
Skelbimas spaudoje						
LDB birža						
Pažįstamų rekomendacijos						
Mokymo įstaigos						
Įdarbinimo agentūros						
Karjeros dienos						

18. Ar darbuotojų atranką organizuojate patys?

Taip
Ne

19. Kiek laiko užtrunka darbuotojų atranka?

1 dieną
2-5 dienas
Iki 2 savaičių
Iki 1 mėnesio
Daugiau

20. Kokius atrankos metodus naudojate priimant į darbą?

CV
Interviū
Rekomendacijų tikrinimą
Praktinė užduotis
Pokalbis
Kita...

21. Kaip manote, ar šie kriterijai nulemia sėkmingą darbuotojo pasirinkimą?

Darbo patirtis
Profesinė patirtis
Kvalifikacija
Turimos žinios
Rekomendacija iš turimos darbovietės
Pažįstamų rekomendacija
Asmeninės savybės
Bandomasis laikotarpis
Motyvacinis laiškas
Egzaminų pažymiai
Gebėjimas save pateikti.

22. Kaip manote, kokie veiksniai nulemia darbo pasirinkimą?

Geros darbo sąlygos
Socialinės garantijos
Tenkino atlyginimas
Draugiškas kolektyvas
Galimybė siekti karjeros
Galimybė tobulėti
Nori būti pripažintas ir įvertintas
Gali pritaikyti turimas žinias
Patinka darbo pobūdis
Geras ir malonus vadovas

Taikoma motyvacinė sistema
Nerado darbo kitur
Kita...

23. Ar renkant kandidatą į laisvą darbo vietą svarbi rekomendacija?

Taip
Ne

24. Ar teikiate pirmenybę konkurencinėse įmonėse, organizacijose dirbantiems žmonėms?

Taip
Ne

25. Ar naudojate darbuotojų nuomos paslaugomis?

Taip
Ne

26. Jūsų nuomone, geras darbuotojas- sėkmės garantas?

Taip
Ne

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus!

PERSONALO APKLAUSOS ANKETA

Atliekant „Personalo atrankos ypatumų tyrimą Šiaulių miesto privačiose ir viešosiose įmonėse (organizacijose)“ man labai svarbi ir reikšminga Jūsų nuomonė, todėl tikiuosi, kad į pateiktus klausimus atsakysite atvirai ir teisingai!

Anketa anoniminė.

Tyrimą atlieka ir anketą sudarė ŠU studentė Kristina Strumilaitė

Kilus kokiems nors neaiškumams dėl anketos pildymo skambinkite tel. 861231764

Pasirinktus atsakymus pažymėkite taip: ✓

1. Jūsų lytis:

Moteris

Vyras

2. Jūsų amžius:

18- 24 m.

25- 34 m.

35- 44 m.

45-54 m.

55-65 ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

Vidurinis

Spec. vidurinis

Aukštesnysis

Aukštasis- neuniversitetinis

Aukštasis

Kita...

4. Kokiame sektoriuje dirbate?

Privačiajame
Viešajame

5. Kiek laiko dirbate įmonėje?

Iki 5 metų
6- 10 metų
11- 15 metų
16- 20 metų
21-25 metų
26-30 metų
31 ir daugiau metų

6. Koks įmonės veiklos pobūdis?

Gamybinė
Prekybinė
Paslaugų
Kita.....

7. Iš kokių šaltinių Jūs sužinojote apie laisvą darbo vietą?

Internete
Iš skelbimų radijuje
Iš skelbimų spaudoje
Pažįstamų rekomendacijų
Privačiose įdarbinimo agentūrose
LDB biržoje
Mokymo įstaigoje
Pasiūlė vadovas
Kita.....

8. Kokiais atrankos metodais naudojosi darbdavys Jus priimdamas į darbą?

CV
Interviu
Testas
Rekomendacijos
Praktinė užduotis
Pokalbis
Vertinimo centras
Kita...

9. Kaip manote, kokie kriterijai lėmė sėkmingą įsidarbinimą?

Darbo patirtis
Profesinė patirtis
Kvalifikacija
Turimos žinios
Rekomendacija iš turimos darbovietės
Pažįstamų rekomendacija
Asmeninės savybės
Bandomasis laikotarpis
Motyvacinis laiškas
Egzaminų pažymiai
Gebėjimas save pateikti
Kita...

10. Kokie veiksniai lėmė, kad pasirinkotę darbą toje įmonėje ar organizacijoje?
(Pažymėkite vieną ar kelis jums tinkamus atsakymus)

Geros darbo sąlygos
Socialinės garantijos
Tenkino atlyginimas
Draugiškas kolektyvas
Galimybė siekti karjeros
Galimybė tobulėti
Nori būti pripažintas ir įvertintas
Gali pritaikyti turimas žinias
Patinka darbo pobūdis
Geras ir malonus vadovas
Taikoma motyvacinė sistema
Nerado darbo kitur
Kita...

11. Kokius dokumentus turėjote pateikti, kai kreipėtės dėl darbo?

Prašymą
Asmens tapatybę liudijantį dokumentą
CV
Motyvacinį laišką
Rekomendaciją
Išsilavinimą liudijančius dokumentus
Kvalifikacijos kėlimo dokumentus
Anketa
Fotografiją
Karo prievolės dokumentą
Pažymą apie šeimos sudėtį
Kita...

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus!