

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

MIGLĖ ČESNELIENĖ

Karjeros edukologijos II kurso magistratūros studentė

**LOJALUS PERSONALO UGDYMAS ŠVIETIMO
ORGANIZACIJOSE OPTIMIZUOJANT VERBAVIMO IR
ATRANKOS PROCESUS**

Magistro darbas

Darbo vadovas
Prof. A. Garalis

Šis darbas yra originalusMiglė Česnelienė

Šiauliai, 2010

TURINYS

TURINYS	2
SANTRAUKA	
PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ANALIZĖ	6
ĮVADAS	8
1. LOJALUS PERSONALO ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE TEORINIS PAGRINDIMAS	11
1.1. Lojalumo samprata	11
1.2. Veiksniai, lemiantys darbuotojų lojalumo ugdymąsi įmonėje	13
1.2.1. Vidinės komunikacijos ugdymo svarba	13
1.2.2. Rūpinimasis lojalių darbuotojų ateitimi	17
1.2.3. Tobulėjimo galimybės organizacijoje	18
1.2.4. Finansinės ir kitos motyvacinės priemonės	19
1.3. Darbuotojų motyvacinis modelis	21
2. PERSONALO VERBAVIMAS IR ATRANKA TEORINIŲ POŽIŪRIU	24
2.1. Personalo verbavimas įvairiais šaltiniais	26
2.2. Atrankos tikslai ir pagrindiniai atrankos proceso etapai	33
2.3. Pagrindiniai atrankos metodai	36
2.4. Atrankos pokalbis	41
3. LOJALUS PERSONALO ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE UGDYMAS BEI VERBAVIMO IR ATRANKOS PROCESŲ EMPIRINIS TYRIMAS	47
3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	47
3.2. Tyrimo rezultatai	50
3.2.1. Lojalumo raiškos švietimo organizacijose tyrimo rezultatai	50
3.2.2. Verbavimo proceso švietimo organizacijose tyrimo rezultatai	62
3.2.3. Atrankos proceso švietimo organizacijose tyrimo rezultatai	68
IŠVADOS	77
REKOMENDACIJOS	79
LITERATŪRA	80
PRIEDAI	83

SANTRAUKA

Miglė Česnelienė

LOJALUS PERSONALO UGDYMAS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE OPTIMIZUOJANT VERBAVIMO IR ATRANKOS PROCESUS

Pastaruoju metu personalo paieška ir atranka yra neatsiejama įmonės vadovo darbo dalis. Prireikus naujų darbuotojų nemažai organizacijų jų ieškosi pačios arba naudojasi specialių agentūrų paslaugomis. Iš esmės, tai klausimas apie tris svarbiausius darbdavių dalykus: kaip pritraukti į laisvą darbo vietą tinkančius kandidatus, kaip susirinkti apie juos tokią informaciją, kuri leistų išsiaiškinti geriausią kandidatą ir kaip tinkamai motyvuoti darbuotoją, kad šis liktų jūsų organizacijoje lojalus.

Tyrimo *objektas* yra personalo lojalumas švietimo organizacijoje. Tyrimo *tikslas* – ištirti lojalus personalo švietimo organizacijose ugdymo galimybes optimizuojant verbavimo ir atrankos procesus. Tyrimo *uždaviniai*: 1. Pagrįsti darbuotojo lojalumo ugdymo veiksnius organizacijoje. 2. Išnagrinėti personalo verbavimo ir atrankos procesus. 3. Atlikti darbuotojų lojalumo anketinę apklausą. 4. Parengti rekomendacijas lojalus personalo ugdymo tobulinimui švietimo organizacijose, optimizuojant verbavimo ir atrankos procesus. Tyrimo *metodai*: 1. Mokslinės literatūros analizė taikyta siekiant apibrėžti lojalus personalo sampratą, lojalumo ugdymą ir palaikymo veiksnius. 2. Anketinė apklausa naudojant uždaro tipo klausimyną. 3. Statistinė duomenų analizė. Tyrimo *imtis*. Tyrimui buvo pasirinktos penkios Panevėžio bendrojo lavinimo mokyklos patogiosios atrankos būdų. Iš viso tyrime dalyvavo 109 pedagogai.

Patvirtinama autorės suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad lojalumo organizavimas švietimo organizacijose gali sėkmingai vykti aktualizuojant verbavimo ir atrankos procesus. Vadovams rūpi darbuotojų lojalumo žadinimas, stiprinimas ir išlaikymas. Vadovauti reikia taip, kad organizacija būtų ta vieta, kur žmonės nori dirbti, realizuoti save, jausti gerą psichologinį klimatą, kur turi galimybę tobulėti bei yra patenkinti gaunamu atlygiu.

Magistro darbą sudaro įvadas ir šešios pagrindinės dalys: pagrindinių sąvokų analizė, lojalus personalo teorinis pagrindimas, personalo verbavimas ir atranka teoriniu požiūriu, tyrimai ir jų rezultatai bei išvados ir rekomendacijos.

SUMMARY

Miglė Česnelienė

DEVELOPMENT OF LOYAL PERSONNEL IN EDUCATION ORGANIZATIONS BY OPTIMIZING RECRUITMENT AND SELECTION PROCESSES

Lately, searching and selection of personnel have become an inseparable part of manager's work. As the need arises for new employees, quite many organizations either organize the searching themselves or use the services of special agencies. Essentially, this issue deals with the three key subjects for employers: how to attract suitable candidates to the vacancies, how to collect the information enabling to choose the best candidate and how to motivate the employees suitably to build their loyalty to your organization.

Object of the research is the personnel loyalty in education organization. *Purpose* of the research is to examine the opportunities for the development of loyal personnel in education organizations by optimizing the recruitment and selection processes. *Tasks* of the research: 1. To substantiate the employee loyalty development factors in an organization. 2. To examine the personnel recruitment and selection processes. 3. To perform a questionnaire survey on employee loyalty. 4. To prepare the recommendations for the improvement of loyal personnel development in education organizations by optimizing the recruitment and selection processes. *Methods* of the research: 1. Scientific literature analysis was applied to define the conception of loyal personnel, loyalty development and supporting factors. 2. Questionnaire survey with closed type questions. 3. Statistical data analysis. *Sample* of the research. Five comprehensive schools of Panevėžys were chosen by way of convenience sampling. In total, 109 educators participated in the research.

Hypothesis of the scientific research formulated by the author was confirmed. It stated that organization of loyalty in education institutions may be carried out successfully by actualizing the recruitment and selection processes. Managers care about stimulating, enhancing and maintaining the employee loyalty. The managing needs to be conducted in such a way as to turn the organization into the place where people want to work, to realize themselves and feel good psychologically, where they have the opportunity to improve themselves and are happy with their remuneration.

The Master Thesis comprises introduction and six large sections: analysis of the main terms, theoretical substantiation of loyal personnel, recruitment and selection of personnel from the theoretical point of view, research and results, and conclusions and recommendations.

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

Analizė – žodis arba statistinis tyrimo duomenų apdorojimas, siekiant atsakyti į tyrimo klausimus arba patikrinti hipotezes ir informacijos gavimo per kritišką objekto arba jo elementų nagrinėjimą, procesas. (Pedagoginio tyrimo įvadas, 1999).

Anketa – (angl. questionnaire) tikslingai parengtų klausimų, sudarančių galimybę gauti informaciją apie respondentą, rinkinys. Paprastai pateikiama raštu. Joje gali būti pateikti keli alternatyvieniai atsakymai į klausimus arba leidžiama atsakyti laisvai. (Psichologijos žodynas, 1993).

Darbuotojų atranka – procesas, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo. (Leonienė, B., 2002).

Empiriškai sukurta anketa – anketa, sudaroma išbandžius daug klausimų ir paskui atrinkus iš jų tuos, kurie atskiria autorių dominančias grupes. (Myers., D.2000).

Hipotezė – tikrinamas teiginys apie spėjamą ryšį arba skirtumą tarp tam tikrų kintamųjų. (Pedagoginio tyrimo įvadas, 1999).

Komunikacija - 1) Žmonių socialinių ryšių funkcija keičiantis mokslinė, gamybinė ir kt. patirtimi. 2) Tarpasmeninė arba grupinė žmonių veikla, keičiantis patirtimi žodiniiais ir nežodiniiais signalais: ši veikla vadinama bendravimu. (Jovaiša, L., 1993).

Koreliacija [lot. *correlatio* - santykiavimas] tarpusavio santykiai, ryšiai, priklausomybė: tikimybių teorijoje ir mat. statistikoje - tikimybinė arba statistinė priklausomybė, neturinti griežto funkcinio ryšio. (Tarptautinių žodžių žodynas, 2003).

Lojalus [pranc., angl. *loyal* - ištikimas] neperžengiantis teisėtumo ribų, kartais tik išoriškai, formaliai; neutralus ko nors atžvilgiu. (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985).

Lojalus darbuotojas – tai toks darbuotojas, kuris susitapatina su įmone, visas įsitraukia į jos veiklą, domisi ja ir yra motyvuotas įnešti didesnę indėlį nei iš jo tikimasi. (Bisgaard, L., Gronholdt, L., Martensen, A., 2004).

Motyvacija - žmogaus aktyvumą skatinantis ir jo veiklos kryptį lemiantis veiksnys.(Želvytis, R., 2001).

Organizacijos psichologinis klimatas – tai organizacijos narių bendras supratimas ir jausmai, kuriems įtakos turi kultūra. (Frechas, W. L., Rozenweigas, J. E., Kasto. F. E., 1985).

Personalas – tam tikras pareigas einančių darbuotojų visuma. (Sakalas, A, 2003).

Procesas – nuoseklus kurios nors sistemos ar jos dalių kaitos vyksmas. (Jovaiša., L. 1993).

Ugdymas – asmenybę kuriantis žmonių bendravimas sąveikaujant su aplinka bei žmonijos kultūros vertybėmis. Ugdymo sąveikos apimtis didelė; ji apima auginimą, švietimą, mokymą, lavinimą, auklėjimą, formavimą. Ugdymas vyksta derinant veiklą, bendravimą, bendradarbiavimą, santykius ir sąveiką. Galima skirti dvi ugdymo puses : išorinę (pedagoginius ugdymo veiksmus) ir vidinę (ugdymo veiksmus). (Jovaiša., L. 1993)

Verbavimas - vienas iš trijų personalo įdarbinimo būdų, orientuotas į neapsisprendusius, neįvertintus, norinčius savo sąlygas pagerinti darbuotojus. (Sakalas, A., 1998).

Vidinė komunikacija- tai informacijos mainai įmonės viduje.Šiame procese dalyvauja visi: darbuotojai, vadovai, labai dažnai darbinė informacija dalijamasi ir šeimoje. (Tapinienė, J., 2006)

IVADAS

Pastaruoju metu organizacijų konkurencinė kova darbo rinkoje tapo ypač arši, nes darbuotojai tapo ne tik darbo jėga, bet pagrindiniu resursu ir kapitalu. Norint pritraukti ir išlaikyti darbuotojus neužtenka mokėti atlyginimą, kad ir kokio dydžio jis bebūtų, ir tikėtis, kad darbuotojas puikiai atliks savo darbą. Atlyginimas dažniau darbuotojus nuvilia ar priverčia susimąstyti negu motyvuoja. Jei nesugebėsite darbuotojų motyvuoti dirbti būtent Jums, jei jie nejaus pasitenkinimo darbu, netikės organizacijos sėkme, nenorės prisidėti prie organizacijos tikslų siekimo, nejaus pagarbos ir pripažinimo, jie netruks perbėgti pas konkurentus.

Beveik penktadalis darbuotojų Lietuvoje per pastaruosius metus pakeitė darbą. Ko reikia, kad darbuotojai jaustųsi patenkinti ir motyvuoti, būtų lojalūs ir atsidavę organizacijai? Dauguma skatinimo formų ir priemonių yra paprastos ir neretai nieko nekainuojančios, tik vadovai jas naudoja itin retai. Juk dauguma darbuotojų dirbtų net jei jiems nereikėtų pinigų, tačiau būtina sugebėti juos tinkamai motyvuoti.

Kiekvieną kartą, kai įmonei reikia įdarbinti naują darbuotoją, iškyla dilema – kaip ir kur rasti patį geriausią. Didėjant konkurencinei kovai dėl gerų specialistų, įmonės atranda vis daugiau būdų, kaip rasti ir pritraukti naujus protus.

Vienas svarbiausių personalo uždavinių – naujų žmonių atranka priimant į darbą. Akivaizdu, kad žmogaus įdarbinimas – sprendimas, kurio priėmimui reikia kruopštaus darbo.

Prireikus naujų darbuotojų nemažai organizacijų jų ieškosi pačios. Didelėse organizacijose šį klausimą sprendžia personalo skyriai, dažniausiai turintys darbuotojų atrankoje besispecializuojančių personalo vadybininkų ar psichologų, tuo tarpu personalo specialistų neturinčiose įmonėse naujus darbuotojus tenka pasirinkti įmonės ar skyrių, kuriems darbuotojų reikia, vadovams. Iš esmės, tai klausimas apie tris svarbiausius darbdavių dalykus: kaip pritraukti į laisvą darbo vietą tinkančius kandidatus, kaip susirinkti apie juos tokią informaciją, kuri leistų išsiaiškinti geriausią kandidatą ir kaip tinkamai motyvuoti darbuotoją, kad šis liktų jūsų organizacijoje lojalus.

Lietuvių ir užsienio literatūroje daugelis autorių, tyrinėję darbuotojų lojalumo ugdymą bei personalo ir atrankos procesus švietimo organizacijose, pripažįsta svarbią jų reikšmę šiuolaikinėms organizacijoms. Mokslinės literatūros autoriai Aženeckaitė, G. (2006), Becker, R., Dessler, G. (2001), Flynn, (1996), Grauslytė, D. (2008), Jovaiša, L. (1993), Leonienė, B. (2002), Myers, D. (2000), Pusvaškytė, L. (2009), Sakalas, A. Šilingienė, V. (2000), Sunoo, Br. P. (1997),

Vezbergienė, A. (2005), Želvys, R. (2001) ir kt. analizuoja ir pateikia požiūrius į šiuos aktualius procesus.

Tyrimo aktualumas. Pastaruoju metu personalo paieška ir atranka yra neatsiejama įmonės vadovo darbo dalis. Paruošiamuosius darbus dauguma vadovų paveda atlikti personalo skyriui, administratoriams arba specialiosioms agentūroms. Dažniausiai naudojami paieškos būdai yra skelbimai internete ir spaudoje, rekomendacijos iš esamų darbuotojų ir pažįstamų, vidiniai įmonės resursai, mokymo įstaigos ir konsultacinės personalo paieškų ir atrankų kompanijos.

Pastebėta, kad atrankos sėkmė priklauso ne tik nuo potencialių kandidatų skaičiaus ar jų gero pasiruošimo, bet ir nuo įmonės, kaip darbdavio išskirtinumo ir patikimumo. Vis dažniau praktikoje pasitaiko atvejų, kad ne darbdavys renkasi darbuotoją, o darbuotojas renkasi darbdavį.

Taigi norint pritraukti ir išlaikyti gerą darbuotoją darbo vietoje iš ties ne lengva užduotis organizacijos vadovui. Šis privalo, jau atrankos metu atskleisti, bendravimo įgūdžius ir aiškiai išdėstyti darbuotojui keliamus uždavinius, tikslus, atsakomybės ribas, pavedamas funkcijas, galimas profesinio tobulėjimo ir karjeros galimybes, realias ateities perspektyvas.

Šiame tytime iškeliamą ir nagrinėjama **problema:** kaip tobulinti verbavimo ir atrankos procesus organizacijose, jog darbuotojai liktų lojalūs.

Tyrimo objektas – personalo lojalumas švietimo organizacijoje.

Tyrimo tikslas – ištirti lojalaus personalo švietimo organizacijose ugdymo galimybes optimizuojant verbavimo ir atrankos procesus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pagrįsti darbuotojo lojalumo ugdymo veiksniai organizacijoje.
2. Išnagrinėti personalo verbavimo ir atrankos procesus.
3. Atlikti darbuotojų lojalumo anketinę apklausą.
4. Parengti rekomendacijas lojalaus personalo ugdymo tobulinimui švietimo

organizacijose, optimizuojant verbavimo ir atrankos procesus.

Mokslinio tyrimo metodai.

- Mokslinės literatūros analizė taikyta siekiant apibrėžti lojalaus personalo sampratą, lojalumo ugdymą ir palaikymo veiksniai,
- Anketinė apklausa naudojant uždaro tipo klausimyną.
- Statistinė duomenų analizė.

Tyrimo hipotezė. Lojalumo organizavimas švietimo organizacijose gali sėkmingai vykti aktualizuojant verbavimo ir atrankos procesus.

Darbo teorinis reikšmingumas yra tas, kad išryškinti darbuotojų lojalumo ypatumai švietimo organizacijose. Praktinį darbo reikšmingumą atskleidžia sukurtas tyrimo instrumentas, kuriuo naudotis gali švietimo organizacijų vadovai, siekdami ištirti darbuotojų lojalumo aspektus savo organizacijose.

Tyrimo geografija ir imtis. Tyrimui buvo pasirinktos penkios Panevėžio bendrojo lavinimo mokyklos patogiosios atrankos būdų (patogioji atranka yra tokia, kuri grindžiama patogiausiai, arčiausiai ir lengviausiai prieinamų tiriamos visumos elementų, atrinkimu (Rupšienė, 2007). Mokytojai, dalyvavę tyrime, atrinkti taip pat patogiosios atrankos būdu. Iš viso tyrime dalyvavo 109 pedagogai.

Darbo struktūra: Magistro darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 1 priedas. Darbe pateikta 26 lentelės ir 17 paveikslų.

1. LOJALUS PERSONALO ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. LOJALUMO SAMPRATA

Žodis lojalumas ypač paplito feodalų laikais, kai vasalo atsidavimas vadovui buvo jo sėkmės ir net išgyvenimo pagrindas. Oxfordo žodyne lojalumas apibrėžiamas kaip tvirtas atsidavimas, ištikimybė teisėtam valdovui ar šalies vyriausybei (Vezbergienė, 2005).

Pradinė sąvokos lojalus reikšmė buvo „paklūstantis įstatymams“. Tačiau laikui bėgant sąvokų lojalus ir lojalumas reikšmė labai išsiplėtė.

Larousse žodyne (Grand Dictionnaire Larousse de la Langue Frangaise) lojalus asmuo apibūdinamas kaip „asmuo, kuris laikosi savo žodžio, kuris laikosi garbės ir sąžiningumo principų; asmuo, kuris yra ištikimas teisėtai valdžiai, santvarkai, bendram reikalui, šeimai ir pan.“ International Encyclopedia of Ethics lojalumas apibrėžiamas taip: „Atsidavimas asmeniui, bendram reikalui, šaliai ar idealui (...)“. Filosofas John Ladd teigia, kad lojalumas plačiaja prasme gali būti suprantamas kaip „atsidavimas objektui visa širdimi“. George Randels mano, kad lojalumas yra labai panašus į aistrą. Apibendrinus, lojalumą galima apibūdinti kaip ištikimybę ir atsidavimą asmeniui, bendrai veiklai, institucijai (organizacijai), šaliai.

Tai tik keletas sąvokos lojalumas apibūdinimų, šiuolaikiniėje literatūroje jų galima rasti ir daugiau. Tačiau visuose šiuose apibūdinimuose išsiskiria du elementai: ištikimybė ir atsidavimas. Tai yra pagrindiniai lojalumo komponentai. Reikia pastebėti, kad būti ištikimam ir atsidavusiam savo lojalumo objektui yra sąmoningas ir racionalus žmogaus pasirinkimas, t.y. žmogus laisva valia pasirenka savo lojalumo objektą (tarkime, įmonę, kurioje dirba), savo noru įsipareigoja jai ir sąmoningai nusprendžia būti jai ištikimas.

Yra ir daugiau komponentų, kurie apibūdina lojalumo esmę:

- Geranoriškumas – tai žmogaus nusiteikimas rūpintis įmonės interesais ir gerove: „Aš noriu visko, kas geriausia mano įmonei ir darau viską, kas geriausia jai“.
- Susitapatinimas – žmogus laiko save ne šiaip eiliniu įmonės darbuotoju, bet neatskiriama įmonės dalimi;
- Pasiuokojimas - susitapatinimas gali iškelti įmonės gerovę aukščiau žmogaus asmeninių interesų, bent jau iki tam tikro laipsnio ir bent tam tikrą laiką. Darbuotojas yra pasiruošęs paaukoti savo paties interesus, patogumą, to momento naudą ilgalaikėi įmonės gerovei.

Lojalumas nereiškia paklusnumo, jo taip pat negali būti reikalaujama kaip pareigos. Lojalumas greičiau yra darbuotojo dovana organizacijai, bet ne pareiga (Pečiulienė, 2008).

Darbuotojų lojalumas yra suvokiamas kaip atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardan jų, ištikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu, darbas ne vien dėl atlyginimo, teigiama atmosfera darbe.

Daugelis darbdavių kelia darbuotojų lojalumo klausimą. Tai ypač opi tema pastaruoju metu, žmonėms vykstant uždarbiauti į užsienį. Vadovai piktinasi, kad darbuotojai yra nedėkingi, išėina iš darbo vos kas nors pamuoja keliais šimtais litų didesniu atlygiu arba darbo vieta Arijoje ar JAV. Tačiau lojalumas tikrai nereiškia vergovės. Darbuotojas neprivalo pasiduoti įmonei net už didžiausius pinigus. Jis turi teisę nuolat stebėti situaciją ir spręsti, kur jam bus geriau finansiškai ir psichologiškai. Būtent todėl darbdavys privalo rūpintis tinkamos skatinimo arba kitaip vadinamos motyvacinės sistemos kūrimu ir tobulinimu. Tik tuomet lojalumas bus suprantamas ne kaip vergovė, o kaip natūralus darbuotojo poreikis pasilikti dirbti įmonėje, kuri juo rūpinasi, nors ir už keliais šimtais mažesni atlygi. [Darbuotojų lojalumas, ko nori darbuotojai, prieiga per internetą., žiūrėta 2010-02-06 <http://www.grandpartners.lt/lt/ivykiai/darbuotoju-lojalumas-ko-nori-darbuotojai/>]

Koks yra lojalus darbuotojas. Lojalus darbuotojas nuo nelojalus skiriasi tam tikromis charakteristikomis. Akivaizdžiausiai tai rodo bendrovėje išdirbtas laikas – jei žmogus jau daugelį metų dirba toje pačioje organizacijoje, galima vertinti, kad jis yra lojalus. Be to, lojalus darbuotojas nesidomi naujo darbo paieška, o ne lojalus, jei šiuo metu ir neieško, tai bent jau domisi ar išklauso teikiamus pasiūlymus. Lojaliam darbuotojui labai svarbi organizacija, kurioje jis dirba – nuolat domisi jos tikslais, pasiekimais ir nesėkmėmis. Nelojalus darbuotojas labiau orientuotas į savo asmeninius interesus – aktyviai rūpinasi savo finansine padėtimi ir karjera. Lojalus darbuotojas klauso darbdavio nurodymų, vykdo juos ir stengiasi, kad darbai būtų atlikti nepriekaištingai. Nelojalusis daugeliu atveju viską matuoja pinigais, todėl ir jo pastangos dažnai nepateisina vadovų lūkesčių. Lojalus darbuotojo moto – „visada ištikimas“, o nelojalus – „prastumk dieną“. Be to, lojaliam darbuotojui bent teoriškai pinigai turėtų būti ne pagrindinis motyvas, taip pat jis linkęs tapatintis su organizacija, išgyventi dėl jos nesėkmių, domėtis tikslais bei pasiekimais ir netgi aukotis (Bovee, Thill 2005).

1.2. VEIKSNAI, LEMIANTYS DARBUOTOJŲ LOJALUMO UGDYMĄ ĮMONĖJE

1.2.1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS UGDYMO SVARBA

Jei esate darbdavys, tikriausiai susiduriate su lojalių darbuotojų trūkumu, jų kaita ir ieškote būdų, kaip nuo to apsaugoti. Žmonės jaučiasi gerai, keisdami darbą, nes šiandieninėje rinkoje taip tikimasi uždirbti daugiau pinigų, nei dirbant toje pačioje organizacijoje ilgą laiką. Jei dar esama ne tik finansinių motyvų, grėsmė prarasti gerą darbuotoją dar labiau išauga. L. Pusvaškytės (2009) teigimu, darbuotojų lojalumas – būtent tas reiškinys, kuris galėtų padėti išvengti tokių problemų, tačiau jis dažniausiai priklauso ne nuo vieno atskiro veiksnio, o nuo jų visumos. Sėkmingas vidinės komunikacijos organizavimas kartu su kitais veiksniais taip pat gali motyvuoti darbuotojus būti lojalesnius, todėl svarbu ja rūpintis, kad darbuotojai gerai jaustųsi, prisidėtų prie bendrovės tikslų siekimo ir galėtų produktyviai dirbti. Jeigu darbuotojai negalės sklandžiai pasikeisti informacija, bus nepatenkinti savo santykiais su vadovu ar kolegomis, jausis neišklausyti ir suvaržyti, tai didės tikimybė, kad jie ne tik negalės efektyviai dirbti, bet ir apskritai nebe norės dirbti toje organizacijoje.

Taigi nepakankamas dėmesys vidinei komunikacijai gali būti viena priežasčių, lemiančių žemą darbuotojų lojalumą savo organizacijai. Kad ir kokios priemonės būtų taikomos, pirmiausia darbuotojas turi ne spėlioti, o žinoti ir suprasti. Tačiau, kad žinotų ir suprastų darbuotojai, visų pirma, visa tai turi žinoti ir suprasti patys vadovai. Būtų naudinga įsidėmėti vieną paprastą sceną – efektyvi vidinė komunikacija yra tada, kai vadovai žino, ką darbuotojai:

- 1) turi žinoti (svarbi informacija jų darbui),
- 2) turėtų žinoti (tai, ką jie iš tikro nori žinoti, kas įdomu) ir
- 3) gali žinoti (gandai) (Kitchen, Daly 2002).

Lojalumo reikia siekti. Lojalumas nėra tai, ką galima greitai sukurti – jis turi būti pelnytas ir nuolat formuojamas. Taigi ir vadovaujantys asmenys, ir personalo skyrius, ir viešųjų ryšių specialistai turėtų stengtis susidaryti kuo palankesnes sąlygas, kad augtų ne tik darbuotojo pasitenkinimas darbu, bet ir motyvacija būti lojaliam.

Organizacijos vadovas turėtų įsidėmėti, kad žmogus dirba ne tik dėl materialinės naudos. Darbas, kuriame dažniausiai praleidžiama daugiausia laiko, yra ir žmonių saviraiškos būdas. Turime eiti į darbą, kad užsidirbtume pragyvenimui, bet norime eiti į darbą, kad tobulėtume,

jaustumės visaverčiai, pripažinti ir įvertinti. Kai jaučiamės esantys organizacijos dalis, geriau galvojame ir apie save pačius, ir apie savo veiklą.

Tiesa, darbuotojų lojalumas ne visada yra teigiamas. Teigiamas lojalumas yra tada, kai darbuotojas tiesiog serga už savo darbovietę, gyvena jos rūpesčiais, veikla, problemomis. Prastas darbuotojų lojalumas, kai sąžiningai klausoma vadovo nurodymų, į akis šypsomasi, bet visiškai nesitapatinama su organizacija, viskas daroma nesąžiningai ir apsimetinėjant.

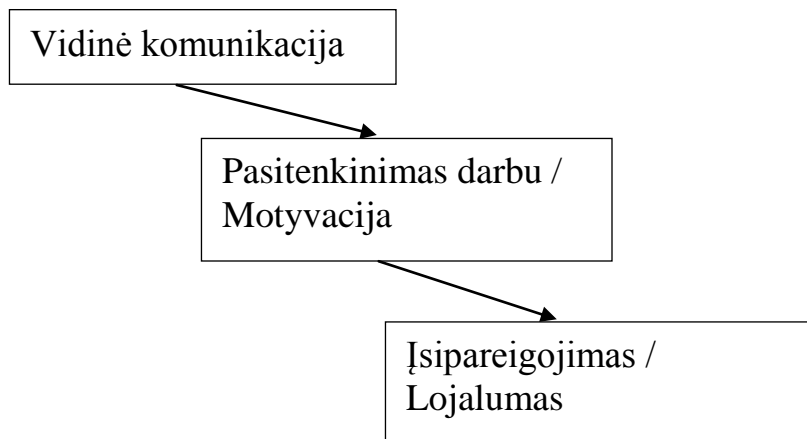
Veiksniai, turėintys įtakos darbuotojų lojalumui. Darbuotojų lojalumui įtakos gali turėti įvairūs veiksniai, susiję su juo pačiu ir organizacija, kurioje dirba. Tai gali būti: darbo užmokestis, vidinė komunikacija, karjeros galimybės, mokymai, darbo organizavimas, skatinimo priemonės (stovyklos, renginiai, šventės, išvykos, sveikatos draudimas ir pan.), įmonės žinomumas, inovacijos, lankstus darbo grafikas ir kita. Kad ir kiek būtų kalbama apie tai, kad darbuotojui svarbi ne tik finansinė nauda, visgi nustatyta, kad atlyginimas yra svarbus kriterijus ir keičiant darbą, ir pasiliekant toje pačioje organizacijoje. Vidinė komunikacija nenulemia darbuotojų lojalumo, tačiau yra vienas įtaką darančių veiksnių. Gali būti išskiriami įvairūs darbuotojų lojalumo veiksniai, tačiau reikėtų atsižvelgti į tai, kad bendri kriterijai gali neatitikti konkrečios įmonės situacijos – tai priklauso nuo kiekvienos organizacijos specifikos.

Vidinės komunikacijos ir darbuotojų lojalumo ryšys. Per drąsu būtų teigti, kad yra tiesioginis vidinės komunikacijos ir darbuotojų lojalumo ryšys, nes vien komunikacija kažin ar gali nulemti darbuotojo lojalumą – ji veikia kartu su kitais veiksniais, turinčius įtakos asmens pasirinkimui – būti lojaliam ar ne. Tačiau kuo geriau organizuojama vidinė komunikacija, tuo darbuotojas tvirčiau ir geriau jaučiasi. Turime sutikti, kad vien tik dėl sklandžios vidinės komunikacijos jis netaps lojalesnis savo organizacijai – pirmiausia turi būti patenkinti pagrindiniai fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Jei žmogus neturės pakankamai pinigų maistui ar jausis nesaugiai, pavyzdžiui, dėl jam nesuteiktų socialinių garantijų ar vokeliuose mokamų pinigų, tai kitų poreikių patenkinimas nebeturės didelės įtakos jo lojalumui. Tokiu atveju kažin ar net ir tobuliausiai organizuojama vidinė komunikacija galėtų nulemti darbuotojo lojalumą savo organizacijai.

Siekiant motyvuoti darbuotojus, svarbu, kad jie jaustų, kad yra tenkinami ir jų asmeniniai poreikiai. Kalbant konkrečiai apie vidinę komunikaciją, - žmogus iš prigimties nori žinoti bent jau tai, kas vyksta aplink jį. Taigi ir darbovietėje labai svarbu, kad kiekvienas narys jaustųsi informuotas, svarbus, kviečiamas, pripažįstamas ir pan.

Vidinės komunikacijos poveikį darbuotojų lojalumui reikėtų sieti ne tik su motyvacija, bet ir su kitais veiksniais: lojalumas dar siejamas su pasitenkinimu darbu ir įsipareigojimu

organizacijai. Taigi vidinės komunikacijos ir darbuotojų lojalumo ryšys gali būti pavaizduotas tokia schema:



1 pav. Vidinės komunikacijos schema (Pusvaškytė, 2009)

Taigi gerai organizuojama vidinė komunikacija sukelia didesnę pasitenkinimą darbu, kuris motyvuoja labiau įsipareigoti ir būti lojalesniems.

Vidinės komunikacijos aspektai, į kuriuos verta atkreipti dėmesį. Kalbant apie vidinės komunikacijos įtaką darbuotojų lojalumui, nustatyta, kad darbuotojams labai svarbūs santykiai su kolegomis ir kolektyvu – net nebūtina, kad jie būtų labai draugiški, pakanka ir oficialaus kolegų bendravimo. Taip pat darbuotojams svarbu, kad vyktų sklandus pasikeitimas informacija ir vertikaliu (su vadovybe), ir horizontaliu (tarp kolegų) lygiais. Nors dėl šiokių tokių nesklandumų šioje srityje (informacijos vėlavimo, pertekliaus, nepakankamumo ar neaiškumo) ne itin sumažėja darbuotojų lojalumas, tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į visus vidinės komunikacijos aspektus – net ir tuos, kurie neatrodo labai svarbūs.

Apibendrinant vidinės komunikacijos ir darbuotojų lojalumo tarpusavio ryšį, galima pateigti pagrindinius vidinės komunikacijos elementus, galinčius daryti įtaką darbuotojų lojalumui:

- geri santykiai su vadovu;
- geri santykiai su kolegomis;
- atvira ir sąžininga komunikacija;
- informacijos pakankamumas;
- laiku gaunama informacija;

- informacijos aiškumas;
- sklandus keitimasis informacija tarp kolegų, skyrių, padalinių;
- dalyvavimas priimant sprendimus;
- idėjų priėmimas;
- darbuotojams skirti renginiai;
- kita.

Nustatyta, kad darbuotojai yra labiau įsipareigoję, kai jie gauna reikalingą informaciją formaliais kanalais, o ne iš gandų ar kitų neformalių kanalų. Didesnį poveikį turi vertikali komunikacija (su vadovybe) nei horizontali (tarp kolegų), taip pat kaip ir formali (darbo metu) nei neformali (vakarėliai, išvykos ir pan.). Be to, nustatyta, kad didesnis ryšys tarp vidinės komunikacijos ir darbuotojų lojalumo yra didesnėse organizacijose, nes jose labiau tikėtini įvairūs informacijos perdavimo trigdžiai, be to, didelėje bendrovėje sudėtingiau tai kontroliuoti. Labai svarbi ir komunikacijos forma. Ypač svarbi žodinė komunikacija, kai kalbama akis į akį.

Tiesioginė žodinė komunikacija yra pagrindas, siekiant darbuotojų pasitikėjimo ir lojalumo, nes bendraujant tiesiogiai lieka mažiau neaiškumų, jaučiamos pašnekovo emocijos ir nuostatos. Dėl technologinės pažangos tokia komunikacija daugeliu atvejų tapo tiesiog nereikalinga – kartais net laikoma paprasčiausiu laiko švaistymu. Taigi sumažėjo ir žmonių tiesioginis bendravimas, kai jie gali viską išsakyti į akis. Be abejo, naujų technologijų taikymas atvėrė daug naujų galimybių, tačiau tai visgi neatstoja tiesioginio kontakto su žmogumi, ypač turint omenyje lojalumo skatinimą.

Praktikoje vidinės komunikacijos ir darbuotojų lojalumo ryšys gali neatrodyti akivaizdus, todėl būtina pasidomėti visais vidinės komunikacijos aspektais, bandyti išsiaiškinti problemas, jų poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu ir labiausiai motyvuojančius veiksnius. Jei darbuotojai nepatenkinti, tada kyla reali grėsmė, jog bet kurią minutę galite jų netekti. Visi minėti vidinės komunikacijos elementai daugiau ar mažiau susiję su darbuotojų lojalumu, tačiau daugeliu atvejų situacija priklauso nuo konkrečios organizacijos, jos veiklos specifikos, darbuotojų skaičiaus, valdymo struktūros ir kitų tik šiai organizacijai būdingų požymių (Pusvaškytė, 2009).

1.2.2. RŪPINIMASIS LOJALIŲ DARBUOTOJŲ ATEITIMI

Visame pasaulyje populiariausių skatinimo priemonių dešimtuکه yra darbuotojų gyvybės, sveikatos draudimas ir jų pensijos kaupimas. Mūsų šalyje, šioje srityje žengiami pirmieji žingsniai, tačiau Lietuvos organizacijos vis dažniau naudoja šias skatinimo priemones.

Pagrindinis skatinimo, apdraudžiant sveikatą, gyvybę ar kaupiant papildomą pensiją, panašumas yra tai, kad darbdavys, tam skyręs įmonės lėšų, užtikrina savo specialistams didesnę finansinę naudą mažesnėmis sąnaudomis. Tokia įmonės taktika padeda suburti pastovų, profesionalų kolektyvą, mažinti riziką, kad specialistą gali perpirkti konkuruojanti įmonė.

Be to, pasirinkti šias motyvavimo priemones skatina ir valstybė, taikydama mokestines lengvatas. Darbdaviai sumokėtas draudimo ar pensijų įmokas priskiria ribojamų dydžių leidžiamiems atsiskaitymams, o darbuotojui šios įmokos neapmokėstinamos gyventojų pajamų mokesčiu.

Investicinis gyvybės draudimas. Investicinio gyvybės draudimo pranašumas yra tai, kad darbdavys įmonės lėšomis apdraudžia savo darbuotojų gyvybę ir kartu kaupia lėšas darbuotojų ateičiai. Kaupimas derinamas su darbuotojų gyvybės draudimu ir taip užtikrinamos išmokos ne tik sutarties laikotarpio pabaigoje, bet ir nelaimingo atsitikimo ar ligos atveju.

Drauddami darbuotojus, darbdaviai gali pasirinkti draudimo sutarties sąlygas. Naudos gavėjas gali būti darbuotojas ar įmonė. Pirmuoju atveju, teisę į išmoką laikotarpio pabaigoje įgija darbuotojas, įvykdęs tam tikrus įsipareigojimus (pvz., išdirbęs įmonėje nustatytą laiką), jis gali pretenduoti į sukauptą sumą, net palikęs įmonę. Antruoju atveju, išmoka mokama įmonei, nes ši turi išleisti papildomų lėšų naujiems darbuotojams apmokyti arba, netekusi vertingo darbuotojo, ji netenka dalies pelno.

Svarbi sutarties sąlyga – įmokos dydis. Nuo jo daugiausia priklauso sutarties laikotarpio pabaigoje sukaupta suma. Galima rinktis fiksuotą įmoką (tarkime, 200 litų per mėnesį) arba tam tikrą procentą nuo darbuotojo rezultatų arba atlyginimo (įstatymo nustatytas didžiausias lygis – 25 proc.). pastarasis būdas Lietuvoje populiariesnis.

Sveikatos draudimas. Rinkdamasi darbuotojų skatinimo priemones, įmonės vis dažniau susidomi darbuotojų sveikatos draudimu.

Įmonei sveikatos draudimu apdraudus savo darbuotojus, šie gali nemokamai naudotis privačių medicinos ir diagnostikos centrų paslaugomis. Sutartys pasirašomos metams, tačiau organizacijos, kartą pradėjusios naudotis šia paslauga, jos dažniausiai neatsisako. Darbuotojai

vertina galimybę greitai, kokybiškai ir nemokamai pasirūpinti sveikata, o darbdaviui tai garantuoja, kad žmogus mažiau sirgs ir daugiau laiko bus darbingas.

Pensijos kaupimas. Savanoriško kaupimo pensijų fondai Lietuvoje pradėti platinti 2005 m. spalį. Tai viena naujausių investavimo formų, iš karto sulaukusi populiarumo.

Pensijų fondai yra puiki premijų alternatyva. Įvertinęs darbuotojo indėlį, darbdavys gali kasmet keisti įmokų dydį. Todėl specialistas visada žinos, už ką yra įvertintas.

Kaupimas pensijų fonde yra patrauklus dėl lankstumo – įmokos gali būti periodinės ir nereguliarios, be to, galimos ir papildomos įmokos. Naudos gavėjas visada yra vienas žmogus, kurio vardu kaupiamos lėšos, tačiau įmokų mokėtojai gali būti keli. Tarkime, prie darbdavio įmokų kaupimo gali prisidėti pats darbuotojas ar jo sutuoktinis. Sukaupta papildoma pensija yra tik naudos gavėjo nuosavybė. Jam mirus ir nespėjus pasinaudoti sukauptais pinigais, šis turtas atitenka paveldėtojams (Sinius, 2006).

1.2.3. TOBULĖJIMO GALIMYBĖS ORGANIZACIJOJE

Galimybė tobulėti – puiki motyvacija daugeliui. Jei darbuotojui, kurį laikome negabiu arba dar nepatyrusiu, metai iš metų skirsime per paprastas užduotis, greičiausiai pasitvirtins mūsų abejonės. Darbuotojas taip ir liks nepatyręs. Dar blogiau, jis gali pasidaryti tinginys, nes nenorės imtis nusibodusių mechaninių užduočių arba išeis iš darbo, nenorėdamas degraduoti.

Toks pat blogas ir kitas kraštutinumas – įmesti darbuotoją į balą ir žiūrėti, ar išplauks. Daugelis vadovų propoguoja šį metodą. Nežinia, ar todėl, kad neturi sąlygų išmokyti naujo darbuotojo, ar taip jie mano suteikiantys darbuotojui galimybę tobulėti. Kiekvieno darbuotojo klaidos tiesiogiai arba netiesiogiai kainuoja ir įmonei.

Taigi reikėtų turėti daugiau ar mažiau formalizuotą naujų darbuotojų įvedimo į organizaciją sistemą, kuri padėtų jiems ne tik greičiau adaptuotis, bet ir pasiekti didžiausio produktyvumo. Kitaip to galite nesulaukti net pusmetį, nes per šį laikotarpį naujai priimtas žmogus tik apsipras su jūsų įmone. Na, o praėjus tam tikram laikotarpiui, atsižvelgiant į darbuotojo kompetenciją ir asmenybę, būtina rodyti tam tikrą pasitikėjimą, skirtis sudėtingesnes ir svarbesnes užduotis. Nors ir šiuo atveju yra rizikos, būtent tokios užduotys skatina tobulėjimą, atsakomybės už savo veiksmus ir svarbos įmonei jausmą.

Tobulinimosi seminarai. Seminarai – tikrai šaunus būdas ir pakelti darbuotojų motyvaciją, ir padėti darbuotojams tobulėti. Žinoma, šis būdas veiksmingas tik tuo atveju, jei mokymų tema yra aktuali ir domina ne tik vadovus, bet ir pačius darbuotojus. Susiduriame sus

seminarų dalyviais, kurie teigia, jog seminaro tema jiems nėra aktuali. Tuomet lektoriams kyla klausimas: „Kodėl pasirinkote šį seminarą?“ Dažnas atsakymas, kurio sulaukiame; „Vadovas parinko“. Tokiu atveju iš pirmojo žvilgsnio gera investicija į darbuotojų tobulinimą tampa neveiksminga ar net žalinga, ypač, jei darbuotojai turi aukoti savaitgalius, asmeninį savo laiką jų nedominančiuose mokymuose. Kaip teigia G. Aženskaitė (2006), imlus žmogus visur atras naudą, tačiau jis gali pajusti, jog jo nuomonės nepaisoma, jei su juo nesitariama, kokius įgūdžius ar žinias jam reikėtų tobulinti. Jei už darbuotojus nusprendžiama, jie visuomet gali pasakyti, jog seminaras buvo neįdomus ir nenaudingas.

Tai ištaisyti visai paprasta. Jei suplanavote investiciją į mokymus, susirinkimo metu pristatykite temas, iš kurių darbuotojai galės pasirinkti, o tuomet kiek įmanoma atsižvelkite į jų pageidavimus. Patys apsispręsdami, darbuotojai įsipareigoja išmokti kuo daugiau, tuomet seminaras tampa efektyvesnis.

Įvertinimo sistema. Daugumoje įvairaus tipo įmonių darbuotojai gauna tam tikras pinigines ar kitokio pobūdžio premijas, tačiau labai retai žino, už ką iš tiesų jas gavo. Tokiu atveju, darbuotojas pats subjektyviai nusprendžia, ką darė gerai ir kodėl jis vertas premijos. Šaunu, jei darbuotojas neklysta, tačiau paprastai tokia premija mažai paskatina darbuotoją pasitemti ir kažką daryti dar geriau. Jis net nežino, ką tiksliai turėtų daryti.

G. Aženeckaitė (2006) mano, jog darbuotojai turėtų žinoti bent bendrus kriterijus, už ką jie yra vertinami ir už ką apdovanojami. Didelėse organizacijose turėtų būti patvirtintas formalus dokumentas, kuriame būtų aiškiai nustatyti kiekvieno darbuotojo pasiekimai ir jų vertinimas. Mažesnėse įmonėse tai apibrėžti taip pat svarbu, tačiau gali pasirodyti, kad nėra taip būtina, nes jose tiesioginis vadovas geriau mato darbuotojo pasiekimus. Vis dėlto net ir mažose įmonėse vertinimo ir skatinimo sistema turi būti taikoma vienodai visiems ir veikti stabiliai. Kitaip net, jei vadovas ir turės kažkokią jam vienam suprantamą sistemą, darbuotojai tai gali traktuoti kaip simpatijų apdovanojimą ir nemėgstamųjų baudimą. Vadovai gali nesąmoningai vertinti darbuotojus, remdamiesi asmeninėmis nuostatomis; pažadėti, bet neįvertinti tam tikrų pastangų ir pan. Tai labai skauda patirtis darbuotojui, nes įžeidžiamas ne tik jo ego, bet ir profesionalumas. Sunku tikėtis, kad kitą kartą „paprinksite“ darbuotoją net realiais pažadais.

1.2.4. FINANSINĖS IR KITOS MOTYVACINĖS PRIEMONĖS

Atlygis. Tik iki tam tikro lygio keliamas darbo užmokestis motyvuoja. Be to, jei darbuotojui svarbu visiškai kas kita, jūs investuosite vis daugiau pinigų, nesulaukdami jokio,

ypač teigiamo, pokyčio. Pavyzdžiui, jei darbuotojui nepatinka einamos pareigos, net tris kartus padidinę ir taip nemažą atlyginimą, galite prarasti darbuotoją, kuris išeis į kitą organizaciją daryti būtent tai, kas jam labiau patinka. Kai kurie vadovai mano, kad vadybininko, ypač pardavimų srities, darbo specifika labai panaši. Kai kuriose įmonėse taip ir yra. Tačiau ne kiekvienas norintis dirbti vadybininku sutiks dirbti „pardavėju“, nors už tai gautų ir daug didesnę atlyginimą. Taigi, jei norite žmogui skirti jį motyvuojantį atlyginimą, išsiaiškinkite, kas jį iš tiesų motyvuoja, kiek svarbus šiam žmogui piniginis atlygis, kokio jis tikisi ir pan (Aženeckaitė, 2006).

Įmonės rūpinimasis darbuotojais tikrai nesibaigia piniginiu atlygiu. Dabar jau nebeužtenka išlaikant darbuotoją pasiūlyti panašų atlyginimą, kaip ir daugelyje kitų panašią veiklą atliekančių įmonių darbuotojams. Aišku tinkamai sukurta ir apgalvota piniginio skatinimo sistema taip pat veikia kaip motyvacinė priemonė. Pavyzdžiui, kai kuriose įmonėse darbuotojai žino, kad jei bus viršytos nustatytos pardavimo normos, jų sąskaitose atsiras papildomas tūkstantis litų. Arba, priklausomai nuo rezultatų, po kasmetinio darbuotojų įvertinimo, darbuotojams priskiriami atitinkami balai ir jei jie yra geresni nei praėjusiais metais, darbuotojui atlyginimas pakeliamas bent keliais šimtais litų per mėnesį. Jei darbuotojai niekada nebuvo apgauti ir visada gauna tą sumą pinigų, kuri buvo žadėta, tai veikia kaip motyvacinė priemonė, skatinanti darbuotojo lojalumą. [Darbuotojų lojalumas, ko nori darbuotojai, prieiga per internetą:; žiūrėta 2010-02-06 <http://www.grandpartners.lt/lt/ivykiai/darbuotoju-lojalumas-ko-nori-darbuotojai/>]

Kitos motyvacinės priemonės. Šių priemonių sąrašas gali būti be galo ilgas, priklausomai nuo vadovo išradingumo ir įmonės galimybių. Vienose įmonėse skiriamos ilgesnės atostogos, kelialapiai į poilsio namus, tarnybiniai automobiliai bei telekomunikacijos priemonės, nemokama spauda į darbuotojų namus bei galybė įvairių nematerialių motyvacijos priemonių (renginiai, sprendimų priėmimo teisė ir t.t.). visos priemonės yra tikrai puikios ir tinkamos, jei atsižvelgiama į darbuotojų poreikius ir bendrą materialinę padėtį. Pavyzdžiui, teko girdėti įsižeidusio darbuotojo pasakojimą. Jis įmonėje ilgus metus dirba už minimalų atlygį, o jam vadovas pasiūlė pailsėti porą savaitių savo viloje Nidoje. Tai būtų be galo gražus gestas, jei darbuotojui būtų apmokėtos ir visos su tuo susijusios išlaidos. Šiuo atveju tai dar vienas įrodymas, kaip neapgalvota motyvacija gali net įskaudinti. Juk dviems savaitėms Nidoje neužtenka viso mėnesio minimalaus atlygio (Aženeckaitė, 2006).

1.3. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS MODELIS

Rasti gerų darbuotojų šiuo metu nėra lengva, o dar sunkiau yra juos išlaikyti. Todėl įmonės vadovybė turi stengtis, kad darbuotojai atliktų pavestas užduotis, didintų darbo našumą ir jaustų pasitenkinimą savo darbu. Norint tai pasiekti, reikia skatinti darbuotojus gerai dirbti. Šiuo atveju geras pagalbininkas įmonės vadovams – motyvacijos stiprinimas.

Motyvacija – tai žmonių skatinimas veikti taip, kad jie ir įmonė pasiektų išsikeltus savo tikslus ir būtų patenkinti kiekvieno žmogaus poreikiai.

Motyvacija naudinga įmonei, nes darbuotojas, turintis gerą motyvaciją, nori būti darbe, didžiuojasi savo darbu, neturi neigiamo požiūrio į įmonę, yra atsidavęs darbui ir jaučia pasitenkinimą juo. Įmonė, turėdama tokius darbuotojus, gali pasiekti:

- aukštesnę darbo našumą;
- mažesnę darbo jėgos kaitą;
- mažiau pravaikštų;
- geresnę kokybę ir mažiau nuostolių;
- didesnę tikimybę, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi;
- didesnę tikimybę, kad idėjos bus įgyvendintos ir prisiimta atsakomybė.

Motyvuoti darbuotojus – tai siekti jų pasitenkinimo. Vadybinio pobūdžio literatūroje nėra sukurtų standartų, kaip tai pasiekti, tik nurodoma, kas žmones skatina veikti ir koks yra jų veikimo procesas. Vadinasi, patiems įmonių vadovams reikia susikurti darbuotojų motyvacijos modelį. Tinkama pagalba vadovams yra motyvacijos teorijų analizė.

Vadovas, kurdamas darbuotojų motyvacijos modelį, šį procesą turėtų suskirstyti į keletą etapų:

- 1) išsiaiškinti, kas veikia darbuotojus vienaip ar kitaip elgtis;
- 2) išsiaiškinti darbuotojų poreikius;
- 3) suskirstyti darbuotojus pagal poreikius į grupes;
- 4) įvertinti darbuotojo darbą;
- 5) sukurti motyvacijos modelį.

Prieš pradėdant kurti darbuotojų motyvacijos modelį, reikėtų išsiaiškinti, kas veikia darbuotoją tam tikrai veiklai.

Darbuotoją vienaip ar kitaip elgtis skatina jo poreikiai, asmeniniai tikslai. Taip pat žmonėms yra svarbu, kokį darbą, kur ir su kuo dirba, t. y. darbo aplinka, įmonės politika, darbo turinys ir pan. Taigi reikia stengtis, kad darbuotojai gautų tai, ko jie pageidauja. Dar vienas svarbus veiksnys – tinkamas elgesys su darbuotojais. Žmonės neabejingi tam, kaip jie pasveikinami, priimami, išklausomi ir pan. Tad galima teigti, kad vadovo elgesys turi įtakos darbuotojų veiklos rezultatams.

Darbuotojų poreikių analizei galima pasitelkti A. Maslow pateiktą poreikių hierarchiją:

- Saviraiškos Visavertiškumo jausmas, kvalifikacijos kėlimo galimybė;
Vadovo įtaka: sunkių darbų paskyrimas, kūrybinės galimybės, rizikos prisiėmimas.
- Pagarbos Statusas, pasitenkinimas savimi, svarbaus darbo paskyrimas;
- Vadovo įtaka: geros veiklos pripažinimas, svarbaus darbo paskyrimas, atsakomybė.
- Socialiniai Prisirišimas, priėmimas, priklausymo grupei jausmas;
- Vadovo įtaka: stabili grupės aplinka, paslaugumo sąveika, dalyvavimas susirinkime.
- Saugumo Apsauga, apsaugojimas nuo fizinės žalos;
- Vadovo įtaka: saugios darbo sąlygos, darbo apsauga, naudingos programos įdiegimas.
- Fiziologiniai Išgyvenimas, maistas, vanduo;
- Vadovo įtaka: oro kondicionierius, švarus oras, teisingas atlyginimas.

Šią hierarchiją reikėtų padalyti į dvi dalis: aukštesnio (pagarbos ir saviraiškos) ir žemesnio (fiziologiniai, saugumo ir socialiniai) lygių poreikiai. Pagal tai, darbuotojus galima suskirstyti į dvi grupes. Kadangi žmonių poreikiai skirtingi, tai ir sudarytame motyvavimo modelyje turi būti pateiktos skirtingos motyvavimo priemonės.

Motyvacijos priemonės gali būti įvairios. Kokias įmonės vadovai pasirinks, priklausys ne tik nuo darbuotojų poreikių, bet ir nuo įmonės galimybių juos patenkinti.

Gali būti naudojamos šios motyvacijos priemonės:

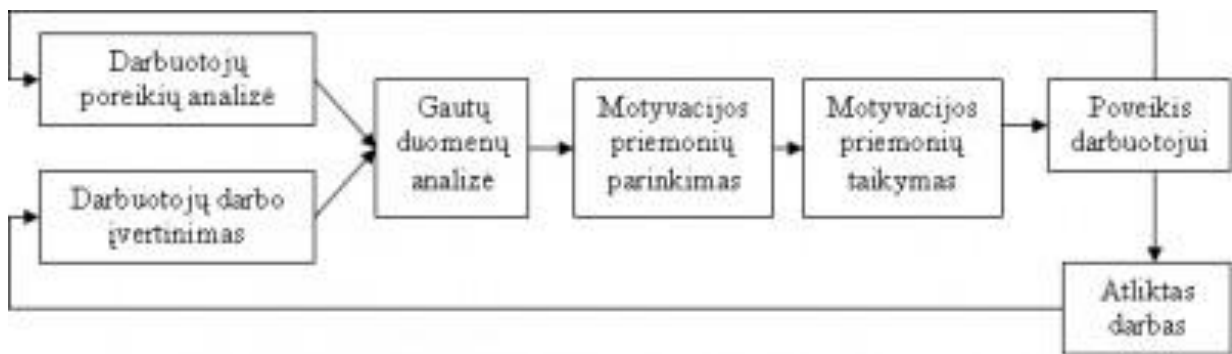
- Fiziologiniams poreikiams tenkinti: teisingo atlyginimo skyrimas, vasarą įrengti oro kondicionierius, žiemą – krosnelę.
- Saugumo poreikiams tenkinti: teisinis saugumas, darbo sauga (darbuotojams nupirkti reikalingų darbo priemonių, pavyzdžiui, ausines nuo triukšmo, darbo drabužius, specialią įrangą).
- Socialiniams poreikiams tenkinti: paskiriamas darbas, kuris leidžia bendrauti, dirbti grupėse ir dalyvauti pasitarimuose.

- Pagarbos poreikiams tenkinti: paskirti sudėtingą darbą, suteikti daugiau atsakomybės, įtraukti darbuotojus į įmonės tikslų formulavimą ir sprendimų priėmimą, karjeros, kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi galimybes.
- Saviraiškos poreikiams tenkinti: sudėtingų ir svarbių darbų skyrimas (kartu ir daugiau rizikos), suteikti galimybę pasireikšti jų kūrybingumui, paaukštinimo ir mokymosi galimybė.

Visą aptartą procesą galima pavaizduoti grafiškai. Motyvacijos modelio etapų jungimas į bendrą sistemą vaizduojamas taip:

1 lentelė

Motyvacijos modelis (Grauslytė, 2008)



Šis motyvacijos modelis neparodo, kaip darbuotojai elgsis atsiradus tam tikriems poreikiams, o nurodo, ką įmonė turi daryti, kad darbuotojai dirbtų našiau ir stengtųsi pasiekti įmonės tikslus. Žinoma, kad darbuotojai, jaučiantys tam tikrą stygių, stengsis jį patenkinti. Todėl įmonės vadovai gali tikėtis, kad motyvacijos priemonių taikymas teigiamai paveiks darbuotojų elgseną. Kadangi aplinka ir žmogaus būseną nuolat kinta, tai dažnai (vidutiniškai vieną kartą per metus, jei yra galimybė – per pusmetį) reikia analizuoti darbuotojų besikeičiančius norus ir poreikius. Vadinasi, motyvacija nėra nuolatinė būseną, ją reikia nuolat atnaujinti, t. y. keisti motyvacijos priemones.

Motyvacijos modelio taikymo rezultatas turi būti darbuotojo pasitenkinimas ir atliktas darbas (Grauslytė, D., 2008).

2. PERSONALO VERBAVIMAS IR ATRANKA TEORINIU POŽIŪRIU

Akivaizdūs ekonomikos, socialiniai ir politiniai pokyčiai iš esmės pakeitė darbo organizavimo formų kaitą ir skatina ieškoti naujų šaltinių efektyvumui didinti visose srityse. A. Sakalas (2003) nurodo, kad visuose procesuose, ypač pertvarkos paprastai dalyvauja žmogus ir jo vaidmuo yra lemiamas.

Įstaigos, įmonės ar organizacijos personalas – tai tam tikras pareigas einančių darbuotojų visuma. Organizacijai efektyvus darbas yra svarbus, kadangi nuo to priklauso įstaigos teikiamų paslaugų kokybė, nes „kiekvienas darbas gali būti dirbamas kryptingai, tik reikia parinkti ne geriausią apskritai, bet tinkamiausią tam tikroms pareigoms darbuotoją“. Darbuotojų įgūdžiai bei kompetencija yra vienas svarbiausių veiksnių, galinčių nulemti ne tik efektyvų institucijos darbą, bet ir daryti poveikį visam veiklos kompleksui bei įmonės įvaizdžiui. Humanistinėje personalo vadybos koncepcijoje teigiama: jei darbuotojas klaidą padaro ne piktavališkai, tai dėl to pirmiausia kaltas vadovas, į darbo vietą netinkamai parinkęs darbuotoją, neįvertinęs jo gebėjimų, siekių (Sakalas, 2003). Taigi didelį dėmesį reikia skirti personalo verbavimui, kruopščiai atrinkinėti darbuotojus, vertinti jų profesines ir asmenines savybes.

Verbavimas tai viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu (Stoner et al. 1999: 368). Tai yra patariamoji funkcija, žmonių išteklių valdymo procesas – nuolat besitęsianti procedūra, kurios paskirtis – aprūpinti organizaciją reikiama žmonėmis reikiamoms pareigoms bei reikiamu laiku ir nustatyti jiems darbo užmokestį bei jo mokėjimo formą.

Žmonių išteklių valdymas susideda iš planavimo, verbavimo bei atrankos procesų, toliau seka jų mokymas ir tobulinimas, socializacija bei darbinės veiklos įvertinimas, todėl darbuotojai yra paaukštinami, perkeliami, pažeminami arba atleidžiami.

Žmonių išteklių planavimas yra būsimą organizacijos personalo poreikio planavimas, įvertinantis tiek vidinę organizacijos veiklą, tiek išorės aplinkos veiksnius. Organizacija neplanuoja savo žmonių išteklių, kai nepatenkina personalo poreikio arba kai jai nesiseka efektyviai siekti savo tikslų. Žmonių išteklių planavimas šiandien yra uždavinys, kylantis dėl konkurencinės, besikeičiančios aplinkos, darbo jėgos stokos, nuolat kintančios demografinės situacijos ir vyriausybės spaudimo apsaugoti darbuotojus bei jų aplinką. Žmonių ištekliams gali daryti (ir daro) pakankamai ženklų poveikį organizacijai daugeliu aspektų, priklausomai nuo to, kokiems tikslams organizacija skiria dėmesį.

Verbavimas yra kandidatų į darbuotojus grupės sudarymas pagal žmonių išteklių planą, iš kurių vadovai galės atsirinkti kvalifikuotus darbuotojus. Verbuojamą darbo rinkoje sudaro grupės tinkamos kvalifikacijos žmonių, galinčių užimti laisvas darbo vietas. Verbavimo šaltinio pasirinkimas priklauso nuo tinkamos specialybės žmonių vietinėje darbo rinkoje prieinamumo, nuo laisvos pareigybės pobūdžio. Organizacijos sugebėjimas verbuoti darbuotojus dažnai priklauso ir 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 tolesnių vietovių.

Apmokėjimas už darbą pastaruoju metu vykdomas palyginamąja verte – tai yra principas, kad už vienodų sugebėjimų ir žinių reikalaujančius darbus turi būti vienodai atlyginama, net jei darbo vietos prigimtis yra kitokia. Minėtas principas aktualus tapo moterų bei vyrų lygių teisių iškelimo, homoseksualistų, rasinio, religinio, vyresnio amžiaus žmonių, žmonių su negalia nediskriminavimo ir pan. plotmėse.

Kaip teigia G. Dessler (2001) verbavimo procesą galima įsivaizduoti kaip tokių etapų seką:

1. planuoti ir prognozuoti darbo jėgą, kad būtų galima nustatyti, kurias pareigybes reikia užpildyti;
2. verbuojant vidaus ir išorės kandidatus sudaryti potencialių kandidatų į šias pareigybes sąrašą;
3. užtikrinti, kad kandidatai užpildytų prašymo priimti į darbą formas, ir galbūt vesti pradinės atrankos interviu;
4. taikyti įvairius atrankos metodus;
5. nusiųsti vieną ar daugiau tinkamų kandidatų pas vadovą, kuris yra tiesiogiai atsakingas už tą darbą;
6. pasistengti, kad vadovas ar kitas tiesiogiai su šiuo reikalu susijęs asmuo vestų vieną daugiau ar daugiau interviu su kandidatais ir padėtų galutinai nuspręsti, kuriam kandidatui pasiūlyti darbą.

Garsiausios pasaulio kompanijos (bendrovės) seniai suprato, kad būsimų darbuotojų pasirinkimo klaidos gali brangiai kainuoti: bus prarastas laikas, lėšos ir netgi gali išeiti iš darbo jau čia dirbantys kvalifikuoti darbuotojai. Kad to neatsitiktų, yra labai svarbu darbuotojų atrankos ir priėmimo procese taikyti gyvenimo patikrintus ir patikimus metodus.

Personalo paieška ir atranka – viena svarbiausių sėkmingai dirbančios įmonės veiklos sričių, kurios reikšmingumas neretai yra nuvertinamas ir šiai veiklos sričiai neretai nėra skiriamas reikiamas dėmesys iš įmonės vadovų pusės.

2.1. PERSONALO VERBAVIMAS ĮVAIRIAIS ŠALTINIAIS

Reklamos panaudojimas darbuotojų verbavimui. Remiantis G. Dessler (2001) norint sėkmingai pasinaudoti reklama, reikia atkreipti dėmesį į du dalykus: į žiniasklaidos priemonę, kurioje ketinate reklamuotis, ir į reklaminio skelbimo turinį. Kokia tinkamiausia žiniasklaidos priemonė priklauso nuo to, į kokią pareigybę ieškoma kandidato. Vietinis laikraštis paprastai yra geriausias darbininkų, biuro tarnautojų ir žemesniojo lygio administracijos darbuotojų šaltinis. Specialistų galima ieškoti, dedant reklamas profesiniuose žurnaluose. Reklaminiai skelbimai tebėra geras kandidatų šaltinis.

Verbavimas organizacijos viduje. J. A. Stoner (1999) teigė daug firmų naudoja vidinę verbavimo ar pareigų paaukštinimo politiką, kurios nesilaikoma tik labai išimtiniais atvejais. Ši politika turi tris pagrindinius pranašumus. Pirmiausia asmenys, užverbuoti viduje, jau susipažinę su organizacija ir jos nariais, o tai padidina jų sėkmės galimybę. Be to, pareigų paaukštinimo „iš vidaus“ politika skatina lojalumą ir įkvepia organizacijos narius. Galiausiai, paprastai viduje yra pigiau verbuoti ar paaukštinti nei samdyti naujus darbuotojus. Pagrindiniai šios politikos trūkumai yra tie, kad ji riboja tinkamų gabių žmonių būrį, sumažina tikimybę, kad į organizaciją pateks nauji požiūriai, taip pat gali paskatinti nusiramimą darbuotojų, įsitikinusių, kad jiems garantuoti aukštesni postai.

Įdarbinimo agentūrų pagalba, ieškant darbuotojų. Arthur R. Pell (1969) teigimu JAV yra trys pagrindiniai įdarbinimo agentūrų tipai: federalinės, valstijų, ar vietinės valdžios; nepelno organizacijos; privačios.

Valstybinės agentūros yra pagrindinis darbininkų, dažnai ir tarnautojų, šaltinis.

Kitos įdarbinimo agentūros susijusios su nepelno organizacijomis. Pavyzdžiui, dauguma profesinių ir techninių draugijų turi padalinius, padedančius savo nariams rasti darbą.

Privačios įdarbinimo agentūros yra tarnautojų ir valdymo personalo šaltinis. Šios agentūros ima mokesťį už kiekvieną įdarbintą kandidatą. Mokesčio dydį paprastai nustato įstatymai, jis yra viešai paskelbtas agentūrose. Dažniausiai rinkos sąlygos lemia, kas mokės šį mokesťį - darbdavys ar kandidatas. Tačiau pastaruoju metu ryškėja tendencija, kai įdarbinimo

agentūroms mokesčių sumoka darbdavys. Štai dėl kokių konkrečių priežasčių gali kilti poreikis kreiptis į privačią įdarbinimo agentūrą:

- Firmoje nėra personalo vertinimo tarnybos, todėl ji neturi galimybių pati atlikti verbavimą bei atranką.
- Firma praeityje susidūrė su sunkumais, mėgindama sukaupti tinkamų kandidatų banką.
- Konkrečią laisvą darbo vietą reikia greitai užimti.
- Numatoma pritraukti daugiau kandidatų iš mažumų ar moterų tarpo.
- Stengiamasi verbuoti šiuo metu turinčius darbą asmenis, kuriems patogiau turėti reikalą su įdarbinimo agentūromis nei su konkuruojančiomis kompanijomis.

Antra vertus, įdarbinimo agentūros nėra jokia panacėja. Pavyzdžiui, dėl to, kad atranką daro agentūra, netinkami kandidatai gali apeiti jūsų pačių atrankos pradinį etapą. Tuo būdu netinkami kandidatai pateks tiesiai pas atsakingą už įdarbinimą vadovą, kuris savo ruožtu iš naivumo gali juos priimti į darbą. (Arthur R. Pell, 1969, p. 10 – 12).

Laikini darbuotojai. Allison Thompson (1995) manymu daugelis darbdavių šiandien papildo savo nuolatinių darbuotojų bazę, samdydami laikinus darbuotojus ir dažnai šiam reikalui pasinaudodami laikinų darbuotojų įdarbinimo agentūrų paslaugomis. Laikina darbo jėga jau dabar yra didelė ir nuolatos didėja; šiai kategorijai priskiriami neturintys nuolatinio darbo žmonės.

Kaip mano Amy Kover (1997) laikinų darbuotojų samdymas populiarėja dėl kelių priežasčių. Visų pirma darbuotojų skaičiaus mažinimas įmones skatina samdyti laikinus darbuotojus. Pvz., nors korporacija „DuPont“ tvirtina, jog ji savo jėgą per pastaruosius kelis metus sumažino 47 000 darbuotojų, pačios korporacijos vertinimu, tik maždaug 70 procentų šių darbuotojų iš tiesų nustojo joje dirbė: „likę 30 procentų - apie 14000 – sugrįžo kaip tiekėjai arba subrangovai“.

Shari Caudron teigimu (1994) ir praeityje darbdaviai naudodavosi „laikinių“ paslaugomis, kai nuolatiniai darbuotojai susirgdavo arba išeidavo atostogų. Šių laikų noras pasiekti dar didesnę našumą skatina laikinų darbuotojų populiarumą. Štai kaip šį reiškinį apibūdina vienas ekspertas: „Darbo našumas vertinamas pagamintu produkcijos kiekiu per apmokamą darbo valandą. Jei darbuotojams mokama tik tada, kai jie dirba, kaip yra su laikiniais darbuotojais, darbo našumas padidėja.“

Laikiniems darbuotojams taip pat nemokami jokie priedai, dėl to darbdaviui atsiranda dar vienas kaštų mažinimo šaltinis.

Brenda Paik Sunoo (1996) pateikia tokius argumentus, kad kai kuriose firmose šiandien yra tiek daug laikinų darbuotojų, kad jos samdo laikinas agentūras valdyti laikinai darbo jėgai. Pavyzdžiui, Niujorke įsikūrusioje „MasterCard“ korporacijoje kasdien dirba nuo 200 iki 400 laikinų darbuotojų, todėl ji pasamdė didžiulę laikinų darbuotojų samdos agentūrą „Manpower, Inc.“, kad ši koordinuotų laikinų darbuotojų samdą ir mokymą, tvarkytų dokumentaciją. Tokiais atvejais laikinų darbuotojų įdarbinimo agentūra gali netgi paskirti konsultantus dirbti vietoje pas darbdavį ir vadovauti laikiniams darbuotojams. Laikina darbo jėga šiuo metu - tai ne vien tik biuro tarnautojai ir pagalbinis personalas. Pavyzdžiui, neseniai per vienerius metus beveik 100 000 žmonių rado laikiną inžinierių, mokslininkų ar vadovų pagalbininkų darbą. Vis daugiau firmų samdo laikinus darbuotojus vyriausiųjų finansininkų ar netgi vyriausiųjų vadovų pareigoms: kai kurių ekspertų vertinimu, JAV 60 procentų visų išmokamų laikiniams darbuotojams atlyginimų tenka „aukščiausiojo lygio vadovams, personalo direktoriams, kompiuterinių sistemų analitikams, buhalteriams, gydytojams ir medicinos seserims“.

Vadovų verbuotojai – kaip kandidatų šaltinis. John Wareham (1981) mano, kad *vadovų verbuotojai* (dažnai juos vadina „galvų medžiotojais“) – tai specialios įdarbinimo agentūros, kurias darbdaviai samdo, norėdami rasti talentingų aukščiausiojo lygio vadovų. Jos parenka kandidatus pareigybėms, už kurias mokama 50 000 dolerių ir daugiau per metus, nors dažnai žemutinė jų riba yra 70 000 dolerių. Jūsų firmoje gali dirbti nedidelis skaičius darbuotojų, priimtų naudojantis tokių agentūrų paslaugomis. Tačiau tai paprastai būna pačios svarbiausios vadovaujančios ir techninės pareigos. Jei ieškote kandidatų į vadovus, „galvų medžiotojai“ gali būti jūsų *vienintelis* šaltinis. Jiems už paslaugas visada moka darbdavys.

„Galvų medžiotojų“ firmos gali būti labai naudingos. Jos turi gausybę ryšių ir ypač gerai nusimano, kaip reikia užmegzti kontaktus su turinčiais darbą kandidatais, kurie aktyviai nebando keisti darbo. Šios firmos taip pat gali konfidencialiai neminėti darbdavio beveik iki paieškos proceso pabaigos. Verbuotojas gali sutaupyti aukščiausiųjų vadovų laiką, atlikdamas parengiamąjį darbą: dėdamas skelbimus ir vykdydamas pradinę kandidatų, kurių gali būti ir šimtai, atranką. Tad verbuotojui sumokėtas mokestis iš tiesų gali pasirodyti nedidelis, palyginti su vadovybės sutaupyto laiko kaštais.

Tačiau galima patekti ir į spąstus. Darbdavys, būtinai privalo išsamiai paaiškinti, kokio kandidato ir kodėl ieškote. Kai kurie verbuotojai yra daugiau pardavimo agentai nei profesionalai. Jie gali būti suinteresuoti įkalbėti jus, kad priimtumėte kandidatą į darbą, nei rasti tokį, kuris gebėtų atlikti tai, ko norite. Verbuotojai taip pat tvirtina, jog tai, ko jų klientai teigia norį, dažnai nėra iš tiesų tai, ko jiems reikia. Todėl reikia būti pasirengusiems išsamiai aptarti

savo pageidavimą. Taip pat būtinai asmeniškai susitikti su žmogumi, kuris rūpinsis kandidato paieška, ir tiksliai sužinoti, kiek už tai reikės mokėti. (John Wareham, 1981, p. 213 – 225).

Allen J. Cox (1973) įsitikinęs, kad esant kandidatams į kokias nors pareigas, bendraujant su vadovų paieškos firmomis, būtina turėti galvoje štai tokius dalykus: dauguma šių firmų beveik nekreipia dėmesio į atsiųstus savo iniciatyva gyvenimo aprašymus, jos labiau linkusios rasti savus kandidatus. Taip pat žinomi atvejai, kai firmos pristato atkaklų kandidatą savo klientui vien tik todėl, kad jų siūlomi vienas ar du kandidatai atrodytų geresni. Kai kurie nekantrūs klientai gali paskubėti, puldami tikrinti rekomendacijas ir per anksti pakenkdamį dabartinėms pareigoms. Taip pat reikėtų prisiminti, kad vadovų verbuotojams ir jų klientams paprastai geresnį įspūdį padaro tie kandidatai, kurie akivaizdžiai „nieiško darbo“, taigi per didelis nekantrumas užimti naujas pareigas gali kandidatą pražudyti. (Allen J. Cox, 1973).

Verbavimas aukštosiose mokyklose ir stažuotės. Robert Dipboye (1975) mano, kad dauguma tinkamų paaukštinti pareigose kandidatų iš pradžių buvo priimti į darbą užverbavus aukštosiose mokyklose. Todėl šis verbavimas yra svarbus vadovų praktikantų bei specialistų šaltinis.

Dvi problemos siejasi su verbavimu aukštosiose mokyklose. Pirmiausia verbuotojams tai palyginti brangu ir atima daug laiko. Reikia gerokai iš anksto suderinti grafikus, išspausdinti kompanijos reklaminius bukletus, vesti interviu su kandidatais protokolus ir daug laiko praleisti aukštojoje mokykloje. Antra, kai kurie verbuotojai būna nepasirengę, rodo kandidatams per mažai dėmesio ir jaučiasi esą už juos pranašesni. Dauguma verbuotojų nesugeba gerai atrinkti studentų. Pavyzdžiui, studento ar studentės fizinis patrauklumas dažnai nusveria vertingesnius bruožus bei gebėjimus. (Robert Dipboye ir kt., 1975).

Laura Graves (1995) mano, kad kai kurie verbuotojai taip pat skirsto darbus į „moteriškus“ ir „vyriškus“. Tokie pastebėjimai tik dar labiau pabrėžia, kaip svarbu apmokyti verbuotojus prieš siunčiant juos į aukštąją mokyklą.

Richard Becker (1975) įsitikinęs, kad verbuotojai aukštosiose mokyklose turėtų siekti dviejų tikslų. Svarbiausias tikslas - atsirinkti. Tai reiškia, jog jie privalo nuspręsti, ar kandidatu verta toliau domėtis. Nuo konkrečių verbavimo poreikių priklauso, kokiomis konkrečiomis žmonių savybėmis domėsitės. Paprastai patartina įvertinti tokias kandidatų savybes: motyvaciją, bendravimo įgūdžius, išsilavinimą, išvaizdą ir laikyseną.

Stazuotės. Dauguma aukštųjų mokyklų studentų gauna darbą atlikę stažuotę. Šis verbavimo būdas per pastaruosius metus nepaprastai išpopuliarėjo. Nustatyta, kad šiandien

beveik trys ketvirtadaliai aukštųjų mokyklų studentų, prieš baigdami mokslus, atlieka stažuotę, o pvz., 1980 m. stažuotę atlikdavo tik 1 iš 36 studentų.

Stazuotės gali būti naudingos ir studentams, ir darbdaviams. Studentams stazuotės gali padėti susiformuoti darbo įgūdžius, patikrinti potencialius darbdavius, geriau susipažinti su pasirinktos karjeros patraukliomis (ir nepatraukliomis) pusėmis. Darbdaviams stazuotojai labai pravers atlikdami įvairias užduotis – galima juos įvertinti kaip būsimus darbuotojus.

Rekomendacijos ir kompanijos lankytojai. Allan Halcrow (1998) kalba apie dar vieną alternatyvą – tai *darbuotojų rekomendacijų* kampanijos, kurių metu organizacijos biuletenyje ir sieniniuose skelbimuose paskelbiama apie atsiradusias laisvas darbo vietas bei prašoma rekomenduoti kandidatus; galima pasiūlyti premijas už tas rekomendacijas, kuriomis remiantis kandidatas buvo priimtas į darbą.

Darbuotojų rekomendacijų programos turi ir teigiamų, ir neigiamų pusių. Esami darbuotojai gali ir paprastai pateikia tikslią informaciją apie kandidatus, kuriuos jie rekomenduoja, ypač dėl to, kad dažnai rizikuoja savo reputacija duotai rekomendacijai. Nauji darbuotojai, pasikalbėję su savo draugais, jau dirbančiais firmoje, gali į ją ateiti, turėdami aiškesnį vaizdą, koks iš tikrųjų jų laukia darbas. Rekomendacijų programos padeda sulaukti geresnių kandidatų, nes esami darbuotojai nenorės rekomenduoti netinkamų darbui savo pažįstamų. Tačiau šių kampanijų sėkmė labai priklauso nuo firmos. Darbuotojų dvasinės būklės. Kampanija gali sukelti atvirkštinį poveikį, jei darbuotojo rekomenduotas kandidatas yra atmetamas ir dėl to darbuotojas nusivilia. Jei naudositės vien tik rekomendacijomis, gali taip atsitikti, kad jūsų įdarbinimo politika virs diskriminacine, jei dauguma dabartinių darbuotojų (ir jų rekomenduojamų asmenų) yra vyrai.

Darbuotojų rekomendacijų programos tampa vis populiarsnės. Pasak vieno tyrimo duomenų, 40 procentų apklaustų firmų nurodė, kad jos naudoja darbuotojų rekomendacijų sistema ir, remdamosi šiomis rekomendacijomis, priima į darbą apie 15 procentų naujų darbuotojų. Populiariausia skatinimo priemonė – piniginė premija už rekomenduotą kandidatą, kuris buvo priimtas į darbą. Didelės firmos rekomendacijų programoms išleidžia apie 34 000 dolerių per metus (įskaitant ir premijas rekomendavusiems), vidutinio dydžio kompanijos išleidžia apie 17 000 dolerių, o mažos, kuriose dirba mažiau nei 500 darbuotojų, išleidžia apie 3600 dolerių per metus. Tačiau santykiniai darbuotojo įdarbinimo kaštai visų tipų firmose buvo žemi – vidutiniškai 388 dolerių vienam darbuotojui pasamdyti, – tai pigiau nei įdarbinimo agentūrų paslaugos.

Lankytojų vizitai, kurių metu prašymai priimti į darbą užpildomi tiesiogiai kabinete, yra pagrindinis darbuotojų, dirbančių už valandinį darbo užmokestį, šaltinis. Šiuos vizitus galima netgi skatinti, iškabinant ant savo firmos pastatų plakatus su užrašu „Priimame į darbą“. Su visais lankytojais patariama elgtis mandagiai bei diplomatiškai ir siekiant išsaugoti darbdavio reputaciją, ir neužgaunant kandidato savimeilės. Todėl daugelis darbdavių stengiasi, kad su lankytoju pasikalbėtų kuris nors personalo tarnybos darbuotojas net ir tada, kai jis tik surinks informaciją apie lankytoją tam atvejui, jei ateityje atsirastų laisva darbo vieta. Gero darbo principai taip pat reikalauja, kad į kandidatų pasiteiravimus būtų atsakoma neatidėliojant ir mandagiai. (Allan Halcrow, 1988).

Verbavimas per internetą. Brenda Paik Sunoo (1997) įsitikinusi, kad vis didesnė dalis darbdavių naudojami internetu kaip verbavimo priemone. Tai itin sparčiai populiarėjantis darbuotojų paieškos būdas. Šis verbavimo būdas yra labai patogus, nes internete galima gana greitai rasti norimą darbuotoją, naudotis didelėmis internetinėmis kandidatų duomenų bazėmis. Tai sąlygoja vis didesnę dalį darbdavių, kurie naudojami internetu kaip verbavimo priemone. Vieno tyrimo, atlikto 1997 metais, duomenimis, 32 procentai iš 203 apklaustų respondentų, palyginti su 20 procentų. 1996 metais, atsakė, jog jie naudojami internetu kaip pagrindiniu verbavimo šaltiniu. Nenuostabu, jog dažniausiai pagal skelbimus internete buvo priimami darbuotojai į susijusias su kompiuterine technika pareigybes (59 procentai visų priimtųjų). Į kitus darbus pagal skelbimus internete buvo priimti tokie darbuotojų procentai: technikų – 39, inžinierių – 29, konsultantų – 21, pardavimo agentų – 15, vadovaujančių darbuotojų – 14, marketingo specialistų – 14, buhalterių – 10, likusieji – įvairių kitų specialybių darbuotojai.

Darbdaviai įvairiai naudojami internetu. Viena Bostone įsikūrusi verbavimo firma skelbia darbo aprašymus savo interneto tinklapyje. (Elaine Appleton, 1995). Firmos „NEC Electronics, Inc.“, „Unisys Corp.“ ir „LSI Logiccorp“ kandidatams verbuoti internete yra paskelbusios „kibernetines darbų muges“. (Julia King, 1995). Mineapolyje įsikūrusi kompiuterinė firma naudojami internetu, ieškodama laikinų darbuotojų, gerai išmanančių proramą „Microsoft Excel“. (Brenda Paik Sunoo, 1997).

Flynn (1997) pateikia tokį pavyzdį: pvz., korporacija „Cisco Systems, Inc.“ savo interneto tinklapyje turi puslapį, kuriame nurodomos įsidarbinimo korporacijoje galimybės, taip pat ryšiai su kitais puslapiais, pavyzdžiui, „reikalingiausi darbai“, – pateikiami aprašymai darbų, kuriems kompanija sunkiausiai randa kandidatus; „Cisco kultūra“ - žvilgsnis į „Cisco“ korporacijos darbo šiokiadienius; „Cisco koledžas“ – informacija apie stažuotes ir globėjų programas; „darbai“ – čia pateikiamas darbo vietų sąrašas.

Lura Romei (1994) teigia, kad darbdaviai nurodo keletą verbavimo per internetą privalumų. Visų pirma jis nebrangus. Laikraščiams gali tekti sumokėti nuo 50 iki 100 dolerių ar net kelis tūkstančius dolerių už išspausdintą darbo skelbimą; kaip nurodo vienas ekspertas, paskelbti laisvų darbo vietų surašą internete gali kainuoti tik 10 dolerių. Laikraštyje skelbimo laikas gali būti ribotas, pavyzdžiui, 10 dienų, tuo tarpu internete skelbimą galima laikyti 30 ar daugiau dienų. Verbavimas per internetą taip pat operatyvesnis: į elektroniskai paskelbtas darbo vietas gali būti reaguota tą pačią dieną, kai pasirodė skelbimas, tuo tarpu gali prireikti net savaitės, kol darbdavys sulauks reakcijos į savo reklamą, paskelbtą laikraštyje.

Kai kurioms firmoms tiesiog fenomenaliai sekasi verbuoti per internetą. Pavyzdžiui, kai kompanijai „Boeing“ reikėjo skubiai priimti 13 000 naujų darbuotojų, ji internete atidarė verbavimo tinklapį: pirmąjį mėnesį buvo gauta tik 200 gyventojų aprašymų, bet per tris kitus mėnesius jų gauta 19 000, o per šešis – 50 000.

Tačiau kai kurie darbdaviai šitokią gyvenimo aprašymų laviną laiko verbavimo per internetą trūkumu. Problema ta, kad santykiškai nesudėtingas atsakymas į reklaminius skelbimus internete gali paskatinti netinkamus tam darbui kandidatus paduoti prašymus; dar daugiau, dėl to, kad internetas paplitęs po visus kampelius, prašymai priimti į darbą gali atkelti iš itin tolimų geografinių vietovių. Tačiau kalbant apskritai, verbuojant yra geriau turėti daugiau kandidatų negu mažiau, todėl vis daugiau kompanijų naudoja savo kompiuterius kandidatų gyvenimo aprašymams peržvelgti, pervesti į skaitmeninę formą ir automatiškai apdoroti. (Lura Romei, 1994).

Apibendrinant galima teigti, kad personalo verbavimas – tai visuma veiksmų, kurie atliekami organizacijoje, norint patraukti į darbo vietas kandidatus, turinčius reikiamus sugebėjimus organizacijos tikslams siekti. Pagrindinis paieškos tikslas – užtikrinti geriausią atitikimą tarp darbo vietų reikalavimų ir kandidatų į darbo vietas individualių charakteristikų. Taip pat būtų galima pasakyti, kad nėra geriausio verbavimo šaltinio. Naudoti vienus šaltinius yra brangu, kiti užima daug laiko, treti pigūs, bet mažiau efektyvūs. Priimant galutinį sprendimą dėl kandidato verbavimo šaltinio pasirinkimo, tikslinga: kiekvieną šaltinį išnagrinėti privalumų – trūkumų ir sąnaudų požiūriais; atsižvelgti į tai, kokio reikia specialisto ir į kokias pareigas, įvertinti ankstesnių metų patirtį verbuojant personalą.

2.2. ATRANKOS TIKSLAI IR PAGRINDINIAI ATRANKOS PROCESO ETAPAI

Vienas svarbiausių žmogiškųjų resursų valdymo uždavinių – naujų žmonių atranka priimant į darbą. Žmogaus įdarbinimas, tai - sprendimas, kurio priėmimui reikia kruopštaus darbo. Kiekviena kompanija pati nusprendžia ar vykdant darbuotojų atranką naudosis kitų įmonių suteikiamomis paslaugomis, ar tai atliks pati. Kadangi didžioji kompanijos sėkmės dalis priklauso nuo darbuotojų kolektyvo, jų tarpusavio santykių, santykių su vadovu, tai didžiausia atsakomybė dėl kolektyvo suformavimo tenka asmeniui ar asmenų grupei, kurie atlieka darbuotojų atranką. Vertinti, kuri darbuotojų atranka yra geresnė labai sunku, nes viskas priklauso nuo pasiruošimo jai, nuo žmogaus, kuris ją atlieka, jo sugebėjimo atskirti gerus darbuotojus nuo blogų.

J. A. Stoner (1999) teigė, kad atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus. Iš tikrųjų atrankos procesas dažnai būna labiau vienpusis. Kartais pokalbio nepatikimumą gali lemti skirtingi apklausiančiojo ir klausinėjančio tikslai, nes darbdavys nori parodyti organizaciją kaip gerą darbo vietą ir gali perdėti kalbėdamas apie jos stipriąsias puses, tuo tarpu būsimasis darbuotojas nori būti pasamdytas ir todėl gali pervertinti save. Tuomet reikalinga reali darbo peržiūra, kurios metu pateikiama kandidatams nepatrauklūs ir patrauklūs darbo aspektai.

Anot J.Rogers (2000), atrankos metas yra jaudinantis ir neramus darbdaviui, ir pokalbio dalyviui. Abi pusės turi bendrą interesą. Darbdavys nori, dažnai desperatiškai, užpildyti tuščią darbo vietą. Vadinasi, „darbuotojų atranka – procesas, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo“ (Leonienė, 2002).

Stankevičienės A., Lobanovas L. (2006) teigimu atranka - tai procesas (visuma veiksmų), kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas pats tinkamiausias.

Pagrindiniai atrankos proceso etapai yra šie:

1 etapas. Dokumentų užpildymas. Paraiškos į organizaciją patenka dviem būdais: asmenys ateina asmeniškai (užpildo organizacijos anketą (verbavimo kortelę) ir pateikia dokumentus) arba paštu gaunamas prašymo laiškas bei pateikiami dokumentai.

2 etapas. Dokumentų peržiūrėjimas. Pirminė atranka atliekama pagal gyvenimo aprašymą (CV), užpildytą organizacijos anketą (verbavimo kortelę) ir pateiktus dokumentus. Organizacijos anketoje pateikiama: vardas, pavardė, amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, profesinė patirtis

darbo keitimo priežastys, medicininė informacija, pomėgių ir interesų ratas bei papildomos žinios: stažuotės, kursai, darbas užsienyje ir kt. Pridedamos rekomendacijos, diplomo kopija ir kiti reikalingi dokumentai.

3 etapas. Tinkamiausio kandidatų sąrašo sudarymas. Peržiūrėjus gyvenimo aprašymą (CV), rekomendacijas ir kitus dokumentus, kandidatai suskirstomi į: a) tinkamus (tinkami surašomi į atskirą sąrašą); b) galimus (surašomi į kitą sąrašą ir paliekami personalo rezerve). Jei tinkamų kandidatų skaičius per mažas arba pirminio pokalbio metu jie pasirodo netinkami, į pokalbį bus kviečiami galimi kandidatai); c) netinkami (jie iš karto atmetami). Paprastai kandidatų skaičius būna pakankamas, bet ne visada tarp jų randamas tinkamas. Geriau ieškoti ilgiau, nei priimti bet kokį kandidatą, o paskui atleisti, nes tuo metu nebuvo geresnių. Kol bus rastas tinkamas kandidatas, galima laikinai darbus perskirstyti kitiems darbuotojams.

4 etapas. Kandidatų kvietimas pokalbiui.

5 etapas. Pirminis kandidatų atrinkimas. Pirmiausia atliekami testai (juos atlieka organizacijos personalo tarnyba arba personalo paieškos ir atrankos įmonės). Pagal testus atrinkti kandidatai kviečiami pokalbiui. Pirminį pokalbį gali atlikti personalo tarnyba arba paieškos ir atrankos įmonės. Į jį apytiksliai gali patekti apie 10 – 20 kandidatų. Klausama apie jų darbo patirtį, darbo keitimo priežastis, motyvaciją, vertybes, interesus, silpnąsias ir stipriąsias puses, santykius su vadovais ir kolegomis.

6 etapas. Antrinis kandidatų atrinkimas. Vyksta atrinktų kandidatų (dažniausiai trijų arba keturių) pokalbiai su tiesioginiu vadovu, paskui ir su aukštesniu, vadovu, tada vėl su tiesioginiu vadovu. Kai kur užsienyje populiaru tai daryti pakvietus pietų, taip pat pakvietus pietų ir kandidato sutuoktinį. Pirminiame ir antriniame etape gali būti naudojami ir kiti atrankos metodai: darbo bandymas, diskusijos grupėse, rekomendacijų tikrinimas ir kt.

7 etapas. Kandidato išrinkimas. Jei pokalbio metu dalyvavo komisija, jos nariai priima daugumos sprendimą. Norint sužinoti, ar sprendimas buvo patikimas ir pagrįstas, remiamasi pagrįstumo ir patikimumo tikrinimu.

Patikimumo tikrinimas - skirtingų atrankos vykdytojų sutarimo laipsnis dėl kandidato, t. y. kiek žmonių yra panašios nuomonės apie kandidatą. Jei nuomonės labai skirtingos, tai apklausos patikimumą lemia atrankos vykdytojo sugebėjimas nuspėti kandidato tinkamumą darbui. Jei per bandomąjį laikotarpį (kai kurių darbdavių nuomone, realiai jis trunka apie 1 metus), kandidatas pasirodė tinkamas, atrankos procedūra buvo pagrįsta, ir atvirkščiai.

Jei kandidatą atranka ne komisija, galutinį sprendimą priima tiesioginis viršininkas. Šiuo atveju galima taikyti tik pagrįstumo testą.

8 etapas. Pasiūlymo dirbti pateikimas ir jo patvirtinimas. Jei atrinktas kandidatas sutinka dirbti organizacijoje (žodinis patvirtinimas), kiti kandidatai turi žinoti, kad jiems nepasisekė, tik raštiškai sudarius darbo sutartį.

9 etapas. Pranešimas kandidatams, kuriems nepasisekė. Informuojama telefonu ar paštu.

10 etapas. Darbo sutarties pasirašymas.

Vykdam atranką taip pat būtų galima vadovautis J. F. Stonerio, E. Freemano, D. R. Gilberto (1999) pasiūlytais atrankos proceso etapais (1 lentelė).

2 lentelė

Atrankos proceso etapai (J. F. Stoner ir kt., 1999)

Procedūros	Paskirtis	Veiksmai ir kryptys
1. Įdarbinimo anketos užpildymas	Nurodo, kokias pareiškęjas nori užimti pareigas, suteikia informacijos pokalbiui.	Reikalauja tik informacijos, kuri padėtų nuspėti, kaip seksis dirbti.
2. Pradinis „rūšiavimo“ pokalbis	Leidžia greitai įvertinti pareiškėjo tinkamumą.	Klausama apie patyrimą, norimą atlyginimą, norą persikelti dirbti į organizaciją.
3. Testavimas	Padedą įvertinti pareiškėjo darbo įgūdžius ir sugebėjimą mokytis darbe.	Gali būti naudojama kompiuterinė testavimo programinė įranga, rašto analizė, tiriama sveikata ir fizinės galimybės.
4. Tyrimas „už nugaros“	Patikrinamas pareiškėjo santraukos ar anketos teisingumas.	Kreipiamasi į ankstesnį pareiškėjo viršininką (su leidimu) ir patvirtinama gauta iš pareiškėjo informacija.
5. Išsamus atrankos pokalbis	Sužinoma daugiau apie pareiškėją kaip apie individą.	Kalbasi tiesioginis pareiškėjo vadovas.
6. Fizinis patikrinimas	Padedą apsaugoti kitus darbuotojus nuo ligų; padaromas įrašas apie pareiškėjo sveikatą; apsaugo firmą nuo neteisėtų darbuotojo kompensacijos reikalavimų.	Dažnai atlieka organizacijos gydytojas.
7. Darbo pasiūlymas	Užpildoma laisva darbo vieta ar pareigybė.	Siūlomas atlyginimas ir socialinių garantijų paketas.

2.3. PAGRINDINIAI ATRANKOS METODAI

Atrankos metodų pasirinkimo prioritetai priklauso nuo daugelio specifinių veiksnių: ekonominio ir mokslo išsivystymo bei kultūrologinių skirtingų šalių ir organizacijų ypatumų.

Svarbiais veiksniais, lemiančiais atrankos metodų pasirinkimą, yra atrankos procedūros užsakovo reikalavimų ir vykdytojo supratimo suderinimas bei taikomų atrankai metodikų (ypač testų) standartizavimo bei adaptavimo lygis.

Atrankos procedūrose taikomų metodų efektyvumas bei patikimumas skirtingų specialistų yra vertinami nevienodai.

Palyginus taikomų metodų paplitimą skirtingose šalyse (2 lentelė), matyti, kad vieni metodai labiau paplitę vienoje šalyje, o kiti – kitose. Lentelėje pateikti duomenys rodo kiekvieno atrankos metodo taikymo procentinį santykį (%) nuo maksimaliai įmanomų minėtųjų atrankos metodų taikymo atvejų kiekvienoje šalyje.

3 lentelė

Atrankos metodų taikymas Europos šalyse, proc. (Stankevičienė A. ir kt., 2006)

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	0	6	-	1		

Pagrindiniai atrankai taikomi metodai yra tokie:

1. Testavimas, kuriam taikomi įvairios paskirties testai, skirti asmenybės bruožams, interesams, bendravimo gebėjimams bei motyvacijai įvertinti, taip pat intelektui, arba pažintiniams gebėjimams, profesinėms žinioms ir įgūdžiams bei emociniam intelektui, arba emocinei kompetencijai, nustatyti;
2. Diskusijos grupėse skirtos požiūriui į būsimą darbą ir (ar) įmonę atskleisti;
3. Darbo bandymas skirtas siūlomo darbo atlikimo kokybei įvertinti;
4. Biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas skirtas pateiktų faktų ankstesnio darbo, išsilavinimo ir kitų anketinių duomenų tikslingumui patikrinti;
5. Sveikatos tikrinimas reikalingas sveikatos apribojimams įvertinti bei organizacijai apsaugoti nuo neteisėtų kompensacijos reikalavimų;
6. Atrankos pokalbis (interviu), taikant skirtingas pagal turinį, klausimų pobūdį bei vedimo būdą atrankos pokalbio formas;
7. Kiti atrankoje naudojami metodai - sąžiningumo analizė; grafologija ir kt.

Kiekvienam metodui taikyti, kaip ir visai atrankos procedūrai vykdyti, reikalingas išankstinis pasiruošimas bei tam tikra kompetencija.

Testavimas. Atrankos procedūrose dažniausiai taikomi standartizuoti testai, kuriais remiantis modeliuojant žmogaus elgesį įmanoma santykinai nustatyti kandidatų į laisvas darbo vietas charakteristikas.

Taikant testus vadovaujamas postulatu, kad viskas, kas egzistuoja, turi kiekybinę išraišką, kuri gali būti išmatuota. Autorių nuomonės dėl testų patikimumo išsiskiria. Vieni pripažįsta jų naudingumą, naudojant fiziniams sugebėjimams ir profesinėms žinioms įvertinti. Kiti laikosi nuomonės, kad testai naudotini tik psichologiniams ar socialiniams gebėjimams įvertinti. Svarbiausia yra nepamiršti, kad testų rezultatai turi būti naudojami kaip pagalbiniai, o ne kaip pagrindiniai, priimant sprendimą dėl tam tikro kandidato tinkamumo konkrečiam darbui.

Testai gali būti skirstomi į kelias kategorijas:

- Individualūs: subjektyvūs, objektyvūs, projekciniai (atskirų individų savybėms nustatyti bei įvertinti);
- Socialiniai psichologiniai (tarpasmeninių santykių mažose grupėse ypatumams nustatyti);
- Situaciniai (žmogaus elgesiui tam tikrose situacijose įvertinti).

Individualūs testai, taikomi atskiroms savybėms įvertinti, yra šie:

a) intelekto testai (pažintinių arba protinių gebėjimų įvertinimas) skirti intelekto potencialui nustatyti: verbalinio (kalbinio), loginio (matematinio), erdvinio (vizualinio),

muzikinio, kinestetinio (fizinio) bei tarpasmeninio (intraspekcinio) intelekto bei jų kombinacijai matuoti;

b) motorinių ir fizinių gebėjimų testai (darbo atlikimo tikslumo ir reakcijos greičio įvertinimas) skirti matuoti tam tikriems gebėjimams, dažniausiai praktiniams įgūdžiams, susijusiems su darbo atlikimo greičio matavimu, rankų miklumo bei kitų fizinių įgūdžių įvertinimu;

c) asmenybės ir interesų testai (bendravimo gebėjimų ir motyvacijos įvertinimas) skirti pagrindiniams būdingiausiems asmenybės bruožams nustatyti (temperamento tipą, charakterį, dominuojančius poreikius ir kt.);

d) žinių testai (profesinių žinių ir įgūdžių įvertinimas) skirti konkrečioms žinioms įvertinti (pvz., matematikos, rinkodaros ir kt.);

e) emocinio intelekto, arba emocinės kompetencijos, testai (atsparumo stresui, gebėjimo priimti sprendimus bei atpažinti savo ir kitų emocijas įvertinimas). Emocinį intelektą sudaro: a) sugebėjimas suvokti emocijas (galėjimas tiksliai atpažinti emocijas veiduose, muzikoje, dizaine); b) sugebėjimas pasinaudoti emocijomis mąstant (tikslus emocijų susiejimas su kitais esminiais pojūčiais, emocijų naudojimas pakeičiant perspektyvą); c) sugebėjimas suprasti emocijas bei jų prasmę; d) sugebėjimas dalimis analizuoti emocijas (sugebėjimas suprasti galimus vienu jausmų virsmus kitais, sugebėjimas suvokti sudėtingus jausmus); e) sugebėjimas valdyti emocijas (sugebėjimas valdyti savo ir kitų emocijas).

Taikant testus rekomenduojama laikytis šių reikalavimų: a) naudojant testus (ypač asmenybės ir intelekto), reikia griežtai laikytis standartinių testo sąlygų; b) testus turi atlikti specialistai (psichologai); c) testų patikimumą reikia nuolat tikrinti (po kurio laiko atlikus tą patį testą tam pačiam asmeniui, turi būti gauti panašūs rezultatai).

Diskusijos grupėse. Šis metodas kartais naudojamas pirmajame atrankos proceso etape kaip išankstinis tinkamumo darbui įvertinimo būdas, taikomas didesnei žmonių grupei (apie 10 žmonių) ir turint specialiai tam paruoštus specialistus ar darbuotojus. Diskusijas grupėse galima organizuoti dviem būdais: (1) akcentuojant būsimo darbo ar organizacijos problematiką, pateikiant kandidatams, kaip diskusijos dalyviams, reikiamą informaciją ir stebint jų elgesį; (2) pateikiant nesusijusią su atliekamu darbu informaciją, stebimos diskusijos dalyvių reakcijos, siekiant įvertinti kandidatų asmenines savybes, bendravimo įgūdžius, mokėjimą diskutuoti ir kt.

Diskusijos grupėse suteikia įdomios informacijos, kuri gali būti panaudota atrankos pokalbio metu. Šis metodas naudojamas ir įvertinimo centruose, kaip ir anksčiau minėtieji testai.

Darbo bandymas. Kandidatavus sudaromos sąlygos, labai artimos realioms, siekiama

įvertinti jų reakciją ir elgesį atliekant konkrečius darbus, panašius į tuos, kuriuos turės atlikti ateityje (pvz., parduoti prekę pirkėjui arba aptarnauti klientą, organizuoti renginį ar seminarą ir kt.). Šis metodas taikomas specializuotuose įvertinimo centruose ir vis rečiau pačiose organizacijose.

Rekomendacijų tikrinimas. Rekomendacijos atrankoje naudojamos dviem tikslais: pirma, norint patikrinti, ar kandidato pateikta informacija apie save yra teisinga; antra, siekiant gauti papildomos informacijos apie kandidatą.

Tačiau tenka pripažinti, kad pasitaiko ir gana skeptiškų nuomonių apie rekomendacijas: „gaunama informacija labai bendra, nekonkreči“, „nežinia, kiek gauta informacija galima pasitikėti“ (deja, pasitaiko atvejų, kai ne pačiam geriausiajam darbuotojui duodama gera rekomendacija vien todėl, kad darbdavys nori jo „atsikratyti“, arba nenori gadinti žmogui gyvenimo, arba atvirkščiai – „nepersistengia“ rekomenduodamas gerą specialistą, nes nenori jo prarasti).

Užsienyje plačiai praktikuojamas kandidato pateiktų duomenų tikrinimas, nes nustatyta, kad, pavyzdžiui, JAV net 33 mln. žmonių pateikia apie save melagingus duomenis. Lietuvoje darbdaviai kartais linkę nepagrįstai pasitikėti kandidatais - organizacijoje, kur priimant kandidatus keliami aukšti reikalavimai jų išsilavinimui, kartais vadovai vėliau „įsitikina“, kad priėmė kandidatą pasitikėdami vien jo žodžiais apie baigtus mokslus, t. y. nematę diplomo.

Rekomendacijos gali būti suteikiamos raštu (rekomendaciniai laišakai) ir žodžiu (pvz., paskambinus rekomenduojančiam žmogui arba su juo susitikus).

Vertinant rekomendacinius laiškus, abejonių kelia informacijos tikrumas ar naudingumas dėl kelių priežasčių:

1) nors pagal etiketą priklausytų rekomendacinius laiškus pateikti užklijuotuose vokuose, retas vadovas galėtų prisiminti atvejį, kad kandidatas būtų pateikęs jam nepalankią informaciją;

2) net jei rekomendaciniame laiške pateikiama objektyvi informacija, kiekvienas skirtingai interpretuoja tokias sąvokas, kaip „patikimas“, „patikimas“, „kūrybiškas“ ir kt.

Todėl tikslesnių duomenų surinkimas įmanomas, prašant žodinės informacijos. Kandidato reikėtų paklausti, ar šis neprieštaraus, jei dėl rekomendacijos bus kreiptasi į jo buvusios darbovietės vadovą.

Renkant žodines rekomendacijas reikia laikytis tokių taisyklių:

1) būti taktiškiems: (a) garantuoti konfidencialumą, tikrinant kandidatų pateiktus asmeninius duomenis; (b) rekomendacijų nevertėtų prašyti ten, kur kandidatas šiuo metu dirba, nebent jis pats tam pritartų; (c) negalima teikti įžeidžiančių ir diskriminuojančių klausimų; (d) būtina fiksuoti gaunamą informaciją, jos neinterpretuojant ir nediskutuojant;

- 2) rekomendacijos bus naudingesnės, jeigu prašoma ne tik asmeninės, bet ir profesinės charakteristikos - todėl rekomenduoti kandidatą turėtų žmogus, kuris gerai žino, kaip kandidatas dirba, pvz., jo tiesioginis vadovas arba kolega;
- 3) siekiant objektyvumo verta prašyti, kad kandidatą rekomenduotų ne vienas, o du ar trys jį darbe pažįstantys vadovai ar kolegos;
- 4) esant galimybei, reikia rinktis įvairesnius rekomendacijų šaltinius; jei kandidato darbinė patirtis nepakankama ir jis tik neseniai baigė studijas, rekomendacijų galima prašyti jo mokymo įstaigos vadovų; jei kandidatas yra profesinės ar kūrybinės sąjungos narys, galima gauti informacijos apie kandidato neformalųjį statusą, daugiau sužinoti apie jo profesines galimybes iš tos srities profesionalų;
- 5) prieš skambinant, siūloma paruošti pokalbio schemą ir surašyti klausimus (tai padės nepraleisti svarbių klausimų ir tiksliau fiksuoti gaunamą informaciją);
- 6) kalbant su nepažįstamais žmonėmis apie kandidatą, geresni rezultatai gaunami pokalbio pradžioje, neklausinėjant naujos informacijos, o prašant patvirtinti kandidato pateiktus duomenis; taip lengviau pereiti prie atvirų, labiau dominančių klausimų.

Net atsižvelgus į visus pateiktus patarimus, rekomendacijų rinkimas yra tik papildomas būdas daugiau sužinoti apie kandidatą.

Sveikatos patikrinimas. Kai atrenkant kandidatus reikalaujama, kad jie pasitikrintų sveikatą, paprastai tai daroma dėl kelių priežasčių:

- 1) siekiant patvirtinti, ar kandidatas atitinka konkrečiam darbui keliamus fizinio pajėgumo reikalavimus (pvz., darbininkų profesijoms);
- 2) siekiant išsiaiškinti, kokie gali būti sveikatos apribojimai, kad į juos būtų galima atsižvelgti skiriant kandidatą į konkrečią pareigybę (pvz., ar neserga jis užkrečiamomis ligomis ir kt.).

Sveikatos patikrinimas gali būti atliktas per laikotarpį nuo tada, kai buvo paskelbta apie atsiradusią laisvą vietą, iki darbo pradžios. Būtina sąlyga yra ta, jog turi būti tikrinama visų pretenduojančių į tam tikrą laisvą darbo vietą sveikata.

Kiti atrankoje naudojami metodai:

Kai kuriose šalyse ir kai kuriose organizacijose taikomi specifiniai atrankos metodai:

- a) sąžiningumo analizė, naudojant melo detektorius ar psichologinius testus, siekiama nustatyti žmogaus polinkį į vagystes, teikiamos informacijos patikimumą ir kt. (pvz., šis metodas taikomas atrenkant apsaugos darbuotojus);
- b) astrologiniai ir grafologiniai metodai (šie metodai labai subjektyvūs ir ekspertų

nerekomenduojami, kadangi nėra tiesiogiai susiję su darbo rezultatais).

2.4. ATRANKOS POKALBIS

Atrankos pokalbis – tai formalus pasikeitimas informacija (faktais, požiūriais ir įspūdžiais) tarp darbdavio ir kandidato.

Pagal turinį atrankos pokalbiai skirstomi į tokias grupes:

- griežtai apibrėžti, arba struktūruoti, pokalbiai, kai visiems kandidatams užduodama iš anksto suformuluoti klausimai (pagrindinis tokių pokalbių privalumas yra tas, kad galima palyginti kandidatus, o trūkumas - pokalbis labiau panašus į „kamantinėjimą“, nes neleidžia atskleisti tam tikrų realių savybių);
- laisvi, arba nestruktūruoti, pokalbiai, kai kandidatams suteikiama galimybė pasisakyti tais klausimais, kuriais jie norėtų (pagrindinis trūkumas - darbdavį dominantys klausimai gali likti neaptarti);
- griežtai apibrėžti, arba pusiau struktūruoti pokalbiai, kai kandidatams užduodami tiek iš anksto suformuluoti, tiek platesnių komentarų reikalaujantys klausimai (tai dažniausiai naudojama atrankos pokalbio forma).

Pagal klausimų pobūdį atrankos pokalbiai gali būti:

- situaciniai pokalbiai: kryptingais klausimais sutelkiamas dėmesys į kandidato gebėjimus prognozuoti savo poelgius konkrečioje situacijoje;
- poelgių analizės pokalbiai: kandidatų klausama, kaip jie buvo pasielgę tam tikroje situacijoje praeityje;
- problemų sprendimo pokalbiai: pokalbio metu pateikiami klausimai apie būsimame darbe dažniausiai pasitaikančias problemas, apklausiamąjį vertinant pagal siūlomus problemų sprendimo variantus;
- stresiniai pokalbiai: pokalbiui būdingas aštrus tonas, nemalonūs klausimai, keliantys apklausiamajam streso būseną, siekiant nustatyti, kaip jis elgiasi ar elgtųsi stresinėje situacijoje (tokiam pokalbiui pasirodo iš anksto).

Pagal pokalbio organizavimo būdą pokalbiai gali būti:

- individualieji (kalbasi vienas apklausėjas ir vienas kandidatas);
- grupiniai (vienas apklausėjas ir keli kandidatai; keli apklausėjai ir vienas kandidatas; keli apklausėjai ir keli kandidatai).

Pagal pokalbio eigą atrankos pokalbiai paprastai būna mišrieji, kai pradžioje užduodami uždarieji, paskui atvirieji klausimai, o vėliau prieinama prie probleminių ir situacinių, t. y. naudojami visų minėtųjų pokalbių tipų elementai.

Organizuojant asmeninį atrankos pokalbį su kandidatais į laisvas darbo vietas, rekomenduojama laikytis tam tikrų taisyklių, padedančių kontroliuoti tiek pokalbio eigą, tiek teikiamos informacijos pagrįstumą bei konkretumą:

- 1) suformuluoti konkrečius tikslus, siekiant priklausomai nuo pareigybėms lygio išsiaiškinti, ar kandidatas pakankamai atitinka reikalavimus, kurie išskirti šiai konkrečiai darbo vietai;
- 2) sudaryti pokalbio planą ir suplanuoti pokalbio eigą, bet būti pasiruošusiam keisti ją priklausomai nuo kandidato atsakymų ir aptariamų temų svarbumo (reglamentuotas pokalbis pagal standartinius klausimus; pokalbis, kryptingai keičiantis informacija; laisvas pokalbis);
- 3) skirti pakankamai laiko tikslui pasiekti, atsižvelgiant į tai, jog neturi trukdyti telefonas ar jokie kitokie darbai, o kai kandidatų yra daug, galima skirti po 10 - 15 min. kiekvieno kvalifikacijai nustatyti, o vėliau tęsti pokalbį tik su tinkamais kandidatais;
- 4) parinkti tinkamą vietą ir laiką, turint omenyje, kad geriausia pokalbiui yra darbo vieta, kur kandidatas turi galimybę susipažinti su darbo pobūdžiu;
- 5) pokalbio pradžioje sukurti pasitikėjimo atmosferą, numatant vesti pokalbį dalykiškai, bet pakankamai neformaliai, atsižvelgiant į tai, jog būtina punktualiai pradėti pokalbį, pasiūlius kavos, arbatos arba mineralinio vandens (ir nebūtinai per pokalbį, o laukiamajame, nes tai yra tas laikas, kai labiausiai jaudinamasi);
- 6) neleisti nukrypti nuo pokalbio temos, laikytis grafiko, kalbėti aiškiai ir glaustai, to paties reikalaujant ir iš kitų; paprašyti pašnekovo į konkrečius klausimus atsakinėti konkrečiai; išsiaiškinti kandidato karjeros tikslus ir palyginti juos su jo patirtimi; neužduoti klausimų, reikalaujančių atsakymų „taip“ arba „ne“; klausyti ir parodyti, kad kandidato yra klausomasi, bei leisti jam daugiau sužinoti apie būsimą darbą, ir atsakyti į jo klausimus;
- 7) parodyti lygį, ne tik sukūrus draugišką atmosferą, bet ir tvirtumu, teisingumu, punktualumu bei konkretumu, visada leidžiant kandidatui išsakyti savo nuomonę, bet būnant atsargiems, nes kandidatas tiesą gali ir pagražinti;

8) reikia fiksuoti informaciją, kai ką trumpai pasižymint specialiai tam skirtuose užrašuose, o vėliau pastabas papildant (t. y. vykdant asmeninio pokalbio metodikos tikslinimą) bei įsitikinant, ar pašnekovas turėjo galimybių susipažinti su visa informacija apie būsimą darbą;

9) reikia iš anksto suformuoti vertinimo kriterijus, numatant, kas gali būti svarbu, parenkant darbuotojus į tam tikras darbo vietas (asmenybės savybės, charakterio bruožai, kalbos maniera, minties dėstymo logika, psichologinė būseną, pasirengimas naujiems uždaviniams, santykiai su kolegomis (ir šeimoje), kandidato lūkesčiai ir norai, buvusio darbdavio vertinimo pagrįstumas);

10) pasiekus tikslą, reikia baigti pokalbį (jei netenkina kandidato kvalifikacija, reikia nutraukti pokalbį);

11) po kiekvieno pokalbio reikia kritiškai įvertinti save, kaupiant atrankos procedūrų taikymo patirtį.

Svarbiausi klausimai, užduodami kandidatui atrankos pokalbio metu, yra tokie:

a) klausimai apie išsilavinimą (ar patinka pasirinkta profesija; kas turėjo įtakos pasirenkant profesiją; kurie dalykai buvo įdomiausi ar neįdomiausi universitete, kolegijoje, mokykloje; ar mokėsi profesijai reikalingų dalykų papildomai ir kur tobulino kvalifikaciją; kokių žinių gali pritrūkti dirbant siūlomą darbą; kokiose srityse pageidaujama gauti papildomai žinių);

b) klausimai apie profesinę patirtį, ypač pastarųjų penkerių metų (kokios buvo pareigos ankstesniame darbe; ar keitėsi pareigos ankstesnėje darbovietėje ir kaip; kokios buvo konkrečios darbo funkcijos; ar keitėsi konkrečios darbo funkcijos ir kaip; kokie darbo aspektai labiausiai patiko ar labiausiai nepatiko ankstesniame darbe; dėl kokių priežasčių keičiamas darbas ar organizacija);

c) klausimai susiję su profesine karjera, artimais ir tolimesniais profesiniais tikslais (kuo įdomus šis darbas; kodėl norima ateiti dirbti būtent į šią organizaciją; kaip apibūdintų savo darbo šioje organizacijoje pagrindinius tikslus ir siekius; kuo gali būti naudingas organizacijai; kokio papildomo mokymo reikėtų tam, kad galėtų pradėti darbą; kokie karjeros planai artimiausiems penkeriems metams; kokie yra asmeniniai planai; ką ketinama veikti po 5 - 10 metų);

d) klausimai apie organizaciją (ką kandidatas žino apie šią organizaciją; kokios yra organizacijos konkurencinės galimybės rinkoje; kokie organizacijos tikslai ir kt.; taip pat galima užduoti konkrečius klausimus, susijusius su organizacijos ar pareigybės specifika;

e) klausimai apie asmenines savybes (kaip sekėsi bendradarbiauti su buvusiu vadovu; ar

dažnai nuomonė darbo klausimais nesutapdavo su vadovo nuomone; ar kildavo konfliktų su vadovais; kaip juos spręsdavote; kaip sekėsi bendradarbiauti su kolektyvo nariais; ar dažnai kildavo konfliktai; kaip juos spręsdavote; ar dažnai bendradarbiai kreipdavosi patarimo ar konsultacijos darbo klausimais; ar noriai padėdavo bendradarbiai; ar galite darbą atlikti be nuolatinės vadovo kontrolės; kokios yra stipriosios ir silpnosios pusės; kokios savybės padės ar trukdys darbui ir pan.);

f) asmeniniai klausimai, kurie neturėtų būti traktuojami kaip diskriminaciniai (šeimininė padėtis, laisvalaikio pomėgiai, vertybės ir interesai, lūkesčiai ir pan.);

g) kiti klausimai (ar galės dirbti nenormuotą darbo dieną (viršvalandžius); ar galės dirbti kitoje vietovėje; ar galės išvykti į komandiruotes; klausimai apie kitus darbus, kuriuos kandidatas yra dirbęs (neoficialius ar visuomeninius) ir kt.).

Be to, kandidatui siūloma paklausti apie tai, kas jam įdomu, ar papasakoti tai, apie ką nebuvo paklausta, bet jis mano, kad tai yra svarbu.

Ruošiantis pokalbiui būtina atkreipti dėmesį į tai, kad pokalbio efektyvumui turi įtakos tokie dalykai:

- Dokumentai ir pokalbio planas (būtina patikrinti kiekvieno kandidato dokumentus, paruošti pokalbio planą, numatyti kiekvienam kandidatui užduodamus svarbius klausimus);
- Tinkama pokalbiui aplinka (sukuriant tinkamą pokalbiui aplinką, reikia skirti jam atskirą patalpą, kur pokalbio netrukdytų lankytojai ar telefono skambučiai ir kurioje būtų tinkamas apšvietimas bei patogūs baldai, kad būtų galima sėdėti šalia apklausiamojo kandidato, taip sukuriant neoficialią atmosferą);
- Pokalbio pradžia (reikia pasirūpinti pokalbio pradžia, pasitinkant kandidatą su šypsena ir draugiškai; jei yra laiko, galima išeiti į laukiamąjį ir pasitikti kandidatą ten, prisistatant jam ir paklausiant, kaip jis atvyko į pokalbį, ar rado, kur pasistatyti mašiną, kaip patiko organizacijos pastatas ir pan.; reikia vengti per didelio širdingumo, šiurkščių pajuokavimų, asmeninių pastabų, klausimų apie religiją, politiką ir kt.);
- Pokalbio vedėjų (apklausėjų) pasiruošimas (reikalinga pasirūpinti pokalbio vedėjų (apklausėjų) pasiruošimu, atsižvelgus į tai, jog pirminę atranką gali pravesti personalo skyriaus darbuotojai arba paieškos ir atrankos įmonių specialistai, kurie, pabaigę pokalbį ir atlikę kandidatų įvertinimą, tinkamiausius kandidatus turi pristatyti tiesioginiams vadovams; parenkant darbuotojus atsakingoms pareigoms, galima pravesti kelis pokalbius (su tiesioginiu vadovu, su aukštesniu vadovu ir vėl su tiesioginiu vadovu); taip pat atrankos pokalbį gali vykdyti komisija, į kurią galima įtraukti tiesioginį vadovą, kitus

vadovus, specialistus ir personalo tarnybos atstovus);

- Informacijos fiksavimas (pokalbio metu gaunamos informacijos fiksavimas reikalauja atidumo; atsižvelgiant į tai, geriausia, kad vieni pokalbio dalyviai klausinėtų kandidatus, o kiti fiksuotą informaciją specialiai tam paruoštuose blankuose; jei informacija neužrašoma pokalbio metu, po pokalbio būtina ją užrašyti; informacijos žymėjimas raštu padeda išvengti dėl pirmojo išpūdžio (tiek teigiamo, tiek neigiamo) susidariusios nuomonės);
- Pokalbio užbaigimas (pokalbio pabaigoje apklausejas gali pranešti kandidatui apie tai, kas nėra konfidencialu, t. y. apie darbo pobūdį, darbo sąlygas, darbo grafiką, reikalingas darbui priemones, apibūdinti, su kuo tektų bendradarbiauti; kandidatui būtinai suteikiama galimybė užduoti jį dominančius klausimus; baigti pokalbį reikia tada, kai pasiektas tikslas).

Po pokalbio reikia įvertinti tiek gautą informaciją, tiek pokalbio eigos ypatybes bei pasirengimo pokalbiui kokybę, atsižvelgus į tai, kokios buvo padarytos klaidos bei kokios darytinios išvados.

Pagrindinės atrankos pokalbio klaidos:

1. Skubotas vertinimas (pasidavimas pirmajam išpūdžiui, kuris susiklosto per pirmąsias pokalbio minutes);

2. Neigiamas nusiteikimais (kai ieškoma tik neigiamų kandidato savybių);

3. Darbui keliamų reikalavimų neišmanymas (geriausia, kai pokalbiui vadovauja tiek žinantys darbo pobūdį ir reikalavimus, tiek mokantys tai daryti žmonės);

4. Kandidatų (kontrastingumo) klaida (vertinimui turi įtakos pokalbiui kviečiamų kandidatų seka, kai po kelių „netinkamų“ kandidatų ateina, „vidutinis“, jis gali būti įvertintas geriau nei to vertas, ir atvirkščiai, jei po kelių „vidutinių“ ateis „silpnėsnis“ kandidatas, jis gali būti nepelnytai nuvertintas);

5. Išvaizdos ir neverbalinio elgesio įtaka (geriau vertinami patrauklūs kandidatai, taip pat tie, kurie dažniau žiūri pašnekovui į akis, šypsosi ir pan.);

6. Būtinumas pasamdyti (kai per trumpą laiką reikia kuo greičiau priimti žmogų į darbą, kandidatai gali būti įvertinti geriau, nei jei tų pačių kandidatų tektų ieškoti ir vertinti ilgesnį laiką).

Atrankos pokalbis (interviu) yra ne tik vienas iš efektyviausių būdų susipažinti su būsimuoju darbuotoju, bet ir būdas sukurti organizacijos įvaizdį savo būsimiems darbuotojams. Nereikėtų pamiršti, jog pirmojo pokalbio metu kandidatas susidaro nuomonę ir apie pačią organizaciją. Kuo daugiau informacijos kandidatui suteikiama, tuo tiksliau jis išvaizduos būsimąjį darbą ir galės įvertinti savo norus ir galimybes. Vykdamas darbuotojų atranką, svarbu nepamiršti,

kad renkasi ne tik organizacijos, bet ir kandidatai į vieną ar kitą vietą. Svarbu ne tik gerai ir tiksliai įvertinti kandidatus, numatyti jų potencialias galimybes ir galimą naudą organizacijai, bet ir mokėti pritraukti pasirinktus žmones. (Stankevičienė A., Lobanova L. 2006)

Apibendrinant galima akcentuoti tai, kad personalo atranka - atsakinga užduotis, nes su parinktais žmonėmis teks dirbti ilgą laiką. Atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, ar siūlyti darbą, ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į tą darbo vietą sprendžia, ar atitinka organizacijos siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus. Pagrindinis atrankos tikslas - surasti tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei komandai labiausiai tinkantį kandidatą. Organizacijų problemos, atliekant personalo atranką, tapatinamos su geros darbo jėgos radimu, jų kontrolės ir koordinavimo mechanizmo kūrimu. Todėl labai svarbu tikslingai parinkti ir nuosekliai taikyti atrankos metodus.

3. LOJALUS PERSONALO ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE UGDYMAS BEI VERBAVIMO IR ATRANKOS PROCESŲ EMPYRINIS TYRIMAS

3.1. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Atlikta mokslinės literatūros analizė padėjo parengti tyrimo instrumentą (anketą), skirtą kiekybiniam tyrimui.

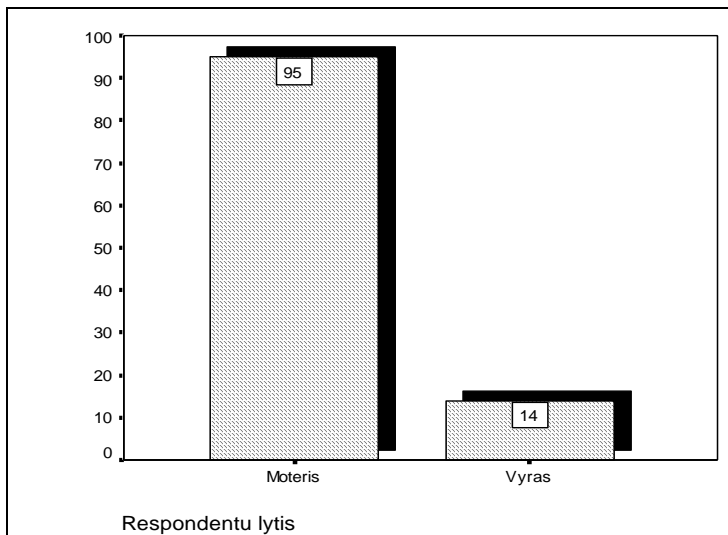
Atlikti kiekybiniam tyrimui, remiantis teoriniais darbuotojų lojalumo švietimo organizacijai pagrindais, buvo suformuotas empyrinio tyrimo instrumentas – anketa (žr. 1 priedą). Tyrimą sudaro trys etapai:

- 1) Tyrimo instrumento sudarymas. Anketą sudaro keturios dalys:
 - Įvadinė – instrumentinė, kurioje motyvuotai siūloma atsakyti į anketoje pateiktus klausimus.
 - I blokas – lojalumo raiška švietimo organizacijose (12 uždaro tipo klausimų).
 - II blokas – verbavimo procesas švietimo organizacijose (8 uždaro tipo klausimai).
 - III blokas – atrankos procesas švietimo organizacijose (10 uždaro tipo klausimų).
- 2) Anketavimas. Tyrimas atliktas 2010 vasario 4 – 8 dienomis. Anketa pateikta pedagogams, penkiose Panevėžio bendrojo lavinimo mokyklose, atsitiktine tvarka. Apklausoje dalyvavusiems pedagogams pirmiausia buvo motyvuotai paaiškinta, dėl ko atliekamas tyrimas ir pateikta trumpa anketos užpildymo instrukcija.
- 3) Statistinė duomenų analizė. Tyrimo duomenys apdoroti statistiškai, naudojant SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programą. Aprašomosios statistikos būdu aprašyti gauti duomenys, nparametriniu kriterijumi (χ^2 – chi kvadratu), faktorine, koreliacine analize leido nustatyti požymių tarpusavio priklausomybės egzistavimą ir stiprumą. Susisteminta informacija pateikta lentelėse bei paveiksluose.

Tyrimo etika. Empirinis tyrimas buvo vykdomas nepažeidžiant tiriamųjų teisių bei laikantis tyrimo etikos principų (Žydžiūnaitė, V., 2006): respondentams buvo garantuota teisė būti nepažeistiems nepateikiant asmeniškų klausimų, kurie galėtų tyriamiesiems pakenkti; visi respondentai dalyvauti tyrime sutiko savanoriškai; respondentams buvo garantuojamas konfidencialumas; apklausiamieji buvo supažindinti su tyrimo turiniu, tikslu.

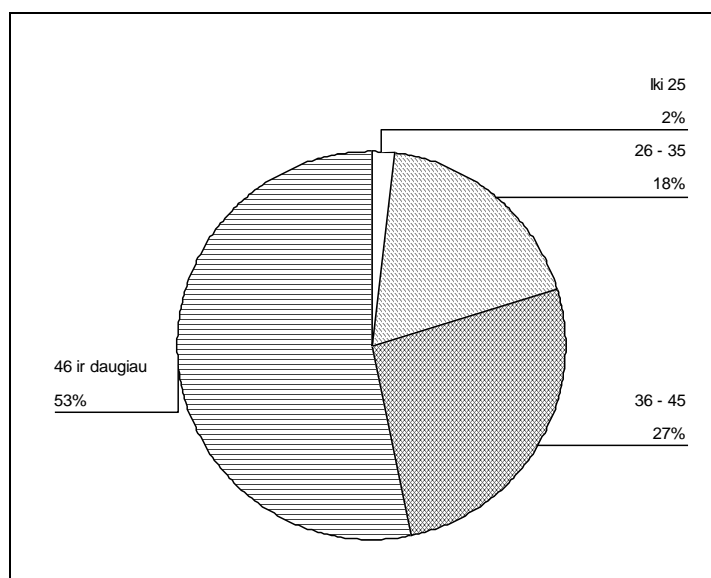
Tyriamaisiais pasirinkti respondentai, dirbantys Panevėžio bendrojo lavinimo mokyklose. Anketinėje apklausoje dalyvavę tyrimo dalyviai buvo pasirinkti patogiosios imties metodu. Iš

viso buvo padalinta 200 anketų, tačiau iš jų 91 nesugrįžo. Kiekybiniame tyrime dalyvavusių respondentų skaičius – 109 pedagogai. 2 paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal lytį. Didžiąją dalį respondentų sudarė moterys (95) ir kur kas mažiau dalyvavo vyrų (14).



2 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal lytį

Kaip galime matyti (3 pav.), dažniausias mokymo įstaigų darbuotojų amžius - 46 ir daugiau metų, ir tai yra 53 %. (58). Mažiausiai tyrime dalyvavo mokytojų, kurių amžius iki 25 metų, ir tai sudarė tik 2 %. (2) visų tyrime dalyvavusių pedagogų.



3 pav. Pedagogų procentinis pasiskirstymas pagal amžių

Pedagogų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (žr. 4 lentelę) rodo, kad mokymo įstaigose daugiausia dirba aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys pedagogai (79,8 %) ir tik vienas mokytojas turi profesinį išsilavinimą.

4 lentelė

Pedagogų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Išsilavinimas	Pedagogų kiekis (vnt.)	Procentinis pasiskirstymas (%)	Pagrįstas procentas (%)
Aukštesnysis	6	5,5	5,5
Aukštasis neuniversitetinis	15	13,8	13,8
Aukštasis universitetinis	87	79,8	79,8
Profesinis	1	0,9	0,9
Viso:	109	100,0	100,0

Tyrime dalyvavusių mokytojų analizė pagal pedagoginio darbo stažą parodė, kad didžioji dauguma, dirbantys virš 10 metų (67,9 %). Pradedančių pedagogų labai mažai, vos 5,5 % (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Pedagogų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Darbo stažas	Pedagogų kiekis (vnt.)	Procentinis pasiskirstymas (%)	Pagrįstas procentas (%)
Iki 1 metų	4	3,7	3,7
1 - 5 metų	14	12,8	12,8
5 - 10 metų	17	15,6	15,6
Virš 10 metų	74	67,9	67,9
Viso:	109	100,0	100,0

3.2. TYRIMO REZULTATAI

3.2.1. LOJALUMO RAIŠKOS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE TYRIMO REZULTATAI

Kiekybinio tyrimo metu, apklausiant Panevėžio bendrojo lavinimo mokyklų mokytojus, buvo siekiama nustatyti lojalumo veiksnius švietimo organizacijose.

Pedagogų imties pasiskirstymas pagal jų nuomonę į žodžio lojalus reikšmę rodo, kad 71,6 % tyrimo dalyvių mano, jog žodis lojalus – tai ištikimas, atsidavęs bendrai veiklai. Tik vos 3,7 % pedagogų manymu lojalus – tai noras įsipareigoti. Gan nemažai (20,2%) yra galvojančių jog lojalus tai yra geranoriškas ir pasiaukojantis. Tai reiškia, kad mokytojai supranta, jog lojalumas negali būti susietas su prievarta, jis siejamas su laisva valia ir apsisprendimu (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Žodžio „lojalumas“ samprata pedagogų imtyje

Pedagogų nuomonė	Respondentų kiekis (vnt.)	Procentinis pasiskirstymas (%)	Pagrįstas procentas (%)
Paklūstantis, nuolankus	5	4,6	4,6
Ištikimas, atsidavęs bendrai veiklai	78	71,6	71,6
Geranoriškas, pasiaukojantis	22	20,2	20,2
Noras įsipareigoti	4	3,7	3,7
Viso:	109	100,0	100,0

Koreliacinės analizės duomenys rodo, kad stipriausi statistiniai bei statistiškai reikšmingi ryšiai ($p < 0,01$) yra (7 lentelė). Pakankamai stiprus ryšys matomas tarp pasitenkinimo savo darbu ir tobulėjimo galimybių svarbos. Akivaizdu, kad šie du veiksniai labai svarbūs pedagoginio darbo veikloje. Labai svarbu jausti pasitenkinimą savo darbu, kitaip jis bus atliktas nekokybiškai.

Galima matyti, kad pedagogų skatinimo būti lojaliu darbuotoju požiūris, išryškina koreliacinius ryšius tarp pasitenkinimo savo darbu ir vadovo rūpinimosi darbuotojais svarba. Kiekvienas dirbantis asmuo tikisi būti ne tik pastebėtas organizacijos vadovo, bet svarbu yra žinoti, jog bet koku atveju vadovas rūpinasi savo kolektyvu. Šis faktorius skatina darbuotojus jausti dar didesnę pasitenkinimą savo darbu ir būti lojaliu darbuotoju.

Atsispindintis silpnėsnis ryšys yra tarp organizacijos vadovo pagarbos darbuotojams ir vadovo rūpinimosi darbuotojais svarbos. Tai leidžia daryti išvadą, kad pedagogams yra svarbus ryšys su vadovu ir noras būti įvertintais.

7 lentelė

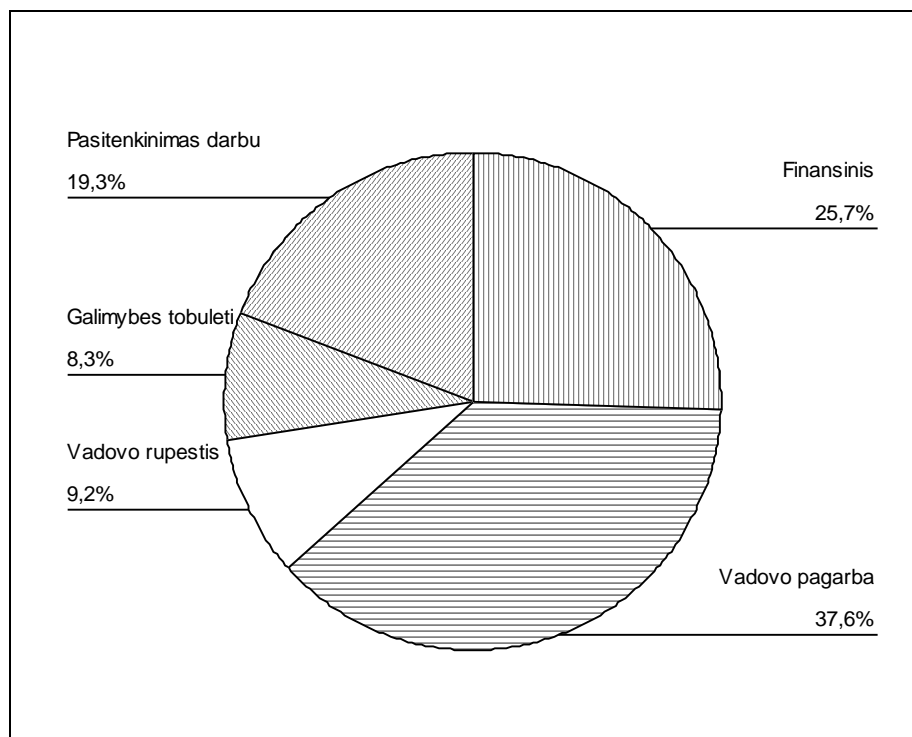
Teiginių, apie pedagogų lojalumo skatinimą, koreliaciniai ryšiai

Pearson Correlation	Finansinių motyvavimo priemonių svarba	Organizacijos vadovo pagarbos darbuotojams svarba	Vadovo rūpinimosi darbuotojais svarba	Tobulėjimo galimybių svarba	Pasitenkinimo savo darbu svarba
Finansinių motyvavimo priemonių svarba	1,000	0,037	0,107	0,036	-0,079
Organizacijos vadovo pagarbos darbuotojams svarba	0,037	1,000	0,368**	0,211*	0,242*
Vadovo rūpinimosi darbuotojais svarba	0,107	0,368**	1,000	0,424**	0,267**
Tobulėjimo galimybių svarba	0,036	0,211*	0,424**	1,000	0,567**
Pasitenkinimo savo darbu svarba	-0,079	0,242*	0,267**	0,567**	1,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Akivaizdu, kad mūsų mokytojams finansinės motyvavimo priemonės nėra pačios svarbiausios norint būti lojaliu darbuotoju. Net 37,6% (41) pedagogų kaip svarbiausią skatinimo priemonę įvardino – organizacijos vadovo pagarbą ir pasitikėjimu grįstą elgesį su darbuotojais. 19,3% (21) tiriamųjų mano, kad vienas iš svarbesnių būdų tapti lojaliu darbuotoju yra pasitenkinimas savo darbu ir darbo rezultatais. Apie galimybių tobulėti asmeniniam ir profesiniame gyvenime svarbą mąsto tik keliatas pedagogų 8,3% (9). Taip pat labai maža dalis pedagogų (9,3%) teikia pirmumą vadovo rūpinimuisi darbuotojais (žr. 4 pav.).



4 pav. Pedagogams svarbiausias skatinimas

Didžiąją dalį tyrime dalyvavusių mokytojų (61.5%) pagrindinis darbo užmokestis juos tenkina iš dalies, nes gali patenkinti pagrindinius poreikius. Tik du pedagogus tenkina gaunamas piniginis užmokestis, nes jiems užtenka visapusiškam gyvenimui. 8 lentelėje galime matyti, kad šiais laikais yra ir tokių pedagogų, kurie netrokšta praturtėti, o tiesiog džiaugiasi gaunamu

atlyginimu pagal jų atitinkančią kvalifikaciją. Analizuojant šios lentelės duomenis pastebime ir labai nusivylusių bei nepatenkintų, gaunamu atlygiu, pedagogų, kurių yra 19 (17.4%).

8 lentelė

Tiriamųjų pasisakymas pagal pagrindinį darbo užmokestį

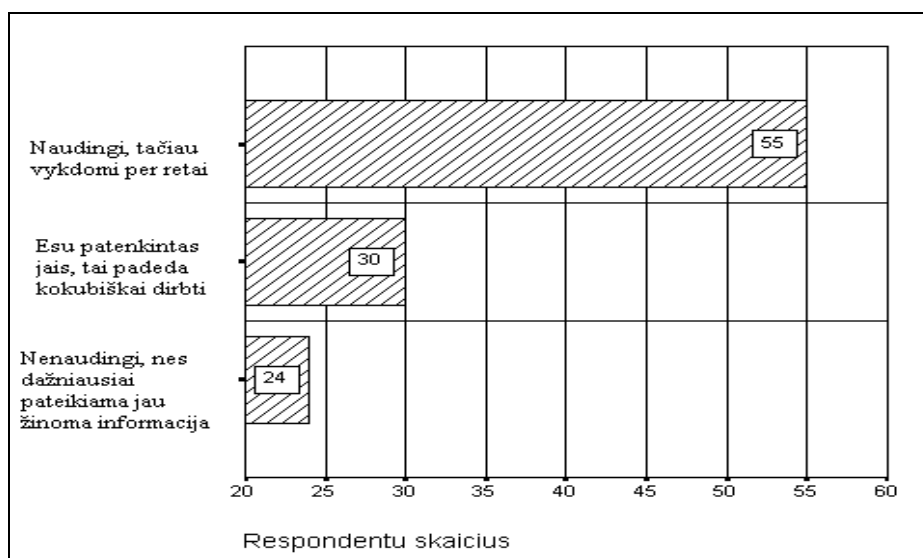
Darbo užmokestis	Tiriamųjų kiekis (vnt.)	Procentinis pasiskirstymas (%)	Pagristas procentas (%)
Manęs netenkina. Esu verta(s) daugiau	19	17,4	17,4
Tenkina iš dalies. Galiu patenkinti pagrindinius poreikius	67	61,5	61,5
Tenkina, nes atitinka įstatymus	15	13,8	13,8
Tenkina, nes užtenka visapusiškam gyvenimui	2	1,8	1,8
Tenkina, manau, kad jis atitinka mano kvalifikaciją	6	5,5	5,5
Viso:	109	100,0	100,0

Daugiausiai apie karjeros galimybes kalba jau ilgalaikiai organizacijos darbuotojai, kuriems yra virš 46 metų (53%), tačiau 7,3% šio amžiaus tarpsnio mokytojai teigė, jog jiems karjeros galimybės visiškai nerūpi. Šiuo metu keliančių kvalifikaciją yra apie 23%, o planuojančių kelti ateityje yra apie 17% mokytojų. Galima matyti (9 lentelėje), gan keistą kai kurių pedagogų išreikštą nuomonę, jog jų organizacijose mokymai nevyksta. Taip teigia apie 17% tyrime dalyvavusių pedagogų. ($\chi^2 = 21.126$, $df = 15$, $p = 0.133$)

Pedagogų nuomonė apie karjeros galimybes organizacijoje pagal amžių

Karjeros galimybės	Pedagogų amžius				Viso:
	Iki 25	26 - 35	36 - 45	46 ir daugiau	
Jų nėra		2	4	13	19
Anksčiau buvo, bet nepasinaudojau proga		1	4	11	16
Kol kas nėra, bet ateityje matau tokią galimybę		6	9	7	22
Šiuo metu keliu kvalifikaciją	1	5	7	12	25
Planuoju kelti kvalifikaciją	1	6	5	7	19
Man nerūpi				8	8
Viso:	2	20	29	58	109

Gautų duomenų analizė leidžia teigti, kad švietimo organizacijų organizuojami mokymai daugumai 50,5% (55) pedagogų yra naudingi, tačiau vykdomi per retai. 27,5% (30) tyrime dalyvavę pedagogai teigė, kad yra labai patenkinti mokymais, nes jie padeda kokybiškai dirbti. Neigiamai vertina organizuojamus mokymus 22% (24) pedagogų, kurių manymu juose dažniausiai pateikiama jau žinoma informacija (žr. 5 pav.).



5 pav. Pedagogų vertinimai apie vykstančius mokymus organizacijoje

Nagrinėjant mokytojų anketinius duomenis išryškėjo jų nuomonė apie pasitenkinimą esamu darbu. 72,5 % tiriamieji teigė, kad tai jiems patinkantis darbas. Pedagoginio darbo pobūdis visiškai neįdomus tik vienam iš tiriamųjų, tačiau 15,6% šis darbas yra labai įdomus, nes gali realizuoti jame save. Taigi galime daryti prielaidą, kad didžioji dalis apklaustųjų pedagogų savo darbo pobūdžiu yra iš ties patenkinti ir dirba iš pašaukimo (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

Tiriamųjų nuomonė apie jų darbo pobūdį

Darbo pobūdis	Tiriamųjų kiekis (vnt.)	Procentinis pasiskirstymas (%)	Pagrastas procentas (%)
Neįdomus	1	0,9	0,9
Būna įdomu tik nestandartinėse situacijose	12	11,0	11,0
Tai man patinkantis darbas	79	72,5	72,5
Labai įdomus darbas, realizuoju jame save	17	15,6	15,6
Viso:	109	100,0	100,0

Analizuojant ar pedagogai yra patenkinti turimu darbo įtemptumu, akivaizdžiai matome (žr. 11 lentelę), kad net 70,6% apklaustųjų neturi jokių nusiskundimų dėl normalaus darbo krūvio. Tačiau 26,6% tyrimųjų yra pasipiktinę per dideliu darbo krūviu, jog neturi laiko nei pailsėti. Kad ir kokią įtemptą darbo garfiką turi kai kurie pedagogai, atsiranda ir optimistiškesnių mokytojų teigusių, jog atlikus darbus dar yra pakankamai laiko ir poilsiui, ir asmeniniams reikalams.

Pedagogų pasiskirstymas pagal darbo įtempumą

Darbo įtempumas	Pedagogų kiekis (vnt.)	Procentinis pasiskirstymas (%)	Pagristas procentas (%)
Labai didelis krūvis, neturiu laiko pailsėti	29	26,6	26,6
Krūvis normalus	77	70,6	70,6
Turiu daug laisvo laiko	3	2,8	2,8
Viso:	109	100,0	100,0

Analizuojant 12 lenetelę, pastebima, jog dažniausiai (45%) tinkamai įvertintais jaučiasi tie tyrimo dalyviai, kurie turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tačiau turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą teigimu, tik 8% dažniausiai jaučiasi teisingai įvertinti. Netinkamai įvertintais savo darbu yra 4,5% Panevėžio bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų. ($\chi^2 = 26.311$, $df = 9$, $p = 0.002$)

Darbuotojų darbo įvertinimas pagal išsilavinimą

Išsilavinimas	Darbo įvertinimas:				Viso:
	Netinkamas	Tik kartais įvertinamas teisingai	Dažniausiai įvertinamas teisingai	Visada įvertinamas teisingai	
Aukštesnysis		3	3		6
Aukštasis neuniversitetinis		4	9	2	15
Aukštasis universitetinis	4	16	49	18	87
Profesinis	1				1
Viso:	5	23	61	20	109

Koreliacinės analizės duomenys rodo, kad psichologinio klimato svarba pedagoginiame kolektyve statistiškai reikšminga ($p < 0,01$) yra tarp (13 lentelė) vyraujančios draugiškos atmosferos ir kolektyve niekas nesistengia artimai bendrauti.

Tyrimo dalyvių anketiniais duomenimis paaiškėjo, jog labai reikšmingi ir stiprūs psichologinio klimato koreliaciniai ryšiai tarp patiriamo streso ir nuolatinės įtampos darbe ir kolektyvo nebendravimo artimai. Iš to galima daryti išvadą, kad draugiška atmosfera, artimas bendravimas tarp kolegų bei streso ar įtampos nejautimas darbe yra gero psichologinio klimato veiksniai. O darbuotojai jaučiantys šiuos teigiamus veiksnius darbe yra netiesiogiai skatinami likti lojaliais.

13 lentelė

Nuolatinės įtampos ir patiriamo streso svarba organizacijoje koreliaciniai ryšiai

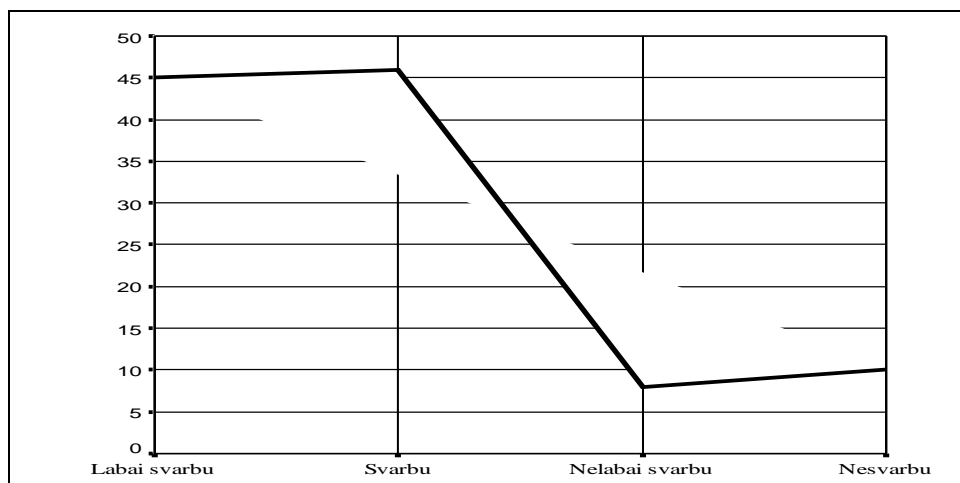
Pearson Correlation	Jaučiu nuolatinę įtampą, patiriu stresą darbe	Kolektyve niekas nesistengia artimai bendrauti	Vyrauja draugiška atmosfera	Atmosfera labai draugiška, galiu laisvai reikšti savo mintis	Itin maloni atmosfera, atvirai bendrauju tiek su kolegomis, tiek su vadovu
Jaučiu nuolatinę įtampą, patiriu stresą darbe	1,000	0,615**	0,243**	-0,024	-0,003
Kolektyve niekas nesistengia artimai bendrauti	0,615**	1,000	0,341**	0,148	0,082
Vyrauja draugiška atmosfera	0,243*	0,341**	1,000	0,184	0,146
Atmosfera labai draugiška, galiu laisvai reikšti savo mintis	-0,024	0,148	0,184	1,000	0,320**
Itin maloni atmosfera, atvirai bendrauju tiek su kolegomis, tiek su vadovu	-0,003	0,082	0,146	0,320**	1,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

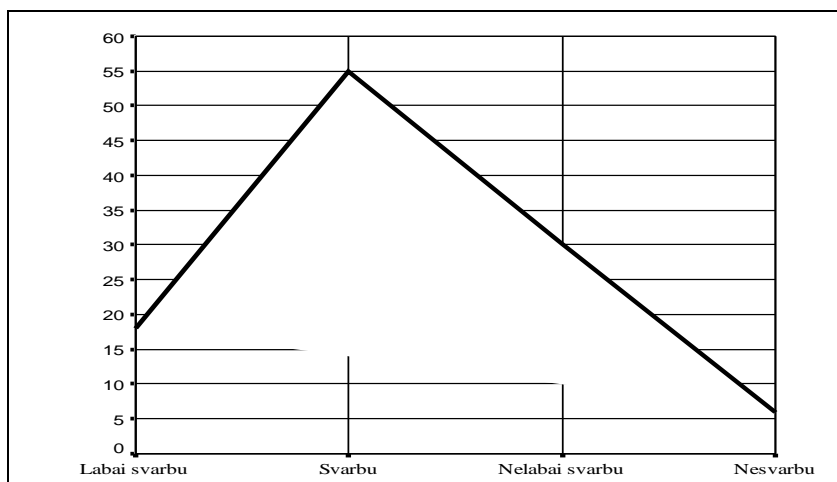
Švietimo organizacijos psichologinio klimato identifikavimas

Švietimo organizacijos darbuotojai labai rimtai žiūrį į patiriamą stresą bei įtampą darbe. Kad šie veiksniai yra pagrindiniai psichologinio klimato problema sutinka didžioji dalis (83,5%) pedagogų. 41,3% tyrimo dalyviai teigė, jog tai labai svarbu ir 42,2% pasisakė, kad tai svarbu. 16,5% stipresnio asmeninių savybių turintys darbuotojai teigė, jog tai jiems neklūtis (žr. 6 pav.).



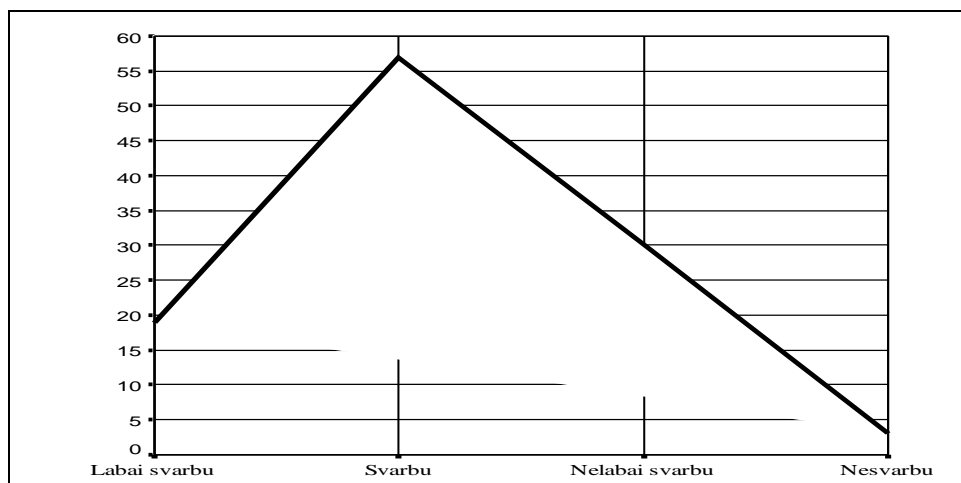
6 pav. Patiriamo streso, įtampos reikšmė švietimo organizacijos psichologiniame klimate

Nepriklausomai ar darbuotojas uždara ar atvira asmenybė, pusė (50,5%) tyrime apklaustų pedagogų teigė, jog svarbu, kad kiti kolektyvo nariai stengtųsi artimai bendrauti, o ne kiekvienas rūpintųsi tik savo darbu (žr. 7 pav.).



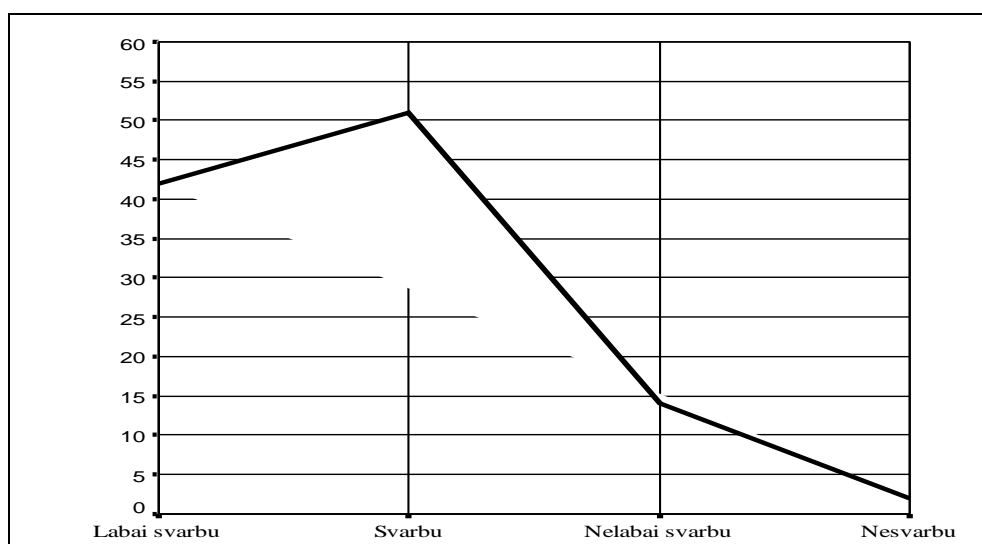
7 pav. Kolektyvo uždarumo svarba švietimo organizacijos psichologiniame klimate

17,4% pedagogų teigė, jog labai svarbi vyraujanti draugiška atmosfera švietimo organizacijose. Šiek tiek daugiau nei pusė (52,3 %) visų tyrime dalyvavusių pedagogų nuomonė patvirtina, kad yra svarbu kai vyrauja draugiška atmosfera, tačiau patys nesistengia artimiau susibendrauti sus kitais. 27,5 % pedagogų draugiški santykiai nėra tokie jau svarbūs (žr. 8 pav.).



8 pav. Draugiškos atmosferos svarba švietimo organizacijos psichologiniame klimate

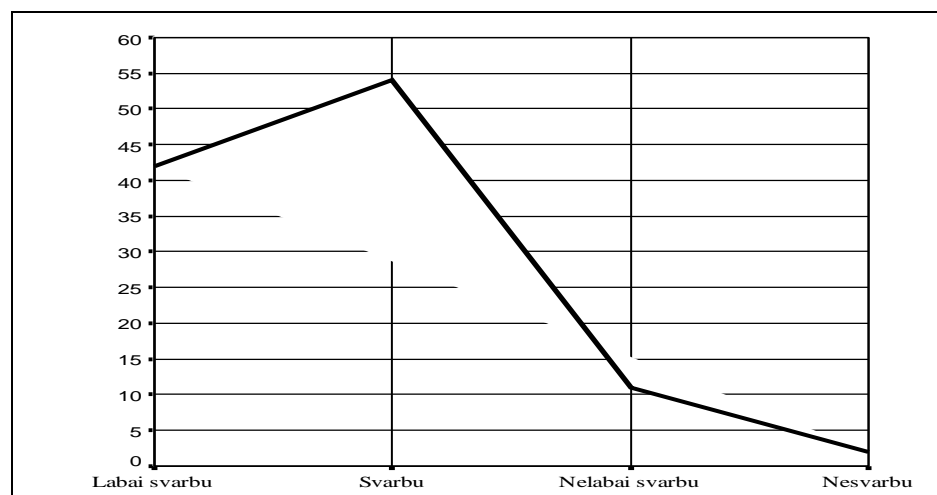
Didžioji dalis (85,3%) mokytojų sutinka, kad yra labai svarbu arba svarbu, kad švietimo organizacijos atmosfera būtų labai draugiška norint laisvai reikšti savo mintis. Beveik 13% tiriamųjų tai neturi didelės svarbos (žr. 9 pav.).



9 pav. Galėjimas laisvai reikšti savo mintis organizacijos psichologiniame klimate

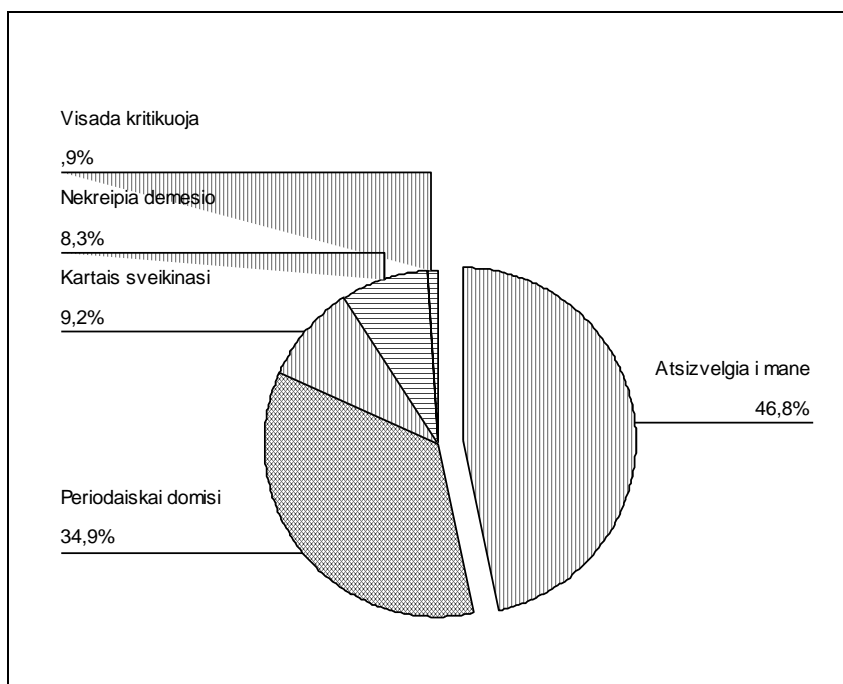
Labai svarbu pedagogams atvirai bendrauti tiek su kolegomis, tiek su vadovu, taip teigė 38,5% apklaustųjų. Taip pat didelė dalis (49,5%) yra manamčių, kad tai svarbus veiksnys, lemiantis gerą psichologinį klimatą (žr. 10 pav.).

Apibendrinant galima teigti, kad švietimo organizacijos psichologinį klimatą lemiantys veiksniai yra pakankamai svarbūs pedagogams. Nuo visų anksčiau paminėtų veiksnių priklauso organizacijoje dirbančio asmens darbo kokybė bei savęs realizavimas.



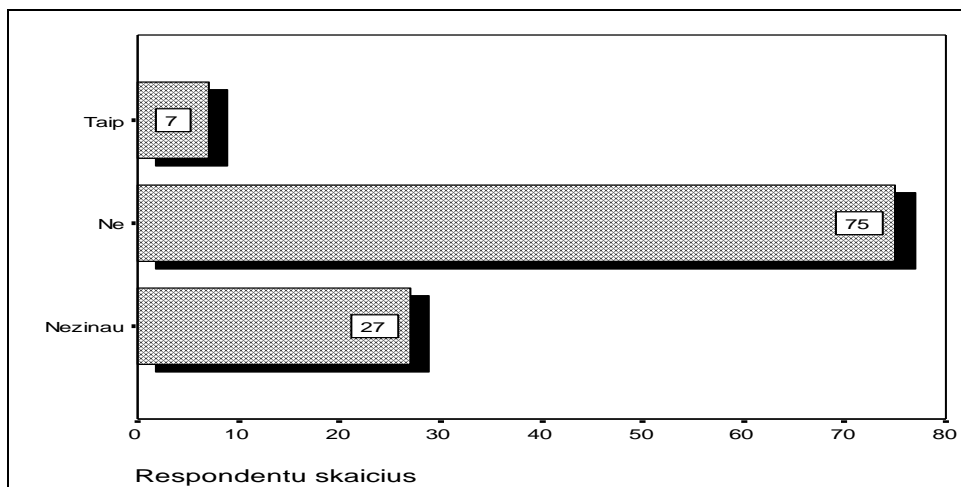
10 pav. Malonaus bendravimo tiek su kolegomis, tiek su vadovu svarba

Švietimo organizacijos darbuotojai yra įsitikinę, kad vadovas susirinkimų metu atsižvelgia į jų pasiūlymus, taip teigė 46,8% (51) pedagogų. Pastebime, kad 9 (8,3%) mokytojai yra ignoruojami vadovo ar nesulaukiantys jokio dėmesio. Akivaizdu, kad tokios organizacijos vadovas mažai skiria dėmesio į lojalių darbuotojų išsaugojimą (žr. 11 pav.).



11 pav. Vadovo skiriamas dėmesys darbuotojams susirinkimuose

Svarbu organizacijos vadovui žinoti, ką jo darbuotojai mano apie darbo keitimą, jei gautų pasiūlymą tai daryti. Iš karto keistų darbą, jei tik gautų pasiūlymą 7 (6,5%) pedagogai, 27 (24,8%) tiriamieji apie gautą pasiūlymą pagalvotų, tačiau daugiausiai mokytojų 75 (68,8%) teigė, kad darbo nekeistų dėl gerų darbo sąlygų. Tokia situacija leidžia daryti išvadą, kad visgi yra ištikimų ir atsidavusių savo veiklai pedagogų (žr. 12 pav.).



12 pav. Pedagogų požiūris į darbo keitimą

3.2.2. VERBAVIMO PROCESO ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE TYRIMO REZULTATAI

Kiekybinio tyrimo metu, apklausiant Panevėžio bendrojo lavinimo mokyklų mokytojus, buvo siekiama nustatyti lojalumo veiksnius įtraukiant verbavimo procesą švietimo organizacijose.

Dauguma tyrimo dalyvavusių pedagogų (68,8%) tvirtai žino, jog jų organizacijoje darbuotojų verbavimu rūpinasi pats vadovas ir 25 apklausos dalyviai nurodė, kad verbavimo procesą vykdo ir pati organizacija, ir naudojasi specialiųjų agentūrų paslaugomis. Tai rodo, jog vadovui iš tikro rūpi jo organizacijoje dirbsiantis personalas (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Pedagogų verbavimo būdai, vyraujantys organizacijose

Darbuotojų verbavimą vykdo	Darbuotojų kiekis (vnt.)	Procentinis pasiskirstymas (%)	Pagrįstas procentas (%)
Pati organizacija	75	68,8	68,8
Naudojasi specialiųjų agentūrų paslaugomis	8	7,3	7,3
Ir pati ir naudojasi specialiųjų agentūrų paslaugomis	25	22,9	22,9
Nežinau	1	0,9	0,9
Viso:	109	100,0	100,0

Organizacijoje naudojamų verbavimo šaltinių koreliacinės analizės duomenys rodo (15 lentelėje), kad statistiškai reikšmingi ryšiai ($p < 0,01$) yra tarp personalo paieškos per darbo biržą ir iš pažįstamų tarpo, tarp personalo paieškos per darbo biržą ir įdarbinimo agentūrų bei konsultavimo įmonių paslaugų, tarp viešų skelbimų masinėse informavimo priemonėse ir personalo paieškos per darbo biržą, tarp mokslo įstaigų, stažuočių ir dalyvavimo karjeros dienose. Stipriausias ir statistiškai reikšmingiausias ryšys matomas tarp viešų skelbimų masinėse informavimo priemonėse ir įdarbinimo agentūrų bei konsultavimo įmonių paslaugų.

Akivaizdu, kad švietimo organizacijos vadovas naudoja įvairius darbuotojų verbavimo būdus. Tai rodo vadovo lankstumą norint pritraukti įvairių pedagoginio išsilavinimo turinčių asmenų. Būsimam darbuotojui sudaroma pakankamai patogi prieiga prie informacijos, apie laisvą darbo vietą, jam patogaus ar prieinamo šaltinio pasirinkimu.

15 lentelė

Organizacijoje naudojamų verbavimo šaltinių koreliaciniai ryšiai

Pearson Correlation	Savi darbuotojai	Iš buvusių įmonės darbuotojų	Iš pažįstamų tarpo	Personalo paieška per darbo biržą	Įdarbinimo agentūrų bei konsultavimo įmonių paslaugos	Vieši skelbimai masinėse informavimo priemonėse	Mokslo įstaigos ir stažuotės	Verbavimas per internetą	Dalyvavimas karjeros dienose	Rekomendacijos
Savi darbuotojai	1,000	0,506**	0,153	0,018	0,164	0,140	0,100	0,054	0,055	0,253**
Iš buvusių įmonės darbuotojų	0,506**	1,000	0,288**	0,245**	0,087	0,169	0,174	0,197*	0,042	0,031
Iš pažįstamų tarpo	0,153	0,288**	1,000	0,253**	0,024	0,137	0,079	0,193*	0,014	0,049
Personalo paieška per darbo biržą	0,018	0,245*	0,253**	1,000	0,476**	0,458**	0,351**	0,443**	0,250**	0,095
Įdarbinimo agentūrų bei konsultavimo įmonių paslaugos	0,164	0,087	0,024	0,476**	1,000	0,563**	0,360**	0,439**	0,440**	0,221*
Vieši skelbimai masinėse informavimo priemonėse	0,140	0,169	0,137	0,458**	0,563**	1,000	0,438**	0,508**	0,344**	0,258**
Mokslo įstaigos ir stažuotės	0,100	0,174	0,079	0,351**	0,360**	0,438**	1,000	0,318**	0,485**	0,402**
Verbavimas per internetą	0,054	0,197	0,193	0,443**	0,439**	0,508**	0,318**	1,000	0,301**	0,211*
Dalyvavimas karjeros dienose	0,055	0,042	0,014	0,250**	0,440**	0,344**	0,485**	0,301**	1,000	0,358**
Rekomendacijos	0,253	0,031	0,049	0,095	0,221*	0,258**	0,402**	0,211*	0,358**	1,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

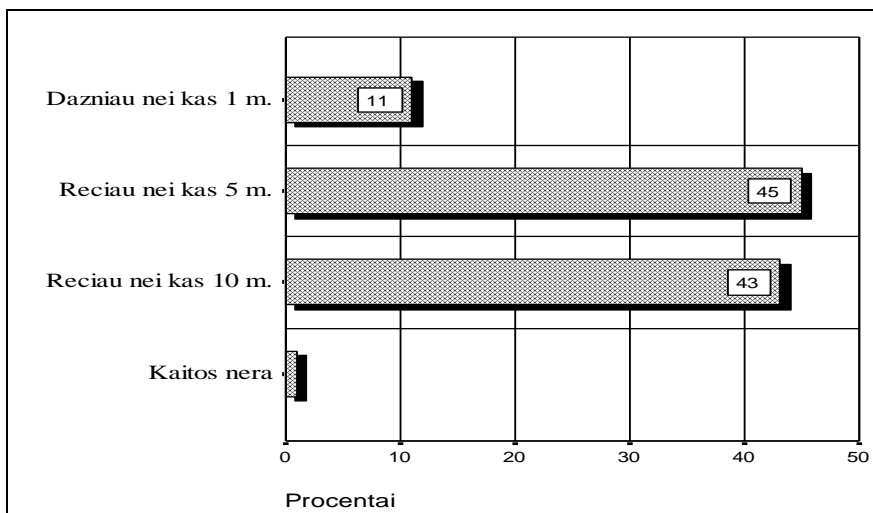
Kaip matyti (16 lentelėje) iš pateiktų rezultatų, populiariausias informacijos šaltinis apie laisvas darbo vietas yra giminaičių ar pažįstamų rekomendavimas, taip teigė 29,4% visų apklaustųjų. Nemažiau patrauklus būdas susirasti darbą yra tiesiog užėiti į organizaciją ir tikėtis, kad būtent jums pasiūlys užimti tuo metu laisvą darbo vietą. O kad taip atsitinka, teigė 25,7% pedagogų. Akivaizdu, kad karjeros mugės ir internetu atsiųsti įdarbinimo agentūrų pasiūlymai nėra efektyvūs pedagogų tarpe. Apie 10% tyriamųjų yra „privilioti“ iš kitos organizacijos. Tai rodo, jog nevisi norime būti lojaliais darbuotojais ir blaškomės ieškodami kur geriau. Žinoma, tai turi būti ir vadovo didelis indėlis, siekiant pritraukti ir ugdyti lojalų darbuotoją.

16 lentelė

Tyrimo apklaustųjų žinios apie laisvą darbo vietą šioje organizacijoje

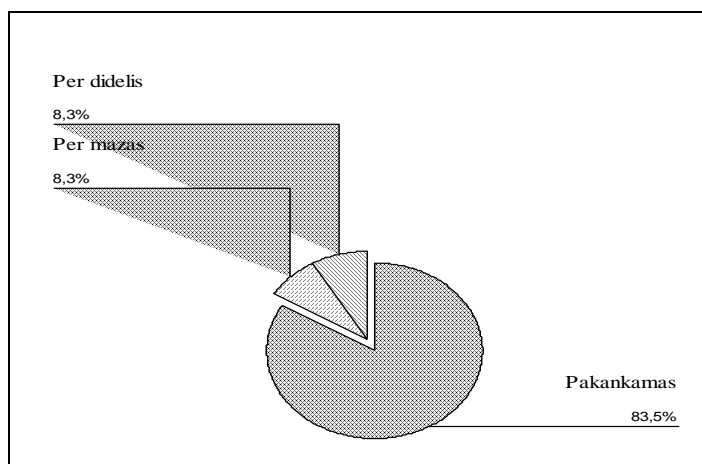
Teiginiai	Tyrimo apklaustųjų kiekis (vnt.)	Procentinis pasiskirstymas (%)	Pagrįstas procentas (%)
Pasiūlymą atsiuntė valstybinė darbo birža	8	7,3	7,3
Užėjau ir pasiūlė	28	25,7	25,7
Atrankos būdu per konsultacinę firmą	10	9,2	9,2
Rekomendavo giminaitis, pažįstamas	32	29,4	29,4
Skelbimas laikraštyje	10	9,2	9,2
Skelbimas mokymo įstaigos stende	4	3,7	3,7
Karjeros mugė	1	0,9	0,9
Per internetą atsiuntė įdarbinimo agentūra	1	0,9	0,9
"Prisiviliojo" iš kitos darbovietės	11	10,1	10,1
Paskirdavo	4	3,7	3,7
Viso:	109	100,0	100,0

Anketinės apklausos metu pedagogams buvo pateiktas klausimas apie darbuotojų kaitą organizacijoje. Kaip galima matyti (13 pav.) didžioji dalis tyrimo dalyvių skilo į dvi dalis: pakankamai vienodas skaičius (45%) teigė, jog jų organizacijoje darbuotojai keičiasi rečiau nei kas 5 metus, o kitų manymu (43%) kaita jų organizacijose vyksta rečiau nei kas 10 metų.



13 pav. Pedagogų nuomonė apie darbuotojų kaitą organizacijoje

Per didelį darbo krūvį teigia turintys 8,3% respondentų, tačiau lygiai tokia pat dalis apklaustųjų yra nepatenkinti turintys per mažą darbo krūvį, tai gali būti priežastis pakeisti švietimo organizaciją, kurioje darbuotojas galės realizuoti save turėdamas pakankamą krūvį. Kaip galima matyti 14 paveiksle didžioji dalis (83,5%) darbuotojų yra patenkinti turimu pakankamu darbo krūviu.



14 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo krūvį

Gauti duomenys verčia manyti apie ne vienodą veiksnių poveikį darbuotojų kaitai. Analizuojant pateiktus duomenis 17 lentelėje, pagrindinis veiksnys lemiantis darbuotojų kaitą - darbo krūvis. Su šia problome susiduria beveik 43% darbuotojų. Nemažiau svarbus veiksnys nuo kurio priklauso mūsų poreikių tenkinimas – tai atlyginimo dydis. Šis veiksnys įtakoja beveik 23% pedagogų, kurių manymu, jie yra verti didesnio atlygio. Mažiausiai dėmesio pedagogai kreipia į socialines garantijas (15,6%).

17 lentelė

Darbuotojų kaitą organizacijoje įtakojantys veiksniai:

Veiksniai:	Respondentų kiekis (vnt.)	Procentinis pasiskirstymas (%)	Pagrįstas procentas (%)
Atlyginimo dydis	25	22,9	22,9
Socialinės garantijos	17	15,6	15,6
Darbo krūvis	47	43,1	43,1
Psichologinis kolektyvo klimatas	20	18,3	18,3
Viso:	109	100,0	100,0

Koreliacinės analizės duomenys (18 lentelė) rodo, kad statistiškai reikšmingi ryšiai ($p < 0,01$) yra tarp planuojamo personalo darbo ir atliekamo personalo vertinimo, tarp vykdomos personalo adaptacijos ir planuojamo personalo darbo, tarp vykdomos personalo paieškos, atrankos ir vykdomos personalo adaptacijos, tarp planuojamos personalo karjeros ir organizuojamų personalo mokymų.

Akivaizdu, kad Panevėžio bendrojo lavinimo mokyklų vadovai vadovaujasi žmogiškųjų išteklių principu, stengiasi sukurti sąlygas, kuriame kiekvienas esamas ir būsimas darbuotojas galėtų tobulinti savo gebėjimus, jausti pasitenkinimą darbu bei pasiekti efektyvių rezultatų, t.y. vadovas atlieka vaidmenį asmens, siekiančio paremti darbuotoją, bei jo atliekamą darbą.

18 lentelė

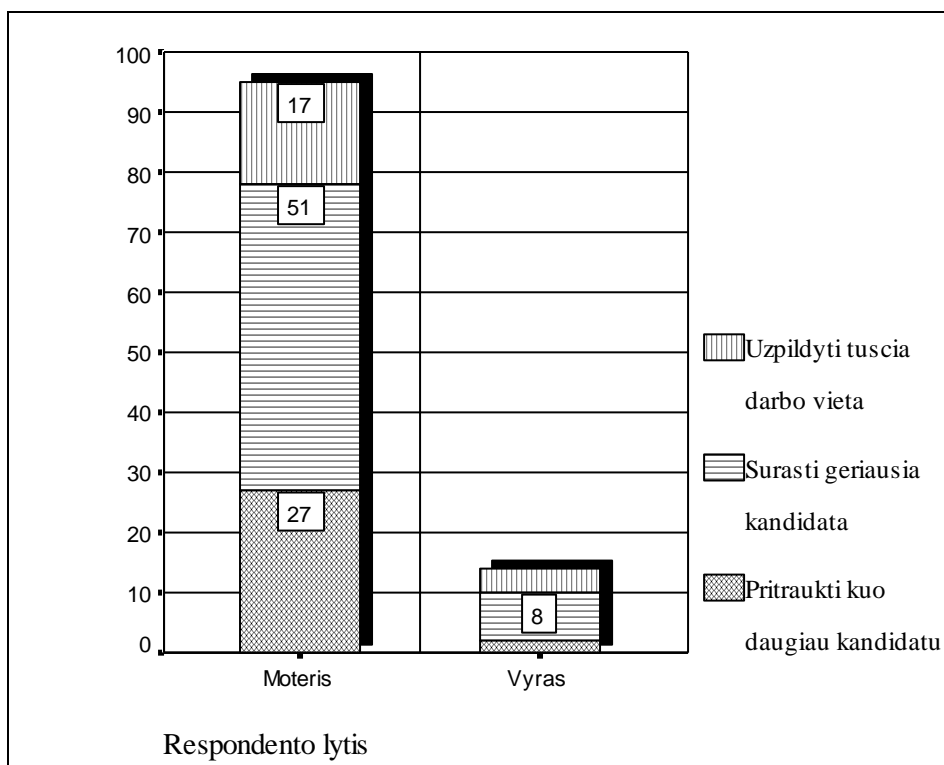
Organizacijoje vykdomų personalo organizavimo būdų koreliaciniai ryšiai

Pearson Correlation	Planuojamas personalo darbas	Atliekamas personalo vertinimas	Vykdoma personalo paieška ir atranka	Vykdoma personalo adaptacija	Organizuojami personalo mokymai	Planuojama personalo karjera
Planuojamas personalo darbas	1,000	0,407**	0,201*	0,316**	0,113	0,022
Atliekamas personalo vertinimas	0,407**	1,000	0,272**	0,306**	0,096	0,209*
Vykdoma personalo paieška ir atranka	0,201*	0,272**	1,000	0,646**	0,322**	0,395**
Vykdoma personalo adaptacija	0,316**	0,306**	0,646**	1,000	0,312**	0,372**
Organizuojami personalo mokymai	0,113	0,096	0,322**	0,312**	1,000	0,476**
Planuojama personalo karjera	0,022	0,209*	0,395**	0,372**	0,476**	1,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Ryški daugumos vyrų (57%) ir moterų (53,6%) nuomonė (15 paveiksle) rodo, kad švietimo organizacijos vadovas stengiasi surasti geriausią kandidatą į naują darbo vietą. Tačiau žymiai didesnė moterų dalis (28,4%), negu vyrų (14,2%), yra įsitikinusios, kad organizacijų vadovai taip pat ir stengiasi pritraukti kuo daugiau kvalifikuotų kandidatų. Skirtumas tarp vyrų ir moterų nuomonės apie personalo paieškos tikslus nėra žymus ($\chi^2 = 1,665$, $df = 2$, $p = 0.435$).



15 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas personalo paieškos tikslais pagal lytį

3.2.3. ATRANKOS PROCESO ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE TYRIMO REZULTATAI

Kiekybinio tyrimo metu, apklausiant Panevėžio bendrojo lavinimo mokyklų mokytojus, buvo siekiama nustatyti lojalumo veiksnius įtraukiant atrankos procesą švietimo organizacijose.

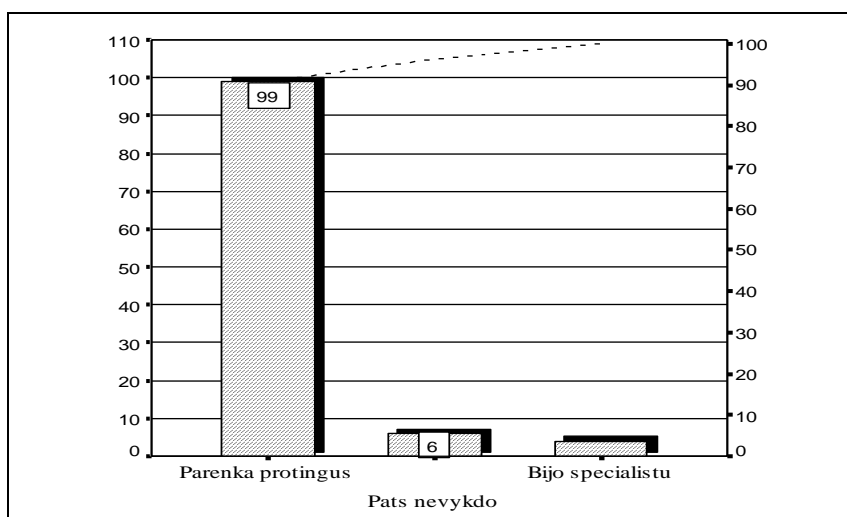
Personalo atranką švietimo organizacijoje dažniausiai vykdo pats organizacijos direktorius, taip teigė 83,5% pedagogų. Ilgą laiką dirbantys darbuotojai (11%) net nebepamena tuo metu priėmusio į darbą asmens (žr. 19 lentelę).

19 lentelė

Pedagogų pasiskirstymas pagal personalo atrankos vykdymą

Personalo atranką vykdo:	Pedagogų kiekis (vnt.)	Procentinis pasiskirstymas (%)	Pagrįstas procentas (%)
Direktorius (ė)	91	83,5	83,5
Sekretorius (ė)	3	2,8	2,8
Konsultacinė personalo atrankos agentūra	3	2,8	2,8
Nežinau/ nepamenu	12	11,0	11,0
Viso:	109	100,0	100,0

16 paveiksle matoma akivaizdi pedagogų nuomonė, jog švietimo organizacijos vadovas pasitelkdamas savo ar specialiųjų agentūrų paslaugomis, priima protingus darbuotojus į savo kolektyvą. Tačiau 4 respondantai abejoja objektyviu vadovo požiūriu į personalo atranką ir teigė, kad šis bijo kvalifikuotų darbuotojų ar net stengiasi jų atsikratyti.



16 pav. Pedagogų nuomonė apie vadovo požiūrį į personalo parinkimą

Koreliacinės analizės duomenys (20 lentelė) rodo, kad statistiškai reikšmingi ryšiai ($p < 0,01$) yra tarp CV atrankos ir interviu, tarp testo ir CV atrankos, tarp darbo bandymo ir testo, tarp sveikatos tikrinimo ir CV atrankos, tarp pokalbio su vadovu ir rekomendacijų. Stipriausias matomas ryšys yra tarp darbo bandymo ir testo.

Remiantis šiais ryšiais galime daryti išvadą, kad įvairūs personalo atrankos būdai yra taikomi švietimo organizacijose. Pastebime, kad norėdami rasti gerus darbuotojus į laisvas darbo vietas darbdaviai turi parodyti vis daugiau iniciatyvos ir išradingumo. Tam, kad rastų tinkamus žmones, švietimo organizacijos turi naudoti visus prieinamus darbuotojų paieškos ir atrankos būdus, derindamos juos tarpusavyje. Atrankos būdai turi būti patikimi, pasižymėti geru kriteriniu, konstrukciniu ir prognostiniu validumu. Kaskart naudojant tinkamai pasirinktą atrankos būdą, organizacijos vadovui suteikiama galimybė pasirinkti tinkamą kandidatą.

20 lentelė

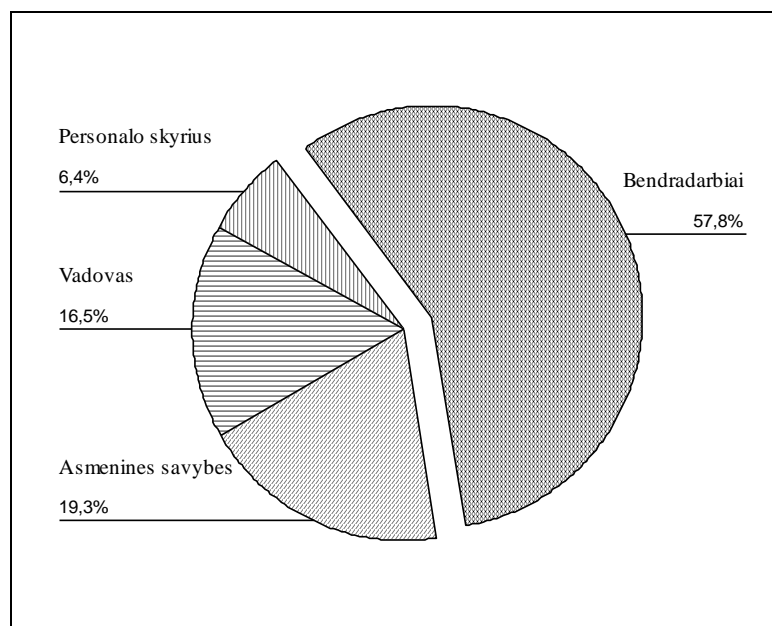
Personalo atrankos būdų taikymo koreliaciniai ryšiai

Pearson Correlation	Cv atranka	Interviu	Pagal rekomendacijas	Testas	Pokalbis su vadovu	Darbo bandymas	Sveikatos tikrinimas
Cv atranka	1,000	0,314**	0,228*	0,409**	-0,037	0,268**	0,352**
Interviu	0,314**	1,000	0,230*	0,260**	0,039	0,186	0,020
Pagal rekomendacijas	0,228*	0,230*	1,000	0,264**	0,301**	0,236*	0,072
Testas	0,409**	0,260**	0,264*	1,000	-0,131	0,434**	0,324**
Pokalbis su vadovu	-0,037	0,039	0,301**	-0,131	1,000	0,218*	-0,034
Darbo bandymas	0,268**	0,186	0,236**	0,434**	0,218*	1,000	0,314**
Sveikatos tikrinimas	0,352**	0,020	0,072	0,324**	-0,034	0,314**	1,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Į organizaciją įžengęs naujas narys susiduria su nepažįstamais žmonėmis, nematyta aplinka, neįvertintomis normomis, vertybėmis ir pan. Sakalas (2003) nurodo, kad naujokui sėkmingiau ir greičiau padeda adaptuotis patyrusio specialisto globa. Visiškai su tuo sutinka ir tyrimo dalyviai. Apie 58% tyrimo dalyvių įsitikinę, kad geriausiai prisitaikyti prie naujos veiklos padeda būtent bendradarbiai. Žinoma, labai svarbus veiksnys adaptaciniame procese yra pačio darbuotojo asmeninės savybės, jų svarbą pažymėjo 19,3% pedagogų. Kitas ne mažiau reikšmingas veiksnys padedantis pritaipti – organizacijos vadovo pagarba ir rūpestis nauju darbuotoju (žr. 17 pav.).



17 pav. Tyrimo dalyvių nuomonė apie prisitaikymą prie naujos veiklos

Nepaslaptis, kad mokytojas ne tik moko kitus, bet ir pats nuolatos turi gilinti savo žinias, eiti pirmyn su technologijomis ir būti lankstus visose gyvenimo situacijose. Taigi į klausimą „Kokie mokymai vykdomi jūsų organizacijoje?“, pedagogų nuomonė pasiskirstė taip: dažniausiai organizuojami yra specializuoti mokymai (kursai, seminarai), kuriuose dalyvauja 77% visų apklaustųjų. Kur kas rečiau organizuojamos konferencijos, kurių pasyvumas atitinka savarankiškam mokymuisi. Tik 4 pedagogams yra tekę stažuotis užsienio organizacijose (žr.21 lentelę).

Tiriamųjų skaičius apie vykdomus mokymus švietimo organizacijose

Mokymai	Tiriamųjų kiekis (vnt.)	Procentinis pasiskirstymas (%)	Pagrįstas procentas (%)
Specializuoti organizacijos mokymai	84	77,1	77,1
Konferencijos	10	9,2	9,2
Stazuotės užsienio organizacijose	4	3,7	3,7
Savarankiškas mokymasis	11	10,1	10,1
Viso:	109	100,0	100,0

Svarbi komunikacijos dalis yra pastovus grįžtamasis ryšys tarp vadovo ir jo darbuotojų. Vertinant vadovo bendravimo stilių švietimo organizacijose, ryškių skirtumų atsižvelgiant į pedagogų amžių nepastebėta $\chi^2 = 8.549$, $df = 6$, $p = 0.201$, (žr. 22 lentelę.). Kaip draugišką ir mėgstantį bendrauti organizacijos vadovą įvardino didžioji (78%) dalis tyrime dalyvavusių pedagogų. Vadovo bendravimu nėra patenkinti 6,4% mokytojų, kurių teigimu vadovas bendrauja su darbuotojais tik jų iniciatyva.

Pedagogo požiūris į vadovo bendravimo stilių pagal amžių

Amžius	Jūsų vadovo bendravimo stilius:			Viso:
	Stengiasi išlaikyti distanciją	Draugiškas, mėgstantis bendrauti	Bendrauja su darbuotojais tik jų iniciatyva	
Iki 25		1	1	2
26 - 35	5	14	1	20
36 - 45	3	24	2	29
46 ir daugiau	9	46	3	58
Viso:	17	85	7	109

Koreliacinės analizės duomenys (23 lentelė) rodo, kad statistiškai reikšmingi ryšiai ($p < 0,01$) yra tarp atrankos specialisto įgūdžių ir tikslaus atrankos kriterijų išskirtynumo, tarp psichologinių testų naudojimo ir atrankos specialisto įgūdžių, tarp praktinių užduočių pateikimo ir rekomendacijų surinkimo, tarp asmeninių atrankos specialisto savybių ir atrankos specialisto įgūdžių. Stipriausias ryšys matomas tarp psichologinių testų naudojimo ir praktinių užduočių pateikimo.

Kiekvienas darbuotojas yra svarbus švietimo organizacijoje, tad norint pasirinkti tinkamą kandidatą reikia vadovo objektyvumo.

Verbavimas ir atranka yra pirmieji etapai, kuriuos praeina kiekvienas tarnautojas, atėjęs dirbti į organizaciją. Ši sistema leidžia atsirinkti kompetentingus specialistus, kurie būtų pajėgūs diegti joje inovacijas, pasiekti geresnių rezultatų, suteikti aukštesnės kokybės paslaugas, nei darbuotojas, kurio kompetencijos lygis žemas (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Atsižvelgiant į visus personalo atrankos objektyvumą lemiančius veiksnius, tikėtina, kad būtų lengviau atsirinkti aukštesnių moralinių normų besilaikančius darbuotojus, turinčius didesnę atsakomybės jausmą.

23 lentelė

Personalo atrankos objektyvumą lemiančių veiksnių koreliaciniai ryšiai

Pearson Correlation	Atrankos specialisto įgūdžiai	Tikslus atrankos kriterijų išskirtymas	Psichologinių testų naudojimas	Praktinių užduočių pateikimas	Rekomendacijų surinkimas	Asmeninės atrankos specialisto savybės
Atrankos specialisto įgūdžiai	1,000	0,350**	0,277**	0,327**	0,156	0,277**
Tikslus atrankos kriterijų išskirtymas	0,350**	1,000	0,365**	0,158	0,201*	0,054
Psichologinių testų naudojimas	0,277**	0,365**	1,000	0,487**	0,406**	0,229*
Praktinių užduočių pateikimas	0,327**	0,158	0,487**	1,000	0,445**	0,207*

Rekomendacijų surinkimas	0,156	0,201*	0,406**	0,445**	1,000	0,039
Asmeninės atrankos specialisto savybės	0,277**	0,054	0,229*	0,207*	0,039	1,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Daugumos (52,3%) pedagogų nuomone, svarbiausias kriterijus nulėmęs įsidarbinimą esamoje švietimo organizacijoje yra pavykęs pokalbis su darbdaviu. 14,7 % tyrimo dalyvių įsidarbino pažįstamų dėka (žr. 24 lentelę).

24 lentelė

Pedagogų nuomone kriterijai nulėmę įsidarbinimą

Įsidarbinimo kriterijai	Pedagogų kiekis (vnt.)	Procentinis pasiskirstymas (%)	Pagrįstas procentas (%)
Pavykęs pokalbis su darbdaviu	57	52,3	52,3
Pažintys	16	14,7	14,7
Bandomasis laikotarpis	7	6,4	6,4
Rekomendaciniai laiškai	6	5,5	5,5
Kvalifikacinė kategorija	8	7,3	7,3
Didelis darbo stažas	3	2,8	2,8
Konkurso reikalavimų atitikimas	3	2,8	2,8
Asmeninės savybės	2	1,8	1,8
Nežinau/nepamenu	5	4,6	4,6
Paskirimas	2	1,8	1,8
Viso:	109	100,0	100,0

Didžiausia dalis (41,3 %) tyrime dalyvavusių pedagogų tvirtina, kad jau įsidarbinimo metu vadovas atskleidė, kad organizacijoje vertinami lojalūs darbuotojai. Pedagogų atsakymai apie įsidarbinimo atranką pasiskirstė taip: po 18,3% pedagogų teigė, prisimenantys vadovo žodžius apie būsimųjų darbuotojų skatinimą būti lojaliais, taip pat, kad organizacija rūpinasi darbuotojų problemomis ir jų savijauta. Tik vos 2% tyrimo dalyvių teigė, kad vadovas pasakojo apie viską po truputi (žr. 25 lentelė).

25 lentelė

Vadovo teiginiai apie organizaciją įsidarbinimo metu

Teiginiai	Tiriamųjų kiekis (vnt.)	Procentinis pasiskirstymas (%)	Pagrįstas procentas (%)
Organizacijoje vertinamas darbuotojo lojalumas	45	41,3	41,3
Darbuotojai skatinami būti lojalūs	20	18,3	18,3
Organizacija rūpinasi darbuotojų problemomis ir jų savijauta	20	18,3	18,3
Bus atsižvelgiama į individualius darbuotojo poreikius	11	10,1	10,1
Naujokams skiriamas kuratorius	8	7,3	7,3
Pateikite teiginiu	1	0,9	0,9
Šiek tiek apie viską	2	1,8	1,8
Tada atranka nevykdavo	2	1,8	1,8
Viso:	109	100,0	100,0

Kaip matyti 26 lentelėje vyrauja teigiamas pirmasis pedagogų išpūdis apie organizaciją. Daugelis tyrime dalyvavusių darbuotojų (beveik 46%) jau turėjo išankstinę savo nuomonę apie organizaciją, todėl labai norėjo joje dirbti. Nemažai tiriamųjų (24,8%) tvirtina, jog gerą išpūdį paliko atrankoje dalyvavęs organizacijos vadovas. 10% pedagogams liko išpūdis sužinojus, kad organizacija puoselėja tradicijas. Nusivylusių nemalonia atrankos procedūra liko 3,7 % tyrimo dalyvių.

26 lentelė

Mokytojų pasiskirstymas pagal organizacijos pirmą išpūdį

Pirmas išpūdis	Mokytojų kiekis (vnt.)	Procentinis pasiskirstymas (%)	Pagrįstas procentas (%)
Labai norėjau joje dirbti, nes žinojau apie ją anksčiau	50	45,9	45,9
Gerą išpūdį paliko profesionalus atrankos procesas	8	7,3	7,3
Gerą išpūdį paliko atrankoje dalyvavęs vadovas	27	24,8	24,8
Sužinojau, kad organizacija puoselėja tradicijas	11	10,1	10,1
Negavau išsamios informacijos apie organizaciją	9	8,3	8,3
Procedūra buvo nemaloni: domėjosi tik mano kompetencijomis	4	3,7	3,7
Viso:	109	100,0	100,0

IŠVADOS

Lojalumas – tai žmogaus laisvas pasirinkimas sutapatinti save su organizacijos siekiais, tikslais, noras būti visaverčiu jos nariu. Tai darbuotojo ir organizacijos tarpusavio ryšys. Silpnėjant ryšiui - nusivylę darbuotojai, nepateisintais lūkesčiais, yra žymiai lengviau pasiduodantys kitų organizacijų verbavimui. Vieni svarbiausių personalo pasirinkimo sistemos elementų šiuolaikinėje švietimo organizacijoje yra personalo verbavimas ir atranka.

1. Analizuojant mokslinę literatūrą apie lojalumo sampratą, vidinės komunikacijos ugdymo svarbą, vadovo rūpinimąsi lojaliais darbuotojais pastebėta, kad labai daug autorių domisi šia aktualia problema ir ieško, įvairių lojalaus personalo ugdymo būdų.

- Sąvoka „lojalumas“ - ištikimybė (žmogui, visuomenei, organizacijai), atsidavimas, laisvas įsipareigojimas ir pasišventimas. Lojalus darbuotojas priimant sprendimus vadovaujasi organizacijos misija, tikslais ir strategija. Toks darbuotojas žino organizacijos vertybes ir joms asmeniškai pritaria, aktyviai siekia numatytų rezultatų ir su entuziazmu pasakoja apie organizaciją.

- Sėkmingas vidinės komunikacijos organizavimas kartu su kitais veiksniais gali motyvuoti darbuotojus būti lojalesnius, todėl svarbu ja rūpintis, kad darbuotojai gerai jaustųsi, prisidėtų prie bendrovės tikslų siekimo ir galėtų produktyviai dirbti.

- Organizacijos vadovams turi rūpėti darbuotojų lojalumo sužadimas, stiprinimas ir išlaikymas. Darbdavys turi jais pasitikėti, sudaryti palankų psichologinį klimatą bei darbo krūvį, atsižvelgti į galimybes asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui, taip pat reiktų nepamiršti finansinių motyvavimo priemonių.

2. Personalo verbavimas ir atranka teoriniu požiūriu yra labai svarbūs ir nuosekliai vykdomi procesai. Lietuvių ir užsienio autoriai pateikia įvairių personalo verbavimo šaltinių, atskleidžia pagrindinius atrankos proceso tikslus, etapus bei metodus.

- Personalo verbavimo procese surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas darbo vietas. Personalo verbavimo procese svarbu parinkti tinkamą būdą, kuris priklauso nuo to, kas organizuoja paiešką. Nors apie laisvas darbo vietas siūloma skelbti laikraščiuose ir specialiuose leidiniuose, internete, naudotis įdarbinimo agentūrų paslaugomis, švietimo organizacijos dažnai naudojasi tik vidine darbo jėgos pasiūla.

- Personalo atrankos proceso metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias kandidatas. Būtina, kad atrinkti kandidatai turėtų reikiamų žinių bei gebėjimų, o jų vertybės ir nuostatos atitiktų švietimo organizacijos kultūrą. Svarbu ir tai, kad pats atrankos procesas būtų objektyvus, kad darbuotojai būtų samdomi atsižvelgiant į jų kvalifikaciją, o ne į ryšius su įtakingais asmenimis ar kitus subjektyvius kriterijus.

3. Atliktas tyrimas patvirtino darbo autorės keltą hipotezę, jog lojalumo organizavimas švietimo organizacijose gali sėkmingai vykti aktualizuojant verbavimo ir atrankos procesus.

- Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus apie lojalumo raišką švietimo organizacijose, galima teigti, kad darbuotojų lojalumo stiprinimas yra svarbus dalykas. Atlikus anketinės apklausos analizę, paaiškėjo, kad didelė dalis 37,6% (41) pedagogų kaip svarbiausią skatinimo priemonę įvardino – organizacijos vadovo pagarbą ir pasitikėjimu grįstą elgesį su darbuotojais. Akivaizdu, kad mūsų mokytojams materialinės motyvavimo priemonės nėra pačios svarbiausios, nes gaunamas pagrindinis darbo užmokestis juos iš dalies tenkina. Taip pat daugelis švietimo organizacijos darbuotojų teigė, dirbantys jiems patinkantį darbą, kurį dažniausiai vadovas įvertina teisingai

- Analizuojant tyrimo rezultatus pastebėtas personalo verbavimo procesas švietimo organizacijose. Naudodamas įvairius verbavimo procesus personalo paieškas dažniausiai vykdo pats organizacijos vadovas tik kartais pasitelkdamas specialiųjų įdarbinimo agentūrų paslaugomis. Tačiau kuris darbuotojų verbavimo šaltinis yra geriausias, negalima pasakyti. Visgi didžioji dalis pedagogų (54%) tikina, kad švietimo organizacijų vadovai stengiasi pasirinkti tikslingą darbuotojų verbavimo šaltinį ir tikisi surasti geriausia kandidatą į naują darbo vietą.

- Atlikus, atrankos procesų švietimo organizacijose, anketinę duomenų analizę paaiškėjo, jog kruopščiai atrinkti personalo atrankos būdai, leidžia organizacijų vadovams pasirinkti protingus darbuotojus. Apklausoje dalyvavę pedagogai teigė, jog labai svarbuūs yra atranką vykdančio asmens ygdžiai bei tikslus atrankos kriterijų išskirimas. Didžioji dalis apklaustųjų (53%) yra patenkinti pavykusiu pokalbiu su darbdaviu, nes žinojo apie esamą darbovietę anksčiau ir norėjo joje įsidarbinti.

REKOMENDACIJOS

Švietimo organizacijų vadovams ir darbuotojams

- darbuotojų lojalumui stiprėti didelės įtakos turi nematerialinės motyvacinės priemonės: įmonės vadovų pagarba, pasitikėjimu ir dėmesingumu grįstas elgesys su darbuotojais, galimybės asmeniniam, profesiniam tobulėjimui ir pasitenkinimas savo darbu ir darbo rezultatais;
- darbuotojų lojalumui stiprėti didelės įtakos turi materialinės motyvacinės priemonės: pakankamas darbo užmokestis, priedai prie algos;
- investuoja į darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, planuoja ir vertina mokymų teikiamą naudą, sprendžia nepakankamos kvalifikacijos problemas;
- efektyvus darbuotojų potencialo panaudojimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių įmonės sėkmę ir augimą. Todėl, norint pasiekti kuo geresnių organizacijos veiklos rezultatų, būtina skatinti darbuotojų veiklą, reikia atskleisti darbuotojų galimybes – šiuo tikslu ir naudojamas darbo veiklos motyvavimas;
- švietimo organizacijų vadovai turėtų kryptingai kurti strateginį personalo valdymą, t.y. į darbuotoją žvelgti, kaip į strateginį partnerį formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją, kuri būtų grindžiama tarpusavyje apimančias dalis: personalo verbavimą, atranką, ugdymą, vertinimą;
- pritraukti kandidatą į laisvą darbo vietą reikia pasitelkti vidinius bei išorinius verbavimo šaltinius;
- siekiant atsirinkti tinkamiausią kandidatą, būtina susikurti kryptingą ir objektyvią atrankos sistemą.
- nuolat gerinti vidinę komunikaciją ir psichologinį klimatą su vadovu ir darbuotojais.

LITERATŪRA

1. Appleton, E. (1995). *Recruing on the Internet*.
2. Aženeckaitė, G. (2006). *Kas nužudė darbuotojų lojalumą?* Reklamos ir marketingo idėjos. Nr.2.
3. Barczyk, C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius.
4. Becker, R. *Common Mistakes in College recruiting*. Personnel, 52 Nr. 2.
5. Beehr, T., Newman, J. Organizational Stress, Employer Health, and Organizational.
6. Caudron, Sh. (1996). *Low Unemployment Is Causing a Staffing Draught*. Personnel Journal.
7. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Poligrafija ir informatika. Vilnius.
8. Dowling P. (2005). *International Dimensions of Human Resource Management*. Sage Publications.
9. Effectiveness: *A Factor Analysis, Model, and Literature Review*. Personnel Psychology. Nr. 31.
10. Flynn, (1996). *Cisco Turns the Internet Inside*.
11. Frechas, W. L., Rozenweigas, J. E., Kasto. F. E., (1985). *Understanding Human Behavior in Organizations*. New York: Haper Row, Publisher.
12. Grauslytė, D. (2008). *Darbuotojų motyvacijos modelis*. Vadovas ir pasaulis. Nr. 5.
13. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas.
14. King, J. (1995). *Job Networking*. Enterprise Networking.
15. Kover, A. (1997). *Manufacturing's Hidden Asset: Temp Workers*.
16. Leonienė, B. (2002). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
17. Martensen, A., Bisgaard, L., Gronholdt, L.(2004). *Holistinis požiūris į darbuotojo lojalumą. Ką keičia lojalumas? Kaip keičiasi įmonės vertė?*. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. Verslo santykių valdymas. Nr.1.
18. Myers, D. (2000). *Psichologija*.
19. Nelson, B., Ekonomis, P. (1999). *Vadyba žaliems*. Kaunas.Thompson, A.(1995). *The Contingent Work Force*. Occupational Outlook Quarterly.
20. Pečiulienė, L. (2008). *Lojalumo prasmė ir vertė*. Verslo labirintas.
21. Pell, A. R. (1969). *Recruing and Selecting personel*. New York: Regerts.
22. *Psichologijos žodynas* (1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla
23. Pusvaškytė, L. (2009). *Nuo vidinės komunikacijos prie darbuotojų lojalumo*. Vadovas. Nr. 3.

24. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
25. Sakalas A.(1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
26. Sakalas A.(2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
27. Sakalas, A. Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: “Technologija”.
28. Sinius, V. (2006). *Darbuotojų lojalumą skatina rūtinimasis jų ateitimi*. Vadovo pasaulis. Nr. 5.
29. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Mokomoji knyga – Vilnius: “Technika“.
30. Stoner, J. A. F., Freeman, E. R., Gilbert, D. R.(2001). *Vadyba. – Poligrafija ir informatika*.
31. Sunoo, Br. P. (19960). *From Santa to CEO – Temps Play All Roles*. Personnel Journal.
32. Sunoo, Br. P. (1997). *Thumbs Up for Staffing Websites*. Workforce.
33. Tayeb, M. (2005). *International Human Resource Management. A Multinational Company Perspectyve*. Oxford University Press.
34. Vezbergienė, A. (2005). *Klientų lojalumas: kaip jį suprasti ir išmatuoti*. Marketingas. Nr. 3.
35. Wareham J. (1981). *Secrets of a Corporate Headhunter*. New York: Palyboy Press.
36. Žaptorius, J. (2007). *Filosofija. Sociologija*. Lietuvos mokslų akademijos leidykla. Vilnius.
37. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
38. Žydžiūnaitė, V. (2006). *Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos: mokomoji knyga*. Vilnius: LR Švietimo ir mokslo ministerija ir pedagogų profesinės raidos centras.

INTERNETINĖ LITERATŪRA

39. Prieiga per internetą:, žiūrėta 2010-02-06. Darbuotojų lojalumas, ko nori darbuotojai
<http://www.grandpartners.lt/lt/ivykiai/darbuotoju-lojalumas-ko-nori-darbuotojai/>
40. Prieiga per internetą: žiūrėta 2010-02-06. Vidinė verslo aplinka
<http://www.globaltus.com/news/15/57/vidine-verslo-imones-aplinka>
41. Prieiga per internetą: žiūrėta 2010-02-06. Kaip skatinti darbuotojų lojalumą,
http://www.seb.lt/pow/wcp/templates/sebarticle.cfmc.asp?DUID=DUID_D052AA117E72BD_B8C125719C001C8202&xsl=lt/sebarticle.xsl&sitekey=seb.lt&lang=lt

42. Prieiga per internetą: žiūrėta 2010-02-08. Darbuotojų lojalumo problema, <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/13/1/0/1/article/3147>
43. Prieiga per internetą: žiūrėta 2010-02-09. Ilgametis darbuotojas: inercija ir lojalumas <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1118&id=165812>
44. <http://www.naujasdarbas.lt/index.php?info=3&t=news&g=2083C787-5E60-4659-B970-0074FB55E0FB>
45. Prieiga per internetą: žiūrėta 2010-02-16. Tapinienė, Jurga. (2006). Vidinė komunikacijabūdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus [interaktyvus].

PRIEDAI