

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Vadybos ir verslo administravimo studijų programa
62103S101

KRISTINA ŠAFRANAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PERSONALO ATRANKOS SISTEMOS ĮTAKA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ
VALDYMUI SMULKIAME IR VIDUTINIAME VERSLE**

Kaunas, 2006

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

KRISTINA ŠAFRANAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PERSONALO ATRANKOS SISTEMOS ĮTAKA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ
VALDYMUI SMULKIAME IR VIDUTINIAME VERSLE**

Darbo vadovas _____

(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____

(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas, 2006

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS.....	5
1. PERSONALO ATRANKOS VAIDMUO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME.....	7
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo teorinis vertinimas.....	7
1.1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata	8
1.1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo reikšmė, kuriant konkurencinį organizacijos pranašumą.....	10
1.2. Personalo atrankos sistema žmogiškųjų išteklių valdyme	12
1.2.1. Personalo atrankos proceso problemos	16
1.2.1.1. Personalo poreikio planavimo problemų įtaka.....	18
1.2.1.2. Personalo verbavimo teoriniai aspektai.....	20
1.2.1.3. Personalo atrankos metodų taikymo problemos.....	27
2. PERSONALO ATRANKOS PROCESO TYRIMAS SMULKIOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE ..	40
2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	40
2.2. Tyrimo metodų parinkimas ir pagrindimas	41
2.3. Tyrimo rezultatų analizė.....	43
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	57
SANTRAUKA (anglų kalba)	59
LITERATŪRA.....	60
PRIEDAI	64

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Įvairių vadybos teorijų požiūris į darbuotojų vadybą.....	9
2 lentelė. Atrankos pokalbių klasifikavimas pagal jų turinį.....	35
3 lentelė. Interviu, kaip personalo atrankos įrankio, privalumai ir trūkumai	39
4 lentelė. Klausimai vadovams.....	41
5 lentelė. Klausimai darbuotojams	41
6 lentelė. Darbuotojų ir vadovų požiūrių palyginimas	47
7 lentelė. Darbuotojų nuomonė apie vykdomą atrankos procesą organizacijoje ir naudojami atrankos metodai	48
8 lentelė. Vadovų išsilavinimas ir požiūris į personalo atrankos procesą.....	50
9 lentelė. Darbuotojų požiūris priklausomai nuo respondento lyties	51

Paveikslų sąrašas

1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje.....	12
2 pav. Personalo atrankos procesas etapai	13
3 pav. Organizacijos reputacijos kūrimo modelis	15
4 pav. Personalo atrankos proceso bruožai	18
5 pav. Darbo analizė ir žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos	21
6 pav. Personalo atrankos etapai	28
7 pav. Testo savybės.....	32
8 pav. Efektyvaus interviu principai	37
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes	44
10 pav. Darbuotojų darbinė patirtis.....	44
11 pav. Naudojami atrankos metodai.....	45
12 pav. Darbuotojų paieškos būdai	46
13 pav. Ar egzistuoja įmonėse žmogiškųjų išteklių valdymas.....	49
14 pav. Įdarbinimo sprendimą veikiantys pašaliniai veiksniai	51
15 pav. Kandidatų vertinimo kriterijai	52
17 pav. Atrankos baigties įvertinimas pagal darbuotojo lytį.....	53
18 pav. Vadovų požiūris į atrankos proceso svarbą.....	54
19 pav. Vadovų įvardintos personalo atrankos problemos	55
20 pav. Darbuotojų nuomonė apie atrankos vykdytojus	55

IVADAS

Nemažai vadovų mano, kad įmonė kuria darbuotoją, tačiau yra priešingai. Joks verslas negali egzistuoti bei būti pelningas be tinkamų, perspektyvių darbuotojų. Juk įgyvendinti savo užsibrėžtus tikslus organizacija gali tik turėdama reikalingų žmonių, o didelį veiklos našumą galima pasiekti tik atrenkant tinkamiausius tam tikrai darbo vietai naujus darbuotojus. Norint pritraukti tuos vertingus žmogiškuosius išteklius, pirmiausia reikia tinkamai vykdyti personalo atranką.

Įmonei tam tikrais momentais gali prireikti daugiau ar mažiau darbuotojų bei vadovų, tada yra vykdoma personalo atranka, kuri turi įtakos įmonės konkurencingumui, reputacijai, užima svarbią vietą žmogiškųjų išteklių valdyme, tuo pačiu veikdama ir kitas sistemos dalis. Be to, atsirenkant tinkamiausius tam tikrai darbo vietai naujus darbuotojus, galima pasiekti didelio veiklos efektyvumo.

Personalo atrankos sprendimai ypač svarbūs dar ir dėl to, jog jie individams, kurie nori būti įdarbinti, pateikia pradinę nuomonę apie organizaciją. Vadinasi, tinkamai vykdoma personalo atranka yra susijusi su įmonės veiklos sėkme.

Kaip teigia Sūdžius (2001), kuo „smulkesnė įmonė, tuo kiekvieno kolektyvo nario įtaka ūkinei-komercinei veiklai didesnė“ (Sūdžius, 2001, p. 149). Galima daryti išvadą, jog smulkioms ir vidutinėms įmonėms ypač svarbu tinkamai vykdyti personalo atranką. Atlikti tyrimai parodė, kad net 51,7 proc. smulkių įmonių neturi samdomų darbuotojų - jos vykdo savo veiklą savininkų ir jų šeimos narių pastangomis. Tokios tendencijos verčia analizuoti, pagal kokius kriterijus atsirenkami darbuotojai, kokie naudojami metodai jų atrankos procese ir pan. Smulkių ir vidutinių įmonių vadovams, kurie dažnai nėra personalo atrankos specialistai, sunku atrinkti tinkamus darbuotojus, nes profesionali atranka reikalauja didelių laiko sąnaudų, būtina turėti specialių žmogaus pažinimo, informacijos rinkimo ir analizės įgūdžių. Problema ta, jog dauguma Lietuvos smulkių ir vidutinių organizacijų per mažai dėmesio skiria personalo atrankai ir tuo labiau jos tobulinimui, o užsienio praktika rodo, jog tai – ilgas ir svarbus procesas, kurio metu tinkamai pasirinkti kandidatai padeda įmonei efektyviai gyvuoti. Pats atrankos procesas suprantamas mechaniškai, nėra aiškių reikalavimų, kriterijų, neįvertinamos, netgi nesuprantamos, atrankos metu išskylančios problemos. Be to, nesuprantama, kad ypač atrankos metu parodomas įmonės vertybės, kultūra, formuojamas įvaizdis apie vykdomus procesus organizacijoje ir darbuotojų suvokimas, kuris ir daro įtaką būsimojo darbo atlikimui. *Šios aplinkybės išreiškia magistrinio darbo temos aktualumą ir sprendimo būtinumą.* Problemų neišsprendimas personalo atrankos procese, jo svarbos žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumui nesuvokimas, egzistuojantis skirtumas tarp teorinių žinių ir praktinio jų taikymo -

aktualios problemos, kurias ir siekiama analizuoti. Darbuotojų parinkimo problemų nenagrinėjimas trukdo pritraukti tinkamiausius, vertingiausius kompetentingus, profesionalus, tuo pačiu vystyti žmogiškąją organizacijos kapitalą, siekti organizacijos tikslų.

Pagrindinis **darbo tikslas** - analizuoti personalo atrankos sistemos įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui. Tikslui pasiekti keliami uždaviniai:

- aptarti žmogiškųjų išteklių valdymo reikšmę;
- analizuoti personalo atrankos proceso įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui,
- nagrinėti, kaip atrankos proceso metu kylančios problemos veikia žmogiškųjų išteklių valdymą ir kokiomis priemonėmis vykdyti tinkamą personalo atranką, kad būtų pelnomas konkurencingumas rinkoje;
- pateikti Lietuvos smulkiose ir vidutinėse įmonėse vykdomos personalo atrankos analizę.

Tyrimo **iškeliamos hipotezės**: smulkiose ir vidutinėse įmonėse per maža dėmesio skiriama strateginei personalo atrankai. Neįvertinamos atrankos metu iškylančios problemos, nes nesuvokiama, jog personalo atranka gali padėti įgyti konkurencinį pranašumą, optimizuoti veiklą.

Tyrimo **objektas** - smulkiose ir vidutinėse įmonėse vykdomas personalo atrankos procesas. Tyrimo metodai- mokslinės literatūros, anketinės apklausos rezultatų analizė. Tyrimo apribojimai ir sunkumai - respondentų nenoras dalyvauti tyrime, klaidinantys atsakymai, kalbos nesupratimas bei nesilaikymas nustatyto anketos užpildymo termino.

Darbe naudota pagrindinė literatūra - užsienio autorių (Buckley, Handler, Mastrangelo, Stoner, Dessler ir kt.) moksliniai straipsniai, monografijos, taip pat remtasi ir lietuvių autorių knygomis (Leonienė, Bakanauskienė, Sakalas, kt.).

Darbo struktūra: pirmoje dalyje supažindinama su įvairių autorių požiūriais į žmogiškųjų išteklių sampratą, reikšmę bei vaidmenį įmonės valdyme. Analizuojama atrankos proceso vieta bei įtaka įmonės veiklos bei žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumui. Pateikiamos personalo atrankos proceso etapų problemos bei nagrinėjama jų įtaka. Kadangi pirmas personalo parinkimo žingsnis- personalo poreikio planavimas, tad pirmiausia ir supažindinama su personalo poreikio planavimo svarba. Toliau analizuojamos verbavimo, atrankos metodų taikymo metu iškylančios problemos ir jų sprendimo būdai. Antroje darbo dalyje pateikti atlikto tyrimo, kuriuo siekiama išsiaiškinti vadovų ir darbuotojų požiūrį į atrankos procesą, rezultatai.

Darbą sudaro 63 puslapiai, darbe pateikiamos 9 lentelės ir 20 paveikslų, prie darbo pridedami 4 priedai.

1. PERSONALO ATRANKOS VAIDMUO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME

Pasidomėjus mokslinė literatūra, paaiškėjo, jog dauguma šaltinių užsienio kalba ir nagrinėjami tik atskiri aspektai. Pavyzdžiui, autoriai, nagrinėjantys personalo atrankos proceso metu iškylančias problemas, daugiau gilinasi į atrankos proceso etapų eiliškumą, tinkamus atrankos metodus, jų taikymo sąlygas (Leonienė, 2001; Dessler, 1999; Sakalas, 1998 ir kt.), atrankos priemonių patikimumą, svarumą ar pagrįstumą (Griggs, 2001, Handler, 2002 ir kt.). Autoriai savo tyrimuose nagrinėja atskirus darbuotojų parinkimo būdus, apibūdindami kiekvieno jų privalumus bei trūkumus, tačiau pasigendama atrankos priemonių taikymo problemų, šalutinių veiksnių įtakos galutiniam sprendimui analizavimo. Nors Martocchio (1992) išskyrė pagrindines atrankos metu iškylančias problemas, tačiau neanalizavo, kaip tos problemos veikia patį žmogiškųjų išteklių valdymą, kokias problemas mato darbdaviai ir darbuotojai atskirai.

Taigi, nagrinėjant atrankos metu kylančias problemas, jų įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui, mažai daroma sisteminių tyrimų šioje srityje, o tokių problemų atskleidimas padėtų nustatyti, apibrėžti jų sprendimo būdus, kad įmonės galėtų efektyviai siekti savo tikslų.

1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo teorinis vertinimas

Dažnai smulkiose ir vidutinėse įmonėse dar neįprasta sieti organizacijos sėkmę su darbuotojų visapusišku tobulinimu, jų kompetencijos vystymu. Tačiau sparčiai plečiantis technologijoms, darbuotojai dažnai tampa vieninteliu veiksnium, skiriančiu įmones nuo konkurentų. Vis dažniau įmonė gali plėsti rinką ir didinti produktyvumą būtent darbuotojų dėka.

Specialistų vertinimu, dažna šalies verslo organizacija nepakankamai išnaudoja savo darbuotojų galimybes, nors pripažįsta personalo svarbą. Žmogiškųjų išteklių valdymas vis dar suprantamas gana siaurai ir yra nepakankamai kryptingas, nors ši funkcija yra viena iš svarbiausių stiprinančios konkurencijos sąlygomis.

Prieš nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymo reikšmę, būtina įvardyti šiuolaikines žmogiškųjų išteklių valdymo sampratas, funkcijas bei atskleisti jų turinį.

1.1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata

Vadybos literatūroje egzistuoja ne viena žmogiškųjų išteklių valdymo samprata. Analizuojant mokslinę literatūrą pasirinkta tematika, paaiškėjo, jog Lietuvoje, nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymo problemas, vartojami skirtingi žodžių junginiai: personalo valdymas (Bakanauskienė, 1996; Griškevičius, 2002; Butkus, 2003; Leonienė, 2003), žmogiškųjų išteklių valdymas (Melnikas, 2002; Ališauskas, 2004), personalo administravimas ir valdymas (Sūdžius, 2003), personalo organizavimas ir valdymas (Šilingienė, 2000; Sakalas, 1998, 2003), personalo veiklos vadyba (Makštutis, 1999), užsienio autorių darbuose - žmogiškųjų išteklių valdymas (angl. human resource management), personalo valdymas (angl. personnel management). Išnagrinėjus sąvokų turinį, magistro darbe pasirinkta vartoto žodžių junginį - „žmogiškųjų išteklių valdymas“, nes remiamasi teorija, teigiančia, jog darbuotojai – ypatingas organizacijos išteklius (žr. 1 lentelė).

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad skirtingų autorių mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių valdymas traktuojamas labai įvairiai. Vieni autoriai (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999) žmogiškųjų išteklių valdymą įvardija kaip valdymo funkciją, susijusią su organizacijos narių verbavimu, mokymu ir tobulinimu. Toks apibrėžimas per siauras, neparodantis darbuotojų reikšmės įmonės valdyme. Dessler (2001) įvardija personalo valdymą kaip praktinį darbą, kuris aprėpia darbuotojo darbo analizę (darbo projektavimą), darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų verbavimą, kandidatų atranką, naujų darbuotojų orientavimą ir mokymą, darbo užmokesčio ir atlyginimo valdymą, išmokas ir naudą, darbo įvertinimą, komunikavimą (pokalbius, patarimus, drausminimą), mokymą ir tobulinimą, darbuotojų išipareigojimų ugdymą bei teisingos ir saugios darbo aplinkos darbuotojams sudarymą (Dessler, 2001). Tokia samprata, nors ir detalai atskleidžianti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, neparodo požiūrio į darbuotojus, kaip ypatingus organizacijos išteklius. Tokį požiūrį išreiškia Jewell (2002) teigiantis, kad žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti apibrėžiamas, kaip strateginis, nuoseklus ir išsamus požiūris į organizacijos žmonių išteklių valdymą ir ugdymą, kurio kiekvienas aspektas integruojamas į bendrą organizacijos valdymą. Galimas išskirtinis požiūris į darbuotojų valdymą siekiant konkurencinio pranašumo, kai strategiškai ugdomi pareigingi ir gabūs darbuotojai bei taikomi integruoti kultūriniai, struktūriniai ir personalo valdymo metodai (Jewell, 2002). Be to, personalo valdymas - tai žmonių valdymas, kurio paskirtis - sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekdamas organizacijos tikslų kiekvienas darbuotojas ar jų grupė norėtų ir galėtų atskleisti ir kuo efektyviau naudoti bei ugdyti savo potencialą (Bakanauskienė, 1996). Kiti autoriai (Mondy, 1996; Appleby, 1991) pateikia labai bendrus žmogiškųjų išteklių valdymo apibūdinimus, teigdami, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra organizacijoje atliekama funkcija, padedanti efektyviai panaudoti

žmones (darbuotojus), siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų (Ivancevich, Glueck, 1989), valdymo proceso dalis, susijusi su tokiu žmonių santykių palaikymu ir darbuotojų, kurie daro maksimalų įnašą efektyviam darbui, fizinės gerovės užtikrinimu, (Appleby, 1991). Mokslinėje literatūroje egzistuoja ne viena žmogiškųjų išteklių valdymo samprata. Leonienės (2002) pateiktas apibrėžimas, kad žmogiškųjų išteklių valdymas- „tai sistema, kuri sukuria potencialą, reikalingą organizacijos tikslams įgyvendinti ir tolesniam jos gyvybingumui palaikyti“, išsamiai apibūdina žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą (Leonienė, 2002). Apibendrinus įvairių autorių pateiktas sampratas, galima apibrėžti žmogiškųjų išteklių valdymą kaip valdymo sprendimus, kurie apima aprūpinimą personalu, personalo mokymą, tobulinimą, darbdavio ir darbuotojo santykius, tiesiogiai veikia organizacijoje dirbančius ir gerina darbuotojų indėlį į organizacijos tikslų siekimą.

Svarbu paminėti, kad autorių darbuose vartojami įvairūs terminai („žmogiškųjų išteklių valdymas“, „personalo valdymas“, „personalo vadyba“, „darbuotojų vadyba“). Leonienė (2001) teigia, kad personalo valdymo sampratos skirtingumus lemia vadybos teorijų įvairovė bei skirtingas pagrindinių požiūrių poveikis pačiai sampratai ir jos turiniui (Leonienė, 2001). Autorės atlikto teorinio tyrimo rezultatai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Įvairių vadybos teorijų požiūris į darbuotojų vadybą

Vadybos teorija	Teorijai būdingas požiūris į darbuotojų vadybą	Žymiausi atstovai
Situacinė vadybos teorija	Valdant darbuotojus reikia vadovautis praktiškų parengtomis rekomendacijomis, kurios konkrečioje situacijoje, kurią lemia daugelis veiksnių, leidžia tikėtis gerų rezultatų.	V. Ouchis
Žmogiškųjų santykių teorija	Darbuotojai – ypatingas organizacijos išteklius. Darbuotojų valdymo paskirtis – sudaryti sąlygas, kurios leistų siekiant organizacijos tikslų kiekvienam darbuotojui atskleisti, efektyviai panaudoti ir plėtoti savo potencialą.	E. Meijo A. Maslovas D. McGregoras
Klasikinė vadybos teorija	Darbuotojai – vienas iš įmonės išteklių normaliam gamybos vyksmui užtikrinti. Darbuotojų valdymas leidžia pasiekti, kad įmonė būtų aprūpinama darbuotojais, kurių kiekis ir kvalifikacija įgalina įgyvendinti organizacijos tikslus.	F. W. Teiloras (Taylor) A. Fayolis M. Vėberis
Socialinių sistemų vadybos teorija	Darbuotojai valdomi įvertinant organizacijos tikslus ir glaudžiai sąveikauja su kitų objektų, esančių organizacijoje ir už jos ribų, valdomu. Darbuotojų vadyba – tai sistema, sudaryta iš susijusių elementų, kurie veikia vienas kitą.	Č. Bernardas G. Saimonas
Visuotinės kokybės vadybos teorija	Valdžios, žinių ir išteklių suteikta galia skatina darbuotojus savarankiškai priimti sprendimus, garantuojančius, kad bus kokybiškai atliktos darbo užduotys bei nuolat tobuliau tenkinami vartotojų poreikiai.	E. Demingas J. Juranas A. Ishikava

Šaltinis: Leonienė B. Darbuotojų vadyba, 2001, p. 15

Atsiradusią pateiktų požiūrių į žmogiškųjų išteklių valdymą įvairovę galima pagrįsti tuo, kad atskiros teorijos susiformavo ne vienu metu, o jų nuostatas lėmė to meto organizacijų aplinkoje veikusios ekonominės, politinės ar socialinės jėgos, kurios skirtingai veikė darbuotojų tarpusavio

santykius. Vadinasi, žmogiškųjų išteklių sampratos skirtingumus lemia tokia teorijų įvairovė bei skirtingas pagrindinių nuostatų poveikis pačiai sampratai.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – ne vien tinkamas darbų paskirstymas, bet ir motyvavimo sistemos, konfliktų sprendimo būdai, darbuotojų adaptacija, atestacija, mokymo ir švietimo būtinumo įvertinimas, lojalumo įmonei problemos sprendimas ir dar daugelis kitų, ne mažiau svarbių aspektų. Visus juos būtina numatyti, įvertinti, nes efektyvus personalo valdymas – vienas iš sudėtinių veiksnių, darančių įtaką bendram organizacijos veiklos efektyvumui. Be to, žmonės yra vertingiausias įmonės kapitalas, pagrindinis jos sėkmės veiksnys – aukštos kvalifikacijos ir atsidavę firmai darbuotojai, dėl šios priežasties žmogiškųjų išteklių valdymą galima įvardinti prioritetine įmonės valdymo sritimi, apimančia platų spektrą įvairių klausimų.

1.1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo reikšmė, kuriant konkurencinį organizacijos pranašumą

Svarbu suprasti, kad žmogiškieji ištekliai yra neįkainojamas lobis bei vienas pagrindinių kokybę lemiančių veiksnių. Vadybos ekspertai nurodo, kad personalas – tai sunkiausiai nukopijuojamas konkurencinis elementas. Galima pavogti konkurentų idėją, pastatyti panašią gamybos liniją, pamėgdžioti visą rinkodaros strategiją, tačiau suburti profesionalų komandą, kuri būtų susitelkusi ir ištikima organizacijai – tam reikia kur kas daugiau laiko ir lėšų (Underis, 2003). Dažnas Lietuvos verslininkas mano, kad būtent gebėjimas valdyti žmones yra sudėtingiausia valdant įmonę. Vadovai skundžiasi, jog, regis, puikiai dirbęs, visai patenkintas ir motyvuotas darbuotojas paliko įmonę. Sudėtinga, kai didelė darbuotojų kaita tampa kasdienybe, todėl įmonės, siekdamos išsilaikyti konkurencinėje kovoje, vis daugiau dėmesio skiria žmogiškųjų išteklių valdymui – siekdamos palankiausių ekonominių veiklos rodiklių, nori turėti atsakingus, lojalesnius, iniciatyvius, motyvuotus darbuotojus. Pavydžiui, kompanijos „TNT Lietuva“ vadovai mano, kad žmonės yra vertingiausia investicija. Ši kompanija pirmoji Lietuvoje (2002 m.) gavo tarptautinį personalo vadybos „Investor in People“ sertifikatą. Tai tik įrodo, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra svarbus ne tik sprendžiant strateginius įmonės sėkmingos plėtros klausimus, jis veikia tiesiogiai įmonės tikslus, personalo potencialą, vidaus socialinio bendravimo normas, yra viena iš organizacijos egzistavimo sąlygų. Jis gali tapti veiksmingu įrankiu, koordinuojančiu personalo veiksmus, siekiant bendrų tikslų, kuriant konkurencinį įmonės pranašumą.

Žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmuo, kuriant konkurencinį organizacijos pranašumą, apima įmonės infrastruktūros valdymą, strateginį valdymą, transformacijų ir pokyčių valdymą bei darbuotojo įnašą, siekiant įmonės tikslų, vertinimą (Ulrich, 1997). Pagrindinis personalo valdymo

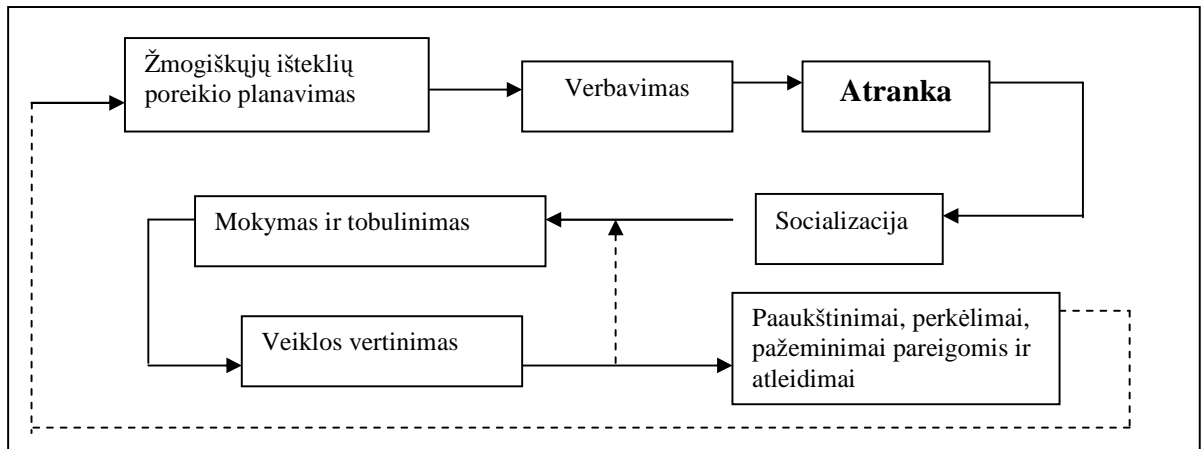
uždavinys yra efektyviai valdant žmones, maksimizuoti įmonės pelningumą. (Cascio, 2003). Remiantis šia prielaida, galima teigti, kad personalo valdymui priskiriamas vaidmuo - kurti pridėtinę vertę organizacijai. Kai kurie mokslininkai personalą vertina kaip organizacijos žmogiškąjį kapitalą (angl. human capital), todėl teigiama, kad organizacija turi orientuotis į darbuotojus, nes šis kapitalas yra vertingesnis už materialų turtą (Schuler, Huber, 1990). Požiūrio į personalą, kaip žmogiškąjį kapitalą, šalininkai savo nuostatas grindžia šiais teiginiais:

- Darbuotojai ne tik kuria ir keičia materialines gėrybes, o patys yra nematerialus įmonės turtas, kuris turi būti išmatuojamas, įvertinamas, ugdomas kaip ir kitos organizacijos turto sudedamosios dalys.
- Personalas yra dinamiškas organizacijos turtas, kurio vertė laikui bėgant gali augti, todėl jis nepalyginamas su kitu - materialiu turtu, kuris naudojamas praranda savo vertę.
- Darbuotojai yra sistema, kuriai apmokėti ir tobulinti, kaip ir kitam nematerialiam turtui (tyrimams, licencijoms, patentams), išleidžiama daug lėšų.
- Kai žmonių kapitalas blogai valdomas, organizacijos vertė ir nuosavo kapitalo akcijų vertė smunka. (Schuler, Huber, 1990).

Pateikti mokslininkų teiginiai įrodo, kad žmogiškųjų išteklių valdymas veikia ir visos organizacijos valdymą bei atlieka svarbų vaidmenį, siekiant efektyvaus funkcionavimo. Žmogiškųjų išteklių vaidmuo organizacijoje pasireiškia kaip indėlis formuluojant organizacijos tikslus ir misiją, nustatant efektyviai veikiančią organizacijos struktūrą, plėtojant organizacijos kultūrą bei kuriant naujas darbo vietas.

Susipažinus su žmogiškųjų išteklių samprata bei reikšme kuriant įmonės konkurencinį pranašumą, svarbu trumpai aptarti žmogiškųjų išteklių valdymo turinį, nes literatūroje jį įvardijant nėra vieningos nuomonės. Tokiai situacijai įtakos turi autorių požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą. Šaltiniuose, kurių autoriai žmogiškųjų išteklių valdymą supranta plačiąja prasme, sunku išskirti kokias nors specializuotas veiklas. Pavyzdžiui, Dessler (2001) išskyrė kelias sritis, kuriomis paremtas žmogiškųjų išteklių valdymas: darbuotojo darbo analizę (darbo projektavimą), darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų verbavimą, jų atranką, naujų darbuotojų orientavimą ir mokymą, darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymą, darbo įvertinimą, išmokas ir naudas, komunikavimą, mokymą ir tobulinimą, darbuotojų išipareigojimų ugdymą. Kiti autoriai prie visų šių sričių priskiria ir gerų darbo sąlygų sudarymą. Zakarevičius (2003) personalo valdymui, be paminėtų funkcijų, dar priskiria ir socialinę kultūrinę integraciją, o stambioje įmonėje centriniam personalo skyriui priskiriama funkcija - vieningos personalo politikos užtikrinimas (Zakarevičius, 2003). Dažnai personalo valdymo metu reguliuojamas ir saugaus darbo užtikrinimo procesas (Šileika, Tamašauskienė, 2004). Tuo tarpu Stoner

(1999) pateikta samprata tarsi apibendrina daugumos autorių nuomones (žr. 1 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės pagal Stoner James A.F., R. Edvard Freeman, Daniel R. Gilbert. Vadyba, 1999, p..368.

1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje

Šiame darbe apsiribojama bei aprašoma tik darbų analizė ir organizacijos aprūpinimo personalu veiklos, t.y. personalo planavimas, verbavimas bei atranka, kadangi čia analizuojama personalo atrankos įtaka žmogiškųjų išteklių valdymui.

Taigi mokslinėje literatūroje pateikiamas platus žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų spektras, priklausomai nuo autorių požiūrio į žmogiškųjų išteklių sampratą. Atskiros personalo valdymo funkcijos yra integruotos vartojant tą patį pavadinimą. Europos autoriai teigia, kad nereikia aklaui kopijuoti svetimų metodikų, kurios yra kitokios kultūros rezultatas. Jau ne kartą mokslininkai (Brewster et al., 1992; Brewster and Hegewisch, 1994) patvirtino, kad įvairiose šalyse vyrauja skirtingi personalo valdymo principai, kuriuos galima paaiškinti ir suprasti tik nacionalinių kultūrų kontekste. Vis tik visi autoriai neabejoja, kad personalo atrankos procesas yra viena iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo dalių.

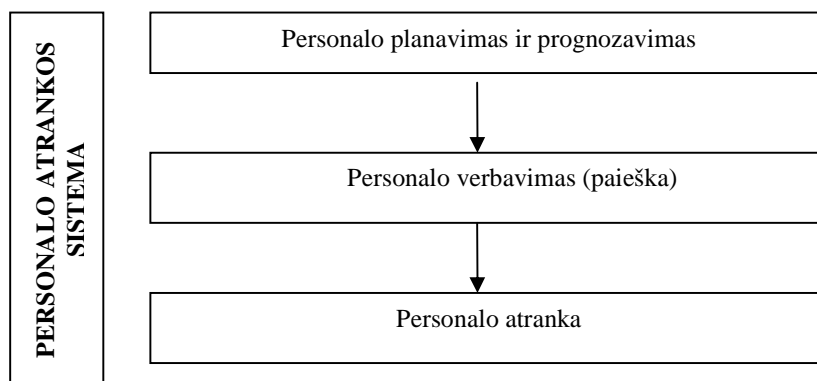
1. 2. Personalo atrankos sistema žmogiškųjų išteklių valdyme

Atrankos procesas atspindi įmonės personalo darbo kokybę, o tai lemia produkcijos kokybę ir klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Tinkamas atrankos procesas sustiprina teigiamą įmonės įvaizdį bei padeda įgyti konkurencinį pranašumą. Personalo poreikio planavimas, darbuotojų paieška ir atranka – tai klausimai, kurie rūpi tiek besikuriančių, tiek ilgametę patirtį turinčių įmonių vadovams, nes organizacijai visuomet reikia tam tikro skaičiaus kvalifikuotų darbuotojų.

Pasak Bakanauskienės (1996), personalo atranka yra procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo. Šis procesas pradedamas pretendentų sąrašo pateikimu priėmimui ir baigiamas samdos sprendimu (Bakanauskienė, 1996). Dessler (2001) daug detaliau apibūdina personalo atrankos procesą ir teigia, kad personalo įdarbinimo procesas apima šiuos etapus:

1. Darbo jėgos prognozavimas ir planavimas, siekiant nustatyti, kurias pareigybes reikia užpildyti.
2. Verbuojant išorės ir vidaus kandidatus potencialių kandidatų į šias pareigybes sąrašo sudarymas.
3. Užtikrinimas, kad kandidatai užpildys prašymo formas priimti į darbą ir pradinės atrankos interviu vedimas.
4. Įvairių atrankos metodų, pavyzdžiui, išsilavinimo tyrimo, testų ir medicininių patikrinimų tinkamiems kandidatams pasirinkti, taikymas.
5. Vieno ar daugiau tinkamų kandidatų nusiuntimas pas vadovą, kuris yra tiesiogiai atsakingas už tą darbą.
6. Pastangos, kad vadovas ar kitas asmuo vestų vieną ar daugiau interviu su kandidatais ir padėtų galutinai nuspręsti, kuriam kandidatui siūlyti darbą (Dessler, 2001).

Apibendrinus įvairių autorių nuomonę, personalo atrankos sistemos proceso etapai pateikti 1 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės

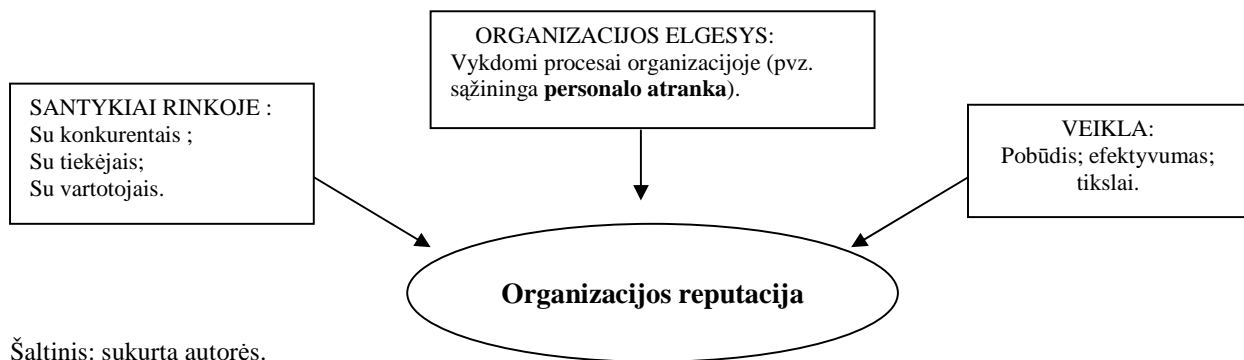
2 pav. Personalo atrankos proceso etapai

Personalo atrankos sistemos svarba dažnai yra nuvertinama ir šiai veiklos sričiai skiriamas nepakankamas dėmesys iš įmonės vadovų, nors tai yra viena svarbiausių sėkmingai dirbančios įmonės veiklos sričių (prieiga per internetą: <<http://www.careerjournal.com/hrcenter/articles/20001003-richter.html>>). Vadovai dažnai aktyviai kalba apie talentų pritraukimą, jų išlaikymą, tačiau žmogiškųjų išteklių valdymas lieka šalutine organizacijos valdymo veikla. Tokio požiūrio susiformavimui įtakos

turėjo tai, kad Lietuvos įmonės vadovas ne iki galo supranta žmogiškųjų išteklių valdymo prasmę ir svarbą, tai ypač aktualu smulkiose įmonėse, kur dažniausiai personalo valdymu užsiima pats vadovas, net neturėdamas tam žinių ar supratimo. Kai organizacija nedidelė, mažai tikėtina, kad ji gali ir skirs daug lėšų personalo paieškai ir įdarbinimui. Tuo tarpu didelė organizacija neretai turi įsteigusi personalo skyrių, kuris pasirūpina reikiamo personalo paieškos ir atrankos organizavimu, galutinį žodį suteikiant organizacijos vadovui. Smulkiose įmonėse dažnai pats vadovas paskelbia apie laisvą darbo vietą, po telefoninio pokalbio atsirenka ir pasikviečia į interviu keletą kandidatų ir išsirenka sau tinkamą darbuotoją. Tokiu atveju galiausiai žmogaus tinkamumą nulemia simpatija, intuicija, pažįstamų rekomendacijos ar tam tikras įvaizdis, nes daugelis vadovų su kandidatu gali kalbėtis vos 10 - 15 minučių. Deja, neprofesionali atranka gali pakenkti bendrovės įvaizdžiui bei būsimiems santykiams su potencialiais darbuotojais ir klientais.

Palyginti nedaug vadovų žmogiškųjų išteklių valdymą supranta kaip žymiai platesnę ir daugiau funkcijų turinčią veiklos sritį, o sėkmingai veikiančių organizacijų praktika byloja - įgyvendinti savo užsibrėžtus tikslus organizacija gali tik turėdama reikalingus žmones. Atrankos proceso svarbą įmonės valdyme galima pagrįsti ir Vokietijoje (1999) atliktu tyrimu, kurio rezultatai rodo, jog „organizacija, pasirinkusi nevykusį eilinį darbuotoją, dėl jo negebėjimo tinkamai dirbti kasmet vidutiniškai praranda 12 tūkst. eurų, o Vokietijos ekonomika dėl organizacijų negebėjimo atsirinkti tinkančius darbuotojus kasmet praranda 63 milijardų eurų“ (Leonienė, 2001, p. 59). Vadinas, atrankos procesas yra svarbus organizacijos sėkmei - tinkamas darbuotojas padeda įmonei siekti savo tikslų, o netinkamas kainuoja įmonei daug laiko, pinigų ir energijos. Be to, vykdoma personalo atranka ne tik daro įtaką įmonės veiklai, bet ir užima svarbią vietą žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje, tuo pačiu veikdama ir kitas personalo sistemos dalis (žr. 1 pav.).

Pasak Learning (2004), „pagrindinis gerai sukurtos personalo politikos tikslas yra garantuoti tinkamą elgseną su darbuotojais, ypač tokiose srityse kaip samdymas, įvertinimas“ (Learning, 2004). Atsižvelgiant į tai, galima teigti, jog atrankos elemento „aplenkimas“, neteikiant jam daug reikšmės, gali susilpninti tikimybę pasiekti efektyvų rezultatą (Learning, 2004). Svarbu suprasti, kad personalo atrankos proceso metu atskleidžiamos organizacijos vertybės bei kultūra, kurios formuoja organizacijos įvaizdį, o tvirta įmonės kultūra rodo, kad firmoje tinkamai vadovaujama ir investuojama į žmogiškąjį turtą. Toks požiūris skatina reputacijos augimą, kuris daro įtaką kapitalo augimui, o šis padidina ir išteklių, ir asortimento, ir turimų žaliavų vertę. Be to, organizacijos reputacija (geras vardas) yra vertingas turtas, kurio kūrimą sąlygoja organizacijos elgsys, joje vykdomi procesai bei kiti veiksniai (2 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

3 pav. Organizacijos reputacijos kūrimo modelis

Organizacijos vertybės, nors yra mažiau apčiuopiamas aspektas nei investicijos, pelnas, metinė apyvarta, daro didelę įtaką organizacijos veiklos efektyvumui. Įmonėje vyraujančios vertybės lemia, kaip elgiasi darbuotojai įvairiose darbo situacijose. Norint atsilaikyti konkurencijos kovoje, būtina kurti ilgalaikes strategijas, kurti ir puoselėti įmonės reputaciją. Organizacijos reputacija yra vienas iš svarbių elementų, padedančių įgyti konkurencinį pranašumą, todėl svarbu tinkamai valdyti visus darbo santykių procesus organizacijoje, nepamirštant ir atrankos. Tai tik įrodo atrankos proceso svarbą organizacijos valdyme, reputacijos kūrime, žmogiškųjų išteklių politikoje.

Siekiant pritraukti ir atrinkti tokius darbuotojus, kurie padėtų kurti organizacijos reputaciją, elgdami sąžiningai, ypač svarbu atrankos procesą vykdyti nešališkai ir teisingai, nes paties atrankos proceso teisingumas, sąžiningumas veikia naujų darbuotojų suvokimą apie elgesį organizacijoje. Remiantis Weaver (2001), jeigu būsimieji darbuotojai pastebi, kad atrankos proceso metu jie nėra vertinami sąžiningai, jie gali manyti, kad etiškas elgesys nėra svarbus įmonėje, o tai neigiamai veikia kandidatų supratimą apie būsimojo darbo atlikimą bei elgesį, kuris formuoja klientų požiūrį į pačią įmonę (Weaver, 2001). Be to, Rosse (1994) nuomone, labai svarbu, kad personalo atrankos procesas būtų vertinamas sąžiningumo (teisingumo) požiūriu, taip pat tradiciniu pagrįstumo ir naudingumo kriterijumi. Jeigu, kandidato nuomone, personalo atrankos procesas įmonėje yra teisingas ir pagrįstas, tokiu atveju, net jeigu kandidatas yra atmestas (nepriimtas į darbą), jis vis tiek supranta atrankos sistemą kaip visiškai nešališką ir jo požiūris į organizaciją yra daug palankesnis. Todėl svarbu, kad atranka būtų vykdoma taip, kad kandidatai manytų, jog jie buvo svarstyti nešališkai, teisingai, sąžiningai (Rosse, 94). Be to, organizacijos vertybės gali daryti įtaką kandidato darbo pasirinkimo sprendimui. Judge ir Bretz (1992) atlikti tyrimai parodė, kad individams tinkamesnis pasirodė toks darbas, kurį siūlančios organizacijos vertybių turinys buvo panašus į jų pačių vertybinę orientaciją (Buckley, 2002).

Galima daryti prielaidą, kad teisingumo suvokimas atrankos sistemoje turi ypač svarbią reikšmę. Teisingumas pasirenkamas kaip kriterijus įvertinant atrankos sistemas. Kalbant apie personalo atrankos procedūrų teisingumą, Bies ir Moag (1998) išskyrė 5 pagrindinius etiškos procedūros bruožus, paremtus tyrimais: nuoseklumas (pastovumas-procedūros turėtų būti pastovios, nuoseklios), šališkumo slopinimas (asmeniniai savanaudiškumai turi būti neleidžiami), tikslumas (sprendimai paremti informacija ir kompetentinga nuomone), koregavimas (sprendimai gali būti keičiami, jei papildoma informacija suteikia tam pagrindą), etiškumas (procesai privalo atitikti vyraujančius moralinius ir etinius standartus) (Buckley, 2002).

Schuler (1994) pateikia būdą, kaip atrankos metu sustiprinti pasitikėjimą įmone. Autorius argumentuoja, kad kandidatas neprivalo, bet turėtų, dalyvauti atrankos procese. Tai sumažintų nepasitikėjimą pačiu procesu. Schuler bendrais bruožais nusako 4 žingsnius, kuriais gali vadovautis darbdavys. Šie 4 žingsniai sudaro **Schuler'io socialinio pagrįstumo modelį**:

1. darbdavys turėtų naudoti aiškius, suprantamus atrankos įrankius.
2. darbdavys turėtų turėti tinkamos informacijos, kuri paaiškintų užduočių reikalavimus ir organizacijos savybes, ir būtų prieinama kandidatams.
3. darbdaviai turėtų tiesiogiai paskatinti kandidato dalyvavimą, tobulinant atrankos programas.
4. darbdavys turėtų tiekti sąžiningą ir suprantamą atsakomąją reakciją kandidatams (Schuler, 2001).

Taigi užsienyje jau dažnas vadovas vertina tinkamą personalo atrankos sistemą kaip įvaizdžio formavimo, reputacijos stiprinimo ir konkurencingumo didinimo priemonę, nes neprofesionali atranka gali pakenkti bendrovės įvaizdžiui bei būsimiems santykiams su potencialiais darbuotojais, klientais. Darbdavys turi parodyti, kad jo atrankos metodai yra "pagrįsti, susiję su darbu, sąžiningi ir nešališki", nes sąžiningumo stoka atrankos procese neigiamai veikia naujus darbuotojus (Groce, 2002). Ši problema nors ir dažna, tačiau ne vienintelė, kylanti atrankos metu.

1.2.1. Personalo atrankos proceso problemos

Kiekvienam personalo paieškos ir atrankos sprendimui būdinga daugybė įvairių dilemų. Žmogiškųjų išteklių vadybininkai išskiria pagrindines atrankos metu iškylančias problemas (išdėstytos pagal pasitaikymo dažnumą): samdymas, paremtas favoritizmu; lyties diskriminacija verbavimo ir samdymo procese; vertinimui įtaką darantys veiksniai, nesusiję su darbo atlikimu (tokie kaip rasė, amžius). Dar reiktų paminėti piktnaudžiavimą savo padėtimi, valdžios demonstravimą atrankos metu (Sacket ir Wanek, 1996).

Šios problemos veikia visą atrankos procesą, jų pasekmės daro įtaką būsimąjį darbo atlikimui, trukdo siekti efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo. Vykiant atranką ir priimant įdarbinimo sprendimą, dažnai pasitaikanti diskriminacija atsiranda, kai įdarbinant asmenys patenka į blogesnę padėtį dėl tokių priežasčių kaip amžius, lytis, vedybinis statusas, tėvų ar globėjų padėtis, nėštumas, rasė, religija ar politiniai įsitikinimai, sveikatos pablogėjimai, priklausymas asociacijai. Pavyzdžiui, JAV priėmus įstatymą (Discrimination Act 1991) tokie veiksmai laikomi neteisėtais. Diskriminacija yra pagrįsta stereotipiniu manymu apie asmenų elgseną ir sugebėjimus. Ji atsiranda kada žmonės nesažiningai nuskriaudžiami, jiems nesuteikiamos palankios sąlygos dėl to, kad jie turi, ar manoma, kad gali turėti, tam tikrų bruožų (paprastai tai jų priklausymas vienai iš paminėtų grupių). Diskriminacija gali būti tiesioginė ir netiesioginė. *Tiesioginė diskriminacija* atsiranda kai vertinama nesažiningai, neteisingai vien dėl to, kad asmuo priklauso tam tikrai grupei (pavyzdžiui, atsisakymas kalbėti dėl darbo su asmeniu tik dėl to, kad jis/ji turi akcentą- yra tiesioginė diskriminacija). *Netiesioginė diskriminacija* pasitaiko, kai reikalavimai ar sąlygos, tokios kaip taisyklės, įmonės politika, procedūros yra tos pačios visiems, bet turi nevienodą ar neproporcingą poveikį atskirai grupei, net jei nėra jokio ketinimo diskriminuoti. Abi, tiesioginė ir netiesioginė, diskriminacijos gali parodyti darbo vietos (workplace) kultūrą, kurioje paplitę šališkumai ar neteisingumo principai (Department of education and community services. Selection guide, 2003). Pagrindinės diskriminacijos atrankoje pasekmės tos, jog suformuojama atitinkama nuomonė apie organizacijoje vykdomus procesus, taip pat sumažėja tinkamiausio kandidato pasirinkimo galimybės, nors tas diskriminuojamas asmuo gali idealiai tikti ieškomai pareigybei užimti.

Atrankoje pasitaikanti problema – nepotizmas - apibūdinamas, kaip „šeimos narių, giminių patraukimas dirbti“ (Department of education and community services, p. 2-5). Nepotizmas dažnas smulkiose ir vidutinėse įmonėse, kur vyrauja „šeimos verslas“, be to, giminių protegavimas būdingas organizacijoms, kur žemas pasitikėjimo lygis. Kartais priimami pažįstami tikintis didesnio lojalumo. Nors ir atitinkančio keliamus reikalavimus pažįstamo asmens priėmimas gali sukelti neigiamą kitų darbuotojų požiūrį dėl to, kad darbo vieta buvo užimta ne pagal objektyvius kriterijus, tai daro įtaką darbo atmosferai. Jei priimtas asmuo dar ir neatitinka keliamų reikalavimų, tai sumažina kitų darbuotojų motyvaciją maksimaliai atlikti užduotis, nes jie mato, kad už geriau atliekamą darbą jiems moka tiek pat. Be to, „nepotizmas atrankos procese stabdo sklandų organizacijos funkcionavimą“ (Department of education and community services. Selection guide, 2003). Moksliniais tyrimais įrodyta, kad tose valstybėse, kuriose klesti nepotizmas, nuolat stabdomas ekonominis augimas. Lietuvos smulkiose įmonėse šiam reiškiniui minimizuoti nesiimama jokių priemonių. Visos paminėtos

atrankos problemos trukdo efektyviai vykdyti personalo atranką, veikia įmonės reputaciją, darbuotojų požiūrį į vykdomus procesus įmonėje, todėl svarbu tokias problemas šalinti.

Apibendrinus galima daryti išvadą, kad sąžiningumas ir teisingumas atrankos procese padidina pasitikėjimo įmone lygį. Be to, „tokios organizacijos, kuriose etiškas elgesys sustiprina jų įvaizdį, reputaciją, įgyja konkurencinį pranašumą“ (Buckley, 2002, p. 6). Taigi „personalo atrankos sistema turi būti efektyvi, teisėta, o samdymo strategija turi parodyti žmogiškojo kapitalo reikšmę (vertę). To būtina siekti, jei įmonė nori optimizuoti savo veiklą“ (Handler, 1994, p. 12). Tinkamos personalo atrankos proceso elementai (4 pav.) turi būti taikomi visuose atrankos etapuose, jų taikymas gali padėti išvengti kylančių problemų.

Tinkamos personalo atrankos bruožai:

- Vienodos įdarbinimo galimybės;
- Pagrindiniai atrankos kriterijai- kandidato įgūdžių, sugebėjimų, žinių, reikalingų tam tikrai pareigybei, vertinimas;
- Atvira konkurencija;
- Jokio „šefavimo“, užtarimo, favoritizmo ar diskriminacijos;
- Atvira, prieinama, vieša informacija.

Šaltinis :sukurta autorės pagal Department of education and community services. Selection guide, 2003. Prieiga per internetą:< [http://www.ncfp.org/publications-splendid_legacy-excerpt\(ethics\).html](http://www.ncfp.org/publications-splendid_legacy-excerpt(ethics).html)>.

4 pav. Personalo atrankos proceso bruožai

Įvertinus iškylančias problemas atrankos procese, galima jas šalinti ir siekti efektyvios veiklos. Smulkiuose ir vidutinėse įmonėse vykdomos atrankos skirtinguose etapuose iškyla skirtingos problemos, kurios daro įtaką visam žmogiškųjų išteklių valdymui. Tad *toliau nagrinėjami atskiri atrankos proceso etapai.*

1.2.1.1. Personalo poreikio planavimo problemų įtaka

Personalo poreikio planavimas šiandien yra uždavinys, kurį sąlygoja konkurencinė, besikeičianti aplinka, planuojamos darbo jėgos stoka bei kintanti demografinė situacija. Organizacija vykdo darbus, kuriems atlikti turi būti priimti žmonės. Personalas (žmogiškųjų išteklių) planavimas – tai formalizuotas organizacijos paklausos ir pasiūlos darbuotojams prognozavimas. Ši veikla skirta užtikrinti, kad organizacija turėtų reikiamus žmones reikiamu laiku (Bakanauskienė, 2002). Darbo jėgos arba personalo planavimas iš esmės yra planų sudarymo procesas, padedantis užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes). Jis grindžiamas ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų

prognoze ir sprendimu, kokius išorės ar vidaus kandidatus pasirinkti į šias darbo vietas (Dessler, 2001). Dėl šios priežasties planavimas aprėpia visas būsimas laisvas darbo vietas nuo valytojos iki firmos prezidento, ir planuojant personalą pirmiausia sprendžiamas esminis – darbo vietų ir darbuotojų prioriteto klausimas.

Kiekvienas darbas gali būti dirbamas kryptingai tik žinant personalo poreikį: reikia parinkti ne geriausią apskritai, bet tinkamiausią tam tikrai pareigybei darbuotoją; perkvalifikuoti darbuotojus, kurie neturi naujam darbui reikiamų savybių, žinių ir pan. Kiek ir kokių darbuotojų reikia, turi būti nustatoma poreikio planavimo metu. Sakalo nuomone, „...personalo poreikio planavimas, aprūpinant informacija visas personalo ugdymo sistemos kryptis yra pagrindinė personalo organizavimo efektyvaus darbo prielaida” (Sakalas, 1998, p. 71-73).

Šio proceso metu reikia nustatyti, kiek darbuotojų reikėtų organizacijai, kad ji efektyviai funkcionuotų, ir kur šie darbuotojai turėtų dirbti, atsižvelgiant į išorinės bei vidinės aplinkos veiksnius. Denhardt ir kiti išskiria vieną personalo valdymo ateities uždavinių - pagal prognozuojamą prekių bei paslaugų paklausą įvertinti darbo jėgos poreikius. Įvertinus būsimą prekių ir paslaugų paklausą, turi būti prognozuojama darbo jėgos paklausa, nusprendžiant, kiek darbuotojų turi būti atleista ar kiek jų pasamdyta per tam tikrą laikotarpį. Be to, personalo planavimas turėtų apimti darbuotojų, kurie yra prieinami organizacijos viduje, sugebėjimų ir kvalifikacijos kėlimo perspektyvų vertinimą bei atsakyti į klausimą, kokio intelektualaus kapitalo reikėtų ateityje, siekiant patenkinti akcininkų poreikius (Denhardt, Aristigueta, 2001).

Galima daryti išvadą, kad personalo poreikio planavimas - būtinas, norint sėkmingai siekti tikslų, turėti kvalifikuotus, reikalingus darbuotojus. Personalo poreikio planavimo svarbą galima paaiškinti Stoner (1999) pateiktu pavyzdžiu:

“Gamybinė organizacija gali tikėtis padidinti darbo našumą įdiegusi naują automatinę įrangą, bet jei ji prieš tai nepradės samdyti ir mokyti žmonių, kurie valdys įrengimus, tie įrengimai stovės be darbo savaites ar net mėnesius“ (Stoner, 1999, p. 368).

Šis pavyzdys, pabrėžiantis personalo planavimo būtinumą, iliustruoja JAV įmonių praktiką. Lietuvoje dažnoje smulkioje ar vidutinėje įmonėje, jei teoriškai ir suprantama personalo poreikio planavimo svarba, realybėje šis procesas nesureikšminamas ir apie personalo poreikį “prisimenama” tik atsiradus laisvai darbo vietai. Pagrindinė problema, susijusi su personalo poreikio planavimu ta, jog dažnoje smulkioje ar vidutinėje organizacijoje nesuprantama, kad “...planavimas-besitęsiantis, nenutrūkstamas procesas” (Stoner, 1998, p. 370). Praktika rodo, kad neretai personalo

poreikio planavimo proceso vykdymas baigiamas kandidato priėmimu į laisvą darbo vietą ir „užmirštamą“ iki naujos vietos atsiradimo. Nededama pastangų siekiant išvelgti ateities tendencijas, juk sparčiai auganti ekonomika skatina plėtimąsi, kuris padidintų darbuotojų poreikį. Tačiau tas pats ekonomikos augimas mažina nedarbo lygį, todėl bus sunkiau ir brangiau pritraukti kvalifikuotus darbuotojus. Lietuvos ekonominė situacija diktuoja savo sąlygas - nedarbo lygis suteikia vadovams valdžią manipuliuoti savo darbuotojais, tačiau atsirandančios galimybės, ypač kvalifikuotiems specialistams, realizuoti savo gabumus užsienyje turėtų priversti vadovus susirūpinti savo personalu bei daugiau dėmesio skirti jo planavimui.

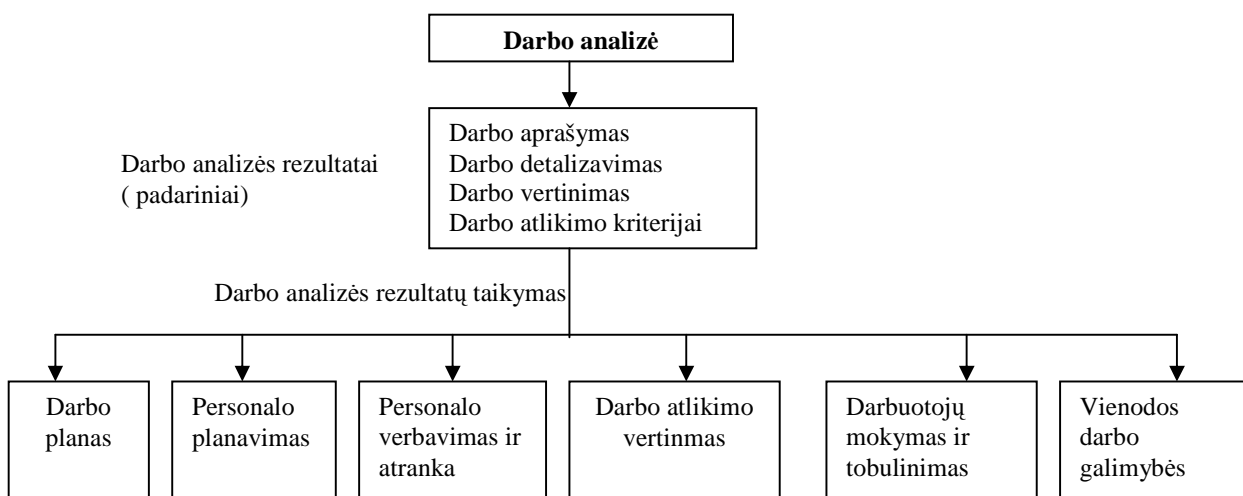
Organizacija, kuri nori įgyvendinti savo tikslus, personalo planavimui turi skirti ypatingą dėmesį, nes tik taip ji galės užtikrinti, kad reikiamu laiku turės reikiamus žmones. Tik įvertinus personalo poreikio planavimo svarbą ir būtinumą, galima tikėtis tinkamiausio personalo, kurio ieškojimui pasitelkiami įvairūs verbavimo šaltiniai.

1.2.1.2. Personalo verbavimo teoriniai aspektai

Vadovai dažnai nustemba atradę kiek daug dilemų egzistuoja verbavime. Juk verbavimo, kaip ir viso atrankos proceso, metu aiškiai išreiškiamos organizacijos vertybės (Ethics of Recruiting and Selection, 2001). Learning (1994) darbuotojų verbavimą įvardina kaip informacijos apie asmenį rinkimo ir vertinimo procesą, siekiant suformuluoti darbo pasiūlymą (Learning, 1994). Verbavimas - tai procesas, kurio metu surandami ir „priviliojami“ į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcines vietas. Šios veiklos rezultatas - tam tikras skaičius kandidatų, iš kurių vėliau atrenkamas ir pasamdomas darbuotojas. Verbavimo procesą sudarančių veiklos rūšių sąrašas, orientuotas į kandidatų paiešką, apima tokius darbus: vakansinių darbo vietų įvardijimas, t.y. įvardijimas funkcinėse vietose, į kurias reikia surasti darbuotojus; vakansinių darbo vietų analizė, t.y. išsamus susipažinimas su kandidatams keliamais reikalavimais ir vakansinių funkcinėse vietose ypatumais; verbavimo suvaržymų analizė, t.y. apmokėjimo politikos, samdymo politikos, padėties darbo biržoje, teisinių reikalavimų, organizacijos įvaizdžio ir kitų vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių įvertinimas; verbavimo kanalų (šaltinių) parinkimas, t.y. organizacijos poreikius ir galimybes atitinkančių vidinių ar išorinių verbavimo šaltinių parinkimas; verbavimo pokalbis, t.y. „gero darbo“ vaizdo kandidatams sukūrimas ir pradinės informacijos atrankos etapui surinkimas; kandidatų į vakansinę darbo vietą sąrašo sudarymas, t.y. baigiamasis kandidatų, įvertinus gautą informaciją ir pokalbį, rangavimas pagal atskiras darbo vietas (Bakanauskienė, 1996).

Prieš užverbuodami darbuotojus, vadovai turi aiškiai žinoti apie darbus, į kuriuos reikia darbuotojų, dėl to daroma darbo turinio analizė, kurios rezultatai padeda sudaryti pareigybines

instrukcijas. Kai pareigybės aprašymas jau nustatytas, sukuriama jį papildantis darbo ar samdos aprašymas, apibrėžiantis išsilavinimą, patirtį ir įgūdžius, kuriuos turi turėti asmuo, kad galėtų efektingai dirbti tam tikrą darbą (Stoner, 1999). Darbo analizė yra pirmasis personalo atrankos etapas, apimantis pareigų, užduočių, atsakomybių apibūdinimą. Darbo analizės metu surenkama informacija apie visus organizacijoje atliekamus darbus ir jų keliamus reikalavimus darbuotojų kompetencijai (5 pav.) Darbo analizė, pateikianti darbo aprašymą, įvertinimo bei atlikimo kriterijus yra naudinga organizacijoms. Be to, tokia analizė naudinga ir darbuotojams, nes padeda suvokti darbo vietos vaidmenį organizacijos veikloje, keliamus uždavinius, įgaliojimus, ryšių su kitais darbuotojais sistema, pasirinkti, ką iš priskirtų vykdyti funkcijų jau žino, o kas yra nauja, todėl pareikalaus daugiau dėmesio.



Šaltinis: sukurta autorės pagal Brain, Ch. Advanced Psychology: applications, Issues and Perspectives, 2002, p. 45.

5 pav. Darbo analizė ir žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos

Schema aiškiai parodo, kad darbo analizė daro įtaką žmogiškųjų išteklių valdymo procesui. Wheaton ir Whetrel (1997) teigia, kad tikrai išsami, tinkama darbo analizė užtikrina viso likusio atrankos proceso efektyvumą. Todėl svarbu, kad darbo analizė turėtų būti vykdoma reguliariai, nes laikui bėgant darbai gali pasikeisti (Brain, 2002). Akivaizdu, kad darbų analizė tai svarbi ir būtina procedūra kiekvienos įmonės veikloje, veikianti visą atrankos proceso efektyvumą. Atrankos procesas yra pagrįstas tada, kai išreiškiamas aiškus ryšys tarp pačios atrankos procedūros ir darbo, kuriam individai yra renkami. Todėl darbo analizė yra svarbi atrankos proceso dalis. Be to, atrankos procesas gali būti “pagrįstas (įteisintas)” tik po to, kai įvykdyta darbo analizė, rodanti ryšį tarp atrankos proceso ir darbo (Mastrangelo, 2001, p. 16).

Pagrindinė *problema*, išskylanti šiame etape, - objektyvus pareigybių bei samdos aprašymas, nes nepagrįsti reikalavimai sukelia daug disfunkcijų. Vadinasi, darbo analizės įtaka žmogiškųjų išteklių valdymui akivaizdi, nes kaip bus nustatyti reikalavimai, tokį ir žmogų priimsim, kuris veiks ir komandos darba. Jei reikalavimai nebuvo pakankamai analizuoti, netinkamo atrankos sprendimo ir moralinio neteisingumo tikimybė yra didesnė. Netinkami, nepagrįsti reikalavimai veiks visą atrankos proceso teisingumą. Be to, nustačius nepakankamus ar per didelius tam tikrai pareigybei reikalavimus, priimamas kandidatas nebus tinkamiausias tam tikrai darbo vietai, o tai yra nuostolinga įmonei. Pavyzdžiui, paskirtas asmuo į tokią poziciją, kur jis nesugebės atlikti užduoties, kartu padarys žalą savo karjerai ar organizacijos rezultatams, nepaisant to, jog kandidatas atitinka darbo aprašyme keliamus reikalavimus (Winstanley, Woodall, 2000). Todėl svarbu, kad verbuotojai visapusiškai peržiūrėtų pozicijos reikalavimus, kvalifikacijos kriterijus.

Svarbu paminėti, kad iš moralinės perspektyvos būtinos patirties reikalavimas yra kritikuojamas, nes sunku nustatyti, jog, pavyzdžiui, 3 metų patirtis būtina atlikti tam tikrą darbą. Nepagrįsti reikalavimai lemia netinkamo kandidato priėmimą arba pailgintą verbavimo procesą, abiem atvejais organizacijoje patiriami nuostoliai. Be to, skubota atranka, gerai neišsiaiškinus, kokia yra darbo specifiška ir kokie žmonės jam tiktų, dažniausiai būna nesėkminga. Sakalas (1998) teigia, kad strategija, kai priimami pirmi pasitaikę žmonės, pasmerkta nesėkmei nuo pat pradžių, nes turi tris esminius trūkumus: neapibrėžiamos pagrindinės darbo užduotys, neišsiaiškinama, koks žmogus geriausiai tiktų tam darbui, daroma prielaida, jog svarbiausia, kad kas nors apskritai atliktų darbą (Sakalas, 1998). Pasirinkta strategija, kai neįvertinami pateikti trūkumai, reiškia įmonei nefunkcionalią veiklą, papildomas sąnaudas, kai reikia taisyti padarytas klaidas ar perkvalifikuoti netinkamą darbuotoją. Jei priimamas kandidatas, neišsiaiškinus kokie žmonės tinkamiausi tam tikram darbui, gali atsirasti dvejojo pobūdžio problema- nerealizuojami kandidato sugebėjimai arba priimtą žmogų tenka perkvalifikuoti.

Lietuvoje toli gražu ne visos įmonės vykdo darbo turinio analizę arba numatomi tik bendri reikalavimai vienai ar kitai darbo vietai, o konkrečių pareigų, atsakomybės bei kvalifikacijos reikalavimas dažniausiai priklauso nuo vadovo, kuris nusprendžia kaip jam patogiau. Tad, jei darbo aprašymas atliekamas netinkamai, jį veikia vadovo valia, o reikalavimai nustatomi nepagrįsti, įmonė negali efektyviai siekti savo tikslų.

Dažniausiai literatūroje (Stoner, Dessler, Bakanauskienė ir kt.) skiriami vidiniai verbavimo šaltiniai ir išoriniai verbavimo šaltiniai: darbo skelbimai, asmens bylos, darbuotojų pakeitimo diagramos, kompiuterizuotos informacinės sistemos, draugai, giminės, pažįstami, įvairūs skelbimai laikraščiuose, darbo birža, specialios verbavimo organizacijos, mokymo įstaigos, esamų darbuotojų

rekomendacijos, kompiuterinės duomenų bazės, laikini darbuotojai, stažuotės, verbavimas per internetą. Stoner (1999) išskiria 4 vidinius verbavimo metodus- paaukštinimas pareigose, horizontalus perkėlimas, rotacija, pakartotinas įdarbinimas arba buvusių darbuotojų sugrįžimas. Vidinio aprūpinimo privalumas tas, jog maksimaliai realizuojamas vidinis personalo potencialas (Stoner, 1999). Be to, tokios politikos pranašumas dar ir tas, kad asmenys, užverbuoti viduje, jau susipažinę su organizacija ir jos nariais, pareigų paaukštinimo politika skatina lojalumą, motyvaciją (galimybė užimti geresnę darbo vietą, aukštesnį postą, tuo pačiu gauti didesnę atlyginimą, skatina darbuotojus stengtis nepriekaištingai atlikti savo darbą), darbuotojų mobilumą. Galiausiai verbuoti viduje yra pigiau nei samdyti naujus darbuotojus. Šios politikos trūkumai: kai kurie darbuotojai nebūna aktyvūs, bijodami neigiamo atsakymo į pasiūlymą užimti naują darbo vietą toje įmonėje, sumažėja permainų ir naujovių galimybė. Norint to išvengti pasirenkami išoriniai verbavimo šaltiniai. Dažniausiai verbuojama darbo rinkoje - ją sudaro grupės tinkamos kvalifikacijos žmonių. Darbo rinka nuolat keičiasi priklausomai nuo aplinkos veiksnių. Tą turėtų įvertinti ir Lietuvos įmonių vadovai, nes atsivėrę keliai į užsienį suteikia galimybę verbuoti daugelyje skirtingų darbo rinkų. Žinoma, labai svarbu įvertinti kultūrų skirtumus, ekonominę situaciją ir pan. Išorinio personalo parinkimo privalumai - didesnis kandidatų skaičius, galimybė privilioti iš kitos įmonės gerą specialistą (kartu pasinaudoti kitos įmonės patirtimi), permainų ir naujovių įdiegimo galimybė (nauji žmonės ateina su naujomis idėjomis, pasiūlymais, kaip pagerinti įmonės veiklą). Kita vertus, toks parinkimas reikalauja žymiai daugiau laiko ir pastangų, naujam žmogui įmonėje sunkiau adaptuotis, didesnės parinkimo išlaidos, stabdomas savų darbuotojų tobulėjimas.

Taigi galimas išorinis arba vidinis personalo vystymas. Jo pasirinkimas priklauso nuo to, kokių darbuotojų ieškoma, kiek tam skiriama lėšų ir pan. Be to, kokią verbavimo priemonę pasirinkit lemia ir vadovo valia, todėl svarbu, kad asmuo „parenkantis verbavimo šaltinius būtų objektyvus, neturintis etninių, rasinių ar kitokių šališkumų“ (Ethics of Recruiting and Selection, 2001).

Egzistuoja daugybė įvairiausių personalo paieškos būdų, kurių skaičius gali būti ribojamas tik įmonių vadovų ar personalo skyrių darbuotojų fantazijos. Tobulėjant technologijoms ir aršėjant konkurencinei kovai dėl gerų specialistų, įmonės atranda vis daugiau būdų, kaip rasti ir pritraukti naujus darbuotojus. Negalime nepastebėti, kad naujos personalo paieškos ir atrankos tradicijos tik dabar ateina į kompanijas, jos pradeda naudotis didesniu darbuotojų paieškos būdų kiekiu nei anksčiau. Tokias prielaidas galima daryti remiantis kad ir tokiu faktu, jog pirmos personalo paieškos ir atrankos paslaugų įmonės Lietuvoje atsirado tikrai 1990 – 1992 metais, o tuo tarpu pasaulyje šis verslas klesti jau ne vieną dešimtį metų. Neįmanoma aptarti ir aprašyti visų galimų darbuotojų paieškos ir atrankos būdų, todėl toliau trumpai aptariami dažniausiai naudojami metodai.

Nuolatiniai ryšiai su mokymo institucijomis. Įmonė pasirenka kandidatus, sudaro galimybę atlikti praktiką. “Daugeliui didelių kompanijų koledžų ir aukštųjų mokyklų studentų miesteliai yra pagrindinis pradinio lygio ir naujų vadovų šaltinis” (Stoner, 1999, p. 373). Lietuvos firmos dažniausiai ieško turinčių patirtį darbuotojų, taip nesuteikdamos galimybių studentams realizuoti savo sugebėjimus bei naujas idėjas. Šio darbuotojų paieškos būdo pagrindinis plusas yra tas, kad priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros.

Naudojamasi specialiu konsultacinių firmų paslaugomis. Į jas dažniausiai kreipiamasi, kai ieškoma labai aukštos kvalifikacijos darbuotojų ir jų paiešką norima išlaikyti paslapyje, kad nesužinotų konkurentai. Lietuvoje tokį būdą paprastai taiko tik didelės, besidominčios savo personalu įmonės, kurios siekia įdarbinti kvalifikuotus specialistus. Dažniausia situacija, kai atranką, verbavimą vykdo pats vadovas, remdamasis tik savo žiniomis bei nuostatomis.

Esamų darbuotojų, giminių, draugų, biznio partnerių įtraukimas į darbuotojų paiešką. Dažnai toks verbavimo kanalas pasirenkamas vien dėl to, kad pažįstamas neturi darbo. Be to, pasitaiko, kai priimami pažįstami, draugai, net nesiteikiant įvertinti jų tinkamumo laisvai darbo vietai, remiantis tik suteikta rekomendacija. Pasitaiko atvejų, kai toks verbavimo kanalas duoda gerų rezultatų, nes pažįstamas yra tikrai tinkamiausias kandidatas į laisvą darbo vietą, rekomenduotojas gerai žino ir įmonės sąlygas, ir rekomenduojamojo asmens savybes. Vis dėlto, pasirinkus šį verbavimo būdą, labai svarbu tinkamai įvertinti rekomenduotą kandidatą. Pasirinkus tokį verbavimo šaltinį, susiduriama su tokiomis problemomis, kaip sąžiningumas, teisingumas. Kitų kandidatų atžvilgiu atsiranda diskriminacijos požymių, jei pirmenybė suteikiama pažįstamam. Be to, jei pažįstamas nėra tinkamiausias kandidatas nukenčia organizacijos veikla- tokio darbuotojo mokymui, klaidų taisymui eikvojamos lėšos. Tačiau Lietuvoje, ypač smulkiose įmonėse, šis verbavimo šaltinis turi gilią šaknis ir ne vienoje įmonėje įsigali ištisi šeimų, giminių klanai.

Dar viena galima verbavimo priemonė - ***skelbimai***. Ši darbuotojų paieškos forma yra labai populiari ir, galima sakyti, pagrindinė. Skelbimai laikraščiuose dažniausiai pritraukia labai daug kandidatų, tačiau labai dažnai daugelis kandidatų neatitinka keliamų kvalifikacijos reikalavimų. Kadangi įmonės tikslas yra surasti jos tikslams įgyvendinti geriausiai tinkantį darbuotoją, todėl norint patenkinti šį tikslą būtina informatyvi, įdomi ir psichologiškai pagrįsta siūlomų darbo vietų reklama. Ji turi būti orientuota ne į kandidatų skaičių, bet į jų kokybę (Sakalas, 1998). Įmonės pasirinkimą, kur ir kaip reklamuoti siūlomas darbo vietas, lemia sprendimo svarba, konkurencijos lygis darbo rinkoje, verbuojamų darbuotojų lygis. Kalbant apie skelbimus, svarbu suprasti, kad skelbimai atspindi organizacijos kultūrą, požiūrį į darbuotojus. Pavyzdžiui, Lietuvoje pasitaiko atvejų, kai įmonės, norėdamos sudominti potencialius kandidatus, perdėtai akcentuoja savo teigiamą įvaizdį, geresnes

darbo sąlygas ar galimybes išvykti į užsienį. Tik padirbėjus įmonėje paaiškėja, jog skelbiamas įvaizdis neatitinka realaus. Toks klaidinimas turi neigiamų pasekmių, juk kandidatas gali išeiti iš darbo, tad vėl tektų vykdyti paieškos procesą arba pasilikusio kandidato tokio verbavimo suformuotas požiūris darytų įtaką jo darbo atlikimui - darbuotojas nesistengs dirbti, nedarys daugiau nei priklauso, o tokia nuostata daro įtaką klientų požiūriui bei įmonės reputacijai

Dar vienas aspektas, susijęs su skelbimais, - reikalaujami kriterijai nurodyti skelbime. Pasitaiko, kad priimamajam keliami aukščiausio lygio reikalavimai. „Pavyzdžiui, valytoja turi būti jauna, mokėti anglų kalbą ar dirbti kompiuteriu. Tai tokios darbo „startinės sąlygos“ (Gdanskienė, 2003, p.15). Dažnai kandidatui keliami reikalavimai nesusiję su darbo atlikimu. Nurodomas amžiaus cenzas ar patirties būtinybė, tačiau darbo aprašymas neparodo, kad tam tikro darbingo amžiaus asmuo nesugebės atlikti užduoties, be to, iškyla problema, kaip nustatyti, kad būtent tam tikrą darbinę patirtį turintis asmuo gali užimti tam tikras pareigas. Tokio pobūdžio skelbimas, kuriame pateikti nepagrįsti reikalavimai ar nedarantys įtakos atliekamo darbo kokybei, rodo, kad organizacijoje egzistuoja neracionalus planavimas bei įdarbinimo sprendimą lemia šalutiniai veiksniai: lytis, amžius ar net svoris.

Diskriminacijos egzistavimą, netgi verbavimo metu, įrodo 1996-1997 metais atliktas sociologinis tyrimas, kurio metu buvo kaupiama ir analizuojama darbo skelbimų informacija. Šio tyrimo duomenys parodė, kad darbdavių reikalavimuose labai svarbų vaidmenį vaidina būsimų darbuotojų demografinės charakteristikos, t.y. lytis ir amžius. Tiesioginiai reikalavimai dėl būsimo darbuotojo lyties buvo nurodyti kas dešimtame darbo skelbime, netiesioginiai – 67 procentai iš visų skelbimų. Be to, šis tyrimas parodė, kad iš vyrų gerokai dažniau reikalaujama profesinės patirties atitinkamoje srityje ir aukštosios mokyklos ar universiteto diplomo, taip pat tam tikrų asmeninių savybių, svarbių būsimoje darbo veikloje. O skelbimuose, skirtuose moterims, vyrauja reikalavimai dėl išvaizdos ir amžiaus (Kanopienė, 1998). Diskriminacijos egzistavimas, ir net parodymas skelbimuose, formuoja organizacijos reputaciją, ir rodo, kad toje įmonėje atranka nėra vykdoma sąžiningai, nes įdarbinimo sprendimą toje įmonėje lemia nesusiję su darbu veiksniai (pvz. amžius ar lytis).

Norėdami gerus darbuotojus į laisvas darbo vietas darbdaviai turi parodyti vis daugiau iniciatyvos ir išradingumo. Tam, kad rastų tinkamus žmones, įmonės turi naudoti visus prieinamus darbuotojų paieškos būdus derindamos juos tarpusavyje. Kompanija, kuri reikiamo darbuotojo paieškai naudojami tik vienu šaltiniu, gali skaudžiai nusivilti ir nerasti reikiamo darbuotojo. Aideen McGinn (2000) savo apžvalgoje nurodo dažniausiai naudojamus įmonių personalo paieškos būdus: skelbimai vietiniuose laikraščiuose (16%), skelbimai tarptautiniuose laikraščiuose (20%), įdarbinimo agentūros (12%), koledžai (8%), asmeniniai kontaktai (20%), skatinimas (vidinė paieška) (12%), kiti metodai

(12%) (Misevičius, 2002). Populiariausi darbuotojų paieškos būdai yra asmeniniai kontaktai, įdarbinimo agentūros ir skelbimai laikraščiuose. CareerJournal internetiniame tinklapyje yra pateikiami tyrimo, kuriame buvo apklausta 566 personalo vadovai ar vadybininkai ir 439 darbo ieškantys žmonės. Jie pateikė personalo paieškos efektyvumo vertinimus. Kaip pačius efektyviausius darbuotojų paieškos būdus personalo vadovai nurodė asmeninius kontaktus (95%). Tarp populiariausių paieškos būdų buvo įvardintas internetas (88%), skelbimai laikraščiuose (96%) ir darbuotojų rekomendacijos (91%). (Society for Human Resource Management, 2001). Ne tokie populiarūs, bet pasitaikantys paieškos būdai - tai dalyvavimas karjeros dienose, kontraktiniai darbuotojai, seni darbuotojai, valstybinių darbo biržų paslaugos. Pavyzdžiui, dalyvaudami karjeros dienose, personalo specialistai gali susitikti su daugeliu kandidatų, atlikti trumpus interviu ir potencialius kandidatus pasikviesti išsamesniems pokalbiams kompanijoje, valstybinių darbo biržų paslaugos - geras būdas rasti žemesnės kvalifikacijos darbuotojus ar paprastus darbininkus. Kontraktinis darbuotojas nėra nuolatinis įmonės darbuotojas ir gali būti priimtas ir atleistas labai greitai. Dažniausiai tokie darbuotojai yra priimami tam tikriems projektams ar užduotims atlikti.

Todėl galima daryti išvadą, kad verbavimo metu aiškiai išreiškiama organizacijos samdymo politika. Pirmiausia orientuojamasi į formalius darbo vietos reikalavimus, išsilavinimo lygį, patirtį, žinias, sugebėjimus. Dažnai Lietuvoje, ypač mažose įmonėse, žmogaus asmeninės savybės lieka antroje vietoje. Įmonės, norėdamos privilioti darbuotojus į pareigas kurių atžvilgiu padėtis darbo biržoje nėra patraukli, siekia parodyti savo perdėtą patrauklumą.

Galima teigti, kad dažnoje Lietuvos smulkioje ar vidutinėje įmonėje verbavimo šaltinio pasirinkimas priklauso nuo vadovo požiūrio bei turimų žinių. Kaip ir kitose srityse, taip ir verbavimo procese vadovas dažnai naudojasi savo galimybe demonstruoti valdžią (pavyzdžiui, pasirenkant draugą - kaip tinkamiausią kandidatą). Vadinasi, kad ir koks verbavimo metodas būtų naudojamas, etinės ribos egzistuoja, ypač tame „kaip“ organizacija pristato siūlomą darbo vietą.. Bet koks melagingas tvirtinimas, klaidinimas - ar siūlomų galimybių, atlygio, kitų elementų- yra nesąžiningas (nedoras, neteisingas) ir turintis tendenciją užvilkti, pailginti verbavimo procesą bei suformuoti darbuotojų neigiamą požiūrį į organizaciją (Ethics of Recruiting and Selection, prieiga per internetą: <http://www.dieckmann-associates.com/Ethics/Ethics_P16.html> p.2). Siekiant išspręsti išskylančias problemas verbavimo procese, Svers ir Porter (1997) siūlo objektyviai pasirinkti verbavimo šaltinius bei pabrėžia, jog verbavimą turėtų vykdyti tam tikros kvalifikacijos specialistai (Stvers ir Porter, 1997). Be to, jeigu organizacijos nori pritraukti tokius žmones, kurie vertintų organizacijos vertybes ir jomis dalytųsi, toks poreikis privalo būti išreikštas verbavimo priemonėmis.

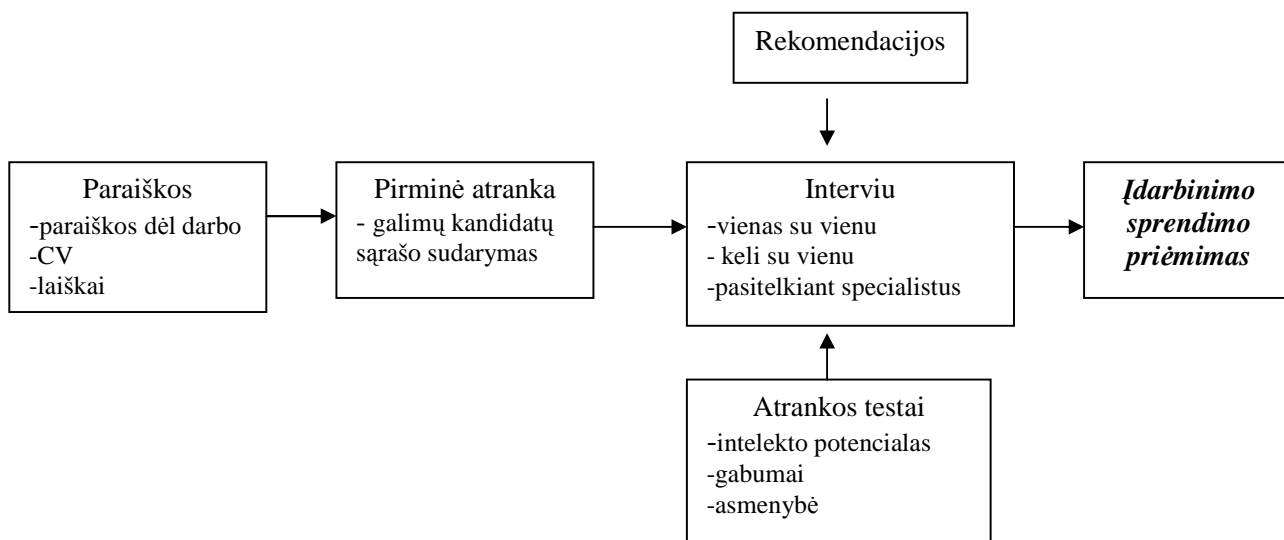
Taigi, pasirinkus verbavimo priemonę bei įvertinus su pasirinktu šaltiniu susijusias galimas problemas, yra vykdoma atranka, pasirenkant tam tikrus atrankos metodus.

1.2.1.3. Personalo atrankos metodų taikymo problemos

Vienas svarbiausių personalo valdymo uždavinių – naujų žmonių atranka, priimant į darbą. Atrankos procesas apima abipusį sprendimą, kurio metu 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 (Stoner, 1999). Iš tikrųjų praktiškai atrankos procesas dažnai būna vienpusis. Kai padėtis darbo rinkoje įtempta, į kiekvieną pareigybę pretenduos keletas kandidatų, įmonė naudos daugelį tikrinimo būdų, kad pasirinktų tinkamiausią kandidatą. Kitas atvejis, kai profesionalių darbuotojų trūksta, dėl specialisto varžosi keletas organizacijų, tokiu atveju siūlantys darbą sprendimą priims greičiau bei pateiks kandidatui viliojančius pasiūlymus.

Samdymo procedūros priklauso nuo organizacijos bei jos tikslų. JAV augant konkurencijai smulkaus verslo firmos teigia, jog tradicinių priėmimo į darbą metodų nebepakanka, nes pastebėta, kad tenka atleisti naujai priimtus darbuotojus dėl jų netinkamumo konkrečiam darbui, o tai menkina klientų pasitikėjimą firma (Stoner, 1999). Šis pavyzdys iliustruoja tinkamą personalo atrankos vykdymo būtinumą, nes priėmus ne patį tinkamiausią kandidatą tenka jį mokyti arba atleisti - išauga išlaidos. Dažnoje Lietuvos firmoje, ypač smulkioje, atrankos procesui neskiriama daug lėšų bei dėmesio - vadovas paskelbia apie laisvą darbo vietą ir savo nuožiūra priima kandidatą, ir tikisi, jog siūsdamas darbuotoją į kursų pataisys padėtį. Retai atsižvelgiama į teoriškai siūlomus atrankos etapus. Svarbu veikti metodiškai, t.y. kruopščiai pasirengti paieškai, o to nepavyks padaryti, jei pasirinkti atrankos metodai nebus tinkamiausi konkrečiai situacijai. Vadovams, kurie dažnai nėra personalo atrankos specialistai, sunku atrinkti tinkamus darbuotojus, nes profesionali atranka reikalauja didelių laiko sąnaudų, būtina turėti specialių žmogaus pažinimo, informacijos rinkimo ir analizės įgūdžių. Atranka vadovui nėra pats įprasčiausias darbas. Jam reikia tinkamai pasiruošti, tuo labiau, kad jis pats turės priimti galutinį sprendimą, o padaryta klaida gali brangiai kainuoti. Tad svarbu susipažinti su įvairių atrankos būdų privalumais, trūkumais, prognozavimo tikslumu, taikymo problemomis ir jų įtaka bendro proceso efektyvumui.

Skirtingi autoriai pateikia nevienodus atrankos proceso etapus. Todėl apibendrinus įvairių autorių (Rosse, 1994; Sakalas, 1998; Stoner, 1999; Leonienė, 2001; Bakanauskienė, 2002; Power, 2003; ir kt.) nuomones, buvo sudarytas pagrindinių personalo atrankos etapų modelis (6 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

6 pav. Personalo atrankos etapai

Pasak Bakanauskienės (1996), atrankos turinį išsamiausiai atspindi šie etapai - preliminarinė pretendentų atranka, kai kandidatai pakviečiami trumpam pokalbiui („mandagumo interviu“), įdarbinimo testai, kai nustatoma, kaip pretendentai atitinka darbo reikalavimus bei atrankos interviu – tai išsamus pokalbis tarp atrankos subjekto bei pretendento. Juo siekiama galutinai apsispręsti dėl kandidatų tinkamumo nurodytai darbo vietai (Bakanauskienė, 1996). Tuo tarpu Stoner, Freeman, Gilbert (1999) išskiria tokius standartinės samdymo procedūros etapus:

1. įdarbinimo anketos užpildymas;
2. pradinis pokalbis “rūšiavimo” pokalbis;
3. testavimas;
4. tyrimai “už nugaros”;
5. išsamus atrankos pokalbis;
6. fizinis patikrinimas;
7. darbo pasiūlymas.

Tikrasis atrankos procesas įvairiose organizacijose ir įvairiuose tos pačios organizacijos lygiuose yra skirtingas. Atrankos pokalbis su žemesnio lygio darbuotojais gali būti gana paviršutinis; ypač gali būt pabrėžiamas pradinis “rūšiavimo” pokalbis ar testai (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999). Atrankant aukštesniojo lygio vadovus, apklausa gali būti ištesta, ir čia gali būt mažai naudojami formalūs testai. Pirmoji atliekama procedūra - įdarbinimo anketos užpildymas- taikoma visiems kandidatams, nepriklausomai nuo ketinamų užimti pareigų. Įdarbinimo anketos užpildymas reikalauja

tik informacijos, kuri padėtų nuspėti, kaip seksis dirbti. Jos paskirtis-nurodyti, kokias pareigas nori užimti pareiškėjas, suteikti informacijos pokalbiui. Toliau vykdomas dokumentų įvertinimas ir darbuotojų pirminė atranka pagal formalius duomenis. Šio etapo metu atkrepta apie 50 procentų visų padavusių pareiškimus. Remiantis Sakalo (1998) nuomone, “verbavimo dokumentų įvertinimas dažnai būna formalizuotas, įvertinami iš pirmo žvilgsnio tinkamiausi“ (Sakalas, 1998, p. 127). Tolimesnės atrankos metu iš kelių geriausių, naudojant įvairius atrankos metodus, pasirenkamas tas, kuris ir priimamas bandomajam laikotarpiui. Visame pasaulyje, norint įsidarbinti, yra būtinas ne tik gyvenimo aprašymas, bet ir buvusio darbdavio rekomendacijos. Lietuvoje rekomendacijos - labai retas dalykas. Kuris gi vadovas parašytą gerą rekomendaciją buvusiam pavaldiniui, ir dažniausiai dėl to, jog nežino, ką jo darbuotojai sugeba ir ko ne.

Kalbant apie personalo atrankos metodus, kiekviena įmonė pasirenka, kiek ir kaip juos vykdyti. Pavyzdžiui, Power (2003) išskiria tokius atrankos metodus: interviu (pokalbis), asmenybės testai, biografiniai duomenys, pažinimo gebėjimų testai, fizinių gebėjimų testai, darbo pavyzdžiai, savęs įvertinimas, įvertinimo centrai (Power, 2003) Tačiau, kad ir koks metodas būtų taikomas, ar kokia proceso etapų eilės tvarka bebūtų, svarbu suprasti, jog kiekviename jų egzistuoja problemos, kurių išgelgimas ir paisymas turi įtakos pačiam procesui.

Svarbiausia suteikti lygias galimybes kandidatams, vertinti objektyviai. Svarbu, kad kandidatas pasijustų vertinamas, gerbiamas, o ne tik vienas iš daugelio. Tokiu atveju ir įmonė gali tikėtis teigiamo požiūrio į save, o pasirinktas kandidatas matydamas, kad jis buvo vertinamas sąžiningai, pats stengsis maksimaliai dirbti, savo veikla daryti įtaką įmonės sėkmei.

Taigi viso atrankos proceso metu svarbu tinkamai elgtis su kandidatu, jį gerbti, nes tokiu būdu nuo pat pirmo susitikimo su kandidatu pelnomas lojalumas įmonei ir, jei kandidatas tampa darbuotoju, jis kitaip dirba, nes supranta, kad yra įmonėje vertinamas. Tinkamai vykdoma atranka, sąžiningas vertinimas, pagarbos rodymas suteikia galimybę pasirinkti kandidatą, kuris savo talentu prisidėtų prie organizacijos sėkmingo tikslų įgyvendinimo.

Galima pastebėti, kad iš pateiktų atrankos metodų dažniausiai yra naudojami *testai ir atrankos interviu*, tad toliau plačiau analizuojama šių metodų taikymas.

Įdarbinimo testų vertinimas

Dažnai testai pasitelkiami siekiant užtikrinti objektyvią darbuotojų atranką. Testai padeda įvertinti pareiškėjo darbo įgūdžius ir sugebėjimą mokytis darbe. Testavimu siekiama atsijoti netinkamus kandidatus bei įvertinti tinkamų kandidatų kvalifikaciją, išdėstyti juos eilės tvarka, pradėjus tinkamiausiais. Darbuotojai yra testuojami prieš interviu. Tokia seka, pritaikant atrankos metodus,

galima iš pradžių sužinoti darbuotojų atliktų testų rezultatus, o vėliau juos papildyti pokalbio metu. Testai privalo pateikti daugiau informacijos, todėl klausimai sudaryti taip, kad jų atsakymai pateiktų informaciją, susijusią su darbu (jo reikalavimais, o ne pašaliniais), kad nediskriminuotų atskirų grupių. Siekiant, kad kandidatai po testavimo susidarytų teigiamą nuomonę apie įmonėje vykdomą personalo atranką, reiktų įvertinti ir tokius testų aspektus, kaip - testo teisingumą, sąžiningumą (fairness) bei teisėtumą, testų sudėtį, nepamirštant ir pasirinkto testo tinkamumo konkrečiai darbo vietai (Martocchio and Whitener, 1992). Taigi, ar darbuotojas tinka darbo vietai, galima nuspręsti testais, tačiau specialiuosius testus turi atlikti specialistai. Dažniausiai testai pasirenkami priklausomai nuo to, kokie reikalavimai yra keliami kandidatui, kokias pageidaujamas ar reikalingas konkrečiam darbui savybes jis turėtų turėti, tačiau pasirenkant testą taip pat svarbu įvertinti informacijos apie jį šaltinius. Vienas iš šaltinių, galinčių padėti suprasti, kuris testas tinkamiausias tam tikrai situacijai, testų vadovėlis. Šis šaltinis turėtų teikti aiškia, suprantamą bei visapusišką informaciją apie tai, kaip testas turi būti atliekamas, testo naudą bei galimus minusus, turėtų būti pateikti patikimumo, teisingumo, teisėtumo įrodymai, išsami instrukcija testo taškų skaičiavimui ir interpretavimui. Kitas galimas šaltinis-profesionalūs konsultantai. Yra nemažai ekspertų, kurie gali padėti įvertinti ir pasirinkti testus būsimam naudojimui. Jie gali padėti sukurti personalo vertinimo programas, kurios yra efektyvios. Nusprendus samdyti konsultantą, svarbu įvertinti jos ar jo kvalifikaciją ir turimą patirtį bei ieškoti asmenų, kurie turi patirties toje srityje, kurioje reikia pagalbos.

Prieš pasirenkant testą reiktų įvertinti: testo apibūdinimą, autorius, kainą, laiką, tikslą, ar reikia apmokyti personalą atlikti testą, vertinti ir interpretuoti rezultatus. Susipažinus ir įvertinus informaciją apie testus, dar reiktų atkreipti dėmesį į testo techninę informaciją. Pateikiamos tokios testo techninės charakteristikos: testo patikimumas: informacijos interpretavimas; patikimumo lygis; testo pagrįstumas (svarumas): paprastai kuo didesnis pagrįstumo koeficientas, tuo testas yra naudingesnis nustatant darbo sėkmę; testo teisingumas (nešališkumas; sąžiningumas). Testas turi būti toks teisingas, koks tik įmanoma testuojamosioms rasė, kilmės, amžiaus grupėms. Testo elementai neturėtų atspindėti rasė, kultūros ar lyties stereotipų. Testo vykdymo ir rezultatų skaičiavimo taisyklės turi būti aiškios, vienodos bei pastovios (Making Decisions with Tests, prieiga per internetą: <<http://www.hr-guide.com/selection.htm>>).

Svarbu paminėti, kad testo pagrįstumas (svarumas) yra pagrindinė problema pasirenkant testą. Ši savybė nurodo kokią charakteristiką ir kaip tiksliai testas nustato. Testo pagrįstumas yra nustatomas remiantis tam tikru tikslu, todėl testas gali nebūti pagrįstas skirtingiems tikslams (U.S. Department of Labor Employment and Training Administration, 1999). Pavyzdžiui, testas, kuris suteikia pagrįstą, svarią prognozę apie kandidato techninį patyrimą tam tikroje darbo srityje, gali nesuteikti pagrįsto

rezultato nuostatant vadovavimo įgūdžius. Taigi testo vykdytojai turi tinkami apibūdinti grupes, kurioms skirtas testas, kurioms jis suteiks svarų rezultatą. Reiktų nepamiršti ir testo patikimumo, kuris remiasi tuo, kaip patikimai (tikrai) ir pastoviai testas įvertina būdingus bruožus. Vadinasi, jei asmuo vėl atliks tą patį testą, tai turėtų gauti panašų rezultatą. Testas, kuris duoda panašų taškų skaičių asmeniui, kartojančiam testą, įvertina charakteristikas patikimai. Jei asmuo negauna tikslaus tokio paties taškų skaičiaus kiekvieną kartą kai kartoja testą, tam yra kelios galimos priežastys:

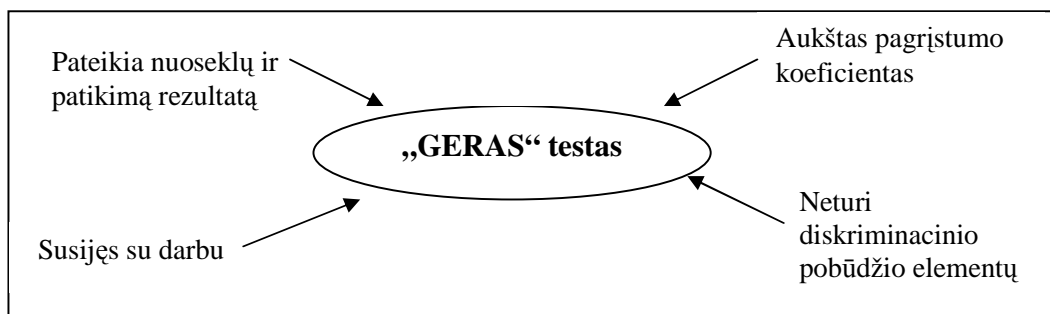
- ✓ Testo „ėmėjo“ laikina psichologinė ar fizinė būklė. Testo atlikimui gali daryti įtaką asmens psichologinė ar fizinė būklė. Pavyzdžiui, skirtingas nerimo, nuovargio ar motyvacijos lygis gali paveikti kandidato testo rezultatus.

- ✓ Aplinkos faktoriai (veiksniai, aplinkybės): skirtinga testavimo aplinka, tokia kaip kambario temperatūra, triukšmas, šviesumas, netgi testo administratorius gali veikti asmens testo atlikimą.

- ✓ Testo forma: daugelis testų turi daugiau nei vieną versiją ar formą. Skirtingos testo formos turi panašią vertinimo charakteristiką, bet jos susideda iš skirtingų elementų (klausimų, punktų). Kadangi tokios formos nėra visiškai vienodos, testo priėmėjas gali geriau atlikti vieną nei kitą (Olson, 2003).

Reikia suprasti skirtumą tarp testo pagrįstumo (svarumo) ir testo patikimumo. Testo pagrįstumas nurodo, kaip gerai testas tinka konkrečiai situacijai, o testo patikimumas- koks patikimas bus testo rezultatas. Pavyzdžiui, pagrįstą, svarią išvadą iš testo rezultatų galima daryti tik įsitikinus, kad testas yra patikimas. Netgi kai testas yra patikimas, jis gali būti nepagrįstas, todėl reiktų pasirinkti testą, kuris yra ir patikimas, ir pagrįstas.

Galima daryti išvadą, kad įdarbinimo testo „gerumui“ turi įtakos daugybė veiksnių (7 pav.). Testas gali būti laikomas „geru“, jei jis pateikia nuoseklų, patikimą rezultatą, yra tiesiogiai susijęs su darbu, įvertina vieną ar daugiau charakteristikų, kurios yra svarbios darbui. Be to, svarbu įvertinti galimas paklaidas ir išvengti diskriminacinių aspektų testuose. Pavyzdžiui, tyrimai parodė, kad protinių gebėjimų testai neigiamai (nepalankiai) veikia tam tikras rasinės mažumos grupes ir, jeigu tempas taip pat yra testo komponentas, senesniems kandidatams gali būti daroma neigiama įtaka, o neigiama kandidatų reakcija jau veikia ir visą atrankos procesą.



Šaltinis: sukurta autorės.

7 pav. Testo savybės

Svarbu suprasti, kad testai gali padėti įvertinti tik potencialius individo sugebėjimus arba polinkius. Jais negalima nustatyti, ar žmogus tikrai gerai dirbs, tačiau testais fiksuojami ir matuojami įvairūs požymiai priklausomai nuo pasirinkto testo tipo. Daugiausia diskusijų sukelia asmenybės testo naudojimas personalo atrankos sistemose. Asmenybės testas - tai atrankos būdas, kuriuo matuojami asmeniniai kandidato bruožai, susiję su būsimo darbo vykdymu (asmenybės testo pavyzdys pateiktas 4 priede). Tokie testai paprastai nustato 1-5 asmeninius aspektus, tokius kaip - ekstraversija, emocinis stabilumas, priimtinum, sąžiningumas, imlumumas patirčiai.

Pagrindinės problemos, išskylančios pasirinkus asmenybės testą, kaip atrankos metodą, sunkumai nustatant ir apibūdinant asmenines savybes. Ne visada darbdavių nustatytų savybių reikia būsiamam darbui, be to, darbdavys gali tik numanyti kokie bruožai iš tikrųjų reikalingi konkrečiam darbui. Be to, numanomai žinomas savybes sunku apibūdinti. Dažnai kandidato mokymas ir patirtis gali turėti didesnę poveikį darbo atlikimui nei kandidato asmenybė, todėl tokio testo, kaip prognozavimo įrankio, naudojimas atrankos procese yra abejotino pagrįstumo. Šis metodas stokoja akivaizdaus pagrįstumo dar ir dėl to, kad gali būti sunku parodyti, kaip asmeniniai klausimai susiję su darbu. Dar vienas svarbus tokio testo trūkumas tas, kad grupės gali būti tokios panašios, jog testai nėra pakankamai jautrūs jas diferencijuoti. Vadinasi, rezultatas gali būti toks, jog pasirinkti kandidatai turės tuos pačius būdo bruožus, tokiu atveju susiduriama su įvairovės stygiumi. Vis dėlto išskiriami asmenybės testo privalumai: gali turėti įtakos mažesnei darbuotojų kaitai, jei kandidatai yra parenkami pagal bruožus, būdingus darbuotojams, dirbantiems organizacijoje ilgą laiką; gali suteikti daugiau informacijos apie kandidato gebėjimus ir interesus; gali padėti nustatyti tarpasmeninius bruožus, reikalingus tam tikram darbui (Farr, 1997).

Svarbu paminėti specifinį asmenybės testo tipą - sąžiningumo ir dorumo testus. Jų populiarumo didėjimas pastebimas nuo 1988 metų JAV, kai buvo uždrausta darbdaviams naudoti melo detektorius. Tokiuose testuose paprastai klausama nuomonės apie vagysčių dažnumą ir apimtį, atlidumą ar

griežtumą vagysčių atžvilgiu, nuomonės apie racionalų vagysčių paaiškinimą, siekiama išsiaiškinti požiūrį į neteisėtus veiksmus. Taip pat įtraukiami klausimai, kuriais siekiama sužinoti tokias savybes, kaip nepaklusnumas, besaikės pravaikštos, disciplinuotumo problemos ir kiti prieštaringi veiksmai. Jei pasirinktas naudoti toks testas, labai svarbu, kad būtų parodytas tokio testo akivaizdus būtinumas konkrečiam darbui; darbdavys privalo sudaryti detalią darbo analizę, parodančią, kad konkrečiai darbo vietai reikalingas sąžiningas asmuo, ir pasekmes, jei pasamdomas nesąžiningas. Be to, reiktų įsitikinti, kad personalas turi reikiamą kvalifikaciją vykdyti ir interpretuoti sąžiningumo testus. Rekomenduojama tokius testus naudoti iki-įdarbinimo patikrinimui, nes tokių testų pateikimas esamiems darbuotojams gali sukurti rimtų moralinių problemų ir sumažinti žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą.

Visos sąžiningumo ir dorumo matavimo priemonės turi pastebimų prognozavimo klaidų. Kaip bebūtų, sąžiningumo testai neturėtų būti naudojami kaip vienintelis informacijos apie kandidatus šaltinis, kuriuo remiantis priimamas įdarbinimo sprendimas (Поляков, 2005). Pasirenkant testus, kaip atrankos priemonę, reiktų įvertinti ir tokią galimybę, kad kandidato atsakymai gali būti pateikti pagal kandidato norą atsakyti taip, kaip jis jaučia, jog reiktų atsakyti. Žinoma, ši problema dažna, tačiau čia ji ypač ryški, nes asmenybės testo klausimai yra pakankamai asmeniški, dėl to ir sulaukiama kandidato nesąžiningų atsakymų. Pavyzdžiui, pretenduojant į vadovaujамąjį darbą, suprantama, kad tikimasi veiklumo, atsakingumo ir greitos reakcijos, tad ir kandidatas gali pakreipti savo atsakymus tokia linkme. Kaip bebūtų, profesionalūs asmenybės testai dažnai turi įtrauktas „melo skales“, kurios suteikia galimybę atskleisti tokius atsakymų būdus.

Apibendrinus asmenybės testų pasirinkimą, galima teigti, jog šių testų naudojimas sukelia įvairias diskusijas, nes juk nėra teisingo atsakymo į tokiam teste pateiktus klausimus, tad ir rezultatas gali būti abejotinas. Be to, Stoner (1999) nuomone, asmenybės testai nėra tokie naudingi atrankos metu kaip kiti. Jiems būdingas žemas patikimumas ir tinkamumas. Tokius testus turi vykdyti kvalifikuoti psichologai, kadangi šių testų vertinimas ir interpretavimas gali būti labai subjektyvus (Stoner, 1999). Asmenybės testai gali būti svarbūs paslaugų įmonėse, kadangi paslaugų sferos darbuotojas techninių žinių įgyti gali ir dirbdamas, tačiau neatsiejami ir asmenybės bruožai, lemiantys darbo sėkmingumą.

Dar vieną testo tipą pateikia Dessler (1999), tai- asmenybės savybių ir intelektinių sugebėjimų tyrimas, kuris padeda įvertinti darbuotojo kaip asmens tinkamumą konkrečiai darbo vietai. Asmenybės charakteristika gali padėti: išsiaiškinti, ar darbuotojo prigimtines savybes tinka konkrečiai darbo vietai, parinkti kandidatus atsakingoms pareigoms, numatyti darbuotojų profesinės karjeros planą, pagrįsti kvalifikacijos kėlimo investicijas (Dessler, 1999).

Dar svarbu paminėti ir kitas testų rūšis. Pavyzdžiui, psichometriniai testai, kaip teigia Baker (2000), teikia daugybę naudos. Jų populiarumo didėjimas verbavimo ir atrankos procese Jungtinėje Karalystėje pastaraisiais metais ypač išaugo dėl jų pakankamo objektyvumo ir spartaus tempo. Pagrindinė tokių testų nauda ta, kad testai gali sukurti gana objektyvius ir teisingus rezultatus, suteikti veiksmingus rezultatus per trumpą laiką, gali siūlyti žmonėms būdą geriau suprasti save pačius. Toks supratimas vyrauja Jungtinėje Karalystėje, tačiau svarbu atsižvelgti į kultūrinius, socialinius bei religinius aspektus, kurie gali turėti įtakos tokių testų naudojimui. Pavyzdžiui, Kipre yra teisiškas reikalavimas, kad tokio testavimo metu būtų kvalifikuotas psichologas (Winstanley, Woodall, 2000). Taigi, remiantis pateikta nuomone, galima teigti, jog pavojinga naudoti testą sudarytą kitoje šalyje, nebent būtų kokie nors bendri standartai.

Galima daryti išvadą, kad testai padeda pasirinkti tinkamus darbuotojus tam tikrai darbo vietai, jei įvertinamos neigiamos jų ypatybės. Be to, svarbu įvertinti galimas paklaidas testų rezultatuose ir išvengti diskriminacinių aspektų. Taigi tinkamai pasirinktas ir vedamas testas pateikia patikimus, pastovius, pakartojamus rezultatus, tačiau testai turi būti naudojami labai atsargiai. O jų rezultatai analizuojami atsižvelgiant į visų rodiklių tarpusavio santykį, be to, testų rezultatus reikėtų aptarti ir nuodugniau išanalizuoti per pokalbį. Todėl toliau analizuojama „svarbiausia personalo atrankos procedūros dalis - išsamus pokalbis“ (Stoner, 1999, p. 378).

Atrankos interviu efektyvumas

Interviu yra dažniausiai naudojamas atrankos įrankis, ypač mažose įmonėse, tačiau jį naudojant iškyla ir daugiausia problemų. Interviu ypač svarbu vykdyti tinkamai, įvertinti jo metu kylančias problemas, nes dažnai tai yra pirmasis susitikimas, kuris gali daug lemti tarp potencialaus darbuotojo ir darbdavio. Be to, interviu gali parodyti darbo santykių aplinką, pateikti įmonės ir jos narių požiūrius bei vertybes. Interviu apibūdinamas „kaip formalus pasikeitimas faktais, įspūdžiais ir požiūriais tarp darbdavio ir būsimo darbuotojo“ (Dessler, 1999, p. 89). Net ir paprastoms pareigoms užimti darbuotojai nepriimami be pokalbio. Vadovo darbo vietai užimti gali prireikti daugelio pokalbių su skirtingais specialistais

Atrankos pokalbio svarbą galima pagrįsti atlikto tyrimo rezultatais, kurie parodė, kad jei kandidatas (nors ir nebuvo priimtas į darbą) interviu metu susidarė blogą nuomonę apie kompaniją, tai nepirks šios kompanijos produktų (paslaugų) (tokią nuomonę išreiškė 85 procentai apklaustųjų). Be to, tos kompanijos produktų/paslaugų respondentai nerekomenduoju savo draugui (taip teigia 89 procentai) (prieiga per internetą < http://www.cvonline.lt/frontpage/polls.php?poll_id=59>). Pasak

Handler (2002), įdarbinimo interviu yra populiariausias būdas įmonėms įvertinti kandidato tinkamumą dėl tokių priežasčių: pirma ir svarbiausia - interviu pateikia, reprezentuoja žmogiškąjį veiksnį samdymo procese (darant svarbų sprendimą, tokį kaip priimant pašalietį į „šeimą“, atsiranda elementarus žmogaus poreikis patikrinti, „pažiūrėti kas po apvalkalu“). Antra - akis į akį (ar balsu, interviu telefonu) bendravimas, numatytas interviu, yra tinkamiausia galimybė įvertinti tokius kandidato aspektus kaip jų sugebėjimą bendrauti, tarpasmeninius įgūdžius (šiuos aspektus autorius vadina sensory-oriented) (Handler, 2002).

Skiriami įvairūs interviu tipai. Pavyzdžiui, Bingham (1988) išskiria tokias interviu formas: „įtampos“ interviu, nestruktūrizuotą, struktūrizuotą” (Spence, 2001). Apibendrinus įvairių autorių (Bakanauskienė, 1996; Stoner, 1999; McNamara, 2002; Learning, 2004; Herrin, 2004 ir kt.) nuomonę, galimos interviu formos ir jų apibūdinimas pateikti lentelėje 2.

2 lentelė

Atrankos pokalbių klasifikavimas pagal jų turinį

<i>Atrankos pokalbio tipas</i>	<i>Apibūdinimas</i>
Nestruktūrizuotas pokalbis	Pokalbis, kurio metu duodami klausimai yra skirtingi kiekvienam kandidatui. Atviri klausimai sudaro sąlygas kandidatui pristatyti save laisvai.
Struktūrizuotas pokalbis	Jo metu visi kandidatai atsako į tuos pačius iš anksto parengtus klausimus. Toks tipas suteikia kiekvienam kandidatui vienodas galimybes, sumažina šališkumo pasireiškimą bei sudaro sąlygas palyginti kandidatus.
Stresinis („įtampos“) pokalbis	Gali būti priimtinas norint nustatyti reakcijos tempą, jautrumą ir atskleisti „tikrą“ kandidato prigimtį. Pokalbiui būdingas aštrus tonas, nemalonūs klausimai, kandidatui keliantys streso būseną.
Situacinis pokalbis	Kandidatai yra klausinėjami, kaip jie elgtųsi įvairiose, susijusiose su darbu situacijose, kurios dažnai nustatomos naudojant kritiškus įvykius darbo tyrimo metu;
Elgsenos apibūdinimo interviu	Kandidatai klausiami, kokių veiksmų jie ėmėsi ankstesnėse darbo situacijose, kurios panašios į tokias, su kuriomis jie gali netikėtai susidurti darbe;
Struktūrizuotas elgsenos interviu	Šis metodas apima klausinėjimą visų kandidatų standartizuotų klausimų apie tai, kaip jie elgėsi tam tikroje praeities situacijoje, kuri buvo panaši į tokią situaciją, su kuria jie galėtų netikėtai susidurti darbe.
Žodinė interviu komisija	Kandidatas klausinėjamas žodžiu susijusių su darbu klausimų komisijos interviu ėmėjų. Kiekvienas komisijos narys vertina kiekvieną kandidatą tokiais aspektais, kaip darbo istorija, motyvacija, kūrybiškumas ir pristatymas. Rezultatų skaičiavimas tokios procedūros paprastai subjektyvus, jis priklauso nuo asmeninių šališkumų asmenų, esančių komisijoje. Metodas gali būti neįmanomas tokiems darbams, kuriuose yra didelis skaičius kandidatų, kurie privali būti apklausiami.
Mišrus pokalbis	Pokalbyje naudojami skirtingiems pokalbio tipams būdingi elementai.

Šaltinis: sukurta autorės

Daugelis įmonių naudoja keletą įvertinimo formų, padedančių pasirinkti darbuotojus. Pasirenkamas interviu tipas priklauso nuo keliamų tikslų. Tačiau dažniausiai pasirenkama struktūrizuota ar nestruktūrizuota interviu forma, todėl verta jas plačiau panagrinėti.

Handler (2002) pastebi, kad dauguma įmonių nėra linkę investuoti į technologijas, kurios galėtų pakeisti esamą įdarbinimo procesą. Yra įvairių būdų tobulinti šį procesą, tačiau autorius siūlo tokį metodą, kuris padarytų procesą efektyvesnį, be didelių brangių pakeitimų jų dabartiniam samdymo procese. Pakeitus esamą interviu procesą tuo, kuris apima struktūrinį interviu, padidinama personalo atrankos vertė, samdymo procesas tampa efektyvus be didelių išlaidų (Handler, 2002). Svarbu paminėti, kad struktūrizuotas interviu suteikia lygias galimybes kandidatams bei padeda minimizuoti vykdančiojo interviu įtaką, kuri gali pasireikšti pasirinkus nestruktūrizuotą interviu. Be to, pagrindinis struktūrinio interviu privalumas tas, jog norint pasirinkti tokią priemonę nereikia visiškai rekonstruoti esamo atrankos proceso, pirkti brangių programinės įrangos patentų. Handler (2002) teigimu, nestruktūrinis interviu, kaip prognozės įrankis, yra neefektyvus, be to, labai subjektyvus ir neturintis jokio realaus norminimo (standartizacijos). Tai yra problema, nes efektyvus prognozavimas reikalauja patikimų priemonių, suteikiančių tikslų ir sistemingą įvertinimą, panaudojimo. Nestruktūrizuoto interviu problemos skiriamos į 2 tipų klaidas, būdingas atrankos procesui:

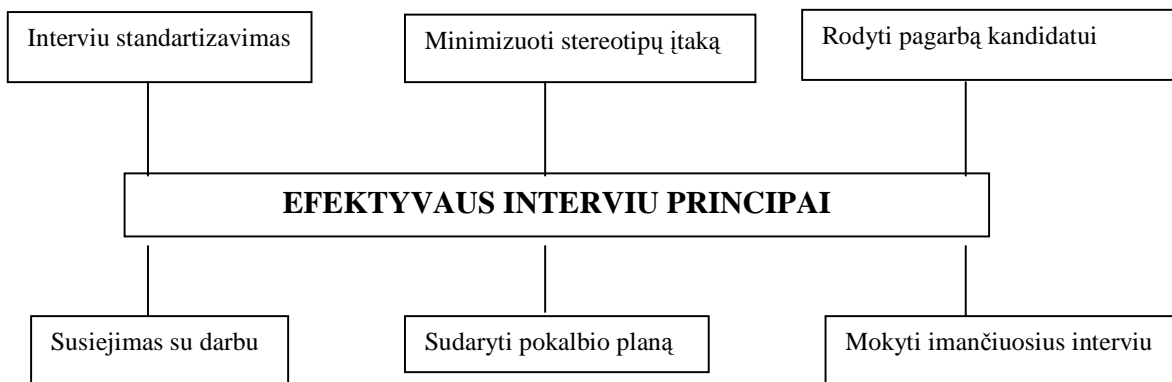
- Turinio klaidos. Skirtingi žmonės, vykdančys interviu, paklaus skirtingų klausimų skirtingų kandidatų (struktūros stoka interviu turinyje). Vadinasi, kandidatai yra įvertinami naudojant skirtingą informaciją, tokiu atveju sunku palyginti kandidatus.
- Klaidos procese. Procesas, apimantis faktinius klausimus, paklaustus interviu metu, taip pat yra lemiantis aspektas nustatant veiksmingumą, efektyvumą.

Pateiktas turinio ir proceso klaidas Handler (2002) siūlo išspręsti. Pašalinant turinio klaidas, naudoti formalų metodą, tokį kaip darbo analizė; sukurti klausimus, kurie tiesiogiai susiję su darbo įvykdymu; klausti kiekvieno kandidato tokių pačių (ar labai panašių) klausimų tam, kad garantuotume, jog ta pati pagrindinė informacija yra kaupiama; naudoti klausimus, kurie reikalautų interviu davėjo apibūdinti savo elgesį panašioje situacijoje į tokią, su kuria jie gali susidurti atlikdami darbą, į kurią pretenduoja. Proceso klaidas galima pašalinti kuriant procedūrą, kuri reikalauja naudoti įvertinimo skales, suteikiančias aiškių vertinimo kriterijų, numatyti visapusišką imančių interviu mokymą, įvertinti kiekvieną interviu klausimą atskirai ir suderinti informaciją iš daugelio klausimų (Handler, 2002).

Be to, teigiama, kad interviu, kuris pagrįstas abiem - ir struktūriniais, ir elgsenos - klausimais, pajėgus numatyti darbo atlikimą 12 – 36 procentų tikslumu. Tai gali atrodyti nedaug, tačiau pinigine išraiška toks padidėjimas gali lengvai rodyti milijonus dolerių santaupų organizacijai (Handler, 2002). Taigi, manoma, kad struktūrinis interviu pigesnis, efektyvesnis, tačiau jei norima patikrinti tam tikras būdo savybes, tai pasirenkamas nestruktūrizuotas. Pasirinkti struktūrizuotą ar nestruktūrinį interviu sprendžia pati įmonė, priklausomai nuo norimų pasiekti tikslų, svarbiausia, kad būtų išvengta subjektyvumo, nes tada sumažėja interviu, kaip prognozuojančios priemonės, efektyvumas,

veiksmingumas ir neigiamai veikiamas atrankos procesas. Atrankos pokalbio metu iškyla nemažai problemų, kurių dažniausios, pasak Spence (2001), *šališkas vertinimas, diskriminacija, stereotipų įtaka, sprendimą įtaką darantys* veiksniai kaip - rasė, amžius, religija ir pan., kurie neturi įtakos sugebėjimui atlikti darbą (Winstanley, Woodall, 2000). Ir Stoner (1999) išskiria interviu klaidas, kurios ypač dažnos smulkiose ir vidutinėse įmonėse dabartiniu metu, tai - *skubotas įvertinimas, neigiamas nusiteikimas, darbo neišmanymas, kandidatų eiliškumo klaida, neverbalinio elgesio įtaka* (Stoner, 1999). Be paminėtų autorių, dažnai, vertinant kandidatus mažose įmonėse, susiduriama su neaiškiais standartais, atlaidumu arba griežtumu. Visos pateiktos interviu problemos daro įtaką žmoniškųjų išteklių valdymui, nes joms pasireiškus suformuojamas neigiamas būsimųjų darbuotojų požiūris į tą organizaciją, jos reputaciją ir būsimą darbą, motyvacija dirbti šioje organizacijoje, nusiteikimas priimti organizacijos vertybes.

Pasirinkus interviu, kaip atrankos priemonę, reiktų įvertinti su juo susijusias problemas, bei stengtis jų išvengti- tinkamai pasirengti pokalbiui, išnagrinėti pateiktus kandidatų dokumentus, paskirti pokalbiui tinkamą laiką, sudaryti pokalbio planą. Tai ypač turėtų rūpėti smulkių ir vidutinių įmonių vadovams, kurie patys vykdo personalo atranką, dažnai net neturėdami tam reikalingų žinių. Susisteminti pagrindiniai efektyvaus interviu principai pateikti 8 pav.



Šaltinis: sukurta autorės.

8 pav. Efektyvaus interviu principai

Remiantis McNamara (2002), norint išvengti nesąžiningumo, šališkumo bei stereotipų įtakos atrankos proceso metu, kad procesas atspindėtų organizacijos vertybes bei sudarytų etišką organizacijos įvaizdį, svarbu suformuoti klausimų rinkinį ir tų pačių klausimų klausti kiekvieną kandidatą, nes taip galima palyginti atsakymus (McNamara, 2002). Tam pritaria Anderson ir Shackleton (1993), kurių teigimu, sąžiningumas pokalbio metu pasiekiamas pateikiant kandidatams tuos pačius klausimus, rūšiuojant atsakymus pagal sudarytą skalę (Spence, 2001). Be to, svarbu, kad klausimai būtų susieti su

darbu, nes jei klausimai nėra susiję su darbu, tokiu atveju interviu procedūros pagrįstumas gali sumažėti. Vadinasi, iš anksto apgalvoti klausimai padeda objektyviai įvertinti kandidatą. Be to, reiktų iš anksto suformuluoti konkrečius tikslus dar ir dėl to, jog “pokalbio nepatikimumą gali lemti skirtingi atsakinėtojo ir klausėjo tikslai. Darbdavys nori parodyti organizaciją, kaip gerą darbo vietą, ir dėl to gali perdėtai kalbėti apie jos stipriąsias puses, o būsimasis darbuotojas gali pervertinti save, nes nori būt pasamdytas”, o juk efektyviausi pokalbiai – tie, kurie geriausiai leidžia numatyti pareiškėjų tikruosius veiklos rezultatus (Stoner, 1999, p. 381). Svarbu įvertinti ir tai, kad būdas, kaip paklausama kandidato dalinai nulemia, ar kandidatas atsako atvirai ir sąžiningai. Reikia rodyti tikrą susidomėjimą asmeniu interviu metu, sudaryti tarpusavio supratimo ir laisvo bendravimo atmosferą, nes tokiu būdu sukuriamas pasitikėjimas, kuris yra vertingas, gaunant duomenis iš kandidatų (Sacket, Wanek, 1996).

Galima teigti, kad iš anksto numatyta atrankos pokalbio struktūra, suformuluoti klausimai kandidatui, siekiant gauti trūkstamą informaciją, užtikrina pokalbio operatyvumą ir padidina interviu prognozavimo efektyvumą. Tačiau reiktų nepamiršti, jog nemažai problemų iškyla paties interviu metu, todėl svarbu įvertinti šios priemonės privalumus ir trūkumus (3 lentelė).

3 Lentelė

Interviu, kaip personalo atrankos įrankio, privalumai ir trūkumai

<i>PRIVALUMAI</i>	<i>TRŪKUMAI</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ toks būdas naudingas norint nustatyti ar kandidatas turi reikalingą bendravimo ar visuomeninių įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui; ✓ interviu ėmėjas gali gauti papildomą informaciją. Naudinga įvertinti kandidato iškalbingumą. ✓ gali nustatyti kandidato darbo žinias; ✓ gali būti naudojamas atrankai tarp vienodos kvalifikacijos kandidatų; ✓ įgalina vadovą nustatyti, ar yra suderinamumas tarp kandidato ir darbuotojų; ✓ suteikia galimybę kandidatui užduoti klausimus, kurie gali suteikti papildomos informacijos, naudingos darant atrankos sprendimą; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ subjektyvus vertinimas; ✓ interviu ėmėjas turi susiformavusią savo nuomonę apie reikalingas savybes tam tikram darbui; ✓ negatyvi informacija suteikia, atrodo, didesnę svarbą; ✓ procedūros subjektyvumas gali leisti šališkumą, tokį kaip favoritizmo ir politinių įsitikinimų įvedimas į atrankos procesą.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Carter McNamara, Interviewing for a Job, 2002 ir Job Interviews Guide picks .Prieiga per internetą: <<http://www.mapnp.org/library/topics.htm>>.

Atrankos pokalbis turi keletą pranašumų: jį lengva suorganizuoti, reikia mažai (arba visai nereikia) specialių priemonių, trunka tiek laiko, kiek nusprendžiama jam skirti. Svarbiausia susitinkama su žmogumi akis į akį. Tačiau, nepasirengus jam, kyla daug problemų, kurių neįvertinus tokia atrankos priemonė praranda savo efektyvumą. Norint pasirinkti interviu kaip atrankos priemonę, svarbu žinoti galimas problemas, kylančias interviu metu bei jų šalinimo galimybes ir šios prognozavimo priemonės privalumus bei trūkumus. Tik įvertinus visus šiuos veiksnius galima gauti

efektyvų rezultata, nes neįvertinus, vykdomas neefektyvus interviu, o nesėkmingas interviu vykdymas veda prie to, kad pasirenkamas toks kandidatas, kuris nesėkmingai vykdys skirtą darbą. Be to, atrankos pokalbio problemas svarbu minimizuoti ar pašalinti dar ir dėl to, kad interviu metu kandidatas susidaro nuomonę apie organizaciją. Atrankos metu parodomos įmonės vertybės, vyraujantys santykiai joje bei vadovo požiūris į darbuotojus. Tai rodo, jog interviu vedėjo įtaka paties proceso metu yra didžiulė, todėl, dėmesys turėtų būti sutelktas į pokalbio vedėjų mokymą - paruošti atrankos pokalbio vedėją, tobulinti jo įgūdžius, sugebėjimus daryti sprendimus, be nesusijusios su darbu informacijos įtakos. Be to, turėtų būti mokoma išvengti klausimų, nesusietų su darbu, išvengti greito sprendimo priėmimo, vengti stereotipizuoti kandidatus - sumažinti iki minimumo įtaką rasės ir lyties stereotipų interviu metu. Dar svarbu aprūpinti interviu ėmejus darbo aprašymu ir detaliais reikalavimais pareigoms. Interviu ėmėjas, turintis mažai informacijos apie darbą, yra daugiau tikėtinas padaryti stereotipinį (šablonišką) nuosprendį apie kandidato tinkamumą, nei tas, kuris turi detalią informaciją apie darbą (A document by the: U.S. Department of Labor Employment and Training Administration. 1999). Kaip bebūtų, dauguma pokalbių yra mažiau apgalvoti ir išlieka galimybė, jog kiekvienas gali interviu interpretuoti savaip.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienai organizacijai svarbu konkrečiam darbui atrinkti tinkamiausią asmenį. Šio tikslo organizacija pasieks tinkamai organizuodama verbavimo ir atrankos procesus. Be to, jei organizacijai rūpi žmogiškųjų išteklių valdymas, tai personalo atranką svarbu vykdyti atitinkamai, nes jos metu iškylančios problemos daro įtaką žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumui.

2. PERSONALO ATRANKOS PROCESO TYRIMAS SMULKIOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE

Šioje tiriamojo darbo dalyje pateikiami atlikto tyrimo uždaviniai, tikslas, pagrindžiami pasirinkti tyrimo metodai, imtis, analizuojami tyrimo rezultatai.

2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Šio tyrimo reikalingumą galima pagrįsti tuo, jog problemų neišvengimas personalo atrankos procese trukdo pritraukti tinkamiausius profesionalus, vystyti žmogiškąjį organizacijos kapitalą ir siekti organizacijos tikslų. Lietuvoje dažnai smulkioje ar vidutinėje įmonėje personalo atrankai neskiriama daug dėmesio ir lėšų, tačiau užsienio praktika rodo, jog atranka turi įtakos įmonės reputacijos, darbuotojų lojalumo, darbo efektyvumo kūrimui, o jos metu tinkamai pasirinkti kandidatai padeda įmonei efektyviai gyvuoti.

Aptarus numatyto tyrimo reikalingumą, toliau išskiriamas pagrindinis *tyrimo tikslas* - išsiaiškinti, kokios atrankos proceso problemos kyla Lietuvos smulkiose ir vidutinėse įmonėse. Eksperimentiniu tyrimu bus siekiama gauti reikalingus analizei duomenis bei patikrinti ar paneigti išskeltas *hipotezes*.

Hipotezės: Smulkiose ir vidutinėse Lietuvos įmonėse per mažai dėmesio skiriama strateginei personalo atrankai. Neįvertinamos atrankos metu išylančios problemos, nes nesuvokiama, jog personalo atranka gali padėti įgyti konkurencinį pranašumą, optimizuoti veiklą.

Tyrimo objektas - smulkiose ir vidutinėse įmonėse vykdomas personalo atrankos procesas.

Tyrimo uždaviniai:

- nustatyti, kaip vykdoma personalo atranka smulkiose ir vidutinėse įmonėse, išsiaiškinant kokius atrankos metodus, paieškos būdai dažniausiai naudojami, kokius laikomi patikimiausiais, į ką atsižvelgia vadovai, vykdydami atranką bei vertindami kandidatus, kas, darbuotojų nuomone, lemia įdarbinimo sprendimą;
- įvertinti, ar smulkiose ir vidutinėse įmonėse egzistuoja žmogiškųjų išteklių valdymas;
- apibrėžti, koks vyrauja supratimas apie atrankos proceso svarbą;
- išsiaiškinti vadovų nuomonę apie atrankos proceso svarbą bei darbuotojų požiūrį į organizacijoje vykstantį atrankos procesą;
- nustatyti, darbuotojų ir vadovų nuomone, dažniausiai kylančias personalo atrankos problemas.

2.2. Tyrimo metodų parinkimas ir pagrindimas

Siekiant iškelto tikslo, pasirinktas tinkamiausias tyrimo metodas. Buvo atliktas kiekybinis tyrimas, pateikiant uždaro tipo klausimynus, o gautų duomenų analizė - kokybinė. Pirmiausia atliekamas žvalgybinis tyrimas, siekiant apibrėžti problemą, o iškelto hipotezės tikrinamos priešastinio tyrimo metu.

Siekiant išsiaiškinti iškeltus uždavinius bei gauti reikalingus analizei duomenis, tyrimas buvo atliekamas vykdant anketinę respondentų apklausą. Toks metodas pasirinktas, todėl, kad apklausiant žmones gaunama faktų, sužinomos nuomonės, požiūriai, pozicijos – visa tai reikia, norint išanalizuoti iškeltą problemą, tad apklausa, mano manymu, tinkamiausias būdas siekiant iškelto tikslo. Anketoje pateikti klausimai suteikė galimybę pasirinkti atsakymą. Anketas užpildė patys respondentai, nes kai respondentas pats savarankiškai pildo pateiktą klausimyną, tai sudaro sąlygas respondentui pildyti klausimyną jam patogiu laiku, išsaugoti informacijos privatumą, išvengiama interviuotojo įtakos. Anketoje klausimai buvo formuluojami siekiant išsiaiškinti aspektus, pateiktus 4 ir 5 lentelėse.

4 lentelė

Klausimai vadovams

<i>Klausimų grupė</i>	<i>Gauta informacija</i>
Ar Jūsų organizacijoje rūpinamasi žmogiškųjų išteklių valdymu? Kas vykdo personalo atranką organizacijoje, kurioje dirbate?	Ar egzistuoja smulkiose ir vidutinėse įmonėse žmogiškųjų išteklių valdymas; ar rūpinamasi šiuo procesu.
Kokius atrankos metodus naudojate savo organizacijoje? Koks, Jūsų nuomone, patikimiausias darbuotojų atrankos metodas?	Kokie atrankos metodai dažniausiai naudojami ir kokie laikomi patikimiausiais.
Manote, kad personalo atrankos procesas: <input type="checkbox"/> tai ilgai besitęsiantis, nenutrūkstamas procesas, kuris privalo būti planuojamas, funkcionuoti šalia kitų valdymo elementų, <input type="checkbox"/> jį svarbu vykdyti tinkamai, nes tai vienas iš elementų, padedančių įgyti konkurencinį pranašumą, <input type="checkbox"/> juo reikia susirūpinti tik tada, kai reikalingi nauji darbuotojai, <input type="checkbox"/> jam neverta skirti daug pinigų ir laiko, <input type="checkbox"/> kita	Koks vyrauja supratimas apie atrankos svarbą žmogiškųjų išteklių valdyme.
Didžiausia vykdomos atrankos problema? Kuo dažniausiai vadovaujate vertindami kandidatus? Kaip greitai priimami įdarbinimo sprendimai?	Į ką atsižvelgia vadovai, vykdydami atranką bei vertindami kandidatus.

Klausimai darbuotojams

<i>Klausimų grupė</i>	<i>Gauta informacija</i>
Koks metodas buvo naudojamas priimant Jus į darbą? Koks darbuotojų paieškos būdas populiariausias?	Dažniausiai naudojami atrankos bei paieškos metodai.
Kas vykdo personalo atranką organizacijoje, kurioje dirbate? Kaip vykdoma atranka? Ar, Jūsų nuomone, esamoje organizacijoje įdarbinimo sprendimą lemia lytis, amžius, svoris?	Į ką atsižvelgia vadovai, vykdydami atranką bei vertindami kandidatus.
Kas vykdo personalo atranką organizacijoje, kurioje Jūs įsidarbinote? Ar organizacijoje rūpinamasi žmogiškųjų išteklių valdymu? Kas, Jūsų nuomone, turėtų rūpintis atrankos procesu? Ar Jus tenkina vykdomos atrankos baigtis?	Ar egzistuoja smulkiuose ir vidutinėse įmonėse žmogiškųjų išteklių valdymas; ar rūpinamasi šiuo procesu.

Anketose taip pat buvo prašoma nurodyti pagrindines įmonės veiklos rūšis, verslo statusą, darbuotojų skaičių, išsilavinimą, lytį, amžių, darbinę patirtį, kiek metų įmonė veikia ir kt. Parengtos anketos (žr. 1 ir 2 priedus) buvo išplatintos, prašant, kad vienas jų užpildytų įmonės darbuotojai, kitas – vadovai. Tyrimas atliktas Kaune 2006 metais vasario – balandžio mėnesiais. Sudarytos anketos pateiktos nustatytam respondentų skaičiui, nes nėra galimybės (dėl techninių ir finansinių kliūčių) bei nėra racionalu apklausti ir ištirti visus dominančios aibės elementus. Tad norint ištirti, kokios atrankos sistemos problemos kyla vykdant personalo atranką Lietuvos smulkiuose ir vidutinėse įmonėse, bus organizuojamas atrankinis stebėjimas.

Reprezentacinei atrankai sudaryti buvo naudojamas tikimybinis sluoksniuotas (tipinis) tiriamųjų grupių parinkimo būdas, kai tiriamoji populiacija suskirstoma į atskiras grupes pagal tam tikras panašias savybes - šiuo atveju *pagal ekonominės veiklos rūšis*. Norint gauti tiriamųjų grupę, kurios savybės būtų adekvačios populiacijos savybėms, iš kiekvienos grupės parenkami asmenys tokia tvarka, kad sudarytoje tirti grupėje veiklos rūšių santykis atitiktų populiacijos santykį.

Reikalingas imties dydis buvo nustatytas remiantis statistiniu metodu. Imties dydis apskaičiuotas pagal formulę (ši formulė tinkama, kai turimos mažos visumos (iki 50 000 narių):

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{(e/z)^2 + p(1-p)}{N}}$$

Čia: n- reikiamas imties dydis; z - standartinės paklaidos dydžio vienetai esant normaliam pasiskirstymui, kuris atitiks norimą patikimumo laipsnį; p - visumos proporcijos, kurios atitinka tyrėją dominančias charakteristikas; e - atrankos klaida (maksimalus skirtumas tarp imties ir visumos proporcijų); N - visumos dydis (Tidikis, 2003).

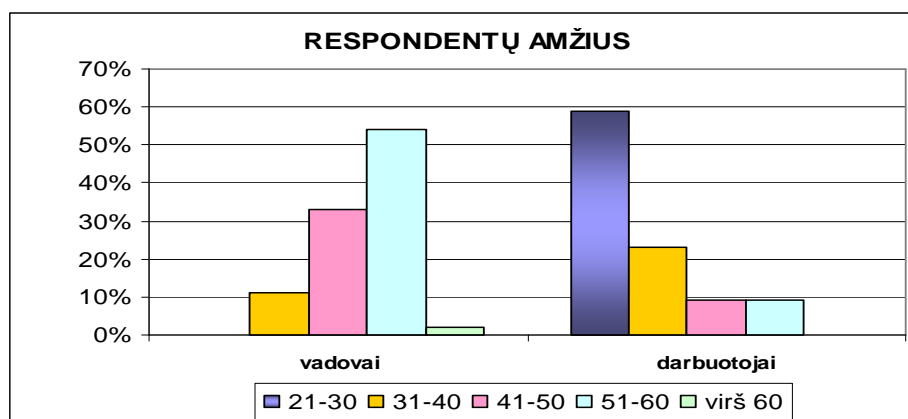
Statistikos departamento duomenimis (Lietuvos statistikos metraštis, 2005), Kauno apskrityje veikiančių mažų ir vidutinių įmonių skaičius **11680** (žr. 3 priedas). Atsižvelgiant į šį skaičių, buvo atlikta teorinė atranka. Kadangi visumos proporcijos nežinomos, $p = 0,5$; pasirinktas patikimumo laipsnis 75%, tada $z = 0,681$, norima atrankos klaida - 3 %, tiriamoji visuma $N=11680$. Vadinasi, reikia apklausti **127** smulkaus ir vidutinio verslo subjektus. Priklausomai nuo smulkių ir vidutinių įmonių pasiskirstymo Kauno apskrityje pagal pagrindinės veiklos rūšis, iš nustatytų tyrimui reikalingų 127 įmonių, prekyba užsiimančių įmonių turi būti 51; žemės ūkiu, miškininkyste, žuvininkyste- 4; apdirbamoji pramonė- 13; statyba- 12; viešbučiai ir restoranai- 7; transportas ir sandėliavimas- 10; paštas ir nuotoliniai ryšiai- 1; finansinis tarpininkavimas- 1; nekilnojamasis turtas, nuoma ir kita verslo veikla- 19; viešasis valdymas- 9. Tad teorinė atranka- 127 įmonių vadovai ir iš kiekvienos įmonės 25% darbuotojų. Realiai atsakymai gauti iš **167** respondentų, iš kurių 72 vadovai ir 95 darbuotojai.

Pagrindinės tyrimo problemos ir apribojimai- respondentų nenoras dalyvauti tyrime, klaidinantys atsakymai, kalbos nesupratimas bei nesilaikymas nustatyto anketos užpildymo termino. Apklausos metu surinkti duomenys buvo apdorojami taikant *kokybinius ir kiekybinius apdorojimo* metodus. Duomenys buvo lyginami ir pateikiama jų analizė, taikant statistinį metodą – procentinį duomenų įvertinimą. Rekomendacijos problemų sprendimui ar jų išvengimui, pateikiamos remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir gautais praktiniais tyrimo rezultatais.

Toliau pateikiami tyrimo rezultatai ir jų analizė.

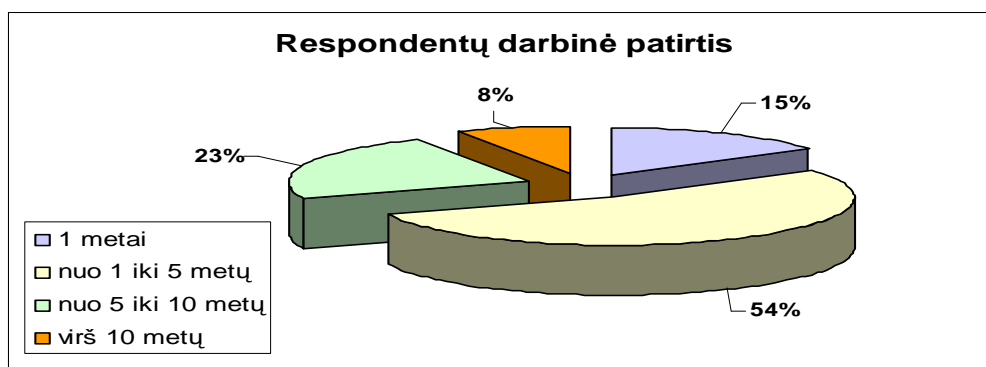
2.3. Tyrimo rezultatų analizė

Apklausoje iš viso dalyvavo 167 respondentai, iš kurių 72 vadovai ir 95 darbuotojai. Iš tyrime dalyvavusių darbuotojų 58% sudarė moterys, o 42% - vyrai. Tuo tarpu vadovų- 68% vyrų, o 32%- moterų. Respondentų *amžius* svyruoja nuo 21-30 metų iki 51-60. Dauguma vadovų 51-60 metų, tai sudaro 54% dalyvavusių apklausoje darbdavių, be to, 33% dalyvavusių vadovų yra 41-50 metų, o likusieji pasiskirto kitose amžiaus grupėse. Dauguma dalyvavusių apklausoje darbuotojų yra 21-30 metų amžiaus t.y. 59%, 23% dalyvavusių darbuotojų yra 31- 40 metų amžiaus, o kiti likusieji pasiskirsto tarp 41-50 metų ir 50-60 metų amžiaus. Respondentų amžiaus grupių palyginimą iliustruoja 9 pav.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Pateikta schema rodo, kad daugiausia tyrime dalyvavusių vadovų yra 51-60 metų amžiaus, o dauguma darbuotojų - 21-30 metų amžiaus. Toks respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes naudingas, nes tikėtina, jog dauguma tokio amžiaus vadovų turi solidžią darbo patirtį, išmano apie organizacijoje vykstančius procesus (tarp jų ir atrankos), ir gali padėti lengviau išsiaiškinti pagrindines personalo atrankos problemas bei jų požiūrį į atrankos proceso svarbą. Tuo tarpu jaunesnis darbuotojų amžius taip pat naudingas, nes tai gali rodyti neseną dalyvavimą atrankoje. Tai patvirtina ir dalyvavusių tyrime darbuotojų darbinė patirtis (stažas) (10 pav.). Vertinant pagal amžiaus grupes 21-30 metų amžiaus darbuotojai buvo kritiškiausi savo darbiečių atžvilgiu ir daugiau nei kiti tvirtino, jog atrankos procesas organizacijoje nėra sąžiningas ir bešališkas, daug kas priklauso tik nuo vadovo valios, o žmogiškųjų išteklių valdymui neskiriama daug dėmesio.



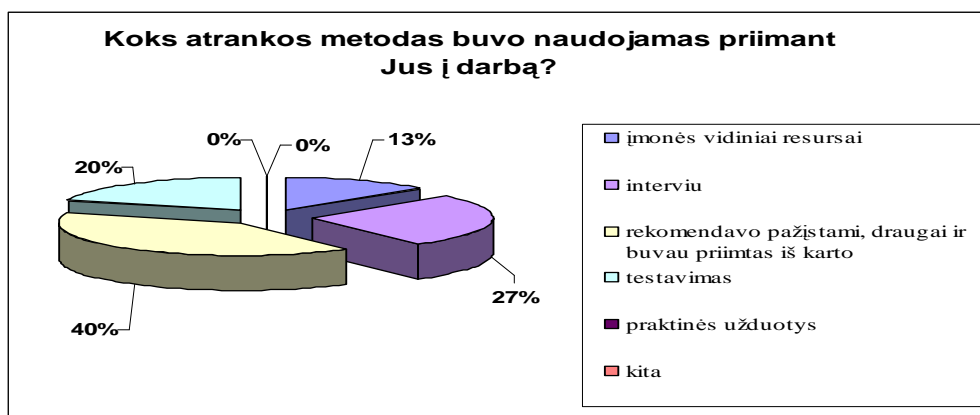
10 pav. Darbuotojų darbinė patirtis

Daugiausia tyrime dalyvių įgiję 1-5 metų darbo stažą, jie sudarė 54% visų dalyvavusių darbuotojų. Taip pat nemaža dalis (23%) respondentų turi nuo 5 iki 10 metų darbo stažą. Kiek mažiau (15%) respondentų turi 1 metų darbo patirtį bei 8% respondentų – daugiau nei 10 metų. Iš pateiktų

duomenų išsiskiriantis turinčių mažesnę darbo patirtį respondentų procentas rodo, kad atrankos procese dalyvauta neseniai, o tai naudinga tyrimo rezultatams.

Svarbu paminėti, kad dauguma tyrime dalyvavusių respondentų turi aukštąjį išsilavinimą. Dauguma (67%) vadovų turi aukštąjį išsilavinimą, 7% jų - nebaigtą aukštąjį, o 26% - aukštesnįjį. Darbuotojų išsilavinimas: dauguma jų turi aukštąjį (63%) ar nebaigtą aukštąjį išsilavinimą (31%), o likusieji 6% turi aukštesnįjį. Taigi, dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų yra baigę aukštąsias mokyklas.

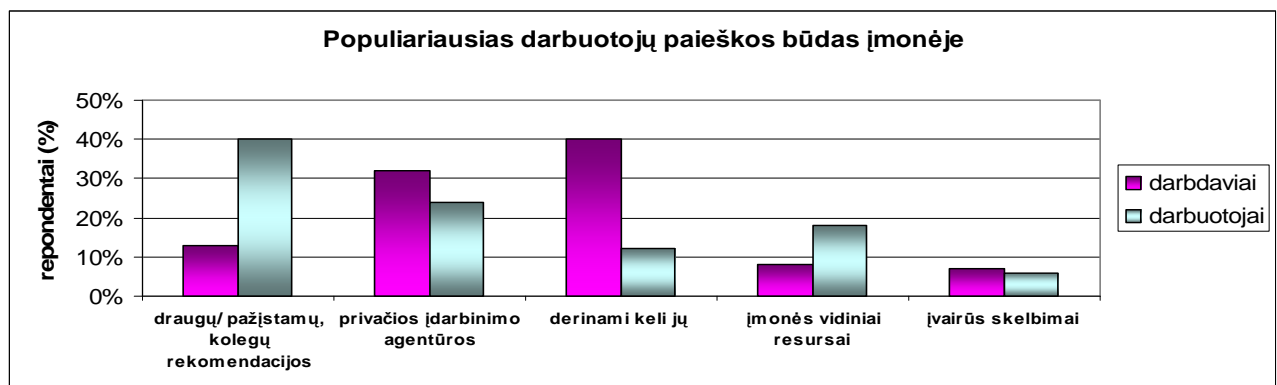
Atžvelgiant ir į aukščiau pateiktus respondentų amžiaus rezultatus, galima teigti, kad dauguma darbuotojų buvo jauni, tik ieškantys darbo. Jų požiūris į vykdomą atranką ypač naudingas, nes pradinės darbo paieškos gali suformuoti nuostatas apie įdarbinimo galimybes. Šio požiūrio formavimuisi įtakos turi ir tai, koku būdu darbuotojai buvo priimti į darbą, koks metodas naudojamas įmonėje, kurioje jie dirba, todėl toliau siekiama išsiaiškinti dažniausiai naudojamus atrankos metodus, kaip jie daro įtaką požiūriui į įmonėje vykdomą personalo atrankos procesą (11 pav.)



11 pav. Naudojami atrankos metodai

Dauguma (40%) darbuotojų buvo priimti į darbą iškart, rekomendavus pažįstamiems, draugams ar giminėms. Kita dalis (27%) – naudojant interviu, kaip atrankos metodą. Nė vienas respondentas nenurodė praktinių užduočių, o testus nurodė 20% apklaustųjų. Net 13% respondentų darbuotojų nurodė, kad buvo priimti naudojant įmonės vidinius resursus. Be to, nė vienas nenurodė, kad buvo naudojamosi kitais būdais ar derinami keli jų. Ši tyrimo išvada tik įrodo, kad populiariausias darbuotojų atrankos metodas smulkiose ir vidutinėse įmonėse – *pažįstamų rekomendacijos*. Dauguma tyrime dalyvavusių vadovų nurodė, kad jų organizacijose, atrenkant kandidatus, derinami keli metodai. Vadovai, paprašyti įvardinti patikimiausią darbuotojų atrankos metodą, patikimu laikė pažįstamų

rekomendacijas, tad nieko keista, kad dauguma darbuotojų yra priimami remiantis rekomendacijomis. Be to, galima teigti, jog tokie atrankos metodai rodo problemos – nepotizmo - egzistavimą, kuri turi įtakos ir visam žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumui, nes priimamas darbuotojas iškart, rekomendavus pažįstamiems, tad apie kokių tokių darbuotojų retumą, teikiančių organizacijai konkurencinį pranašumą, tada belieka kalbėti. Galbūt vadovas ir gali pasitikėti „savais“ žmonėmis labiau nei „svetimais“, tačiau „savieji“ neretai nėra tinkamai pasiruošę atlikti reikiamas funkcijas, todėl dažnai tokių darbuotojų apmokymams, klaidų taisymui išsekvojama daug energijos ir lėšų. Tokiu atveju akivaizdžiai parodoma, jog organizacijai nesvarbūs jos darbuotojų sugebėjimai, indėlis į jos veiklą, o tai sukelia kitų darbuotojų pesimizmą, nusivylimą. Tokia darbo santykių „politika“ kuria konfliktišką darbo aplinką, dėl to kenčia organizacijos veiklos efektyvumas bei produktyvumas, efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas. Nepotizmo problema aiškiai parodoma ir verbavimo metu, todėl, siekiant patvirtinti ar paneigti nepotizmo egzistavimą atrankos metu, buvo paprašyta vadovų ir darbuotojų išreikšti savo nuomonę apie paieškos metodus įmonėje. Gauti rezultatai, parodantys populiariausią verbavimo kanalą (paieškos metodą) įmonėse, pateikti schemeje (12 pav.).



12 pav. Darbuotojų paieškos būdai

Pateikti rezultatai tik įrodo, kad smulkiose ir vidutinėse įmonėse populiariausias darbuotojų paieškos būdas- pažįstamų, draugų, kolegų rekomendacijos. Tokį verbavimo kanalą, kaip populiariausią įmonėje, kurioje dirba, nurodė dauguma (40%) darbuotojų. Dauguma vadovų nurodė, kad derinami keli darbuotojų paieškos būdai. Antrą pagal populiarumą galima išskirti privatačias įdarbinimo agentūras. Svarbu paminėti, kad nė vienas respondentas nenurodė tokių darbuotojų paieškos metodų kaip mokymo įstaigos, valstybinė darbo birža, dalyvavimas karjeros dienose ir kt. Be to, galima pastebėti *atvirkščiai proporcingą respondentų nuomonių* dėl tokių paieškos metodų kaip rekomendacijos ir derinami kelių būdų pasiskirstymą. Aiškinant tokį pasiskirstymą galima daryti

prielaidą, kad darbuotojai siekdami parodyti tikrą situaciją įmonėse, teigė, jog rekomendacijos populiarus paieškos metodus, o tuo tarpu vadovai, siekdami parodyti, kad vykdoma visapusiška paieška, nurodė, jog derinami keli būdai.

Taigi šie duomenys rodo, kad smulkiose ir vidutinėse įmonėse vyrauja nepotizmas (ir ne tik verbavime, nes juk ir populiarus, ir patikimas atrankos būdas- pažįstamų rekomendacijos). Nepotizmo egzistavimas, verbavimo šaltinio, atrankos metodų pasirinkimas priklauso nuo personalo atranko vykdytojo, tad siekiant išsiaiškinti, kas dažniausiai vykdo personalo atranką įmonėse, vienodi klausimai buvo užduoti ir vadovams ir darbuotojams (6 lentelė).

6 lentelė

Darbuotojų ir vadovų požiūrių palyginimas

Kas vykdo personalo atranką organizacijoje, kurioje dirbate?	Respondentų atsakymai (%)	
	Vadovai	Darbuotojai
įmonės vadovas	54%	64%
personalo vadovas	0%	4%
įmonės vadovas ir vadybininkas	34%	29%
tokias paslaugas teikiančios agentūros	12%	0%
kita	0%	3%

Rezultatai rodo, kad vadovas - pagrindinis atrankos vykdytojas smulkiose ir vidutinėse įmonėse. Dažnoje smulkioje ar vidutinėje įmonėje atranką vykdo ir vadovas kartu su vadybininku. Nors darbdaviai nenurodė personalo vadovo, kaip atrankos vykdytojo, tačiau dalis darbuotojų (4%) teigia, kad toks variantas egzistuoja įmonėse. Vis dėlto tokie rezultatai įrodo, kad dažna smulki ar vidutinė įmonė neturi personalo vadovo. Pagrindinis skirtumas, lyginant darbdavių ir darbuotojų požiūrį į tokias paslaugas teikiančias agentūras, darbdaviai (12%) teigia, kad jų įmonėse būtent tokios agentūros ir vykdo atranką, tačiau to nenurodė nė vienas darbuotojas, nors tarp jų buvo ir iš tos pačios korporacijos kaip vadovas. Palyginus anksčiau pateiktus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog kai kuriose įmonėse darbuotojų ieško tokias paslaugas teikiančios agentūros, o kandidatus atranka pats vadovas ar padedamas vadybinių. Svarbu paminėti, kad nė vienas respondentas nenurodė, kad atranką įmonėje vykdo vadovas ir pasamdytas specialistas, tačiau buvo pateikti kiti variantai, pavyzdžiui, tiesioginis viršininkas. Be to, pastebėta sąsaja tarp to kas vykdo atranką įmonėse ir įmonės dydžio. Pastebėta tendencija, kad daugiau darbuotojų turinčiose įmonėse atranką vykdo vadovas ir vadybininkas ar tokias paslaugas teikiančios agentūros, o mažiau darbuotojų turinčiose- dažniausiai tik pats vadovas.

Buvo pastebėta, kad priklausomai nuo to, kas vykdo atranką įmonėje, kokie metodai naudojami, priimant į darbą, susiformuoja darbuotojų požiūris į patį atrankos procesą. Kadangi iš tyrimo

uždavinių- išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į personalo atrankos procesą, todėl toliau nagrinėjama darbuotojų nuomonės apie vykdomą atranką rezultatai (7 lentelė).

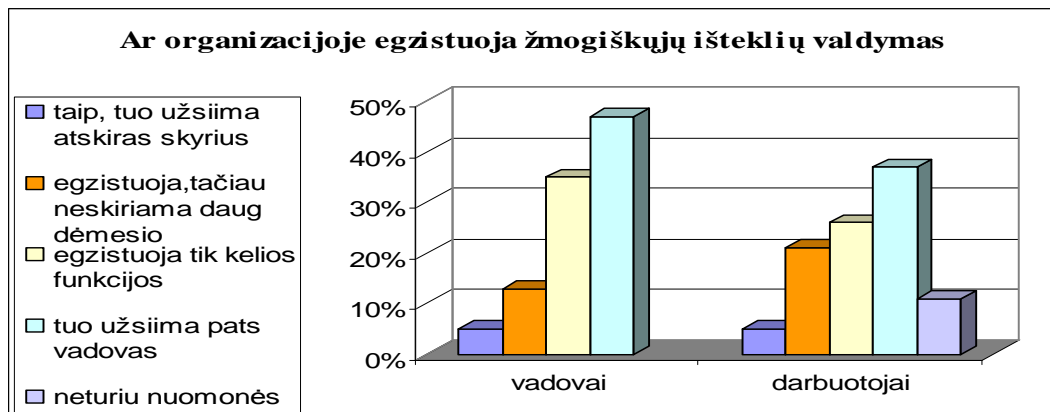
7 lentelė

Darbuotojų nuomonė apie vykdomą atrankos procesą organizacijoje ir naudojami atrankos metodai

<i>Manote, kad organizacijoje, kurioje dirbate, personalo atranka vykdoma:</i>	<i>Koks atrankos metodas buvo naudojamas priimant Jus į darbą?</i>			
	Interviu	Rekomendavo pažįstami/draugai, giminės ir buvau priimtas iš karto	Įmonės vidiniai resursai	Testavimas
sąžiningai ir nešališkai, įvertinami kandidatų privalumai ir trūkumai	14%		3%	7%
viskas priklauso tik nuo vadovo valios ir simpatijų,	8%	24%		
nemanau, kad atranka vykdoma sąžiningai, daug ką lemia pažintys		13%		
sunku pasakyti	5%	3%	10%	13%

Pateikti rezultatai rodo, jei darbuotojas buvo priimtas iš karto, rekomendavus pažįstamiems, tai jis ir mano, kad organizacijoje, kurioje dirba, atrankos procesas priklauso tik nuo vadovo valios ir simpatijų - taip teigia dauguma respondentų (24%), kurie buvo priimti iš karto. Nemaža dalis (13%) respondentų, kurie taip pat buvo priimti iš karto, rekomendavus pažįstamiems, nemano, kad atranka jų organizacijoje vykdoma sąžiningai, jie mano, kad daug ką lemia pažintys. Tokių jų požiūrį suformuoja tai, kaip jie patys buvo priimti, nes respondentai, kurie buvo priimti naudojant interviu, mano, kad atrankos procesas jų organizacijoje yra vykdomas sąžiningai ir nešališkai, įvertinami kandidatų privalumai ir trūkumai. Kadangi daugiausiai atranką vykdo vadovai (6 lentelė), tai nuo jo ir priklauso viskas. Dauguma, nurodę kitus metodus, teigė, kad sunku pasakyti apie vykdomą atranką, tai galėtų rodyti tikrojo atsakymo vengimą. Vadinasi, kokį metodą naudojant patys darbuotojai buvo įdarbinti, toks ir jų požiūris į vykdomą atranką įmonėje. Asmeninės simpatijos ar antipatijos - tai jau ne objektyvūs standartai.

Darbuotojų nuomonei apie vykdomą atranką organizacijoje turi įtakos ir įmonėje vyraujanti nuostata, ir vadovo elgesys, jo požiūris į atrankos proceso svarbą. Todėl toliau ir siekiama išsiaiškinti **vadovų požiūrį į personalo atrankos procesą**, jo reikšmę ir svarbą įmonėje. Kaip minėta, įtakos turi ir organizacijoje vyraujantis supratimas, todėl pirmiausia pateiktas klausimas siekiant išsiaiškinti, ar iš viso toje įmonėje egzistuoja žmogiškųjų išteklių valdymas (darbuotojų poreikio planavimas, atranka, mokymas, karjeros planavimas), gauti rezultatai pateikti schemeje (13 pav.).



13 pav. Ar egzistuoja įmonėse žmogiškųjų išteklių valdymas

Vadovų ir darbuotojų teigimu, dažniausiai smulkiuose ir vidutinėse įmonėse žmogiškųjų išteklių valdymu rūpinasi pats vadovas. Be to, ne retoje įmonėje egzistuoja tik kelios žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos. Darbuotojų teigimu, dažnoje įmonėje tam neskiriama daug dėmesio, laiko. Svarbu paminėti, kad nė vienas respondentas nenurodė, jog įmonėje nesirūpinama žmogiškųjų išteklių valdymu. Vadinasi, daugelyje įmonių egzistuoja žmogiškųjų išteklių valdymas, o kad juo rūpinasi atskiras personalo valdymo skyrius nurodė tik 5% respondentų. Buvo pastebėta, nors respondantai teigė, kad jų įmonėje yra atskiras personalo valdymo skyrius, tačiau nurodė, jog personalo atranką vykdo vadovas (6 lentelė). Tokiu atveju kyla klausimas, kokias funkcijas atlieka personalo skyrius. Įvertinus šį nukrypimą, galimas atvejis, kad kai kurie respondantai norėjo parodyti „teigiamesnį“ įmonės įvaizdį, ar galimas variantas - personalo skyrius yra tik formalus. Galima teigti, kad požiūriui į personalo atrankos vykdymą, jos svarbą, įtaką daro įmonėje egzistuojanti personalo valdymo politika.

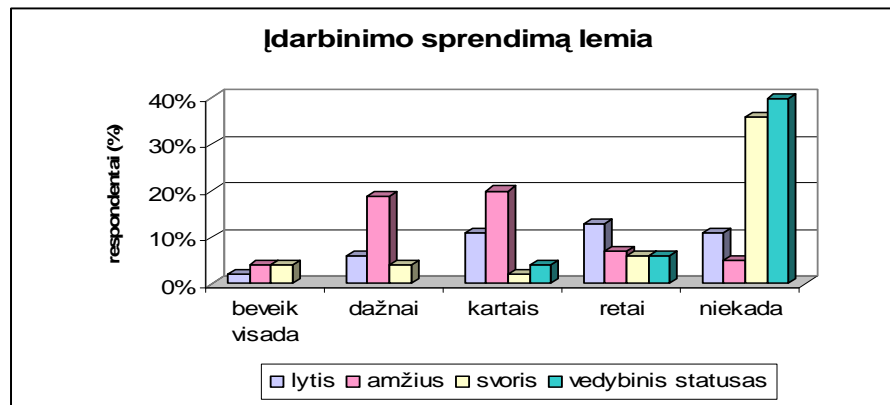
Vienas iš tyrimo uždavinių - nustatyti vyraujančią vadovų supratimą apie personalo atrankos procesą, todėl buvo paprašyta jų išreikšti savo nuomonę. Gauti rezultatai parodė, kad 40% smulkių ar vidutinių įmonių vadovų mano, personalo atrankos procesą esant ilgai besitęsiantį, nenutrūkstamą, kuris privalo būti planuojamas, funkcionuoti šalia kitų valdymo elementų. Tačiau egzistuoja ir kita nuomonė, kad juo reikia susirūpinti tik tada, kai reikalingi nauji darbuotojai (26%). Pastebėjus ryšį tarp vadovų požiūrio į personalo atrankos procesą ir išsilavinimo lygio, buvo susieti šie du kriterijai ir gauti rezultatai pateikti lentelėje (8 lentelė).

Vadovų išsilavinimas ir požiūris į personalo atrankos procesą

<i>Manote, kad personalo atrankos procesas:</i>	<i>Atsakymai %</i>		
	Aukštesnysis	Nebaigtas aukštasis	Aukštasis
tai ilgai besitęsiantis, nenutrūkstamas procesas, kuris privalo būti planuojamas, funkcionuoti šalia kitų valdymo elementų			40%
jį svarbu vykdyti tinkamai, nes tai vienas iš elementų padedančių įgyti konkurencinį pranašumą		7%	27%
juo reikia susirūpinti tik tada, kai reikalingi nauji darbuotojai.	26%		

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad egzistuoja priklausomybė tarp vadovų išsilavinimo ir supratimo apie personalo atrankos svarbą įmonės valdyme. Aukštesnį išsilavinimo lygį turinčių vadovų nuostatos, kad atrankos procesas svarbus, labiau išreikštos. Pavyzdžiui, nė vienas respondentas, turintis aukštąjį išsilavinimą, nemano, kad atrankos procesu reikia susirūpinti tik tada, kai reikalingi nauji darbuotojai. Respondentai (26%), pasirinkę šį atsakymo variantą, turėjo aukštesnįjį išsilavinimą. Dar vienas svarbus aspektas, įrodantis, jog dažnas vadovas jau supranta personalo atrankos svarbą tas, kad nė vienas respondentas nemano, jog personalo atrankos procesui neverta skirti daug pinigų ir laiko. Žinoma, reiktų įvertinti ir „melo“ galimybę. Pastebėta, kad supratimas apie personalo atrankos procesą kai kuriais atvejais priklauso ne tik nuo išsilavinimo, bet ir nuo to, ar įmonėje rūpinamasi žmogiškųjų išteklių valdymu. Jei organizacijoje vyrauja nuostata, kad personalo politika nereikalinga ir personalo planavimo funkcija atsiranda kartu su laisva darbo vieta, tai ir supratimas apie procesą toks, kad juo reikia susirūpinti tik tada, kai reikalingi nauji darbuotojai. Tai rodo, kad įmonėje nėra orientavimosi į ilgalaikę sėkmę. Galima teigti, kad *suvokimą apie tinkamos personalo atrankos svarbą įmonės įvaizdžiui, konkurencingumui lemia išsilavinimas*. Be to, jei vadovas supranta atrankos proceso reikšmę, tai ir jo vadovaujamoje įmonėje egzistuoja personalo politika, tai ir joje dirbantieji suvokia atrankos reikšmę įmonės valdyme. Išsiaiškinus vyraujančių darbuotojų ir darbdavių požiūrį į atrankos procesą bei nustačius požiūrio formavimuisi įtakos turinčius veiksniai, toliau siekiama nustatyti kylančias problemas atrankos metu, ar egzistuoja diskriminacija, kuo remiantis darbdaviai vertina kandidatus.

Tad pirmiausia, norint iširti ar egzistuoja diskriminacijos galimybės buvo užduotas klausimas, ar įdarbinimo sprendimą lemia tokie veiksniai kaip lytis, amžius, svoris, vedybinis statusas (14 pav.)



14 pav. Įdarbinimo sprendimą veikiančys pašaliniai veiksniai

Apibendrinant, galima teigti, jog tokie veiksniai, kaip vedybinis statusas ir svoris, retai lemia įdarbinimo sprendimą, tačiau amžius nurodomas kaip dažnai ar kartais lemiantis. Tik mažas procentas nurodo, kad amžius niekada nepaveikė sprendimo įdarbinti. Vadinasi, amžius dažnas veiksnys, darantis poveikį įdarbinimo sprendimui. Vedybinis statusas nurodomas tik „retai“, „niekada“, ar „kartais“ kategorijose, tačiau nė vienas jo nemini „dažnai“ ar „beveik visada“, todėl galima daryti išvadą, kad vedybinis statusas daro mažiausią įtaką įdarbinimo sprendimui. Respondentai nurodo, kad lytis gali ir dažnai lemti sprendimą, ir niekada - gana vienodas pasiskirstymas tarp kategorijų. Galbūt priklauso nuo konkrečių pareigų, įmonės veiklos. Dar vienas veiksnys - svoris, daugiau ar mažiau figūruoja visose kategorijose. Manau, šio veiksnio įtaka sprendimui priklauso nuo to, kokias pareigas norima užimti bei respondento lyties. Pastebėjus skirtingą požiūrį į įdarbinimo sprendimą lemiančius veiksnius priklausomai nuo respondento lyties, rezultatai nagrinėjami išsamiau susiejus šiuos du faktorius (9 lentelė).

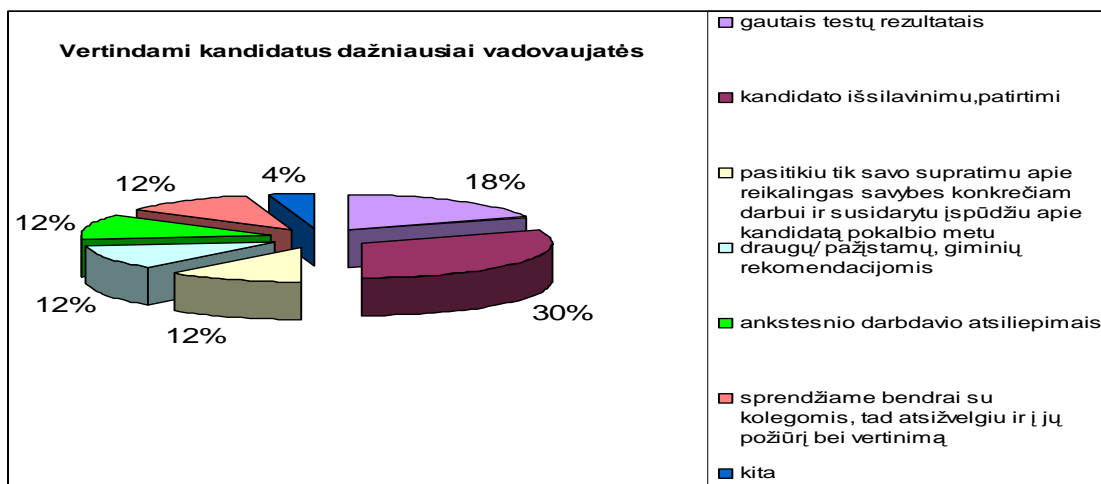
9 lentelė

Darbuotojų požiūris priklausomai nuo respondento lyties

Ar esamoje organizacijoje įdarbinimo sprendimą lemia:	Atsakymai (%)									
	Beveik visada		Dažnai		Kartais		Retai		Niekada	
	moteris	vyras	moteris	vyras	moteris	vyras	moteris	vyras	moteris	vyras
Lytis	2%		4%	2%	6%	5%	8%	5%	4%	7%
Amžius	4%		11%	8%	7%	13%	2%	5%	2%	3%
Svoris	4%		4%		2%		6%		9%	27%
Vedybinis statusas					4%		6%		15%	25%

Ryškiausias skirtumas pastebimas tarp respondentų lyčių, nurodant svorį kaip veikiančią sprendimą faktorių. Visi vyriškos lyties respondentai vienareikšmiškai nurodė, kad svoris niekada neveikia įdarbinimo sprendimo. Tie procentai, kurie pasiskirstę kitose kategorijose buvo išimtinai tik moterų atsakymai - kad svoris beveik visada, dažnai, ar kartais lemia sprendimą. Nė vienas vyras nenurodė veiksnio „beveik visada“ kategorijoje, dauguma jų mano, kad įvairūs paminėti faktoriai neveikia įdarbinimo sprendimo, išskyrus amžių, kurį net 13% vyrų mano kartais veikiančiu sprendimą. Be to, amžius tas veiksnys, kuris nepriklausomai nuo respondento lyties kartais, ar dažnai daro įtaką sprendimui - 11 % moterų jį išskiria kaip dažnai veikiančiu, 13% - kaip kartais veikiančiu įdarbinimo sprendimą. Kitas veiksnys, darbuotojų nuomone, darantis įtaką įdarbinimo sprendimui, lytis. Moterys (8%) mano, kad lytis retai veikia sprendimą arba kartais („niekada“ kategorijoje - mažas procentas), o vyrai teigia, kad lytis niekada neveikia įdarbinimo sprendimo. Galima daryti išvadą, kad vyrai nejaučia, jog kartais veikia lytis, o moterys tą pastebi, nes dažniau jos yra diskriminuojamos. Be to, tai priklauso ir nuo įmonės veiklos. Dažniau amžiaus ar lyties diskriminacija pastebima įmonėse, dirbančiose paslaugų sferoje. Taigi gauti rezultatai rodo, kad kartais sprendimui įdarbinti ar ne, įtakos turi nesusiję su darbu veiksniai. Galbūt priklausomai nuo norimų užimti pareigų skiriasi ir tam tikri pašaliniai veiksniai, lemiantys įdarbinimo sprendimą.

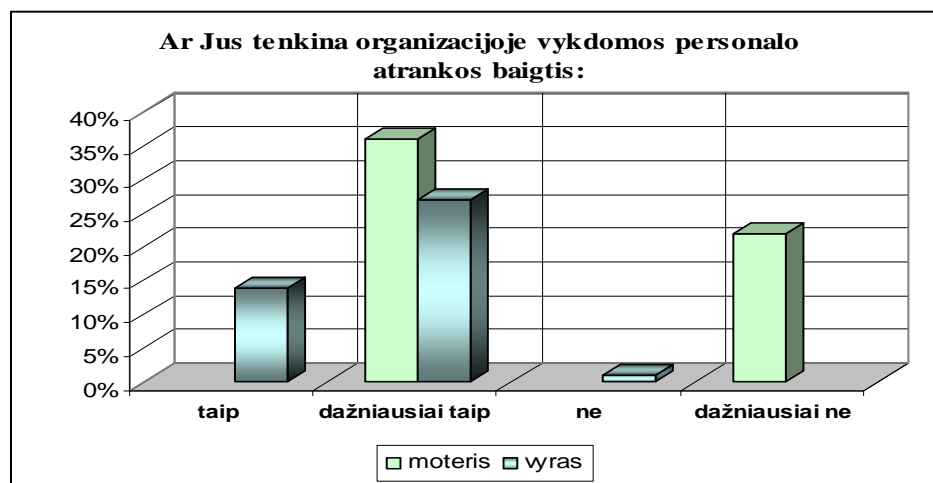
Išsiaiškinus darbuotojų nuomonę apie nesusijusių su darbu veiksnių įtaką įdarbinimo sprendimui, svarbu sužinoti vadovų pateiktus vertinimo kriterijus. Todėl buvo užduotas atitinkamas klausimas, siekiant sužinoti vadovų nuomonę, o gauti rezultatai pateikti schemeje (15 pav.).



15 pav. Kandidatų vertinimo kriterijai

Svarbu paminėti, dauguma vadovų nurodė, kad vertindami dažniausiai vadovaujasi kandidato išsilavinimu, patirtimi, tačiau neaišku, ar tai pagrindinis veiksnys, lemiantis vertinimą, ar nurodomas kaip šalutinis, nes vadovai galėjo nurodyti kelis atsakymų variantus. Be to, nemažai respondentų vadovaujasi gautais testų praktinių užduočių rezultatais, nors tai ir nėra dažniausiai naudojami atrankos metodai. Dar respondentai nurodė, kad vadovaujasi ir pasitiki tik savo supratimu apie reikalingas savybes konkrečiam darbui ir susidarytu išpūdžiu apie kandidatą pokalbio metu bei draugų, pažįstamų, giminių rekomendacijomis, sprendžia bendrai su kolegomis ar vadovaujasi ankstesnio darbdavio atsiliepimais, tad atsižvelgia ir į jų požiūrį bei vertinimą. Be to, buvo pastebėta tendencija, nors ir nežymi, jei vadovujamasi draugų, giminių rekomendacijomis, tai ir manoma, kad patikimiausias personalo atrankos metodas - rekomendacijos, o naudojamas verbavimo kanalas - draugai, pažįstami, kolegos. Vadinasi, koks pasirenkamas darbuotojo paieškos bei atrankos metodas, tokie ir pasirenkami kandidatų vertinimo kriterijai, o visa tai priklauso nuo darbdavio.

Išsiaiškinus kuo remiantis vertinami kandidatai, svarbu sužinoti, ar darbuotojus tenkina jų organizacijoje vykdomos atrankos baigtis (17 pav.).

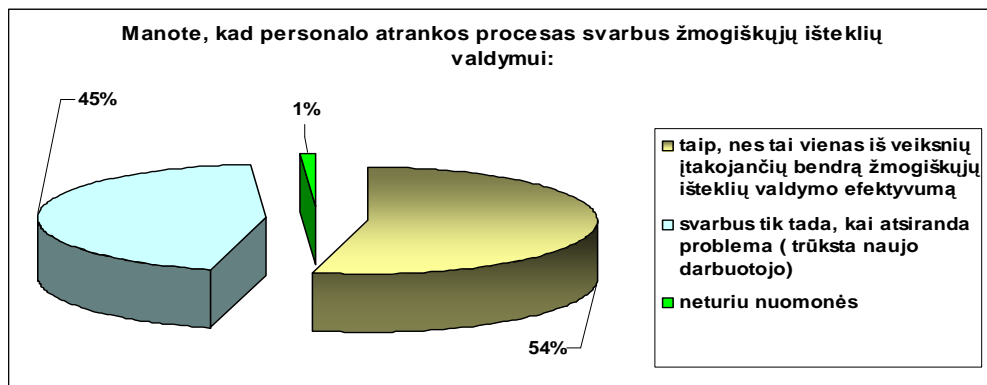


17 pav. Atrankos baigties įvertinimas pagal darbuotojo lytį

Pastebėta, kad dauguma darbuotojų patenkinti atrankos baigtimi, nes 77% respondentų teigia, kad juos tenkina (14%) arba dažniausiai tenkina (63%) jų organizacijose vykdomos atrankos proceso rezultatas. Tačiau 23 % darbuotojų nepatenkinti atrankos baigtimi jų organizacijose. Tokių nuomonių pasiskirstymą susiejus su respondento lytimi, paaiškėjo, jog moterys yra dažniau nepatenkintos atrankos baigtimi jų organizacijose. Tik 1% respondentų vyrų nepatenkintas atrankos rezultatu. Tuo tarpu net 22% moterų dažniausiai nepatenkintos vykdomos atrankos baigtimi. Galim pastebėti ryšį tarp

to ar tenkina atrankos baigtis ir požiūrio į atrankos procesą įmonėse. Tie respondentai, kurių netenkina atrankos proceso baigtis jų įmonėse, dažniau mano, kad atrankos procesas nėra vykdomas sąžiningai ir daug ką lemia pažintys ar vadovo valia. Apibendrinus tyrime dalyvavusių darbuotojų nuomonę, dauguma jų tenkina organizacijose vykdomos atrankos proceso rezultatas.

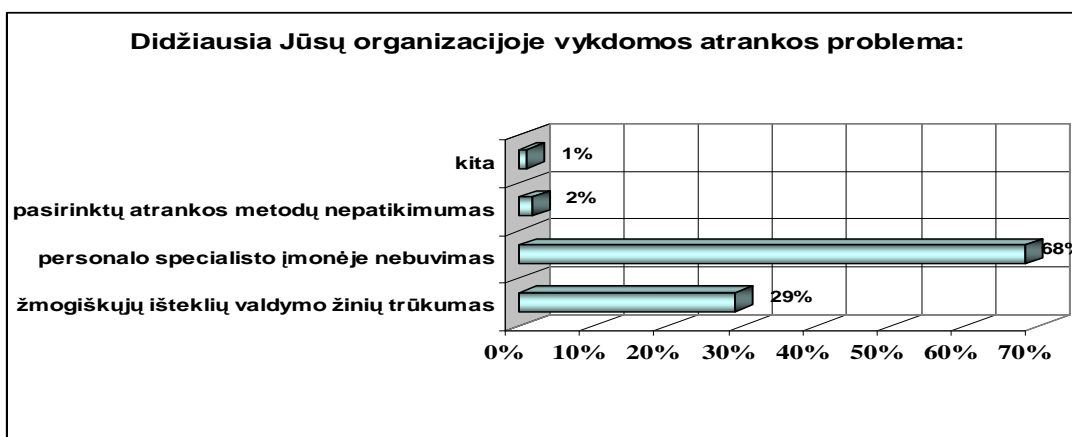
Toliau svarbu išsiaiškinti vadovų supratimą apie atrankos proceso svarbą, jo įtaką žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumui, nes, kaip matyti iš anksčiau pateiktų tyrimo rezultatų, atranką smulkiose ir vidutinėse įmonėse dažniausiai vykdo vadovai, tad atrankos proceso vykdymas labai priklauso nuo jų supratimo, požiūrio (18 pav.).



18 pav. Vadovų požiūris į atrankos proceso svarbą

Didesnė vadovų pusė (54%) teigė, kad atrankos procesas svarbus žmogiškųjų išteklių valdymui, nes tai vienas iš veiksnių, veikiančių patį valdymo efektyvumą. Nemaža dalis (45%) respondentų mano, kad atrankos procesas svarbus tik tada, kai atsiranda problema (trūksta naujo darbuotojo). Tik 1% vadovų neturėjo nuomonės šiuo klausimu, o tai galėjo rodyti tiesaus atsakymo vengimą. Toks gana tolygus nuomonių pasiskirstymas tarp dviejų atsakymo variantų rodo, kad smulkių ir vidutinių įmonių vadovai suvokia atrankos proceso svarbą, tačiau dar labai nemaža jų dalis mano, kad šiuo procesu reikia rūpintis tik atsiradus laisvai darbo vietai, o tai rodo, kad neįvertinama darbuotojų poreikio planavimo svarba. Be to, reikia nepamiršti, kad dalis vadovų buvo nurodę, kad atrankos procesu reikia susirūpinti tik kai reikalingi nauji darbuotojai, tad ir atsakydami į šį klausimą išreiškė tą pačią savo nuostatą. Tačiau reikia paminėti, jog nė vienas vadovas nemano, kad personalo atrankos procesas neveikia žmogiškųjų išteklių valdymo. Taigi, egzistuoja supratimas, kad atranka yra šio proceso sudedamoji dalis ir daro įtaką viso proceso efektyvumui.

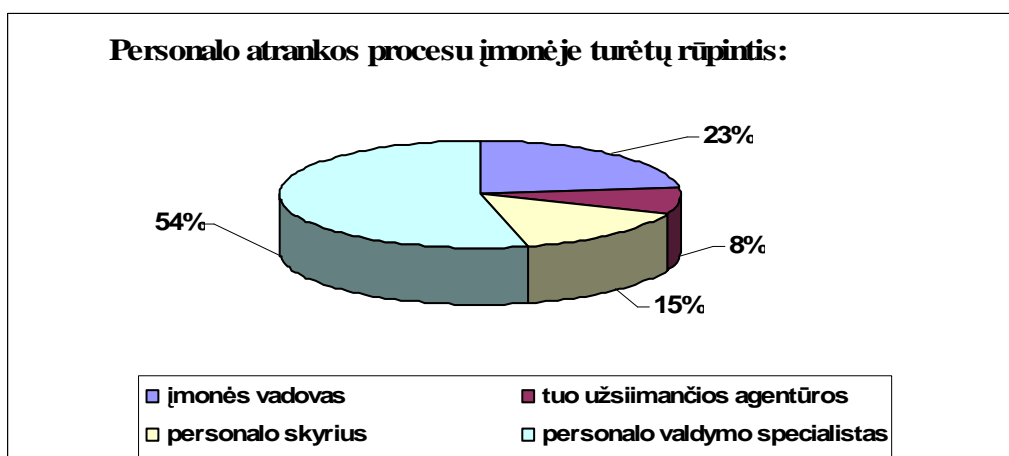
Išsiaiškinus vadovų požiūrį į personalo atrankos svarbą, siekiama nustatyti, kokias pagrindines atrankos proceso problemas mato patys vadovai (19 pav).



19 pav. Vadovų įvardintos personalo atrankos problemos

Daugumos (68%) smulkių ir vidutinių įmonių vadovų nuomone, pagrindinė jų organizacijose vykdomos *personalo atrankos problema* - personalo valdymo specialisto nebuvimas įmonėse. Antra pagal dažnumą problema - žmogiškųjų išteklių žinių trūkumas - taip teigia 29% apklaustų vadovų. Kitų likusių 3% respondentų nuomone, jų organizacijose vykdomos atrankos pagrindinė problema - pasirinktų metodų nepatikimumas bei kitos problemos. Tokie gauti rezultatai parodo, jog vadovai neskiria personalo atrankai daug dėmesio, nes nėra įmonėse specialisto, kuris galėtų tuo rūpintis, bei trūksta žmogiškųjų išteklių valdymo žinių.

Personalo specialisto smulkiose ir vidutinėse įmonėse poreikį galima pagrįsti ne tik tuo, kad vadovai išskiria personalo valdymo specialisto nebuvimą įmonėje kaip didžiausią vykdomos personalo atrankos problemą, bet ir darbuotojų nuomonės, kas turėtų rūpintis atrankos procesu, analize (20 pav.).



20 pav. Darbuotojų nuomonė apie atrankos vykdytojus

Išanalizavus darbuotojų nuomonę, paaiškėjo, jog 54 procentai apklaustųjų mano, kad atrankos procesu įmonėje turėtų rūpinti *personalo valdymo specialistas*. Kita dalis (23 procentai) teigė, jog atranka turėtų rūpintis pats vadovas, 15 procentų respondentų nuomone, tai turėtų būti personalo skyrius, tik 8 procentai - atrankos procesu turi rūpintis tuo užsiimančios agentūros.

Vadinasi, smulkiose ir vidutinėse įmonėse pagrindinė vykdomos atrankos problema- personalo valdymo specialisto, kuris, darbuotojų nuomone, ir turėtų rūpintis tuo, nebuvimas įmonėse.

Taigi atlikus tyrimą buvo gauti rezultatai apie smulkiose ir vidutinėse įmonėse vykstantį personalo atrankos procesą. Apibendrinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad smulkiose ir vidutinėse įmonėse atrankos procesas vykdomas pagal vykdančiojo atranką (dažniausiai vadovo) supratimą, jo pasirenkamus darbuotojų paieškos ir atrankos metodus. Dažnas darbuotojas vadovo vykdomą personalo atranką vertina kaip tokią, kur daug ką lemia pažintys, rekomendacijos, vadovo valia bei simpatijos. Be to, jei vertindamas kandidatus vadovas vadovaujasi tik savo supratimu apie reikalingas savybes konkrečiam darbui ir susidarytu išpūdžiu apie kandidatą pokalbio metu bei draugų, pažįstamų, giminių rekomendacijomis, tai ir mano, kad patikimiausias atrankos metodas yra pažįstamų rekomendacijos, o verbavimo kanalas - pažįstami, draugai, kolegos.

Atlikto tyrimo rezultatų analizė parodė, kad daugelyje smulkių ir vidutinių įmonių žmogiškųjų išteklių valdymui neskiriama daug dėmesio ar egzistuoja tik kelios jo funkcijos. Jei manoma, jog personalo planavimo funkcija atsiranda kartu su laisva darbo vieta, tai ir požiūris į patį atrankos procesą, jo svarbą atitinkamas - juo reikia susirūpinti tik tada, kai reikalingi nauji darbuotojai. Išanalizavus respondentų nuomonę, paaiškėjo, kad vadovų supratimą apie proceso svarbą įmonėje bei įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui veikia vadovų išsilavinimas.

Vadinasi, kandidatų vertinimas, naudojami priėmimo į darbą metodai formuoja ir pačių darbuotojų požiūrį į įmonėje vykdomą procesą, kurio sąžiningumas lemia įmonės reputaciją, o ši - konkurencinį įmonės pranašumą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Stiprėjant konkurencijai vis svarbesni tampa organizacijos vidiniai resursai. Vadovas, kuriantis savo komandą ir vertinantis kiekvieno sugebėjimus, gali sumažinti išskylančių konfliktų skaičių ir pagerinti darbo bei verslo rezultatus. Pradedant kurti efektyvią komandą, būtina pradėti nuo darbuotojų atrankos. Dažna smulki ar vidutinė įmonė, formuodama savo teigiamą įvaizdį, skelbiasi, jog žmonės yra didžiausias jų turtas, tačiau, vykdydama personalo atrankos procesą, kurio metu pradedamas formuoti įmonės įvaizdis, net nesistengia įgyvendinti šio žodinio įvaizdžio.

Apibendrinus gautos tokios išvados:

- Vienas sudėtinių veiksnių, darančių įtaką bendram organizacijos efektyvumui, padedantis kurti įmonės konkurencinį pranašumą - efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas. Valdant žmogiškuosius išteklius, kuriama organizacijos pridėtinė vertė, užtikrinama darbuotojų darbo aplinkos kokybė, pelnomas darbuotojų lojalumas, formuojama įmonės reputacija. Be to, efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas leidžia pasiekti organizacijos ir jos narių siekių atitikimą.
- Personalo atrankos procesas - vienas iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių. Sėkmingai veikiančių organizacijų praktika rodo, kad įgyvendinti savo tikslus įmonė gali tik turėdama reikalingus darbuotojus. Personalo atrankos proceso metu parodomos įmonės vertybės, kurios formuoja įmonės reputaciją, būsimojo darbuotojo požiūrį į įmonėje vykdomus procesus, o tai padeda įgyti konkurencinį pranašumą. Viso atrankos proceso metu svarbu tinkamai elgtis su kandidatu, jį gerbti dar ir todėl, kad tokiu būdu nuo pat pirmo susitikimo su kandidatu pelnomas lojalumas įmonei, daoma įtaka būsimojo darbo atlikimo kokybei.
- Įmonė, siekianti efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo, turėtų vykdyti įvairiapusę, objektyvią, bešališką, apgalvotą personalo atranką, stengiantis išvengti klaidų, atsirandančių dėl atrankos proceso reikšmės nesupratimo. Svarbu suprasti, kad personalo atrankos procesas yra ilgas, besitęsiantis, o ne “atsirandantis” kartu su laisva darbo vieta.
- Atliktas tyrimas parodė, kad smulkiose ir vidutinėse įmonėse populiariausias, dažniausias personalo atrankos metodas- pažįstamų rekomendacijos, o dauguma darbuotojų buvo priimti į darbą iš karto, remiantis tik rekomendacijomis. Dažniausiai ieškant darbuotojų derinami keli paieškos būdai.
- Smulkiose ir vidutinėse įmonėse dažniausiai žmogiškųjų išteklių valdymu bei personalo atranka rūpinasi pats vadovas, tad ir šių procesų efektyvumas priklauso nuo jo požiūrio.
- Įmonėje naudojami priėmimo į darbą metodai daro įtaką darbuotojų požiūriui į personalo atrankos procesą, kurio sąžiningumas lemia įmonės reputaciją, o ši formuoja konkurencinį įmonės

pranašumą. Supratimas apie personalo atrankos procesą, jo svarbą, įtaką žmoniškųjų išteklių valdymui priklauso nuo vadovo išsilavinimo. Smulkių ir vidutinių įmonių vadovai suvokia atrankos proceso svarbą, tačiau dar nemaža jų dalis mano, kad šiuo procesu reikia rūpintis tik atsiradus laisvai darbo vietai, o tai rodo, kad personalo poreikio planavimo funkcija daugelyje įmonių neegzistuoja.

- Dažniausia, smulkių ir vidutinių įmonių vadovų nuomone, vykdomos atrankos problema – personalo valdymo specialisto nebuvimas įmonėje.

Įmonės sėkmė priklauso nuo joje dirbančiųjų, norint efektyviai siekti užsibrėžtų tikslų reikia pelnyti pasitikėjimą, gerą įvaizdį, tai pasiekti galima pagarbiai elgiantis su savo darbuotojais, vertinant juos kaip didžiausią savo turtą. Todėl į bet kurią darbuotoją turėtume žvelgti ne kaip į pasamdytą darbo jėgą, bet kaip į komandos narį, partnerį.

PASIŪLYMAI

Atsižvelgus į gautus tyrimo rezultatus, pateikiami tokie pasiūlymai:

- ❖ Kadangi tyrimas parodė, kad trūksta suvokimo apie personalo atrankos proceso svarbą bei įtaką bendram žmoniškųjų išteklių valdymo efektyvumui, tad įmonių vadovams reikia daugiau informacijos, ką gali daryti personalo skyriai kompanijose ir kokią realią naudą jie gali duoti įmonei.
- ❖ Nustatyti aiškius kriterijus, kuriais vadovaujantis būtų vykdoma atranka.
- ❖ Atranką turėtų vykdyti apmokyti specialistai, kurių sprendimo neveiktų pašaliniai veiksniai. Be to, mažoms įmonėms per brangu samdyti tokias paslaugas teikiančias agentūras, tad nepriklausomi personalo valdymo ekspertai – būtų tinkamiausia išeitis, nes tuomet ir vadovai nebūtų atitraukiami nuo tiesioginio savo darbo.

ŠAFRANAUSKAITĖ, Kristina. (2006) *Personnel selection process influence to human resources management in small and medium business*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University.63

SUMMARY

This study includes analysis of personnel selection process influence to human resources management in small and medium business. First part has identified the importance of personnel selection in the performance of the business. It is important to understand that organizational values can be shown over all selection process and values of an organization can influence candidate's job choice. Therefore selection systems should leave applicants with the perception that they have been treated fairly, and one important and easy way to accomplish this is to treat people fairly. Additionally, effective personnel selection enhances a strategic advantage for their organization, may improve image and "reputation capital" for those firms. So, the hiring process is critical to a company's success - the right employee helps the company to reach its objectives but the wrong employee will cost the company a great deal in time, money and energy.

The research about personnel selection procedures in Lithuania chosen for analytical part of this study. The research object – the personnel selection process in small and medium business.

There are analysed attitudes of employees and employers about problems in personnel selection, most popular selection methods, recruitment sources, about the importance and value of selection in organizations.

According to the results of the survey, the most popular way for employees selection is recommendation of acquaintances, friends. The survey found that the owner most often hired employees and take care of human resources management in firms. Also managers have understanding that personnel selection is important for firm effectiveness, but personnel planning function still not exist.

The conclusions and recommendations summarize the main concepts of literature analysis as well as the results of the performed research.

Final work of University Undegraduate Studies consists of 59 pages. There are 9 tables and 20 charts, 52 references.

LITERATŪRA

1. ALIŠAUSKAS, K. Žmogiškųjų išteklių vertė: socialinių gebėjimų reikšmingumas. Verslo valdymo ypatumai Eurointegracijos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2004. p. 15–17. ISBN 9955-09-622-5.
2. APPLEBY, Robert C. *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė, 2003. 488 p. ISBN 9986-745-63-2.
3. BAKANAUSKIENĖ Irena. *Personalo valdymas: Metodinė priemonė*. Kaunas: VDU leidykla, 2000. 141 p.
4. BUCKLEY, M. Ronald. Ethical issues in human resource systems. *Human resource management review*. Vol. 11, Issue ½. University of Oklahoma, 2002.
5. BUTKUS, Fabijonas Saulius. *Vadyba. Organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Eugrimas, 2003. 239 p. ISBN 9955-501-39-1.
6. BRAIN, Christine. *Advanced Psychology: applications, Issues and Perspectives*. Nelson Thornes, 2002. 256 p. ISBN 0174900589.
7. CASCIO, Wayne F. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 6th ed. Boston : McGraw Hill : Irwin, 2003. p. 703.
8. COLE, G.A. *Personnel Management: Theory and Practice*, 4th ed. 1997.
9. DENHARDT R. B.; DENHARDT J. V.; ARISTIGUETA M. P. *Managing human behavior in public & nonprofit organizations*. Thousand Oaks London New Delhi : SAGE, 2001. 456 p.
10. DESSLER, Gary. *Essentials of Human Resource Management*. Prentice Hall, 1999. ISBN 0-13-0803 29. BAKANAUSKIENĖ Irena. Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU, 1996, Nr. 3.
11. FARR, J. N. Interviewing Potential Employees. 1997. Prieiga per internetą: <<http://businessleader.com/bl/aug97/prncpls.html>>.
12. GDANSKIENĖ, I. Įžaidžiančios kalbos. Pašto dėžutė. *Kauno diena*, Kaunas: ACP, 2003, gruodžio 5d., Nr. 285 (17137), 15 p. ISSN 1392-7639.
13. GRIGGS, v. Duke Power. The Foundation of Effective Leadership. *Business Ethics*. 1999. Prieiga per internetą: <<http://www.hr-guide.com/data/G310.htm>>.
14. GRIŠKEVIČIENĖ V. *Personalo vadyba*. Vilnius: Baltijos kopija, 2002. 143 p.
15. GROCE, D. *Make an intellectual investment in personnel selection, training*. Control Engineering. Ebsco Publishing, 2002. Vol. 49, Issue 12.

16. HANDLER, Charles. Human resources, management, and organizational behavior. *Industrial & Labor Relations Review*. 1994. Vol. 47, Issue 4 .
17. HANDLER, Charles. Structured Interviews: An Easy Upgrade For Your Hiring Process. *The Recruiting Profession*. November 08, 2002 [žiūrėta 2006 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ereexchange.com/articles/>>.
18. HERRIN, P. M. Personnel Selection and Assessment. *Personnel Psychology*, 1994. Vol. 47, Issue 3.
19. JEWELL Bruce. R. *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic press, 2002. p. 488.
20. KANOPIENĖ, Vida. Lietuvos moterų padėtis darbo rinkoje. Moterų Informacijos Centras. Vilniaus universitetas: Filosofijos ir Sociologijos institutas, 1998. Prieiga per internetą: : <<http://www.lygus.lt/ITC/lyciu.php?Id=17>>.
21. LEARNING, T. Human Resource Management in a Business Context. *Personnel Management*. 2nd Edition, 1994. Prieiga per internetą: <<http://www.onlinewbc.gov/docs/manage/ethics.html>>.
22. LEONIENĖ, B. *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa. 2001. ISBN 5-430-03320-0
23. MAKŠTUTIS, Antanas. *Veiklos vadyba: teorija ir praktika (monografija)*. Klaipėdos universiteto leidykla, 1999. 523 p. ISBN 9986-03-419-1
24. MARTINKUS B.; SAKALAS A.; SAVANEVIČIENĖ A. *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas: Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2002. 221 p.
25. MARTOCCHIO, J. J.; WHITENER, E. M. Fairness in personnel selection. *A meta-analysis and policy implications*. The dryden Press, 1999. 569 p.
26. MASTRANGELO, P. M. Ethics in HRM: Short articles on workplace ethics. *Psychological Research Online*. 2003 [žiūrėta 2006 kovo mėn.], p. 10-15 Prieiga per internetą: <<http://www.bnet.com/abstract.aspx>>
27. McNAMARA, Carter. Interviewing for a Job: Principles of Effective Interviewing. 2002 [žiūrėta 2006m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://careerplanning.miningco.com/msub13.htm>>.
28. McNAMARA, Carter. Job Interviews Guide picks. *Index of Topics in the Free Management Library*. MBA: PhD. 1999 [žiūrėta 2005 m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.mapnp.org/library/topics.htm>>.
29. MONDY, R.W., PREMEAUX, S.R. Management: Concepts, Practices, and Skills. Boston: Allyn and Bacon, 1996.
30. OLSON, A. *Authoring a Code: Observations on Process and Organization*. [žiūrėta 2006 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.iit.edu/departments/PublicWWW/WritingACode.html>>.
31. ROSSE, J. G. Human resources management and organizational behavior. *Industrial & Labor Relations Review*. Cornell University, 1994. Vol. 47, Issue 4.

32. SACKET, P. R.; WANEK, J. New developments in the use of measures of honesty, integrity, conscientiousness, and reliability for personnel selection. *Personnel Psychology*, 1996. Vol. 49, Issue 4.
33. SAKALAS Algimantas.; ŠILINGIENĖ Violeta. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2000. 205 p.
34. SAKALAS, A. *Personalo valdymas*. Vilnius: Margi raštai, 1998. 277 p.
35. SCHULER, H. Social Validity of Selection Situations. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. EBSCO Publishing, 2001.
36. STONER, J. A.F.; FREEMAN, R.; GILBERT, D.R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika, 1999. 660 p. ISBN 9986-850-28-2.
37. STVERS, P. H., PORTER, L. W. *Motivation and work behaviour*. New York.: McGraw - Hill, 1997. 354 p.
38. SŪDŽIUS, Vytautas. *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Šiauliai: Kronta, 2001. 288 p. ISBN 9986-879-51-5.
39. ŠILEIKA, A.; TAMAŠAUSKIENĖ, Z. Investicijos į žmogiškąjį kapitalą ir jų efektyvumas. *Ekonomika*. Nr. 64. Vilnius, 2003. 146–157 p. ISSN 1392-1258.
40. TIDIKIS, Rimantas. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. 628 p.
41. ULRICH, Dave. *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press, 1997. ISBN 0875847196
42. UNDERIS, Valdas. Nuolat aktualu: Kryptingas personalo valdymas [interaktyvus]. *ISM spaudoje*. Vadybos ir ekonomikos universitetas ISM, 2002. Prieiga per internetą: <<http://www.ism.lt/vid.php>>.
43. WEAVER, G. R. The role of human resources in ethics/compliance management a fairness perspective [supstar]. *Human Resource Management Review*. 2001. Vol. 11, Issue ½, Spring/Summer.
44. WINSTANLEY, D., WOODALL, J. (eds). *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, London: Macmillan Business, 2000.
45. ZAKAREVIČIUS P. *Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU, 2003.
46. Поляков В. А.. Организация поиска кандидатов. *Традиционные технологии и использование Интернета*. 2005. prieiga per internetą: < <http://www.hr.inforser.ru/articles/>>.
47. Making Decisions with Tests: Personality Tests. [žiūrėta 2006 m. sausio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.hr-guide.com/selection.htm>>.

48. Society for Human Resource Management. *Personal Networking Is Key in Finding a Job or Job Candidate*, 2001. Prieiga per internetą: <http://www.careerjournal.com/hrcenter/articles/20010405-shrmpoll.html>.
49. Statistikos departamentas. Ūkio subjektai. *Pagrindiniai duomenys*. Vilnius, 2005. ISSN 1648-5211.
50. A document by the: U.S. Department of Labor Employment and Training Administration. 1999 [žiūrėta 2004 m. sausio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.hr-guide.com/selection.htm>.
51. Department of education and community services. Selection guide, 2003 [žiūrėta 2005 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.ncfp.org/publications-splendid_legacy-excerpt_\(ethics\).html](http://www.ncfp.org/publications-splendid_legacy-excerpt_(ethics).html).
52. Ethics of Recruiting and Selection. November. 2001 [žiūrėta 2006 m. gegužės 6 d.]. Prieiga per internetą: http://www.dieckmann-associates.com/Ethics/Ethics_P16.html, p. 2).
53. CVO Group. Prieiga per internetą: http://www.cvonline.lt/frontpage/polls.php?poll_id=59.
54. Misevičius, V. Personalo paieška ir atranka: kokį būdą rinktis. UAB Eirelita, 2002. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/zb.full/3c546f5428c2d?vbanga2=730a027639a819340276f865c85e2>.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Vadovui pateiktos anketos pavyzdys.....	65
2 PRIEDAS. Darbuotojui pateiktos anketos pavyzdys	68
3 PRIEDAS. Įregistruotų ir veikiančių mažų ir vidutinių įmonių skaičius.....	71
4 PRIEDAS. Asmenybės testo pavyzdys.....	72

Vadovui pateiktos anketos pavyzdys**Gerbiamieji respondentai,**

Kristina Šafranauskaitė Vilniaus Universiteto Kauno Humanitarinio fakulteto Verslo administravimo magistrantė atlieka tyrimą, kuriuo siekia išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie personalo atrankos proceso metu kylančias problemas.

Būčiau labai dėkinga, jeigu skirtumėte kelias minutes atsakyti į pateiktus klausimus. Maloniai prašome atsakymus pažymėti kryželiu langeliuose, pasirinkdami **viena** atsakymo variantą. Apklausa yra anoniminė.

Dėkoju už bendradarbiavimą!**1. Jūs esate:**

- vyras, moteris.

2. Jūsų išsilavinimas:

- nebaigtas vidurinis, vidurinis, aukštesnysis,
 nebaigtas aukštasis, aukštasis, kita_____.

3. Jūsų darbo patirtis:

- 1 metai, nuo 5 iki 10 metų,
 nuo 1 iki 5 metų, virš 10 metų.

4. Įmonės, kurioje dirbate, veikla:

- prekyba, paslaugos,
 gamyba, kita_____.

5. Darbuotojų skaičius organizacijoje:

- nuo 1 iki 9 nuo 50 iki 100,
 nuo 10 iki 49 virš 100,

6. Įmonės juridinis statusas:

- valstybės ir savivaldybės įmonė, ūkinė bendrija,
 akcinė bendrovė, kooperatinė bendrovė,
 uždaroji akcinė bendrovė, individuali įmonė,
 kita_____

7. Kiek metų įmonė veikia?

- iki 1 m. nuo 6 iki 10,
 nuo 1 iki 5 virš 10.

8. Ar organizacijoje, kurioje dirbate, egzistuoja žmogiškųjų išteklių valdymas (darbuotojų poreikio planavimas, atranka, mokymas, karjeros planavimas)?

- taip, tuo užsiima atskiras personalo valdymo skyrius,
- tai, tuo užsiima pats vadovas,
- egzistuoja, tačiau tam neskiriama daug dėmesio, laiko ir pinigų,
- egzistuoja tik kelios funkcijos,
- manoma, kad tai nereikalinga ir personalo planavimo funkcija atsiranda kartu su laisva darbo vieta.

9. Kas vykdo personalo atranką organizacijoje, kurioje dirbate?

- įmonės vadovas,
- vadybininkas,
- personalo vadovas,
- kita _____.
- įmonės vadovas ir vadybininkas,
- vadovas ir pasamdytas specialistas,
- tokias paslaugas teikiančios agentūros,

10. Koks darbuotojų paieškos metodas populiariausias Jūsų įmonėje?

- įmonės vidiniai resursai,
- asmeninės rekomendacijos,
- įvairūs skelbimai,
- valstybinė darbo birža,
- privačios įdarbinimo agentūros,
- mokymo įstaigos,
- dalyvavimas karjeros dienose,
- derinami keli jų,
- kita _____.

11. Organizacijoje, kurioje dirbate, naudojami kandidatų atrankos metodai?

- gyvenimo aprašymų, motyvacinių laiškų ir rekomendacijų analizė,
- testai,
- atrankos pokalbis,
- praktinės užduotys,
- įvertinimo centrai,
- derinami keli,
- kita _____.

12. Manote, kad personalo atrankos procesas:

- tai ilgai besitęsiantis, nenutrūkstamas procesas, kuris privalo būti planuojamas, funkcionuoti šalia kitų valdymo elementų,
- jį svarbu vykdyti tinkamai, nes tai vienas iš elementų padedančių įgyti konkurencinį pranašumą,
- juo reikia susirūpinti tik tada, kai reikalingi nauji darbuotojai,
- jam neverta skirti daug pinigų ir laiko,
- kita _____.

13. Priimdami sprendimą dėl tinkamiausio kandidato dažniausiai vadovaujate:

- gautais testų ar praktinių užduočių rezultatais,
- kandidato išsilavinimu, patirtimi,
- pasitikiu tik savo supratimu apie reikalingas savybes konkrečiam darbui ir susidarytu įspūdžiu apie kandidatą pokalbio metu,
- draugų/ pažįstamų, giminių rekomendacijomis,
- ankstesnio darbdavio atsiliepimais,
- sprendžiam bendrai su kolegomis, tad atsižvelgiu ir į jų požiūrį bei vertinimą,
- kita _____

14. Kaip greitai priimami įdarbinimo sprendimai, organizacijoje, kurioje dirbate?

- akimirksniu, per valandą
- per dieną, per savaitę
- per mėnesį, kita _____

15. Manote, kad personalo atrankos procesas svarbus žmogiškųjų išteklių valdymui:

- taip, nes tai vienas iš veiksnių įtakančių bendrą žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą,
- svarbus tik tada, kai atsiranda problema (trūksta naujo darbuotojo),
- ne, neįtakoja bendro žmogiškųjų išteklių valdymo,
- neturiu nuomonės,
- kita _____

16. Manote, kad patikimiausias darbuotojų atrankos metodas yra:

- interviu, testavimas,
- praktinės užduotys, pažįstamų rekomendacijos,
- CV, motyvacinių laiškų ir rekomendacijų analizė, įvertinimo centrai
- kita _____

17. Didžiausia Jūsų organizacijoje vykdomos atrankos problema:

- žmogiškųjų išteklių valdymo žinių trūkumas,
- personalo specialisto įmonėje nebuvimas,
- pasirinktų atrankos metodų nepatikimumas,
- netinkami kandidatų vertinimo kriterijai,
- kita _____

18. Jūsų amžius:

- iki 20, 21 – 30, 31 – 40,
- 41 – 50, 51- 60, virš 60.

Labai dėkojame už Jūsų atsakymus ir laiką !!!

Darbuotojui pateiktos anketos pavyzdys**Gerbiamieji respondentai,**

Kristina Šafranauskaitė Vilniaus Universiteto Kauno Humanitarinio fakulteto Verslo administravimo magistrantė atlieka tyrimą, kuriuo siekia išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie personalo atrankos proceso metu kylančias problemas.

Būčiau labai dėkinga, jeigu skirtumėte kelias minutes atsakyti į pateiktus klausimus. Maloniai prašome atsakymus pažymėti kryželiu langeliuose, pasirinkdami **viena** atsakymo variantą. Apklausa yra anoniminė.

Dėkoju už bendradarbiavimą!**1. Jūs esate:**

- vyras, moteris.

2. Jūsų išsilavinimas:

- nebaigtas vidurinis, vidurinis, aukštesnysis,
 nebaigtas aukštasis, aukštasis, kita _____

3. Jūsų darbo patirtis (stažas):

- 1 metai, nuo 5 iki 10 metų,
 nuo 1 iki 5 metų, virš 10 metų.

4. Įmonės, kurioje dirbate, veikla:

- prekyba paslaugos
 gamyba kita _____

5. Įmonės juridinis statusas:

- valstybės ir savivaldybės įmonė, ūkinė bendrija,
 akcinė bendrovė, kooperatinė bendrovė,
 uždaroji akcinė bendrovė, individuali įmonė,
 kita _____

6. Kiek metų įmonė veikia?

- iki 1 m. nuo 6 iki 10,
 nuo 1 iki 5 virš 10.

7. Koks atrankos metodas buvo naudojamas priimant Jus į darbą?

- įmonės vidiniai resursai
 interviu,
 rekomendavo pažįstami/draugai, giminės ir buvau priimtas iš karto,

- testavimas,
- praktinės užduotys,
- kita _____.

8. Kas vykdo personalo atranką organizacijoje, kurioje Jūs įsidarbinote?

- įmonės vadovas, įmonės vadovas ir vadybininkas,
- personalo vadovas, vadybininkas,
- tokias paslaugas teikiančios agentūros, vadovas ir pasamdytas specialistas,
- kita _____.

9. Manote, kad organizacijoje, kurioje dirbate, personalo atranka vykdoma:

- sąžiningai ir nešališkai, įvertinami kandidatų privalumai ir trūkumai,
- viskas priklauso tik nuo vadovo valios ir simpatijų,
- nemanau, kad atranka vykdoma sąžiningai, daug ką lemia pažintys,
- sunku pasakyti.

10. Ar, Jūsų nuomone, esamoje organizacijoje įdarbinimo sprendimą lemia:

	beveik visada	dažnai	kartais	retai	niekada
lytis					
amžius					
svoris					
vedybinis statusas					

11. Ar organizacijoje, kurioje dirbate, rūpinamasi žmogiškųjų išteklių valdymu (darbuotojų poreikio planavimu, atranka, mokymu, karjeros planavimu)?

- taip, tuo užsiima atskiras personalo valdymo skyrius,
- egzistuoja, tačiau neskiriama tam daug dėmesio,
- egzistuoja tik kelios funkcijos,
- tuo užsiima pats vadovas,
- tuo nesirūpinama,
- neturiu nuomonės.

12. Jūsų nuomone, personalo atrankos procesu turėtų rūpintis:

- įmonės vadovas,
- tuo užsiimančios agentūros,
- personalo skyrius,
- personalo valdymo specialistas,
- kita _____.

13. Koks darbuotojų paieškos būdas populiariausias Jūsų įmonėje?

- įmonės vidiniai resursai,
- pažįstamų, draugų, kolegų rekomendacijos,

- įvairūs skelbimai,
- valstybinė darbo birža,
- privačios įdarbinimo agentūros,
- mokymo įstaigos,
- dalyvavimas karjeros dienose,
- derinami keli jų,
- kita_____.

14. Ar Jus tenkina organizacijoje vykdomos personalo atrankos baigtis:

- taip,
- dažniausiai taip,
- ne,
- dažniausiai ne.

15. Jūsų amžius:

- | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> iki 20, | <input type="checkbox"/> 21 – 30, | <input type="checkbox"/> 31 – 40, |
| <input type="checkbox"/> 41 – 50, | <input type="checkbox"/> 51- 60, | <input type="checkbox"/> virš 60. |

Labai dėkojame už Jūsų atsakymus ir laiką !!!

3 PRIEDAS

Iregistruotų ir veikiančių mažų ir vidutinių įmonių skaičius

Iregistruotų ir veikiančių mažų ir vidutinių įmonių skaičius pagal pagrindines veiklos rūšių grupes ir apskritis 2005-01-01										
Ekonominės veiklos rūšis	Apskritis – County									
	Alytaus			Kauno		Klaipėdos		Marijampolės		Panevėžio
	įregistruotų	veikiančių	įregistruotų	veikiančių	įregistruotų	veikiančių	įregistruotų	veikiančių	įregistruotų	veikiančių
Žemės ūkis, miškininkyste	243	76	804	263	617	194	465	136	604	224
Kasyba ir karjerų eksploatavimas	2	-	34	9	18	10	3	1	7	2
Apdirbamoji gamyba	556	298	3438	1889	1827	893	476	274	1602	708
Manufacturing	18	15	55	42	34	20	28	17	24	15
Elektros,dujų ir vandens tiekimas	187	114	1156	686	735	400	126	77	331	182
Statyba – Construction	1960	771	13924	4691	6837	2348	1766	911	4170	1694
Prekyba – Trade	192	89	1044	523	976	476	138	67	409	195
Viešbučiai ir restoranai Hotels and restaurants	607	287	1686	885	2342	1242	478	263	632	405
Transportas ir sandėliavimas Transport and storage	16	9	82	64	32	23	13	8	22	20
Paštas ir nuotoliniai ryšiai Post and telecommunications	60	12	431	94	205	42	37	8	83	17
Finansinis tarpininkavimas Financial intermediation	352	197	3276	1696	1771	1030	235	157	653	373
Nekilnojamasis turtas, nuoma ir kita verslo veikla Public administration	2	-	11	-	6	-	3	1	6	1
Kitos veiklos rūšys Other activities	363	181	1575	838	934	422	295	186	573	268
Viso – Total	4602	2049	27925	11680	16749	7100	4079	2106	9224	4104
Veikiačių dalis nuo registruotų, % % in operation from registered		45		41,8		42		52		44

Šaltinis: Statistikos departamentas. Ūkio subjektai. Vilnius, 2005.

4 PRIEDAS

Asmenybės testo pavyzdys

Pateikti klausimai yra panašūs į dažniausiai pateikiamus asmenybės testuose:

		Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
1.	Man patinka skaityti grožinės literatūros knygas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Aš esu labiau konservatyvus nei mėgstantis rizikuoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Kartais aš tampa labai nervingas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Aš dažniau pristatau save nepažįstamiems nei jie prisistato man patys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Aš manau esantis labiau tas, kuris veikia nei galvotojas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Man patinka nustatyti uždavinius prieš pradėdant sumanymą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Man patinka laikyti grafiko (tvarkaraščio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Aš manau, nieko tokio aplenkti taisykles norint užbaigti užduotį laiku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Aš mėgaujuos ilgais savaitgaliais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Šaltinis: *Making Decisions with Tests: Sources of information about tests*. 1999. Prieiga per internetą: < <http://www.hr-guide.com/selection.htm> >.