

**Vilniaus universitetas**

**Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centas**

Irina Burakova

Tarptautinės komunikacijos (Nuotolinių studijų) programos studentė

**PERSONALO PAIESKOS KOMUNIKACIJOS MODELIS LIETUVOS BEI ES DARBO  
RINKOJE**

Magistro darbas

Vadovas  
Lekt. Algis Molevičius

**Vilnius, 2007**

Irina Burakova

Magistro darbas

/magistranto (-ės) vardas, pavardė)

tema

**PERSONALO PAIEŠKOS KOMUNIKACIJOS MODELIS LIETUVOS BEI ES DARBO  
RINKOJE**

parengtas gynimui.

\_\_\_\_\_  
(data)\_\_\_\_\_  
(vadovo parašas)

Darbas įregistruotas \_\_\_\_\_ Centre

\_\_\_\_\_  
(data)\_\_\_\_\_  
(raštvėdės parašas)

Magistro darbą ginti leidžiu

\_\_\_\_\_  
(data)\_\_\_\_\_  
(Centro direktoriaus parašas)

Recenzentu skiriu

\_\_\_\_\_  
(data)\_\_\_\_\_  
(Centro direktoriaus parašas)

Darbą recenzavimui gavau

\_\_\_\_\_  
(data)\_\_\_\_\_  
(recenzento parašas)

## **Burakova, Irina**

Bu 283 Personalo paieškos komunikacijos modelis Lietuvos bei ES darbo rinkoje: magistro darbas/Irina Burakova; mokslinis vadovas A. Molevičius; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centas. – Vilnius, 2007. – 93, [1] lap.: lent. – Maš. inr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 74-78 (62 pavad.).

UDK 658.3

*Personalo paieškos komunikacijos modelis, personalo paieška ir atranka, kompetencijos, kompetencijų vertinimas, darbuotojo kompetencijos modelis, darbdavio kompetencijos modelis, darbo rinka*

Šiandien dauguma organizacijų susiduria su tinkamų darbuotojų trūkumo, darbuotojų migracijos problemomis. Darbo pasiūlymų mirgėte mirga spaudoje, jų apstu internete, personalo atrankos įmonės irgi apkrautos užsakymais. Šios dienos darbo rinkoje vis aktualesnis klausimas: Koks būdas pats patikimiausias ieškant darbuotojo ir kaip ieškantysis darbo lengviausiai gali jį rasti? Koks personalo paieškos komunikacijos modelis sėkmingai padėtų išspręsti šį klausimą?

*Magistro darbo objektas* – darbo skelbimų reikalavimai, keliami personalo kompetencijai.

*Darbo tikslas* – nustatyti naudojamą personalo paieškai komunikacijos modelį (-us): dalyvių (darbdavio ir darbuotojo) tikslus bei apsikeitimą informacija. Siekiant darbo tikslo nustatomas personalo (darbdavio bei darbuotojo požiūris) kompetencijos modelis - „sėkmingo darbuotojo“ modelis, susietas su esminėmis kompetencijos sritimis bei personalo paieškos komunikacijos modelio dalyvių pageidavimais bei lūkesčiais. Reikalavimai personalo kompetencijai darbe analizuojami remiantis personalo paieškos ir atrankos kompanijų informacija (darbo skelbimais, tyrimais, publikacijomis apie darbuotojo samdymą, rekomendacijomis dėl personalo kompetencijos įvertinimo ir kita informacija).

*Pagrindiniai darbo uždaviniai*: nustatyti reikalavimus personalo kompetencijai Lietuvos darbo rinkoje iš darbdavių bei iš darbuotojų pusių, atlikti šių reikalavimų palyginamąją analizę, nustatyti personalo poreikius LR bei ES šalyse bei nustatyti ir išanalizuoti Lietuvos darbuotojų bei studentų išvykimo iš Lietuvos į ES šalis priežastis.

Sprendžiant darbo uždavinius, darbe nustatomi bei analizuojami darbuotojo ir darbdavio kompetencijos modeliai. Analizuojant gautus darbuotojo ir darbdavio kompetencijos modelius, nustatoma kaip sutampa darbuotojų ir darbdavių komunikacija, nagrinėjamos komunikacijos nesutapimo priežastys bei siūlomos darbuotojo ir darbdavio kompetencijos modelių suderinimo būdai.

Darbe analizuojama žmogiškųjų išteklių Lietuvoje problema, analizuojami esami ir būsimi žmogiškųjų išteklių poreikiai Lietuvoje bei ES šalyse, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių (darbuotojų ir darbdavių) poreikius ir lūkesčius. Didesnė darbo dalis skirta Lietuvos darbo rinkos analizei personalo paieškos komunikacijos modelio kontekste. ES rinka darbe paliesta kaip personalo paieškos problemos dalį - nagrinėjant Lietuvos darbuotojo emigracijos priežastis. Taip pat darbe apžvelgtos Lietuvos darbuotojų įsidarbinimo galimybės ES rinkoje.

Personalo paieškos komunikacijos modelis darbe nustatytas remiantis Shannon ir Weaver klasikiniu komunikacijos modeliu, papildytu grįžtamojo ryšio sąvoka. Pagal darbo skelbimų reikalavimus, keliamus personalo kompetencijai, nustatyti universalus pobūdžio suformuluoti personalo kompetencijos modelis bei personalo paieškos komunikacijos modelis. Nustatant personalo paieškos komunikacijos modelį nebuvo atsižvelgta į įmonės specifiką, kadangi universalus personalo paieškos komunikacijos modelis turi didesnes taikymo galimybes.

Naudojantis dokumentų analizės, bibliografiniu ir lyginamuoju *metodais* bei kiekybine mokslinių publikacijų analize, prieita prie *išvados*, kad darbuotojo ir darbdavio komunikacija tai dvipusis procesas, turintis grįžtamąjį ryšį. Tačiau dvipusė komunikacija neužtikrina, kad komunikacija visada bus efektyvi, nes ją veikia komunikacijos barjerai: asmeniniai, fiziniai, semantiniai. Šiuolaikinis personalo paieškos komunikacijos modelis papildytas komunikacijos objektų vertybėmis, patirtimi bei kitais subjektyviais aspektais, įtakojančiais komunikacijos procesą. Darbuotojo ir darbdavio komunikacijos modeliai veikia pagal panašią schemą, tačiau turi savo ypatumų. Dėl skirtingų darbuotojų bei darbdavių komunikacijos modelių personalo paieškos komunikacijos procesas yra apsunkintas. Efektyviai įvykdyti darbo (darbuotojo) paieškos procesą leidžia darbuotojo ir darbdavio komunikacijos modelių suderinimas.

Šiandienos darbo rinka pasižymi aktyviais personalo pasiūlos ir paklausos disbalanso procesais. Nežiūrint į padidėjusią darbo pasiūlą, vis dėlto pagrindinės priežastys, verčiančios Lietuvos darbuotojus emigruoti, - ekonominės: maži atlyginimai, noras susikurti materialinę gerovę. Apie 70 procentų žmonių išvyksta laimės ieškoti svetur dėl per mažai apmokamo darbo. Lietuvos ekonominė ir darbo rinkos situacija šiuo metu yra tokia, kad žemą kvalifikaciją turintys asmenys negali išlaikyti šeimos, o aukštą kvalifikaciją turintys nesugeba patenkinti visų šeimos poreikių. ES darbo rinka pakankamai svetinga Lietuvos darbuotojams. ES skatina darbuotojų mobilumą, nes jis suteikia darbuotojams asmeninio bei profesinio tobulėjimo ar karjeros galimybių ir padeda suderinti įgūdžius su paklausa.

Magistro darbas *gali būti naudingas* darbdaviams, visų lygių vadovams, darbuotojams, studentams bei ieškantiems darbą. Darbo rekomendacijos bei patarimai pravertę visiems, tiek esantiems, tiek potencialiems darbo rinkos dalyviams.

## TURINYS

Išvadas .....	6
1 PERSONALO PAIEŠKOS KOMUNIKACIJOS MODELIO SAMPRATA (KONCEPCIJA).....	9
1.1 Personalo valdymo problemos šiuolaikinėje verslo organizacijoje.....	9
1.2 Personalo paieškos komunikacijos modelis .....	10
1.3 Personalo paieška .....	17
2 PERSONALO KOMPETENCIJOS MODELIAI .....	26
2.1 Kompetencijos bei jų rūšys .....	26
2.2 Personalo kompetencijos struktūros.....	29
2.3 Kompetencijų vertinimas .....	32
2.4 Personalo kompetencijos modelis kaip personalo paieškos komunikacijos modelio dalis .....	38
2.5 Personalo kompetencijos modeliavimas .....	40
2.5.1 Darbuotojo kompetencijos modelis.....	40
2.5.2 Darbdavio kompetencijos modelis .....	43
2.6 Darbuotojų ir darbdavių kompetencijos modelių suderinimas.....	49
2.6.1 Darbuotojo ir darbdavio komunikacijos nesutapimo priežastys bei sprendimo būdai .....	49
2.6.2 Darbuotojo ir darbdavio kompetencijos modelių unifikavimas .....	55
3 PERSONALO PAIEŠKOS KOMUNIKACIJOS MODELIAI LIETUVOS IR ES DARBO RINKOJE .....	59
3.1 Lietuvos personalo paieškos rinkos problematika.....	59
3.2 ES personalo paieškos rinkos problematika .....	66
Išvados .....	73
Bibliografinių nuorodų sąrašas .....	74
COMMUNICATION MODEL OF STAFF SEARCHING IN THE LABOUR MARKET OF LITHUANIA AND EUROPEAN UNIJON (SUMMARY).....	79
Priedai .....	81
1 Priedas. Įmonės tiesioginės darbuotojo atrankos sąnaudos .....	81
2 Priedas. Gyvenimo aprašymas.....	82
3 Priedas. Motyvacijos laiškas. ....	86
4 Priedas. Darbuotojo kompetencijos modelio klaidos .....	88
5 Priedas. 2006 m. internetinės darbo rinkos apžvalga.....	89

## IVADAS

Konkurencijos valdomame verslo pasaulyje žmogiškojo veiksnio vertė labai padidėjo: įmonės personalas vertinamas kaip svarbiausias išteklius ir verslo sėkmės garantas. Darbuotojai, tobulindami savo žinias ir įgūdžius, mokydamiesi turi realių galimybių padėti savo organizacijai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos ir išlikti konkurencingai. [16].

Ekonomikos vystimasis, konkurencijos aštrėjimas, darbo humanizavimas, naujų vadybos koncepcijų atsiradimas ir taikymas ir t.t. – visa tai kelia naujus reikalavimus tiek darbuotojui, tiek pačiam darbui. Dabartinė situacija darbo rinkoje pasižymi tuo kad darbdaviai, atsižvelgiant į spartų technologijų tobulėjimą, informacinės visuomenės plėtrą, iš darbuotojų reikalauja naujų teorinių, praktinių žinių, atitinkamo kvalifikacijos lygio ir gebėjimo greitai prisitaikyti prie naujų darbui keliamų reikalavimų. Praėję metai parodė, kad vis labiau reikalingi „gryniesi specialistai“: finansų ir rinkodaros, IT darbuotojai, inžinieriai, energetikai. Be to, darbdaviai pageidauja, kad darbuotojai būtų ne tik aukštos profesinės kvalifikacijos. Tai turi būti padorių asmeninių savybių socialinių įgūdžių turintys, užsienio kalbas mokantys, kompiuterinį raštingumą bei verslumą įvaldę specialistai. Taigi iš darbdavių pusės yra akivaizdus visų lygių darbuotojams reikalavimų padidėjimas.

Tačiau, net jei įmonė yra tarp verslo lyderių, dar nereiškia, kad ji bus laikoma geidžiamu darbdaviu. Pasak personalo atrankos ekspertų, šiais laikais vis dažniau „parduoti“ save privalo jau ne specialistas, bet pati įmonė, nes paprastai darbuotojas renkasi iš kelių pasiūlymų. Tačiau dar yra nemažai darbdavių, kurie to pripažinti nenori. Šiandien darbuotojų stygius tapo kone kiekvieno darbdavio galvos sopuliu. Neatmetama galimybė, kad netrukus jis gali peraugti į Lietuvos ekonomikos augimo stabdį. Nežabota darbuotojų migracija optimizmo prognozėms nesuteikia.

Personalo poreikio planavimas, darbuotojų paieška ir atranka – tai klausimai, kurie rūpi tiek besikuriančių, tiek ilgametę patirtį turinčių įmonių vadovams.

Atsižvelgiant į pasikeitusį šiuolaikinėje darbo rinkoje darbuotojo ir darbdavio padėtį, išskeltas toks **darbo tikslas** – nustatyti naudojamą personalo paieškai komunikacijos modelį (-ius): dalyvių (darbdavio ir darbuotojo) tikslus bei apsikeitimą informacija.

Siekiant darbo tikslo nustatomi:

- darbdavio požiūris - personalo kompetencijos modelis - „sėkmingo (idealaus) darbuotojo“ modelis, susietas su esminėmis kompetencijos sritimis, kiti formalūs ir neformalūs reikalavimai, darbdavio „viliones“ – pažadai;
- darbuotojo požiūris - esminių sąlygų kompleksas, kiti svarbūs kriterijai (pvz., darbdavio įvaizdis, patrauklumas, motyvavimo sistema), savęs pateikimas per CV, motyvacijos laiškus, interviu ir t.t.

Darbo objektas – darbo skelbimų reikalavimai, keliami personalo kompetencijai.

**Darbo uždaviniai:**

1. Nustatyti kokie yra reikalavimai personalo kompetencijai iš darbdavių pusės Lietuvos darbo rinkoje.
2. Nustatyti kokie yra reikalavimai personalo kompetencijai iš darbuotojų pusės Lietuvos darbo rinkoje.
3. Atlikti šių reikalavimų palyginamąją analizę.
4. Nustatyti personalo poreikius LR bei ES šalyse.
5. Nustatyti bei išanalizuoti Lietuvos darbuotojų bei studentų išvykimo iš Lietuvos į ES šalis priežastis.

**Darbo metodai ir būdai.** Darbe nustatomi bei analizuojami darbuotojo ir darbdavio kompetencijos modeliai. Šie modeliai nustatomi remiantis moksline literatūra, publikacijomis bei personalo paieškos ir atrankos kompanijų turimais duomenimis ir Internetu patalpintais darbo skelbimais. Analizuojant gautus darbuotojo ir darbdavio kompetencijos modelius, nustatoma kaip sutampa darbuotojų ir darbdavių komunikacija, t. y. ar sutampa jų realūs poreikiai ar galimybės ir „svajonės“. Darbo tyrimo metodas – kiekybine mokslinių publikacijų analize bei personalo paieškos ir atrankos kompanijų medžiagos palyginamoji analizė ir sintezė, informacijos grafinis vaizdavimas.

Darbe analizuojama žmogiškųjų išteklių Lietuvoje problema. Atsižvelgiant į suinteresuotų personalo paieškos proceso dalyvių (darbuotojų ir darbdavių) poreikius ir lūkesčius, analizuojami esami ir būsimi žmogiškųjų išteklių poreikiai Lietuvoje bei ES šalyse. Didesnė darbo dalis skirta Lietuvos darbo rinkos analizei personalo paieškos kontekste. Taipogi darbe analizuojamos darbo rinkos deformacijos: dėl darbdavių ir darbuotojų iškreiptos komunikacijos, pasiūla ir pasiūlos problemos, įtaka ekonomikos, praeities, socialines problemos ir ES rinkos įtaka. ES rinka darbe paliesta kaip personalo paieškos problemos dalį - nagrinėjant priežastis, dėl kurių įvairaus amžiaus darbuotojai masiškai išvyksta iš Lietuvos. Taip pat darbe apžvelgtos Lietuvos darbuotojų įsidarbinimo galimybės ES rinkoje. Visa tai paremta darbo atlikimo metu gauta informacija.

**Darbo teorinė ir praktinė reikšmė.** Darbas yra teorinio pobūdžio. Darbe remiantis Shannon ir Weaver klasikiniu komunikacijos modeliu nustatomas personalo paieškos komunikacijos modelis. Visos komunikacijos modelio dalys darbe pakankamai nuodugnai nagrinėjamos. Nustatant personalo paieškos komunikacijos modelį darbe apibrėžtos kompetencijos samprata, kompetencijos rūšys, struktūros. Atkreiptinas dėmesys į kompetencijų vertinimo svarbą bei pristatyti kompetencijų vertinimo metodai bei būdai. Remiantis darbdavių bei darbuotojų reikalavimais, sudaryti darbuotojo bei darbdavio kompetencijos modeliai. Darbe nagrinėjama kaip sutampa darbuotojo ir darbdavio komunikacija personalo paieškos ir atrankos kontekste. Pagrindinis darbo akcentas - išaiškinti šių

nesutapimų priežastis bei pasiūlyti darbuotojo ir darbdavio kompetencijos modelių unifikavimo bei komunikacijos problemų sprendimo būdai.

Darbas bendrai supažindina su Lietuvos darbo rinka bei nusako pagrindines darbuotojų išvykimo iš Lietuvos priežastis. Taip pat darbe paliesta ES darbo rinkos žmoniškųjų išteklių problema. Mano manymu, darbas galėtų būti vertingas įmonės vadovams, įmonės personalo skyriaus specialistams, darbuotojams bei studentams. Darbas laikytinas rekomendacinio pobūdžio tiek darbuotojams, tiek darbdaviams, vedliu, siekiant maksimaliai patenkinti abiejų komunikacijos proceso šalių lūkesčius darbo rinkoje.



# 1 PERSONALO PAIEŠKOS KOMUNIKACIJOS MODELIO SAMPRATA (KONCEPCIJA)

## 1.1 Personalo valdymo problemos šiuolaikinėje verslo organizacijoje

Įmonės personalas vertinamas kaip svarbiausias išteklius ir verslo sėkmės garantas [16]. Įmonės skiriasi nuo konkurentų būtent žmonėmis. Efektingo žmonių valdymo problema iškyla visoms šiuolaikinio verslo organizacijoms.

Santykiai ir komunikacinis procesas tarp kolegų, vadovo ir darbuotojo yra itin svarbūs organizacijų veikloje. Geri tarpasmeniniai santykiai, komunikacinio proceso aiškumas, grįžtamasis ryšys glaudžiai siejasi su pasitenkinimu darbu. Jeigu organizacijoje vyrauja blogas mikroklimatas ir vidinė komunikacija, darbuotojų tarpusavio santykiai tampa įtempti, organizacijoje formuojasi konfliktinės situacijos. Tokia darbo aplinka sukelia darbuotojui nepasitenkinimą, kadangi jis negali realizuoti visų savo gebėjimų. Išvengti šių problemų organizacijoje turėtų padėti personalo valdymas, kuris turi tiesioginį ryšį su socialine sąveika darbe. Nuo personalo valdymo didžiąja dalimi priklauso žmonių elgesys, jų požiūris į darbą, bendravimas su kolegomis ir vadovais, t.y. socialiniai procesai darbo grupėse. Orientuoti į darbuotoją, jo poreikius ir lūkesčius, pagrindinių žmogaus teisių ir vertybių laikymąsi personalo valdymo procesai teigiamai veikia psichologinę aplinką darbe. Siekiant sumažinti konflikto atsiradimo galimybę, būtina nustatyti aiškius darbuotojo kompetencijų ir darbo vietos reikalavimus. Pažymėtina, jog vadovas, jo valdymo stilius ir valdymo metodai, t.y. jo veiklos vadybos kompetencija - tai vieni iš veiksnių, užtikrinančių teigiamą organizacijos mikroklimatą.

Šiandieniniai globalūs, žinių ekonomika pagrįsti ypatingai konkurencingi rinkos santykiai kelia didelius iššūkius jų dalyviams. Konkurencinį pranašumą įgyja tos organizacijos, kurios geba savitai išsiskirti ir puoselėti bazines kompetencijas. Organizacijos siekia pritraukti tokius darbuotojus, kurie pasižymėtų išskirtiniais ir sunkiai imituojamais gebėjimais. Konkurencinė aplinka sąlygoja didėjančią kvalifikuotų ir motyvuotų specialistų poreikį. Tuo tarpu vis daugiau specialistų orientuojasi į žmogiškųjų ir socialinių principų laikymąsi vykdant personalo politiką ir renkasi įmonę, kuri atsižvelgia į darbuotojų moralines teises. Todėl organizacijos turi atsižvelgti į savo veiklos vertybes, žmogiškąjį kapitalą, kurio kompetencija yra šiandieninės organizacijos turtas ir ateities pranašumų garantas. Personalo, kuriančio pridėtinę organizacijos vertę, iniciatyvumas didele dalimi priklauso nuo galimybės veikti saugioje, kūrybiškoje, vienas kitam pagarbioje, atitinkančioje darbo etikos principus darbo aplinkoje.

Šiuolaikinėje verslo organizacijoje personalo vadyba turi būti suvokiama ne kaip kontrolės užtikrinimo vienetas, bet kaip skatinanti ir mokanti sistema, kurios dėka darbuotojai galėtų lavinti savo

gebėjimus naujoms funkcijoms atlikti, atsakomybei prisiimti ir pridėtinei vertei kurti. Kartu ši sistema turėtų suderinti ekonominės naudos ir asmens gerovės užtikrinimo principus. Siekiant efektyvios personalo vadybos, labai svarbu yra sukurti ir įdiegti organizacijoje teigiamos (nestresinės, nekonfliktinės) komunikacijos principus. Vienas iš svarbiausių aspektų yra tai, jog įmonių vadovai turėtų suvokti ir įvertinti neigiamas psichologiškai nepriimtinos atmosferos ir engimo veiksnių pasekmes personalui ir organizacijos veiklos efektyvumui. Tai pat įsigilinti ir identifikuoti jų priežastis bei inicijuoti prevencinius veiksmus. Be to, reikalaujami ir tikėdamiesi iš dirbančiųjų optimalaus ir produktyvaus darbo, gerų rezultatų, įmonių vadovai turėtų rodyti pagarbą jiems, užtikrinti gerą mikroklimatą, sudaryti puikias fizines bei psichologines sąlygas darbui. Kitaip tariant, personalo motyvacija, konfliktų vadyba, siekiant užtikrinti darbo vietos kokybę ir teisinga, orientuota į žmogų veiklos vadyba - turi tapti vienomis prioritetinių šiandienos organizacijos veiklų.

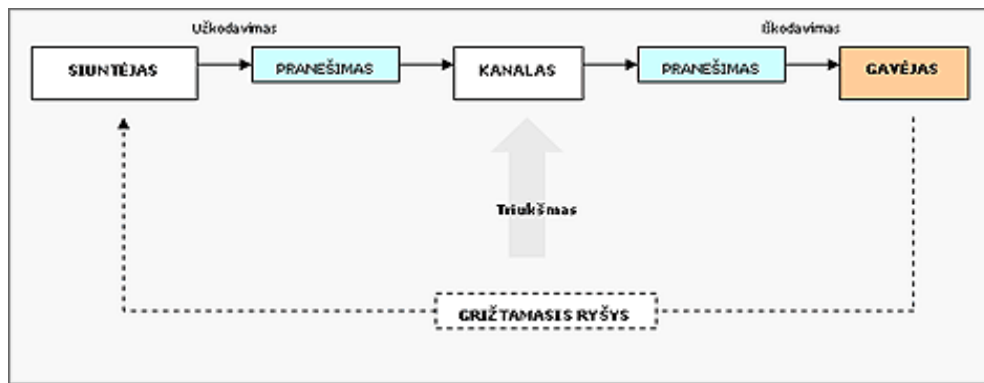
## 1.2 Personalo paieškos komunikacijos modelis

Komunikacija bendrąja prasme tai informacijos perdavimo procesas. Personalo paieškos komunikacija – tai procesas, kurio metu pasiekama reikalinga auditorija, jai perduodant tikslingą informaciją per teisingai parinktus komunikacijos kanalus tinkamu laiku. Planuojant personalo paieškos komunikacijos procesą, būtina:

- nustatyti kokio pobūdžio informacija pasitikės atitinkama auditorija;
- nustatyti kokiais informacijos šaltiniais pasitiki (dažniausiai naudojasi) tikslinė auditorija;
- parinkti komunikacijos priemones, kurios efektyviai perduotų informaciją, racionaliai panaudojant finansinius resursus [4].

Komunikacijos procesą aprašyti naudojami komunikacijos modeliai. Šiame darbe personalo paieškos komunikacijos modelį nustatyti naudojamas klasikinis Shannon ir Weaver komunikacijos proceso modelis. Shannon ir Weaver komunikacijos modelis: **siuntėjas – kanalas – gavėjas** [5]. Remiantis šiuo modeliu komunikacijos procese dalyvauja du pagrindiniai veikėjai: siuntėjas ir gavėjas. Siuntėjas užkoduoja pageidaujamą perduoti gavėjui pranešimą ir siunčia jį pasirinktu kanalu. Gavėjas, gavęs pranešimą, jį iškoduoja ir įsisavina siuntėjo pranešimą .

Siuntėjas gali būti asmuo, žmonių būrys ar organizacija. Pranešimas gauna rašalo ant popieriaus, garso bangų, elektrinių impulsų ar bet kokio kito galimo interpretuoti signalo formą. Gavėjas gali būti klausantis, skaitantis ar žiūrintis asmuo. Nors Shannon ir Weaver nenaudojo „grįžtamojo ryšio“ sąvokos, tačiau ji pakankamai logiška, kadangi gavęs pranešimą siuntėjas atitinkamai reaguoja į jį (žr. 1 pav.).



Pav. 1 Komunikacijos proceso modelis

Siuntėjas yra pranešimo iniciatorius. Jis suinteresuotas, kad gavėją pasiekęs pranešimas būtų autentiškas arba minimaliai iškreiptas komunikavimo metu idant gavėjas pranešimą suprastų adekvačiai. Efektyvus informacijos priėmimas vyksta realizuojant šiuos 5 žingsnius:

- 1) informacija gaunama;
- 2) informacija suprantama;
- 3) informacija priimama;
- 4) informacija panaudojama;
- 5) realizuojamas grįžtamasis ryšys.

Efektyvus informacijos priėmimas turėtų skatinti gavėją atitinkamai t.y. grįžtamuoju ryšiu, reaguoti į pranešimą. Taip įvykdomas naujas komunikacijos procesas, kurio metu siuntėjas ir gavėjas apsikeičia vaidmenimis.

Darytina išvada, kad komunikacija tai dvipusis procesas, turintis grįžtamąjį ryšį. Tačiau tai neužtikrina, kad komunikacija visada bus efektyvi, nes veikia komunikacijos barjerai. Shannon ir Weaver modelyje komunikacijos barjerai vadinami triukšmu. Triukšmas komunikacijos prasme yra tai, kas trukdo perduoti pranešimą. Komunikacijos barjerai gali būti:

- asmeniniai, kylantys dėl nekokybiško klausimo ar supratimo problemų, neigiamų emocijų, siuntėjo ir gavėjo skirtingų vertybių;
- fiziniai, kylantys dėl nepalankių komunikacijos sąlygų (triukšmo, nekokybiškų techninių priemonių);
- semantiniai, atsirandantys dėl komunikacijos simbolių stokos arba jų neteisingo supratimo. Semantinės komunikacijos problemos kyla komunikuojant žodžiu. Komunikuojant žodžiu problemos kyla dėl netinkamo sąvokų vartojimo ar supratimo. Supratimą paprastai apsunkina tai, jog neretai vieną ir tą patį žodį galima suprasti skirtingai arba pasakytas žodis yra neadekvatus minties kontekstui. Viena iš pagrindinių efektyvios komunikacijos sąlygų - mokėjimas klausyti ir teisingai pateikti savo mintis.

Iš tiesų, aukščiau aprašytas komunikacijos modelis yra pakankamai universalus bendrai komunikacijos iliustracijai ir yra tinkamas kaip atspirties taškas personalo paieškos komunikacijos modelį nustatyti. Atsižvelgiant į šios dienos darbo rinkos tendencijas, darbe personalo paieškos komunikacijos modelis papildytas komunikacijos objektų vertybėmis, patirtimi bei kitais subjektyviais aspektais, įtakojančiais komunikacijos procesą.

Personalo paieškos komunikacijos proceso pagrindiniai dalyviai yra darbuotojas ir darbdavys. Personalo paieškos komunikacijos modelyje darbdavys ir darbuotojas gali būti tiek pranešimo siuntėju, tiek pranešimo gavėju. Pranešimas yra darbo paieškos arba pasiūlos skelbimas. Darbo pasiūlos (paieškos) skelbimo turinys priklauso nuo darbuotojo ir darbdavio reikalavimų, pateiktų kompetencijos modelio pavidalu bei komunikacijos proceso dalyvių lūkesčių. Pranešimo perdavimo kanalai tai yra darbo (personalo) paieškos būdai. Jie bus pristatyti 1.3 skyriuje „Personalo paieška“.

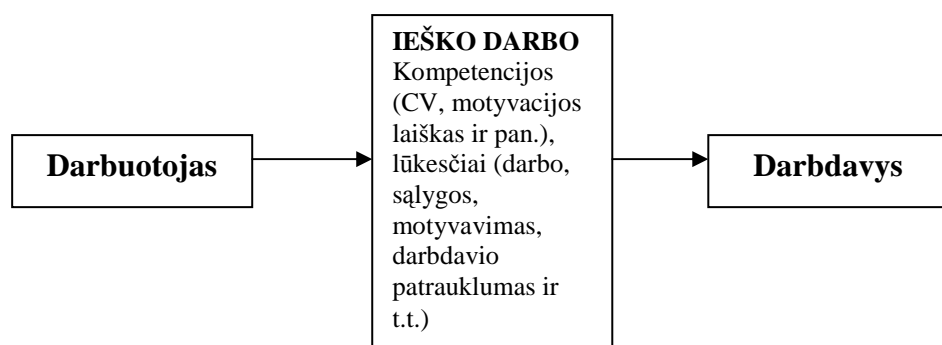
Darbuotojo ir darbdavio komunikacijos modeliai veikia pagal panašią schemą, tačiau turi savo ypatumų.

#### **Darbuotojo komunikacijos modelis/ypatumai.**

Darbuotojo komunikacijos modelis, pateiktas 1 schemeje. Remiantis Shannon ir Weaver komunikacijos modeliu, darbuotojas yra pranešimo siuntėjas, darbdavys – pranešimo gavėjas. Darbo ieškantis darbuotojas siunčia savo pranešimą darbdaviui.

1 Schema

Darbuotojo komunikacijos modelis



Darbuotojo pranešimas tai jo kompetencijos bei esminių sąlygų kompleksas. Darbuotojo noras ir gebėjimas komunikuoti su darbdaviu priklauso ne tik nuo darbuotojo brandos (jauno specialisto atveju) bet ir nuo darbdavio sudarytų darbo sąlygų, požiūrio į darbuotoją, pažadų ir pan. Įmonės vadovo kompetencija ir asmeninės savybės yra itin svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojų pritraukimą. Darbuotojai, renkantis darbdavį labiausiai atsižvelgia į šiuos aspektus:

- ar vadovas gerai išmano sritį, kuriai vadovauja;

- ar vadovas vertina savo darbuotojus;
- ar vadovas veda verslą į sėkmę;
- ar vadovas turi gerus bendravimo įgūdžius;
- ar vadovas aiškiai išdėsto savo lūkesčius;
- ar vadovas padeda iškilus problemoms;
- ar vadovas yra teisingas ir pastovus;
- ar vadovas suteikia reikalingą informaciją;
- ar pavaldiniai vadovui rūpi ne tik kaip darbuotojai, bet ir kaip žmonės.

Lietuvos viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės „TNS Gallup“ duomenimis Lietuvos darbuotojams svarbiausia, kad jų vadovas gerai išmanytų savo veiklos sritį ir vertintų darbuotojus. Pagal profesinę kompetenciją vadovaujantys darbuotojai yra vertinami tikrai palankiai - 78 proc. apklaustųjų ši aspektą įvertino teigiamai, tačiau tik 20 proc. dirbančiųjų mano, kad juos vadovai vertina [58]. Neįvertinti darbuotojai gana greitai susimąsto apie daro keitimą. Lietuvoje norintiems pakeisti darbą darbuotojams trūksta tokių pagrindinių motyvų [59]:

- saugumo dėl socialinių garantijų;
- psichologinio komforto;
- saviraiškos - karjeros galimybių.

Darbuotojai patys pasako, ko jiems labiausia reikia, kas jiems aktualiausia. Darbdaviui tereikia komunikuoti su darbuotoju ir jo išgirsti. Jei darbuotojas jausis nepripažintas, negalės realizuoti savo ambicijų, požiūrio, dažniausiai jis rinkasi kitą kompaniją arba net kurią savo verslą. Užtikrinti tokių subrendusių darbuotojų motyvaciją - iššūkis darbdaviams. Per darbuotojo ir darbdavio komunikaciją išaiškėja ko darbuotojas labiausiai troško iš darbdavio. Pagal darbuotojo norus (motyvaciją) galima išskirti 3 darbuotojų tipus.

## Darbuotojų tipai pagal motyvaciją

Darbuotojo tipas	Darbuotojo motyvai	Komunikacijos problemos	Komunikacijos problemų sprendimo būdai
į santykius orientuotas darbuotojas	svarbiausi motyvai darbe yra santykiai su vadovu ir bendradarbiavimas; iš vadovo pusės tikimasi kolegiško vadovavimo; svarbus mikroklimatas kolektyve, komandinis darbas, profesiniai ir laisvalaikio susibūrimai.	neradęs kontakto su vadovu, darbuotojas bus linkęs vadovą kritikuoti ar kurti neformalias grupes; ilgainiai nepastebėtas, pasitrauks iš kolektyvo, jo nesulaikys net ir atlygio padidinimas	skirti asmeninį dėmesį - „duoti grįžtamąjį ryšį“; suteikti paramą, sprendžiant problemas, skirti užduotis skatinančias tobulėti; pasitikėkite, deleguoti svarbias užduotis.
į užduoties atlikimą orientuotas darbuotojas	pagrindiniai motyvai yra darbo turinys, atsakomybė, finansinis atlygis; siekia rezultato ir tikisi būti įvertinti už konkretų pasiektą rezultatą	naujo darbo pradeda žvalgytis, kai jaučiasi neįvertintas; stengiasi išlyginti skirtumą, reikalaujamas didesnio įvertinimo arba mažindamas savo veiklos rezultatus	išlaikyti schemą: pastanga → rezultatas → apdovanojimas
į savirealizaciją orientuotas darbuotojas (kūrybiškas, savimi pasitikintis ir talentingas darbuotojas)	svarbiausi motyvai darbe – pasiekimai, pripažinimas ir įvertinimas bei karjera; laisvas savo apsisprendimuose, nelinkęs prisirišti ilgam prie vienos organizacijos jei ji netenkina sparčiai paaugusių jų lūkesčių.	susilpnėjusią motyvaciją nustatyti yra sudėtingiausia; darbuotojas lengvai kontaktuoja su verslo partneriais, yra veiklus ir greitai pastebimas – todėl dažniausiai yra „paperkamas“ patraukliu pasiūlymu konkurencinės kompanijos ar vieno iš verslo partnerių iniciatyva; šiandien linkęs ieškoti tarptautinių kompanijų, kurios jam garantuotų ne tik stabilumą, patrauklų įmonės įvaizdį, augimą, bet ir pastovią motyvaciją.	pastovus, tačiau įvairus motyvavimas.

Ši paprasta tipologija nustato pagrindines darbuotojo komunikacijos modelio gaires. Ji galėtų padėti darbdaviui išvengti tam tikrų komunikavimo klaidų bei tinkamu kampu atkreipti dėmesį į

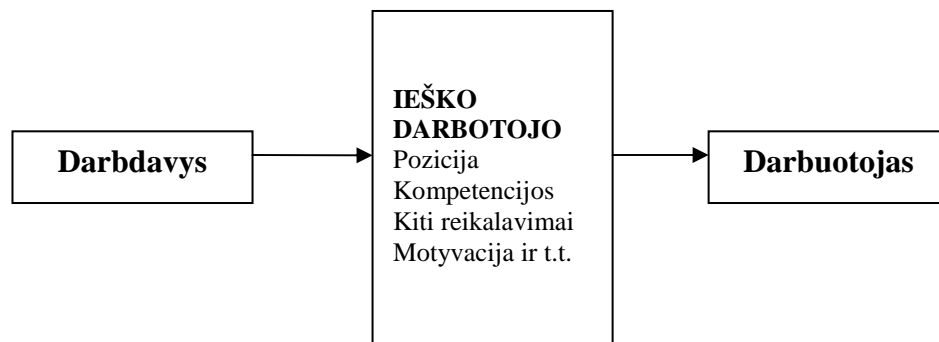
darbuotoją – jo asmenybę, poreikius ir lūkesčius. Darbuotojo komunikacijos modelis turėtų atspindėti darbuotojo kompetencijas bei lūkesčius (motyvus) ir įtikinti darbdavį pasirinkti tam tikrą darbuotoją.

### **Darbdavio komunikacijos modelis/ypatumai.**

Darbdavio komunikacijos modelis, pateiktas 2 schemoje. Remiantis Shannon ir Weaver komunikacijos modeliu, darbdavys yra pranešimo siuntėjas, darbuotojas - pranešimo gavėjas. Darbuotojo ieškantis darbdavys siunčia savo pranešimą darbuotojui.

2 Schema

Darbdavio komunikacijos modelis



Įmonės specifiką atspindintis darbdavio komunikacijos modelis leidžia įmonei turėti darbuotojus, kurių dėka įmonė išlieka konkurencinga bei pelninga.

Priimdamas į darbą naują žmogų, darbdavys ieško tokio darbuotojo, kuris būtų ne tik savo srities profesionalas, bet ir tiktų tam darbui kaip asmenybė, pvz.: būtų aktyvus, veiklus, mokėtų bendrauti, nekonfliktuoti ir t.t., taigi būtų visapusiškai kompetentingas. Darbdaviai šiandien ieško įvairių darbuotojų: nuo darbininkų iki aukščiausio lygio vadovų. Įvairiais būdais bei metodais jie įvertina potencialaus darbuotojo asmenybės savybes, profesinę kompetenciją bei socialinę kompetenciją. Tai yra patikrina ar pretendento socialinis elgesys yra efektyvus, ar jis sugeba prisitaikyti prie dinamiškai besikeičiančios aplinkos ir priimti pokyčius atitinkančius sprendimus. Dažnai potencialių darbdavių keliami reikalavimai yra šie: darbo patirtis; charakterio ir asmeninės savybės; visuomeninė veikla. Darbdavio norus išdėstyti 2 lentelėje.

## Darbdavio norai

Darbdaviai ieško žmonių, kurie sugeba	Darbdaviai vengia žmonių, kurie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spręsti problemas;</li> <li>• dirbti kartu su kolektyvu;</li> <li>• dirbti kaip kolektyvo lyderiai;</li> <li>• rodyti iniciatyvą;</li> <li>• laiku atlikti darbus;</li> <li>• atlikti, ką pažadėjo;</li> <li>• būti pasirengę nuolatos mokytis;</li> <li>• laikytis taisyklių, kur tai būtina;</li> <li>• sumaniai daryti kitiems žmonėms įtaką;</li> <li>• didžiausią dėmesį skirti klientams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sukuria problemas;</li> <li>• gali atlikti tik solo partiją;</li> <li>• vengia atsakomybės;</li> <li>• laukia, kol jiems pasakys, ką daryti;</li> <li>• vėluoja atlikti darbus;</li> <li>• per daug žada ir per mažai padaro;</li> <li>• mano, kad jaunystėje įgytos specialybės visiškai pakanka darbui atlikti;</li> <li>• ignoruoja taisykles, net jeigu jos labai svarbios;</li> <li>• lengvai įsižeidžia;</li> <li>• kritikuoja klientus.</li> </ul>

Kiekvienas darbdavys žino, kad verta samdyti geriausius darbuotojus. Tačiau kaip rodo šios dienos aktualijos geriausių darbuotojų darbo rinkoje yra daug mažiau, nei darbdavių, norinčių juos pasamdyti. Be to ir geriausi darbuotojai ne visada atitinka visus darbdavio reikalavimus, keliamus idealiam darbuotojui. Ir jeigu naujai pasamdytas darbuotojas pasirodė nėra idealus darbuotojas, didelė tikimybė, kad jis paprasčiausiai dirba ne tą darbą arba darbdavys nesugebėjo tinkamai nustatyti reikalavimus kandidatui.

Kiekvienais metais pokyčiai darbo rinkoje vis dinamiškesni. Į pirmą vietą iškyla darbdavio patrauklumo tema. Dabar jau dauguma įmonių suvokia, kad būtina tapti patraukliu darbdaviu, nes tik taip turėsi pranašumą pritraukti ir išlaikyti geriausius specialistus bei vadovus. Šiandienos Lietuvos darbo rinkoje darbdaviui tenka spręsti užduotį, kuri prieš 5-7 metus net nebuvo įsivaizduojama – kaip darbdaviui tapti patraukliam? Ką darbdaviui reikia padaryti, kad darbuotojai iš jo įmonės ne tik neišeitų, bet ir kitiems rekomenduotų čia ateiti dirbti? Lietuvos darbo rinkoje „žaidimo taisyklės“ gana stipriai pasikeitė. Anksčiau žmogus turėdavo labiau save „pardavinėti“, t. y. įrodyti, kad jis tinkamas norimai pareigybei, o dabar dažnai šis vaidmuo tenka ir darbdaviui - jis privalo sudominti, pritraukti norimą darbuotoją, kartais sudaryti net ir išskirtines sąlygas. Anksčiau rekomendacijų buvo prašoma iš kandidatų, o dabar ir pats darbuotojas aktyviai renkasi atsiliepimus apie įmonę, į kurią ketina eiti dirbti. Darbdavys turi pasiūlyti tokias darbo organizavimo sąlygas, kurios darbuotoją sudomintų,



atitiktų jo karjeros lūkesčius ir vertybes. Ir svarbiausia - savo pažadus tesėti. Antraip bus ne tik prarandamas specialistas, bet ir atsiras terpė neigiamai nuomonei apie įmonę plisti.

Darbdavio patrauklumas kiekvienam darbuotojui yra labai individualus. Vieniems darbuotojams užtenka, kad naujoje vietoje uždirbs 10-20% daugiau negu anksčiau. Kitus gali suvilioti papildomi nepiniginiai priedai, kurie tampa vis įvairesni, labiau individualizuoti. Tarkim, šiandien jau vien profesinių mokymų nebeužtenka, ir neretai įmonės finansuoja su tiesioginiu darbu nesusijusią veiklą, pavyzdžiui, meno ar jogos kursus - tam, kad žmogaus gyvenimas būtų turiningesnis, kad jis „neperdegtų“ darbe, pailsėtų. O norint pritraukti patyrusį įmonės vadovą, keletas papildomų tūkstančių algos dažnai jau nieko nereiškia. Nes vadovui kur kas svarbiau iššūkliai, įmonės perspektyvos ir jo karjeros galimybės, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Apskritai, geresnis nei vidutinis specialistas, turintis darbą, jį keis tik tada, jei bus pasiūlyta įdomesnė alternatyva, karjera ar savirealizacijos galimybė. Žinoma, su atitinkamu atlyginimo paketu.

Taigi, darbdavio komunikacijos modelis, siekiant pasamdyti tinkamus darbuotojus, turi atspindėti įmonės specifiką bei parodyti visus organizacijos privalumus.

Darbdavio ir darbuotojo komunikacijos modeliai nėra ir negali būti statiški. Jie nėra nustatyti vieną kartą ir visiems laikams, kitaip darbo (darbuotojo) paieškos procesas būtų labai apsunkintas ir vargu ar pasiektų tikslo. Pagrindinis personalo paieškos tikslas – surasti kandidatą labiausiai tinkantį tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei visai komandai. Efektyviai įvykdyti darbo (darbuotojo) paieškos procesą leidžia darbuotojo ir darbdavio komunikacijos modelių suderinimas.

### 1.3 Personalo paieška

Kiekvieną kartą, kai įmonei reikia įdarbinti naują darbuotoją arba kai darbuotojas pradeda žvalgytis darbo, iškyla dilema – kaip ir kur rasti patį geriausią. Personalo paieškos komunikacijos modelyje svarbią vietą užima pranešimų perdavimo kanalai, t.y. kanalai, kurių pagalba darbuotojai ir darbdaviai pateikia personalo/darbo paieškos pranešimą. Žemiau pateikti keli darbuotojo bei darbdavio komunikacijos modelių kanalai bei jų naudojimosi būdai.

#### **Darbuotojo komunikacijos modelio kanalai bei jų naudojimosi būdai [27]:**

1. **internetas.** Yra galimybė patalpinti CV bei atsiliepti ir darbdavio pasiūlymą. Šiuo kanalu dažniausiai naudojasi aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai.

2. **laikraščiai.** Vienas iš pačių informatyviausių laikraščių Lietuvoje, kuriame daugiausia spausdinama atvirų konkursų, yra šeštadienio „Lietuvos Rytas“. Jame patalpinami skelbimai ne tik lietuvių, bet ir užsienio kalbomis. Pastaruoju laiku ypač populiariu tapinti darbo skelbimą užsienio kalba. Tokiu metodu atliekamas pirminis personalo atrankos etapas: į kitą personalo atrankos etapą praeina darbuotojai, kurie suprato skelbimo esmę;

3. **pažįstami, draugai.** Labai dažnai kompanijose ieškant darbuotojų, remiamasi pažįstamų rekomendacijomis. Todėl darbuotojui svarbu, kad draugai ir pažįstami, žinotų jog jis ieško darbo ir esant galimybei, galėtų jį parekomenduoti;

4. **personalo atrankos kompanijos.** Lietuvoje veikia nemažai personalo atrankos kompanijų, kurios „tarpininkauja“ tarp potencialaus kandidato ir darbdavio. Jose, kaip taisyklė, darbuotojas atlieka psichologinių testų, palieka CV bei ir išsako savo norus dėl pageidavimo darbo.

5. **darbo birža.** Dažniausiai šiuo kanalu naudojasi darbininkai, vyresnio amžiaus darbuotojai, nemokantys naudotis internetu darbuotojai;

Darbuotojas, priklausomai nuo savo motyvacijos rasti darbą, sugebėjimų bei įgūdžių naudojami vienu arba keliais darbo paieškos kanalais. Ieškant darbo svarbu pasirinkti tinkamą darbo paieškos kanalą bei pasinaudoti jų įvairovę.

#### **Darbdavio komunikacijos modelio kanalai bei jų naudojimosi būdai [50]:**

1. **įmonės vidiniai resursai.** Pirmiausia reikia įvertinti darbuotojų karjeros galimybę įmonės viduje. Šio kanalo privalumas pirmiausia yra toks, kad karjeros galimybės motyvuoja darbuotojus. Nemaža dalis į pokalbius atvykstančių kandidatų darbo keitimą grindžia karjeros galimybių stoka. Reikėtų įvertinti taip pat tai, kad vidinių resursų naudojimas yra pigiausias darbuotojų pritraukimo konkrečioms pareigoms kanalas, taip pat tai, kad įmonėje kurį nors laiką dirbantis darbuotojas puikiai žino vidinę tvarką. Perkeliant darbuotojus į aukštesnes pareigas, būtina įvertinti ar darbuotojas dėl asmeninių savybių susidoros su patikėtomis pareigomis. Gali atsitikti taip, kad didelį klientų skaičių turintis bei įmonei naudingas pardavimų vadybininkas dėl nesugebėjimo vadovauti, kontroliuoti pavaldinių, ar įgyti autoritetą bus netinkamas pardavimų vadovo pozicijai;

2. **skelbimai spaudoje.** Darbuotojų atranka pagal laikraščių skelbimus yra senas ir įprastas būdas, pasižymintis didelės auditorijos pasiekiamumu, tačiau galima pažymėti, kad pastaruoju metu jis vis labiau užleidžia vietą skelbimams internete. Pasirenkant laikraštį, reikia atsižvelgti į jo pasiekiamą auditoriją ir tikslines grupes. Skelbimai laikraščiuose dažniausiai pritraukia labai daug kandidatų, tačiau labai dažnai daugelis kandidatų neatitinka keliamų kvalifikacijos reikalavimų. Būtina nustatyti, kokį laikraštį pasitelkiant yra tikslingiausia ieškoti darbuotojų, nes tai lemia darbuotojo paieškos sėkmę ir sąnaudas. Jei šie faktoriai bus neteisingai įvertinti, ir nors skelbimui bus skirstos didelės lėšos, reikalingo kandidatų kiekio pritraukti nepavyks.

Skelbiant apie laisvą darbo vietą spaudoje, būtina:

- pasirinkti tinkamą laikraštį ar žurnalą, atsižvelgiant į ieškomo darbuotojo profilį. Jei reikalingi masinių profesijų darbuotojai (krovėjai, darbininkai, salės darbuotojai ir pan.), geriausia rinktis regioninę spaudą (miestų, rajono laikraščius). Vidutinio ir aukšto lygio specialistų, vadovų paieškai patartina naudoti populiariausių šalies dienraščius, jų priedus, skirtus personalo paieškai;

- pasirinkti tinkamą skelbimo formą. Skiriami laisvos formos ir struktūriniai skelbimai. Laisvosios formos paprastai yra vienos skilties, nemaketuoti, laikraščiuose talpinami stulpeliais. Struktūriniai skelbimai - maketuoti skelbimai, kuriuose patalpintas įmonės aprašymas, logotipas, pareigybės aprašas ir reikalavimai darbuotojui. Struktūriniai skelbimai pateikia platesnę informaciją apie pareigas, formuoja įmonės įvaizdį;

**3. skelbimai ir internetinės duomenų bazės specializuotuose internetiniuose portaluose.** Darbuotojų paieška internetu – tai sparčiausiai populiarėjantis darbuotojų paieškos būdas. Galime išskirti 2 internetinės paieškos būdus: skelbimus ir CV duomenų bazės specializuotuose portaluose. Internetinės darbuotojų paieškos pagrindiniai privalumai:

- greitas ir patogus informacijos gavimas – patalpinę skelbimus gyvenimo aprašymų į poziciją galima sulaukti vos patalpinę skelbimus, nereikia laukti, kol skelbimas bus išspausdintas;

- skelbimai efektyvūs visą skelbimo galiojimo laiką;
- CV duomenų bazėje galima surasti siauros srities specialistus, kurie užsiregistravę prieš savaite, mėnesį ar net prieš metus – kiti paieškos šaltiniai tokių galimybių nesuteikia. Tačiau reikia įvertinti tai, kad dalis jų nebesidomės darbo pasiūlymais ar jų nesudomins tam tikro darbdavio siūlomos pareigos.

Pagrindinis trūkumas – skelbimai internete nėra pakankamai efektyvūs, jei reikia didelio darbuotojų kiekio per labai trumpą laikotarpį, taip pat šie skelbimai mažiau pastebimi masinių profesijų darbuotojams;

**4. personalo paieškos ir konsultacijų įmonės.** Darbuotojų paieška naudojantis personalo paieškos ir konsultacijų įmonių paslaugomis turi nemažai privalumų. Kandidato tinkamumas, patirtis, asmeninės savybės bei kiti veiksniai įvertinami specialistų, todėl naudojantis šių įmonių paslaugomis sutaupoma laiko bei gaunamas įmonę tenkinantis rezultatas. Pasirenkant konsultacinę įmonę būtina įvertinti joje dirbančio personalo kvalifikaciją, teikiamas garantijas, naudojamus paieškos šaltinius. Reikiamo specialisto konsultacinė įmonė ieško internetu, laikraščiuose, skelbdama užklausas arba naudojasi sukauptomis duomenų bazėmis. Šis darbuotojų paieškos būdas yra taikomas, kai ieškoma įvairios kvalifikacijos darbuotojų ir pagal tai yra renkama kokios įdarbinimo agentūros paslaugomis naudotis. Naudotis paieškos ir atrankos paslaugomis didėjant darbuotojų migracijai ir kaitai darosi vis aktualiau, nes bendrovėms svarbu rasti motyvuotą ir patikimą darbuotoją, kurio motyvas nebūtų vien gauti didesnę atlyginimą;

**5. Lietuvos darbo birža.** Tinkamas kanalas ieškant masinių profesijų specialybių darbuotojų. Atkreiptinas dėmesys, kad darbo biržoje registruotų asmenų motyvacija darbui paprastai yra žemesnė nei savarankiškai aktyviai ieškančių darbo;

**6. galvų medžioklė.** Populiarėjantis būdas Lietuvoje, ypač kai reikalingas vadovas ar aukštos kvalifikacijos specialistas, kurio nėra laiko ar lėšų apmokyti pačiai įmonei. Pagrindinis trūkumas – mažėjant kvalifikuotų darbuotojų, įmonės yra suinteresuotos išlaikyti darbuotoją, todėl į konkurentų pateiktą patrauklesnį pasiūlymą dažnai reaguoja teikdamos dar patrauklesnį pasiūlymą pasilikti dirbti įmonėje. Patirtis rodo, kad iš „galvų medžioklės“ dažniausiai laimi pats darbuotojas – lieka su padidintu atlyginimu esamoje darbovietėje;

**7. esamų darbuotojų rekomendacijos.** Esami darbuotojai yra suinteresuoti rekomenduoti gerą kandidatą, kadangi jaučia atsakomybę už būsimą darbuotoją ir nenori susigadinti gero vardo darbdavio akyse. Darbuotojai dažniausiai žino žmones, kurie dirba panašiose srityse, ar yra dirbę su jais ankstesnėse kompanijose ir gali juos rekomenduoti;

**8. pažįstamų asmenų rekomendacijos.** Patikimas, tačiau ribotas kanalas. Šį kanalą patariama išnaudoti, tačiau prieš pasirenkant pažįstamo asmens rekomenduotą darbuotoją, reikėtų įvertinti kiek patikimas rekomenduojantis asmuo, nes klaidos atveju, gali būti keblumų vėliau kandidatą atleidžiant;

**9. radijas, televizija.** Rečiau naudojamas kanalas, kurios pagrindinis trūkumas – kaštai, taip pat informacija yra efektyvi labai trumpą laiką;

**10. mokymo įstaigos.** Darbuotojų taip pat galima ieškoti per skelbimus mokymo įstaigose ar tiesiogiai per dėstytojus. Pakankamai efektyvus būdas, jei mokymo įstaigos sutinka bendradarbiauti ir padeda studentams ir absolventams surasti norimą darbą. Šio darbuotojų paieškos būdo pagrindinis plusas yra tas, kad yra priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros. Minusai yra tai, kad tai žmonės be darbo patirties, į kurių apmokymus kartais reikia investuoti nemažus pinigus;

**11. dalyvavimas karjeros dienose.** Personalo specialistai gali susitikti su daugeliu kandidatų, atlikti trumpus interviu ir potencialiausius kandidatus pasikviesti išsamesniems pokalbiams kompanijoje. Kompanija gali susidaryti kvalifikuotų potencialių darbuotojų duomenų bazę ir esant reikalui pasikviesti šiuos žmones į darbą;

**12. darbuotojų paieška užsienyje.** Tam tikrų siaurų sričių specialistus ar darbininkus, kurių trūksta Lietuvos darbo rinkoje, galima ieškoti užsienyje. Prieš pradėdant paiešką reikia išstudijuoti teisės aktus, reglamentuojančius užsienio šalių piliečių įdarbinimą Lietuvoje, taip pat derinti darbuotojo įdarbinimo galimybes su Lietuvos darbo biržos specialistais.

Taigi, egzistuoja įvairūs darbuotojų paieškos kanalai ir svarbu pasirinkti patį tinkamiausią įmonei. Tam, kad rastų tinkamus žmones įmonė turi naudoti visus prieinamus darbuotojų paieškos ir atrankos būdus, derindamos juos tarpusavyje. Kompanija, kuri reikiamo darbuotojo paieškai naudojami tik vienu šaltiniu, gali skaudžiai nusivilti ir nerasti reikiamo darbuotojo. Aideen McGinn savo

apžvalgoje nurodo kokiais personalo paieškos būdais dažniausiai naudojasi įmonės, ieškodamos personalo [39]:

- Skelbimai vietiniuose laikraščiuose 16%;
- Skelbimai tarptautiniuose laikraščiuose 20%;
- Įdarbinimo agentūros 12%;
- Koledžai 8%;
- Asmeniniai kontaktai 20%;
- Skatinimas (vidinė paieška) 12%;
- Kiti metodai 12%.

Kaip galima matyti iš pateiktų duomenų 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 [47]. Jie pateikė personalo paieškos efektyvumo vertinimus. Kaip pačius efektyviausius darbuotojų paieškos būdus personalo vadovai nurodė asmeninius kontaktus – 95% apklaustų personalo specialistų. Tarp populiariausių paieškos būdų buvo įvardintas internetas - 88%, skelbimai laikraščiuose – 96% ir darbuotojų rekomendacijos – 91%. Paprašyti įvardinti efektyviausią darbuotojų paieškos būdą 61% apklaustų personalo specialistų nurodė, kad tai yra asmeniniai kontaktai.

Darbuotojai ir darbdaviai gali ieškoti vieni kitus tiesiogiai arba per tarpininką. Tiesioginio arba netiesioginio paieškos būdo pasirinkimas priklauso nuo personalo paieškos komunikacijos proceso dalyvių išskeltų tikslų bei turimų resursų.

#### **Tiesioginė personalo paieška.**

Jei įmonė nutarė tiesioginiai ieškoti darbuotojo, ji siunčia savo pranešimą tam tikrais kanalais ir per grįžtamąjį ryšį sulaukia susidomėjusių darbuotojų atsiliepimų. Visus toliau sekančius atrankos proceso etapus taipogi vykdo pati įmonė .

Personalo paieška ir atranka – viena svarbiausių sėkmingai dirbančios įmonės veiklos sričių, kurios reikšmingumas neretai yra nuvertinamas ir šiai veiklos sričiai neretai nėra skiriamas reikiamas dėmesys iš įmonės vadovų pusės. Kaip rašoma „Career Journal“ internetiniame puslapyje [29] personalo skyriai yra nepatenkinti, kad jiems nėra suteikiama pakankamai įgaliojimų įtakoti įmonės veiklą, tik 23% personalo skyrių darbuotojų atsakė, kad jie yra patenkinti tuo, kokią įtaką jų veikla daro įmonės darbui. Galima daryti išvadą, kad personalo politika ir naujų kadro pritraukimas tebėra gana opi įmonių problema, juolab, kad Europoje įsivyraujant „karui“ dėl talentų, kompanijoms reikia vis daugiau pastangų, norint pritraukti naujus ir išlaikyti senus darbuotojus [29]. Kompanijų vadovai labai aktyviai ir daug kalba apie talentų pritraukimą ir išlaikymą, tačiau kaip ir anksčiau personalo skyriai lieka ne pagrindine kompanijos veiklos politika. Dėl šių priežasčių personalo

specialistai negali skirti daug savo darbo laiko kurdami personalo strategiją, naujų žmonių pritraukimo taktikas, kadangi turi dirbti nemažai kitų darbų, kurie su jų tiesiogine veikla nėra stipriai susiję. Dėl to daugelis personalo vadovų teigia, jog planuoja įdiegti naujus technologinius sprendimus personalo valdyme, kas leistų efektyviau išnaudoti darbo laiką ir leistų labiau koncentruotis ties personalo strategijos kūrimu ir įgyvendinimu nei ties paprastomis darbuotojų atrankomis.

Kalbant apie patį personalo skyriaus darbo suvokimą negalima nepastebėti fakto, kad neretas Lietuvos kompanijos vadovas ne iki galo supranta personalo vadybos prasmę ir svarbą. Neretai personalo vadovas/vadybininkas yra suprantamas kaip žmogus, kuris užsiima darbo sutarčių sudarymu, personalo apskaita, naujų žmonių paieška ir panašiai, tačiau kol kas palyginti nedaug vadovų personalo vadybą supranta kaip žymiai platesnę ir daugiau funkcijų turinčią veiklos sritį. Tikriausiai dėl šios priežasties personalo vadovai yra nepatenkinti skiriamu dėmesiu iš vadovų pusės. Galima daryti prielaidą, kad įmonių vadovams reikia daugiau informacijos, ką gali daryti personalo skyriai kompanijose ir kokią realią naudą jie gali duoti įmonei [41].

Nagrinęjant Lietuvoje labiausiai įprastą personalo skyrių funkciją – darbuotojų paiešką ir samdą negalima 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, kai tuo tarpu pasaulyje šis verslas klesti jau ne vieną dešimtį metų. Tai sąlygojo, kad Lietuvoje kol kas dar sunkiai prigryja visame pasaulyje įprastos samdos priemonės, darbuotojų skatinimo ir išlaikymo programos ir panašiai. Žinoma, negalima paneigti fakto, kad tam tikrus apribojimus personalo vadyboje Lietuvoje priverčia daryti sunkesnė nei kitose pasaulio šalyse ekonominė padėtis.

Jei kompanija darbuotojo paieškai negali skirti pakankamai laiko, idealiausias variantas yra rinktis konsultacinę įdarbinimo agentūrą, kuri suras tinkamą darbuotoją. Konsultacinės įmonės didelis privalumas yra tas, kad jose dirba žmonės, kurių pagrindinis darbas yra ieškoti įvairios profesijos, išsilavinimo ir kvalifikacijos žmonių ir jie gali greitai, efektyviai ir panaudodami visus įmanomus metodus rasti tinkamus žmones. Be jokios abejonės toks paieškos būdas yra brangesnis nei kiti, tačiau sutaupytas laikas ir praktiškai 100% garantija, kad darbuotojas bus surastas atperka gana aukštą konsultacinių įmonių paslaugų kainą.

### **Personalo paieška per tarpininką.**

Pastaruoju metu interneto skelbimai ir duomenų bazės tampa vienu pagrindiniu darbuotojų paieškos ir atrankos instrumentu. Interneto duomenų bazes dažnai administruoja įmonės, kurios siūlo ir papildomas darbuotojų atrankos paslaugas. Jos susitinka su pretendентаis, atlieka atrankos pokalbius, testus, renka rekomendacijas iš ankstesnių darbdavių. Šios paslaugos nėra pigios, bet taupo verslininko darbo laiką ir mažina klaidų riziką. Kuo toliau, tuo labiau gausėja privataus verslo įmonių skelbimų

apie siūlomas darbo vietas. Tai ne tik darbuotojų paieškos būdas, bet kartu ir bendrovės įvaizdžio kūrimo priemonė. Nors tai viena pagrindinių darbuotojų paieškos priemonių, ji – viena brangiausių. Skelbimų plotų kainos turi tendenciją didėti. Į skelbimus laikraščiuose atsiliepiama nepaprastai daug kandidatų, iš kurių tik kas keliasdešimtas atitinka darbdavio keliamus reikalavimus. Darbdavių laiką ženkliai taupo įdarbinimo agentūros (tai patvirtina 1 priede pateikti duomenys [33]). Lietuvoje jų yra pakankamai daug, dalis jų jau specializuojasi į tam tikros profesijos ar pareigų darbuotojų paiešką ir atranką. Įdarbinimo kompanijos naudoja profesionalius darbuotojų žinių, mokėjimų, gebėjimų, darbo įpročių ir asmens savybių nustatymo metodus ir instrumentus, teikia darbdaviui garantijas, jog per tam tikrą laiką pasiūlys kitą pretendenta, jeigu įdarbintasis darbdavio netenkins. Todėl net ir smulkios įmonės naudoja jų paslaugomis. Agentūrų paslaugos brangios, bet jos atsiperka. Ypač tada, kai ieškoma labai aukštos kvalifikacijos arba labai retų specialybių darbuotojų. Tik profesionaliai pasiruošusios agentūros gali kvalifikuotai atlikti tiesioginės darbuotojų paieškos arba, kitaip tariant, „galvų medžioklės“ paslaugas.

Šiuo metu Lietuvoje vyrauja keletas įdarbinimo agentūrų tipų, kurių paslaugos, priklausomai nuo teikiamų paslaugų lygio yra brangios arba nekainuoja nieko.

Įdarbinimo agentūrų tipai:

1. Paslaugas darbdaviams teikia nemokamai.

- Valstybinės darbo biržos. Darbdaviai gali kreiptis į darbo biržas siūlydami esamas laisvas darbo vietas ir darbo birža informuoja žmones, kurie gali kreiptis į darbdavį.
- Privačios įdarbinimo agentūros. Šios įdarbinimo agentūros su darbo ieškančiais asmenimis sudaro sutartis, siūlo jiems darbo vietas ir darbo ieškantys asmenys moka už teikiamas paslaugas. Darbdaviams ši paslauga nekainuoja, tačiau, šios agentūros neatlieka darbuotojų atrankos, o tikrai siūlo kandidatus.

2. Paslaugos darbdaviams mokamos. Dažniausiai į tokias kompanijas kreipiamasi tuomet, kai reikia labai aukštos kvalifikacijos darbuotojų, vidutinio ar aukštesnio lygio vadovų, t.y. pozicijos, kurioms sunku rasti reikiamus darbuotojus. Įdarbinimo agentūros turi keletą privalumų. Jos gali atlikti anoniminę darbuotojų paiešką ir santykinai greitai rasti reikiamus kandidatus (priklausomai nuo jų duomenų bazės). Pagrindinis įdarbinimo agentūrų minusas yra tas, kad jų paslaugos yra gana brangios (užsienio praktikoje yra imamas 20% - 30% metinio kandidato uždarbio mokestis) ir visuomet lieka tikimybė, kad kandidatas bus pasiūlytas kitai kompanijai, kai praeis tam tikras laikas (kadangi kandidatas nėra išimamas iš agentūros duomenų bazės). Šių įdarbinimo agentūrų paslaugų spektras yra gana didelis – nuo personalo paieškos ir atrankos iki darbuotojų mokymo ir esamo personalo įvertinimo.

Bet kuris paieškos procesas prasideda nuo darbo vietos analizės - išanalizuojamas siūlomas darbas ir sudaromas darbo aprašymas bei reikalavimai, apibrėžiamos žmogiškosios savybės bei

įgūdžiai, kurie reikalingi tinkamai atlikti šį darbą. Pagal iškeltus reikalavimus formuojami personalo kompetencijos bei personalo paieškos komunikacijos modelis. Modelis parenkama taip, kad pritrauktų kuo daugiau tinkamos kvalifikacijos pretendentų. Reikalavimai personalo kompetencijai iš darbuotojų bei darbdavių pusių nustatomi remiantis personalo paieškos ir atrankos svetainių informacija: darbo skelbimais, tyrimais, rekomendacijomis, publikacijomis ir kitais duomenimis. Iš daugybės šiandien veikiančių personalo paieškos ir atrankos kompanijų bei darbo ir darbuotojų paieškos Internet-portalų buvo pasirinktos tos kompanijos, kurios per savo gyvavimą Lietuvos darbo rinkoje pelnė pasitikėjimą tiek darbdavių, tiek darbuotojų.

Darbo skelbimų reikalavimai, keliami personalo kompetencijai, buvo analizuojami pagal šių darbo ir darbuotojų paieškos Internet-portalų bei personalo atrankos ir paieškos agentūrų duomenis:

- **CV.lt sistema (www.cv.lt).** Tai pirmoji virtuali darbo birža Lietuvoje. Skirta žmonėms, norintiems kilti karjeros laiptais, pakeisti arba susirasti naują darbą ir įmonėms, kurių tikslas yra surasti išsilavinusius ir kvalifikuotus darbuotojus. Ji yra vienas populiariausių darbo bei darbuotojų paieškos tinklapių. CV.lt gyvenimo aprašymų duomenų bazę kandidatų paieškai naudoja virš 5000 Lietuvos ir užsienio darbdavių. CV.lt ieškančiųjų darbo gyvenimo aprašymų duomenų bazėje šiandieną - 150.000 registruotų vartotojų. Pagal užsiregistravusių vartotojų skaičių CV.lt duomenų bazė šiuo metu yra didžiausia tarp Lietuvos karjeros portalų. Skirtingų tyrimų duomenimis, šiuo metu Lietuvoje yra apie 1 milijonas interneto vartotojų, tad galima teigti, kad maždaug kas šeštas interneto vartotojas yra užsiregistravęs CV.lt duomenų bazėje [7].

- **CV-Online (www.cvonline.lt).** Tai internetinė duomenų bazė. Jos tikslas padėti įmonėms susirasti tinkamus darbuotojus. Ši duomenų bazė skirta darbdaviams, žmonėms, ieškantiems darbo ir norintiems rasti tinkamus tobulinimosi kursus. CV-Online priklauso CVO Group - didžiausiai personalo paieškos ir atrankos kompanijai Rytų ir Centrinės Europos regione. CVO Group – pirmaujanti personalo paieškos ir atrankos kompanija Centrinėje ir Rytų Europoje. Šiuolaikinės technologijos ir didelis profesionalių darbuotojų kolektyvas leidžia pateikti kompleksinius žmogiškųjų išteklių sprendimus klientams. Kompanija padeda surasti ir pasamdyti kvalifikuotus kandidatus. Žmogiškųjų išteklių srityje kompanija padeda klientams samdyti ir apmokyti darbuotojus bei suburti išskirtines darbo komandas. CV-Online duomenų bazėje daugiau nei 151 000 registruotų darbo ieškančiųjų įvertinimas. Kompanija tiekia personalo paieškos ir atrankos paslaugas Europoje. CV-Online turi atstovybes Estijoje, Latvijoje, Lenkijoje, Čekijos Respublikoje, Slovakijoje, Vengrijoje, Rumunijoje. CV-Online suteikia kandidatui galimybę patikrinti savo žinias ir įgūdžius testų pagalba. Testavimo rezultatai įrašomi į kandidato gyvenimo aprašymą: <http://www.cvonline.lt>.

- **noriu personalo sprendimų grupė ( www.noriudarbo.lt).** Personalo paieškos, atrankos bei valdymo įmonė. Žmogiškųjų išteklių valdymo srityje kompanija dirba nuo 1997 m. 2006 m. sausio mėn. išleistame „Verslo žinių“ priede: „Verslo konsultacijos ir mokymai“ noriu personalo sprendimų



grupė užėmė trečiąją vietą tarp personalo paieškos ir atrankos bendrovių Lietuvoje pagal vykdytų atrankų skaičių. Kompanija žinių apie paslaugas, jų privalumus, vykstančias atrankas.

- **UAB „Ad Gloriam karjeros centras“** ([www.karjeroscentras.lt](http://www.karjeroscentras.lt)). Personalo atrankos įmonė. Kompanija pradėjo savo veiklą palyginus neseniai (2004 metais). Ji subūrė kvalifikuotų specialistų komandą, kurių praktinė patirtis ir profesinės žinios leidžia kompetentingai įgyvendinti įvairius personalo vystymo projektus. Vartotojui kompanijos svetainė [www.karjeroscentras.lt](http://www.karjeroscentras.lt) suteikia labai platų galimybių spektrą: nuo darbo paieškos iki savarankiško testavimo bei įvairių mokymų. Taip pat kompanija suteikia žinių apie personalo paieškos ir atrankos paslaugas, veda personalo valdymo seminarus ir pan.

Klasikinės atrankos metu su įmonės vadovais personalo paieškos ir atrankos kompanijų specialistai tikslina darbo pozicijos reikalavimus, prioritetus ir funkcijas, teksiančias naujam darbuotojui, paruošia ir išplatina atrankos skelbimą, rūšiuoja gaunamus CV, praveda struktūruotus interviu su kandidatais, testuoja, geriausius pateikia darbdaviui, nurodydami jų stipriąsias ir silpnąsias savybes.

Viena iš personalo atrankos ir paieškos kompanijos paslaugų, kuri yra svarbi šio darbo kontekste ir kurios pagalba nustatomas personalo kompetencijos modelis – darbuotojų kompetencijų tyrimas. Kompetencijų tyrimas - tai metodas, padedantis išsiaiškinti, kaip gerai save pažįsta pats asmuo, kokie jo planai ir strategija, kokie motyvai jį skatina siekti geresnių veiklos rezultatų. Tai reikalauja žinių, patirties ir profesionalių instrumentų. Siekiant pasiūlyti darbdaviui tinkamą kandidatą atrankos kompanijos vertina darbuotojo kompetenciją - profesinius ir socialinius įgūdžius atlikti tam tikrą darbą ir tobulėjimo potencialą.

## 2 PERSONALO KOMPETENCIJOS MODELIAI

Personalo paieškos komunikacijos modelyje kompetencijos modelis tai yra pranešimai, kuriais apsieičia darbuotojas ir darbdavys. Tam, kad personalo/darbo paieškos procesas būtų sėkmingas, darbuotojas ir darbdavys turi aiškiai nustatyti paieškos proceso tikslus bei sugebėti efektyviai juos pateikti. Kuo tiksliau bus sudarytas kompetencijos modelis, tuo lengviau darbdavys ras „idealų“ darbuotoją, o darbuotojas – „idealų darbą“.

Personalo kompetencijos modelį sudaro tam tikros darbuotojo kompetencijos, papildytos formaliais ir neformaliais darbdavio reikalavimais. Siekiant nustatyti personalo kompetencijos modelį būtina apibrėžti kompetencijos sąvoką, apibūdinti kompetencijų rūšis, nustatyti personalo kompetencijos struktūrą bei įvertinti darbuotojo kompetencijas.

### 2.1 Kompetencijos bei jų rūšys

Kompetencijos sąvoka dažnai vartojama kaip žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimus atlikti užduotis labai gerai, arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas [17].

Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus.

Literatūros šaltiniai pateikia įvairius kompetencijos apibrėžimus. Dažniausiai literatūros šaltiniuose kompetencija apibūdinama kaip žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis. Šiame kontekste kompetencija tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus. Žemiau pateikti dar keli „kompetencijos“ apibrėžimai.

**Kompetencija** yra tęstinė atkarpa (continuumas), kuri prasideda tik žinojimu kaip „kažką“ atlikti ir baigiasi žinojimu kaip „kažką“ atlikti labai gerai. Sugebėjimas „kažką“ atlikti kompetentingai būtų tarp šių dviejų atkarpos taškų [45].

**Kompetencija** – tai sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas [25].

**Kompetencija** – būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys [55].

**Kompetencija** – rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis [30]. Šiame apibrėžime, skirtingai nuo aukščiau pateiktų, be sugebėjimo atlikti darbą (užduotį), išskiriamas ir rezultatyvumas.

Ankstesnis požiūris į kompetenciją buvo tapatinamas su asmenų darbo atlikimu organizacijose ir siekiu diferencijuoti darbo atlikimo lygius, kai kompetencijos požymiai (įrodymai)

gali būti apibrėžti stebint asmens darbo atlikimą [40]. Šiuo požiūriu remiamasi nustatant vadovų kompetenciją [3]. Pažymėtina, kad šiandien kompetencija apima ne tik žinias ir sugebėjimus, bet ir požiūrius, nuostatas bei asmenines savybes/charakteristikas. Siekiant tiksliau apibrėžti kompetenciją būtina atsižvelgti ir į išorės lūkesčius.

Verslo įmonėje verta nagrinėti tokias pagrindines darbuotojo kompetencijas: profesinę, socialinę, asmeninę bei vadybinę kompetencijas [57].

**Profesinė kompetencija** tai žinios ir įgūdžiai susiję su darbuotojo specifine darbo sritimi, taip pat tai yra visos savybės, sugebėjimai ir patirtis taikomi kasdieninėje veikloje, (pvz., specifinės profesinės žinios, specifinės srities procedūrų žinojimas, produktų ir paslaugų detalus žinojimas).

Profesinė kompetencija formaliai išreiškiama išsilavinimo, kvalifikacijos kėlimo lygiu ir patyrimu. Tačiau turi būti vertinama ne formalioji pusė, bet konkreti profesinė kompetencija, atspindinti darbui reikalingą išsilavinimą, patyrimą, kvalifikacijos lygį [52].

Profesinis pasiruošimas – tai platus pirminis pasiruošimas, reikalingas atitinkamo darbo vykdymui, naudojantis mokymosi metu įgytomis žiniomis ir įgūdžiais.

Darbuotojo profesinė kompetencija siejama su darbo patirtimi, ir, nors laikui bėgant žmogaus fizinės galimybės mažėja – tai kompensuoja didesnė profesinė patirtis. Tačiau ekonomikos vystymasis, konkurencijos aštrėjimas, darbo humanizavimas, naujų vadybos koncepcijų atsiradimas ir taikymas ir t.t. – visa tai kelia naujus reikalavimus tiek darbuotojui, tiek pačiam darbui.

Vadovų profesinę kompetenciją sudaro pagrindinės vadovavimo funkcijos: planavimas, organizavimas, kontrolė ir valdymas.

**Socialinė kompetencija** tai gebėjimas bendrauti su kitais žmonėmis. Priklausomai nuo veiklos srities, nuo vaidmens grupėje reikalinga skirtinga socialinė kompetencija [52].

Socialinės kompetencijos tyrimai leidžia išskirti tuos, kurie geba įveikti konkurencijos kliūtis, adaptuotis kintančiose socialinėse situacijose, be baimės pasirinkti tą veikimo strategiją, kuri atrodo tikslinga. Visa tai ypač svarbu išsiaiškinti, pasirenkant vadovaujantį personalą.

Dažniausiai socialinė kompetencija yra tapatinama su turimais socialiniais įgūdžiais ir daro didžiulį poveikį žmogaus asmeniniam gyvenimui, profesinei karjerai, psichinei sveikatai. Socialiniams įgūdžiams priskiriami gebėjimai atsisakyti sau nenaudingų situacijų, reaguoti į kritiką, reikalauti pakeisti griauinantį elgesį, išreikšti prieštaravimus, neleisti nutraukinėti kalbant, atsiprašyti, pripažinti silpnybes, nutraukti nepageidautinus kontaktus, sakyti ir priimti komplimentus, reaguoti į bandymus kontaktuoti, laiku ir tinkamai pradėti, palaikyti, baigti pokalbį, organizuoti (parengti) norimus kontaktus, paprašyti paslaugos, atvirai reikšti jausmus ir daugybė kitų įgūdžių. Svarbūs socialinių įgūdžių komponentai yra verbaliniai ir neverbaliniai komunikaciniai sugebėjimai, empatija ir kt. Socialiniai įgūdžiai – ne vienintelis socialinės kompetencijos rodiklis. Individo gebėjimas formuoti teigiamus tarpasmeninius santykius, būti mėgstamu grupėje taip pat rodo aukštą jo socialinį

kompetentingumą, t.y. socialinės kompetencijos matu galima laikyti ir individo sociometrinį statusą grupėje. Ne mažiau svarbus yra dar vienas socialinės kompetencijos rodiklis – tai individo gebėjimas pasiekti tikslus. Išmatuoti šį potencialaus darbuotojo socialinės kompetencijos rodiklį nėra paprasta, tačiau nemažai informacijos apie šį rodiklį tam tikra prasme gali suteikti ir individo CV. Visi trys paminėti socialinės kompetencijos rodikliai – socialinių įgūdžių visuma, individo sociometrinis statusas ir gebėjimas pasiekti tikslus – nedubliuoja vienas kito. Todėl tik įvairiapusis įvertinimas gali suteikti pilną informaciją apie individo socialinę kompetenciją.

**Asmeninė kompetencija** tai savo galimybių panaudojimo lygis. Asmeninę kompetenciją lemia ne žinių lygis (tai yra priskiriama profesiniai kompetencijai), bet darbuotojo asmeninės savybės. Yra išskiriamos tokios individo asmeninės savybės [57]:

- individualios savybės - suteikia darbuotojui individualumą. Darbuotojui būtina gera sveikata, labai svarbios ir moralinės savybės – valia, energija, atsakomybės jausmas, pareigingumas ir kt. Visų individualių savybių, būdingų tam tikram darbuotojui, negalima nusakyti. Tačiau asmenys, siekiantys vadovo karjeros, turi žinoti, jog esama tam tikro ryšio tarp vadovo asmeninių savybių ir efektyvios vadovavimo veiklos. Tiriant individualias savybes galima nuspręsti, kokių savybių trūksta;

- charakterio bruožai. Charakteris – visuma pagrindinių žmogaus psichinių savybių, pasireiškiančių jo elgesiu ir požiūriu į pasaulį ir patį save. Kiekvienas žmogus turi įgimtų charakterio savybių, kurių negalima pakeisti savyje. Tačiau su jomis galima „susidraugauti“, jei stengiamasi geriau pažinti ir suprasti supančius žmones. Tai labai svarbu. Žinant žmogaus charakterio bruožus, galima išvengti kai kurių nemalonių situacijų, konfliktų [52];

- psichikos ypatumai. Kaip ir charakterio bei individualios savybės, leidžia spręsti, kokiam darbui yra labiau tinkamas vienas ar kitas žmogus. Yra išskiriamos tokios svarbiausios savybių grupės:

- laimėjimų poreikis. Verslininkams būdingas stiprus poreikis laimėti;
- požiūris į kontrolę. Individai patys kontroliuoja savo gyvenimą;
- rizikos toleravimas. Verslininkai, kurie imasi vidutinės rizikos, sulaukia didesnių pajamų iš savo kapitalo, nei tie, kurie visai nerizikuoja ar rizikuoja beprasmiškai;
- neaiškumo toleravimas. Tai daugiau ar mažiau reikalinga kiekvienam vadovui, kadangi tenka priimti daugelį sprendimų remiantis neišsamia ar neaiškia informacija;
- A tipo elgesys – bet kokia kaina pasiekti tikslą. Tai susiję su troškimu daugiau padaryti per trumpesnį laiką ir nepaisyti kitų prieštaravimų, tai ypač būdinga verslo įkūrėjams ir vadovams.

- elgsenos orientacija. Jai įtakos turi visi prieš tai minėti faktoriai. Nuo individualių žmogaus savybių, nuo jo charakterio bruožų bei psichikos ypatybių priklauso jo elgesys vienoje ar kitoje situacijoje, orientacija į darbą ir kitus žmones [52].

Asmeninė kompetencija yra būtina, kaip ir visos kitos kompetencijos. Pirmiausia tai savęs pažinimas ir antra, tai savųjų emocijų pažinimas ir jų valdymas. Jei žmogus neįstengia pažinti savęs, tai nėra jokios kalbos, kad jis įstengia bendrauti su kitais žmonėmis, darbo kolektyvu, suprasti juos ir kt.

**Vadybinė kompetencija.** Išsamesnius vadybinės kompetencijos tyrimus pradėjo JAV mokslininkas R. E. Boyatzis [3]. Vėliau vadybinę kompetenciją nagrinėjo L. M. Spencer ir S. M. Spencer [56], V. Dulewitz [18], C. Woodrooffe [60] ir kiti autoriai. Vadybinės kompetencijos tematika buvo nagrinėta Jungtinėje Karalystėje, kur vadybinės kompetencijos pagrindu egzistuoja bendri profesiniai standartai. Tikėtina, kad vadybinės kompetencijos pritaikymas organizacijose daro įtaką jų rezultatyvumui. Vadybinė kompetencija priklauso nuo organizacijos kompetencijos, kadangi vadovai veikia joje. Pritaikiusiuose vadybinę kompetenciją organizacijose pastebimi geresni pardavimų ir pelno rezultatai.

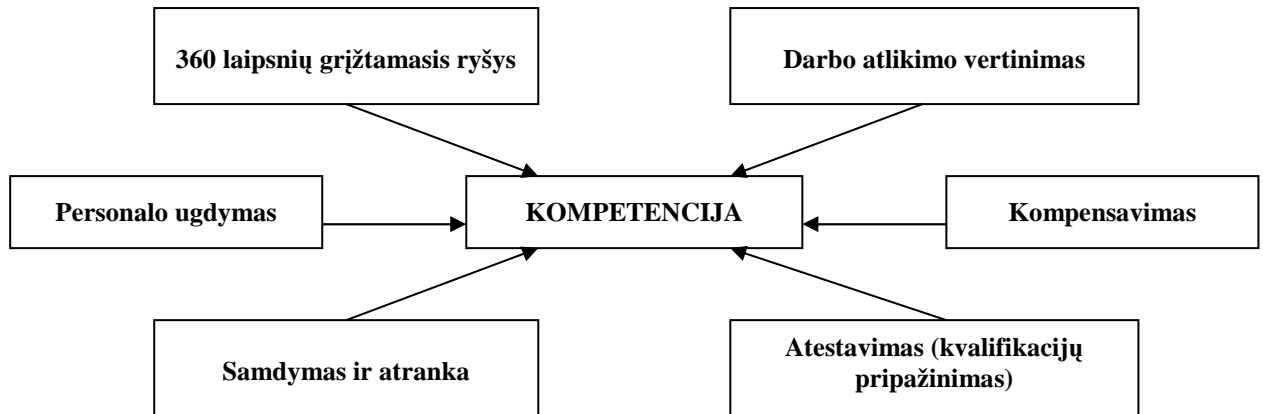
Pažymėtina, kad kompetencijų rūšių yra daugiau. Kompetencijos rūšis verta nagrinėti priklausomai nuo konteksto, kuriame jos yra svarbios arba pagrindinės. V. Dulewitz [18] mano, kad „70 procentų kompetencijų yra bendros visoms organizacijoms, o 30 procentų yra būdingos konkrečioms organizacijoms“. Aukščiau aprašytos kompetencijos sudaro kompetencijos modelio pagrindą, kuris gali būti papildytas atsižvelgiant į darbo reikalavimus.

## 2.2 Personalo kompetencijos struktūros

Darbdaviui planuojant organizacijos veiklą personalo vadybos sistemoje svarbu apibrėžti **personalo kompetencijos struktūras**. Šios kompetencijos struktūros gali būti panaudotos samdant, atrenkant, vertinant darbuotojus, vadovus bei teikiant grįžtamąjį ryšį [53]:

- kompetencija grindžiant darbuotojų samdymą ir atranką, daroma prielaida, kad praeities elgesys gali padėti numatyti elgesį ateityje panašių situacijų metu [24];
- kompetencijomis remiamasi vertinant darbo atlikimą, siekiant nustatyti personalo ugdymo poreikį pagal kompetencijų sąrašus [51];
- kompetenciją įvertinanti kompensavimo sistema dažnai taikoma atlyginimų struktūroje ir gali būti susieta su tam tikromis atlyginimo sudedamosiomis dalimis – pagrindiniu ir kintamu atlyginimu [6].

Kompetencijos struktūrų taikymo galimybės valdant personalą pateiktos 2 paveiksle.



Pav. 2 Kompetencijos struktūros integravimas į personalo valdymo veiklas [2].

Samdymas ir atranka. Per personalo samdymą siekiama sudaryti gana didelį rezervą, kad vadovai galėtų pasirinkti jiems reikalingos kvalifikacijos darbuotojus. Kiekviena įmonė nusiteikusi ieškoti geresnių darbuotojų, kurie galėtų užimti konkrečias laisvas vietas organizacijoje. Prieš samdomi darbuotojus, organizacijos vadovai ir personalo tarnybos specialistai (samdytojai) turi aiškiai žinoti, į kokias laisvas darbo vietas reikalingi darbuotojai. Būtina apibrėžti profesinius techninius reikalavimus ne tik darbo pobūdžiui, bet ir numatyti su darbu susijusios atsakomybės specifiką. Šie darbo vietos ir pareigybės suderinimo principai turi būti užfiksuojami pareigybių aprašymuose.

Pareigybių aprašymas – organizacijos veiklos organizavimo instrumentas, kuris visus darbus, funkcijas, o per juos ir darbuotojus susieja su konkrečiomis darbo vietomis. Tinkamai aprašius darbo vietą, išvengiama darbų dubliavimo, deramai paskirstoma atsakomybė ir valdymo rizika. Kai pareigybės aprašymas jau sudarytas, sukuriamas papildantis jį samdos principų ir darbo specifikos apibūdinimas. Samdos principų ir darbo specifikos apibūdinimas apibrėžia išsilavinimą, patirtį ir įgūdžius, kuriais turi pasižymėti kandidatuojantis į darbo vietą asmuo, kad galėtų efektingai atlikti tam tikras pareigas.

Darbo atlikimo vertinimas – tai procesas, kurio metu įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas bei darbuotojų atitikimas užimamoms pareigoms. Pagal vertinimo rezultatus sprendžiama, ar asmuo, dirbantis konkrečioje pareigybėje, gali būti paaukštintas, liks dirbti tose pačiose pareigose, bus pažemintas pareigose ar bus atleistas iš pareigų.

Kompensavimas. Kiekvienas darbuotojas, lygindamas savo uždarbio dydį su kitais tos pačios organizacijos darbuotojais, turėtų jaustis esąs teisingai atlygintas. Darbdavio taikoma kompensavimo už darbą politika turi įtakos darbo užmokesčio ar naudų dydžiui. Čia svarbų vaidmenį vaidina tai, ar darbdavys nori pirmauti uždarbio srityje, ar sekti kitiems iš paskos.

Nustatant darbo apmokėjimo lygius ypač svarbų vaidmenį vaidina teisingo atlygio samprata, t.y. poreikis, kad atlygis būtų teisingas lyginant jį išorėje ir viduje. Lyginant darbo apmokėjimą išorėje jis turi atrodyti patrauklus, palyginti su kitų kompanijų apmokėjimo lygiais, kitaip darbdaviui bus sunku pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus. Apmokėjimas taip pat turi būti teisingas ir lyginant jį kompanijos viduje: kiekvienas darbuotojas, lygindamas savo uždarbio dydį su kitais tos pašios organizacijos darbuotojais, turėtų jaustis esąs teisingai atlygintas.

Iš esmės norint užtikrinti, kad apmokėjimo lygis būtų teisingas viduje ir išorėje, reikia padaryti šiuos penkis darbus:

1. Atlikti atlyginimų apžvalgą ir išsiaiškinti, kiek kiti darbdaviai moka už tokius pat darbus (kad būtų užtikrintas išorinis teisingumas);
2. Nustatyti kiekvieno darbo vertę organizacijoje (kad būtų užtikrintas vidinis teisingumas);
3. Sugrupuoti panašius darbus į apmokėjimo kategorijas;
4. Nustatyti kiekvienos darbo apmokėjimo kategorijos įkainius;
5. Patikslinti darbo apmokėjimo lygius.

Darbdavys gali suformuoti savo nuostatą ir kitais svarbiais klausimais: dėl atlyginimo pakėlimo, dėl paaukštinimo ir pažeminimo pareigose, dėl apmokėjimo už viršvalandžius. Apmokėjimas, pagrįstas kompetentingumu ir gebėjimais [14].

Vis dažniau organizacijose galima pastebėti, kad atlyginimo dydis nustatomas pagal darbuotojo kompetentingumą ir gebėjimus, t.y. darbuotojui mokama už jo turimų žinių bei įgūdžių spektrą, gilumą bei pobūdį, o ne už patį tuo momentu atliekamą darbą.

Atestavimas (kvalifikacijų pripažinimas). Atestavimo procedūra – viena iš pagrindinių sistemų valdant personalą. Darbuotojų atestavimas – tai jų profesinio pasirengimo, kompetencijos, dalykinių savybių ir praktinės veiklos, atitikimo užimamoms pareigoms įvertinimas. Atestavimas - tai periodiškai vykdoma personalo funkcinio atitikimo vertinimo procedūra, kurios pagalba atliekama įmonės darbuotojų „inventorizacija“. Darbuotojai stebimi bandomuoju darbo laikotarpiu ir, jam praėjus, atestuojami. Taip pat, naudojant specialias metodikas, atestuojami įvairias pareigas užimantys organizacijų valdymo personalo darbuotojai. Atestavimas dažniausiai atliekamas du kartus per metus, generalinio direktoriaus įsakymu.

M. Heffernan ir P. Flood [28] tyrimas parodė, kad kompetencijos struktūrų taikymas yra susietas su organizacijos charakteristikomis. Organizacijoms, pritaikiusioms kompetencijos struktūras savo veikloje, būdingas didesnis našumas. Tyrimo rezultatai parodė, kad personalo valdymo patirtis, organizacijos charakteristikos ir organizacijos veiklos rezultatai turi įtakos kompetencijos struktūrų taikymui organizacijose.

Kompetencijos struktūros dažniau taikomos organizacijose, kuriose personalo valdymo patirtis yra didesnė ir atitinkamai skiriama daugiau finansinių išteklių. Sėkmingiau dirbančiose

organizacijose kompetencijos struktūros taikomos dažniau. Pritaikiusiose kompetencijos struktūras organizacijose pastebėti geresni pardavimų ir pelno rezultatai. Manoma, kad tai gali reikšti, jog kompetencijos modelių pritaikymas organizacijose daro įtaką rezultatyvumui, kad tik tos organizacijos, kurios gali skirti pakankamai finansinių išteklių, eksperimentuos pritaikydamos kompetencijos modelius personalui valdyti. Kita vertus, manoma, kad tik sėkmingos organizacijos, pripažįstančios žmogaus išteklių svarbą, yra linkusios investuoti į kompetencijos struktūrų taikymą [28].

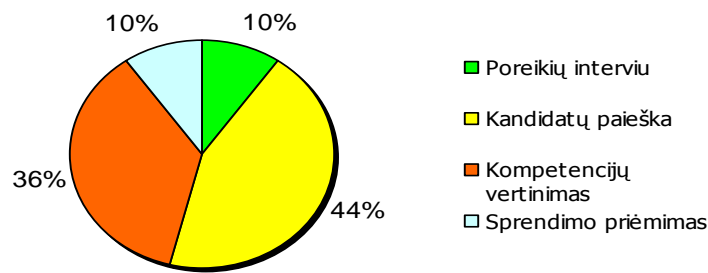
### 2.3 Kompetencijų vertinimas

Kiekvienos įmonės efektyvumas priklauso nuo turimos darbuotojų kompetencijos. Tik turėdama kompetentingus darbuotojus bei investuodama į personalo kompetencijų ugdymą, įmonė galės pasiekti norimą rezultatą ir užtikrinti verslo produktyvumą.

Planuojant įmonės veiklą yra numatomi ir įmonės tikslai. Tikslams pasiekti reikalinga, kad personalas turėtų tam tikrą kompetenciją, kuri garantuotų sėkmingą būsimų įmonės užduočių atlikimą. Todėl kiekvienos įmonės viena iš užduočių yra įvertinti esamą personalo kompetenciją ir iš anksto numatyti ateityje reikalingos kompetencijos poreikį, įvertinant technologijos pažangą ir pokyčius verslo aplinkoje. Nuspręsti, ar žmogus yra kompetentingas, yra labai sudėtinga, kadangi kompetencija labai priklauso ir nuo socialinės aplinkos lūkesčių. Vertinant kompetenciją, reikia įvertinti ir atliekamą darbą. Svarbu atsakyti į klausimą: kokio asmens reikia organizacijai; koks asmuo yra arba ką asmuo atlieka, kad yra laikomas kompetentingu? Šiandien organizacijose darbuotojų žinios ir sugebėjimai tampa pagrindiniu konkurenciniu pranašumu. Konkurencinis pranašumas pagrįstas išskirtinėmis vadovų ir darbuotojų kompetencijomis, darančiomis įtaką konkurencingumui. Kiekvienoje organizacijoje „būti kompetentingu“ – tai atitikti tos organizacijos kultūrą, t. y. etoso, tikėjimo, vertybių, tradicijų, vilčių ir papročių, būdingų organizacijai, visumą, kuri ir formuoja kompetenciją, tinkamą tai organizacijai.

Tam, kad suprasti kokio lygio yra darbuotojo kompetencija, ją būtina įvertinti. Kompetencijų vertinimas yra viena iš personalo paieškos proceso dalių. Remiantis pasirinktu personalo paieškos ir atrankos kompanijų, duomenimis personalo kompetencijų vertinimas visame personalo paieškos ir atrankos procese sudaro 36% (žr. 3 paveikslėlį) [13]





Pav. 3 Kompetencijų vertinimo dalis darbuotojų atrankos procese

Pažymėtina, kad dabar darbdaviai vis dažniau suvokia personalo įvertinimo svarbą, nes **kompetencijų vertinimas** – tai geras būdas ne tik pasirinkti geriausius kandidatus atliekant atranką, bet ir sudaryti profesionalaus ir patikimo darbdavio išpūdį. Kompetencijos vertinimo nauda [48]:

- įmonėje sumažinami neatitikimai tarp turimų ir reikalingų išteklių;
- galimybė įvertinti kiekvieno įmonės darbuotojo kompetenciją bei potencialą;
- būdas nustatyti efektyvias priemones įmonės neatitikimams pašalinti;
- galimybė įmonės vadovams geriau pažinti komandos narius, aiškiai nustatyti jų savybes ir galimybes;
- priemonė motyvuoti darbuotojus ir skatinti juos tobulėti;
- būdas tiksliai apibrėžti darbuotojų ugdymo poreikius;
- galimybė darbuotojui gauti visapusišką informaciją apie pasiekimus darbe, stipriąsias bei tobulintinas puses savo veikloje;
- darbuotojas gali realiai įvertinus savo galimybes, nustatyti tolesnio vystymosi gaires, tobulėti, planuoti karjerą.

Kompetencijos vertinimas yra sudėtingas, gali būti brangus, todėl anksčiau įmonių vadovų požiūris į kompetencijų vertinimą buvo skeptiškas. Darbdaviai bandė savo jėgomis atlikti personalo kompetencijos vertinimą. Tačiau, darbdaviams, 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. Neretai atrankose dalyvaujantys kandidatai sudaro gerą pirmąjį išpūdį, bet jis gali būti klaidingas. Ir atvirkščiai, kvalifikuotas specialistas dėl įtampos, kurią patiria pokalbio metu, gali nesugebėti atsiskleisti ir būti įvertintas kaip neatitinkantis įmonės reikalavimų. Anksčiau vienas iš kandidato vertinimo kriterijų darbdaviui buvo Valstybinio socialinio draudimo („Sodros“) pažymėjimo įrašai, būdavo skambinama į buvusias kandidato darbovietes pasiklausti atsiliepimų apie jį. Dabar, išgaliojus naujiems Lietuvos Respublikos Vyriausybės potvarkiams, šios galimybės neliko. Atrankoje dalyvaujantis kandidatas apie

savo darbo patirtį gali pateikti naudingą sau informaciją (pavyzdžiui, vietoj penkių darbuotojų, kuriose dirbo, gali nurodyti tik dvi, kuriose jam sekėsi geriausiai, atsakydamas į klausimą apie darbuotojų keitimo priežastis meluoti), o darbdavys neturi galimybės patikrinti, ar kandidato pasakojimas yra teisingas. Be to, blogai atliktas kompetencijos vertinimas gali atnešti daugiau žalos, nei naudos. Todėl vis daugiau Lietuvos įmonių perka profesionalias personalo valdymo paslaugas. Šias paslaugas siūlo ir darbo objektu pasirinktos personalo paieškos bei atrankos agentūros. Jose dirba profesionalūs personalo valdymo specialistai, turintys ilgametę darbo personalo valdymo srityje patirtį, stažavęsi užsienio įmonėse, teikiantys konsultacijas personalo valdymo klausimais Lietuvos įmonių ir organizacijų vadovams. Šios konsultacinės įmonės pagal darbdavio užsakymą suranda profesionaliausius kandidatus. Šis procesas efektyvus, bet gana ilgai užtrunka. Jame daug laiko užima poreikio analizė ir konsultacijos su pačiu darbdaviu, kandidatų paieška ir įvertinimas.

Kompetencijos vertinimas grindžiamas prielaida, kad praeities elgesys yra geriausias ateities elgesio rodiklis. Šiuo požiūriu svarbu suprasti:

- kaip organizacija sužino prieš priimant naują darbuotoją, ar jis pateisins lūkesčius?
- kuris iš jau esančių organizacijos darbuotojų yra tinkamiausias užimti aukštesnes pareigas?

- kuriuos darbuotojų įgūdžius reikia ugdyti pirmiausiai?

Personalo paieškos ir atrankos kompanijos išaiškina kokios darbuotojų kompetencijos rūpi darbdaviui, o tada parenka jų vertinimo metodus. Personalo paieškos ir atrankos kompanijos naudoja įvairias metodikas - testus, skirtus asmeninėms savybėms vertinti, įvairaus tipo interviu, situacines užduotis, prezentacijas ir pan. Platesnis personalo kompetencijų vertinimo metodų spektras pristatytas 2 lentelėje ) [14].

Pagrindinių kompetencijų vertinimo metodai

VERTINIMO METODAI	Lyderiavimas	Sugebėjimas daryti įtaką	Planavimo ir organizavimo efektyvumas	Delegavimas	Darbuotojų ugdymas ir vystymas	Derybiniai sugebėjimai	Prezentaciniai įgūdžiai	Lankstumas	Tarpasmeninio bendravimo efektyvumas	Pasitikėjimas savimi	Konfliktų sprendimo įgūdžiai	Orientacija į klientą	Kūrybinis mąstymas	Analinis mąstymas	Orientacija į rezultatus, tikslą	Sprendimų priėmimas	Problemų sprendimo įgūdžiai	Komandinis darbas
„Krepšelis“																		
Grupinė diskusija																		
Vadovavimo simuliacijos																		
Vaidmenų žaidimai																		
Prezentacija																		
Pasiūlymo rašymas																		
Darbo trikdžių užduotis																		
Atvejo analizė																		
Interviu																		
Testai																		

Personalo paieškos ir atrankos kompanijos įvertina kaip atskiro darbuotojo kompetenciją, taip ir personalo kompetenciją. Siekiant įvertinti atskiro darbuotojo profesinę ir socialinę kompetenciją personalo paieškos ir atrankos kompanijos taiko tokius metodus:

- struktūrinį pokalbį. Pokalbio dėmesio centre yra darbuotojo norai, poreikiai ir galimybės;
- testus. Atrankos testai skirstomi į gabumų ir asmenybės testus. Gabumų testai naudojami nustatyti jūsų sugebėjimą greitai mąstyti ir dirbti, esant stresinei situacijai. Populiariausi yra matematinės, diagramatinės logikos bei erdvinės vaizduotės testai. Asmenybės testais siekiama išsiaiškinti jūsų asmenybės tipą tam, kad būtų galima įvertinti, ar jūsų asmenybės tipas tinka konkrečiam darbui.

- darbinių individualių ir grupinių situacijų modeliavimą;
- bendrųjų ir specialiųjų įgūdžių įvertinimą.

Pagrindinės personalo kompetencijos vertinimo sritys:

- motyvacija;
- asmenybės savybės ir intelekto struktūra;
- socialinė kompetencija;
- vadovavimo stilius;
- dalykinė kompetencija.

Kompetencijų vertinimas yra naudingas tiek darbdaviui, tiek darbuotojui (žr. 3 lentelę) [12]

3 lentelė

Kompetencijų vertinimo naudingumas darbuotojui ir darbdaviui

**Organizacijai tai leidžia:**

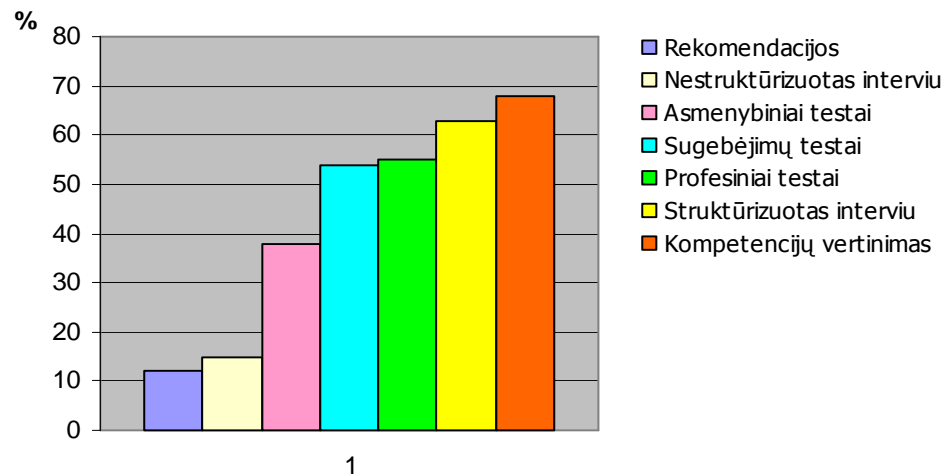
- Suformuoti rezervą – nustatyti turinčius didžiausią potencialą sėkmingai dirbti ir tobulėti asmenis;
- Planuoti darbuotojų karjerą;
- Nustatyti mokymosi ir tobulėjimo poreikius;
- Geriau pažinti savo pavaldinius;
- Suformuoti labiau tarpusavyje suderintas komandas

**Darbuotojui tai suteikia galimybę:**

- Geriau pažinti ir įvertinti savo galimybes;
- Geriau darbe išnaudoti savo stipriąsias puses;
- Nustatyti asmeninio ir profesinio tobulėjimo sritis;
- Numatyti karjeros perspektyvas ir „stabdžius“;
- Susidaryti veiksmų planą, kaip pasiekti asmeninių ir įmonės tikslų, kaip juos suderinti.

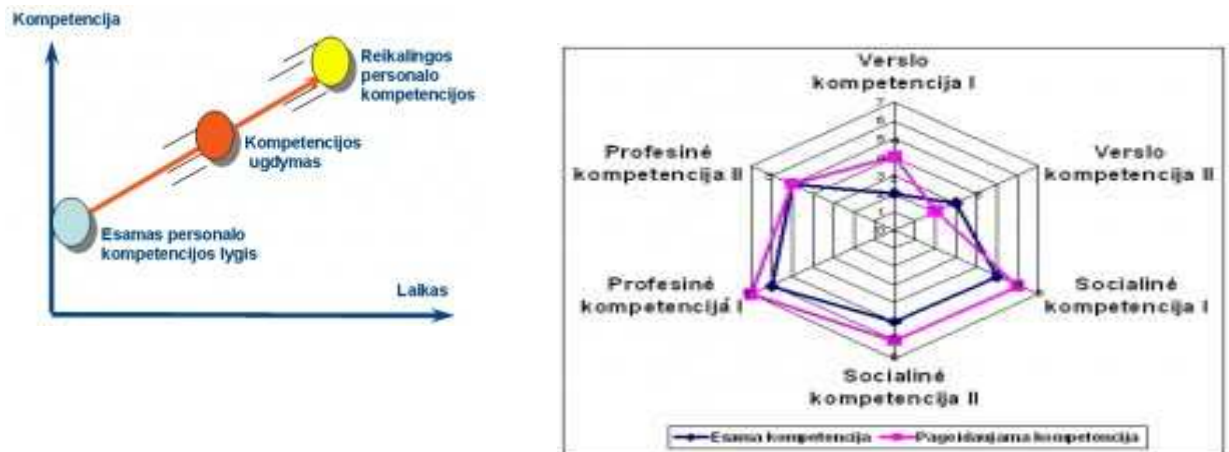
Didžiausias kompetencijų vertinimo privalumas tas, kad jo pagalba gaunamas atsakymas, kaip žmogus elgiasi paprastose ir sudėtingose situacijose, ir koks jis yra iš tikrųjų, nežiūrint į tai ką jis pats mano apie save arba koku stengiasi pasirodyti kitiems. O tai - itin svarbu, kadangi 95% kandidatų stengiasi pasirodyti geresni ir kitokie, nei yra iš tiesų. Todėl dažnai atranką praeina tie, kurie geriau meluoja, o ne tie kurie iš tiesų yra tinkami. Netgi, sakydamas tiesą kandidatas gali neatskleisti savo asmenybės, jeigu jis nuoširdžiai tiki, kad yra kitoks, o interviu ir asmenybės testai labai gerai atspindi tik paties kandidato nuomonę apie save. Tai, kaip žmogus įprastai elgiasi, geriausiai atspindi aplinkinių vertinimas. Iš dalies, tai atspindi rekomendacijos, tačiau jomis taip pat negalima visiškai pasitikėti, kadangi žmogus paprastai nurodo rekomenduojantį asmenį, kuris, tikėtina, atsilieps tik gerai. Net tuo atveju, jei darbuotojas buvo atleistas, buvęs darbdavys gali jaustis nepatogiai ir todėl nepaminėti

buvusio darbuotojo trūkumą. Be to, rekomendacijų metu sunku sužinoti visas detales. Žemiau pateikti duomenys byloja, kad kompetencijų vertinimas yra patikimiausias būdas įmonei surasti tinkamą darbuotoją (žr. 4 pav.).



Pav. 4 Kompetencijų vertinimo rezultatų patikimumas, lyginant su kitais metodais, %

Kompetencijų vertinimas padeda objektyviai ir visapusiškai įvertinti darbuotojų komandos stipriąsias ir silpnąsias puses, bei numatyti mokymo poreikius (žr. 5 pav.).



Pav. 5 Personalo kompetencijos vertinimas [48]

Nustačius silpnąsias kompetencijų puses numatomi ateities ugdymo poreikiai. Ugdymo poreikiai priklauso nuo to, kokios kompetencijos trūkumas paaiškėjo.

Po kandidatų/darbuotojų kompetencijų vertinimo atlikimo įmonė gauna iš personalo paieškos ir atrankos kompanijos įvairiapusę informaciją apie vertintus kandidatus/darbuotojus. Tam, kad darbuotojų vertinimo kompetencijos rezultatai būtų naudingi įmonei, būtina atsižvelgti į konsultacijos įmonių rekomendacijas darbuotojų motyvacijai, vadovavimui ir kompetencijų ugdymui. Kompetencijų ugdymo prioritetu turėtų tapti metodai, skatinantys mąstymą, bendradarbiavimą,

kūrybiškumą. Darbuotojo, o tai reiškia ir įmonės, pasiekimai tai darbuotojo kompetencijos realizavimo rezultatas. Darbuotojai, tobulindami savo žinias ir įgūdžius, mokydami turi realių galimybių padėti savo organizacijai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos ir išlikti konkurencingai. Konkurencijos valdomame verslo pasaulyje žmogiškojo veiksnio vertė labai padidėjo: įmonės personalas vertinamas kaip svarbiausias išteklius ir verslo sėkmės garantas [16].

Apibendrinant tai, kas aukščiau išdėstyta, darytina išvada, kad:

- darbuotojų kompetencijos įvertinimas naudingas priimant naujus darbuotojus, planuojant esamų darbuotojų karjerą ir asmeninio bei profesinio tobulėjimo sritis.
- darbuotojų kompetencijų įvertinimas skirtas nustatyti darbuotojo profesinę ir socialinę kompetenciją, jo įgūdžius ir žinias, kurios lemia darbuotojo pasiekimus einant tam tikras pareigas, kiek jis atitinka konkrečioms pareigoms keliamus reikalavimus, kokios yra stipriosios ir silpnosios darbuotojo asmeninės ir profesinės savybės.
- darbuotojų kompetencijos vertinimas sudaro didesnę galimybę palyginti kandidatus ir pasirinkti tinkamiausius.

Pažymėtina, kad dabar darbdaviai daugiau dėmesio skiria darbuotojo bendrųjų kompetencijų vertinimui. Tai yra darbdaviai nori matyti savo įmonėje kūrybinius darbuotojus, turinčius lyderystės, savęs valdymo bei efektyvaus pristatymo, derybos įgūdžių ir pan.

## 2.4 Personalo kompetencijos modelis kaip personalo paieškos komunikacijos modelio dalis

Kompetencijas bei jų blokus, priklausomai nuo darbuotojo profilio, aprašo kompetencijos modelis, kuris skirtas kompetencijas pamatuoti.

Dauguma modernių organizacijų taiko kompetencijų modelius, kurie padeda suderinti darbuotojų veiklą ir organizacijos veiklos reikalavimus. Kompetencijų modelio sukūrimas ir naudojimas yra vienas iš pagrindinių instrumentų efektyviai atrenkant ir vertinant darbuotojus.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, personalo kompetencijos modelis yra viena iš personalo paieškos komunikacijos modelio dalių ir tai yra pranešimai, kuriais apsikeičia darbuotojas ir darbdavys, siekiant rasti tinkamą darbą/darbuotoją.

**Personalo kompetencijos modelis** – tai „sėkmingo darbuotojo“ arba „idealaus darbuotojo“ modelis. Kompetencijos modelį sudaro dvi skirtingos, bet susijusios sudedamosios dalys:

1. Žmonės gali būti laikomi kompetentingais, jei jie kreipia pakankamai dėmesio į savo darbo atlikimą, kuris yra svarbus ir pagrįstas organizacijoje (pvz., asmuo yra kompetentingas, nes pakankamai dėmesingas organizacijai svarbiems darbams). Ši sudedamoji dalis apibūdina, ar asmuo atlieka organizacijai svarbias veiklas, kurios vadinamos indėlio sritimis.

2. Žmonės gali būti laikomi kompetentingais, nes jie atlieka darbą organizacijai priimtinais būdais (pvz., asmuo yra kompetentingas dėl puikaus personalo valdymo). Tai, ką organizacija vertina, kyla dėl organizacijoje vertinamų asmens elgsenų rinkinio turėjimo ir taikymo. Tai artimiausia tam, ką kiti tyrinėtojai apibūdina kompetencijomis.

Pirmu atveju asmuo laikomas kompetentingu pagal tai, ką jis atlieka, o antru atveju – kaip gerai ir kokiais būdais jis tai daro [38].

Kad personalo atranka būtų sėkminga, labai svarbu tinkamai, t.y. atsižvelgiant į konkrečios darbo vietos reikalavimus, sukurti kompetencijos modelį. Pažymėtina, kad ekonomikos pokyčiais pakeistoje darbo rinkoje ganėtinai išplėtė darbdavių reikalavimus konkrečiai darbo vietai. Tai patvirtina 5 lentelės duomenų analizė: šiuolaikinėje verslo įmonėje darbuotojams keliami aukšto lygio reikalavimai, susiję su visomis esminėmis kompetencijomis.

4 lentelė

Šiuolaikinėje verslo įmonėje darbuotojams keliami reikalavimai

Reikalavimai	Reikalavimų charakteristika
Fundamentinės teorijos	Teorijos, metodologijos, hipotezės, modeliai
Komunikabilumas	Tarpasmeninis bendravimas, kolektyvo valdymas, PR, bendroji kultūra, rašytinė komunikacija
Techniniai ir metodiniai įgūdžiai	IT ir taikymo metodai, techninė ir programinė įranga, IS, IPS, informaciniai poreikiai, veiklos organizavimas ir metodai, informacinis aptarnavimas, informacijos resursų panaudojimas
Ekonomikos pagrindai	Ekonomikos žinios, finansų ir sąskaitybės metodai, paslaugų ekonomika, marketingas
Empirinė metodika	Informacijos apdorojimo ir analizės metodai, informacijos paieškos technologijos, komunikacijų tyrimų metodai, sociologiniai ir statistiniai metodai
Nuojauta	Idėjų generavimas, inovacijų metodai
Intuicija	Techninis, humanitarinis, socialinis, ekonominis kontekstas, kultūros jausmas
Tikslų supratimas	Filosofijos, etikos, estetikos nuostatos, bendroji vadybos teorija
Vizijų jėga	Bendrasis išsilavinimas, planavimas, informacinės struktūros išsivaizdavimas, politikos ir teisės kontekstas
Energija ir realybės jausmas	Patirtis, praktiniai įgūdžiai, taikomieji valdymo ir organizavimo įgūdžiai

Personalo paieškos ir atrankos kompanijos konsultuoja bei padeda darbdaviams bei darbuotojams sukurti ir tobulinti kompetencijų modelius atskiroms pareigybėms ar jų grupėms. Šie modeliai skirti padeda tiek darbdaviams, tiek darbuotojams pasiekti norimo tikslo, t.y. darbdaviams –

tam tikrai darbo vietai turėti kompetentingą darbuotoją, darbuotojams – turėti atitinkančią jo kompetenciją bei lūkesčius darbo vietai.

## 2.5 Personalo kompetencijos modeliavimas

### 2.5.1 Darbuotojo kompetencijos modelis

Peržiūrėjus darbo skelbimus galima pastebėti: nesvarbu, kokie reikalavimai keliami kandidatui, darbdaviai pageidauja CV, gyvenimo aprašymo (lot. curriculum vitae) bei motyvacijos laiško. Ieškant darbo, parengti CV bei parašyti motyvacijos laišką yra svarbūs žingsniai, dažniausiai ir lemiantys, kaip viskas klostysis toliau: ar darbdavys pakvies pokalbiui ar ne. Todėl ieškantiems darbo vis svarbesnės tampa žinios ir įgūdžiai, kaip parašyti gyvenimo aprašymą, kaip pristatyti save potencialiam darbdaviui ir t.t.

Per darbuotojo CV bei motyvacijos laišką darbuotojas formuoja bei pateikia darbdaviui savo kompetencijos modelį. Gautas darbuotojo kompetencijos modelis tikslinamas interviu su darbdaviu metu. Pokalbio metu labiau atskleidžiamas darbuotojo esminių sąlygų kompleksas, įvertinamas darbdavio įvaizdis, patrauklumas ir pan.

Personalo paieškos ir atrankos kompanijos norėdami padėti darbuotojams surasti tinkamą darbą savo svetainėse pateikia CV bei motyvacijos laiško rašymo rekomendacijas bei jų pavydžius. Jie pristatyti 2 ir 3 prieduose.

Žemiau detaliau bus aprašytas darbuotojo kompetencijos modelis bei jo pagrindinės sudedamosios dalys.

Darbuotojo kompetencijos modelis - **darbuotojo CV**.

Suprantama, kad gerai parašytas CV darbo negarantuoja. CV tikslas – pristatyti save bei parodyti kokias ir kokio lygo kompetencijas turi darbuotojas, t. y. parodyti ką darbuotojas sugeba. Kiekvienas vadovas tikisi rasti gerą specialistą, sumanų darbuotoją, todėl ir maža klaida gyvenimo aprašyme gali išstumti darbuotoją iš potencialių kandidatų gretų. Todėl pretenduodamas į tam tikrą darbo vietą savo CV kandidatas išvardina savo pranašumus, tinkančius šiam atvejui. CV sudaromas pirmuoju asmeniu, faktai išdėstomi konkrečiai ir logiškai.

Visų pirma, darbuotojo CV nurodoma asmeninė informacija. Nurodomas darbuotojo vardas, pavardė, gimimo data, telefonai, gyvenamoji vieta bei elektroninis paštas. Darbdavio reikalavimu arba paties darbuotojo noru į CV įdedama nuotrauka.



Toliau aprašomas darbuotojo išsilavinimas ir gauti laipsniai. Jei reikia, remiantis darbo aprašymo reikalavimais, konkrečiai nurodomi studijuoti dalykai, baigiamieji studijų darbai bei jų įvertinimas.

Toliau, pradedant paskutine darbo vieta, CV aprašoma darbo patirtis. Aprašant darbo patirtį nurodomi ne tik darbuotojo pareigos, bet ir įmonės veiklą bei darbuotojų skaičių. Aprašant pareigas darbuotojas, minėdamas konkrečius skaičius, nurodo savo laimėjimus bei jo dėka įmonės pasiektus rezultatus. Taip pat išvardina už kokius darbus yra (ar buvo – aprašant ankstesnes darbo vietas) atsakingas. Atsižvelgiant į pozicijos reikalavimus pateikiamos 3-4 darbo vietos.

Po darbo patirties CV surašomi išklaustyti tobulinimosi, kompetencijų, asmens savybių ugdymo bei lavinimo kursai. Nurodomi kursų baigimo dokumentai.

Po jų seka kalbų mokėjimo aprašymas. Šiandien geras kalbų mokėjimas yra didelis privalumas norint surasti gerą darbą. Čia pat nurodomi ir kursai, išklaustyti užsienio kalba. Taipogi nurodomi kursų baigimo dokumentai.

Po kalbų surašomos kompiuterinės žinios. Jos nurodomos teoriniame ir praktiniame lygiuose.

Toliau nurodoma narystė visuomeninėse organizacijose bei veiklos pobūdis.

Kaip papildoma informacija pateikiamos argumentuotas 2-4 pagrindinės asmens savybės, susietos su darbo patirtimi arba studijomis. Čia pat įdomiai bei konkretizuotai pateikiami pomėgiai. Pateikiama informacija apie turimas vairuotojo teises, aktyvaus vairavimo stažą bei automobilio turėjimą.

Galiausiai surašomos asmenų (esamų ar buvusių darbdavių), galinčių suteikti rekomendaciją duomenys.

Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojo CV tai anketinių duomenų, kompetencijų ir patirties aprašymas, reikalingų tam tikrą darbą vykdyti, tam tikroje kompanijoje.

Darbuotojo kompetencijos modelis - **darbuotojo motyvacijos laiškas**.

Ieškant darbo vis populiariau, be gyvenimo aprašymo, darbdaviui siūsti ir motyvacijos laišką. Motyvacijos laiško tikslas – atkreipti darbdavio dėmesį bei įtikinti pasirinkti būtent šį darbuotoją. Originaliai ir motyvuotai parašytas laiškas gali pelnyti darbdavio prielankumą. Motyvacijos laiškas papildo CV pristatytą darbuotojo kompetencijos modelį. Tai yra, motyvacijos laiškas daug išsamiau ir plačiau aprašo vieną arba kitą CV punktą, tam tikrą kompetenciją.

Motyvacijos laiškas atsako į klausimus: kodėl šis darbuotojas yra tinkamiausias, kodėl jis domisi būtent šia kompanija ir kodėl darbdavys turi atkreipti į jį dėmesį. Darbdaviai ieško darbuotojų, kurie „moka, žino ir gali“, todėl savo trūkumus darbuotojas turėtų paversti privalumais. Tai yra motyvacijos laiškas tai priemonė, kurioje galima kompensuoti tam tikrus CV punktus. Darbuotojo

įsipareigojimui motyvacijos laiške turėtų parodyti jo motyvaciją. Giriant save, būtina pateikti tokius argumentus, kurie akcentuos tam tikrus darbuotojo kompetencijas ir sudomins darbdavio.

Motyvacijos laiško turinys susideda iš trijų dalių. Įvade pateikiama informacija iš kur darbuotojas sužinojo apie darbo pasiūlymą. Visų pirma, tai naudinga darbdaviui arba atrankos kompanijai: jie sužino koks pranešimo perdavimo kanalas buvo veiksmingiausias (iš kur atėjo daugiau atsiliepimų). Pagrindinėje motyvacijos laiško dalyje darbuotojas turi atsakyti į skelbimų reikalavimus, t. y. nurodyti kodėl būtent jį reikia pasirinkti. Paprasčiausiai ir teisingausiais būdas tai padaryti – papunkčiui atsakyti į skelbimo reikalavimus. T. y. parodyti kaip darbuotojas atitinka kiekvieną reikalavimą arba kas darbuotoja sieja su tam tikru darbo pobūdžiu. Pagal darbo skelbime aprašytą darbo pobūdį parašyti kur būtent darbuotojas turi žinių, patirties ir t.t. Motyvacijos laiško pabaigoje įsipareigoti paskambinti darbdaviui sužinoti ar nepritrūko informacijos arba paprašyti darbdavio informuoti informacijos trūkumą.

Tiek CV, tiek motyvacijos laiške gali darbuotojas gali nurodyti: pageidautinus santykius kolektyve, veiksmus konflikte, vietą komandoje, ypatingai svarbias vertybes ir savo prioritetus, karjeros galimybes, pagrindinius savo motyvacijos būdus.

Tiek CV, tiek motyvacijos laišką nepatartina siųsti be atskiros žinutės, nes tai rodo darbuotojo motyvacijos nebuvimą bei nerodo pagarbos darbdaviui.

Darbuotojo kompetencijos modelis – **pokalbis su darbdaviu.**

Kvietimas į pokalbį reiškia, kad CV ir motyvacijos laiškas pasiekė tikslą – darbdavys atkreipė dėmesį į darbuotoją. Pokalbiui su darbdaviu būtina pasiruošti: pasidomėti apie kompaniją (misija, vizija, kultūra, vertybės, finansiniai rodikliai, pasiekimai ir pan.), pasiruošti pasakoti apie buvusią darbovietę, sudaryti galimų klausimų ir atsakymų planą, pasirengti psichologiškai.

Elgesys pokalbio metu. Visų pirma į pokalbį negalima vėluoti. Pokalbio metu reikėtų palaikyti akių kontaktą bei atidžiai klausytis. Patartina nekritikuoti buvusio darbdavio. Atsakymus į klausimus susieti su potencialia darbovietė. Atsakymai turi būti susieti su realybe bei paremti argumentais ir faktais iš darbo patirties. Atsakymuose turi jaustis susidomėjimas siūloma darbo pozicija. Tai parodo darbuotojo motyvaciją, sugebėjimą atlikti darbą bei užtikrins darbdavį, jog darbuotojas, tapęs įmonės nariu, stengsis atlikti darbą gerai.

Kad darbuotojui būtų lengviau atsakinėti į darbdavio klausimus reikia pačiam nevengti uždavinėti klausimus. Nereikia pamiršti, kad darbuotojo pokalbis su darbdaviu yra dialogas. Galimi tokie darbuotojo klausimai: kodėl ši darbo pozicija dabar laisva; kodėl buvęs darbuotojas jos atsisakė; ko darbdavys tikisi iš naujai samdomo darbuotojo; ką naujas darbuotojas turi daryti kitaip, nei buvęs darbuotojas; kokie artimiausi planai susiję su šia pozicija; kokie galimi sunkumai šioje pozicijoje; kokie laisvė (resursai) bus suteikta (suteikti). Pokalbio metu visada patartina nemeluoti, negražinti informacijos, kontroliuoti neverbalinį bendravimą.

Per pokalbį reikia suprasti ko reikia organizacijai. Tai padės išaiškinti darbo pasiūlymas, pokalbio metu užduoti klausimai, pasikalbėjimas su įmonės darbuotojais. Atkreiptinas dėmesys, kad norėdamas nustatyti darbuotojo elgesį neigiamose situacijose, darbdavys gali pasinaudoti elgsenos interviu.

Darbuotojo ir darbdavio pokalbio metu neigiamai veikia šie faktoriai: netvarkinga išvaizda, nesugebėjimas aiškiai dėstyti mintis, akių kontakto nebuvimas, pasitikėjimo savimi stoka, per didelis materializavimas, tuščiažodžiavimas, užsitęsios pauzės.

Patartina po 24 valandų po pokalbio nusiųsti darbdaviui padėkos laišką. Šiame laiške turi atsispindėti į kokią poziciją darbuotojas pretendavo, kada vyko pokalbis, pažymėta, kad darbuotojas domisi kompanija bei pozicija. Padėkos laiške darbuotojas turėtų padėkoti už naudingą pokalbį bei pasiteirauti ar netrūksta informacijos. Laiške būtina kreiptis vardu į tą žmogų, kuris vedė pokalbį. Po pokalbio praėjus kelioms dienoms vertėtų paskambinti darbdaviui bei pasiteirauti apie pokalbio rezultatus ir ar netrūksta informacijos padaryti sprendimą dėl darbuotojo tinkamumo pozicijai. Toks grįžtamasis ryšys parodys darbdaviui, kad darbuotojas iš tikrųjų domisi pozicija.

Remiantis personalo paieškos ir atrankos duomenimis, pažymėtina, kad darbuotojas pateikiamas savo kompetencijos modelį ne visada atsižvelgia į darbdavio reikalavimus bei pageidavimus. Tokiu atveju neišvengiamos personalo paieškos komunikacijos klaidos. Darbdavių atsiliepimai apie darbuotojo kompetencijos modelio klaidas pristatyti 4 priede.

Aukščiau aprašyti pagrindiniai darbuotojo kompetencijos modelio dalys: CV, motyvacijos laiškas, pokalbis su darbdaviu. Pažymėtina, kad darbuotojo komunikacijos modelis neturi būti statiškas. Gali keistis tiek esamos kompetencijos modelio dalys (CV tobulinimas, pasiruošimas pokalbiams, savęs pažinimas ir pan.), tiek (priklausomai nuo darbdavio reikalavimų ar darbuotojo norų ir lūkesčių), atsirasti papildomos kompetencijos modelio dalys.

### **2.5.2 Darbdavio kompetencijos modelis**

Tam, kad darbdavys pritrauktų jam reikalingus darbuotojus reikia suformuluoti darbuotojui keliamus reikalavimus. Prieš pradėdant formuluoti darbuotojui keliamus reikalavimus, darbdavys siekdamas nustatyti ir apibrėžti, kokio darbuotojo jam reikia turėtų išanalizuoti darbo pobūdį. Taigi visų pirma, reikia tiksliai apibrėžti keliamus reikalavimus, susiejant juos su darbo pobūdžiu. Atkreiptinas dėmesys, kad iškelti griežti reikalavimai mažina tinkamų kandidatų pasirinkimą, bei didina pageidaujamą kandidatų atlyginimą. Reikalaujamas iš darbuotojo tam tikrų kompetencijų, darbdavys turi atsakyti sau į klausimą: kas svarbiau – specifinio pobūdžio reikalavimai (išsilavinimo sritis, darbo patirtis konkrečioje sferoje, kalbų, tam tikrų kompiuterio programų žinios) ar asmeninės savybės? Koks santykis tarp šių dalykų?

Darbdavys prieš sudarydamas kompetencijos modelį turėti atsakyti sau į šiuos standartinius klausimus:

- Kokius reikalavimus keliate kandidato išsilavinimui, kokia turi būti kandidato išsilavinimo sritis? Tam tikroms pozicijoms specifinė išsilavinimo sritis yra būtina, tačiau kai kurioms svarbiau yra darbo patirtis. Natūralu, kad negalėsite rinktis kandidato, baigusio viešojo administravimo studijas į darbų vykdytojo poziciją statybinėje organizacijoje (šiai pozicijai reikalingi atestatai, įgyjami tik turint inžinerinį išsilavinimą). Tačiau pardavimų vadybininkui vadybinis ar specifinis išsilavinimas nėra būtinas visais atvejais, dažnai svarbiau yra asmeninės savybės bei darbo patirtis. Galima pastebėti, kad kandidatai dažnai dirba darbą, nesusijusį su jų tiesiogine specialybe, tačiau turi pakankamai patirties ir įgūdžių reikalingoje srityje.

- Kokia turi būti kandidato darbo patirtis? Įvertinkite darbo patirties svarbą, taip pat faktą, kad kuo didesnius reikalavimus kelsite darbo patirčiai, tuo mažiau kandidatų galėsite pritraukti ir jie pageidaus aukštesnio atlyginimo. Darbo patirtis būtina geram vadovui, kvalifikuotai vyr. buhalterei ar pagaliau kvalifikuotam darbininkui. Dažnai teigiama, kad patirtis yra pats svarbiausias kriterijus pasirenkant darbuotoją. Galime paprieštarauti šiam teiginiui, tam tikrais atvejais darbo patirtis gali būti neigiama. Pavyzdžiui, ieškote pardavimų vadybininko ir randate kandidatą kuris jau dešimt metų sėkmingai dirba konkuruojančioje įmonėje ir pageidauja keisti darbą. Nevertėtų iš anksto džiaugtis, taip pat reiktų įvertinti įmonės, kurioje jis šiuo metu dirba kultūrą, mikroklimatą. Gali būti, kad kandidatas bus pakankamai gerai prisitaikęs prie esamų produktų, tvarkos, įmonės, kitų veiksmų. Jam gali būti per daug sunku prisitaikyti, po kurio laiko jis atneš ne laukiamus rezultatus, o prašymą atleisti iš pareigų.

- Kokios turi būti kandidato asmeninės savybės? Konkrečioms pareigoms reikalingų kandidatų asmeninių savybių analizė – plati tema, kurią reiktų nagrinėti atskirame straipsnyje. Nepamirškite, kad vienas svarbiausių darbuotojui keliamų reikalavimų – noras dirbti. Net ir puikus specialistas, turintis reikalingą patirtį bei pageidaujantis aukšto atlyginimo, gali pasirodyti niekam tikęs, jei jam nepatiks darbo pobūdis Jūsų įmonėje arba jis bus įpratęs prie žymiai mažesnio darbo tempo ir nenorės prisitaikyti. Be abejo, koks bebūtų darbas, tokios savybės kaip noras dirbti bei atsakingumas visada reikalingos.

- Kokias užsienio kalbas kandidatas privalo mokėti? Ar užsienio kalbas jis darbe naudos ir kaip dažnai? Neverta kelti reikalavimo kalbos įgūdžiams, jei darbuotojui niekada šios kalbos darbo metu panaudoti nereikės. Pavyzdžiui, kai kurios įmonės kelia reikalavimus anglų kalbos žinioms, nors jos nėra būtinos darbe. Paskelbę tokią informaciją darbuotojų paieškos skelbime galite negauti CV tų kandidatų, kurie yra geri savo srities specialistai, tačiau moka kitą užsienio kalbą, pavyzdžiui vokiečių.

- Ar reikalingas vairuotojo pažymėjimas ir nuosavas automobilis? Nereikėtų pamiršti, kad darbo pasiūlymai, kuriuose nurodoma, kad reikalingas nuosavas automobilis yra mažiau populiarūs.

Priežastys galėtų būti šios – potencialūs kandidatai neturi pajamų įsigyti nuosavą automobilį, neigiama asmeninė arba pažįstamųjų patirtis (automobilis buvo ilgą laiką naudojamas įmonės tikslais, tačiau darbdavys už jo nuomą neatsiskaitė), na ir pagaliau kandidatui gali susidaryti įvaizdis, kad įmonė nesugeba suteikti darbui reikalingų priemonių.

- Ar kandidatas turi dirbti pilną darbo dieną? Šioje vietoje verta pasirinkti ar kandidatas turi būti baigęs studijas, ar dar gali būti studijuojantis. Jei darbo vietos užimtumas nėra didelis, galima rinktis kandidatą kuris gali dirbti nepilną darbo dieną ir darbą derinti su studijomis.

- Kiti nuo įmonės veiklos specifikos priklausantys reikalavimai. Papildomais reikalavimais gali būti įvairūs atestatai įrodantys darbuotojo kvalifikaciją, darbo specifinėmis kompiuterio programomis įgūdžiai, tam tikros asmeninės savybės ir pan.

Taigi, atsakius į šiuos klausimus, darbdavys gali nustatyti darbuotojo kompetencijas, sudaryti bendrus kompetencijų sąrašus ir juos taikyti organizacinei elgsenai.

Sudarant kompetencijos modelį nustatomos esamos kompetencijos. Personalo vertinimui personalo atrankos ir paieškos kompanijos remiasi įmonės kompetencijų sąrašu, į kurį įtraukiamos visos reikšmingos įmonės plėtrai darbuotojų kompetencijų sritys.

Įmonės kompetencijų sąraše pažymimos:

- žinios apie organizacijos veiklą;
- orientacija į klientus;
- komandinis darbas.

Šių kompetencijų reikia kiekvienam įmonės darbuotojui. Tačiau be šių pagrindinių kompetencijų yra kompetencijų, reikalingų tam tikrai pareigybei, sąrašas. Personalo kompetencijos modelis nustatomas pagal darbuotojų kompetencijos vertinimo struktūrą (žr. 5 lentelę). Čia pateikiamas pagrindinių kompetencijų nustatymo bei vertinimo modelis, paremtas pasirinktų atrankos kompanijų duomenimis. Jo pagrindu konkrečioje įmonėje galima sukurti tam tikrai įmonei svarbių darbuotojų kompetencijų sąrašą, tikslinant pagal poreikį ir pačias kompetencijas, ir jų vertinimo kriterijus. Kiekvienos verslo srities vadovai analizuoja tos srities pareigybių darbą ir išskiria pagrindinius sėkmės faktorius, užtikrinančius aukštą darbo atlikimo kokybę.

Dažniausiai organizacijose yra vertinamos trys pagrindinės darbuotojų kompetencijos: vadybinė, socialinė ir profesinė. Kiekvienai pareigybei yra sudaryti kompetencijos reikalavimai ateičiai pagal **5 lygių skalę**:

**1 lygis** – trūkstama ar neįvertinama kompetencija (arba nėra konkrečios kompetencijos poreikio);

**2 lygis** – bendrieji sugebėjimai, žinios ir įgūdžiai. Turi sugebėti nustatyti ir spręsti problemas, kai nereikalaujama didesnių analitinių sugebėjimų. Apibrėžtus metodus turi taikyti

kasdieniam darbe. Turi suvokti, jog reikia nuolat viską tobulinti. Reikia, kad jam kažkas vadovautų, gali dirbti, vadovaudamasis paprastomis instrukcijomis ir tvarka;

**3 lygis** – geri sugebėjimai, žinios ir įgūdžiai. Turi sugebėti nustatyti ir spręsti problemas, reikalaujančias didesnių analitinių sugebėjimų. Kasdieniam darbe turi mokėti taikyti ir pritaikyti apibrėžtus metodus. Prisideda tobulinant darbą ir darant pakeitimus, moka dirbti savarankiškai.

**4 lygis** – labai geri sugebėjimai, žinios ir įgūdžiai. Turi sugebėti tirti ir spręsti sudėtingas problemas, reikalaujančias didesnių analitinių sugebėjimų. Turi sugebėti taikyti, pritaikyti ir tobulinti esamus metodus. Turi laikytis kūrybiško požiūrio į tobulinimą ir permainas bei sugebėti vadovauti kolegoms.

**5 lygis** – puikūs (išskirtiniai) sugebėjimai, žinios ir įgūdžiai. Puikūs analitiniai sugebėjimai. Siūlo išradingai spręsti sudėtingas problemas. Laikomas savo srities ekspertu, gerbiamas jo autoritetas.

5 lentelė

Darbuotojų kompetencijos nustatymo bei vertinimo modelis

Kompetencijų sritys	Dabartinės kompetencijos vertinimas	Numatomas kompetencijos ugdymas	Pastabos
<b>Verslo kompetencija</b>			
Verslo supratimas			
Ekonomikos supratimas			
Rinkodaros supratimas			
Žinios apie klientus			
Žinios apie rinką			
<b>Socialinė kompetencija</b>			
Planavimas ir organizavimas			
Informacijos paieškos gebėjimai			
Iniciatyvumas			
Orientacija į klientų aptarnavimą			
Komandinis darbas ir bendradarbiavimas			
Kitų lavinimas			
Pasitikėjimas savimi			
Lankstumas			
<b>Profesinė kompetencija</b>			
Žinios apie bendrovę			
Žinios savo profesijos srityje			
Žinios apie paslaugas ir produktus			

Anglų kalbos žinios			
Darbo kompiuteriu įgūdžiai			
Bendri profesiniai įgūdžiai			
Specifiniai profesiniai įgūdžiai			

Visus įmonės darbuotojus pagal taikomiems jiems kompetencijos modeliams galima išskirti į tris pagrindines grupes: darbininkai, specialistai, vadybininkai. Kiekvienai iš šių darbuotojų grupei, remiantis 4 lentelėje pavaizduotą bendru kompetencijos modeliu bei įmonės specifika galima sudaryti kompetencijos modelį. Labai platus gautūsi aukštos kvalifikacijos specialistų ir vadybininkų kompetencijos modelis, kadangi būtent jiems nustatyti reikalavimus gaunasi sunkiausiai. Darbdaviai dažniausiai ieškodami aukštos kvalifikacijos darbuotojo turi ne iki galo suformuluotus reikalavimus. Todėl tam, kad darbdavio kompetencijos modelis atspindėtų visas reikiamas kompetencijas bei būtų realus ir efektyvus, būtina tiksliai suformuluoti reikalavimus darbo vietai. Nėra labai svarbu, kokį kompetencijos modelį organizacija siekia pritaikyti. Svarbu, kad pagal taikomą modelį būtų galima gana objektyviai įvertinti darbuotojų darbą, nustatyti elgsenos spragas ir nusibrėžti asmeninio ir kolektyvinio ugdymo tikslus [55].

Kiekviena organizacija nustato (savo jėgomis arba personalo paieškos tarpininkų pagalba) jai svarbias bei aktualias kompetencijas ir formuoja jų pagrindu „idealaus“ darbuotojo kompetencijos modelį.

Kompetencijos vertinimo pokalbio metu darbdavys nustato esantį darbuotojo kompetencijos lygį. Darbdavio nustatytas kompetencijos modelis, kaip ir darbuotojo kompetencijos modelis, irgi nėra statiškas. Jis keičiamas, tobulinamas darbuotojo ir darbdavio pokalbio metu. Tam, kad įvertinti visus atsiliepusius kandidatus, rasti geriausius bei sugaišti kiek įmanoma mažiau laiko, personalo atrankos specialistai siūlo darbdaviui gerai pasiruošti pokalbiui, apgalvoti temas, kuriomis bus kalbama su kandidatais, paruošti klausimus, kurie bus užduoti. Pokalbio apgalvojimas bei išankstinis klausimų pasiruošimas leidžia struktūruoti susitikimų su kandidatais laiką bei suteikia galimybę objektyviau sulyginti kandidatus. Pasikvietę į pokalbį kandidatą, reikėtų paskirti laiką tik pakviestam kandidatui ir tuo metu neplanuoti kitų reikalų ar susitikimų. Darbdavys turi apgalvokite, kur vyks pokalbis, ką papasakoti apie kompaniją bei apie poziciją.

Pirmas pokalbis su kandidatu neturėtų trukti ilgiau nei 20 – 30 min. Jo metu svarbu susidaryti įspūdį apie kandidatą ir išsiaiškinti kandidato darbinę patirtį, motyvus ieškant darbo ir asmenines savybes, t.y. dalykus, kurie bus labai svarbūs ir gali įtakoti darbo rezultatus.

Tam, kad pokalbis būtų efektyvus ir profesionalus, siūlomi keli patarimai:

1. Susitikimo metu paklausti, ką kandidatas žino apie įmonę (svarbu, kad būtų pasiskaitęs, pasidomėjęs, gal jis jau turi susidaręs nuomonę apie įmonę) bei darbdavys ar įmonės atstovas turėtų trumpai papasakoti apie savo įmonę bei poziciją, į kurią asmuo pretenduoja. Darbuotojo pasakojimas

turėtų būti patrauklus kandidatams, bet kartu ir realus. Reikėtų pabrėžti įmonės stiprybes, bet paminėti ir galimus pozicijos trūkumus.

2. Pokalbio metu patartina daugiau klausytis nei kalbėti. Darbdavio tikslas – kuo daugiau sužinoti apie kandidatą ir įvertinti kiek jis tinka siūlomam darbui bei įmonei. Smulkesnę informaciją apie įmonę, darbą bei jo specifiką galima pateikti darbdavio pasirinktiems kandidatams pasikvietus juos į kitą pokalbį.

3. Verta patikrinti kandidato profesines žinias ir įgūdžius, kurie svarbūs šiame darbe. Tam galima duoti nedideles užduotis arba pateikti klausimus apie buvusias arba galimas situacijas ir kandidato elgesį jose. Pavyzdžiui, „kaip elgtumėtės, jeigu gautumėte keletą sudėtingų užduočių vienu metu ir abi jas turėtumėte atlikti tuoj pat?“, „kaip manote, su kokiais sunkumais galite susidurti...“ ir t.t.

4. Reikėtų įvertinti, kiek kandidatas atitinka įmonės vertybes, paklausti apie kandidato lūkesčius bei karjeros planus: ar jie neprieštaruja įmonės lūkesčiams bei planams? Pvz., jei ieškomas specialistas, kuriam artimiausiu metu nenumatyti jokios galimybės kilti karjeros laiptais, tuomet darbdaviui svarbu rasti žmogų, kuris neturėtų ambicijų po metų tapti skyriaus ar įmonės vadovu.

5. Reikia nepamiršti nuojautos ir pasikliaukite ja: ar šis žmogus yra simpatiškas; ar tiktų toks žmogus kolektyvui bei komandai ne tik dabar, bet ir po metų; ar jis pritaptų prie kolektyvo? Kartais vos pamatę žmogų galima suprasti, kad jis netinka ieškomai pozicijai. Tokiu atveju su kandidatu reikėtų kalbėti trumpai. Galima pasiteirauti apie motyvus, paskatinusius dalyvauti šiame konkurse, apie darbinę patirtį. Jeigu pirmas susidarytas išpūdis nesikeičia – šis žmogus netinkamas, ilgiau kalbėti neverta. Jam tik reikia pasakyti, kada jis turėtų laukti atsakymo, bet iš karto savo atsakymo nesakyti.

6. Reikėtų pasižymėti pastabas, fiksuoti kandidato atsakymus į klausimus, elgesį bei kalbos ypatumus. Šios pastabos leis lengviau prisiminti šį kandidatą ir jo ypatybes po susitikimų su visais kandidatais arba praėjus kuriam laikui.

7. Esant galimybei, verta kreiptis į specialistus, galinčius atlikti psichologinius testus, žinių bei įgūdžių patikrinimą. Šios procedūros padės išvengti nemalonių netikėtumų ir darbdavys turėsite daugiau garantijų, kad pasirinko darbuotoją teisingai. Tikrumo gali suteikti ir gautos rekomendacijos. Jas geriau darbdaviui surinkti pačiam ir nepasikliauti vien kandidato atneštomis rašytinėmis rekomendacijomis. Testų rezultatai gali padėti darbdaviui atsirinkti tokias asmenines savybes turinčius kandidatus, kurie labiausiai tiks organizacijai.

Išsamiai pergalvotas ir skrupulingai sudarytas personalo kompetencijos modelis yra garantija efektyvios personalo atrankos, o efektyvi personalo atranka yra viena iš sėkmės pagrindų versle.



## 2.6 Darbuotojų ir darbdavių kompetencijos modelių suderinimas

Dabartinėmis sąlygomis darbuotojas ir darbdavys turi ieškoti sau nišos darbo rinkoje, todėl privalo rūpintis kompetencijomis savo numatomai veiklai. Tai yra darbuotojas ir darbdavys turėtų ne tik tinkamai sudaryti kompetencijos modelius, bet ir mokėti suderinti juos. Priešingu atveju darbo rinkoje dar ilgai išliks situacija, kai iš vienos pusės sunkumai surasti darbą, iš kitos –laisvos darbo vietos, į kurias darbdaviai nesulaukia tinkamų pretendentų. Darbo rinkoje sumaištis: pasiūlos kokybė neatitinka paklausos reikalavimų. Jeigu ieškantys darbo atsižvelgtų į šią aplinkybę ir padarytų reikiamas išvadas, bedarbių būtų mažiau. Tai didžiąja dalimi priklauso nuo asmeninės darbuotojo iniciatyvos. Taigi darbuotojui ir darbdaviui personalo paieškos komunikacijos procese būtina mokytis išnaudojant visas galimybes.

Nors šiuo metu Lietuvos darbo rinkoje kvalifikuoto personalo stinga, tačiau darbdaviai jei ir sutinka nuleisti reikalavimų kartelę, bet tik žemesnės grandies darbuotojams. Aukštesnio lygio specialistams reikalavimai nemažėja. O vadovams netgi priešingai - reikalavimai didėja. Verslas Lietuvoje auga, įmonės plečiasi ir ieško naujų rinkų, todėl reikalingi stiprūs lyderiai, turintys solidžios patirties ir naujų idėjų. Kuo didesnis verslas ar įmonė - tuo kiekvienas vadovo sprendimas generuoja didesnę pelną arba nuostolius.

Darbdavio ir darbuotojo komunikacijos modelių nesutapimas sąlygoja komunikacijos klaidas bei trukdo pasiekti norimo rezultato. Personalo paieškos komunikacijos modelio sėkmę lemia kompromiso tarp darbuotojo ir darbdavio atradimas, abipusių lūkesčių patenkinimas. Darbo kontekste tai reiškia darbuotojo ir darbdavio kompetencijos modelių suderinimas, kitaip sakant „suvienodinimas“. Tam, kad darbuotojo ir darbdavio lūkesčiai būtų maksimaliai patenkinti, reikėtų atsižvelgti į darbuotojo ir darbdavio komunikacijos darbo rinkoje nesutapimą bei pašalinti komunikacijos klaidas bei komunikacijos modelio barjerus.

### 2.6.1 Darbuotojo ir darbdavio komunikacijos nesutapimo priežastys bei sprendimo būdai

Kaip buvo pažymėta anksčiau, pastarųjų metų aplinkos kitimas verčia iš esmės keisti požiūrį į darbuotojus. Dar prieš kelerius metų kompanijos rinkdavosi darbuotojus, o pastaraisiais metais padėtis pasikeitė – darbuotojai renkasi kompanijas.

Darbuotojus būtina suvokti kaip individus, turinčius savo interesų ir gyvenimo strategiją, ir su jais būtina elgtis kaip su lygiaverčiais partneriais.

Darbuotojo ir darbdavio komunikacijos nesutapimas atsiranda:

- dėl komunikacijos barjerų – mechaninių (išorinių – aplinkos veiksnių), psichologinių (vidinių – minčių, emocijų), semantinių (prasmės – sąvokų, žodžių);
- dėl darbo (personalo) paieškos prioritetų.

Barjerai personalo paieškos komunikacijos modelyje: ignoravimas, ribota pažiūrų sistema, kalbos įgūdžių stoka, klausymo įgūdžių stoka, emociniai trikdžiai, fizinis išsiblaškyimas ir kt.

Darbuotojo ir darbdavio supratimą skatinantys faktoriai: bendravimo atmosfera, turinys ir nuostatos, išsilavinimas ir patirtis, žinios ir nusiteikimas, kultūra, dvasinės vertybės, įsitikinimai.

Galima pasiūlyti tokius darbuotojo ir darbdavio komunikacijos suderinimo būdus: pritaikyti informaciją gavėjui, gerinti kalbos ir klausimo įgūdžius, neturėti išankstinio nusistatymo, planuoti grįžtamąjį ryšį, pateikti pakankamai informacijos per informacijos perdavimo kanalus.

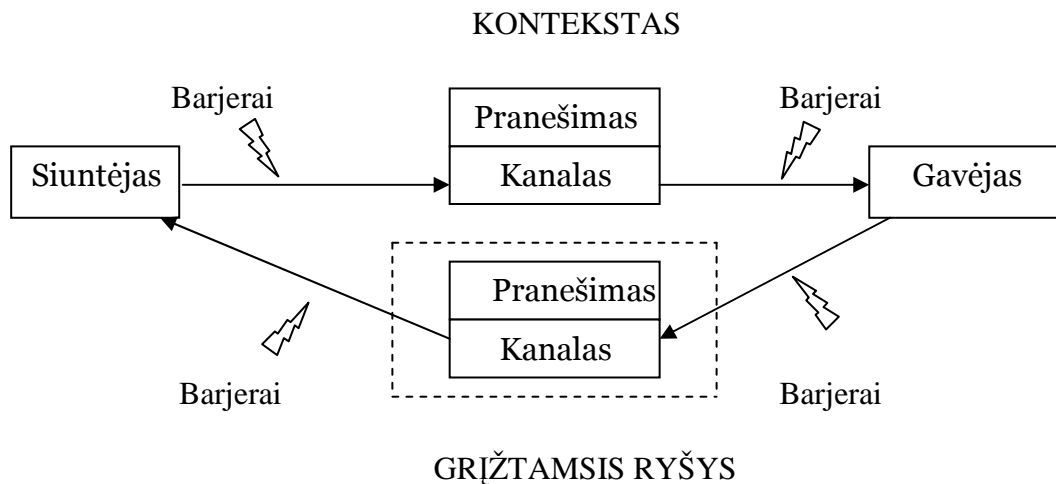
Informacijos pasikeitimo procese labai svarbūs yra suvokimas ir klausymas. Darbuotojo bei darbdavio suvokimo tobulinimui reikėtų:

- pasitikslinti, ar teisingai yra suprasti kito asmens žodžiai ir elgesys (klauskite, perfrazuokite);
- pripažinti klaidos galimybę (visi žmonės klysta, be to suvokimas yra subjektyvus);
- skirti išvadas nuo faktų (faktas – tai patikrinamas teiginys; išvada – sprendimas apie tai, kas buvo stebima; nesielkite taip, lyg jūsų nuomonė būtų faktas).

Darbuotojo ir darbdavio aktyviam klausymui reikėtų:

- su pašnekovu palaikyti akių kontaktą;
- pašnekovui rodyti dėmesingumą neverbalinių signalų pagalba;
- vengti blaškančių veiksmų;
- klausti/perfrazuoti;
- nepertraukti pašnekovo;
- neužsiplepėti;
- švelniai keisti klausytojo ir kalbėtojo vaidmenis;
- elgtis natūraliai;
- užsirašinėti savo bei pašnekovo mintis.

Efektyvią darbuotojo bei darbdavio komunikacija galima, jei pokalbio metu personalo paieškos komunikacijos modeliai dalyviai kalbės tiksliai/konkrečiai; vengs kategoriškumo, nepagrįstų apibendrinimų, dviprasmiškų teiginių, seksistinių/rasistinių išsireiškimų; kontroliuos įtampą. Kaip žinia, komunikacijos procesas, tame tarpe ir personalo paieškos komunikacijos procesas, yra abipusis, o darbuotojas ir darbdavys yra ir informacijos siuntėjas, ir gavėjas (pav. 6). Priėmus sprendimą darbuotojas ar darbdavys siunčia pranešimą (siūlo komunikacijos modelį), kuris suteikia informaciją apie jį. Kitas personalo paieškos komunikacijos proceso dalyvis taip pat priima sprendimą priimti šį pasiūlymą arba ne. Pavyzdžiui organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į darbo vietą sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus. Pranešimo gavėjas reaguoja į siuntėjo pasiūlymą – duoda jam grįžtamąjį ryšį. Kontekstas – fizinis, psichologinis, socialinis.



Pav. 6 Personalo paieškos komunikacijos modelis

Vienas iš svarbiausių darbuotojo ir darbdavio komunikacijos proceso momentų - tai kompromiso atradimas tarp darbuotojo ir vadovo lūkesčių.

Personalo paieškos ir atrankos projekto sėkmė priklauso ne tik nuo personalo paieškos ir atrankos kompanijos pastangų bei atsakomybės. Kita atsakomybės pusė tenka darbdaviui - ką jis yra iki šiol nuveikęs kurdamas patrauklaus darbdavio įvaizdį, ką padarys, kad surastas specialistas norėtų pasirinkti darbą būtent jo įmonė. Privataus verslo įmonių skelbimai apie siūlomas darbo vietas tai ne tik darbuotojų paieškos būdas, bet kartu ir bendrovės įvaizdžio kūrimo priemonė.

Pastaruoju metu netgi išryškėjo tam tikras paradoksas: kai kurios įmonės, nesugebėdamos pritraukti ir išlaikyti specialistų, tikisi pagalbos iš atrankos konsultantų ir yra pasiryžusios mokėti didelius pinigus už rastą darbuotoją. Tačiau daugelis paieškos įmonių, gerai žinodamos apie tokio darbdavio „patrauklumą“, atsisako imtis projektų, nes laiko sugaišti reikės daug, o rezultatai negarantuoti. Taigi, darbdavio įmonės patrauklumu nesirūpinimas yra viena iš darbdavio komunikacijos klaidų.

Kita prastos darbdavių komunikacijos klaida yra per lėta darbdavio reakcija į kandidato CV. Jei yra randamas tinkamas kandidatas, vertėtų jam tai iš karto ir pasakyti, stengtis palaikyti žmogaus motyvaciją. Dažnai pasitaiko, kad tinkamas specialistas, ilgiau negavęs aiškaus atsakymo, priima kitą pasiūlymą. Tad konkurencijoje dėl geriausių darbuotojų laimi aktyviausiai ir ryžtingiausiai komunikuojantys darbdaviai.

Darbdavio ir darbuotojo komunikacijos problemos pasireiškia ir pokalbio (kandidato įvertinimo) metu. Idealiu atveju, darbdavys (ar kitas pokalbį vedantis darbuotojas) atidžiai klausosi, ką kalba kandidatas, o sprendimus priima remdamasis visa interviu ir kitais vertinimo metodais gauta

informacija. Kaip rodo tyrimai, taip yra ne visada: vedantys pokalbį, netgi labai patyrę, dažnai daro klaidų.

Tipiškos klaidos, daromos interviu metu [49]:

- išankstinė nuomonė. Darbdavys (ar kitas pokalbį vedantysis darbuotojas) turi išankstinės informacijos apie kandidatą iš CV (asmens ir darbo biografijos aprašymas), kandidato anketos ar pan., ir ši informacija gali paveikti pokalbio sprendimus bei struktūrą.

- skubotas sprendimas. Darbdavys (ar kitas pokalbį vedantysis darbuotojas) nusprendžia apie kandidato tinkamumą pirmomis interviu minutėmis, nesurinkęs apie kandidatą išsamios informacijos. Po to darbdavys (ar kitas pokalbį vedantysis darbuotojas) savo nuomonės nekeičia arba ieško faktų, patvirtinančių tą nuomonę.

- pirmas išpūdis. Dažnai darbdavys (ar kitas pokalbį vedantysis darbuotojas), galutinai įvertindamas, remiasi pirmu išpūdžiu apie kandidatą, susidarytu dar kontakto užmezgimo stadijoje. Šį įvaizdį, teigiamą ar neigiamą, suformuoja kandidato išvaizda, jo anketa, prisistatymas ir kt. Tada darbdavys (ar kitas pokalbį vedantysis darbuotojas) interviu metu paprastai ignoruoja kandidato atsakymus, kurie neatitinka jo susidaryto pirmo išpūdžio.

- paskutinis išpūdis. Jei darbdavys (ar kitas pokalbį vedantysis darbuotojas) turi įvertinti kandidatą keliais aspektais po pokalbio, jo sprendimus nulemia paskutinis išpūdis tais klausimais.

- neigiama informacija. Darbdavys (ar kitas pokalbį vedantysis darbuotojas) labiau pastebi ir reaguoja į „blogas“ kandidatų puses, ir neigiama informacija apie kandidatą labiau įtakoja darbdavio (ar kito pokalbį vedančio darbuotojo) vertinimus nei teigiama. Toks priešasčių kandidato atmetimui ieškojimas gali būti ir racionali strategija, jei organizacija turi gausybę „gerų kandidatų“.

- su darbu nesusiję faktoriai. Yra tyrimų, rodančių, kad darbdavys (ar kitas pokalbį vedantysis darbuotojas) būna šališkas amžiaus, lyties, tautybės ir kitų, su darbu nesusijusių, kandidato charakteristikų atžvilgiu. Kai kurias su darbu nesusijusias charakteristikas darbdavys (ar kitas pokalbį vedantysis darbuotojas) laiko pageidaujamomis „idealiu“ kandidatui, pvz. sugebėjimą bendrauti, tam tikrą neverbalinį elgesį, fizinį patrauklumą ir kt., ir savo stereotipais vadovaujasi priimdami sprendimus.

- identifikacija. Identifikacijos efektas pasireiškia, kai darbdavys (ar kitas pokalbį vedantysis darbuotojas) į darbą nori priimti savo paties įvaizdį, t.y. geriau vertina į save panašius kandidatus: juos laiko pranašesniais, jiems siūlo didesnę atlyginimą.

- kontrastai. Prieš tai matyti kandidatui suteikia darbdaviui (ar kitam pokalbį vedančiam darbuotojui) galimybę esamą kandidatą lyginti su jais, o ne su numatytu standartu. Todėl darbdavio (ar kito pokalbį vedančio darbuotojo) vertinimas tampa šališkas. Paprastai lyginama su paskutiniu matytu kandidatu.

Aukščiau išvardintas komunikacijos klaidas galima pašalinti šiais būdais:

- pažintį kandidatą. Būtent tam skirta aibė susitikimų per visą atrankos procesą, kurių metu darbdavys turi galimybę susirinkti reikiamą informaciją apie potencialų darbuotoją: jo vertybes, gyvenimo būdą, poreikius, darbinę istoriją - visa tai, kas padės darbuotojui suformuluoti tinkamą darbo pasiūlymą ateityje;

- nepamiršti reikalavimų, kurie keliami kandidatui. Tai padės nepasiduoti kandidato bandymams nukreipti pokalbį į darbdaviui antraeilius dalykus, kaip pvz.: „tokiems su mano patirtimi“ (jei darbdaviui tokia patirtis nėra svarbiausias faktorius), „mano rekomendacijos pačios geriausios“, „aš ne tam baigiau du aukštuosius“ ir kt.;

- atidžiai klausytis kandidato. Klausyti ne tik, ką kandidatas sako, bet ir kaip jis elgiasi pokalbio metu. Pateikiant rūpimus klausimus, atkreipti dėmesį ne tik į kandidato žodžius, bet ir į jo elgesį, kadangi neverbalinė (nežodinė) asmens kalba (sėdėjimo poza, veido mimika, gestai, balsas intonacijos) yra informatyvesnė, gali apie pašnekovą pasakyti daugiau nei verbalinė (žodinė) komunikacija;

- kalbant su kandidatu, būtina fiksuoti gautą informaciją, tačiau ji neturi turėti įtakos kito kandidato pokalbiui;

- atrankos pokalbio metu stebint kandidatą darbdaviui reikėtų neužmiršti kontroliuoti ir savo elgesio. Kartais darbdavys tiek daug kalba, kad kandidatui nelieta laiko, galimybės atsakyti. Priešingas atvejis, kai darbdavys leidžia per daug dominuoti kandidatui, nesugeba pokalbio pakreipti reikalinga linkme, nepateikia parengtų, tikslingų klausimų, išseikvoja per daug laiko pokalbiui, o tai suardo iš anksto suplanuoto atrankos pokalbio tvarką. Taigi per atrankos pokalbį yra svarbu nenukrypti nuo tikslo ir visą laiką kontroliuoti tai, kas vyksta. Darbdaviui sekti savo elgesį per pokalbį reikėtų dar ir tam, kad „nepasakinėtų“ kandidatui (nerodyti pritarimo, kai kandidatas pasako taip, kaip darbdavys norėjo, ir nepritarimo, kai jis atsako ne taip, kaip tikėtasi). Jei kandidatas pajaus, kokių atsakymų iš jo tikimasi, jis atsakys būtent taip, kaip norisi darbdaviui, nesvarbu, ką iš tikrųjų galvoja. Norint išvengti šių klaidų darbdavys (ar kitas pokalbį vedantis darbuotojas) turėtų kontroliuoti savo elgesį, gebėti skirti subjektyvų (labiau pagrįstą emocijomis) vertinimą nuo objektyvaus (pagrįsto iš anksto nusistatytais aiškiais atrankos kriterijais).

Verta paminėti ir tokią darbdavio komunikacijos klaidą - susitikus su kandidatu darbdavys (ar kitas pokalbį vedantysis darbuotojas) užmiršta prisistatyti. Ši darbdavio komunikacijos klaida jau pokalbio pradžioje trukdo sukurti palankią, geranorišką bendravimo atmosferą, kuri padėtų užmegzti ryšį su kandidatu, tikėtis, kad jis bus atviresnis ir nuoširdesnis. Be to, kandidatas turi teisę žinoti, kam pasakoja savo biografijos faktus. Taigi, susitikus su kandidatu, reikėtų neužmiršti prisistatyti.

Galiausiai, kaip darbdavio komunikacijos klaidą galima paminėti ir darbdavio nemokėjimą neigiamai atsakyti kandidatui. Darbdaviai dažniausiai apsiribuoja frazė: „Informuosime tik į sekantį etapą atrinktus kandidatus“ ir pan. Tačiau visgi tai toli gražu ne pats mandagiausias būdas.

Visų pirma atsakymas kandidatui asmeniškai, tegul ir ne telefonu, o elektroniniu paštu ar laišku, palieka žymiai geresnį išpūdį apie įmonę, negu bendro pobūdžio išankstiniai atsakymai kaip aukščiau paminėtas. Bendravimas su kandidatu - tai įmonės ryšių su visuomene dalis, apie ką šiuo atveju retai pagalvojama. Tuo tarpu darbdaviai, kurie skyrė darbuotojui dėmesio ir informavo apie konkurso rezultatus, gerai įsimenami ir palieką apie įmonę gerą išpūdį. Ir dažniausiai tai yra pažangios įmonės, kurios rūpinasi savo darbuotojais - todėl ir norinčių dirbti pas tokį darbdavį taip pat nemaža. Sudaryti gerą išpūdį visuomenės akyse darbdaviui svarbu visų pirma tam, kad kitą kartą ieškodamas darbuotojų jis neturėtų problemų juos pritraukdamas. Tikriausiai yra nedaug norinčiųjų siųsti savo CV įmonei, kurioje visada neaišku, kaip baigėsi konkursas, ar jis išvis baigėsi, o gal dar darbuotoją pakvies po pusės metų (kartais būna ir taip).

Antra, grįžtamojo ryšio suteikimas kandidatui - tai mandagumo ir etikos dalykas. Jeigu darbuotojas bendrauja su darbdaviu, t.y. siunčia laiškas, faksas ar el. pašto žinutė su prašymu svarstyti kandidatūrą, geras tonas reikalautų atsakyti. Atstumas tarp darbdavio ir kandidato neturi leisti pamiršti elementarius bendravimo principus šiais laikais, kai komunikacijos priemonių pasirinkimas toks didelis. O jeigu vis dėlto darbdavys neturi galimybių atsakyti kiekvienam kandidatui asmeniškai, tai bendro pobūdžio atsakymas geriau, negu jokio atsakymo. Pastaruoju metu kelios įmonės jau pasirinko tokį kelią atsakydamos skelbimu spaudoje, kuriame dėkojama visiems kandidatams už dalyvavimą konkurse.

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. Neretai atrankose dalyvaujantys kandidatai sudaro gerą pirmąjį išpūdį, bet jis gali būti klaidingas. Ir atvirksčiai, kvalifikuotas specialistas dėl įtampos, kurią patiria pokalbio metu, gali nesugebėti atsiskleisti ir būti įvertintas kaip neatitinkantis įmonės reikalavimų.

Darbuotojo komunikacijos klaidos galima paminėti tokios:

- nemokėjimas surašyti CV bei motyvacijos laišką, t. y. nemokėjimas atkreipti į save dėmesį bei tinkamai pristatyti save;
- neapsisprendimas dėl darbo pareigų bei sąlygų. Pav.: darbuotojas siunčia CV vieną poziciją užimti, o per pokalbį su darbdaviu sako, kad jo domina visai kita pozicija;
- atėjimas į atrankos pokalbį nepasidomėjus apie kompaniją, jos pasiekimus, kultūrą, planus, vertybes ir pan., neatidumas, pozicijos susidomėjimo bei motyvacijos trūkumas;
- nesugebėjimas aiškiais dėstyti savo mintis, pasitikėjimo savimi stoka;
- akių kontakto nebuvimas, prasta neverbalinė komunikacija;
- melavimas, informacijos gražinimas. Pvz. anksčiau vienas iš kandidato vertinimo kriterijų darbdaviui buvo Valstybinio socialinio draudimo („Sodros“) pažymėjimo įrašai, būdavo

skambinama į buvusias kandidato darbovietes pasiklausti atsiliepimų apie jį. Dabar, išgaliojus naujiems Lietuvos Respublikos Vyriausybės potvarkiams, šios galimybės neliko. Atrankoje dalyvaujantis kandidatas apie savo darbo patirtį gali pasakoti ką tik nori (pavyzdžiui, vietoj penkių darboviečių, kuriose dirbo, gali nurodyti tik dvi, kuriose jam sekėsi geriausiai, atsakydamas į klausimą apie darboviečių keitimo priežastis meluoti), o darbdavys neturi galimybės patikrinti, ar kandidato pasakojimas yra teisingas.

- nesugebėjimas iš darbo aprašymo ir atrankos pokalbio metu suprasti ko tikisi įmonė iš kandidato.

Čia išvardintos ne visos darbuotojo ir darbdavio komunikacijos klaidos, bet dažniausiai pasitaikančios. Darbuotojo ir darbdavio komunikacijos nesutapimas atsiranda dėl vienos ir kitos pusės komunikacijos klaidos. Norint išvengti komunikacijos klaidų, abi pusės turėtų girdėti viena kitą bei viena prie kitos derintis.

## 2.6.2 Darbuotojo ir darbdavio kompetencijos modelių unifیکavimas

Darbuotojai ir darbdaviai įvairiais būdais ieško vieni kitus. Paieškos procese jie taiko savo nustatytus kompetencijos modelius. Tiek darbuotojų, tiek darbdavių tikslo siekimo sėkmę lemia abiejų pusių noras suderinti esamus kompetencijos modelius bei išvengti komunikacijos nesutapimų.

Darbuotojo ir darbdavio kompetencijos modelių unifیکavimui svarbu geranoriškai atsistoti į kito personalo paieškos komunikacijos proceso dalyvio pusę ir pažvelgti į savo kompetencijos modelį kitos pusės akimis. Pavyzdžiui, darbdavys turi tokiu būdu sudaryti kompetencijos modelį bei aprašyti laisvą darbo vietą, kad įmonė taptų patraukli kandidato atžvilgiu. Pirmą išpūdį apie įmonę kandidatui susidaro pamatę darbo skelbimą. Kokio jis dydžio, kaip pristatoma organizacija, kaip formuluojami reikalavimai kandidatams bei kaip pristatoma pozicija. Svarbu, kad skelbime būtų patraukliai apibūdinama organizacija, kad pozicija ir reikalavimai kandidatams būtų logiški, aiškūs ir atspindėtų darbo pobūdį. Paprastai darbo skelbimuose būna nuo 3 iki 8 išskirtų reikalavimų, nors jų skaičius nėra reglamentuotas.

Pirmasis skambutis telefonu, kviečiantis atvykti į pokalbį, sudaro pirmą vaizdą. Paskambinus svarbu prisistatyti bei pasiteirauti, ar šiuo metu kandidatas gali kalbėti telefonu. Kalbėti toliau reikia tuo atveju, jei kandidatas aiškiai pasakė galintis kalbėti. Priešingu atveju reikėtų paklausti, kada bus galima jam perskambinti. Nesvarbu, kokio lygio pozicija, kuriai ieškomas žmogaus, tačiau jei darbdavys skambina kandidatui, vadinasi jis potencialus naujasis organizacijos darbuotojas, todėl svarbu, kad pokalbis jam paliktų malonų jausmą.

Atėję į pirmą pokalbį kandidatai susidaro savo įspūdį apie kompaniją bei asmenis, su kuriais kalbėjo. Geri specialistai ilgai nebūna be darbo, o keisdami darbus neretai vienu metu gali turėti keletą pasiūlymų, todėl norint juos pritraukti, svarbu sudaryti gerą įspūdį.

Iš to, kada darbdavys jį priima, ar vėluoja, ar susitikimo su kandidatu metu užsiima pašaliniais darbais, kandidatas daro išvadas apie tai, kokio lygio yra kompanija, koks jos požiūris į klientus bei darbuotojus, svarsto ar norėtų dirbti tokioje aplinkoje ar su tokiais žmonėmis.

Pirmo pokalbio metu kandidatui būtina pristatyti įmonę bei pačią poziciją. Kuo daugiau informacijos kandidatui bus suteikta, tuo tiksliau jis įsivaizduos busimąjį darbą ir galės įvertinti savo norus ir galimybes. Svarbu, kad kandidatas tokį įsivaizdavimą turėtų, nes jam svarbu apsispręsti, ar Jūsų organizacija atitinka jo pageidavimus ir ar jis mato sau vietą bei galimybes augti.

Reikia nepamiršti, kad ieškantys darbo ne tik potencialus organizacijos darbuotojas, bet ir potencialus klientas. Tinkamai pristatyta informacija apie organizaciją reklamuoja įmonės vardą ir formuoja įvaizdį. Organizacijos, rinkdamos naujus darbuotojus, neretai visą dėmesį koncentruoja į tai, kaip atsirinkti labiausiai joms tinkantį darbuotoją. Vykdamas darbuotojų atranką svarbu nepamiršti, kad renkasi ne tik organizacijos, bet ir kandidatai į vieną ar kitą poziciją. Svarbu ne tik gerai ir tiksliai įvertinti kandidatus, numatyti jų potencialias galimybes ir galimą naudą organizacijai, bet ir mokėti pritraukti pasirinktus žmones. Didėjant aukšto lygio specialistų ir vadybininkų stygiui, organizacijoms kyla problema ne tik kaip atrinkti, bet ir kaip pritraukti talentus, kaip pasiekti, kad organizacija būtų laikoma itin pageidautina darbo vieta. Sparčiai populiarėja nauja kryptis, vadinama darbdavio išskirtinumu (angl. Employer Branding) – žmogaus išteklių, marketingo ir komunikacinių disciplinų darinys. Įmonė formuoja savo kaip darbo vietas, panašiai kaip prekės ženklą, įvaizdį-pažadą, ir visomis išgalėmis siekia jį realiai tesėti. Pritraukiant talentus, nepakanka, kad įmonės ženklas būtų žinomas, svarbu pozicionuoti save darbo rinkoje kaip patrauklią vietą dirbti. Juk gali atsitikti ir taip, kad organizacijai patikęs kandidatas atsisakys jos pasiūlymo, nes susidarys klaidingą įspūdį [54].

Neefektyvios darbdavio išskirtinumo idėjos yra tos, kurios:

- teigia, kad „Mes esame puiki vieta dirbti“, bet nenurodo jokio išskirtinumo;
- tėra pakartota kompanijos misijos formuluotė. Klausimas yra ar pakankamai aiškiai kompanijų misijos skiriasi viena nuo kitos, kaip labai iš tiesų darbuotojai tiki abstrakčia misija;
- yra primestos iš viršaus–vadovybė (arba konsultantai) sukuria darbdavio ženklą ir „nuleidžia“ jį darbuotojams iš viršaus žemyn. Kyla abejonių ar darbuotojai „nupirks“ taip pasiūlytą ženklą ir išvis ar supras jį. Kartais kompanijos paprasčiausiai mėgdžioja: šiuo atveju kuria ženklą vien dėl to, kad konkurentai tokį sukūrė. Darbdavio ženklas turėtų sugauti ir atskleisti tikrąją kompanijos esmę;
- nedera su bendru kompanijos įvaizdžiu.

Efektyvus darbdavio ženklas yra:



- visuotinis (holistinis). Tinkamas visai kompanijai ir pritaikomas išorinėms rinkoms;
- žinomas ir suprantamas visoje kompanijoje. Visi darbuotojai žino ir supranta kaip jis jiems taikomas;
- žinomas darbo rinkoje. Kandidatai pretenduoja dirbti kompanijoje, atsižvelgdami į stiprią išskirtinumo pusę.

Tam, kad darbuotojas galėtų derinti savo kompetencijos modelį (pirmiausiai savo CV bei motyvacijos laišką, o taip savo elgesį pokalbio metu) su darbdavio kompetencijos modeliu darbdavys darbo aprašyme turi tiksliai nusakyti darbo specifikaciją bei geriausiu būdu nustatyti reikalavimus darbuotojo sugebėjimams, įgūdžiams ir kompetencijai. Tai yra darbo skelbimo reikalavimai turi atsakyti į klausimą - kokios žmogiškosios savybės ir darbo patirtis reikalingos, kad darbas būtų atliktas gerai? Atsakymas į šį klausimą darbuotojui leis suprasti kokį žmogų reikia samdyti ir kokį patikrinimą jis turi praeiti, o darbuotojui – kokias kompetencijas, kokių eiliškumų jam vertėtų pateikti savo CV bei motyvacijos laiške bei kaip elgtis vertinimo pokalbio metu.

Remiantis personalo atrankos ir paieškos kompanijų informacija klasikinė darbo vietos aprašymo struktūra būtų tokia [35]:

### **Kompanija**

Pozicija:

- Pareigybė
- Padėtis
- Pavaldumas
- Pareigos

### **Kandidatas:**

Išsilavinimas

Darbo patirtis, įgūdžiai ir žinios

Asmeninės savybės

Darbo sąlygos

Motyvacija

Kontaktinė informacija

Bendros rekomendacijos darbo vietą aprašyti būtų tokios:

- pozicijos aprašymas turi būti visų pirmiausiai sudarytas atsižvelgiant iš kandidato pozicijos, o ne remiantis kompanijos - darbdavio padėties;
- šiuo metu daugelis kandidatų yra susidomėję galimybe dalyvauti priimant strateginius sprendimus kompanijoje, kokiu būdu jie turės įtakos verslo veiklos procesams. Tokiu atveju darbo

vietos aprašyme reikėtų naudoti dinamiškus, stiprius žodžius, kad kandidatas galėtų iš karto įsivaizduoti savo galimybes kompanijoje;

- aprašyti ko kompanija laukia iš kandidato – patartina naudoti raktinius žodžius ir idėjas, kurias leis kandidatui suprasti įmonės filosofiją ir dvasią.

Pozicijos aprašyme negali būti:

sutrumpinimų;

- techninių ir specialių terminų, išskyrus tuos, kurie reikalingi kandidatui pasiūlytomis pareigoms eiti;

- iškreiptos tikrovės ir laisvos darbo vietos svarbos;

- neaiškių arba dvireikšmiškai pristatytų reikalingų kandidato žinių ir įgūdžių;

- reikalavimų, kurie iš tikrųjų ypatingai nėra svarbūs šiai pozicijai dėl sėkmingo darbo.

Remiantis darbdavio reikalavimais bei darbo vietos aprašymu darbuotojas tikslina savo jau turimą kompetencijos modelį (pavyzdžiui CV). Vadovai labai įdėmiai skaito CV, kartais net pasitelkia specialistus, todėl į CV darbuotojas turėtų įrašyti tą informaciją, kurios pageidauja darbdavys. Todėl CV rašymas norinčiam surastą gerą darbą darbuotojui yra labai kruopštus ir atsakingas darbas. CV rašymą netgi galima laikyti viena iš darbdavio kandidatui skirtų užduočių: kandidatas turi parodyti, ką sugeba. Tam, kad darbdavys susidomėtų darbuotojo CV, gyvenimo aprašymas neturi būti sausas bei standartinis, kadangi pirmas įspūdis yra labai svarbus. Kandidatas turėtų parodyti dėmesį įmonei, kurioje pageidauja dirbti, pavyzdžiui firmos vardo paminėjimas CV rodytų pagarbą jai. Be to, pateikiant darbdaviui CV tam tikrai darbo vietai darbuotojas būtinai turėtų pasidomėti įmonės kultūros bei komandos ypatumais. Pokalbio metu darbuotojas turėtų parodyti savo nuoširdų domėjimąsi įmone, jos veikla bei pasiekimais. Tai palankiai nusiteiktų darbdavį bei padidintų darbuotojo šansus gauti geidžiamą darbą.

Apibendrinant aukščiau išdėstyta, galima teigti, kad yra visa eilė metodų ir būdų įmonei pasamdyti gerą darbuotoją, o darbuotojui įsidarbinti jų lūkesčius pateisinančioje įmonėje. Šiuos tikslus pasiekti tiek darbuotojui, tiek darbdaviui leidžia darbuotojo ir darbdavio kompetencijos modelių nustatymas bei jų efektyvus suderinimas. Efektyvus darbuotojo ir darbdavio kompetencijos modelio suderinimas reiškia vienos ir kitos pusės efektyvų bendravimą bei komunikacijos klaidų pašalinimą.

### 3 PERSONALO PAIEŠKOS KOMUNIKACIJOS MODELIAI LIETUVOS IR ES DARBO RINKOJE

Per paskutinius dešimtmečius pasaulyje vyksta didelės permainos, iš kurių viena globalizacija, dėl kurios vyksta žmonijos susivienijimas politinėse ir ekonominėse sistemose, šalinamos šalių sienos, sudaromos sąlygos dalintis talentais, pasiekimais ir ekonomika.

Viena iš globalizacijos sudedamųjų dalių yra emigracija - žmonių persikėlimas iš tėvynės į kitas šalis. Bendroje darbo rinkoje tai natūralūs procesai, kai protingiausi ir stipriausi siekia gauti už savo įgūdžius didžiausią atlygį. Visame pasaulyje žmonės, turintys net ir geras darbo sąlygas, ieško dar geresnių, išvyksta vedini galimybių realizuoti savo idėjas. Bet tai, kas tinka globaliai darbo rinkai, netinka atskiroms valstybėms, kurios praranda ženklia dalį savo protų ir išsimokslinusių vidurinės klasės grandį [9].

#### 3.1 Lietuvos personalo paieškos rinkos problematika

##### Lietuvos darbo rinka.

Nuo 1990 m. iš Lietuvos emigravo apie 404.000 žmonių. Kauno krašto pramonininkų darbdavių asociacijos vykdančysis direktorius Vaclovas Pečetauskas pripažino, kad minimalios algos ir niekinantis dalies darbdavių požiūris į žmogų labai prisidėjo prie masinės emigracijos iš Lietuvos [23]. Lietuva pirmoji ES pagal emigrantų skaičių tūkstančiui gyventojų. Dėl šių procesų daugiausia prarandama darbingo amžiaus žmonių - 20- 59 amžiaus žmonės 2005 m. sudarė 76% visų išvažiavusiųjų.

Pasak Rimantą Kairelį, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos valstybės sekretorių, dabar emigracija labai dažnai nėra motyvuota, daugelis išvažiuoja tikėdamiesi, kad užsienyje gyvenimas geresnis, tačiau nežino apie Lietuvoje siūlomas galimybes ir darbo pasiūlymų. [44]. Tačiau, nežiūrint į padidėjusią darbo pasiūlą, vis dėlto pagrindinės priežastys, verčiančios emigruoti, - ekonominės: maži atlyginimai, noras susikurti materialinę gerovę. Apie 70 procentų žmonių išvyksta laimės ieškoti svetur dėl per mažai apmokamo darbo. Lietuvos ekonominė ir darbo rinkos situacija šiuo metu yra tokia, kad žemą kvalifikaciją turintys asmenys negali išlaikyti šeimos, o aukštą kvalifikaciją turintys nesugeba patenkinti visų šeimos poreikių. Tuomet vykstama ieškoti geresnių sąlygų svetur [23].

Lietuvos darbo rinka vis labiau integruojasi į ES vieningąją rinką. Užimtų darbuotojų skaičiaus sumažėjimas pirmiausia siejamas su padidėjusia po Lietuvos įstojimo į ES gyventojų migracija. Dėl augančios darbo jėgos paklausos nedarbo lygis šalyje mažės: 2005 m. – 8,3%, 2006 m. – 5,6%, 2007 m. – 5,2%, 2008-2010 m. – 5,1%.[37]. Tačiau, mažėjant nedarbui, vis aktualesne problema tampa darbo pasiūlos ir paklausos struktūros neatitikimas profesiniu, kvalifikaciniu,

teritoriniu požiūriu, išryškėja verslo poreikius tenkinančios darbo jėgos stygiaus ir suderinamumo problema. Nedarbo duomenis pastebimai koreguoja ir lietuvių emigracija į ES darbo rinkas.

Vykstant tarptautiniams darbo rinkos liberalizavimo procesams, Lietuva susiduria ne tik su emigracijos, bet ir su ypač aktualia protų nutekėjimo problema [32]. Protų nutekėjimas iš Lietuvos daugiausiai vyksta dėl geresnių finansinių ir savirealizacijos galimybių (poreikis būti aprūpintam reikalingomis darbui priemonėmis, poreikis dirbti pagal įgytą kvalifikaciją ir turimą kompetenciją, asmeninės savirealizacijos ir pasirinkimo galimybės ir kt.), kurias Lietuvos gyventojams siūlo užsienio šalys. Dauguma aukštos kvalifikacijos specialistų iš Lietuvos išvyksta ne siekdami išvengti skurdo, bet norėdami pasinaudoti užsienio šalių teikiamais privalumais, kurie atitinka jų „gero gyvenimo“ sampratą. Lietuvos gyventojai, prieš priimdami migracijos sprendimą, pasveria gimtosios šalies ir užsienio šalių aplinkos veiksnius, remdamiesi savo „gero gyvenimo“ samprata, vertybėmis ir turima kompetencija. Jie įvertina ne tik užsienio šalių aplinkos veiksnius, traukiančius emigruoti, bei gimtosios šalies veiksnius, stumiančius emigruoti, bet ir atsižvelgia į individualių aukštos kvalifikacijos specialistų poreikius bei kompetenciją. Tai reiškia, kad, nerasdami savo lūkesčius patenkinančios darbo aplinkos, šalių palieka geriausi įvairių sričių specialistai, šitaip mažėja Lietuvos intelektinis kapitalas.

Pagrindinės Lietuvos darbo rinkos problemos – žemesnis negu ES šalių bendras užimtumo lygis, gyventojų ir darbo jėgos senėjimas, nepakankamai racionali užimtumo struktūra, pasireiškianti darbo pasiūlos ir paklausos suderinamumo problemomis. Mažėjant registruotam nedarbui darbo rinka netapo labiau subalansuota. Priešingai, išryškėja nepageidautinos darbo rinkos tendencijos: nepakankamas darbo jėgos mobilumas, kvalifikacinių gebėjimų stoka, kas didina nedarbo problemas - didėja užimtumo mieste ir atitolusiose nuo gamybinių centrų vietovėse diferenciacija, išryškėja labiausiai socialiai pažeidžiamų asmenų grupių problemos [43].

Struktūriniai ekonomikos pokyčiai, produktų gamintojų konkurencija keičia darbuotojų kvalifikacijos reikalavimus. Tam tikra dalis darbuotojų ilgesniam ar trumpesniam laikui tampa bedarbiais. Lietuvoje iki įstojimo į ES apie 80 proc. bedarbių arba neturėjo kvalifikacijos, arba ji neatitiko darbo rinkos reikalavimų. Vadinasi, Lietuvoje tikrai buvo darbuotojų kvalifikacijos ir darbo rinkos poreikių atitikimo problema. Po 2004 metų gegužės 1 dienos plūstelėjus naujai darbo ieškančiųjų bangai iš Lietuvos, atsirado dar didesnis kvalifikuotos darbo jėgos poreikis Lietuvos darbo rinkoje. Po Lietuvos įstojimo į ES atsiskleidė naujos tendencijos Lietuvos darbo rinkoje – pradėjo trūkti kvalifikuotų darbuotojų ir padidėjo darbdavių reikalavimai profesinio rengimo kokybei. [8]. Lietuvos bendrajame programavimo dokumente (BPD) (2004–2006) pažymima [1], kad „Lietuvos darbo jėga yra išsilavinusi, santykinai didesnė jos dalis turi aukštąjį išsilavinimą, tačiau šiuolaikinės ekonomikos pobūdis, reikalaujantis greitos įgūdžių kaitos, kvalifikacijos kėlimo, anksčiau įgytas žinias

dar sunkiai pritaikomomis arba bevertėmis“. Darbo jėgos kompetencijų didinimas nurodomas kaip vienas iš mūsų šalies plėtros prioritetų.

Kaip rodo darbo tyrimas, taip pat ir Darbo ir socialinių tyrimų instituto atliktos darbdavių [31] apklausos duomenys, darbdaviai pageidauja darbuotojų, kurie turėtų tokių gebėjimų:

- tinkamą profesinę kompetenciją,
- bendravimo gebėjimus,
- atsakingumą,
- kūrybiškumą,
- mokėtų užsienio kalbas,
- turėtų kompiuterinį raštingumą.

Lietuvoje iki šiol nėra aišku, kokio lygio kvalifikaciją įgyja žmogus, baigęs tam tikrą mokymo programą. Pagal tam tikrų programų priskyrimą aukštosioms mokykloms tai turėtų būti aukštojo mokslo kvalifikacija. Tačiau kokia, tai yra profesinė kvalifikacija? Dar įdomiau yra profesinio rengimo srityje. Baigusieji gauna kvalifikacijos pažymėjimus arba diplomus, tačiau ir jiems, ir darbdaviams yra visai neaišku, ar jie atitinka darbo reikalavimus. Kvalifikacijų sistema leistų tam tikrą mokymo programą priskirti atitinkamo lygio reikalavimų lygmeniui, ir visi žinotų, kad pažymėjimo turėtojas geba atlikti tam tikrus darbus.

Kvalifikacijų sistema Europoje nėra naujovė, nors tai ir nesenas dalykas. Kvalifikacijų sistemoje visos kvalifikacijos išdėstytos pagal lygius, kuriuos apibrėžia atliekamų darbų sudėtingumas ir pobūdis. Nustatant lygius dalyvauja visi suinteresuoti partneriai - mokymo vykdytojai, darbdavių ir darbuotojų atstovai - ekspertai. Kiekvieną iš šių lygių atitinka tam tikra kompetencija, t. y. gebėjimas atlikti tam tikrą užduotį. Kompetencija ir jos pobūdis nusako kvalifikaciją.

### **Lietuvos darbo rinkos personalo paieškos tendencijos.**

Pastaruoju metu organizacijų investicijos į darbuotojų kompetencijų ugdymą aktyvėja: keičiasi įmonių požiūris į žmogiškuosius išteklius, didžiulė profesionalių darbuotojų paklausa lemia tai, kad šūkis „svarbiausi organizacijoje – žmonės“ tampa daugelio kompanijų realybe.

„Klientas ateina antras“ todėl, kad pirmas ateina personalas, taip mano Hel Rozenbalt, stambios kelionių agentūros savininkas, ir todėl neatsitiktinai šiuolaikiniame versle talentų medžioklė - tai gyvenimo klausimas ir kompanijos pražūtis, išgyvenimo ir klestėjimo klausimas. [42].

Pradedant talentų medžioklę, reikia pakankamai aiškiai numatyti sau tikslus, uždavinius, veiklos procesą ir kelius, siekiant tikslo. Kandidatų paieška ir atranka yra priskiriama vienai iš svarbiausių organizacijos sistemos dalių. Personalo paieškos ir atrankos procesą įtakoja organizacijos strategija, jos struktūra, pagrindinis veiklos nukreipimas, organizacinė kultūra ir be abejonės išorinės ir vidinės aplinkos faktoriai. Išorinės aplinkos faktoriai: teisiniai apribojimai, darbo jėgos situacija rinkoje, darbo jėgos sudėtis rinkoje ir organizacijos buveinė. Vidinės aplinkos faktoriai: personalo

politika – darbo su personalu principai, strateginės personalo programos (darbuotojų kėlimo pareigose principas, samdos iki gyvos galvos principas ir pan.).

Šių metų kovo mėnesį Vilniaus miesto ir apskrities verslininkų darbdavių konfederacija ir Lietuvos pramonininkų konfederacija pristatė darbdavių apklausą apie šiandieninius įmonių personalo poreikius, numatomą darbuotojų stygių artimiausius tris metus, darbdavių keliamus darbuotojų atrankos kriterijus ir pan. [15]. Apklausoje dalyvavo 116 darbdavių. 65,4 % apklaustų darbdavių teigia, jog jų įmonei daugiau nei kartą per metus tenka ieškoti naujų darbuotojų. Vykdamas apklausą ypatingas dėmesys buvo skirtas klausimui apie darbdavio pasirinkimą lemiančius veiksnius. Psichologų atlikti tyrimai leidžia teigti, kad pirmas išpūdis turi didelę įtaką tolesnei pokalbio eigai. Per penkias pokalbio minutes susidaromas išpūdis iš kandidato išvaizdos bei elgsenos. Per pokalbį darbdaviai labiausiai kreipia dėmesį į kandidato išvaizdą, gebėjimą aiškiai reikšti savo mintis, tiksliai, trumpai, nenukrypstamai nuo temos atsakyti į pateiktus klausimus, kalbos manierą, darbo motyvaciją, kandidato išankstinę informaciją apie organizaciją ir darbą. Darbdavių teigimu, pasirinkimą lemia du pagrindiniai veiksniai – pasirodymas atrankos pokalbio metu (82,6%) ir profesinė patirtis (56,5%).

Apklausoje metu paaiškėjo, kad renkantis naują darbuotoją ir įvertinant asmeninių ir profesinių darbuotojo savybių tinkamumo svarbą, pirmenybę darbdaviai teiktų asmeninėms savybėms (55,7%), o antrąją vietą užimtų profesinės savybės (43,5%). Remiantis darbdavių apklausos duomenimis, kalbėdami apie asmeninių darbuotojo savybių svarbą, darbdaviai labiausiai vertina atsakingumą (86,1%), gebėjimą analizuoti ir planuoti (59,1%) bei komunikabilumą (40,9 %). Kalbėdami apie specialistų trūkumą per artimiausius tris metus, apklaustieji darbdaviai sako, kad labiausiai jų įmonėms trūks techninių darbuotojų (75,9 %), mažiausia tikimybė, kad prireiks aukščiausio lygio vadovų (65,5 % respondentų sako, kad netrūks), o galimą vidurinio lygio darbuotojų trūkumą įvardija 59,5 %. Buvo domimasi, ar darbdaviai priimtų dirbti specialistus iš užsienio, neturinčius patirties ar baigusius ne tos krypties, kurios specialisto ieško, studijas asmenis. 81,3% teigia, jog priimtų baigusį ne tos krypties studijas, kurios sritys specialisto ieško, asmenį, daugiau nei 66 %. priimtų visiškai neturintį patirties, bet puikiais rezultatais baigusį studijas darbuotoją, o 65,2% neatsisakytų priimti reikiamą specialistą iš užsienio.

2006 metų darbo rinkos tendencijos išsamiau pristatytos 5 priede.

Šiandienos darbo rinka pasižymi aktyviais personalo pasiūlos ir paklausos disbalanso procesais. Specialisto, Arūno Navicko, CV.lt vadovo komentaras, kas buvo būdinga 2006 m. darbo rinkai [61]:

- Išryškėjo emigracijos poveikis darbo rinkai. Trūksta tam tikrų sričių darbuotojų, ypač darbininkų gamybos srityje. Rengiamasi jų stygių kompensuoti darbuotojais iš kitų šalių arba didinant darbo našumą.

- Labiausiai rinkoje trūksta: IT specialistų, statybininkų, vairuotojų, aptarnavimo sektoriaus darbuotojų, pardavėjų. Darbuotojai, kurių trūkumo nejaučiama: teisininkai, finansininkai
- „Galvų medžioklės“ (angl. Head hunting) paslauga pradeda taikyti ne tik aukščiausio lygio vadovų paieškoje, taip pradeda ieškoti ir vidutinio lygio darbuotojų.
- Įmonės masiškai atsigręžia į studentus. Studentai – geidžiami darbuotojai. Įmonės linkusios išsiauginti reikiama specialistą pačios.
- Įmonės vis didesnę dėmesį kreipia į geriausių darbuotojų išlaikymą, didina jų motyvaciją. Vis labiau pastebima tendencija, kad algos dydį diktuoja darbuotojai, o įmonės stengiasi samdyti toki darbuotoją, kurį gali „įpirkti“.
- Išaugo laisvai samdomų konsultantų skaičius. Tai labiausiai susiję ES fondais ir paramos gavimu.
- Didėja atlyginimai. Jie auga visuose verslo sektoriuose. Vidutinis minimalus pageidaujamas atlyginimas 2006 metais lyginant su 2005 m. padidėjo 10%.
- Nuolat ir dideliais tempais auga Interneto vartotojų skaičius. Darbo paieška Internetu tapo visiškai įprastu reiškiniu.

Numatomi pokyčiai darbo jėgos paklausoje:

- didės paklausa specialistams su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu, tačiau mažės su aukštuoju neuniversitetiniu išsilavinimu;
- didės paklausa kvalifikuotiems darbininkams statybos ir medienos apdirbimo sektoriuose, pardavimo ir aptarnavimo sektoriuose;
- nekvalifikuotai darbo jėgai paklausa nekis;
- paklausa pagal ekonomines veiklas išliks didžiausia paslaugų sektoriuje, o mažiausia – žemės ūkio sektoriuje.

Šiandienos Lietuvos darbo rinka pati atsirenka, ko jai reikia. Ji nėra per daug išranki. Šią dieną reikalingi ir patyrę specialistai, ir praktikantai, ir aukščiausio lygio vadovo protai, ir darbininkų rankos. Taip pat reikalingi ir IT specialistai, statybininkai, vairuotojai, inžinieriai. Labai didelė pardavimo vadybininkų paklausa.

Generalinis direktorius UAB „CVO Group“ Saulius Jovaišas, apžvelgdamas šios dienos Lietuvos rinkos tendencijas atkreipia dėmesį: „Pardavimo ir rinkodaros vadybininkai, projektų vadovai bei vadovai visuomet buvo reikalingi. Ir jų paklausa kiekvienais metais auga. Didėja ir techninių specialistų poreikis, nes patyrę gamybininkai jau yra solidaus amžiaus, o jauna karta dar tik rengiama, nes po Nepriklausomybės pramonės specialistų mažai kam reikėjo, techninės specialybės atsigauna tik dabar“.

Didesnė darbo jėgos paklausa negu pasiūla bus specialistams, jauniems specialistams, technikams ir tarnautojams: pardavimų vadybininkams, logistikos specialistams, verslo vadybos

specialistams, rinkodaros vadybininkams ir specialistams, statybos inžinieriams ir technikams, medienos apdirbimo inžinieriams, programuotojams, informacinių skaičiavimo sistemų aptarnavimo inžinieriams, inžinieriams elektrikams, elektrotechnikams, elektronikos inžinieriams [10].

### **Personalo paieškos komunikacijos modelis.**

Reikiamo naujo specialisto suradimas įmonei – visada iššūkis. Nesvarbu, kokios srities darbuotojas ieškomas. Dažniausiai tai ilgas procesas, kainuojantis nemažai laiko ir lėšų. Geriausių nėra daug, dėl jų reikia pakovoti. Galimybė laisvai pasirinkti darbo vietą už Lietuvos ribų, suvilioja ne vieną gerą specialistą, tuo dar labiau apsunkindamos darbuotojų paiešką vietinėms įmonėms, tokiu būdu dažniausiai laimi ta kompanija, kuri greičiau sureaguoja ir pasirenka tinkamą taktiką.

Žemiau pateikiamas personalo paieškos komunikacijos modelis, kuris turėtų pagelbėti darbdaviams surasti reikiamus („idealius“) darbuotojus:

**1. Maksimaliai sumažinti „langus“ atrankos procese.** „Langai“ – tarpai, uždelsimai, pauzės darbuotojo atrankos procese. Jie yra visiškai neproduktyvus laiko gaišimas, kuris galų gale gali privest prie to, kad bus prarasti geriausi kandidatai. Dažniausiai pauzė atrankos procese atsiranda priėjus svarbų, „kritinį“ atrankos etapą. Pvz: darbdavys per ilgai analizuoja atsiliepusių kandidatų gyvenimo aprašymus (ypač skelbimai internete suteikia didelį atsakymų į darbo skelbimus srautą. Reikėtų stengtis neuždelsti apdorojant duomenis) arba darbdavys delsia pasirinkti, kuriuos kandidatus pasikviesti pokalbiui. Įvertinti, kurioje atrankos proceso dalyje stringa jo eiga ir pasistengti „langus“ sumažinti. Automatinis CV filtravimas internete ryškiai sumažina uždelsimus ir pašalina papildomus atrankos žingsnius.

**2. Tiksliai žinoti, ko norima iš kandidatų.** Įdarbinimo procesas turi būti paremtas kompetencijomis, būtinomis būtent tam tikrai pareigybei. Būsimo darbuotojo įgūdžiai, patirtis, maneros turi būti tiesiogiai susieti su darbo pobūdžiu, jo specifika. Atkreiptinas dėmesys, kad kartais kompanijos nustato per griežtus reikalavimus, priskirdami darbuotojui daugiau įgūdžių nei reikalauja konkreti darbo specifika. Nenustačius konkrečių reikalavimų atrankos proceso pradžioje, vadovai neturės bendros vizijos kaip turi atrodyti idealus kandidatas. Taip labai paprasta apsirikti pasirenkant kandidatą arba sugaišti daug brangaus laiko. Taip pat svarbu laikas nuo laiko peržvelgti darbo vietai reikalingų įgūdžių sąrašą: ar visi jie dar aktualūs, nes dažnos pareigybės darbo pobūdis vis keičiasi.

**3. Įvardinti kuo jūsų kompanija pranašesnė už kitas.** Norint pas save prisivilioti gerą specialistą, neužtenka kandidatams tiesiog iškelti reikalavimus. Reikėtų nustatyti savo kompanijos pranašumus prieš konkurentus. Tai turėtų būti rinkodaros sprendimas. Kodėl kandidatas turėtų dirbti būtent pas jus, o ne kokioje kitoje įmonėje? Kuo jūsų kompanija yra patraukli? Ką ji gali pasiūlyti, skirtingai nuo kitų kompanijų rinkoje? Nevertėtų sukcentruoti viso dėmesio vien į priedus prie atlyginimo, įvairias kompensacijas ir papildomai skiriamas priemones. Pakanka išskirti organizacijos kultūrą, mokymosi galimybes, karjeros perspektyvas, lankstumą. Neverta žadėti to, kas nerealu, ko bus



neįmanoma arba labai sunku įgyvendinti. Kompanijos privalumus būtina paminėti viešai: interneto tinklapyje, skelbime, pasigaminti brošiūrėlių apie tai ir išdalinti jas kandidatams. Būtina įsitikinti, kad atsakingi asmenys, kurie atliks kandidatų atranką mokės teisingai tai pateikti kandidatams ir turės pakankamai kompetencijos apie tai diskutuoti.

**4. Naudoti kelis paieškos šaltinius.** Renkantis kandidatus, geriausia naudoti keletą CV paieškos šaltinių: skelbimai, „galvų medžioklė“, internetinės duomenų bazės, įvairios įdarbinimo programos, atrankos agentūros ir t.t. Interneto pagalba galima išplatinti informaciją tūkstančiams žmonių per kelias minutes, jis veikia kaip virtualus atrankos specialistas. Be šių priemonių, nepamiršti, kad jūsų esami darbuotojai yra svarbus informacijos šaltinis. Galima sutarti, kad bus skirta premija ar priedas esamam darbuotojui, kuris nurodys gerą kvalifikuotą kandidatą. Svarbiausias šaltinis gali tapti pati kompanija. Tinkamai planuojant savų darbuotojų karjerą, rengiant mokymus, svarbūs postai kompanijose yra užimami „vidaus“ kandidatų.

**5. Prisiminti, kad geriausias šaltinis kandidatų įgūdžių įvertinimui yra patys įgūdžiai.** Reikia interviuoti žmones taip, kad išsiaiškintumėte kaip jie elgėsi tais atvejais, kurie aktualūs ir galimi pozicijai, į kuria norima surasti tinkamą kandidatą. Tuomet verta suvaidinti realias situacijas, kad įvertintumėte kandidato žinias ir įgūdžius.

**6. Skirti, ką darbuotojas gali daryti ir ką nori.** Prieš priimant žmogų į darbą išsiaiškinti ir įvertinti, ką naujasis darbuotojas gali yra visiškai suprantamas žingsnis. Bet daugelis kompanijų apsirinka neįvertindamos, kad kai kuriais atvejais darbuotojas nenorės to daryti, nors reikiamus sugebėjimus turės. Tiesiog nebus linkęs į tai, nemotyvuotas. Naujai priimti darbuotojai neretai patys per vėlai sau pripažįsta, kad jiems „ne prie širdies“ darbo specifika ar kompanijos kultūra, nors jis turi visus gebėjimus dirbti sėkmingai. Pvz: jis patiria per daug streso, neišeina dirbti komandoje, nenori dirbti už komisinius ir t.t. Sprendimas – dar prieš įdarbinant nustatyti darbuotojo motyvaciją. Kompanijai būtina numatyti, kokie yra motyvacijos faktoriai darbe, tuo pačiu kandidatai turėtų įvertinti, kaip jie įsivaizduoja idealų darbą ir aplinką. Palyginus šiuos du veiksnius ir įvertinus žingsnius, kurie nesiderina dar prieš galutinį sprendimo priėmimą, bus išvengta nesusipratimų ir pagerintas pasitenkinimas darbu.

**7. Darbuotojų paieškos procese maksimaliai naudoti šiuolaikines technologijas.** Šiuolaikinės technologijos gali labai padidinti darbuotojų paieškos greitį, o taip pat sumažinti išlaidas. Specializuotuose karjeros portaluose yra didžiausios darbuotojų gyvenimo aprašymų duomenų bazės, kur saugomi tūkstančiai CV. Išfiltruoti tinkamus galima per maksimaliai trumpą laiką. Darbo skelbimai internete paskelbiami akimirksniu, o kandidatai gali atsakyti iš karto. Taip galima surinkti duomenis ir operatyviai juos sulyginti, įvertinti, kas atitinka išskeltus kriterijus, o kas ne. Vis daugiau kompanijų naudoja virtualius interviu, kandidatų testavimą per atstumą. Ieškant darbuotojų internetu

taupomas ieškančios kompanijos ir jos vadovų laikas, kuris dažniausiai būna labai svarbus konkurencinėje kovoje dėl geriausių specialistų rinkoje.

**8. Ieškoti įvairiapusių darbuotojų.** Organizacijos struktūra visada būdavo statiška, kiekvienam darbuotojui priskirtas konkretus darbas, o darbo pobūdis paremtas konkrečiomis funkcijomis: pvz. marketingas, finansai, gamyba. Šiandien kartais sunku būna nustatyti, kur pasibaigia vienos pareigybės įgaliojimai ir prasideda kitos, darbo pobūdžiai dažnai persipina, struktūros keičiasi. Darbo vieta, į kurią samdomas žmogus šiandien gali pasidaryti visai kitokia rytoj. Todėl reikėtų ieškoti įvairiapusių žmogaus, išmanančio ne vieną siaurą sritį, bet turintį „platesnį mąstymą“. Žinoma, visada yra ir bus pozicijų, kur reikalingos tik specifinės žinios, bet jei ieškoti kandidatų, kurie pabrėžia savo norą mokytis, tobulėti, įsisavinti naujoves ir turi ne vienos siauros srities, o platesnių sričių darbo patirtį, jūsų galimybė sėkmingai dirbti ilgalaikėje perspektyvoje žymiai padidės.

**9. Tinkamai paruošti darbuotojų atranką vykdančius žmones.** Norint prisivilioti gerą specialistą, reikia turėti priemones tai padaryti. Personalo paieška užsiimantys žmonės privalo turėti šiuolaikinei paieškai reikalingas priemones. Reikia, kad jie mokėtų teigiamai nuteikti kandidatus. Svarbiausia, kad jie sugebėtų parduoti konkrečią darbo vietą ir pačią organizaciją geram kandidatui. Geriausius specialistus rinkoje medžioja ne viena įmonė. Šiuo atveju kandidatai renkasi. Geriausia išsiaiškinti, kas svarbiausia yra kandidatui ir konkrečiai pademonstruoti kaip jo poreikiai atitinka siūlomą darbą ir organizacijos siūlymą.

**10. Susikurti „laukiančių kandidatų“ sąrašą ir jį naudoti kaip vieną iš paieškos šaltinių.** „Laukiantys kandidatai“ yra grupė žmonių, kurie domisi darbu jūsų organizacijoje, turi reikiamas savybes ir patirtį, ir esant galimybėms pasiruošę užpildyti tuščias darbo vietas. Tai labai naudinga, nes vietoj to, kad pradėti ilgą paieškos procesą iš pradžių, galima tiesiog pasirinkti tinkamą kandidatą iš „laukiančių“ sąrašo. Kaip išsaugoti motyvuotus žmones šiame sąrašo? Vienas iš būdų – palaikyti glaudų ryšį el. pašto pagalba, pasiūlyti gaminamos produkcijos nuolaidų, reguliariai informuoti. Išlaikyti nelengva. Geri kandidatai dažniausiai pasinaudoja kitais patraukliais darbo pasiūlymais. Tačiau gerą reputaciją turinčios kompanijos, garsėjančios kaip „gera vieta dirbti“, turi galimybę dažnai naudoti šį metodą.

### **3.2 ES personalo paieškos rinkos problematika**

#### **ES darbo rinka.**

Esminė Europos Sąjungos nuostata – darbo jėgos judėjimo laisvė [11]. Po naujų narių į ES įstojimo 2004 metų gegužės mėnesį ES iniciatyva numatytas 7 metų pereinamasis laikotarpis. Dėl to Lietuvos piliečiai legaliai įsidarbinti užsienyje gali tik kai kuriose valstybėse. Nuo 2004 m. gegužės 1 d. Lietuvos piliečiams savo darbo rinkas atvėrė Jungtinė Karalystė, Airija bei Švedija, o nuo 2006 m. gegužės 1 d. dar ir Ispanija, Portugalija, Graikija bei Suomija [46]. Todėl nemažai kvalifikuotų įvairių

sričių specialistų iš Lietuvos išvyksta į užsienį dirbti ne legaliai. Užsienyje migrantai dirba legalius ir ne legalius, kvalifikuotus, tačiau dažniausiai - nekvalifikuotus darbus. Išvyksta patys iniciatyviausi, protingiausi ir aktyviausi žmonės, kurie labai reikalingi ir pačiai Lietuvai.

Taip pat Lietuvos piliečiai gali laisvai įsidarbinti be darbo leidimų kitose naujosiose Europos Sąjungos valstybėse: Čekijoje, Estijoje, Kipre, Latvijoje, Lenkijoje, Maltoje, Slovakijoje, Slovėnijoje, Vengrijoje.

Kitos senosios ES valstybės narės nusprendė ir toliau taikyti pereinamojo laikotarpio apribojimus pagal formulę 2+3+2. Tai reiškia, kad šios valstybės ir toliau riboja Lietuvos piliečių patekimą į darbo rinką. 2009 m. bus peržiūrima situacija darbo rinkoje ir tuomet kiekviena ES valstybė turės pateikti savo pozicijas ar toliau ketina riboti naujųjų ES valstybių narių piliečiams patekimą į darbo rinką. Maksimaliai apribojimai gali būti taikomi iki 2011 metų, t.y. 7 metus skaičiuojant nuo 2004 m. gegužės 1 dienos.

Toliau pateikiamos senbuvųjų ES valstybių pozicijos dėl laisvo darbuotojų judėjimo pereinamųjų laikotarpių naujosioms ES valstybėms narėms (išskyrus Malta ir Kiprą).

**Airija.** Airija neriboja laisvo darbuotojų judėjimo iš naujųjų valstybių narių, tačiau ji įvedė naujas taisykles visiems ES piliečiams. Jie negali du metus kreiptis socialinio draudimo išmoku. Išimtis bus taikoma tik Jungtinės Karalystės piliečiams.

**Austrija.** Austrija taiko griežtus apribojimus laisvam darbuotojų judėjimui. Valstybė išlaikys dabartinę darbo leidimų taikymo sistemą dar bent trejus metus. Tikėtina, kad tokie apribojimai bus pratęsimi kitiems dvejiems metams.

**Belgija.** Belgija taiko apribojimus naujųjų valstybių narių darbuotojams, bet ketina jų atsisakyti laipsniškai.

**Danija.** Po 2004 m. gegužės 1 d. darbuotojai iš naujųjų ES valstybių narių gali atvykti į Daniją šešeriams mėnesiams ieškoti darbo, tačiau jie iš karto negali kreiptis dėl socialinių išmokų. Jei darbuotojai suranda darbą Danijoje, tokiu atveju jiems išduodami gyvenimo ir darbo leidimai, jeigu bus dirbama pilną darbo dieną ir jeigu mokami atlyginimai nėra mažesni už Danijos profesinių sąjungų nustatytus minimalius atlyginimus atskiroms profesinėms grupėms. Danija apribojimų ketina atsisakyti laipsniškai.

**Italija.** Italija naujųjų ES valstybių narių darbuotojams išplės kvotų sistemą (išskyrus Kiprui ir Maltai).

**Jungtinė Karalystė.** Jungtinė Karalystė neriboja laisvo darbuotojų judėjimo iš naujųjų valstybių narių, tačiau pašalpa nuo nedarbo ir papildomos skiriamos pajamos bus mokamos tik tuo atveju, jei darbuotojas bus nepertraukiamai legaliai dirbęs Jungtinėje Karalystėje bent vienerius metus. Vis dėlto, kai kurios kitos socialinės išmokos yra prieinamos ir iš karto įsidarbinus.

**Liuksemburgas.** Liuksemburgas taiko apribojimus naujųjų valstybių narių darbuotojams, bet ketina jų atsisakyti laipsniškai.

**Nyderlandai (Olandija).** Nyderlandai taiko apribojimus dvejus metus po ES plėtros 2004 m. gegužės 1 d. Vis dėlto, tam tikroms darbuotojų kategorijoms, kuriose Nyderlandai stokoja darbo jėgos, darbuotojams iš naujųjų ES valstybių narių yra galima lengvai įsidarbinti.

**Prancūzija.** Prancūzija išlaiko darbo leidimų išdavimo sistemą. Tuo atveju, jei naujųjų ES šalių piliečiai turi darbo leidimus, jie iš karto gali pasinaudoti socialinio draudimo išmokomis kaip ir Prancūzijos piliečiai. Prancūzija apribojimų ketina atsisakyti laipsniškai.

**Švedija.** Švedija neriboja laisvo darbuotojų judėjimo iš naujųjų valstybių narių. Švedijos parlamentas nepritarė vyriausybės siūlymui taikyti laisvam darbuotojų judėjimui iš naujųjų ES valstybių narių pereinamąjį dviejų metų laikotarpį.

**Vokietija.** Kaip ir Austrija, Vokietija taiko griežtus apribojimus laisvam darbuotojų judėjimui. Valstybė išlaikė dabartinę darbo leidimų taikymo sistemą dar trejiems metams. Tikimasi, kad tokie apribojimai bus pratęsti ir dar dvejais metams. Vis dėlto išlieka dabartiniai dvišaliai įsipareigojimai su naujosiomis valstybėmis narėmis.

Nuo 2009 m. vidurio pereinamasis laikotarpis gali tęstis dar dvejus metus, Komisijai leidus valstybei narei taikyti nacionalines priemones, jei valstybė narė įrodo, kad laisvas darbo jėgos judėjimas iš naujų valstybių narių žalotų tos valstybės darbo rinką.

Nuo 2011 m. gegužės 1 d., t.y. po 7 metų nuo įstojimo, bus užtikrintas laisvas darbuotojų judėjimas visoms naujoms narėms.

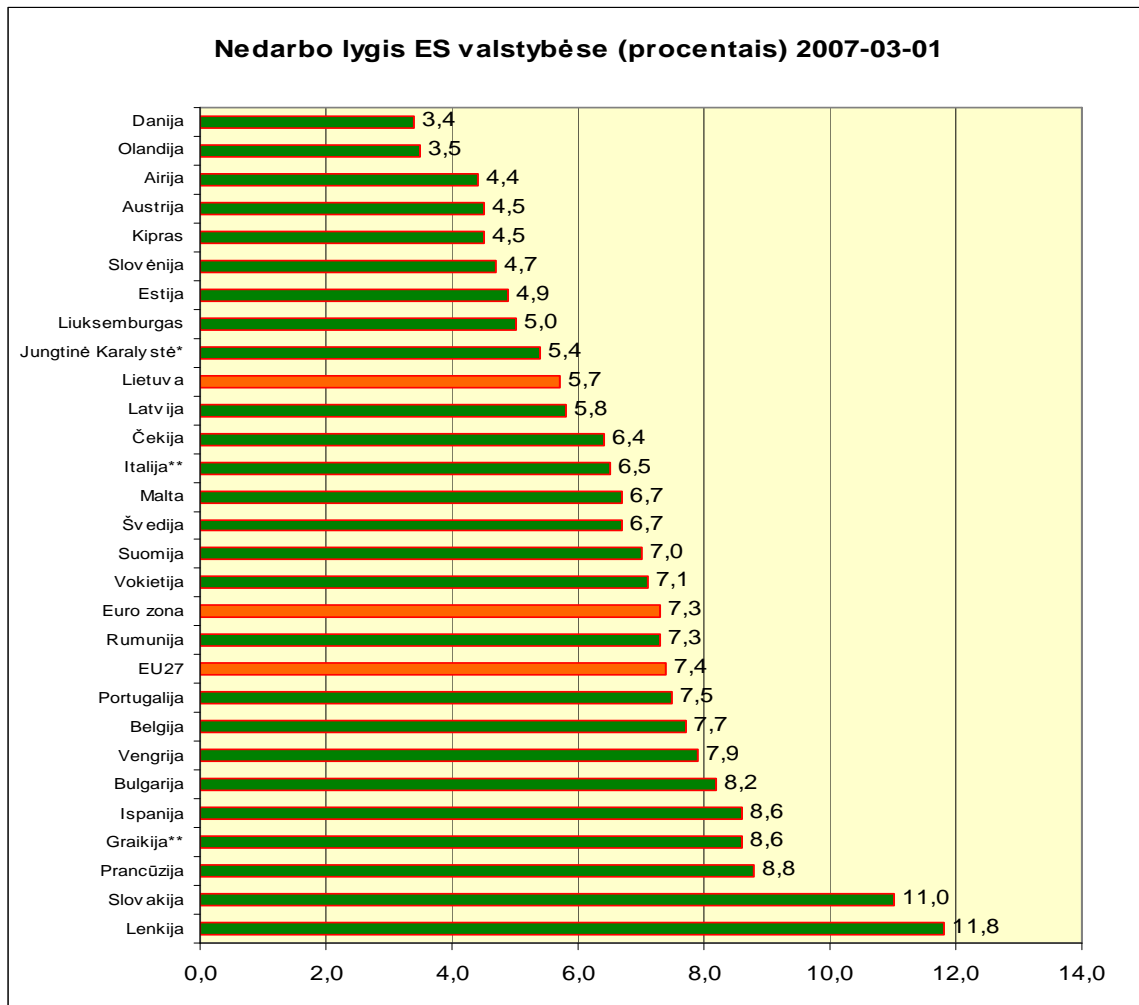
Pereinamieji laikotarpiai taikomi visiems naujų valstybių narių piliečiams, kurie norėtų pasirašyti darbo sutartį su darbdaviu kitoje valstybėje narėje. Pereinamieji laikotarpiai netaikomi, jei ketinama gyventi kitoje valstybėje studijų tikslais bei tiems, kurie patys susikuria darbo vietą, išskyrus savarankiškai dirbančius asmenis, teikiančius tam tikras paslaugas, pvz. statybų sektoriuje, Austrijoje ir Vokietijoje.

Naujų valstybių narių piliečiai, legaliai dirbantys kitose valstybėse narėse ir turintys darbo leidimą dvylikai ir daugiau mėnesių, galės ir toliau be apribojimų dirbti toje valstybėje, tačiau tai negalios įsidarbinant kitose valstybėse narėse [46].

### **Personalo paieška ES darbo rinkoje**

Kvalifikuotos darbo jėgos artimiausioje ateityje labiausiai trūks tokioms šalims kaip Jungtinė Karalystė (ypač pietinei jos daliai), Danija, Švedija, Nyderlandai, pietinė Vokietija, Vakarų Austrija, Ispanijos Katalonijos regionas ir centrinė Portugalija. Jos iš didėjančio darbo jėgos mobilumo turės daugiausiai naudos [36].

Eurostato duomenimis ES darbo rinkos 2007-03-01 nedarbo lygis pavaizduotas 7 paveikslėlyje.



\* - 2006 gruodis

\*\* - 2006 ketvirtas ketvirtis

Pav. 7 Nedarbo lygis ES valstybėse (procentais) 2007-03-01 [21]

Norint pasiekti bendrą tikslą, vedantį ES link visiško užimtumo, reikia įsteigti apie 20 milijonų darbo vietų Europos Sąjungos valstybėse. Numatomi rodikliai [20]:

- Bendras užimtumo lygis (**2004**: 63 %; **2010** metų tikslas: 70 %);
- Moterų užimtumo lygis (**2004**: 55 %; **2010** metų tikslas: 60 %);
- Asmenų, vyresnių nei 55 metų amžiaus, užimtumo lygis (**2004**: 40 %; **2010** metų tikslas: 50 %).

Sprendimai ES lygmenyje:

- Pašalinti laisvo judėjimo barjerus tarp Šalių narių ir jų viduje (pavyzdžiui, kvalifikacijos pripažinimas, pensijų mobilumas, geresnis informacijos perdavimas ir t.t.);

- Europos Bendrijos pasiūlymas peržiūrėti Europos užimtumo strategiją, 2005 metais pagrįstą Lisabonos veiksmų planu;

- Naudoti Europos Socialinių fondus teikiant mokymo, aktyvios darbo rinkos politikos, modernių darbo organizacijų investicijas, taip pat remiant institucinių įstaigų darbo gerinimą ir viešojo administravimo reformą;

- Vykdyti reformas, kurios yra nurodytos Europos užimtumo strategijoje.

Sumažinti ES valstybėse nedarbo lygį bei surasti tinkamą darbą ES Europos Parlamento ir Tarybos teikia rekomendacijas dėl bendrųjų kompetencijų ugdymo. Siūloma ugdyti šias kompetencijas [26]:

- Komunikavimą gimtąja kalba;
- Komunikavimą užsienio kalbomis;
- Matematinę kompetenciją ir pagrindines kompetencijas gamtos mokslų ir technologijų srityse;

- Skaitmeninį raštingumą;
- Mokymąsi mokytis;
- Tarpasmeninę, tarpkultūrinę, socialinę ir pilietinę kompetencijas;
- Verslumą;
- Kultūrinę raišką.

Siekiant efektyvaus darbo jėgos pasiūlos ir paklausos suderinamumo, vienu iš mobilumo skatinimo instrumentų yra Lietuvoje įkurta EURES koordinatoriaus tarnyba bei aštuoni EURES biurai (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio, Alytaus, Tauragės ir Utenos darbo biržos), kuriuose teikiama informacija visais su laisvu darbuotojų judėjimu susijusiais klausimais. EURES tinklo darbuotojai teikia informaciją ir konsultacijas ieškantiems darbo asmenims apie įdarbinimo galimybes, gyvenimo, darbo bei mokymosi sąlygas ES valstybėse, taip pat Lietuvos darbdaviams, ieškantiems darbuotojų kitose ES valstybėse. 2004 metais suteikė konsultacijas ir informaciją 15 531 asmeniui. Dabar EURES portale galima rasti apie 1 milijoną skelbimų apie laisvas darbo vietas visoje Europoje [62].

Socialinės apsaugos ir darbo ministerija išdavė 62 licencijas privačioms įmonėms teikti įdarbinimo tarpininkavimo paslaugas užsienyje. Jos padėjo įsidarbinti beveik 2 tūkst. Lietuvos Respublikos piliečių ir nuolat Lietuvoje gyvenančių asmenų (LR vyriausybės 2004m. veiklos ataskaita). EURES tinklo pagalba darbo ieškantys asmenys gali sužinoti apie ES valstybių narių darbdavių siūlomas darbo vietas. Ši programa nuo 2005m. ES šalių piliečiams EURES tinklo pagalba leis sužinti apie visas Lietuvoje esamas laisvas darbo vietas [9].

Profesinis judumas yra svarbus veiksnys skatinant Europoje darbo vietų kūrimą ir augimą. 2006 m. rugsėjo 29–30 dienomis pirmą kartą surengta Europos darbo vietų mugė – 300 miestuose

vienu metu vykusiuose renginiuose sulaukta 200 000 lankytojų. Šių renginių, kurių šūkis – Europos darbuotojų judumo metai (EDJM), tikslas – atskleisti piliečiams naujas galimybes, skatinti juos apsigyventi kitose Europos šalyse ir įgyti kitų profesijų. Darbo vietų mugės buvo organizuojamos visose 25 valstybėse narėse, taip pat Rumunijoje, Bulgarijoje, Islandijoje ir Norvegijoje. Buvo rengiami susitikimai su darbdaviais ir įdarbinimo agentūromis, organizuojami seminarai kuriuose aiškinama apie persikėlimą gyventi į užsienį, veikė informacijos centrai, kur buvo galima sužinoti apie judumą ir kaip naršyti EURES, (Europos darbo vietų judumo portalą), ir konsultuotis su šio portalo patarėjais [19].

2006 m. po truputį, bet užtikrintai keitėsi europiečių požiūris į geografinį ir profesinį judumą. Pasikeitė ir tipinio judaus darbuotojo profilis. Šiandien jis yra jaunesnis, kvalifikuotesnis ir gyvena užsienyje neilgai. Judumas dažnai siejamas su grįžimu į kilmės šalį ir vis dažniau traukia darbo neturinčius žmones – bedarbius ar bandančius pirmą kartą įsidarbinti. „Eurobarometro“ judumo tyrimo duomenimis, 59 % darbo neturinčių žmonių, persikėlę į kitą šalį, rado darbą per 12 mėnesių. Iš likusiųjų gimtojoje šalyje darbą rado tik 33 %. Europos darbo vietų mugė parodė, kad tikrai judumo kultūrai Europoje vis dar yra kliūčių. Viena iš pagrindinių kliūčių dirbti kitoje šalyje yra ta, kad įgytos kvalifikacijos nebus pripažintos užsienyje, t.y. nebus leista dirbti. Taip yra dėl daugybės pasaulyje egzistuojančių kvalifikacijų ir nuolatinės jų kaitos nacionalinėse kvalifikacijų ir švietimo sistemose. [34]. Be senų teisinių ir administracinių sunkumų, susijusių su socialine apsauga ir kvalifikacijos pripažinimu, 2006 m. nustatytos dvi naujos kliūčių kategorijos: t. y. praktiniai (būstas, kalba, partnerio ir sutuoktinio darbas) ir psichologiniai sunkumai (visų pirma grįžimo klausimas ir galimybės, kad darbdavys pripažins kitoje šalyje įgytą patirtį). Siekdama išspręsti šiuos klausimus, 2007 m. Europos Komisija pradės įgyvendinti naują ir ambicingą Judumo veiksmų planą, kuriame numatomi 4 sričių veiksmi:

- numatyti su judumu susijusius poreikius naudojant įvairias priemones, pvz., portalą EURES;
- teikti paramą darbuotojams ir jų šeimoms visais jų judumo etapais ;
- tinkamai spręsti grįžimo klausimus (darbuotojų reintegracija į gimtosios šalies darbo rinką po darbo užsienyje);
- judumas turėtų tapti natūraliu visų europiečių profesinės karjeros elementu [62].

Europos užimtumo ir socialinės politikos siekiai yra daugiau bei geresnių darbo vietų ir lygios galimybės visiems. Europos Sąjunga nori, kad visi būtų tinkamai pasirengę ir neatsiliktų nuo žinių ekonomikos pokyčių. Užimtumas ir socialinė politika yra esminiai vadinamosios "Lisabonos strategijos" – ES augimo ir naujų darbo vietų kūrimo politikos pagrindo – aspektai. Teisė dirbti bet kurioje ES šalyje yra pagrindinė visų ES piliečių teisė. Skatindamos didesnę mobilumą viešosios įdarbinimo tarnybos trisdešimtyje šalių skelbia 1 mln. laisvų darbo vietų. Tai padeda darbo ieškantiems žmonėms susirasti darbą pagal vadinamąjį „vienos stotelės“ principą (tuo pačiu laiku ir

toje pačioje vietoje). ES skatina darbuotojų mobilumą, nes jis suteikia darbuotojams asmeninio bei profesinio tobulėjimo ar karjeros galimybių ir padeda suderinti įgūdžius su paklausa. 2006 m. buvo paskelbti Europos darbuotojų mobilumo metais. [22].



## IŠVADOS

Šiandienos darbo rinka vis dažniau susiduria su darbuotojų trūkumu. Šiais laikais darbuotojai, o ne darbdaviai yra padėties šeimininkai. Įmonė, siekianti pelnyti gero darbdavio reputaciją, turi tinkamai vertinti ir motyvuoti savo darbuotojus. „Galvų medžioklės“ (angl. head-hunter) rinkoje komunikacija tarp darbdavio ir darbuotojų itin svarbi.

Kiekvienas darbdavys žino, kad verta samdyti geriausius darbuotojus. Tačiau kaip rodo šios dienos aktualijos geriausių darbuotojų darbo rinkoje yra daug mažiau, nei darbdavių, norinčių juos pasamdyti. Be to ir geriausi darbuotojai ne visada atitinka visus darbdavio reikalavimus, keliamus idealiam darbuotojui. Ir jeigu naujai pasamdytas darbuotojas pasirodė nėra idealus darbuotojas, didelė tikimybė, kad jis paprasčiausiai dirba ne tą darbą arba darbdavys nesugebėjo tinkamai nustatyti reikalavimus kandidatui.

Kasmet vis daugiau organizacijų pereina prie sistemingo personalo valdymo, paremto aiškiai apibrėžtomis darbuotojų kompetencijomis, jų vertinimu ir vertinimo rezultatais pagrįstu darbuotojų ugdymu bei karjeros planavimu.

Darbdavys ir darbuotojas turi tam tikrų norų bei lūkesčių. Darbuotojai iš savo, o darbdavys iš savo pusės yra apibrėžę kompetencijos modelius. Tai yra darbdavys vidinių arba išorinių resursų pagalba nustato tam tikrą personalo paieškai naudojamą kompetencijos modelį. Darbuotojas, ieškodamas darbo, turi tam tikrą esminių reikalavimų kompleksą. Šiuos reikalavimus darbuotojas pateikia darbdaviui bei tuo pačiu žadėdamas darbdaviui pateisinti jo lūkesčius, suformuluotus kompetencijos modelyje. Šiame lygmenyje vyksta darbdavio ir darbuotojo komunikacija. Kiek ji bus sėkminga abiem pusėms priklauso nuo darbuotojo ir darbdavio noro prisitaikyti.

Pagrindinis personalo paieškos tikslas – surasti kandidatą labiausiai tinkantį tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei visai komandai. Efektyviai įvykdyti darbo (darbuotojo) paieškos procesą leidžia darbuotojo ir darbdavio komunikacijos modelių suderinimas. Taigi darbuotojui ir darbdaviui personalo paieškos komunikacijos procese būtina mokytis išnaudojant visas turimas galimybes.

Po Lietuvos įstojimo į ES atsiskleidė naujos tendencijos Lietuvos darbo rinkoje – pradėjo trūkti kvalifikuotų darbuotojų. Galimybė laisvai pasirinkti darbo vietą už Lietuvos ribų, suviliojo ne vieną gerą specialistą, tuo dar labiau apsunkinta darbuotojų paieška vietinėms įmonėms. Tačiau darbdaviai, atsižvelgiant į spartų technologijų tobulėjimą, informacinės visuomenės plėtrą, iš darbuotojų reikalauja naujų teorinių, praktinių žinių, atitinkamo kvalifikacijos lygio ir gebėjimo greitai prisitaikyti prie naujų darbui keliamų reikalavimų.

## BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. Bendrasis programavimo dokumentas. 2004–2006. [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2007 m. balandžio 1 d.]. <Prieiga per internetą: <http://www.finmin.lt>>.
2. Boam R., Sparrow P. Designing and Achieving Competency. London: McGraw-Hill, 1992.
3. Boyatzis, R. E. The Competent Manager. New York, NY: Wiley, 1982.
4. Brunett, J.J. Promotion Management. London, 1993, p. 243.
5. Chandler, Daniel. The Transmission Model of Communication [interaktyvus]. UWA 1994 [žiūrėta 2007 m. kovo 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.aber.ac.uk/media/Documents/short/trans.html>>.
6. Cirra D. J., Benjamin E. R. Competence Based Pay – a Concept in Evaluation // Compensation and Benefits Review, September–October, p. 21–28, 1998.
7. CV.lt bazėje - 150.000 užsiregistravusių ieškotis darbo. Straipsnis. [interaktyvus]. Kovas 2007 [žiūrėta 2007 m. kovo 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.balsas.lt/naujienos/verslas/straipsnis53396>>.
8. Darbo politika. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 05 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/apzvalgos/Socialinis\\_pranesimas\\_2004\\_12-50.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/Socialinis_pranesimas_2004_12-50.pdf)>.
9. Darbo rinka – dabartis ir perspektyvos. Konferencija [interaktyvus]. Balandis 2007 [žiūrėta 2007 m. balandžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.i-manager.lt/upload/200605/lpkkonferencija.doc>>.
10. Darbo rinkos informacija. [interaktyvus]. EURES Lietuva. [žiūrėta 2007 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.ldb.lt/eures/index.aspx/lt/darbo\\_rinkos\\_informacija/?menu\\_id=225](http://www.ldb.lt/eures/index.aspx/lt/darbo_rinkos_informacija/?menu_id=225)>.
11. Darbuotojų ir darbdavių santykiai. Straipsnis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrinka.lt/Leidinys/darbo.santykiai/2000.6.isknygos.phtml>>.
12. Darbuotojų kompetencijos vertinimas. Tyrimai. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.specialistai.lt/index.php?id=92>>.
13. Darbuotojų kompetencijų vertinimo centras. Straipsnis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: <[www.cv.lt](http://www.cv.lt)>.
14. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai . Vilnius. Poligrafija ir informatika, 2001.
15. Diplomas-garantuotas darbas? Straipsnis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. balandžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emigrantai.info/?strid=34>>.
16. Drucker P. F. Managing Knowledge Means Managing Oneself//Leader to Leader. 2000, No. 16, Spring. p. 8–10.

17. Drucker, P.F. Post Capitalist Society. Harper Business, NY, USA, 1993.
18. Dulewicz V. Assessment centers as a route to competence // Personnel Management, November, p. 56–59, 1991.
19. Europos darbuotojų judumas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 02 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/06/1275&format=HTML&aged=0&language=LT&guiLanguage=en>>.
20. Europos Sąjungos žinios 2007 m. Nr.7 Informacinis biuletenis Nr. 7 2007 balandis Didesnio asmenų skaičiaus pritraukimas į darbo rinką ir socialinės apsaugos sistemų modernizavimas Europos Sąjungoje. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 02 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://ec.europa.eu/growthandjobs/areas/fiche08\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growthandjobs/areas/fiche08_en.htm)>.
21. Eurostat. Elektroninis biuletenis. [interaktyvus]. Info 2007 [žiūrėta 2007 m. gegužės 02 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.ldb.lt/ldb\\_use/pub\\_docs/INFO2007-02.doc](http://www.ldb.lt/ldb_use/pub_docs/INFO2007-02.doc)>.
22. Europos užimtumo strategija. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 02 d.]. Prieiga per internetą: <[http://europa.eu/pol/socio/overview\\_lt.htm](http://europa.eu/pol/socio/overview_lt.htm)>.
23. Gyvenimas tarp dviejų šalių. Straipsnis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. kovo 02 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.kaunodiena.lt/?id=6&aid=45209>>.
24. Goldstein L. D., Davidson. A. D. Hiring The Right Stuff: Using Competency Based Selection //Compensation and Benefits Management, Vol. 14, No 3, 1998, p. 1–10.
25. Good C. V. Dictionary of Education. N. Y., Toronto, London: Mcdraw-Hill Book Company, 1959.
26. Gudynas, P. Aktualūs ugdymo turinio atnaujinimo uždaviniai [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. balandžio 02 d.]. Prieiga per internetą: <[www.pedagogika.lt/puslapis/Pranesimai/Sem2006-01-25-26Gudyno.pdf](http://www.pedagogika.lt/puslapis/Pranesimai/Sem2006-01-25-26Gudyno.pdf)>.
27. Gumuliauskienė. A. Karjera šiandien ir rytoj. VŠĮ Šiaulių universiteto le, idykla, 2002m p. 96.
28. Heffernan M., Flood P. An Exploration of the Relationships Between the Adoption of Managerial Competencies, Organisational Characteristics, Human Resource Sophistication and Performance in Irish Organisations//Journal of European Industrial Training, Vol. 24, No 2–4, Fall, 2000, p. 128–136.
29. HR Managers Fight Paper-Pushing Image By Konstantin Richter. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. sausio 25 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.careerjournal.com/hrcenter/articles/20001003-richter.html>>.
30. Ivanovic A., Collin P. Dictionary of Human Resources&Personnel Management, Peter Collin Publishing Ltd, 1997.

31. Jovaiša, Tomas, Žilionis, Sigitas. Pirminis ir tęstinis profesinis mokymas: DARBO RINKOS [TAKA. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. sausio 09 d.]. Prieiga per internetą: <[www.darborinka.lt/files/pirminisirtestinins.pdf](http://www.darborinka.lt/files/pirminisirtestinins.pdf)>.
32. Jucevičienė, Palmira. Viržintaitė, Renata. Jucevičius, Giedrius. Protų nutekėjimas pereinamojo laikotarpio šalyje – aukštojo mokslo sąlygojamas paradoksas. Straipsnis [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą:<[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2004%20-%202%20\(44\)/2004%20-%202%20\(44\)%20indeksas.html](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2004%20-%202%20(44)/2004%20-%202%20(44)%20indeksas.html)>.
33. Kiek kainuoja darbuotojo atranka? Straipsnis. [interaktyvus]. Ad Gloriam karjeros centras. [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą:<[http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/apie\\_mus/patarimai/kiek\\_kainuoja\\_darbuotojo\\_atranka/1780](http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/kiek_kainuoja_darbuotojo_atranka/1780)>.
34. Kitų šalių gyvenimo ir darbo sąlygos. [interaktyvus]. EURES Lietuva. [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą:<[http://www.ldb.lt/eures/index.aspx/lt/gyvenimo\\_darbo\\_salygos/kitu\\_saliu\\_gyvenimo\\_ir\\_darbo\\_salygos/?menu\\_id=223](http://www.ldb.lt/eures/index.aspx/lt/gyvenimo_darbo_salygos/kitu_saliu_gyvenimo_ir_darbo_salygos/?menu_id=223)>.
35. Kotler, Phillip. Jūsų verslas – Jūsų personalas. Straipsnis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. kovo 05 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.excelsitas.com/?lt=1080809782>>.
36. [Lietuviai išsiskiria kaip labiausiai linkę migruoti](#) [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 05 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lietuvauzsienyje.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=674&mode=thread&order=0&thold=0>>.
37. Lietuvos ekonominių rodiklių projekcijos. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. kovo 29 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.finmin.lt/finmin/content/document.jsp?jsessionid=59B848414416870BBACB3E0B658AC791?doclocator=web%2Fstotis\\_inf.nsf%2F0%2F39A4825BC9EABFD7C2257230004490BD](http://www.finmin.lt/finmin/content/document.jsp?jsessionid=59B848414416870BBACB3E0B658AC791?doclocator=web%2Fstotis_inf.nsf%2F0%2F39A4825BC9EABFD7C2257230004490BD)>.
38. Lindsay P., Stuart R. Reconstruing competence // Journal of European Industrial Training, 1997b, Vol. 21, No 8–9, p. 326–334.
39. McGinn, Aideen. [interaktyvus]. October 2000 [žiūrėta 2007 m. sausio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.osk.ie/cgi-bin/news.cgi?type=article&serial=58>>.
40. McClelland D. C. Testing for Competence Rather Than for “Intelligence” // American Psychologist, Vol. 28, No 1, 1973, p. 1–40.
41. Misevičius, Vaidas. Personalo atrankos būdai. Straipsnis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą:

- interneta: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c5454b67ec4d?vbanga2=13f5e729ada9f38533fc5806c2d6a81b>>.
42. ORGANISATION DEVELOPMENT AND HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. balandžio 04 d.]. Prieiga per internetą: <[www.iibf.org.in/portal/documents/Caiib-opt-nov-99.doc](http://www.iibf.org.in/portal/documents/Caiib-opt-nov-99.doc)>.
43. Papildytas Vilniaus darbo biržos 2006-2008 metų strateginis veiklos planas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.ldb.lt/vilnius/VDB\\_STR\\_PLANAS.doc](http://www.ldb.lt/vilnius/VDB_STR_PLANAS.doc)>.
44. Patvirtinta emigracijos valdymo strategija. Straipsnis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 08 d.]. Prieiga per internetą: <<http://vz.lt/Default.aspx?link=http://vz.lt/Default2.aspx?ArticleID=3f9369e2-4bbd-4ca3-b0e8-1a6bdef5bff4>>.
45. Pearson A. Competence: A Normative Analysis. Washington, D.C.: University Press of America, 1984.
46. Pereinamieji laikotarpiai.. [interaktyvus]. EURES Lietuva. [žiūrėta 2007 m. gegužės 08 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.ldb.lt/eures/index.aspx/lt/gyvenimo\\_darbo\\_salygos/lietuvoje/pereinamieji\\_laikotarpiai/?menu\\_id=226](http://www.ldb.lt/eures/index.aspx/lt/gyvenimo_darbo_salygos/lietuvoje/pereinamieji_laikotarpiai/?menu_id=226)>.
47. Personal Networking Is Key in Finding a Job or Job Candidate By Society for Human Resource Management. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. sausio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.careerjournal.com/hrcenter/articles/20010405-shrmpoll.html>>.
48. Personalo kompetencijos vertinimas. Straipsnis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. vasario 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://akademija.manager.lt/tyrimai/personalo-kompetencijos-vertinimas>>.
49. Poškienė, Eglė. Darbuotojų samda. Dažniausiai pasitaikančios kandidatų vertinimo klaidos. Straipsnis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e74a837>>.
50. Pukys, Povilas. Kaip pritraukti ir įdarbinti jums reikalingus darbuotojus: darbuotojų paieškos šaltinių parinkimas Straipsnis [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. kovo 29 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.dkc.lt/lt/Straipsniai/Paieskos\\_saltiniu\\_pasirinkimas](http://www.dkc.lt/lt/Straipsniai/Paieskos_saltiniu_pasirinkimas)>.
51. Rowe C. Clarifying the Use of Competence and Competency Models in Recruitment, Assessment, and Staff Development // Industrial and Commercial Training, Vol. 27, No 11, p. 12–17, 1995.
52. Sakalas, A. Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. Kaunas: Technologija, 1996, 2003, 116, p. 231.

53. Santo M. How to Recruit And Retain Top-level Talent // Agency Sales Magazine, Vol. 28, No 5, p. 39–41, 1998.
54. Savickienė, Ina. Darbdavio įvaizdis: investicijos talentams pritraukti ir išlaikyti. Straipsnis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=12>>
55. Sokol J. Idealaus vadybininko portretas // Vadovo pasaulis. 2001, Nr. 9, p. 4–10.
56. Spencer L. M., Spencer S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1993.
57. Stankevičienė Asta, Lobanova Liudmila. Personalo vadyba organizacijos sistemoje : mokomoji knyga/Vilniaus. Gedimino technikos universitetas. - Vilnius: Technika, 2006, 118-124, p. 184.
58. TNS Gallup: penktadalis darbuotojų Lietuvoje nenori dirbti su savo vadovais. Straipsnis [interaktyvus]. BizNews.lt - verslo žinios, Spalis 2006 [žiūrėta 2007 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.biznews.lt/?psl=naujiena&id=7010>>.
59. Truncė, Ramunė. “Būti ar nebūti“ motyvacinei sistemai? Straipsnis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cv.lt/coffeeBreak/Buti%20ar%20nebuti%20darbuotoju%20motyvacinei%20sistemi.html>>.
60. Woodruffe C. What is Meant by a Competency? // Leadership & Organization Development Journal, Vol. 14, No 1, p. 29–36, 1993.
61. 2006 m. internetinės darbo rinkos apžvalga [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cv.lt/coffeeBreak/2006%20m.%20internetines%20darbo%20rinkos%20apzvalga.html>>.
62. 2006 m. darbuotojų judumas išaugo, bet sunkumų dar yra. Straipsnis apžvalga [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 12 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.eudel.lt/lt/index.php?action=showNews&news\\_id=662](http://www.eudel.lt/lt/index.php?action=showNews&news_id=662)>.

## **COMMUNICATION MODEL OF STAFF SEARCHING IN THE LABOUR MARKET OF LITHUANIA AND EUROPEAN UNION (SUMMARY)**

Today, many organizations meet the problems of shortage of suitable employees and employees' migration. There is a large amount of job offers in the press, there are plenty of them in the internet, and staff recruitment companies are also submerged with orders. In today labour market, the questions of what staff searching method is the most reliable and of how the job seeker could find a place are becoming more vital. What communication model of staff searching would help to successfully resolve this problem?

*The object of this master thesis work* is requirements for staff competences indicated in the recruitment advertisements. The requirements for staff competences are analyzed on the basis of information of search and selection companies (recruitment advertisements, research, publications on employment, recommendations about estimation of staff competencies, and other information).

*The purpose of the work* is to find out a communication model being used for staff searching: communication members (employer and employees) intentions and information exchange. While achieving the purpose of the work, a „successful employee“ model, related to the essential spheres of competence and desires and expectations, is found.

*The main tasks of the work* are the following: to establish staff competence requirements in Lithuanian labour market on the part of employer and employee; to implement comparative analysis of the said requirements; to establish staff demand in the Lithuanian Republic and other EU countries, and to analyze the reasons of emigration of Lithuanian employees and students to other EU countries.

While solving the tasks of the work, competence models of employer and employee are found out and analyzed. By analyzing of the found out competence models of employer and employee, the issue of how match communication of employer and employee is resolved; the reasons of employer and employee communication diversity are examined and methods of reconciliation of employer and employee competence models are offered.

Research methods, used in this work, are comparative analysis and synthesis of scientific literature and materials of search and selection companies, graphic representation of the information.

The staff searching communication model is established on the basis of classical communication model by Shannon and Weaver and supplemented by the concept of feedback. On the grounds of recruitment advertisements requirements for staff competences, staff competence model and staff searching communication model are articulated.

In this work, the problem of human resources in Lithuania is examined, the present and future demand for human resources in Lithuania and other EU states are analyzed taking into account

demands and expectations of the interested parties (employers and employees). The major part of this thesis work is dedicated to the Lithuanian labour market analysis in terms of staff searching.



## Priedai

### *1 Priedas. Įmonės tiesioginės darbuotojo atrankos sąnaudos*

UAB „Ad Gloriam karjeros centras” pateikė darbo sąnaudas vidutinio lygio vadybininko paieškos ir atrankos procese:

	<b>ŽINGSNIAI</b>	<b>DARBO VALANDOS</b>
1.	Darbo funkcijų ir reikalavimų darbuotojui suformulavimas	2 val.
2.	Darbo skelbimo paruošimas	2 val.
3.	Peržiūrėti ir išrūšiuoti ateinančius duomenis (vidutiniškai 50-100 CV)	4 val.
4.	Informacijos tikslinimas ir kvietimai pokalbiams	> 2 val. pokalbių mobiliuoju telefonu
5.	Pokalbių planavimas, temų ir klausimų apgalvojimas bei kandidatų aptarimas po susitikimų	5-6 val.
6.	Susitikimai su kandidatais. 20 - 30 kandidatų bent po 1 val.	30 val.
7.	Pakartotini susitikimai su patikusiais kandidatais (≈ 10 kandidatų). Dalyvauja bent 2 darbdavių atstovai, pokalbiui skiriama po 1.5 val.	30 val.
8.	Rekomendacijų tikrinimas Kiekvieno potencialaus kandidato (≈ 5 kandidatus) bent 2 rekomendacijos	2 val. pokalbių telefonu
9.	Derybų pokalbis su pasirinktu kandidatu	2 val.
10.	Atrankoje dalyvavusių kandidatų informavimas	2-3 val.
	<b>VISO</b>	<b>≈ 80 val.</b>
		Padauginkite šias valandas iš savo valandinio užmokesčio
+	Išlaidos reklaminiam skelbimui, telefoniniams pokalbiams, popieriui.	

## 2 Priedas. Gyvenimo aprašymas

Gyvenimo aprašymas – tai trumpa asmens gyvenimo suvestinė. Jis labai svarbus ieškant darbo arba norint pakeisti darbovietę. Gyvenimo aprašymas – dokumentas, kurį gavęs darbdavys arba atrankos specialistas sprendžia apie potencialų asmens tinkamumą siūlomai pozicijai. Įvertintus kaip tinkamus pagal formalius duomenis kandidatus darbdaviai arba atrankos specialistai kviesis pokalbiui. Gyvenimo aprašymų peržiūrai atrankoje dalyvaujantys žmonės gali skirti nedaug laiko, todėl labai svarbu, kad gyvenimo aprašymas būtų tinkamai paruoštas, informacija jame susisteminta ir aiškiai išdėstyta, kad nebūtų palikta kalbos klaidų.

### **Rekomendacijos** gyvenimo aprašymą parašyti:

1. Skirkite laiko gyvenimo aprašymui paruošti. Dauguma konsultacinių kompanijų, atliekančių darbuotojų atrankas, savo internetiniuose tinklapiuose pateikia gyvenimo aprašymų pavyzdžių bei taisyklių, kaip rašyti CV. Peržiūrėkite tą informaciją, tokiu būdu susidarysite geresnį vaizdą apie tai, koks gyvenimo aprašymas turi būti.

Rekomenduojama CV paruošti ne vienu prisėdimu. Perskaitykite CV kitą dieną po parašymo, tikėtina, kad norėsite ką nors pataisyti.

2. Apgalvokite, į kokias pozicijas norėtumėte pretenduoti. Gyvenimo aprašyme pasistenkite informaciją pateikti taip, kad ji argumentuotų Jūsų tinkamumą būtent toms pozicijoms, apie kurias svajojate. Jei turite darbo patirties – aprašydami savo pareigas buvusiose darbovietėse apgalvokite, kokia Jūsų patirties būtų svarbi pretenduojant į Jūsų norimą poziciją.

3. Aprašykite savo patirtį. Svarbu gyvenimo aprašyme nurodyti ne tik buvusių darboviečių pavadinimą, savo pareigas bei laikotarpį, kuriuo dirbote, bet taip pat ir aprašyti savo pagrindines funkcijas. Neretai pareigų pavadinimas neatspindi tikrojo asmens darbo bei atsakomybės lygmens.

Galite paruošti keletą savo gyvenimo aprašymų variantų, jei norėsite pretenduoti į keletą skirtingų pozicijų. Kiekviename iš jų akcentuokite norimai darbo pozicijai tinkamus faktus.

4. Pagrindinės temos. Pagrindinės kiekvieno CV temos yra:

- Asmeniniai duomenys (vardas, pavardė, gimimo metai bei kontaktiniai duomenys).
- Išsilavinimas (kada pradėjote ir kada baigėte mokymo įstaigą, kokioje mokymo įstaigoje bei kokią specialybę bei mokslo laipsnį įgijote).
- Darbo patirtis. Nuo kada iki kada dirbote, darbovietės pavadinimas, miestas, užimamos pareigos (galbūt pareigos keitėsi, tuomet svarbu tai nurodyti), pagrindinės funkcijos.
- Kvalifikacijos kėlimo kursai. Jeigu tokių kursų buvo daug, nurodykite tik tuos kursus, kurie gali būti svarbūs naujajame darbe.

- Užsienio kalbų mokėjimas (kokias užsienio kalbas bei kokių lygiu mokate. Galite išskirti kalbų žinių lygį raštu ir žodžiu).

- Kiti įgūdžiai. Svarbu paminėti kitus Jūsų turimus įgūdžius, kurie gali būti svarbūs naujame darbe: vairavimo stažas, kompiuterinės programos, kuriomis dirbate, buhalterinės programos ir kt.)

- Asmenybės ypatumai arba pomėgiai. Tai nėra privaloma gyvenimo aprašymo dalis, tačiau jei manote, kad ji papuoš Jūsų gyvenimo aprašymą, tuomet įrašykite.

5. Gyvenimo aprašymo apimtis. Pasistenkite sutalpinti informaciją į 1-2 puslapius. Tai populiariausias gyvenimo aprašymų dydis, nors jis ir nėra griežtai reglamentuotas.

6. Patikrinimas. Prieš siųsdami savo gyvenimo aprašymą, būtinai atidžiai jį perskaitykite ir ištaisykite klaidas.

## Gyvenimo aprašymo pavyzdys Nr.1

***ASMENINIAI DUOMENYS***

---

Vardas, pavardė: **ONA JONAITYTĖ**  
 Adresas: Liepų g. 3, LT-2006, Vilnius, Lietuva  
 Telefonas: (8 5) 263 6322  
 El. paštas: adgloriam@adgloriam.lt

***IŠSILAVINIMAS***

---

1994/09 – 1996/07 Tarptautinė verslo mokykla prie VU Ekonomikos fakulteto; tarptautinis verslas ir vadyba, bakalauro diplomas  
 1988/09 – 1993/07 Vilniaus universitetas, Filologijos fakultetas; lietuvių kalba ir literatūra, bakalauro diplomas  
 1977 – 1988 Vilniaus m. 99-oji vidurinė mokykla

***PAPILDOMAS IŠSILAVINIMAS***

---

1994/01 – 1997/12 Anglų kalbos kursai  
 1990/01 – 1991/01 Vokiečių kalbos intensyvaus mokymosi kursai  
 2001/07 – 2001/07 Efektyvaus pardavimo kursai  
 2001/12 Komandinio darbo kursai. 1 diena.

***PROFESINĖ PATIRTIS***

---

2002/01 iki dabar UAB „Elkonika“  
 pardavimų projektų vadovė.  
 Bendrovės teikiamų paslaugų pardavimas įmonėms, su paslaugomis susijusios dokumentacijos ir užsakymų ruošimas, sutarčių rengimas.  
 1999/01– 2002/01 UAB „Elkonika“  
 vyresnioji vadybininkė.  
 Darbas su konkrečių produktų grupe nuo jų užsakymo iš užsienio iki pardavimų Lietuvoje, jų pristatymas parodose.  
 1997/01 – 1999/01 UAB „Info“  
 administratorė-vertėja.  
 Įmonės dokumentacijos, korespondencijos, personalo dokumentacijos tvarkymas, biuro valdymas ir priežiūra. Departamento dokumentacijos ir korespondencijos vertimas į anglų kalbą ir iš anglų kalbos į lietuvių kalbą, vertėjavimas posėdžiuose ir susitikimuose.

***PAPILDOMA INFORMACIJA***

---

Gerai moku rusų, anglų ir prancūzų kalbas.  
 Darbas kompiuteriu: „Internet Explorer“, „MS Office“ („Word“, „Excel“), „MS Outlook“.  
 Vairavimo teisės (B kategorija) nuo 1999 m.

## Gyvenimo aprašymo pavyzdys Nr.2

**JONAS JONAITIS****ASMENINĖ INFORMACIJA**

---

Gimimo data: 1971 01 01

Adresas: Liepų g. 3, Vilnius

Telefonas: +370 686 22222, (8 5) 222 2222

Šeimyninė padėtis: vedęs

**IŠSILAVINIMAS**

---

1989/09 – 1995/06 Vilniaus Universitetas, Ekonomikos fakultetas, Ekonomikos magistro laipsnis.

1977/09 – 1989/06 Ukmergės vidurinė mokykla. Vidurinis išsilavinimas.

**DARBO PATIRTIS**

---

2002/01- dabar **Ekonomistas**, UAB „Ekonomika“, Vilnius  
Pareigos: Įmonės veiklos finansinė analizė bei planavimas.

1998/11 – 2002/01 **Draudimo vadybininkas**, UAB „Draudimas“, Vilnius  
Pareigos: Įmonės teikiamų paslaugų pardavimas įmonėms, su paslaugomis susijusios dokumentacijos ir užsakymų ruošimas, sutarčių rengimas.

**KITI ĮGŪDŽIAI**

---

**Darbo kompiuteriu žinios:** Ms Office programų paketas.

**Kalbos:** lietuvių - l.gerai  
anglų - gerai  
rusų - l.gerai

**Vairuotojo pažymėjimas:** kategorija “B”, nuo 1999 m.

**POMĖGIAI**

---

Ekonomikos naujienos, krepšinis, kelionės.

**ASMENINĖS SAVYBĖS**

---

Laisvai bendraujantis, užsispyręs, atkakliai siekiu užsibrėžto tikslo.

### 3 Priedas. Motyvacijos laiškas.

Motyvacijos laiškas – gyvenimo aprašymo priedas, kuriame Jūs turite galimybę aprašyti tai, kas atskleistų Jūsų norą ir tinkamumą dirbti būtent šioje pozicijoje, į kurią pretenduojate.

Tai laisvo stiliaus 0,5 – 1 psl. apimties laiškas. Jis siunčiamas kartu su gyvenimo aprašymu. Motyvacijos laiškas nėra privalomas, kai atrankos konkurso organizatoriai jo neprašo. Vis tik motyvacijos laiškas yra puiki galimybė išsiskirti iš kitų kandidatų.

Rašydami motyvacijos laišką galite pasinaudoti šiomis **rekomendacijomis**:

1. **Nesistenkite surašyti visko** ar atkartoti savo gyvenimo aprašymą.
2. Rašykite kiek įmanoma **chronologiškai** ir **paprastai**, kad Jūsų laišką būtų lengva skaityti.
3. Nurodykite savo **kontaktus** (adresą, telefonus, el. paštą) bei kam adresuojate šį laišką.
4. Jeigu aplikuojate į atvirą konkursą, motyvacijos laišką pradėkite nuo to, **iš kur sužinojote** apie konkursą.
5. Paaiškinkite, **kodėl susidomėjote** konkursu. Prieš rašydami motyvacijos laišką pasidomėkite organizacija, kuri skelbia konkursą. Jus domina darbas tokio tipo organizacijoje, ar tokioje veiklos srityje, pozicijoje, ar konkrečiai šioje organizacijoje ir pan.
6. Reklamuokite save. Detaliau aprašykite kodėl, Jūsų manymu, Jūs esate tinkamas kandidatas siūlomai darbo vietai užimti. Argumentuodami akcentuokite išsilavinimą, praktinę patirtį ir kitus aspektus, kuriuos darbdaviai išsakė reklaminiame skelbime. Jeigu galite, nurodykite savo pasiekimus šioje sferoje. Jei neatitinkate kurio nors iš reikalavimų, parašykite kaip stengsitės šį reikalavimą išpildyti laikui bėgant arba kokie kiti Jūsų privalumai galėtų sušvelninti šį reikalavimo neatitikimą.
7. Pabrėžkite tai, kuo Jūsų manymu Jūs galite būti naudingas organizacijai.
8. Jeigu turite rekomendacijas iš ankstesnių darbuotojų, galite tai nurodyti.
9. Laišką pasirašykite vardu, pavarde ir parašu.
10. Perskaitykite savo motyvacijos laišką keletą kartų. Pasistenkite kritiškai įvertinti, ar laiškas lakoniškas, mintys išdėstytos logiškai ir nėra paliktų kalbos klaidų

## Motyvacijos laiško pavyzdys

UAB „ELNICA“

Jonas Jonaitis  
Liepų g. 2 – 3, Vilnius  
Tel. 263 6322  
El. paštas [adgloriam@adgloriam.com](mailto:adgloriam@adgloriam.com)

Vilnius  
2003 m. kovo 31 d.

**MOTYVACIJOS LAIŠKAS**

Gerbiamos ponios ir ponai,

Jūsų skelbimą dėl siūlomo vadybininko darbo perskaičiau 2003 m. sausio 31 d. „Lietuvos ryte“ (Nr. 105) ir manau, kad galėsiu būti Jums naudingas.

Šiuo metu aš dirbu bendrovėje „ADG“ prekybos tinklo vadybininku. Darbe atliekamų užduočių įvairovė išugdė sugebėjimą bendrauti su žmonėmis, planuoti darbus, orientotis į gerus darbo rezultatus. Mano darbo specifika: nuolatinis bendravimas su užsakovais, informacijos apie padėtį rinkoje rinkimas ir analizė, rūpinimasis pardavimų apimties augimu. Man einant šias pareigas bendrovės metinė apyvarta padidėjo maždaug 40 procentų.

Sugebu dirbti savarankiškai ir komandoje. Kaip jau minėjau savo gyvenimo ir darbo aprašyme, bendrovėse, kuriose dirbau, įgijau rinkodaros ir pardavimų srities patirties. Nuolat stebiu Lietuvos ir užsienio rinkos pokyčius, domiuosi rinkodaros naujovėmis. Norėčiau dirbti Jūsų siūlomą darbą, kur galėčiau derinti žinias ir pomėgius ir kur mano sukaupta patirtis galėtų būti naudinga.

Tikiuosi, kad mano pateikta informacija ir kvalifikacijos aprašymas Jus sudomins. Prašyčiau man skambinti mob. telefonu X XXX XXXXX arba pranešti elektroniniu paštu [adgloriam@adgloriam.com](mailto:adgloriam@adgloriam.com).

Pagarbiai

Jonas Jonaitis

*/parašas/*

4 Priedas. Darbuotojo kompetencijos modelio klaidos

Apklausą dėl personalo kompetencijos modelio vykdė personalo atrankos ir paieškos kompanijos UAB „Ad Gloriam karjeros centras“ specialistai.

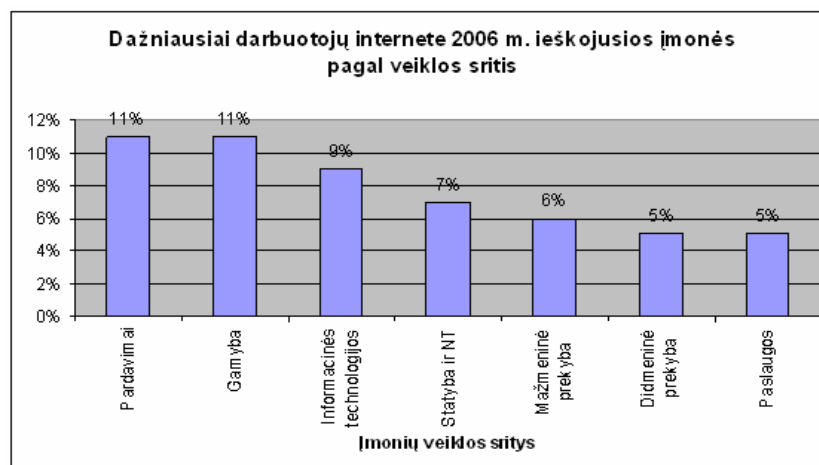
Klausimas	UAB „Lintel“ administravimo skyriaus vadovas Andrius Marcinkevičius	UAB „PakMarkas“ personalo vadovė Renata Katarskytė
<i>Kokios informacijos pasigendate skaitant CV?</i>	Tenka susidurti su problema, kad gyvenimo aprašyme pateikiama per daug ir nestruktūruotos informacijos. Gavus didesnius CV kiekius būtų daug lengviau skaityti, jei visos CV formos būtų vienodos. Dažniausiai trūksta asmens duomenų: gimimo datos, gyvenamosios vietos adreso (ypač aktualu renkant darbuotojus skirtinguose miestuose).	Dažnai kandidatai neaiškiai ir nekonkrečiai (be datų) nurodo tiek išsilavinimo, tiek darbo patirties informaciją. Taip pat (jei nebūna motyvacijos laiško) CV nebūna nurodyta, dėl kokių pareigų žmogus kreipėsi į mus dėl darbo. Taip pat dažnai iš CV nebūna aišku, ar studentas ieško nuolatinio darbo visą darbo dieną, laikino darbo ar sutrumpintos darbo dienos ir pan.
<i>Ar kandidatų motyvacijos laišakai padeda renkant kandidatus? Kaip dažnai gaunate tinkamai parašytus motyvacijos laiškus?</i>	Motyvacijos laiškas veiksmingas tada, kai jis yra adaptuotas konkrečiam darbo pasiūlymui, o ne nurašytas iš pavyzdžių internete. Motyvacijos laiške kandidatas gali parodyti savo originalumą, parašyti tai, kas nerašoma CV. Originaliai parašytus motyvacijos laiškus gauname retai, tačiau tai turi didelę įtaką pasirenkant vieną ar kitą kandidatą.	Motyvacijos laišakai, jei jie parašyti tinkamai ir asmeniškai, tikrai padeda renkant tinkamus kandidatus. Laiškai, parašyti pagal standartinį pavyzdį ir dar su klaidomis bei nepakoreguota asmenine informacija, tik pakenkia ieškančiajam darbo.
<i>Kokios asmeninės kandidato savybės įtakoja Jūsų pasirinkimą?</i>	Asmeninės kandidato savybės turi įtaką pasirinkimui tik pokalbio metu. CV formoje jos dažniausiai būna pritaikytos tos pozicijos reikalavimams ir naudingos informacijos nesuteikia.	Iniciatyvumas, komandinis darbas, motyvacija dirbti, siekti bendrų įmonės rezultatų, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, vertybės.
<i>Kokios kandidato savybės ar elgsena priverčia priimti greitą neigiamą atsakymą pirmojo susitikimo metu?</i>	Per didelis pasitikėjimas savimi, melas. Informacija, pateikta CV, turi sutapti su informacija, kuri paaiškėja pokalbio metu. Taip pat neigiamos įtakos turi kandidato nesidomėjimas įmone, kurioje nori įsidarbinti.	Stengiuosi nepriimti greito neigiamo atsakymo kandidato atžvilgiu, nes dažnai pirmas išpūdis būna klaidingas. Tačiau tikrai neigiamą požiūrį suformuoja labai netvarkingi, agresyvūs, grubūs žmonės.



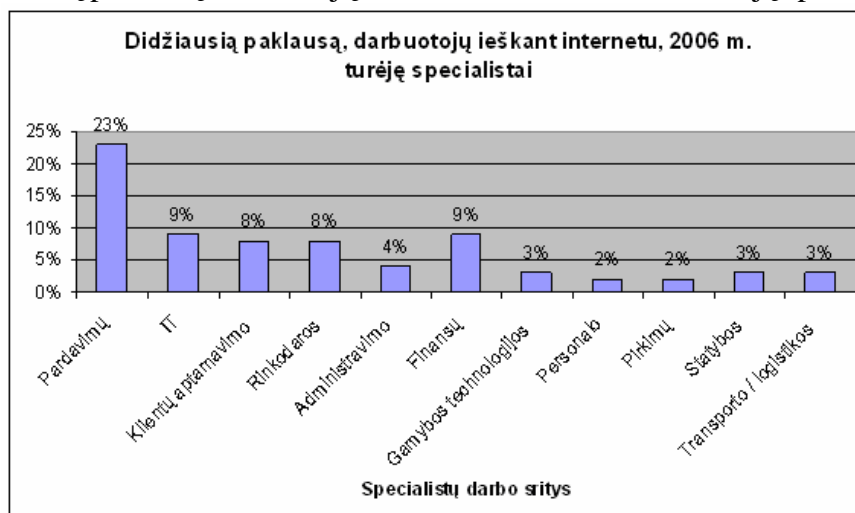
### 5 Priedas. 2006 m. internetinės darbo rinkos apžvalga

Tyrimo metu (karjeros portalo CV.lt tyrimas) buvo domimasi darbo skelbimų ir darbuotojų paieškos internete augimo dinamika, kokiuose miestuose ir kokios įmonės daugiausiai ieškojo darbuotojų, kokios darbuotojų specialybės yra pačios paklausiausios. Taip pat buvo domimasi ieškančiųjų darbo kalbų mokėjimu, išsilavinimu, amžiumi, pageidaujamos užimti pareigos, specializacija ir darbo patirtimi. Analizuojant tyrimo medžiagą, paaiškėjo, kad pernai darbo daugiausiai buvo ieškota Vilniuje (43,7 %) ir Kaune (18,7 %), po to sekė Klaipėda (6,4 %) ir Šiauliai (2,7 %), kitose Lietuvos vietovėse darbo ieškojo 25,3 % užsiregistravusiųjų. Vis labiau pastebima tendencija, kad darbo užmokesčio dydį diktuoja darbuotojai, o įmonės samdosi darbuotojus, kuriuos gali įpirkti. Kitos rinkos tendencijos – grafikuose ir komentaruose.

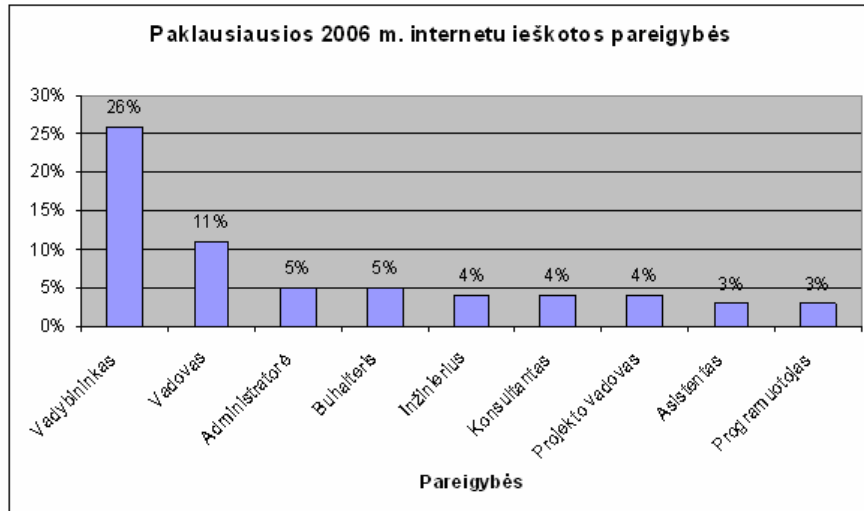
Dažniausiai darbuotojų internete 2006 m. ieškojusios įmonės pagal veiklos sritis.



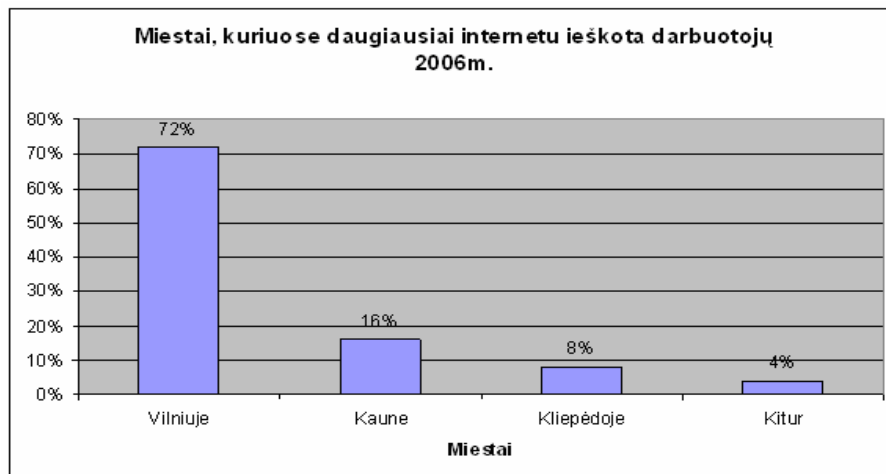
Didžiausią paklausą, darbuotojų ieškant internete, 2006 m. turėję specialistai.



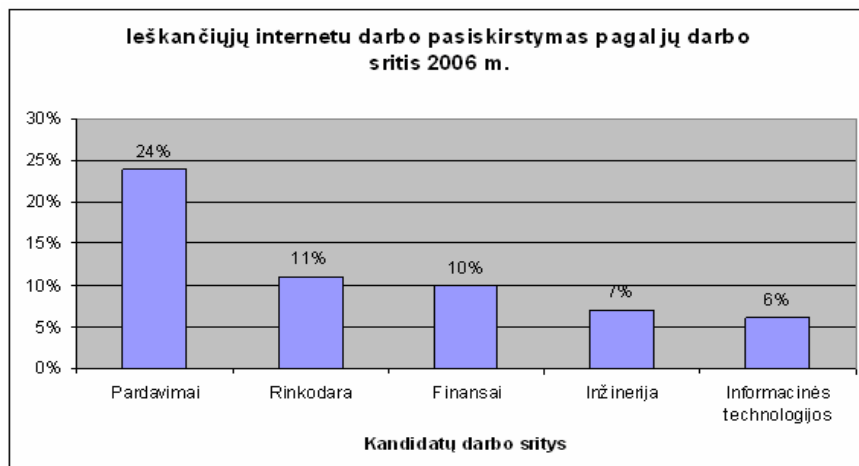
Paklausiausios 2006 m. internetu ieškotos pareigybės.



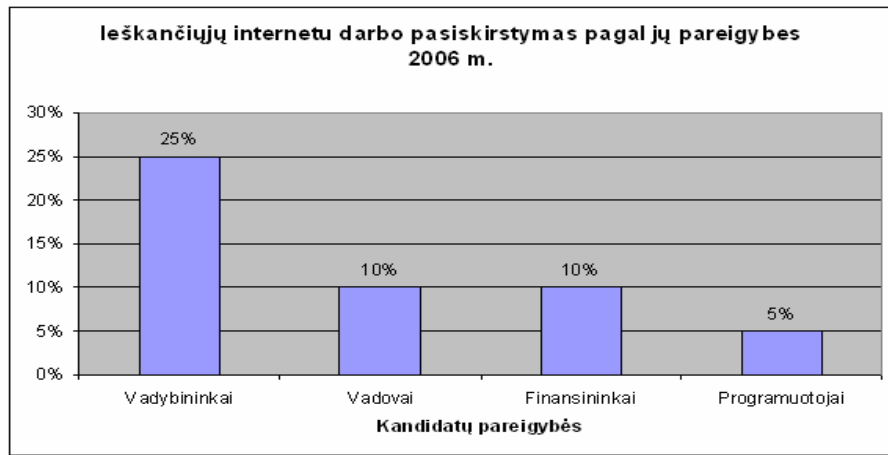
Miestai, kuriuose daugiausiai internetu ieškota darbuotojų 2006 m.



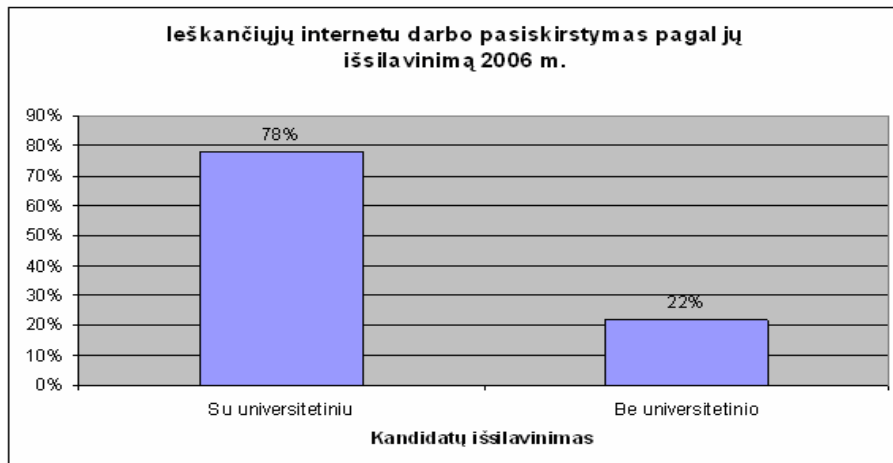
Ieškančiųjų internetu darbo pasiskirstymas pagal jų darbo sritis 2006 m. (CV.lt gyvenimo aprašymų duomenų bazės duomenys)



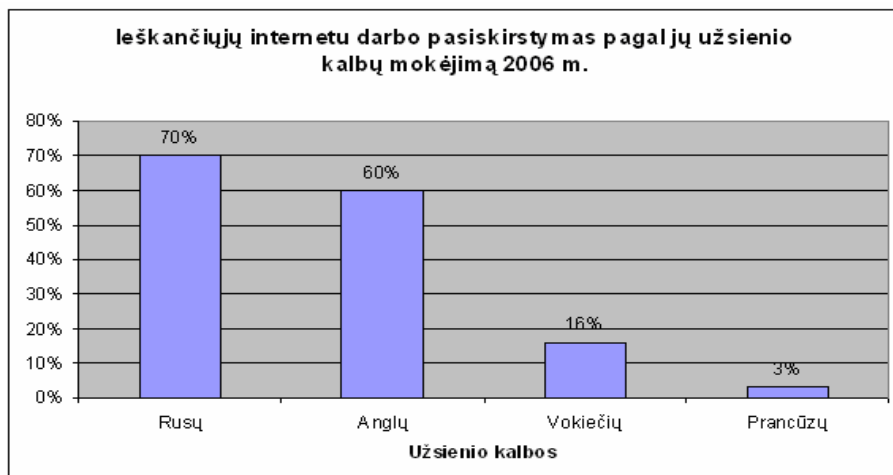
Ieškančiųjų internetu darbo pasiskirstymas pagal jų pareigybes 2006 m.  
(CV.lt gyvenimo aprašymų duomenų bazės duomenys)



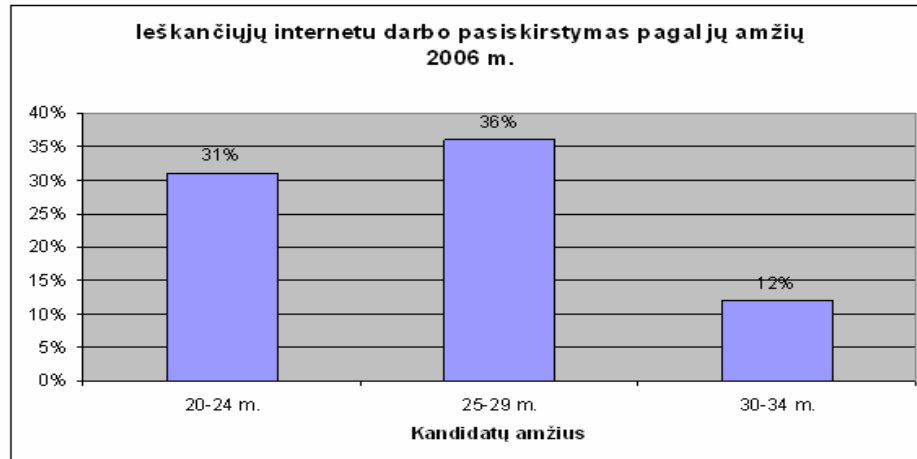
Ieškančiųjų internetu darbo pasiskirstymas pagal jų išsilavinimą 2006 m.  
(CV.lt gyvenimo aprašymų duomenų bazės duomenys)



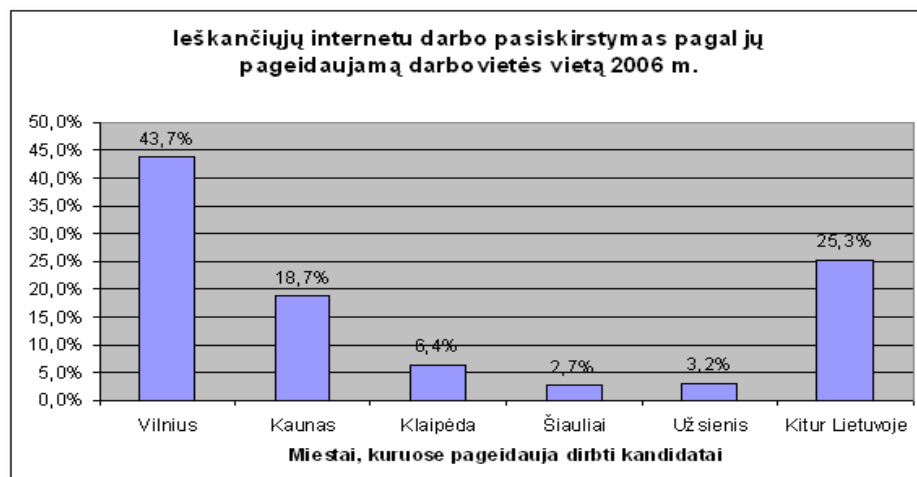
Ieškančiųjų internetu darbo pasiskirstymas pagal jų užsienio kalbų mokėjimą 2006 m.  
(CV.lt gyvenimo aprašymų duomenų bazės duomenys)



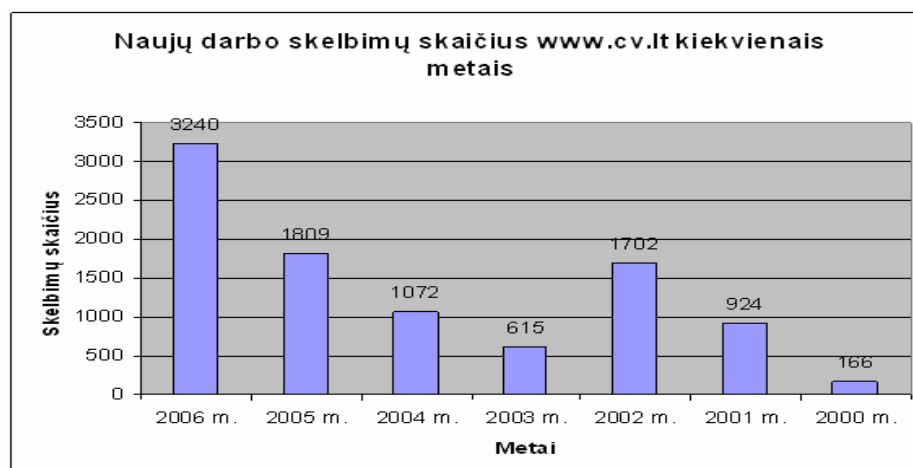
Ieškančiųjų internetu darbo pasiskirstymas pagal jų amžių 2006 m.  
(CV.lt gyvenimo aprašymų duomenų bazės duomenys)



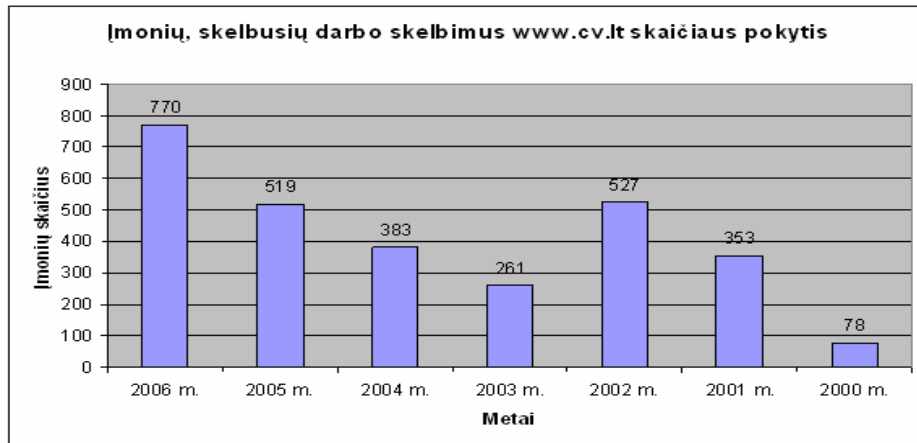
Ieškančiųjų internetu darbo pasiskirstymas pagal jų pageidaujamą darbovietės vietą 2006 m.  
(CV.lt gyvenimo aprašymų duomenų bazės duomenys)



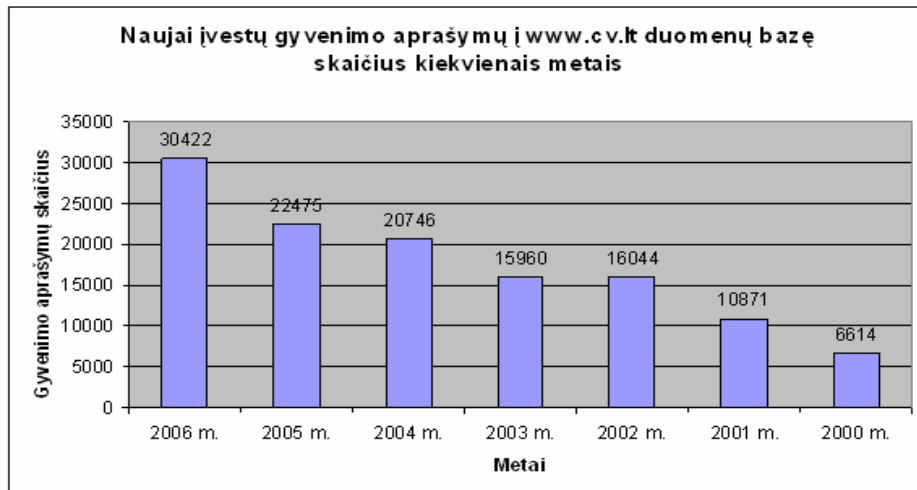
Naujų darbo skelbimų skaičius [www.cv.lt](http://www.cv.lt) kiekvienais metais.



Įmonių, skelbusių darbo skelbimus [www.cv.lt](http://www.cv.lt) skaičiaus pokytis.



Naujai įvestų gyvenimo aprašymų į [www.cv.lt](http://www.cv.lt) duomenų bazę skaičius kiekvienais metais.



Gyvenimo aprašymų skaičiaus pokytis [www.cv.lt](http://www.cv.lt) duomenų bazėje per visą laikotarpį.

