

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO VYSTYMO PROGRAMA

Artūras Žuromskas
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

DARBUOTOJŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS METODŲ TAIKYMAS ŠIUOLAIKINĖSE LIETUVOS PRIVATAUS SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE	APPLICATION OF EMPLOYEE SEARCH AND SELECTION METHODS IN MODERN PRIVATE SECTOR ORGANIZATIONS OF LITHUANIA
---	---

Magistrantas _____

(parašas)

Darbo vadovas _____

(parašas)

Doc. dr. Virginijus Tamaševičius

Darbo įteikimo data: _____

Registracijos Nr. _____

Vilnius, 2021

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	5
1. DARBUOTOJŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS TEORINIAI ASPEKTAI	7
1.1 Darbuotojų paieškos ir atrankos procesas	8
1.2 Žmogiškųjų išteklių planavimas	11
1.3 Darbuotojų paieškos metodai	13
1.4 Darbuotojų atrankos metodai	20
1.5 Naujo darbuotojo integravimas	31
2. DARBUOTOJŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS METODŲ TAIKYMAS ŠIUOLAIKINĖSE LIETUVOS PRIVATAUS SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODIKA	33
2.1 Tyrimo tikslas, modelis, hipotezės	33
2.2 Tyrimo organizavimas ir instrumentas	35
2.3 Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos	36
3. TYRIMO REZULTATŲ PRISTATYMAS IR ANALIZĖ	38
3.1 Tyrimo dalyvių demografinių duomenų apžvalga	38
3.2 Klausimų tinkamumo poveikis kandidatų savijautai	47
3.3 Skirtingų atrankos testų naudingumas asmenims ieškantiems darbo	51
3.3 Amžiaus grupių integracijos priklausomybė nuo skirtingų kriterijų pasirinkimo	53
IŠVADOS	59
PASIŪLYMAI	60
LITERATŪROS SĄRAŠAS	61
SUMMARY	64
PRIEDAI	65
1 priedas. Kiekybinio tyrimo anketa	65
2 priedas. SPSS programos skaičiavimai	70

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbuotojų paieškos metodų privalumai ir trūkumai. Sudaryta darbo autoriaus.	16
2 lentelė. 6 priežastys, kodėl verta naudoti kognityvinius testus. Sudaryta darbo autoriaus pagal Barnetą, 2018.	24
3 lentelė. Struktūruoto interviu stiprybės ir silpnybės. Sudaryta darbo autoriaus pagal McLeod, 2014.	28
4 lentelė. Nestrukūruoto interviu stiprybės ir silpnybės. Sudaryta darbo autoriaus pagal McLeod, 2014.	29
5 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu stiprybės ir silpnybės. Sudaryta darbo autoriaus pagal McLeod, 2014.	29
6 lentelė. Požiūris į nustatytas elgsenos normas adaptaciniu periodu. Sudaryta darbo autoriaus pagal Šalčių, Šarkiūnaite, 2011.	32
7 lentelė. Darbuotojų savijautos ir klausimų tinkamumo patikimumo vertinimas.	47
8 lentelė. Tiesinės regresijos modelio rodiklių suvestinė.	50
9 lentelė. Tiesinės regresijos modelio koeficientų lentelė.	50
10 lentelė. Kruskal-Wallis testo skaičiavimai.	54

PAVEIKSLŲ SARAŠAS

1 pav. Žmogiškųjų išteklių atrankos proceso etapai, R. Korsakienė ir kt., 2011.	8
2 pav. Nuotolinis žmogiškųjų išteklių įdarbinimo procesas. Sudaryta darbo autoriaus pagal D'Silva, 2020.	9
3 pav. Žmogiškųjų išteklių įdarbinimo procesas. Sudaryta darbo autoriaus pagal John, 2019.	10
4 pav. Žmogiškųjų išteklių planavimo procesas. Sudaryta darbo autoriaus pagal Armstrong, 2010. ...	11
5 pav. Darbuotojų paieškos metodai. Sudaryta darbo autoriaus.	13
6 pav. 3x3 atrankos metodas. Sudaryta darbo autoriaus pagal Wardwell, 2013.	20
7 pav. Darbuotojų atrankos testai. Sudaryta darbo autoriaus.	22
8 pav. Tyrimo hipotezės schema.	34
9 pav. Tyrimo hipotezės schema.	34
10 pav. Tyrimo hipotezės schema.	34
11 pav. Anketos sudedamosios dalys.	35
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.	38
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietovę.	39
14 pav. Pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.	40
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.	41
16 pav. Pasiskirstymas pagal veiklos sritį.	42
17 pav. Pasiskirstymas pagal respondentų organizacijos dydį.	43
18 pav. Pasiskirstymas pagal darbo stažą.	44
19 pav. Pasiskirstymas pagal darbo nebuvimą.	45
20 pav. Pasiskirstymas pagal darbo paieškos kanalus.	46
21 pav. Kandidatų savijautos vidurkiai darbo pokalbio metu.	48
22 Pav. Klausimų tinkamumo vidurkiai darbo pokalbio metu.	49
23 pav. Darbo pokalbio metu atliekamų testų pasiskirstymas.	51
24 pav. Bendras testų atlikimo ir naudos vertinimas.	52
25 pav. Reikalingų priemonių svarbumas pagal amžiaus grupes.	55
26 pav. Mentorius svarbumas pagal amžiaus grupes.	55
27 pav. Mokymosi medžiagos svarbumas pagal amžiaus grupes.	56
28 pav. Mokymosi plano svarbumas pagal amžiaus grupes.	56
29 pav. Lankstaus darbo grafiko svarbumas pagal amžiaus grupes.	57
30 pav. Bendradarbių ir kolektyvo svarbumas pagal amžiaus grupes.	57
31 pav. Tiesioginis vadovo svarbumas pagal amžiaus grupes.	58

IVADAS

Temos aktualumas ir problematika. Šiuolaikinei organizacijai yra privalu turėti efektyviai veikiančią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, kuri užtikrintų profesionalių specialistų, sugebančių pasiekti optimaliausius darbo rezultatus bei greitai reaguoti į rinkos pokyčius, atsiradimą organizacijoje. Kaip vienas iš ypač svarbių žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos elementų yra darbuotojų paieškos ir atrankos procesas. Organizacijos, siekdamos nuolatinio augimo ir tobulėjimo bei maksimalios sėkmės, yra suinteresuotos vykdyti efektyvias potencialių darbuotojų paieškas bei kokybiškai vykdyti kandidatų atrankas. Tam reikia išmanyti tiek laiko patvirtintas tradicines darbuotojų paieškos ir atrankos sistemas, tiek inovatyvius, net skaitmenizuotus metodus, leidžiančius organizacijoms pasirinkti tinkamiausius kandidatus. Žmogiškųjų išteklių vadybininkams, personalo specialistams ar kitiems, atrankas vykdančioms asmenims, nuolat kyla klausimų, kokia darbuotojų paieškos ir atrankos metodika/strategija yra efektyviausia? Kokias metodikas derinti tarpusavyje ir kaip tai pritaikyti konkrečioje organizacijoje? Ši tema yra labai plačiai išnagrinėta Lietuvos ir užsienio autorių E. A. J. van Hooft ir kt. (2020), Y. Acikgoz (2019), J. Trusty ir kt. (2019) nemažai analizuota atvejų konkrečiose šalyse, organizacijose. Taip pat, kalbama apie darbuotojų paieškos ir atrankos metodikas viename naujausių J. E. Oputetiek (2020) e-knygų „įdarbinimas ir atranka (angl. Recruitment and Selection)“, o A. Muduli ir J. J. Trivedi išanalizavo įdarbinimo metodus, įdarbinimo rezultatus ir informacijos patikimumą bei pakankamumą. Pastaruoju metu ypač populiarėjanti, dirbtinio intelekto įtraukimo į įdarbinimo procesą, tematika. Pavyzdžiui, E. Azoulay (2020) analizuoja dirbtinio intelekto naudojimą siekiant diversifikuoti „L’Oréal“ įdarbinimo procesą, o P. Vardarlier ir C. Zafer (2019) kalba apie dirbtinio intelekto naudojimą kaip verslo strategiją įdarbinimo procese ir socialinėje perspektyvoje. Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų paieškos ir atrankos efektyvumo ir metodiškumo problematika šiandien yra itin aktuali, o kiekvienai smulkesniai kompanijai ar didelei korporacijai tampa vis sudėtingiau pasirinkti tinkamiausius ir lojaliausius darbuotojus, šiame darbe bus analizuojami tradiciniai ir modernūs darbuotojų paieškos ir atrankos procesai, metodai bei tiriama, kokios šiuo metu yra darbuotojų paieškos ir atrankos metodų tendencijos Lietuvos privataus sektoriaus organizacijose.

Darbo problema – kokie darbuotojų paieškos ir atrankos metodai yra taikomi šiuolaikinėse Lietuvos privataus sektoriaus organizacijose?

Darbo tikslas – išanalizuoti tradicinius ir moderniuosius darbuotojų paieškos ir atrankos metodus bei tyrimo pagalba išsiaiškinti, kokie darbuotojų paieškos ir atrankos metodai yra taikomi šiuolaikinėse Lietuvos organizacijose.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbuotojų paieškos ir atrankos procesą teoriniu lygmeniu.
2. Išnagrinėti darbuotojų paieškos ir atrankos metodų įvairovę.
3. Tyrimo metu išsiaiškinti, kokie darbuotojų paieškos ir atrankos metodai naudojami šiuolaikinėse Lietuvos privataus sektoriaus organizacijose.

Darbe naudojami metodai: siekiant išsiaiškinti, kokie egzistuoja tradiciniai ir inovatyvūs darbuotojų paieškos ir atrankos procesai bei metodai buvo naudojama literatūros analizė, sisteminė analizė, palyginimo metodas, kurio dėka buvo galima palyginti skirtingų autorių pateikiamus procesus, jų interpretavimus, metodikų panašumus ir skirtumus bei pasitelkiant apibendrinimo metodą sudaryti bendrą vaizdą analizuojamais aspektais. Vaizdiniam duomenų pateikimui buvo naudojamas logografijos metodas. Taip pat, pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, siekiant išsiaiškinti, kaip vyksta darbuotojų paieška ir atranka šiuolaikinėse privataus sektoriaus organizacijose Lietuvoje. Kiekybinio tyrimo duomenims apdoroti naudota „SPSS“ programa, o galutiniam rezultatui atvaizduoti naudojamas modeliavimo metodas.

Darbo struktūra: Magistro darbą sudaro įvadas, du skyriai, kurie skirstomi į smulkesnius poskyrius, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka anglų kalba, priedai. Pirmajame skyriuje nagrinėjami teoriniai darbuotojų paieškos ir atrankos aspektai: analizuojamos darbuotojų paieškos bei atrankos procesai; aptariamas pasiruošimas darbuotojų paieškai, naudojami metodai ir technikos; analizuojamas darbuotojų atrankos procesas, metodai ir technikos; aptariama naujo darbuotojo integracija. Antrajame skyriuje pateikiama empirinio tyrimų metodologija. Trečiame skyriuje atliekama duomenų analizė. Kiekybinis tyrimas atliekamas naudojant anketinės apklausos metodą. Apdorojant empirinio tyrimo duomenis, atliekama tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas, pateikiamas apibendrintas iš empirinio tyrimo gautų rezultatų modelis ir formuojamos išvados ir pasiūlymai.

Darbo apimtis: 59 puslapiai, 10 lentelių, 31 paveikslai, 40 literatūros šaltinių nuorodų, 1 priedas.

1. DARBUOTOJŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS TEORINIAI ASPEKTAI

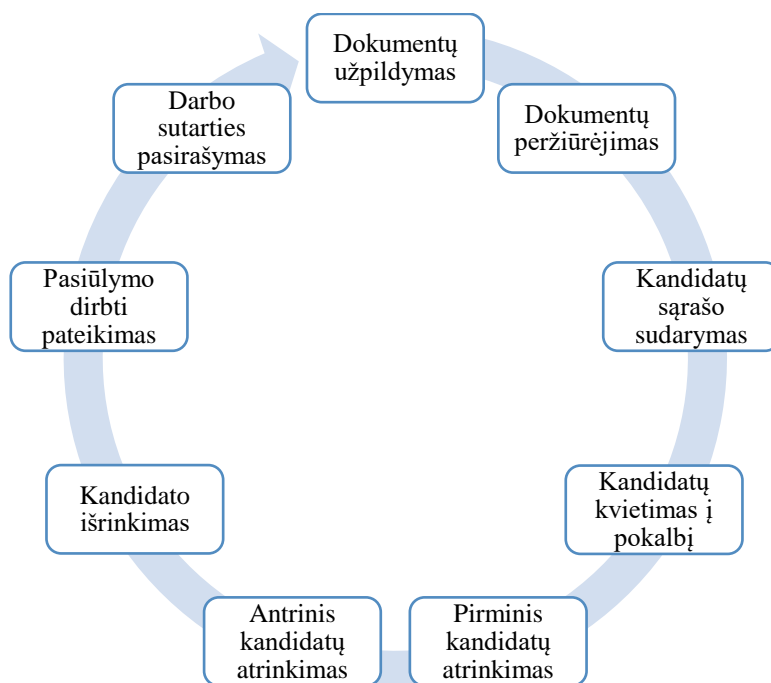
Prieš pradėdant analizuoti darbuotojų paiešką ir atranką reikėtų susipažinti su žmogiškųjų išteklių valdymu, kuris ir apima minėtą procesą. Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai Jungtinėse Amerikos Valstijose palyginus neseniai atsiradusi sąvoka, kuri skirtingų autorių buvo vertinama ir aiškinama įvairiai. Anot Michael Armstrong, žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas yra užtikrinti, kad organizacija žmonių dėka pasiektų savo tikslus. Todėl pagrindinis uždavinys yra padidinti darbuotojų efektyvumą ir našumą, kad visus organizacijos turimus išteklius panaudotų maksimaliai ir efektyviai (Armstrong, 2010). Kiti autoriai teigia, kad gana sunku išskirti, kur slypi žmogiškųjų išteklių valdymo reikšmė – ar tai būtų transformaciniai darbuotojų valdymo stiliai, ar plačiąja prasme gebėjimas formuoti naujai apibrėžtus santykius, pranokstančius tradicinės kontrolės ir vadovų bei darbuotojų susitarimo problemas (Korsakienė ir kt., 2011). Tačiau daugelis autorių sutinka, kad organizacijos veiklos sėkmę didžiąja dalimi nulemia žmogiškieji ištekliai ir efektyvus jų valdymas.

Žmogiškųjų išteklių valdymą apima tokios veiklos kaip žmogiškųjų išteklių planavimas, darbuotojų paieška ir atranka, darbuotojų kompetencijų valdymas, motyvavimas, integravimas, vertinimas ir t.t. Atsižvelgiant į tai, kad žmogiškieji ištekliai yra pagrindinis sėkmingai funkcionuojančios organizacijos ir bendrų tikslų pasiekimo užtikrinimo elementas, šiuolaikiniame, greitai besikeičiančiame ir iššūkių pilname verslo pasaulyje, išskyla didžiulis poreikis žmogiškuosius išteklius planuoti strategiškai“ (Al-Qudah, S. ir kt., 2020). Vadinasi, svarbiausia žmogiškųjų išteklių valdymo dalis yra tinkamas pasirengimas, kurį apima žmogiškųjų išteklių planavimas, paieška ir atranka. Tik tikslingai susiplanavus žmogiškųjų išteklių poreikį, suderintą su organizacijos tiksliais, bei pasirinkus tinkamiausius kandidatus, bus galima toliau sėkmingai įgyvendinti ir kitus žmogiškųjų išteklių valdymo etapus. Taigi, toliau darbe bus aptariamas žmogiškųjų išteklių planavimo, paieškos ir atrankos procesas.

1.1 Darbuotojų paieškos ir atrankos procesas

Darbuotojų pritraukimas (angl. attraction), verbavimas (angl. recruitment), įdarbinimas (angl. staffing) arba kitaip darbuotojų paieška ir atranka turi atskirą savo procesą, kuriam reikia ir pasiruošti, ir taikant efektyviausias paieškos bei atrankos metodikas, įvykdyti, bei sugebėti tinkamai ir kokybiškai įvertinti, kad būtų galima procesą nuolat tobulinti. Taigi, kas sudaro šį procesą?

R. Korsakienė ir kt. išskaido įdarbinimo procesą iki smulčiausių elementų, įskaitant dokumentų užpildymą, dokumentų peržiūrėjimą, kandidatų sąrašo sudarymą, kandidatų kvietimą į pokalbį, pirminį ir antrinį kandidatų atrinkimą, kandidato išrinkimą, pasiūlymo dirbti pateikimą ir darbo sutarties pasirašymą (žr. pav. 1).



1 pav. Žmogiškųjų išteklių atrankos proceso etapai, R. Korsakienė ir kt., 2011.

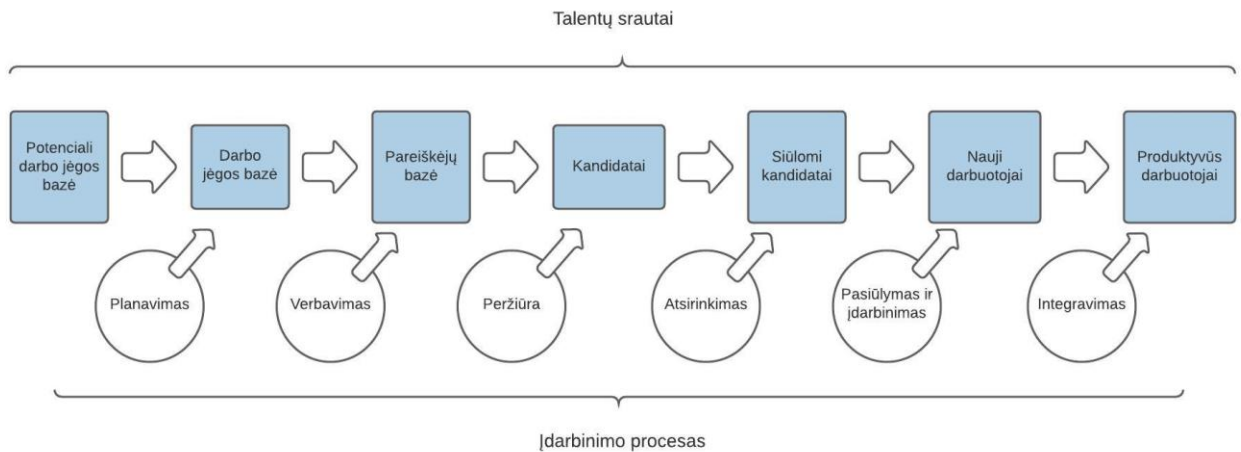
Remiantis šiuo modeliu, pirmiausia organizacija pasiruošia laisvos darbo vietos aprašymą (dokumentų užpildymas), tada iš įvairių skirtingų kanalų surenka visus potencialių kandidatų gyvenimo aprašymus ir juos susideda į bendrą sąrašą. Vėliau, atranką vykdantys specialistai peržiūri gyvenimo aprašymus ir atranka tik tinkamą kvalifikaciją ir kompetencijas turinčius kandidatus. Vykdam pirminę kandidatų atranką pakviečia kandidatus į pokalbius, kurių metu išsiaiškinamas kandidato atitikimas organizacijos keliamiems reikalavimams. Kandidatai, praėję pirminę atranką yra kivečiami į antrinę atranką, kurios metu vėlgi gali vykti pokalbis jau su potencialiu tiesioginiu vadovu ar atliekamos kompetencijas, asmenines savybes patikrinančios užduotys ir pan. Šio pokalbio tikslas, galutinai

nuspręsti potencialaus kandidato tinkamumą. Kai galutinai išsirenkamas būsimas darbuotojams, jam yra pateikiamas pasiūlymas dirbti. Abiems pusėms susitarus yra pasirašoma darbo sutartis. Tai, turbūt, vienas labiausiai tikrovę atspindinčių Lietuvos įmonėse taikomų įdarbinimo procesų. Tačiau skaitmenizacijai vis labiau įsiskverbiant į mūsų kasdienį gyvenimą, ypač užsienio valstybėse, ima populiarėti ir nuotolinis įdarbinimo procesas. Tai sparčiai pradėjo populiarėti ir Lietuvoje, kai 2020 m. pradžioje dėl COVID-19 sukeltos pandemijos buvo paskelbtas karantinas, todėl įmonės buvo priverstos pritaikyti nuotolinius įdarbinimo procesus ir strategijas (Silva, 2020). Taigi, autorė pateikė visai kitokią įdarbinimo procesą, kuris labiau nukreiptas į nuotolinę darbuotojų paiešką ir atranką (žr. 2 pav.):



2 pav. Nuotolinis žmogiškųjų išteklių įdarbinimo procesas. Sudaryta darbo autoriaus pagal D'Silva, 2020.

Lyginant su prieš tai aptartu modeliu į šį procesą papildomai įtrauktas ir darbuotojų poreikio nustatymas, kas yra labai svarbi žmogiškųjų išteklių planavimo dalis. Kitos proceso dalys iš esmės nesikeičia – paskelbiama laisva darbo pozicija, vyksta pirminė atranka (laikomas žinių patikrinimo testas), antrinė atranka (vykdomas nuotolinis darbo pokalbis) ir atsirenkamas labiausiai reikalavimus ir poreikius atitikęs kandidatas. Į šį procesą papildomai įtrauktas ir komunikacija su kandidatais, tačiau nekreipiama dėmesio į tai, kas vyksta po tinkamiausio kandidato atrinkimo, t.y. darbo pasiūlymo pateikimas ir darbo sutarties pasirašymas. Tuo tarpu John (2019) šį procesą mato dar per kitą prizmę (žr. 3 pav.):



3 pav. Žmogiškųjų išteklių įdarbinimo procesas. Sudaryta darbo autoriaus pagal John, 2019.

Autorius į įdarbinimo procesą žiūri pagal talentų srautus. Potencialią darbo jėgos bazę sudaro visame pasaulyje egzistuojantys žmonės, kurie galėtų kandidatuoti darbui atitinkamoje organizacijoje. Taigi, pradedant planuoti reikalingą darbo jėgą yra apibrėžiama darbo jėgos bazė, kurią apima konkrečiai pozicijai kandidatuoti tinkantys žmonės. Pagal tai, šioje stadijoje yra sukuriamas ir viešojoje erdvėje paskelbiamas laisvos darbo vietos skelbimas. Tuomet vyksta verbavimas, kurio metu potencialūs kandidatai siunčia savo gyvenimo aprašymus, o organizacija visais kanalais bando pritraukti dar daugiau potencialių kandidatų. Turint pakankamą pareiškėjų bazę yra peržiūrimi ir atrenkami realūs kandidatai. Taigi, šie kandidatai yra kviečiami į pokalbius, atliekami įvairūs testai, po kurių išrinktiems kandidatams yra siūloma darbo vieta ir jie tampa naujais darbuotojais. Tačiau čia procesas anot autoriaus dar nesibaigia. Tam, kad nauji darbuotojai taptų produktyviais darbuotojais, yra vykdoma naujų darbuotojų integracija.

Iš esmės, visi trys autorių pasiūlyti darbuotojų paieškos ir atrankos proceso modeliai yra panašūs – vieni daugiau papildyti pasiruošiamaisiais darbais, kiti užbaigiamaisiais. Todėl, apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai darbuotojų paieškos ir atrankos proceso etapai yra šie:

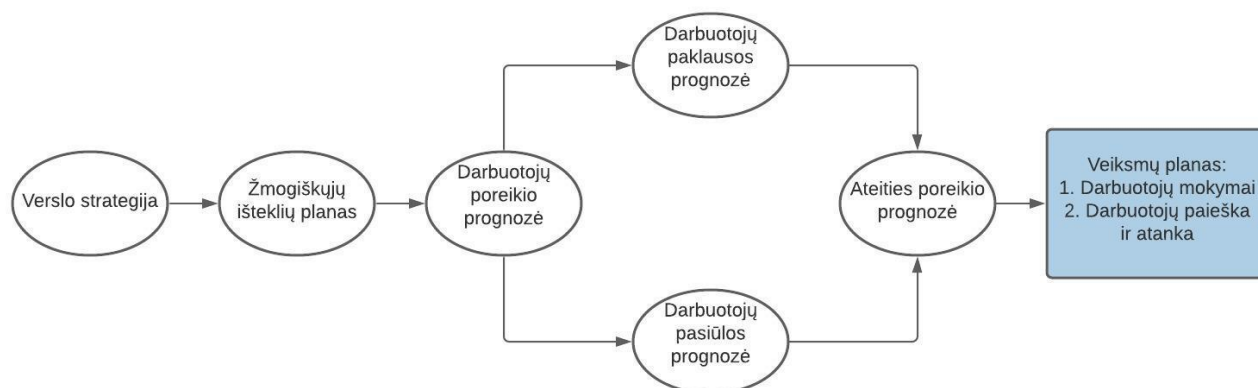
1. Žmogiškųjų išteklių poreikio nustatymas/planavimas
2. Laisvos darbo vietos skelbimo kūrimas/paskelbimas viešojoje erdvėje
3. Potencialių kandidatų peržiūra/pakvietimas pirminei atrankai
4. Pirminės atrankos vykdymas – atrenkami potencialiai tinkami kandidatai
5. Antrinės atrankos vykdymas – atrenkami realiausi kandidatai
6. Priimamas sprendimas ir informavimas dėl kandidato priėmimo/atmetimo
7. Darbo sutarties pasirašymas
8. Naujo darbuotojo integravimas

Toliau darbe bus nagrinėjamas pirmasis proceso etapas – žmogiškųjų išteklių planavimas ir reikalingų darbuotojų poreikio nustatymas, vėliau – su darbuotojų paieška ir atranka susiję žingsniai ir metodai.

1.2 Žmogiškųjų išteklių planavimas

Darbuotojų paieškos ir atrankos procesas prasideda nuo žmogiškųjų išteklių planavimo (John, 2019). Tinkamai įsivertinus darbuotojų poreikį ir pasiruošus darbuotojų paieškai ir atrankai, tolimesni procesai, tikėtina, taps žymiai paprastesni ir kryptingesni. Todėl, kuriant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją svarbu nepamiršti integruoti ją su organizacijos strategija, nes tokiu būdu padidėja bendras organizacijos produktyvumas, darbuotojų pasitenkinimas ir reputacija, o taip pat, sumažėja veiklos sąnaudos (Al-Qudah, S. ir kt., 2020).

Žmogiškųjų išteklių planavimą galima apibūdinti kaip organizacijos žmogiškųjų išteklių pritraukimą, panaudojimą, tobulinimą ir išlaikymą. Pirmiausia organizacija siekia išlaikyti esamą padėtį, todėl žmogiškųjų išteklių planavimo tikslas, taikant statistinius metodus, numatyti efektyvų darbuotojų etatų testavimą visame versle ir optimalų žmogiškųjų išteklių panaudojimą (Korsakienė ir kt., 2011). Tai tampa svarbi organizacijos funkcija, kuri leidžia planuoti organizacijos augimą ir plėtrą. Pasak (Armstrong, 2010), žmogiškųjų išteklių planavimą sudaro verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių plano integracija, darbuotojų esamo ir būsimo poreikio prognozės, darbuotojų paklausos ir pasiūlos prognozė, ateities poreikio prognozė ir veiksmų planas, kurį sudaro mokymai, darbuotojų atranka ir paieška (žr. 4 pav.)



4 pav. Žmogiškųjų išteklių planavimo procesas. Sudaryta darbo autoriaus pagal Armstrong, 2010.

Labai panašiai šį procesą mato ir (Al-Qudah ir kt., 2020). Pasak jų, žmogiškųjų išteklių planavimą sudaro pats planavimas, darbuotojų duomenų bazės palaikymas, verbavimas, atranka, mokymai, tarpasmeninių darbuotojų santykių kūrimas ir kompensacija. Apibendrinant, procesas apima darbuotojų pritraukimą, tobulinimą ir išlaikymą. Anot autorių žmogiškųjų išteklių planavimas padeda įmonėms nuspėti galimus pokyčius ateityje ir kaip tie pokyčiai paveiks organizacijos strategiją bei žmogiškųjų išteklių poreikį. Turint visas, su žmogiškųjų išteklių planavimu susijusias, prognozes organizacija gali nusimatyti ir rizikas bei jų valdymo būdus, t.y. iš anksto suplanuoti veiksmus atsiradus vienai ar kitai problemai. Taigi, žmogiškųjų išteklių planavimas svarbus ne tik dėl darbuotojų paieškos ir atrankos proceso kryptingumo, bet ir tam, kad organizacija būtų pasiruošusi įvairiems scenarijams ir visada turėtų atsarginį planą (angl. back-up).

Atsiradus papildomam darbuotojų poreikiui pirmiausia organizacija turi nuspręsti, ar įdarbinti laikiną ar ilgalaikį darbuotoją, t.y. turi numatyti, kiek darbuotojas turėtų išdirbti šioje pozicijoje. Įprastai laikino darbuotojo įdarbinimo kaštai bus didesni nei ilgalaikio. Tačiau laikinam darbuotojui nėra privaloma mokėti atlyginimo, jeigu tuo metu nėra jam skirto darbo, taip pat, jam nėra taikoma motyvavimo sistema, o nutraukus darbo sutartį jis negali kreiptis į įmonę dėl kompensacijos (John, 2019). Kita vertus, ilgalaikis darbuotojas prisideda prie organizacijos kultūros formavimo ir vystymo, kuria tarpasmeninius ryšius su kitais darbuotojais, jam yra taikoma motyvavimo sistema, vadinasi, iš jo organizacija gali reikalauti daugiau. Investavus į ilgalaikio darbuotojo kompetencijų ugdymą ilgalaikėje perspektyvoje tikėtina atneš daugiau pridėtinės vertės nei trumpalaikis darbuotojas.

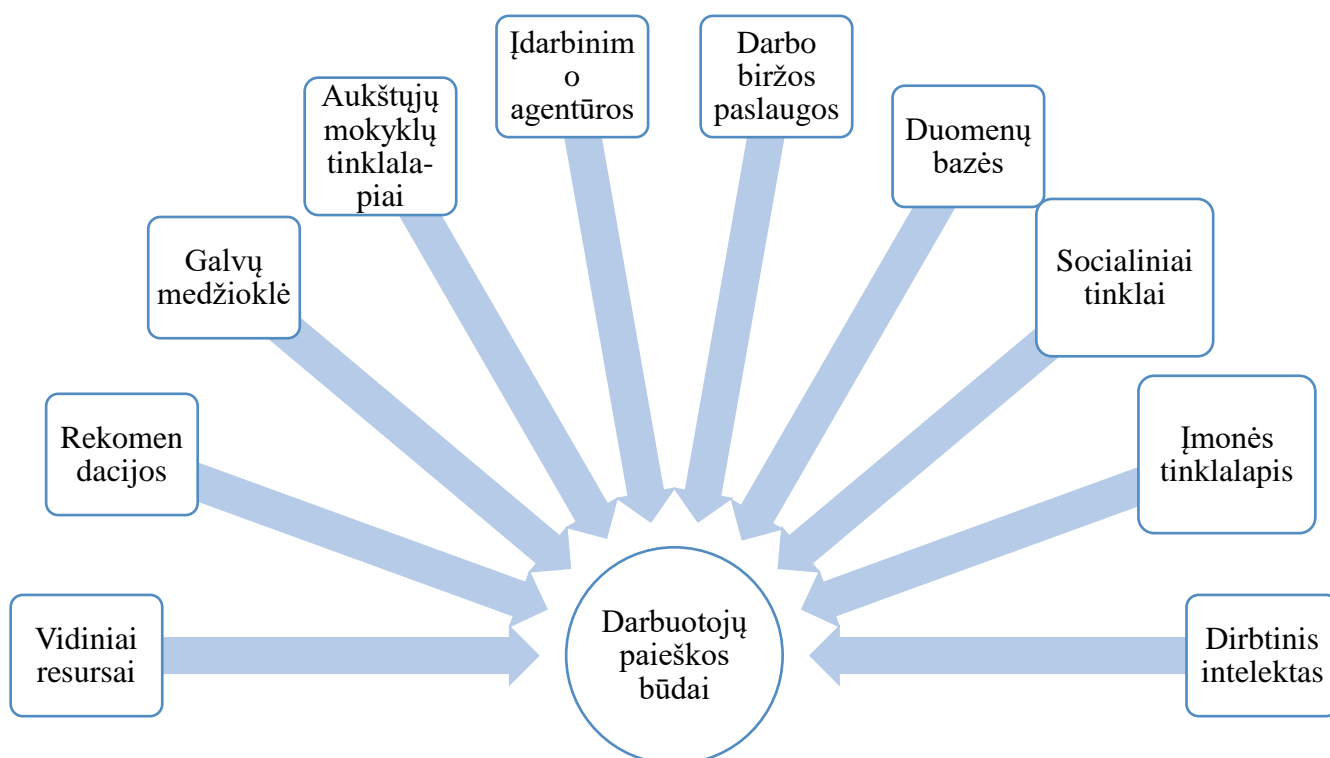
Kartais organizacijos, susidūrusios su darbuotojų poreikiu tam tikrai pozicijai, pamiršta, kad įdarbinimas nebūtinai turi vykti tik ieškant darbuotojų iš išorės. Pirmiausia, vertėtų peržiūrėti turimus resursus – galbūt kažkuris darbuotojas taip stipriai paaugo, kad galėtų pretenduoti į laisvą poziciją.

Taigi, žmogiškųjų išteklių planavimas yra pirminė paruošiamoji darbuotojų įdarbinimo proceso dalis, kuri didžiąja dalimi nulemia tolimesnio proceso sėkmę ir rezultatyvumą. Todėl, ypač svarbu šį procesą derinti prie organizacijos strategijos. Prognozuojant darbuotojų poreikį, paklausa, pasiūlą rekomenduojama įvertinti ir esamus, ir potencialius išorės darbuotojus, kurie galėtų papildyti laisvas pozicijas ateityje. Priklausomai nuo to, ar organizacijai čia ir dabar reikalinga darbo jėga atlikti tam tikras užduotis, ar darbuotojas, kuris visapusiškai įsitrauktų į organizacijos gyvenimą, reikėtų pasirinkti, ar ieškoti trumpalaikio ar ilgalaikio darbuotojo. Taip pat, svarbu nepamiršti viso žmogiškųjų išteklių planavimo metu tobulinti esamų darbuotojų kompetencijas, ugdyti jų vertybinį pagrindą, kad atsiradus laisvai pozicijai būtų galima pirmiausia rinktis iš esamų lojalių ir kompetentingų darbuotojų, o tik tada iš išorės. Tokiu būdu mažinama darbuotojų kaita įmonėje, o tai sudaro geresnę organizacijos reputaciją tiek potencialiems darbuotojams, tiek konkurentams.

1.3 Darbuotojų paieškos metodai

Organizacijai pasiruošus žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją ir nustatius naujų darbuotojų poreikį prasideda žmogiškųjų išteklių paieškos procesas, kurio metu į organizacijoje esančias laisvas darbo vietas surandami potencialūs kandidatai, iš kurių vėliau yra atrenkamas ir pasamdomas reikalingas darbuotojas, savo kvalifikacija ir asmeninėmis savybėmis atitinkantis organizacijos poreikius (John, 2019).

Pagrindinis darbuotojo paieškos tikslas – užtikrinti geriausią atitikimą tarp darbo vietų reikalavimų ir kandidatų į darbo vietas individualių charakteristikų (Korsakienė ir kt. 2011). Įgyvendinant darbuotojų paieškos procesą ypač svarbu pasirinkti tinkamiausius paieškos metodus, kad paieška vyktų efekviausiai ir atneštų siekiamų rezultatų. Paieškos būdų diversifikavimas padeda laviruoti įvairiais kanalais taip leidžiant surasti geriausią kandidatą. Tai apima galimybę per visus paieškos kanalus patekti į darbo skelbimų portalus, socialines bendruomenes ir darbuotojų rekomendacijomis pritraukti ne tik aktyviai ieškančius darbo, bet ir tuos, kurie pasyviai jo ieškosi. Todėl, daugelis įmonių investuoja į savo reprezentaciją socialiniuose tinkluose, siekdami būti pastebėti būsimų kandidatų, atrodyti kaip patrauklūs darbdaviai ir taip efektyvinti darbuotojų paieškas ateityje. Žemiau pateikiami pagrindiniai, dažniausiai rinkoje naudojami, darbuotojų paieškos metodai (žr. 5 pav.):



5 pav. Darbuotojų paieškos metodai. Sudaryta darbo autoriaus.

Vidiniai organizacijos resursai. Kartais organizacijoje dirbantys ilgamečiai darbuotojai ne tik efektyviai atlieka užduotis, bet ir demonstruoja puikius greito mokymosi įgūdžius, todėl sparčiai tobulėja. Taigi, tokie darbuotojai, atsiradus aukštesniai laisvai darbo pozicijai, gali į ją pretenduoti ir taip pakilti karjeros laiptais. Toks darbuotojų paieškos būdas yra naudingas ir organizacijai, nes taip yra lengviau išsirinkti tinkamus darbuotojus (kadangi pažįsta juos ne vienerius metus, žino jų darbo metodikas ir asmenines savybes, o taip pat įdarbinus esamą darbuotoją į kitą poziciją nebereikia jo integruoti kaip naujo darbuotojo), ir darbuotojui, nes taip suteikiama galimybė kilti karjeros laiptais.

Darbuotojų rekomendacijos. Šis darbuotojų paieškos metodas, turbūt, yra antras pagal populiarumą po vidinių resursų įdarbinimo, kadangi yra vienas iš patikimesnių ir efektyvių metodų. Dažnai organizacijos, siekdamos surasti patikimus, lojalius darbuotojus, kreipiasi į esamus darbuotojus, kad šie parekomenduotų savo pažįstamus. Esami darbuotojai yra suinteresuoti rekomenduoti gerą kandidatą, kadangi jaučia atsakomybę už būsimą darbuotoją. Šio metodo pagalba sužinome apie potencialų darbuotoją dar prieš darbo pokalbį. Tokiu būdu esami organizacijos darbuotojai yra skatinami dalintis savo rekomendacijomis už papildomą naudą. Taip atsiranda didesnė motyvacija ir noras dalintis savo kontaktais organizacijos viduje.

Galvų meždioklė (angl. head hunting). Pasak Business Dictionary „galvų meždioklė – tai reiškinys, kai specialistas stebi kvalifikuotą personalą per visą jų gyvenimą ir gali greitai ir tiksliai surasti tinkamą kandidatą konkrečiam darbui (Business Dictionary, 2020). Tai šiuolaikiškas būdas organizacijoms surasti ir perimti geriausius darbuotojus iš konkurentų. Anot Alan Kirk galvų meždiotojas atlieka darbo rinkos analizę konkrečiai pozicijai, išanalizuoja visas darbo sąlygas, reikalavimus pozicijai ir galutinai pateikia geriausią pasiūlymą. Tai sutaupo brangaus laiko darbdaviui ir darbuotojui (Kirk, 2018). Šis metodas yra ypač patrauklus didelėms organizacijoms, siekiančioms suburti geriausių profesionalų komandą, ir galinčioms sau leisti „nuviloti“ norimą darbuotoją iš kitos organizacijos. Lietuvoje už surastą darbuotoją įmonė sumoka agentams apie trečdalį jo metinio atlyginimo. Šio metodo pagrindinis privalumas yra laiko sutaupymas, taip pat, gaunama daugiau informacijos, atliekama kandidatų atranka, užtikrinamas konfidencialumas bei susilpninamas konkurentas. Trūkumai – brangios paslaugos, išlieka darbuotojo perverbavimo tikimybė, nelojalus darbuotojas (Bakanauskienė, 2008).

Aukštųjų mokyklų tinklalapiai. Daugelis aukštųjų mokyklų naudojami vidinėmis ir išorinėmis sistemomis, kuriose organizacijos gali skelbti apie laisvas darbo pozicijas ir taip pritraukti jaunus ir entuziastingus darbuotojus, kurie bus linkę mokytis ir siekti karjeros už įprastai mažesnę darbo užmokestį. Taip pat organizacija gali pasinaudoti aukštųjų mokyklų duomenų bazėmis ir taip susidaryti savo potencialių darbuotojų duomenų bazę ir esant reikalui pasikviesti šiuos žmones į atranką.

Vienintelis tokio paieškos metodo trūkumas yra tai, kad įdarbinus darbuotoją bus reikalingi apmokymai, o darbo rezultatų gali tekti laukti ilgiau nei įdarbinus jau patyrusį kvalifikuotą specialistą.

Įdarbinimo agentūrų paslaugos. 2007 m. Lietuvos organizacijų katalogo duomenimis Lietuvoje veikė jau 170 organizacijų, teikiančių įdarbinimo paslaugas (Bakanauskienė, 2008). Panašu, kad šiai dienai jų yra dar daugiau. Tokios agentūros nuima nuo organizacijos pečių administracinę darbuotojų paieškos ir atrankos našta, todėl taip sutaupoma brangaus laiko. Kita vertus, organizacija praranda galimybę išsirinkti kandidatą, kuris atitiktų ne tik laisvos pozicijos reikalavimus, bet ir derintųsi prie organizacijos kultūros, atitiktų vertybės ir poreikiai.

Valstybinė darbo birža aprūpina darbdavius reikiama kvalifikuota darbo jėga ir teikia jiems tokias paslaugas: registruoja ir viešai skelbia darbdavių pateiktas laisvas darbo vietas, atlieka reikalingų darbuotojų paiešką ir atranką pagal darbdavio reikalavimus, informuoja apie padėtį rinkoje, tendencijas, prognozę, informuoja apie darbuotojų mokymo galimybes, pataria užsieniečių įdarbinimo Lietuvoje ir kitais su įdarbinimu susijusiais klausimais (Bakanauskienė, 2008). Šis metodas populiarus tarp įmonių, kurios ieško žemesnės kvalifikacijos darbo jėgos tiek Lietuvoje, tiek užsienyje.

Duomenų bazės. Šių dienų visuomenėje taip pat populiari laisvas darbo vietas skelbti bei kandidatų ieškoti duomenų bazėse (cvbankas.lt, cvonline.lt, cv.lt ir t.t.), kurios leidžia nuotoliniu būdu išsirinkti iš skirtingų gyvenimo aprašymų tinkamiausią pasirinkimą. Vienas iš šio metodo trūkumų yra ribotas laikas, nes internetiniai skelbimai ir duomenų bazės turi galiojimo laiką, iki kada organizacijos gali naudotis jomis. Pasak portalo CV.lt rinkodaros vadovo Tado Rimkaus teigimu, kiekvienas darbuotojų paieškos kanalas kainuoja, todėl darbdaviai atsirenka tuos, kurie generuoja didžiausius potencialių darbuotojų srautus, turi didžiausias duomenų bazes (Nečiūnienė, 2018).

Socialiniai tinklai vis labiau įsiskverbia į žmonių ir organizaciją kasdienį gyvenimą. 2018 m. duomenimis „Facebook“ buvo plačiausiai naudojama platforma, turinti 2,32 milijardo vartotojų, po kurios seka „Instagram“ (1 milijardas), „LinkedIn“ (610 milijonų) ir „Twitter“ (326 milijonai). Todėl, darbdaviai naudojami socialiniais tinklais kaip vertinga priemonė renkanti ir įdarbinanti būsimus kandidatus. Socialinių tinklų duomenys organizacijoms padeda įvertinti kandidatų vertybes, įsitikinimus ir požiūrį, taigi suteikia jiems informacijos apie asmenybę, kurių nėra tradiciniuose gyvenimo aprašymuose (Brishti ir Javed, 2020). Taip pat, socialiniai tinklai leidžia organizacijoms kurti savo įvaizdį ir didinti žinomumą bei atkreipti aukščiausio lygio talentų dėmesį (Sri ir Pranathi, 2020). Atsižvelgiant į tai, kad didžioji dalis įmonių jau naudojami darbuotojų paieška per socialinius tinklus, atsiranda didžiulis iššūkis pateikti darbo skelbimą taip, kad jis atkreiptų norimų kandidatų dėmesį ir paskatintų kreiptis į organizaciją darbo pokalbiui. Taip pat, įmonėms tampa itin svarbu kurti savo įvaizdį

ne tik tuo metu, kai reikalingi nauji darbuotojai, tačiau visą laiką tam, kad iš anksto sudarytų gerą įspūdį potencialiam kandidatui ateityje.

Internetiniai darbo skelbimai. Kalbant apie skelbimus įmonės svetainėje, pačios svetainės turinys ir stilius vaidina pagrindinį vaidmenį pritraukiant kandidatus. Atlikus tyrimus nustatyta, kad veiksniai, tiesiogiai nesusiję su organizacija ar darbu, vis dar yra svarbūs organizacijos patrauklumą lemiantys veiksniai (D'Silva, 2020). Todėl, svarbu ne tik koncentruotis į tai, kaip pateiktas darbo skelbimas tinklalapyje, bet ir bendrai, kaip pateikiama informacija visoje svetainėje. Taip pat, ypač svarbu suteikti kiek įmanoma didesnę patogumą kandidatui aplikuoti į laisvą poziciją, pavyzdžiui, pateikiant tiesioginę nuorodą, kur paspaudus būtų galima supildyti reikalingus duomenis ir įkelti savo gyvenimo aprašymą. Kuo didesnis suteikiamas patogumas, tuo didesnė tikimybė, kad kandidatas aplikuos į aktualią poziciją.

Palyginus neseniai, 2018 metais, darbuotojų paieškos ir atrankos procesui automatizuoti buvo pasitelktas **dirbtinis intelektas**. Taigi, čia atsiranda tokia sąvoka kaip įdarbinimas internetu, kuris apibrėžiamas kaip naudojimas technologijomis ir internetiniais šaltiniais, padedančiais atlikti personalo paieškos, pritraukimo, vertinimo, interviu ir samdymo užduotis (D'Silva, 2020). Dirbtinio intelekto technologija padeda įmonėms atrasti talentus atrenkant esamą kandidatų grupę, kad įmonės galėtų panaudoti jau patikrintus ir patyrusius kandidatus (Brishti ir Javed, 2020). Pavyzdžiui, yra tokios dirbtinio intelekto platformos kaip MeetFrank, kur įmonės gali prisijungti siekdamas surasti darbuotoją, o darbo ieškantys žmonės gali kandidatuoti nuotoliniu būdu į laisvas darbo pozicijas. Ši dirbtiniu intelektu pagrįsta platforma skiriasi nuo įprastų tuo, kad dirbtinis intelektas užduoda kandidatui organizacijos sukurtus klausimus, į kuriuos atsakius arba kandidatas yra priskiriamas kaip prie tinkamų kandidatų, arba netinkamų. Lygiai taip pat, kandidatas gali užduoti elementarius klausimus, susijusius su darbo pozicija ir taip įsivertinti, ar ji yra tinkama jam ar ne. Taip pat, daugelis darbdavių kandidatų filtravimo procesui atlikti naudoja kandidatų stebėjimo sistemas, paremtas programinės įrangos įrankiais, skirtais psichometriniams testams atlikti ir rezultatams įvertinti. Tokie testai yra skirti tam, kad darbdavys išsiaiškintų, ar kandidatai iš tiesų gali vykdyti pareigas, dėl kurių jie kreipiasi (D'Silva, 2020).

Žemiau pateikiama kiekvieno iš metodų privalumų ir trūkumų lentelė (žr. 1 lentelė):

1 lentelė. Darbuotojų paieškos metodų privalumai ir trūkumai. Sudaryta darbo autoriaus.

Metodas	Privalumai	Trūkumai
Vidiniai resursai	Darbuotojų lojalumas	Naujo požiūrio ir „vėjo“ įnešimo trūkumas

Vidiniai resursai	Mažesnė darbuotojų kaita	Ne visada randamas tinkamas kandidatas
	Nereikalinga darbuotojo integracija	
	Nereikalauja didelių kaštų	
Rekomendacijos	Esamų darbuotojų išitraukimas į procesą	Ne visada darbuotojai yra linkę rekomenduoti
	Galima iš anksto sužinoti daugiau informacijos apie kandidatą	Neobjektyvus kandidato vertinimas lyginant su kandidatais be rekomendacijų
	Nereikalauja didelių kaštų	
Galvų medžioklė	Sutaupoma laiko	Tikėtinas darbuotojo nelojalumas
	Pritraukiamas konkretus norimas kandidatas	Tobulas kvalifikuotas kandidatas nebūtinai derinsis prie įmonės kultūros ir vertybių
		Darbuotojo perverbavimo tikimybė
		Reikalauja didelių kaštų
Aukštųjų mokyklų tinklalapiai	Suteikiama potencialių kandidatų duomenų bazė	Tikėtina žema kandidatų kvalifikacija ir patirtis
	Tikėtinas kandidato neaukštas darbo užmokesčio poreikis	Reikalingi naujo darbuotojo apmokymai
		Pasiekama tik jaunesnio amžiaus auditorija
Įdarbinimo agentūros	Sutaupoma laiko	Galimas kandidato kultūrinis nepritapimas
	Atranką vykdo patyrę specialistai, tad atrenkami tinkamiausi kandidatai	Pareikalauja papildomų kaštų
Darbo biržos paslaugos	Suteikiama potencialių kandidatų duomenų bazė	Esant aukštesnės kvalifikacijos kandidato poreikiui pasirinkimas itin menkas
	Nereikalauja didelių kaštų	

Darbo biržos paslaugos	Įvykdoma pirminė darbuotojų atranka	
Duomenų bazės	Suteikiama potencialių kandidatų duomenų bazė	Reikalauja papildomų kaštų
	Automatizuotas kandidatų aplikavimas	Esant didelei duomenų bazių įvairovei sunku pasirinkti, kuria naudotis, nes ne visi kandidatai naudojami visomis duomenų bazėmis
Socialiniai tinklai	Iš anksto suteikia informacijos apie kandidato asmenybę	Didelė konkurencija
	Leidžia pasiekti konkrečią kandidatų auditoriją	Reikalauja papildomų pastangų kuriant įmonės įvaizdį
	Pritraukia darbuotojus, jei įmonė pakankamai padirbėjo prie savo įvaizdžio socialiniuose tinkluose	Dažnai pareikalauja papildomų kaštų
		Dažnai pasiekama tik jaunesnio amžiaus auditorija
Internetiniai darbo skelbimai	Kandidatas prieš aplikudamas gali susipažinti ne tik su pozicijos aprašymu, bet ir pačia organizacija	Reikalauja papildomų gebėjimų palaikyti svetainės funkcionavimą
	Kandidatui patogiu aplikuoti į laisvą darbo poziciją	Įprastai tenka papildomai dalintis informacija apie laisvą darbo vietą, nes kitaip tinklalapyje esanti informacija kandidatų gali nepasiekti
Dirbtinis intelektas	Sutaupo laiko	Nuasmėninta darbuotojo atranka dar paieškos metu gali nepasiekti kandidato (nepaskatinti aplikuoti)
		Reikalauja papildomų kaštų

Dirbtinis intelektas	Išfiltruoja kandidatus	tinkamiausius	
----------------------	---------------------------	---------------	--

Taigi, 1 lentelė parodo, kad vieni metodai, galbūt, daugiau būtų tinkamesni korporacijoms, kurios ieško aukštos kvalifikacijos darbuotojų ir gali sau leisti papildomai skirti lėšų darbuotojų paieškai, o kiti metodai tinkamesni mažoms bendrovėms, kurios ieško žemesnės kvalifikacijos darbuotojų, kurių darbo užmokesčio poreikis nebūtų pernelyg aukštas. Todėl, darytina išvada, kad priklausomai nuo to, ar organizacija priklauso privačiajam ar viešajam sektoriui, o taip pat, nuo jos dydžio ir veiklos pobūdžio, skiriasi ir darbuotojų paieškos metodų taikymas bei jų efektyvumas kiekvienu atveju.

Renkantis, kokiais darbuotojų paieškos metodais pasinaudoti, reikėtų atkreipti dėmesį ir į paieškos tikslą. Kai kurios personalo valdymo paslaugas teikiančios organizacijos siūlo personalo nuomos paslaugą. Personalo nuoma (angl. Staff leasing) – tai paslauga, kai darbuotojas išnuomojamas pasirašant paslaugų sutartį. Ši paslauga leidžia darbdaviams lanksčiau ir veiksmingiau valdyti organizacijos žmonių išteklius. Į šią paslaugą įeina personalo atranka ir jo nuoma trumpalaikiu ir ilgalaikiu pagrindu. Ja tikslinga naudotis, kai atsiranda nenumatytas darbuotojų stygius per darbuotojų eilines atostogas, pardavimų ar gamybos apimčių augimo laikotarpiu (Bakanauskienė, 2008).

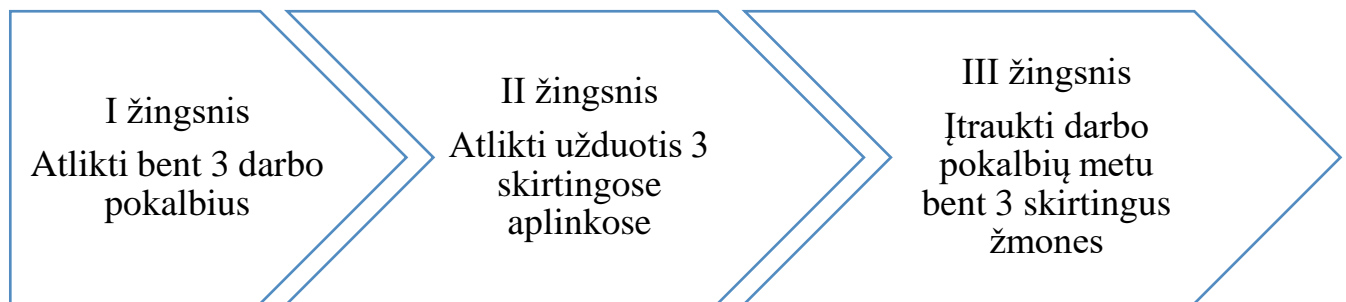
Taip pat, svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, ko kandidatas gali tikėtis iš darbdavio, ir atitinkamai parengti darbo skelbimą, maksimaliai pritraukianti norimų kandidatų dėmesį. I. Bakanauskienė pasidomėjo viešai prieinamais rinkos tyrimų rezultatais Lietuvoje ir pastebėjo, kad kandidatams didžiausią darbdavio patrauklumą suteikia patrauklus atlyginimas ir socialinės garantijos. Taip pat, daugeliui svarbu, ar vadovai yra geri, ar darbuotojai yra vertinami, o kolektyvas draugiškas. Mažiausiai prie patrauklumo prisideda socialinis aktyvumas ir būvimas savo srities lyderiu (Bakanauskienė, 2008).

Taigi, pirmiausia organizacijai reikėtų puoselėti savo kaip darbdavio įvaizdį, nuolat į jį investuoti ir skleisti viešojoje erdvėje. Taip pat, prieš pradėdant darbuotojų paiešką, svarbu išsiaiškinti, koks yra reikalingas darbuotojas tiek kvalifikacijos prasme, tiek vertybine ir kultūrine, ir atitinkamai paruošti darbo skelbimą, pritraukiantį tokius kandidatus. Darbuotojų paieškos metodų įvairovė yra tikrai didžiulė ir, turbūt, nėra baigtinė, todėl svarbu pasirinkti tuos metodus, kurie labiausiai atitinka organizacijos tikslus ir poreikius, ypač populiarėjant darbuotojų paieškoms socialiniuose tinkluose, galvų medžioklei ir dirbtinio intelekto metodikoms. Įvykdžius efektyvią darbuotojų paiešką turimas atrinktų kandidatų sąrašas su kuriuo organizacija gali pereiti į tolimesnį – atrankos etapą.

1.4 Darbuotojų atrankos metodai

Turbūt svarbiausias darbuotojų įdarbinimo proceso etapas yra darbuotojų atranka, kurios metu pasirinkti kandidatai pagal tam tikrus kriterijus yra apklausiami, įvertinami, vėliau pasirenkami į konkrečią darbo poziciją. Darbuotojų atranka gali svyruoti nuo labai paprasto proceso iki labai sudėtingo proceso, priklausomai nuo organizacijos padėties (Business Dictionary, 2019). Šiandieniniame pasaulyje yra naudojama didžiulė įvairovė atrankos metodų – nuo tradicinių iki pačių moderniausių, net pasitelkiant dirbtinį intelektą.

Pasak Mark Wardwell, vienas efektyviausių darbuotojų atrankos metodų yra 3x3 metodas, kurio pagalba galima įdarbinti tik geriausius ir labiausiai organizacijos poreikius atitinkančius kandidatus (žr. 6 pav.).

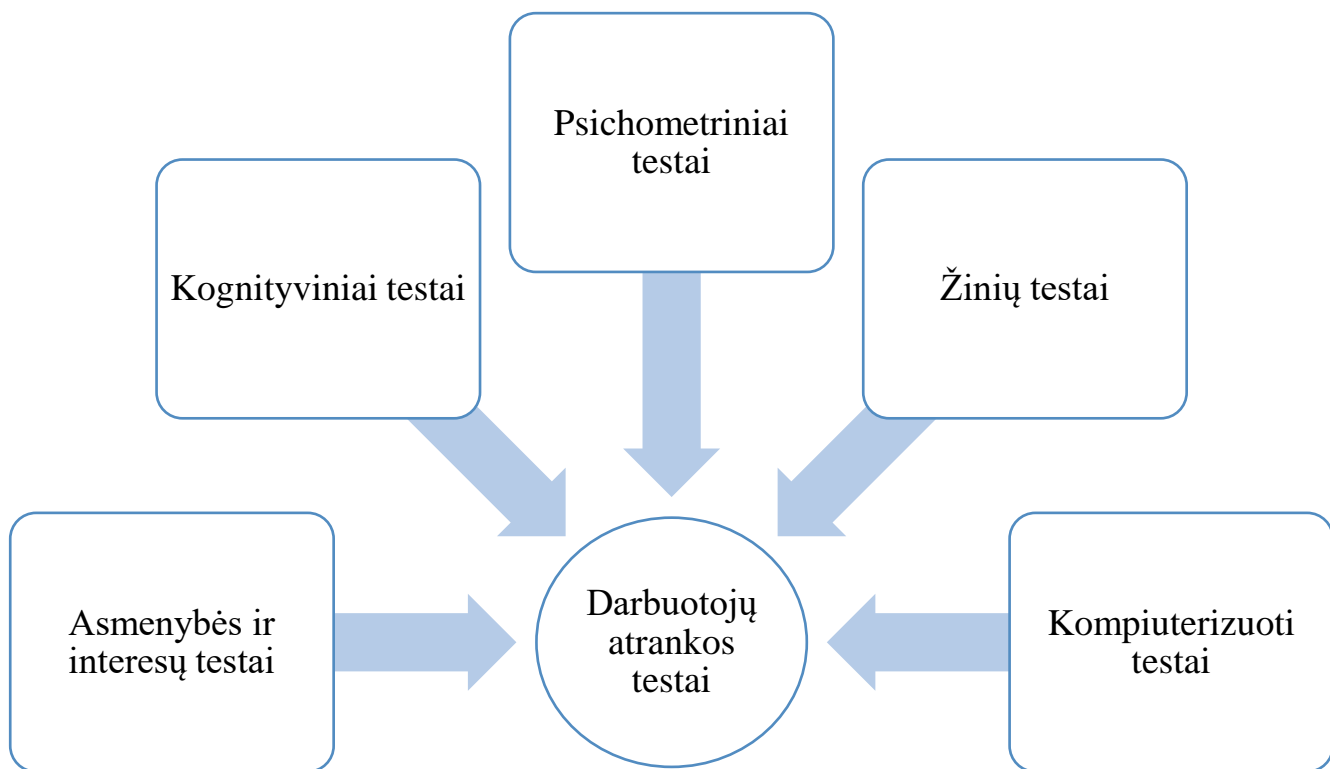


6 pav. 3x3 atrankos metodas. Sudaryta darbo autoriaus pagal Wardwell, 2013.

Remiantis šiuo modeliu, pirmiausia su kiekvienu kandidatu reikėtų atlikti bent tris darbo pokalbius. Šio sprendimo tikslas yra praleisti su potencialiu kandidatu kuo daugiau laiko, nes būtent per šį laiką galima bus pastebėti jo stipriąsias ir silpnąsias savybes. Nors siekiama, kaip įmanoma greičiau atrasti tinkamą darbuotoją, laikas, skirtas kiekvienam atrankos proceso etapui, padeda sumažinti netinkamo sprendimo tikimybę. Antrasis autoriaus siūlymas yra atlikti užduotis trijose skirtingose aplinkose. Darbuotojų atranką vykdančiams specialistams yra naudinga pamatyti kaip kandidatas geba susitvarkyti su įvairiomis užduotimis skirtingose aplinkose ir situacijose. Manoma, kad skirtingose aplinkose gali atsiskleisti skirtingi kandidato gebėjimai, o tuo pačiu ir gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Atrankos tikslas yra išsiaiškinti tikrąsias kandidato vertybes, požiūrį, poreikius, tad ne kiekvienoje aplinkoje kandidatai gali atsipalaiduoti ir atskleisti savo tikrąjį potencialą. Todėl, keičiantis aplinkai tikėtina, kad kažkuriuo metu atsiskleis ir tikrasis kandidato potencialas. Trečiasis autoriaus patarimas yra įtraukti bent 3 skirtingus asmenis į darbo pokalbius. Jeigu kandidatai ne kiekvienoje aplinkoje atsipalaiduoja, lygiai taip pat ne su kiekvienu asmeniu gali ištransliuoti savo turimas žinias ir įgūdžius. Be to, tokiu būdu yra sudaroma objektyvi nuomonė apie potencialų kandidatą

ir galutinis sprendimas vertinamas atsižvelgiant į kiekvieną darbo pokalbio metu buvusį asmenį. Skirtingos organizacijos darbuotojų nuomonės padeda atskleisti įžvalgas, kurių žmogiškųjų išteklių specialistas galimai nepastebėjo. Todėl patartina daryti mišrius interviu, kuriuose kalbama su potencialiu kandidatu individualiai bei bendrai su kitais organizacijos darbuotojais. Trumpai tariant, pagal šį modelį su kiekvienu kandidatu vertėtų organizuoti 3 atskirus pokalbius, kurie vyktų vis kitoje aplinkoje ir vis su kitais asmenimis. Naudojant šį modelį suteikiama daugiau užtikrintumo, kai siekiama atrasti tinkamiausius darbuotojus, kurie turi reikalingas kompetencijas ir kvalifikacijas.

Kitas, labai plačiai naudojamas darbuotojų atrankos metodas yra atrankos testai. Šie testai yra atliekami priklausomai nuo organizacijos dydžio, struktūros ir pozicijos. Šiame etape yra formuluojamos užduotys ir testai, kurie padeda atsirinkti tinkamus pretendentes. Pasak, Irenos Bakanauskienės (2008), jei vienas iš atrankos kriterijų yra žinių, reikalingų darbui atlikti, patikrinimas, turi būti taikomi žinių testai. Kai norima patikrinti, ar asmuo gali atlikti numatomą darbą, turi būti naudojami darbo pavyzdžių testai – prašoma atlikti numatomo darbo užduotis, fragmentus. Tinkamai naudojami šie testai padeda nuspėti kaip kandidatui seksis atlikti paskirtas užduotis. Kadangi šiandien atrankos testų pasirinkimas yra itin gausus, būtina atsirinkti, kurie testai turės didžiausią naudą organizacijai. Pasak Jurgitos Jankuvienės, organizacijos žino, kokias kompetencijas reikia vystyti labiau (o kokioms užtenka tik palaikymo), taip pat gerina vidinę ar tarpusavio komunikaciją, kuri padeda siekti geresnių rezultatų, taupyti laiką ir vadovų bei darbuotojų energiją (Jankuvienė, 2020). Būtent tikslingai pasirinkti atrankos įrankiai padidina atrankos proceso efektyvumą ir sumažina klaidingo pasirinkimo riziką. Dažniausiai naudojami įdarbinimo testai yra asmenybės ir interesų testai, kognityviniai testai, psichometriniai testai, žinių testai ir kompiuterizuoti testai (žr. 7 pav.).



7 pav. Darbuotojų atrankos testai. Sudaryta darbo autoriaus.

Asmenybės ir interesų testai, atskleidžia kokios vertybės lemia žmonių sprendimus ir pasirinkimus. Todėl šių dienų organizacijose vyrauja įvairaus pobūdžio asmenybės įvertinimo testų. Vienas iš populiariausių asmenybės tipų indikatorių yra Myer-Briggs Type Indicator (MBTI) testas. Vienas iš pagrindinių Jungo indėlių buvo intraversijos ir ekstraversijos terminai – jis darė prielaidą, kad kiekvienas iš mūsų priklauso vienai iš dviejų žmonių grupių, arba susitelkiančių ties vidiniu pasauliu (intravertai), arba ties išoriniu pasauliu (ekstravertai) (Charakteris.info, 2020). Šis testas yra sukurtas naudojant Carlo Gustavo Jungo psichologinių tipų teoriją, kurioje yra naudojami keturių raidžių akronimai, padedantys identifikuoti asmenybės tipus. Iš viso išskiriama 16 psichologinių tipų. Šiuos tipus žmonės pasirenka jau nuo gimimo, todėl šios raidžių kombinacijos padeda atrinkti ir įvertinti žmogaus polinkį į tam tikras sferas. Visi 16 unikalių tipų nusakomi 4 raidžių kombinacija:

- ESTJ: ekstraversija E, sensorika S, mąstymas T, vertinimas J.
- INFP: intraversija I, intuicija N, jausmai F, suvokimas P.

Nors šis testas yra vienas iš populiariausių, tačiau daugelis specialistų randa trūkumų. Scott Thompson (2019) mano, kad MBTI testas nėra patikimas, nes žmonės, kurie laikė šį testą kelis kart gavo skirtingus atsakymus. Be to, atrodo, kad šis testas įvertina tik intraverto ir ekstraverto sritis. Todėl abejotina, ar MBTI apskritai sugeba įvertinti asmens tipą. Taip pat, trūkumų atrado ir Solveiga Grudienė (2020), kuri teigia, kad Mayers Briggs testas padeda nustatyti kokius žmogaus prioritetus, jo giluminius

motyvai, tačiau visai nekalba apie tai, koks gali būti jo elgesys vienoje ar kitose situacijose. Intravertui gali patikti leisti laiką su savimi ir savo mintimis. Kita vertus, tai visai nereiškia, kad jis negebės ar nenorės darbo dienos laiko skirti aktyvioms diskusijoms su klientais. Taigi, įvertinus, šio testo patikimumą ir veiksmingumą, galime daryti išvadą, kad jis labiau tinka asmenybės tobulėjimo plano rengimui arba komandos formavimo tikslais.

Kitas itin paplitęs asmenybių bruožų įvertinimo testas yra didysis penketas. Šis testas atveda iki dabartinės asmenybės tyrimų eros. Didžiojo penketo teorija vis dar išlieka vyraujanti asmenybės teorija, tačiau kai kurie svarbiausi dabartinių asmenybės tyrimų aspektai apima asmeninius ir biologinius elgesio pagrindus. Didžiojo penketo asmenybės dimensijos yra:

1. Emocinis stabilumas. Anot Renatos Radžiūnės (2016) šis bruožas rodo asmens tendenciją patirti neigiamus jausmus – baimę, liūdesį, nepasitenkinimą, pyktį, kaltę ir pan. Šiai asmenybės dimensijai priklauso nerimas, priešiškus, depresiškumas, drovumas, impulsyvumas ir pažeidžiamumas.
2. Ekstaversija. Šis veiksnys turi dvi pažįstamas savo spektro sritis: ekstraversiją ir intraversiją. Tai susiję su tuo, iš kur žmogus semiasi energijos ir kaip jis bendrauja su kitais. Paprastai ekstravertai semiasi energijos arba pasikrauna bendraudami su kitais, o intravertai pavargsta nuo bendravimo su kitais ir papildo savo energiją vienišumu (Ackermann, 2020).
3. Atvirumas. Atvirumo naujam patyrimui elementai – laki vaizduotė, dėmesys vidiniams išgyvenimams, estetinis jautrumas, intelektualų žinių troškimas, domėjimasis vidiniu ir išoriniu pasauliu. Šios srities rezultatai siejasi su išsilavinimu ir protu. Šiai asmenybės dimensijai priklauso fantazija, estetiškumas, jausmai, veikla, idėjos ir vertybės (Renata Radžiūnė, 2016).
4. Sutariamumas. Annabelle, G.Y. Lim (2020) sutariamumą apibūdina, kaip asmenybės, kurios gali būti apibūdinamos kaip švelnios širdies, pasitikinčios ir mėgstamos. Jos jautriai reaguoja į kitų poreikius ir yra paslaugios bei bendradarbiaujančios. Žmonės tokias asmenybės vertina kaip patikimas ir altruistiškas.

Trumpai tariant, asmenybės ir intersų testai gali būti taikomi vykdant darbuotojų atrankas, tačiau kaip pagalbinis įrankis šalia kitų darbuotojo techninių ir kitų įgūdžių testavimų. Organizacijai siekiant vertybių vientisumo, komandinės darnos būtina įvertinti būsimų darbuotojų asmenybės, kad jos maksimaliai gebėtų prisitaikyti prie naujosios organizacijos kultūros.

Kognityviniai (intelekt) testai. Anot Irenos Bakanauskienės (2008), pažintinių intelekto ir gebėjimų testais norima įvertinti kandidatų pažintinius gebėjimus. Intelekt) testai yra skirti bendriesiems intelekto gebėjimams patikrinti. Pažintinių gebėjimų testai vertina kandidato gebėjimą atlikti vieną konkretų darbą. Tiek intelekto, tiek kiti kognityviniai testai turi teigiamą poveikį, nes yra pakankamai

patikimi ir validūs. Juos yra lengva atlikti pretendentams (mažos išlaidos), ir patikrinti bei įvertinti personalo specialistams. Be to, atliekant tokius testus yra išlaikomas vertinimo objektyvumas kandidato atžvilgiu. Gregas Barnetas (2018) įvardija šešias priežastis kodėl verta naudoti kognityvinius testus (žr. 2 lentelė):

2 lentelė. 6 priežastys, kodėl verta naudoti kognityviniu testus. Sudaryta darbo autoriaus pagal Barnetą, 2018.

Nuspėja pretendento darbo rezultatus	Šių testų rezultatai siejami su aukštu intelekto lygiu, kuris atsispindi darbo rezultatuose. Todėl priimant naujus darbuotojus aukštas intelekto lygis yra papildoma priemonė padedanti atsirenkant tinkamus kandidatus.
Turimų žinių patikrinimo priemonė	Dažniausiai šie testai sudaromi taip, kad būtų įvertintas ne tik kandidato loginis mąstymas, bet ir sugebėjimai, susiję su specifinėmis žiniomis.
Padedą organizacijoms, kur darbuotojų kaita yra nuolatinė	Didesnį potencialą prisitaikyti turi žmonės, turintys aukštesnius kognityvinius gebėjimus. Taip yra todėl, kad jie geriau nei kiti gali atsilikti nuo pokyčių.
Auginami darbuotojai	Taip yra todėl, kad kognityvinių gebėjimų duomenys yra galinga informacija, į kurią reikia atsižvelgti kuriant savo organizacijos stiprumą. Tikrai sėkmingos įmonės puikiai dirba kurdamos iš vidaus.
Ugdo organizacijos kognityvinių mokymąsi	Visos darbo jėgos kolektyvinis mokymasis gali būti tikras konkurencinis pranašumas ir tai, kas turėtų būti strateginės talentų valdymo filosofijos dalis.
Yra trumpi	Šie testai paprastai matuojami atliekant trumpus testus su keliais pasirinkimais. Testus gali sudaryti loginiai galvosūkių, matematikos uždaviniai arba supratimo klausimai.

Siekiant užtikrinti didžiausią efektyvumą rekomenduojama testus pritaikyti konkrečiai darbo pozicijai ir paskirtoms užduotims atlikti. Dažniausiai reikalinga atrinkti kognityvinius testus, kurie gali būti naudojami įdarbinimo proceso metu siekiant prognozuoti darbo rezultatus. Žmogiškųjų išteklių specialistai dažnai derina įvairių tipų kognityvinius testus, kad įvertintų specifinius kandidatų loginius sugebėjimus. Heather Batus (2019) išskiria šešis kognityvinių testų tipus:

1. Teksto suvokimas. Šis vertinimas padeda darbdaviams sužinoti, kaip kandidatai gali atsirinkti svarbias detales ir pateikti svarbią informaciją. Kandidatams paprastai pateikiamas teksto fragmentas, po kurio pateikiami tikri ar melagingi teiginiai su keliais atsakymų variantais.

2. Matematinio suvokimo užduotys. Šis tipas yra skirtas įvertinti kiekvieno kandidato sugebėjimą tiksliai dirbti su skaičiais. Atlikdami šį testą kandidatams paprastai pateikiami grafikai ir statistinės lentelės.
3. Loginio suvokimo užduotys. Šio tipo loginio pažinimo įgūdžių testas padeda darbdaviams įvertinti kaip potencialūs darbuotojai elgiasi su netradicinėmis koncepcijomis ir idėjomis. Kandidatai, pretenduodami į darbus, kuriems reikalingi dideli kritinio mąstymo įgūdžiai ir gebėjimas įvertinti riziką bei valdyti sudėtingas užduotis, pavyzdžiui, teisininkai ir teisėsaugos pareigūnai, laiko loginio suvokimo testus.
4. Erdvinio mąstymo suvokimas. Erdvinių gebėjimų testai įvertina kiekvieno kandidato galimybes vizualizuoti ir manipuliuoti formomis ar objektais. Atliekant vertinimą, orientuotą į erdvinio mąstymo galimybes, kandidatams parodomi trimačiai objektai ir paprašoma juos mintyse rekonstruoti.
5. Fizinio pasirengimo užduotys. Matuojant fizinį pasiruošimą, galima sužinoti, kaip potencialūs darbuotojai veikia ir prisitaiko nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Šių užduočių vertinimai dažnai naudojami samdant darbuotojus, kurių darbo specifika yra susijusi su judėjimu ir reikalaujantys ištvermės.
6. Suvokimo greičio ir tikslumo užduotys. Asmens suvokimo greitis ir tikslumas yra pažintiniai įgūdžiai, susiję su trumpalaikėmis atmintimis, atliekantys svarbų vaidmenį gebant samprotauti ir priimti sprendimus.

Panašu, kad kognityviniai testai turėtų būti pritaikomi prie pareigybės, į kurią pretenduoja kandidatas. Jeigu pretenduojama į analitinį darbą, vertėtų skirti matematinio ir loginio suvokimo užduotis, o gamybos srityje – greičio, tikslumo ir, galbūt, fizinio pasirengimo užduotis. Šis testas gali atskleisti kandidato gebėjimą vykdyti jam priskirtas užduotis ateityje.

Vienas iš dažniausiai naudojamų intelekto ir kognityvinių testų yra IQ testas. Anot Ken Richardson ir kt. (2015), IQ jau daugiau nei šimtmetį buvo naudojamas kaip kognityvinių funkcijų matas. Jis atliko svarbų vaidmenį žmogaus proto vystymosi tyrimuose daugeliu atžvilgių: kaip normalaus vystymosi indeksas; klinikinei diagnostikai; apibūdinant individualių pažinimo gebėjimų skirtumus; paaiškinant pasiekimų ar sėkmės skirtumus pasaulyje; kaip būsimos sėkmės indikatorius mokykloje, mokymuose ir profesinėje atrankoje; kaip individualių pažintinių gebėjimų skirtumų priežasčių tyrimo indeksas (Ken Richardson ir kt., 2015). Tai reiškia, kad sudėtingos užduotys gali būti priskirtos aukšto intelekto grupėms, o kitiems darbuotojams siūlomos paprastesnės užduotys. Nors intelekto testai yra naudingi įdarbinimo procesui, būtina jį susidaryti pagal konkrečius darbo reikalavimus ir specifikacijas. Duncan Kingori (2019), išskiria tris pagrindinius veiksnius, į kurios žmogiškųjų išteklių specialistai turėtų atkreipti dėmesį:

1. Specifiškumas. Geras IQ testas bus sutelktas į svarbiausius žmogaus elementus. Užduoti klausimai turi būti susiję su sritimi ir užduotimis.
2. Galiojimas ir patikimumas. Geras IQ testas turėtų duoti tuos pačius rezultatus net tada, kai žmogus juos laiko daugiau nei vieną kartą. Jie turi tiksliai nuspėti žmogaus pasirodymą darbo pokalbyje.
3. Teisėtumas. Testai neturi būti sukurti taip, kad įdarbinimo procese vyrautų diskriminacija. Skirtingos kilmės žmonės turi turėti galimybę juos laikyti ir gauti tikslius rezultatus.

Galima daryti išvadą, kad intelekto testai yra itin svarbūs ir gana dažnai naudojami įdarbinimo procese. Tačiau jie turi būti suprojektuoti taip, kad būtų pasiekti tikslūs ir objektyvūs rezultatai. Šie testai turi parodyti, kaip greitai žmogus gali išmokti atlikti užduotis, kurių reikalaujama.

Psichometriniai testai. Šie testai, panašiai kaip ir asmenybės ir interesų testai, matuoja asmenybės bruožus, kurie lemia kandidato tinkamumą bet kuriai pozicijai. Psichometriniai testai dažnai parenkami pagal tai, kokie kandidato bruožai yra reikalingi maksimaliai integruotis į organizacijos kultūrą. Dažnai tokie testai apima asmenybės klausimynus, situacijos vertinimą, kritinį mąstymą, skaitinį argumentavimą, gebėjimų įvairovę, žodinių argumentavimą ir kt. Paprastai jie gali atskleisti kandidato ekstravertiškumo lygį, socialinius įgūdžius ir loginį samprotavimą (Groom, 2020).

Tokie testai gali atskleisti kandidatų stipriąsias ir silpnašias puses, apie kurias patys kandidatai galbūt anksčiau nežinojo. Schuchita Dua Dullu (2017) teigia, kad psichometriniu testu siekiama pateikti išmatuojamus, objektyvius duomenis, kurie leistų geriau suprasti kandidato tinkamumą. Paprastai psichometrinis testas nebus naudojamas atskirai, bet kaip vienas platesnės integruotos vertinimo strategijos komponentų.

Žinių testai. Pasak Erikos Veževičiūtės (2017), tradiciškai šių testų užduotys yra arba praktinio pobūdžio, arba sudarytos iš klausimų su keliais atsakymų variantais, kurių galutinis teigiamų balų skaičius parodo kandidato technines ar profesines žinias bei darbo patirtį, kurių reikalauja tam tikra darbo pozicija. Darbo žinių patikros testų įvairovė keičiasi priklausomai nuo kompanijos veiklos ar darbo specifikos, tad kaip, pavyzdžiui, anglų kalbos gramatikos testas, prašymas informacinių technologijų specialistui sutvarkyti duomenų bazę ar atlikti tam tikrus skaičiavimus pretendentai į buhalterio vietą.

Tačiau Erika Veževičiūtė (2017) atskleidžia kad testus paruošiantys specialistai dažnai neįvertina fakto, kad tam tikriems įgūdžiams įgyti dažnai pakanka trumpo mokymų kurso, ir asmenybės gebėjimo mokytis, todėl gabūs pretendentai atmetami dėl neesminių faktų. Kita vertus, stiprioji šių testų pusė yra tai, kad darbui atrenkami geriausią kvalifikaciją įgiję ir darbo specifiką išmanantys kandidatai.

Todėl, siekiant kuo skubiau įdarbinti kompetentingą darbuotoją, kuris nuo pirmos dienos gebėtų „kibti į darbus“, šių testų taikymas būtų geriausias organizacijos pasirinkimas.

Nors anksčiau minėti testai vis dar populiarūs tarp atrankos specialistų, vis daugiau organizacijų **kompiuterizuotiems testams** ir atrankai naudoja automatizuotus sprendimus. Vienas iš tokių yra dirbtinis intelektas. Dirbtinio intelekto implementavimas į žmogiškuosius išteklius prasideda nuo procesų sąrašo, kuriuos galima automatizuoti ir taip gauti didžiausią naudą. Remiantis 2018 metais atliktu LinkedIn tyrimu, 35 procentai žmogiškųjų išteklių specialistų ir atrankų vykdymo organizacijų dirbtinį intelektą įvardija kaip pagrindinį įrankį darbuotojų atrankai atlikti (Ignatova, 2018). Organizacijoms, norinčioms optimizuoti atrankos metodų efektyvumą, dirbtinio intelekto programinė įranga gali sutaupyti laiko, padidinti įdarbinimo tikslumą ir sumažinti proceso šališkumą. Dirbtinis intelektas, gali būti naudojamas atliekant pasikartojančias užduotis, tokias kaip darbo skelbimo paskelbimas, atnaujinimas, kandidatų atrašymas. Ši sistema gali veikti kiekvieną dieną ir naktį. Tai suteikia žmogiškųjų išteklių specialistams daugiau laiko pasiruošti atrankos pokalbiams. Remiantis 2017 metais PWC organizacijos atliktu tyrimu, susijusiu su dirbtinio intelekto nauda ir efektyvumu, buvo padaryta išvada, kad net 40 procentų žmogiškųjų išteklių organizacijų jau naudoja dirbtinio intelekto programinę įrangą ir su ja susijusius įrankius (PWC, 2017).

Nicole Fuqua (2020) įvardija užduotis, kurias dirbtinis intelektas gali perimti iš žmogiškųjų išteklių procesų jas automatizuojant:

- Automatinio atsakymo siuntimas kandidatams.
- Kandidatų informacijos rinkimas, apdorojimas ir organizavimas bei saugojimas organizacijos vidinėse sistemose.
- Kandidato atrinkimo procesas.
- Atsakymų į paprastus kandidatų klausimus ir automatinių paraiškų pateikimas.

Šie testai atliekami naudojant kompiuterius ir taip pat, gali būti naudojami internete esančiose vertinimo platformose. Tai padeda sumažinti atrankų išlaidas ir laiką. Anot Irenos Bakanauskienės (2008), šie testai nuo įprastinių skiriasi tuo, kad klausimai testuojajam pateikiami kompiuteryje, savo atsakymus testuojamasis suveda į kompiuterį. Jei įmanoma, kompiuterio programa ištaiso testą arba pateikia rekomendacijas. Kompiuterizuoti testai teikia didžiulę naudą palyginti su tradiciniais atrankos testais. Organizacijos entuziastingai priima kompiuterizuotus testus, nes tai puikus būdas leidžiantis vienu metu testuoti didelius pretendentų kiekius. Tačiau norint, kad dirbtinio intelekto programinės įrangos technologija turėtų teigiamą poveikį organizacijai, reikėtų rasti tinkamą pusiausvyrą tarp kandidato atrankos procesų automatizavimo ir žmonių sąveikos.

Grįžtant prie Mark Wardwell 3x3 metodo – atrankos testai, turbūt, yra neatskiriami nuo darbo pokalbio, arba kitaip, interviu, kurio metu dažniausiai ir pateikiami įvairūs testavimai tiek raštu, tiek

žodžiu. Pokalbis dėl darbo iš esmės yra susirinkimas, kurį organizuoja žmogiškųjų išteklių specialistas, kuris naudojamas vertinant potencialų darbuotoją būsimam darbui. Tačiau šio susitikimo vertinimas yra kaip abipusis procesas tarp kandidato ir pašnekovo. Pašnekovas nori išsiaiškinti, kaip gerai kandidatas galėtų atlikti darbą ir pritaipyti savo organizacijai bei komandai, o kandidatas siekia parodyti, kad yra geriausias žmogus darbui ir organizacijai, tačiau taip pat turėtų siekti sužinoti daugiau apie darbo aplinką (Bakanauskienė, 2008).

Interviu galima skirstyti pagal klausimų struktūrą į struktūruotus, pusiau struktūruotus ir nestruktūruotus, pagal kandidatų skaičių į individualius ir grupinius bei pagal kontaktą į gyvus ir nuotolinius (vaizdo skambučio).

Struktūruotas interviu yra toks darbo pokalbis, kai pokalbio organizatorius parengia uždaru klausimų rinkinį, kurį perskaito tiksliai taip, kaip jis yra suformuluotas. Interviu tvarkaraščiai yra standartizuoti, o tai reiškia, kad kiekvienam pašnekovui užduodami tie patys klausimai ta pačia tvarka. Saul McLeod (2014) išskiria struktūruoto interviu stipriąsias ir silpnąsias savybes:

3 lentelė. Struktūruoto interviu stiprybės ir silpnybės. Sudaryta darbo autoriaus pagal McLeod, 2014.

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • Struktūrinius interviu lengva pakartoti, nes naudojamas fiksuotas uždaru klausimų rinkinys, kurį lengva įvertinti kiekybiškai - tai reiškia, kad jį lengva patikrinti, ar nėra patikimumo. • Struktūriniai interviu atliekami gana greitai, o tai reiškia, kad daugelis interviu gali įvykti per trumpą laiką. Tai reiškia, kad galima gauti didelę imtį, todėl išvados yra tipiškos ir jas galima apibendrinti daugybei gyventojų. 	<ul style="list-style-type: none"> • Struktūriniai interviu nėra lankstūs. Tai reiškia, kad naujų klausimų negalima užduoti ekspromtu (t. Y. Interviu metu), nes reikia laikytis interviu tvarkaraščio. • Struktūrinių interviu atsakymai nėra išsamūs, nes užduodami tik uždari klausimai, kurie generuoja kiekybinius duomenis. Tai reiškia, kad kandidatas nežinos, kodėl žmogus elgiasi tam tikru būdu.

Naudodami šį interviu tipą žmogiškųjų išteklių specialistai galis gauti reikalingos informacijos, kuri yra nurodyta klausimuose, tačiau nėra sukuriamas santykis su kandidatu ir nėra žinomas jo požiūris į skirtingas organizacijos vertybes. Pasak Tom Pollock (2019), struktūrinius interviu yra sunkiau ir sudėtingiau kurti. Rekomenduojama juos išbandyti ir įsitikinti, kad pašnekovai juos tiksliai seka. Taip pat rizikuojama, kad interviu klausimai bus paviešinti, o tai reiškia, kad būsimi kandidatai gali būti iš

anksto pasirenę atsakymus į jau žinomus klausimus ir neatskleisti tikrųjų kandidato ketinimų, vertybių ir požiūrio.

Nestruktūruotas interviu yra susijęs su laisva forma užduodamais klausimais, kuriuose nenaudojami jokie iš anksto numatyti klausimai, vietoj to, pašnekovas užduoda atvirus klausimus, atsižvelgdamas į konkrečią tyrimo temą, ir bando leisti interviu vyti natūraliai. Pokalbio metu žmogiškųjų išteklių specialistai stebi preidentą, jo kūno kalbą ir vertina jo sugebėjimus.

4 lentelė. Nestruktūruoto interviu stiprybės ir silpnybės. Sudaryta darbo autoriaus pagal McLeod, 2014.

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • Nestruktūrizuoti interviu yra lankstesni, nes klausimus galima pritaikyti ir keisti atsižvelgiant į respondentų atsakymus. Interviu gali nukrypti nuo interviu grafiko. • Nestruktūruotų interviu metu gaunami kokybiniai duomenys, naudojant atvirus klausimus. Tai leidžia respondentui šiek tiek pasikalbėti, pasirinkti savo žodžius. Tai padeda tyrėjui išsiugdyti tikrą žmogaus supratimą apie situaciją. • Jie taip pat turi didesnę pagrįstumą, nes tai suteikia pašnekovui galimybę išbandyti gilesnį supratimą, paprašyti paaiškinimo ir leidžia pašnekovui nukreipti interviu kryptį ir pan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nestruktūruoto interviu atlikimas ir kokybinių duomenų analizavimas (naudojant tokius metodus kaip teminė analizė) gali užtrukti. • Įdarbinti ir mokyti pašnekovus yra brangu ir ne taip pigu, kaip rinkti duomenis per klausimynus. Pavyzdžiui, pašnekovui gali prireikti tam tikrų įgūdžių. Tai apima galimybę užmegzti ryšį ir žinoti, kada tirti.

Remiantis pateikta lentele pastebimas, kad nestruktūruoto interviu stiprybės nusveria silpnybes. Šis interviu metodas tinkamas norint įvertinti kandidatų komunikacijos, nuomonės susiformavimą skirtingais aspektais. Tačiau, tai brangus ir laiko reikalaujantis procesas, kuris tinka ne visoms organizacijoms.

Pusiau struktūruoto interviu metu taip pat yra remiamasi interviu planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai ir iš anksto apgalvota jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad pokalbio eigoje pokalbio organizatorius gali papildomai užduoti plane neįtrauktų klausimų, jeigu mano, kad taip būtų galima labiau įsigilinti į situaciją ir kandidato vertybes.

5 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu stiprybės ir silpnybės. Sudaryta darbo autoriaus pagal McLeod, 2014.

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • Interviu dalyviai gali iš anksto paruošti klausimus, kurie padės nukreipti pokalbį ir išlaikyti respondentą tema. • Leidžia atviriems dalyvių atsakymams gauti išsamesnės informacijos. • Skatina abipusį bendravimą. • Suteikia galimybę interviu dalyviams sužinoti atsakymus į klausimus ir jų priežastis. • Leidžia respondentams atsiskleisti dėl opių klausimų. • Pateikia kokybinius duomenis, kuriuos galima palyginti su ankstesniais ir būsimais duomenimis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laikas užima laiko susėsti su respondentais ir atlikti atvirą interviu. Tam reikia didelių išteklių. • Gali būti nelengva surasti pašnekovą, turintį reikiamą mokymą, kad tinkamai atliktų interviu. • Norėdami apklausti išvadas ir palyginti, turite apklausti pakankamai daug žmonių. • Galima parašyti svarbiausius klausimus, ir tai gali pakreipti interviu.

5 lentelėje pateiktos net 6 pusiau struktūruotų interviu stiprybės ir tik 4 silpnybės. Toks interviu metodas padeda ne tik geriau atsiskleisti kandidatams darbo pokalbyje, bet ir leidžia įsivertinti patį procesą, kad ateityje pokalbiai būtų efektyvesni ir kokybiškesni. Kita vertus, tai užima daugiau laiko nei struktūruotas interviu, o taip pat, žymiai sunkiau palyginti kandidatus, kai buvo kalbama skirtingomis temomis ir atitinkamai gaunami skirtingi atsakymai.

Grupinis interviu yra mažiau populiarus darbo pokalbio metodas, kada į pokalbį pakviečiami 2 ir daugiau kandidatų. Dažniausiai grupiniai interviu atliekami ieškanti kandidatų į tokias pozicijas kaip mažmeninė prekyba, klientų aptarnavimas ir maisto tiekimas, nes šie vaidmenys priklauso nuo kandidato sugebėjimo išspręsti problemas, išlikti ramiam ir greitai mąstyti kritinėse situacijose. Atsižvelgianti į tai, kad diskusijos metu kandidatai turi bendrauti ir su kitais, darbdaviai gali pastebėti, kaip kandidatai reaguoja aplinkoje, taip pat patikrina jų bendravimo, vadovavimo ir komandinio darbo įgūdžius iš šalies (Mendoza, 2018).

Vaizdo skambučio interviu. Daugelis kompanijų naudoja naujausią nuotolinio interviu procesą pasitelkiant internetinę kamerą. Toks interviu metodas leidžia pokalbio organizatoriui ir kandidatui susitikti esant bet kurioje vietoje, todėl reikalauja mažiau organizacijos resursų, laiko sąnaudų, o taip pat galima susisiekti su kandidatais globaliu mastu. Tačiau vienas didžiausių metodo trūkumų yra tai, kad gali būti sunku išmatuoti jo efektyvumą, nes sunku įsitikinti, kas veikia ar neveikia ir kaip optimizuoti pokalbį (Phillpott, 2019).

Tiek interviu metodų, tiek atrankos testų yra galybė. Vieni testai labiau orientuoti į pažintį su kandidato asmenybe ir vertybėmis, kiti – į jo intelektą, patirtį. Renkantis interviu metodą ir kandidato patikrinimo testą vertėtų atsižvelgti į šiuos aspektus: organizacijos veiklos specifiką, laisvos darbo pozicijos aprašymą ir reikalavimus, būsimas funkcijas ir kokių kompetencijų bei teorinių ir praktinių žinių reikalaujama šioms funkcijoms atlikti, kokia reikalinga asmenybė, kad kandidatas sėkmingai įsiliėtų į organizacijos kultūrą.

1.5 Naujo darbuotojo integravimas

Išsirinkus ir įdarbinus tinkamiausią kandidatą į laisvą poziciją pereinama prie paskutiniojo darbuotojo paieškos ir atrankos proceso etapo – darbuotojo integravimo arba adaptavimo. Per pastaruosius dešimtmečius darbo rinka prisipildė darbuotojų, nepasirengusių būsimoms pareigoms. Žinias ir kvalifikaciją turinčius darbuotojus, pakeitė jauni, be patirties. Organizacijų vadovams tapo svarbu apmokyti ir paruošti naują darbuotoją darbui naujoje aplinkoje (McFerran, 2008).

Anot Bakanauskienės (2008), adaptavimo metu pasirašoma psichologinė sutartis su darbuotoju, kurios tikslas – suderinti darbuotojo lūkesčius su darbdavio norais arba patikrinti darbuotojo tinkamumą darbui. Tokia personalo adaptavimo samprata apima svarbiausius jo aspektus – techninę pažintį (dalyvaujant tiesioginiam vadovui) ir socializaciją (pasitelkiant mentorių). Pastaroji itin naudinga dėl šių priežasčių:

- Padeda įveikti psichologinę įtampą.
- Padeda suderinti naujojo darbuotojo ir organizacijos lūkesčius.
- Svarbi didinant žmogaus pasitenkinimą darbu.
- Sėkmingos socializacijos atveju darbuotojas jaučiasi organizacijos dalimi.

Tam, kad adaptacija būtų sėkminga, į šį procesą turėtų įsitraukti ne tik naujasis darbuotojas, bet ir jo tiesioginis vadovas, mentorius bei kiti padalinio darbuotojai – būsimi kolegos. Bakanauskienė (2008) suskirstė šį procesą į penkis etapus:

1. Bendrosios informacijos suteikimas. Naujasis darbuotojas supažindinamas su organizacijos istorija, veikla, politika, drausmės reikalavimais, pagrindinių vadovų titulais, pareigomis, skatitinimo ir nuobaudų sistema, patalpų išdėstymu, atlyginimo apmokėjimo tvarka ir pan.
2. Pristatymas tiesioginiam vadovui. Dažniausiai vykdomas neoficialus naujojo darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo pokalbis, kurio metu siekiama susipažinti, išsiaiškinti vienas kito lūkesčius, papasakojama apie tradicijas, bendravimo formas ir pan.

3. Techninė pažintis su nauju darbu. Naujasis darbuotojas su savo darbu susipažįsta atskirai: apžiūri darbo vietą, susipažįsta su užduotimi, funkcijomis, saugumo reikalavimais, medžiagų ir reikiamos įrangos gavimo tvarka ir pan.
4. Pristatymas bendradarbiams ir kolektyvui. Naujasis darbuotojas supažindinamas su padalinio, kuriame dirbs, kolegomis / pavaldiniais. Padalinio susitikimo metu turėtų prisistatyti kiekvienas kolega: įvardijamos einamos pareigos, bendravimo su nauju darbuotoju pobūdis, lūkesčiai ir pan.
5. Grįžtamasis ryšys. Tai periodinis darbuotojo techninės pažinties ir socializacijos rezultatų įvertinimas.

Net ir idėjus pakankamai daug pastangų į naujojo darbuotojo adaptaciją galima nesulaukti norimo rezultato – visiško darbuotojo prisitaikymo. Šalčius, Šarkiūnaitė (2011) pateikia keturias pagrindines naujo darbuotojo elgsenos normas organizacijoje – visišką prisitaikymą, adaptyvų individualizmą, visišką neigimą, maskuotę (žr. 6 lentelę):

6 lentelė. Požiūris į nustatytas elgsenos normas adaptaciniu periodu. Sudaryta darbo autoriaus pagal Šalčių, Šarkiūnaitę, 2011.

Visiškas prisitaikymas	Laikomasi visų nustatytų organizacijoje elgesio normų ir pritaria visoms organizacijos vertybėms.
Adaptyvus individualizmas	Pritariama organizacinėms vertybėms, bet ne visos nustatytos elgesio normos būna priimtinos.
Maskuotė	Naujo darbuotojo elgsena atitinka nustatytas elgesio normas, tačiau nepriima organizacijos vertybių.
Visiškas neigimas	Nepitariama vertybėms ir nepaisoma nustatytų elgesio normų.

Taigi, siekiant sėkmingai užbaigti darbuotojo įdarbinimo procesą būtina jį integruoti į organizaciją tiek techniniame, tiek socialiniame lygmenyje. Jeigu naujas darbuotojas nesupras organizacijos vertybių ir/ar nesilaikys nustatytų elgsenos normų bei kultūros, tikimybė tokiam darbuotojui išlikti organizacijoje yra labai maža. Tam, kad naujas darbuotojas visiškai įsiliėtų į organizaciją ir būtų lojalus, reikalingas viso kolektyvo įsitraukimas – nuo tiesioginio vadovo iki kolegų, su kuriais naujas darbuotojas dirbs. Itin svarbu yra dar bandomuoju periodu įvertinti darbuotojo prisitaikymą prie organizacijos ir laiku priimti sprendimą darbuotoją pasilikti ar pašalinti, nes nuo to priklausys ne tik organizacijos efektyvumas, bet ir vidinės kultūros vientisumas ir darna.

2. DARBUOTOJŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS METODŲ TAIKYMAS ŠIUOLAIKINĖSE LIETUVOS PRIVATAUS SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODIKA

2.1 Tyrimo tikslas, modelis, hipotezės

Rengiant šį magistro darbą buvo siekiama išsiaiškinti šiuolaikinėse Lietuvos privataus sektoriaus organizacijose taikomų darbuotojų paieškos ir atrankos metodų tendencijas. Mokslinės literatūros analizės metu paaiškėjo, kad naujų metodų taikymas šiuolaikinėse organizacijose daro teigiamą poveikį naujų darbuotojų įsidarbinimui ir integracijai.

Šio **tyrimo tikslas** – nustatyti darbuotojų paieškos ir atrankos metodų taikymą šiuolaikinėse Lietuvos privataus sektoriaus organizacijose.

Darbui pasiekti buvo išsikelti šie **tyrimo uždaviniai**:

1. Nustatyti tyrimo imties demografinę sudėtį.
2. Išanalizuoti kaip darbuotojų savijauta priklauso nuo užduodamų klausimų tinkamumo.
3. Išsiaiškinti ar atrankos metu naudojami testai teikia kandidatams naudą.
4. Įvertinti, kaip nuo amžiaus grupių priklauso integracijos kriterijų pasirinkimas.

Tyrimo objektas – darbuotojų paieškos ir atrankos metodai.

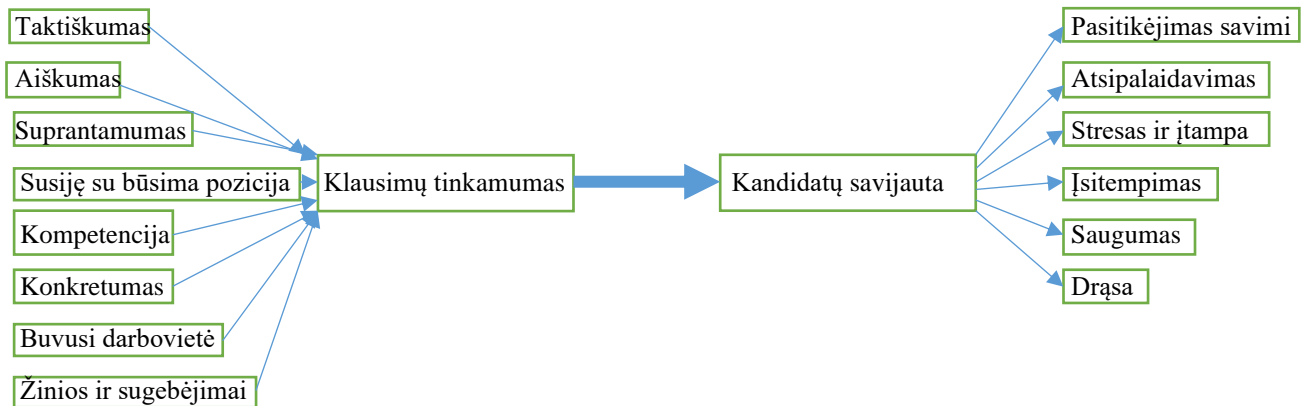
Tyrimo metodai:

1. Anketinės apklausos metodas. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Ši apklausa buvo pateikta ir platinama internetinėje erdvėje, kurioje buvo užtikrinamas korespondentų anonimiškumas. Taip pat, visi dalyviai turėjo pakankamai laiko ir laisva valia galėjo atsakyti į užduodamus klausimus.

2. Statistinė duomenų analizė. Gautų duomenų apdorojimui naudojamas statistinis duomenų grupavimas naudojant SPSS – statistinių duomenų programų paketą.

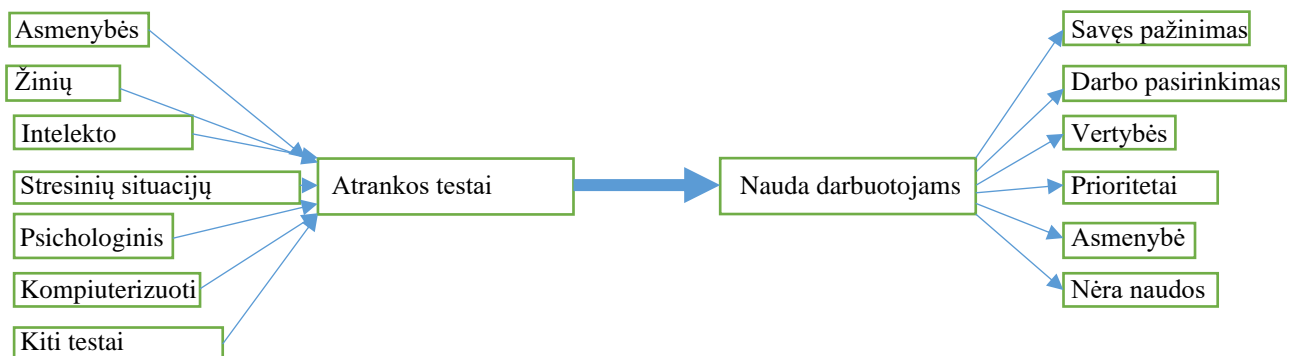
Taip pat, atliekant kiekybinį tyrimą buvo tikrinamos šios hipotezės:

- **1 hipotezė** – atrankos metu tinkamai užduodami klausimai teigiamai veikia kandidatų savijautą.



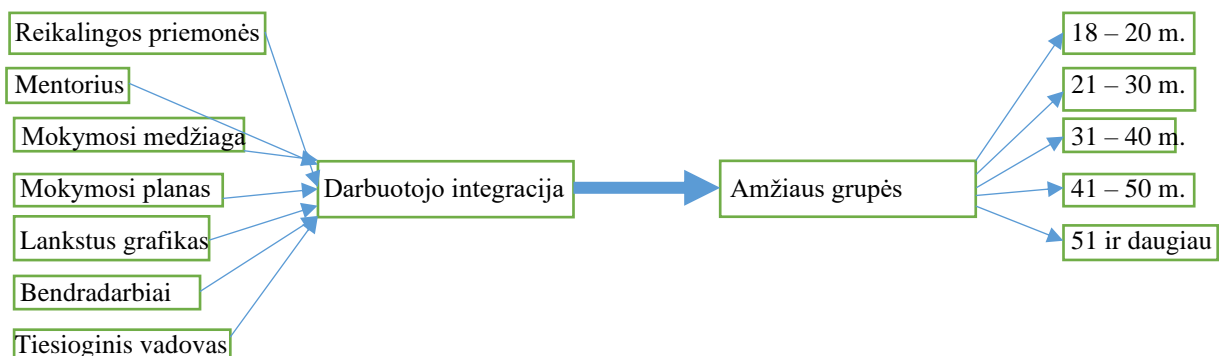
8 pav. Tyrimo 1 hipotezės schema.

- **2 hipotezė** – skirtingų rūšių atrankos testai teikia naudą asmenims ieškantiems darbo.



9 pav. Tyrimo 2 hipotezės schema

- **3 hipotezė** – amžiaus grupių integracijos priklausomybė nuo skirtingų kriterijų pasirinkimo.



10 pav. Tyrimo 3 hipotezės schema

2.2 Tyrimo organizavimas ir instrumentas

Empirinio tyrimo instrumentas. Pirminės analizės duomenys yra surinkti naudojantis anketine apklausa. „Tai yra vienas iš dažniausiai taikytinų kiekybinių tyrimų metodų socialiniuose moksluose“ (Virginijus Tamaševičius, 78 psl, 2015) . Anketos klausimai yra sukurti įvertinti kandidatų savijautą ir naudojamų atrankos metodų efektyvumą. Taip pat, yra naudojami situacijų klausimai, kuriuose dalyviai įvertina tinkamiausius ir jų nuomonę atitinkančius atsakymus. Anketos pavadinimas „Darbuotojų paieškos ir atrankos metodų taikymas šiuolaikinėse Lietuvos organizacijose“ (1 priedas). Šią anketą sudaro 16 klausimų, iš kurių 11 uždaro tipo klausimai ir 5 situacijų klausimų blokai. Teiginių klausimams buvo naudojama Likerto skalė, kuri leido apklausos dalyviams pareikšti savo nuomonę ir įvertinti pateiktus teiginius. Klausimyno teiginius tyrimo respondentai vertino pasirinkdami galimus atsakymo variantus: „visiškai nesutinku“, „iš dalies nesutinku“, „nei sutinku, nei nesutinku“, „iš dalies sutinku“, „visiškai sutinku“. Taip pat buvo naudojami atsakymų variantai: „visiškai nesvarbu“, „nesvarbu“, „iš dalies svarbu“, „svarbu“, „labai svarbu“.



11 pav. Anketos sudedamosios dalys

Tyrimo organizavimas ir eiga. Kiekybinio tyrimo anketinė apklausa vyko 2020 m. lapkričio 26 – gruodžio 16 dienomis. Apklausa buvo platinama per specialią anketų platinimo platformą, kuri buvo viešai prieinama šiuo adresu: <https://apklausa.lt/f/darbuotoju-paieskos-ir-atrankos-metodu-tendencijos-siuolaikinese-lietuvos-org-15d4ehl.fullpage>. Kuriant elektroninę anketą buvo pasirinktas

nustatymas, kad respondentai negalėtų praleisti nei vieno klausimo. Taip buvo užtikrinama, kad visi surinkti rezultatai bus tinkami analizei. Anketa buvo prieinama visiems žmonėms ir ją galima užpildyti respondentams palankiu metu visoje Lietuvoje. Nustatyti Lietuvos geografinę zoną, buvo užduodami demografiniai klausimai. Anketa buvo viešai siunčiama įvairiuose socialiniuose tinkluose ir jose esančiose grupėse. Atliekant anketinę apklausą visi respondentai buvo informuoti, kad dalyvavimas yra savanoriškas ir buvo supažindinti su apklausos tikslu ir užtikrinamu anonimiškumu. Viso tyrimo metu buvo laikomasi konfidencialumo ir pagarbos respondentui.

2.3 Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos

Tyrimo imtis. Imtis – populiacijos dalis, naudojama statistiniam tyrimui. Pagrindinis reikalavimas – imtis privalo būti tokio dydžio, kad būtų galima užtikrinti pakankamą jos reprezentatyvumą populiacijai.“ (Virginijus Tamaševičius, 96 psl, 2015). Kiekybinio tyrimo imčiai sudaryti buvo panaudota internetinės imties skaičiuoklė: <http://www.apklausa.lt/imties-dydis>. Imties dydžio skaičiuoklė yra viešai prieinama paslauga, kuri leidžia paskaičiuoti, kiek reikia apklausti respondentų norint sužinoti populiacijos nuomonę su pasirinkta tikimybe ir paklaida. Pagal šią skaičiuoklę yra būtina žinoti Lietuvoje dirbančių žmonių skaičių ir pritaikyti paklaidą, kuri užtikrins realią susidariusią situaciją. Taip pat, yra naudojama tikimybių teorijos prielaida, „kuri pasakys, kokia yra tikimybė suklysti tvirtinant apie realiai neegzistuojantį ryšį ar priklausomybę.“ Imties reprezentatyvumo paklaida 5 proc. (socialiniuose tyrimuose rekomenduojamas ir dažniausia taikomas 0.05 paklaidos dydis). Vidutinis darbuotojų skaičius Lietuvoje, remiantis oficialiojo statistikos portalo 2019 m. duomenimis, buvo 1 287 920. Taigi, norint darbuotojų paieškos ir atrankos metodų tendencijas ir tyrimo išvadas pritaikyti generalinei visumai, apklausti reikia 400 dirbančių žmonių su pritaikyta 5 proc. paklaida. Užtikrinti reprezentatyvią tyrimo imtį surinkta 416 respondentų atsakymų.

Tyrimo atranka. Šio tyrimo atrankai atlikti buvo pasirinkta sluoksninė tikimybinė imtis. Ši atranka yra pasirinkta, nes „generalinė visuma yra nevienoda pagal tyrimui svarbias socialines ir ekonomines savybes“ (Virginijus Tamaševičius, Tyrimų metodų knyga, 101 psl, 2015). Todėl, tiriamųjų imčiai sudaryti buvo naudotas sluoksninės atrankos metodas, kadangi tyrėją domino iš anksto žinoma populiaciją sudaryta narių grupė – dirbantys visuomenės nariai.

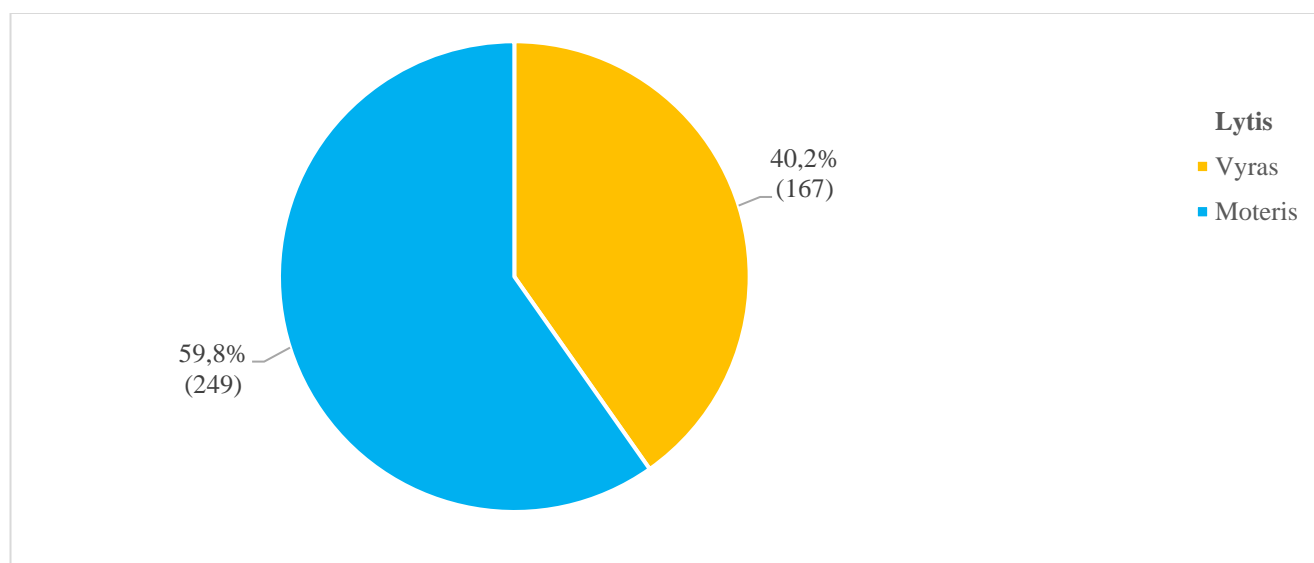
Statistinių duomenų analizės metodų taikymas. Atliekant pirminių duomenų analizę buvo naudojama SPSS programinė įranga. Duomenims apdoroti buvo naudojami kiekybinių požymių viduriai (mean, M), standartinis nuokrypis, respondentų procentinis pasiskirstymas. Tyrimo klausimų patikimumui naudojamas Cronbacho α (alfa) koeficientas, kuris, remdamasis atskirais klausimais,

įvertina, ar klausimynas patikimas ir jį galima naudoti tolimesniai tyrimui. Hipotezių patikrinimui naudojami reikšmingumo testai (*angl. tests of significance*), kurie yra taikomi, „kai analizuojama imtis, tačiau išvadas norima daryti apie visą populiaciją“ (Virginijus Tamaševičius, 116 psl., 2015). Taip pat, atliekama tiesinė regresinė analizė bei Kruskal-Wallis testas, kurie padėjo įvertinti pirminių duomenų rezultatus.

3. TYRIMO REZULTATŲ PRISTATYMAS IR ANALIZĖ

3.1 Tyrimo dalyvių demografinių duomenų apžvalga

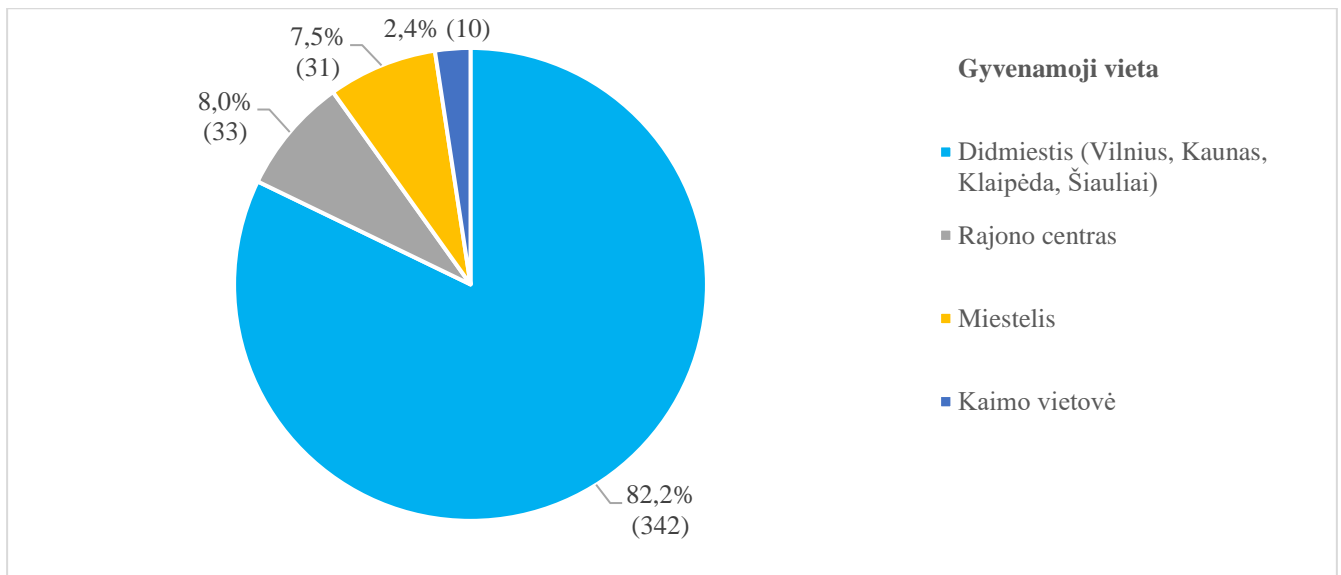
Atliekant gautų rezultatų analizę pradžioje įvertiname atsakymus susijusius su respondentų demografiniais kriterijais. Klausimyne buvo užduodami klausimai apie gyvenamąją vietovę, lytį, amžių, išsilavinimą bei darbo stažą. Ši informacija padės įvertinti respondentų atsakymų įvairumą ir pasiskirstymą. Užtikrinant reprezentatyvią tyrimo imtį surinkta 416 respondentų atsakymų, iš kurių 249 respondentų buvo moterys, o 167 – vyrai. Tyrimo rezultatų pasiskirstymas pagal lytį pavaizduotas 12 paveiksle.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.

Analizuojant demografinius tyrimo duomenis paaiškėjo, kad 59,8 procentai apklaustųjų buvo moterys, o 40,2 procentai apklaustųjų buvo vyrai. Toks pasiskirstymas susijęs su darbo rinkoje dalyvaujančiais respondентаis, kurių dauguma sudaro moterys. Pagal 2020 metų Lietuvos statistikos departamento duomenis, šalyje gyvena ir dirba 1 489 736 moterų ir 1 304 354 vyrų. Tokie skaičiai paaiškina respondentų pasiskirstymą ir didesnę moterų atsakymų kiekį.

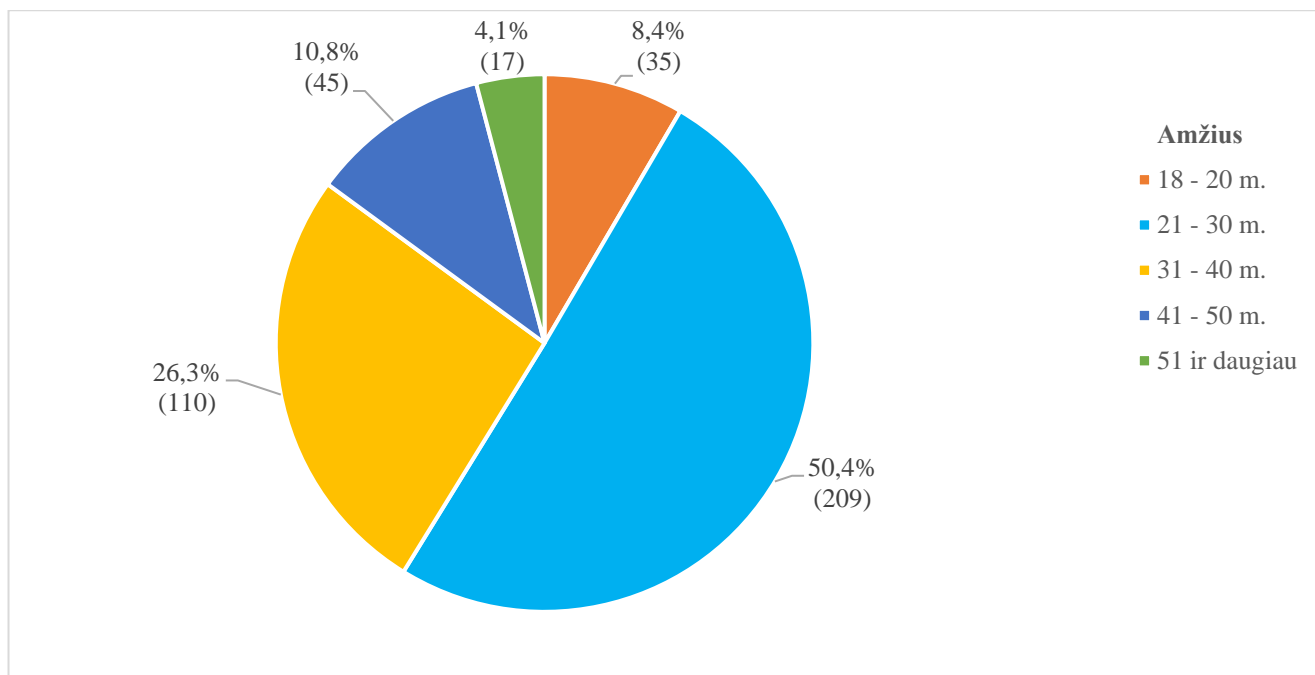
Atsakydami į anketos klausimus respondentų buvo prašoma pažymėti savo gyvenamąją vietą. Todėl, atsakymų variantai buvo suskirstyti į keturias grupes, kurias sudarė: didmiestis (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys), rajono centras, miestelis, kaimo vietovė. Detalus pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietovę matomas 13 paveiksle.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietovę.

Šių duomenų pasiskirstymas: didmiestis – 342 (82,2 procentai), rajono centras – 33 (8,0 procentai), miestelis – 31 (7,5 procentai) ir kaimo vietovė – 10 (2,4 procentai). Didžioji dalis apklaustųjų gyvena didžiuosiuose miestuose ir sudaro daugumą, net 82,2 procentus. Kita dalis gyvena rajono centruose ir miesteliuose, kurie bendrai sudaro 15,5 procentų visų tyrimo dalyvių. Trečiąją dalį sudaro mažuma ir siekia vos 2,4 procentus apklaustųjų, kurie pažymėjo, kad gyvena kaimo vietovėje. Tokie duomenys atskleidžia, kad daugiausiai apklaustųjų gyvena didžiuosiuose miestuose, kuriuose yra didesnis gyventojų skaičius ir galimybės susirasti darbą.

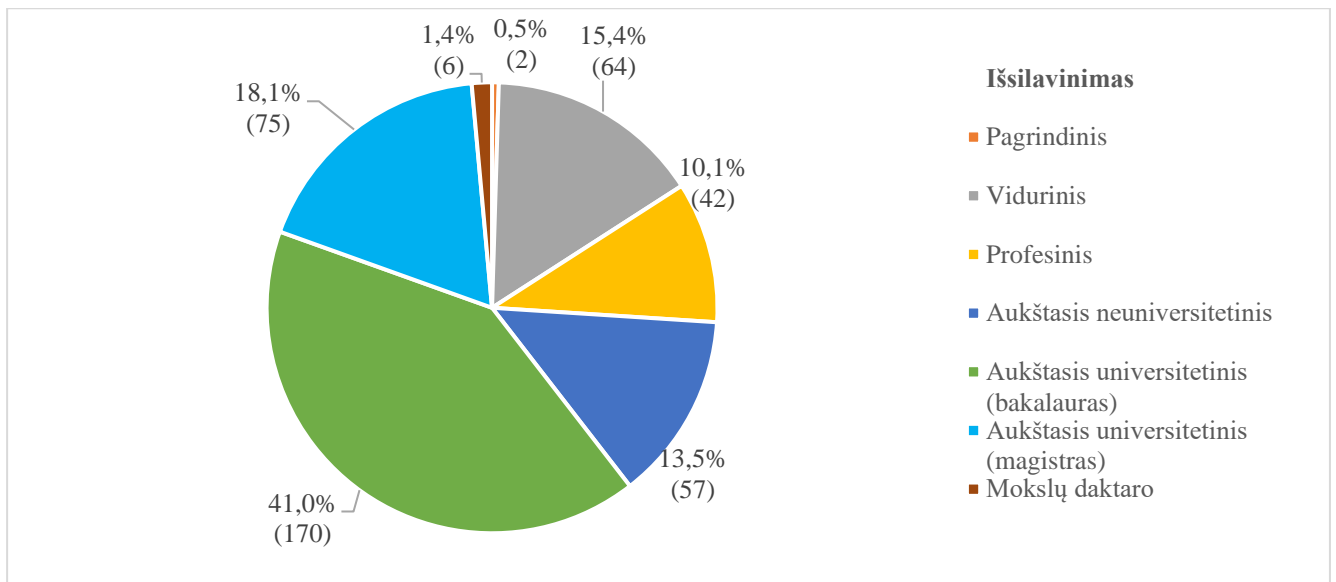
Tyrimo metu dalyviai buvo suskirstyti į skirtingas amžiaus grupes, kurios padės įvertinti jų pasiskirstymą. Apklaustieji galėjo pasirinkti penkias amžiaus grupes: 18-20 m., 21-30 m., 31-40m., 41-50 m., ir 51 ir daugiau. Respondentų pasiskirstymas pavaizduotas 14 paveiksle.



14 pav. Pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.

Šiame paveiksle matomas visų apklaustųjų suskirstymas į skirtingas amžiaus grupes: 18-20 metų (8,4 procentai), 21-30 metų (50,4 procentai), 31-40 metų (26,3 procentai), 41-50 metų (10,8 procentai), 51 ir daugiau (4,1 procentai). Iš visų apklaustųjų 50,4 procentai sudarė 21-30 metų amžiaus grupės respondentai. Toks pasiskirstymas padės įvertinti dirbančiųjų darbuotojų paieškos ir atrankos metodų taikymą šiuolaikinėse Lietuvos privataus sektoriaus organizacijose. Tačiau mažiausią apklaustųjų dalį sudarė 51 ir daugiau amžiaus grupės žmonės, kurių apklausoje dalyvavo vos 17. Taip susidarė dėl to, kad apklausos anketa buvo platinama socialiniuose tinkluose, įvairiose grupėse ir platformose, kuriose vyresnio amžiaus žmonės sudaro mažumą visų lankytojų. Kitos 31-40 ir 41-50 amžiaus grupės apklaustieji sudarė 26,3 ir 10,8 procentus visos tyrimo imties. Tokie gauti rezultatai padės išaiškinti empirinio tyrimo išsikeltus uždavinius ir tikslą.

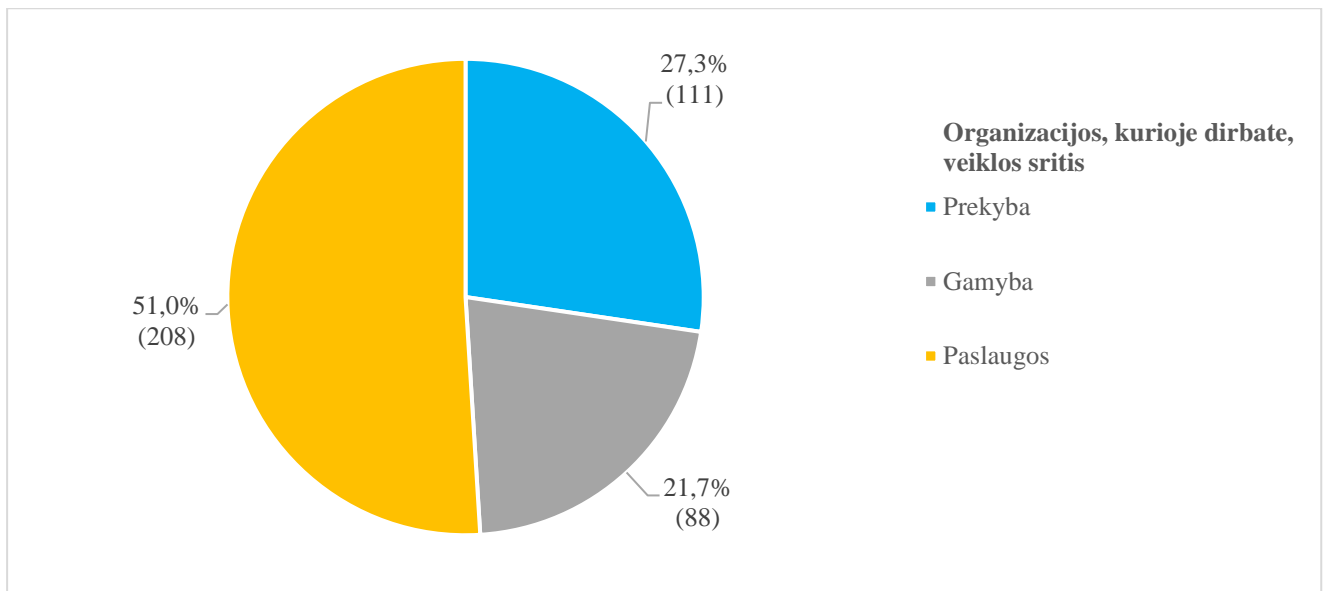
Kiekybinio tyrimo metu išsikeltiems tikslams reikalingi respondentų išsilavinimo duomenys, kurie leistų įvertinti esamą situaciją. Tyrimo dalyvių buvo klausiama jų išsilavinimo ir pateikti šie pasirinkimo variantai: pagrindinis, vidurinis, profesinis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis universitetinis (bakalauras), aukštasis universitetinis (magistras), mokslų daktaro. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 15 paveiksle.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.

Tyrimo dalyviai pasiskirstė: pagrindinis – 2 (0,5 procentai), vidurinis – 64 (15,4 procentai), profesinis – 42 (10,1 procentai), aukštasis neuniversitetinis – 57 (13,5 procentai), aukštasis universitetinis (bakalauras) – 170 (41 procentai), aukštasis universitetinis (magistras) – 75 (18,1 procentai), mokslų daktaro – 6 (1,4 procentai). Mažiausiai atsakymų surinkta iš pagrindinį arba mokslų daktaro išsilavinimą turinčių apklaustųjų. Iš gautų duomenų pastebima, kad daugiausiai apklausoje dalyvavo aukštą universitetinį išsilavinimą turintys respondentai. Toks pasiskirstymas atsispindi šiuose duomenyse, nes dominuoja 21-30 metų amžiaus grupės. Aukštasis išsilavinimas pagal gautus duomenis turi įtakos darbo rinkoje dalyvaujantiems respondentams.

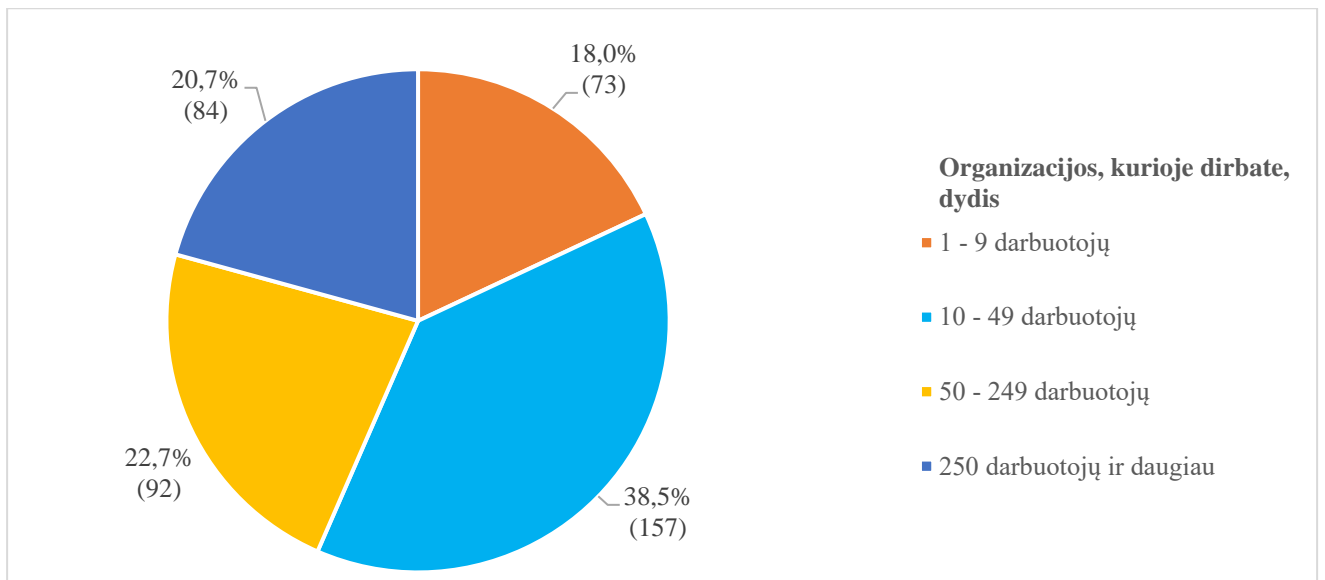
Tyrimo metu apklaustųjų buvo klausiama veiklos srities, kurioje jie dirba. Pasirinkimų variantai buvo suskirstyti į prekybą, gamybą, paslaugas. Siekiant sužinoti tyrimo dalyvių didžiausią koncentraciją ir išsiaiškinti, kurioje veiklos srityje dirba daugiausiai tyrime dalyvavusių asmenų. Šie duomenys pateikti 16 paveiksle.



16 pav. Pasiskirstymas pagal veiklos sritį.

Šiame pateiktame paveiksle matome, kad paslaugų sektoriuje dirba – 208 (51 procentas), prekybos sektoriuje dirba – 111 (27,3 procentai) ir gamybos sektoriuje dirba – 88 (21,7 procentai) respondentai. Tokie duomenys atspindi Lietuvoje vyraujančią organizacijų susitelkimą į prekybos ir paslaugų sritis. Tokie duomenys parodo, kad dabartiniai dirbantys asmenys dažniausiai dirba arba ieško darbo paslaugų sektoriuje. Nors mažiausiai atsakymų 21,7 procentai buvo iš gamybos veiklos srities, šie rezultatai atspindi dabartinius automatizavimo ir industrijų revoliucijos pasekmes. Šių technologijų dėka visi gamyklose procesai automatizuojami ir reikalauja minimalaus žmogaus įsitraukimo. Todėl, galima daryti prielaidą, kad dirbantys ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys tyrimo dalyviai dažniau renkasi paslaugų sektoriuje esančius darbus. Pagal tai galima teigti, kad tyrimas labiau atspindės paslaugų sektoriaus darbuotojų paieškos ir atrankos metodų taikymo tendencijas.

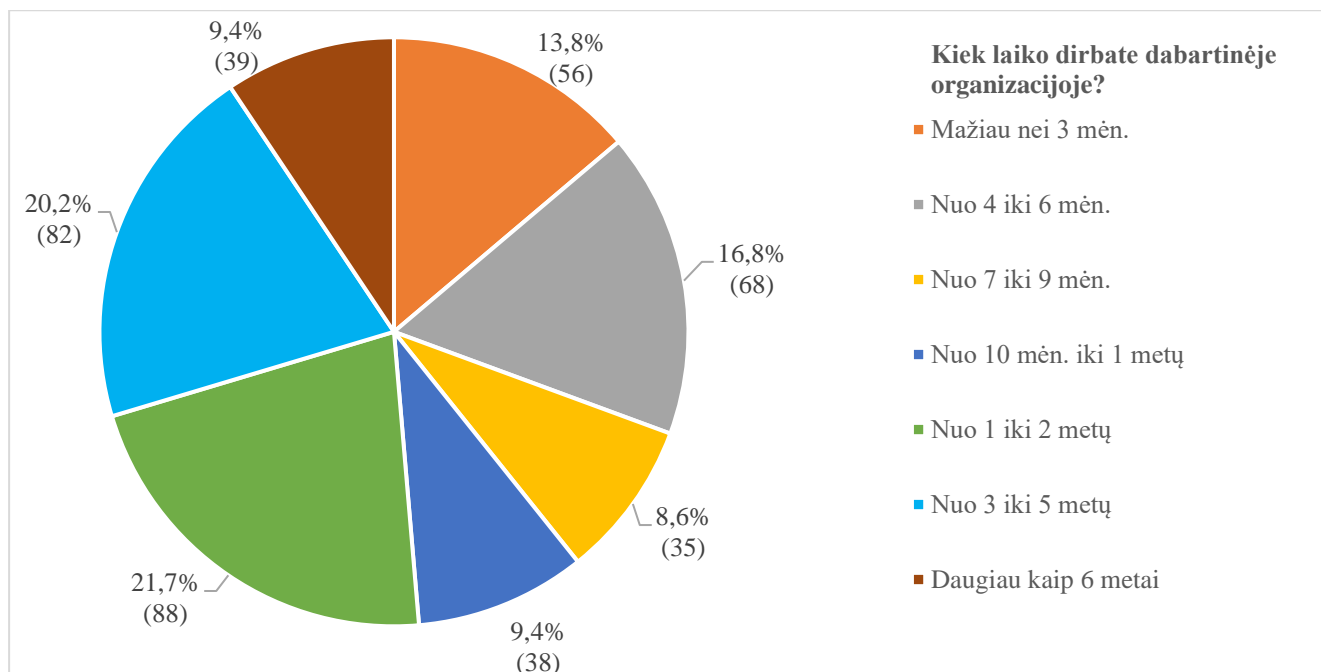
Žinodami apklaustųjų pasiskirstymą pagal veiklos sritį, būtina išsiaiškinti ir organizacijos, kurioje dirba, dydį. Apklaustieji galėjo rinktis iš šių pasirinkimų: 1-9 darbuotojų, 10-49 darbuotojų, 50-249 darbuotojų, 250 ir daugiau. Kadangi buvo užtikrinamas anketos anonimiškumas respondentai laisva valia galėjo žymėti jiems tinkamiausia variantą. Turint tokius duomenis galima įvertinti tyrimo dalyvių pasiskirstymą ir daryti atitinkamas išvadas bei pateikti pasiūlymus.



17 pav. Pasiskirstymas pagal respondentų organizacijos dydį.

Pagal šiuos duomenis matome, kad 1-9 darbuotojų organizacijoje dirba – 73 (18 procentai), 10-49 darbuotojų organizacijoje dirba – 157 (38,5 procentai), 50-249 darbuotojų organizacijoje dirba – 92 (22,7 procentai), virš 250 darbuotojų organizacijoje dirba – 84 (20,7 procentai). Toks atsakymų pasiskirstymas atspindi organizacijų įvairumą ir respondentų pasidalijimą. Pagal gautus duomenis respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį yra panašus. Tačiau, vis dėlto, daugiausiai (net 157 apklaustųjų) dirba vidutinėse iki 50 darbuotojų turinčiose organizacijose. Kita dalis apklaustųjų dirba iki 250 darbuotojų turinčiose organizacijose, kurios sudaro 22,7 procentus visų apklausoje dalyvavusių asmenų. Trečioji dalis rezultatų pasiskirstė tolygiai – 1-9 darbuotojų turinčios organizacijos sudarė 20,7 procentus, o 250 ir daugiau darbuotojų turinčios organizacijos sudarė 18 procentų visų apklausoje dalyvavusių asmenų. Pagal tai galima daryti prielaidą, kad tai yra paslaugų sektoriaus organizacijų darbuotojai.

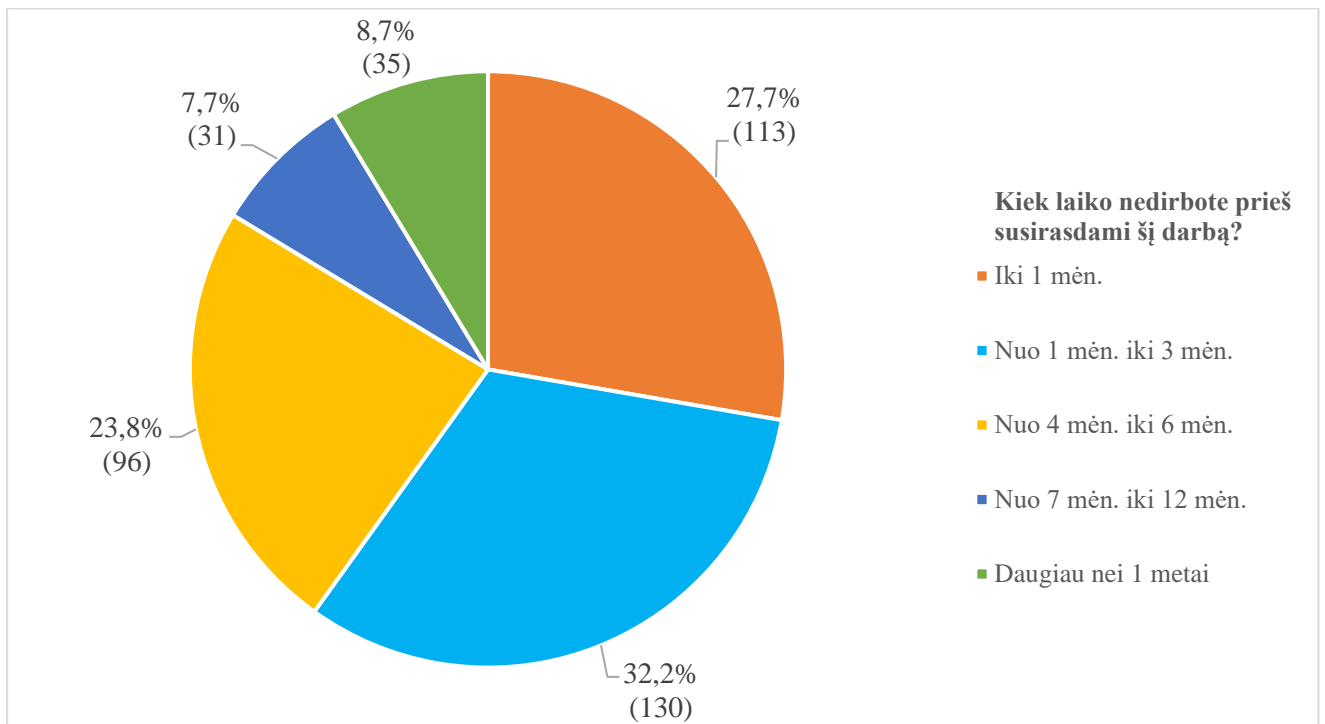
Siekiant išsiaiškinti darbuotojų patirtį, apklausos anketoje buvo užduotas klausimas susijęs su darbuotojų darbo stažu. Ši informacija padės sužinoti, prieš kiek laiko respondentas dalyvavo darbo paieškose ir įvertinti darbo pokalbio metu jam pritaikytus atrankos metodus. Šiame klausime apklausos dalyviai galėjo pasirinkti dabartinėje darbovietėje turimą darbo stažą. Klausimo formuluotė anketoje: „Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje?“. Respondentų atsakymų pasiskirstymą galima matyti 18 paveiksle.



18 pav. Pasiskirstymas pagal darbo stažą.

Atsakydami į užduotą klausimą, respondentų rezultatai pasiskirstė nevienodai. Mažiau nei 3 mėn. dirba 56 (13,8 procentai), nuo 4 iki 6 mėn. dirba 68 (16,8 procentai), nuo 7 iki 9 mėn. dirba 35 (8,6 procentai), nuo 10 mėn. iki 1 metų dirba 38 (9,4 procentai), nuo 1 iki 2 metų dirba 88 (21,7 procentai), nuo 3 iki 5 metų dirba 82 (20,2 procentai) ir daugiau kaip 6 metai dirba 39 (9,4 procentai) apklausoje dalyvavę respondentai. Tokie rezultatai yra tinkami tolimesniam tyrimo vystymuisi. Mažiausiai atsakymų sulaukė tyrimo dalyviai dirbantys nuo 7 iki 9 mėnesių. Po vienodą dalį užėmė nuo 10 mėn. iki 1 metų ir daugiau kaip 6 metų darbo stažą turintys respondentai. Atsakymų įvairumą lėmė pasirinkti darbo stažo intervalai, kurių pagalbą leido surinkti tikslesnius apklausos rezultatus. Šio paveikslo dėka, galima teigti, kad tyrimo respondentų daugumą sudarė organizacijoje dirbantys daugiau nei vienerius metus, bet mažiau negu šešerius metus.

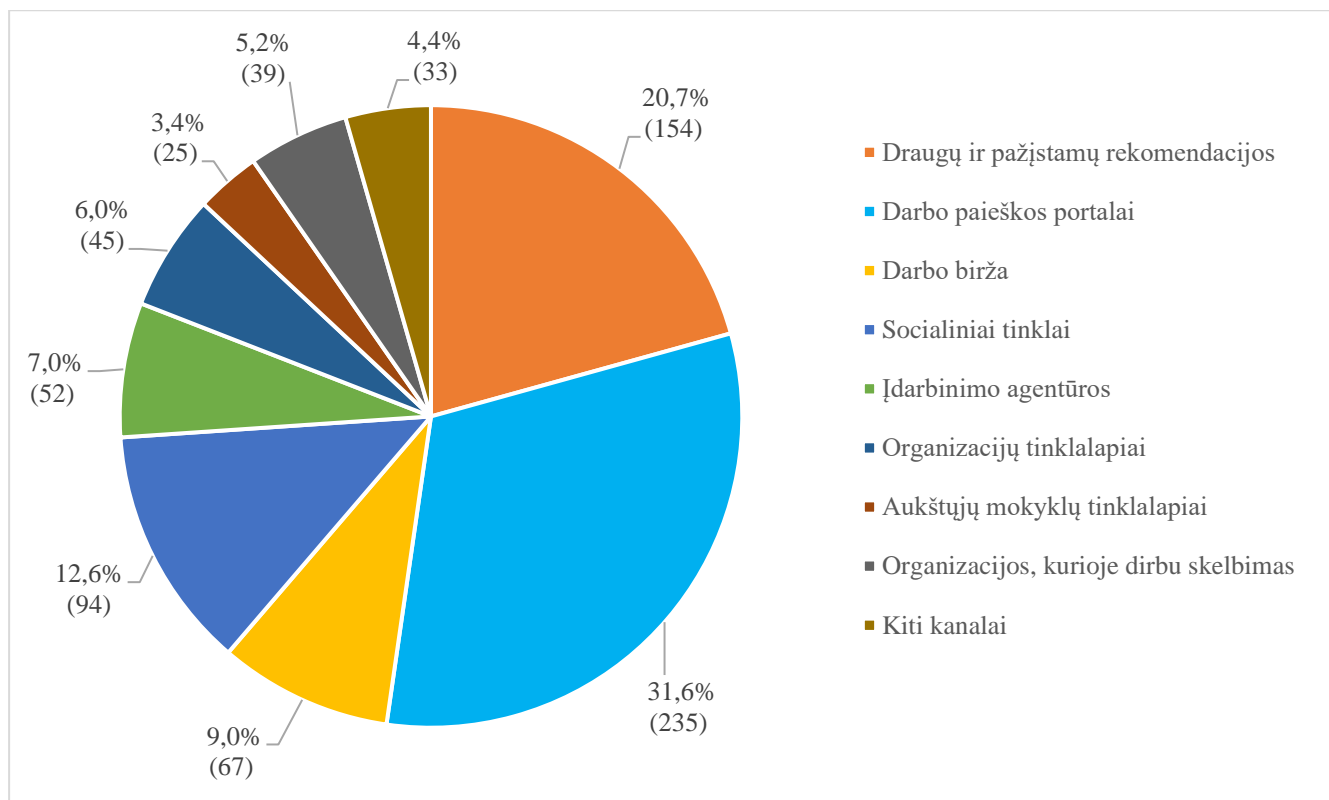
Išsiaiškinus respondentų darbo stažą, tyrimo metu apklaustiesiems buvo užduotas kitas klausimas – „Kiek laiko nedirbote prieš susirasdami darbą?“. Šiam klausimui buvo pateikti penki pasirinkimo variantai: iki 1 mėn., nuo 1 iki 3 mėn., nuo 4 iki 6 mėn., nuo 7 iki 12 mėn. ir daugiau kaip 1 metai.



19 pav. Pasiskirstymas pagal darbo nebuvimą.

Gautų rezultatų dėka galima įvertinti apklaustųjų dažnumą tarp išėjimo iš seno darbo ir naujo darbo paieškos pradžios. Pasiskirstymas pagal nedarbo laikotarpį: iki 1 mėn. – 113 (27,7 procentai), nuo 1 mėn. iki 3 mėn. – 130 (32,2 procentai), nuo 4 mėn. iki 6 mėn. – 96 (23,8 procentai), nuo 7 mėn. iki 12 mėn. – 31 (7,7 procentai), daugiau nei 1 metai – 35 (8,7 procentai). Pagal gautus atsakymus, galima teigti, kad dirbantys žmonės išeidami iš darbo pradeda ieškotis naujo darydami iki 3 mėnesių pertrauką. Kita vertus, tik 35 tyrimo dalyviai daro didesnę nei 1 metų pertrauką prieš pradėdami ieškotis naujo darbo. Nors dauguma apklaustųjų pradeda ieškotis naujo darbo tik išėjus iš praeitos darbovietės, yra dalis žmonių, kurie vidutiniškai praleidžia nuo 4 iki 12 mėnesių nedirbdami. Ši apklaustųjų dalis sudaro 31,5 procentus visų apklausoje dalyvavusių respondentų. Bendra tyrimo imtyje dalyvavusių žmonių nuomone galima teigti, kad dauguma dirbančių asmenų organizacijoje nuo 1 iki 5 metų išėjus iš esamo darbo daro iki 3 mėnesių pertrauką prieš pradėdami ieškotis naujo darbo.

Apklausoje metu tyrimo dalyvių buvo klausama apie darbo paieškos kanalus, kuriuos naudojo ieškodami naujo darbo. Šio klausimo metu, galima buvo rinktis kelis pasirinkimus, kurie labiausiai atitinka respondentų nuomone. Atsakymai pateikti grafiškai vertinant bendrą pasirinkimų skaičių. Tokiu būdu įvertinama, kurie pasirinkimai tarp apklaustųjų buvo populiariausi ir labiausiai naudingi. Respondentų atsakymai pateikti 20 paveiksle.



20 pav. Pasiskirstymas pagal darbo paieškos kanalus.

Iš visų dalyvavusių respondentų atsakymai pasiskirstė taip: draugų ir pažįstamų rekomendacijos – 154 (20,7 procentai), darbo paieškos portalai – 235 (31,6 procentai), darbo birža – 67 (9 procentai), socialiniai tinklai – 94 (12,6 procentai), įdarbinimo agentūros – 52 (7 procentai), organizacijų tinklalapiai – 45 (6 procentai), aukštųjų mokyklų tinklalapiai – 25 (3,4 procentai), organizacijos, kuriose dirbu skelbimas – 39 (5,2 procentai), kiti skelbimai – 33 (4,4 procentai). Pagal šiuos duomenis matome, kad daugiausiai apklausoje dalyvavusių asmenų pasirinko darbo paieškos portalus kaip geriausią įrankį ieškant darbo. Mažiausiai įvertinimo susilaukė aukštųjų mokyklų tinklalapiai ir kiti kanalai. Jie bendrai sudarė vos 7,8 procentų visų darbo paieškos kanalų rezultatų. Kita vertus, nemaža dalis, net 20,7 procentų apklaustųjų ieškodami darbo naudojami draugų ir pažįstamų rekomendacijomis. Pagal šiuos skaičius, galime daryti prielaidą, kad tyrimo dalyviai norėdami susirasti darbą dažniausiai naudojami draugų ir pažįstamų rekomendacijomis ir darbo paieškos portalais.

Išanalizavus gautus uždaro tipo klausimų rezultatus, galime sudaryti respondento profilį. Pagal šiuos duomenis, pastebime, kad tipinis tyrimo respondentas yra moteris, priklausanti 21-30 metų amžiaus grupei, iš didmiesčio, su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu. Šis tyrimo dalyvis yra dirbantis paslaugų sektoriuje, organizacijoje, kurios dydis yra 10-49 darbuotojų ir dirbantis iki 2 metų. Jeigu nuspręstų išeiti iš esamos darbovietės, darytų iki 3 mėnesių pertrauką, kol pradėtų ieškoti naujo darbo. Naujo darbo paieškas pradėtų nuo darbo paieškos portalų ir draugų ar pažįstamų rekomendacijų.

3.2 Klausimų tinkamumo poveikis kandidatų savijautai

Nagrinėjant kiekybinio tyrimo rezultatus buvo iškeltos hipotezės, kurių metu analizuojama ir ieškoma tinkamų atsakymų. Pirmos hipotezės išsikeltas teiginys – „atrankos metu užduodami klausimai teigiamai veikia kandidatų savijautą“. Šiame etape buvo prašoma respondentų įvertinti du teiginių blokus, susijusius su kandidatų savijauta ir užduodamų klausimų tinkamumu darbo pokalbio metu. Kiekvieną klausimą sudarė teiginių blokai, kuriuos apklaustieji galėjo įvertinti naudodamiesi Likerto skale. Galimi atsakymų variantai: „visiškai nesutinku“, „iš dalies nesutinku“, „nei sutinku, nei nesutinku“, „iš dalies sutinku“, „visiškai sutinku“ leido respondentams pasirinkti tinkamiausią. Klausimą, susijusį su kandidatų savijauta darbo pokalbio metu, sudarė 6 teiginiai, o apie užduodamų klausimų tinkamumą sudarė 8 teiginiai. Pagrindinis šios hipotezės tikslas yra nustatyti, ar užduoti klausimai turi įtakos pretendentų savijautai darbo pokalbio metu. Šiame etape yra naudojami teiginių blokų tarpusavio suderinamumo skaičiavimai, vidurkiai ir naudojama tiesinė regresinė analizė. Šiai hipotezei išsiaiškinti buvo naudojama SPSS programa.

Analizuodami duomenis apie klausimų suderinamumą privalu sužinoti klausimyno patikimumo koeficientą. Klausimyno patikimumui išsiaiškinti buvo naudojamas Cronbach's alfa (Cronbach's alpha) koeficientas. Jeigu šio koeficiento p reikšmė yra didesnė nei 0,05, vadinasi klausimų patikimumas vertinamas teigiamai ir toliau galima naudoti šiuos teiginius empirinio tyrimo analizei.

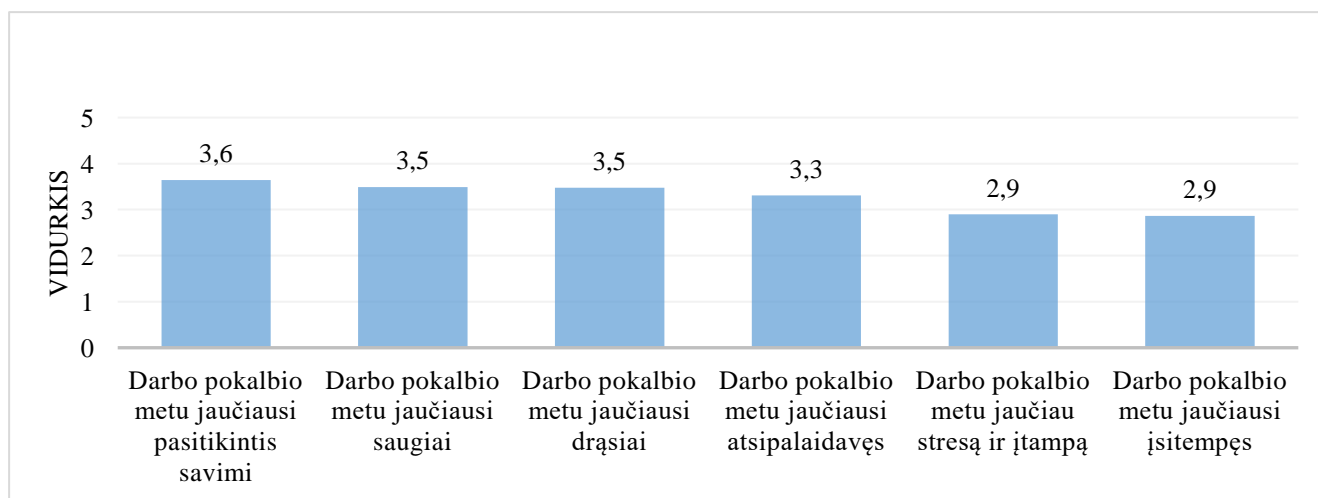
7 lentelė. Darbuotojų savijautos ir klausimų tinkamumo patikimumo vertinimas.

Klausimas	Skaičius vertinamų teiginių	Cronbach's alfa koeficientas
Įvertinkite Jūsų savijautą darbo pokalbio metu	6	0,878
Įvertinkite atrankos metu užduodamų klausimų tinkamumą	8	0,916

Kaip matome 7 lentelėje, atlikus reikalingus skaičiavimus pretendentų savijautos teiginių bloko Cronbach's alfa koeficientas 0,878, o užduodamų klausimų tinkamumo Cronbach's alfa koeficientas 0,916. Šie skaičiavimai patvirtina teiginių tarpusavio suderinamumą ir yra patikimi tolimesniam vertinimui.

Pirmojo teiginių bloko suderinamumas leido tęsti teiginių analizę ir išanalizuoti respondentų vidurkius pagal pasirinktus atsakymus. Pateiktoje diagramoje vertikalioje ašyje sudėti galimi atsakymų pasirinkimai: 1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei

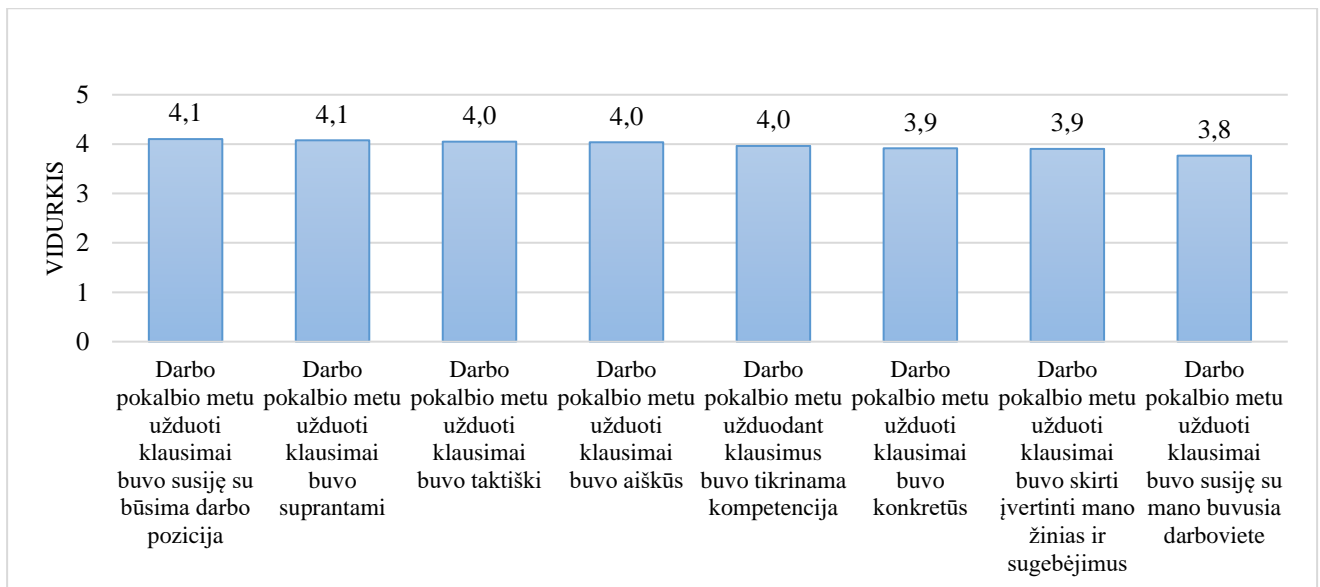
nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku. Horizontalioje ašyje surašyti kandidatų savijautos klausimų bloko teiginiai. Atsakymai buvo skaičiuojami naudojantis vidurkių pagalbą, nes siekiama sužinoti kiek vidutiniškai apklaustųjų vertina nurodytus teiginius.



21 pav. Kandidatų savijautos vidurkiai darbo pokalbio metu.

Pagal gautus duomenis matome, kad vidutiniškai į teiginį apie pasitikėjimą savimi darbo pokalbio metu apklaustųjų atsakymų vidurkis buvo 3,6. Šis skaičius parodo, kad respondentai žymėdavo nei sutinku, nei nesutinku arba iš dalies sutinku. Pagal tai galima daryti prielaidą, kad darbo pokalbio metu kandidatai jaučiasi nelabai pasitikintys savimi, nes būna įsitempę ir jaučia stresą. Šį teiginį patvirtina gauti duomenys, nes atsakymų apie stresą ir įtampą bei įsitempimą darbo pokalbio metu vidurkis siekia 2,9. Tai parodo, kad atsakydami į šiuos teiginius apklaustieji žymėdavo iš dalies nesutinku ir nei sutinku, nei nesutinku. Tai reiškia, kad dalyvaujant darbo pokalbyje kandidatai rečiau būna pasitikintys savimi ir dažniau būna įsitempę ir jaučiantis stresą bei įtampą. Į teiginius apie saugumą ir drąsą darbo pokalbio metu vidurkiai pasiskirstė vienodai. Vidutiniškai apklaustieji žymėjo, kad nei sutinku, nei nesutinku arba iš dalies sutinku. Tokia tendencija parodo, kad šiuolaikinėse organizacijose vedamų darbo pokalbių metu kandidatai jaučiasi drąsiai, galėdami išsakyti savo nuomonę ir saugiai, būdami organizacijos aplinkoje. Taigi, turėdami tokią gautą informaciją galima daryti išvadą, kad respondentai labiau jaučiasi teigiamai ir sutinka su pateiktais teiginiais negu nesutinka.

Antrame teiginių bloke, apklaustieji buvo paprašyti įvertinti darbo pokalbio metu užduodamų klausimų tinkamumą ir jį įvertinti nuo 1 iki 5. Kaip ir anksčiau, pasirinkimo variantai vertikaloje ašyje: 1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku. Šį klausimą sudarė 8 teiginiai, kurių vidurkiai pateikti 22 paveiksle.



22 Pav. Klausimų tinkamumo vidurkiai darbo pokalbio metu.

Iš gautų atsakymų matome, kad respondentų atsakymų vidurkiai pasiskirstė tolygiai. Teiginiai, susiję su būsima darbo pozicija ir klausimų suprantamumu darbo pokalbio metu, vidutiniškai sulaukė 4,1 balo. Tai reiškia, kad užduoti klausimai, kurie yra apie būsimą darbo poziciją ir yra suprantami, sulaukia didžiausio kandidatų teigiamo vertinimo. Kiti teiginiai apie klausimų aiškumą, taktiškumą ir kompetencijos tikrinimą sulaukė vienodą įvertinimą, šių teiginių vidurkis yra 4. Pagal tai galima daryti prielaidą, kad dabartiniuose darbo pokalbiuose klausimų tinkamumas yra vertinamas teigiamai ir didžioji dalis apklaustųjų sutinka su šiais teiginiais. Klausimų konkretumas, žinių vertinimas ir buvusios darbovietės teiginių vidurkis sudarė 3,8 ir 3,9 balo. Toks neryškus skirtumas leido suprasti, kad darbo pokalbio metu rečiau yra klausiama apie buvusią darbovietę negu apie turimas žinias ir sugebėjimus. Pastarosioms yra skiriami specialūs testai, todėl šis klausimas retai nesulaukia daugumos teigiamų atsakymų.

Išsiaiškinus, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai, galima atlikti tolimesnius skaičiavimus. Pasinaudojant tiesinės regresinės analizės modeliu skaičiuojami determinacijos ir standartizuoti koeficientai, kurie leis įvertinti priklausomybę tarp abiejų kintamųjų. Naudodamiesi SPSS programa suskaičiuojame determinacijos koeficientą, kuris yra dažniau naudojamas nei koreliacijos koeficientas. Šio modelio pagrindiniai kintamieji yra pretendentų savijauta ir klausimų tinkamumas.

8 lentelė. Tiesinės regresijos modelio rodiklių suvestinė.

Modelis	R	R kvadratu	Pakoreguotas R kvadratas	Standartinė regresijos paklaida
1	0,359	0,129	0,126	0,85471

X priklausomas kintamasis: klausimų tinkamumas.

Y nepriklausomas kintamasis: kandidatų savijauta.

Iš gautų skaičiavimų gauname, kad determinacijos koeficientas R yra lygus 0,359. Pagal tai galima daryti prielaidą, kad kuo klausimų tinkamumas bus geresnis, tuo daugiau tikėtina, kad kandidatų savijauta gerės. R kvadratu reikšmė yra 0,129. Kuo šio modelio reikšmė artimesnė vienetui, tuo stipresnis ryšys tarp kandidatų savijautos ir klausimų tinkamumo. Standartinės regresijos paklaida yra 0,85471. Kuo mažesnė standartinė regresijos paklaida tuo modelis geresnis. Detali informacija apie modelio koeficientus pateikta 9 lentelėje.

9 lentelė. Tiesinės regresijos modelio koeficientų lentelė.

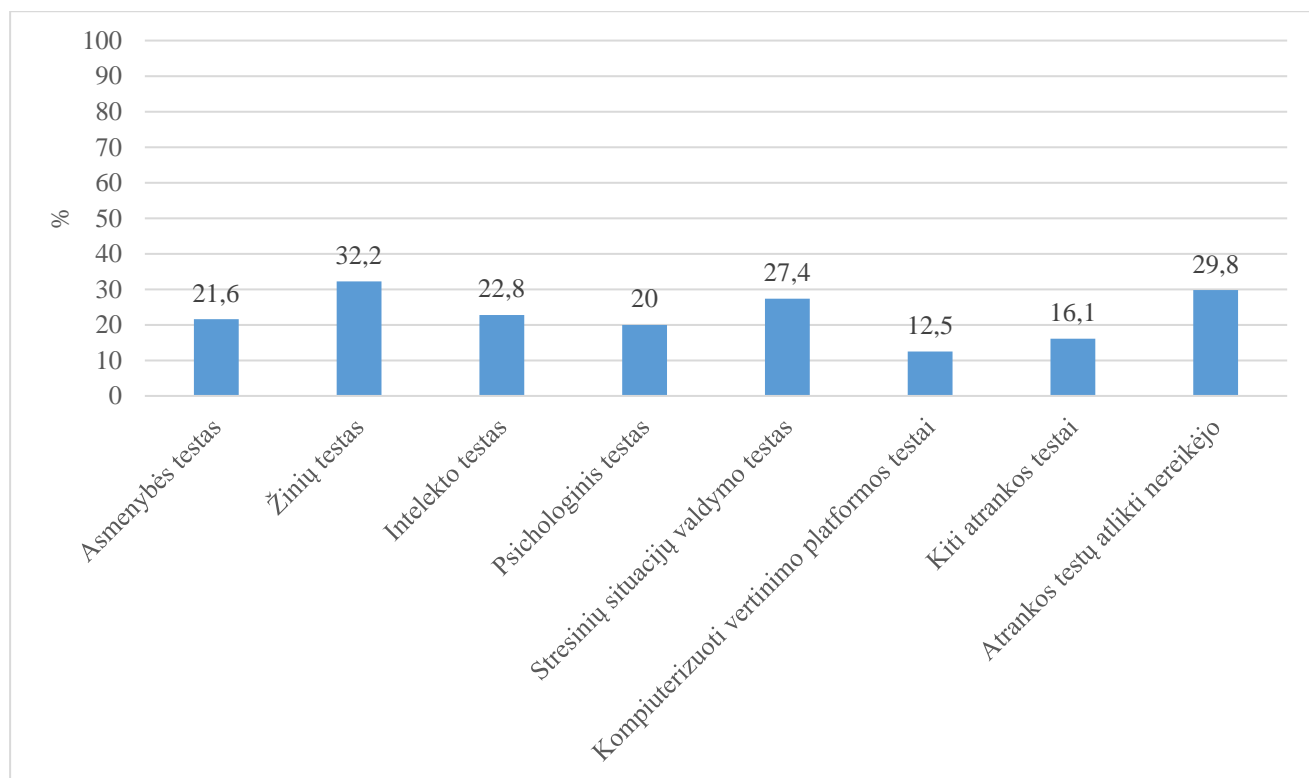
Koeficientai		Regresijos lygties koeficientai (Unstandardized Coefficients)		Normuoti koeficientai (Standardized Coefficients)	Stebėta Stjudento statistikos reikšmė t	Stebėtas reikšmingumo lygmuo (p-reikšmė) Sig.
		B	Koeficientų standartinės paklaidos Std. Error	Beta		
1	Konstanta	1.754	.211		8.297	.000
	Klausimų tinkamumas	.404	.052	.359	7.750	.000

Imties regresijos koeficientai yra 1,754 ir 0,404. Kadangi šio koeficiento reikšmės yra teigiamos, galima daryti išvadą, kad padidėjus klausimų tinkamumo vertinimui vienu balu, tikėtina, kandidatų savijauta vidutiniškai išaugs 0,404 balo. Patikrinus hipotezės regresijos funkcijos koeficientus galime teigti, kad klausimų tinkamumo kintamasis yra statistiškai reikšmingas kandidatų savijautos prognozavimui, nes gavome, kad p reikšmė yra 0,000, $p < 0,05$. Kuo ši reikšmė yra mažesnė, tuo kintamieji yra statistiškai reikšmingi.

Taigi, atlikę teiginių blokų patikimumo ir vidurkių pagal atsakymų pasirinkimą skaičiavimus, galime daryti išvadą, kad kuo tinkamesni darbo pokalbio metu užduodami klausimai, tuo kandidatų savijauta yra geresnė ir tai daro įtaką galutiniams apsisprendimams dėl darbo pasirinkimo. Labiausiai kandidatai jautėsi pasitikintys savimi, saugūs ir drąsūs, kai klausimai buvo suprantami ir susiję su būsima darbovieta. Atliekant tiesinės regresijos modelio skaičiavimus gavome, kad kandidatų savijauta teigiamai priklauso nuo klausimų tinkamumo. Pirmoji hipotezė pasitvirtino ir yra reikšmingai svarbi.

3.3 Skirtingų atrankos testų naudingumas asmenims ieškantiems darbo

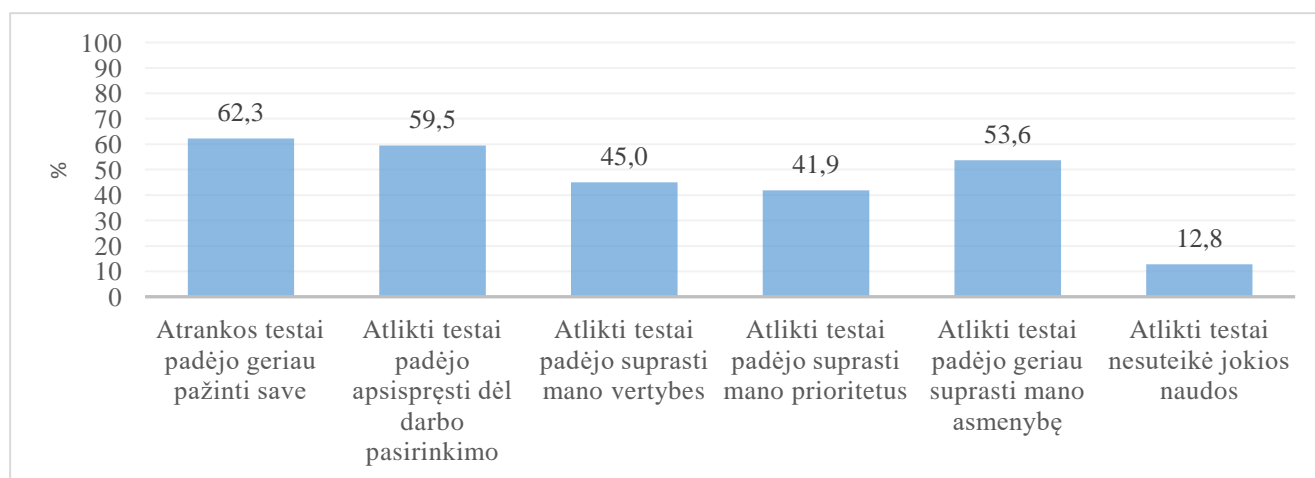
Analizuojant teiginius, skirtus įvertinti atrankos testų naudą, respondentams buvo užduotas klausimas, kurio tikslas išsiaiškinti, kokius atrankos testus jiems patiems yra tekę atlikti. Šie atrankos testai bus lyginami su suteikta nauda ir po šio tyrimo bus išsiaiškinta, ar šie atrankos testai vykdomi darbo pokalbio metu yra reikalingi. Tam išanalizuoti iš literatūros apžvalgos buvo paimti 8 populiariausi atrankos metu vykdomi testai. Juos sudarė: asmenybės testas, žinių testas, intelekto testas, psichologinis testas, stresinių situacijų valdymo testas, kompiuterizuoti vertinimo platformos testai, kiti atrankos testai. Taip pat, buvo pridėtas pasirinkimas, kad atrankos testų atlikti darbo pokalbio metu nereikėjo. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus pateiktas 23 paveiksle.



23 pav. Darbo pokalbio metu atliekamų testų pasiskirstymas.

Pagal gautus rezultatus matome, kiek respondentų darė kiekvienos rūšies testų. Daugiausiai atrankos metu respondentai atlikinėdavo žinių testus, kurie sudarė net 32,2 procentus visų apklaustųjų. Mažiausiai buvo atliekama kompiuterizuotų vertinimo platformų testų, kurie sudarė 12,5 procentų visos tyrimo imties. Taip pat, pastebime, kad net 29,8 procentai apklaustųjų neatlikinėjo jokio testo. Pagal tai galima daryti prielaidą, kad atrankos testų įtraukimas darbo pokalbio metu nėra taikomas visose Lietuvos privataus sektoriaus organizacijose. Kitų testų atsakymai pasiskirstė: asmenybės testas – 21,6 procentai, intelekto testas – 22,8 procentai, psichologinis testas – 20 procentų, stresinių situacijų valdymo testas – 27,4 procentai, kiti atrankos testai – 16,1 procentai. Pagal gautus rezultatus galima teigti, kad atrankos testai tampa populiari priemonė įvertinti potencialių kandidatų sugebėjimus ir žinias.

Įvertinus atrankos testų pasiskirstymą pagal respondentus kitas tyrimo etapas yra sužinoti testų atlikimo naudos vertinimą. Šiam tikslui įgyvendinti apklausos anketoje buvo užduodamas klausimas: „Įvertinkite, kokią naudą Jums suteikė testų atlikimas atrankos metu?“. Surinkti atsakymams buvo naudojama Likerto skalė ir pateikti penki pasirinkimai: visiškai nesutinku, iš dalies nesutinku, nei sutinku, nei nesutinku, iš dalies sutinku, visiškai sutinku. Norėdami įsitikinti, ar atliekami testai buvo naudingi, duomenų vertinimui naudojami tik iš dalies sutinku ir visiškai sutinku atsakymai. Kiekvieno teiginio atsakymų pasiskirstymą galima stebėti 24 paveiksle.



24 pav. Bendras testų atlikimo ir naudos vertinimas.

Iš gautų duomenų matome, kad 62,3 procentams atrankos testai padėjo pažinti save, 59,5 procentams padėjo apsispręsti dėl darbo pasirinkimo, 45 procentams padėjo suprasti vertybes, 41,9 procentams padėjo suprasti prioritetus, 53,6 procentams padėjo geriau suprasti savo asmenybę, 12,8 procentams atlikti testai nesuteikė jokios naudos. Toks rezultatų pasiskirstymas leidžia daryti prielaidą, kad atliekami atrankos testai yra naudingi ir padeda kandidatams ne tik pažinti save, bet ir apsispręsti dėl darbo pasirinkimo.

Taigi, išnagrinėję gautus rezultatus dažniausiai atliekami atrankos testai yra žinių, stresinių situacijų valdymo, intelekto ir asmenybės. Tačiau, net 29,8 procentams apklaustųjų atrankos testo atlikti nereikėjo. Taip galėjo įvykti, dėl skirtingų organizacijose vykstančių atrankos procesų. Iš tų respondentų, kurie atliko atrankos testus, matoma akivaizdi nauda. Net 62,3 procentams tyrimo dalyvių, šie testai padėjo pažinti save, o net 59,5 procentams jie padėjo apsispręsti dėl darbo pasirinkimo. Iš visų gautų rezultatų pasiskirstymo galime daryti išvadą, kad daugiau kaip pusę iš jų sutinka, kad atrankos testų nauda egzistuoja.

3.3 Amžiaus grupių integracijos priklausomybė nuo skirtingų kriterijų pasirinkimo

Šiame tyrimo etape pagrindinis tikslas yra nustatyti amžiaus grupių integracijos priklausomybę nuo darbe suteikiamų skirtingų kriterijų pasirinkimo. Tyrimo pradžioje buvo užduotas klausimas: „Įvertinkite, kas Jums svarbu integruojantis naujoje organizacijoje?“, kuriame buvo pateiktas teiginių blokas su galimais pasirinkimais. Šiame klausime naudojama Likerto skalė, kuri leis įvertinti atsakymų pasiskirstymą. Šiai hipotezei pagrįsti naudojama SPSS programa su kuria atliekami neparametriniai testai, kurie lygina, ar gauti atsakymai reikšmingai skirtingi.

Šių duomenų analizei bus naudojamas Kruskal-Wallis testas. Atlikus reikalingus skaičiavimus su SPSS programa gauti rezultatai, kuriuos reikės patikrinti ir patvirtinti arba atmesti. Kadangi norima sužinoti, ar yra rezultatų skirtumai tarp išsikeltų nulinių hipotezių, tai yra skaičiuojama p reikšmė. Jeigu p reikšmė yra mažesnė nei 0,01, vadinasi gauti atsakymai reikšmingai priklauso nuo respondentų amžiaus. Kitaip sakant, vyksta išsikeltų hipotezių tikrinimas ir gaunamas galutinis sprendimas. Kadangi beveik visų teiginių p reikšmės yra mažesnės nei 0,01, vadinasi teiginiai yra tinkami tolimesniems skaičiavimams. Jeigu hipotezių rezultatas mažesnis nei 0,01, tai reiškia, kad išsikelta hipotezė patvirtinta. Jeigu gautas rezultatas yra didesnis nei 0,01 vadinasi išsikeltos hipotezės neatmetamos ir tikrinamos kitais skaičiavimais. Pagal šiuos gautus duomenis galime teigti, kad tai, kaip pasiskirstė atsakymai į šiuos klausimus, reikšmingai priklauso nuo respondentų amžiaus. Toliau yra skaičiuojami kiekvieno integracijos kriterijaus pasirinkimo vidurkiai ir priklausomybė nuo amžiaus grupių.

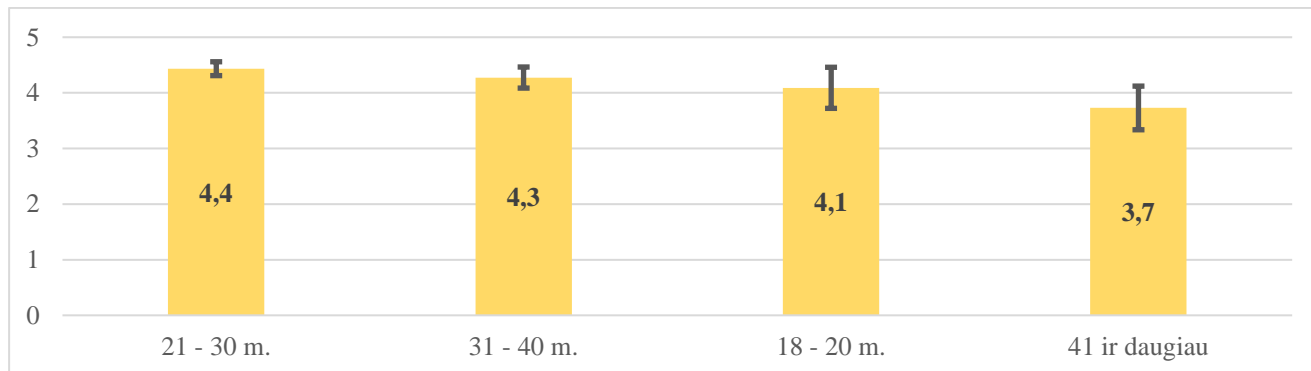
10 lentelė. Kruskal-Wallis testo skaičiavimai.

	Nulinė hipotezė	p	Sprendimas
1	Amžiaus grupių pasiskirstymas nėra reikšmingas pagal reikalingų priemonių darbui atlikti kriterijų	<0.001	Atmesti šį teiginį
2	Amžiaus grupių pasiskirstymas nėra reikšmingas pagal mentoriaus kriterijų	<0.001	Atmesti šį teiginį
3	Amžiaus grupių pasiskirstymas nėra reikšmingas pagal mokymosi medžiagos kriterijų	<0.001	Atmesti šį teiginį
4	Amžiaus grupių pasiskirstymas nėra reikšmingas pagal mokymosi plano kriterijų	<0.001	Atmesti šį teiginį
5	Amžiaus grupių pasiskirstymas nėra reikšmingas pagal lankstaus grafiko kriterijų	<0.001	Atmesti šį teiginį
6	Amžiaus grupių pasiskirstymas nėra reikšmingas pagal bendradarbių ir kolektyvo kriterijų	0.001	Atmesti šį teiginį
7	Amžiaus grupių pasiskirstymas nėra reikšmingas pagal tiesioginio vadovo kriterijų	0.092	Neatmesti šį teiginį

Kitas žingsnis yra įsitikinti, kaip pasiskirsto respondentų amžiaus grupių atsakymai pagal integracijos kriterijus. Tam skaičiuojami vidurkiai kiekvienos amžiaus grupės ir lyginami su jų pasirinkimais į kiekvieną integracijos teiginį. Atlikę reikalingus skaičiavimus sužinosime, kurie kriterijai yra svarbiausi pagal skirtingas amžiaus grupes. Kadangi šiame tyrime respondentų, kurių amžius 51 ir daugiau turime tik 17 atsakymų, užtikrinant geresnę duomenų analizę šie rezultatai buvo sumuojami ir pateikti kartu su 41-50 amžiaus grupe. Kaip ir anksčiau, pasirinkimo variantai vertikalioje ašyje: 1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku. Papildomai naudojama 95 procentų tikimybė, kad tikrasis kiekvienos amžiaus grupės populiacijos vidurkis patenka į patikimumo intervalą.

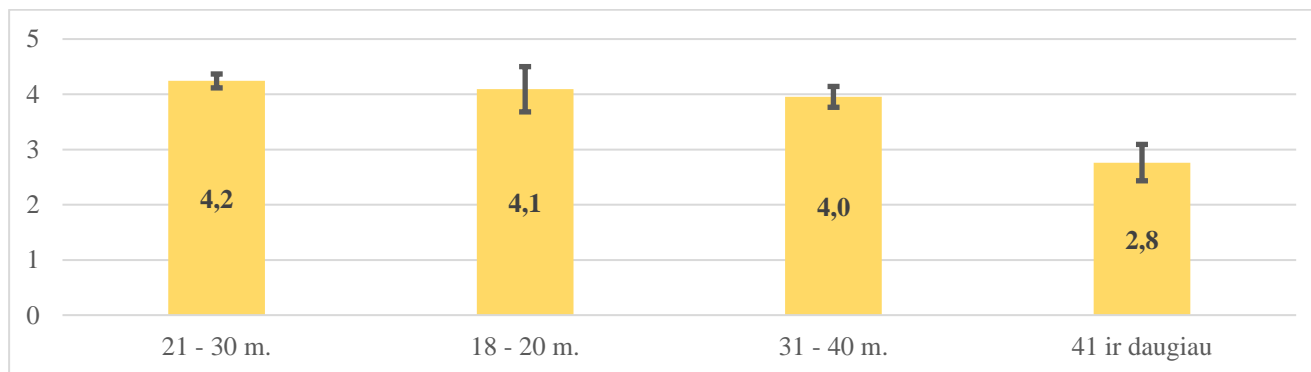
Pirmasis duomenų pasiskirstymas parodo, kad vyresniems respondentams, kurie priklauso amžiaus grupei 41 ir daugiau metų reikalingos priemonės darbui atlikti nėra tokios svarbios kaip kitoms amžiaus grupėms. Didžiausią įtaką reikalingos priemonės turi 21-30 metų ir 31-40 metų žmonėms, kurių atsakymų vidurkis yra 4,4 ir 4,3. Šios amžiaus grupės į šį teiginį atsakė, kad jiems svarbu, arba labai svarbu. Papildomai naudojama 95 procentų tikimybė, kad tikrasis kiekvienos amžiaus grupės populiacijos vidurkis patenka į patikimumo intervalą. Kuo mažesnis šis intervalas, tuo daugiau respondentų atsakymų pateikė vienodą atsakymą. Kadangi šie intervalai amžiaus grupėse tarpusavyje

persidengia, vadinasi tarp jų atsakymai reikšmingai nesiskiria. Todėl šios priemonės reikšmingai skiriasi tik 21-30 amžiaus grupės respondentams. Respondentų atsakymai pateikti 25 paveiksle.



25 pav. Reikalingų priemonių svarbumas pagal amžiaus grupes.

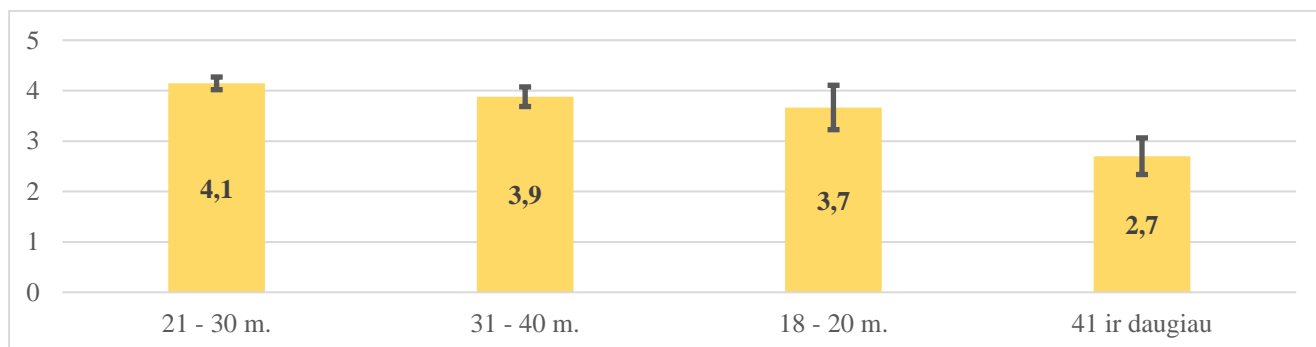
Antras amžiaus grupių paskirstymas pateiktas pagal mentoriaus svarbumą integruojantis organizacijai. Šiame grafike matoma, kad didžiausia mentoriaus svarba yra 21-30 metų amžiaus grupei, kurių tyrime dalyvavo daugiausiai. Šių respondentų rezultatų vidurkis siekė 4,2, tačiau reikšmingai nesiskiria lyginant su 18-20 ir 31-40 amžiaus grupėmis. Didžiausią reikšmę šis kriterijus turi 41 ir daugiau amžiaus grupei, o mažiausią 41 ir daugiau amžiaus grupei priklausantiems respondentams. Pagal tai galima daryti prielaidą, kad mentorius vyresniems nei 41 metų apklaustiesiems yra mažiausiai svarbus. (žiūrėti 26 paveikslą)



26 pav. Mentoriaus svarbumas pagal amžiaus grupes.

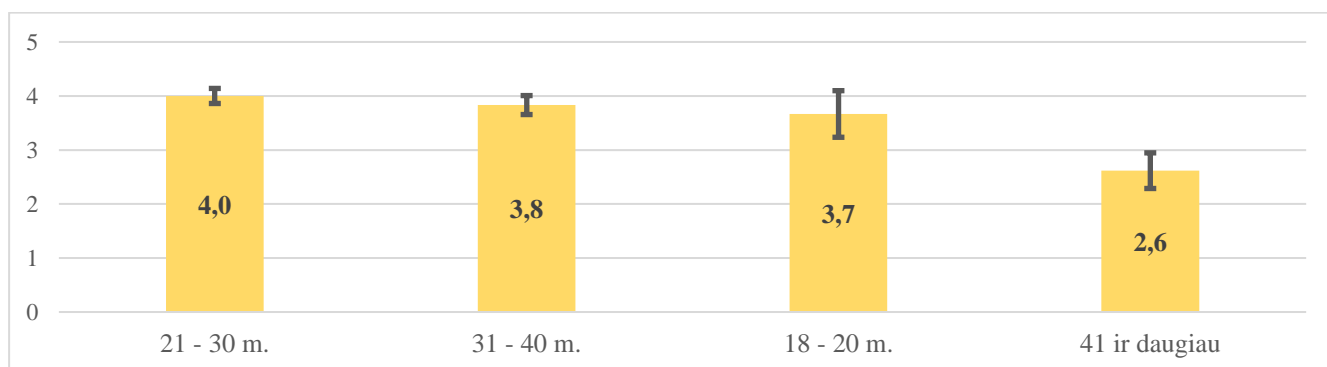
Trečią kriterijų kategoriją sudaro mokymosi medžiaga. Gauti rezultatai parodė, kad šis kriterijus svarbiausias yra nuo 18 iki 40 metų tyrimo dalyviams ir jų patikimumo intervalas reikšmingai nesiskiria. Vis dėlto, 21-30 metų asmenims mokymosi medžiaga yra labiau svarbesnė negu kitoms amžiaus grupėms. Vidutiniškai 4,1 apklaustųjų pažymėjo, kad mokymosi medžiaga yra svarbi. Kita vertus, vyresniems nei 41 metai mokymosi medžiaga yra mažiausiai svarbi ir jų vidurkis yra 2,7. Pagal

tai galima daryti prielaidą, jog mokymosi medžiaga, respondentų nuomone, nesuteikia naudos integruojantis naujoje organizacijoje.



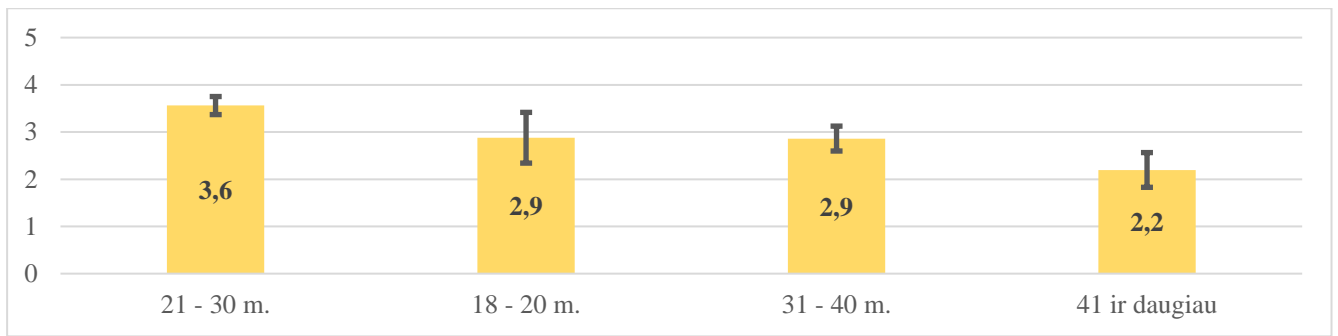
27 pav. Mokymosi medžiagos svarbumas pagal amžiaus grupes.

Ketvirtasis integracijos kriterijus yra mokymosi planas. Šiame klausime atsakymai pasiskirstė panašiai kaip ir su mokymosi medžiaga. Tą parodo ir gauti rezultatai. Mokymosi planas, kaip svarbus kriterijus nuo 21-30 metų respondentams, kurių atsakymų vidurkis siekė 4 ir vidutiniškai dominavo svarbu atsakymas. Kita vertus, mažiau svarbus mokymosi planas buvo vyresniems nei 41 metų amžiaus respondentams. Tokį pasiskirstymą lemia tyrimo dalyvių skaičius ir veiklos sritį.



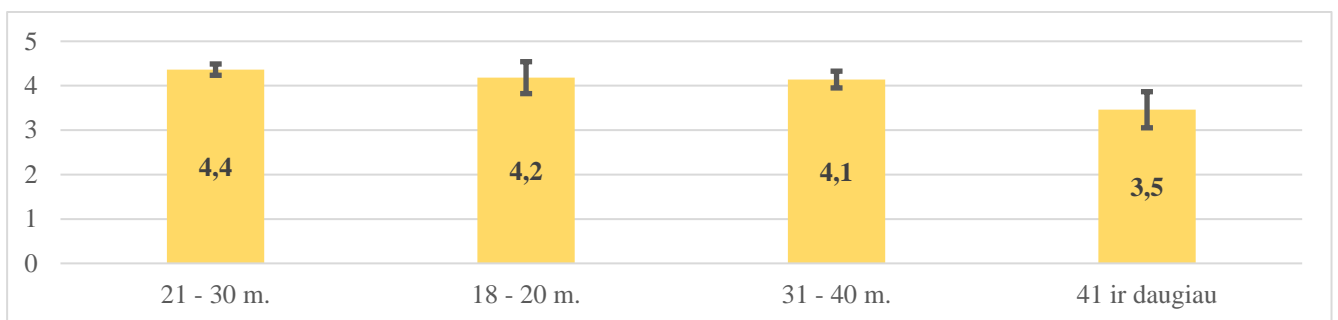
28 pav. Mokymosi plano svarbumas pagal amžiaus grupes.

Penktasis integracijos kriterijus yra lankstus darbo grafikas. Šis kriterijus visose amžiaus grupėse yra vienodai reikšmingas. Atsakymų pasiskirstymas rodo, kad daugiausiai teigiamų atsakymų pateikė 21-30 metų amžiaus grupė, kurios vidurkis siekė 3,6 karto. Pagal tokius rezultatus galima daryti išvadą, jog lankstus darbo grafikas visoms amžiaus grupėms reikšmingai tarpusavyje nesiskiria ir yra svarbus faktorius integruojantis organizacijoje.



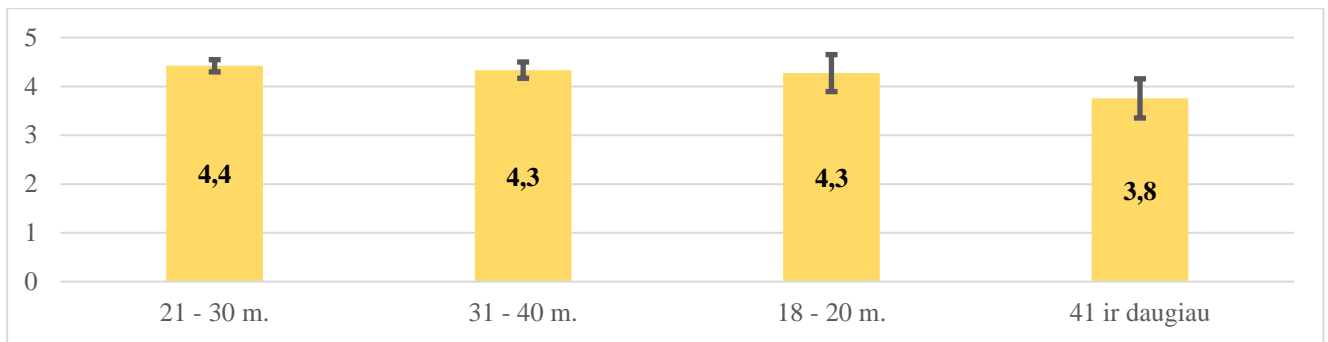
29 pav. Lankstaus darbo grafiko svarbumas pagal amžiaus grupes.

Šeštasis integracijos kriterijus yra bendradarbiai ir kolektyvas. Beveik visų amžiaus grupių atsakymų vidurkiai yra daugiau negu 3, kas reiškia, kad atsakinėdami į šį teiginį, respondentai žymėjo iš dalies svarbu arba svarbu. Mažiausi patikimumo intervalai yra 21-30 metų ir 31-40 metų grupėse. Tą rodo ir atsakymų vidurkiai, kurie yra aukštesni negu 4. Kadangi apklaustųjų pasiskirstymas yra labai panašus, tai rodo, kad visi atsakymai tarpusavyje yra reikšmingi ir nesiskiria vienas nuo kito.



30 pav. Bendradarbių ir kolektyvo svarbumas pagal amžiaus grupes.

Septintasis integracijos kriterijus yra tiesioginis vadovas. Pagal šiuos duomenis pastebime, kad 18-20 metų ir 31-40 metų respondentų vidurkiai yra vienodi, tačiau patikimumo intervalai yra skirtingi. Tai reiškia, kad 31-40 metų vertinami rezultatai labiau patikimesni negu 18-20 metų amžiaus grupės. Didžiausias atsakymų vidurkis gautas iš 21-30 metų amžiaus grupės rezultatų ir yra 4,4. Tai reiškia, kad 4,4 atsakymų buvo svarbu arba labai svarbu. Pagal tai galima daryti prielaidą, kad tiesioginio vadovo dalyvavimas naujo darbuotojo integracijos procese yra reikšmingas ir svarbus visose amžiaus grupėse.



31 pav. Tiesioginis vadovo svarbumas pagal amžiaus grupes.

Apibendrinant trečios hipotezės gautus rezultatus, galima teigti, kad didžiausią svarbą integravimo kriterijai turi 21-30 amžiaus grupei, kuriai kiekvienas pasirinkimas yra reikšmingas. Labiausiai reišmingi kriterijai yra reikalingos priemonės darbui atlikti, tiesioginis vadovas ir bendradarbiai bei kolektyvas. Mažiausiai reikšmės šiai amžiaus grupei turi lankstus darbo grafikas, mokymosi medžiaga ir mokymosi planas. Vertinant vyresnius nei 41 metų respondentus, galime teigti, kad svarbiausi kriterijai pradedant dirbti naujoje organizacijoje yra tiesioginis vadovas ir darbo priemonės. Atlikus aukščiau nurodytus skaičiavimus galime teigti, kad skirtingų integracijos kriterijų pasirinkimas priklauso nuo amžiaus grupių. Kitaip tariant, įvairioms amžiaus grupėms yra svarbūs skirtingi integravimo kriterijai.

IŠVADOS

1. Darbuotojų paieškos ir atrankos procesą sudaro: žmogiškųjų išteklių poreikio nustatymas/planavimas, laisvos darbo vietos skelbimo kūrimas/paskelbimas viešojoje erdvėje, potencialių kandidatų peržiūra/pakvietimas pirminei atrankai, pirminės atrankos vykdymas – atrenkami potencialiai tinkami kandidatai, antrinės atrankos vykdymas – atrenkami realiausi kandidatai, priimamas sprendimas ir informavimas dėl kandidato priėjimo/atmetimo, darbo sutarties pasirašymas, naujo darbuotojo integravimas. Priklausomai nuo organizacijos veiklos srities, dydžio, kandidato poreikio procesą galima keisti ir adaptuoti pagal kiekvienos organizacijos poreikį. Tačiau esminiai proceso etapai turėtų išlikti tokie kaip minėti aukščiau.
2. Darbuotojų paieškos metodų įvairovė yra itin plati. Šiandieninėje visuomenėje esant informacinėms technologijoms, galima taikyti ne tik tradicinius (vidiniai resursai, rekomendacijos, aukštųjų mokyklų tinklalapiai, įdarbinimo agentūros, darbo birža, duomenų bazės, įmonių tinklalapiai), bet ir modernius (galvų medžioklė, socialiniai tinklai, dirbtinis intelektas) metodus. Pastarasis vis populiarėjantis ne tik užsienyje, bet ir Lietuvoje. Tuo tarpu, pagrindiniai atrankos metodai yra interviu ir įdarbinimo testus. Pastaruosius apima: asmenybės, intelekto, žinių, stresinių situacijų valdymo, kompiuterizuotų vertinimo platformų, psichologiniai testai. Atrankos metodų taikymui reikėtų atsižvelgti į organizacijos veiklos specifiką, laisvos darbo pozicijos aprašymą ir reikalavimus, būsimas funkcijas ir kokių kompetencijų bei teorinių ir praktinių žinių reikalaujama šioms funkcijoms atlikti, kokia reikalinga asmenybė, kad kandidatas sėkmingai įsiliėtų į organizacijos kultūrą.
3. Atliktas kiekybinis tyrimas atskleidė, kad populiariausi darbo paieškos būdai yra darbo paieškos portalai ir draugų bei pažįstamų rekomendacijos. Tokių metodų pasirinkimą lemia amžius, gyvenamoji vieta ir išsilavinimas. Taip pat, šis tyrimas parodė, kad atrankos metu užduodami klausimai teigiamai veikia darbuotojų savijautą darbo pokalbio metu. Naudodami skirtingus atrankos testus sužinome apie kandidato stipriąsias ir silpnąsias puses, vertiname žinias, sugebėjimus ir prioritetus. Dažniausiai darbuotojai susiduria su žinių ir stresinių situacijų valdymo testais. Jų naudingumas yra reikšmingas kriterijus savęs pažinimui ir darbo pasirinkimui. Vertindami amžiaus grupes išsiaiškinome, kad reikalingos priemonės darbui atlikti, tiesioginis vadovas ir bendradarbiai bei kolektyvas yra svarbūs integracijos kriterijai naujoje organizacijoje. Vyresniems žmonėms labiausiai rūpi tiesioginis vadovas ir darbo priemonės.

PASIŪLYMAI

1. Atsižvelgiant į teorijoje apžvelgtus darbuotojų paieškos ir atrankos procesus pastebėta, kad vis labiau populiarėja dirbtinio intelekto vaidmuo. Remiantis atliktu tyimu, nustatyta, kad dirbtinis intelektas nėra plačiai naudojamas Lietuvoje, todėl rekomenduotina jį įtraukti į dabartinius įdarbinimo procesus. Pavyzdžiui, MeetFrank programėlė, kuri dirbtinio intelekto pagalba efektyvina įdarbinimo procesą daugeliui užsienio organizacijų. Kitas pasirinkimas galėtų būti pačių organizacijų sukurtos mobilios aplikacijos, leidžiančios efektyvinti naujų darbuotojų paieškos ir atrankos procesus.
2. Kadangi klausimų tinkamumas lemia darbuotojų savijautą, rekomenduotina kandidatams atkreipti dėmesį į užduodamus klausimus. Jeigu dar pokalbio metu kandidatui pasirodo, kad klausimai yra netinkami, nekorektiški, kelia neigiamus jausmus, reiktų pasvarstyti apie darbą tokioje organizacijoje. Itin svarbu, kad kandidato ir organizacijos vertybės sutaptų. Svarbu nepamiršti, kad darbo pokalbio metu renkasi ne tik organizacija, bet ir kandidatas.
3. Vyresnio amžiaus grupė (41 ir daugiau), kuriems atrankos procesai kelia didesni stresą ir įtampą, rekomenduojama aktyviau dalyvauti socialiniuose tinkluose, t.y. susikurti LinkedIn profilį, kuris atspindėtų ne tik darbinę patirtį, bet ir požiūrį, pomėgius, pasaulėžiūrą. Taip pat, išbandyti ne tik tradicinius, bet ir modernius darbo paieškos metodus. Tuo tarpu, jaunesnei amžiaus grupei puikiai veikia rekomendacijų sistema, todėl rekomenduotina dalyvauti renginiuose, pvz. BNI Lietuva, kontaktų mugėse ir kitose konferencijose. Tyrimas parodė, kad vyresnio amžiaus grupei integracijos metu, svarbiausia priemonės ir tiesioginis vadovas. Todėl, rekomenduotina dar pokalbio metu iškelti tokius klausimus, kad būtų patenkinti lūkesčiai. Tuo tarpu, jaunesnei amžiaus grupei vertėtų teirautis dėl mentorystės, mokymų plano ir medžiagos.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., & Shrouf, H. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219. doi:10.21511/ppm.18(1).2020.19
2. Armstrong, M. (2010). Handbook of Human-resource Management Practice (11th ed.) *Human Resource Management International Digest*, Vol 18, No. 4.
3. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
4. Barnetas, G. (2018). 6 Reasons to Use Cognitive Test for Hiring. Prieiga per internetą: <https://www.predictiveindex.com/blog/6-reasons-to-use-cognitive-tests-for-hiring/> (žiūrėta 2020 m. spalio 17 d.).
5. Brishti, J. K., & Javed, A. (2020). The viability of ai-based recruitment process: a systematic literature review.
6. *Business Dictionary*. Prieiga per internet: <http://www.businessdictionary.com/definition/head-hunter.html> (žiūrėta 2020 m. spalio 9 d.).
7. Charilier, R. (2017). Artificial Intelligence in HR: a No-brainer. Prieiga per internetą: <https://www.pwc.at/de/publikationen/verschiedenes/artificial-intelligence-in-hr-a-no-brainer.pdf> (žiūrėta 2020 m. spalio 17 d.).
8. Courtney E. Ackerman, MSc. (2020). Big Five Personality Traits: The OCEAN Model Explained. Prieiga per internetą: <https://positivepsychology.com/big-five-personality-theory> (žiūrėta 2020 m. spalio 10 d.).
9. D'Silva, C. (2020). A Study On Increase in E-Recruitment and Selection Process. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 3(8), p. 205-213.
10. Dullu, S. D. (2017). The Top Five Psychometric Tests Used in Recruitment. Prieiga per internetą: <https://indvstrvs.com/psychometric-tests/> (žiūrėta 2020 m. spalio 24 d.).
11. Fuqua, N. 2020. How Robotic Process Automation is Reshaping Recruiting. Prieiga per internetą: <https://www.peoplescout.com/insights/automation-reshaping-recruiting-world/> (žiūrėta 2020 m. spalio 9 d.).
12. Groom, M. (2020). Psychometric Testing For Hiring – FAQs and Answers. Prieiga per internetą: <https://www.smartrecruiters.com/blog/psychometric-testing/> (žiūrėta 2020 m. spalio 24 d.).
13. Hu, S. H. (2020). A comparative study on job orientation between enterprises and job seekers: Focusing on the recruitment process. *Journal of Digital Convergence*, 18(7), p. 85-92.

14. Ignatova, M. (2018). The 4 Trends Changing How You Hire in 2018 and Beyond. Prieiga per internetą: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/4-trends-shaping-the-future-of-hiring> (žiūrėta 2020 m. spalio 17 d.).
15. John, J. (2019). Effective recruitment strategy to improve your hiring process. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 9(3), p. 352-357.
16. Kingori, D. (2019). Is IQ Testing Important While Recruiting?. Prieiga per internetą: <https://www.bcjobs.ca/blog/iq-testing-important-recruiting/> (žiūrėta: 2020 m. spalio 17 d.).
17. Kirk, A. (2018). The Advantages and Disadvantages of Headhunters, Prieiga per internetą: <https://careertrend.com/about-6675673-job-description-staffing-consultant.html> (žiūrėta 2020 m. spalio 3 d.).
18. Klassen, R., Bardach, L., Rushby, J., & Durksen, T. (2020). Examining Teacher Recruitment Strategies in England.
19. Korsakienė, R., Lobanova L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.
20. Lim, G. Y. A. (2020). The Big Five Personality Traits. Prieiga per internetą: <https://www.simplypsychology.org/big-five-personality.html> (žiūrėta 2020 m. spalio 17 d.).
21. McFerran, J. (2008). To attract gen Y workers, think like them. People first HR Services. Prieiga per internetą: www.peoplefirsthr.com (žiūrėta 2020 m. spalio 9 d.).
22. McLeod, S. (2014). The Interview Research Method. Prieiga per internetą: <https://www.simplypsychology.org/interviews.html> (žiūrėta 2020 m. spalio 24 d.).
23. Mendoza, Ch. (2018). What Is a Group Interview? + 7 Tips on How to Ace Them <https://business.tutsplus.com/tutorials/what-is-a-group-interview--cms-31324> (žiūrėta 2020 m. spalio 24 d.).
24. Nečiūnienė, L. (2019). Darbuotojų paieškos menas tampa vis virtualesnis. Prieiga per internetą: <http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleId=5eef9d94-2752-4e2a-929a-1e0ee490997d> (žiūrėta 2020 m. spalio 9 d.).
25. Obaid, I., Farooq, M. S., & Abid, A. (2020). Gamification for Recruitment and Job Training: Model, Taxonomy, and Challenges. *IEEE Access*, 8, 65164-65178.
26. Pollock, T. (2019). The Difference Between Structured, Unstructured & Semi-Structured Interviews. Prieiga per internetą: <https://www.oliverparks.com/blog-news/the-difference-between-structured-unstructured-amp-semi-structured-interviews> (žiūrėta 2020 m. spalio 24 d.).
27. Phillpott, S. (2019). The Advantages and Disadvantages of Online Recruitment. Prieiga per internetą: <https://www.careeraddict.com/advantages-and-disadvantages-of-online-recruitment> (žiūrėta 2020 m. spalio 24 d.).

28. Radžiūnienė, R. (2016). Didžiojo penketo asmenybės modelis: kurie asmenybės bruožai svarbiausi darbdaviams? Prieiga per internetą: <https://hrguide.lt/blogas/didziojo-penketo-asmenybes-modelis-kurie-asmenybes-bruozai-svarbiausi-darbdaviams/> (žiūrėta 2020 m. spalio 10 d.).
29. Rebien, M. (2019). Employers search: Are employee referrals effective?. *Economics Bulletin*, 39(4), 2499-2506.
30. Richardson, K., Norgate, S. H. (2015). Does IQ Really Predict Job Performance?, *Applied Developmental Science*, 19:3, p. 153-169, DOI:10.1080/10888691.2014.983635.
31. Saha, B. (2020). The Significance of Psychometric Tests in the Recruitment Process for an Organization to Induce its Effectivity. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 3(8), p. 268-273.
32. Sri, M. P. B., & Pranathi, D. (2020). A study on role of social media in recruitment process.
33. Stanescu, D. F., Ioniță, C., & Ioniță, A. M. (2020). Game-thinking in Personnel Recruitment and Selection: Advantages and Disadvantages. *Postmodern Openings*, 11(2), p. 267-276.
34. Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
35. Teorinis modelis (2020). Prieiga per internetą: <https://charakteris.info/straipsniai/teorinis-modelis> (žiūrėta 2020 m. spalio 9 d.).
36. Thompson, S. (2019). Advantages and disadvantages of jungian personality assessment. Prieiga per internetą: <https://www.theclassroom.com/advantages-disadvantages-of-jungian-personality-assessment-12084176.html> (žiūrėta 2020 m. spalio 10 d.).
37. Vaitiekūnaitė, G. (2019). Prieiga per internetą: <https://www.hrhintonline.lt/asmenybes-testai/> (žiūrėta 2020 m. spalio 9 d.).
38. Veževičiūtė, E. (2008). Atrankos testai: tinkami žmonės tam tikram darbui. Prieiga per internetą: <https://lt.lt.allconstructions.com/portal/categories/97/1/0/1/article/5912/atrankos-testai-tinkami-zmones-tam-tikram-darbui> (žiūrėta 2020 m. spalio 9 d.).
39. Wardell, M. (2013). Prieiga per internetą: https://www.canadaone.com/ezine/feb2013/the_3x3_hiring_method_your_guarantee_to_hiring_the_best_candidate.html (žiūrėta 2020 m. spalio 3 d.).

SUMMARY

APPLICATION OF EMPLOYEE SEARCH AND SELECTION METHODS IN MODERN PRIVATE SECTOR ORGANIZATIONS OF LITHUANIA

Artūras ŽUROMSKAS

Paper for the Master's degree

Business Development Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - Doc. dr. Virginijus Tamaševičius Vilnius, 2021

SUMMARY

59 pages, 10 charts, 31 pictures, 40 references.

The main purpose of this master thesis is to analyze the traditional and modern methods of employee search and selection and find out which methods of employee search and selection are applied in modern Lithuanian private sector organizations based on implemented research.

The work consists of three main parts; the analysis of the literature, the research and its results, conclusions and recommendations.

Literature analysis overviews the main stages of the recruitment and selection process, introduces the variety of traditional and modern recruitment and selection methods and shows their popularity and importance.

After the literature analysis the author has carried out a study aiming at finding out about application of employee search and selection methods applied in modern private sector organizations of Lithuania. 416 respondents have provided answers to the survey. The results of the study were statistically processed using the SPSS program package. The Cronbach's alpha coefficient was used to smooth the Likert scales. A linear regression model was used to determine significance between question adequacy and employee well-being.

The study revealed that the most popular job search methods among younger job seekers are job search portals and recommendations from friends and acquaintances. Also, this study showed that proper questions asked during the selection process have a positive effect on the well-being of employees during a job interview. Using different selection tests, recruiters might learn about candidate's strengths and weaknesses, assess knowledge, abilities, and priorities. Assessing the different age groups it was found that the most important criteria for integration in the new organization according to respondents are work tools, line manager and co-workers.

The conclusions and recommendations summarize the concepts of literature analysis and the results of the research. Given recommendations could be useful for candidates who are seeking for a job and recruiters who are implementing employee search and selection processes inside or outside organization.

PRIEDAI

1 priedas. Kiekybinio tyrimo anketa

Sveiki,

esu Artūras Žuromskas, Vilniaus universiteto Verslo vystymo magistrantūros studijų magistrantas. Šiuo metu atlieku kiekybinį tyrimą, kuriuo siekiu išsiaiškinti darbuotojų paieškos ir atrankos metodų tendencijas šiuolaikinėse Lietuvos organizacijose bei įvertinti jų efektyvumą.

Prašau Jūsų skirti apie 10 minučių atsakyti į anketos klausimus. Anketa yra anoniminė, tad Jūsų konfidencialumas yra garantuotas.

Iš anksto dėkoju už Jūsų laiką!

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami.

Ar šiuo metu dirbate?	<ul style="list-style-type: none">• Taip• Ne
Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje?	<ul style="list-style-type: none">• Mažiau nei 3 mėn.• Nuo 4 iki 6 mėn.• Nuo 7 iki 9 mėn.• Nuo 10 mėn iki 1 metų• Nuo 1 iki 2 metų• Nuo 3 iki 5 metų• Daugiau kaip 6 metai
Kiek laiko nedirbote prieš susirasdami šį darbą?	<ul style="list-style-type: none">• Iki 1 mėn.• Nuo 1 mėn. iki 3 mėn.• Nuo 4 mėn iki 6 mėn.• Nuo 7 mėn. iki 12 mėn.• Daugiau nei 1 m.

Ieškodamas darbo naudojasi šiais darbo paieškos kanalais:

		Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
<ul style="list-style-type: none">• Draugų ir pažįstamų rekomendacijomis						
<ul style="list-style-type: none">• Darbo paieškos portalais						
<ul style="list-style-type: none">• Darbo birža						
<ul style="list-style-type: none">• Socialiniais tinklais						
<ul style="list-style-type: none">• Įdarbinimo agentūromis						
<ul style="list-style-type: none">• Organizacijų tinklalapiais						

• Aukštųjų mokyklų tinklalapiai					
• Organizacijos, kurioje dirbu skelbimais					
• Kitais kanalais					

Kuris darbo paieškos kanalas padėjo susirasti darbą?	<ul style="list-style-type: none"> • Draugų ir pažįstamų rekomendacijos • Darbo paieškos portalai • Darbo birža • Socialiniai tinklai • Įdarbinimo agentūros • Organizacijų tinklalapiai • Aukštųjų mokyklų tinklalapiai • Organizacijos, kurioje dirbu skelbimas • Kiti kanalai
---	---

Įvertinkite Jūsų savijautą darbo pokalbio metu?

		Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
• Darbo pokalbio metu jaučiausi pasitikintis savimi						
• Darbo pokalbio metu jaučiausi atsipalaidavęs						
• Darbo pokalbio metu jaučiau stresą ir įtampą						
• Darbo pokalbio metu jaučiausi įsitempęs						
• Darbo pokalbio metu jaučiausi saugiai						
• Darbo pokalbio metu jaučiausi drąsiai						

Įvertinkite atrankos metu užduodamų klausimų tinkamumą:

		Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku

• Darbo pokalbio metu užduoti klausimai buvo taktiški						
• Darbo pokalbio metu užduoti klausimai buvo aiškūs						
• Darbo pokalbio metu užduoti klausimai buvo suprantami						
• Darbo pokalbio metu užduoti klausimai buvo susiję su būsima darbo pozicija						
• Darbo pokalbio metu užduodant klausimus buvo tikrinama kompetencija						
• Darbo pokalbio metu užduoti klausimai buvo konkretūs						
• Darbo pokalbio metu užduoti klausimai buvo susiję mano buvusią darbovietę						
• Darbo pokalbio metu užduoti klausimai buvo skirti įvertinti mano žinias ir sugebėjimus						

Kuriuos darbo pokalbio metu atlikote atrankos testus?	<ul style="list-style-type: none"> • Asmenybės testas • Žinių testas • Intelektas testas • Psichologinis testas • Stresinių situacijų valdymo testas • Kompiuterizuoti vertinimo platformų testas • Kiti atrankos testai • Atrankos testų darbo pokalbio metu atlikti nereikėjo
--	---

Įvertinkite kokią Jums naudą suteikė testų atlikimas atrankos metu?

		Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
--	--	--------------------	---------------------	----------------------------	-------------------	------------------

• Atrankos testai padėjo geriau pažinti save					
• Atlikti testai padėjo apsispręsti dėl darbo pasirinkimo					
• Atlikti testai padėjo suprasti mano vertybes					
• Atlikti testai padėjo suprasti mano prioritetus					
• Atlikti testai padėjo geriau suprasti mano asmenybę					
• Atlikti testai nesuteikė jokios naudos					

Įvertinkite, kas Jums yra svarbu integruojantis naujoje organizacijoje?

		Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
• Reikalingos priemonės darbui atlikti						
• Mentorius						
• Mokymosi medžiaga						
• Mokymosi planas						
• Lankstus darbo grafikas						
• Bendradarbiai ir kolektyvas						
• Tiesioginis vadovas						

Lytis	<ul style="list-style-type: none"> • Vyras • Moteris
Amžius	<ul style="list-style-type: none"> • 18 – 20 m. • 21 – 30 m. • 31 – 40 m. • 41 – 50 m. • 51 ir daugiau
Išsilavinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Pagrindinis • Vidurinis • Profesinis • Aukštasis koleginiis • Aukštasis universitetinis (bakalauras) • Magistro • Mokslų daktaro
Gyvenamoji vieta	<ul style="list-style-type: none"> • Didmiestis (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai) • Rajono centrai • Miesteliai • Kaimo vietovė
Organizacijos, kurioje dirbate, dydis	<ul style="list-style-type: none"> • 1-9 darbuotojų • 10-49 darbuotojų • 50-249 darbuotojų • 250 darbuotojų ir daugiau
Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis	<ul style="list-style-type: none"> • Prekyba • Gamyba • Paslaugos

2 priedas. SPSS programos skaičiavimai

Tiesinės regresijos skaičiavimai

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.879	1	43.879	60.065	<.001 ^b
	Residual	297.325	407	.731		
	Total	341.204	408			

a. Dependent Variable: darbuotojusavijauta

b. Predictors: (Constant), klausimutinkamumas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.754	.211		8.297	.000	1.339	2.170
	klausimutinkamumas	.404	.052	.359	7.750	.000	.301	.506

a. Dependent Variable: darbuotojusavijauta

Coefficient Correlations^a

Model		klausimutinkamumas	
1	Correlations	klausimutinkamumas	1.000
	Covariances	klausimutinkamumas	.003

a. Dependent Variable: darbuotojusavijauta

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.1580	3.7723	3.3602	.32794	409
Residual	-2.77230	2.69066	.00000	.85366	409
Std. Predicted Value	-3.666	1.257	.000	1.000	409
Std. Residual	-3.244	3.148	.000	.999	409

a. Dependent Variable: darbuotojusavijauta

Kruskal-Wallis testas

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Reikalingos priemonės darbu atlikti is the same across categories of Amzius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Mentorius is the same across categories of Amzius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Mokymosi medžiaga is the same across categories of Amzius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Mokymosi planas is the same across categories of Amzius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Lankstus darbo grafikas is the same across categories of Amzius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Bendradarbiai ir kolektyvas is the same across categories of Amzius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Tiesioginis vadovas is the same across categories of Amzius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.092	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.