

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Tarptautinio verslo studijų programa  
Kodas: 62103S130

**MIGLĖ KRASAUSKAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**PERSONALO ATRANKA TARPTAUTINĖSE ĮMONĖSE**

Kaunas 2006

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**MIGLĖ KRASAUSKAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**PERSONALO ATRANKA TARPTAUTINĖSE ĮMONĖSE**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_

(darbo vadovo mokslinis laipsnis,  
Mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas 2006

## TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	6
1. PERSONALO ATRANKOS ORGANIZACIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1.1. Personalo atrankos samprata ir atrankos proceso etapai .....	8
1.2. Personalo atrankos klaidos .....	14
2. PERSONALO ATRANKOS ORGANIZACIJOSE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS .....	17
2.1. Tyrimai personalo atrankos srityje .....	17
2.2. Personalo atranka Lietuvos įmonėse .....	23
3. PERSONALO ATRANKOS TARPTAUTINĖSE ĮMONĖSE TYRIMAS.....	25
3.1 Personalo atrankos tarptautinėse įmonėse tyrimo metodologija .....	25
3.2. Lietuvoje veikiančių užsienio kapitalo įmonių darbuotojų atrankos empirinis tyrimas ir duomenų analizė.....	28
3.2.1. Duomenų, gautų interviu metodu aptarimas .....	29
3.2.2. Duomenų, gautų anketų pagalba aptarimas.....	30
3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas .....	36
IŠVADOS.....	43
PASIŪLYMAI .....	45
SUMMARY .....	46
LITERATŪRA.....	47
1 PRIEDAS .....	50
2 PRIEDAS .....	53
3 PRIEDAS .....	54

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 Lentelė</b> Personalo atrankos būdų sąrašas.....	13
<b>2 Lentelė</b> Atrankos proceso etapai pagal J.A.F.Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert.....	14
<b>3 Lentelė</b> Anketos klausimų apibūdinimas.....	27
<b>4 Lentelė</b> Kriterijų, įtakančių personalo atrankos patrauklumą tarptautinėse įmonėse pasiskirstymas pagal amžiaus grupes .....	38
<b>5 Lentelė</b> Kriterijų, įtakančių personalo atrankos patrauklumą tarptautinėse įmonėse pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį .....	39
<b>6 Lentelė</b> Kriterijų, įtakančių personalo atrankos patrauklumą tarptautinėse įmonėse pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	40

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> Palyginimas tarp veiklos ir asmens, susijusiuose su darbu sprendimuose.....	9
<b>2 pav.</b> Ryšys tarp reikalavimų, atrankos, rėmimo ir vertinimo.....	12
<b>3 pav.</b> Tradicinis personalo atrankos modelis.....	17
<b>4 pav.</b> Įmonės „X“ personalo atrankos modelis.....	29
<b>5 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.....	30
<b>6 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį .....	31
<b>7 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą .....	31
<b>8 pav.</b> Atsakymų į penktą anketos klausimą procentinis pasiskirstymas .....	31
<b>9 pav.</b> Atsakymų į šeštą anketos klausimą procentinis pasiskirstymas .....	32
<b>10 pav.</b> Atsakymų į septintą anketos klausimą procentinis pasiskirstymas.....	32
<b>11 pav.</b> Atsakymų į aštuntą anketos klausimą procentinis pasiskirstymas.....	32
<b>12 pav.</b> Atsakymų į devintą anketos klausimą procentinis pasiskirstymas .....	33
<b>13 pav.</b> Atsakymų į dešimtą anketos klausimą procentinis pasiskirstymas.....	33
<b>14 pav.</b> Atsakymų į tryliką anketos klausimą procentinis pasiskirstymas.....	34
<b>15 pav.</b> Darbo užmokesčio įtakos vertinimas .....	34
<b>16 pav.</b> Įmonės įvaizdžio įtaka .....	34
<b>17 pav.</b> Įmonės įvaizdžio įtaka .....	35

<b>18 pav.</b> Įmonės geografinės padėties įtaka .....	35
<b>19 pav.</b> Būsimų darbo sąlygų įtaka .....	35
<b>20 pav.</b> Kriterijų, įtakančių personalo atrankos patrauklumą tarptautinėse įmonėse pasiskirstymas pagal amžiaus grupes .....	38
<b>21 pav.</b> Kriterijų, įtakančių personalo atrankos patrauklumą tarptautinėse įmonėse pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį .....	39
<b>22 pav.</b> Kriterijų, įtakančių personalo atrankos patrauklumą tarptautinėse įmonėse pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį .....	40
<b>23 pav.</b> Personalo atrankos modelis tarptautinėse įmonėse .....	41

## IVADAS

Personalo atranka – tai planingas individo paskyrimas į darbo vietą. Personalo atrankos procesas leidžia surinkti reikiamą informaciją apie kandidatą ir apie jo galimą įtaką organizacijai.

Įmonei, norint sėkmingai vykdyti savo veiklą, pirmiausia reikia turėti patikimus ir kvalifikuotus darbuotojus ir specialistus. Įmonėje sukurtų darbo vietų ir jų sistemos potencialas realizuojamas tik tada, kai jas užima atitinkamos kvalifikacijos darbuotojas. Vidinio aprūpinimo privalumas tas, kad maksimaliai realizuojamas vidinis personalo potencialas, tačiau reikia pripažinti, kad be išorinių šaltinių normali įmonės personalo raida negalima.

Atrankos procesas turėtų apimti abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus. Iš tikrųjų atrankos procesas dažniau būna labiau vienpusis. Kai padėtis darbo biržoje ypač sudėtinga, ir į kiekvieną pareigybę pretenduos keletas kandidatų, organizacija naudos daugelį tikrinimo būdų, kad pasamdytų tinkamiausią kandidatą. Siekiant išvengti organizacijai netinkančių darbuotojų, įmonė turi nuolat tobulinti savo personalo atrankos sistemą.

**Problema** – kokie atrankos metodai tarptautinėse įmonėse taikomi dažniausiai ir kurie yra efektingiausi.

**Darbo objektas** – personalo atrankos metodai.

**Darbo tikslas** – iširti personalo atrankos metodų taikomų vykdant personalo atranką tarptautinėse įmonėse ypatumus.

Siekiant užsibrėžto tikslo nagrinėjami tokie **darbo uždaviniai**:

- Remiantis moksline literatūra išanalizuoti personalo atrankos metodus.
- Išskirti atrankos metodų privalumus ir trūkumus.
- Išanalizuoti personalo atrankos tema atliktus tyrimus, statistinius duomenis.
- Atlikti Lietuvoje veikiančių tarptautinio kapitalo įmonių anketinę darbuotojų apklausą ir išsiaiškinti jų nuomonę apie jų darbdavių naudojamą personalo atrankos priemones.
- Interviu metodu apklausti tarptautinio kapitalo įmonių atrankos grupių darbuotojus, atsakingus už personalo atranką.
- Remiantis atliktu tyrimu, palyginti gautus duomenis ir suformuoti personalo atrankos modelį, taikomą tarptautinėse įmonėse.

Šiame darbe išskiriamos trys pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje („Personalo atrankos organizacijose teoriniai aspektai“) siekiama atskleisti teorinius personalo atrankos aspektus. Išskirti

pagrindiniai personalo atrankos etapai bei aptartos dažniausiai pasitaikančios personalo atrankos klaidos. Personalo atranką savo darbuose nagrinėjo R. Adamonienė, A. Sakalas, V. Šilingienė, N. Anderson, M. Born, N. Cunningham-Snell, P.A. Iles ir kt.

Antroje dalyje („Personalo atrankos organizacijose empirinis ištyrimo lygis“) apžvelgiama kokie tyrimai personalo atrankos srityje jau yra atlikti, taip pat aptarta dabartinė situacija Lietuvoje. Efektyvią personalo atranką savo darbuose nagrinėjo ir įvairius tyrimus ta tema atliko mokslininkai Yei-Fang Lin, Brian H. Kleiner, Filip Liemens, Karen van Dam, Neil Anderson ir kt.

Trečioje dalyje („Personalo atrankos tarptautinėse įmonėse tyrimas“) pateikiama tyrimo, atlikto tarptautinėse įmonėse veikiančiose Lietuvoje analizė ir įvertinimas bei personalo atrankos modelio sukūrimas.

**Darbo praktinė reikšmė ir naujumas** – siūlomas naujas personalo atrankos modelis.

**Darbo teorinė reikšmė** – išanalizuoti įvairių autorių atlikti tyrimai.

Darbe naudojami šie **metodai**:

- Mokslinės literatūros analizė – šio metodo pagalba pateikiama personalo atrankos samprata, išanalizuoti įvairių autorių tyrimai, atlikti personalo atrankos tema.
- Anketavimas – anketos pagalba siekiama sužinoti įdarbintų darbuotojų nuomonę apie įmonėje taikomus personalo atrankos metodus;
- Interviu – šiuo tyrimo metodu išsiaiškinta kaip personalo atranką įmonėje vertina patys atrankos vykdytojai.
- Duomenų sintezė – duomenų, gautų anketos ir interviu pagalba apjungimas.
- Duomenų sisteminimas – tyrimo metu gautų duomenų skirstymas grupėmis pagal jų bendrus požymius.
- Duomenų klasifikacija – tai metodas, padedantis sukurti personalo atrankos modelį.

**Darbo struktūra:**

Darbą sudaro įvadas, 3 dalys ir išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 8 – 48 puslapiuose, įskaitant 6 lenteles ir 23 paveikslus. Taip pat pateikiami 3 priedai. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 44 šaltiniai.

# 1. PERSONALO ATRANKOS ORGANIZACIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje dalyje nagrinėjama personalo atrankos samprata, atrankos proceso etapai bei aptariamoms dažniausios klaidos pasitaikančios personalo atrankos metu.

## 1.1. Personalo atrankos samprata ir atrankos proceso etapai

Personalo paieškos ir atrankos būdų yra labai daug ir įvairių. Kiekviena kompanija gali rinktis jai labiausiai tinkančius darbuotojų atrankos būdus, atsižvelgdama į įmonės padėtį, reikiamą darbuotojo kvalifikaciją ir daugelį kitų veiksnių.

Ieškant naujų darbuotojų neretai yra naudojamos jau įprastais ir kiekvienoje kompanijoje nusistovėjusiais metodais, kurie ne visuomet būna veiksmingi.

Analizuojant literatūrą pastebėta, kad skirtingi autoriai išskiria kiek skirtingus personalo atrankos proceso etapus.

Pavyzdžiui I. Baranauskienė (2002) išskiria 8 personalo atrankos proceso etapus:

1. Preliminarinė kandidatų atranka;
2. Įdarbinimo testai;
3. Atrankos interviu;
4. Rekomendacijų ir informacijos patikrinimas;
5. Medicininis patikrinimas;
6. Interviu su tiesioginiu vadovu;
7. Realios darbo peržiūrėjimas;
8. Samdos sprendimas.

Pirmiausia, darbdavys privalo nustatyti, kokio specialisto jam reikės. Tai visada reikalauja darbo apibūdinimo ir personalo specifikacijų. Darbo apibūdinimas yra detalus apibūdinimas arba aprašymas to ką darbuotojas daro ir sąlygos kokiomis jis arba ji dirba. Tai yra išgaunama nagrinėjant prieš tai atliktus tyrimus, apkausiant žmones jau dirbančius arba stebint žmones jų darbo metu. Personalo specifikacijos apibūdina žmogaus savybes reikalingas tam darbui, t.y. asmenybė, fizinis pajėgumas, protiniai sugebėjimai, patirtis ir motyvacija.

Žmonės dažniausiai atrenkami anketavimo metodu, per konferencijas, testų pagalba ir per apklausas. Anketa yra universali ir tai dažniausiai yra pirminis žingsnis į atrinkimo procesą. Paprastai iš



anketų gaunamos tokios žinios kaip biografinė informacija, darbo patirtis, kvalifikacija ir kartais asmeninė informacija.

Šio darbo pagalba bus siekiama išsiaiškinti kaip tokius atrankos metodus vertina tarptautinių įmonių darbuotojai, kurie buvo atrinkti juos pritaikant.

Prieš pradėdant vykdyti personalo atranką, darbdavys privalo nustatyti kokio specialisto jam reikės. Tai visada reikalauja darbo apibūdinimo ir personalo specifikacijų. Darbo apibūdinimas yra detalus apibūdinimas arba aprašymas to ką darbuotojas daro ir sąlygos kokiomis jis arba ji dirba. Tai yra išgaunama nagrinėjant prieš tai atliktus tyrimus, apkausiant žmones jau dirbančius arba stebint žmones jų darbo metu. Personalo specifikacijos apibūdina žmogaus savybes reikalingas tam darbui, t.y. asmenybė, fizinis pajėgumas, protiniai sugebėjimai, patirtis ir motyvacija.

Organizacijai pasirenkant sau tinkamus darbuotojus tarp kandidato ir siekiamo darbo turi būti tam tikras atitikimas (1 pav.):

Veikla		Asmuo
reikalavimai	←————→	sugebėjimai
pasitenkinimas	←————→	interesai ir poreikiai
pasikeitimas	←————→	vystimasis

Šaltinis: ROSENSTIEL, L.; REGNET, E.; DOMCH, M. (1995) Fugrung von Mitarbeiter, p.125

### 1pav. Palyginimas tarp veiklos ir asmens, susijusiuose su darbu sprendimuose.

Pretendentas į laisvą darbo vietą turi sugebėti įvykdyti būsimai darbinei veiklai keliamus reikalavimus, pasitenkinimas darbu turi atitikti interesus ir poreikius, taip pat kandidatas turi sugebėti atitinkamai reaguoti į su darbine veikla susijusius pasikeitimus.

Personalo atranka organizacijoje vykdoma tarp darbuotojų verbavimo ir adaptavimo (socializacijos) etapų.

A. Sakalas (1998) naujo darbuotojo priėmimą apibrėžia: „Darbuotojo priėmimas dirbti – tai naujas išbandymas ne tik darbuotojui, bet ir įmonei.“ Darbuotojui tai naujas veiklos etapas, todėl organizacija turi sudaryti sąlygas jam greitai adaptuotis. Skiriami trys personalo įdarbinimo būdai: (Sakalas, 1998, p. 120-125):

1. Įdarbinimas per darbo biržą;
2. Verbavimas per darbo vietų pasiūlą (skelbimai spaudoje ir kt.);
3. Savarankiška darbo vietų paieška.

Pasak I. Bakanauskienės (2002), *atranka* – tai procesas, kurio metu iš daugelio kandidatų atrenkamas ir pasamdomas geriausias. Prieš pradėdant atranką, patartina atsižvelgti į veiksnius,

apsprendžiančius personalo atrankos kokybę, proceso etapų skaičių, t.y. į personalo pasiūlą (kuri lemia pretendentų į darbo vietą skaičių bei reikalavimų atitikimą), etikos standartus (protekcionalumą, kyšininkavimą, dovanas iš įdarbinimo organizacijų), organizacijos bei įstatymų įtaka (samdymo politika, atrankos procesui teikiama reikšmė, finansavimas, šalyje veikiančios įstatymai).

Anot G. Dessler (2001), sukaupus užpildytus prašymus priimti į darbą, reikia žengt kitą žingsnį – atrinkti konkrečiam darbui tinkamiausią asmenį. Tai reiškia – perkratyti kandidatų banką taikant įvairius metodus: testus, biografijos bei rekomendacijų tikrinimus ir interviu.

V. Misevičius (2002) pateikia tokį personalo paieškos būdų sąrašą:

1. Naudojimas vidiniais kompanijos resursais. Toks darbuotojų paieškos būdas sudaro galimybes įmonės žmonėms užimti aukštesnes pozicijas, skatina įmonės darbuotojus tobulėti, jei nori kilti karjeros laiptais įmonės viduje.
2. Atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis. Esami darbuotojai yra suinteresuoti rekomenduoti gerą kandidatą, kadangi jaučia atsakomybę už būsimą darbuotoją ir nenori susigadinti gero vardo darbdavio akyse. Darbuotojai dažniausiai žino žmones, kurie dirba panašiose srityse, ar yra dirbę su jais ankstesnėse kompanijose ir gali juos rekomenduoti.
3. Skelbimai laikraščiuose. Ši darbuotojų paieškos forma yra labai populiari ir galima sakyti pagrindinė. Skelbimai laikraščiuose dažniausiai pritraukia labai daug kandidatų, tačiau labai dažnai daugelis kandidatų neatitinka keliamų kvalifikacijos reikalavimų.
4. Paieška universitetuose. Šio darbuotojų paieškos būdo pagrindinis plusas yra tas, kad yra priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros. Minusai yra tai, kad tai žmonės be darbo patirties, į kurių apmokymus kartais reikia investuoti nemažus pinigus.
5. Įdarbinimo agentūrų paslaugos. Šis darbuotojų paieškos būdas yra taikomas, kai ieškoma įvairios kvalifikacijos darbuotojų ir pagal tai yra renkama kokios įdarbinimo agentūros paslaugomis naudotis.
6. Dalyvavimas karjeros dienose. Personalo specialistai gali susitikti su daugeliu kandidatų, atlikti trumpus interviu ir potencialiausius kandidatus pasikviesti išsamesniems pokalbiams kompanijoje. Kompanija gali susidaryti kvalifikuotų potencialių darbuotojų duomenų bazę ir esant reikalui pasikviesti šiuos žmones į darbą.
7. Internetiniai skelbimai ir duomenų bazės. Labai sparčiai populiarėjantis darbuotojų paieškos būdas. Interneto pagalba galima gana greitai rasti norimą darbuotoją, naudotis didelėmis internetinėmis kandidatų duomenų bazėmis.

8. Valstybinių darbo biržų paslaugos. Geras būdas rasti žemesnės kvalifikacijos darbuotojus ar paprastus darbininkus.

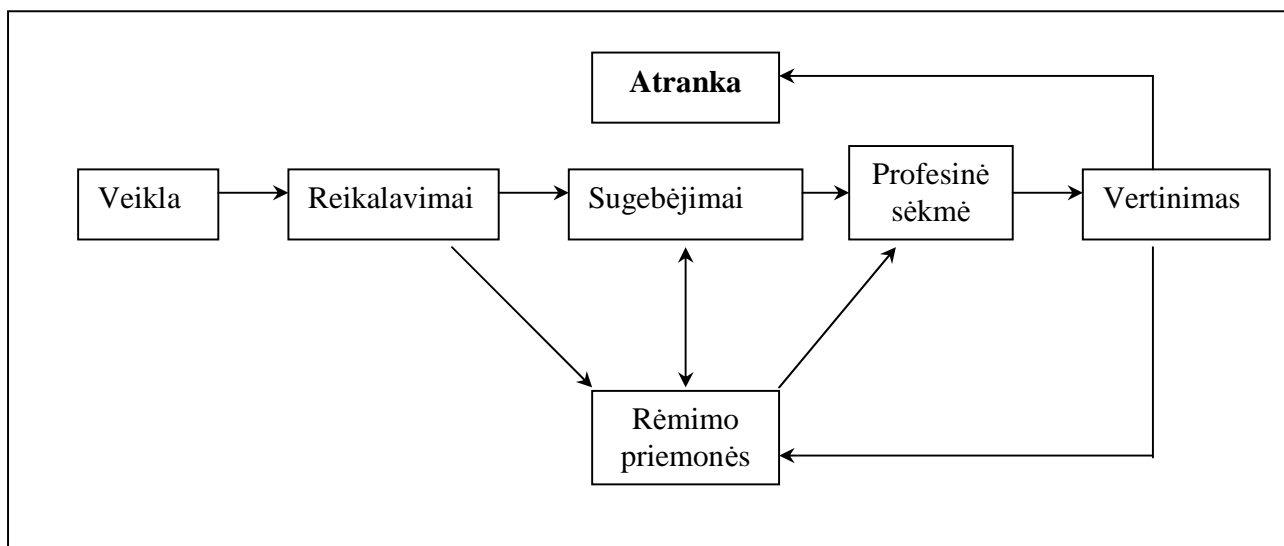
V. Misevičius (2002) taip pat išskiria ir kitus galimus kandidatų šaltinius:

1. Vyresnio amžiaus kandidatai. Neretai kompanijos nori darbinti jaunas ir energingas žmones, tačiau vyresnio amžiaus darbuotojai gali duoti didelę naudą kompanijai atnešdami savo didelę patirtį. Šio kandidatų paieškos būdo trūkumas yra tas, kad vyresnio amžiaus kandidatai turėdami didelę darbo patirtį aukštai vertina savo sugebėjimus, todėl nori didesnio nei jaunas darbuotojas atlyginimo, su kuriuo sieja ir savo būsimąją pensiją.
2. Pažinčių tinklas. Tai yra vienas geriausių, tačiau retai naudojamų darbuotojų paieškos būdų. Reikia leisti įmonės darbuotojams, verslo partneriams, kaimynams ir kitiems pažįstamiems žmonėms žinoti, kad yra ieškomas darbuotojas (aišku, jei paviešinimas apie darbuotojo paiešką nepakenks įmonės veiklai) ir yra didelė tikimybė, kad reikiamas žmogus bus surastas.
3. Reklama profesiniuose žurnaluose. Šis darbuotojų paieškos būdas gali būti labai efektyvus ieškant tam tikros srities profesionalo.
4. Kontraktiniai darbuotojai. Šis darbuotojų paieškos ir įdarbinimo metodas tampa vis populiaresnis. Kontraktinis darbuotojas nėra nuolatinis įmonės darbuotojas ir gali būti priimtas ir atleistas labai greitai. Dažniausiai tokie darbuotojai yra priimami tam tikriems projektams ar užduotims atlikti.
5. Seni darbuotojai. Neretai darbuotojai išeina į kitas kompanijas ir įsitikina, kad darbo sąlygos ten nėra tokios pat geros, o kartais net ir blogesnės nei ankstesnėje darbovietėje. Jei iš įmonės išėjo geras ir perspektyvus darbuotojas – galima jam po kurio laiko paskambinti ir galima labai nustebti, jog jis nori grįžti į savo ankstesnę darbo vietą.
6. Socialiai remtini darbuotojai. Šio tipo darbuotojai gali būti randami naudojantis darbo biržų turima informacija. Neretai tai yra žmonės, turintys vienokių ar kitokių sutrikimų (invalidumą), tačiau darbo vietos pritaikymas, kad jie galėtų efektyviai dirbti neretai kainuoja gana nedaug, ir įmonei teikiamos lengvatos dėl tokio darbuotojo įdarbinimo atperka šią investiciją.

G. Dessler (2001) interviu sąvoką apibrėžia: „*Interviu* – tai procedūra, kurios metu iš asmens žodinių atsakymų i žodinius klausimus gaunama tam tikra informacija, skirta nuspėti ateities darbo atlikimo lygiui remiantis kandidato žodiniais atsakymais į klausimus.“ (G. Dessler. 2001, p.133)

J.A.F. Stoner (1999) pateikia toki atrankos apibrėžimą: „*Atranka* – abipusis procesas, kurio metu organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, sutikti su pasiūlymu ar ne.

Darbuotojų atranka priklauso nuo ją supančių veiksnių (2 pav.):



Šaltinis: ROSENSTIEL, L.; REGNET, E.; DOMCH, M. (1995) Fugrung von Mitarbeiter, p.126

## 2 pav. Ryšys tarp reikalavimų, atrankos, rėmimo ir vertinimo.

2 paveiksle parodytas ryšys tarp reikalavimų, atrankos, rėmimo ir vertinimo. Paveiksle matome, kad personalo atrankai labai didelę reikšmę turi tokie veiksniai, kaip:

- Veikla;
- Reikalavimai;
- Sugebėjimai;
- Profesinė sėkmė;
- Vertinimas.

Visi veiksniai susiję vienas su kitu. Įmonė vykdo tam tikrą veiklą, kuri kelia kandidatams tam tikrus reikalavimus. Savo ruožtu kandidatas turi turėti tam tikrus sugebėjimus, kad pateisintų įmonės keliamus reikalavimus. Šių sugebėjimų turėjimas nulemia profesinę sėkmę. Kandidatas gali taip pat kelti tam tikrus reikalavimus įmonei, tarkim pageidauja, kad jam būtų suteikta galimybė mokytis, dalyvauti seminaruose. Čia atsiranda rėmimo priemonės, įtakojančios atrankos procesą.

Autoriai personalo atranką apibrėžia gana panašiai. Kaip pagrindinius metodus kandidatų atrankai išskiria – interviu, testus, anketinę informaciją. Šių metodų naudojimas pagelbėja pasirenkant tinkamiausią kandidatą.

Iš visų paminėtų autorių labiausiai išsiskiria J.A.F. Stoner (1999) atrankos samprata. Jis vienintelis teigia, kad atranka yra abipusis procesas.

Personalo atrankos būdų yra labai daug ir įvairių. Kiekviena įmonė gali rinktis jai labiausiai tinkančius darbuotojų atrankos būdus, atsižvelgdama į įmonės padėtį, reikiamą darbuotojo kvalifikaciją ir daugelį kitų faktorių. Ieškant naujų darbuotojų neretai yra naudojamos jau įprastais ir kiekvienoje įmonėje nusistovėjusiais metodais, kurie ne visuomet yra veiksmingi.

Pirmiausiai įmonė turi susirasti kandidatus iš kurių bus renkamas tinkamiausias. Skirtingi šaltiniai nurodo skirtingą kiekį atrankos būdų, kuriais galima naudotis ieškant naujų darbuotojų.

1-oje lentelėje pateikiamas pilniausias personalo paieškos būdų sąrašas.

1 lentelė

### Personalo atrankos būdų sąrašas

Personalo atrankos būdas	Būdo apibūdinimas
Naudojimasis vidiniais kompanijos resursais	Toks darbuotojų paieškos būdas sudaro galimybes įmonės žmonėms užimti aukštesnes pozicijas, skatina įmonės darbuotojus tobulėti, jei nori kilti karjeros laiptais įmonės viduje.
Atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis	Esami darbuotojai yra suinteresuoti rekomenduoti gerą kandidatą, kadangi jaučia atsakomybę už būsimą darbuotoją ir nenori susigadinti savo gero vardo darbdavio akyse. Darbuotojai dažniausiai žino žmones, kurie dirba panašiose srityse, ar yra dirbę su jais ankstesnėse kompanijose ir gali juos rekomenduoti.
Skelbimai laikraščiuose	Ši darbuotojų paieškos forma yra labai populiari ir galima sakyti pagrindinė. Skelbimai laikraščiuose dažniausiai pritraukia labai daug kandidatų, tačiau labai dažnai daugelis kandidatų neatitinka keliamų kvalifikacijos reikalavimų.
Paieška universitetuose	Šio darbuotojų paieškos būdo pagrindinis plusas yra tas, kad yra priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros. Minusai yra tai, kad tai žmonės be darbo patirties, į kurių apmokymus kartais reikia investuoti nemažus pinigus.
Įdarbinimo agentūrų paslaugos	Šis darbuotojų paieškos būdas yra taikomas, kai ieškoma įvairios kvalifikacijos darbuotojų ir pagal tai yra renkama kokios įdarbinimo agentūros paslaugomis naudotis.
Dalyvavimas karjeros dienose	Personalo specialistai gali susitikti su daugeliu kandidatų, atlikti trumpus interviu ir potencialiausius kandidatus pasikviesti išsamiems pokalbiams kompanijoje. Kompanija gali sudaryti kvalifikuotų potencialių darbuotojų duomenų bazę ir esant reikalui pasikviesti šiuos žmones į darbą.
Internetiniai skelbimai ir duomenų bazės	Labai sparčiai populiarėjantis darbuotojų paieškos būdas. Interneto pagalba galima gana greitai rasti norimą darbuotoją, naudotis didelėmis internetinėmis kandidatų duomenų bazėmis.
Valstybinių darbo biržų paslaugos	Geras būdas rasti žemesnės kvalifikacijos darbuotojus ar paprastus darbininkus.

Šaltinis: MISEVIČIUS V. (2003) Personalo atrankos būdai Lietuvoje ir užsienyje, p.4

Kad rastų tinkamus žmones, įmonės turi naudoti kuo įvairesnius, prieinamus darbuotojų paieškos ir atrankos būdus, derindamos juos tarpusavyje.

Paprastai kandidatų paieškai skiriamas tam tikras laikas. Šiam terminui pasibaigus ir esant reikiamam kandidatų skaičiui vykdomi sekantys atrankos proceso etapai.

J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (1999) pateikia tokį atrankos būdų skirstymą (2 lentelė):

2 lentelė

### Atrankos proceso etapai pagal J.A.F.Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert

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

Šaltinis: STONER, J. A. F.; FREEMAN E.R., GILBERT D.R. (1999) Vadyba, p.381

Atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus.

## 1.2. Personalo atrankos klaidos

Į Lietuvą ateinant užsienio kompanijoms ir stiprėjant Lietuvos įmonėms didėja konkurencija rinkoje, reikalavimai personalui ir profesionaliai darbo jėgai kyla. Įmonės personalo paieškai ir atrankai pradeda skirti vis didesnę dėmesį, kruopščiau atsirinkinėti darbuotojus, vertinti jų profesines ir asmenines savybes.

Anot personalo atrankos specialistės Eglės Poškienės (2002) dažnai renkantis darbuotoją padaroma nemažai klaidų:

- Išankstinė nuomonė. Interviueris turi išankstinės informacijos apie kandidatą iš CV (asmens ir darbo biografijos aprašymas), kandidato anketos ar pan., ir ši informacija gali paveikti interviu sprendimus bei struktūrą.
- Skubotas sprendimas. Interviueris nusprendžia apie kandidato tinkamumą pirmomis interviu minutėmis, nesurinkęs apie kandidatą išsamios informacijos. Po to interviueris savo nuomonės nekeičia arba ieško faktų, patvirtinančių tą nuomonę.
- Pirmas išpūdis. Dažnai interviueriai, galutinai įvertindami, remiasi pirmu išpūdžiu apie kandidatą, susidarytu dar kontakto užmezgimo stadijoje. Šį įvaizdį, teigiamą ar neigiamą, suformuoja kandidato išvaizda, jo anketa, prisistatymas ir kt. Tada interviueris interviu metu paprastai ignoruoja kandidato atsakymus, kurie neatitinka jo susidaryto pirmo išpūdžio.
- Paskutinis išpūdis. Jei interviueris turi įvertinti kandidatą keliais aspektais po interviu, jo sprendimus nulemia paskutinis išpūdis tais klausimais.
- Neigiama informacija. Interviueriai labiau pastebi ir reaguoja į "blogas" kandidatų puses, ir neigiama informacija apie kandidatą labiau įtakoja interviuerių vertinimus nei teigiama. Toks priešasčių kandidato atmetimui ieškojimas gali būti ir racionali strategija, jei organizacija turi gausybę "gerų kandidatų".
- Su darbu nesusiję faktoriai. Yra tyrimų, rodančių, kad interviueriai būna šališki amžiaus, lyties, tautybės ir kitų, su darbu nesusijusių, kandidato charakteristikų atžvilgiu. Kai kurias su darbu nesusijusias charakteristikas interviueriai laiko pageidaujamosiomis idealiam kandidatui, pvz. sugebėjimą bendrauti, tam tikrą neverbalinį elgesį, fizinį patrauklumą ir kt., ir savo stereotipais vadovaujasi priimdami sprendimus.
- Identifikacija. Identifikacijos efektas pasireiškia, kai interviueris į darbą nori priimti savo paties įvaizdį, t.y. geriau vertina į save panašius kandidatus: juos laiko pranašesniais, jiems siūlo didesnę atlyginimą.
- Kontrastai. Prieš tai matyti kandidatai suteikia interviueriui galimybę dabar interviuojamąjį lyginti su jais, o ne su numatytu standartu. Todėl interviuerio vertinimas tampa šališkas. Paprastai lyginama su paskutiniu matytu kandidatu.

Tačiau neretai ir patys kandidatai į darbo vietą atrankos metu padaro nemažai klaidų. Pavyzdžiui Lietuvos banko internetiniame puslapyje, karjeros skiltyje pateikiamos tokios dažniausiai daromos kandidatų klaidos:

1. Neturėjimas supratimo apie instituciją, kurioje norima įsidarbinti;
2. Neturėjimas jokio supratimo apie sritį, kurioje pretenduojama įsidarbinti;
3. Neįsiskaitymas arba tik paviršutiniškas susipažinimas su pretendentams keliamais reikalavimais skelbime;
4. Dalyvavimas atrankoje, nors pats pretendentams žino, kad neatitinka daugumos keliamų reikalavimų;
5. Įsitikinimas, kad CV tinka visoms darbovietėms, kurioms pateikė savo gyvenimo aprašymą ir ketina įsidarbinti;
6. CV arba motyvaciniame laiške akcentuojamos asmeninės savybės, požiūris ar patirtis, niekaip nesusijusi su pareigomis, į kurias pretenduojama;
7. Mėginimas įtikinti darbdavį, kad turi žinių, kurios nurodytos reikalavimuose pretendentams, tačiau iš tikrųjų taip nėra;
8. Pretenduojama į visas pareigas visose įmonės srityse, į kurias skelbiami konkursai;
9. Įsitikinimas, kad darbdaviui turėtų būti savaime aišku, kad kandidatas yra pats tinkamiausias pretendentas ir tai matosi iš jo pateikto CV;
10. Nepateikimas visų duomenų, informacijos ir kitų formalių reikalavimų, kurie nurodyti skelbime.

Siekiant išvengti galimų personalo atrankos klaidų prieš atranką vertėtų jai pasiruošti. Vykdamas personalo atranką būtina stengtis išvengti klaidų. Norėdama pasirinkti geriausią kandidatą, įmonė turėtų personalo paieškai skirti reikiamą dėmesį. Visų pirma, įmonė turėtų turėti kvalifikuotą personalo atrankos specialistą. Tokios klaidos kaip išankstinė nuomonė, skubotas sprendimas, pirmas išpūdis, paskutinis išpūdis, tik „blogųjų“ kandidato savybių matymas ir kt. gali įtakoti netinkamą pasirinkimą. Dažnai pasitaiko, kad vykdamas personalo atranką kandidatus ima vertinti pagal pirmąjį atrankoje dalyvavusį kandidatą ar bando prilyginti sau. Šios klaidos yra itin grubios ir jų turėtų būti stengiamasi išvengti.

Nors personalo atrankos būdų yra daug ir įvairių, įmonė turėtų pasirinkti jai priimtinausią modelį ir pagal jį atrinkinėti kandidatus. Tokiu būdu personalo atrankos procese bus išvengta klaidų ir įmonė pasirinks tinkamiausią kandidatą.



## 2. PERSONALO ATRANKOS ORGANIZACIJOSE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

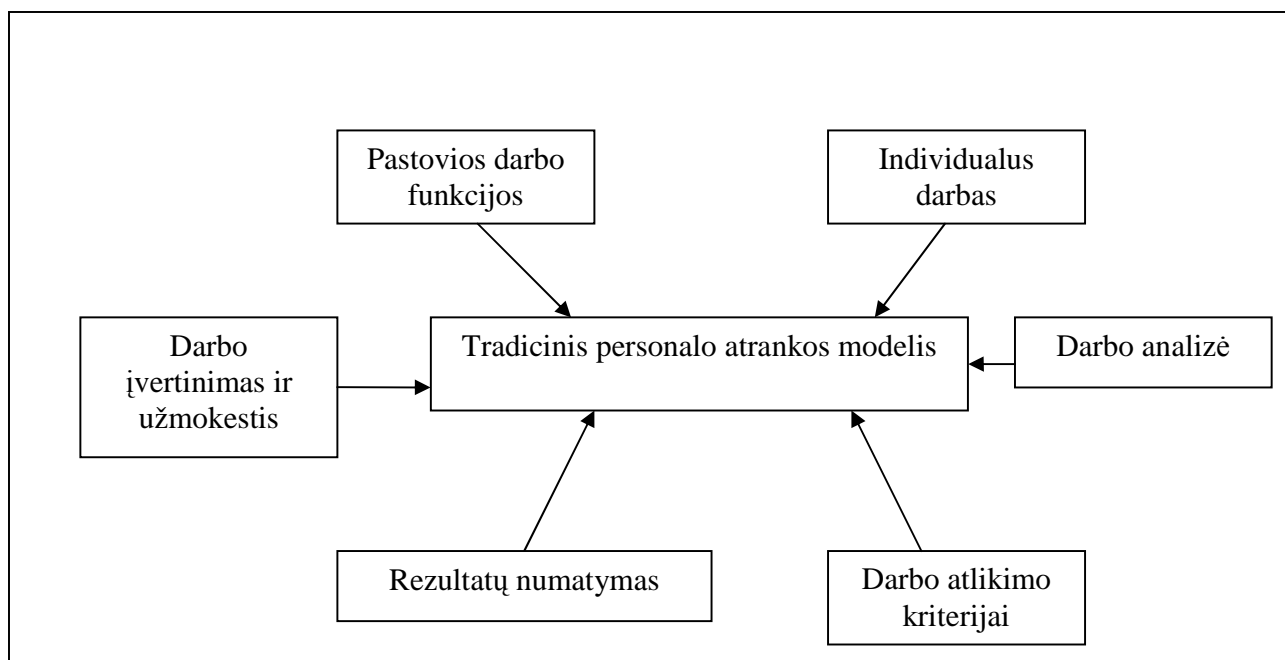
Šiame skyriuje pateikiami užsienio autorių tyrimai, atlikti personalo atrankos srityje. Taip pat aptariama personalo atranka Lietuvos įmonėse.

### 2.1. Tyrimai personalo atrankos srityje

Vykdamas personalo atranką organizacijos turi du kelius – vykdyti ją pačios arba į pagalbą pasitelkti tokias paslaugas teikiančias įmones. Šis apsisprendimas neretai priklauso nuo organizacijos dydžio ir nuo turimų personalo atrankos specialistų. Jei organizacija nėra didelė tai joje retai kada būna personalo atrankos skyrius.

Dabartinės aplinkybės organizacijose ir organizacinio verslo aplinkoje įnešė naujų iššūkių personalo pasirinkimui. Kalbant detaliau, technologiniai pasikeitimai, globalizacija, socialinės tendencijos, ir pasikeitimai darbo organizavime reikalauja, kad organizacijos pergalvotų savo darbuotojų atrankos procesą. Taigi, tradicinio pasirinkimo modelio negali pakakti.

Tradicinis personalo atrankos modelis remiasi pastoviais darbais ir ypatingai pabrėžia individualų darbo atlikimą, darbo analizę, atlikimo kriterijų apibrėžimą, darbo rezultatų nuspėjimą bei apmokestinimo įrankių vystymą ir vertinimą.



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal LIEMENS F., VAN DAM K., ANDERSON N. (2002) Recent trends and challenges in personnel selection

3 pav. Tradicinis personalo atrankos modelis

Šiais laikais darbai dažnai nėra visiškai apibrėžti. Be to, darbuotojai atrenkami dirbti komandoje, įgyvendinant skirtingus projektus, dažnai gali pasikeisti darbo vaidmenimis ir gali pasukti skirtingais organizacinės veiklos keliais.

Dar sudėtingiau aukštesniuose pritraukimo į darbą lygiuose. Žmonės atrenkami į naujai sukurtas darbo vietas, kur žymiai sunkiau įvertinti žmogaus sugebėjimus atlikti pareigas, nes nėra su kuo palyginti.

Pasirinkimo procedūra vis labiau tampa panašesnė į derybų procesą. Šalia psichometrinės paradigmos atsiranda ir socialinės raidos perspektyva. (Iles, 1999). Ši perspektyva laiko atrankos procedūrą socialiniu procesu ir kreipia dėmesį į kandidato atrankos procedūrų įtaką, kandidatų priėmimo sąlygas konkuruojančioje darbo rinkoje ir kontakto užmezgimą tarp darbdavių ir darbuotojų.

F. Liemens, K. van Dam, N. Anderson (2002) aprašo 4 fazių tyrimą.

Pirmoje fazėje 26 žmonių (15 moterų, 11 vyrų, vidutinis amžius ~34 metus) prašoma pateikti 3 kryptis (dabartines ar būsimas), kurias jie laiko pačiomis svarbiausiomis personalo atrankoje. Tarp šių žmonių buvo:

- Tarnautojai;
- Personalo valdymo specialistai;
- Vadybininkai.

Šią apklausą straipsnio autoriai atliko seminario apie žmogiškuosius išteklius metu (2000 m. rugsėjo mėn.). Kryptys, kurias nurodė respondentai buvo sugrupuotos į platesnes kategorijas. Pačios svarbiausios kryptys buvo technologinės aplinkybės, kompetencija besiremianti atranka, paklausa darbo rinkoje, internacionalizacija ir emocinis supratingumas.

Autoriai taip pat ištyrė eilę akademinų recenzijų personalo atrankos mokslinių tyrimų tema (pvz.: Hough ir Oswald, 2000; Robertson ir Smith, 2001; Salgado, 1999; Schmitt ir Chan, 1998). Mokslinių tyrimų apie personalo atranką peržiūra patvirtino keletą krypčių, kurias paminėjo tyrime dalyvavę žmonės. Pavyzdžiui, technologiniai pasikeitimai, internacionalizacija ir verbavimas taip pat atsirado kaip kryptys. Taip pat atsirado 2 papildomos, tyrimu pagrįstos, kryptys. Tai kandidatų supratimas apie atrankos procedūras ir įtikinėjimu grindžiamas požiūris.

Krypčių sąrašas, kuris buvo sudarytas iš praktikos ir mokslinių šaltinių susidėjo iš 4 pagrindinių krypčių.

Visų pirma tyrimo autoriai atmetė komercines aplinkybes (t.y. kompetencijos valdymas arba emocinis supratimas) ir kryptis, kurias paminėjo mažiau kaip 10 procentų respondentų.

Buvo išskirtos 4 pagrindinės personalo atrankos kryptys:

- 1) trūkumas darbo rinkoje;
- 2) technologinis tobulėjimas;
- 3) kandidatų supratingumas apie atrankos procedūras;
- 4) į matavimus nukreiptas požiūris.

Tradiciškai, personalo atrankos tikslas yra pastebėti tuos kandidatus, kurie laikui bėgant turėtų didžiausią vertę organizacijai. Atitinkamai, atrankos būdai davė geresnių rezultatų ne tik kai panaudoti atrankos įrankiai rodė didelį pagrįstumą, bet taip pat kai organizacijos galėjo rinktis iš didesnės kandidatų grupės (Cascio, 1999). Taip yra todėl, kad didelė kandidatų grupė davė galimybę organizacijai labiau pasirinkti, nusamdyti geriausią ir taip sumažinti riziką pasirinkti nepakankamai tam darbui tinkantį darbuotoją. Kitaip tariant, tradicinis personalo parinkimas ne tik turėjo naudos iš gausios darbo rinkos, bet taip pat rėmėsi prielaida, kad visi darbo siūlymai kandidatams bus priimti.

Pastaraisiais metais trūkumas įvairiose darbo rinkose tapo neabejotinas daugelyje Europos Sąjungos šalių. Dėl šio „karo dėl talentų“, problemos dėl būsimų kandidatų pritraukimo patraukė tyrėjų dėmesį (Barber, 1998; Breaugh ir Starke, 2000; Highouse ir Hoffman, 2001).

Vienas iš pagrindinių tyrimo klausimų buvo - kokie veiksniai įtakoja kandidatų pritraukimą į organizaciją. D.B. Turban (1998) pateikė įrodymus, kad organizacijos įvaizdis, darbo pobūdis (ypač darbo užmokestis) ir organizacinės ypatybės (tokios kaip organizacijos dydis) buvo susijęs su organizacijos patrauklumu. Kandidatų savybės (pvz.: draugiškumas ir kompetencija) turėjo netiesioginį poveikį pasirinkimui. Tyrimai parodė, kad organizacijos ir verbavimo būdų poveikis nebus visiems kandidatams vienodas.

I. Schneideris (1987) teigia, kad modelis „pritraukimas – atranka – nualinimas“ buvo dažnai naudojamas organizacijose. Pagal jį žmonės yra pritraukiami į skirtingas organizacijas, priklausomai nuo jų pomėgių, poreikių ir asmenybių. Tyrimai, kurie tyrė organizacijų patrauklumą iš asmens – organizacijos pritaikymo perspektyvos, faktiškai rado savo prielaidoms pagrindą. (tokius tyrimus atliko: Judge ir Cable, 1997; Lievens ir kt., 2001; Turban ir Keon; Van Vianen, 2000).

Neskaitant susidomėjimu asmens – organizacijos pritaikymu, nauja ir daug žadanti kryptis susideda iš marketingo principų pritaikymo darbo rinkos trūkumo problemoms spręsti. (Maurer ir kt., 1992). Marketingo mokslas gali būti tinkamas, nes darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas turi daug bendrumų su klientų pritraukimu pirkti gaminius ir prekes. Cable ir Turban (2000) patikrino marketingo principų pritaikomumą pritraukiant ir verbuojant naujus darbuotojus. Jie išskėlė hipotezę, kad organizacijos įvaizdis turės panašų poveikį, koks paprastai yra susijęs su gaminiiais marketinge. Žmonės atsimesna daugiau informacijos iš gerų prekių reklamų ir nusiteikę mokėti už jas daugiau.

Remiantis šiomis hipotezėmis, Cable ir Turban (2002) ištyrė, kad kandidatai atsiminė daugiau informacijos iš reklamos tokių kompanijų, kurios turi gerą įvaizdį. Žmonės buvo nusiteikę uždirbti šiek tiek mažiau tokioje prestižinėje kompanijoje. Kitaip tariant, marketingo literatūra gali teikti tyrinėtojams gerą pagrindą tolimesnėms studijoms verbavimo srityje. Tai ypač tinka kalbant apie literatūrą, rašančią palyginti ilgalaikių ir didelių apimčių pirkimų sprendimus.

S. Highhouse ir kiti (2001) pabrėžė kompanijos darbo įvaizdžio (kaip ir gaminio įvaizdžio marketinge) svarbą ir interpretavo esamas gaminių rūšių profiliavimo technikas naudojamas marketinge darbuotojų verbavimo kontekste. Jis atliko tyrimą, kuriame studentų buvo prašoma sudaryti sąrašą priežasčių, pagal kurias jie rinktųsi, kuriame greito maisto restorane jie dirbtų lygindami vieną su kitu. Buvo paruoštas klausimynas, taip, kad šie faktoriai būtų susieti su bendru restoranų, kaip darbdavių įvaizdžiu. Diferencinė analizė ir lyginimas buvo panaudoti nustatant, kurie faktoriai atskiria vienus darbdavius nuo kitų.

J. E. Slaughter ir kt. (2001) panaudojo kitą marketingo sąvoką „gaminio unikalumas“, kad geriau suprastų organizacijos patrauklumą. Remdamiesi marketingo ir reklamos tyrimais, šie autoriai teigia, kad ankstyvuose verbavimo proceso etapuose, būsimi kandidatai priskiria organizacijoms asmenybės bruožus. Šie bruožai buvo susiję su platesniu organizacijų suvokimu ir jų, kaip darbdavių patrauklumu. Logiška, kad būsimus kandidatus taip pat traukė darbdaviai, kurių asmenybės buvo panašios į jų pačių asmenybę.

Trūkumai darbo rinkoje keliose Europos šalyse baigėsi didesniu susirūpinimu dėl organizacijos įvaizdžio, elgesiu su kandidatais atrankos procese ir marketingo principų naudojimu, norint pritraukti potencialius kandidatus pasirinkti tos organizacijos darbo pasiūlymą, o ne konkurento. Iki dabar tyrimų, kuriuose buvo panaudota tokia marketingo perspektyva žmonių verbavimui, buvo pravestas ribotas skaičius. Todėl reikia tolimesnių tyrimų marketingo logikos verbavime patikrinimui ir patvirtinimui.

Toliau darbe aptarsime informacines technologijas, kurios pastaruoju metu turi itin didelę reikšmę personalo atrankos procese.

Per pastaruosius 10 metų, informacinės technologijos sparčiai išiveržė į organizacijos ir darbo aplinką. Informacinės technologijos nusakomos kaip kompiuterinė ir programinė įranga, kuri naudojama rengiant, perduodant, apdorojant ir skleidžiant duomenis organizacijoje. (Laudon ir Turner, 1989).

Informacinių technologijų revoliucija taip pat turėjo poveikį personalo atrankai (interneto, multimedijos panaudojimas). Vis daugiau psichologiniai testai yra administruojami per kompiuterius.

Nuo pirmojo kompiuterio pritaikymo 1960 metais (Bartram, 1994; Burke, 1992) kompiuteris įsigalėjo kaip efektyvi priemonė testams kurti, valdyti, sumuoti jų rezultatus, interpretuoti. Ankstesniuose pritaikymuose kompiuterizuotas testavimas nepakeitė paties testo. Kandidatų reakcija į multimedijos testus yra teigiama ir duoda kandidatams ženklą apie kompanijos technologinį nuovokumą.

Antras įtakingas technologinis vystymasis liečia interneto panaudojimą norint pritraukti ir atrinkti darbuotojus. Verbavimas internetu pagalba ir išankstinis kandidatų atrinkimas dabar yra realus Europoje, ir ypač labiau technologiškai išsivysčiusiose Europos Sąjungos šalyse. Tarptautinės organizacijos šiuo atžvilgiu pirmauja, nes turi išteklių ir specializuojasi kurdamos tokias elektroninio formato verbavimo sistemas.

Yra sukurta keletas internetinių verbavimo sistemų, kurios suteikia galimybę kandidatams kreiptis dėl konkretaus darbo internetu. Jos gali būti nestruktūrizuotos ir struktūrizuotos. Nestruktūrizuotos sistemos, tai tokios sistemos, kurias naudojant kandidatas siunčia savo CV elektroniniu paštu. Šiuo atveju organizacijos paprastai gauna daug skirtingų formatų CV, sukeliančių neišvengiamų atrankos problemų. Struktūrizuota sistema reikalauja kandidatų užpildyti standartizuotą biografinį blanką, leidžiantį organizacijoms labiau kontroliuoti informacijos rinkimą ir saugojimo procesą.

Įvairių požiūrių į žmonių pritraukimą internetu pagalba tyrimas yra menkas, nepakankamas. Be to visi tyrimai sutelkti į kandidatų reakcijas. Pavyzdžiui, R.R. Zusman ir R. Landis (2002) palygino paskutinio kurso studentų teikiamą pirmenybę internetiniams ir tradiciniams darbo skelbimams. Nors studentai teikia pirmenybę tradiciniams skelbimams, o ne internete, jie taip pat labiau pageidauja aukštos kokybės tinklapių.

Kai kuriose organizacijose testavimas internetu yra atliekamas prižiūrint pačiai organizacijai. Kandidatams neleidžiama prisijungti kur ir kada jie nori. Prie tinklapio prisijungiama tik iš kontroliuojamos ir standartizuotos vietos, pavyzdžiui, kompanijos testavimo centro. Testų administratorius prižiūri kandidatus. Šis testavimo tipas turi daug panašumų su tradiciniu kompiuterizuotu testavimu administruojant per internetą. Kitos organizacijos naudoja nestebimą internetinį testavimą. Šiuo atveju kandidatai gali prisijungti prie testų tinklo kur ir kada jie nori. Nėra testų administratoriaus, kad prižiūrėtų. Kitaip sakant nėra garantijos, kad kandidatas užpildys testą be išorinės pagalbos.

H. Baron ir J. Austin (2000) sukūrė tokią internetinę gebėjimų testavimo sistemą. Naudojant slaptažodį kandidatai gali prisijungti ir užpildyti skaitmeninę samprotavimo užduotį iš 20-ties punktų, naudojant griežtą laiko limitą. Kiekvienam punktui buvo paruoštos įvairios klausimų formos. Taip pat

kandidatų prašoma užpildyti sąžiningumo sutartį. Šių atsargumo priemonių reikia imtis norint sumažinti galimą testo saugumo reikalavimų nesilaikymą.

S.G. Straus ir kt. (2001) tyrė video konferencijos poveikį abejoms pusėms – tiek imantiems interviu, tiek kandidatams. Nors klausinėjantys pranešė turėję daugiau sunkumų video konferencijų metu nei bendraudami tiesiogiai, jie nevertino kandidatų nepalankiai. Kandidatai jautėsi patogiau bendraudami video konferencijos metu nei bendraudami tiesiogiai interviu metu.

Atrankos yra iš esmės socialinis procesas tarp dviejų šalių, kandidato ir organizacijos. Abi pusės renka informaciją viena apie kitą prieš nusprendžiant ar bendradarbiauti toliau. P.A. Iles ir I.T. Robertson (1997) ginčijosi, kad atrankos procedūra gali paveikti psichologinius procesus, įskaitant požiūrį į organizaciją ir karjerą, savo efektyvumo ir savo vertės pajautimą, kas gali vesti į darbo organizacinę apyvartą. Nuo 1980 metų pabaigos tyrėjai pradėjo nagrinėti atranką šios sociopsichologinės perspektyvos ribose.

Ši trečia kryptis turėtų būti atskirta nuo darbo rinkos trūkumų krypties, nors jos yra ir susijusios. Pagal kandidato suvokimo kryptį reikia labiau apžvelgti mikroanalitinius klausimus, išskylančius iš dabartinių tyrimų (įskaitant kandidatų požiūrį į atrankos metodus, sprendimų priėmimą atrankos metu ir kandidatų socializaciją prieš priimant sprendimą).

A.M. Ryan ir R.E. Ployhart (2000) pristatė tyrimų atliktų tarp 1985 ir 1999 metų rezultatų apžvalgą. Šie autoriai siekė atsakyti, kokie kintantys dydžiai nulemia kandidatų suvokimą. Jų literatūros apžvalgos rezultatai parodė, kad kandidatų supratimui darė įtaką panaudojamos procedūros tipas (atestavimo centrai ar kognityvinių sugebėjimų matavimas), vertinimo metodas (pavyzdžiui video ar popieriumi ir pieštuku), savęs vertinimas, darbo pobūdis ir pateikta informacija apie procedūrą. Kiti svarbūs rezultatai iš šios apžvalgos buvo tai, kad kandidatų suvokimas apie atrankos įrankius turėjo svarbių praktinių pasekmių. Pavyzdžiui, neigiamas suvokimas lemia žemesnę testo atlikimo motyvaciją. Be to reakcija į atrankos procedūras buvo susijusi su kandidatų požiūriu į organizaciją, nes kandidatai šiame atrankos procese turi labai mažai informacijos ir todėl naudoja atrankai charakteringus bruožus kaip organizacijos bruožų ženklus.

Nors buvo pasiektas žymus progresas tam, kad būtų suprastos kandidatų reakcijos priežastys ir pasekmės, tačiau reikalingi išsamesni tyrimai.

N. Anderson ir kt. (2001) sukūrė bendrą kandidatų sprendimų priėmimo modelį. Jie pristato empiriškai testuojamą galimų kintamų dydžių modelį, turintį poveikį kandidato sprendimų priėmimui, tuo pačiu kandidato savybėms, reakcijai į organizacijos elgesį su juo, asmens – darbo, asmens –

komandos, asmens – organizacijos suderinamumui, sąlygas darbo rinkoje ir organizacijos bei darbo patrauklumui.

Personalo atranka buvo laikoma pritaikoma sritimi su ypatingai pabrėžtu pranašaujamu produktyvumu. Tradiciškai pirminis tikslas buvo sukurti atrankos įrankius, kurie būtų naudingi numatant kandidatų būsimo darbo atlikimą. Tokie klausimai kaip „kodėl atrankos instrumentai veikia?“ ir „ką jie tiksliai matuoja?“ buvo antraeiliai.

Nukreipto į matavimus požiūrio nauda yra ta, kad žymiai lengviau dirbti su ribotu skaičiumi pagrindinių numatytų matų nei su galybe numatytų instrumentų.

Apibendrinant galima pasakyti, kad personalo atrankos srityje atlikta nemažai įvairių tyrimų. Tačiau į personalo atranką reiktų labiau pažvelgti iš marketingo pusės tam, kad pritraukti norimą kandidatą.

## **2.2. Personalo atranka Lietuvos įmonėse**

Nagrinėjant labiausiai įprastą personalo skyrių funkciją – darbuotojų paiešką ir samdą negalime nepastebėti, kad naujos personalo paieškos ir atrankos tradicijos tik dabar ateina į kompanijas, jos pradeda naudotis didesniu darbuotojų paieškos būdų kiekiu nei anksčiau. Tokias prielaidas galima daryti remiantis faktu, jog pirmos personalo paieškos ir atrankos paslaugų įmonės Lietuvoje atsirado tikrai 1990 – 1992 metais, kai tuo tarpu pasaulyje šis verslas klesti jau ne vieną dešimtį metų. Tai sąlygojo, kad Lietuvoje kol kas dar sunkiai prigyja visame pasaulyje įprastos samdos priemonės, darbuotojų skatinimo ir išlaikymo programos ir panašiai. Žinoma, negalima paneigti fakto, kad tam tikrus apribojimus personalo vadyboje Lietuvoje priverčia daryti sunkesnė nei kitose pasaulio šalyse ekonominė padėtis. (Misevičius, 2002).

Į Lietuvą ateinant užsienio kompanijoms ir stiprėjant Lietuvos įmonėms didėja konkurencija rinkoje, reikalavimai personalui ir profesionaliai darbo jėgai kyla. Įmonės personalo paieškai ir atrankai pradeda skirti vis didesnę dėmesį, kruopščiau atsirinkinėti darbuotojus, vertinti jų profesines ir asmenines savybes.

Lietuvoje vidutinių ir mažų įmonių vadovai personalo atrankai dažnai pasitelkia įdarbinimo agentūras. Galima išskirti tokius personalo atrankos etapus:

1. Įdarbinimo agentūros pasirinkimas.
2. Skelbimas spaudoje ar internete.

3. Įdarbinimo agentūra kviečiasi pokalbiui kandidatus.
4. Tinkamiausi kandidatai siunčiami pokalbiui pas įmonės vadovus.
5. Vadovai pasirenka tinkamą kandidatą.

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

Įdarbinimo agentūrų tipai:

1. Paslaugas darbdaviams teikia nemokamai.
  - a. Valstybinės darbo biržos. Darbdaviai gali kreiptis į darbo biržas siūlydami esamas laisvas darbo vietas ir darbo birža informuoja žmones, kurie gali kreiptis į darbdavį.
  - b. Privačios įdarbinimo agentūros. Šios įdarbinimo agentūros su darbo ieškančiais asmenimis sudaro sutartis, siūlo jiems darbo vietas ir darbo ieškantys asmenys moka už teikiamas paslaugas. Darbdaviams ši paslauga nekainuoja, tačiau, šios agentūros neatlieka darbuotojų atrankos, o tikrai siūlo kandidatus.
2. Paslaugos darbdaviams mokamos. Šių įdarbinimo agentūrų paslaugų spektras yra gana didelis – nuo personalo paieškos ir atrankos iki darbuotojų mokymo ir esamo personalo įvertinimo.

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

Esant kvalifikuotų specialistų darbo rinkoje trūkumui, organizacijos privalo naudoti kuo efektyvesnius būdus tam, kad pasirinktų tinkamą darbuotoją. Į atranką reiktų pažvelgti ir iš marketingo pusės, nes organizacija turi būti patraukli kandidatui.

Įmonės privalo tobulėti ir naudoti naujausias technologijas personalo atrankoje.



### **3. PERSONALO ATRANKOS TARPTAUTINĖSE ĮMONĖSE TYRIMAS**

Šioje dalyje pateikiamas personalo atrankos tarptautinėse įmonėse, veikiančiose Lietuvoje, tyrimas. Aptariami duomenys, gauti anketavimo ir interviu metodais. Jie sisteminami, klasifikuojami. Pateikiamas personalo atrankos modelis, kuris sukurtas remiantis tyrimo rezultatų duomenimis.

#### **3.1 Personalo atrankos tarptautinėse įmonėse tyrimo metodologija**

Personalo paieška ir atranka – viena svarbiausių sėkmingai dirbančios įmonės veiklos sričių, kurios reikšmingumas neretai yra nuvertinamas ir šiai veiklos sričiai neretai nėra skiriamas reikiamas dėmesys iš įmonės vadovų pusės. Kompanijų vadovai labai aktyviai ir daug kalba apie talentų pritraukimą ir išlaikymą, tačiau kaip ir anksčiau personalo skyriai lieka ne pagrindine kompanijos veiklos politika. Dėl šių priežasčių personalo specialistai negali skirti daug savo darbo laiko kurdami personalo strategiją, naujų žmonių pritraukimo taktikas, kadangi turi dirbti nemažai kitų darbų, kurie su jų tiesiogine veikla nėra stipriai susiję.

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

Siekiant Lietuvos įmonių vadovams suteikti daugiau informacijos apie efektyvius personalo atrankos būdus buvo atliktas tyrimas. Jo pagalba buvo tiriamos Lietuvoje veikiančios tarptautinės įmonės, turinčios išvystytą personalo atrankos sistemą.

Tyrimas buvo vykdomas trim etapais. Pirmojo etapo metu buvo vykdoma anoniminė pasirinktų tarptautinių įmonių darbuotojų apklausa. Šios apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti kaip patys darbuotojai vertina sistemą, pagal kurią jie buvo atrinkti.

Antrojo etapo metu interviu pagalba buvo apklausti atranką vykde tarptautinių įmonių darbuotojai. Buvo siekiama išsiaiškinti kokie atrankos būdai jiems atrodo efektingiausi Lietuvoje.

Analizės metu buvo išskirti svarbiausi atrankos būdai, kuriuos išskyrė atrinktieji įmonių darbuotojai ir būdai, kurie pasirodė reikšmingiausi atrankos specialistams. Gauti rezultatai buvo palyginti ir padarytos išvados.

**Empirinio tyrimo tikslas** – remiantis tyrimo metu gautais duomenimis suformuoti personalo atrankos modelį.

**Empirinio tyrimo uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti ar tarptautinėse įmonėse yra savi personalo atrankos skyriai.
2. Interviu ir anketavimo pagalba nustatyti kokie personalo atrankos metodai naudojami tarptautinėse organizacijose.
3. Išsiaiškinti ar naudojami metodai yra pakankamai efektyvūs.
4. Išskirti vykdomos personalo atrankos plusus ir minusus.
5. Nustatyti ar personalo atrankos metu kandidatui buvo leista atskleisti savo sugebėjimus.

Tyrime naudojami šie **metodai**:

1. Face to face interviu. Tai duomenų rinkimo metodas, kai tiesiogiai bendraujama su pašnekovu pagal iš anksto parengtą klausimyną. Šiuo metodu gaunama faktinė ir kita informacija prieinama pokalbio su respondentu metu. Face to face interviu metodas užtikrina duomenų išsamumą, mažina neatsakymų skaičių. Šio metodo pagalba bus apklausti tarptautinių įmonių personalo atrankos grupių darbuotojai, kurie atrenka personalą pagal tam tikrą tai įmonei būdingą procesą.
2. Anketinė apklausa. Tai duomenų rinkimo metodas, kai respondentas pats savarankiškai pildo pateiktą klausimyną. Tai sudaro sąlygas respondentui pildyti klausimyną jam patogiu laiku, išsaugoti informacijos privatumą, išvengiama interviuotojo įtakos. Šio metodo pagalba bus apklausiami tarptautinių įmonių darbuotojai, kurie buvo atrinkti pagal įmonės vykdomą personalo atranką.
3. Gautų duomenų analizė, sisteminimas ir klasifikavimas. Duomenys gauti interviu ir anketavimo pagalba bus susisteminti. Informacijai apdoroti bus naudoja MS Excel programa.

**Tyrimo anketos ir interviu aprašymas.** Anketoje (žiūrėti priedą Nr.1) pateikiama 16 klausimų. 12 klausimai uždari, likusieji – atviri. 3 lentelėje pateikiamas anketos klausimų apibūdinimas.

## Anketos klausimų apibūdinimas

Klausimas	Apibūdinimas
1. Jūs priklausote šiai amžiaus grupei	Bendro pobūdžio uždari klausimai.
2. Jūsų šeimyninė padėtis	
3. Jūsų išsilavinimas	
4. Universitete Jūs įgijote	
5. Ar tai pirmoji Jūsų darbo vieta?	Uždari klausimai. Jų pagalba siekiama išsiaiškinti ar darbuotojas gali palyginti personalo atranką dabartinėje darbovietėje su prieš tai buvusiomis.
6. Kiek laiko Jūs dirbate šioje įmonėje?	
7. Darbo skelbimą Jūs radote	Uždaras klausimas, kurio pagalba siekiama išsiaiškinti kokiu būdu įmonės paskelbia apie vykdomas atrankas.
8. Atrankos metu Jūsų buvo prašoma	Uždari klausimai. Jie parodo ko kandidato buvo klausama atrankos proceso metu ir ar buvo leista jam parodyti savo sugebėjimus.
9. Pokalbio metu Jūsų buvo klausama	
10. Ar pokalbio metu Jums buvo suteikta galimybė pasisakyti kodėl būtent Jūs esate geriausias kandidatas į būsimas pareigas?	Atviri klausimai, kurių pagalba galima plačiau sužinoti apie įmonėse vykdomą personalo atranką, jos privalumus ir trūkumus.
11. Iš kelių etapų susidėjo atranka į būsimą darbo vietą?	
12. Jei atranka buvo vykdoma keliais etapais, aprašykite ko Jūsų buvo prašome atskirų etapų metu.	
13. Įvertinkite balais Jūsų įmonėje vykdomos personalo atrankos efektyvumą. 5 – labai efektyvi; 1 – visiškai neefektyvi.	
14. Jei esate dalyvavęs ir kitose personalo atrankose, išskirkite Jūsų įmonėje vykdomos personalo atrankos privalumus.	
15. Jei esate dalyvavęs ir kitose personalo atrankose, išskirkite Jūsų įmonėje vykdomos personalo atrankos trūkumus.	Uždaras klausimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti kas turi įtakos priimant darbo pasiūlymą
16. Sužymėkite, kokią įtaką priimant darbo pasiūlymą turėjo šie veiksniai. 5- turėjo labai didelę, 1- visiškai neturėjo	

Šaltinis: sukurta autoriaus.

Siekiant sužinoti organizacijos taikomus atrankos metodus naudojamas interviu metodas. Interviu metu įmonės personalo skyriaus darbuotojui pateikiama 10 klausimų (žiūrėti priedą Nr.2), kurių pagalba nustatoma, kokius personalo atrankos metodus organizacija naudoja siekdama pasirinkti geriausią kandidatą.

**Tyrimo imtis** paskaičiuota pagal formulę:

$$n_{\min} = \frac{z^2 \times N \times p(1-p)}{(\Delta p)^2 (N-1) + z^2 \times p(1-p)}$$

N – visumos dydis.

p – požymio tikimybė (Martišius S., 1997).

$\Delta p$  – požymio dalies paklaida.

z – normaliojo skirsnio koeficientas.

Atliekant tyrimą duomenys buvo renkami iš užsienio kapitalo įmonių, veikiančių Lietuvoje. Atsitiktinės atrankos būdu buvo atrinkta 10 įmonių. Kiekvienoje jų interviu metodu apklausama po vieną personalo skyriaus darbuotoją, kuris vykdo personalo atranką organizacijoje.

Buvo paskaičiuota, kad vidutiniškai šiose organizacijose dirba po 100 darbuotojų. Tokiu būdu visumos dydis  $N$  yra 1000. Įsistačius reikšmes į formulę gauname, kad norint rezultatus gauti su 95% tikimybe duomenis reikia surinkti iš 270 darbuotojų.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimas susidėjo iš dviejų etapų. Bandant išsiaiškinti kiek Lietuvoje yra tarptautinių įmonių iš viso buvo, buvo susidurta su sunkumais. Nemažai tokių įmonių yra nedidelės ir neturi savitos personalo atrankos sistemos. Todėl pirmo tyrimo etapo metu buvo pasirinkta 10 Lietuvoje veikiančių užsienio kapitalo įmonių, kurios yra žinomos, kaip turinčios personalo atrankos sistemą. Joms buvo paskambinta telefonu ir susitariama dėl interviu. Interviu buvo imama iš darbuotojų, kurie atsakingi už personalo atranką.

Antrojo etapo metu buvo platinamos anketos darbuotojams, kurie dirba užsienio kapitalo įmonėse. Atliekant pilotažinį tyrimą paaiškėjo, kad anketoje trūksta klausimų, kurie parodytų, kokią įtaką personalo atrankai turi atrankos būdų patrauklumas. Anketa buvo papildyta.

Anketos buvo siunčiamos elektroniniu paštu. Laiške buvo nurodyta internetinė nuoroda, kur respondentas galėjo užpildyti anketą. Šis būdas buvo pasirinktas siekiant kuo mažesnių laiko sąnaudų. Be to tai itin patogiu respondentams. Jiems nereikia užpildytos anketos išsiųsti atgal.

Elektroniniai laiškai buvo išsiųsti 300 respondentų. Tačiau anketas užpildė tik 184 respondentai. 14 anketų buvo sugadinta. Tokiu būdu tyrime dalyvavo 170 respondentų. Anketų atsako dažnis 57%.

### **3.2. Lietuvoje veikiančių užsienio kapitalo įmonių darbuotojų atrankos empirinis tyrimas ir duomenų analizė**

Siekiant iširti personalo atrankos modelį, vyraujančią tarptautinėse įmonėse veikiančiose Lietuvoje, buvo atliktas empirinis tyrimas. Jis susidėjo iš dviejų etapų. Pirmojo etapo metu interviu metodo pagalba buvo surinkti duomenys iš tarptautinių įmonių personalo atrankos vykdytojų. Antrojo etapo metu anketos pagalba apklausti tarptautinių įmonių darbuotojai.

### 3.2.1. Duomenų, gautų interviu metodu aptarimas

Šiame tyrimo etape dalyvavo 10 Lietuvoje veikiančių užsienio kapitalo įmonių. Buvo apklausiami šių įmonių personalo skyriaus darbuotojai. Interviu metu respondentams buvo užduodama 10 klausimų. (Žiūrėti priedą Nr.2).

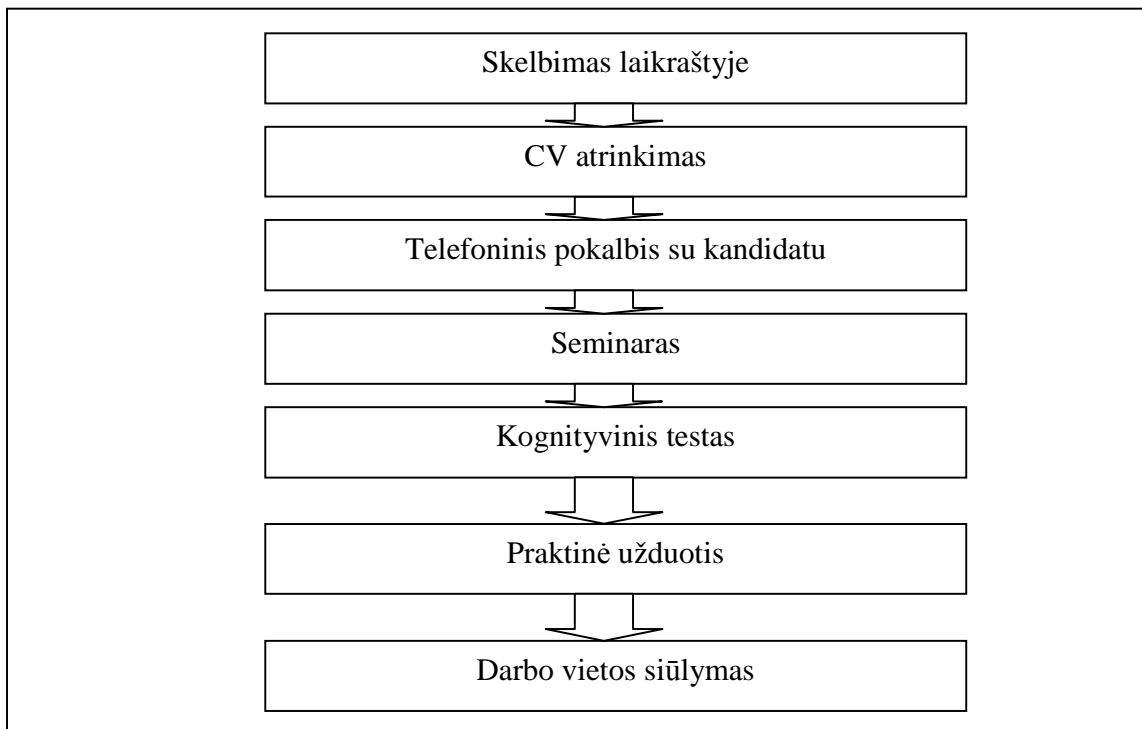
Pirmiausiai respondentų buvo klausiama ar jų įmonėje yra speciali personalo atrankos grupė. Visi respondentai atsakė, kad jų įmonėje yra asmenys atsakingi už personalo atranką. Daugumoje įmonių yra nuolatiniai personalo atrankos darbuotojai. Respondentai teigė, kad dažniausiai kiekvienas įmonės filialas personalo atranką atlieka savarankiškai nuo kitų padalinių. Centralizuotai personalo atranka atliekama tik vadovų postams užimti.

Respondentų buvo klausiama ar personalo atranką jie vykdo pagal nurodymus, gautus iš jų užsienio padalinių. Dauguma respondentų (85%) atsakė, kad specialių nurodymų nėra, tačiau panašūs personalo atrankos principai naudojami visuose padaliniuose.

Visose tyrime dalyvavusiose įmonėse vykdamas personalo atranką vyksta pokalbis, pildomi testai, duodamos specialios užduotys.

Apklaustose užsienio kapitalo įmonėse kandidatams į naują darbo vietą suteikiama galimybė atskleisti savo sugebėjimus. Jiems duodamos specialios užduotys, kuriose jie gali parodyti savo kūrybiškumą.

Viena iš apklaustųjų įmonių naudojamas atrankos modelis susideda iš 4 etapų:



4 pav. Įmonės „X“ personalo atrankos modelis

Apie kandidatų į darbo vietą paiešką ši įmonė paskelbia laikraštyje. Įmonės skelbimas patrauklus ir įdomus. Surinkę CV (gyvenimo aprašymus), šios įmonės personalo skyriaus darbuotojai patys telefonu skambina kandidatams ir vykdo pokalbį telefonu. Tokiu būdu atrenkami kandidatai kviečiami į seminarą, kurio metu jie supažindinami su įmonės veikla bei užpildo kognityvinę testą.

Kandidatai geriausiai atsakę į testo klausimus kviečiami į sekantį personalo atrankos etapą, kurio metu jiems duodama praktinė užduotis.

Naudodama šį atrankos modelį įmonė leidžia kandidatams parodyti savo gabumus bei kūrybiškumą ir tuo pačiu gali atsirinkti sau tuos kandidatus, kurie labiausiai tinka būsimums pareigoms užimti.

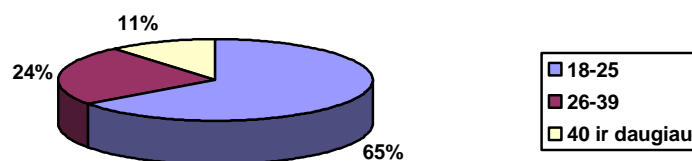
Apklausoje dalyvaujančių įmonių buvo teirujamasi ar jos personalo atranką vykdo pačios, ar pagalbos pasitelkia įdarbinimo agentūrų paslaugas. Dauguma įmonių atsakė, kad personalo atranką vykdo pačios, nes taip yra pigiau ir greičiau. Tačiau kelios įmonės pirmajam atrankos etapui pasitelkia ir agentūrų pagalbą. (Pvz. paskelbimas apie atranką, CV surinkimas, pirmasis pokalbis).

Respondentai teigia, kad kandidatai atrinkti pagal įmonėse taikomus personalo atrankos modelius dažniausiai patenkina lūkesčius ir toks modelis daugumoje atvejų pasiteisina.

Duomenys, gauti interviu metodu, padėjo nustatyti dažniausiai pasitaikančius atrankos metodus tarptautinėse įmonėse. kurie, pasak tarptautinių įmonių personalo atrinkėjų yra efektingiausia

### 3.2.2. Duomenų, gautų anketų pagalba aptarimas

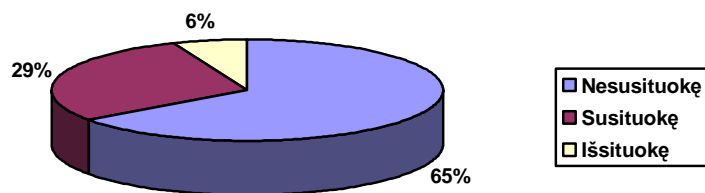
Tyrimo dalyvavo 65% 18-25 metų respondentų, 24% 26-39 metų respondentų ir 11% daugiau kaip 40-ties metų respondentų. (Žiūrėti 5 pav.)



### 5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

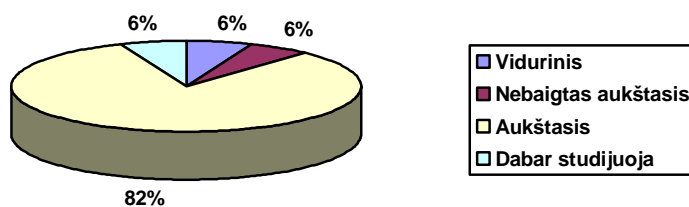
Paveiksle matome, kad daugiausiai respondentų buvo 18-25 metų.

Iš tyrimo dalyvavusių 170 respondentų 65% buvo nesusituokę, 29% susituokę ir 6% išsituokę. (Žiūrėti 6 pav.)



### 6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį

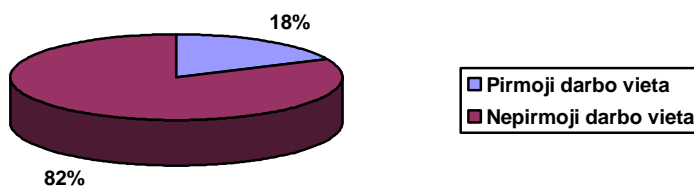
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą: vidurinis – 6%; nebaigtas aukštasis – 6%; aukštasis – 82%; dabar studijuoja – 6%. (Žiūrėti pav. 7)



### 7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

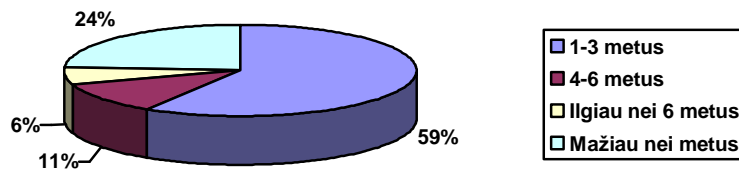
7 paveiksle grafikas rodo, kad tarptautinėse įmonėse daugiausiai dirba aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai.

Iš 150 apklaustųjų 18% atsakė, kad tai pirmoji jų darbo vieta. 82% respondentų ši darbo vieta nepirma. (Žiūrėti pav. 8)



### 8 pav. Atsakymų į penktą anketos klausimą procentinis pasiskirstymas

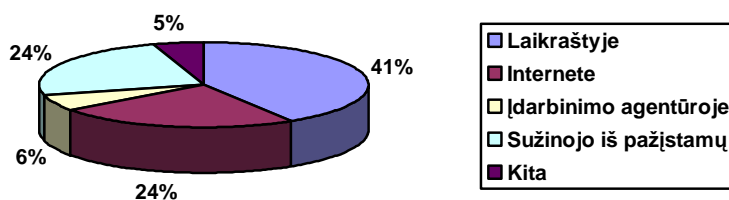
Šeštame anketos klausime respondentų buvo prašoma atsakyti kiek laiko jie dirba įmonėje.



**9 pav. Atsakymų į šestą anketos klausimą procentinis pasiskirstymas**

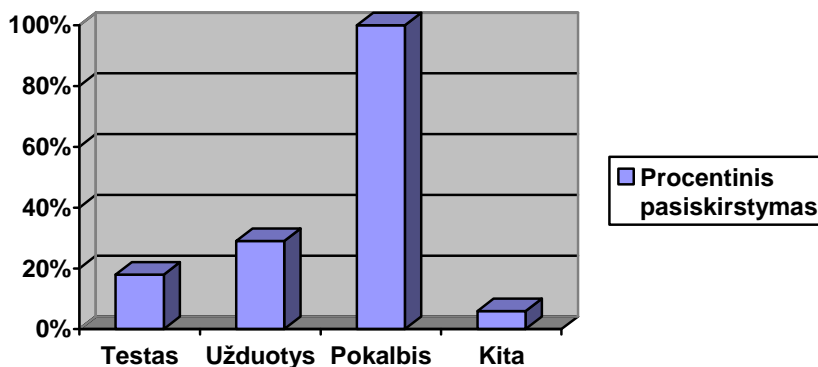
9 paveiksle matome, kad daugiausiai respondentų įmonėje dirba 1-3 metus.

Respondentams buvo užduotas klausimas, kur jie rado darbo skelbimą. 41% atsakė, kad darbo skelbimą rado laikraštyje, 24% - internete, 6% - pasiūlė įdarbinimo agentūra, 24% - sužinojo iš pažįstamų, 5% - kitur. (Žiūrėti 10 paveikslą)



**10 pav. Atsakymų į septintą anketos klausimą procentinis pasiskirstymas**

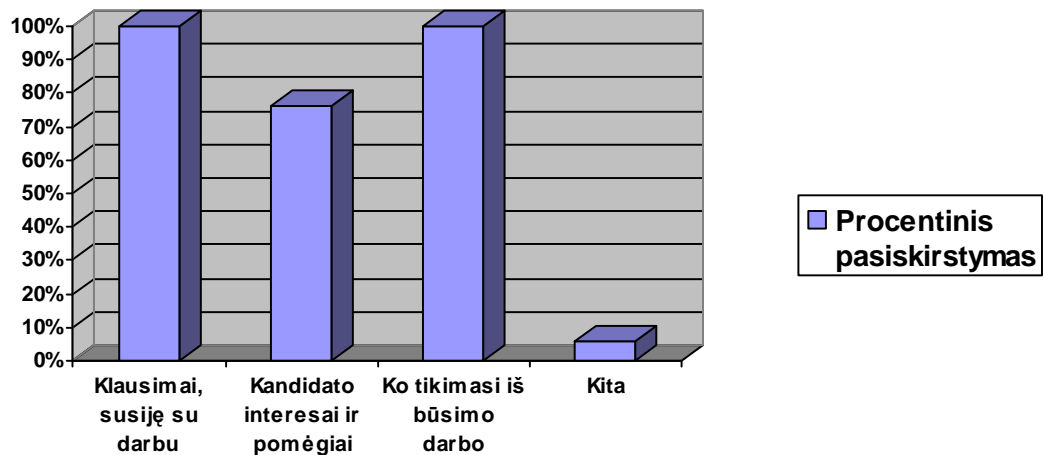
Aštuntame anketos klausime respondentų buvo paprašyta pažymėti, ko jų buvo prašoma personalo atrankos metu. (Žiūrėti 11 paveikslą)



**11 pav. Atsakymų į aštuntą anketos klausimą procentinis pasiskirstymas**

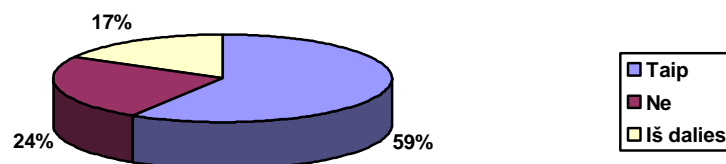


Taip pat anketoje respondentų buvo prašoma pažymėti, kokie klausimai jiems buvo pateikiami atrankos metu. Visi respondentai pažymėjo, kad jiems buvo užduota klausimų, susijusių su būsimu darbu. 76% respondentų paminėjo, kad atrankos metu jų buvo klausiama ir apie jų pomėgius ir interesus. (Žiūrėti 12 paveikslą)



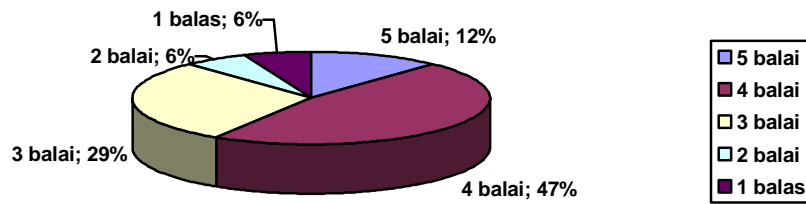
#### 12 pav. Atsakymų į devintą anketos klausimą procentinis pasiskirstymas

59% respondentų teigia, kad atrankos metu jiems buvo suteikta galimybė pasisakyti, kodėl būtent jie yra geriausi kandidatai į būsimą darbo vietą. 24% teigė, kad atrankos metu jie to padaryti negalėjo. 17% respondentų teigė, kad jiems tai buvo leista padaryti tik iš dalies. (Žiūrėti 13 paveikslą)



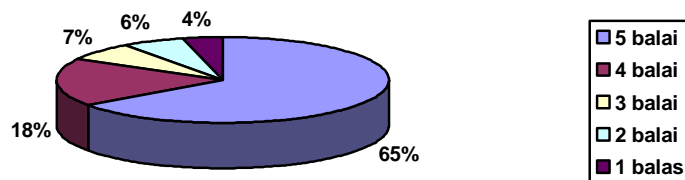
#### 13 pav. Atsakymų į dešimtą anketos klausimą procentinis pasiskirstymas

Respondentų buvo paprašyta balais nuo 5 iki 1 (5 – labai efektyvi; 1- visiškai neefektyvi) įvertinti įmonėje vykdomos personalo atrankos efektyvumą. Dauguma respondentų efektyvumą įvertino 4 balais. (Žiūrėti 14 paveikslą)



**14 pav. Atsakymų į tryliktą anketos klausimą procentinis pasiskirstymas**

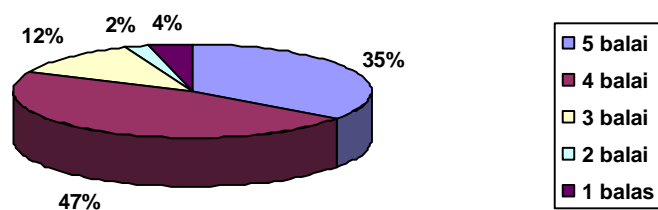
Taip pat respondentų buvo paprašyta balais įvertinti veiksnius, kurie turi įtakos priimant darbo pasiūlymą. Pirmiausia buvo paprašyta balais nuo 1 iki 5 įvertinti darbo užmokesčio įtaką priimant darbo pasiūlymą. (Žiūrėti 15 paveikslą)



**15 pav. Darbo užmokesčio įtakos vertinimas**

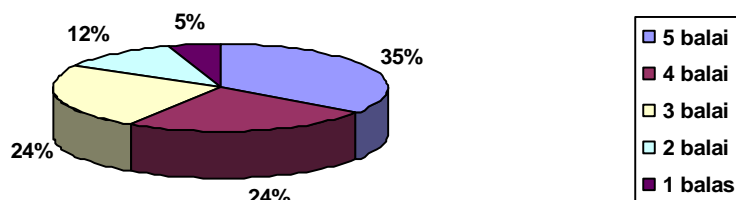
Grafikas rodo, kad dauguma respondentų darbo užmokesčio linkę vertinti 5 balais, t.y. kaip itin svarbų kriterijų.

Kitas kriterijus, kurį vertino respondentai – tai įmonės įvaizdis. 35% respondentų šį kriterijų įvertino 5 balais kaip labai svarbų, 47% respondentų kriterijų įvertino 4 balais, 12% - 3 balais, 2% - 2 balais ir 4% - 1 balu. (Žiūrėti 16 paveikslą)



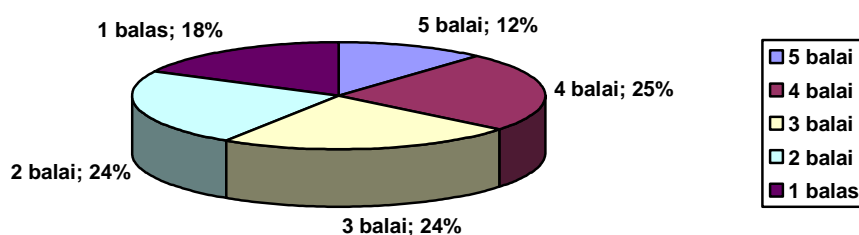
**16 pav. Įmonės įvaizdžio įtaka**

Nors įmonės įvaizdis, anot respondentų, turi gan didelę įtaką priimant darbo pasiūlymą, tačiau paprašyti įvertinti atsiliepimų apie įmonę įtaką, respondentų balai svyravo tarp 3-5. (Žiūrėti 17 paveikslą)



**17 pav. Įmonės įvaizdžio įtaka**

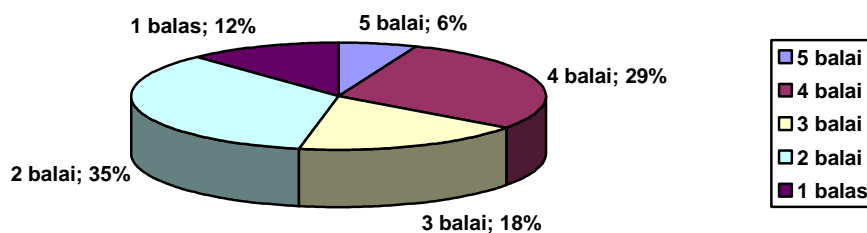
Respondentų buvo paprašyta įvertinti įmonės geografinės padėties įtaką.



**18 pav. Įmonės geografinės padėties įtaka**

18 pav. rodo, kad respondentai šį kriterijų vertino labai skirtingai. Rezultatai pasiskirstė daugmaž vienodai nuo 1 iki 5 balų.

Atlikus anketinę apklausą paaiškėjo, kad respondentams nebuvo labai svarbūs įmonės siūlymai skirti asmeninį automobilį, mobilių telefoną ar pan. Tik 6% respondentų šį kriterijų įvardijo kaip labai svarbų priimant darbo siūlymą. Daugiausiai respondentų (35%) šį kriterijų įvertino 2 balais. (Žiūrėti 19 paveikslą)



**19 pav. Būsimų darbo sąlygų įtaka**

### 3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas

Anketinės apklausos metu respondentų buvo paprašyta išskirti iš kelių etapų susidėjo atranka į būsimą darbo vietą. Rezultatai rodo, kad dažniausiai tarptautinėse įmonėse personalo atranka vykdoma dviem arba trim etapais.

Respondentų buvo paprašyta trumpai aprašyti, ko jų buvo prašoma kiekvieno etapo metu. Visi respondentai teigė, kad atrankos metu buvo vykdomas pokalbis. Kai kurių respondentų buvo prašoma atlikti kognityvinį testą. Daugelis privalėjo atlikti tam tikras užduotis.

Keletas pavyzdžių iš respondentų atsakymų:

1. „Atranka susidėjo iš trijų etapų. Pirmojo etapo metu vyko pokalbis su personalo vadove. Antrojo etapo metu vyko pokalbis su skyriaus vadovu. Jis pateikė specialią užduotį. Trečio etapo metu atliktą užduotį reikėjo pristatyti.“
2. „Pirmojo etapo metu vyko pokalbis. Jo metu buvo tikrinamas kompiuterinis raštingumas, anglų kalbos žinios. Kiekvienas kandidatas gavo po įdomią užduotį. Antrojo etapo metu vyko užduoties aptarimas. Sekančią dieną buvo paskambinta telefonu ir pranešta, kad įmonės vadovai norėtų man pasiūlyti užimti darbo vietą.“
3. „Atrankos metu pirmiausiai reikėjo užpildyti anketą. Po kelių dienų paskambino ir pakvietė į pokalbį su įmonės vadovais.“

Duomenys gauti išanalizavus anketą rodo, kad dažniausi metodai, kuriuos naudoja tarptautinės įmonės vykdydamos personalo atranką yra interviu (pokalbis), kognityviniai testai, specialios užduotys. Šią išvadą pagrindžia ir interviu metu gauti duomenys.

Vykdamas anketinę apklausą respondentų buvo paprašyta išskirti personalo atrankos privalumus ir trūkumus. Respondentai, lygindami personalo atranką jų įmonėje su kitomis, kuriose jiems teko dalyvauti, išskyrė tokius jų įmonėje vykdomos personalo atrankos privalumus:

1. „Vyksta detalūs pokalbiai, kurių metu galima išsiaiškinti abiejų pusių poreikius ir nuomones.“
2. „Tiksliai apibrėžti reikalavimai, aiškios sąlygos.“
3. „Atrankoje dalyvavo tos srities specialistas, į kurią naujas darbuotojas bus priimtas.“
4. „Pokalbio metu būdinga draugiška atmosfera“
5. „Atranką vykdo personalo specialistai, kurių užduodami klausimai leidžia tinkamai įvertinti kandidatą.“
6. „Atranka vyksta profesionaliai ir organizuotai.“
7. „Patiko užduotys, kurias gavau vieno iš atrankos etapų metu.“

8. „Atrankos metu buvo tikrinamos užsienio kalbos žinios bei kompiuterinis raštingumas. Taip galėjome parodyti savo sugebėjimus.“

Respondentų pateikti privalumai aiškiai atspindi, kad tarptautinėse įmonėse personalo atranka vykdoma itin profesionaliai. Ją organizuoja tikri personalo atrankos specialistai kas lietuviško kapitalo įmonėse retokai pasitaiko.

Šį faktą taip pat pagrindžia ir interviu metu gauti duomenys. Dauguma interviu metodu apklaustų respondentų teigė, kad įmonė pati vykdydama personalo atranką išlošia daugeliu atvejų. Taip yra sutaupomos lėšos, įmonė iškart pati gali pasirinkti jei labiausiai tinkančius kandidatus, nes mato kaip atrankos metu kandidatas vykdo vienas ar kitas užduotis.

Anketinės apklausos metu respondentų taip pat buvo prašoma išskirti ir personalo atrankos minusus. Kai kurie respondentai kaip minusą išskyrė per didelį personalo atrankos etapų skaičių. Taip pat apklaustiems tarptautinių įmonių darbuotojams yra tekę susidurti su per dideliu formalizmu. Respondentai kaip minusą išskyrė ir tai, kad atrankos metu tiesiogiai nebuvo kalbama apie darbo užmokestį, darbo valandas. Buvo išskirtas minusas, kad atrankos metu trūko klausimų apie naujoves, kurias kandidatas ketina atsinešti su savimi užimdamas naujas pareigas. Tačiau dauguma respondentų vis tik teigia, kad didelių minusų atrankoje nepastebėję.

Interviu metu apklausti personalo skyrių darbuotojai taip pat teigė, kad savo vykdomose atrankose minusų išskirti negali. Anot jų, nors pasitaiko ir apsirikti, tačiau dažniausiai jų naudojami atrankos modeliai pasiteisina ir jie pasirenka tokį kandidatą kokio ir ieškojo.

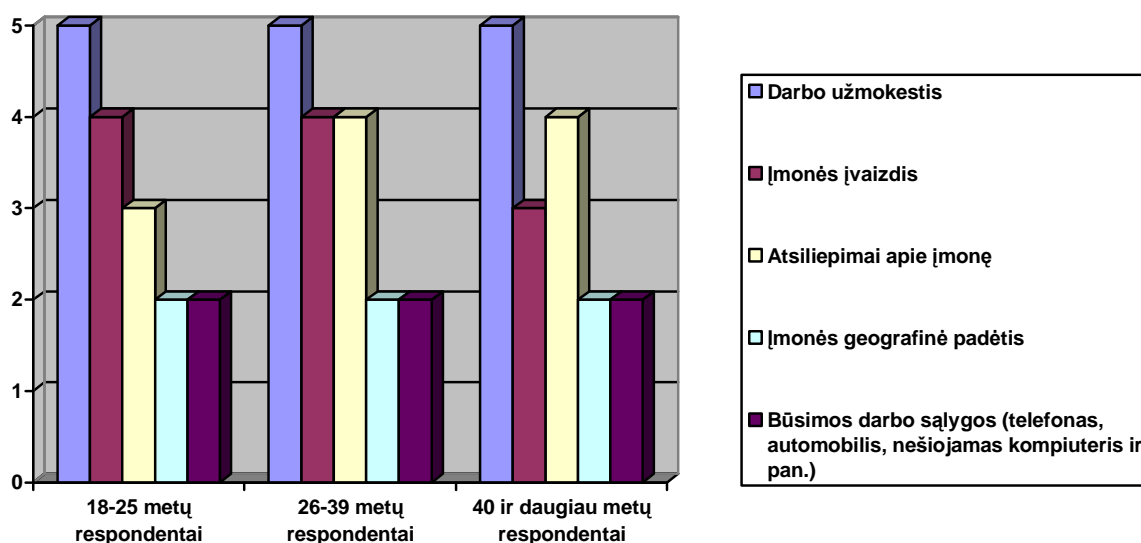
Tyrimo metu anketoje respondentams buvo pateiktas klausimas ar įmonė, kurioje jie dirba yra jų pirmoji darbo vieta. 82% respondentų atsakė, kad tai nepirmoji jų darbovietė. Respondentų buvo paprašyta balais nuo 5 iki 1 įvertinti koks jų nuomone yra personalo atrankos, vykdomos jų įmonėje efektyvumas. (5 – taikomas personalo atrankos modelis labai efektyvus; 1 – taikomas personalo atrankos modelis visiškai neefektyvus). Dauguma respondentų, kuriems įmonė kurioje jie šiuo metu dirba yra ne pirmoji darbo vieta personalo atrankos efektyvumą vidutiniškai vertino 4 balais. Tai rodo, kad apklaustųjų tarptautinių įmonių darbuotojai personalo atranką savo įmonėje vertina teigiamai.

Analizuojant anketos duomenis buvo pastebėta, kad skirtingoms respondentų amžiaus grupėms būdingi skirtingi veiksniai įtakojantys personalo atrankos patrauklumą ir darbo pasiūlymo priėmimą. (Žiūrėti 4 lentelę).

**Kriterijų, įtakančių personalo atrankos patrauklumą tarptautinėse įmonėse pasiskirstymas pagal amžiaus grupes**

	18-25 metų respondentai	26-39 metų respondentai	40 ir daugiau metų respondentai
Darbo užmokestis	5 balai	5 balai	5 balai
Įmonės įvaizdis	4 balai	4 balai	3 balai
Atsiliepimai apie įmonę	3 balai	4 balai	4 balai
Įmonės geografinė padėtis	2 balai	2 balai	2 balai
Būsimos darbo sąlygos (telefonas, automobilis, nešiojamas kompiuteris ir pan.)	2 balai	2 balai	2 balai

Šaltinis: Sukurta autoriaus, remiantis anketos duomenimis.



**20 pav. Kriterijų, įtakančių personalo atrankos patrauklumą tarptautinėse įmonėse pasiskirstymas pagal amžiaus grupes**

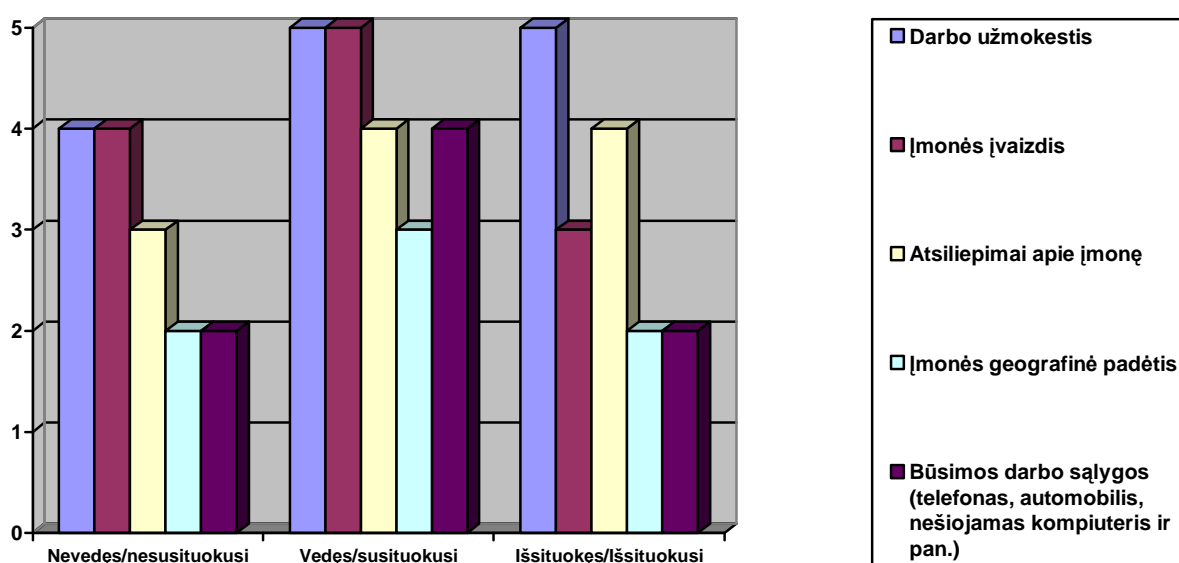
4 lentelė ir 20 pav. rodo, kad darbo užmokestį kaip svarbiausią kriterijų nurodo visų amžiaus grupių respondentai. Įmonės įvaizdis didžiausią įtaką turi 18-25 ir 26-39 metų darbuotojams. Labai panašūs įvertinimai ir atsiliepimams apie įmonę. Anketos rezultatai rodo, kad 40 ir daugiau metų turintiems respondentams svarbesni yra atsiliepimai apie įmonę nei įmonės vardo žinomumas ar reklama.

Iš anketos rezultatų matyti, kad mažiausiai įtakos kandidatų pritraukimui turi įmonės geografinė padėtis ir būsimos darbo sąlygos, tokios kaip mobilus telefonas, automobilis.

**Kriterijų, įtakančių personalo atrankos patrauklumą tarptautinėse įmonėse pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį**

	Nevedęs/nesusituokusi	Vedęs/Susituokusi	Išsituokęs /Išsituokusi
Darbo užmokestis	4 balai	5 balai	5 balai
Įmonės įvaizdis	4 balai	5 balai	3 balai
Atsiliepimai apie įmonę	3 balai	4 balai	4 balai
Įmonės geografinė padėtis	2 balai	3 balai	2 balai
Būsimos darbo sąlygos (telefonas, automobilis, nešiojamas kompiuteris ir pan.)	2 balai	4 balai	2 balai

Šaltinis: Sukurta autoriaus, remiantis anketos duomenimis.



**21 pav. Kriterijų, įtakančių personalo atrankos patrauklumą tarptautinėse įmonėse pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį**

5 lentelė ir 21 paveikslas rodo, kad darbo užmokesčio klausimas personalo atrankos metu buvo aktualiausias šeimas turintiems respondentams. Mažiau aktualus šis klausimas nesusituokusiems kandidatams. Tyrimas parodė, kad į įmonės įvaizdį taip pat labiausiai atsižvelgia šeimas turintys kandidatai. Įmonės įvaizdis mažiau aktualus išsituokusiems.

Atsiliepimus apie įmonę visų grupių respondentai vertino maždaug 3-4 balais. (3 balais nesusituokę; 4 – susituokę ir išsituokę.)

Įmonės geografinė padėtis didžiausią įtaką turi susituokusiems (3 balai). Kitos dvi grupės šio kriterijaus, kaip įtakančio darbo pasiūlymo priėmimą nežymėjo kaip itin svarbaus. Jam skyrė po 2 balus.

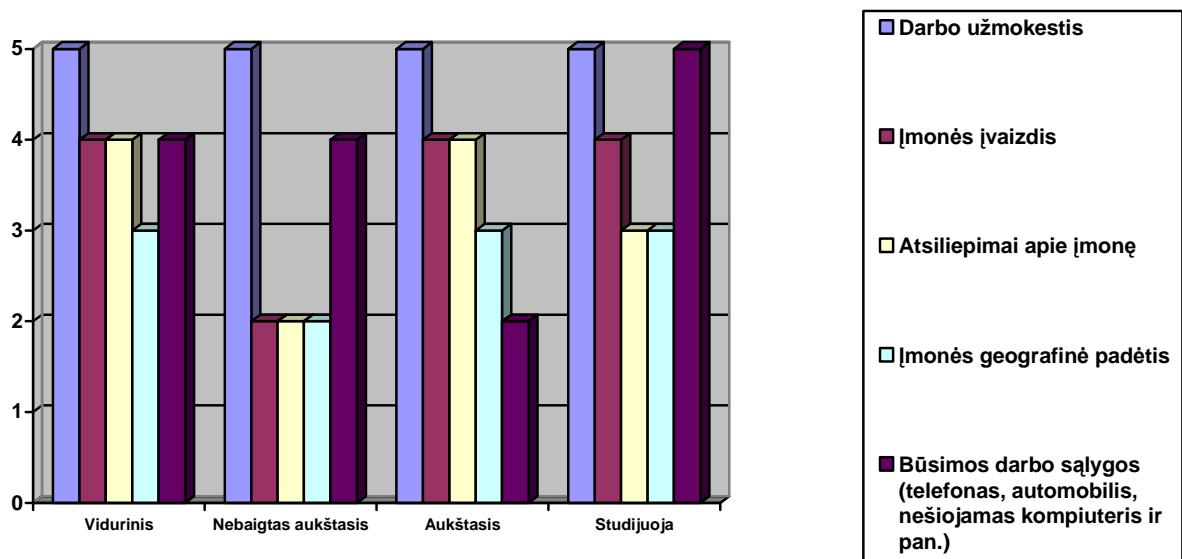
Telefoną, automobilį bei kitokius priedus labiausiai vertintų susituokę kandidatai į būsimą darbo vietą.

Lentelė 6

**Kriterijų, įtakančių personalo atrankos patrauklumą tarptautinėse įmonėse pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

	Vidurinis	Nebaigtas aukštasis	Aukštasis	Studentas
Darbo užmokestis	5 balai	5 balai	5 balai	5 balai
Įmonės įvaizdis	4 balai	2 balai	4 balai	4 balai
Atsiliepimai apie įmonę	4 balai	2 balai	4 balai	3 balai
Įmonės geografinė padėtis	3 balai	2 balai	3 balai	3 balai
Būsimos darbo sąlygos (telefonas, automobilis, nešiojamas kompiuteris ir pan.)	4 balai	4 balai	3 balai	5 balai

Šaltinis: Sukurta autoriaus, remiantis anketos duomenimis.



**22 pav. Kriterijų, įtakančių personalo atrankos patrauklumą tarptautinėse įmonėse pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį**

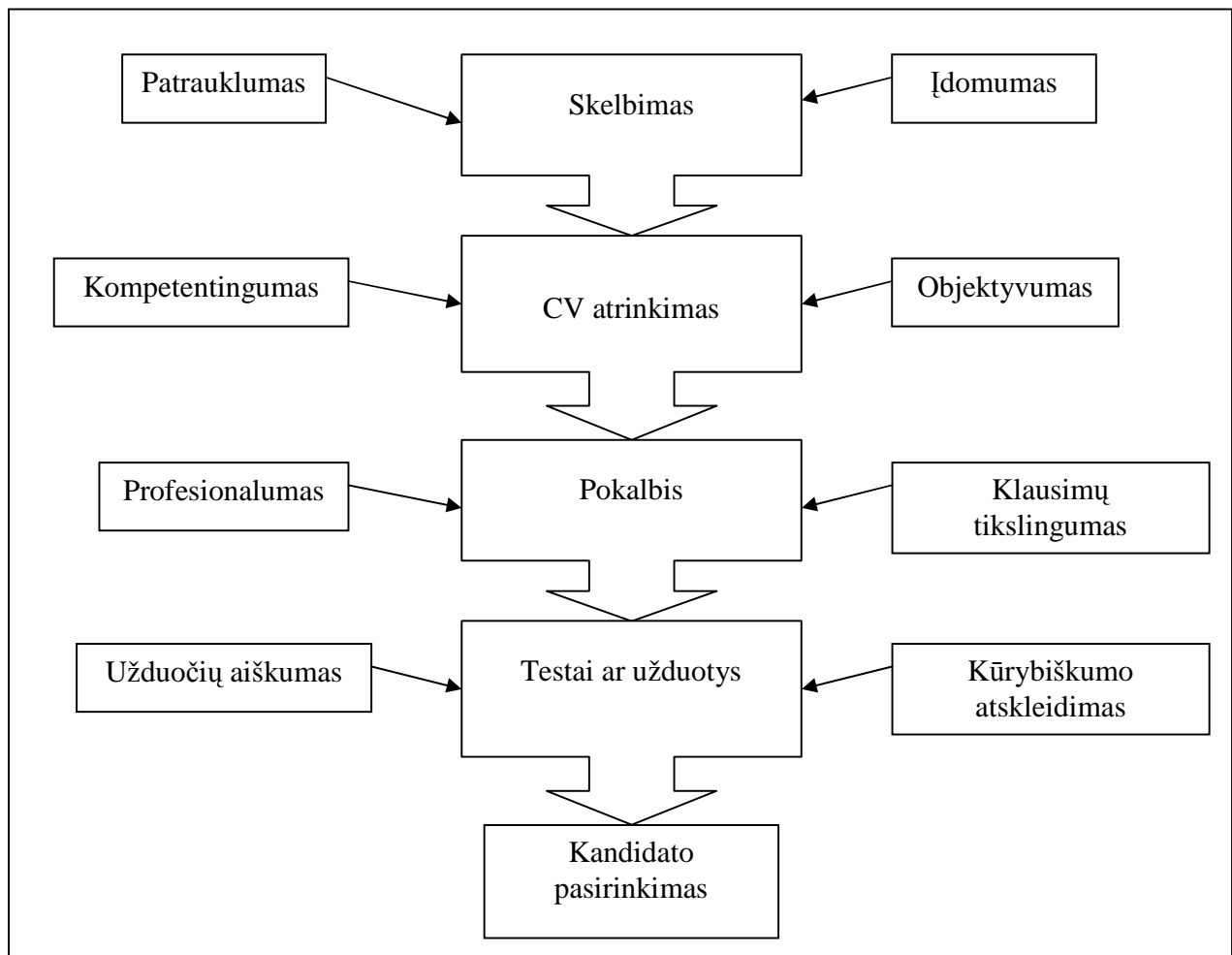
6 lentelėje ir grafike (22 pav.) matome, kad tarp visų išsilavinimų respondentų svarbiausią įtaką personalo atrankos patrauklumui ir sprendimui priimti darbo pasiūlymą turi darbo užmokestis. Antroje vietoje yra būsimos darbo sąlygos. Jos svarbiausios dar studijuojantiems kandidatams. Įmonės geografinė padėtis daugmaž vienodai svarbi visiems respondentams.



Išanalizavus tyrimų duomenis galima suformuoti personalo atrankos modelį, kuris dažniausiai pasitaiko tarptautinėse įmonėse. Dažniausiai pasitaikantys atrankos metodai yra pokalbis, testai užduotys.

23 paveiksle pavaizduotas personalo atrankos modelis, sudarytas remiantis apklausos, atliktos tarptautinėse įmonėse rezultatais.

Šis modelis siūlo personalo atranką vykdyti 5 etapais. Šalia kiekvieno etapo nurodyti veiksniai, galintys įtakoti personalo atranką.



**23 pav. Personalo atrankos modelis tarptautinėse įmonėse**

Formuojant personalo atrankos modelį būtų galima išskirti šiuos etapus:

1. Įdomus ir informatyvus skelbimas apie kandidatų paiešką. Svarbu, kad matydamas skelbimą spaudoje ar internete kandidatas žinotų kokia įmonė jam siūlo darbą. Tyrimas parodė, kad kandidatams itin svarbus geras įmonės vardas ir geri atsiliepimai apie įmonę. Todėl svarbu, kad darbo skelbimas būtų patrauklus būsimam kandidatui.

2. Tinkamiausių kandidatų CV atrinkimas. Paprastai po paskelbimo apie laisvą darbo vietą personalo skyrius sulaukia nemažai CV ir motyvacinių laiškų. Šiame etape svarbu, kad kandidatai būtų atrinkti teisingai ir kompetentingai.
3. Pirminis pokalbis. Pokalbis su kandidatų turėtų vykti sklandžiai ir profesionaliai. Klausimus kandidatams reikėtų formuluoti aiškiai. Tyrimo metu respondentai teigė, kad jie pasigedo klausimų apie tai ko jie tikisi iš būsimos darbo vietos, taip pat kandidatai norėjo, kad jų būtų klausama ką naujo jie žada atsinešti ateidami į naują darbo vietą.
4. Testai bei užduotys. Užduotys bei testų klausimai turėtų būti suformuluoti sklandžiai bei aiškiai. Tyrimo duomenimis kandidatai norėtų, kad jiems būtų leista labiau atsiskleisti ir parodyti savo sugebėjimus. Kai kuriose tyrimo dalyvavusiose įmonėse buvo užduodamas namų darbas, kurį kitą dieną kandidatas galėjo pristatyti rodydamas skaidres. Tokiu būdu atsiskleidžia kandidato kūrybiškumas ir sugebėjimai.
5. Rezultatų apžvalga ir kandidato pasirinkimas. Testų ir užduočių rezultatai turėtų būti objektyvus. Turėtų būti pasirinktas tas kandidatas, kurio rezultatai buvo geriausi.

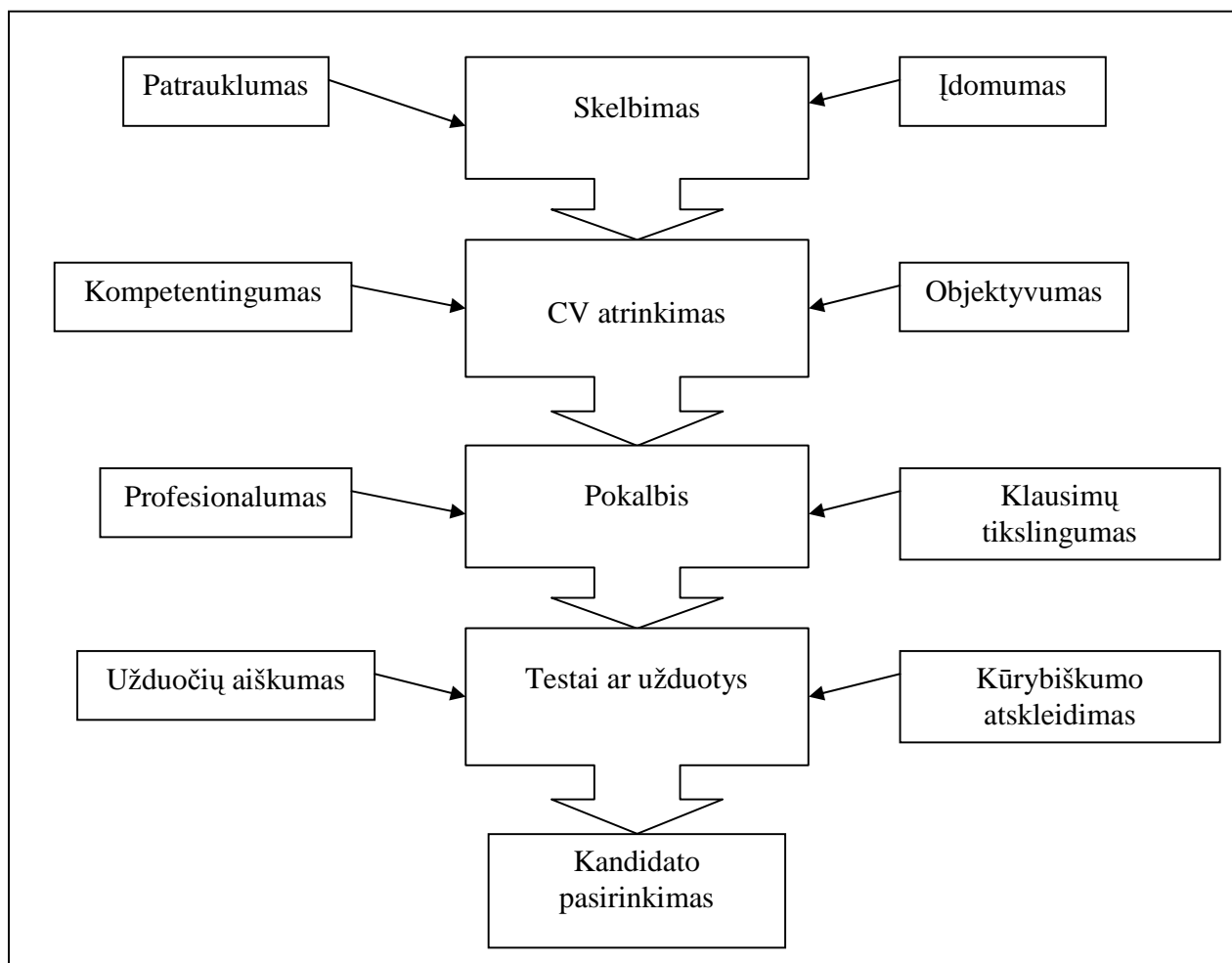
## IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateiktus personalo atrankos metodus, išsiaiškinta, kad tam, kad rastų tinkamus žmones, įmonės turi naudoti kuo įvairesnius, prieinamus darbuotojų paieškos ir atrankos metodus, derindamos juos tarpusavyje.
2. Atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus.
3. Į Lietuvą ateinant užsienio kompanijoms ir stiprėjant Lietuvos įmonėms didėja konkurencija rinkoje, reikalavimai personalui ir profesionaliai darbo jėgai kyla. Įmonės personalo paieškai ir atrankai pradeda skirti vis didesnę dėmesį, kruopščiau atsirinkinėti darbuotojus, vertinti jų profesines ir asmenines savybes.
4. Analizuojant mokslinėje ir publicistinėje literatūroje pateiktus personalo atrankos privalumus ir trūkumus buvo išsiaiškinta, kad tokios klaidos kaip išankstinė nuomonė, skubotas sprendimas, pirmas išpūdis, paskutinis išpūdis, tik „blogųjų“ kandidato savybių matymas ir kt. gali įtakoti netinkamą pasirinkimą.
5. Vykdamas personalo atranką organizacijos turi du kelius – vykdyti ją pačios arba į pagalbą pasitelkti tokias paslaugas teikiančias įmones. Šis apsisprendimas neretai priklauso nuo organizacijos dydžio ir nuo turimų personalo atrankos specialistų.
6. Analizuojant personalo atrankos tema atliktus tyrimus, buvo išsiaiškinta, kad technologiniai pasikeitimai, globalizacija, socialinės tendencijos, ir pasikeitimai darbo organizavime reikalauja, kad organizacijos pergalvotų savo darbuotojų atrankos procesą.
7. Darbuotojai atrenkami dirbti komandoje, įgyvendinant skirtingus projektus, dažnai gali pasikeisti darbo vaidmenimis ir gali pasukti skirtingais organizacinės veiklos keliais.
8. Tradiciškai, personalo atrankos tikslas yra pastebėti tuos kandidatus, kurie laikui bėgant turėtų didžiausią vertę organizacijai.
9. Atrankos būdai davė geresnių rezultatų ne tik kai panaudoti atrankos įrankiai rodė didelį pagrįstumą, bet taip pat kai organizacijos galėjo rinktis iš didesnės kandidatų grupės.
10. Trūkumai darbo rinkoje keliose Europos šalyse baigėsi didesniu susirūpinimu dėl organizacijos įvaizdžio, elgesiu su kandidatais atrankos procese ir marketingo principų naudojimu, norint pritraukti potencialius kandidatus pasirinkti tos organizacijos darbo pasiūlymą, o ne konkurento.

11. Informacinių technologijų revoliucija taip pat turėjo poveikį personalo atrankai (internetu, multimedijos panaudojimas). Vis daugiau psichologiniai testai yra administruojami per kompiuterius.
12. Verbavimas internetu pagalba ir išankstinis kandidatų atrinkimas dabar yra realus Europoje, ir ypač labiau technologiškai išsivysčiusiose Europos Sąjungos šalyse. Tarptautinės organizacijos šiuo atžvilgiu pirmauja, nes turi išteklių ir specializuojasi kurdamos tokias elektroninio formato verbavimo sistemas.
13. Į Lietuvą ateinant užsienio kompanijoms ir stiprėjant Lietuvos įmonėms didėja konkurencija rinkoje, reikalavimai personalui ir profesionaliai darbo jėgai kyla. Įmonės personalo paieškai ir atrankai pradeda skirti vis didesnę dėmesį, kruopščiau atsirinkinėti darbuotojus, vertinti jų profesines ir asmenines savybes.
14. Lietuvoje vidutinių ir mažų įmonių vadovai personalo atrankai dažnai pasitelkia įdarbinimo agentūras.
15. Atliekant Lietuvoje veikiančių tarptautinių įmonių anketinę darbuotojų apklausą, buvo nustatyta, kad daugumoje Lietuvoje veikiančių tarptautinių įmonių yra nuolatiniai personalo atrankos darbuotojai.
16. Respondentai teigė, kad dažniausiai kiekvienas įmonės filialas personalo atranką atlieka savarankiškai nuo kitų padalinių.
17. Apklaustose užsienio kapitalo įmonėse kandidatams į naują darbo vietą suteikiama galimybė atskleisti savo sugebėjimus. Jiems duodamos specialios užduotys, kuriose jie gali parodyti savo kūrybiškumą.
18. Interviu metodu apklausus tarptautinių įmonių personalo atrankos grupių darbuotojus, duomenys parodė, kad dažniausiai tarptautinėse įmonėse, veikiančiose Lietuvoje personalo atranka vykdoma dviem arba trim etapais.
19. Duomenys gauti išanalizavus anketą rodo, kad dažniausi metodai, kuriuos naudoja tarptautinės įmonės vykdydamos personalo atranką yra interviu (pokalbis), kognityviniai testai, specialios užduotys. Šią išvadą pagrindžia ir interviu metu gauti duomenys.
20. Įmonė pati vykdydama personalo atranką išlošia daugeliu atvejų. Taip yra sutaupomos lėšos, įmonė iš karto pati gali pasirinkti jai labiausiai tinkančius kandidatus, nes mato kaip atrankos metu kandidatas vykdo vienas ar kitas užduotis.

## PASIŪLYMAI

1. Esant kvalifikuotų specialistų darbo rinkoje trūkumui, organizacijos privalo naudoti kuo efektyvesnius būdus tam, kad pasirinkti tinkamą darbuotoją. Į atranką reiktų pažvelgti ir iš marketingo pusės, nes organizacija turi būti patraukli kandidatui.
2. Įmonės privalo tobulėti ir naudoti naujausias technologijas personalo atrankoje.
3. Siekiant padėti Lietuvos įmonėms pasirinkti kvalifikuotą personalą, siūlomas toks personalo atrankos modelis:



KRASAUSKAITĖ, Miglė (2006) *Personnel selection in international companies*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 54p.

## SUMMARY

Personnel selection – is planned setting new individual to work place. The process of personnel selection allows getting all information about the candidate and about the influence which he can give to the organization.

The object of master paper is methods of personnel selection.

The purpose is to make a research of methods which are used in personnel selection and to create the model of personnel selection.

The methods used in master paper are:

- Analyzes of scientific literature;
- Questionnaire;
- Interview;
- Synthesis;
- Systematize;
- Classification.

The structure of master paper:

Master paper is puts of introduction, 3 parts and conclusion. The main material is put in paged No. 8-42 including 6 tables and 23 figures. Also there are 3 additions. There are 45 sources in the list of used literature

The process of selection takes both side decisions: organization makes decision whether to propose job place and how attractive it should do it; candidate makes decision whether the organization and job proposal satisfy his needs and proposes.

There are three basic parts in this master paper. The first part of the paper is analysis of theoretical aspects. In this part are separated the most important stages in personnel selection. Also there are discussed the most frequent mistakes of personnel selection.

In the second part of master paper are presented works of other scientist and the researchers they made. Also there are some facts about situation in Lithuania.

In the third part of master paper are placed the analyses of the research which was made in international companies of Lithuanian market.

The research was made by using questionnaire and interview methods.

## LITERATŪRA

1. ADAMONIENĖ R., SAKALAS A., ŠILINGIENĖ V. (2002) *Personalo valdymas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija. 136 p. ISBN: 9955-09-322-6.
2. ANDERSON, N., BORN, M., CUNNINGHAM-SNELL, N. (2001) *Recruitment and selection: applicant perspectives and outcomes..* Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Sage. London and New York, NY, Vol. 1.
3. BAKANAUSKIENĖ, I. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU. 140 p. ISBN 9955-530-12-X.
4. BARBER, A.E. *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. (1998). Sage. Thousand Oaks, CA.
5. BARON, H, AUSTIN, J. (2000) *Measuring ability via the Internet: opportunities and issues..* Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.
6. BREAUUGH, J., STARKE, M. (2000) *Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions*. Journal of Management.
7. BUFORD J.A., LINDNER J.R. (2002) *Human resource management in local government*. Cincinnati: South-Western. 485 p. ISBN: 0-324-06156-0.
8. CABLE, D.M., TURBAN, D.B. (2000) *The value of organisational image in the recruitment context: a brand equity perspective*. Konferencijos medžiaga. Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. New Orleans, L.A. April.
9. CASCIO, W. F. (1999) *Costing Human Resources*. Kent. Boston. MA.
10. CASCIO, W.F. (2003) *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. Boston: McGraw – Hill. 703 p. ISBN: 0-07-112311-3.
11. DESSLER, G. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 344 p. ISBN 9986-850-36-3.
12. FISHER C.D., SCHOENFELD L.F., SHAW J.B. (1998), *Human Resource Management*. New York: Houghton Mifflin Cp. 890 p.
13. HIGHHOUSE, S., HOFFMAN, J. R. (2001) *Organizational Attraction and Job Choice..* International Review of Industrial and Organizational Psychology. Wiley, Chichester.
14. HOUGH L.M. (2000) *Personnel Selection: Looking Toward to the Future – Remembering the past..* Annual Review of Psychology.
15. ILES, P.A. (1999) *Managing Staff Selection and Assessment*. Open University Press, Buckingham.
16. ILES, P.A, ROBERTSON, I.T. (1997) *The impact of personnel selection procedures on candidates..* International Handbook of Selection and Assessment, Wiley, Chichester.

17. JUDGE, T.A., CABLE, D.M. *Applicant personality, organizational culture and organization attraction*. Personnel Psychology.
18. LAUDON, K.C, TURNER, (1989) J. *Information Technology and Management Strategy*.. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
19. LEVIN K. A. (1987) *Dynamiv Theory of Personality*. New York: Mc Graw – Hill. 596 p.
20. LIEVENS, F., DECAESTEKER, C., COETVIER, P., GIERNAERT, J. *Organizational Attractiveness for prospectiveness: an interactionist perspective*. Applied Psychology: An International Review.
21. LIEVENS, F., VAN DAM, K., ANDERSON., N. (2002). *Recent trends and challenges in personnel selection*. Personnel Review.
22. LUNDY, Oliver; COWLING (1998) Alan. *Human Resource Management*. London and New York: Routledge. 400 p.
23. MISEVIČIUS, V. (2002) *Personalo paieška ir atranka*. [interaktyvus], Banga Verslas, [žiūrėta 2004 gruodžio 1d.] Prieiga per internetą <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c5454b67ec4d?vbanga2=75ad7738414aa1bb9df136f1fd4ba38f>>
24. MAURER, S.D., HOWE, V., LEE, T.W. *Organizational recruiting as marketing management: an interdisciplinary study of engineering graduates*. (1992). Personel Psichology.
25. ROBERTSON, J.T., SMITH, M. (2001) *Personnel selection*.. Journal of Occupation and Organizational Psichology.
26. ROSENSTIEL, von Lutz; REGNET, Erika; DOMSCH, Michel. (1995) *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schafer Poeschel. 876 p. ISBN 3-8202-1025-3.
27. RYAN, A.M, PLOYHART, R.E. (2000) *Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: a critical review and agenda for the future*.. Journal of Management, Vol.
28. SAKALAS, Algimantas. (1998) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 278 p. ISBN 9986-850-46-0.
29. SALDAGO, J.T. (1999) *Personnel Selection Methods*.. International Review of Industrial and Orgazational Psichology. Wiley, Chichester.
30. SCHMITT, N., CHAN, D., *Pesrsonell Selection: A Theoretical Approach*. Sage. Thousands Oaks, CA.
31. SLAUGHTER, J.E., ZICKAR, M., HIGHHOUSE, S., MORH, D.C., STEINBRENNER, D., O'CONNOR, J. *Personality trait inferences about organizations: development of a measure and tests of the congruence hypothesis*. Konferencijos medžiaga. Annual Conference of the Sodiety for Industrial and Organizational Psichology. San Diego, CA.



32. STONER, James A.F.; FREEMAN, Edwards R.; GILBERT, Daniel (1999) R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 660p. ISBN 9986-850-28-2.
33. STRAUS, S.G, MILES, J.A., LEVESQUE, L.L. (2001) *The effects of videoconference, telephone, and face-to-face media on interviewer and applicant judgments in employment interviews..* Journal of Management. Vol. 27.
34. TORRINGTON D., HALL L. .(1995) *Personal Management HRM in Action*. London: Prentice Hall. 702 p.
35. TURBAN, D.B., FORRET, M.L., HENDRICKSON, C.L. (1998). *Applicant attraction to firms: influences of organization reputation, job and organization attributes, and recruiter behaviors.* Journal of Vocational Behavior.
36. TURBAN, D.B., KEON, T.L. (1993). *Organizational attractiveness: an interactionist perspective..* Journal of Applied Psychology.
37. *Personnel Selection: Overview* [interaktyvus]. (2004). [Žiūrėta 2004 m. lapkričio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.hr-guide.com/data/G300.htm>>
38. *Personnel Selection: Methods: Interviews.* (2004). [Žiūrėta 2004 m. lapkričio 20 d.]. Prieiga per internetą:
39. *Personnel Selection* [interaktyvus]. (2004) [Žiūrėta 2004 m. gruodžio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.dushkin.com/connectext/psy/ch11/persel.mhtml>>
40. *Personnel Selection and Hiring. Articles & Resources* [interaktyvus]. (2004). [Žiūrėta 2004 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://psychology.about.com/od/iopersonnel/>>
41. *Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures.* [interaktyvus]. (2004). [Žiūrėta 2004 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://siop.org/\\_Principles/principlesdefault.htm](http://siop.org/_Principles/principlesdefault.htm)>
42. *Personnel Management.* [interaktyvus]. (2004). [Žiūrėta 2004 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://omni.ac.uk:80/browse/mesh/D010559.html>>
43. *Personnel Selection.* [interaktyvus]. (2004). [Žiūrėta 2004 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ou.edu/fis/personne/select.htm>>
44. VAN VIANER, A.E.M. (2000) *Person – organisation fit: the match between newcomers and recruiters preferences for organizational cultures..* Personnel Psychology.
45. ZUSMAN, R.R., LANDIS, R. (2002) *Applicant preferences for Web-based versus traditional job postings.,* Computers in Human Behavior, Vol. 18 No.3, pp.285-96.

## Anketa

Gerb. respondentai,

Esu Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto, Tarptautinio verslo studijų programos magistrantė. Mano magistrinio darbo tema: *Personalo atranka tarptautinėse įmonėse.*

Atlieku tyrimą, kurio tikslas suformuoti efektingiausią personalo atrankos modelį. Maloniai prašome Jūsų atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Apklausa yra anoniminė. Jums tinkančius atsakymus pažymėkite varnele .

---

1. Jūs priklausote šiai amžiaus grupei:

- 18 – 25 metų;
- 26 – 39 metų;
- 40 metų ir daugiau.

2. Jūsų šeimyninė padėtis:

- Nevedęs/nesusituokusi;
- Vedęs/susituokusi;
- Išsituokęs/išsituokusi.

3. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis;
- Vidurinis;
- Profesinis;
- Nebaigtas aukštasis;
- Aukštasis;
- Jūs dabar studijujete;
- Kita \_\_\_\_\_ (Įrašyti).

4. Universitete Jūs įgijote:

- Bakalauro laipsnį;
- Magistro laipsnį;
- Daktaro laipsnį.

5. Ar tai pirmoji Jūsų darbo vieta?

- Taip;
- Ne.

6. Kiek laiko Jūs dirbate šioje įmonėje?

- Mažiau nei metus;
- 1-3 metus;
- 4-6 metus;
- Ilgiau nei 6 metus.

1 PRIEDAS (tęsinys)

7. Darbo skelbimą Jūs radote:

- Laikraštyje;
- Internetinėje duomenų bazėje;
- Pasiūlė įdarbinimo agentūra;
- Sužinojote iš pažįstamų;
- Kita \_\_\_\_\_ (Įrašyti).

9. Pokalbio metu Jūsų buvo klausiama:

(pažymėti tinkančius variantus)

- Klausimų, kurie susiję su darbu;
- Apie Jūsų interesus ir pomėgius;
- Buvo klausiama, ko Jūs tikėtės iš būsimo darbo;
- Kita \_\_\_\_\_ (Įrašyti).

8. Atrankos metu Jūsų buvo prašoma: (pažymėti tinkančius variantus)

- Atlikti testą;
- Jūsų žinios buvo tikrinamos prašant atlikti specialias užduotis;
- Buvo vykdomas pokalbis;
- Kita \_\_\_\_\_ (Įrašyti).

10. Ar pokalbio metu Jums buvo suteikta galimybė pasisakyti, kodėl būtent Jūs esate geriausias kandidatas į būsimas pareigas?

- Taip;
- Ne;
- Iš dalies.

11. Iš kelių etapų susidėjo atranka į būsimą darbo vietą? (Įrašyti)

\_\_\_\_\_

12. Jei atranka buvo vykdoma keliais etapais, aprašykite ko Jūsų buvo prašoma atskirų etapų metu.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Įvertinkite balais (nuo 5 iki 1, 5 – labai efektyvi; 1 – visiškai neefektyvi) Jūsų įmonėje vykdomos personalo atrankos efektyvumą. (Reikiamą balą apibraukite)

5                          4                          3                          2                          1

1 PRIEDAS (tęsinys)

14. Jei esate dalyvavęs ir kitose personalo atrankose, išskirkite Jūsų įmonėje vykdomos personalo atrankos privalumus.

---

---

---

---

15. Jei esate dalyvavęs ir kitose personalo atrankose, išskirkite Jūsų įmonėje vykdomos personalo atrankos trūkumus.

---

---

---

---

16. Sužymėkite, kokią įtaką priimant darbo pasiūlymą turėjo (5-turėjo labai didelę, 1-visiškai neturėjo):

Darbo užmokestis	5	4	3	2	1
Įmonės įvaizdis	5	4	3	2	1
Atsiliepiamai apie įmonę	5	4	3	2	1
Įmonės geografinė padėtis	5	4	3	2	1
Būsimos darbo sąlygos (telefonas, automobilis, nešiojamas kompiuteris ar pan.)	5	4	3	2	1

Dėkojame už atsakymus. Sėkmės darbuose!

Interviu klausimai

1. Ar Jūsų įmonėje yra speciali personalo atrankos grupė?
2. Jei ji yra tai kiek žmonių joje dirba?
3. Kokie personalo atrankos būdai naudojami Jūsų įmonė?
4. Jūsų įmonė yra užsienio kapitalo. Ar personalo atranką Jūs vykdate pagal nurodymus, gautus iš įmonės padalinių esančių užsienyje ar pagal savus metodus?
5. Ar manote, kad personalo atrankos sistema Jūsų įmonėje yra pakankamai efektyvi?
6. Kokius personalo atrankos plusus galėtumėte išskirti?
7. Kokius personalo atrankos minusus galėtumėte išskirti?
8. Ar atrankos metu kandidatui suteikiama galimybė atsiskleisti ir parodyti savo sugebėjimus?
9. Iš kelių etapų susideda atranka?
10. Ar pagal šį personalo atrankos modelį atrinkti kandidatai dažniausiai pateisina įmonės lūkesčius?

## Anketos "Personalo atranka tarptautinėse įmonėse" rezultatai

1. Jūs priklausote šiai amžiaus grupei:

18 - 25 metų 65%

26 - 39 metų 24%

40 metų ir daugiau 11%

2. Jūsų šeimyninė padėtis:

Nevedęs/nesusituokusi 65%

Vedęs/susituokusi 29%

Išsituokęs/išsituokusi 6%

3. Jūsų išsilavinimas:

Pagrindinis 0%

Vidurinis 6%

Profesinis 0%

Nebaigtas aukštasis 6%

Aukštasis 82%

Jūs dabar studijuojate 6%

Kita 0%

4. Universitete Jūs įgijote:

Bakalauro laipsnį 65%

Magistro laipsnį 24%

Daktaro laipsnį 0%

5. Ar tai pirmoji Jūsų darbo vieta?:

Taip 18%

Ne 82%

6. Kiek laiko Jūs dirbate šioje įmonėje?:

Mažiau nei metus 24%

1-3 metus 59%

4-6 metus 11%

Ilgiau nei 6 metus 6%

7. Darbo skelbimą Jūs radote:

Laikraštyje 41%

Internetinėje duomenų bazėje 24%

Pasiūlė įdarbinimo agentūra 6%

Sužinojote iš pažįstamų 24%

Kita 5%

8. Atrankos metu Jūsų buvo prašoma:

Atlikti testą 18%

Jūsų žinios buvo tikrinamos prašant atlikti specialias užduotis 29%

Buvo vykdomas pokalbis 100%

Kita 6%

9. Pokalbio metu Jūsų buvo klausiama:

Klausimų, kurie susiję su darbu 100%

Apie Jūsų interesus ir pomėgius 76%

Buvo klausiama, ko Jūs tikėtės iš būsimo darbo 100%

Kita 6%

10. Ar pokalbio metu Jums buvo suteikta galimybė pasisakyti, kodėl būtent Jūs esate geriausias kandidatas į būsimas pareigas?:

Taip 59%

Ne 24%

Iš dalies 17%

13. Įvertinkite balais (nuo 5 iki 1, 5 - labai efektyvi; 1 - visiškai neefektyvi) Jūsų įmonėje vykdomos personalo atrankos efektyvumą:

5 12%

4 47%

3 29%

2 6%

1 6%

16. Sužymėkite, kokią įtaką priimant darbo pasiūlymą turėjo (5-turėjo labai didelę, 1-visiškai neturėjo):

Darbo užmokestis

5 65%

4 18%

3 7%

2 6%

1 4%

Įmonės įvaizdis

5 35%

4 47%

3 12%

2 2%

1 4%

Atsiliepimai apie įmonę

5 35%

4 24%

3 24%

2 12%

1 5%

Įmonės geografinė padėtis

5 12%

4 25%

3 21%

2 24%

1 18%

Būsimos darbo sąlygos (telefonas, automobilis, nešiojamas kompiuteris ar pan.)

5 6%

4 29%

3 18%

2 35%

1 12%