

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Lina Bertulienė

Karjeros edukologijos magistrantūros studentė

**PERSONALO ATRANKOS SPECIALISTŲ,
DIRBANČIŲ PRIVAČIAME IR VALSTYBINIAME SEKTORIUOSE,
KOMPETENCIJŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė – Prof. dr. Daiva Malinauskienė

Šiauliai, 2014

Darbas originalus.....Lina Bertulienė

(studento parašas)

SANTRAUKA

PERSONALO ATRANKOS SPECIALISTŲ, DIRBANČIŲ PRIVAČIAME IR VALSTYBINIAME SEKTORIUOSE, KOMPETENCIJŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ.

Magistro darbas

Nuo žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymo specialistų ir vadovų kompetentingumo priklauso ne tik jų pačių darbo kokybė, bet ir visų organizacijos darbuotojų darbo efektyvumas, našumas, gebėjimai ir motyvacija. Ateityje organizacijos bus priverstos susidurti su požiūriu į žmogiškųjų išteklių vadybos tikslus ir principus pakeitimu, nes turės iš naujo apibrėžti įdarbinančios organizacijos ir jos vadovybės tikslą, kad jis patenkintų teisėtus lūkesčius.

Tyrimo objektas – personalo atrankos specialistų kompetencijos siekiant dirbti privačiame ir valstybiniame sektoriuose.

Tyrimo tikslas – teoriškai pagrįsti ir empiriškai ištirti personalo atrankos specialistų turimas kompetencijas, privačiame ir valstybiniame sektoriuose.

Tyrimo hipotezės: 1) Tikėtina, kad personalo atrankos srityje dirba aukštos kvalifikacijos specialistai, turintys puikias bendrąsias, funkcinės bei vadybines kompetencijas. 2) Tikėtina, kad personalo atrankos specialistų kompetencijos skiriasi, priklausomai nuo sektoriaus kuriame jie dirba.

Tyrimo dalyvavo 130 respondentų (moterų 100 (76,9 proc.), vyrų 30 (23,1 proc.)) dirbančių personalo atrankos srityje ar formuojančių, atrenkančių įmonės kurioje dirba personalą (valstybinė švietimo įst. 62, privati švietimo įst. 5, privati pelno siekianti įst. 63). Respondentams buvo pateikiamos anoniminės anketos, sudarytos iš 25 uždaro ir atviro tipo klausimų. Tyrimo duomenys apibendrinti ir pateikti paveiksluose bei lentelėse.

Tyrimo rezultatai parodė, kad personalo atrankos srityje dirba tik aukštos kvalifikacijos specialistai. Daugiausia apklausoje dalyvavo aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių žmonių (49,2 proc.). Tačiau tolesnis tyrimas parodė, kad ne visos bendrosios, funkcinės bei vadybinės kompetencijos yra vienodai aukštai vertinamos. Blogiausiai savo bendrąsias kompetencijas vertina apklaustieji, dirbantys valstybinėse švietimo įstaigose. Geriausiai savo bendrąsias kompetencijas įvertino privačiose švietimo įstaigose dirbantys apklausti personalo specialistai. Vertinant vadybines kompetencijas, kaip funkcinę bei bendrąjį kompetencijų lyginimuose, blogiausiai savo kompetencijas įvertino valstybinėse švietimo įstaigose dirbantys apklaustieji. Tyrimas taip pat atskleidė, kad personalo atrankos specialistų kompetencijos skiriasi, priklausomai nuo sektoriaus, kuriame jie dirba. Daugeliu atveju privačiame sektoriuje dirbančių specialistų kompetencijos lenkia valstybinėse švietimo įstaigose dirbančių specialistų kompetencijas. Tai patvirtino hipotezę, kad egzistuoja ryšys tarp respondentų kompetencijų lygio ir sektoriaus, kuriame dirbama. Tai tiesiogiai susiję su įmonės, bei asmeninių lėšų skyrimu mokymuisi, darbo krūviu.

SUMMARY

COMPARATIVE ANALYSIS OF COMPETENCIES OF RECRUITMENT SPECIALISTS WORKING IN PRIVATE AND PUBLIC SECTORS Master's Thesis

The competency of human resource (personnel) management specialists and managers has influence not only on the quality of their own work, but on the efficiency, productivity, skills and motivation of all the workers in the organization. In the future the organizations will be constrained to consider changing their attitude towards objectives and principles of human resource management as they will have to redefine the aim of the recruiting organization and its head managers, so that it would meet their rightful expectations.

The object of the research is the competencies of recruitment specialists seeking to work in private and public sectors.

The aim of the research is to substantiate theoretically and to explore empirically the competencies of recruitment specialists in private and public sectors.

The hypotheses of the research: 1) It is likely that the specialists in the field of recruitment are highly qualified and possess excellent generic, functional and managerial competencies. 2) It is likely that the competencies of recruitment specialists differ depending on the sector they work in.

The survey has been carried out with 130 respondents (100 women (76.9 per cent), 30 men (23.1 per cent)) working in the field of recruitment or forming and selecting the personnel of the enterprise they work in (62 public educational institutions, 5 private educational institutions, 63 private non-profit organizations). The respondents were given anonymous questionnaires composed of 25 closed-ended and open-ended questions. The data of the research was summarized and presented in figures and tables.

The results have shown that the specialists working in the field of recruitment are highly qualified; there were no person with education lower than higher university education. However, further investigation has shown that not all generic, functional and managerial competencies are excellent. The respondents working in public educational institutions evaluate their generic competencies lower than anyone else. The highest evaluation of their own generic competencies is given by the recruitment specialists working in private educational institutions. When evaluating managerial competencies in comparison with functional and generic competencies, the lowest evaluation of their competencies was given by respondents working in public educational institutions. The investigation also revealed that competencies of recruitment specialists differ depending on the sector they work in. In most competencies the specialists from private sector overtake the ones working in public institutions. At the same time the hypothesis was proven that there is a relation between the level of respondents' competencies and the sector they work in. That is directly related to the financial resources of the enterprise and private finances allocated for learning, as well as workload.

TURINYS

TURINYS.....	4
ĮVADAS	5
1. PERSONALO ATRANKOS SPECIALISTŲ KOMPETENCIJŲ TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Personalo atrankos specialistams keliami bendrieji reikalavimai ir būtinos kompetencijos .	13
1.1.1. Personalo skyriaus atrankos specialistai ir jų darbą reglamentuojantys dokumentai ...	20
1.1.2. Vadybinė kompetencija	23
1.1.3. Funkcinė kompetencija.....	27
1.2. Profesinės elgsenos ir praktinės veiklos etinės normos bei principai.....	29
2. PERSONALO ATRANKOS SPECIALISTŲ KOMPETENCIJŲ: PRIVAČIAME IR VALSTYBINIAME SEKTORIUOSE EMPIRINIS TYRIMAS	32
2.1. Tyrimo metodika	32
2.2. Tyrimo imties charakteristikos.	33
2.3. Tyrimo rezultatai.	38
IŠVADOS.....	80
REKOMENDACIJOS	82
LITERATŪRA	83
PRIEDAI	87

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šiuo metu Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, vyksta spartūs ekonominiai – socialiniai pokyčiai, kurie kelia vis naujus reikalavimus įvairių sričių specialistams, tame tarpe ir personalo atrankos specialistams. Keliami reikalavimai nebeapsiriboja vien kvalifikacijos samprata, tai yra, žiniomis, sugebėjimais ar įgūdžiais. Šiandien pasaulio ekonomika teikia iššūkių žmogiškųjų išteklių valdymui, sukuriant aplinką, kurioje įmonės turi kurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Organizacijos privalo dirbti konstruktyviai ir svarbius vaidmenis atlikti kuo efektyviau, tad personalo atrankos specialistai turi įsisavinti reikiamas kompetencijas, kad sugebėtų išsilaikyti kintančių tendencijų visuomenėje (Sang Long, 2013).

Ypač svarbu tampa, kaip žmogus, remdamasis asmeninėmis savybėmis, požiūriu ir vertybėmis, sugeba įgytą kvalifikaciją realizuoti šiuolaikinės organizacijos veikloje bei siekti tos veiklos rezultatų. Naujos pažangios technologijos, ypač informacinės, reikalauja susiformavusių įgūdžių atnaujinimo bei nuolatinio tobulinimosi, tai yra, kompetencijos didinimo ugdant žmonių sugebėjimus. I. Bakanauskienės (2008) teigimu „personalas (kitaip – žmonių ištekliai, darbo jėga) – visi organizacijos darbuotojai: darbininkai arba pirmosios linijos darbuotojai, vadovai, specialistai, aptarnavimo personalas ir kt“.

Žiniomis grindžiamoje visuomenėje organizacijų gebėjimas išlikti vis labiau priklauso nuo žmogiškųjų išteklių vadybos vertės supratimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų „santykinio pranašumo“, didinant protinio darbo darbuotojų našumą (Drucker, 2004). Nuo žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymo specialistų ir vadovų kompetentingumo priklauso ne tik jų pačių darbo kokybė, bet ir visų organizacijos darbuotojų darbo efektyvumas, našumas, gebėjimai ir motyvacija. Šiuo metu vyrauja nuostata, kad bendradarbiavimas yra vertybė, kuri turi būti mūsų visuomenėje pripažįstama, nes bendradarbiavimas formuoja demokratinę visuomenės kultūrą. Tai atspindi kompetencijų svarbą bendradarbiaujant. Ateityje organizacijos bus priverstos susidurti su požiūriu į žmogiškųjų išteklių vadybos tikslus ir principus pakeitimu, nes turės iš naujo apibrėžti įdarbinančios organizacijos ir jos vadovybės tikslą, kad jis patenkintų teisėtus savininkus, tokius kaip akcininkai, ir kartu patenkintų žmogiškojo kapitalo, suteikiančio organizacijai turto kūrimo galių, savininkus – protinio darbo darbuotojus (Drucker, 2004).

Temos iširtumas. Personalo atrankos specialistų kompetencijas (žmogiškųjų išteklių valdymo procesą) plačiai nagrinėjamos mokslinėje literatūroje. G. R. Ferris (Ferris, Judge 1991) išskiria keturias personalo valdymo funkcijas; R. Ginevičius (1998) personalo valdymui priskiria penkias funkcijas. M.

Hanada (2000) žmogiškųjų išteklių valdymą, kaip tam tikro proceso modelį, suskaido į sudėtingas dalis, atitinkančias svarbiausias devynias proceso funkcijas; I. Bakanauskienė (2002) išskiria devynias personalo valdymo funkcijas; A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) savo darbuose taip pat nagrinėjo žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymą, jų funkcijas. Nuolat vykstantis mokymosi procesas, kuomet žmogus visur ir visada mokosi, tiek savaiminiu būdu, tiek formaliai: darbo vietoje, šeimoje, per laisvalaikio užsiėmimus, per bendruomeninę veiklą, politiniuose veiksmuose (Folley, 2007). Anot Ž. Grakausko ir A. Valicko (2010), šių dienų karjeros samprata neatsiejama nuo mokymosi visą gyvenimą. Kitaip sakant, profesinė veikla yra neįsivaizduojama be nuolatinio tobulėjimo srityje, kurioje žmogus dirba, kvalifikacijos kėlimo, naujų kompetencijų įgijimo.

Gyvendami dinamišku socialinių permainų laiku aukšta personalo atrankos specialistų kompetencija turi didelę įtaką geriems įstaigų rezultatams. Permainos moksle ir technikoje, kurios nuolat vyksta, socialinės transformacijos kelia naujus reikalavimus valstybinėms bei privačioms švietimo įstaigoms, privačioms pelno siekiančioms įstaigoms, o tuo pačiu personalo atrankos specialistų kompetencijoms. Būtinai glaudus ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos. Kaip teigia R. Kontautienė ir J. Melnikova (2008), vienas iš įstaigos efektyvumą užtikrinančių veiksnių – vadovavimas. Vadovo vienos iš pagrindinių veiklos sričių turėtų būti vizijos ir veiklos strategijos kūrimas, bei realizavimas, ugdymo kokybės užtikrinimas, o į tai įeina kompetentingų darbuotojų, pedagogų kolektyvo formavimas, jų nuolatinis kompetencijų kėlimas. Pasak D. Augienės (2009), egzistuoja glaudus ryšys tarp įstaigos aplinkos ir gebėjimo keistis. Tai susiję su besimokančios organizacijos koncepcija. Darbuotojai turi būti pasirengę nuolatiniam mokymuisi, kompetencijų bei kvalifikacijos kėlimui, taip pat priimti žinias, kad galėtų ne tik sėkmingai realizuoti save darbo pasaulyje, bet ir perteikti žinias žmonių grupei organizacijoje, kuri siekia bendrų tikslų.

Tyrimo problema – Svarbiausias ir vienintelis darbuotojo darbo įrankis yra jis pats. Nuo paties žmogaus iš esmės priklauso darbuotojo darbo kokybė. Taigi būtina kalbėti apie darbuotojų profesinę kompetenciją, kurią galime apibūdinti kaip funkcinį gebėjimą adekvačiai atlikti jam priskirtą veiklą, turėti reikiamą kvalifikaciją, žinias, įgūdžius, gebėjimus bei asmenines savybes. Vadinasi, žmogaus kompetencijos svarba tiesiogiai proporcinga jo atliekamo vaidmens reikšmingumui. Šiuo metu pagrindiniai organizacijos plėtros ištekliai yra žinios ir intelektualinis kapitalas, todėl organizacijos ieško kompetentingų vadovų ir darbuotojų bei turėtų siekti ugdyti jų kompetenciją. Didžiausias organizacijos turtas yra ne moderniausias įrangos, o sąžiningi, pareigingi ir organizacijai atsidavę darbuotojai, kurių sugebėjimai atitinka įmonės poreikius bei įvaizdį, todėl lygiagrečiai svarbus tampa ir personalo paieškos bei atrankos procesas, kuris užtikrina sėkmingą organizacijos veiklą.

Tyrimo objektas – personalo atrankos specialistų kompetencijos.

Tyrimo hipotezės:

1. Tikėtina, kad personalo atrankos srityje dirba aukštos kvalifikacijos specialistai, turintys puikias bendrąsias, funkcinės bei vadybines kompetencijas.

2. Tikėtina, kad personalo atrankos specialistų kompetencijos skiriasi, priklausomai nuo sektoriaus, kuriame jie dirba.

Tyrimo tikslas – teoriškai išanalizuoti ir praktiškai ištirti personalo atrankos specialistų kompetencijas privačiame ir valstybiniame sektoriuose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius personalo atrankos specialistų kompetencijų aspektus.

2. Ištirti personalo atrankos specialistų kompetencijas privačiame ir valstybiniame sektoriuose.

3. Palyginti personalo atrankos specialistų kompetencijas lyties, amžiaus, išsilavinimo, įstaigos, kurioje dirba, pareigų, kurias užima ir darbo stažo šioje srityje aspektais.

4. Nustatyti ar skiriasi respondentų kompetencijos, priklausomai nuo sektoriaus, kuriame jie dirba.

Tyrimo metodologija.

Žmogui sekasi tada, kai jis tinkamai pasirenka savo gyvenimo kelią. Tačiau tam, kad galėtų pasirinkti, turi pirmiausia gerai pažinti save, be to, labai svarbu ir aukštas savęs vertinimas (Pukelis, 2003).

Tyrimo metodologija grindžiama šiomis metodologinėmis nuostatomis:

- *Mokymosi visą gyvenimą*, kuriose sakoma, jog asmuo negali likti vykstančių pokyčių nuošalyje, jis turi keistis kartu su besikeičiančia aplinka mokydamasis visą gyvenimą. Labiau nei bet kada naujausios informacijos ir žinių prieinamumas, motyvacija ir įgūdžiai protingai naudotis šiais resursais savo ir visos visuomenės vardu tampa veiksmu, didinančiu Europos kompetenciją, žmonių darbingumą ir pritaikomumą (Mokymosi visą gyvenimą memorandumas, 2001).

Nuolat besikeičianti aplinka jį verčia „greitai ir lengvai prisitaikyti prie kintančių darbo rinkos sąlygų, keisti joje savo vietą bei įgyti socialinio gyvenimo pokyčių reikalaujamas kvalifikacijas“ (Laužackas, 2005)

- *Konstruktivizmo teorijos* principais. Šiuolaikiniam pasauliui reikalingi žmonės, kurie, remdamiesi atitinkamomis žiniomis, geba įvardyti bei spręsti problemas ir priimti kompleksinius sprendimus, nes tai lemia šios priežastys. Pirmoji - susijusi informacijos didėjimo problema, nes, gausėjant informacijai, būtini nauji gebėjimai atrinkti reikiamas žinias iš milžiniško informacijos srauto. Antroji priežastis siejasi su spartėjančiu mokslo ir technologijų vystymusi, kuris lemia

greitėjančius pasikeitimus ir sukelia didesnę konkurencingumą. Konstruktivizmas akcentuoja mokymąsi, kaip naujų žinių konstravimą pritaikant naujose situacijose, nes jeigu žmogus tik mąsto, bet nesiima aktyvios veiklos, tai reiškia, kad nevyksta mąstymo operacijų tobulinimas, t.y. jo išmokimo kokybė nėra gera (Visockienė, Šiaučiukėnienė, 2000).

- Tyrimas taip pat remiasi ir *pragmatizmo filosofijos idėjomis*. Kylančios problemos ir jų įveikimas tampa viena iš esminių naujos patirties kaupimo būdų. O patirtis yra vienas iš lemiamų veiksnių, suvokiant pasaulį ir planuojant ateitį. Mokantis itin svarbi besiuogančiojo sąveika su aplinka, per kurią jis plėtoja savo patyrimą (Duoblienė, 2006).

Tyrimo metodai:

1. *Teoriniai*: mokslinės literatūros analizė.
2. *Empiriniai*: anketinė apklausa ir interviu.
3. *Statistiniai*: aprašomosios statistikos metodas ir koreliacinė analizė atlikta, naudojant Microsoft Office Excel 2007 ir IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) Statistics 20 programinę įrangą.
4. *Kokybiniai*: turinio (*content*) analizė.

Tyrimo instrumentas – anketa (žr. 1 PRIEDAS) personalo atrankos specialistams, bei asmenims atrenkantiems ir formuojantiems įstaigos, kurioje dirba personalą sudaryta iš 8 puslapių, 25 klausimų ir skirstoma į 5 pagrindinius blokus:

1. Sociodemografiniai duomenys.
2. Personalo atrankos specialistui būtinų kompetencijų turėjimas.
3. Personalo atrankos specialistui būtinų kompetencijų naudojimas.
4. Personalo atrankos specialisto kvalifikacijos kėlimas/ tobulinimasis.
5. Personalo atrankos specialisto charakteris, reprezentatyvumas, darbo vieta.

Anketoje pateikiamo uždaro ir atviro tipo klausimai sudaryti naudojantis moksline literatūra bei asmenine patirtimi.

Tyrimo imtis: tyrime dalyvavo 130 respondentų (moterų 100 (76,9 proc.), vyrų 30 (23,1 proc.) dirbančių personalo atrankos srityje ar formuojančių, atrenkančių įmonės kurioje dirba personalą (valstybinė švietimo įst. 62, privati švietimo įst. 5, privati pelno siekianti įst. 63). Imtis grindžiama Šiaulių miesto savivaldybės duomenimis, kuriuose nurodoma, jog Šiaulių mieste yra 87 valstybinės švietimo įstaigos, apie privačias švietimo įstaigas Šiaulių miesto savivaldybės Švietimo skyrius duomenų neturi.

Tyrimo etapai:

I etapas (2013 sausis – 2013 rugsėjis) – buvo analizuojama mokslinė, pedagoginė, psichologinė, literatūra ir įvairūs dokumentai atitinkamais klausimais.

II etapas (2013 rugsėjis) – buvo suformuluota darbo hipotezė, iškeltos tikslas, apibrėžtas objektas, numatomi svarbiausi uždaviniai.

III etapas (2013 spalio). Buvo kuriama metodika, ruošiamas tyrimo instrumentas.

IV etapas (2013 lapkritis – 2013 gruodis). Atliekama anketinė apklausa ir interviu.

V etapas (2013 gruodis – 2014 sausis). Atlikta tyrimo duomenų statistinė analizė. Pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Darbo naujumas ir reikšmingumas.

Eilė mokslininkų (S. Gudauskienė (2007); D. Augienė (2009); I. Bakanauskienė (2002); E. Baleišienė (2010); N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003) ir kt.) nagrinėjo žmogiškųjų išteklių valdymo procesą, jų funkcijas, karjeros aspektus, kompetencijas, bet tyrimo lyginančio personalo atrankos specialistų kompetencijas, privačiame ir valstybiniame sektoriuose dar nebuvo. Personalų atrankos procesas yra nuolat kintantis. Naujai atskleisti ir išryškinti aukštos kvalifikacijos specialistų kompetencijų skirtumai, priklausomai nuo sektoriaus, kuriame jie dirba. Pateiktos rekomendacijos personalo atrankos specialistų darbo efektyvumui.

Darbo struktūra. Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, du skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 1 priedas. Darbo apimtis 80 puslapių, pateikiama 38 lentelės ir 24 paveikslai.

1. PERSONALO ATRANKOS SPECIALISTŲ KOMPETENCIJŲ TEORINIAI ASPEKTAI

Literatūros šaltiniuose skirtingai apibrėžiama sąvoka „kompetencija“, nors ji vartojama jau nuo XVIa. Dažniausiai kompetencija yra akcentuojama kaip sugebėjimai, kurių reikia tam tikroms veikloms atlikti. Galima rasti tokius kompetencijos apibrėžimus:

- kompetencija – tai sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas (Good, 1959);

- kompetencija – rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis (Ivanovic, Collin, 1997). šiame apibrėžime, be sugebėjimo, išskiriamas ir rezultatyvumas;

- kompetencija – būtina darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimo derinys (Sokol, 2001) (cit. Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

- kompetencija - žmogaus funkcinis gebėjimas atlikti tam tikrą dalį profesinės veiklos (operaciją ar užduotį) realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje, remiantis atitinkamų žinių, gebėjimų ir požiūrių sistema. Profesinei veiklai atlikti reikalingų kompetencijų sistema sudaro kvalifikaciją (Profesinės karjeros planavimo gebėjimų ugdymo metodika). Jovaiša (1993) kompetencijos sąvokoje labiau pabrėžia kvalifikaciją - tai pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą, įgaliojimų turėjimas ką nors daryti; labai kvalifikuotas žinojimas. Galima teigti, kad žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, taip pat įvertinus gabumų, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarbą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuriama kompetencijos (competence) šerdis ir visuminis (holistinis) pobūdis (1 pav.).



1 pav. Kompetencijos termino struktūra

Kaip teigia R. Čiutienė ir R. Adamonienė (2009), svarbu, kad kiekvienas darbuotojas maksimaliai atskleistų savo potencialą ir asmenines bei profesines kompetencijas, efektyviai jas panaudotų organizacijos tikslams pasiekti. Tik tinkamai motyvuotas ir galintis patenkinti savo interesus darbuotojas siekia geresnių darbo rezultatų.

Užsienio šalių mokslininkai taip pat kalba apie kompetencijos sąvoką ir kokią ilgą ir stiprią istoriją ji turi žmogiškųjų išteklių valdyme. Kiekvienos organizacijos gebėjimas išlikti vis labiau priklauso nuo žmogiškųjų išteklių vadybos vertės supratimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialisto ir personalo vadovų kompetentingumo, vykdam ne tik tradicines, bet ir su žmogiškųjų išteklių vertės plėtojimu susijusias funkcijas (Clardy, 2007).

Kompetencijos sąvoka labiau atitinka veiklos pasaulio interesus ir ji vartotina kalbant apie žmogiškųjų išteklių vadybą, o žmogaus įgalinimas arba jo kompetencijos vystymas tampa viso personalo tobulinimo tikslu.

Personalo atrankos srityje yra labai svarbūs keli kompetencijų blokai:

Bendrosios kompetencijos - komunikacinė, informacinė, komandinio, grupinio darbo, problemų identifikavimo ir sprendimo, vadovavimo, gebėjimo bendrauti su partneriais, veiklos planavimo ir organizavimo, veiklos tyrimo, analizavimo ir vertinimo, laiko planavimo, savianalizės ir savęs įsivertinimo, profesinio tobulėjimo, visuomenės veiklos ir kt. (Gedvilienė, 2008).

Funkcinės kompetencijos - informacinių technologijų naudojimo, organizacijos tobulinimo bei pokyčių valdymo, dalyko turinio planavimo ir tobulinimo, ugdymo/si aplinkų kūrimo, mokymo/mokymosi proceso valdymo (Saulėnienė, Žydzūnaitė, Katiliūtė, 2006). Funkcinė kompetencija susideda iš daugelio smulkesnių kompetencijų, kurios atitinka veiksmus, reikalingus veiklai realizuoti, ir operacijų, kurios sudaro atskirą veiksmą (Gedvilienė, 2008).

Vadybinė kompetencija – neturi vieningo apibrėžimo, vyraujančiuose kompetencijos modeliuose vadybinė kompetencija pateikiama kaip sinonimas elgsenai arba rezultatams. Asmeninių charakteristikų požiūriu, atstovaujama JAV mokslininkų vadybinė kompetencija apibrėžiama asmens charakteristikomis, bruožais, žiniomis, įgūdžiais, požiūriais ir motyvais. Čia akcentuojamos individo charakteristikos/savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu (Darškuvienė, Bakanauskienė, Bakanauskas ir kt., 2007).

Etinė kompetencija - ją sudaro tokie elementai kaip dalyko žinojimas, reflektavimo, problemos sprendimo, advokataavimo, savęs supratimo įgūdžiai, nusistatymas ir įsipareigojimas. Etinės kompetencijos raiškai labai svarbios žinios ir įgūdžiai, įstaigos kultūra ir klimatas, tačiau tai dar neužtikrina etiško elgesio, nes reikalingas nusistatymas ir įsipareigojimas (Whittonas, 2007).

Tiek valstybiniame švietimo, tiek privačiame švietimo, bei verslo sektoriuose tam tikrais momentais prireikia daugiau ar mažiau naujų darbuotojų ir vadovų. Norint užpildyti šias spragas vykdoma personalo atranka – tai procesas, kurio metu nustatoma, kurį iš pretendentų pasamdyti tam tikram darbui, pasirenkant iš kandidatų labiausiai tinkantį. Trumpai tariant atrankos tikslas – tinkamas žmogus tinkamoje vietoje (Slavickienė, 2010). Šis procesas turi įtakos įstaigos konkurencingumui, užima itin svarbią vietą žmogiškųjų išteklių valdyme. Norint pasiekti didelio veiklos efektyvumo, reikia atsirinkti tinkamiausius, kompetentingiausius asmenis numatyta darbo vietai. Tinkamai vykdoma personalo atranka yra susijusi su įstaigos veiklos sėkme, nes tuo pačiu šis procesas palieka įspūdį asmenims norintiems būti įdarbintais, kuria įstaigos reputaciją. Na o profesionaliai ir tinkamai surinktas personalas yra įstaigos vertybė. Tada įstaigos dirba produktyviau, didėja darbo našumas ir gaunamas norimas rezultatas.

Profesionaliai atrinktas kolektyvas vykdamas įstaigos misiją bei patikėtas užduotis yra didelė vadovų vertybė. Asmuo vykdamas, vadovaujantis personalo atrankos procesui pats turi būti kompetentingas, kvalifikuotas:

- “Kompetentingas – gerai nusimanantis” (DLKŽ)
- “Kompetentingas (*lot. – competent*) – atitinkantis gebantis” (TŽŽ).
- Kvalifikacija – Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstama asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų tam tikrai veiklai, visuma (Švietimo įstatymo nauja redakcija, 2011).

Net kai atrankas vykdo įstaigos vadovai, kurie dažnai nėra šios srities specialistai (tai patvirtina ir atliktas tyrimas, kuriame daugiau kaip pusė (58,5 proc.) apklausoje dalyvavusių personalo atrankos specialistų yra administracijos darbuotojai (žr. 8 pav.), penktadalis (22,3 proc.) respondentų užima padalinio ar skyriaus vadovo pareigas, na o 13,8 proc. apklaustųjų yra ne tik personalo atrankos specialistai įstaigoje, bet tuo pačiu ir įstaigos vadovai) sudėtinga atrinkti tinkamus darbuotojus, nes būtina turėti informacijos rinkimo bei analizės įgūdžių, per ribotą laiko tarpą spėti pažinti žmogų, o vykdamas profesionalią atranką tai pareikalauja ir didelių laiko sąnaudų. Dažnai atrankoje dalyvaujantys kandidatai geba sudaryti gerą pirmąjį įspūdį, kuris vėliau gali pasirodyti klaidingas. Pasitaiko ir priešingų situacijų, kai iš pirmo žvilgsnio dėl įtampos pokalbio metu kandidatas, įvertintas kaip neatitinkantis įstaigos reikalavimų, iš tiesų yra kvalifikuotas ir puikus specialistas (Bukšnytė, 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad kompetencija - tai asmeninių savybių, vertybių, požiūrių, įgūdžių, mokėjimų, žinių ir gabumų visuma, būtinų profesinei veiklai atlikti. Kiekvienoje profesinėje veikloje išryškėja vis kitokių būtinų, naudojamų, turimų kompetencijų blokai, tačiau personalo atrankos srityje labiausiai išskiriamos bendrosios, funkcinė, vadybinė bei etinė kompetencijos.

1.1. Personalo atrankos specialistams keliami bendrieji reikalavimai ir būtinos kompetencijos

Siekis įsitvirtinti rinkos ekonomikoje, restruktūrizacija, globalizacija, technikos ir technologijų tobulėjimas, informacinės visuomenės formavimasis, žinių ekonomikos kūrimas, visuomenės ekonominės padėties kaita, demokratiniai procesai kelia naujų iššūkių organizacijoms. Nuolat kintančioje aplinkoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją kaip veiklos sistemą, kurioje darbuotojai, t.y. žmogiškieji ištekliai, tampa svarbiausia ir aktyviaja sistemos dalimi, lemiančia organizacijos veiklos efektyvumą. Žmonės tampa „žmogiškaisiais ištekliais“ su savo vaidmenimis (veiklomis), kuriuos jie atlieka organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas yra gyvybiškai svarbus veiksnys, siekiant organizacijos tikslų bei naudos kiekvienam individui, organizacijai ir visuomenei. Mokslinėje literatūroje pateiktos teorinės nuostatos apie žmogiškųjų išteklių valdymą patvirtina šios funkcinės valdymo srities įtaką bendriems organizacijos veiklos rezultatams. G. Dessler (2001) teigia, kad „personalo valdymas – firmos vadovų ir darbdavių politika ir praktika, apimančios tokius aspektus kaip verbavimas, atranka, mokymas, kompensavimas ir vertinimas“.

Aktyvi konkurencija šiandieninėje rinkoje lemia sparčią ir įvairiapusę organizacijų plėtrą, siejamą su žmogiškųjų išteklių valdymo tikslų įgyvendinimu. Organizacijai, veikiančiai globalioje rinkoje, yra itin svarbu efektyviai valdyti turimus arba potencialiai prieinamus darbo išteklius (Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2009). Žmogiškųjų išteklių apibrėžimas neatsiejamas nuo sąvokos „valdymas“. Ši sąvoka gali būti taikoma tiek socialinei grupei, tiek procesui. Valdymas gali būti vertinamas kaip mokslas ar menas. Klasikinio valdymo teoretikai šią sąvoką apibrėžia kaip „planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą ir kontrolę“. Šioje koncepcijoje valdymas visų pirma susijęs su organizacijos vidaus reikalais. Vadybos perspektyvų koncepcija, akcentuojanti vaidmenų svarbą, pabrėžia, kad organizacija yra tikslinė visuomenės dalis, turinti savitą valdymo autonomiją. Organizacinė vadyba nurodo tokias veiklas, kurioms nereikia formalaus vadybininko vaidmens, tačiau kurios bando ir daro įtaką, paskirstant išteklius, siekiant skatinti asmeninius tikslus. Žmogiškųjų išteklių valdymas turi didinti organizacijos sėkmę, ypač ekonominio nuosmukio laikotarpiu, kai iš esmės turi keistis požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijas.

Pokyčiai, įvykę XX a. pabaigoje – XXI a. pradžioje žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų ir su tuo susijusių kompetencijų srityje, teorinės studijos ir empiriniai tyrimai parodė, kad personalo valdymo sistemos integracijos į verslo procesus laipsnis yra tiesiogiai susijęs su tuo, ar egzistuoja organizacijoje teisingi žmonių tarpusavio santykiai, tarpusavio pasitikėjimas ir vadovų atsakomybė už žmogiškųjų išteklių vertės didinimą (Lobanova, 2009). Todėl labai svarbu turėti tokias žmogiškąsias savybes ir pažiūras, kurios yra būtinos, norint tinkamai atlikti darbą. Tie asmenys privalo suvokti

įvairias naujas idėjas, rodyti susidomėjimą aplinkai ir būti pasiruošę priimti tam tikrą atsakomybę, susijusia su jo pareigomis. Tai turi būti dėmesingas asmuo, galintis užmegzti kontaktą su kitais žmonėmis, jis privalo priversti save gerbti ir taip pat būti tolerantiškas kitų atžvilgiu. Emociškai įtemptose situacijose jis privalo laikytis ramiai ir būti susikaupęs. Būtina gera psichinė – fizinė sveikata. Be to, jis privalo norėti ir sugebėti mokytis.

Personalo atrankos specialisto veikla yra realizuojama tam tikromis kompetencijomis (Švietimo ir mokslo ministerija, 2007). 1 lentelėje pateikiamos profesinės veikimo kompetencijos ribos, t.y., nurodoma kokios kompetencijos, kokias veiklos sritis apima.

1 lentelė

Profesinės veikimo kompetencijos

Veikla	Kompetencijų pavyzdžiai
Bendrujų gebėjimų nustatymas	<p>Gebėjimas savo veikloje vadovautis ir demonstruoti profesinės etikos principais</p> <p>Gebėjimas demonstruoti sprendimų paieškos ir priėmimo įgūdžius</p> <p>Gebėjimas pripažinti ir sudaryti visiems lygias galimybes</p> <p>Gebėjimas kritiškai reflektuoti ir vertinti savo asmeninę patirtį</p> <p>Gebėjimas tobulinti informacinių technologijų, interneto bei kitų informacinių priemonių panaudojimo įgūdžius profesinio konsultavimo tikslams pasiekti</p> <p><i>Pvz., tuo atveju, kai bendraujama ne "akis į akį", konsultuoti tenka panaudojant elektroninio pašto ir interneto galimybes.</i></p>
Atrankos proceso vykdymas	<p>Gebėjimas sukurti teigiamą emocinę aplinką ir užmegzti konstruktyvų ryšį</p> <p>Gebėjimas įgyti pasitikėjimą ir saugoti konsultavimo metu išgirstą konfidencialią informaciją</p> <p>Gebėjimas modeliuoti ir valdyti pokalbio eigą</p> <p>Gebėjimas išvengti konfliktų</p> <p>Atrankos pokalbio organizavimo ir planavimo gebėjimai, atrankos metodų taikymo gebėjimai</p> <p><i>Pvz., norint sėkmingai pradėti atranką, būtina atranką vykdančiojo empatija, nuoširdumas, pozityvi pagarba, tinkamas laiko paskirstymas. Tačiau negalima būti per daug smalsiam, neperžengti ribų besigilinant į interesanto asmeninius reikalus.</i></p>

Veikla	Kompetencijų pavyzdžiai
Bendradarbiavimas	<p>Gebėjimas išlaikyti pagarbą kolegoms ir kitiems bendradarbiams</p> <p>Gebėjimas išlaikyti konfidencialią informaciją apie atrankos dalyvius</p> <p>Gebėjimas dalintis su kolegomis naujomis idėjomis ir savo darbo patirtimi</p> <p>Gebėjimas užmegzti ir palaikyti ryšius su socialiniais partneriais</p> <p>Gebėjimas bendradarbiauti ir keistis gera patirtimi su pavieniais asmenimis ir grupėmis, vykdančiomis tokio pobūdžio veiklą</p> <p>Gebėjimas bendradarbiauti su organizacijomis, siekiant efektyvaus profesinių galimybių panaudojimo</p> <p><i>Pvz., vykdant atrankas galima kreiptis į kolegas, norint užtikrinti efektyvesnę atrankos procesą.</i></p>
Kokybės užtikrinimas	<p>Gebėjimas naudoti renkamo personalo vertinimo metodologiją ir metodikas</p> <p>Gebėjimas įvertinti ir pašalinti atrankos trukdžius</p> <p>Gebėjimas panaudoti įvairius duomenis, siekiant tobulinti personalo atrankos efektyvumą organizacijoje.</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Švietimo ir mokslo ministerija (2007)

Šios kompetencijos padeda įgyvendinti asmeninių ir socialinių gebėjimų taikymo, informacinių technologijų taikymo, bendravimo organizavimo, tyrimų vykdymo, konsultavimo organizavimo ir planavimo, atrankos plano realizavimo, bendradarbiavimo su kolegomis bei su socialiniais partneriais, personalo atrankos kokybės įvertinimo ir atrankų tobulinimo funkcijas (Švietimo ir mokslo ministerija, 2007). Daug mokslinių tyrimų šiuo metu yra atlikta, kuriuose yra analizuojama, kokiomis kompetencijomis turi pasižymėti personalo atrankos specialistas, kad organizacija visapusiškai atliktų savo darbą, išliktų konkurencinga ir siektų organizacijos tikslų. Vieno tyrimo metu išryškėjo, kad labai svarbu personalo skyriaus specialistui pasižymėti stipria komunikacine – bendravimo kompetencija, kada svarbus išlieka integralumo ir konfidencialumo aspektas (English, Manton, Walker, Education Vol. 127, No 3).

Personalo atrankos specialisto kompetencijų vystymas ir plėtra priklauso nuo gebėjimų ir žinių poreikio, kuris išryškėja iš atrinktų konkrečiam darbui asmenų grįžtamojo ryšio, t.y., iš jų gebėjimo atlikti pareigas taip, kaip buvo tikimasi atrankos metu (Baleišienė, 2010).

E. Baleišienė (2010), remdamasi užsienio autorių atliktais tyrimais, išskiria kelias kompetencijų sritis:

- naudojimasis informacija ir paieška;
- individualaus konsultavimo/atrankos vykdymo gebėjimas;
- metodologinės kompetencijos;
- gebėjimas dirbti su duomenų bazėmis (šalies ir užsienio) internete;
- gebėjimas vykdyti personalo atranką įvairaus pobūdžio metodais.

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad kiekviena sritis reikalauja tam tikrų kompetencijų, kurios būtinos konkrečiai veiklai ir darbo vietai. Tokiu būdu yra plečiamas profesinės veiklos kompetencijų ratas (Baleišienė, 2010). Profesinė kompetencija yra vienas svarbiausių patikimo ir efektyvaus valstybės valdymo garantų. Toks valdymas padeda plėtoti demokratiją, kurti teisinę valstybę, plėtoti ekonomiką, užtikrinti socialinio gyvenimo stabilumą. Valdymo institucijų priimami sprendimai turi didelę reikšmę plačiajai aplinkai, todėl visuomenė vis didina reikalavimus darbuotojams profesionalumo, atsakomybės, veiklos viešumo ir kitais aspektais. Profesionalumo sampratai įtaką daro politiniai, socialiniai ar ekonominiai veiksniai. Profesinės kompetencijos kaitą lemia mokymasis ir mokymosi turinys, naujų technologijų taikymas ir darbo procesų kaita (Juralavičienė, 2003).

Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą (ES), keliami ir nauji reikalavimai tradicinei vadybinės kompetencijos sampratai. Vadovai yra tie žmonės, nuo kurių priklauso organizacijos ateitis, nuo kompetentingo jos sprendimo – visos organizacijos ir su ja susijusių subjektų sėkmė. Šiuo laikotarpiu pagrindiniai organizacijos plėtros ištekliai – žinios ir intelektualusis kapitalas. Tai suvokdamos organizacijos ieško kompetentingo vadovo ir darbuotojo bei siekia ugdyti esamų vadovų kompetenciją. Suvokiama, kad kompetentingi žmonės yra ateities sėkmės raktas. Tik jie suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą.

Kompetencijos, kurias turėtų turėti ir turi personalo vadovas. L. Lobanova (2009) pateiktame straipsnyje buvo pateiktos kompetencijos, kurias turėtų turėti personalo vadovas. Paaiškėjo, kad 78 proc. organizacijų tikisi iš personalo vadovo efektyvios komunikacijos, tačiau realiai tai priskiriama tik 11 proc. Profesinis sumanymas ir interesas būdingas tik 24 proc. personalo vadovų – priešingai tam, kad to tikisi 76 proc. organizacijų. Savęs ir kitų ugdymo kompetencija būdinga tik 14 proc. organizacijų personalo vadovų (to tikisi 70 proc.). 64 proc. apklaustų organizacijų tikisi, kad personalo vadovas turi pasižymėti emocine kontrole, bet tuo pasižymi tik 10 proc. personalo vadovų.

Gebėjimai, kuriais turėtų pasižymėti ir pasižymi personalo vadovas. Identifikuojant gebėjimus, kuriais turėtų pasižymėti personalo vadovas, paaiškėjo, kad dauguma respondentų įsitikinę, jog jis

turėtų pasižymėti gebėjimu spręsti problemas (90 proc. nuomonių), gebėjimu formuoti ir tobulinti komandą (86 proc.), kūrybiškumu ir gebėjimu, Visi, pripažinti svarbiais, gebėjimai priklauso profesinių (gebėjimas spręsti problemas, kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves) ir socialinių (gebėjimas formuoti ir tobulinti komandą bei gebėjimas mokyti ir lavinti) kompetencijų sričiai. Tai turėtų sustiprinti personalo vadovo įtakos darbuotojų veiklai galias. Iš pateikto tyrimo paaiškėjo, kad įmonėse, kuriose dirba personalo vadovai, daugumai jų būdingi šie gebėjimai: mokymas ir lavinimas (22 proc.), problemų sprendimas (22 proc.), įtakos darymas aplinkiniams ir šiuolaikinės žinios (po 20 proc.), komandos formavimas ir jos tobulinimas, aiški asmeninių vertybių sistema, savo asmenybės ugdymas (po 18 proc.). Kūrybiškumas ir naujovių diegimo gebėjimas būdingas tik 14 proc. personalo vadovų, tai gerokai mažiau nei tikimasi (64 proc.), o realus personalo vadovų gebėjimas spręsti problemas (tik 22 proc.) labai nusileidžia tam lygiui, kurio tikimasi (beveik 90 proc. nuomonių).

Dauguma Lietuvos įmonių vadovų (net 53 proc.) žmogiškųjų išteklių valdymo specialistus įvardijo kaip strateginius partnerius savo įmonėse. Taip buvo teigiama 2007 m. atliktame TNS Gallup tyrime (Bajoriūnienė, Tamošaitytė 2007). Tačiau 31 proc. vadovų ir tada teigė, kad vadovas yra sprendžiamasis balsas, o personalo vadovas – tik vykdomasis pavaldinys. Dauguma vadovų mato žmonių vertę versle, bet netiki, kad personalo vadovas ar žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas gali būti naudingas vadovų komandos narys, sprendžiantis svarbias problemas. Be to, vadovai konstatuoja profesionalių personalo valdymo specialistų trūkumą (Lobanova, 2009).

Žmonės dirbdami organizacijoje įgyja specialiųjų gebėjimų, atsiskleidžia jų talentai ir požiūriai, jie daro įtaką produktyvumui, kokybei bei pelningumui. Organizacijos darbuotojai nustato visuotinas strategijas ir tikslus, sukuria projektavimo darbų sistemas, gamina prekes ir jas parduoda, dalyvauja kontroliuojant kokybę, paskirstant finansinius išteklius, rinkos produktus ir paslaugas. Žmonės tampa „žmogiškaisiais ištekliais“ su savo vaidmenimis (veiklomis), kuriuos jie atlieka organizacijoje. Kiekvieno darbuotojo vaidmuo tikslingai apibrėžtas, svarbu maksimalus asmeninis įnašas siekiant strateginių organizacijos tikslų. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad norėdami konkuruoti pasaulinėje ekonomikoje, besivystančių ir išsivysčiusių šalių ekonomikos dalyviai privalo turėti galimybę pritaikyti naujas žinias ir naujus darbo metodus. Pripažįstama, jog šalių ekonomikos vystymąsi lemia šie reiškiniai: mokymasis, tyrimai, inovacijos, taip pat bendradarbiavimas su kitomis valstybėmis (Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2009). Žmogiškieji ištekliai nuo kitų darbdavio naudojamų išteklių skiriasi įvairiais gebėjimų lygmenimis (gabumais, įgūdžiais ir žiniomis), individualiais asmenybės bruožais, vaidmens suvokimu ir darbo patirties skirtumais dėl skirtingai suvokiamos motyvacijos ir įsipareigojimo bei lojalumo darbdaviui supratimo.

Gebėjimai – tai individualios asmenybės savybės, pasireiškiančios žmogaus veikloje ir sąlygojančios jo sėkmę (Augienė, 2009). Kitaip tariant, žmogiškieji ištekliai nuo kitų skiriasi gebėjimu įvertinti ir suabejoti vadybos veiksmingumu. Be to, šie ištekliai turi teisę burtis į atskiras grupes ir profesines sąjungas, ginančias jų ekonominius ir socialinius interesus.

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai koordinuotas požiūris į žmonių valdymą, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo funkcijas. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementai aptariami daugelio mokslininkų darbuose, tačiau skiriasi nuoseklumas. Nenuoseklus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementų nagrinėjimas trukdo nustatyti jų ryšius ir tarpusavio priklausomybę. Įvertinus sistemos elementų turinį, galima nustatyti jų nuoseklumą: planavimas, atranka, verbavimas, darbo santykių įteisinimas ir valdymas, vertinimas, ugdymas, skatinimas, atlygis už darbą, karjeros planavimas ir valdymas, atleidimas iš darbo. Žmogiškųjų išteklių valdymo sudedamosios dalys ir procesai yra tarpusavyje glaudžiai susiję, planuojami ir koordinuojami. Visos veiklos turi jungiamąją grandį – darbuotoją, t. y. žmogiškuosius išteklius su jiems priskirtomis funkcijomis, įteisintomis pareigybių aprašymuose, bei organizacijos valdymo struktūroje apibrėžiama darbo vieta (Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2009).

Įvairūs autoriai išskiria nevienodas sėkmingos organizacijos veiklos sąlygas, tarp jų ir reikalavimus darbuotojų kompetencijai.

Šias sąlygas išdėsto tokia eile:

- 1) darbuotojo asmeninio reikšmingumo pripažinimas;
- 2) darbuotojų asmeninės iniciatyvos skatinimas;
- 3) darbuotojų kompetencijos ugdymas.

Kuo labiau išsilavinęs žmogus, kuo jis intelektualnesnis, tuo labiau jam reikia aukštesnių veiklos motyvų ir savęs įprasminimo. Aukštesnių idealų siekis reikalauja sugebėjimų integruoti įvairias žinias, netradiciškai mąstyti (cit. Juralavičienė, 2003).

Žiniomis grindžiamoje visuomenėje organizacijų gebėjimas išlikti vis labiau priklauso nuo žmogiškųjų išteklių vadybos vertės supratimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų ir personalo vadovų kompetentingumo, vykdamas ne tik tradicines, bet ir su žmogiškųjų išteklių vertės plėtojimu susijusias funkcijas. Žmogiškųjų išteklių valdymas turi didinti organizacijos sėkmę, ypač ekonominio nuosmukio laikotarpiu, kai iš esmės turi keistis požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijas.

Siekiant, kad darbuotojų kompetencijos taptų esminėmis organizacijos kompetencijomis, jos turi būti ugdomos ir išlaikomos organizacijoje remiantis efektyviu žmogiškųjų išteklių valdymu (Kazlauskaitė, Bučiūnienė 2008). Žmogiškųjų išteklių sėkmė, integruojantis daugiakultūrinėje Europos

darbo jėgos rinkoje, turinčioje skirtingas mokymo ir švietimo sistemas bei tradicijas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, visų pirma priklauso nuo individo kompetencijų.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškiems ištekliams tampant svarbiausia ir aktyviausia sistemos dalimi, lemiančia organizacijos veiklos efektyvumą, jų efektyvus valdymas yra svarbus veiksnys siekiant organizacijos tikslų, bei naudos kiekvienam individui, organizacijai ir visuomenei. Todėl šios srities profesionalas (personalo atrankos specialistas) privalo suvokti įvairias naujas idėjas, rodyti susidomėjimą aplinkai ir būti pasiruošęs priimti tam tikrą atsakomybę, susijusia su jo pareigomis. Tai turi būti dėmesingas asmuo, galintis užmegzti kontaktą su kitais žmonėmis, jis privalo priversti save gerbti ir taip pat būti tolerantiškas kitų atžvilgiu. Emociškai įtemptose situacijose jis privalo laikytis ramiai ir būti susikaupęs. Būtina gera psichinė – fizinė sveikata. Be to, jis privalo norėti ir sugebėti mokytis. Būtina paminėti, jog kiekviena sritis reikalauja tam tikrų kompetencijų, kurios būtinos konkrečiai veiklai ir darbo vietai. Tokiu būdu yra plečiamas profesinės veiklos kompetencijų ratas.

1.1.1. Personalo skyriaus atrankos specialistai ir jų darbą reglamentuojantys dokumentai

Atrinkti motyvuotą darbuotoją, pasižymintį tinkamomis kompetencijomis ir asmeninėmis savybėmis, turintį reikiamos patirties – specialaus pasiruošimo reikalaujanti užduotis, kurią geriausia patikėti personalo atrankos specialistams. Personalas (žmogiškieji ištekliai, darbo jėga, kadrai) - visi organizacijos dirbantieji: darbininkai, vadovai, specialistai, aptarnaujantis personalas ir t.t. Personalo valdymas - tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami įstaigai galėtume dirbti su žmonėmis susijusį darbą- priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo įstaigos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką. Tad personalo valdymą suprantame kaip bendradarbių santykių organizavimą ir koordinavimą, siekiant nustatyto tikslo.

Personalo skyrius – tai bendroji administracija arba sekretoriatas. Personalo skyriaus vadovas ir darbuotojas vadovaujasi *pareiginiais nuostatais*:

-tai pagrindinis normatyvinis dokumentas, apibūdinantis kiekvieno darbuotojo pareigybinį statusą (pareigas, teises, atsakomybę);

-tai darbuotojų veiklą reglamentuojantis dokumentas, lemiantis jų savarankiškumo lygį, padeda įvertinti kiekvieno darbuotojo asmeninį indėlį į veiklos rezultatus, nustato tarnybinę, linijinę ir funkcinę subordinaciją tarp darbuotojų ir padalinių, įteisina darbuotojo autonomiškumą, garantuoja jo interesų apsaugą, santykius su viršininkais.

Personalo skyriaus tikslai, uždaviniai ir funkcijos.

Tikslas: įtvirtinti ir tobulinti personalo valdymo kompetencijas, suformuoti įgūdžius atlikti personalo tyrimus, formuoti personalo politiką ir kultūrą, įtraukti darbuotojus į strateginių verslo uždavinių įgyvendinimą.

Svarbiausi skyriaus uždaviniai yra šie:

- vykdyti su personalu susijusią veiklą ir administracijos funkcijas;
- nagrinėti asmenų prašymus;
- taikyti norminius dokumentus, reglamentuojančius darbuotojų ir darbdavių santykius, administruoti personalo formavimą bei judėjimą;
- tvarkyti personalo duomenų bazę ir archyvinę medžiagą (sudaryti, tvarkyti ir saugoti darbuotojų asmens bylas, atlikti įrašus asmens kortelėse, nuolatinis jų papildymas);
- parengti darbuotojų pareiginius nuostatus, įvertinant darbuotojų vaidmenį;
- organizuoti ir vadovauti darbuotojų susirinkimams;
- rengti įstaigos prezentacijas;

- padėti įstaigos vadovui formuoti personalo valdymo politiką, valdyti personą; organizuoti žmogiškųjų išteklių plėtrą ir dalyvauti formuojant įstaigos organizacinę kultūrą (Strazdienė, Adamonienė, Vilkevičiūtė ir kt., 2011).

Personalo valdymo skyriaus darbuotojų *funkcijos*:

- Darbuotojų atranka bei įdarbinimas;
- Darbuotojų darbo laiko apskaita, įmonės veiklos dokumentų ir dokumentacijos plano rengimas;
- Personalo tyrimai;
- Organizacinės kultūros ir personalo politikos formavimas;
- Darbuotojų susirinkimų organizavimas;
- Darbuotojų perkėlimai į kitus skyrius ir atleidimas iš darbo bei dokumentų saugojimas.

Personalo skyriui vadovaujantis žmogus turi turėti reikiamų kompetencijų, kadangi: vadovauja įvairių profesijų, specialybių ir kvalifikacijos darbininkų, tarnautojų ir specialistų atrankos darbui. Organizuoja darbą, kurio metu rengiamos prognozės, nustatomas esamas personalo poreikis ir jo patenkinimo šaltiniai. Studijuojant darbo rinką, užmezgant tiesioginius ryšius su mokslo įstaigomis ir užimtumo tarnybomis bei su analogiško profilio įmonėmis, informuojant darbuotojus apie laisvas darbo vietas, skelbiant skelbimus apie darbuotojų samdymą masinio informavimo priemonėse, atranka ir paskirsto personalą. Remdamasis jo kvalifikacijos vertinimu, asmeninėmis ir dalykinėmis savybėmis, užtikrina, kad būtų priimti ir paskirstyti jauni specialistai ir darbuotojai pagal mokslo įstaigoje gautą profesiją ir specialybę. Dalyvauja rengiant kompleksinio darbuotojų ir jų veiklos rezultatų vertinimo, personalo tarnybinio ir profesinio paaukštinimo sistemas, ruošiant atestacijos tobulinimo pasiūlymus.

Taigi skiriamos dvi pagrindinės personalo valdymo funkcijos:

- Norų formavimas.
- Norų įgyvendinimas.

A. Sakalo (2003) teigimu, norų formavimas susijęs su tikslo nustatymu, planavimu ir sprendimo priėmimu, o norų įgyvendinimas – su organizavimu, motyvavimu, kontrole ir koregavimu.

Be personalo skyriaus pareiginių nuostatų (2013), reikėtų paminėti ir *personalo atrankos specialisto profesinį standartą* (2012), kuris apibrėžiamas kaip tam tikro sektoriaus konkrečių profesinių veiklų (profesijų), joms vykdyti reikalingų uždavinių ir sąlygų, taip pat kvalifikacijų, reikalingų veiklos vykdymui, aprašas. Profesinio standarto pagrindą sudaro kompetencijų, reikalingų tam tikro lygmens kvalifikacijoms pasiekti konkrečioje veikloje ir vykdyti šią veiklą, apibūdinimas.

Taip pat labai svarbu, kokiomis charakteristikomis pasižymi organizacijų vadovai. R. Želvys (2001), išskiria kelias svarbiausias, vadybai būtinas, vadovų charakteristikas. Tai:

- gebėjimas nuolat mokytis ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems (sukurti besimokančią organizaciją);
- gebėjimas sutelkti komandas ir dirbti grupinį darbą įtraukiant į kaitos procesą kuo daugiau darbuotojų;
- efektyvus komunikavimas: mokėjimas bendrauti, tikslios informacijos gavimas bei laiku jos perteikimas kitiems;
- gebėjimas sukurti saugią ir darbingą atmosferą, pozityvios vidinės aplinkos, arba plačiau, organizacijos kultūros formavimas.

Organizacijai reikia personalo, kuris galėtų prisiimti didesnę atsakomybę, greičiau priimti sprendimus. Todėl sprendimų galia perkeliama nuo aukščiausių vadovų visiems darbuotojams (Augienė, 2009).

Apibendrinant galima teigti, kad personalo valdymą suprantame kaip darbuotojų santykių organizavimą ir koordinavimą, siekiant nustatyto tikslo. Pagrindinis dokumentas, kuriuo vadovaujasi darbuotojai yra pareiginiai nuostatai, reglamentuojantys darbuotojų savarankiškumo lygį. Kartu padeda įvertinti asmeninį indėlį į veiklos rezultatus, įteisina darbuotojo autonomiškumą, garantuoja jo interesų apsaugą, santykius su viršininkais. Asmenys dirbantys personalo skyriuje, atrenkantys įstaigos darbuotojus, turi gebėti nustatyti, planuoti bei priimti sprendimus atitinkančius bendrus tikslus. Pasižymėti gebėjimais nuolat mokytis ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems (sukurti besimokančią organizaciją).

1.1.2. Vadybinė kompetencija

Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą, keliami ir nauji reikalavimai tradicinei vadybinės kompetencijos sampratai. Vadybininkai yra tie žmonės, kurie veda organizacijas į jų ateitį, nuo kompetentingų jų sprendimų gali priklausyti visos organizacijos ir su ja susijusių subjektų sėkmė arba nepasisekimas. Šiuo laikotarpiu pagrindiniai organizacijos vystymosi ištekliai - žinios ir intelektualinis kapitalas, leidžiantis tinkamai jas panaudoti.

Šiandien organizacijose darbuotojų žinios ir sugebėjimai tampa pagrindiniu konkurenciniu pranašumu. Konkurencinis pranašumas pagrįstas išskirtinėmis vadovų ir darbuotojų kompetencijomis, darančiomis įtaką konkurencingumui. Taigi vadybinė kompetencija įvairiai apibūdina asmens: savybėmis, bruožais, žiniomis, įgūdžiais, motyvais bei pan. ir priežastiniais ryšiais sieja su pranašesniu vadybinio darbo atlikimu. R. E. Boyatzis pateikia asmeninių charakteristikų metodą, pagal kurį išskiriami asmeninės kompetencijos blokai, leidžiantys labai gerai atlikti vadybos funkcijas.

Pagal R. E. Boyatzis, kompetencijos sudedamosios dalys yra šios:

- mokėjimai ir įgūdžiai;
- elgsenos motyvai;
- socialiniai vaidmenys.

Kalbant apie vadybinę kompetenciją organizacijoje, kyla klausimas: ką galima laikyti kompetentingu vadovu organizacijoje? Pagal P. Lindsay ir R. Stuart (1997), vertinant kompetenciją, reikia įvertinti ir atliekamą darbą. Svarbu atsakyti į klausimą: kokio asmens reikia organizacijai; koks asmuo yra arba ką asmuo atlieka, kad yra laikomas kompetentingu?

Modelį sudaro dvi skirtingos, bet susijusios sudedamosios dalys:

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

2. Žmonės gali būti laikomi kompetentingais, nes jie atlieka darbą organizacijai priimtinais būdais (pvz., asmuo yra kompetentingas dėl puikaus personalo valdymo). Tai, ką organizacija vertina, kyla dėl organizacijoje vertinamų asmens elgsenos rinkinio turėjimo ir taikymo. Tai artimiausia tam, ką kiti tyrinėtojai apibūdina kompetencijomis. Pirmu atveju asmuo laikomas kompetentingu pagal tai, ką jis atlieka, o antru atveju – kaip gerai ir kokiais būdais jis tai daro (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003)

Įvairių mokslininkų darbuose nagrinėjama vadybinė kompetencija neturi vieningo apibrėžimo. Požiūris į vadybinę kompetenciją išsiskyrė į dvi kryptis – Jungtinių Amerikos Valstijų ir Jungtinės

Karalystės mokslininkų – ir tuomet atsirado sąvokų dviprasmiškumo problema. Ligi šiol nėra prieita vieningos nuomonės dėl kompetencijos sąvokos ir manoma, kad tai yra neįmanoma (Grzeda, 2001). Vyraujančiuose kompetencijos modeliuose vadybinė kompetencija pateikiama kaip sinonimas arba elgsenai arba rezultatams, o kompetencijos – kaip sinonimas įgūdžiams, žinioms, požiūriams arba esminėms asmeninėms savybėms, kurios apibrėžia elgesį. Mokymo procese, siekiant padidinti jo efektyvumą bei užtikrinti glaudesnę mokymo sąryšį su praktine vadybine veikla, vadybinės kompetencijos nustatymo bei įvertinimo klausimai yra itin aktualūs.

Šiandien organizacijose darbuotojai – jų žinios bei sugebėjimai tampa pagrindiniu konkurenciniu pranašumu. Konkurencinis pranašumas remiasi išskirtinėmis vadovų ir darbuotojų kompetencijomis, kitaip tariant stiprinti konkurencinę poziciją, kaupiant atskiras kompetencijas, kurios sąveikautų ir didėtų..

Kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimus atlikti užduotis labai gerai, arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas. Kompetencijos sąvoka tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdieninėse diskusijose paprastai yra vartojama plataus diapazono sugebėjimams, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu ir problemų sprendimu ir pan.

Taigi kompetencija apibrėžiama įvairiais asmens terminais:

- charakteristika,
- bruožais/savybėmis,
- žiniomis,
- įgūdžiais ir
- motyvais.

Nagrinėjant vadybinę kompetenciją tyrinėjančių autorių mokslinius darbus kyla takoskyra tarp to, kas laikoma kompetencija; tarp skirtingų požiūrių ir autorių, juos atstovaujančių. Vakaruose labiausiai paplitę du požiūriai į vadybinę kompetenciją:

- funkcinis analitinis,
- asmeninių charakteristikų.

Funkciniu analitiniu požiūriu, kuris atstovaujamas Jungtinės Karalystės mokslininkų, vadybinę kompetenciją atspindi veiklos rezultatai, ji yra išreiškiama darbo paskirties, tikslo terminais bei darbo atlikimo standartais, kuriuos norima pasiekti.

Asmeninių charakteristikų požiūriu, atstovaujamu JAV mokslininkų vadybinė kompetencija apibrėžiama asmens charakteristikomis, bruožais, žiniomis, įgūdžiais, požiūriais ir motyvais. Čia

akcentuojamos individo charakteristikos/savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu (Darškuvienė, Bakanauskienė, Bakanauskas ir kt., 2007).

2 lentelė

R.E. Boyatzio požiūrio į kompetenciją suvestinė
(Darškuvienė, Bakanauskienė, Bakanauskas ir kt., 2007)

Kompetencijos blokai	Kompetencijos charakteristikos
Tikslas ir veiksmai	Loginis mąstymas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>) Konceptijų plėtojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Pasitikėjimas savimi (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>) Viešųjų kalbų panaudojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>)
Lyderystė	Adekvatus savęs vertinimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Vadovavimas grupiniams procesams (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Pripažįstamos valdžios panaudojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>)
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Pozityvus dėmesys (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Kitų žmonių ugdymas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>) Spontaniškumas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Valdžios panaudojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>)
Vadovavimas pavaldiniams	Pozityvus dėmesys (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Kitų žmonių ugdymas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>) Spontaniškumas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Valdžios panaudojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>)
Dėmesio skyrimas kitiems	Objektyvus suvokimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Savikontrolė (<i>charakterio savybė</i>) Ištvermingumas ir prisitaikymas (<i>charakterio savybė</i>)
Specializuotos žinios	Specializuotos žinios (<i>socialinis vaidmuo</i>)

Pastebima, kad R.E.Boyatzis kompetencijos modelis yra orientuotas į įnašą, telkiasi ties individualiomis vadovo charakteristikomis ir siejamas su darbo atlikimo kontekstu, o Jungtinės Karalystės tyrinėtojų modelis fokusuotas į rezultatą (kur tariama, kad pagrindiniai darbuotojo

bruožai/savybės egzistuoja, jei rezultatai atitinka standartus), fokusuojamasi ties darbo atlikimo reikalavimais ir siejama tai su darbo role/funkcija. Tai ir yra esminė takoskyra tarp JAV ir Jungtinės Karalystės vadybinės kompetencijos modelių.

Asmuo laikomas kompetentingu pagal tai, ką jis atlieka, bei kaip gerai ir kokiais būdais jis tai daro. Nors vadybinė kompetencija neturi vieningo apibrėžimo, tačiau darbuotojai – jų žinios bei sugebėjimai tampa pagrindiniu konkurenciniu pranašumu. Konkurencinis pranašumas remiasi išskirtinėmis vadovų ir darbuotojų kompetencijomis, kitaip tariant specialistams būtina stiprinti konkurencinę poziciją, kaupiant atskiras kompetencijas, kurias sąveikautų ir didėtų.

1.1.3. Funkcinė kompetencija

Žinios ir įgūdžiai įgauna prasmę tada, kai juos gali pritaikyti praktiniame darbe, šiuo atveju personalo atrankos specialistų darbo eigoje: rengiant personalo politiką bei įmonės strategiją, darbuotojų paieškos organizavime, personalo atrankos sistemos kūrime ir taikyme, planinio kandidatų į vadovaujamus postus rezervo kūrime, naujų darbuotojų įsijungimo į įstaigos veiklą organizavime, darbuotojų vertinimo sistemos sukūrimo, kvalifikacijos kėlimo kursų organizavime, motyvacinės sistemos sudaryme, konsultavime ir kt. kiekvienoje veikloje atsiskleidžia tam tikra kompetencija.

H. Haste (2001) teigimu, organizacija, priimdama darbuotoją, turi atsižvelgti į tokias kompetencijas:

- technologinio pobūdžio – vertina individo sąveiką su pasauliu, kurią lemia tinkamai panaudojami technologiniai gebėjimai;
- dviprasmybės ir įvairovės kompetencija, kurią lemia dvi tradicijos: viena pagrįsta vertybėmis – tolerancija, teisingumu ir dėmesingumu, kita – epistemologija, kuri kritikuoja supratimą apie žinojimą;
- bendruomenės sąsajų paieška ir palaikymas, kurie atitraukia nuo pažinimo ir perkelia į socialinę ir asmeninę sritis;
- motyvacijos vadyba, emocijos ir troškimai;
- tarpininkavimas ir atsakomybė – pagrindinis dėmesys tenka moralei, atsakomybei ir pilietiškumui.

Funkcinių kompetencijų vertinimas yra svarbus kiekvienam specialistui asmeniškai, nuo to priklauso ar gerai atliekamas pavestas darbas, ar pateisinami įstaigos lūkesčiai. Be to, tai tiesiogiai susiję su personalo atrankos specialisto darbu atrenkant tinkamiausią kandidatą numatytai darbo vietai. Ar kompetencija gali būti matuojama, o matavimo rezultatai gali objektyviai parodyti geresnio ir vidutinio darbuotojo skirtumus? Kompetencija yra ne tik mokymosi rezultatas, bet ir individualių darbuotojo savybių panaudojimas konkrečioje darbinėje situacijoje (Čiūtienė, Šarkiūnaitė, 2004; Lepaitė, 1998). Daugelis mokslininkų pabrėžia, kad kompetencijų matavimo ir vertinimo metodologija priklauso nuo sąvokos apibrėžimo, konteksto ir klasifikavimo principų, taip pat yra daugiamatė. Vyrauja keli požiūriai: kompetencijų matavimas iš esmės neįmanomas; kompetencijos turinį parodo išsklaidytų kursų, seminarų kiekis, individo turima patirtis; kompetenciją galima pamatuoti tiesiogiai naudojant savęs įvertinimo klausimynus bei eksperimentinį vertinimą, kai respondentams pateikiamos konkrečios veiklos užduotys ir šių atlikimą stebi ekspertai. Tai geriausias būdas, nes sudaro realias sąlygas demonstruoti kompetencijas, tačiau reikalauja papildomo laiko ir žmogiškųjų išteklių. Pastarasis būdas dažnai naudojamas kandidatų numatytai darbo vietai kompetencijų

vertinimui, įvairiais atrankos etapais pateikiant testus, klausimynus, tam tikrai darbo vietai numatytas užduotis (Paunksnienė, Liučvaitienė, 2009).

Vyrauja du profesinių kompetencijų modeliai:

- Europinė (funkcinė analitinė) sąvokos interpretacija.
- Amerikietiška (asmeninių charakteristikų) sąvokos interpretacija.

Funkcinį analitinį požiūrį plėtoja Didžiosios Britanijos Inicijatyvioji vadybos chartija, kur kompetencijos pagrindas yra bendrieji profesiniai standartai, darbuotojų žinios ir gebėjimai laikomi pagrindiniu konkurenciniu organizacijos pranašumu, modelis sutelktas į rezultatą, pabrėžiami darbo atlikimo reikalavimai siejant su darbo funkcija. Asmeninių charakteristikų, kurias pasiūlė R.E.Boyatzis (1982), nuostata – tai individo savybės, priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu. Minėto autoriaus kompetencijos modelis yra orientuotas į įnašą akcentuojant individualias vadovo charakteristikas ir siejamas su darbo atlikimo kontekstu. Profesinio rengimo tradicijos lemia, kad įgyjama tam tikrų sričių kvalifikacija. Dažnai vienu profesijų kompetencijos sutampa su kitų profesijų kompetencijomis. Darbuotojo veikloje pasireiškiantys gebėjimai priklauso nuo dalykinės (leidžia asmenį įvardyti konkrečios veiklos srities specialistu), socialinės (psichologinių savybių, pvz., pasitikėjimo savimi, komunikacinių gebėjimų, gebėjimo prisitaikyti prie naujų situacijų, atsakomybės) kompetencijos, kognityvinių gebėjimų (pastabumo, esminių dalykų identifikavimo), sprendimų strategijos (turimos informacijos sisteminimo) ir užduoties charakteristikos (net turėdamas pakankamai žinių, patirties, savybių, strategijų, gali susidurti su neįveikiama užduotimi) (Paunksnienė, Liučvaitienė, 2009).

Funkcinė kompetencija yra kaip atskirų sudėtinių veiklos kompetencijų visuma. Kompetencijos, juo labiau funkcinės turi būti nuolat plėtojamoms ir tobulinamos, tai nėra baigtinis procesas. Įvairiapusis tobulėjimas yra ne tik trūkstamų profesinių žinių siekimas, bet ir asmeninių savybių keitimas, darbo stiliaus koregavimas, naujų elgesio įgūdžių įgijimas. Šis procesas vyksta tam tikromis pakopomis. Įgytą kompetenciją asmuo darbinėse situacijose integruoja į kitas jau turimas kompetencijas, mąstymą ir elgesį. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad kompetencija interpretuojama įvairiai, t.y. gali būti suprantama kaip funkcinis gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, arba panaudoti žinias naujose situacijose.

1.2. Profesinės elgsenos ir praktinės veiklos etinės normos bei principai

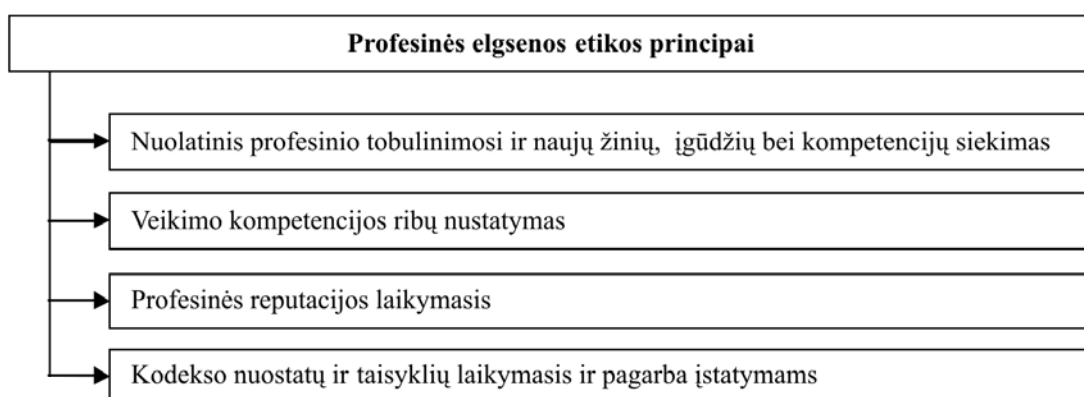
Rinkos ekonomikos vystymasis ir plėtra priklauso nuo visuomenės gebėjimo prisitaikyti prie vis kintančių ekonominių socialinių poreikių. Savarankiškas sprendimų priėmimas, tinkamas asmeninio gyvenimo planavimas – būtini gebėjimai šiuolaikinėje, nuolat besivystančioje ekonomikoje. Kaip nurodo E. Baleišienė (2010), personalo atrankos procesas laikomas vienu pagrindinių elementų, įgalinančių pasiekti tokius visuomeninės politikos tikslus, kaip visuomeninis įtraukimas, darbo rinkos produktyvumas ar ūkio vystymasis. Personalo atrankas vykdanči asmenybė yra išsilavinusi, gebanti konsultuoti ir palaikyti, paskatinti bei turinti nuolat tobulėti, kad vykdanč personalo atrankas teikiamos paslaugos būtų efektyvios. Tačiau be įgytų kompetencijų, tam ne mažiau svarbus veiksnys – personalo atrankos etika.

Etikos kodeksas – elgesio reikalavimai, apibūdinantys personalo atrankos procese dalyvaujančių pusių tarpusavio santykius. Šio kodekso tikslas: nustatyti profesinės elgsenos ir praktinės veiklos etines normas ir principus (Vytauto Didžiojo universitetas, 2008).

Field Guide Enterprise (2010) teigimu, profesinė elgsena ir praktinė veikla turi vadovautis įvairiais principais ir išskiria kelis pagrindinius:

- pagarba atrankos dalyviui;
- konfidencialumas;
- nepriklausomumas;
- piktnaudžiavimo tarnyba vengimas;

Personalo atranka, konsultavimas ir kitos panašaus pobūdžio veiklos yra paremtos tam tikrais *profesinės elgsenos etikos principais*, kuriuos nurodo Švietimo ir mokslo ministerija (2007) (žr. 2 pav.).



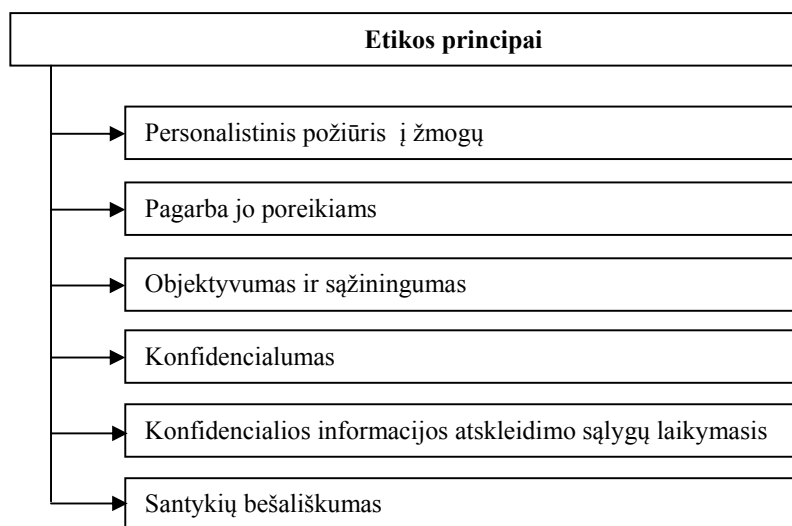
2 pav. Profesinės elgsenos etikos principai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Švietimo ir mokslo ministerija (2007)

Remiantis paveikslu informacija, galima teigti, jog labai svarbu užtikrinti savo teikiamų paslaugų kokybę ir garantuoti *nuolatinį naujų žinių, įgūdžių ir kompetencijų profesinį tobulinimą*. Būtina pripažinti savo *kompetencijų ribas*, t.y. savo darbą atlikti tik turint kvalifikuotą pasirengimą, įsivertintą patirtį. *Profesinės reputacijos laikymosi principu* teigiama, kad atrankos proceso metu nereikia naudoti savo darbe nepatvirtintų ir nepripažintų metodų, kurie gali sąlygoti netikslumus analizuojant informaciją apie kandidatus ir sudarant išvadas.

Nuostatų ir taisyklių laikymasis ir pagarba įstatymams reiškia tai, kad privalu tvirtai laikytis reikalavimų, veiklą reglamentuojančių dokumentų nuostatų ir įstatymų nustatytos tvarkos (Švietimo ir mokslo ministerija, 2007).

Profesijos konsultanto profesijos standarte (Vytauto Didžiojo universitetas, 2008) nurodomi tam tikri *santykių su atrankų dalyviais etikos principai*, kurie pateikiami 3 pav.



3 pav. **Santykių su kandidatais į darbo vietą etikos principai**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal *Profesijos konsultanto profesijos standartą*

(Vytauto Didžiojo universitetas, 2008)

Personalistinio požiūrio į žmogų principas reiškia, kad personalo atrankos specialistas savo veikloje turi vadovautis personalistiniu požiūriu į žmogų, teigiančiu, kad asmens niekada negalima traktuoti kaip objekto ir naudoti kaip priemonės tikslui pasiekti. *Pagarba jo poreikiams* reiškia, kad reikia gerbti asmenų individualias teises bei jų asmens orumą. *Objektyvumas ir sąžiningumas* reiškia, kad personalo atrankos specialistas rūpinasi atrankos dalyvių gerove teikdamas aktualią bei tikslią informaciją, padėdamas atpažinti savo galimybes. *Konfidencialumo principas* teigia, kad turi būti gerbiamos asmens teisės į privatumą ir laikomasi informacijos konfidencialumo principo, kaip tinkamo

bendravimo būdo: personalo atrankos specialistas privalo užtikrinti visų bendravimo formų konfidencialumą: korespondencijos, susirašinėjimo elektroniniu paštu, telefoninių pokalbių, darbo grupėje, ir kt.

Konfidencialios informacijos atskleidimo sąlygų laikymosi principu teigiama, jog personalo atrankos specialistas turi teisę atskleisti konfidencialią informaciją esant kliento sutikimui. Santykių su kandidatu į darbo vietą *bešališkumo principas* skelbia, kad svarbu vengti bei privalu nurodyti bet kokią galimą interesų konfliktą, kuris gali sąlygoti jo profesinius sprendimus ar elgseną. (Vytauto Didžiojo universitetas, 2008).

Personalo atrankos specialistas dažnai savo darbe susiduria su etinėmis problemomis, kurias privalo išspręsti bei turi prisiimti atsakomybę už etinės problemos sprendimo pritaikymo galimas teigiamas ir neigiamas pasekmes. Tai įpareigoja personalo atrankos specialistą daryti išvadas ir atlikti įgytos patirties įvertinimą. Nustačius, kad etinė problema liko neišspręsta, būtina ieškoti naujų jos sprendimo būdų. Personalo atrankos specialistas turi atidžiai iširti etinę problemą, apsvarstyti kiekvienai probleminei situacijai įtakos turinčią priežastį ir nustatyti, ar gali būti naudojamos prevencinės priemonės, kad nepasikartotų panašūs atvejai. Būtina apsvarstyti, ką jis išmoko iš spręstos probleminės situacijos ir kaip ši patirtis gali būti panaudota būsimai veiklai (Profesijos konsultanto profesijos standartas, Vytauto Didžiojo universitetas, 2008).

L. K. Stroh ir H. H. Johnson (2006) teigia, kad problemų sprendimas apima vos kelis etapus. Pirmiausia personalo atrankos specialistas turi atpažinti etinę problemą. Kitas žingsnis, pasak jų, yra informacijos apie tai rinkimas, nustačius kokia informacija būtų būtina problemos sprendimui, ją išspręsti turimų duomenų pagalba.

Personalo atrankos specialisto etika yra paremta tam tikrais profesinės elgsenos etikos principais: nuolatinis naujų žinių, įgūdžių ir kompetencijų profesinis tobulinimas, profesinės reputacijos laikymasis, veikimo kompetencijos ribų nustatymas bei Etikos kodekso nuostatų ir taisyklių laikymasis ir pagarba įstatymams. Personalo atrankos specialistas neturi naudoti nepatvirtintų, nepripažintų metodų, kurie sąlygotų netikslų patarimą, ekspertizę ar išvadas, bei privalo gebėti spręsti iškylančias etines problemas ir įgytą patirtį naudoti būsimai veiklai, kad nepasikartotų panašūs atvejai.

2. PERSONALO ATRANKOS SPECIALISTŲ KOMPETENCIJŲ: PRIVAČIAME IR VALSTYBINIAME SEKTORIUOSE EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. **Tyrimo metodika.** Siekiant ištirti personalo atrankos specialistų kompetencijas privačiame bei valstybiniame sektoriuje buvo atlikta anketinė apklausa. Anketa (žr. 1 PRIEDAS) personalo atrankos specialistams, bei asmenims atrenkantiems ir formuojantiems įstaigos, kurioje dirba personalą sudaryta iš 8 puslapių, 25 klausimų ir skirstoma į 5 pagrindinius blokus:

1. Sociodemografiniai duomenys.
2. Personalo atrankos specialistui būtinų kompetencijų turėjimas.
3. Personalo atrankos specialistui būtinų kompetencijų naudojimas.
4. Personalo atrankos specialisto kvalifikacijos kėlimas/ tobulinimasis.
5. Personalo atrankos specialisto charakteris, reprezentatyvumas, darbo vieta.

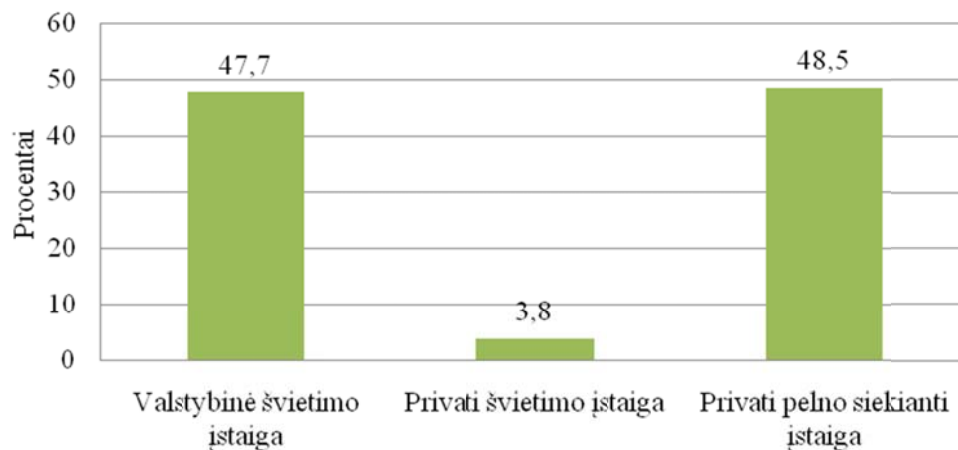
Pirmas blokas skirtas išsiaiškinti sociodemografinius duomenis (lytis, amžius, išsilavinimas/laišnis, įstaigos, kurioje dirba tipą, pareigas, darbo stažą bei naudojamas užsienio kalbas).

Antruoju bloku buvo siekiama išsiaiškinti būtinų kompetencijų turėjimą kurios buvo suskirstytos į tris pagrindinius kompetencijų blokus: a. funkcinių kompetencijų vertinimas (žinios ir įgūdžiai), b. bendrųjų kompetencijų vertinimas, c. vadybinių kompetencijų vertinimas. Teiginiai buvo pateikiami su penkiabale vertinimo skale (rangine skale). Respondentai atsakinėjo pasirinkdami vieną iš penkių pateiktų variantų: *1 balas – ribotos žinios ir gebėjimai, 2 – pagrindai, 3 – vidutinės žinios ir gebėjimai, 4 – geros žinios ir gebėjimai, 5 – puikios žinios ir gebėjimai.* Trečiajame bloke pateikiami klausimai su tribale vertinimo skale, kurioje savo naudojamas kompetencijas galėjo vertinti pagal tris jiems pateiktus variantus: *ne, iš dalies, taip* bei *retai, dažnai, nuolat.* Siekiant išsiaiškinti kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimosi ypatumus (ketvirtas blokas) pateikiamos dvi penkiabalės skalės savo kompetencijų vertinimui pradėjus dirbti šį darbą ir dabar, kuriose *1 balas – ribotos, 2 – pagrindai, 3 – vidutinės, 4 – geros, 5 – puikios.* Skatinimo dalyvauti įvairiuose mokymuose bei kvalifikacijos kėlimo būdų išsiaiškinimui pateikiami teiginiai su trimis vertinimo variantais: *retai, dažnai, nuolat.* Kituose klausimuose pateikiama nuo 5 iki 13 variantų su galimybe išsirinkti (1 ar daugiau) būdingiausių atsakymus. Personalo atrankos specialisto charakterį, reprezentatyvumą, darbo vietą, tiriamieji aprašo atsakydami į pateiktus atvirus klausimus.

Apdorojant gautus duomenis kiekvieno teiginio atsakymas buvo vertinamas balais. Respondentų atsakymai į atvirus klausimus apdoroti kontent (*content*) analizės metodu. Fiksuojami atsakymų prasminiai vienetai, kurie leido duomenis suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas.

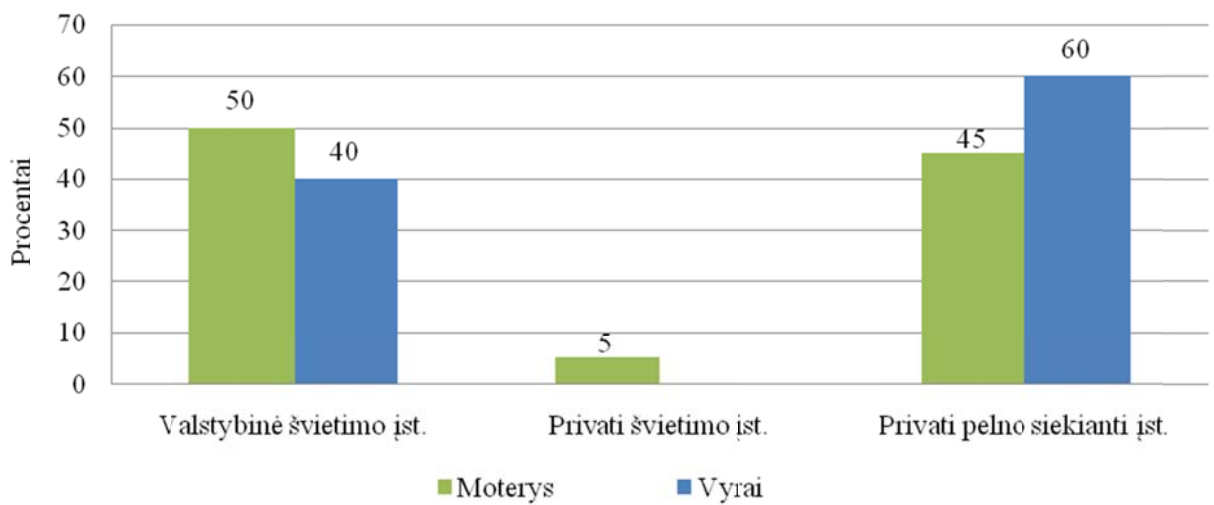
2.2. **Tyrimo imties charakteristikos.** Tyrimo metu Šiaulių mieste dirbantiems personalo atrankos specialistams išplatinta 160 anketų. Sugražintos buvo 130. Šios anketos ir panaudotos tyrimo rezultatų atskleidimui. Platinant anketas buvo orientuotasi į švietimo (tiek valstybinį, tiek privatų) sektorių bei į privatų pelno siekiantį sektorių (gamybinį, prekybinį, paslaugų). Taip pat ir apdorojant duomenis vienas iš pagrindinių tikslų buvo siekimas atskleisti bei palyginti būtent šiose trijose skirtinguose sektoriuose (valstybinis švietimo, privatus švietimo, privatus pelno siekiantis) dirbančių personalo atrankos specialistų kompetencijas. Palyginimas darytas ir kitais aspektais: lyties, išsilavinimo, stažo.

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal įstaigą, kurioje jie dirba pateiktas 4 paveiksle. Iš šio paveikslo matyti, kad respondentų, dirbančių valstybinėse švietimo įstaigoje ir privačiose pelno siekiančiose įstaigose, skaičius yra gana vienodas. Ir tik 5 apklaustieji (3,8 proc.) dirba privačiose švietimo įstaigose.



4 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal įstaigą, kurioje jie dirba (N=130, %)**

Apklausoje dalyvavusių personalo atrankos specialistų lyginimas pagal lytį parodė, kad moterų apklausta net trigubai daugiau nei vyrų. Tyrime dalyvavo 100 moterų (76,9 proc.) ir 30 vyrų (23,1 proc.). Lyginant pagal įstaigas, kuriose respondantai dirba (žr. 5 pav.), nustatyta, kad net pusė apklaustųjų moterų (50 proc.) dirba valstybėse švietimo įstaigose. Net daugiau bei pusė respondentų vyrų (60 proc.) atstovauja privačioms pelno siekiančioms įmonėms.



5 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį, atsižvelgiant į įstaigą, kurioje jie dirba (N=130, %)

Tyrimo dalyvių grupavime pagal amžių gauti šie duomenys:

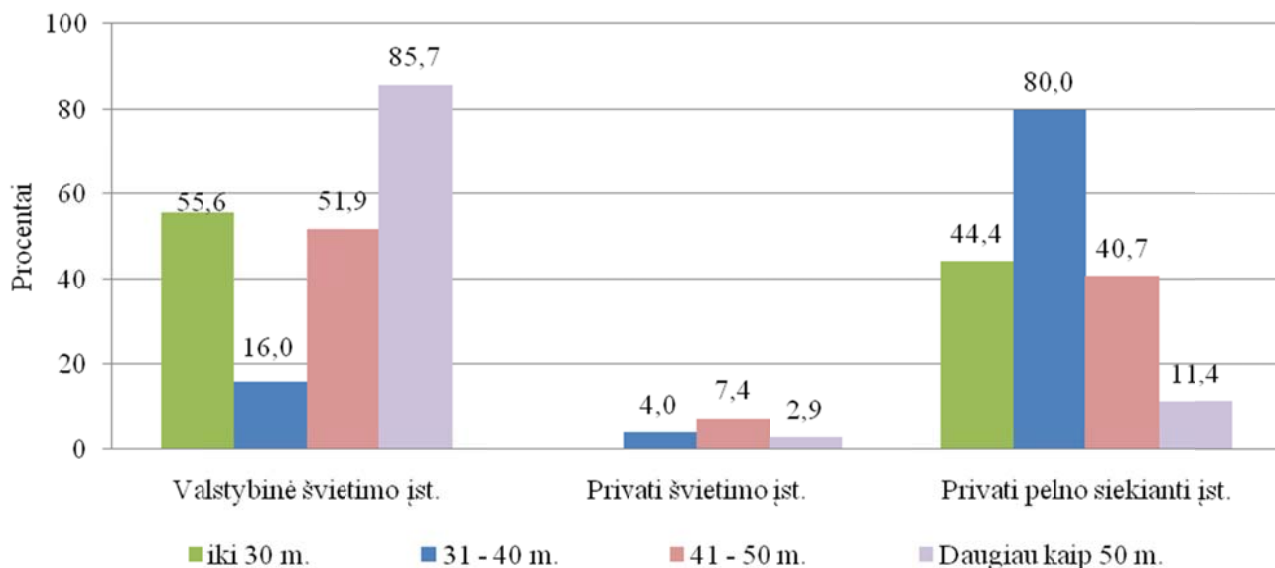
iki 30 metų - 13,8 proc.

31 - 40 metų - 38,5 proc.

41 - 50 metų - 20,8 proc.

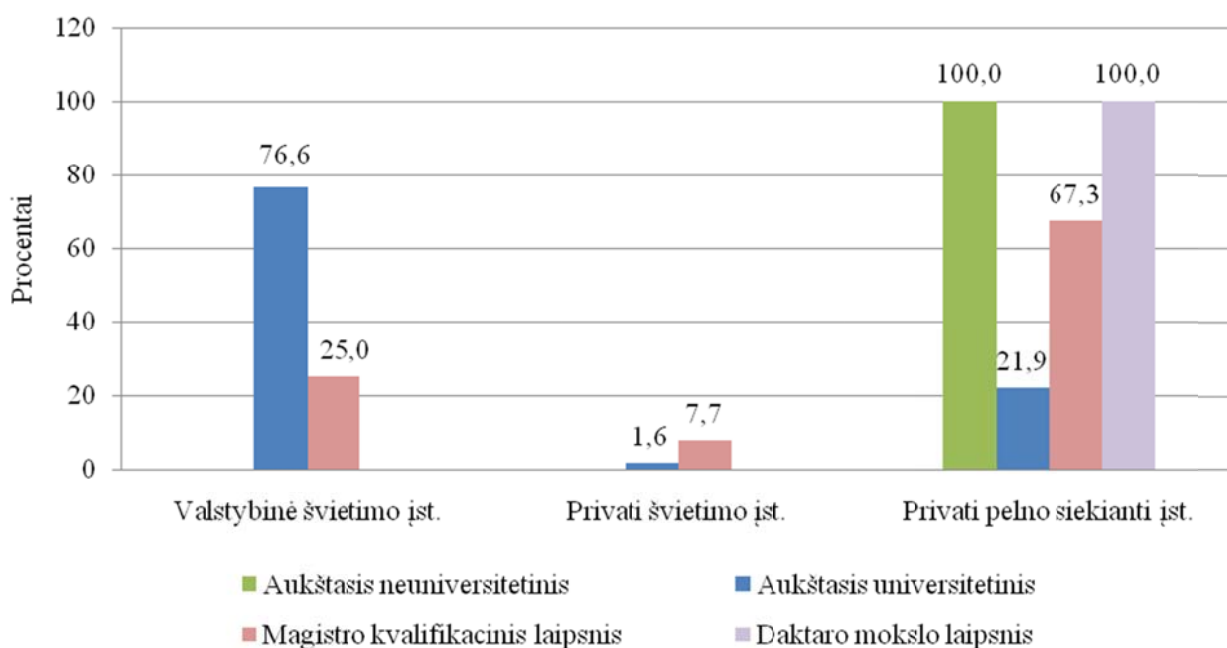
51 metų ir daugiau - 26,9 proc.

Čia labiausiai išsiskiria 31 – 40 metų apklaustieji. Šios amžiaus grupės atstovų tyrime dalyvavo daugiausia. Mažiausiai buvo apklausta jauniausios amžiaus grupės personalo atrankos specialistų. Šeštame paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal amžių, atsižvelgiant į įstaigą, kurioje jie dirba. Šiame lyginime gana išsiskiria vyresni kaip 50 metų apklaustieji - net 85,7 proc. jų dirba valstybinėse švietimo įstaigose. Taip pat valstybinėse švietimo įstaigose dirba daugiau nei pusė jauniausios amžiaus grupės respondentų (55,6 proc.). Likusi jų dalis (44,4 proc.) dirba privačiose įmonėse. Didžioji dalis apklaustųjų (80,0 proc.), turinčių 31 – 40 metų, personalo specialisto pareigas atlieka privačiose įmonėse.



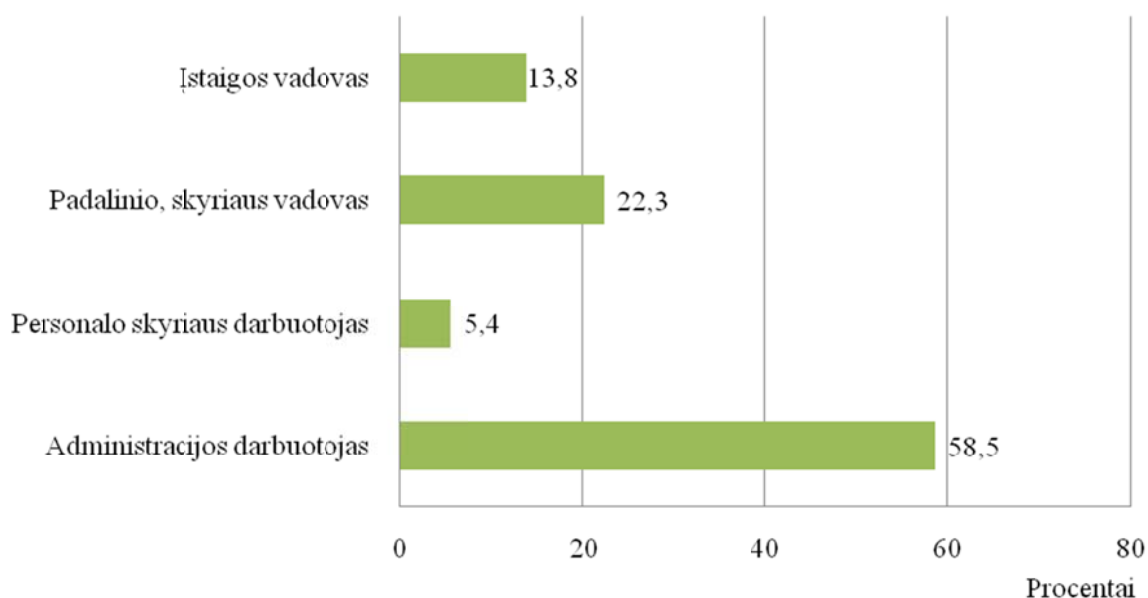
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, atsižvelgiant į įstaigą, kurioje jie dirba (N=130, %)

Daugiausia apklausoje dalyvavo aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių žmonių – 49,2 proc. Kiek mažiau – 40,0 proc. turi įgiję magistro kvalifikacinį laipsnį. Nedidelė dalis (7,7 proc.) apklaustųjų turi aukštąjį neuniversitetinį diplomą. Tik 4 apklaustieji, t.y. 3,1 proc. yra įgiję daktaro mokslo laipsnį. Visi jie dirba privačiose pelno siekiančiose įmonėse (žr. 7 pav.). Taip pat ir visi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys respondentai dirba privačiame pelno siekiančiame sektoriuje. Pastarajame sektoriuje dirba ir dauguma (67,3 proc.) apklaustųjų, turinčių magistro kvalifikacinį laipsnį. Dauguma (76,6 proc.) aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgijusių apklaustųjų dirba valstybinėse švietimo įstaigose.



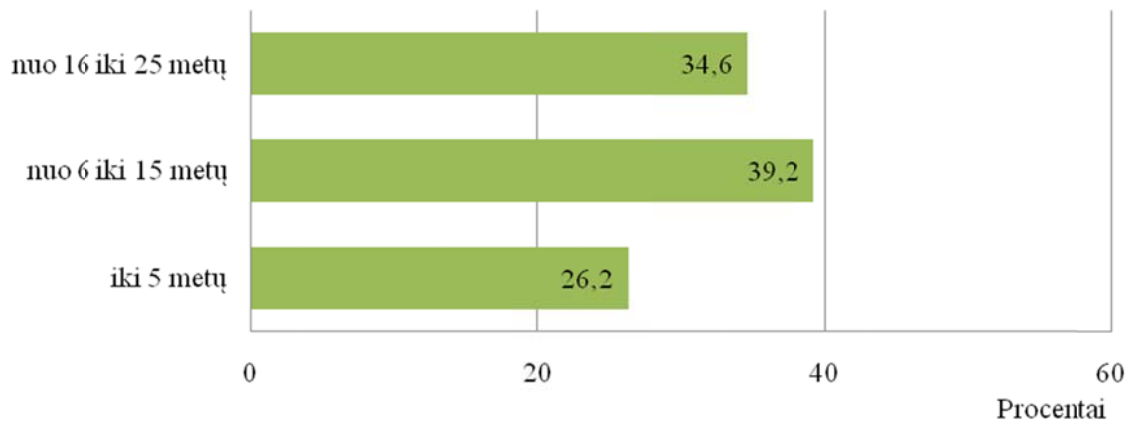
7 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, atsižvelgiant į įstaigą, kurioje jie dirba (N=130, %)

Kiek daugiau kaip pusė (58,5 proc.) apklausoje dalyvavusių personalo atrankos specialistų yra administracijos darbuotojai (žr. 8 pav.). Penktadalis (22,3 proc.) respondentų užima padalinio ar skyriaus vadovo pareigas. 13,8 proc. apklaustųjų yra ne tik personalo atrankos specialistai įstaigoje, bet tuo pačiu ir įstaigos vadovai.



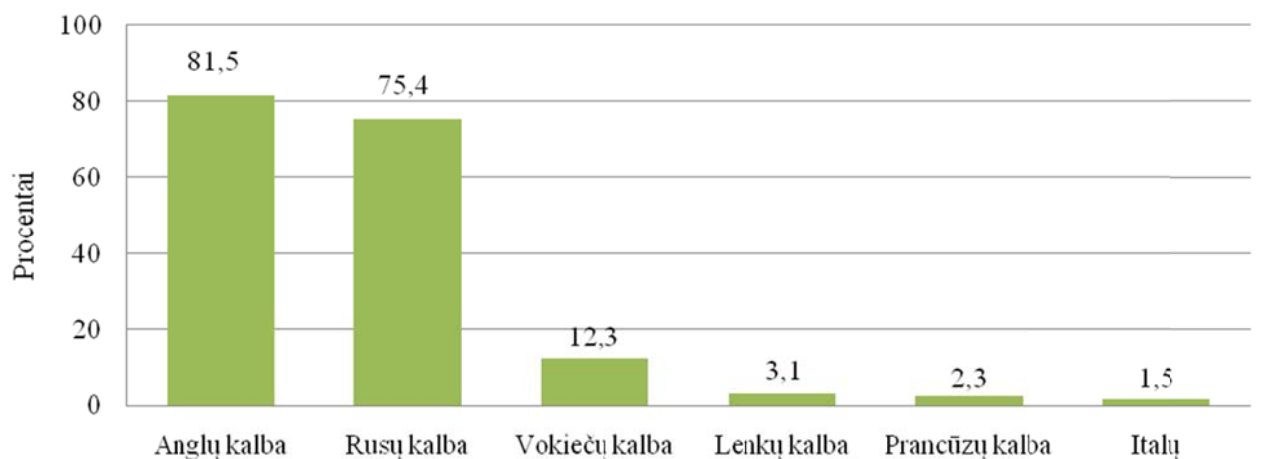
8 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=130, %)

Anketinės apklausos dalyvių grupavimas pagal darbo stažą (žr. 9 pav.) parodė, kad daugiausia apklaustųjų (39,2 proc.) personalo atrankos srityje dirba nuo 6 iki 15 metų. Kiek mažiau apklaustųjų (34, proc.) turi didesnę nei 15 metų stažą. Likę respondentai (26,2 proc.) personalo atrankos srityje dirba mažiau nei 5 metus.



9 pav. **Apklaustųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą personalo atrankos srityje (N=130, %)**

Aiškinantis kokių užsienio kalbų dažniausiai prireikia personalo atrankos specialistams savo darbe nustatyta, kad dažniausiai prireikia anglų ir rusų kalbos (žr. 10 pav.). Kitų kalbų mokėjimo svarbumas apklaustų personalo specialistų darbe yra daug mažesnis.



10 pav. **Užsienio kalbos, kurių dažniausiai prireikia respondentams dirbant savo darbą (N=130, %)**

2.3. Tyrimo rezultatai.

Anketinio tyrimo metu respondentams buvo pateiktas blokas funkcinų kompetencijų (žinių, įgūdžių) ir jų prašoma įvertinti kiekvieną kompetenciją balais nuo 1 iki 5, kai 1 balas – turimos žinios susijusios su konkrečia kompetencija yra ribotos, 2 - turimi tik pagrindai, 3 - vidutinės žinios, 4 - geros žinios, 5 - puikios žinios. Geresniam pateiktų atsakymų apdorojimui buvo skaičiuojamas vidurkis kiekvienai konkrečiai kompetencijai. Teiginiai bei gauti rezultatai pateikti 3 lentelėje. Iš lentelėje pateiktų duomenų galime teigti, kad geriausiai apklaustieji vertina savo žinias, susijusias su darbo kodeksu, šiuolaikinių informacinių technologijų naudojimu bei žinias apie įmonės struktūrą, jos profilį ir plėtros perspektyvas. Visoms šioms kompetencijoms gautas vidurkis yra kiek didesnis nei 4. Blogiausiai tyrimo dalyviai įvertino savo žinias apie ekonomiką, gamybos organizavimą bei valdymą ir taip pat dažnai skundėsi patirties stoka darbe su pažangios šalies ir užsienio šalių personalu.

3 lentelė

Savo turimų funkcinų kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje (N=130)

<i>Funkcinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>
<i>Metodinė medžiaga personalo klausimais</i>	3,55
<i>Darbo kodeksas</i>	4,02
<i>Įmonės struktūra, jos profilis ir plėtros perspektyvos</i>	4,16
<i>Įmonės personalo politika ir strategija</i>	3,52
<i>Prognозиų sudarymas, esamų ir perspektyvių poreikių nustatymas</i>	3,43
<i>Darbuotojų CV archyvo sudarymas</i>	3,25
<i>Personalo paieškos būdai: CV archyvas</i>	3,28
<i>Atrankos agentūros</i>	2,89
<i>Konkurso skelbimas</i>	3,68
<i>Skelbimų talpinimas</i>	3,98
<i>Darbo rinkos būklė</i>	3,44
<i>Personalo įvertinimo metodai</i>	3,59
<i>Dokumentai susiję su personalu: Dokumentų forminimas</i>	3,79
<i>Dokumentų archyvavimas</i>	3,75
<i>Darbo apskaitos įforminimas</i>	3,84
<i>Personalo pokyčių vertinimas (įdarbinimas, atleidimas, pareigų keitimas ir kt.)</i>	3,89
<i>Kursai personalo klausymais, stažuotės, mokymai, renginiai</i>	3,48
<i>Šiuolaikinių informacinių technologijų naudojimas</i>	4,19

<i>Funkcinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>
<i>Darbo psichologijos ir sociologijos pagrindai</i>	3,52
<i>Pažangi šalies ir užsienio šalių darbo su personalu patirtis</i>	2,60
<i>Kompiuterinių programų žinios („Alga 2000“, „Open ERP“ ir kt.)</i>	3,02
<i>Ekonomikos, gamybos organizavimo ir valdymo pagrindai</i>	2,87
<i>Darbo saugos, gamybinės sanitarijos ir priešgaisrinės apsaugos taisyklės bei normos</i>	3,53

Savo turimų funkcinų kompetencijų įvertinimo lyginimas atsižvelgiant į įstaigą, kurioje apklaustieji personalo atrankos specialistai dirba, daugeliui teiginių parodė statistiškai reikšmingus vidurkių skirtumus (žr. 4 lentelė). Valstybinėse švietimo įstaigose dirbantys respondentai daug blogiau nei jų kolegos iš kitų įstaigų įvertino savo žinias apie įmonės struktūrą, jos profilį, plėtros perspektyvas, prognozių sudarymą, ekonomiką, gamybos organizavimą ir valdymą. Taip pat jie daug blogiau mano išmanantys šiuolaikinių informacinių technologijų naudojimą, kompiuterines programas, darbuotojų CV archyvo sudarymą, personalo paieškos būdus, darbo rinkos būklę, darbo psichologijos ir sociologijos pagrindus. Daug geriau nei kituose sektoriuose dirbantys apklaustieji, valstybinio švietimo sektoriaus atstovai įvertino tik savo žinias susijusias su darbo kodeksu bei dokumentų forminimu ir archyvavimu.

Savo turimų funkcinų kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje, skirstant respondentus pagal įstaigą, kurioje jie dirba (N=130)

<i>Funkcinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>			<i>p</i>
	<i>Valstybinė švietimo įst.</i>	<i>Privati švietimo įst.</i>	<i>Privati pelno siekianti įst.</i>	
<i>Metodinė medžiaga personalo klausimais</i>	3,48	4,00	3,59	0,370
<i>Darbo kodeksas*</i>	4,44	4,00	3,62	0,000
<i>Įmonės struktūra, jos profilis ir plėtros perspektyvos*</i>	3,82	4,80	4,44	0,000
<i>Įmonės personalo politika ir strategija</i>	3,58	3,60	3,46	0,824
<i>Prognozių sudarymas, esamų ir perspektyvių poreikių nustatymas*</i>	3,16	4,00	3,65	0,013
<i>Darbuotojų CV archyvo sudarymas*</i>	2,47	4,80	3,90	0,000
<i>Personalo paieškos būdai:</i>				
<i>CV archyvas*</i>	2,27	4,20	4,19	0,000
<i>Atrankos agentūros*</i>	1,85	4,20	3,81	0,000
<i>Konkurso skelbimas*</i>	3,06	4,20	4,24	0,000
<i>Skelbimų talpinimas*</i>	3,48	4,60	4,43	0,000

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

<i>Funkcinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>			<i>p</i>
	<i>Valstybinė švietimo įst.</i>	<i>Privati švietimo įst.</i>	<i>Privati pelno siekianti įst.</i>	
<i>Darbo rinkos būklė*</i>	2,90	4,00	3,92	0,000
<i>Personalo įvertinimo metodai</i>	3,66	3,20	3,56	0,448
<i>Dokumentai susiję su personalu: Dokumentų forminimas*</i>	4,24	4,00	3,33	0,000
<i>Dokumentų archyvavimas*</i>	4,26	3,60	3,27	0,000
<i>Darbo apskaitos įforminimas</i>	3,87	4,40	3,76	0,189
<i>Personalo pokyčių vertinimas (įdarbinimas, atleidimas, pareigų keitimas ir kt.)</i>	3,97	4,40	3,78	0,173
<i>Kursai personalo klausymais, stažuotės, mokymai, renginiai</i>	3,48	3,80	3,44	0,682
<i>Šiuolaikinių informacinių technologijų naudojimas*</i>	3,85	4,80	4,48	0,000
<i>Darbo psichologijos ir sociologijos pagrindai*</i>	3,26	4,40	3,71	0,000
<i>Pažangi šalies ir užsienio šalių darbo su personalu patirtis</i>	2,58	2,80	2,60	0,884
<i>Kompiuterinių programų žinios („Alga 2000“, „Open ERP“ ir kt.)*</i>	2,48	4,00	3,48	0,000
<i>Ekonomikos, gamybos organizavimo ir valdymo pagrindai*</i>	1,85	4,40	3,75	0,000
<i>Darbo saugos, gamybinės sanitarijos ir priešgaisrinės apsaugos taisyklės bei normos</i>	3,61	3,80	3,43	0,336

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Taip pat atliktas ir savo turimų funkcinų kompetencijų įvertinimas, skirstant apklausos dalyvius pagal lytį (žr. 5 lentelė). Šiame lyginime taip pat nustatyta statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumų. Tyrime dalyvavusios moterys daug geriau mano išmanančios metodinę medžiagą personalo klausimais, darbo kodeksą, darbuotojų CV archyvo sudarymą, dokumentų forminimą, personalo paieškos būdus. Apklausti personalo specialistai vyrai daug geriau nei moterys vertina savo sugebėjimus sudaryti prognozes bei nustatyti esamus ir perspektyvius poreikius.

5 lentelė

Savo turimų funkcinų kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje, skirstant apklausos dalyvius pagal lytį (N=130)

<i>Funkcinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>		<i>p</i>
	<i>Moterys</i>	<i>Vyrai</i>	
<i>Metodinė medžiaga personalo klausimais*</i>	3,72	3,00	0,000
<i>Darbo kodeksas*</i>	4,26	3,23	0,000

5 lentelės tęsinys

<i>Funkcinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>		<i>p</i>
	<i>Moterys</i>	<i>Vyrai</i>	
<i>Įmonės struktūra, jos profilis ir plėtros perspektyvos</i>	4,12	4,30	0,285
<i>Įmonės personalo politika ir strategija</i>	3,46	3,73	0,238
<i>Prognозиų sudarymas, esamų ir perspektyvių poreikių nustatymas*</i>	3,22	4,13	0,000
<i>Darbuotojų CV archyvo sudarymas*</i>	3,47	2,53	0,001
<i>Personalo paieškos būdai:</i> <i>CV archyvas*</i>	3,42	2,80	0,038
<i>Atrankos agentūros</i>	2,98	2,60	0,248
<i>Konkurso skelbimas*</i>	3,89	2,97	0,000
<i>Skelbimų talpinimas*</i>	4,22	3,20	0,000
<i>Darbo rinkos būklė</i>	3,36	3,70	0,077
<i>Personalo įvertinimo metodai</i>	3,55	3,73	0,297
<i>Dokumentai susiję su personalu:</i> <i>Dokumentų forminimas*</i>	3,93	3,33	0,008
<i>Dokumentų archyvavimas</i>	3,82	3,53	0,223
<i>Darbo apskaitos įforminimas</i>	3,88	3,70	0,267
<i>Personalo pokyčių vertinimas (įdarbinimas, atleidimas, pareigų keitimas ir kt.)</i>	3,91	3,83	0,662
<i>Kursai personalo klausymais, stažuotės, mokymai, renginiai</i>	3,36	3,87	0,005
<i>Šiuolaikinių informacinių technologijų naudojimas</i>	4,22	4,10	0,502
<i>Darbo psichologijos ir sociologijos pagrindai</i>	3,54	3,47	0,649
<i>Pažangi šalies ir užsienio šalių darbo su personalu patirtis</i>	2,61	2,57	0,827
<i>Kompiuterinių programų žinios („Alga 2000“, „Open ERP“ ir kt.)</i>	3,00	3,10	0,676
<i>Ekonomikos, gamybos organizavimo ir valdymo pagrindai</i>	2,90	2,77	0,655
<i>Darbo saugos, gamybinės sanitarijos ir priešgaisrinės apsaugos taisyklės bei normos</i>	3,54	3,50	0,813

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

6 lentelėje pateiktas savo turimų funkcinų kompetencijų įvertinimas, atsižvelgiant į apklausos dalyvių amžių. Didžiajai daugumai funkcinų kompetencijų nustatyti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai. Tai rodo, kad skirtingo amžiaus apklaustieji gana skirtingai vertina savo funkcines kompetencijas. Jauniausios amžiaus grupės (iki 30 m.) respondentai daug blogiau nei vyresni jų kolegos įvertino savo žinias apie darbo kodeksą, įmonės personalo politiką ir strategiją, personalo įvertinimo metodus, darbo psichologiją ir sociologiją, darbo saugos, gamybinės sanitarijos ir priešgaisrinės apsaugos taisykles bei normos. Taip pat daug mažesniais balais jie vertina savo gebėjimus naudotis šiuolaikinėmis informacinėmis technologijomis, vertinti personalo pokyčių, tvarkyti

dokumentus, susijusius su personalu. Vyriausios amžiaus grupės (vyresni kaip 50 m.) apklaustieji daugiau nei jaunesni kolegos mano išmanantys įmonės struktūrą, jos profilį, plėtros perspektyvas, darbuotojų CV archyvo sudarymą, pagrindinius personalo paieškos būdus, darbo rinkos būklę, ekonomikos, gamybos organizavimą, valdymą bei kompiuterines programas. Tačiau daug geriau nei jaunesni tyrimo dalyviai, vyriausios amžiaus grupės apklaustieji teigia suprantantys įmonės personalo politiką ir strategiją, personalo įvertinimo metodus, dokumentų, darbo apskaitos forminimą, personalo pokyčių įvertinimą, darbo saugos, gamybinės sanitarijos ir priešgaisrinės apsaugos taisykles bei normas.

6 lentelė

Savo turimų funkcinių kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje, atsižvelgiant į respondentų amžių (N=130)

<i>Funkcinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>				<i>P</i>
	<i>Iki 30 m.</i>	<i>31 – 40 m.</i>	<i>41 – 50 m.</i>	<i>Daugiau kaip 50 m.</i>	
<i>Metodinė medžiaga personalo klausimais</i>	3,39	3,44	3,48	3,86	0,085
<i>Darbo kodeksas*</i>	3,56	3,68	4,00	4,77	0,000
<i>Įmonės struktūra, jos profilis ir plėtros perspektyvos*</i>	3,89	4,48	4,52	3,57	0,000
<i>Įmonės personalo politika ir strategija*</i>	2,89	3,28	3,81	3,97	0,001
<i>Prognozų sudarymas, esamų ir perspektyvių poreikių nustatymas</i>	3,11	3,38	3,81	3,37	0,132
<i>Darbuotojų CV archyvo sudarymas*</i>	2,56	3,78	3,67	2,54	0,000
<i>Personalo paieškos būdai: CV archyvas*</i>	2,67	4,10	3,22	2,46	0,000
<i>Atrankos agentūros*</i>	2,67	3,70	2,93	1,83	0,000
<i>Konkurso skelbimas*</i>	3,17	4,22	3,67	3,17	0,000
<i>Skelbimų talpinimas*</i>	3,33	4,42	3,85	3,80	0,000
<i>Darbo rinkos būklė*</i>	3,28	3,78	3,81	2,74	0,000
<i>Personalo įvertinimo metodai*</i>	3,44	3,38	3,67	3,91	0,026
<i>Dokumentai susiję su personalu: Dokumentų forminimas*</i>	3,22	3,38	3,93	4,57	0,000
<i>Dokumentų archyvavimas*</i>	3,28	3,26	3,93	4,57	0,000
<i>Darbo apskaitos įforminimas*</i>	3,28	3,70	4,11	4,11	0,000
<i>Personalo pokyčių vertinimas (įdarbinimas, atleidimas, pareigų keitimas ir kt.)*</i>	3,28	3,78	4,15	4,17	0,000
<i>Kursai personalo klausymais, stažuotės, mokymai, renginiai</i>	3,33	3,38	3,85	3,40	0,094
<i>Šiuolaikinių informacinių technologijų naudojimas*</i>	3,61	4,44	4,33	4,03	0,002
<i>Darbo psichologijos ir sociologijos pagrindai*</i>	3,28	3,64	3,78	3,29	0,024

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

<i>Funkcinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>				<i>P</i>
	<i>Iki 30 m.</i>	<i>31 – 40 m.</i>	<i>41 – 50 m.</i>	<i>Daugiau kaip 50 m.</i>	
<i>Pažangi šalies ir užsienio šalių darbo su personalu patirtis</i>	2,78	2,48	2,89	2,46	0,190
<i>Kompiuterinių programų žinios („Alga 2000“, „Open ERP“ ir kt.)*</i>	2,78	3,44	3,19	2,43	0,000
<i>Ekonomikos, gamybos organizavimo ir valdymo pagrindai*</i>	3,11	3,56	3,04	1,63	0,000
<i>Darbo saugos, gamybinės sanitarijos ir priešgaisrinės apsaugos taisyklės bei normos*</i>	3,17	3,30	3,67	3,94	0,000

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Statistiškai reikšmingai skiriasi ir kai kurių funkcinų kompetencijų įvertinimas, atsižvelgiant į tyrimo dalyvių turimą stažą personalo atrankos srityje (žr. 7 lentelė). Apklaustieji, turintys mažiausią darbo stažą personalo srityje, t.y. iki 5 metų, daug geriau nei ilgiau šioje srityje dirbantys apklaustieji vertina savo žinias apie darbo rinkos būklę, įmonės struktūrą, jos profilį ir plėtros perspektyvas, darbuotojų CV archyvo sudarymą, bei žinias apie personalo paieškos būdus, ekonomikos, gamybos organizavimą, valdymą. Ilgiausiai personalo atrankos srityje dirbantys tyrimo dalyviai (16 – 25 m.) mano daug geriau žinantys darbo kodeksą, metodinę medžiagą personalo klausimais, personalo įvertinimo metodus, darbo saugos, gamybinės sanitarijos ir priešgaisrinės apsaugos taisykles bei normas. Taip pat jie daug geriau save vertina ir šiose srityse: darbo apskaitos įforminimas, personalo pokyčių įvertinimas, dokumentų forminimas bei archyvavimas.

7 lentelė

Savo turimų funkcinų kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje, atsižvelgiant į apklausos dalyvių darbo stažą (N=130)

<i>Funkcinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>			<i>P</i>
	<i>Iki 5 m.</i>	<i>6 – 15 m.</i>	<i>16 – 25 m.</i>	
<i>Metodinė medžiaga personalo klausimais*</i>	3,38	3,41	3,84	0,013
<i>Darbo kodeksas*</i>	3,56	3,78	4,64	0,000
<i>Įmonės struktūra, jos profilis ir plėtros perspektyvos*</i>	4,41	4,29	3,82	0,001
<i>Įmonės personalo politika ir strategija</i>	3,21	3,29	4,02	0,001
<i>Prognozų sudarymas, esamų ir perspektyvių poreikių nustatymas</i>	3,32	3,43	3,51	0,733
<i>Darbuotojų CV archyvo sudarymas*</i>	3,76	3,18	2,96	0,032
<i>Personalo paieškos būdai: CV archyvas*</i>	4,03	3,25	2,73	0,000

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

7 lentelės tęsinys

<i>Funkcinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>			<i>p</i>
	<i>Iki 5 m.</i>	<i>6 – 15 m.</i>	<i>16 – 25 m.</i>	
<i>Atrankos agentūros*</i>	3,74	2,90	2,24	0,000
<i>Konkurso skelbimas*</i>	4,12	3,59	3,44	0,030
<i>Skelbimų talpinimas*</i>	4,32	3,78	3,96	0,039
<i>Darbo rinkos būklė*</i>	3,85	3,55	3,00	0,000
<i>Personalo įvertinimo metodai*</i>	3,56	3,37	3,87	0,015
<i>Dokumentai susiję su personalu: Dokumentų forminimas*</i>	3,41	3,39	4,53	0,000
<i>Dokumentų archyvavimas*</i>	3,35	3,35	4,51	0,000
<i>Darbo apskaitos įforminimas*</i>	3,62	3,69	4,18	0,001
<i>Personalo pokyčių vertinimas (įdarbinimas, atleidimas, pareigų keitimas ir kt.)*</i>	3,56	3,75	4,31	0,000
<i>Kursai personalo klausymais, stažuotės, mokymai, renginiai</i>	3,32	3,49	3,58	0,439
<i>Šiuolaikinių informacinių technologijų naudojimas</i>	4,35	4,16	4,11	0,432
<i>Darbo psichologijos ir sociologijos pagrindai</i>	3,53	3,59	3,44	0,661
<i>Pažangi šalies ir užsienio šalių darbo su personalu patirtis*</i>	2,29	2,84	2,56	0,028
<i>Kompiuterinių programų žinios („Alga 2000“, „Open ERP“ ir kt.)*</i>	3,32	3,35	2,42	0,000
<i>Ekonomikos, gamybos organizavimo ir valdymo pagrindai*</i>	3,62	3,27	1,84	0,000
<i>Darbo saugos, gamybinės sanitarijos ir priešgaisrinės apsaugos taisyklės bei normos*</i>	3,29	3,39	3,87	0,002

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Skirtingi įvertinimai gauti ir skirstant tyrimo dalyvius pagal išsilavinimą (žr. 8 lentelė). Didžiajai daugumai lentelėje nurodytų funkcinų kompetencijų nustatyti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai. Visais šiais atvejais geriausiai savo konkrečias funkcines kompetencijas vertina daktaro mokslo laipsnį turintys apklaustieji. Žemiausią, t.y. aukštąjį neuniversitetinį, išsilavinimą turintys respondentai daug blogiau nei kiti apklaustieji įvertino savo žinias apie darbo kodeksą, įmonės struktūrą, jos profilį, plėtros perspektyvas, įmonės personalo politiką, strategiją, bei žinias apie darbo saugos, gamybinės sanitarijos, priešgaisrinės apsaugos taisykles bei normas. Daug mažesnis vidurkis jų atžvilgiu gautas ir šioms kompetencijoms: prognozių sudarymas; esamų ir perspektyvių poreikių nustatymas; pažangi šalies ir užsienio šalių darbo su personalu patirtis; dokumentų forminimas.

Savo turimų funkcinų kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje, skirstant respondentus pagal išsilavinimą (N=130)

Funkcinės kompetencijos	Vidurkis				p
	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis	Magistro kvalif. laipsnis	Daktaro mokslo laipsnis	
Metodinė medžiaga personalo klausimais*	2,80	3,50	3,69	4,50	0,001
Darbo kodeksas*	3,00	4,36	3,75	4,75	0,000
Įmonės struktūra, jos profilis ir plėtros perspektyvos*	4,10	3,92	4,40	5,00	0,003
Įmonės personalo politika ir strategija*	2,90	3,48	3,58	5,00	0,013
Prognозиų sudarymas, esamų ir perspektyvių poreikių nustatymas*	3,00	3,16	3,75	4,75	0,000
Darbuotojų CV archyvo sudarymas*	3,40	2,72	3,75	5,00	0,000
Personalo paieškos būdai: CV archyvas*	3,70	2,66	3,83	5,00	0,000
Atrankos agentūros*	3,50	2,20	3,46	5,00	0,000
Konkurso skelbimas*	3,70	3,30	4,04	5,00	0,001
Skelbimų talpinimas*	3,80	3,67	4,33	5,00	0,000
Darbo rinkos būklė*	3,30	3,05	3,83	4,50	0,000
Personalo įvertinimo metodai	3,30	3,64	3,52	4,50	0,090
Dokumentai susiję su personalu: Dokumentų forminimas*	3,30	4,12	3,42	4,50	0,001
Dokumentų archyvavimas*	3,40	4,08	3,37	4,50	0,002
Darbo apskaitos įforminimas	3,40	3,88	3,83	4,50	0,098
Personalo pokyčių vertinimas (įdarbinimas, atleidimas, pareigų keitimas)	3,10	3,95	3,94	4,25	0,015
Kursai personalo klausymais, stažuotės, mokymai, renginiai	3,30	3,44	3,52	4,00	0,557
Šiuolaikinių informacinių technologijų naudojimas	4,10	4,02	4,40	4,50	0,086
Darbo psichologijos ir sociologijos pagrindai*	3,70	3,34	3,65	4,25	0,026
Pažangi šalies ir užsienio šalių darbo su personalu patirtis*	1,80	2,59	2,63	4,25	0,000
Kompiuterinių programų žinios („Alga 2000“, „Open ERP“ ir kt.)	3,30	2,92	3,02	4,00	0,263

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

<i>Funkcinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>				<i>p</i>
	<i>Aukštasis neuniversitetinis</i>	<i>Aukštasis universitetinis</i>	<i>Magistro kvalif. laipsnis</i>	<i>Daktaro mokslo laipsnis</i>	
<i>Ekonomikos, gamybos organizavimo ir valdymo pagrindai*</i>	3,40	2,34	3,35	3,75	0,000
<i>Darbo saugos, gamybinės sanitarijos ir priešgaisrinės apsaugos taisyklės bei normos*</i>	3,30	3,64	3,35	4,75	0,003

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Apklaustiesiems anketoje buvo pateiktas blokas bendrųjų kompetencijų ir taip pat, kaip ir prieš tai nagrinėtu atveju, prašoma įvertinti kiekvieną kompetenciją jiems tinkamu balu, kai: 1 - turimi gebėjimai susiję su konkrečia kompetencija yra riboti, 2 - turimi tik pagrindai, 3 - vidutiniai, 4 - geri, 5 - puikūs gebėjimai. 9 lentelėje pateikti duomenys, kaip tyrimo dalyviai vertina savo bendrąsias kompetencijas. Matome, kad didžioji dauguma lentelėje nurodytų bendrųjų kompetencijų buvo įvertintos gerai, t.y. vidurkis kiek aukštesnis už 4. Blogiausiai apklaustieji vertina savo kūrybiškumą bei asmeninės patirties reflektavimą.

Savo turimų bendrųjų kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje (N=130)

<i>Bendrosios kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>
<i>Kūrybiškumas</i>	3,32
<i>Atsakingumas</i>	4,17
<i>Orientacija į rezultatus</i>	4,19
<i>Bendradarbiavimas su kitais darbuotojais</i>	4,08
<i>Atvirumas pokyčiams</i>	4,22
<i>Gebėjimas savo veikloje vadovautis profesinės etikos principais</i>	4,25
<i>Teigiamos emocinės aplinkos ir konstruktyvaus ryšio užmezgimas</i>	4,09
<i>Lygių galimybių sudarymas</i>	4,20
<i>Asmeninės patirties reflektavimas ir vertinimas</i>	3,68

Savo turimų bendrųjų kompetencijų įvertinimas, skirstant respondentus pagal įstaigą, kurioje jie dirba, parodė statistiškai reikšmingus vidurkių skirtumus (žr. 10 lentelė). Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, kad blogiausiai savo bendrąsias kompetencijas vertina apklaustieji, dirbantys

valstybinėse švietimo įstaigose. Geriausiai savo bendrąsias kompetencijas įvertino privačiose švietimo įstaigose dirbantys apklausti personalo specialistai. Privačiame verslo sektoriuje dirbantys tyrimo dalyviai mano daug geriau sugebantys bendradarbiauti su kitais darbuotojais nei tai daro kitų sektorių atstovai.

10 lentelė

Savo turimų bendrųjų kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje, skirstant respondentus pagal įstaigą, kurioje jie dirba (N=130)

<i>Bendrosios kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>			<i>p</i>
	<i>Valstybinė švietimo įst.</i>	<i>Privati švietimo įst.</i>	<i>Privati pelno siekianti įst.</i>	
<i>Kūrybiškumas*</i>	3,16	4,00	3,43	0,023
<i>Atsakingumas*</i>	3,95	4,60	4,35	0,003
<i>Orientacija į rezultatus*</i>	3,94	4,60	4,41	0,000
<i>Bendradarbiavimas su kitais darbuotojais*</i>	3,79	4,20	4,37	0,000
<i>Atvirumas pokyčiams*</i>	3,90	4,80	4,49	0,000
<i>Gebėjimas savo veikloje vadovautis profesinės etikos principais</i>	4,27	4,40	4,21	0,800
<i>Teigiamos emocinės aplinkos ir konstruktyvaus ryšio užmezgimas*</i>	3,65	5,00	4,46	0,000
<i>Lygių galimybių sudarymas*</i>	3,92	4,80	4,43	0,004
<i>Asmeninės patirties reflektavimas ir vertinimas*</i>	2,95	5,00	4,30	0,000

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

11 lentelėje pateiktas savo turimų bendrųjų kompetencijų įvertinimas, skirstant apklausos dalyvius pagal lytį. Šiame lyginime matome, kad tyrime dalyvavę vyrai daug geriau vertina savo sugebėjimus orientuotis į rezultatus bei bendradarbiauti su kitais darbuotojais. Moterys mano daug geriau nei vyrai sugebančios formuoti teigiamą emocinę aplinką bei sudaryti visiems lygias galimybes.

11 lentelė

Savo turimų bendrųjų kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje, skirstant apklausos dalyvius pagal lytį (N=130)

<i>Bendrosios kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>		<i>p</i>
	<i>Moterys</i>	<i>Vyrai</i>	
<i>Kūrybiškumas</i>	3,36	3,20	0,332
<i>Atsakingumas</i>	4,11	4,37	0,085
<i>Orientacija į rezultatus*</i>	4,08	4,57	0,000

<i>Bendrosios kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>		<i>p</i>
	<i>Moterys</i>	<i>Vyrai</i>	
<i>Bendradarbiavimas su kitais darbuotojais*</i>	4,02	4,30	0,027
<i>Atvirumas pokyčiams</i>	4,22	4,23	0,934
<i>Gebėjimas savo veikloje vadovautis profesinės etikos principais</i>	4,26	4,20	0,790
<i>Teigiamos emocinės aplinkos ir konstruktyvaus ryšio užmezgimas*</i>	4,25	3,57	0,000
<i>Lygių galimybių sudarymas*</i>	4,35	3,70	0,001
<i>Asmeninės patirties reflektavimas ir vertinimas</i>	3,62	3,90	0,211

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Didžiąją daugumą nagrinėjamų bendrųjų kompetencijų skirtingai įvertino skirtingo amžiaus tyrimo dalyviai (žr. 12 lentelė). Jauniausios amžiaus grupės apklaustieji (iki 30 m.) mano esantys mažiausiai atsakingi, mažiausiai atviri pokyčiams, mažiausiai gebantys savo veikloje vadovautis profesinės veiklos principais. Taip pat turintys mažiausiai sugebėjimų orientuotis į rezultatus, bendradarbiauti su kitais darbuotojais, sukurti teigiamą emocinę aplinką bei lygias galimybes.

12 lentelė

Savo turimų bendrųjų kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje, atsizvelgiant į respondentų amžių (N=130)

<i>Bendrosios kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>				<i>p</i>
	<i>Iki 30 m.</i>	<i>31 – 40 m.</i>	<i>41 – 50 m.</i>	<i>Daugiau kaip 50 m.</i>	
<i>Kūrybiškumas</i>	3,56	3,34	3,44	3,09	0,145
<i>Atsakingumas*</i>	3,56	4,32	4,33	4,14	0,001
<i>Orientacija į rezultatus*</i>	3,72	4,28	4,41	4,14	0,005
<i>Bendradarbiavimas su kitais darbuotojais*</i>	3,72	4,24	4,19	3,97	0,008
<i>Atvirumas pokyčiams*</i>	3,61	4,52	4,30	4,06	0,000
<i>Gebėjimas savo veikloje vadovautis profesinės etikos principais*</i>	3,67	4,12	4,30	4,69	0,000
<i>Teigiamos emocinės aplinkos ir konstruktyvaus ryšio užmezgimas*</i>	3,61	4,38	4,11	3,91	0,002
<i>Lygių galimybių sudarymas*</i>	3,67	4,46	3,70	4,49	0,000
<i>Asmeninės patirties reflektavimas ir vertinimas*</i>	3,67	4,08	4,15	2,77	0,000

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumų nustatyta ir bendrųjų kompetencijų įvertinime atsižvelgiant į respondentų darbo stažą personalo atrankos srityje (žr. 13 lentelė). Geriausiai savo sugebėjimus sudaryti lygias galimybes, kurti, užmegzti teigiamą emocinę aplinką bei konstruktyvų ryšį teigia sugebantys mažiausią stažą turintys apklaustieji. Ilgiausiai personalo atrankos srityje dirbantys respondentai daug geriau nei kiti kolegos mano gebantys savo veikloje vadovautis profesinės etikos principais.

13 lentelė

Savo turimų bendrųjų kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje, skirstant apklausos dalyvius pagal darbo stažą (N=130)

<i>Bendrosios kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>			<i>P</i>
	<i>Iki 5 m.</i>	<i>6 – 15 m.</i>	<i>16 – 25 m.</i>	
<i>Kūrybiškumas*</i>	3,62	3,22	3,22	0,039
<i>Atsakingumas</i>	4,18	4,12	4,22	0,776
<i>Orientacija į rezultatus</i>	4,32	4,08	4,22	0,242
<i>Bendradarbiavimas su kitais darbuotojais</i>	4,26	4,00	4,04	0,126
<i>Atvirumas pokyčiams</i>	4,47	4,16	4,11	0,088
<i>Gebėjimas savo veikloje vadovautis profesinės etikos principais*</i>	4,21	4,00	4,56	0,001
<i>Teigiamos emocinės aplinkos ir konstruktyvaus ryšio užmezgimas*</i>	4,41	3,92	4,04	0,018
<i>Lygių galimybių sudarymas*</i>	4,50	3,94	4,27	0,027
<i>Asmeninės patirties reflektavimas ir vertinimas*</i>	4,29	3,73	3,18	0,000

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Savo turimų bendrųjų kompetencijų įvertinimo lyginime atsižvelgiant į tyrimo dalyvių išsilavinimą, kaip ir prieš tai atliktame funkcinų kompetencijų įvertinime, išsiskyrė daktaro mokslo laipsnį turintys apklaustieji. Jie savo bendrąsias kompetencijas vertina gerokai geriau nei žemesnio išsilavinimo atstovai. Daktaro mokslo laipsnį turintys respondentai mano esantys kūrybiškesni, labiau orientuoti į rezultatus, dažniau vertinantys savo asmeninę patirtį bei turintys geresnius gebėjimus užmegzti teigiamą emocinę aplinką ir konstruktyvų ryšį.

Savo turimų bendrųjų kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje, atsižvelgiant į apklaustųjų turimą išsilavinimą (N=130)

<i>Bendrosios kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>				<i>p</i>
	<i>Aukštasis neuniversitetinis</i>	<i>Aukštasis universitetinis</i>	<i>Magistro kvalif. laipsnis</i>	<i>Daktaro mokslo laipsnis</i>	
<i>Kūrybiškumas*</i>	3,30	3,13	3,54	3,75	0,026
<i>Atsakingumas</i>	4,10	4,05	4,31	4,50	0,191
<i>Orientacija į rezultatus*</i>	4,40	4,00	4,35	4,75	0,007
<i>Bendradarbiavimas su kitais darbuotojais*</i>	4,50	3,89	4,21	4,50	0,001
<i>Atvirumas pokyčiams</i>	3,90	4,09	4,42	4,50	0,053
<i>Gebėjimas savo veikloje vadovautis profesinės etikos principais</i>	4,00	4,28	4,21	4,75	0,397
<i>Teigiamos emocinės aplinkos ir konstruktyvaus ryšio užmezgimas*</i>	4,30	3,81	4,35	4,75	0,001
<i>Lygių galimybių sudarymas</i>	4,20	4,09	4,31	4,50	0,620
<i>Asmeninės patirties reflektavimas ir vertinimas*</i>	4,10	3,12	4,21	4,75	0,000

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Analogiškai kaip ir funkcinės bei bendrosios, tyrimo metu buvo vertinamos ir vadybinės apklausos dalyvių kompetencijos. 15 lentelėje pateiktas savo turimų vadybinių kompetencijų įvertinimas penkiabalėje sistemoje, kai 1 balas – turimi gebėjimai susiję su konkrečia kompetencija yra riboti, 2 - turimi tik pagrindai, 3 - vidutiniai, 4 - geri, 5 - puikūs gebėjimai. Geriausiai respondentai įvertino savo sugebėjimus išlaikyti konfidencialią informaciją apie atrankos dalyvius, sugebėjimus panaudoti sukauptą profesinę patirtį bei strateginį mąstymą. Blogiausiai buvo įvertinti sugebėjimai bendradarbiauti su įvairiomis organizacijomis (siekiant efektyvaus profesinių galimybių panaudojimo).

Savo turimų vadybinių kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje (N=130)

<i>Vadybinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>
<i>Strateginis mąstymas</i>	3,91
<i>Komandos formavimas ir vadovavimas</i>	3,87
<i>Veiklos efektyvumas</i>	3,64
<i>Asmeninis efektyvumas</i>	3,77

<i>Vadybinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>
<i>Efektyvaus darbo trukdžių įvertinimas ir pašalinimas</i>	3,68
<i>Bendradarbiavimas ir keitimasis gerąja patirtimi su pavieniais asmenimis ir grupėmis vykdančiomis tokio pobūdžio veiklą</i>	3,28
<i>Bendradarbiavimas su įvairiomis organizacijomis (siekiant efektyvaus profesinių galimybių panaudojimo)</i>	3,07
<i>Konfidencialios informacijos apie atrankos dalyvius išlaikymas</i>	4,09
<i>Sukauptos profesinės patirties panaudojimas</i>	3,93

Lyginant skirtingose sektoriuose dirbančių apklaustųjų savo turimų vadybinių kompetencijų įvertinimą, didžiajai daliai gebėjimų nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas (žr. 16 lentelė). Šiame lyginyje kaip ir prieš tai atliktuose funkcinių bei bendrųjų kompetencijų lyginimuose, blogiausiai savo kompetencijas įvertino valstybinėse švietimo įstaigose dirbantys apklaustieji.

16 lentelė

Savo turimų vadybinių kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje, skirstant respondentus pagal įstaigą, kurioje jie dirba (N=130)

<i>Vadybinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>			<i>p</i>
	<i>Valstybinė švietimo įst.</i>	<i>Privati švietimo įst.</i>	<i>Privati pelno siekianti įst.</i>	
<i>Strateginis mąstymas*</i>	3,34	4,60	4,41	0,000
<i>Komandos formavimas ir vadovavimas*</i>	3,68	3,80	4,06	0,027
<i>Veiklos efektyvumas*</i>	3,34	3,80	3,92	0,000
<i>Asmeninis efektyvumas*</i>	3,34	4,20	4,16	0,000
<i>Efektyvaus darbo trukdžių įvertinimas ir pašalinimas*</i>	3,27	4,20	4,03	0,000
<i>Bendradarbiavimas ir keitimasis gerąja patirtimi su pavieniais asmenimis ir grupėmis vykdančiomis tokio pobūdžio veiklą</i>	3,13	3,80	3,40	0,058
<i>Bendradarbiavimas su įvairiomis organizacijomis (siekiant efektyvaus profesinių galimybių panaudojimo)*</i>	2,81	3,60	3,29	0,023
<i>Konfidencialios informacijos apie atrankos dalyvius išlaikymas*</i>	3,68	4,80	4,44	0,000
<i>Sukauptos profesinės patirties panaudojimas*</i>	3,69	4,40	4,13	0,000

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Savo turimų vadybinių kompetencijų įvertinimo lyginyje pagal lytį, aukštesniais balais savo vadybinius sugebėjimus įvertino apklaustieji vyrai (žr. 17 lentelė). Vyrai daug geriau nei moterys

įvertino savo veiklos bei asmeninį efektyvumą, savo sugebėjimus bendradarbiauti ir keistis gerąja patirtimi su pavieniais asmenimis bei grupėmis vykdančiomis tokio pobūdžio veiklą, taip pat bendradarbiauti su įvairiomis organizacijomis.

17 lentelė

Savo turimų vadybinių kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje, skirstant apklausos dalyvius pagal lytį (N=130)

<i>Vadybinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>		<i>p</i>
	<i>Moterys</i>	<i>Vyrai</i>	
<i>Strateginis mąstymas</i>	3,83	4,17	0,076
<i>Komandos formavimas ir vadovavimas</i>	3,80	4,10	0,075
<i>Veiklos efektyvumas*</i>	3,48	4,17	0,000
<i>Asmeninis efektyvumas*</i>	3,68	4,07	0,008
<i>Efektyvaus darbo trukdžių įvertinimas ir pašalinimas</i>	3,62	3,87	0,129
<i>Bendradarbiavimas ir keitimasis gerąja patirtimi su pavieniais asmenimis ir grupėmis vykdančiomis tokio pobūdžio veiklą*</i>	3,20	3,57	0,027
<i>Bendradarbiavimas su įvairiomis organizacijomis (siekiant efektyvaus profesinių galimybių panaudojimo)*</i>	2,89	3,67	0,000
<i>Konfidencialios informacijos apie atrankos dalyvius išlaikymas</i>	4,09	4,10	0,950
<i>Sukauptos profesinės patirties panaudojimas</i>	3,93	3,93	0,981

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Skirtingoms amžiaus grupėms priklausantys tyrimo dalyviai taip pat skirtingai vertina ir savo vadybines kompetencijas (žr. 18 lentelė). Tokias savo vadybines kompetencijas kaip – strateginis mąstymas, veikos efektyvumas, asmeninis efektyvumas bei bendradarbiavimas su įvairiomis organizacijomis – daug blogiau už kitus apklaustuosius vertina vyresni kaip 50 metų respondentai. Jauniausios amžiaus grupės tyrimo dalyviai (iki 30 m.) daug blogiau nei vyresni jų kolegos teigia sugebantys panaudoti sukauptą profesinę patirtį, išlaikyti konfidencialią informaciją apie atrankos dalyvius bei įvertinti ir pašalinti efektyvaus darbo trukdžius.

18 lentelė

Savo turimų vadybinių kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje, atsižvelgiant į respondentų amžių (N=130)

<i>Vadybinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>				<i>p</i>
	<i>Iki 30 m.</i>	<i>31 – 40 m.</i>	<i>41 – 50 m.</i>	<i>Daugiau kaip 50 m.</i>	
<i>Strateginis mąstymas*</i>	3,50	4,30	4,19	3,34	0,000

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Vadybinės kompetencijos	Vidurkis				P
	Iki 30 m.	31 – 40 m.	41 – 50 m.	Daugiau kaip 50 m.	
<i>Komandos formavimas ir vadovavimas</i>	3,67	3,78	3,96	4,03	0,331
<i>Veiklos efektyvumas*</i>	3,67	3,62	3,96	3,40	0,021
<i>Asmeninis efektyvumas*</i>	3,56	4,02	3,96	3,37	0,000
<i>Efektyvaus darbo trukdžių įvertinimas ir pašalinimas*</i>	3,33	3,94	3,85	3,34	0,000
<i>Bendradarbiavimas ir keitimasis gerąja patirtimi su pavieniais asmenimis ir grupėmis vykdančiomis tokio pobūdžio veiklą</i>	3,50	3,18	3,48	3,17	0,213
<i>Bendradarbiavimas su įvairiomis organizacijomis (siekiant efektyvaus profesinių galimybių panaudojimo)*</i>	3,50	3,02	3,48	2,60	0,003
<i>Konfidencialios informacijos apie atrankos dalyvius išlaikymas*</i>	3,50	4,32	4,26	3,94	0,000
<i>Sukauptos profesinės patirties panaudojimas*</i>	3,44	4,06	3,93	4,00	0,009

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Analizuojant savo turimų vadybinių kompetencijų įvertinimą atsižvelgiant į darbo patirtį personalo atrankos srityje didelių skirtumų nenustatyta. Gauti rezultatai pateikti 19 lentelėje. Statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai nustatyti šioms kompetencijoms: strateginis mąstymas, asmeninis efektyvumas. Abi šias kompetencijas daug geriau už kitus apklaustuosius įvertino mažiausią stažą turintys tyrimo dalyviai.

19 lentelė

Savo turimų vadybinių kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje, atsižvelgiant į apklaustųjų darbo stažą (N=130)

Vadybinės kompetencijos	Vidurkis			P
	Iki 5 m.	6 – 15 m.	16 – 25 m.	
<i>Strateginis mąstymas*</i>	4,32	4,02	3,47	0,000
<i>Komandos formavimas ir vadovavimas</i>	3,85	3,80	3,96	0,656
<i>Veiklos efektyvumas</i>	3,74	3,67	3,53	0,436
<i>Asmeninis efektyvumas*</i>	3,91	3,88	3,53	0,021
<i>Efektyvaus darbo trukdžių įvertinimas ir pašalinimas</i>	3,85	3,73	3,49	0,102
<i>Bendradarbiavimas ir keitimasis gerąja patirtimi su pavieniais asmenimis ir grupėmis vykdančiomis tokio pobūdžio veiklą</i>	3,38	3,27	3,22	0,677
<i>Bendradarbiavimas su įvairiomis organizacijomis (siekiant efektyvaus profesinių galimybių panaudojimo)</i>	3,09	3,24	2,87	0,248

<i>Vadybinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>			<i>p</i>
	<i>Iki 5 m.</i>	<i>6 – 15 m.</i>	<i>16 – 25 m.</i>	
<i>Konfidencialios informacijos apie atrankos dalyvius išlaikymas</i>	4,18	4,12	4,00	0,571
<i>Sukauptos profesinės patirties panaudojimas</i>	3,97	3,80	4,04	0,212

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Savo turimų vadybinių kompetencijų įvertinimo palyginimas, atsižvelgiant į respondentų išsilavinimą, parodė gana skirtingus rezultatus. Didžiajai daugumai kompetencijų nustatyti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai (žr. 20 lentelė). Šiame lyginime vėl išsiskyrė daktaro mokslo laipsnį turintys tyrimo dalyviai, kurie daug geriau nei žemesnio išsilavinimo apklaustieji įvertino savo vadybines kompetencijas.

Savo turimų vadybinių kompetencijų įvertinimas penkių balų skalėje, skirstant respondentus pagal jų turimą išsilavinimą (N=130)

<i>Vadybinės kompetencijos</i>	<i>Vidurkis</i>				<i>p</i>
	<i>Aukštasis neuniversitetinis</i>	<i>Aukštasis universitetinis</i>	<i>Magistro kvalif. laipsnis</i>	<i>Daktaro mokslo laipsnis</i>	
<i>Strateginis mąstymas*</i>	4,10	3,59	4,21	4,50	0,001
<i>Komandos formavimas ir vadovavimas</i>	3,60	3,78	3,96	4,75	0,062
<i>Veiklos efektyvumas*</i>	3,70	3,42	3,81	4,75	0,000
<i>Asmeninis efektyvumas*</i>	3,80	3,53	4,00	4,50	0,000
<i>Efektyvaus darbo trukdžių įvertinimas ir pašalinimas*</i>	3,50	3,39	4,00	4,50	0,000
<i>Bendradarbiavimas ir keitimasis gerąja patirtimi su pavieniais asmenimis ir grupėmis vykdančiomis tokio pobūdžio veiklą*</i>	3,70	3,11	3,35	4,25	0,007
<i>Bendradarbiavimas su įvairiomis organizacijomis (siekiant efektyvaus profesinių galimybių panaudojimo)*</i>	3,30	2,86	3,17	4,50	0,014
<i>Konfidencialios informacijos apie atrankos dalyvius išlaikymas*</i>	3,90	3,92	4,29	4,75	0,015
<i>Sukauptos profesinės patirties panaudojimas</i>	3,90	3,84	4,00	4,50	0,226

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Anketinio tyrimo metu apklaustiesiems buvo pateiktos pagrindinės personalo atrankos specialisto darbo funkcijos ir respondentų prašoma nurodyti ar jie atlieka šias funkcijas. Gautų rezultatų

apdorojimui buvo skaičiuojamas vidurkis, kai 1 – neatlieku nurodytos funkcijos, 2 – iš dalies atlieku, 3 – atlieku. Konkrečių darbo funkcijų atlikimo dažnumo įvertinimas pateiktas 21 lentelėje. Nustatyta, kad apklaustų personalo atrankos specialistų dažniausiai atliekamos funkcijos yra: LR galiojančių įstatymų reikalavimų laikymosi sekimas, problemų sprendimas bei dalyvavimas rengiant personalo politiką ir įmonės strategiją. Rečiausiai arba tik iš dalies vykdomos funkcijos yra šios: planinis kandidatų į vadovaujamuosius postus rezervo sukūrimas, tabelių pildymas ir tiesioginis ryšių su mokslo įstaigomis ir užimtumo tarnybomis bei analogiško profilio įmonėmis užmezgimas (informuojant apie laisvas darbo vietas, skelbiant skelbimus apie darbuotojų samdymą masinio informavimo priemonėse).

21 lentelė

Konkrečių darbo funkcijų atlikimo dažnumo įvertinimas (N=130)
(vidurkis skaičiuotas, kai 1 – neatlieka nurodytos funkcijos, 2 – iš dalies, 3 – atlieka)

<i>Funkcijos</i>	<i>Vidurkis</i>
<i>Dalyvavimas rengiant personalo politiką ir įmonės strategiją</i>	2,63
<i>Darbuotojų paieškos organizavimas</i>	2,53
<i>Tiesioginis ryšių su mokslo įstaigomis ir užimtumo tarnybomis bei analogiško profilio įmonėmis užmezgimas, informuojant apie laisvas darbo vietas, skelbiant skelbimus apie darbuotojų samdymą masinio informavimo priemonėse</i>	2,01
<i>Personalo atrankos sistemos sukūrimas ir taikymas</i>	2,27
<i>Planinis kandidatų į vadovaujamuosius postus rezervo sukūrimas</i>	1,80
<i>Naujų darbuotojų įsijungimo į įmonės (įstaigos, organizacijos ir kt.) veiklos organizavimas</i>	2,27
<i>Personalo vertinimo sistemos sukūrimas</i>	2,42
<i>Darbuotojų vertinimo ataskaitos</i>	2,24
<i>Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimas</i>	2,05
<i>Darbuotojų motyvacijos sistemos sudarymas</i>	2,46
<i>Darbuotojų konsultavimas</i>	2,36
<i>Personalo dokumentacijos tvarkymas</i>	2,08
<i>Darbuotojų duomenų kaupimo, sisteminimo ir analizės užtikrinimas</i>	2,22
<i>Darbo rezultatų analizė</i>	2,41
<i>Atlyginimų analizė</i>	2,56
<i>Tabelių pildymas</i>	1,88
<i>Darbo saugos, priešgaisrinės saugos, darbo higienos ir darbo tvarkos darbe reikalavimų laikymasis</i>	2,46
<i>LR galiojančių įstatymų reikalavimų laikymosi sekimas</i>	2,72
<i>Problemų sprendimas</i>	2,67

Taip pat anketoje buvo klausama – *ar savo kompetencijos ribose atstovaujate įmonę derybose, susitikimuose, pasitarimuose?* Didžioji dauguma (69,2 proc.) tyrime dalyvavusių personalo atrankos specialistų į šį klausimą atsakė teigiamai. Likę 30,8 proc. pažymėjo, kad neatstovauja įmonę derybose ir kituose susibūrimuose.

Įmonės renginius organizuoja kiek daugiau nei pusė apklaustųjų (52,3 proc.). Likę pažymėjo neužiimantys įmonės renginių organizavimu. Kad turi pavaldžių darbuotojų pažymėjo net 64,6 proc. respondentų.

Analizuojant konkrečių personalo specialistų darbo funkcijų atlikimo dažnumo įvertinimą, atsižvelgiant į įstaigą, kurioje apklaustieji dirba nustatyti statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai (žr. 22 lentelė). Daug dažniau lentelėje išvardintas darbo funkcijas atlieka respondentai, dirbantys privačiame sektoriuje. Valstybinėse švietimo įstaigose personalo specialisto pareigas užimantys apklaustieji daug rečiau arba tik iš dalies atlieka minimas funkcijas.

22 lentelė

Konkrečių darbo funkcijų atlikimo dažnumo įvertinimas, skirstant respondentus pagal įstaigą, kurioje jie dirba (N=130) (vidurkis skaičiuotas, kai 1 – neatlieka nurodytos funkcijos, 2 – iš dalies, 3 – atlieka)

<i>Funkcijos</i>	<i>Vidurkis</i>			<i>p</i>
	<i>Valstybinė švietimo įst.</i>	<i>Privati švietimo įst.</i>	<i>Privati pelno siekianti įst.</i>	
<i>Dalyvavimas rengiant personalo politiką ir įmonės strategiją</i>	2,58	3,00	2,65	0,253
<i>Darbuotojų paieškos organizavimas*</i>	2,34	2,80	2,70	0,001
<i>Tiesioginis ryšių su mokslo įstaigomis ir užimtumo tarnybomis bei analogiško profilio įmonėmis užmezgimas, informuojant apie laisvas darbo vietas, skelbiant skelbimus apie darbuotojų samdymą masinio informavimo priemonėse</i>	1,84	2,40	2,14	0,068
<i>Personalo atrankos sistemos sukūrimas ir taikymas*</i>	2,08	2,60	2,43	0,004
<i>Planinis kandidatų į vadovaujamuosius postus rezervo sukūrimas</i>	1,87	2,20	1,70	0,078
<i>Naujų darbuotojų įsijungimo į įmonės (įstaigos, organizacijos ir kt.) veiklos organizavimas*</i>	2,02	2,60	2,49	0,000
<i>Personalo vertinimo sistemos sukūrimas</i>	2,44	2,80	2,37	0,345
<i>Darbuotojų vertinimo ataskaitos*</i>	1,98	2,80	2,44	0,007
<i>Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimas*</i>	1,48	2,60	2,56	0,000
<i>Darbuotojų motyvacijos sistemos sudarymas</i>	2,42	2,60	2,49	0,733
<i>Darbuotojų konsultavimas*</i>	2,11	3,00	2,56	0,000
<i>Personalo dokumentacijos tvarkymas*</i>	1,53	2,80	2,57	0,000

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

<i>Funkcijos</i>	<i>Vidurkis</i>			<i>p</i>
	<i>Valstybinė švietimo įst.</i>	<i>Privati švietimo įst.</i>	<i>Privati pelno siekianti įst.</i>	
<i>Darbuotojų duomenų kaupimo, sisteminimo ir analizės užtikrinimas*</i>	1,87	2,80	2,51	0,000
<i>Darbo rezultatų analizė*</i>	2,11	3,00	2,65	0,001
<i>Atlyginimų analizė*</i>	2,40	2,60	2,71	0,026
<i>Tabelių pildymas*</i>	1,29	2,40	2,41	0,000
<i>Darbo saugos, priešgaisrinės saugos, darbo higienos ir darbo tvarkos darbe reikalavimų laikymasis*</i>	2,15	2,80	2,75	0,000
<i>LR galiojančių įstatymų reikalavimų laikymosi sekimas</i>	2,63	3,00	2,79	0,081
<i>Problemų sprendimas*</i>	2,48	3,00	2,83	0,000

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Kaip ir kiekviename darbe, taip ir personalo atrankos specialisto darbe yra svarbus etikos principų laikymasis. Tyrimo metu buvo pateikti pagrindiniai etikos principai ir apklaustųjų prašoma nurodyti kaip dažnai jie vadovaujasi konkrečiu etikos principu atlikdami savo pareigas. Gautų rezultatų apdorojimui buvo skaičiuojamas vidurkis, kai 1 – retai vadovaujosi nurodytu etikos principu, 2 – dažnai, 3 - nuolat. Iš 23 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad dažniausiai tyrimo dalyviai vadovaujasi šiais etikos principais: darbo kodekso nuostatų ir taisyklių laikymasis, objektyvumas ir sąžiningumas bei konfidencialios informacijos neatskleidimo laikymasis. Na o mažiausias vidurkis nustatytas, ir tai reiškia, kad rečiausiai laikomasi šių principų: veikimo kompetencijos ribų nustatymas, personalistinis požiūris į žmogų.

Pateiktų etikos principų vadovavimosi dažnumo įvertinimas (N=130)

(vidurkis skaičiuotas, kai 1 –retai vadovaujasi, 2 – dažnai, 3 – nuolat)

<i>Etikos principai</i>	<i>Vidurkis</i>
<i>Personalistinis požiūris į žmogų</i>	1,98
<i>Pagarba žmogaus poreikiams</i>	2,28
<i>Objektyvumas ir sąžiningumas</i>	2,52
<i>Darbo kodekso nuostatų ir taisyklių laikymasis</i>	2,76
<i>Konfidencialios informacijos neatskleidimo laikymasis</i>	2,49
<i>Santykių bešališkumas</i>	2,32
<i>Nuolatinis profesinio tobulinimosi ir naujų žinių, įgūdžių bei kompetencijų siekimas</i>	2,32

<i>Etikos principai</i>	<i>Vidurkis</i>
<i>Veikimo kompetencijos ribų nustatymas</i>	1,96
<i>Profesinės reputacijos skaidrumas</i>	2,30

Skirstant respondentus pagal sektorių, kuriame jie dirba, nustatyta, kad valstybiniame švietimo sektoriuje dirbantys apklaustieji daug rečiau vadovaujasi personalistinio požiūrio į žmogų, darbo kodekso nuostatomis ir taisyklėmis, santykių bešališkumu, profesinės reputacijos skaidrumu, veikimo kompetencijos ribų nustatymu (žr. 24 lentelė). Taip pat jie yra daug mažiau objektyvūs, sąžiningi, bei daug rečiau siekia nuolatinio profesinio tobulinimosi, naujų žinių, įgūdžių įgijimo.

Pateiktų etikos principų vadovavimosi dažnumo įvertinimas, skirstant respondentus pagal įstaigą, kurioje jie dirba (N=130) (vidurkis skaičiuotas, kai 1 – retai vadovaujasi, 2 – dažnai, 3 – nuolat)

<i>Etikos principai</i>	<i>Vidurkis</i>			<i>p</i>
	<i>Valstybinė švietimo įst.</i>	<i>Privati švietimo įst.</i>	<i>Privati pelno siekianti įst.</i>	
<i>Personalistinis požiūris į žmogų*</i>	1,69	2,40	2,22	0,000
<i>Pagarba žmogaus poreikiams</i>	2,26	2,00	2,33	0,307
<i>Objektyvumas ir sąžiningumas*</i>	2,29	2,60	2,75	0,003
<i>Darbo kodekso nuostatų ir taisyklių laikymasis*</i>	2,61	2,80	2,90	0,001
<i>Konfidencialios informacijos neatskleidimo laikymasis</i>	2,52	2,40	2,48	0,832
<i>Santykių bešališkumas*</i>	2,13	2,60	2,49	0,000
<i>Nuolatinis profesinio tobulinimosi ir naujų žinių, įgūdžių bei kompetencijų siekimas*</i>	2,18	2,40	2,44	0,007
<i>Veikimo kompetencijos ribų nustatymas*</i>	1,77	2,40	2,11	0,003
<i>Profesinės reputacijos skaidrumas*</i>	2,10	2,80	2,46	0,000

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Tyrimo dalyvių vyrų ir moterų išsakyta nuomonė apie etikos principų laikymąsi darbe didelių skirtumų neparodė (žr. 25 lentelė). Statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas nustatytas tik etikos principui – veikimo kompetencijos ribų nustatymas. Šio etikos principo, atlikdami personalo specialisto pareigas, daug dažniau laikosi respondentai vyrai. Kitais lentelėje nurodytais etikos principais tiek apklausti vyrai tiek moterys vadovaujasi gana vienodai.

Pateiktų etikos principų vadovavimosi dažnumo įvertinimas, atsižvelgiant į apklausos dalyvių lytį (N=130) (vidurkis skaičiuotas, kai 1 –retai vadovaujasi, 2 – dažnai, 3 – nuolat)

<i>Etikos principai</i>	<i>Vidurkis</i>		<i>P</i>
	<i>Moterys</i>	<i>Vyrai</i>	
<i>Personalistinis požiūris į žmogų</i>	2,00	1,90	0,447
<i>Pagarba žmogaus poreikiams</i>	2,25	2,40	0,152
<i>Objektyvumas ir sąžiningumas</i>	2,48	2,67	0,233
<i>Darbo kodekso nuostatų ir taisyklių laikymasis</i>	2,80	2,63	0,072
<i>Konfidencialios informacijos neatskleidimo laikymasis</i>	2,45	2,63	0,079
<i>Santykių bešališkumas</i>	2,29	2,43	0,157
<i>Nuolatinis profesinio tobulinimosi ir naujų žinių, įgūdžių bei kompetencijų siekimas</i>	2,32	2,30	0,843
<i>Veikimo kompetencijos ribų nustatymas*</i>	1,87	2,27	0,003
<i>Profesinės reputacijos skaidrumas</i>	2,30	2,30	1,000

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Kiek įvairesni rezultatai gauti lyginant skirtingo amžiaus tyrimo dalyvių pateiktus atsakymus dėl etikos principų vadovavimosi dažnumo (žr. 26 lentelė). Jauniausios amžiaus grupės apklaustieji (iki 30 m.) daug rečiau darbe vadovaujasi personalistiniu požiūriu į žmogų, objektyvumu bei sąžiningumu. Vyriausiai amžiaus grupei priklausantys respondentai daug dažniau nei jaunesni kolegos būna objektyvūs, sąžiningi. Taip pat jie daug dažniau laikosi darbo kodekso nuostatų ir taisyklių, bei konfidencialios informacijos neatskleidimo principu.

Pateiktų etikos principų vadovavimosi dažnumo įvertinimas, atsižvelgiant į apklaustųjų amžių (N=130) (vidurkis skaičiuotas, kai 1 –retai vadovaujasi, 2 – dažnai, 3 – nuolat)

<i>Etikos principai</i>	<i>Vidurkis</i>				<i>P</i>
	<i>Iki 30 m.</i>	<i>31 – 40 m.</i>	<i>41 – 50 m.</i>	<i>Daugiau kaip 50 m.</i>	
<i>Personalistinis požiūris į žmogų*</i>	1,44	2,14	2,07	1,94	0,000
<i>Pagarba žmogaus poreikiams</i>	2,17	2,26	2,44	2,26	0,268
<i>Objektyvumas ir sąžiningumas*</i>	1,72	2,68	2,56	2,69	0,000
<i>Darbo kodekso nuostatų ir taisyklių laikymasis*</i>	2,33	2,86	2,81	2,80	0,000
<i>Konfidencialios informacijos neatskleidimo laikymasis*</i>	2,28	2,40	2,52	2,71	0,007
<i>Santykių bešališkumas*</i>	2,22	2,46	2,44	2,09	0,001
<i>Nuolatinis profesinio tobulinimosi ir naujų žinių, įgūdžių bei kompetencijų siekimas</i>	2,22	2,38	2,44	2,17	0,084

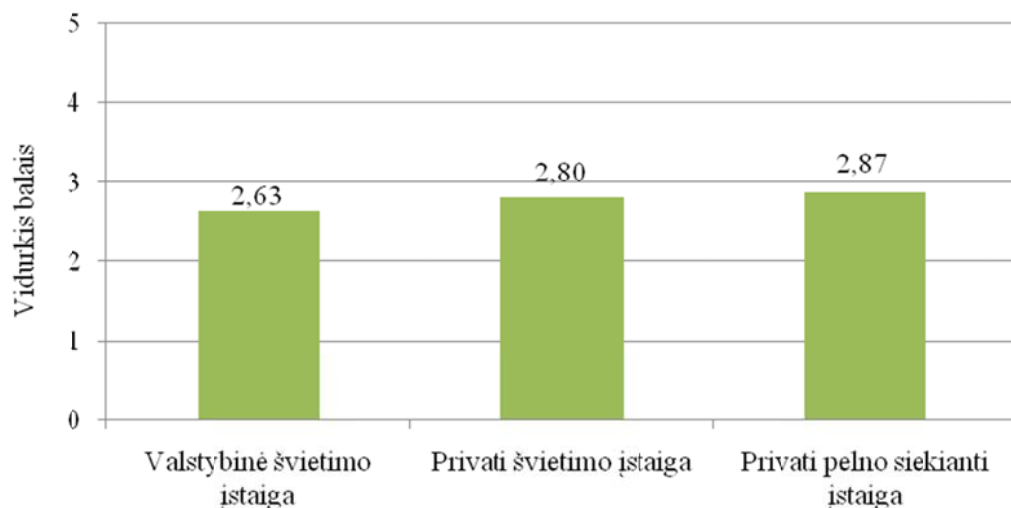
* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

<i>Etikos principai</i>	<i>Vidurkis</i>				<i>P</i>
	<i>Iki 30 m.</i>	<i>31 – 40 m.</i>	<i>41 – 50 m.</i>	<i>Daugiau kaip 50 m.</i>	
<i>Veikimo kompetencijos ribų nustatymas*</i>	2,17	1,98	2,33	1,54	0000
<i>Profesinės reputacijos skaidrumas*</i>	2,17	2,44	2,41	2,09	0,021

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Anketinio tyrimo metu apklaustųjų buvo prašoma penkių balų skalėje įvertinti savo kompetencijas pradėjus dirbti personalo atrankos srityje. Duomenų pateikimui apskaičiuotas vidurkis, kai 1 – kompetencijos ribotos, 2 – pagrindai, 3 – vidutinės, 4 - geros, 5 - puikios. Bendras, visiems tyrimo dalyviams paskaičiuotas vidurkis gautas ganėtinai mažas – 2,75. Tai rodo, kad respondentai, pradėję dirbti šį personalo atrankos specialisto darbą, savo žinias ir sugebėjimus vertino blogiau nei vidutiniškai.

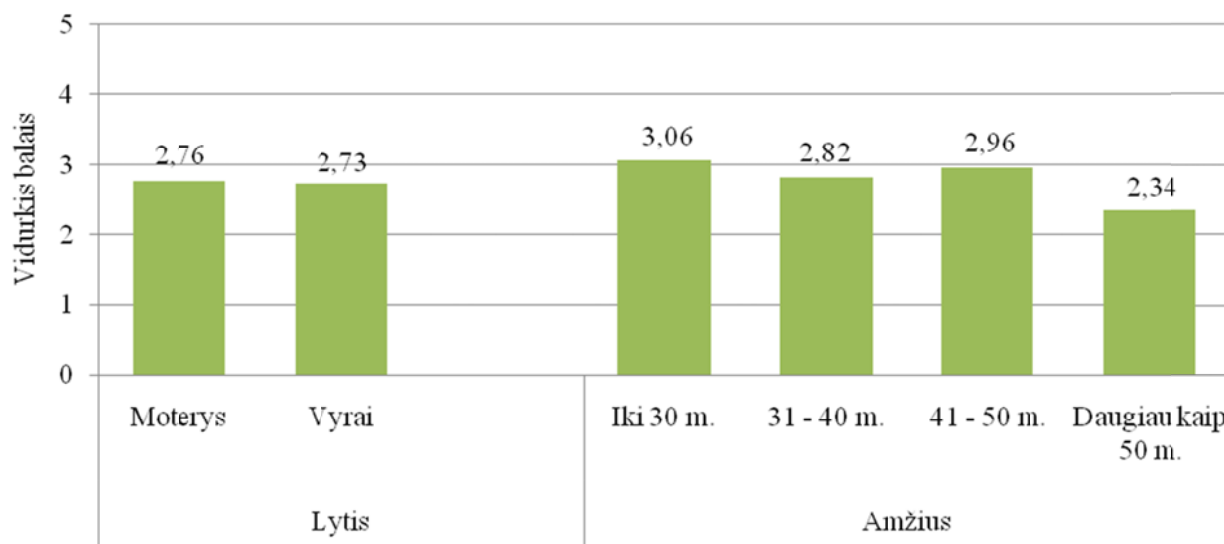
Statistiškai reikšmingo skirtumo palyginus skirtinguose sektoriuose dirbančių apklaustųjų įvertinimus nenustatyta (žr. 11 pav.). Gauta kriterijaus p reikšmė yra didesnė už nustatytą reikšmingumo lygį 0,05. Todėl galime teigti, kad tiek valstybinėse bei privačiose švietimo, tiek likusiame privačiame sektoriuje dirbančių respondentų savo kompetencijų įvertinimas pradėjus dirbti šį darbą yra gana vienodas.



11 pav. Savo kompetencijų pradėjus dirbti personalo atrankos srityje įvertinimas penkių balų skalėje, atsižvelgiant į įstaigą, kurioje dirbama (N=130, $p=0,231$)

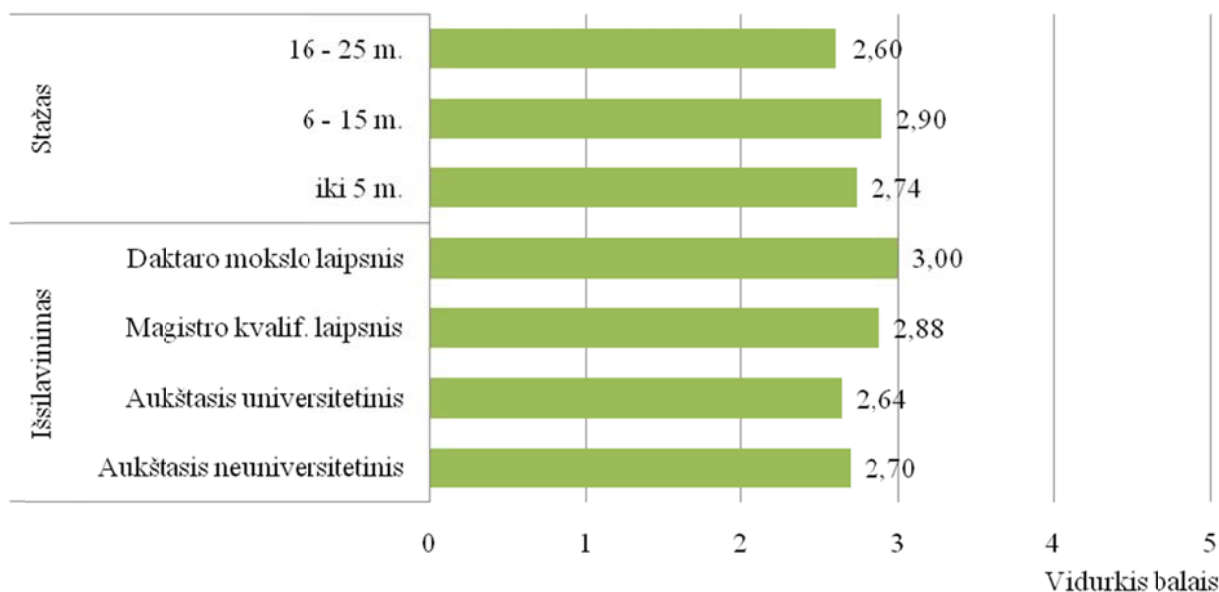
Taip pat didelių savo kompetencijų pradėjus dirbti įvertinimo skirtumų nenustatyta ir skirstant tyrimo dalyvius pagal lytį (žr. 12 pav.). Tiek moterys, tiek vyrai savo įgūdžius bei sugebėjimus pradėjus dirbti personalo atrankos specialisto darbą vertina gana vienodai. Kiek kitokie rezultatai gauti respondentų skirstyme atsižvelgiant į jų amžių. Čia nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių

skirtumas. Gauta kriterijaus p reikšmė yra didesnė už nustatytą reikšmingumo lygį 0,05. Daug blogiau nei kiti tyrimo dalyviai darbo pradžioje savo kompetencijas įvertino vyriausios amžiaus grupės apklaustieji ($M=2,34$). Aukštesniais nei kiti balais savo kompetencijas vertino jauniausios amžiaus grupės atstovai ($M=3,06$).



12 pav. Savo kompetencijų pradėjus dirbti personalo atrankos srityje įvertinimas penkių balų skalėje, atsižvelgiant į apklaustųjų lytį ($p=0,873$) ir amžių ($p=0,002$), ($N=130$)

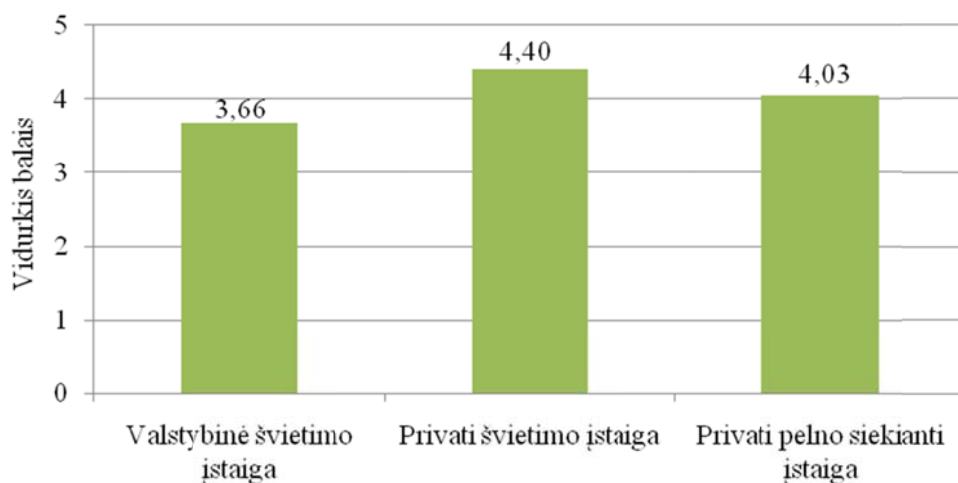
Statistiškai reikšmingų skirtumų lyginant skirtingą stažą bei išsilavinimą turinčių apklaustųjų savo kompetencijų pradėjus dirbti personalo atrankoje įvertinimą nenustatyta (žr. 13 pav.). Abiem lyginimo atvejais gauta kriterijaus p reikšmė yra didesnė už nustatytą reikšmingumo lygį 0,05.



13 pav. Savo kompetencijų pradėjus dirbti personalo atrankos srityje įvertinimas penkių balų skalėje, atsižvelgiant į respondentų išsilavinimą ($p=0,378$) ir stažą ($p=0,179$), ($N=130$)

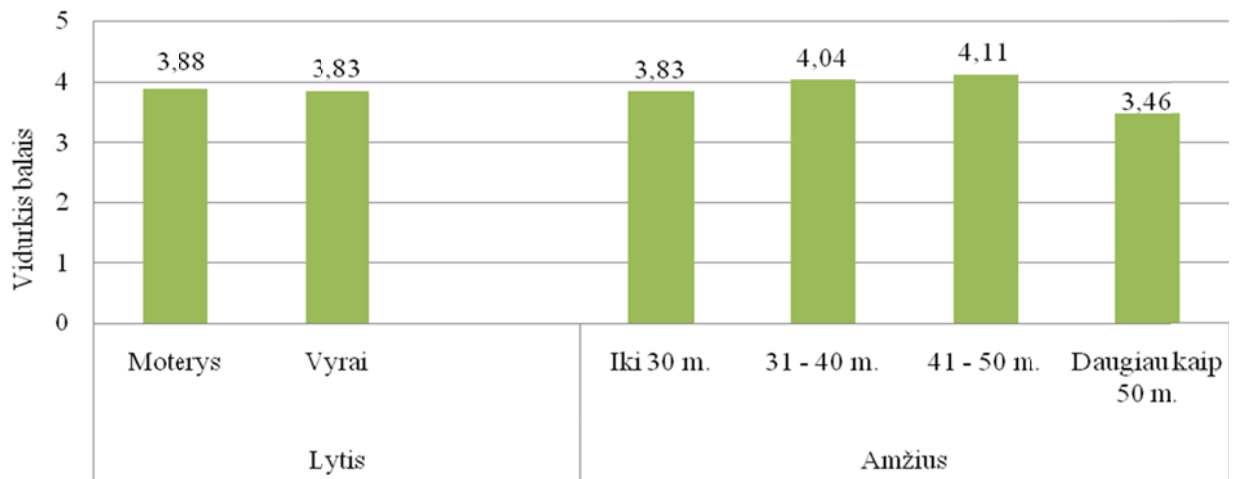
Analogiškai tyrimo dalyvių buvo prašoma penkių balų skalėje įvertinti ir savo dabartines kompetencijas personalo atrankos srityje. Gautas vidurkis yra gerokai didesnis nei prieš tai nagrinėtų kompetencijų, pradėjus darbą, įvertinime. Bendras vidurkis šiuo atveju gautas - 3,87. Tai rodo, kad dabartines kompetencijas apklaustieji vertina daug geriau nei vidutiniškai.

Lyginant skirtinguose sektoriuose dirbančių respondentų dabartinių kompetencijų įvertinimą matyti gana aiškūs skirtumai (žr. 14 pav.). Daug blogiau savo dabartinius įgūdžius bei sugebėjimus vertina valstybinėse švietimo įstaigose dirbantys apklausti personalo atrankos specialistai.



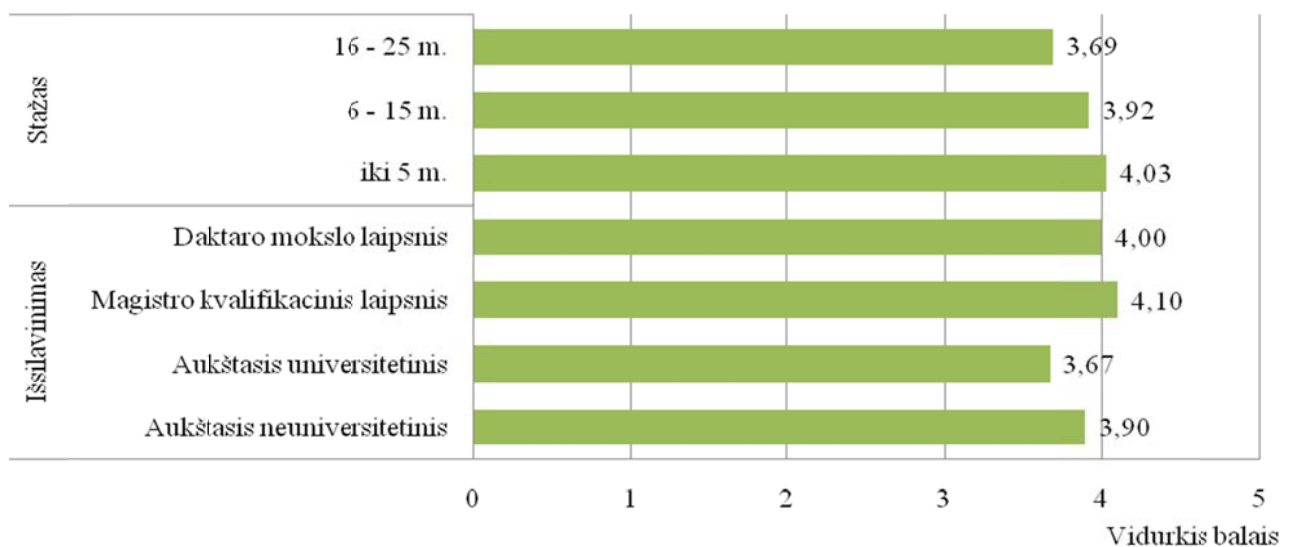
14 pav. **Savo dabartinių kompetencijų personalo atrankos srityje įvertinimas penkių balų skalėje, atsižvelgiant į įstaigą, kurioje dirbama (p=0,049), (N=130)**

15 paveiksle pateiktas savo dabartinių kompetencijų personalo atrankos srityje įvertinimas, atsižvelgiant į tyrimo dalyvių lytį bei amžių. Lyties atžvilgiu statistiškai reikšmingo skirtumo nenustatyta. Tiek apklausti vyrai tiek moterys savo dabartines kompetencijas vertina gana vienodai. Visai kitokie rezultatai gauti lyginant skirtingo amžiaus apklaustųjų išsakytus įvertinimus. Vyriausios amžiaus grupės apklaustieji savo dabartines kompetencijas vertina daug blogiau nei kitų amžiaus grupių atstovai. Daug aukštesniais balais nei kiti savo dabartines kompetencijas įvertino 41 – 50 metų grupei priklausantys respondentai.



15 pav. Savo dabartinių kompetencijų personalo atrankos srityje įvertinimas penkių balų skalėje, atsižvelgiant į tyrimo dalyvių lytį ($p=0,763$) ir amžių ($p=0,001$), ($N=130$)

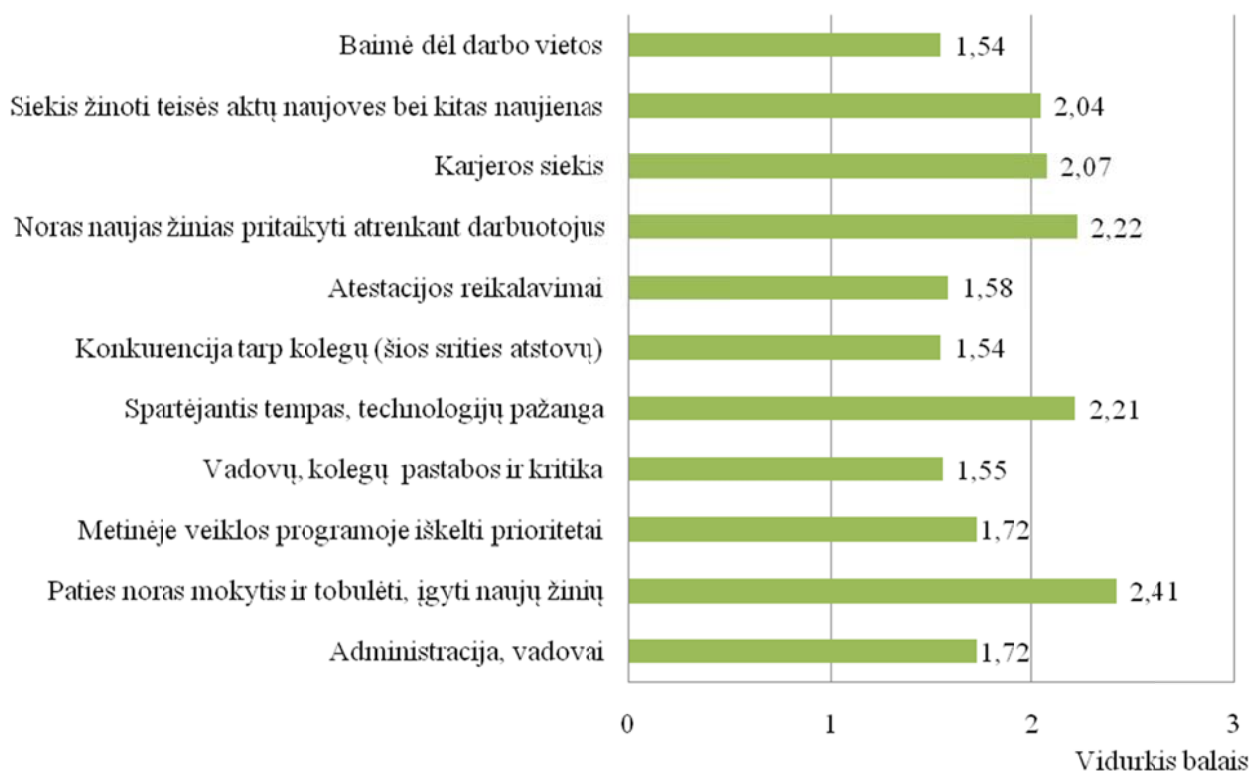
Taip pat atlikta ir savo dabartinių kompetencijų įvertinimo analizė, atsižvelgiant į tyrimo dalyvių išsilavinimą bei stažą (žr. 16 pav.). Statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas nustatytas grupuojant apklaustuosius pagal išsilavinimą. Magistro kvalifikacinį laipsnį turintys respondentai daug geriau nei likusieji įvertino savo dabartines kompetencijas personalo atrankos srityje ($M=4,10$). Daug mažesnius balus savo dabartinių kompetencijų įvertinime skyrė aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys apklausos dalyviai ($M=3,67$). Skirtingą stažą turintys respondentai gana vienodai vertina savo dabartinius įgūdžius ir sugebėjimus personalo atrankos srityje. Šiame lyginime statistiškai reikšmingo vidurkių skirtumo nenustatyta. Čia galime paminėti tik tokią tendenciją – mažesnę stažą turintys apklaustieji buvo linkę kiek geriau vertinti savo dabartines kompetencijas.



16 pav. Savo dabartinių kompetencijų personalo atrankos srityje įvertinimas penkių balų skalėje, atsižvelgiant respondentų išsilavinimą ($p=0,021$) ir stažą ($p=0,104$), ($N=130$)

KVALIFIKACIJOS KĖLIMO – TOBULINIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO POBŪDIS

Aiškinantis kas labiausiai skatina tyrimo dalyvius dalyvauti įvairiuose kursuose, mokymuose, seminaruose bei projektuose nustatyta, kad labiausiai juos motyvuoja paties noras mokytis, tobulėti, įgyti naujų žinių. Taip pat noras naujas žinias pritaikyti atrenkant darbuotojus bei spartėjantis tempas, technologijų pažanga (žr. 17 pav.). Čia duomenų pateikimui skaičiuotas vidurkis, kai 1 – retai skatina, 2 – dažnai, 3 – nuolat. Rečiausiai skatinančiais veiksniais dalyvauti mokymuose buvo įvardinti: baimė dėl darbo vietos, konkurencija tarp kolegų, atestacijos reikalavimai.



17 pav. **Veiksniai, dažniausiai skatinantys respondentus dalyvauti tobulinimosi renginiuose (N=130)** (vidurkis skaičiuotas, kai 1 –retai skatina, 2 – dažnai, 3 – nuolat)

Taip pat atliktas skatinančių veiksnių dalyvauti mokymuose, seminaruose palyginimas atsižvelgiant į įstaigą, kuriose apklaustieji dirba (žr. 27 lentelė). Nustatyta, kad valstybinėse švietimo įstaigose dirbančius respondentus daug rečiau skatina dalyvauti mokymuose tokie veiksniai kaip: paties noras mokytis ir tobulėti, įgyti naujų žinių; spartėjantis tempas, globalizacija, technologijų pažanga; konkurencija tarp kolegų; noras naujas žinias pritaikyti atrenkant darbuotojus; karjeros siekis; siekis žinoti teisės aktų naujoves bei kitas naujienas. Privačiose pelno siekiančiose įmonėse dirbančius apklaustuosius daug rečiau nei kitus kolegas mokymuose dalyvauti skatina metinėje veiklos

programoje iškelti prioritetai. Bet daug dažniau nei kitų sektorių atstovai, apklaustieji iš privačių pelno siekiančių įmonių mokymuose dalyvauja dėl darbo vietos praradimo baimės.

27 lentelė

Veiksniai, dažniausiai skatinantys respondentus dalyvauti tobulinimosi renginiuose, atsivėlgiant į įstaigą, kurioje jie dirba (N=130) (vidurkis skaičiuotas, kai 1 –retai skatina, 2 – dažnai, 3 – nuolat)

<i>Skatinantys veiksniai</i>	<i>Vidurkis</i>			<i>p</i>
	<i>Valstybinė švietimo įst.</i>	<i>Privati švietimo įst.</i>	<i>Privati pelno siekianti įst.</i>	
<i>Administracija, vadovai</i>	1,61	2,00	1,79	0,205
<i>Paties noras mokytis ir tobulėti, įgyti naujų žinių*</i>	2,18	3,00	2,59	0,000
<i>Metinėje veiklos programoje iškelti prioritetai*</i>	1,95	2,00	1,48	0,000
<i>Vadovų, kolegų pastabos ir kritika</i>	1,48	1,60	1,62	0,395
<i>Spartėjantis tempas, globalizacija, technologijų pažanga*</i>	2,02	2,60	2,37	0,006
<i>Konkurencija tarp kolegų (šios srities atstovų)*</i>	1,16	1,40	1,92	0,000
<i>Atestacijos reikalavimai</i>	1,53	1,40	1,65	0,595
<i>Noras naujas žinias pritaikyti atrenkant darbuotojus*</i>	1,71	2,80	2,68	0,000
<i>Karjeros siekis*</i>	1,61	2,60	2,48	0,000
<i>Siekis žinoti teisės aktų naujoves bei kitas naujienas*</i>	1,74	2,40	2,30	0,000
<i>Baimė dėl darbo vietos*</i>	1,21	1,00	1,90	0,000

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

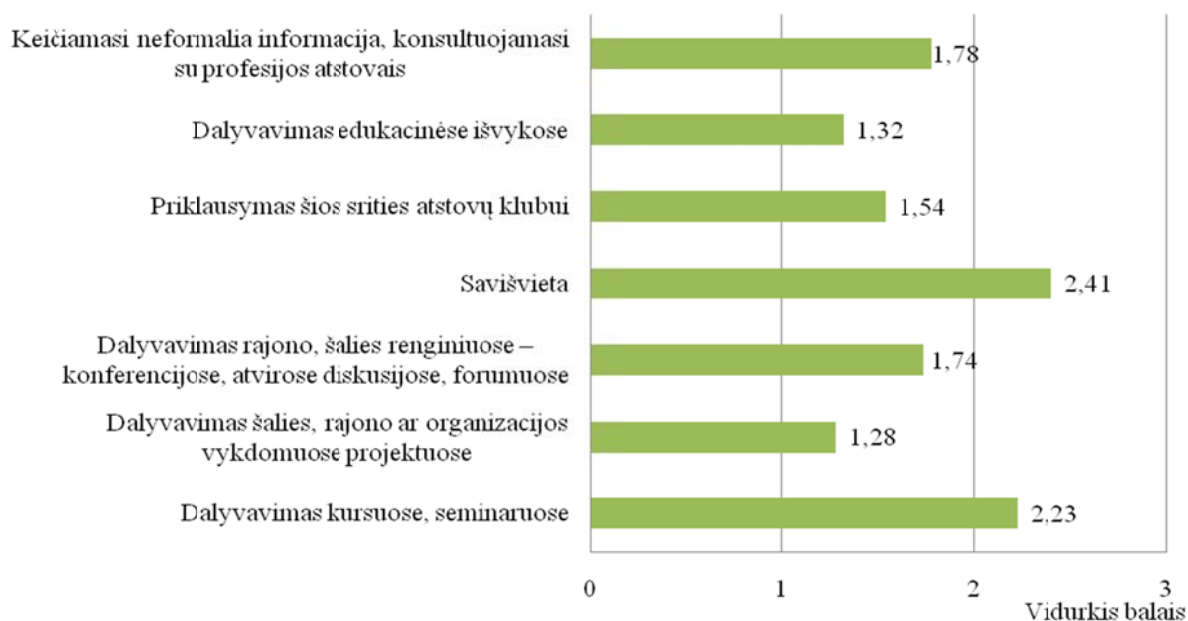
Analizuojant gautus rezultatus bandyta žiūrėti ar skiriasi skirtingo amžiaus tyrimo dalyvių skatinimo motyvai dalyvauti mokymuose, seminaruose (žr. 28 lentelė). Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, kad jauniausios amžiaus grupės atstovai, daug dažniau nei vyresni, mokymuose dalyvauja dėl atestacijos reikalavimų bei vedini administracijos ar vadovų. Daug rečiau kelti kvalifikaciją juos skatina baimė dėl darbo vietos, siekis žinoti teisės aktų naujoves bei paties noras mokytis, tobulėti ar įgyti naujų žinių. Vyriausios amžiaus grupės apklaustieji daug retesniais įvardijo šiuos skatinimo veiksnius: administracija, vadovai; paties noras mokytis ir tobulėti, įgyti naujų žinių; konkurencija tarp kolegų; atestacijos reikalavimai; noras naujas žinias pritaikyti atrenkant darbuotojus; karjeros siekis.

Veiksniai, dažniausiai skatinantys respondentus dalyvauti tobulinimosi renginiuose, skirstant apklaustuosius pagal lytį (N=130) (vidurkis skaičiuotas, kai 1 –retai skatina, 2 – dažnai, 3 – nuolat)

<i>Skatinantys veiksniai</i>	<i>Vidurkis</i>				<i>P</i>
	<i>Iki 30 m.</i>	<i>31 – 40 m.</i>	<i>41 – 50 m.</i>	<i>Daugiau kaip 50 m.</i>	
<i>Administracija, vadovai*</i>	1,94	1,82	1,70	1,46	0,036
<i>Paties noras mokytis ir tobulėti, įgyti naujų žinių*</i>	2,17	2,60	2,52	2,17	0,001
<i>Metinėje veiklos programoje išskirti prioritetai*</i>	1,78	1,44	1,96	1,91	0,001
<i>Vadovų, kolegų pastabos ir kritika</i>	1,67	1,64	1,59	1,34	0,068
<i>Spartėjantis tempas, globalizacija, technologijų pažanga</i>	2,00	2,40	2,15	2,09	0,069
<i>Konkurencija tarp kolegų (šios srities atstovų)*</i>	1,44	1,74	1,70	1,17	0,000
<i>Atestacijos reikalavimai*</i>	2,00	1,54	1,78	1,29	0,005
<i>Noras naujas žinias pritaikyti atrenkant darbuotojus*</i>	2,28	2,56	2,59	1,43	0,000
<i>Karjeros siekis*</i>	2,11	2,54	2,07	1,37	0,000
<i>Siekis žinoti teisės aktų naujoves bei kitas naujienas*</i>	1,44	2,24	2,15	1,97	0,002
<i>Baimė dėl darbo vietos*</i>	1,22	1,84	1,59	1,23	0,001

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Anketinio tyrimo metu respondentų buvo prašoma nurodyti kaip dažnai jie naudojami konkrečia mokymosi forma savo kvalifikacijai kelti. Dažniausiai apklausos dalyvių naudojamos mokymosi formos pateiktos 18 paveiksle. Rezultatai pateikti vidurkiu, kai 1 – retai naudojama mokymosi forma, 2 – dažnai, 3 - nuolat. Populiariausia mokymosi priemonė keliant kvalifikaciją buvo nurodyta savišvieta bei dalyvavimas kursuose, seminaruose. Rečiausiai naudojamomis mokymosi priemonė apklaustieji įvardijo dalyvavimą edukacinėse išvykose bei šalies, rajono ar organizacijos vykdomuose projektuose.



18 pav. Dažniausiai apklausos dalyvių naudojamos mokymosi formos (N=130)
(vidurkis skaičiuotas, kai 1 –retai, 2 – dažnai, 3 – nuolat)

Tyrimo metu nustatyta, kad skirtinguose sektoriuose dirbantys respondentai yra linkę rinktis ir skirtingas mokymosi priemones kvalifikacijai kelti (žr. 29 lentelė). Valstybinėse švietimo įstaigose dirbantys apklaustieji daug dažniau nei kitose įstaigose dirbantys kolegos dalyvauja rajono, šalies renginiuose – konferencijose, atvirose diskusijose, forumuose. Tačiau jie daug rečiau užsiima savišvieta, neformalios informacijos keitimusi, dalyvavimu edukacinėse išvykose bei rečiau priklauso šios srities atstovų klubui.

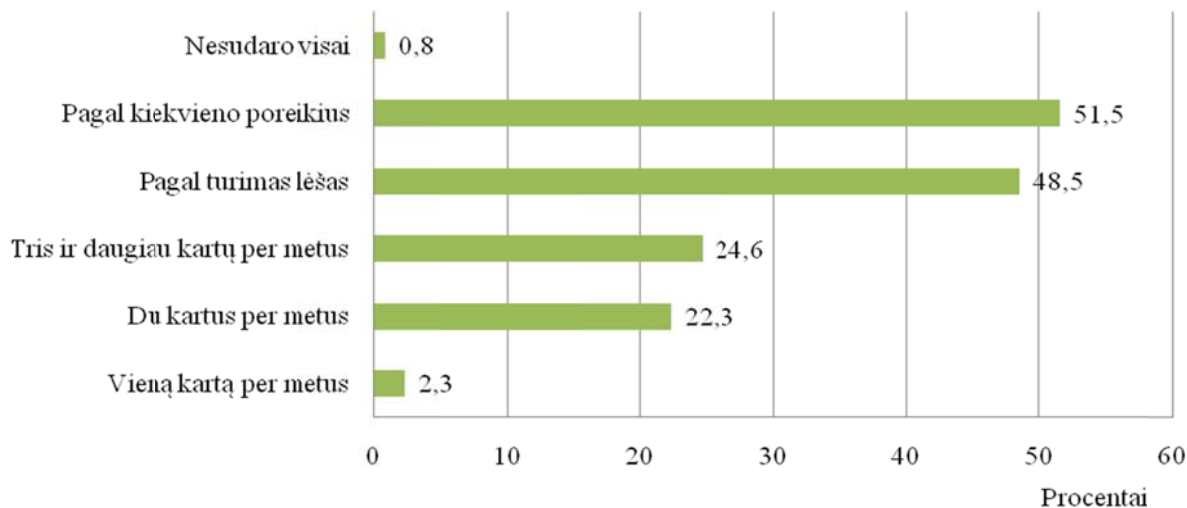
29 lentelė

Dažniausiai apklausos dalyvių naudojamos mokymosi formos, atsižvelgiant į įstaigą, kurioje jie dirba (N=130) (vidurkis skaičiuotas, kai 1 –retai, 2 – dažnai, 3 – nuolat)

Mokymosi formos	Vidurkis			p
	Valstybinė švietimo įst.	Privati švietimo įst.	Privati pelno siekianti įst.	
Dalyvavimas kursuose, seminaruose*	2,47	2,60	1,97	0,000
Dalyvavimas šalies, rajono ar organizacijos vykdomuose projektuose	1,29	1,80	1,24	0,142
Dalyvavimas rajono, šalies renginiuose – konferencijose, atvirose diskusijose, forumuose*	1,87	1,80	1,60	0,023
Savišvieta*	2,19	2,80	2,59	0,000
Priklausote šios srities atstovų klubui*	1,16	2,20	1,86	0,000
Dalyvavimas edukacinėse išvykose	1,27	1,60	1,35	0,483
Keičiantis neformalia informacija, konsultuojantis su profesijos atstovais*	1,26	2,60	2,24	0,000

* - nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas ($p < 0,05$)

Kiek daugiau nei pusė tyrimo dalyvių (51,5 proc.) teigia, kad jų darbovietė pagal kiekvieno poreikius sudaro galimybes dalyvauti kursuose, seminaruose (žr. 19 pav.). 48,5 proc. apklaustųjų nurodė, kad mokymų skaičius priklauso nuo turimų įmonės lėšų. Tris ir daugiau kartų į mokymus darbovietė sudaro galimybę vykti penktadaliui apklaustųjų. Kad įmonė visai nesudaro galimybių kelti kvalifikaciją pažymėjo tik vienas respondentas (0,8 proc.).



19 pav. Įstaigų sudaromos galimybės respondentams dalyvauti tobulinimosi renginiuose (N=130)

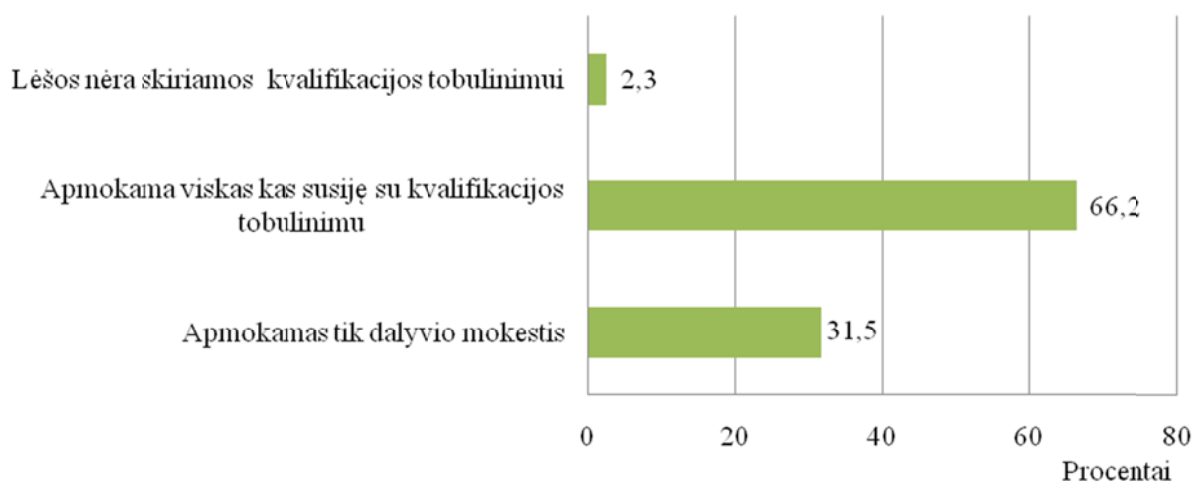
Tik keletas apklaustųjų (4,8 proc.), dirbančių valstybinėse švietimo įstaigose, nurodė, kad jų darbovietė sudaro galimybes vykti į mokymus tris ir daugiau kartų per metus (žr. 30 lentelė). Net 42,9 proc. privačiose pelno siekiančiose ir 40,0 proc. privačiose švietimo įstaigose dirbančių respondentų darbovietės leidimu vyksta į mokymus tris ir daugiau kartų per metus. Daugiau nei pusės (59,7 proc.) valstybiniame švietimo sektoriuje dirbančių tyrimo dalyvių vykimasis į mokymus priklauso nuo tuo metu įmonėje turimų lėšų.

30 lentelė

Skirtingų įstaigų sudaromos galimybės apklaustiesiems dalyvauti tobulinimosi renginiuose (N=130, %)

<i>Teiginiai</i>	<i>Procentai</i>		
	<i>Valstybinė švietimo įst.</i>	<i>Privati švietimo įst.</i>	<i>Privati pelno siekianti įst.</i>
<i>Vieną kartą per metus</i>	1,6	-	3,2
<i>Du kartus per metus</i>	37,1	20,0	7,9
<i>Tris ir daugiau kartų per metus</i>	4,8	40,0	42,9
<i>Pagal turimas lėšas</i>	59,7	40,0	38,1
<i>Pagal kiekvieno poreikius</i>	53,2	-	54,0
<i>Nesudaro visai</i>	1,6	-	-

Didžioji dalis apklaustųjų (66,2 proc.) nurodė, kad jų darbovietė apmoka visas išlaidas, susijusias su kvalifikacijos tobulinimu (žr. 20 pav.). Ir tik trys tyrimo dalyviai (2,3 proc.) teigia, kad įstaiga, kurioje jie dirba, visiškai neskiria lėšų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo – tobulinimo išlaidoms apmokėti.



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jo darbovietė apmoka kvalifikacijos kėlimo - tobulinimo išlaidas (N=130, %)

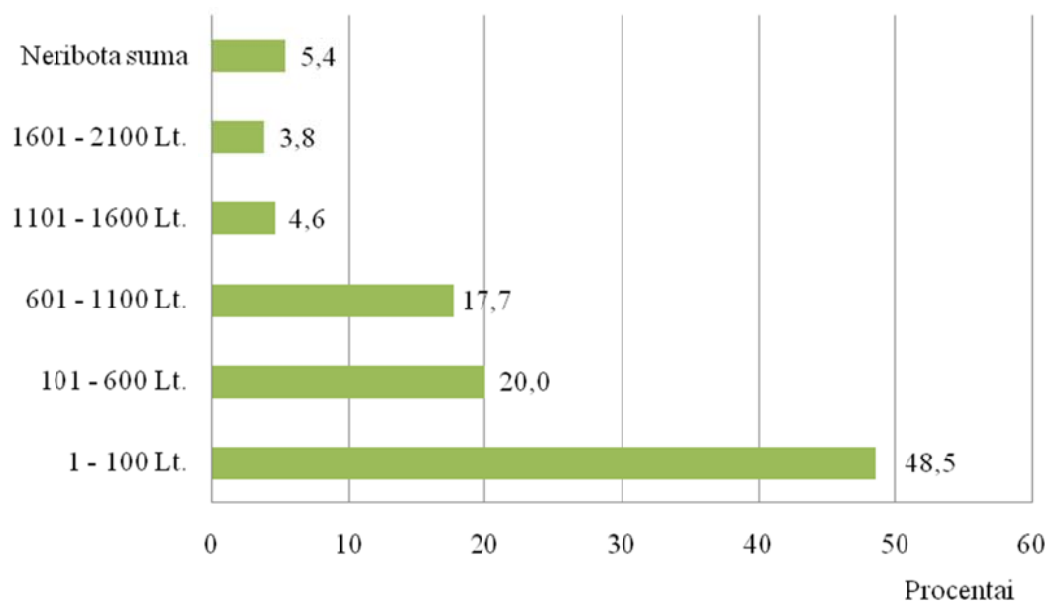
31 lentelėje pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jų darbovietė apmoka kvalifikacijos kėlimo - tobulinimo išlaidas, atsižvelgiant į įstaigą, kurioje jie dirba. Visi privačiose švietimo įstaigose dirbantys apklaustieji nurodė, kad jų darbovietė apmoka visas išlaidas, susijusias su kvalifikacijos tobulinimu. Taip pat ir didžioji dauguma (79,4 proc.) privačiose pelno siekiančiose įmonėse dirbančių personalo specialistų pažymėjo, kad jų įstaigoje yra apmokamos visos kvalifikacijos kėlimo išlaidos. Tik pusei (50,0 proc.) valstybinių švietimo įstaigų atstovų visos kvalifikacijos tobulinimo išlaidos yra apmokamos darbovietės lėšomis. Beveik pusė (48,4 proc.) valstybinėse švietimo įstaigose dirbančių apklaustųjų teigia, kad jų įstaiga yra linkusi apmokėti tik dalyvio mokestį.

31 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jų darbovietė apmoka kvalifikacijos kėlimo - tobulinimo išlaidas, atsižvelgiant į įstaigos tipą (N=130, %)

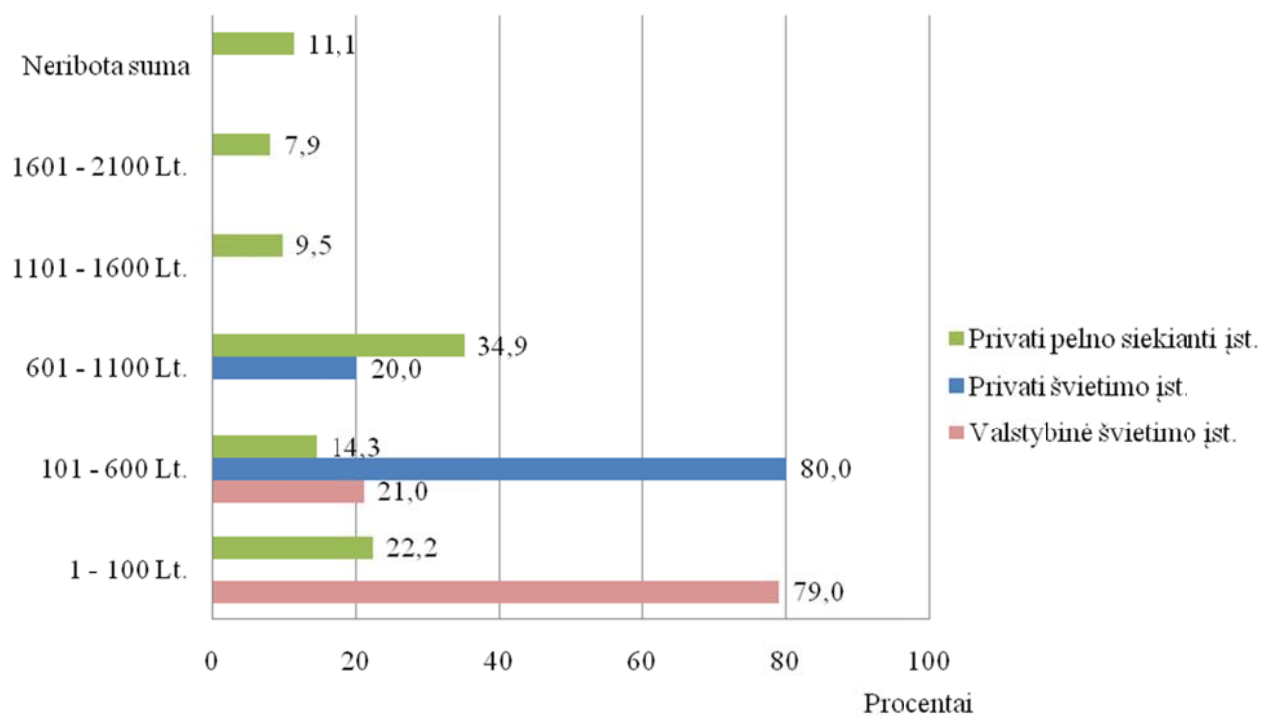
<i>Teiginiai</i>	<i>Procentai</i>			<i>p</i>
	<i>Valstybinė švietimo įst.</i>	<i>Privati švietimo įst.</i>	<i>Privati pelno siekianti įst.</i>	
<i>Apmokamas tik dalyvio mokestis</i>	48,4	-	17,5	0,002
<i>Apmokama viskas kas susiję su kvalifikacijos tobulinimu</i>	50,0	100	79,4	
<i>Lėšos nėra skiriamos kvalifikacijos tobulinimui.</i>	1,6	-	3,2	

Apdorojant duomenis nustatyta, kad tyrimo dalyvių darbovietės nėra linkusios išleisti didelių sumų savo darbuotojų kvalifikacijos kėlimo – tobulinimo išlaidoms apmokėti (žr. 21 pav.). Beveik pusė respondentų (48,5 proc.) nurodė, kad jų įstaiga tobulinimosi išlaidoms padengti skiria minimalią sumą, t. t. iki 100 Lt per metus. Kad darbovietė neriboja išlaidų savo darbuotojų kvalifikacijos kėlimui teigia tik 7 apklaustieji (5,4 proc.).



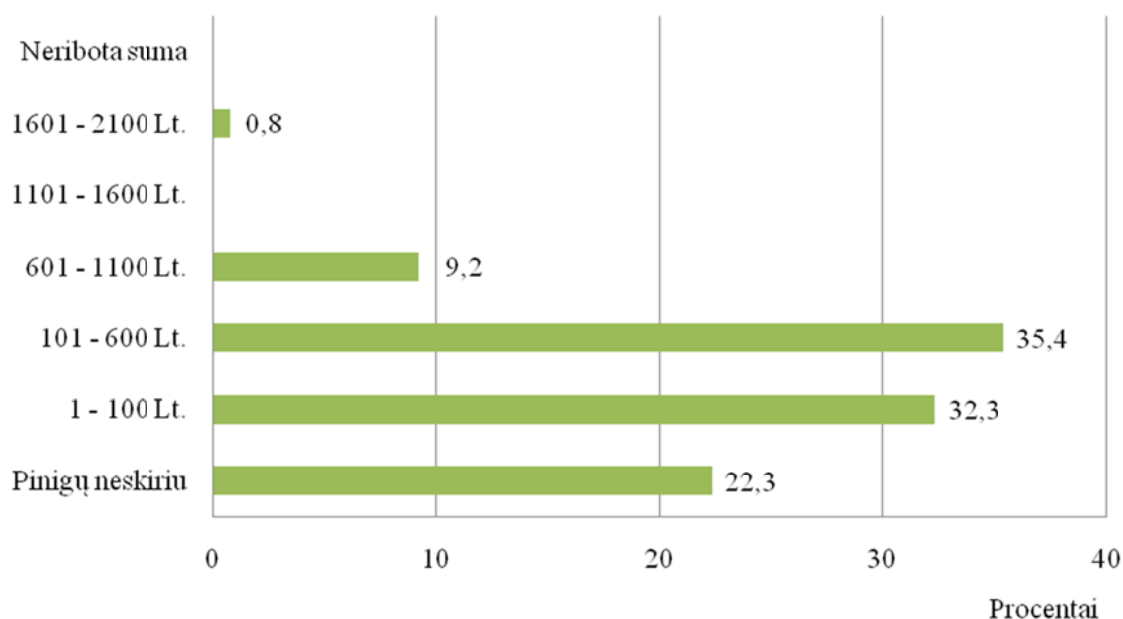
21 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbovietės skiriamą sumą per metus kvalifikacijos kėlimo – tobulinimo išlaidoms (N=130, %)

Gana skirtingi rezultatai gauti lyginant skirtinguose sektoriuose dirbančių tyrimo dalyvių išsakytą nuomonę apie darbovietės skiriamų lėšų sumą kvalifikacijos kėlimui, tobulinimui (žr. 22 pav.). Kad kvalifikacijos kėlimui yra skiriama tik minimali suma (iki 100 Lt per metus) nurodė net 79,0 proc. privačiose švietimo įstaigose dirbančių apklaustųjų. Dauguma privačiose švietimo įstaigose dirbančių respondentų (80,0 proc.) teigia, kad per metus jų darbovietė skiria nuo 101 iki 600 Lt. kvalifikacijos išlaidoms padengti. Daug įvairesnius rezultatus pateikė privačiose pelno siekiančiose įmonėse dirbantys apklaustieji. Net daugiau nei pusė jų nurodė, kad kvalifikacijos kėlimui jų darbovietė skiria daugiau kaip 600 Lt per metus. Atsakymo variantą – *neribota suma* – rinkosi tik privačiame pelno siekiančiame sektoriuje dirbantys respondentai.



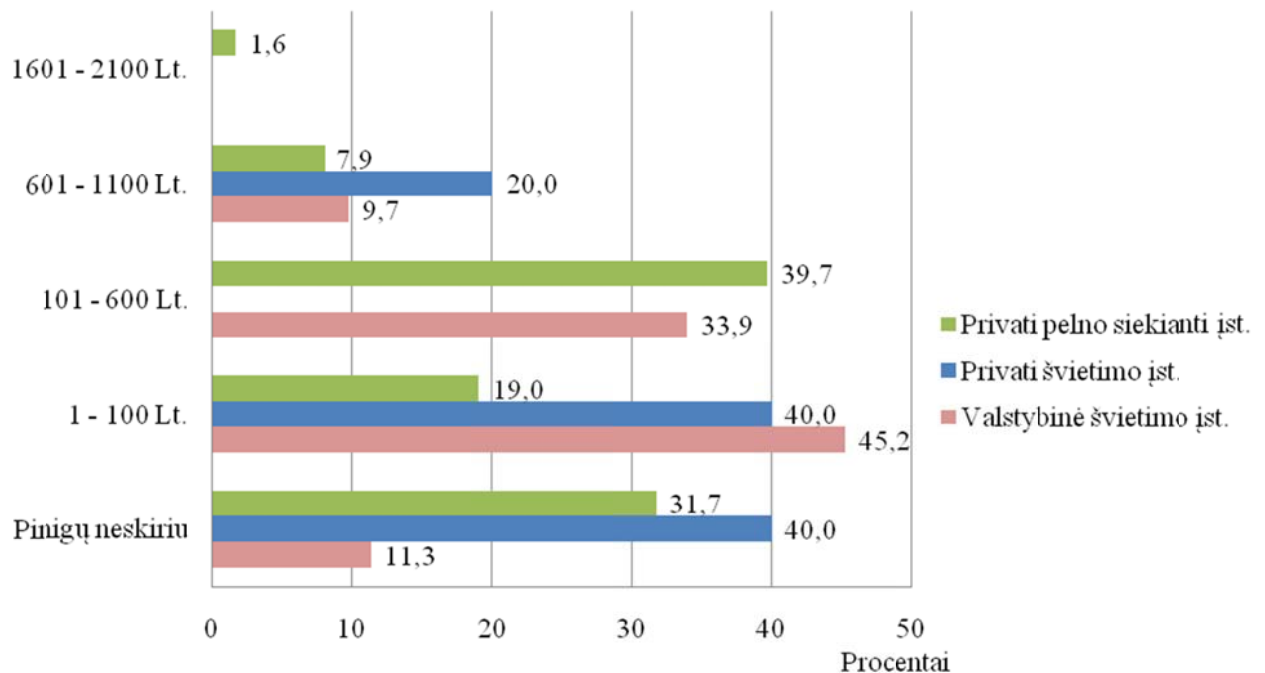
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbovietės skiriamą sumą per metus kvalifikacijos kėlimo – tobulinimo išlaidoms, atsižvelgiant į įstaigos tipą (N=130, %)

Anketinio tyrimo metu taip pat respondentų buvo prašome nurodyti kokią dydžio sumą per metus jie asmeniškai skiria kvalifikacijos kėlimo – tobulinimosi išlaidoms. Gauti rezultatai pateikti 23 paveiksle. Net penktadalis apklaustųjų (22,3 proc.) neskiria pinigų kvalifikacijai kelti. Maždaug trečdalis tyrimo dalyvių asmeniškai kvalifikacijos kėlimo išlaidoms apmokėti skiria iki 100 Lt arba nuo 101 iki 600 Lt per metus.



23 pav. **Apklaustųjų pasiskirstymas pagal asmeniškai skiriamą sumą per metus kvalifikacijos kėlimo – tobulinimo išlaidoms (N=130, %)**

Taip pat atliktas asmeniškai kvalifikacijos tobulinimui skiriamos sumos per metus palyginimas, atsižvelgiant į įstaigą, kurioje apklaustieji dirba (žr. 24 pav.). Didžioji dauguma valstybinėse švietimo įstaigose dirbantys respondentai skiria didesnę ar mažesnę pinigų sumą kvalifikacijos kėlimui. Ir tik 11,3 proc. jų nurodė visai neskiriantys savo asmeninių lėšų kvalifikacijos kėlimo išlaidoms apmokėti. Kituose nagrinėjamuose sektoriuose – privačiame švietimo bei privačiame pelno siekiančiame sektoriuje - apklaustųjų, neskiriančių savo asmeninių pinigų kvalifikacijai kelti buvo daug daugiau. Beveik pusė apklaustų personalo atrankos specialistų (45,2 proc.), dirbančių valstybiniame švietimo sektoriuje, kvalifikacijos tobulinimui iš savo asmeninių lėšų skiria tik minimalią pinigų sumą per metus, t.y. nuo 1 iki 100 Lt. Taip pat maksimaliai tik 100 litų per metus kvalifikacijai kelti skiria ir 40,0 proc. privačių švietimo įstaigų atstovai. Net 49,2 proc. tyrimo dalyvių, dirbančių privačiame pelno sektoriuje, kasmet skiria daugiau kaip 100 litų savo asmeninių lėšų kvalifikacijos kėlimo – tobulinimo išlaidoms apmokėti.



24 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal asmeniškai skiriamą sumą per metus kvalifikacijos kėlimo – tobulinimo išlaidoms, atsižvelgiant į darbovietę (N=130, %)

Pagrindiniai trukdžiai, ribojantys apklaustųjų mokymosi galimybes pateikti 32 lentelėje. Net 86,2 proc. tyrimo dalyvių pagrindiniu trukdžiu įvardijo laiko stoką dėl per didelio krūvio ir užimtumo darbe. Daugiau kaip pusė (61,5 proc.) apklaustų personalo atrankos specialistų tobulėjimą riboja vykdomi mokymai kitame mieste. Taip pat nemaža dalis respondentų skundžiasi ir autoritetinių lektorių trūkumu bei netinkamu jų poreikiams mokymų turiniu. Rečiausiai buvo nurodomi šie trukdžiai: išvykti tobulintis į kursus ar seminarus trukdo sveikatos problemos bei nėra jokio skatinimo dalyvauti mokymuose.

32 lentelė

Trukdžiai, ribojantys respondentų mokymosi galimybes (N=130, %)

<i>Trukdžiai</i>	<i>Procentai</i>
<i>Lėšų trūkumas apsimokėti mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo išlaidas</i>	26,9
<i>Mokyti organizacijoje trukdo nepalankus vadovų požiūris</i>	10,0
<i>Laiko stoka dėl per didelio krūvio ir užimtumo darbe</i>	86,2
<i>Išvykti tobulintis į kursus ar seminarus trukdo sveikatos problemos</i>	2,3
<i>Išvykti tobulintis trukdo darbdavio nesudaromos galimybės (pavadavimo klausimais)</i>	28,5
<i>Jūsų paties motyvacijos stoka, nenoras tobulėti ir įgyti naujų žinių</i>	3,1
<i>Organizuojami mokymai netenkina mano poreikių turinio atžvilgiu</i>	42,3

<i>Trukdžiai</i>	<i>Procentai</i>
<i>Lėšų trūkumas apsimokėti mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo išlaidas</i>	26,9
<i>Mokyti organizacijoje trukdo nepalankus vadovų požiūris</i>	10,0
<i>Laiko stoka dėl per didelio krūvio ir užimtumo darbe</i>	86,2
<i>Išvykti tobulintis į kursus ar seminarus trukdo sveikatos problemos</i>	2,3
<i>Išvykti tobulintis trukdo darbdavio nesudaromos galimybės (pavadinimo klausimais)</i>	28,5

PERSONALO ATRANKOS SPECIALISTO CHARAKTERIS, REPREZENTATYVUMAS, DARBO VIETOS IDENTIFIKAVIMAS

Siekiant atskleisti personalo atrankos specialisto charakterį, reprezentatyvumą, darbo vietos ypatybes anketinėje apklausoje respondentams buvo pateikti atviro tipo klausimai, t.y. apklaustieji patys galėjo atsakymus pateikti laisva forma. Analizuojant gautų tekstinių duomenų masę, buvo ieškoma panašių pasisakymų ir žodžių, kurie kitame analizės etape buvo jungiami į apibendrinančias kategorijas. Analizės metu suformuotos kategorijos atspindi visą tyrimo dalyvių nuomonių įvairovę, lūkesčius, interesus bei leidžia identifikuoti apibendrintą personalo atrankos specialistų požiūrį į dominančius klausimus.

Tyrimo metu respondentų buvo klausama – *kokią poziciją Jūs išlaikote bendraujant su darbuotojais?* Gautus pasisakymus apibendrinančios kategorijos pateiktos 33 lentelėje. Iš šios lentelės duomenų matome, kad didžioji dalis (68,5 proc.) apklaustų personalo atrankos specialistų bendraudami su darbuotojais yra dalykiški, bei griežti. Antrajai kategorijai priskirti išsakyti teiginiai, susiję su draugiškumu. Draugiškumą vienaip ar kitaip įvardijo apie 17 proc. tyrimo dalyvių. Kolegiškumu bei lankstumu pasižymi tik nedaugelis respondentų.

33 lentelė

Apklaustųjų, bendraujant su darbuotojais, išlaikomą poziciją atspindinčios kategorijos

<i>Kategorijos</i>	<i>Dažnių skaičius</i>	<i>Autentiški pasisakymai</i>
Dalykiškumas bei griežtumas	89	“esu griežta, tačiau teisinga”, “stengiuosi laikytis objektyvaus, teisingo vadovo pozicijos”, “<...> reiklus”, “<...> rimta <...>”, “<...> tolerantiškai, bet gana griežtai”,

<i>Kategorijos</i>	<i>Dažnių skaičius</i>	<i>Autentiški pasisakymai</i>
		“nesu griežtas, bet bendrauju dalykiškai, o kartais ir visiškai neoficialiai”, “<...> dalykiška ir kryptinga, bet skiriu laiko santykio sukūrimui, atmosferos gerinimui”, “<...> elgiuosi taktiškai.
Draugiškumas	22	“<...> komunikabili ir draugiška”, “nuoširdus <...>”, “bendradarbiauju <...>”.
Kolegiškumas	15	„esu labiau kolega, nei vadovas”, “esu kolega, o esant reikalui būnu griežtas”.
Lankstumas	8	“prisitaikau prie situacijos, kartais būnu griežta, kartais maloni vadovė”, “švelni, moteriška, tačiau sugebu visus spustelėti”, “<...> stengiuosi būti draugiška, bet jei matau, kad atsikalbinėja ar nevykdo nurodymų bendrauju griežtai”.

Apklaustieji, apibūdindami psichologines žinias, reikalingas personalo atrankos specialistui, dažniausiai įvardijo kritinių situacijų valdymą (žr. 34 lentelė). Net 43,8 proc. respondentų minėjo teiginius, susijusius su kritinių, konfliktinių situacijų valdymu. Kiek rečiau minima bendravimo psichologijos ir vadovavimo įgūdžių svarba. Na o strateginį mąstymą atitinkančius teiginius paminėjo tik 5 tyrimo dalyviai.

34 lentelė

Psichologines žinias, reikalingas personalo atrankos specialistui, atspindinčios kategorijos

<i>Kategorijos</i>	<i>Dažnių skaičius</i>	<i>Autentiški pasisakymai</i>
Kritinių situacijų valdymas	57	“konfliktų valdymo strategijos <...>”, “kritinių situacijų valdymo <...>”, “sugebėti išlikti ramiam kritinėse situacijose”, “žinių apie streso valdymą”, “lankstumo sunkių situacijų metu, gebėjimo išlikti ramiam”, “<...> išsisukti iš keblių situacijų”.
Bendravimo psichologija	37	“<...> tarpininkauti tarp vadovo ir darbuotojo”, “gebėti bendrauti su įvairaus amžiaus žmonėmis”, “asmenybių teorijos išmanymo, poreikių teorijos išmanymo”, “žinių apie bendravimą su įvairaus mentaliteto žmonėmis <...>”, “reikia gebėti pažinti ne tik kitus, o ypač save, komandinio darbo

<i>Kategorijos</i>	<i>Dažnių skaičius</i>	<i>Autentiški pasisakymai</i>
		pagrindų, bendravimo ir bendradarbiavimo komandoje, tarpasmeninių santykių <...>”, “psichologinės žinios, darbuotojų, dirbančių komandoje suderinamumas”, “išmanyti bendravimo psichologiją, laviruoti tarp įvairių socialinių, amžiaus grupių darbuotojų”.
Vadovavimo įgūdžiai	32	“derybų ir vadovavimo įgūdžiai”, “nešališkumo, objektyvumo, lankstaus mąstymo”, “tvirto emocinio intelekto”, “<...> įmonės ir verslo psichologija”, “privalai būti savo srities profesionalas, būti autoritetu ir pavyzdžiu”, “gebėjimo vadovauti, suvaldyti dideles auditorijas <...>”, “<...> koordinuoti daug sričių vienu metu”.
Personalo pokyčių vertinimas	9	“<...> darbuotojų motyvacijos kėlimo strategijos išmanymo, darbuotojų mokymosi stilių žinojimo”, “<...> darbuotojams būtinos paramos ir skatinimo supratimo <...>”, “<...> kaip teisingai atleisti darbuotoją”.
Strateginis mąstymas	5	“gebėti būti lanksčiam, žinoti penkis žingsnius į priekį”, “<...> profesionalumo, reikia būti vienu žingsniu priekyje”.

Paprašius apibūdinti žmogaus, dirbančio su personalu išvaizdą, apklaustieji dažniausiai minėjo reprezentatyvumo svarbą (žr. 35 lentelė). Net 66,9 proc. tyrimo dalyvių vienokiu ar kitokiu teiginiu išvaizdą siejo su reprezentatyvumu. Respondentų tarpe atsirado ir tokių, kurie nurodė, kad žmogaus, dirbančio su personalu, išvaizda yra visai nesvarbi ir kad jai visiškai neskiria dėmesio.

35 lentelė

Žmogaus, dirbančio su personalu, išvaizdą apibūdinančios kategorijos

<i>Kategorijos</i>	<i>Dažnių skaičius</i>	<i>Autentiški pasisakymai</i>
Reprezentatyvumas	87	“<...> atrodyti autoritetingai, tvarkingai, pasitempus”, “<...> atitinkanti darbo pobūdį”, “tinkanti būtent jam”, “<...> norint atrodyti griežtai ir rengtis reikia oficialiai, norint bendrauti šilčiau, minkščiau ir apranga turi tai atspindėti”, “puikiai tinkantis kostiumas, geri batai ir diržas, baltiniai, tvarkingos rankos ir geras laikrodis, nepriekaištingai nukirpti plaukai. Išvaizda neturi blaškyti ir erzinti vadovų ir darbuotojų. Pageidautina gairus burnos kvapas”, “elegantiška”,

<i>Kategorijos</i>	<i>Dažnių skaičius</i>	<i>Autentiški pasisakymai</i>
		“dalykiška”, “<...>šiuolaikiška”, “<...> reprezentatyvi <...>”.
Etiketas	22	“<...> pagal verslo etikos reikalavimus”, “rūbai klasikinio stiliaus, pagal etiketą, viskas turi derėti ir tikti žmogui”, “<...> tvarkinga, stilinga, atitinkanti bendravimo, verslo protokolo reikalavimus”.
Tai nesvarbu	9	„išvaizdai neskiriu dėmesio, esu tvarkingas”, “rezultatai nuo išvaizdos nepriklauso”, “<...> visiškai nesvarbu”.

Beveik pusė (47,7 proc.) apklaustų personalo atrankos specialistų, apibūdindami savo darbo vietą, nurodė, kad jie turi savo asmeninį kabinetą ir jų darbo vieta yra visiškai, pilnai aprūpinta. Taip pat nemaža dalis tyrimo dalyvių (30,8 proc.) kabinetu dalijasi su bendradarbiais, tačiau visomis likusiomis darbo priemonėmis taip pat yra pakankamai aprūpinti. Ir tik dešimtadalis respondentų skundžiai darbo priemonių trūkumu.

36 lentelė

Personalo atrankos specialisto darbo vietą atspindinčios kategorijos

<i>Kategorijos</i>	<i>Dažnių skaičius</i>	<i>Autentiški pasisakymai</i>
Asmeninis kabinetas, pilnas aprūpinimas	62	“turiu kabinetą ir pilną aprūpinimą”, “<...> darbo vieta puikiai įrengta ir aprūpinta”, “<...> automobilį”, “<...> kompiuterį <...>”, “<...> esant reikalui skiriami darbuotojai”, “<...> didelis stalas pasitarimams, posėdžiams”, “<...> asmeninis telefonas”, “<...> orgtechninės priemonės <...>”.
Bendras kabinetas, pilnas aprūpinimas	40	“dirbu kabinete su kolege, esame viskuo aprūpintos”, “<...> viename kabinete su dar 5 darbuotojais, turiu pilną bazę (kompiuterį, spausdintuvą, kitas priemones)”, “<...> su dviem kolegėmis <...>”, “turime visko ko reikia, <...> nuo manęs priklauso kaip atrodo kabinetas ir kanceliarinių prekių aprūpinimas. Aš bendrauju su tiekėjais, sprendžiu ko gali reikėti, visa tai užsakau. Apmoka įmonė”, “<...> su keturiais kolegėmis”, “<...> su trim kolegėmis <...>”.

<i>Kategorijos</i>	<i>Dažnių skaičius</i>	<i>Autentiški pasisakymai</i>
Dalinis aprūpinimas	15	“<...> taupome visas kanceliarines priemones”, “turiu mažą kabinetą, ypač taupome lapus, bei kitas priemones”.
	4	“neturiu kabineto, nes man jo ir nereikia”.

Visi tyrime dalyvavę apklaustieji pažymėjo, kad vienokiu ar kitokiu būdu stebi naujienas Lietuvoje ar pasaulyje, susijusias su personalo atrankos specialisto darbu. Dauguma jų naudojami įprastinėmis informacinėmis priemonėmis, t.y. internetu, spauda, televizija (žr. 37 lentelė). Kiti apie su jų darbu susijusias naujienas sužino iš specializuotų šaltinių.

37 lentelė

Naujienų stebėjimą atspindinčios charakteristikos

<i>Kategorijos</i>	<i>Dažnių skaičius</i>	<i>Autentiški pasisakymai</i>
Įprastų informacinių priemonių naudojimas	98	“intensyviai stebiu naujienas internete <...>”, “<...> televizija bei spauda”, “<...> klausau radijo <...>”, “skaitau straipsnius internetiniuose portaluose”.
Specializuotas domėjimasis	23	“<...> bendrauju su užsieniečiais, skaitau naujausius įstatymus <...>”, “bendrauju su tokių pat įstaigų vadovais, kurie dalyvauja įvairiuose projektuose, konferencijų metu <...>”, “statistinės ataskaitos iš Lietuvos banko, el. formatu užsakytos TNS naujienos ateina tiesiai į el. paštą”, “<...> domiuosi teismų praktika”.

Anketos paskutiniu klausimu tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti pasiūlymus, pastabas, kokias kompetencijas (neaptartas anketoje) turi įgyti žmogus, norėdamas dirbti personalo atrankos srityje. Išskirtos kategorijos pateiktos 38 lentelėje. Tik nedaugelis respondentų nurodė savo pastabas ar pasiūlymus. Pagrindine buvo išskirtos specializuotų žinių (psichologinių, buhalterinių ir pan.) bei tam tikrų asmeninių savybių svarba.

38 lentelė

Anketoje neaptartas kompetencijas apibūdinančios kategorijos

<i>Kategorijos</i>	<i>Dažnių skaičius</i>	<i>Autentiški pasisakymai</i>
Specializuotos žinios	13	“žmogus turi turėti su įstaigos veikla susijusio patyrimo, kad būtų objektyvesnis atrenkant kandidatus”, “<...> psichologinės žinios, darbuotojų dirbančių komandoje

<i>Kategorijos</i>	<i>Dažnių skaičius</i>	<i>Autentiški pasisakymai</i>
		suderinamumas”, “buhalterinių, kas liečia darbo užmokesčio skaičiavimą, atsiskaitymo lapelių įteikimą ir pan.”, “<...> trūktų žinių kaip tinkamai įvertinti priimamus darbuotojus, dar atrankos procese.”
Asmeninės savybės	11	“darbui su žmonėmis reikalingas pašaukimas”, “toks asmuo privalo būti tolerantiškas, objektyvus, kantrus, gebantis bendrauti dalykiškai, santūriai vertinantis pretendentų pasakojimus, nuomonę”, “mokėti išklausti kitus ir gebėti užduoti tinkamus klausimus”, “personalo vadovas turi būti tarpininkas tarp valdžios ir darbuotojų, reikėtų psichologinio pasirėngimo kaip tinkamai atstovauti abi puses <...>”, “personalistas turi būti imlus, reiklus ir nuolat tobulėti įvairaus profilio kompetencijomis, nes įdarbinti tenka įv. sektoriaus įmonių specialistus”.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima daryti tokias išvadas:

1. Personalo valdymą suprantame kaip darbuotojų santykių organizavimą ir koordinavimą, siekiant nustatyto tikslo. Asmenys dirbantys personalo skyriuje, atrenkantys įstaigos darbuotojus, turi gebėti nustatyti, planuoti bei priimti sprendimus atitinkančius bendrus tikslus. Pasižymėti gebėjimais nuolat mokytis ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems (sukurti besimokančią organizaciją).

2. Asmuo laikomas kompetentingu pagal tai, ką jis atlieka, bei kaip gerai ir kokiais būdais jis tai daro. Konkurencinis pranašumas remiasi išskirtinėmis vadovų ir darbuotojų kompetencijomis. Būtina stiprinti konkurencinę poziciją, kaupiant atskiras kompetencijas, kurios sąveikautų ir augtų.

3. Personalo atrankos specialisto etika yra paremta tam tikrais profesinės elgsenos etikos principais: nuolatinis naujų žinių, įgūdžių ir kompetencijų profesinis tobulinimas, profesinės reputacijos laikymasis, veikimo kompetencijos ribų nustatymas bei Etikos kodekso nuostatų ir taisyklių laikymasis ir pagarba įstatymams. Personalo atrankos specialistas neturi naudoti nepatvirtintų, nepripažintų metodų, kurie sąlygotų netikslų patarimą, ekspertizę ar išvadas.

Atlikto tyrimo rezultatų analizė, leidžia daryti tokias išvadas:

1. Pirmoji hipotezė, jog personalo atrankos srityje dirba aukštos kvalifikacijos specialistai, patvirtino. Net 49,2 proc. respondentų su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu. Kiek mažiau – 40,0 proc. turi įgiję magistro kvalifikacinį laipsnį. Nedidelė dalis (7,7 proc.) apklaustųjų turi aukštąjį neuniversitetinį diplomą. Tik 4 apklaustieji, t.y. 3,1 proc. yra įgiję daktaro mokslo laipsnį.

2. Valstybinėse švietimo įstaigose dirbantys respondentai daug blogiau nei jų kolegos iš kitų įstaigų įvertino savo funkcinės kompetencijas (žinias bei įgūdžius). Tačiau geriau nei kituose sektoriuose dirbantys apklaustieji, valstybinio švietimo sektoriaus atstovai įvertino savo žinias susijusias su darbo kodeksu bei dokumentų forminimu ir archyvavimu.

3. Didžioji dauguma apklausoje nurodytų bendrųjų kompetencijų buvo įvertintos gerai, t.y. vidurkis kiek aukštesnis už 4. Blogiausiai apklaustieji vertina savo kūrybiškumą bei asmeninės patirties reflektavimą. Blogiausiai savo bendrąsias kompetencijas vertina apklaustieji, dirbantys valstybinėse švietimo įstaigose. Geriausiai savo bendrąsias kompetencijas įvertino privačiose švietimo įstaigose dirbantys apklausti personalo specialistai. Privačiame verslo sektoriuje dirbantys tyrimo dalyviai mano daug geriau sugebantys bendradarbiauti su kitais darbuotojais, nei tai daro kitų sektorių atstovai.

4. Lyginant skirtingose sektoriuose dirbančių apklaustųjų savo turimų vadybinių kompetencijų įvertinimą, didžiajai daliai gebėjimų nustatytas statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas. Šiame

lyginime kaip funkcinų bei bendrųjų kompetencijų lyginimuose, blogiausiai savo kompetencijas įvertino valstybinėse švietimo įstaigose dirbantys apklaustieji.

5. Nustatyta, kad apklaustų personalo atrankos specialistų dažniausiai atliekamos funkcijos yra: LR galiojančių įstatymų reikalavimų laikymosi sekimas, problemų sprendimas bei dalyvavimas rengiant personalo politiką ir įmonės strategiją.

6. Vyriausios amžiaus grupės apklaustieji savo dabartines kompetencijas vertina daug blogiau nei kitų amžiaus grupių atstovai. Daug aukštesniais balais nei kiti savo dabartines kompetencijas įvertino 41 – 50 metų grupei priklausantys respondentai.

7. Magistro kvalifikacinį laipsnį turintys respondentai daug geriau nei likusieji įvertino savo dabartines kompetencijas personalo atrankos srityje ($M=4,10$). Mažesnę stažą turintys apklaustieji buvo linkę kiek geriau vertinti savo dabartines kompetencijas.

8. Tyrimo rezultatai patvirtina antrąją hipotezę, jog personalo atrankos specialistų kompetencijos skiriasi priklausomai nuo sektoriaus, kuriame jie dirba. Daugelyje kompetencijų privačiame sektoriuje dirbantys specialistai lenkia valstybines įstaigas.

9. Skirtinguose sektoriuose dirbantys respondentai yra linkę rinktis ir skirtingas mokymosi priemones kvalifikacijai kelti. Tai patvirtina ryšį tarp respondentų kompetencijų lygio ir sektoriaus, kuriame jie dirbama. Rezultatai tiesiogiai susiję su įmonės, bei asmeninių lėšų skyrimu mokymuisi, darbo krūviu.

REKOMENDACIJOS

Atlikto tyrimo rezultatų ir suformuluotų išvadų pagrindu galima formuluoti tokias rekomendacijas:

Valstybinėms švietimo įstaigoms:

- Valstybinėse švietimo įstaigose turėtų būti personalo atrankos specialistas, kuris taikytu šiuolaikiškesnius informacijos apie kvalifikacijos kėlimą sklaidos ir bendradarbiavimo metodus ir skatintų pedagogus tobulėti ir keistis informacija platesniame diapazone. Taip būtų laiduojamos geresnės galimybės profesiniam horizontaliajam mobilumui užtikrinti.
- Valstybinėse švietimo įstaigose personalo atrankos specialistas galėtų daugiau organizuoti mokymus, kuriuose pedagogai išliktų aktyviais mokymosi proceso dalyviais, o ne pasyviais klausytojais.
- Šios srities specialistas ieškotų naujų finansavimo šaltinių pedagogų kvalifikacijos kėlimui skatinti. Periodiškiau tirtų institucijos pedagogų mokymosi poreikius išryškinant konkrečias, pedagogams patrauklias mokymosi formas, turinio aktualumą, sklaidos galimybes, įvertintų vykdomų mokymo temų patrauklumą, tinkamumą ir reikalingumą, nustatų, kokios žinios ir įgūdžiai darosi būtini šiuolaikiniame integruotame mokymo procese.

Privačioms pelno siekiančioms įstaigoms:

- Žmogiškieji ištekliai leidžia išlikti įmonei konkurencingai globaliame pasaulyje, tad personalo atrankos specialistas turėtų būti lygiavertis vadovų komandos narys.
- Skirtų daugiau laiko personalo atrankos specialistams savo gebėjimų įvairioje praktinėje ir projektinėje veikloje išbandymui.
- Skirtų daugiau lėšų darbuotojų kvalifikacijai kelti, nuo to tiesiogiai priklauso įstaigos sėkmė.

Personalo atrankos specialistams:

- Norint būti konkurencingiems darbo rinkoje, nuolatos kelti savo kompetencijas, tam skiriant ne tik įstaigos, kurioje dirbama, bet ir asmenines lėšas.
- Nuolatos sekti naujus personalo įvertinimo metodus, pokyčių vertinimo (įdarbinimo, atleidimo, pareigų keitimo ir kt.) naujienas. Plėsti darbo psichologijos ir sociologijos pagrindus, savarankiškai gilintis į pažangią šalies ir užsienio šalių darbo su personalu patirtį.
- Daugiau dėmesio skirti kūrybiškumui ugdyti bei asmeninės patirties reflektavimui.

LITERATŪRA

1. Augienė, D. (2009). *Karjera: nuo profesijos pasirinkimo iki profesinės veiklos organizacijoje*. Studijų knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
2. Bagdanavičius, J., Grigas, R., Senkus, V. (2006). *Vadybos sociologijos aspektai*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
3. Bakanauskienė, I (2002). *Personalo valdymas: metodinė priemonė*. Kaunas: VDU leidykla.
4. Baleišienė, E. (2010). *Karjeros konsultantų kvalifikacijos atitikimas klientų poreikiams ir lūkesčiams* [Žiūrėta 2012–03–19]. Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100608_155151-95708/DS.005.0.02.ETD>
5. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2006). *Pokyčių valdymas besimokančiojoje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška*. [Žiūrėta 2012–03–13]. Prieiga per internetą: <<http://archive.minfolit.lt/arch/4001/4120.pdf>>.
6. Bučiūnienė I. (1996). *Įmonės darbuotojų motyvavimo tikslai ir priemonės*. *Socialiniai mokslai. Vadyba*. Nr. 4 (8)
7. Bukšnytė, L (2006). Darbuotojų atranka [Žiūrėta 2013–10–20]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/440211fc229cf>>
8. Chlivickas, I. , Papšienė, P. , Papšys, A. (2009). *Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai*. [Žiūrėta 2012- 09 -10]. Prieiga per internetą:<http://www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/viewFile/4/4>
9. Clardy, A. (2007). *Core Competencies and human resource development*. Towson university, USA. Human resource development international, Vol. 10, No. 3, 339 – 349. Perspectives on practice strategy.
10. Čiutienė, R., Adamonienė, R. (2009). Darbuotojo interesų ir požiūrio į darbą sąveika bei įtaka formuojant karjerą. *Inžinerinė ekonomika – Engineering Economics* (5).
11. Čiutienė, R., Šarkiūnaitė, I. Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*, 2004, Nr.67(2).
12. Darškuvienė, V., Bakanauskienė, I., Bakanauskas, A. (2007). *Neformaliai ir savaiminiu būdu įgytų kompetencijų vertinimo metodika*. Kaunas.
13. Darškuvienė, V., Kaupelytė, D., Petkevičiūtė, N. (2008). *Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*.
14. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
15. Drucker, P. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Tallinn: Goldratt Baltic Network.

16. Dubinskienė, L. (2010). *Karjeros konsultantų atitikimas klientų poreikiams ir lūkesčiams* [Žiūrėta 2012–03–19]. Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100608_155151-95708/DS.005.0.02.ETD>.
17. Duoblienė, L. (2006). *Šiuolaikinė ugdymo filosofija: refleksijos ir dialogo link: mokymo priemonė aukštosioms mokykloms*.
18. English, D., Manton, E., Walker, J. *Human resource managers' perception of selected communication competencies*. Texas a&m university – commerce. Education Vol. 127, No 3.
19. ESSQ. (2008). *Principles of Effective Consultation* [Žiūrėta 2012–03–15]. Prieiga per internetą: <http://www.suziqconsulting.com.au/free_articles_files/CD%20-%20Consultation%20-%20May08.pdf>.
20. Field Guide Enterprise. (2010). *Ethical consulting* [Žiūrėta 2012–03–16]. Prieiga per internetą: <<http://managementhelp.org/misc/ethical-consulting.pdf>>.
21. Foley G. (2007). *Suaugusiųjų mokymosi metmenys. Suaugusiųjų švietimas globalizacijos laikais*. Vilnius
22. Gedvilienė, G. (Sud.) (2008). *Ko reikia šiuolaikiniam mokytojui? Aktualus mokytojų kvalifikacijos tobulinimo turinys*. Vilnius : Alma littera.
23. Giddens, A. (2005). *Sociologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
24. Ginevičius, R. 1998. *Įmonių veiklos diversifikacija*. Vilnius: Matrica.
25. Ginevičius, R., Paliulis, N., K., Chlivickas, K., Merkevičius, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika.
26. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2007). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
27. Grzeda, M. M. (2001). *Managerial Competence: Considerations for Resolving Conceptual Ambiguity*. Academy of Management, Annual Meeting.
28. Gudauskienė S. (2007). *Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis*. Informacijos mokslai, (40).
29. Guščinskienė, J. (2009). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
30. HASTE, H. Ambiguity, Autonomy and Agency: Psychological Challenges to a New Competence. *In Defining and Selecting Key Competencies*. D.S.Rychen; L.H.Salganik (eds.). Kirkland WA: Hogrefe & Huber Publishers, 2001, p.93–120.
31. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa.
32. Jucevičienė, P. Lepaitė, D. (2000). *Kompetencijos sampratos erdvė Socialiniai mokslai*, Nr. 1 (22).
33. Juralavičienė, L. (2003). *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 5.

34. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I. (2008). *The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage*. Inžinerinė ekonomika 5 (60).
35. Laužackas R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija. Monografija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
36. Leonavičius, V. (2003). *Sociologija*. Vilnius: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
37. Lepaitė, D. Kompetencijos vertinimo problema profesinio mokymo procese. In *Aukštojo mokslo sistemos ir didaktika: konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas, 1998.
38. Lindsay P., Stuart R., 1997b. *Reconstructing competence*. Journal of European Industrial Training, No 8–9.
39. Lobanova, L. (2009). *Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje*. Verslas: teorija ir praktika, 10(3).
40. *Mokymosi visą gyvenimą memorandumas* (2001). [Žiūrėta 2013-08-10]. Prieiga per internetą: <http://www.Issa.smm.lt>
41. Motiejūnienė E., Žadeikienė L. (2009). *Kompetencijų ugdymas: išūkių ir galimybių*. Pedagogika, (95)
42. *Organizacijos valdymo pagrindai*. Paskaitų konspektas. (1998). Kaunas
43. Paunksnienė, J.; Liučvaitienė, A. 2009. *Mikroekonomika*. Mokomoji knyga. Vilnius :Technika, 215 p
44. Personalo skyriaus vadovo pareiginių nuostatai [Žiūrėta 2013–09–03]. Prieiga per internetą: http://www.tax.lt/uploads/8972-personalo_skyriaus_vadovo_original.doc
45. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika*. Vytauto Didžiojo universitetas
46. Profesinės karjeros planavimo gebėjimų ugdymo metodika. Projektas „Profesinio orientavimo sistemos sukūrimas ir diegimas“ (Nr. ESF-2.4.-065). [Žiūrėta 2012- 06 -10]. Prieiga per internetą: http://skc.vdu.lt/downloads/prof_orient/profesines_karjeros_planavimo_gebejimu_ugdymo_d_metodika.pdf
47. Profesinio standarto rengimo metodika. (2012) Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centras. Vilnius. [Žiūrėta 2013- 10 -08]. Prieiga per internetą: <http://www.kpmc.lt/Projektai/Profesinio%20standarto%20rengimo%20metodika.pdf>
48. Pukelis K. (2003). *Karjeros projektavimo gebėjimai žinių visuomenėje: nauji iššūkiai profesiniam konsultavimui ir karjeros planavimui*. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos, 6.
49. Pukelis, K. (2008). *Profesinio informavimo ir konsultavimo darbo vadovas* [Žiūrėta 2012–03–16]. Prieiga per internetą: http://kps.lmitkc.lt/images/Dokumentai/1%20Profesinio%20informavimo%20ir%20konsultavimo%20darbo%20vadovas_%20I%20dalis.pdf.

50. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
51. Sang Long, C. (2013). *Success factors of human resource profession in Malaysia: A quantitative study*. *New horizons in adult education and human resource development* 25 (2), 49-61.
52. Saulėnienė, S., Žydžiūnaitė, V., Katiliūtė, E. (Sud.). (2006). *Pedagogų rengimo standarto gairių projekto tyrimo ataskaita*. Kaunas : Technologija.
53. Slavickienė, V. (2010). *Efektyvi personal paieška įmonėje*. *Talendor Lietuva. Žiūrėta* [2013- 10 - 05]. Prieiga per internetą: <http://ktc.fastsite.lt/files/361/Efektyvi%20personalo%20atranka%20imoneje.pdf>
54. Sokol J. (2001). *Idealaus vadybininko portretas*. *Vadovo pasaulis*, Nr. 9.
55. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert R. D. (1999). *Vadyba*. Kaunas: *Poligrafija ir informatika*.
56. Strazdienė, D., Adamonienė, R., Vilkevičiūtė, J., Duobaitė, M., Lopetaitė, S. (2011). *Personalo valdymo skyriaus veikla*. *Metodinis informacinis rinkinys*. [Žiūrėta 2012- 05 -10]. Prieiga per internetą: http://www.imituok.asu.lt/docs/Personalas/Personalo_valdymo_skyriaus_rinkinys_2011.pdf
57. Stroh, L. K., Johnson, H. H. (2006). *The basic principles of effective consulting* [Žiūrėta 2012–03–15]. Prieiga per internetą: <http://www.scribd.com/api_user_11797_m9821735856/d/6628843-The-Basic-Principles-of-Effective-Consulting>.
58. Švietimo ir mokslo ministerija. (2007). *Profesinio informavimo standartas* [Žiūrėta 2012–03–16]. Prieiga per internetą: <http://kps.lmitkc.lt/images/Dokumentai/4_20Profesinio_20informavimo_20standartas.pdf>.
59. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.
60. Visockienė, O., Šiaučiukėnienė, L. (2000). *Kritinio mąstymo ugdymo būdų pagrindimas konstruktyvizmo teorijos požiūriu*. *Socialiniai mokslai*, Nr. 3 (24). Žiūrėta [2013 – 05 -20]. Prieiga per internetą: <http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2000%203%20%2824%29/14%20Visockiene,Siauciukeniene.pdf>
61. Vytauto Didžiojo universitetas. (2008). *Profesijos konsultanto profesijos standartas* [Žiūrėta 2012–03–15]. Prieiga per internetą: <http://skc.vdu.lt/downloads/prof_orient/profesijos_konsultanto_profesijos_standartas.pdf>.
62. Whitton, H (2007). Developing the „Ethical Competence“ of Public Officials-a Capacity – Building Approach. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.21 (p.21-49). Kaunas: Technologija.
63. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. *Mokomoji priemonė*. Vilnius.

PRIEDAI