

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Danutė AUZACALITAITĖ
Vadybos studijų programos studentas

DARBUOTOJŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS PROCESO
TOBULINIMAS PRIVAČIAJAME SEKTORIJE

Magistro darbas

Šiauliai, 2014

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Danutė AUZACALITAITĖ

**DARBUOTOJŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS PROCESO
TOBULINIMAS PRIVAČIAJAME SEKTORIUJE**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovas:

doc. dr. Gintaras ŠAPARNIS

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Danutė Auzacalitaitė

Darbuotojų paieškos ir atrankos proceso tobulinimas privačiajame sektoriuje.

Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas – atskleisti darbuotojų paieškos ir atrankos proceso tobulinimo aspektus privačiajame sektoriuje. Užsibrėžto tyrimo tikslo siekta atliekant mokslinės literatūros analizę ir vykdant empirinius tyrimus: kiekybinį – apklausiant Šiaulių miesto privataus sektoriaus įmonių atstovus, kokybinis – vykdant gilumini interviu su Šiaulių mieste įsikūrusiomis įdarbinimo tarpininkaujant įmonių specialistais.

Atlikta mokslinės literatūros analizė ir atliktų empirinių tyrimų analizė parodė, kad darbuotojų paieška ir atranka neatsiejamos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos. Nuo darbuotojų paieškos proceso priklauso atrankos procesas. Darbuotojų paieškos ir atrankos procese susiduriama su problemomis, kurios siejamos su išoriniais (kvalifikuotų darbuotojų trūkumu, kandidatų motyvacijos stoka ir kt.) ir vidiniais (personalo valdymo žinių trūkumu, personalo specialisto įmonėje nebuvimu, procesų imitavimo ir kt.) veiksniais. Dažniausiai darbuotojų paieška vykdoma taikant ne tik tradicinius paieškos metodus: ieškoma tarp pažįstamų, naudojamos Lietuvos darbo biržos paslaugomis, bet ir naudojamos suteikiamomis interneto galimybėmis – skelbimus talpinant įmonės tinklalapyje, darbo paieškos portaluose. Priimtinausiu ir patikimiausiu atrankos metodu išskirtas atrankos pokalbis (interviu), kuris dažniausiai taikomas derinant su kitais atrankos metodais: gyvenimo aprašymų ir motyvacinių laiškų analize.

Remiantis tyrimo išvadomis, pateiktos rekomendacijos privataus sektoriaus įmonių vadovams: naudoti įvairesnius paieškos šaltinius ir taikyti daugiau atrankos metodų, kurie leistų įvertinti kandidatų analitinius ir loginius pajėgumus, pateikiami darbuotojų paieškos ir atrankos proceso etapai.

Tyrimas patvirtino hipotezę – šiandieninės Šiaulių miesto privataus sektoriaus įmonės vykdydamos darbuotojų paieškos ir atrankos procesą naudojami tradiciniais paieškos šaltiniais ir atrankos metodais.

Magistro darbo tema teoriniai tyrimo rezultatai buvo pristatyti šiose mokslinėse konferencijose:

1. Tarptautinėje mokslinėje-praktinė konferencijoje „Verslas, studijos ir aš“ (2013-03-28). Pranešimas „Žmogiškųjų išteklių valdymas: paieškos ir atrankos metodai teoriniu aspektu“;

2. 13-oje tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ (2013-04-18) Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultete skaitė pranešimą tema „Žmogiškųjų išteklių valdymas: paieškos ir atrankos metodai“, straipsnio autorė D. Auzacalitaitė.

SUMMARY

Danutė Auzacalitaitė

Improvement of the Employee Search and Selection Process in the Private Sector

Master's thesis

The goal of the Master's thesis is to reveal the aspects of improvement of employee search and selection process in the private sector. The set goal was reached by carrying out the analysis of scientific literature and empirical research: quantitative – surveying representatives of private sector companies of Šiauliai city, qualitative – conducting in-depth interviews with professionals of search companies situated in Šiauliai.

The performed analysis of the scientific literature and analysis of empirical researches carried out has shown that employee search and selection are an integral part of human resource management activities. The employee selection process depends on the search process. Employee search and selection process faces the problems that are associated with external (shortage of qualified employees, lack of motivation of candidates, etc.) and internal (lack of personnel management knowledge, absence of personnel officer in an enterprise, process simulation, etc.) factors. In most cases search of employees is performed not only by traditional methods: search among acquaintances, the use of Lithuanian Labour Exchange services, but also the possibilities provided by the Internet are used: placing ads on the company website, job search websites. The selection interview, which is usually applied in combination with other selection methods: analysis of CV and application letters, was distinguished as the most reliable method of selection.

Based on the findings of the research, the recommendations to the executives of the private sector companies to use a wider variety of search sources and to apply more methods of selection, which would allow assessing applicants' analytical and logical capacity are provided, the stages of the process of employee search and selection are presented.

The research has confirmed the hypothesis: modern-day Šiauliai city private sector enterprises use traditional search sources and methods for the selection of employees when conducting employee search and selection process.

The results of theoretical study on the topic of the **Master's thesis** were presented at the following scientific conferences:

1. International Scientific-Practical Conference “Business, studies and me” (28 March, 2013). Report “Human Resource Management: the Theoretical Aspects of Search and Selection Methods”;
2. The 13th International Students Scientific Conference “Economics and Management Issues” (18 April, 2013) at the Faculty of Social Sciences of Šiauliai University, the report “Human Resource Management: Search and Selection Methods”, the author of the article D. Auzacalitaitė.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. DARBUOTOJŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS PROCESO TEORINIS KONTEKSTAS	12
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso teoriniai aspektai	13
1.2. Žmogiškųjų išteklių planavimas	15
1.3. Darbuotojų verbavimas (paieška)	16
1.4. Darbuotojų atranka	21
1.4.1. Darbuotojų atrankos etapai	24
1.4.2. Darbuotojų atrankos metodai	26
1.5. Darbuotojų paieškos ir atrankos proceso dalyvių charakteristika	30
2. DARBUOTOJŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS PROCESO METODOLOGIJA	34
2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas	34
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas	37
2.3. Tyrimo imties charakteristikos	39
3. DARBUOTOJŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS PROCESO TOBULINIMO TYRIMO REZULTATAI	42
3.1. Darbuotojų paieškos ir atrankos procesas: privataus sektoriaus įmonių atstovų nuomonių raiška	42
3.2. Darbuotojų paieškos ir atrankos procesas: ekspertų nuomonės raiška	65
3.3. Darbuotojų paieškos ir atrankos procesas: lyginamoji analizė	75
3.4. Šiaulių miesto privataus sektoriaus darbuotojų paieškos ir atrankos proceso tobulinimas ...	76
IŠVADOS	79
REKOMENDACIJOS	81
LITERATŪRA	82
PRIEDAI	88
1 priedas. Kiekybinio tyrimo užpildytos anketos pavyzdys	
2 priedas. Kokybinio tyrimo užpildyto interviu protokolo pavyzdys	
3 priedas. 2013 m. kovo 28 d. pažymėjimas Nr. KŽ-223	
4 priedas. 2013 m. balandžio 18 d. pažymėjimas Nr. 2013/SMIP 566	
5 priedas. Kategorijų, atspindinčių respondentų nuomonę apie personalo paieškos problemas, teiginių pavyzdžiai	
6 priedas. Respondentų nuomonė apie priimtinausią atrankos metodą	
7 priedas. Respondentų nuomonė apie patikimiausią atrankos metodą	

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Eil. Nr.	Pavadinimas	Puslapis
1	Personalo valdymo sampratos apibrėžimai	13
2	Personalo atrankos apibrėžimai	22
3	Atrankos metodų ir kriterijų veiksmingumas	26
4	Darbuotojų atrankos kriterijai (pasak Brown ir Scase, 1997) ir jų sąlygoti reikalavimai žmogui	29
5	Atrankos metodų taikymas Europos šalyse, proc.	30
6	Kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos klausimų apibūdinimas	38
7	Bendrieji duomenys apie ekspertus	40
8	Labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių samprata	42
9	Respondentų demografiniai duomenys (N=158)	43
10	Respondentų nuomonė apie įmonėje vykdomų žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo būdus koreliaciniai ryšiai	45
11	Respondentų nuomonė apie efektyviausią paieškos šaltinį, ieškant naujų darbuotojų (N=158)	51
12	Respondentų nuomonė apie darbuotojų paieškos problemas, kategorijų reitingas	51
13	Respondentų nuomonė apie darbo vietos siūlymą, lyginant su įmonės veiklos pobūdžiu (N=158)	57
14	Respondentų nuomonė apie asmeninį patyrimą, įvardijant taikytinus atrankos metodus, lyginant su išsilavinimu (N=158)	59
15	Respondentų nuomonė apie atrankos metodų taikomumo dažnumą, atrenkant naujus darbuotojus ateityje (N=158)	59
16	Respondentų nuomonė apie darbuotojų atrankos vykdymo laiką, lyginant su įmonės darbuotojų skaičiumi (N=158)	60
17	Respondentų nuomonė apie užduotus klausimus pokalbio metu, lyginant pagal lytį (N=158)	63
18	Respondentų išskirti kriterijai, lemiantys sėkmingą įsidarbinimą, lyginant pagal įmonės dydį (N=158)	64
19	Privatus tarpininkavimo įdarbinant paslaugų teikėjai	65
20	Ekspertų nuomonė apie vykdančiuosius darbuotojų paiešką ir atranką (N=6)	66
21	Ekspertų nuomonė apie darbuotojų paieškos etapus (N=6)	67
22	Ekspertų požiūris į darbuotojų paiešką (N=5)	68
23	Ekspertų naudojami darbuotojų paieškos šaltiniai (N=6)	68
24	Ekspertų nuomonė apie darbuotojų atrankos vykdymą (N=6)	70
25	Ekspertų nuomonė apie kriterijus, taikytinus atrenkant pretendentes į darbo vietą (N=6)	70
26	Ekspertų požiūris į darbuotojų atranką (N=5)	72
27	Ekspertų nuomonė apie taikytinus atrankos metodus (N=5)	72

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Eil. Nr.	Pavadinimas	Puslapis
1	Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje	14
2	Žmogiškųjų išteklių planavimo procesas	15
3	Darbo aprašymo forma	16
4	Darbo paieškos proceso grandinė	18
5	Organizacijų taikomi verbavimo metodai (proc.)	19
6	Atrankos procesą lemiantys veiksniai	23
7	Žmoniškųjų išteklių atrankos etapai	25
8	Atrankos procesas	26
9	Verbavimo rinkos dalyviai	31
10	Respondentų nuomonė apie personalo poreikio planavimą (proc.)	44
11	Respondentų nuomonė apie paieškos ir atrankos proceso vykdytojus (proc.)	46
12	Respondentų nuomonė apie žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo svarbą užtikrinant naujas darbo vietas ateityje (proc.)	47
13	Respondentų nuomonė apie žmogiškųjų išteklių valdymo problemas, lyginant su įmonės veiklos pobūdžiu (proc.)	48
14	Darbuotojų paieškos šaltinių žinomumas (proc.)	49
15	Darbuotojų paieškos šaltinių taikomumas (proc.)	50
16	Respondentų nuomonė apie atrankos proceso svarbą žmogiškųjų išteklių valdymui (proc.)	54
17	Respondentų nuomonė apie taikytinus atrankos metodus (proc.)	55
18	Respondentų nuomonė apie priimtinausią atrankos metodą (proc.)	56
19	Respondentų nuomonė apie atrankos metodų taikomumą atskiroms pareigybėms, lyginat su išdirbtais metais įmonėje	58
20	Respondentų nuomonė apie patikimiausią darbuotojų atrankos metodą (proc.)	61
21	Respondentų nuomonė apie darbuotojų atrankos problemą	62
22	Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis darbuotojų paieškos ir atrankos procese (N= 5)	73

IVADAS

Spartus informacijos ir komunikacijos technologijų vystymasis, didėjanti rinkos įtaka, besikeičianti informacijos visuomenė keičia privataus sektoriaus įmonių vaidmenį ir funkcijas. Privačiajame sektoriuje vyksta intensyvūs pokyčiai. Nauja socialinė, technologinė, ekonominė ir kultūrinė aplinka suponavo ir naują darbuotojų paieškos ir atrankos proceso sampratą, o ji skirtingose veiklos srityse gerokai įvairuoja.

Didėjant konkurencijai rinkoje, verslui tenka ieškoti kitokių – progresyvesnių – būdų kaip išlikti rinkoje ir pasiūlyti vartotojui reikalingą produktą ar paslaugą, efektyviai išnaudojant materialinius ir žmogiškuosius išteklius (Keršienė, 2009).

Lietuvoje didžiąją visų įmonių dalį sudaro smulkios (mažos) ir vidutinės įmonės, reprezentuojančios smulkaus ir vidutinio verslo sektorių. Tyrimų metu nustatyta, kad Lietuvos smulkiojo ir vidutinio verslo (toliau – SVV) konkurencingumas priklauso nuo konkrečių veiksnių (*įmonių gebėjimo kurti ir įdiegti naujas technologijas; plėtoti inovacinę veiklą; komplektuoti kvalifikuotą personalą; racionaliai naudoti materialinius ir finansinius išteklius; kt.*), kurie optimizuoja ir plėtoja veiklą. (Makštutis, 2010, p. 186).

Boso (2004) teigimu nesugebėjus laiku identifikuoti pokyčių ir su jais susijusių problemų bei galimybių, gresia konkurencingumo praradimas.

Šiuolaikinės organizacijos personalo darbo efektyvumas labai priklauso nuo personalo parinkimo sistemos, labai svarbu darbuotojų verbavimas ir atranka (Dessler, 2001, Stankevičienė, Lobanova, 2006)

Tyrimo problema. Didėjanti kvalifikuotų darbininkų, specialistų paklausai (Lietuvos darbo birža, 2012-04-30), organizacijoms kyla problema ne tik kaip atrinkti, bet ir kaip pritraukti talentus, kaip pasiekti, kad organizacija būtų laikoma itin pageidautina darbo vieta. Tyrimo problema išreiškiama šiais klausimais:

1. Kokie darbuotojų paieškos šaltiniai ir atrankos metodai taikomi privačiajame sektoriuje?
2. Su kokiomis personalo paieškos ir atrankos proceso problemomis susiduriama privačiajame sektoriuje?
3. Koks darbuotojų paieškos ir atrankos proceso tobulinimas, atsižvelgiant į privačiajame sektoriuje vykdomą darbuotojų paieškos ir atrankos procesą?

Temos naujumas ir aktualumas. Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų atrankos procesą nagrinėja daugelis Lietuvos bei užsienio autorių. Tačiau dauguma autorių daugiau analizuojama personalo atrankos procesą. Šiame darbe, remiantis moksline literatūra, Šiaulių miesto privataus sektoriaus atstovų ir įdarbinimo agentūrų specialistų nuomonėmis, bus analizuojamas darbuotojų paieškos ir atrankos procesas.

Būtina išanalizuoti, ar darbuotojų paieškos ir atrankos proceso mechanizmas efektyvus, ar taikomi tinkami paieškos ir atrankos metodai. Svarbu analizuoti, su kokiomis problemomis susiduriama privačiajame sektoriuje, kad būtų galima ieškoti sprendimų būdų. Literatūroje nėra vieningos nuomonės dėl atrankos etapų skaičiaus. Dažnai jie įtraukiami į personalo verbavimo / paieškos veiklą. (Bakanauskienė, 2008).

Įmonės parinkimo sistemoje didžiausią įtaką garantuojant efektyvų organizacijos darbą turi darbuotojų poreikio planavimas, paieška ir atranka (Fominienė, Mikalauskas, Švagždienė, 2008).

Anot Melniko, Smaliukienės (2007), aiški organizacijos misija ir vizija užtikrina nuoseklią veiklą, leidžia įgyvendinti užsibrėžtus ilgalaikius planus intensyviai veikiant išorinei aplinkai.

Magistro darbe nagrinėjamas darbuotojų paieškos ir atrankos procesas, tobulinimo galimybės. Darbuotojas susijęs su privataus sektoriaus teikiamomis paslaugomis. Jis neatsiejamas dalyvis įmonės pokyčių procesuose. Žinant, kokio darbuotojo tikimasi iš kandidato, kokie reikalavimai keliami jo kompetencijoms, atsiranda galimybė numatyti paieškos ir atrankos tobulinimo galimybių kryptis, skatinti taikyti naujausius, optimaliausius metodus.

Tyrimo objektas – darbuotojų paieškos ir atrankos procesas.

Tyrimo tikslas – atkleisti darbuotojų paieškos ir atrankos proceso tobulinimo aspektus privačiajame sektoriuje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti darbuotojų paieškos ir atrankos procesus teoriniu aspektu.
2. Identifikuoti darbuotojų paieškos ir atrankos proceso problemas.
3. Sudaryti darbuotojų paieškos ir atrankos proceso vykdymo etapus.

Tyrimo idėja pagrįsta hipoteze:

Šiandieninės Šiaulių miesto privataus sektoriaus įmonės vykdydamos darbuotojų paieškos ir atrankos procesą naudojami tradiciniai paieškos šaltiniai ir atrankos metodais.

Magistro darbas yra aktualus ir praktine prasme. Privataus sektoriaus atstovai per mažai dėmesio skiria darbuotojų paieškos ir atrankos procesui ir tuo labiau jo tobulinimui, o užsienio praktika rodo, jog tai – ilgas ir svarbus procesas, kurio metu tinkamai pasirinkti kandidatai padeda įmonei efektyviai dirbti. Pasirinkta tema yra skirta darbuotojų paieškos ir atrankos proceso tobulinimui privačiajame sektoriuje analizuoti.

Analizuojami privataus sektoriaus paieškos ir atrankos metodai, kurie daro įtaką ne tik privataus sektoriaus kultūrai, konkurenciniam pranašumui, bet ir darbuotojo prestižui.

Tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti taikyti šie **tyrimo metodai**: teoriniai: mokslinės literatūros ir statistinių duomenų ir apibendrinimas, empiriniai: anketinė apklausa ir giluminis interviu. Išsikelti uždaviniai lėmė ir šio darbo **struktūrą**. Magistro darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūra ir priedai. Pirmajame skyriuje analizuojama darbuotojų paieškos

ir atrankos proceso teorinis kontekstas. Antrajame skyriuje pristatoma atlikto kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodika, pagrindžiami pasirinkti tyrimo metodai. Trečiame skyriuje analizuojami ir apibendrinami empirinių tyrimų metu gauti duomenys. Darbas baigiamas išvadomis ir rekomendacijomis, pateikiama darbe naudota literatūra, priedai.

Teorinius žmogiškųjų išteklių paieškos ir atrankos proceso aspektus analizavo nemažai užsienio ir lietuvių autorių. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso turinį analizavo Stoner, Freeman, Gilbert, (2005), Stankevičienė, Lobanova, (2006). Darbuotojų paieškos procesą analizavo: Stankevičienė, Lobanova (2006), Smailys (2007) išskiriant paieškos etapus; Šalčius, Šarkiūnaitė (2011), Ulrich, Brokhank (2007), Vilčiauskaitė (2010) išskiriant paieškos procese taikytinus šaltinius. Atrankos procesų etapus analizavo ir pateikė Šaparnienė, Damskienė (2010), Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė (2011), Монди, Ной, Премо (2003). Darbuotojų atrankos apibrėžimus, taikytinus metodus analizavo Leonienė (2001), Baranauskienė (2008), Stankevičienė, Lobanova (2006), Bacevičienė, Juknevičienė (2009). Dhamija (2012) gilinosi į personalo paieškos ir atrankos procesą elektroninė erdvėje, identifikavimo verbavimo rinkos dalyvius. Rimkevičiūtė (2004) analizavo įdarbinimo agentūrų tipus.

Tyrimo metodika ir imtis. Tyrime remtasi kiekybinio tyrimo metodu *anketa* ir kokybinio tyrimo metodu *interview*. Atlikta 158 Šiaulių miesto privataus sektoriaus atstovų nuomonių kiekybinė anketinės apklausos duomenų analizė. Tyrimo metu gauti duomenys apdoroti *SPSS Statistics 17* programa. Kokybinio tipo, pusiau standartizuotos apklausos-interview metu apklausta 6 ekspertų, dirbančių įmonėse tarpininkaujančiose įdarbinant. Taikyta turinio analizė (angl. *Content Analysis*) padėjo nagrinėjamą informaciją sugrupuoti į analitinius vienetus – kategorijas ir subkategorijas. Paskutinis šio metodo etapas – rezultatų interpretacija, kuri siejama su tyrimo tikslu. Šiuo tyrimu siekta išsiaiškinti Šiaulių miesto privataus sektoriaus atstovų ir ekspertų, dirbančių įmonėse, tarpininkaujančiose įdarbinant, nuomonę, kaip jie vertina darbuotojų paieškos ir atrankos procesą, kokias identifikuoja proceso problemas ir

Rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas. Svarstomas klausimas aktualus privataus sektoriaus vadovams, specialistams, organizuojantiems darbuotojų paiešką ir atranką. Magistro darbe pateiktos teorinės išvados apie darbuotojų paieškos ir atrankos proceso procedūras. Atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimus, identifikuotos darbuotojų paieškos ir atrankos proceso problemos. Atlikta teorinė analizė pritaikoma praktiškai atliekant darbuotojų paieškos ir atrankos procedūras, tobulinant paieškos ir atrankos procesą.

Rezultatų aprobavimas. Teoriniai tyrimo rezultatai buvo pristatyti šiose mokslinėse konferencijose:

1. Tarptautinėje mokslinėje-praktinė konferencijoje „Verslas, studijos ir aš“ (2013-03-28). Pranešimas „Žmogiškųjų išteklių valdymas: paieškos ir atrankos metodai teoriniu aspektu“ (žr. 3 priedą);

2. 13-oje tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ (2013-04-18) Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultete skaitė pranešimą tema „Žmogiškųjų išteklių valdymas: paieškos ir atrankos metodai“, straipsnio autorė D. Auzacalitaitė (žr. 4 priedas).

1. DARBUOTOJŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS PROCESO TEORINIS KONTEKSTAS

Vadybos mokslo literatūroje egzistuoja ne viena žmogiškųjų išteklių valdymo samprata, Vveinhardt, Kigaitės (2009) teigimu „*žmogiškieji ištekliai, tiek jų valdymas kuria organizacinę vertę, padeda spręsti itin greitai kintančios globalios verslo aplinkos problemas. Žmogiškųjų išteklių vertė priklauso ne tik nuo organizacijos ar verslo šakos, bet ir nuo tam tikrų nacionalinių veiksmų: politinės, ekonominės bei švietimo sistemos*“. Žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos skirtumus lemia vadybos teorijų ir koncepcijų įvairovė bei skirtingas pagrindinių nuostatų poveikis pačiai sampratai ir jos turiniui, žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą.

Norint rasti tinkamiausią kandidatą darbo vietai užimti, įmonės turi naudoti visus prieinamus darbuotojų paieškos ir atrankos metodus derindamos juos tarpusavyje. Chlivickas (2006), akcentuoja, kad šiuolaikinėmis sąlygomis, kai vyksta globalizacijos ir tarptautinės integracijos procesai, vis didesnę reikšmę turi žmogiškųjų išteklių vadyba. Ši aplinkybė reikšminga šalims, kurios disponuoja ribotais gamtos turtais ir materialiais ištekliais, ir kurių socialinę bei ekonominę raidą lemia žmogiškųjų išteklių kokybė ir gebėjimai tobulinti turimą žmogiškųjų išteklių kapitalą.

Juozapavičius, Mickus, Mikaliūnas, Pelanis, Urbonas (2009) pastebi, kad per pastaruosius kelis dešimtmečius JAV ir ES šalyse ir rinkose tolydžiai stiprėja rinkos dalyvių konkurencingumas, kurį lemia naujas technologinių sprendimų kūrimo ir panaudojimo bei darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijos augimas. Išskiria, kad įmonės, norėdamos įgyti išskirtinumą iš kitų rinkos dalyvių, vis labiau priverstos remtis žmogiškaisiais ištekliais, todėl tas išskirtinumas gali būti pasiekiamas tiek, kiek įmonė sugebės pritraukti kompetentingų darbuotojų, juos išlaikyti ir tinkamai jais pasinaudoti savo versle.

Pasak Kazlauskaitės, Bučiūnienės (2008), žmogiškieji ištekliai vaidina kritinį vaidmenį kuriant ir išlaikant ilgalaikį konkurencinį pranašumą, tačiau vien tokių išteklių turėjimas nėra pakankama ilgalaikio konkurencinio pranašumo sukūrimo ir išlaikymo sąlyga.

Juozapavičiaus, Mickaus, Mikaliūno, Pelanio, Urbono (2009) teigimu, pagrindines personalo valdymo problemas, su kuriomis susiduria šiuolaikinės įmonės, galima suskaidyti į keletą esminių sričių:

- Darbuotojų atranką.
- Personalo planavimą.
- Darbuotojų karjeros planavimą ir darbuotojų vertinimo ir motyvacijos valdymą.

Šių problemų sprendimas tiesiogiai veikia įmonės augimo potencialą, inovatyvumą ir konkurencingumo lygį rinkoje, sudaro sąlygas mažinti veiklos sąnaudas ir didinti įmonės pelną.

Atlikta Noe, Hollenberck, Wright (2006) darbų analizė atskleidė, kad įmonės konkuruodamos rinkoje, į savo darbuotojus turi žiūrėti ne tik kaip į išlaidas, bet kaip į išteklius, į kuriuos organizacijos investavo ir iš kurių tikisi vertingų pajamų.

1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso teoriniai aspektai

Dažnai smulkiose ir vidutinėse įmonėse dar neįprasta sieti organizacijos sėkmę su darbuotojų visapusišku tobulinimu, jų kompetencijos vystymu. Tačiau sparčiai plečiantis technologijoms, darbuotojai dažnai tampa vieninteliu veiksmu, skiriančiu įmones nuo konkurentų. Vis dažniau įmonė gali plėsti rinką ir didinti produktyvumą būtent darbuotojų dėka. Specialistų vertinimu, dažna šalies verslo organizacija nepakankamai išnaudoja savo darbuotojų galimybes, nors pripažįsta personalo svarbą. Prieš nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymo reikšmę, būtina įvardyti šiuolaikines žmogiškųjų išteklių valdymo procesą, bei jo turinį.

Išoraitės (2012) nuomone, kiekvienai organizacijai žmonės yra svarbus išteklių potencialo komponentas, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą. Net jeigu organizacijai būdingi ir kiti sėkmės veiksniai, personalui tenka ypatingai svarbus vaidmuo.

Vadybos literatūroje šiuo metu egzistuoja nemažai žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos formuluočių ir veiklų.

Fischer, Schoenfeldt, Shaw (2003) ir Appleby (2003) pateikia savo apibrėžimus apie personalo valdymą (žr. 1 lentelę).

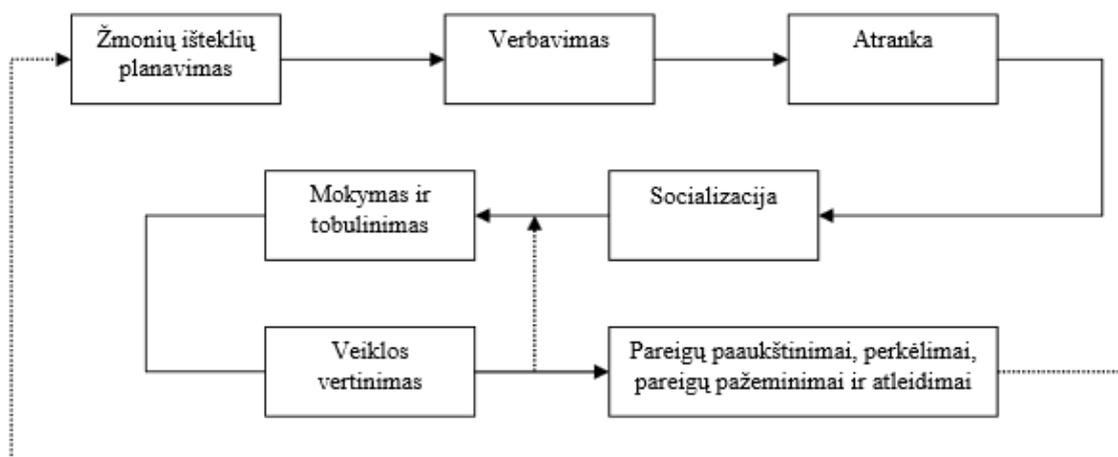
1 lentelė

Personalo valdymo sampratos apibrėžimai

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Fischer, Schoenfeldt, Shaw	2003	Personalo valdymas apima visus sprendimus, veiksmus ir technologijas, darančius tiesioginę įtaką organizacijoje dirbantiems žmonėms ir jų darbo aplinkai.
Appleby	2003	Žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymas – vadinama tiek visų už personalą atsakingų asmenų atsakomybė, tiek ir darbuotojų, įdarbintų kaip specialistų, apibūdinimas. Tai sudėtinė valdymo dalis, kurią sudaro žmonių išteklių poreikių planavimas, darbuotojų verbavimas, atranka, mokymas ir tobulinimas, paaukštinimas ir perkėlimas į kitas pareigas, etatų naikinimas ir išleidimas į pensiją. Čia taip pat įeina darbuotojų gerovės ir saugumo darbo užmokesčio administravimo, kolektyvinių derybų bei daugelis kitų su darbo santykiais susijusių klausimų.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Appleby R. C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdė. Fischer, C. D., Schoenfeldt, L. F., Shaw, J. B. (2003). Human Resource Management. Houghton Mifflin Company.

Stoner, Freeman, Gilbert (2005) išskiria žmogiškųjų išteklių valdymo procesą (žr. 1 pav.) susidedantį iš septynių pagrindinių veiklų: žmogiškųjų išteklių planavimo; verbavimo; atrankos; socializacijos; mokymo ir tobulinimo; veiklos vertinimo; pareigų paaukštinimo, perkėlimo, pareigų pažeminimo ir atleidimo (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, p. 368).



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje.

Šaltinis: Stoner J.A., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 368

Tuo tarpu Stankevičienė ir Lobanova (2006) išskiria tokias personalo valdymo veiklas: darbų analizę, darbuotojų poreikio planavimą, darbuotojų paiešką, darbuotojų atranką ir samdą, darbuotojų adaptaciją, darbuotojų vertinimą, darbuotojų ugdymą ir tobulinimą, karjeros planavimą, vadovavimą darbuotojams ir jų motyvavimą.

Personalas (angl. staffing): visi organizacijoje dirbantys žmonės, jų įgūdžiai, gebėjimai, žinios ir patirtis, padedantys jiems dirbti reikalingus organizacijai darbus. Susijusios su tuo personalo valdymo praktikos yra tokios: planavimas, darbų analizė, verbavimas ir atranka. (Lobanova, 2009).

Kintančioje aplinkoje organizacijos skiria vis didesnę dėmesį personalo valdymui: nuolatos atnaujinami darbuotojų paieškos ir atrankos metodai, organizuojami įvairių lygių darbuotojų mokymai, modernizuojamos personalo vertinimo ir darbo apmokėjimo sistemos, rengiami individualūs darbuotojų karjeros planai (Arimavičiūtė, 2011).

Millmore (2007) pastebi, kad žmogiškieji ištekliai yra kintantis ir problematiškas veiksnys organizacijoje.

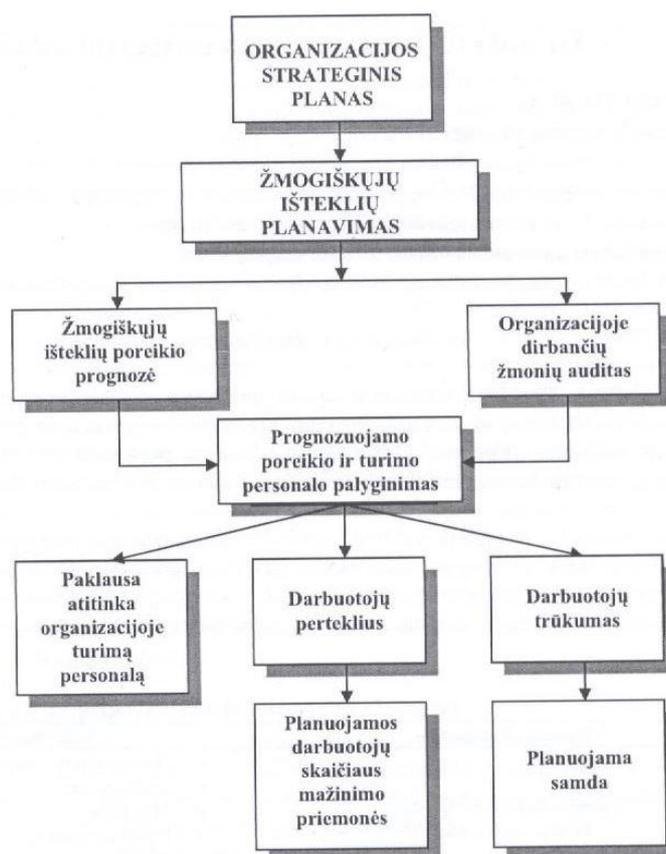
Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad skirtingų autorių mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymas traktuojamas labai įvairiai. Apžvelgus galima teigti, kad personalo valdymas yra susijęs su žmonių valdymu ir yra kaip viena iš įmonėje vykdomų darbuotojų valdymo funkcijų. Žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymas įvardijamas kaip planingas procesas, sietinas su organizacijos strategija, kurio metu valdomas personalas apima tokias veiklas kaip: personalo poreikio planavimas, darbuotojų paieška ir atranka, skatinimas, motyvavimas ir pan. Žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis (Išoraitė 2011).

1.2. Žmogiškųjų išteklių planavimas

Žmogiškųjų išteklių planavimas yra organizacijos strateginio planavimo dalis. Planuojant žmogiškuosius išteklius, numatomas būsimas organizacijos personalo poreikis įvertinus visus jį lemiančius veiksnius (Грехем, Беннетт, 2003). Žinant būsimą personalo poreikį, vadovai gali priimti sprendimus, užtikrinančius, kad tam tikrose darbo vietose būtinu laiku būtų reikiamas darbuotojų skaičius.

Underio (2007) nuomone, sąvoka „*personalas*“ apima visus nuolat ir laikinai organizacijoje dirbančius žmones (visų lygių vadovus ir darbuotojus), atsižvelgiant į jų skaičių, turimą kompetenciją, demografinius, asmeninius, motyvacijos, elgsenos, kultūros ypatumus ir netgi susiformavusius jų tarpusavio ryšius bei santykius.

Čiaparnienė (2007) akcentuoja, kad personalo poreikio planavimas, tai procesas, kurio pagalba identifikuojama ir numatoma kiek ir kokios kvalifikacijos darbuotojų organizacijai reikėtų turėti, kad būtų galima įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.



2 pav. Žmogiškųjų išteklių planavimo procesas

Šaltinis: Монди, Р. У Ной Р М Премо Ш Р. (2003). Управление персоналом. Санкт Петербург: Нева, р. 133.

Planuojant žmogiškuosius išteklius (žr. 2 pav.), sistemingai kontroliuojamas darbuotojų poreikis įvertinant jų skaičių, turimas žinias, įgūdžius ir specialiuosius reikalavimus. Jo metu

siekama išnagrinėti kiekybinius parametrus, žinias, įgūdžius, patirtį, amžių, darbuotojų galimybę lavintis.

Planuojant žmogiškuosius išteklius, nustatomas ne tik personalo poreikis ateityje, bet taip pat turi būti atliktas dirbančiųjų darbuotojų auditas (Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011, p. 59), kuris padeda įvertinti, kokius personalo verbavimo (paieškos) šaltinius būtų galima naudoti.

Galima prie išvados, kad žmogiškųjų išteklių planavimas pabūdinamas kaip žmogiškųjų išteklių pritraukimas, išnaudojimas, tobulinimas ir išlaikymas. Frâncu ir Frâncu (2013) akcentuoja, kad žmogiškųjų išteklių planavimas yra itin svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo veikla.

1.3. Darbuotojų verbavimas (paieška)

Darbuotojų paieška užima tarpinę padėtį tarp žmogiškųjų išteklių planavimo ir atrankos. Šio proceso metu identifikuojami ir pritraukiami į laisvas darbo vietas tinkami kandidatai (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011, p. 93).

Darbuotojų paieška – procesas, kuriuo surandami ir „priviliojami“ į laisvas darbo vietas tinkami kandidatai“ (Leonienė, 2001, p. 49).

Vanago (2009), nuomone, darbuotojų verbavimas – tai procesas, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcinės vietas. Šios veiklos rezultatas – tam tikras kandidatų skaičius, iš kurių bus atrenkamas ir pasamdomas darbuotojas. Prieš verbuodama darbuotojus, organizacija turi aiškiai žinoti apie laisvas darbo vietas, veiklas ir atsakomybę.

Verbavimas yra kandidatų į darbuotojus grupės sudarymas pagal žmonių išteklių planą, iš kurių vadovai galės pasirinkti kvalifikuotus darbuotojus. Verbuojama darbo rinkoje – ją sudaro grupės tinkamos kvalifikacijos žmonių, galinčių užimti laisvas darbo vietas. (Žaptorius, 2007)

Bet kuris paieškos procesas prasideda nuo darbo vietos analizės – išanalizuojamas siūlomas darbas ir sudaromas darbo aprašymas bei reikalavimai, apibrėžiamos savybės bei įgūdžiai, kurie reikalingi tinkamai atlikti šį darbą.

Įprastą darbo aprašymo formą pateikia Bratton, Gold (2003), (žr. 3 paveikslą).

<p style="text-align: center;">DARBO APRAŠYMAS Darbo pavadinimas Padalinys Kam atsiskaito Santykiai Darbo tikslas / bendri tikslai Specifinės pareigos ir įsipareigojimai Fizinės / ekonominės sąlygos</p>

3 pav. Darbo aprašymo forma

Šaltinis: Bratton, J., Gold, J. (2003). *Human Resource Management*. London: Macmillan, p. 199.

Šalies integracija į ES sudarė prielaidas laisvam asmenų judėjimui, tačiau išryškino darbo paieškos problemas. Asmenų darbo paieškos motyvacija sąlygojama įvairios priežastys, siejamos su socialine, ekonomine šalies padėtimi.

Stankevičienė, Lobanova (2006) išskyrė pagrindinius *išorinius veiksnius*, turinčius reikšmingą įtaką darbuotojų paieškos procesui: darbo santykių reguliavimo teisinė bazė; padėtis darbo rinkoje (darbo jėgos pasiūlos ir paklausos santykis); ekonominės konkurencijos sąlygos; profsąjungos; darbo jėgos sudėtis ir *vidinius veiksnius*: organizacijos veiklos rūšis; organizacijos tikslai; produkcijos ir paslaugų sukūrimo programos apimtys arba struktūriniai pokyčiai; techninis lygis; organizacinis lygis; darbo našumas; organizacijos valdymo stilius; darbuotojo kategorija, kurios ieškoma; organizacijos įvaizdis.

Įmonė, įvertintus išorinius ir vidinius veiksmus, turinčius įtaką darbuotojų paieškos procesui, pasirengus darbo aprašymą paieškos procesą tęsia renkantis paieškos šaltinius.

Darbuotojų paieškos etapai

Tinkamų kandidatūrų įdarbinimui verbavimas gali būti vykdomas įvairiais būdais.

Stankevičienė, Lobanova (2006) išskiria du pagrindinius paieškos organizavimo būdus:

1. Pačios organizacijos savarankiškai organizuojamas ir atliekamas darbuotojų paieškos procesas, kai atsakomybę už tai prisiima vadovai arba organizacijos žmogiškųjų išteklių padalinys;
2. Konsultacinių įmonių (darbuotojų paieškos ir atrankos organizacijų) organizuojamas ir atliekamas paieškos procesas, kai ieškanti naujų darbuotojų organizacija naudojami jų paslaugomis.

Smailio (2007) manymu, naujų darbuotojų paieška būtų efektyvesnė jeigu ji būtų atliekama keliais etapais:

- Darbo ir asmenybės aprašymas, t. y. darbo reikalavimų ir idealaus žmogaus tinkančio tai darbo vietai, aprašymas (tai darbdaviai padaro raštu arba susidaro vaizdą mintyse, koks turi būti žmogus, kad tiktų tam darbui).
- Nustatymas, kur ir koku būdu darbdavys ieškos kandidatų.
- Pirminė atranka (telefonu, pagal anketinius duomenis, gyvenimo aprašymą, rekomendacijas ir pan.).
- Pasirengimas pokalbiui su kandidatais, parėjusiais pirminę atranką.
- Pokalbiai su kandidatais ir jų įvertinimas.
- Galutinė atranka (pasirenkami kandidatai ir susitariama su jais).
- Grįžtamojo ryšio sukūrimas (naujam darbuotojui kurį laiką padirbus įmonėje, įvertinamas jo tinkamumas darbui, – taip patikrinama darbuotojų parinkimo sistema ir kandidatų įvertinimo metodai).

Darbuotojų paieškos šaltiniai

Žaptoriaus (2007) teigimu, verbavimo šaltinio pasirinkimas priklauso nuo laisvos pareigybės pobūdžio. Be to, labai svarbus įmonės gebėjimas verbuoti darbuotojus, kas priklauso nuo įmonės reputacijos, siūlomo darbo patrauklumo.

Išorinis verbavimas dažniausiai naudojamas tik tada, kai organizacija viduje neturi tinkamos kandidatūros. Pasak Peiker (2010), dažnai tinkamiausi kandidatai būna toli nuo organizacijos.

Nusprendus darbuotojų ieškoti išorinėje darbo rinkoje, organizacija gali pasirinkti įvairius paieškos būdus: skelbimus spaudoje, interneto tinklapyje, susitikimus universitetuose ir kitose mokslo institucijose, dalyvavimą konferencijose ar mugėse, stažuotių (praktikų) metu, pasinaudojimą paieškos agentūros paslaugomis, rekomendacijomis ir t. t. (Монди, 2004; Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011; Ulrich, Brokbank, 2007; Vilčiauskaitė, 2010). Prieštarinai vertinamas paieškos būdas, pasak Vilčiauskaitės (2010) – giminės, draugai, pažįstami, darbuotojų rekomenduoti asmenys.

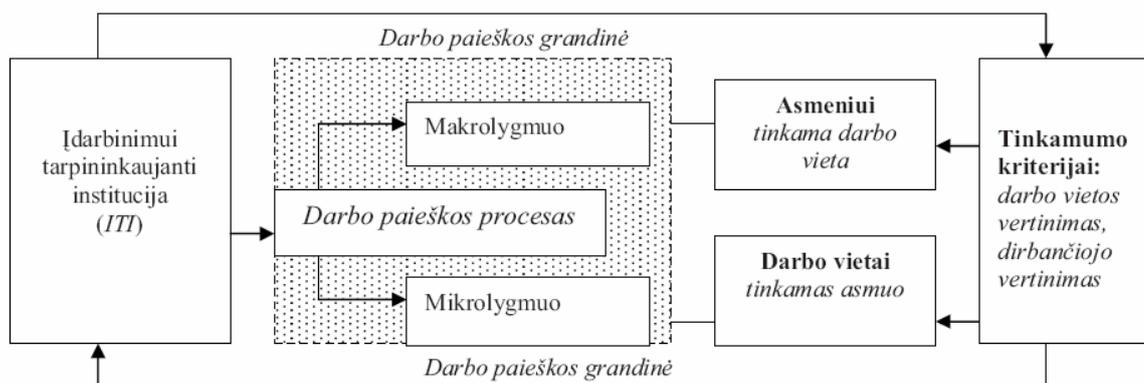
Zoltners, Sinha, Zoltners, (2008) išskiria, kad kandidatų sąrašą galima sudaryti iš darbuotojų rekomenduotų asmenų, anksčiau siūlymus atmetusių kandidatų, klientų darbuotojų, buvusių darbuotojų, kitas funkcijas atliekančių darbuotojų ir įvairiose draugijose sutiktų žmonių.

Smailio (2007) nuomone, kandidatų ieškoma skirtingai, atsižvelgiant į samdomo darbuotojo pareigas. Jo nuomone, jei samdomas eilinis specialistas, vadybininkas ir pan., kandidatų ieškoma:

- tarp pažįstamų atitinkamo lygio darbuotojų,
- per skelbimus spaudoje.

Jei kompanija darbuotojo paieškai negali skirti pakankamai laiko, idealiausias variantas yra rinktis konsultacinę įdarbinimo agentūrą, kuri suras tinkamą darbuotoją. Be jokios abejonės toks paieškos būdas yra brangesnis nei kiti, tačiau sutaupytas laikas ir praktiškai 100 proc. garantija, kad darbuotojas bus surastas atperka gana aukštą konsultacinių įmonių paslaugų kainą.

4 paveiksle pateikiama institucijos, tarpininkaujančios darbo ieškančiam asmeniui veikimo principą.



4 pav. Darbo paieškos proceso grandinė

Šaltinis: Beržinskienė (2009). Darbo paieškos alternatyvos: teorija ir praktika. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, p. 7.

Beržinskienė (2009) išskiria pagrindines darbo paieškos alternatyvas:

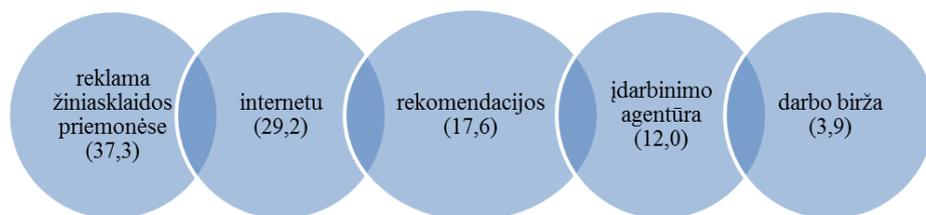
- Darbo paieškos puslapiai internete;
- Darbo skelbimas spaudoje;
- Privačios įdarbinimo agentūros;
- Valstybinė darbo birža;
- Neformalus socialiniai ryšiai / pažįstami;
- Tiesioginis kontaktas su darbdaviu.

• Darbo skelbimai spaudoje – dažnai naudojamas tradicinis darbuotojų paieškos būdas ir viena darbo paieškos alternatyvų bedarbiui. Pastebėta, kad augant darbo paieškos galimybėms internete, tradicinių įdarbinimo agentūrų reikšmė mažėja. Šių agentūrų paslaugomis dažniausia naudojamosi tuomet, kai ieškoma vadovaujančio darbuotojo. (Beržinskienė, 2009, p. 7).

Lukoševičius, Marčinskas (2011) pastebi, kad prieš kelis dešimtmečius darbuotojų paieškos rinkoje dominavo spausdintas žodis (skelbimai laikraščiuose sudarė didžiąją dalį visos informacijos apie pageidaujamus darbuotojus).

Kaip pažymi Pasaulio laikraščių asociacija (2009), 34 proc. planetos gyventojų kasdien skaito laikraščius (Maitaitytė-Diržienė, 2011, p. 82). Tai leidžia teigti, kad spauda išlieka vienu pagrindinių informacijos šaltinių apie reikšmingiausias visuomenės aktualijas, socialines permainas, taip pat žinių apie darbo galimybes informavimo priemonės (ypač ieškančiųjų darbo asmenų apie įsidarbinimo galimybes tiek gyvenamajame regione, tiek už ribų).

5 pav. pavaizduota Rusijos įmonės naudojami paieškos šaltiniai. Pastebima, kad prioritetą teikia paieškai panaudojant reklamą žiniasklaidos priemonėse, po to verbavimas internetu ir rekomendacijos.



5 pav. Organizacijų taikomi verbavimo būdai (proc.)

Šaltinis: Макарова, И. К. (2007). *Управление человеческими ресурсами*. Москва: Дело, p. 69.

Šalčius, Šarkiūnaitė (2011) taip pat mano, kad plačiausiai naudojamas šaltinis – reklama. Naudojant šį būdą, svarbūs yra du aspektai: žiniasklaidos priemonė, kurioje bus talpinama reklama ir reklaminio skelbimo turinys.

2004 m. Jungtinėje Karalystėje atliktas tyrimas parodė, kad apie skelbiamas laisvas darbo vietas (darbo pasiūlą) 28 proc. visų įsidarbinusiųjų sužinojo iš darbo pasiūlos skelbimų (Brook, 2005, p. 117).

Vienas iš rezultatyviausių šiandien personalo paieškos metodų „Galvų medžioklė“ (angl. – headhunting) arba tiesioginė paieška yra vienas brangiausių darbuotojų paieškos būdų. „Galvų medžioklė“ dažniausiai taikoma ieškant vadovaujančių darbuotojų arba itin aukštos kvalifikacijos tam tikros srities specialistų. Konsultantai tiesiogiai kreipiasi į šiuos specialistus, norėdami pateikti jiems darbo pasiūlymą bei juos sudominti. „Galvų medžioklės“ atveju garantuojamas griežtas konfidencialumas abiem pusėms – tiek kompanijai, tiek ir kandidatui. Tikslinga paieška leidžia rasti aukštesnės kokybės CV. Tai reiškia, kad tiesioginė paieška turi didesnę konversijos rodiklį (visų CV ir realių kandidatų santykis). (Galvų medžioklė..., 2013)

Analizuojant šiuolaikines informacines technologijas, galima teigti, kad darbuotojų paieška internetu yra veiksmingas būdas pasiekti didelį kandidatų skaičių (Монди 2004; Dhamija, 2012)

Pagal Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenis, 2012 m. pirmąjį ketvirtį asmeninius kompiuterius namuose turėjo 57, o interneto prieigą – 55 procentai namų ūkių.

Internetas atveria kur kas platesnes galimybes bendrauti (tai yra kur tas didesnę erdvę marketingo veiksams) trimis pagrindiniais būdais:

- perduodant informaciją įvairiais pavidalais (vaizdas, garsas, tekstas);
- pasiekiant kur kas daugiau individų nei kitomis priemonėmis;
- užtikrinant tiesioginį bendravimą ir nedelsiamą grįžtamąjį ryšį. (Bakanauskas, Liesionis, 2008, p. 133, 135).

Šiame skaitmeniniame amžiuje vis daugiau įmonių, ypač pradedančių verslą, dalį darbo jėgos samdo internete – tai padeda sutaupyti laiko, sumažinti išlaidas ir įsigyti tokių paslaugų, kurių paprastai negalėtumėte sau leisti. (Lisauskas, 2013)

Pasaulio interneto statistikos duomenis 66,3 proc. visų pasaulio vartotojų gyvena Europoje ir Azijoje (Pasaulio interneto...2012)

Elektroninė paieška – procesas, apimantis darbo skelbimų, žmoniškųjų išteklių duomenų bazių, kartu su kandidatais, kūrimu. Dhamija (2012) teigimu, elektronine paieška siekiama pritraukti aukštos kvalifikacijos kandidatus, atrinkti tinkamiausius, supaprastinti paraiškų teikimą ir atrankos procesą. Internetas gali palengvinti darbuotojų atranką, ypač tais atvejais, kai atrankos procese dalyvauja iš kitų miestų (Galanaki, 2002).

Dhamija (2012) pateikė idėją, kad darbdaviai gali elektroniniu būdu reklamuoti laisvas darbo vietas, peržiūrėti ir saugoti gautus gyvenimo aprašymus, testuoti, ir susisiekti su kvalifikuotais kandidatais, naudojantis interneto ryšiu, kurie atitiko reikalavimus darbo vietai užimti.

Elektroninė personalo paieška atliekama naudojantis šiais metodais:

1. Darbo paieškos portalai. Portalų veikla panaši į laikraščius, kai skelbiamos naujienos ir sudaromi archyvai. Portalai veikia 24 valandas per parą, juose gali lankytis ne tik darbdaviai, bet ir ieškantys darbo, iš įvairių šalies vietovių. Naudojantis darbo paieškos portalais, galima sudaryti atskirą statistiką, kokie darbo pasiūlymai naujausi, populiariausi ir pan.

2. Įmonių tinklalapiai. Bendrovės interneto tinklalapiai atstovauja vieną iš pirmųjų internete naudojamų pritraukimų metodų. Yra nesudėtinga įmonės tinklalapyje įkelti nuorodas į darbo paieškos portalus. Pagrindinis privalumas yra tas, kad minimaliausiomis sąnaudomis skelbiama informacija apie laisvas darbo vietas. (Dhamija, 2012).

Naudotis internetu, o ne tradiciniais paieškos kanalais, t. y. skelbimai radijuje, spaudoje, darbdaviai ir darbo ieškotojai susiduria su tam tikrais privalumais ir trūkumais.

Bendruosius privalumus būtų galima išskirti:

- Trumpesnį paieškos laikotarpį, kai greičiau surandamas tinkamas kandidatas;
- Kandidatų galima ieškoti ne tik savo įmonės vykdomame mieste, bet praplėtus ribas iki šalies ar kitų užsienio šalių.

Išskirti galima ir trūkumus:

- Skaidrumas, kai kandidatas gali pateikti kito asmens parengtus dokumentus ir duomenis;
- Galima diskriminacija, nes ne visi individai gali naudotis interneto prieiga.

Pagal pateiktų autorių nuomonę, galime daryti išvadą, kad paieškos proceso metu identifikuojami ir į laisvas darbo vietas pritraukiami tinkami kandidatai. Organizuojant žmogiškųjų išteklių paieškos procesą, naudojami vidiniai ir išoriniai šaltiniai, tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad nėra geriausio paieškos šaltinio. Darbuotojų paieška bus efektyvi tada, kai teikiama žinutė apie darbo vietą pasieks reikiamus asmenis. Priimant galutinį sprendimą dėl kandidatų paieškos šaltinio pasirinkimo reikėtų kiekvieną šaltinį išnagrinėti privalumų ir trūkumų bei sąnaudų požiūriais be to, tikslinga atsižvelgti į tai, kokio specialisto ir į kokias pareigas reikia. Įmonei labai svarbu surasti tinkamą darbuotoją, kurio kvalifikacija, gebėjimai ir asmeninės savybės atitiktų įmonės poreikius. Tradiciniais paieškos šaltiniais išskiriami skelbimai radijuje, spaudoje ir įdarbinimo agentūros, paieška įmonės viduje, pažįstamų rekomendacijos.

1.4. Darbuotojų atranka

Galutinis darbuotojų verbavimo rezultatas turi didelę reikšmę toliau vykdomai atrankai, kuri yra abipusis procesas: siūlyti kandidatui darbą arba ne, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, ar siūloma darbo vieta tenkina poreikius ir tikslus. (Žaptorius, 2007, Vanagas, 2009).

Peiker (2010) teigia, kad pablogėjus ekonominėms sąlygoms ir padidėjus nedarbui, atranką vykdyti dar sudėtingiau, nes įmonių, ieškančių darbo skaičiaus didėja, o potencialiai tinkamų

kandidatų dalis nekinta. Įvairūs autoriai panašiai, tačiau kartu ir skirtingai apibrėžia atrankos sąvoką.

2 lentelėje pateikti autorių nuomonė apie personalo atranką.

2 lentelė

Personalo atrankos apibrėžimai

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Russo, Rietveld, Nijkamp, Gorter	1995	Pagrindinis personalo atrankos vykdymo tikslas – surasti numatomai darbo pozicijai tinkamą darbuotoją, pasižymintį reikiamais įgūdžiais ir kvalifikacija, per kiek įmanomą trumpesnę laiką, įmanomai mažesnėmis sąnaudomis
Leonienė	2001	Darbuotojų atranka – procesas, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo
Forands	2002	Personalo atrankos procesas yra labai svarbus, nes jis nustato santykius ateityje tarp darbdavio ir darbuotojo
Stoner, Freeman, Gilbert	2005	Abipusis procesas, kurio metu organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, sutikti su pasiūlymu ar ne
Drūkteinienė	2006	Darbuotojų atranka – atsakinga užduotis, nes su atrinktais žmonėmis organizacija turės dirbti ilgą laiką, todėl svarbu pasirinkti tą žmogų, kuris geriausiai atitiktų darbo vietai keliamus reikalavimus
Stankevičienė, Lobanova	2006	Atranka – tai procesas (visuma veiksmų), kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas pats tinkamiausias
Price	2007	Atranka – sprendimo priėmimas, atrenkant geriausią kandidatą iš visų, kurie atliko organizacijos pateiktus testus, užduotis ir dalyvavo pokalbyje
Bohlander, Snell	2007	Atranka – individualus pasirinkimo procesas, kurio metu atrenkamas tinkamiausias kvalifikacijos asmuo laisvai darbo vietai užimti
Ulrich, Brockbank	2007	Personalo atranką išskiria kaip tris pagrindinius procesus: kandidatų fondo išplėtimas (didinamos įmonės galimybės rasti tinkamiausią kandidatą), geriausių kandidatų samdymas (orientavimasis į greitą ir našų darbą) ir jų orientavimasis į darbą (mokymų organizavimas, kompetencijų ugdymas)
Bakanauskienė	2008	Procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Personalo atrankos procesas prasideda pretendentų sąrašo pateikimu priėmimu ir baigiasi samdos sprendimu
Žukauskaitė	2008	Darbuotojų atranka padeda atrinkti motyvuotą, kvalifikuotą – patį geriausią kandidatą tam tikrai pozicijai. Asmens sprendimas įsidarbinti kurioje nors organizacijoje – tai tikėjimas, kad tai bus geriausiai įgyvendinti jo profesinės karjeros planai ir patenkinti poreikiai
Zoltners, Sinha, Zoltners	2008	Atranką apibūdina kaip kandidatų duomenų bazę, kurią kartais nuo karto reikia peržiūrėti, norint atrinkti tinkamą kandidatą. Siūloma atsakyti du reikšmingiausiems klausimams: ar kandidatas gali gerai atlikti darbą? Ar kandidatas tiktų bendrovei?
Zaliapūga, Zaliapūgienė,	2009	Personalo atranka – tai procesas, kurio metu atrenkamas geriausias kandidatas. Atrankos proceso pradžia – personalo poreikių nustatymas ir pabaiga – kandidato įdarbinimas

Sudaryta autorės, remiantis Russo, Rietveld, Nijkamp, Gorter (1995), Leoniene (2001), Forands (2002), Stoner, Freeman, Gilbert (2005), Drūkteinienė (2006), Stankevičienė, Lobanova (2006), Price (2007), Bohlander, Snell (2007), Ulrich, Brockbank (2007), Bakanauskiene (2002), Žukauskaite (2008), Zoltners, Sinha, Zoltners (2008), Zaliapūga, Zaliapūgiene (2009)

Tinkamų kandidatų atranka svarbi trimis aspektais:

- Organizacijos veiklos sėkmė pirmiausiai ir daugiausia priklauso nuo joje dirbančio personalo. Efektyviai gali dirbti tik kvalifikuoti ir patyrę specialistai;
- Neturintys reikiamų įgūdžių, individai dirbs neefektyviai, dėl to nukentės organizacijos veiklos rezultatai;
- Darbuotojus verbuoti ir priimti į darbą yra brangu. (Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011, p. 71).

Bacevičienė, Juknevičienė (2009) akcentuoja, jog naujo darbuotojo atėjimas į organizaciją reikšmingas tiek pačiam darbuotojui, tiek organizacijai. Darbuotojui – tai naujas gyvenimo etapas, o organizacijai – naujos idėjos ir gebėjimai, padėsiančios plėtoti sėkmingą organizacijos veiklą. *Norint efektyviai organizuoti atrankos procesą, reikia sukurti tinkamą organizacijos atrankos mechanizmą.*

Darbuotojų parinkimas – aktualus klausimas abiem pusėms: darbdaviams ir ieškantiems darbo. Tinkamas darbuotojo, atitinančio darbo keliamus reikalavimus, pasirinkimas yra svarbi sėkmingo darbo prielaida. Svarbu ir tai, kad naujai priimtas tinkamas žmogus dirbtų pakankamai ilgai. (Smailys, 2007, p. 2).

Juožapavičiaus, Mickaus, Mikaliūno, Pelanio, Urbono (2009) teigimu darbuotojų atranką dažniausiai atlieka specializuotos įmonės, tačiau egzistuoja problema, kad šioms įmonėms ne visada tiksliai pavyksta atrinkti reikiamos kompetencijos ir kvalifikacijos darbuotojus, todėl dažnai kompanijos priverstos pačios ieškoti darbuotojų, tam pasitelkdamos gerokai įvairesnius būdus. Be to, daugėjant įmonės darbuotojų, tiesiogiai daugėja ir sprendimus dėl darbuotojų įdarbinimo priimančių asmenų ir priimamų reikiamos kvalifikacijos darbuotojų per tam tikrą laikotarpį. Taigi, įmonėms yra būtina kaupti visą susijusią su darbuotojų atranka informaciją, kuri lemia sprendimų priėmimą reikiamu momentu.

Atranka vadovaujasi iš anksto nustatytais reikalavimais kandidatams. Tokie reikalavimai dažniausiai grindžiami iš anksto sudarytu darbo aprašymu, kuriame įrašomos tam darbui (pareigybei) reikalingos žinios, gebėjimai, įgūdžiai ir patirtis. (Pivoras, 2012).

Atranka yra viena iš sudėtingiausių žmoniškųjų išteklių valdymo veiklų. Ją lemiantys veiksniai pateikti 6 paveiksle.



6 pav. Atrankos procesą lemiantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta remiantis Монди, Р. У Ной Р М Премо III Р. (2003). Управление персоналом. Санкт Петербург: Нева, p. 133.

Juridiniai veiksniai. Atranką lemia visų pirma įvairūs įstatymai, poįstatyminiai aktai, pvz.: negalima individų diskriminacija lyties, tautybės, rasės amžiaus požiūriu.

Sprendimo priėmimo operatyvumas. Laikas, per kurį turi būti atrinktas tinkamas kandidatas, taip pat veikia atrankos procesą, pvz.: gamybos vadovui išėjus iš organizacijos, įvertinant laisvų pareigų svarbą, tinkama kandidatūra turi būti surasta labai greitai.

Valdymo hierarchija. Jeigu turi būti atrenkamas kandidatas aukščiausiam valdymo lygmeniui, atranka vykdoma daug kruopščiau ir atsakingiau, palyginus su atranka nelabai kvalifikuotam darbui.

Pasirinkimo galimybė. Ją nusako atrankos koeficientas:

$$A_k = \frac{\text{Laisvų pareigų / darbo vietų skaičius}}{\text{Pretendentų skaičius}} \quad (1)$$

Kuo daugiau tinkamų kandidatų, tuo didesnė pasirinkimo galimybė, nuo kurios tiesiogiai priklauso atrankos sėkmė.

Organizacijos tipas. Organizacijos gali būti privačios, valstybinės, nekomercinės. Privačios organizacijos veikla orientuota į pelną. Atrenkant privačiose organizacijose tinkamas kandidatūras, įvertinamos jų asmeninės ir dalykinės savybės. Kandidatai darbui valstybinėse įmonėse laiko konkursinius egzaminus.

Bandomasis laikotarpis. Jis leidžia įsitikinti kandidato kvalifikacija ir turimais įgūdžiais konkrečiose darbinės veiklos aplinkoje. Bandomasis laikotarpis įgalina atsisakyti kai kurių atrankos etapų, suteikia atrankai didesnę efektyvumą.

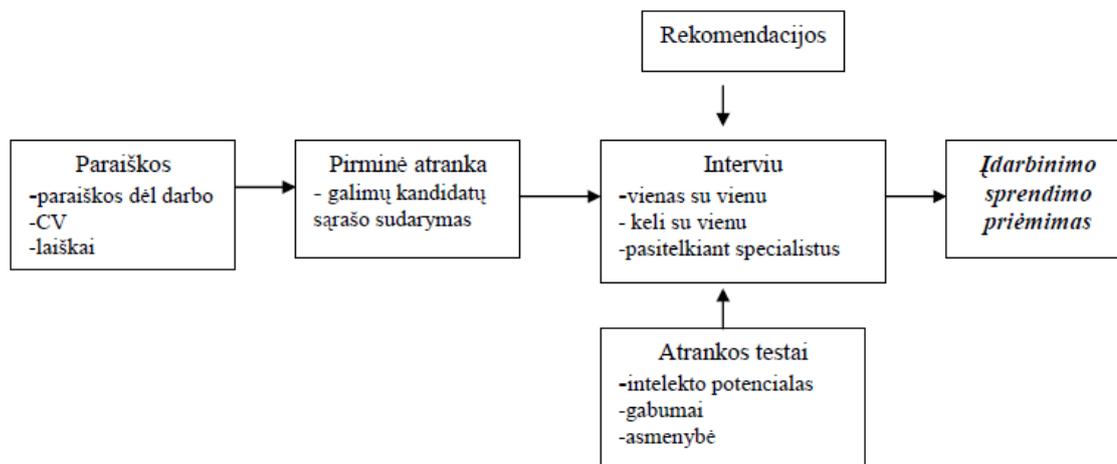
Iš mokslinėje literatūroje pateikiamų atrankos proceso apibrėžimų matyti, kad tinkamiausią darbuotoją pasirenka pati organizacija. Apibrėžimuose akcentuojamas atrankos, kaip proceso, sudėtingumas ir atsakingumas. Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų atranka – tai organizacijos vykdomas procesas, kurio metu atrenkamas motyvuotas, kvalifikuotas – pats geriausias kandidatas užimti tam tikrai darbo vietai. Išrenkamas tinkamiausias darbuotojas, atitinkantis visus organizacijos reikalavimus ir lūkesčius. Procesas, kuris pradeda įdarbinimo procedūras, reikšmingas darbdaviui ir būsimam darbuotojui.

1.4.1. Darbuotojų atrankos etapai

Įvertinus atrankos procesą lemiančius veiksnius, darbuotojų atranką galima vykdyti keliais etapais, kuriuos įvairūs mokslininkai pateikia skirtingai. Skyriuje pateikiami keletos autorių išskirtus darbuotojų atrankos etapus.

Šaparnienė, Damskienė (2010) remiantis Rossen, 2007; Sakalas, 1998; Stoner et al 2005; Leonienė, 2001; Bakanauskiene, 2008 pateikia žmogiškųjų išteklių atrankos etapų modelį (žr. 7 pav.).

Pateiktas 7 paveikslas vaizduoja atrankos etapus nuo darbo aprašymo iki įdarbinimo, naudojant ne tik gyvenimo aprašymo ir motyvacinių laiškų analizę, bet interviu, pasitelkiant gautomis rekomendacijomis ir atrankos testų duomenimis.



7 pav. Žmoniškųjų išteklių atrankos etapai

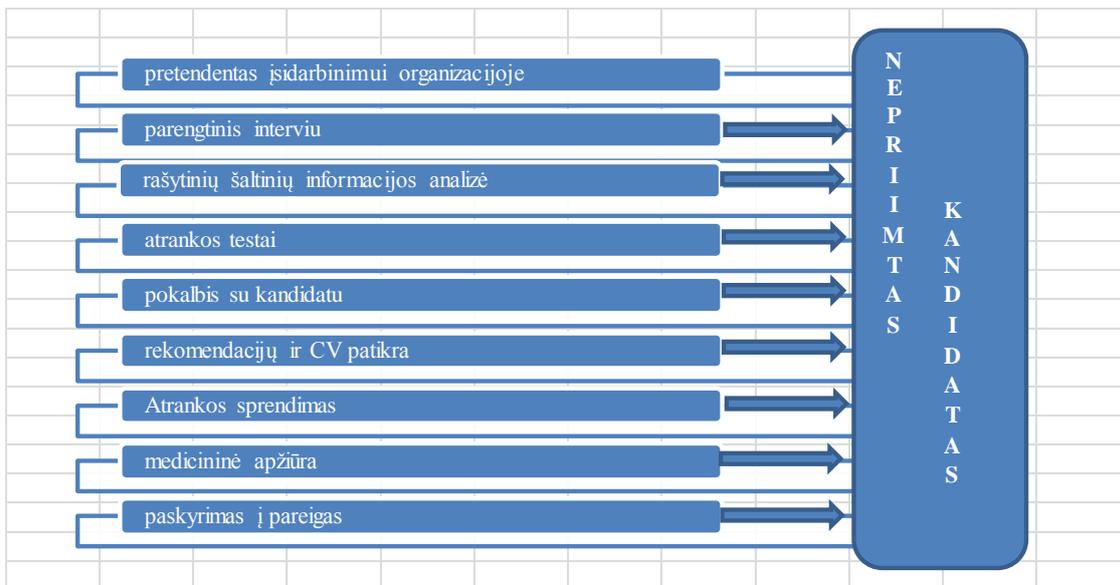
Šaltinis: Šaparnienė, Damskienė (2010). Process of Selection of Human Resources: Comparative Analysis of Public and Private Sectors. P. 49

Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė (2011) išskyrė šiuos pagrindinius atrankos proceso etapus:

- Dokumentų peržiūrėjimas;
- Tinkamiausių kandidatų sąrašo sudarymas;
- Kandidatų kvietimas į pokalbį;
- Pirminis kandidatų atrinkimas (juos atlieka organizacijos žmogiškųjų išteklių padalinys arba darbuotojų paieškos ir atrankos įmonės);
- Antrinis kandidatų atrinkimas;
- Kandidato išrinkimas;
- Pasiūlymo dirbti pateikimas ir jo patvirtinimas;
- Pranešimas kandidatams, kuriems nepasisekė;
- Darbo sutarties pasirašymas.

8 pav. pateikiama Монди, Ной „Премо (2003) atrankos proceso etapus.

Pateikti trys atrankos proceso etapai skirti visiems kandidatams, arba jau atrinktam kandidatui, su kuriuo įgyvendinami visi kiti reikalingi etapai iki paskyrimo / darbo sutarties pasirašymo. Aukščiau paminėtų autorių pateiktų atrankos proceso etapai skiriasi kai kurių žingsnių eiliškumu išdėstymu.



8 pav. Atrankos procesas

Šaltinis: sudaryta remiantis Монди, Р. У., Ной, Р. М., Премо, Ш. Р. (2003). *Управление персоналом*. Санкт Петербург: Нева, p. 216.

Apibendrinant galima teigti, kad atrankos procesas gali būti vykdomas nuo kelių iki keliolikos etapų, juos derinant prie kiekvienos įmonės poreikių, vykdomos veiklos specifikos ir kt. veiksnių, kurie turi įtakos pasirinkimui.

1.4.2. Darbuotojų atrankos metodai

Atrankos metodų mokslinėje literatūroje įvardijama įvairių. Pats geriausias atrankos metodas yra tas, kuris padeda teisingai įvertinti kandidatus ir iš daugelio išsirinkti tą, kuris yra geriausias. Dabartinių žodžių žodyne, terminas kandidatas traktuojamas kaip „asmuo, rinkimais, konkursu ar panašiu būdu siekiantis pareigų, tarnybos, vietos, narystės“. Todėl metodo patikimumas, priklauso nuo to, kokio darbuotojo, ir kokiai įstaigai reikia. Didelės organizacijos, kuriose dirba šimtai darbuotojų renkasi vienokius metodus, mažos įmonės, kurios darbuotojus skaičiuoja tik vienetais arba dešimtėmis, renkasi visiškai kitokius metodus. Todėl pateikiama keletas skirtingų autorių siūlomų atrankos metodų.

Darbuotojų atrankos turinys – visų pretendentų į laisvas darbo vietas / pareigas patikros etapų visuma, padedanti nustatyti tinkamiausią kandidatą. Būtina aptarti patikimiausią atrankos būdą. Parenkant atrankos metodus bei kandidatų vertinimo kriterijus, verta prieš tai nustatyti jų veiksmingumą. 3 lentelėje žymimas įvairiais atrankos etapais naudojamų priemonių veiksmingumas. (Bakanauskienė, 2008, p. 176).

3 lentelė

Atrankos metodų ir kriterijų veiksmingumas

Atrankos priemonė	Veiksmingumas
Interviu	Žemas
Darbo atlikimo testas	Aukštas
Biografijos tyrimas	Vidutinis
Darbo stažas	Žemas

Atrankos priemonė	Veiksmingumas
Bendradarbių vertinimai	Aukštas
Savęs vertinimas	Vidutinis
Protinių gebėjimų testas	Vidutinis
Psichologiniai testai	Žemas
Interesų testas	Žemas patikimumas
Fizinių gebėjimų testas	Vidutinis–aukštas
Rekomendacijų tikrinimas	Žemas
Rezultatai mokymosi įstaigose	Žemas
Vertinimo centrai	Aukštas

Šaltinis: Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

Kalbant apie atrankos metodus, kiekviena įmonė pasirenka, kiek ir kaip juos vykdyti. Bacevičienė, Juknevičienė (2009) išskiria šias pagrindines atrankos veiklas (priemones):

- dokumentų analizė ir pirminis pokalbis;
- rekomendacijų ir charakteristikų tikrinimas;
- įdarbinimo testai;
- atrankos interviu.

Andriečiuk (2008) teigimu, darbuotojų atranka į darbdavio siūlomas laisvas darbo vietas paprastai nevyksta be gyvenimo aprašymų (CV) analizės, pokalbio su kandidatais (interviu), neretai atrankos metu yra tikrinamos rekomendacijos apie kandidatus. Atrankos procesas yra sudėtingas, tad neprofesionalumas gali pridaryti daug žalos – į darbą bus priimtas netinkamas žmogus.

Veževičiūtės (2012) nuomone, tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse ne vienerius metus personalo atrankos procese reikšmingą vietą užima atrankos testai ir užduotys (ang. Per ie-employment Tests). Viena pagrindinių jų funkcijų – kiek įmanoma sumažinti galimų kandidatų netinkamo atrinkimo tikimybę.

Praktika rodo, kad paprasto atrankos pokalbio (po jo sprendžiant intuityviai) efektyvumas yra apie 20 proc., t. y. apie 20 proc. kandidatų įvertinami teisingai. (Smailys, 2007, p. 2)

Andriečiuk (2008) teigimu, tyrimai vis dažniau parodo, jog interviu iš esmės yra labai naudingas atrankos procese. Interviu procesas padeda įvertinti darbuotojo asmenines savybes, ypač gebėjimą bendrauti, labiau atskleidžia kandidato profesinę patirtį ir motyvaciją. Interviu būna kelių rūšių: nestruktūruotas ir struktūrizuotas interviu. interviu.

Praktikoje taikomi skirtingi atrankos etapai, būdai ir metodai (Yei-Fang Lin, Kleiner, 2004, p. 2-4). Labiausiai paplitę šie darbuotojų atrankos būdai:

- Anketinių duomenų ir rekomendacijų analizė;
- Testai;
- Atrankos pokalbis;
- Priėmimas bandomajam laikotarpiui (Dessler, 2001).

Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė (2011) išskiria pagrindinius atrankai taikytinus metodus:

- biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas, kurie skirti pateiktų faktų (ankstesnio darbo, išsilavinimo ir kitų anketinių duomenų) tikslingumui patikrinti.
- Testavimas, kuriam taikomi įvairios paskirties testai, skirti asmenybės bruožams, interesams, bendravimo gebėjimams bei motyvacijai įvertinti, taip pat intelektui, arba pažintiniams gebėjimams, profesinėms žinioms ir įgūdžiams bei emociniam intelektui, arba emocinei kompetencijai, nustatyti.
- Atrankos pokalbis (interviu), skirtas taikant skirtingas pagal turinį, klausimų pobūdį bei vedimo būdą atrankos pokalbio formos kandidatui atrinkti.

Jankuvienės (2013) nuomone, tyrimais yra įrodyta, kad vien tik interviu su darbuotoju metu gaunama 12 proc. visos informacijos apie būsimą darbuotoją; dar 14 proc. informacijos galima gauti surinkus rekomendacijas iš buvusių darbdavių, o iš kur gauti dar bent 50 proc. visos informacijos apie būsimą darbuotoją ir jo tinkamumą būsimam darbui. Tyrimų duomenimis – labai geras darbuotojo atitikimas konkrečiai pozicijai yra 75 proc. ir daugiau. Šiam tikslui pasiekti yra sukurta įvairių asmeninių savybių vertinimo, motyvacijos ir profesinių interesų vertinimo testų ir klausimynų. Svarbiausia juos rasti ir pasirinkti tinkamus.

Anot Vanago (2009), negalima naudotis testais kaip vienintele atrankos priemone. Juos reikia taikyti pokalbio ir CV / rekomendacijų duomenų tyrimams papildyti.

Fominienė, Mikalauskas, Švagždienė (2008) išskiria tokius atrankoje naudojamus metodus: atrankos pokalbis, rekomendacija, žinių testai, asmenybės nustatymo metodikos, darbo bandymas, vertinimo centrai, grafologija, astrologija.

Pokalbis yra lemiamas atrankos proceso etapas. Tai – išsamus pokalbis tarp atrankos subjekto, t. y. organizaciją atstovaujančiojo ir pretendento. Pokalbio sėkmė priklauso nuo to, kiek gaunama iš žmogaus informacijos, papildančios turimus faktus. (Vanagas, 2009, p. 322)

Dessler (2001) išskiria ir kitus atrankos metodus, kaip biografijos tyrimą ir rekomendacijų tikrinimą. Tai atliekama, norint išsiaiškinti, ar kandidatas pateikė tikslią informaciją, nėra slepiama apie buvusį teistumą ir pan. dažniausiai tikrinamos tokios sritys: teisė legaliai dirbti, karinė tarnyba, darbo stažas, išsilavinimas ir kontaktiniai duomenys.

Brown ir Scase (1997) (cit. Valackienė, 2005), atliko tyrimą, siekdami išsiaiškinti, į ką atsižvelgiama priimant naujus darbuotojus šiuolaikinėse organizacijose. Šešiolikoje įvairių Didžiosios Britanijos organizacijų (informacinių technologijų, farmacijos, pramogų verslo, pramonės įmonių, buhalterinių ir kt.) buvo atliktas giluminis interviu. Mokslininkai nustatė, kad darbuotojų atrankos kriterijai gali būti apibrėžti terminais: tinkamumas, gabumai, priimtinumai (1997, p. 90) (žr. 4 lentelę).

Darbuotojų atrankos kriterijai (pasak Brown ir Scase, 1997) ir jų sąlygoti reikalavimai žmogui

Tinkamumas	Gabumai	Priimtinumai
Specifinės profesinės žinios, įgūdžiai; Problemų sprendimas; Komandinis darbas; Lyderiavimas; Vadovavimas projektams	Talentas; Intelektas; Mąstymo kokybė; Vidinė energija; Iniciatyvumas; Lankstumas; Novatoriškumas	Socialinis prisitaikymas; Akiratis; Požiūris; Interesai; Santykiai; Stilius; Kalbėjimo maniera

Šaltinis: Valackienė (2005). Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai. P. 383

Darbuotojų atrankos kriterijų grupės apibendrintos 3 lentelėje. Tinkamumas pagal Brown ir Scase (1997) apibūdinama atsižvelgiant į žinias ir įgūdžius, būtinus atliekant konkrečią veiklą. Gabumai – turimos geriausios savybės, susijusios su intelekto ir mąstymo kokybe, novatoriškumu. Priimtinumai susiję su socialine integracija.

Priklausomai nuo to, kokio specialisto organizacijai reikia ir kaip tiksliai galima įvertinti jo sugebėjimus, organizacija pasirenka vieną ar kelis atrankos metodus. Taip pat tokie kriterijai kaip asmenų vedančių atranką patirtis, atrankos kaštų efektyvumas, taip pat turės įtakos metodų pasirinkimui. Deja, nei vienas atrankos metodas, kaip gerai jis būtų parengtas, iš anksto negali tiksliai nusakyti, kaip kandidatas elgsis darbinėje veikloje, kokių rezultatų jis galėtų padidinti teisingo atrankos sprendimo priėmimo tikimybę.

Tipiškiausi ir dažniausiai pasikartojantys atrankos būdai yra testavimas ir interviu (egzaminas žodžiu). Tiesa, pastaruoju metu vis populiariau kartu taikyti šiuos būdus – kuriami vadinamieji vertinimo centrai, kurie ir vykdo atranką, kombinuodami testus, praktines užduotis ar interviu į vientisą laiko atžvilgiu (koncentruotą) atrankos procesą (nedarant pertraukų), užtrunkantį nuo vienos iki kelių dienų. Vertinimo centrai leidžia taikyti tokias gebėjimų ir įgūdžių patikrinimo priemones: vaidmenų žaidimus ar grupines užduotis ir pan. Keli kandidatai tikrinami kartu. Taip užtikrinamas atvirumas ir dalyvavimas, gali pakaitomis dirbti daugiau profesionalių vertintojų. (Pivoras, 2012).

Privačiojo sektoriaus atrankos metodai ir procedūros labai priklauso nuo veiklos rūšies, situacijos darbo rinkoje, taip pat nuo organizacijose vyraujančios žmogiškųjų išteklių vadybos filosofijos, kurios nuostatas daugeliu atvejų lemia vadovų vadybinė kompetencija ir verslo interesai. Taigi privačiajam sektoriui būdinga metodų pasirinkimo įvairovė. (Jančauskas, 2009, p. 42).

Atkreiptinas dėmesys, kad pasirenkant, kuris metodas turėtų būti naudojamas personalo pasirinkimui pirmiausia nulemia įmonės turima bendra padėtis darbo rinkoje, taip pat įmonės dydis pagal darbuotojus. Norint palyginti siūlomus autorių atrankos metodus, galima analizuoti ir taikytinus atrankos metodus Europos šalyse (žr. 5 lentelę).

Atrankos metodų taikymas Europos šalyse, proc.

Atrankos metodas	Šalis					
	Didžioji Britanija	Prancūzija	Vokietija	Izraelis	Norvegija	Nyderlandai
Interviu (atrankos pokalbis)	92	97	95	84	93	93
Rekomendacijos	74	39	23	30	-	49
Kognityviniai (žinių) testai	11	33	21	-	25	21
Asmenybės metodikos	13	38	6	-	16	-
Grafologija (rašto įvertinimas)	3	52	2	2	2	4
Darbo bandymas	18	16	13	-	13	5
Vertinimo centrai	14	8	10	3	10	-
Biografijos anketos	4	1	8	1	8	-
Astrologija	-	6	-	1	-	-

Šaltinis: Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika. P. 51

Pateikti 5 lentelėje atrankos metodai, taikytini Europos šalyse pastebima, kad nepopuliariausiu metodu visų šalių atžvilgiu pateiktas astrologijos metodas, kai apie žmogaus gabumus, pomėgius bei žinias sprendžiama iš zodiako ženklų ypatumų.

Atranka paprastai apibrėžiama kaip procesas (visuma veiksmų), kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas pats tinkamiausias. Pagrindinis atrankos tikslas – rasti tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei mūsų komandai tinkamiausių kandidatų.

Pagrindiniai atrankos metodai yra tokie: biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas, testavimas, praktinė užduotis, atrankos pokalbis. Atrankos metodų pasirinkimo prioritetai priklauso nuo daugelio specifinių veiksnių: ekonominio ir mokslo išsivystymo bei kultūrologinių skirtingų šalių ir organizacijų ypatumų. Svarbiais veiksniais, lemiančiais užsakomo reikalavimų ir vykdytojo supratimo suderinamumas bei taikomų atrankai metodų (ypač testų) standartizavimo bei adaptavimo lygis.

1.5. Darbuotojų paieškos ir atrankos proceso dalyvių charakteristika

Atskleidus paieškos ir atrankos proceso apibrėžimus, naudojamus šaltinius ir metodus verta apibrėžti darbuotojų paieškos ir atrankos proceso dalyvius.

Dhamija (2012) išskiria tokius paieškos proceso dalyvius (žr. 9 pav.)

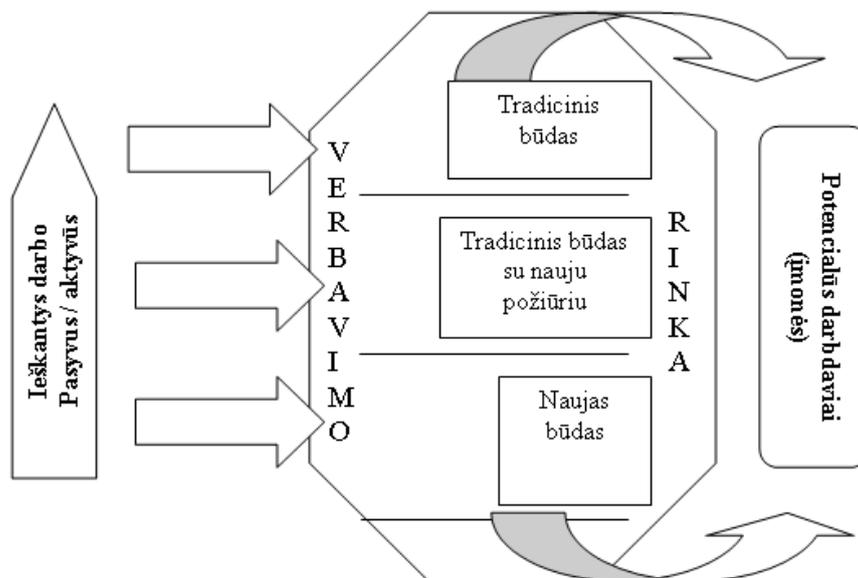
1. Ieškantys darbo: darbo ieškantis asmuo, kuris trokšta darbo. Yra dviejų rūšių darbo ieškančių asmenų, kurie skirstomi:

a) aktyviai ieškantys darbo: kandidatai, kurie dažnai ieško darbo, dėl vienos iš priežasčių: geresnių sąlygų, profesinių kompetencijų keitimo, tobulėjimo ir pan.

b) pasyvūs darbo ieškotojai: tai darbuotojai, kurie šiuo metu neplanuoja keisti darbo vietas, bet reguliariai naršo internete. Kandidatai gali ieškotis naujų darbo vietų, internete patalpinti gyvenimo aprašymą.

2. Verbavimo rinka: verbavimas galimas 3 būdai: tradiciniu būdu, kai naudojamos paieškos metodais kaip laikraščių skelbimai, galvų medžiotojai ir įdarbinimo agentūrų paslaugos. Antrasis būdas: tradicinis būdas su nauju požiūriu, pvz., vyno butelio etiketės naujas dizainas. Kai naudojamos laikraščių skelbimais, patalpintais internete, galvų medžioklė ir įdarbinimo agentūrų įdarbinimo portalai. Trečiuoju būdu išskiriamas šiuolaikinės visuomenės naudojamas – elektroninis metodas, kai paieškos metodai taikomi elektroninėje erdvėje – internete: darbo paieškos portaluose, įmonės tinklalapyje ir kt.

3. Potencialūs darbdaviai (įmonės / organizacijos). Svarbiausius kiekvienam darbo ieškotojui etapas – rasti potencialų darbdavį. Tai reiškia, kad įmonės / organizacijos, įdarbina juos į jų potencialą ir darbo vietą, kuriai užimti atitiko keliamus reikalavimus.



9 pav. Verbavimo rinkos dalyviai

Šaltinis Dhamija P. (2012). E-recruitment: a roadmap towards E-Human resource management. Journal of Arts, Science & Commerce. Vol.– III, Issue–3(2), July. P. 36

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

Грехем, Беннетт (2003) išskiria tris įdarbinimo agentūrų tipus:

- valstybinės, kurių misija – pagrindinis darbininkų, dažnai ir tarnautojų verbavimo šaltinis;
- privačios, kurios orientuojasi į tarnautojų ir valdymo personalo verbavimą;
- nepelno organizacijos.

Rimkevičiūtė (2004) įdarbinimo agentūras apibūdina:

Paslaugas darbdaviams teikia nemokamai:

1. Valstybinės darbo biržos. Darbdaviai gali kreiptis į darbo biržas siūlydami esamas laisvas darbo vietas ir darbo birža informuoja žmones, kurie gali kreiptis į darbdavį. Tinkamas kanalas ieškant masinių profesijų specialybių darbuotojų. Atkreiptinas dėmesys, kad darbo biržoje registruotų motyvacija darbui paprastai yra žemesnė, nei savarankiškai aktyviai ieškančių darbo.

2. Privačios įdarbinimo agentūros. Šios įdarbinimo agentūros su darbo ieškančiais asmenimis sudaro sutartis, siūlo jiems darbo vietas ir darbo ieškantys asmenys moka už teikiamas paslaugas. Darbdaviams ši paslauga nekainuoja, tačiau, šios agentūros neatlieka darbuotojų atrankos, o tik tai siūlo kandidatus. Dažniausiai į tokias kompanijas kreipiamasi tuomet, kai reikia labai aukštos kvalifikacijos darbuotojų, vidutinio ar aukštesnio lygio vadovų, t. y. pozicijos, kurioms sunku rasti reikiamus darbuotojus. (Rimkevičiūtė, 2004, p. 131)

Atsižvelgiant į pateiktus rodiklius pasidaro aišku, kad yra itin svarbu, jog organizacijos detaliam ir kruopščiai apsvaistytų paieškos ir atrankos procesus bei pasirinktų tinkamus būdus ir metodus tam, kad atranka būtų efektyvi, būtų parinktas tinkamas kandidatas, o atrankos kaina būtų protinga. (Nickson, 2007).

Bukšnytė (2010) pastebi, kad darbuotojo atranką atliekančiam asmeniui reikia specialių žinių ir metodų, rengiant interviu su kandidatais, vertinant jų požiūrį į darbą ir asmenybės ypatumus. Be to, organizuojant atranką į konkrečią pareigybę, reikia gerai išmanyti to darbo specifiką bei suprasti, kokių asmens savybių prireiks pareigoms atlikti. Kaip tik todėl darbuotojų paieška ir atranka daugumai įmonių tampa sunkiu uždaviniu, kuriam spręsti į pagalbą pasitelkiami profesionalūs personalo atrankos konsultantai.

Teorinė darbo dalis atskleidė, kad darbuotojų paieška ir atranka yra nenutrūkstamas procesas, kuris padeda įmonei surasti ir atrinkti tinkamiausius asmenis užimti laisvą arba naujai kuriamą darbo vietą, išsilaikyti konkurencingoje darbo rinkoje. Darbuotojų paieška tarpinė grandis tarp žmogiškųjų išteklių planavimo ir atrankos. Įmonės, kurios nuolat plečia taikytinus metodus, norint pasiekti geriausius rezultatus tampa pirmaujančiomis įmonėmis. Tai rodo ne tik darbuotojų paieškos ir atrankos procesas, bet ir įmonių iniciatyva, plėtojant personalo paieškos ir atrankos tobulinimo procesą, atkreipiant dėmesį į svarbiausius proceso etapus.

Informacinės technologijos ryžtingai pateikė darbuotojų paieškos ir atrankos procesą. Internetinės ir intranetinės darbuotojų paieškos informacinės sistemos dominuoja darbuotojų paieškos ir atrankos procese. Susiformavo globali darbo jėgos rinka. Ji keičia ir formą, ir turinį. Išaugo konkurencija ne tik tarp darbuotojų dėl darbo vietų, bet ir tarp darbdavių dėl kvalifikuotų darbuotojų.

Vykdamas verbavimo procesą, ieškoma tinkamų kandidatūrų, turinčių atitinkamus sugebėjimus ir kvalifikaciją įdarbinimui organizacijoje. Paieška vykdoma tiek organizacijos vidinėje, tiek ir išorinėje aplinkoje. Verbavimo procesas yra labai svarbus, nes kuo daugiau kandidatų bus užverbuota, tuo bus galima atlikti geresnę atranką. (Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011, p. 65). Tradiciniai paieškos šaltiniai siejami su žiniasklaidos priemonėmis – skelbimai spaudoje, radijuje, naudojantis įdarbinimo agentūrų paslaugomis arba ieškant įmonės viduje, pažįstamų rekomendacijos.

Galima teigti, kad darbuotojų atrankos procesas šiandiena yra dinamiškas, sparčiai besiplėtojantis. Įdarbinimo procesai tampa vis sudėtingesni, bet gebėjimas naudotis tinkamais metodais, sudėtingumą padeda išspręsti. Šiuolaikinėje visuomenėje darbuotojų paieškos ir atrankos neįsivaizduojama be interneto ir gyvenimo aprašymo rašymo. Dažniausia pretendentų atranka remiasi išsilavinimo pagrindų tyrimais, įvairiais testais, medicinos duomenimis, struktūruotų ir specialių interviu galimybėmis. Netinkami atrankos pasirinkimo metodai ir neveiksminga atrankos sistema tiesiogiai siejasi su įmonės produktyvumu: didėja darbuotojų kaita ir pan. Atrankos metodų yra įvardijama įvairių. Pats geriausias atrankos metodas yra tas, kuris padeda teisingai įvertinti kandidatus ir iš daugelio išsirinkti tą, kuris yra geriausias. Todėl metodo patikimumas, priklauso nuo to, kokio darbuotojo, ir kokiai įstaigai reikia.

Reikėtų nepamiršti, kad norint įvykdyti tinkamai personalo paieškos ir atrankos procesą reikia turėti žinių, patirties ir profesionalumo taikant ir pritaikant atskirus paieškos šaltinius ir atrankos metodus.

2. DARBUOTOJŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS PROCESO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Siekiant ištirti darbuotojų paieškos ir atrankos proceso tobulinimo galimybes privačiajame sektoriuje, buvo išanalizuota mokslinė literatūra, bei atlikti tyrimai Šiaulių miesto privataus sektoriaus įmonėse ir įdarbinimo agentūrose. Tyrimui pasirinkti du tyrimo metodai: kiekybinis – anketinė apklausa ir kokybinis – giluminis interviu.

Tyrimo metodika. Atliekant tyrimą, remtasi mokslinėje tyrimų metodologijoje aprašomu trianguliacijos principu (angl. *Triangulation*), kai tarpusavyje derinami kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai. Pasak Kardelio (2005), kokybiniai ir kiekybiniai metodai remiasi skirtingomis filosofinėmis, epistemologinėmis paradigmomis, tačiau jų derinimas leidžia išsaugoti kiekvienos metodinės prieigos privalumus ir kontroliuoti trūkumus. Pasirinkto tyrimo objekto ypatumai lėmė apsisprendimą analizuoti reiškinį iš įvairių pozicijų ir remtis sisteminiu požiūriu į mokslinį tyrimą. Siekiant išsiaiškinti personalo paieškos ir atrankos proceso ypatumus, buvo naudotas *kiekybinio tipo* duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa ir *kokybinis metodas* – individualusis pusiau standartizuotas interviu, taikant turinio analizės principus.

Rengiant tyrimą, jo instrumentus, metodus ir atliekant tyrimo procedūras, remtasi mokslininkų Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008), Kardelio (2005) bei Tidikio (2003) tyrimų metodologijos studijomis, vadovėliais ir rekomendacijomis.

Tyrimo etapai:

1. Literatūros šaltinių studijavimas (2011 m. rugsėjo – 2013 balandžio mėn.). Šiame tyrimo etape formuluota darbo tema, iškeltas darbo tikslas ir uždaviniai, numatytas tyrimo objektas, imtis, tyrimo metodai. Atlikta mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas.

2. Pasirengimas tyrimui (2013 m. gegužės mėn. – 2013 m. birželio mėn.). Šiame tyrimo etape parengtas klausimynas verslo sektoriaus atstovams (pateikiamas užpildytos anketos pavyzdys, žr. 1 priedą), ir suformuluoti interviu klausimai įdarbinimo agentūrų specialistams, kurie atlieka personalo paiešką ir atranką (pateikiamas užpildytas interviu protokolo pavyzdys, žr. 2 priedą). Anketos klausimynas ir interviu klausimai buvo sudaryti paties tyrėjo, atsižvelgiant į teorinėje dalyje išanalizuotą mokslinę literatūrą ir įvairių autorių pateiktą nuomonę. Šiame darbe laikomasi nuostatos, kad kiekybinis metodas yra svarbus, nes juo remiantis nustatomas nuomonių ir požiūrių paplitimas tiriamojoje grupėje, numatomos tam tikros tendencijos. „Pagrindinė kiekybinio tyrimo paskirtis – socialinių objektų aiškinimas ir prognozavimas, t. y. siekimas pagrįsti objekto priežastinius ryšius, jo funkcionavimo veiksnius. Kiekybiniai tyrimai paremti socialinių objektų požymių matavimu. Jie leidžia išmatuoti, statistiškai apibūdinti tiriamus požymius“ (Kardelis, 2005, 22 p.).

Anketinė apklausa buvo atlikta apklausiant Šiaulių mieste įsikūrusių verslo įmonių atstovus per www.publika.lt sistemą ir įteikiant popierinę anketą tiesiai į rankas. Remiantis Lietuvos Respublikos Statistikos departamento duomenimis, 2013 m. pradžioje Šiaulių mieste veikė 2605 mažų ir vidutinių įmonių. Tuo tarpu 2012 m. pabaigai Šiaulių apskrityje veikė 6849 ūkio subjektai, iš jų 54,8 proc., t. y. 3753 ūkio subjektų veikė Šiaulių mieste. (Šiaulių verslo inkubatoriaus..., 2013)

Norint nustatyti imtį, buvo remiamasi Schwarze formule (2):

$$n = \frac{N * 1.96^2 * p * q}{\varepsilon^2 * (N - 1) + 1.96^2 * p * q} \quad (2)$$

Reikšmė 1,96 atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 proc. pasiklivimo lygmenį.

p yra numatoma įvykio baigmės tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireiškis tiriamoje populiacijoje (dažniausiai imama blogiausio varianto tikimybė – požymis būdingas pusei, t. y. 50 proc. populiacijos, todėl pasirenkama $p = 0,5$).

q yra tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireiškis tiriamoje populiacijoje ($q = 1 - p = 0,5$);

ε yra pageidautinas tikslumas (Rudzkienė, 2005, p. 34).

Populiacija apima 3753 respondentų. Pageidautinas tikslumas 0,1. Tikimybė, kad nagrinėjamas požymis populiacijoje pasireiškis yra 0,5, kad nepasireiškis – 0,5. Viską apskaičiavę gauname (žr. 3 formulę):

$$n = \frac{3753 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,1^2 * (3753 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 93,64. \quad (3)$$

Remiantis formule, būtina apklausti 94 respondentus, kad būtų galima užtikrinti apibrėžtą patikimumą. Formuojant atranką, įmonių koordinatės buvo imamos iš portalo internete www.rekvizitai.vz.lt. Atliekant tyrimą nuorodą portale www.publika.lt vartotojai paspaudė 639, tačiau užpildė 125 respondentai, išplatintas popierines anketas užpildė 33 respondentai. Iš viso tyrime dalyvavo 158 respondentai.

Susidomėjusiems tyrimo dalyviams, buvo pažadėta informuoti juos apie tyrimo rezultatus.

Klausimyną, skirtą privataus sektoriaus atstovams sudarė kreipimasis į respondentą ir parengti klausimai. Kreipinyje tyrėjas trumpai prisistatė, paaiškino ką ir koku tikslu tiria, kaip tiksliau rekomenduojama užpildyti anketą, užtikrinamas respondentų anonimiškumas. Taip pat įvardytas institucijos pavadinimas, kuriai atstovauja tyrėjas, vykdantis šį kiekybinį tyrimą. Pareikšta padėka už dalyvavimą apklausoje. (žr. 1 priedą). Tiriamieji atrinkti taikant atsitiktinės atrankos metodą. Anketa buvo sudaryta taip, kad tyrime dalyvaujantys respondentai gebėtų ganėtinai greitai atsakyti į anketos klausimus, galėtų rinktis iš pakankamo skaičiaus atsakymų variantų. Suformuluoti klausimai išdėstyti tam tikra tvarka. Klausimyną sudarė 35 mišrūs – 10 uždaro, 19 pusiau uždaro tipo klausimai ir 6 atviro tipo klausimai.

Tyrimo anketa buvo patalpinta populiariame bei patikimame anketinių apklausų tinklalapyje – www.publika.lt., visiems respondentams buvo išsiųsti elektroniniai laiškai su prašymu užpildyti anketą. Taip pat, anketos buvo platinamos perduodant įmonių atstovams ir prašoma užpildyti popierines anketas. Anketos buvo platinamos 2013 m. rugsėjo–lapkričio mėnesiais.

Apklausos metu surinkti pirminiai duomenys buvo apdoroti tinklalapyje www.publika.lt, vėliau duomenys perkelti į SPSS Statistics 17.0 programą, tolimesnei statistinei analizei.

Atliekant anketinę apklausą buvo laikomasi visų etinių reikalavimų. Atliekant apklausą elektroniniu paštu, respondentams buvo siunčiami laiškai su prašymu dalyvauti tyrime. Laiške buvo nurodomas tyrimo tikslas, tyrimo metu gautų duomenų panaudojimas. Tačiau respondentams buvo palikta teisė ir neatsakinėti į anketos klausimus.

Siekiant nustatyti, kaip vykdoma personalo paieška ir atranka, buvo atliktas kokybinis tyrimas. Magistro darbe buvo naudotas pusiau standartizuoto interviu metodas. Pusiau standartizuotas interviu buvo atliktas su šešiais įdarbinimo agentūrų atstovais, atliekančiais personalo paiešką ir atranką.

Pasak Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008), tiksline atranka siekiama užtikrinti, kad tyrimui svarbios temos būtų reprezentuojamos adekvačiai ir tiriamieji atitiktų tyrimo informacijos poreikius. Šio tyrimo imtis buvo tikslinė: tyrimo informantų atrankai buvo taikomi tam tikri atrankos kriterijai. Šeši tyrimo informantai buvo pasirinkti remiantis šiais kriterijais:

- Vykdytys personalo paiešką ir atranką.
- Dirbantys įmonėse, tarpininkaujančiose įdarbinant.
- Turintys ne mažiau nei 1 metų darbo stažą personalo srityje.

Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008) teigimu „taikant individualųjį giluminį interviu, siūlomas imties dydis – nuo penkių iki trisdešimt žmonių“ (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008, p. 104).

Tidikio (2003) nuomone, „*interviu yra labai geras priartėjimo prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo (aiškinimo) būdas. Norint suprasti, kaip kiti asmenys aiškina tikrovę, turėtume jų paklausti taip, kad jie galėtų papasakoti savo terminais (žodžiais), o ne tomis tiksliomis kategorijomis, kurias pateikiame mes, leisti informantams atsiskleisti taip, kad atsiskleistų jų reikšmių esmė*“ (Tidikis, 2003, 465 p.).

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, buvo taikytas kokybės turinio analizės metodas. Rengiant pusiau struktūruoti interviu klausimus, buvo atsižvelgta į teorinę darbo dalį ir jos metu nustatytus probleminius klausimus (aspektus).

3. Gautų tyrimo rezultatų analizė (2013 m. lapkričio–gruodžio mėn.). Šiame tyrimo etape buvo analizuojami tyrimo metu gauti duomenys, atliekamas jų rezultatų aptarimas, apibendrinimas. Apklausos raštu statistinė duomenų analizė atlikta skaičiuojant respondentų nuomonių vidurkius ir

taikant aprašomosios statistikos metodą. Tyrimo metu gauti duomenys apdoroti *SSPS Statistics 17.0 programa*.

Apklausoje žodžių duomenų analizė atlikta remiantis Žydžiūnaitės (2008) nurodytais turinio analizės procedūros aspektais: taikant analizės taisykles teksto turinys analizuojamas nuosekliai, žingsnis po žingsnio, dalijant nagrinėjamą tekstą į analitinius vienetus. Tekstas interpretuojamas remiantis iškeltais tyrimo klausimais, į juos atsakyta per suformuluotas kategorijas ir subkategorijas. Grupuojant atskiriems klausimams priskiriamus įmonių, tarpininkaujančių įdarbinant atstovų pasisakymus, remiantis dažnai pasikartojančiais atsakymais, buvo išskiriamos kategorijos, kurios vėliau nagrinėtos analizuojant interviu rezultatus.

4. Galutinis darbo užbaigimas (2013 m. lapkričio–2014 m. sausio mėn.). Šiame tyrimo etape suformuluotos darbo išvados, pateikti siūlymai privataus sektoriaus atstovams, įmonėms, tarpininkaujančioms įdarbinant dėl personalo paieškos ir atrankos organizavimo metodikos efektyvinimo.

Tyrimo etika. Socialiniuose tyrimuose vienas itin svarbus aspektas – tyrimo etikos laikymasis. Metodologijoje literatūroje išskiriamos tokios etinės problemos:

- privatumas;
- anonimiškumas;
- konfidencialumas;
- apgaulė (Kardelis, 2002, p. 80).

Atsižvelgiant į tyrimo etikos reikalavimus, buvo suderinta su įmonių, tarpininkaujančių įdarbinant, vadovais dėl atliekamo kokybinio tyrimo ir gautas leidimas jį atlikti.

2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Remiantis mokslinės literatūros analize buvo parengtas kiekybinio tyrimo instrumentas. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso klausimai sudaryti remiantis Stankevičiene, Lobanova (2006); Juozapavičiaus, Mickaus, Mikaliūno, Pelanio, Urbono (2009). Paieškos (verbavimo) bloko klausimai sudaryti remiantis šiais autoriais: Korsakiene, Lobanova, Stankevičiene (2011), Lenonienė (2001), Монди (2004), Šalčiumi, Šarkiūnaite (2011), Ulrick, Brokbank (2007), Vilčiauskaite (2010), Smailiu (2007), Beržinskiene (2009), Dhamija (2012). Atrankos bloko klausimai sudaryti remiantis Russo ir kt. (1995), Leonienė (2001), Bakanauskiene (2008), Bancevičiene, Juknevičiene (2009), Stankevičiene, Lobanova (2006), Fominiene, Mikalausku, Švagždiene (2008). Tyrimui sudaryta anketa „Darbuotojų paieškos ir atrankos efektyvinimo galimybės privačiajame sektoriuje“.

Tyrimo tikslas – atkleisti darbuotojų paieškos ir atrankos procese naudojamus šaltinius ir metodus, išskirti problemas, su kuriomis susiduria privačiajame sektoriuje.

Tyrimo problema – tikėtina, kad privačiajame sektoriuje vyraujanti nuostata, kad darbuotojų paieškas ir atrankos procese taikomi netinkami metodai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti Šiaulių miesto privataus sektoriaus atstovų žinojimą apie personalo valdymo procesą.
2. Įvertinti Šiaulių miesto privačiajame sektoriuje naudojamus personalo paieškos šaltinius: jų žinomumą, taikomumą, efektyvumą ir išskirti esamas paieškos problemas.
3. Identifikuoti Šiaulių miesto privačiajame sektoriuje naudojamus personalo atrankos metodus: jų priimtinumą, taikomumą, esamas atrankos problemas.
4. Išsiaiškinti metodus, kurie turėtų būti naudojami siekiant užtikrinti efektyviausią darbuotojų paiešką ir atranką.

Tyrimo objektas – darbuotojų paieškos ir atrankos proceso tobulinimas privačiajame sektoriuje.

Tyrimo praktinė reikšmė – apklausos metu gauti duomenys padėjo atkleisti esamą darbuotojų paieškos ir atrankos procesą ir tobulinimo galimybes privačiajame sektoriuje.

Klausimų tikslas – gauti išsamesnės informacijos apie tobulinimo galimybes, kurios padėtų pateikti rekomendacijas

6 lentelėje pateiktas kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos klausimų apibūdinimas.

6 lentelė

Kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos klausimų apibūdinimas

Klausimų grupė	Apibūdinimas
1–4 klausimai	Skirti nustatyti respondentų žinojimą apie personalo valdymo procesą organizacijoje
5–10 klausimai	Skirti nustatyti personalo paieškos tikslą, žinomus ir naudojamus paieškos metodus, identifikuoti pačius efektyviausius paieškos metodus ir išskirti įmonių paieškos problemas. Šių klausimų atsakymai leis sužinoti, koku būdu organizacijose įvardijamos laisvos darbo vietos, kokie metodai taikomi laisvų darbo vietų analizei bei kaip yra ieškoma darbuotojų
11–28 klausimai	Skirti identifikuoti personalo atrankos tikslą, kokie yra naudojami atrankos metodai, kiek laiko galėtų vykti atranka, ar svarbu vykdyti atranką taikant skirtingus metodus skirtingoms pareigybėms, atrankos problematika. Atsakymai leis išsiaiškinti darbuotojų atrankos metodus, testus kuriais tikrinama ar darbuotojai atitinka keliamus darbo vietos reikalavimus
29–35 klausimai	Sociodemografiniai duomenys. Pateikti klausimai apie lytį, amžių, išsilavinimą, įmonės veiklos pobūdį, darbuotojų skaičių įmonėje, darbo stažą bei personalo skyriaus buvimą įmonėje

Į anketoje pateiktus klausimus respondentas atsako tik į pateiktus atsakymus. Pateikiami pusiau uždaro tipo klausimai, kurie paliekama galimybę respondentui pareikšti savo nuomonę neradus tinkamo atsakymo tarp pateiktų iš anksto.

Dėl tiriamųjų grupės heterogeniškumo pateikti filtruojami klausimai.

Pvz. Ar Jūs dalyvaujate vykdant darbuotojų atranką?

Taip

Ne (jeigu atsakėte ne, pereikite prie 15 klausimo)

Respondentui sudaroma galimybė išvengti atsakymo. Visi klausimyno duomenys buvo analizuojami ir apskaičiuojami procentais arba išsakytų nuomonių vienetais. Atviri klausimai buvo

analizuojami atskirai. Respondentams akcentuota, kad anketa anoniminė, nei vardo, nei pavardės pateikti nereikėjo. Asmeninės informacijos neklausta.

Siekiant labiau įsigilinti į Šiaulių miesto privačiajame sektoriuje naudojamus darbuotojų paieškos ir atrankos procesą, bei atkleisti galimus tobulinimo aspektus, buvo pasirinktas kokybinių duomenų analizės metodas – interviu.

Interviu metu informantams iš viso buvo pateikta iš anksto numatytų ir suformuluotų 16 klausimų (žr. 2 priedą) su laisvai formuojamais atsakymais, neribojamas turinys ir forma. Šiais klausimais buvo siekta išsiaiškinti, kaip organizuojama personalo paieška ir atranka, ir nustatyti, su kokiais trukdžiais susiduriama.

Iš pradžių klausiami bendro pobūdžio klausimai susiję:

- su juridinio / fizinio asmens veiklos pobūdžiu, dirbančiųjų asmenų skaičiumi;
- su ekspertų amžiumi, išsilavinimu ir darbo stažu įmonėje;
- su tarpininkavimu įdarbinant ar atliekamomis kitomis funkcijomis, susijusiomis su įdarbinimu.

Pokalbio metu prieinama prie siauresnių, detalizuojančių klausimų, norint įvertinti darbuotojų paieškos ir atrankos procesus.

Pateiktais klausimais siekiama atkleisti naudojamus paieškos ir atrankos metodus, įvertinti jų privalumus, trūkumus, galimus keitimus. Ekspertų klausta su kokiomis institucijomis bendraujama ir kodėl vykdant darbuotojų paiešką ir (arba) atranką. Teirautasi, ar turimas darbuotojų paieškos ir atrankos modelis atrinkti kandidatus pateisina užsakovo lūkesčius. Pokalbio pabaigoje ekspertų buvo prašoma teikti komentarus, pastabas ir siūlymus.

2.3. Tyrimo imties charakteristikos

Planuojant anketinės apklausos tyrimą svarbu nustatyti minimalų tiriamųjų skaičių, kuris būtų pakankamai reprezentatyvus ir pagal gautus rezultatus būtų galima spręsti apie generalinę aibę bei pateikti statistiškai reikšmingas išvadas.

Iš viso, siekiant išsiaiškinti darbuotojų paieškos ir atrankos tendencijas, buvo apklausti 158 Šiaulių mieste verslą vykdantys įmonių atstovai. Remiantis Kardelio (2005) siūlomais imties tūrio atrankos būdais, buvo pasirinktas vienas iš netikimybinių tiriamųjų grupių pasirinkimo būdų – atsitiktinis atrankos metodas. Taikant šį metodą, anketas buvo siekiama dalinti įvairaus amžiaus, lyties ir įmonės dydžio atstovų asmenims. Visi asmenys turėjo būti vykdantys privačią veiklą Šiaulių mieste. Kaip teigia Kardelis (2005, p. 325), taikant šį būdą, tyrimui yra „parenkami asmenys, kuriuos lengva rasti, kurie yra greta“.

Klausimynas buvo išdalintas atsitiktinai privačių įmonių atstovams, vykdantiems veiklą Šiaulių mieste. Popierinių anketų buvo išdalinta 40, iš kurių 33 grąžintos atgal, taigi grįžtamumas lygus

82,5 proc. Internetinėje svetainėje www.publika.lt buvo užpildytos 125 anketos, iš viso kiekybiniame tyrime dalyvavo 158 respondentų.

Anketinėje apklausoje dalyvavo 62 proc. moterų ir 38 proc. vyrų (žr. 9 lentelę), įmonėje dirbantys nuo pusės metų iki 38 metų.

Kokybiniame tyrime dalyvavo 6 ekspertai-specialistai (praktikai): 1 vyras ir 5 moterys. Laikantis tyrimo etikos svarbu akcentuoti, jog dėl 3 informantų prašymo likti anonimais, visų asmenų vardai ir pavardės nebus atskleidžiami ir jie tyrimo ataskaitoje bus įvardijami taip: „Ekspertas 1 – (E1); „Ekspertas 2 – (E2); „Ekspertas 3 – (E3); „Ekspertas 4 – (E4); „Ekspertas 5 – (E5); „Ekspertas 6 – (E6). Siekiant užtikrinti anonimiškumą, taip pat nebus nurodomas konkrečios įmonės, tarpininkaujančios įdarbinant pavadinimas, kuriame dirba ekspertas. Siekiant kokybiškos ekspertų atrankos, buvo atlikta tarpininkavimo įdarbinant paslaugų teikėjų analizė. 7 lentelėje pateikti bendrieji duomenys apie ekspertus: darbo patirtis užimamose pareigose (metais), amžius, išsilavinimas, atstovaujamos įmonės statusas.

7 lentelė

Bendrieji duomenys apie ekspertus

Infor- mantai	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas įmonėje	Atstovaujamos įmonės statusas
E1	moteris	40	aukštasis	20	Teisės ir verslo biuras
E2	vyras	29	Aukštasis: 2011 m. baigtas MRU Europos sąjungos politika ir administravimas, 2007 m. ŠK viešasis administravimas	3	Individualios veiklos pažyma – įdarbinimo veikla, 790 kodas
E3	moteris	41	Socialinių mokslų srities vadybos krypties daktaro laipsnis	2**	teikianti personalo valdymo paslaugas
E4	moteris	*	*	Daugiau nei 10 m.	tarptautinė įdarbinimo tarpininkavimo agentūra, teikianti profesionalias įdarbinimo paslaugas
E5	moteris	52	Aukštasis universitetinis išsilavinimas	20	Tarpininkavimas įdarbinant
E6	moteris	26	Aukštasis universitetinis, psichologijos bakalauras	1,3	Tarpininkavimas įdarbinant

* informantas informacijos neatskleidė.

** visa darbinė patirtis, susijusi su personalo klausimais 15 m.

Apibendrinant tyrimo imties charakteristiką, galima daryti šias išvadas:

Privataus sektoriaus atstovai:

– Apklaustieji dirba Šiaulių mieste įsikūrusiose privačiose įmonėse, kurių veiklos pobūdis: gamyba, prekyba, paslaugos ir kita mišri veikla, pvz.: gamyba ir prekyba; gamyba, prekyba ir aptarnavimas;

– Darbo stažas įmonėje, kurią atstovavo, nuo pusės metų iki 38 metų.

Ekspertai:

– Apklaustieji dirba Šiaulių mieste įsikūrusiose įmonėse, kurios užsiima tarpininkavimu įdarbinant ir gali argumentuotai pateikti savo nuomonę darbuotojų paieškos ir atrankos tobulinimo klausimais.

– Siekiant įvairiapusiškai išanalizuoti darbuotojų paieškos ir atrankos tobulinimo galimybes privačiajame sektoriuje, buvo apklausta ne tik privačios bet ir valstybinės įmonės, susijusios su darbuotojų paieška ir atranka.

– Visi apklaustieji ekspertai turi ne mažesnę nei vienerių metų darbo patirtį tarpininkaujant įdarbinant.

– Analizuojant ekspertų–specialistų (praktikų) išsilavinimą, iš 6 lentelės matyti, kad 5 ekspertai turi aukštuosius išsilavinimus, 1 – aukštąjį, 2 – aukštąjį universitetinį, 1 – aukštąjį koleginių ir magistro laipsnį ir 1 – socialinių mokslų srities vadybos krypties daktaro laipsnį.

3. DARBUOTOJŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS PROCESO TOBULINIMO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Darbuotojų paieškos ir atrankos procesas: privataus sektoriaus įmonių atstovų nuomonių raiška

Kalyani, Sahoo (2011) manymu, verslo įmonės norėdamos išlikti konkurencingos nuolat kintančioje aplinkoje turi gebėti mokėti valdyti ne tik organizacijos vidinius žmogiškuosius išteklius, bet ir turėti strategiją kaip valdyti konkurencinėje aplinkoje dominuojančius žmogiškuosius resursus.

23 milijonai mažų ir vidutinių Europos įmonių sudaro Europos ekonomikos pagrindą, arba 98 proc. visų įmonių. Šios privačios įmonės suteikia dvi iš trijų darbo vietų, o per pastaruosius penkerius metus sukūrė apie 80 proc. naujų darbo vietų. (Mažos įmonės..., 2011)

Smulkaus ir vidutinio verslo pasiskirstymas pagal apskritis yra labai netolygus, didžiausia smulkaus ir vidutinio verslo koncentracija yra apskrityse, kurių centrai yra didieji šalies miestai. Todėl atliekant tyrimą nutarta apklausti verslo įmonių, veiklą vykdančių Šiaulių mieste įmonių vadovus, atsakingus asmenis, susijusius su darbuotojų paieška ir atranka. Tyrimo sėkmė labai priklauso nuo teisingai suformuotos imties, todėl orientuojantis į pasirinktą apklausti segmentą, siekiant tyrimo reprezentatyvumo pagal Schwarze (žr. 2 formulę) nustatytas tyrimo imties dydis – 94 įmonės.

Smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų samprata apibrėžta Lietuvos Respublikos (toliau – LR) smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatyme, kurio nauja redakcija įsigaliojo 2008 m. sausio 1 d. LR SVV įstatymas apibrėžia SVV subjektus, jiems taikomas valstybės paramos formas ir kitas šiam verslui svarbias nuostatas. Vadovaujantis šiuo LR SVV įstatymu, SVV subjektas yra labai maža įmonė, maža įmonė ar vidutinė įmonė, atitinkanti šio LR SVV įstatymo 3 straipsnyje nustatytas sąlygas, ar verslininkas, atitinkantis šio LR SVV įstatymo 4 straipsnyje nustatytas sąlygas (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių samprata

Įmonės tipas	Darbuotojų skaičius	Finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:	
		Metinės pajamos neviršija, mln. Lt	Turto balansinė vertė neviršija, mln. Lt
Vidutinė įmonė	Mažiau kaip 250	138	93
Maža įmonė	Mažiau kaip 50	24	17
Labai maža įmonė	Mažiau kaip 10	7	5

Šaltinis: Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos tinklalapis. Smulkiojo ir vidutinio verslo politika. Prieiga per internetą: http://www.ukmin.lt/web/lt/verslo_aplinka/smulkaus-ir-vidutinio-verslo-politika

Tyrimė dalyvauja ne tik labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių atstovai-respondentai, bet ir didelių įmonių atstovai, kurie sudarė 12,7 proc. (N = 20) visų apklaustųjų (žr. 9 lentelę). Didelė

įmonė – įmonė, pagal LR SVV įstatymo 3 straipsnio 1, 2, 3 dalyse nustatytus duomenis nepriskiriama labai mažai, mažai ar vidutinei įmonei. (Smulkiojo ir vidutinio..., 2008).

Šiaulių apskrityje nuo šių metų sausio iki rugsėjo pradėjo veikti net 494 nauji juridiniai asmenys. Nors Šiaulių apskrityje yra keletas stambių verslo objektų, visgi didžioji regiono verslo varomoji jėga – smulkusis ir vidutinis verslas, sukuriantis daugiausia darbo vietų ir vidinio produkto. (Mačiulytė, 2013)

9 lentelė

Respondentų demografiniai duomenys (N=158)

Lytis	Proc.	Išsilavinimas	Proc.	Išsilavinimas	Proc.
Vyras	38,0	Profesinis	4,4	Aukštasis	81,6
moteris	62,0	Aukštesnysis	12,0	Kita	1,9
darbo stažas dabartinėje darbovietėje	Proc.	Darbuotojų skaičius įmonėje	Proc.	Įmonės veiklos pobūdis	Proc.
0,5-10	74,7	Iki 10	18,4	Gamyba	17,7
11-20	17,7	11–49	33,5	Prekyba	23,4
21 ir daugiau	7,6	50–249	35,4	Paslaugos	49,4
		Daugiau nei 250	12,7	Kita	9,5

Pagal 9 lentelės pateiktus duomenis pastebima, kad respondentai, pildydami individualius duomenis apie save, taip pat turėjo ne tik pateikti duomenis apie lytį, išsilavinimą, bet ir nurodyti darbuotojų skaičių įmonėje, įmonės veiklos pobūdį. Tyrimo metu buvo stengiamasi apklausti ne vien tik vieno veiklos pobūdžio įmones, bet įvairaus dydžio ir veiklos pobūdžio įmones. Vyrų ir moterų iš anksto nebuvo planuota apklausti po lygiai, nes buvo naudojamas atsitiktinis tyrimo metodas, todėl silpnosios lyties atstovių buvo apklausta 62 proc., vyrų – 38 proc. Daugiau nei du trečdaliai respondentų įgiję aukštąjį išsilavinimą (81,2 proc.), ir beveik pusę dirbantys paslaugų sferoje (49,4 proc.) bei daugiau nei du trečdaliai apklaustųjų įmonėje dirbantys nuo 0,5 iki 10 metų (74,7 proc.). 9,5 proc. respondentų sudarė įmonės, kurios vykdo mišrią veiklą: gamybą ir prekybą; gamybą, prekybą ir aptarnavimą; inžineriją; maitinimą; paslaugas ir mokslinius tyrimus ir kt. Išskirtos veiklos, sietinos su pagrindiniais veiklos pobūdžiais: gamyba, prekyba ir paslaugomis, pateikiamos kombinuotos įmonių veiklos. Apklausoje du trečdaliai (68,9 proc.) sudaro įmonės, kuriose dirba 11–49 arba 50–249 darbuotojų. Šiek tiek daugiau nei 45 proc. visų apklaustųjų įmonių turi personalo skyrių (departamentą). Įmonės, turinčios iki 10 darbuotojų arba nuo 11 iki 49 dažniau neturi įsteigę personalo skyriaus (departamento).

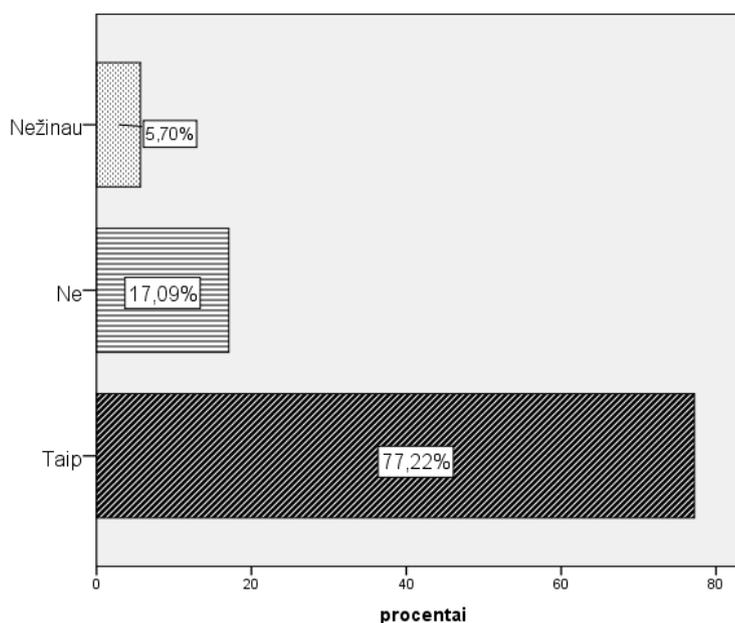
Tikėtina, kad įmonės naudojasi specializuotų įstaigų paslaugomis, kai darbuotojų apskaitos ir kt. dokumentai yra tvarkomi ne įstaigos darbuotojų arba įmonėje yra asmuo, pvz., administratorius, kuriam pareiginiuose nuostatuose priskirta atsakomybė už personalo duomenų rengimą, tvarkymą, įforminimą, archyvavimą ir kt. Galima daryti prielaidą, kad įmonių vadovams reikia daugiau

informacijos, ką gali daryti personalo skyriai (departamentai) ir kokią realią naudą jie gali duoti įmonei.

Apibendrinant tyrimo imties charakteristikas galima teigti, kad savo nuomonę apie darbuotojų paieškos ir atrankos procesą privačiajame sektoriuje išreiškė aktyvūs ir didelę patirtį darbinėje veikloje turintys specialistai.

Personalo valdymo procesas įmonėje

Teorinėje dalyje buvo išanalizuota, kad personalo poreikio planavimas, tai pirmasis etapas, prieš vykdant personalo paieškos ir atrankos procesą, todėl respondentų buvo prašoma pateikti nuomonę, ar įmonėje yra planuojamas personalo poreikis (žr. 10 paveikslą).



10 pav. Respondentų nuomonė apie personalo poreikio planavimą (proc.)

Iš 10 pav. pateiktos informacijos pastebima, kad daugiau nei du trečdaliai respondentų (77,2 proc.) tvirtina, kad įmonėje yra planuojamas personalo poreikis. Tik 5,7 proc. nežino apie personalo poreikio planavimą įmonėje.

Galima daryti išvadą, kad personalo poreikio planavimas yra siejamas su įmonės misija, vizija ir strateginiais planais. Įmonės, vykdydamos personalo poreikio planavimą, analizuoja įmonės veiklai įtaką darančius išorinius ir vidinius veiksnius.

Tyrimo metu siekta nustatyti, kokios įmonėje yra vykdomos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos. Respondentai atsakinėdami į antrąjį anketos klausimą „Kokios personalo valdymo veiklos yra vykdomos Jūsų įmonėje“, galėjo pažymėti daugiau nei vieną atsakymą. Koreliacinės analizės duomenys (žr. 10 lentelę) rodo, kad statistiškai reikšmingi ryšiai ($p < 0,01$) yra tarp darbuotojų analizės, darbuotojų poreikio planavimo, paieškos, atrankos ir samdos, darbuotojų vertinimo,

darbuotojų ugdymo ir tobulinimo, karjeros planavimo bei vadovavimo darbuotojams ir jų motyvavimas.

Akivaizdu, kad Šiaulių mieste veiklą vykdančių privataus sektoriaus įmonių vadovai vadovaujasi žmogiškųjų išteklių principu, stengiasi sukurti sąlygas, kurios kiekvienam esamam ir būsimam darbuotojui suteiktų galimybes tobulinti savo gebėjimus, jausti pasitenkinimą darbu bei pasiekti efektyvių rezultatų, t. y. vadovas atlieka vaidmenį asmens, siekiančio paremti darbuotoją, bei jo atliekamą darbą. Stipriausias ir statistiškai reikšmingiausias ryšys matomas tarp darbuotojų paieškos ir darbuotojų atrankos ir samdos.

10 lentelė

Respondentų nuomonė apie įmonėje vykdomų žmogiškųjų išteklių valdymo organizavimo būdus koreliaciniai ryšiai

	darbų analizė	darbuotojų poreikio planavimas	darbuotojų paieška	darbuotojų atranka ir samda	darbuotojų adaptacija	darbuotojų vertinimas	darbuotojų ugdymas ir tobulinimas	karjeros planavimas	vadovavimas darbuotojams ir jų motyvavimas
darbų analizė	1,000	0,282**	0,230**	0,174*	0,284**	0,337**	0,275**	0,274**	0,295**
darbuotojų poreikio planavimas	0,282**	1,000	0,266**	0,252**	0,330**	0,191*	0,229**	0,416**	0,084
darbuotojų paieška	0,230**	0,266**	1,000	0,517**	0,275**	0,300**	0,225**	0,262**	0,337**
darbuotojų atranka ir samda	0,174*	0,252**	0,517**	1,000	0,378**	0,345**	0,135	0,292**	0,219**
darbuotojų adaptacija	0,284**	0,330**	0,275**	0,378**	1,000	0,392**	0,356**	0,496**	0,221**
darbuotojų vertinimas	0,337**	0,191*	0,300**	0,345**	0,392**	1,000	0,358**	0,371**	0,341**
darbuotojų ugdymas ir tobulinimas	0,275**	0,229**	0,225**	0,135	0,356**	0,358**	1,000	0,395**	0,299**
karjeros planavimas	0,274**	0,416**	0,262**	0,292**	0,496**	0,371**	0,395**	1,000	0,254**
vadovavimas darbuotojams ir jų motyvavimas	0,295**	0,084	0,337**	0,219**	0,221**	0,341**	0,299**	0,254**	1,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

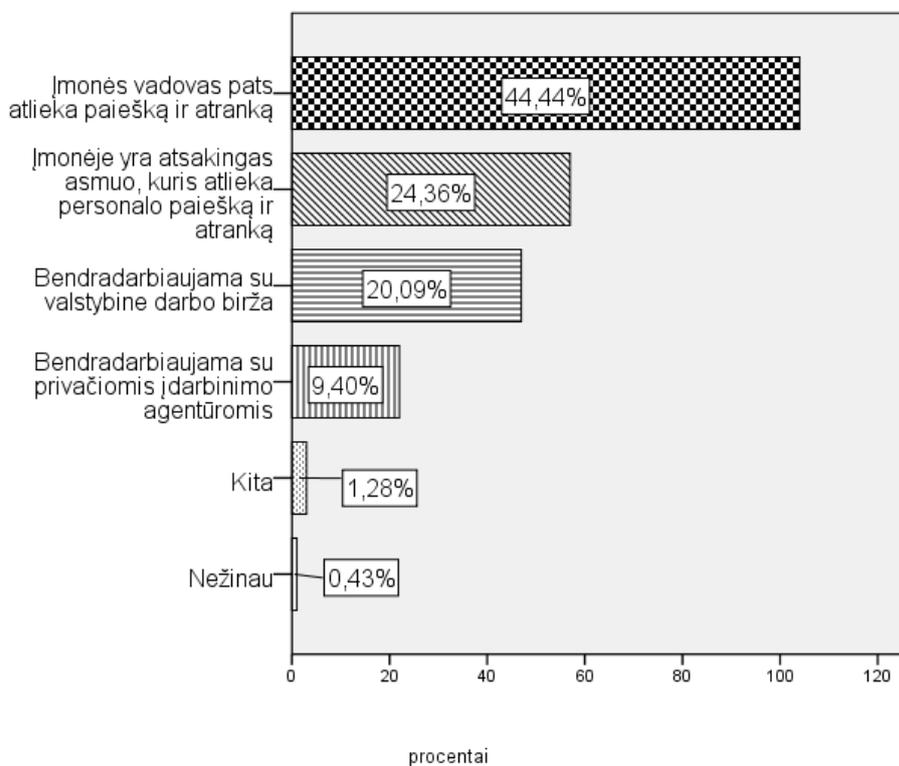
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Galima daryti išvadą, kad išskirtos personalo valdymo veiklos labiausiai įvardintos todėl, kad respondentams yra labiausiai suprantamos ir žinomos. Be to, daugiau ar mažiau, visos nurodytos personalo valdymo veiklos, analizuojamose įmonėse yra vykdomos, tai įrodo, kad įmonės domisi personalo valdymo procesu.

Trečiuoju anketos klausimu „Kas vykdo personalo paieškos ir atrankos procesą“ buvo norima identifikuoti, kas vykdo personalo paieškos ir atrankos procesą. Respondentai galėjo pateikti daugiau nei vieną atsakymą.

Kaip matome 11 pav. personalo paieškos ir atrankos procesą respondentų nuomone vykdo įmonės vadovas (44,4 proc.), tik 24,4 proc. apklaustųjų mano, kad įmonėje yra atsakingas asmuo,

kuris atlieka personalo paiešką ir atranką. Įdarbinimo agentūrų paslaugomis naudojasi vos 9,4 proc. apklaustų įmonių. Respondentai pateikė kelis „kita“ komentarus, kas jų manymu vykdo personalo paieškos ir atrankos procesą, buvo išskirta „Administratorius“; „paieška per dirbančiuosius“.



11 pav. Respondentų nuomonė apie darbuotojų paieškos ir atrankos proceso vykdytojus (proc.)

Respondentai patvirtino tendenciją, kad „pastaraisiais metais pastebimos įdomios tendencijos: personalo vadybos specialistų Lietuvoje yra per mažai“, taip teigė 67 proc. įmonių vadovų, 2007 m. dalyvavusių TNS Gallup atliktame tyrime (Bajoriūnienė, Tamošaitytė 2007).

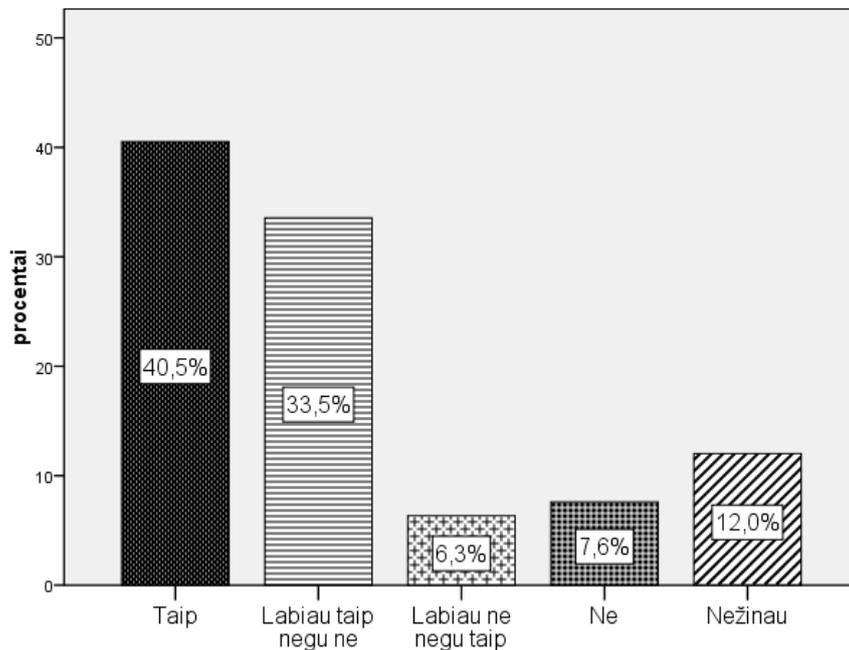
Bukšnytė (2010), pastebi, kad vadovams, kurie dažnai nėra personalo atrankos specialistai, sunku atrinkti tinkamus darbuotojus, nes profesionali atranka reikalauja didelių laiko sąnaudų, būtina turėti specialią žmogaus pažinimo, informacijos rinkimo ir analizės įgūdžių.

Galima daryti išvadą, kad vadovui iš tikro rūpi jo vadovaujamoje įmonėje dirbsiantys darbuotojai. Nuo darbuotojų paieškos ir atrankos proceso vykdytojo priklauso paieškos ir atrankos proceso galutinis rezultatas – rastas, atrinktas ir pasamdytas pats tinkamiausias kandidatas užimti laisvai darbo vietai.

Įvertinus respondentų nuomonę apie įmonėje planuojamą būsimų darbuotojų poreikį (žr. 10 pav.) buvo pasiteirauta, ar žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas padeda įmonei užtikrinti darbo vietas ateityje (žr. 12 pav.).

Respondentų atsakymai rodo, kad trys ketvirtadaliai (74 proc.; atsakymai *taip* ir *labiau taip negu ne*) įsitikinę, kad personalo poreikio planavimas svarbus užtikrinant naujas darbo vietas ateityje.. Darytina prielaida, kad personalo poreikio planavimas yra aktualus žmogiškųjų išteklių

valdymo veiklų. Taip pat patvirtina teorinėje dalyje (Грехем, Беннетт, 2003, Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011) analizuoto personalo poreikio naudingumą: numatomas ne tik personalo poreikis ateityje, bet ir užtikrinamas reikalingų darbuotojų skaičius ateityje.



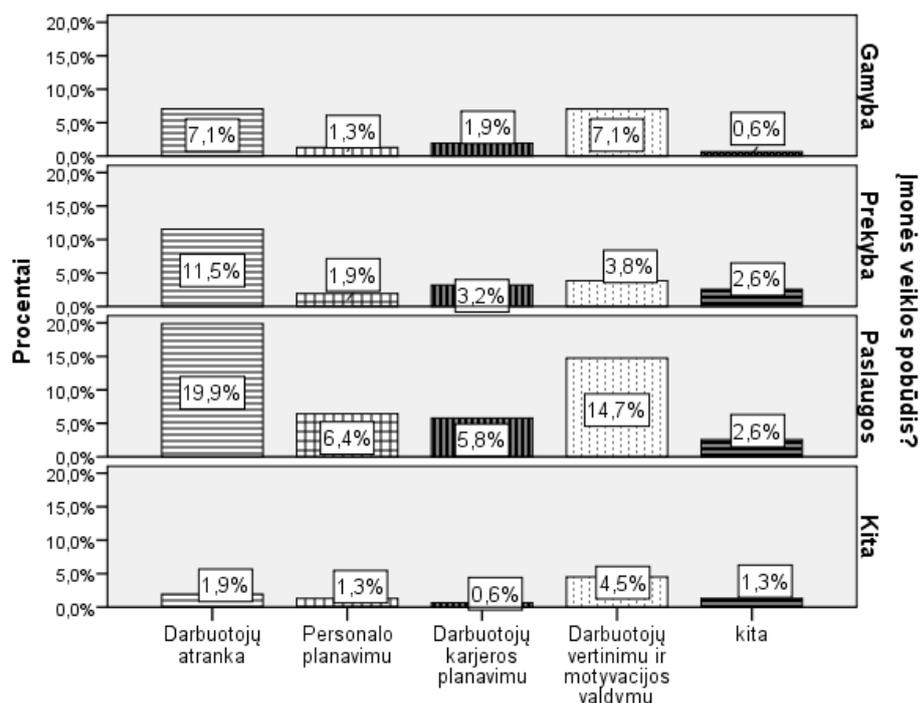
12 pav. Respondentų nuomonė apie žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo svarbą užtikrinant naujas darbo vietas ateityje (proc.)

Galima daryti išvadą, kad personalo planavimo uždavinys įvykdomas per realiuosius įmonės planus užpildyti ateityje atsirandančias laisvas darbo vietas.

Identifikavus respondentų nuomonę apie personalo valdymo vykdomas veiklas, kas vykdo personalo paiešką ir atranką, ar planuojamas personalo poreikis, buvo pasiteirauta su kokiomis personalo valdymo problemomis susiduriama.

Analizuojant 13 pav. pateiktus duomenis, pastebima, kad su darbuotojų atrankos problemomis susiduria visos įmonės, tai sudaro 40,4 proc. visų apklaustųjų. Gamybos sektoriaus atstovai išskyrė dar vieną personalo valdymo problemą – darbuotojų vertinimas ir motyvacija (7,1 proc.). Respondentams buvo sudaryta galimybė neatradus tinkamo atsakymo pateikti savo nuomonę eilutėje „Kita (įrašykite)“. Tyrėjo nuomone verta paminėti, kad buvo pateikta nuomone, kad personalo valdymo problema, su kuria susiduriama išskyrė darbuotojų paiešką (N=6).

Tikėtina, kad išskirtos personalo valdymo problemos siejamos ne tik su personalo paieškos ir atrankos vykdytojais, bet ir galimai neteisingai taikytiniais metodais ar netinkamu procedūrų vykdymu.



13 pav. Respondentų nuomonė apie žmogiškųjų išteklių valdymo problemas, lyginant su įmonės veiklos pobūdžiu (proc.)

Galima daryti išvadą, kad respondentai žino sudedamąsias žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalis, geba identifikuoti problemas, su kuriomis yra susiduriama valdant žmogiškuosius išteklius, ne tik planuoja žmogiškuosius išteklius, bet tuo pačiu užtikrina darbo vietas ateityje.

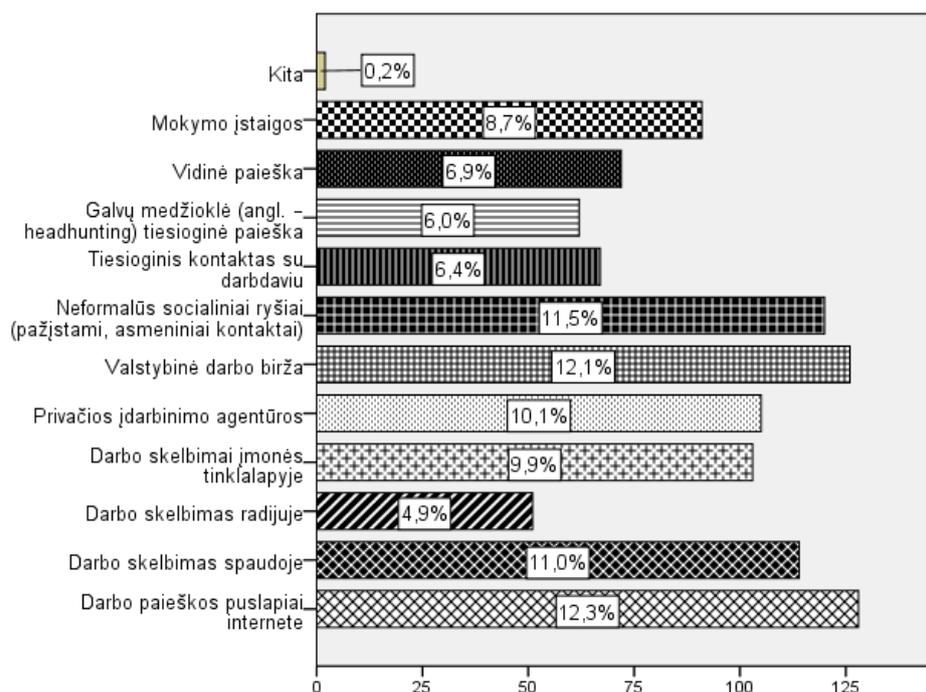
Įvertinus žmogiškųjų išteklių valdymo procesą organizacijoje, buvo pereita prie klausimų, susijusių su paieškos (verbavimo) procesu.

Darbuotojų paieškos (verbavimo) procesas

Šeštasis anketos klausimas „Jūsų nuomone, koks yra pagrindinis personalo paieškos tikslas“ leidžia identifikuoti respondentų nuomonę apie personalo paieškos tikslą. Didžiosios respondentų daugumos teigimu (81,6 proc.) pagrindinis personalo paieškos tikslas – surasti tinkamiausią kandidatą į laisvą / naują darbo vietą. Respondentų nuomonė sutinka su pateiktu teorinėje dalyje Leonienės (2001) apibrėžimu, kad „*Darbuotojų paieška – procesas, kuriuo surandami ir „priviliojami“ į laisvas darbo vietas tinkami kandidatai*“.

Galima daryti išvadą, kad įmonėms svarbiausią pritraukti ne kuo daugiau kvalifikuotų kandidatų, o surasti pati tinkamiausią kandidatą užimti tam tikras pareigas.

Norint išsiaiškinti kokius respondentai žino ir taiko darbuotojų paieškos šaltinius, buvo prašoma atsakyti į anketos 7 ir 8 klausimus. Gauti rezultatai leis nustatyti, ar žinomi darbuotojų paieškos šaltiniai yra taikomi ieškant naujų darbuotojų. Respondentų nuomonė apie darbuotojų paieškos šaltinių žinomumą ir taikomumą pateikta 14 ir 15 paveiksluose.

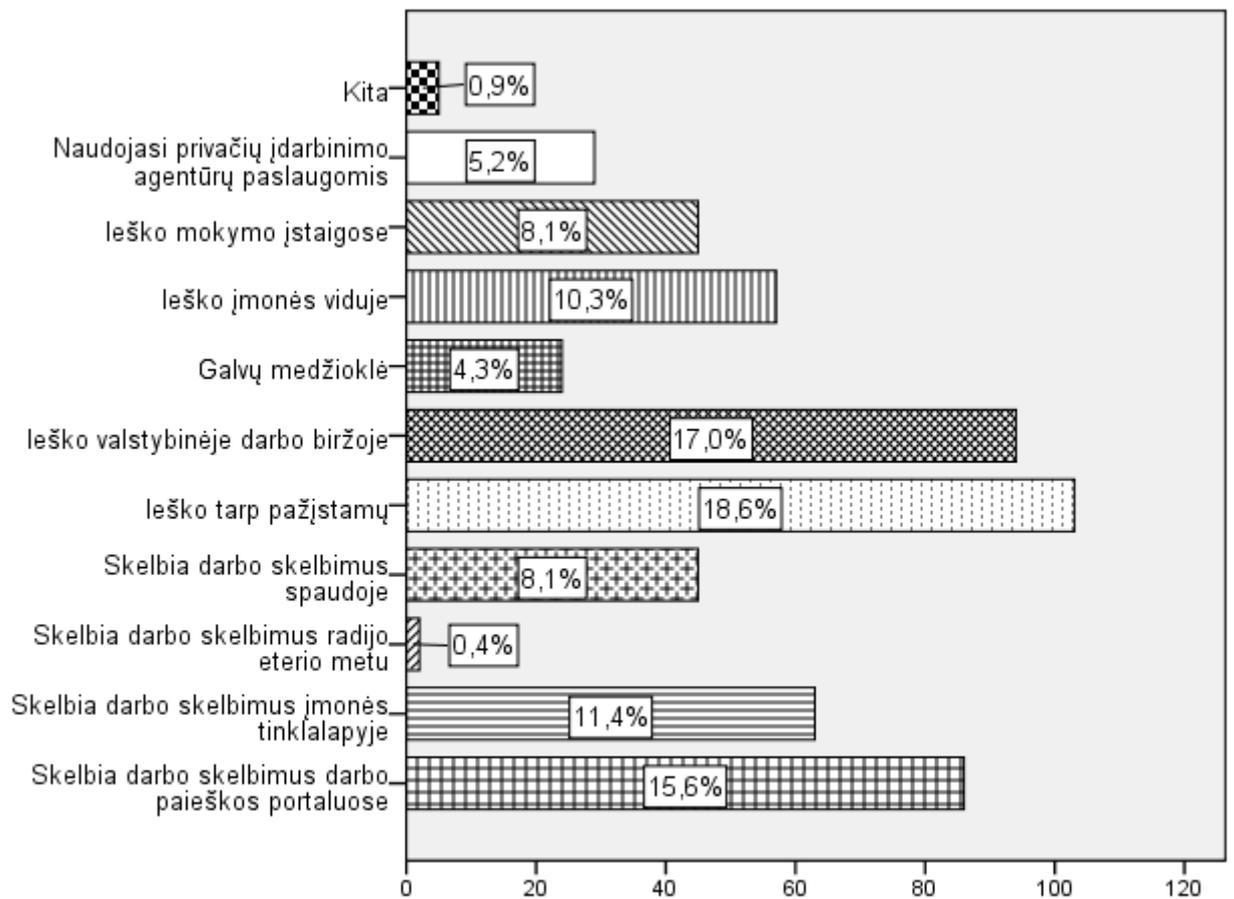


14 pav. Darbuotojų paieškos šaltinių žinomumas (proc.)

Pagal pateiktą 14 paveikslą galima daryti išvadą, kad žinomiausi darbuotojų paieškos šaltiniai yra darbo paieškos puslapiai internete (12,3 proc.) ir valstybinė darbo birža (12,1 proc.). Taip pat, ne mažiau žinomi personalo paieškos šaltiniai: neformalus socialiniai ryšiai (11,5 proc.), privačios įdarbinimo agentūros (10,1 proc.), darbo skelbimas spaudoje (11,0 proc.). Mažiausiai žinoma tiesioginė paieška, kitaip vadinama „Galvų medžioklė“. Respondentai, atsakydami į klausimą ir susidūrę su tiesioginės paieškos terminu prašė tyrėjo pateikti paaiškinimą, kada šis personalo paieškos šaltinis yra taikytinas.

Galima daryti išvadą, kad žinomiausi paieškos šaltiniai yra valstybinė darbo birža bei darbo paieškos puslapiai internete todėl, kad tikėtina, kad įmonės, savo skelbimus apie laisvą darbo vietą minėtuose paieškos šaltiniuose gali skelbti nemokamai. Be to, galima pasiekti labai plačią ir įvairią kandidatų auditoriją (2012 m. pirmąjį ketvirtį interneto prieigą turėjo 55 procentai namų ūkių).

Darbuotojų verbavimo kanalai, kurių pagalba bandoma surasti reikiamą kandidatą sukurtai ar kuriamai darbo vieta, pateikta 15 pav., kuriame matyti, kad įmonės paprastai naudoja keletą verbavimo kanalų: ieškoma valstybinėje darbo biržoje (17,0 proc.), tarp pažįstamų (18,6 proc.). Be to, įmonės vis plačiau naudoja interneto prieigą ir naudojasi galimybe talpinti skelbimus darbo paieškos portaluose (15,6 proc.). Nemažiau taikomas paieškos šaltinis – darbo skelbimas skelbiamas įmonės tinklalapyje (11,4 proc.), tai pigiausias ir lengviausias įmonei šaltinis, kadangi jį galima tiesiogiai valdyti.



15 pav. Darbuotojų paieškos šaltinių taikomumas (proc.)

Lyginat respondentų nuomonę apie personalo paieškos šaltinių žinomumą ir jų taikomumą (žr. 14 ir 15 pav.) pastebima, kad žinomi paieškos šaltiniai dažniau taikomi.

Galima teigti, kad atsisakoma tradicinio paieškos šaltinio – darbo skelbimų spaudoje, nes tikėtina, kad skelbimų talpinimas miesto laikraštyje yra brangi paslauga. Be to, populiarėja paslauga, kai laikraščiai yra talpinami internete, kai atveriamos galimybės greičiau ir patogiau rasti norimą ir / arba ieškomą informaciją.

Tiriant personalo paieškos šaltinių efektyvumą, svarbu nustatyti, kuriuos paieškos šaltinius respondentai rinktųsi ieškant naujų darbuotojų. Respondentų buvo paprašyta įvertinti pateiktus paieškos šaltinius išskiriant atsakymo variantus pagal Likert'o skalę (visiškai sutinku, sutinku, nesutinku, visiškai nesutinku ir nežinau).

Gauti respondentų atsakymai padėjo palyginti tiriamųjų nuomonę apie ateityje taikytinus ir efektyviausiai išskirtus paieškos šaltinius (žr. 11 lentelę).

Respondentų nuomonė apie efektyviausią paieškos šaltinį, ieškant naujų darbuotojų (N=158)

Paieškos šaltiniai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau	Iš viso proc.
	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.	
Darbo skelbimas darbo paieškos portaluose	28,2	51,3	11,5	,6	8,3	100
Darbo skelbimas įmonės tinklalapyje	17,8	55,4	10,2	1,3	15,3	100
Skelbimas radijuje	1,3	17,2	25,5	18,5	37,6	100
Skelbimas spaudoje	16,0	46,2	14,1	7,7	16,0	100
Pažįstamų rekomendacijos	39,2	44,9	8,9	1,3	5,7	100
Privačios įdarbinimo agentūros	16,5	48,1	15,2	1,3	19,0	100
Valstybinė darbo birža	16,5	48,7	15,8	6,3	12,7	100
Paieška įmonės viduje	27,1	42,6	11,6	2,6	16,1	100
Mokymo įstaigos	15,8	51,9	12,0	1,9	18,4	100
Galvų medžioklė	10,1	27,2	21,5	7,0	34,2	100

11 lentelėje pateiti duomenys rodo, kad trečdalis respondentų (39,2 proc.) visiškai sutinka, kad pažįstamų rekomendacijos, tai pats efektyviausias paieškos šaltinis, kurį naudotų ieškant naujų darbuotojų. Pusę respondentų (55,4 proc.) sutinka, kad darbo skelbimas įmonės tinklalapyje yra efektyvus paieškos metodas. Visiškai nesutinka (18,5 proc.) ir nesutinka (25,5 proc.) ar nežino (37,6 proc.), kad skelbimai radijuje efektyvus personalo paieškos šaltinis.

Šiandien daugelis radijo stočių mūsų šalyje ne tik sėkmingai išnaudoja internetą kaip priemonę pasiekti jaunesnes auditorijas, bet ir prisitaiko prie kintančių auditorijos poreikių. Internetu transliuojamas radijo turinys pasiekia ketvirtadalį 12–74 metų amžiaus Lietuvos gyventojų. Daugiau nei pusę arba 55 proc. klausančiųjų radijo internete sudaro jauna auditorija – 15–29 metų amžiaus Lietuvos gyventojai. (Bitinaitė, 2013).

Galima daryti išvadą, kad skelbimų radijuje paieškos šaltinis – mažiausiai taikytinas, nes nepasiekiamas tikslinė auditorija, kuriai būtų skirtas skelbimas, yra efektyvesnių ir greičiau plintančių paieškos šaltinių – skelbimai įmonės tinklalapyje, pažįstamų rekomendacijos. Skelbimas įmonės tinklalapyje yra efektyvus, nes juo tikėtina domisi konkrečios kvalifikacijos darbuotojai, pažįstamų rekomendacijos – rekomenduojamas laisvai darbo vietai atitinkantis kandidatas.

10 anketos klausimu buvo prašoma respondentų pateikti nuomonę „išskirkite pagrindinę Jūsų įmonėje vykdomos paieškos problemas“. Į šį klausimą respondentai atsakė 141 teiginių (sakinių), kurie buvo suskirstyti į kategorijas (žr. 12 lentelę).

Respondentų nuomonė apie darbuotojų paieškos problemas, kategorijų reitingas

Kategorijų pavadinimai	N	Paminėjimo dažnis	Procentai
Kvalifikuotų kandidatų trūkumas	158	70	44,3
Personalo paieškos problemų nėra	158	18	11,4
Nepateikė nuomonės	158	17	10,8
Kandidatų motyvacijos trūkumas	158	10	6,3
Personalo paieškos proceso vykdymo laikas	158	10	6,3
Nežinau	158	6	3,8

Kategorijų pavadinimai	N	Paminėjimo dažnis	Procentai
Personalo kaita	158	5	3,2
Įmonės struktūra	158	5	3,2
Paieškos šaltinių naudojimas	158	4	2,4
Paieškos proceso imitavimas	158	3	1,9
Darbo skelbimo informacija	158	3	1,9
Karjeros galimybės	158	2	1,3
Darbo užmokestis	158	2	1,3
Paieška vykdoma naudojantis pažįstamais	158	2	1,3
Kita	158	1	0,6

Apklauso duomenys gana vienareikšmiškai rodo, jog paieškos problema siejama su išoriniais veiksniais – kvalifikuotų ir motyvuotų kandidatų trūkumu (55,1 proc. visų apklaustųjų). Svarbus veiksnys ekonominės ir socialinės padėties priežasčių bei pasekmių grandinėje yra emigracija. Įvertinus LR statistikos departamento teikiamą informaciją apie gyventojų migraciją pastebima, kad per 2008–2012 m. didžiausią gyventojų dalį tarp didžiųjų miestų prarado Šiauliai (7,7 proc.). Didžiausia emigracijos priežastis ir pasekmė anot Varanauskienės (2013) „*Mažos darbo pajamos Šiaulių mieste (vidutinis darbo užmokestis po mokesčių 2012 m. 4 ketv. buvo 1 510 litų)*“ (www.lzinios.lt).

5 priede pateikiamos kategorijų, atspindinčių respondentų nuomonę apie darbuotojų paieškos problemas, teiginių pavyzdžiai. Respondentai teigė, kad įmonėje per maža arba labai dažna kaita (N=5), „žema darbuotojų kaita gali sukelti problemas, siejamas su naujų idėjų trūkumu, naujų požiūrių į problemas trūkumu bei skirtingų gebėjimų ir patirties trūkumu.“ (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011, p.75). Darbo pobūdžio neapibrėžtumas (kategorija „Darbo skelbimo informacija“) gali nemažai sukelti dilemų asmenims, kurie ketina įsidarbinti ir derinti darbą su studijomis, šeima, kita darbo vieta ir pan.

Respondentai taip pat įvardino kaip personalo paieškos problemą, susijusią su įmonės struktūra, teigdama, kad „maža įmonė, nepatraukli darbovietė“, su darbo užmokesčiu „siūlomi nedideli atlyginimai“.

Galima daryti išvadą, kad respondentai geba įvertinti ir išskirti darbuotojų paieškos problemą, kuri leidžia toliau planuoti kandidatų atrankos procesą. Tikėtina, kad respondentai, kurie neatsakė į pateiktą klausimą (10,8 proc.) nesusiduria su darbuotojų paieškos problemomis.

Išsiaiškinus paieškos tikslą ir problematiką, įvertinus žinomus darbuotojų paieškos šaltinius ir jų taikomumą, įvertinus efektyviausią ir ateityje naudojamus paieškos šaltinius pereinama prie klausimų, susijusių su darbuotojų atrankos procesu.

Darbuotojų atrankos procesas

Lietuvoje šiuo metu gana sudėtinga rasti ne tik kvalifikuotą specialistą, bet ir nekvalifikuotą darbą dirbantį darbininką. Pastarųjų ypač trūksta gamybos įmonėms. Todėl darbdaviai kartais liūdnai juokauja, kad surasti darbuotoją yra svarbesnis atrankos tikslas nei jį atrinkti. (Bukšnytė, 2010).

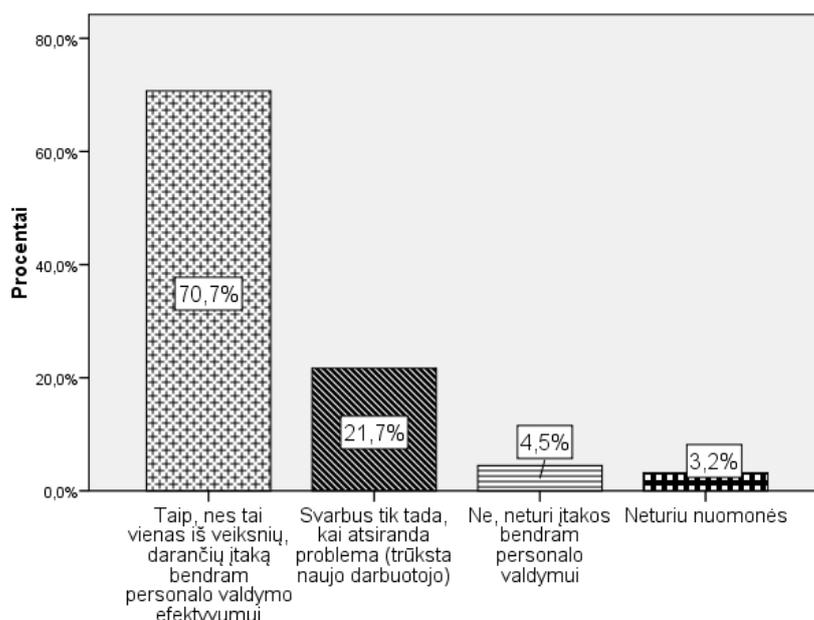
Mokslinėje literatūroje pateikiama daug ir įvairių atrankos apibrėžimų (žr. 2 lentelę), todėl 11 anketos klausimu buvo prašoma respondentų pateikti, jų manymu, patį tinkamiausią personalo atrankos tikslo apibrėžimą. Buvo pateikta keletas personalo atrankos tikslą apibūdinančių teiginių, iš kurių respondentai galėjo pasirinkti jų manymu tinkamiausią. Trečdalis respondentų (29,7 proc.) mano, personalo atrankos tikslas – surasti numatomai darbo pozicijai tinkamą darbuotoją, pasižymintį reikiamais įgūdžiais ir kvalifikacija.

Galima daryti išvadą, kad respondentų pateikta nuomonė atitinka Russo, Rietveld, Nijkamp, Gorter (1995) apibrėžimui, kad „Pagrindinis personalo atrankos vykdymo tikslas – surasti numatomai darbo pozicijai tinkamą darbuotoją, pasižymintį reikiamais įgūdžiais ir kvalifikacija, per kiek įmanomą trumpesnę laiką, įmanomai mažesnėmis sąnaudomis“. Taigi galima teigti, kad apklaustieji laikosi tradicinio požiūrio į darbuotojų atranką.

Identifikavus personalo atrankos tikslą, respondentų buvo teirautasi, ar personalo atrankos procesas svarbus personalo valdymui. Kaip manote 16 pav. daugumos respondentų teigimu (70,4 proc.) atrankos procesas yra svarbu personalo valdymui, nes tai vienas iš veiksnių, darančių įtaką bendram valdymo efektyvumui.

10 lentelėje buvo pateikta respondentų nuomonė apie personalo valdymo veiklų vykdymą, kuri leidžia daryti išvadą, kad nevykdant nors vienos iš personalo valdymo veiklų, tikėtina, kad gali būti nepilnai vykdomi ar pasiekiami išskelti visos įmonės veiklos tikslai ar ateities perspektyvos. Kiekvienos įmonės personalo valdymo veiklos netinkamas taikomumas, ne pilnas atskleidimas didina riziką dėl bendro įmonės veiklos tikslų pasiekiamumo ir konkurencijos didinimo tarp kitų įmonių – konkurentų.

Prieš vykdant anketinę apklausą, būsimų respondentų buvo prašoma anketą pildyti įmonių vadovams, personalo skyriaus darbuotojams ar asmenimis, susijusiems su personalo paieška ir atranka. Tikėtina, kad ne visi respondentai tiesiogiai yra susiję su personalo atranka, todėl buvo klausama „ar Jūs dalyvaujate vykdant personalo atranką“. Į pateiktą klausimą teigiamai atsakė 72,4 proc., likę respondentai, kurie į klausimą atsakė neigiamai, tai sudarė 27,6 proc. apklaustųjų, galėjo praleisti 14 klausimą „Pažymėkite Jūsų įmonėje darbuotojų atrankoje naudojamus metodus“ ir pereiti atsakinėti sudarytą 15 anketos klausimą „Kuris iš pateiktų atrankos metodų Jums priimtinausias“.



16 pav. Respondentų nuomonė apie atrankos proceso svarbą žmogiškųjų išteklių valdymui (proc.)

72,4 proc. atsakiusių į klausimą „ar Jūs dalyvaujate vykdant personalo atranką“ leidžia tikėtis, kad duomenys, susiję su personalo atranka bus išanalizuoti detaliau, nes daugiau nei du trečdaliai apklaustųjų dalyvauja vykdant personalo atranką.

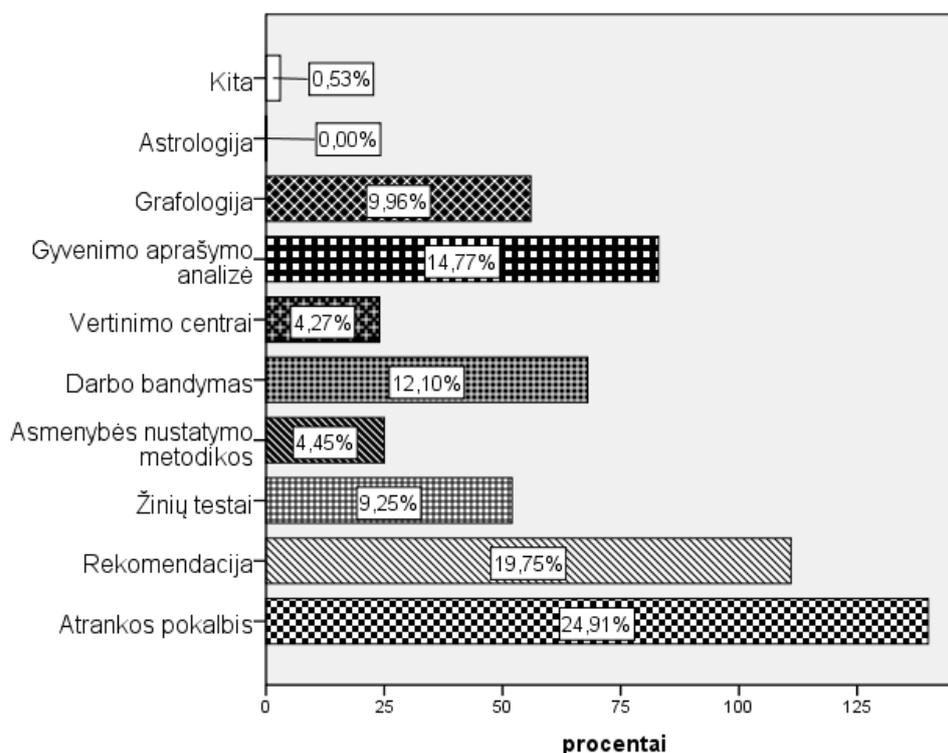
Analizuojant klausimyno 14 klausimą „Pažymėkite Jūsų įmonėje darbuotojų atrankoje naudojamus metodus“, pastebima tendencija, kad respondentai nors ir tiesiogiai nedalyvaujantys vykdant darbuotojų atranką (27,6 proc. respondentų teigė, kad nedalyvauja vykdant darbuotojų atranką) žino, kokie įmonėje yra naudojami atrankos metodai.

Galima daryti išvadą, kad atrankos procesas, taikomas analizuojamose įmonėse yra atviras visai organizacijai, tai sąlygoja atliekamo personalo atrankos proceso skaidrumą. Kandidatai, pretenduojantys užimti tam tikrą vietą į vieną iš analizuojamų įmonių iš įmonės darbuotojų galėtų sužinoti, kokie yra taikytini personalo atrankos metodai, tai leistų iš anksto pasiruošti ir įvertinti metodų išskirtines savybes.

Teorinėje dalyje plačiai analizuojami darbuotojų atrankos metodai, jų įvairumas (žr. 1.4.1. skyrių), todėl respondentų buvo prašoma pateikti jų įmonėse taikytinus atrankos metodus (žr. 17 pav.) (tyrėjo pastaba: atsakinėdami į klausimą, respondentas galėjo rinktis daugiau nei kelis atsakymo variantus).

Iš pateikto 17 pav. pastebima, kad labiausiai taikytinas atrankos metodas – atrankos pokalbis (24,91 proc.), taip pat rekomendacijos (19,75 proc.)

Galima pastebėti, jog atrenkant darbuotojus naudojami tokie atrankos metodai, kuriais galima nustatyti kandidatų asmenines ir profesines savybes bei motyvaciją. Tyrimo rezultatai parodė, kad vertinimo centrus naudoja šiek tiek daugiau nei 4 proc. Tikėtina, kad vertinimų centrų metodo netaiko dėl didelių kaštų, specialistų trūkumų.



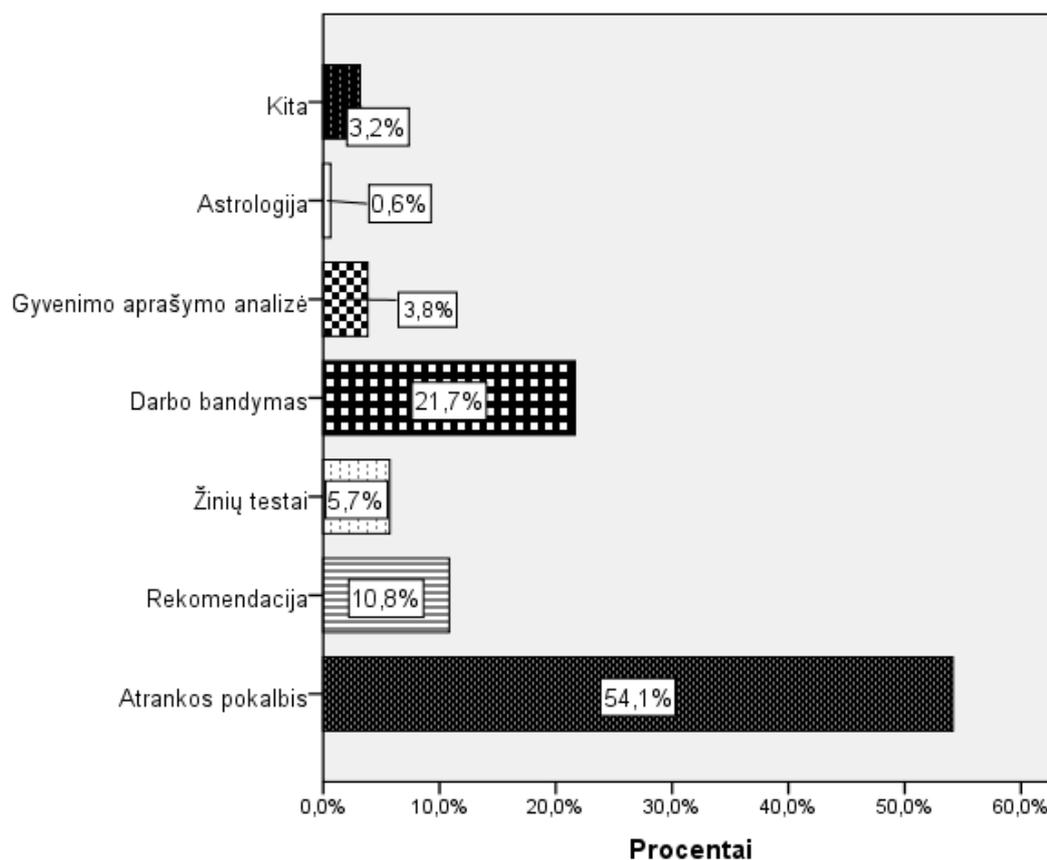
17 pav. Respondentų nuomonė apie taikytinus atrankos metodus (proc.)

Tyrimo metu buvo norima įvardinti ir apibrėžti, kuris atrankos metodas respondentų nuomone yra priimtinausias. Tai galėtų būti metodas, kuris yra priimtinas dėl įvairių savybių, pvz. taikytino laiko.

Pagal 18 pav. matome, kad priimtinausiu atrankos metodu išskiriamas atrankos testas (54,1 proc.) visų apklaustųjų, taip pat 21,7 proc. respondentų mano, kad priimtinausias yra darbo bandymo metodas, kuris leistų kandidatą išbandyti užimamai darbo vietai keliamus reikalavimus, įgūdžius, gebėjimus ir / arba asmenines savybes realiomis darbinėmis sąlygomis.

Pukys (2010) įvardija, kad „*Interviu – tai vienas iš dažniausiai taikomų atrankos metodų, kurio tikslas surinkti ir išanalizuoti informaciją apie kandidatą, įvertinti jo tinkamumą darbui. Interviu efektyvumas priklauso nuo interviu struktūros, tipo, konteksto ir kitų dalykų. Efektyvumą taip pat įtakoja interviu vedėjo kvalifikacija ir patirtis.*“

Galima daryti išvadą, kad darbuotojų atrankos metodo taikomumas įmonėje gali turėti tam tikros įtakos ir nuomonei apie atrankos metodo priimtimumo: žinomumas, stiprumas ir teigiamos asociacijos, leidžiančios manyti, kad naudojant priimtinausią metodą sulaukiamas teigiamas rezultatas.



18 pav. Respondentų nuomonė apie priimtinausią atrankos metodą (proc.)

Respondentų buvo prašoma ne tik išskirti priimtinausią atrankos metodą, bet ir argumentuoti, kodėl šis metodas, jų nuomone yra priimtinausias. 6 priede pateiktos respondentų nuomonės apie atrankos pokalbį (N=85). Respondentų nuomonė atrankos metodą apibūdina, kaip metodą, kuris yra pradžia tolimesniems atrankos etapams; išryškina kandidato žinias, tinkamumą. Taip pat, pabrėžiama, kad tai metodas, kuris vykdomas greičiausiai, tiksliausiai, efektyviausiai. Pastebima, kad respondentams atrankos metodas – pirmasis tiesioginis kontaktas su būsimu darbuotoju, dažnai pabrėžiamas „tiesioginis / asmeninis kontaktas“.

Vertėtų išskirti vieno tyrime dalyvavusio respondento nuomonę:

„Kaip jau buvo minėta, pasitaiko, kad kvalifikacijos, išsilavinimo, darbo patirties prasme kandidatas atitinka visus reikalavimus, tačiau dėl charakterio savybių, asmens bruožų, gebėjimo / negebėjimo komunikuoti kolektyve pasirodo netinkamas. Atrankos pokalbis suteikia galimybę pabendrauti su žmogumi įvairiomis temomis, provokuoti jį, stebėti reakcijas ir pan. Kartais mažiau kvalifikuotas žmogus pasirodo tinkamesnis darbui dėl asmeninių savybių, dėl išsakomo noro mokytis, tobulėti, dėl plataus akiračio bendražmogiška prasme. Atrankos pokalbyje yra subtilumo, kurį sunku nusakyti ar suformuluoti.“

Kaip priimtinu atrankos metodu vienas respondentas išskyrė astrologiją, kadangi „viską pasako horoskopas“.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad 54,1 proc. apklaustųjų priimtinausiu atrankos metodu išskyrė atrankos pokalbį, tačiau apibūdino skirtingai. Tai leidžia labiau įvertinti įmonių pozicijas, ko tikimasi ir laukiama iš kandidatų taikant interviu metodą.

Išanalizavus įvairių autorių nuomonę akcentuota (žr. 1.3. skyrius), kad darbo vieta gali būti siūloma vidiniais arba išorės kanalais: 17 anketos klausimu „Dažniausiai laisva darbo vieta siūloma“ respondentų buvo pasiteirauta, kam dažniausiai yra siūloma darbo vieta.

13 lentelė

Respondentų nuomonė apie darbo vietos siūlymą, lyginant su įmonės veiklos pobūdžiu (N=158)

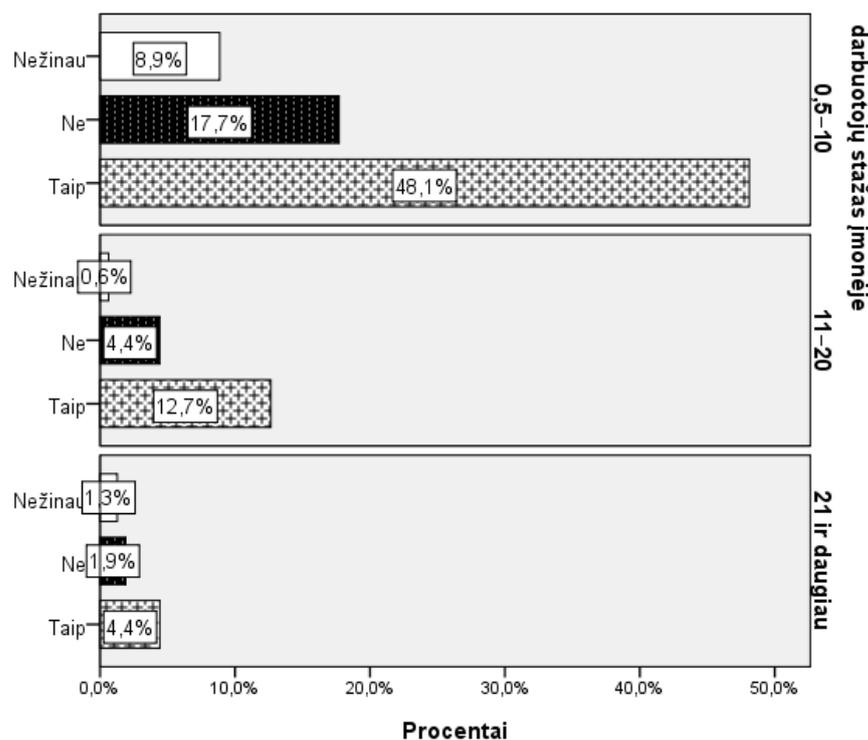
		Įmonės veiklos pobūdis				Iš viso N / proc.
		Gamyba	Prekyba	Paslaugos	Kita	
Darbo vieta siūloma:	teiginiai					
	Įmonės darbuotojams	15	16	28	0	59 / 37,3
	Ne įmonės darbuotojams	7	13	34	7	61 / 38,6
	Nežinau	4	5	12	4	25 / 15,8
	Kita (įrašykite)	2	3	4	4	13 / 8,2
Iš viso		28	37	78	15	158 / 100

Pagal 13 lentelės duomenis pastebima tendencija, kad 61 proc. apklaustųjų mano, jog darbo vieta pirmiausia siūloma naudojantis išoriniu paieškos šaltiniu – ne įmonės darbuotojams. Vertinant pagal įmonės veiklos pobūdį pastebima, kad įmonės darbuotojams siūloma darbo vieta gamybos ir prekybos sektoriaus įmonėse (N=31), paslaugų sektorius darbo vietą siūlo ne įmonės darbuotojams (N=34).

Galima daryti prielaidą, kad paslaugų sektoriuje yra didelė darbuotojų kaita, „darbuotojų rotacija – tai silpnėjantis ryšys su organizacija“ (Vveinhardt, Kotovskienė, 2008, p. 186), kuri įpareigoja įmonę ieškoti naujų darbuotojų. Gamybos ir prekybos sektoriuose tikėtina, kad įmonės darbuotojams siūlomas horizontalus arba vertikalus pareigų paaukštinimas.

Nustačius įmonėje taikomus atrankos metodus, įvertinus darbo vietos siūlymą pagal įmonės veiklos pobūdį, respondentų buvo prašoma atsakyti, „ar įmonėje atskiroms pareigybėms taikomi skirtingi atrankos metodai“ 19 pav. pastebima, kad respondentų atsakymai, išskiriant pagal išdirbtą laikotarpį įmonėje yra vieningi, tvirtina, kad skirtingoms pareigybėms taikomi skirtingi atrankos metodai (65,2 proc.).

Galima daryti išvadą, kad įmonės, vykdydamos atrankas įvairioms pareigybėms, atsižvelgdamos į pareigybių sudėtingumą, išskirtinumą ir kt. svarbius kriterijus, taiko skirtingus atrankos metodus, kurie leidžia ne tik įvertinti būsimą kandidatą, bet ir nustatyti ar atrenkamas kandidatas tiktų naujai darbo vietai.



13 pav. Respondentų nuomonė apie atrankos metodų taikomumą atskiroms pareigybėms, lyginant su stažu įmonėje (proc.)

Teiginiui „Ar atrenkant kandidatus į laisvą darbo vietą svarbi rekomendacija“ pritarė 88,6 proc. respondentų. *Galima teigti, kad rekomendacija yra svarbus atrankos metodas, kuris papildoma gauta iš kandidato informaciją. Tikėtina, kad rekomendacijos naudojamos norint patikrinti kandidato suteiktą informaciją, kreipiamasi į buvusį darbdavį, kolegą ir teirujamasi apie kandidato elgesį ir kt. savybes, kurios galėjo būti atsiskleidusios darbinėje veikloje.*

Nustačius įmonėse taikytinus atrankos metodus, identifikavus respondentų nuomonę apie priimtinausią atrankos metodą, buvo prašoma pasidalinti asmenine patirtimi ir nurodyti, koku būdu vyko apklaustųjų atranka.

14 lentelėje pateikti duomenys lyginami pagal respondentų išsilavinimą, kas leistų daryti prielaidas, kad turintys aukštesnį išsilavinimą asmenys užima svarbias, su personalo paieška ir atranka susijusias pareigas, tai galėtų būti įmonės vadovai, personalo skyriaus / departamento vadovai / specialistai ar kiti atsakingi asmenys, jų asmeninėje atrankoje buvo taikytini kiti atrankos metodai nei tiems, kurių išsilavinimas yra žemesnis. Kaip dažniausiai naudotą respondentų atrankos procese naudotą atrankos metodą daugiau nei 100 respondentų išskyrė atrankos pokalbį (70,9 proc.). Interpretuojant gautus duomenis galima siūlyti kelias taikytinų atrankos metodų kombinacijas:

- 1) sveikatos patikrinimas + gyvenimo aprašymo analizė + atrankos pokalbis;

2) rekomendacijų analizė + gyvenimo aprašymo analizė + speciali užduotis + atrankos pokalbis;

3) rekomendacijų analizė + gyvenimo aprašymo analizė + atrankos pokalbis.

Tikėtina, kad išskirtų atrankos metodų kombinacijose išdėstyti atrankos metodai taikomi skirtingais etapais (eiliškumu).

14 lentelė

Respondentų nuomonė apie asmeninį patyrimą, įvardijant taikytinus atrankos metodus, lyginant su išsilavinimu (N=158)

	Jūsų išsilavinimas			
	Profesinis	Aukštesnysis	Aukštasis	Kita
Įdarbinimo testas	0	3	26	0
Rekomendacijų analizė	2	11	48	2
Sveikatos patikrinimas	4	2	7	0
Gyvenimo aprašymo analizė	4	7	69	1
Pildoma įdarbinimo anketa	1	1	9	0
Speciali užduotis	0	7	17	0
Atrankos pokalbis	5	11	93	3
Kita	0	1	16	0

Tyrėjo nuomone, verta paminėti ir išskirti pateiktą respondentų nuomonę skiltyje „kita (įrašykite)“. Pateikiama atskiromis kategorijomis: pats kuriu darbo vietas (N=9); pagal skyrimą (N=1); užsienio kalbų tikrinimas, klausimai apie fobijas (N=2); keli pokalbiai (N=1); per darbuotojų atrankos agentūrą (N=1); sveikatos patikrinimas privalomas (N=1), kad žmogus galėtų atlikti tam tikrus darbus gamyboje. Pateikta papildoma nuomonė leidžia labiau įsigilinti į personalo atrankos procesą, jo svarbą įmonei, ką norima įvertinti taikant atskirus atrankos metodus.

Nustačius respondentams atrankoje taikytinus metodus buvo prašoma respondentų įvertinti ateityje taikytinus atrankos metodus. Klausimas buvo pateiktas su atsakymo variantais Likert'o skale (labai retai, retai, kartais, dažnai, labai dažnai, nuolat).

15 lentelė

Respondentų nuomonė apie atrankos metodų taikomumo dažnumą, atrenkant naujus darbuotojus ateityje (N=158)

	Labai retai	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Nuolat	Iš viso proc.
	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.	
Gyvenimo aprašymo, motyvacinio laiško analizė	4,4	5,7	13,9	20,3	19,0	36,7	100
Interviu	4,4	1,9	5,7	13,9	22,2	51,9	100
Testavimas	9,6	8,9	31,2	24,8	13,4	12,1	100
Pažįstamų rekomendacijos	3,8	8,2	25,3	29,1	19,6	13,9	100

Pagal 15 lentelėje pateiktus duomenis pastebima tendencija, kad respondentai ateityje taikytų derinant kelis atrankos metodus: gyvenimo aprašymo, motyvacinio laiško analizę „įprasta, kad kandidatuojami darbo ieškantieji siunčia darbdaviui savo CV ir motyvacinį laišką“ (CVbankas.lt

informacija, 2013) bei interviu. Taikytini metodai pasipildytų pažįstamų rekomendacijomis, kuriomis galėtų pasinaudoti dažnai (*galima daryti prielaidą, kad tai atvejais, kai per trumpą laiką, reikia rasti tinkamą darbuotoją užimti laisvai darbo vietai*), kartais, galbūt, atsižvelgiant į užimamų pareigų specifiką, būsimieji kandidatai būtų testuojami (31,2 proc.)

Vykdam darbuotojų atranką, tikėtina, kad verslo įmonėse atrankos laikotarpis gali skirtis, kadangi nėra teisiškai reglamentuota, per kiek laiko ir keliais etapais galėtų užtrukti būsimų darbuotojų atranka. Respondentų buvo prašoma įvertinti pagal pateiktus atsakymų variantus, kiek galėtų užtrukti, arba užtrunka pagal įmonėje nustatytą tvarką, darbuotojų atranka. 16 lentelėje pateikti duomenys lyginami pagal įmonės darbuotojų skaičių, kadangi tikėtina, kad trukmė gali skirtis, vertinant procedūrų gausą ir sudėtingumą atsižvelgiant į įmonės dydį.

16 lentelė

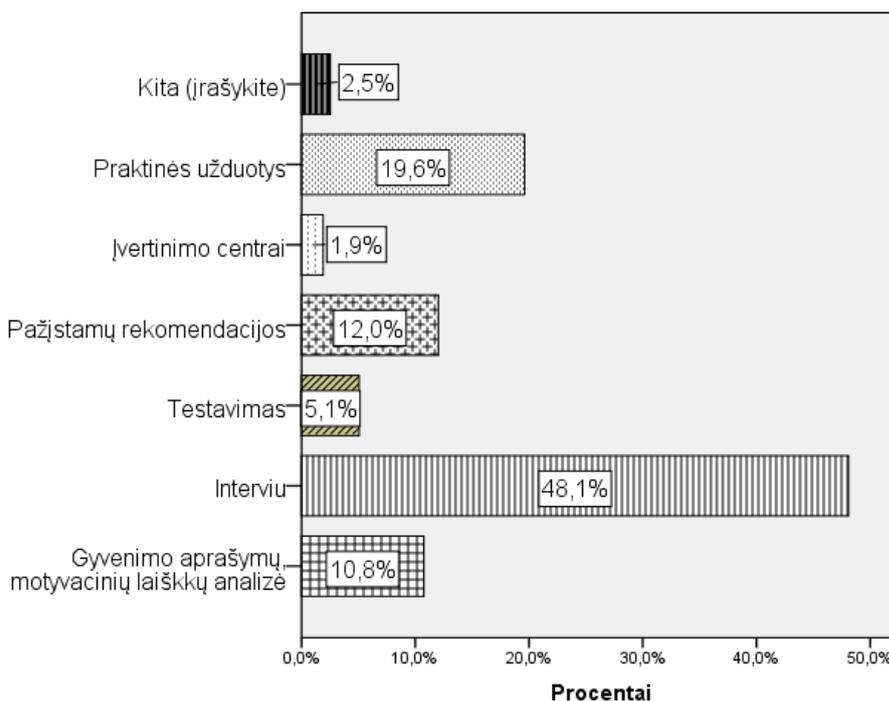
Respondentų nuomonė apie darbuotojų atrankos vykdymą laiką, lyginant su įmonės darbuotojų skaičiumi (N=158)

		Darbuotojų skaičius įmonėje				Iš viso
		iki 10	11-49	50-249	daugiau nei 250	
Kiek laiko, Jūsų nuomone galėtų užtrukti darbuotojų atranka?	Teiginiai					
	1 dieną	3	2	0	0	5
	2–5 dienas	3	5	5	1	14
	iki 2 savaičių	6	10	18	5	39
	iki 1 mėnesio	3	18	20	6	47
	ilgiau nei vienas mėnuo	7	11	7	7	32
	kita (įrašykite)	7	7	6	1	21
Iš viso		29	53	56	20	158

16 lentelės duomenys leidžia teigti, kad respondentai, vertinant apklaustųjų visumą, mano, kad būsimų darbuotojų atranka galėtų užtrukti iki mėnesio, tai sudaro beveik trečdalį apklaustųjų (N=47). Detalizuojant respondentų nuomonę pagal darbuotojų skaičių įmonėje pastebima, kad mikro įmonės atstovai ir įmonių, turinčių daugiau nei 250 darbuotojų, teigimu, personalo atranka galėtų užtrukti ilgiau nei vienas mėnuo (N=14). *Galima daryti prielaidą, kad personalo atrankos laikotarpis priklauso nuo darbo pozicijos: atranka vykdoma ieškant nekvalifikuotam darbui galėtų užtrukti trumpiau, aukštos kvalifikacijos darbui – ilgiau.*

Teiginiui „kuri iš pateiktų darbuotojų atrankos metodų yra patikimiausias“ 48,1 proc. (N=76) respondentų (žr. 20 pav.) išskiria, kad tai interviu. 7 priede pateikti respondentų argumentai apie patikimiausią atrankos metodą – interviu. Argumentuodami respondentai teigia, kad tai metodas, kurio pagalba galima įvertinti kandidato privalumus ir trūkumus, charakterio savybes, požiūrį ir nusiteikimą, gebėjimą bendrauti ir dirbti komandoje. Tai tikslus, efektyvus metodas, leidžiantis

pateikti įvairius klausimus, siejamus su kvalifikacija, išsilavinimu, kompetencijomis ir kitais aspektais, reikalingais laisvai darbo vietai užimti.



20 pav. Respondentų nuomonė apie patikimiausią atrankos metodą (proc.)

Tyrėjo nuomone, verta pateikti kelių respondento nuomonę, kodėl patikimiausias atrankos metodas yra interviu:

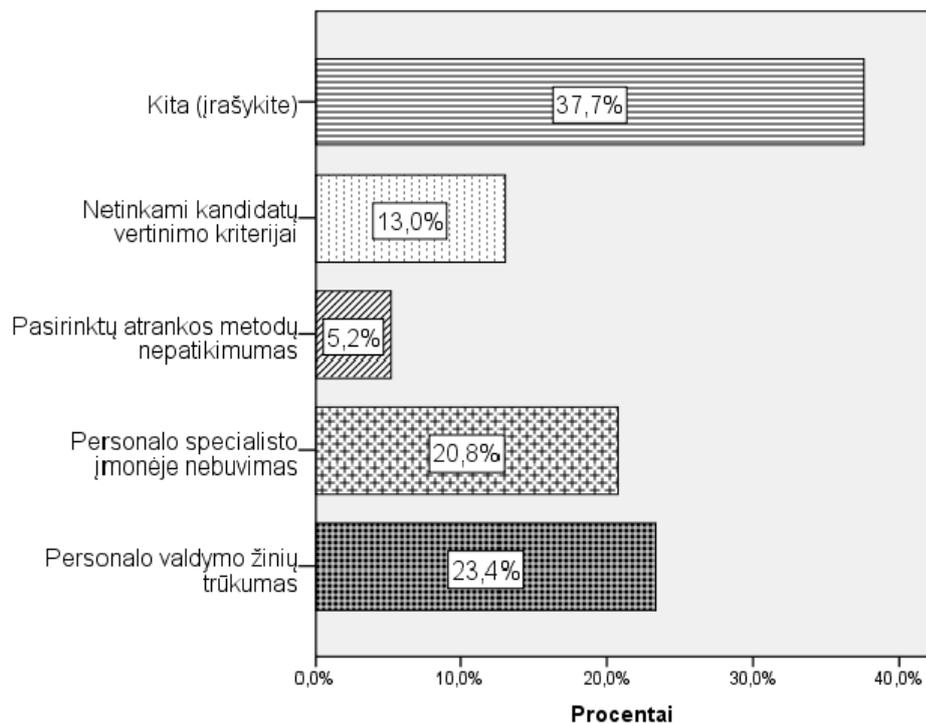
- „Interviu darbuotojų atrankos metu yra kandidato įvertinimo, ar jis tinka siūlomoms pareigoms, procedūra, kurios metu analizuojama, ar kandidatas atitinka atrankos kriterijus. Be to, tam tikras asmenybės savybes yra lengviau nustatyti. Struktūrizuotas interviu“
- „Interviu metu kandidatas pateikia savo motyvaciją ir gyvenimo aprašymą žodžiu, tuo metu sužinoma svarbiausia informacija apie kandidatą (jo buvusios darbovietės, išsilavinimas ir pan., tuo pačiu metu yra galimybė įvertinti bendravimo įgūdžius, reprezentacija, išvaizda ir elgsena“

Tik 1,9 proc. respondentų mano, kad patikimiausias atrankos metodas – vertinimo centrai, nes metodas „Visapusiškumas; Įvertinamas elgesys įvairiose situacijose; Vertinimą atlieka specialistai“

Kiekybinio tyrimo metu buvo norima atskleisti, ar respondentų nuomone išskirtas priimtinausias darbuotojų atrankos metodas yra taip pat vertinamas kaip patikimiausiu. Tyrimas parodė, kad respondentų nuomone priimtinausias ir patikimiausias atrankos metodas yra atrankos pokalbis (interviu).

Galima daryti išvadą, kad respondentams teiginiai „patikimiausias“ ir „priimtinausias“ yra suvokiami kaip sinonimai. Be to, verta paminėti, kad teiginiai „patikimas“ ir „priimtinas“ turi skirtingas reikšmes. Patikimumą galima suvokti kaip nustatytą normą, priimtimumą – įvertinant pagal savo asmeninius potyrius.

Respondentų tai pat buvo prašoma išskirti, jų nuomone, įmonėje vykdomos atrankos problemą. Buvo pateikti galimi atsakymo variantai ir suteikta galimybė pateikti savo asmeninę nuomonę, pagal 21 pav. matyti, kad darbuotojų atrankos problemos siejamos su personalo valdymo žinių trūkumu (23,4 proc.), personalo specialisto įmonėje nebuvimu (20,8 proc.). Net 60 respondentų pateikė asmeninę nuomonę apie personalo atrankos problemas, išskirdami šias kategorijas: personalo atrankos problemų nėra (N=28), kvalifikuotų kandidatų stygius darbo rinkoje (N=7), kompetentingo asmens nebuvimas (N=3), nepateikė nuomonės (N=12), kitos priežastys (N=10): laiko stoka, atlyginimas, neaiški atrankos sistema, įmonės įvaizdis.



21 pav. Respondentų nuomonė apie darbuotojų atrankos problemą (proc.)

Galima daryti išvadą, kad išskirtoms personalo atrankos problemoms turi įtakos atrankos ir paieškos proceso vykdytojo – vadovo turimos kompetencijos, personalo skyriaus nebuvimas įmonėje.

Tyrimo metu buvo prašoma atsakyti į anketos 26–27 klausimus, susijusius su atrankos metodu – pokalbiu. Respondentai, kuriems įsidarbinant nebuvo vykdomas atrankos pokalbis, į minėtus klausimus neatsakinėjo, perėjo prie kitų klausimų.

Klausimas „Jeigu atrankos metu buvo vykdomas pokalbis, Jums buvo pateikti klausimai apie“ buvo užduodamas tam, norint identifikuoti, ar tie patys klausimai yra užduodami atskirų lyčių kandidatams. Tarkime, nori įsidarbinti moteris, kuri turi mažametį vaiką, darbdavio klausimai gali būti siejami su „darbo valandomis per savaitę“, „etato dydžiu“, „nedarbingumų tikimybe“ ir pan. (žr. 17 lentelę).

Bukšnytės (2010) teigimu, dažniausiai interviu metu kandidato klausama apie jo:

- išsilavinimą, profesinį pasirengimą;
- darbo patirtį;
- išėjimo iš buvusios darbovietės priežastis;
- profesinės karjeros siekius, motyvaciją;
- asmenybės ypatybes;
- bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimus.

17 lentelė

Respondentų nuomonė apie užduotus klausimus pokalbio metu, lyginant pagal lytį (N=158)

Atrankos pokalbio metu užduoti klausimai apie:	Jūsų lytis	
	vyras	moteris
Išsilavinimą	37	75
Darbo stažą	38	73
Jūsų interesus ir pomėgius	31	59
Lūkesčius, susijusius su karjera	37	64
Lūkesčius, susijusius su darbo užmokesčiu	30	65
Lūkesčius, susijusius su socialinėmis garantijomis	23	33
Kita	6	12

Apibendrinti duomenys rodo, kad svarbiausiu atrankos pokalbio metu užduodamu klausimu išskiriamas klausimas, susijęs su darbo stažu (N=111), išsilavinimu (N=112). Įvertinus respondentų pateiktą individualią nuomonę, kurią galėjo pateikti skiltyje „Kita (įrašykite)“, pateikiami tokie klausimai, lyginant pagal lytį:

– vyrų buvo klausiama apie šeiminių padėtį (ar turi / kada planuoja sukurti); asmenines savybes, charakterį, žalingus įpročius.

– moterų buvo klausiama apie fobijas testuotos užsienio kalbos žinios, atsakomybės ir funkcijas buvusiose darbovietėse, pasiekimus, darbo patirtį, turimas rekomendacijas, šeiminių padėtį (planavimą); žalingus įpročius; tolimesnes studijas; galimybę išmokti kitas Vakarų Europos šalių kalbas, pvz., prancūzų.

Respondentų pateikta nuomonė apie užduodamus klausimus atrankos pokalbio metu įrodo, kad tiek moterų, tiek vyrų buvo klausiama apie šeiminių padėtį ir žalingais įpročius. Galima daryti prielaidą, kad dalyvaujančios tyrime Šiaulių miesto įmonės daug dėmesio skiria darbuotojų sveikatingumui ir šeimos vertybių puoselėjimui. Tikėtina, kad šios įmonės lanksčiau derina darbo grafiką darbuotojams, turintiems vaikų, vertina darbuotojus, neturinčius žalingų įpročių, nes darbo metu neatsiranda papildomų poilsio minučių, darbas vykdomas be atsitiktinių ir dažnų „pertraukėlių“.

Apibendrinančiu kiekybinio tyrimo – anketinės paklausos klausimu respondentų buvo prašoma išskirti tris svarbiausius kriterijus, lemiančius sėkmingą įsidarbinimą. Pateiktoje 18 lentelėje išskirti kriterijai lemiantys sėkmingą įsidarbinimą, lyginant pagal įmonės dydį. Tikėtina, kad įsidarbinimo

kriterijai yra vienodi visų dydžių įmonės, nepriklausomai nuo įmonėje dirbančių darbuotojų skaičiaus.

18 lentelė

Respondentų išskirti kriterijai, lemiantys sėkmingą išsidarbinimą, lyginant pagal įmonės dydį (N=158)

	Įmonės dydis pagal darbuotojų skaičių				Iš viso
	iki 10	11-49	50-249	daugiau nei 250	
Darbo patirtis	12	31	26	9	78
Profesinė patirtis	20	34	32	15	101
Turimos žinios	15	23	20	8	66
Rekomendacija iš ankstesnės darbovietės	9	13	15	3	40
Pažįstamų rekomendacija	8	8	10	4	30
Motyvacinis laiškas	5	4	3	0	12
Egzaminų pažymiai	1	1	2	0	4
Gebėjimas save pateikti	13	26	34	13	86
Bandomasis laikotarpis	4	12	5	1	22
Asmeninės savybės	7	10	21	7	45

Apibendrintai galima teigti, kad svarbiausi kriterijai, kuriuos išskyrė respondentai, lemiantys sėkmingą išsidarbinimą siejasi su darbo patirtimi, profesine patirti ir gebėjimu savo pateikti. Tikėtina, kad darbdavys pirmuosius du išskirtus kriterijus galėtų patikrinti analizuojant gyvenimo aprašymus ir motyvacinius laiškus, nes darbinėje veikloje vyrauja nuomonė, kad nepakanka turėti profesinės patirties, turima kita darbo patirtis padeda įvertinti daugiau galimų / iškilusių problemų ir pan. Dauguma darbdavių reikalauja atitinkamos darbo patirties. Net mažos ką tik įsikūrusios firmos nenori į darbą priimti naujokų, kelia sąlygą – turėti darbo patirtį. *Išskirti kriterijai siejasi su teorinėje dalyje analizuotais darbuotojų atrankos kriterijais (pasak Brown ir Scase, 1997) ir jų sąlygoti reikalavimai žmogui. Respondentai patvirtino, kad darbuotojų atrankos kriterijai siejasi su žiniomis ir įgūdžiais, turimomis savybėmis, priimtinumu.*

Išskirtasis trečiasis kriterijus taikytinas su posakiu „sutinka pagal rūbą, palydi pagal protą“, pastebima, kad „Kiekvienas būsimasis darbdavys ar personalo atrankos konsultantas atkreips dėmesį į aprangą, net jeigu pareigos, į kurias pretenduojate, nebus susijusios su įmonės įvaizdžiu. Drabužiai gali išduoti daug Jūsų būdo savybių, kurių galbūt nenorėsite atskleisti jau pirmojo pokalbio metu. Taip pat nederėtų pamiršti, kad niekada nebūsime vienintelis kandidatas, taigi iš vienodą kvalifikaciją turinčių asmenų daugiau šansų gauti norimas pareigas pavyks tam, kuris sugebės darbdaviui palikti geresnį pirmąjį įspūdį“. (Dzikaitė, 2010).

Analizuojant kriterijus, lemiančius sėkmingą išsidarbinimą pagal įmonės dydžius, išsiskiria mikro įmonė, kai vietoj darbo patirties yra išskiriamos turimos žinios, kurios galėtų būti įgytos

formaliuoju ir neformaliuoju būdu, pvz., lankant mieste įsikūrusias galerijas ir įvairių meno krypčių ekspozicijas.

Apibendrinant anketinės apklausos duomenis, galima teigti, kad personalo skyriaus (departamento) buvimas įmonėje nepriklauso nuo įmonės dydžio. Paaiškėjo, kad apklausoje dalyvavusios įmonės vykdo visas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, bei mano, kad žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas padeda įmonei užtikrinti darbo vietas ateityje.

Pastebima tendencija, respondentai apibūdindami darbuotojų paieškos ir atrankos tikslus lieka prie tradicinės nuomonės, kurią randame mokslinėje literatūroje. Darbuotojų paieškos šaltinių žinomumas lemia įmonės paieškos šaltinių taikomumą ieškant naujų darbuotojų. Atsisakoma taikyti kai kuriuos tradicinius paieškos metodus: darbo skelbimai spaudoje, radijuje, tikėtina dėl didelių kaštų ir sudėtingesnio auditorijos pasiekimo. Atrankos metodų priimtumas tapatinamas su patikimumu. Respondentų nuomone patikimiausias ir priimtinausias atrankos metodas – atrankos pokalbis (interviu).

3.2. Darbuotojų paieškos ir atrankos procesas: ekspertų nuomonės raiška

Siekiant pagrįsti kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos gautus rezultatus apie Šiaulių miesto privataus sektoriaus darbuotojų paieškos ir atrankos procesą, papildomai buvo atliktas kokybinis tyrimas – giluminis interviu, su įdarbinimo įmonėmis. Interviu metu gauti rezultatai bei atsakymai padėjo papildyti ir paaiškinti bei interpretuoti kiekybinio tyrimo rezultatus.

Teorinė dalyje buvo minėta, kad tarpininkavimo įdarbinant paslaugų teikėjai gali būti kelių rūšių: valstybinė darbo birža arba privačios įdarbinimo agentūros (toliau – agentūros). Pagal Šiaulių miesto teritorinės darbo biržos duomenis, Šiaulių mieste tarpininkavimo įdarbinant paslaugas teikia 7 privačios įmonės (žr. 19 lentelę).

19 lentelė

Privatus tarpininkavimo įdarbinant paslaugų teikėjai

Eil. Nr.	Pavadinimas ir adresas	Telefonas, el. paštas	Šalis, kurioje įdarbinama	Statusas, komentarai
1	UAB „Personalo valdymo sistemos“ Vasario 16-osios g. 44a, Šiauliai	862037780 info@pvsistemas.lt	Lietuva	LR įsteigtas juridinis asmuo.
2	UAB „Jungtinės studijos“ A. Mickevičiaus g. 13-37, Šiauliai	8 679 31410 uabjungtinesstudijos@gmail.com	Lietuva	LR įsteigtas juridinis asmuo. Nepateikė tarpininkavimo įdarbinant ataskaitos už 2011 m. III, IV ketv. ir 2012 m. I, II ir IV ketv.
3	Marius Boreiša Aušros al. 42, Šiauliai, LT-76001	+37060549224 dutch.employrs@gmail.com	Olandija	LR pilietis.
4	UAB „Jurgvita“ Aido g. 10, Šiauliai	(8 41) 50 11 70 info@jurgvita.lt	Lietuva	LR įsteigtas juridinis asmuo.
5	UAB „Rokopas“	(8 615) 99 055	Lietuva	LR įsteigtas juridinis

Eil. Nr.	Pavadinimas ir adresas	Telefonas, el. paštas	Šalis, kurioje įdarbinama	Statusas, komentarai
	Tilžės g. 156-203, Šiauliai	padirbek@padirbek.lt		asmuo. Nepateikė tarpininkavimo įdarbinant ataskaitos už 2011 m. I, III ketv., 2012 m. I, II, IV ketv., 2013 m. I ketv.
6	UAB „Euro kryptis“ Aušros al. 68-306, Šiauliai	(8 41) 59 85 70 eurokryptis@splius.lt	Graikija, Kipras, Olandija, Norvegija	LR įsteigtas juridinis asmuo.
7	UAB „Darbintera“ Tilžės g. 124, Šiauliai	(8 41) 59 85 63 darbintera@takas.lt	Jungtinė Karalystė, Norvegijos Karalystė, Lietuva	LR įsteigtas juridinis asmuo.

Šaltinis: http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Puslapiai/tarpininkavimo_paslaugu_teikejai.aspx

Igyvendinant 2006 m. gruodžio 12 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyvą 2006/123/EB dėl paslaugų vidaus rinkoje (OL 2006 L 376, p. 36), priimtas Lietuvos Respublikos darbo kodekso 87, 88 straipsnių pakeitimo ir 90 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatymas (Žin., 2010, Nr. 1-4), kuriuo atsisakyta įdarbinimo užsienyje tarpininkavimo veiklos licencijavimo. Nuo 2010 m. sausio 5 d. Lietuvoje įdarbinimo užsienyje agentūros prilyginamos kitoms paslaugas teikiančioms įmonėms, todėl Socialinės apsaugos ir darbo ministerija nebeišduoda licencijų verstis šia veikla. Fiziniai ir juridiniai asmenys, teikiantys tarpininkavimo įdarbinant paslaugas, turi pateikti Lietuvos darbo biržai informacinį pranešimą apie savo statusą ir asmenims suteiktas paslaugas kaip nustatyta Informacijos apie tarpininkavimo įdarbinant paslaugų teikimą tvarkos apraše, patvirtintame 2010 m. sausio 6 d. Lietuvos darbo biržos direktoriaus įsakymu Nr. V-1 (Žin., 2010, Nr. 5-210).

19 lentelėje pateikti duomenys nurodo, kad tarpininkavimo paslaugų teikėjai gali būti ne tik juridiniai, bet ir privatūs asmenys. Įvardintų įmonių skelbiama kontaktinė informacija: adresai, telefono numeriai ar elektroninio pašto adresas neatitinka realybės, kreipiantis dėl dalyvavimo apklausoje buvo nerasta 2 agentūrų, tikėtina, kad įmonės veiklą yra sustabdžiusios, tik nėra pateikusios patikslintos informacijos Lietuvos darbo biržos Šiaulių filialui.

20 lentelė

Ekspertų nuomonė apie vykdančiuosius darbuotojų paiešką ir atranką (N=6)

Kategorija	Subkategorija	Ekspertai	Teiginiai
Personalo paieškos ir atrankos proceso vykdančiai	Vykdančys darbuotojų paiešką	E1	„Specialistas“
		E2	„Informantas atlieka pats personalo paiešką“
		E3	„Specialistai, turintys savo klientų ratą“
		E4	„Atlieka dirbantys specialistai“
		E5	„Įstaigos vadovas, skyrių vedėjai ir bendrųjų reikalų skyriaus vedėjas“
		E6	„Personalo atrankos specialistai“
	Vykdančys darbuotojų atranką	E1	„Specialistas“
		E2	„Atlieka informantas, turi patariamąjį balsą“
		E3	„Specialistai, turintys savo klientų ratą“
		E4	„Atlieka dirbantys specialistai“
		E5	„Sudaryta komisija / paskirtas atsakingas asmuo / įstaigos vadovas“
		E6	„Personalo atrankos specialistai“

Ekspertų buvo klausama, kas atlieka darbuotojų paiešką ir atranką (žr. 20 lentelę). 20 lentelės duomenys rodo tendenciją, kad daugiau nei pusę (N=4) apklaustų agentūrų, darbuotojų paiešką ir atranką atlieka žinantys ir gebantys vykdyti specialistai. Informanto E5 nuomone darbuotojų paiešką atlieka įstaigos vadovas, skyrių vedėjai, bendrųjų reikalų skyrius, kas leidžia manyti, kad personalo paieška svarbi įmonei, tad pasitelkiama ne vieno asmens patirtimi ir gebėjimais. Taip pat, E5 eksperto nuomonė išsiskyrė iš visų informantų tuo, kad darbuotojų atrankai yra sudaroma komisija, skiriamas atsakingas asmuo, arba už visą paieškos ir atrankos procesą būna atsakingas įstaigos vadovas.

21 lentelė

Ekspertų nuomonė apie darbuotojų paieškos etapus (N=6)

Kategorija	Ekspertai	Teiginiai
Personalo paieškos etapai	E1	„5 etapai“
	E2	„Pirmiausia vykstama į Olandiją pas darbdavį. Susipažįstama, pasikalbama. Jeigu informantą tenkina vieta, pateikiamos sąlygos, kokios turėtų tenkinti atvykstančius darbuotojus, pvz.: dviračiai, skalbimo mašina, bendravimas su darbuotojais, ypač įvykstant konfliktams, pykčiams. sudaroma žodinė sutartis. Aptariamoms sąlygoms: apmokestinimas, sutiriamas laikas, kada bus pateiktas būsimų darbuotojų sąrašas. Vienas ratas lygus vieneriems metams, jeigu pradėdi rinkti žmones rugsėjį, tik kitą rugsėjį gausi pinigų. Pagal Europos Sąjungos konvenciją, darbuotojas negali mokėti tarpininkaujantį įmonei dėl darbo. Moka darbdavys.“
	E3	„Viskas priklauso kokioms pareigoms yra ieškoma. Pirmiausiai viskas pradeda nuo to, kad reikia apsirašyti ne tik darbo skelbimą, o ir funkcijas, ką turės atlikti darbuotojas. Funkcijų sąrašas derinamas su klientu. Darbo skelbimai skelbiami ne tik internetiniuose portaluose CVmarket, CVbankas, CVonline, bet ir Lietuvos darbo biržos tinklalapyje bei įmonės turimoje duomenų bazėje. Numatomas laikotarpis, kiek laiko bus viešinamas darbo skelbimas. Peržiūrint CV, įvertinimus pagal kriterijus kviečiami į pokalbius. Pokalbiams atrenkami 4-5 kandidatai ir pristatomi.“
	E4	„Etapai priklauso nuo to, kokios pareigoms yra ieškomas ir atrenkamas kandidatas“
	E5	„Personalo paieška neskirstoma etapais“
	E6	„Priklausomai nuo darbdavio poreikių, dažniausiai dviem“

Inteviu metu, buvo prašoma atkleisti, keliais etapais atliekama darbuotojų paieška (žr. 21 lentelę).

Į klausimą informantų nuomonės išsiskyrė, teigiama, kad darbuotojų paieška gali būti vykdoma „2 etapais“; „5 etapais“ ar darbuotojų paieškai yra skiriama „vieneri metai“. Informanto E5 nuomonė labiausiai išsiskyrė iš visų kitų, kadangi teigiama, jog „darbuotojų paieška neskirstoma etapais“.

Galima daryti išvadą, kad E5 informanto įmonėje darbuotojų paieška skiriama mažiausiai dėmesio, neskiriant daugiau laiko ir pastangų išgryninti galimus taikyti paieškos šaltinius, metodus ir pan. Įvertintus visų ekspertų nuomonę, kuri pateikta 21 lentelėje galima pastebėti, kad kiekviena įmonė darbuotojų paieškai skiria skirtingai laiko, vykdo skirtingais etapais.

Ekspertų požiūris į darbuotojų paiešką (N=5)

Kategorija	Subkategorija	Ekspertai	Teiginiai
Darbuotojų paieškos privalumai	Teisinis reglamentavimas	E2	„Pasirengti teisiškai rimtą sutartį su darbuotoju, kad būtų galima apsisaugoti nuo galimų padarinių.“
		E5	„Atranka yra reglamentuota Valstybės tarnybos įstatymo nuostatų pagrindu.“
	Šaltinių taikomumas	E3	„Naudojami paieškos šaltiniai išgryninti ir tinkami“
		E6	„Personalo paieška yra efektyvus būdas darbdaviams sutaupyti laiko ir pinigų renkantis darbuotojus, taigi požiūris yra teigiamas.“
Darbuotojų paieškos trūkumai	Specialistų trūkumas	E3	„Kalbant plačiąja prasme, bendraujant ir bendradarbiaujant su įmonės vadovais pastebima, kad Šiaulių regione trūksta darbuotojų, dirbančių įmonėse personalo specialistų.“
Darbuotojų paieškos pokyčiai	Gyvenimo būdas	E4	„Keistūsis esama situacija, turi keistis pačių kandidatų mąstysena, turėtų atsirasti noras dirbti.“
	Darbdavio poreikiai	E6	„Pakeitimai atliekami, prisitaikant prie kiekvieno darbdavio, apibendrinančių pokyčių įvardinti negali.“

22 lentelėje pateikti duomenys apie informantų išreikštą nuomonę apie darbuotojų paiešką, išskiriant privalumus, trūkumus ir galimus pokyčius. Pastebima, kad svarbiausi privalumai išskiriami siejami su teisiniu reglamentavimu (E2 ir E5 nuomonė) ir šaltinių taikomumu, kuriuos išskyrė E3 ir E6 informantai.

E3 informantas pateikė darbuotojų paieškos trūkumą, kuris sietinas su specialistų trūkumu, kas patvirtina 2007 m. TNS Gallup atliktą tyrimą, kurio metu buvo pateikta išvada, kad personalo vadybos specialistų Lietuvoje yra per mažai.

Informantų išskirti darbuotojų paieškos pokyčiai siejami su kandidatų gyvenimo būdu ir darbdavių poreikiais.

Informantas E1 į analizuojamą klausimą, kuris pateiktas 7 lentelėje savo nuomones neatskleidė.

Apibendrintai galima teigti, kad darbuotojų paieškos privalumai dažniausiai gali būti išskiriami, susiderinus su teisės aktais ir kitais veikiančiais reglamentuojančiais dokumentais, kurių pokytis priklauso vykdomos veiklos rezultatyvumui. Kaip teigiama mokslinės literatūros analizėje, kiekvienus darbuotojo paieškos šaltinius reikia pritaikyti prie kiekvienos įmonės individualiai, tai patvirtinta E3 ir E6 informantų nuomonė. Išskirtas darbuotojų paieškos trūkumas, tai galima vadovams rekomendacija, kad įmonėse turėtų būti specialistai-praktikai, gebantys greitai orientuotis žmogiškųjų išteklių valdymo procese, turintys pakankamai žinių ir kompetencijų atlikti pavestus darbus.

Ekspertų naudojami darbuotojų paieškos šaltiniai (N=6)

Kategorija	Subkategorija	Ekspertai	Teiginiai
Darbuotojų paieškos šaltiniai	Skelbimai spaudoje	E1	„Skelbimai spaudoje“
		E2	„laikraščiuose“
		E4	„Skelbimai laikraščiuose (šiuo metu atsisakoma šio šaltinių dėl per didelių kaštų – brangu)“

Kategorija	Subkategorija	Ekspertai	Teiginiai
		E6	„Laikraščiai“
	Skelbimai internete	E1	„internete“
		E2	„Skelbimai internete“
		E4	„Internete“
		E3	„Internetiniai portalai: CVbankas, Cvmarket, Cvonline“
		E5	„Skelbimas apie organizuojamą atranką, nes taip reikalauja teisės aktai.“
		E6	„Specializuoti internetiniai darbo skelbimų portalai“
		E6	„Socialiniai tinklalapiai“
	Galvų medžioklė	E1	„Galvų medžioklė“
	Neformalūs socialiniai ryšiai	E2	„Pažįstamų ratas, kadangi žmogui lengviau apie mus sužinoti, norinčiam dirbti užsienyje saugiau, kad galima patikrinti ir gauti daugiau informacijos iš aplinkinių“
	Įmonės duomenų bazė	E3	„Turima duomenų bazė“
		E4	„Įmonės duomenų bazė“
	Lietuvos darbo birža	E3	„Lietuvos darbo birža“

Mokslinėje literatūroje yra pateikiama daug ir įvairių darbuotojų paieškos šaltinių, kuriuos galima derinti kartu arba taikyti atskirai. Pagal 23 lentelėje pateiktus duomenis, galima išskirti darbuotojų paieškos šaltinius, pagal jų naudojimo dažnumą:

Nuolat naudojami – skelbimai internete, kurie buvo išskaidomi į smulkesnes kategorijas: internetinius portalus, socialinius tinklalapius.

Labai dažnai naudojami – skelbimai spaudoje. E4 informantas papildė, kad atsisakoma šio šaltinio, „dėl per didelių kaštų – brangu“.

Dažnai naudojami – įmonės duomenų bazės, kuriose kaupiami galimi kandidatai, dirbantieji, ieškantys kitos darbo vietos.

Kartais naudojami – „galvų medžioklė“, Lietuvos darbo birža, neformalūs socialiniai ryšiai.

Apibendrintai E2 informantas teigė, kad „*efektyviausias ir dažniausiai naudojamas paieškos šaltinis – pažįstami*“.

E5 informanto išsakyta nuomone leidžia daryti išvadą, kad jeigu nebūtų reikalaujama pagal teisės aktus, skelbimai nebūtų skelbiami viešai, išsirenkant atskirą personalo paieškos šaltinį.

E6 informanto teigimu, išskirti personalo paieškos šaltiniai yra „*efektyvus būdas pritraukti kandidatus*“.

Galima daryti išvadą, kad agentūros plačiai naudoja internetą, kaip pagalbinę priemonę, kuri leidžia naudotis plačiai paplitusiu personalo paieškos šaltiniu – skelbimai internete. Neatsisakoma naudotis tradiciniais darbuotojų paieškos šaltiniais – skelbimais spaudoje, Lietuvos darbo biržos paslaugomis.

Ekspertų nuomonė apie darbuotojų atrankos vykdymą (N=6)

Kategorija	Subkategorija	Ekspertai	Teiginiai
Darbuotojų atrankos vykdymas	Užsakovo poreikiai	E1	„Tik pagal užsakovo nurodymus, darbdavys geriau žinos kokio specialisto jam reikia ir kokias kompetencijas jis turi turėti“
		E3	„Atsižvelgiama įmonės norus. Užsakovas gali nurodyti per kiek laiko turi būti surastas tam tikras darbuotojams užimti laisvą darbo vietą, tai gali būti ir 1 savaitė, 2 savaitės arba 1 mėnuo“
		E4	„Vykdoma pagal užsakomo nurodymus“
	Taikytini metodai	E3	„Pagal įmonėje sudarytus atrankos metodus, atsižvelgiant į atrankamos darbo vietos specifiką, užimamas pareigas. Įmonė laikosi nuostatos, kad atrinkti tinkamiausią kandidatą įsipareigoja per 3–4 savaites.“
		E6	„Struktūrizuotas interviu yra taikomas visuomet, tačiau klausimai kinta pagal konkrečią darbo poziciją. Nėra vieno klausimų rinkinio tinkamo visoms darbo vietoms, todėl ir vykta prisiderinimas prie darbdavio“
	Bendri poreikiai (užsakovas su atranką vykdančia įmone)	E2	„Stengiamasi rasti kompromisą“
		E6	„todėl ir vykta prisiderinimas prie darbdavio“
		E6	„Kai kurie metodai gali būti keičiami pagal darbdavio poreikius, pagal darbo poziciją“
	Asmeninė savybės	E2	„atsižvelgiant į amžių, asmenines savybes.“
		E4	„kreipiamas dėmesys į užsienio kalbų gebėjimus, darbo patirtį, išsilavinimą.“
	Teisės aktai	E5	„Vykdoma vadovaujantis tvarkos aprašu priimant į valstybės tarnautojo pareigas, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu.“

Inteviu metu identifikavus darbuotojų paieškos procesą, buvo pereita prie klausimų, susijusių su darbuotojų atrankos vykdymu (žr. 24 lentelę). Informantų nuomonė išsiskyrė, ir buvo identifikuota kad darbuotojų atrankos vykdymas priklauso ne tik nuo teisės aktų, taikytinų metodų, bet ir užsakovo poreikių identifikavimo, radimo kompromiso, taikant ir prisitaikant prie užsakovo poreikių. Be to, atrankos vykdymas susijęs su kandidatų asmeninėmis savybėmis, kurias vertina E2 ir E4 informanto agentūros.

Galima daryti išvadą, kad darbuotojų atranka vykdoma kombinuotai, taikant keletą atrankos metodų, kurių dėka norima gauti ne tik keliamus poreikius, bet ir sulaukiamas grįžtamasis ryšys, kai atsižvelgiama į darbo vietos specifiką ir įvertinant kandidato asmenines savybes.

Ekspertų nuomonė apie kriterijus, taikytinus atrenkant pretendentes į darbo vietą (N=6)

Kategorija	Subkategorija	Ekspertai	Teiginiai
Darbuotojų atrankos kriterijai	Funkcijos	E3	„Kai konsultuojame įmones, įvertiname ir siūlome kokias funkcijas turėtų atlikti tam tikras specialistas.“
	Darbdavio kriterijai	E1	„Pagal darbdavio reikalavimus“
	Asmeniniai gebėjimai	E6	„Kriterijai kinta priklausomai nuo konkrečios darbo vietos. Pvz., jeigu darbdaviui reikia žmogaus su aukštu išsilavinimu, gera anglų kalba ir darbo patirtimi, tai šie reikalavimai ir yra kriterijai pagal kuriuos atrankiosime žmones“
		E3	„pretendento išsilavinimas, gebėjimai, patirtis, asmeninės savybės.“
Kompetencijos	E5	„Kiekviena pareigybė yra įvertinama ir jai nustatomas kompetencijos bei	

Kategorija	Subkategorija	Ekspertai	Teiginiai
	ir vertinimo indikatoriai		vertinimo indikatoriai“
	Darbo vietos aprašymas	E3	„Kai konsultuojame įmones, įvertiname ir siūlome kokias funkcijas turėtų atlikti tam tikras specialistas. Svarbiausios trys grupės informacijos, kurias reikia identifikuoti: darbo funkcijos, ką turėtų atlikti; darbo vietos aprašymas; pretendento išsilavinimas, gebėjimai, patirtis, asmeninės savybės; ką siūlo įmonė.“
	Bendri susirinkimai	E2	„Iš pradžių vyksta grupiniai susitikimai, kai bendrai kalbama apie darbą Olandijoje.“
	Individualūs pokalbiai	E2	„Vėliau vykdomas pokalbis“
	Anketavimas	E2	„prašoma užpildyti anketą, anketoje prašoma apibūdinti save, įvertinti asmenines savybes, aprašyti žalingus įpročius. Prašoma atsakyti raštu. Kol pildomas klausimynas, yra stebimos nuotaikos. Informuojama, kad klausimynas bus verčiamas ir siunčiamas darbdaviui. Būna asmenų, kurie diskutuoja, tariasi, kalba, kaip reiktų užpildyti klausimyną. Klausimynas nuo veiklos vykdymo iki dabas pakito, klausimyne prašoma taip pat pateikti ir asmeninę kontaktinę informaciją. Klausimyną sudaro 15 klausimų.“

Atkleidus darbuotojų atrankos vykdymą, buvo prašoma informantų pasidalinti patirtimi, ar vykdant darbuotojų paieškos ir atrankos procesą sunku rasti ir pritraukti reikiamą kiekį reikalingos kvalifikacijos darbuotojų į jau suformuotas ar naujai sukurtas darbo vietas (žr. 25 lentelę). Informantai atkleidė, kad tai gali „turėti įtakos nuo darbdavio reikalavimų“; „sunku įkalbinti vykti į užsienį, turima daug baimių“; „pasiūla didelę prekybos vadybininkams, marketingo specialistams, finansininkams, bet atrasti tinkamą kandidatą sudėtinga. Kartais darbdavys nesupranta, ką turėtų atlikti tam tikros pareigybės specialistas“; „sunku, situacija yra visai kitokia, nei kad buvo prieš metus, pakanka išeiti į gatvę ir apsižvalgyti, kokie vaikšto žmonės“; „nesunku, problemų neturime“; „priklausomai nuo darbo vietos ir nuo to, ką siūlo darbdavys. Kai kurios pozicijos pritraukia labai daug žmonių, kai kurios labai mažai. Pvz., yra tokių sričių Lietuvoje, kuriose dirba vos keli specialistai, taigi ieškant naujo žmogaus būtų tikrai sunku“.

Informantų pateikti teiginiai paliečia ne tik keliamus darbdavių reikalavimus, bet ir esamą šalies ir kiekvieno atskiro miesto, šiuo atveju Šiaulių miesto demografinius pokyčius. Šiaulių mieste pagal Statistikos departamento patikslintus duomenis 2013 metų pradžioje buvo 106 470 gyventojai. Gyventojų lyginant su 2012 metais sumažėjo apie vieną tūkstantį. Prasčiausia situacija buvo 2011 metais, kai gyventojų sumažėjo apie 4 tūkstančius lyginant su 2010 metais. 2013 m. rugpjūčio 1 d. duomenimis, Šiaulių mieste nedarbas sudarė 7,4 proc., tuo tarpu nedarbas šalyje sudarė 10,1 proc.

Galima daryti išvadą, kad informantų išskirti kriterijai atsiskleidžia tokiuose atrankos metoduose kaip:

- Gyvenimo aprašymai (pateikiami turimi asmeniniai gebėjimai, turimos kompetencijos);
- Interviu (bendri ir individualūs susirinkimai);
- Žinių testai (anketavimas).

Taip pat, išskirti darbuotojų atrankos kriterijai siejasi su žmogiškųjų išteklių valdymo veikla – darbų analize, kai yra išskiriamos funkcijos, kokias turės atlikti būsimas darbuotojas.

26 lentelė

Ekspertų požiūris į darbuotojų atranką (N=)

Kategorija	Subkategorija	Ekspertai	Teiginiai
Darbuotojų atrankos privalumai	Teisinis reglamentavimas	E5	„Išsamiai reglamentuotas“
		E2	„Teisiškai tvarkingos sutartys su darbuotojais.“
	Šaltinių taikomumas	E6	„Personalo atranka yra efektyvus būdas darbdaviams sutaupyti laiko ir pinigų renkantis darbuotojus, taigi mano požiūris yra teigiamas“
		E5	„Geras, patogus“
Darbuotojų atrankos trūkumai	Darbdavio kriterijai	E4	„Būna, kad klientas prašo atrinkti į darbo vietą pagal tam tikrus kriterijus, kuriuos yra sudėtinga atrinkti, tai neskelbiama darbo vieta, kol nėra išgryninti reikalavimai užimti tam tikrai darbo pozicijai“.
		E3	„Atsirenka darbuotojus pagal pažįstamų rekomendacijas“
Darbuotojų atrankos pokyčiai	Darbdavio poreikiai / atsakomybė	E6	„Pakeitimai šioje srityje yra daromi prisitaikant prie kiekvieno darbdavio ,taigi negalėčiau apibendrintai pasakyti, ką reiktų keisti“
		E2	„Darbdavio dalyvavimas atrankose“
		E3	„Siūloma atrinkti asmenis iš šalies pagal pateiktus reikalavimus, nei rinktis asmenis, pagal pažįstamų rekomendacijas.“
	Darbo vieta	E2	„Galimybė vykti dirbti į kitą šalį kartu su šeimos nariais.“

Informantai išskyrė darbuotojų atrankos privalumus tokius pat, kaip ir darbuotojų paieškos privalumus (žr. 22 lentelę). Svarbiausiu darbuotojų atrankos trūkumu išskirti darbdavio kriterijai. Pastebėta, kad darbdaviai, pateikdami darbo pozicijos aprašymą, realiai neįvertina ir nežino, ką asmuo, užimdamas tam tikras pareigas turės vykdyti. E3 informantas išskyrė, kad vienas ir darbuotojų atrankos trūkumas, kai darbdavys asmenis atranka pagal „pažįstamų rekomendacijas“. Informantai išskyrė darbuotojų atrankos pokyčius, kurie siejasi su darbdavio poreikiais ir atsakomybe bei būsimo darbuotojo šeimine padėtimi.

E1 informantas nepateikė požiūrio į darbuotojų atranką.

Galima daryti išvadą, kad darbuotojų paieška yra neatsiejama nuo darbuotojų atrankos. Tai patvirtina E6 informantas, kad „personalo paieška ir atranka yra neatsiejami procesai“.

27 lentelė

Ekspertų nuomonė apie taikytinus atrankos metodus (N=5)

Kategorija	Subkategorija	Ekspertai	Teiginiai
Darbuotojų atrankos metodai	Interviu	E1	„Interviu metodas“
		E2	„Atrankos pokalbiai vyksta grupėmis ir individualiai“
		E3	„Pokalbis telefonu, kai bendraujama su kandidatu ir tikrinama ar tikrai domina darbo vieta, pasiūlymas, ko tikimasi. Vėliau kviečiama į asmeninį pokalbį: kandidatas su specialistu, bendraujama dėl žinomos vietos funkcijų atitikimo, atlygio ir kt. Galutinis atrankos pokalbis, kurio metu dalyvauja ir darbdavys ar darbdavio įgaliotas asmuo“
		E6	„Struktūruotas interviu, jis moksliniais tyrimais yra nustatytas kaip efektyviausias darbuotojų atrankos būdas“
	Gyvenimo aprašymas	E3	„CV, įvertinama ar atitinka iškeltus kriterijus.“
		E4	„Gyvenimo aprašymų analizė“
	Testavimas	E4	„Testuojama norint įvertinti kandidatų gebėjimą komunikuoti užsienio kalbomis“
		E6	„Žinių testai, kai reikia patikrinti, ką žmogus išmano toje srityje į kurią pretenduoja“

Kategorija	Subkategorija	Ekspertai	Teiginiai
	Motyvacinis laiškas	E3	„Motyvacinis laiškas“
	Galvų medžioklė	E3	„Taip pat vykdoma galvų medžioklė, kai klientas prašo „sumedžioti kitos įmonės darbuotoją ir pervilioti dirbti pas jį.“
	Teisės aktai	E5	„Vadovujamės patvirtinta tvarka“

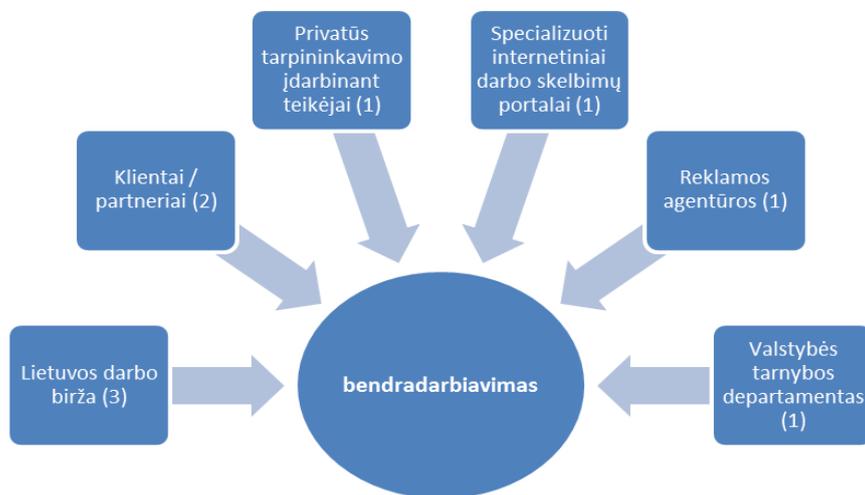
Įvertintus darbuotojų atrankos kriterijus, informantų nuomonę apie darbuotojų atrankos procesą, buvo prašoma išskirti naudojamus darbuotojų atrankos metodus.

Pagal 27 lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, kad:

- nuolat naudojamas interviu metodas, kuris leidžia, kaip teigia E2 informantas „norima sužinoti apie būsimą darbuotoją, jo ne tik fizinę, bet ir psichologinę būseną;
- dažnai naudojami gyvenimo aprašymo ir testavimo metodai;
- kartais naudojama motyvacinio laiško analizė, „galvų medžioklė“, teisės aktai.

E3 informantas neteisingai išskyrė „Galvų medžioklę“, kaip darbuotojų atrankos metodą, kadangi tai potencialių kandidatų paieškos metodas, kuris dažniausiai taikomas aukštesniojo ir aukščiausiojo lygio darbuotojams atrinkti. Tai būdas, kai labiausiai Jūsų poreikius atitinkantys kandidatai yra pritraukiami prisijungti prie organizacijos. (Prieiga per internetą: <http://www.indigroup.lt/galvu-medziokle>).

Analizuojant duomenis, informantams buvo pateiktas klausimas, kuris yra apibendrintas 22 paveiksle.



22pav. Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis darbuotojų paieškos ir atrankos procese (N= 5)

15 paveiksle pateikta susisteminta informacija į klausimą „Vykdant darbuotojų paiešką ir (arba) atranką, bendradarbiaujama su kitomis institucijomis? Kokiomis ir kodėl?“ informantų atsakymai pateikė institucijas / įmonę, kurios nėra tiesiogiai susijusios su darbuotojų paieškos ir atrankos procesu: *reklamos agentūra*.

Iš pateiktos informacijos matyti, kad beveik visi informantai glaudžiausiai bendradarbiauja su Lietuvos darbo birža, *tikėtina dėl turimos duomenų bazės, kurios pagalba galima rasti tinkamus*

kandidatus ir klientais / partneriais „jeigu nepavyksta atrasti tinkamų žmonių savais būdais“. 1 informantas bendradarbiauja su reklamos agentūra, tai daroma „norint išreklamuoti savo paslaugas ir taip pritraukti kandidatus“. Gaunama abipusė nauda: reklamos agentūra parduoda paslaugą, informanto įmonė populiarina įmonę ir siūlomas paslaugas. Verta paminėti, kad E4 informanto nuomone „registruoti Lietuvos darbo biržoje, ypač jaunimas iki 28 m. nenori dirbti, o tik gauti valstybės išmokas, todėl stengiamasi rečiau bendradarbiauti su Lietuvos darbo biržoje registruotais bedarbiais“. Taip pat, E4 informantas išskyrė bendradarbiavimą su turima duomenų baze. Galima daryti išvadą kad E4 informantas supainiojo klausimus ir vietoj bendradarbiavimo pateikė darbuotojų paieškos šaltinį „įmonės duomenų bazė“.

Ekspertų buvo pasiteirauta, „ar pagal naudojamą paieškos ir atrankos modelį atrinkti kandidatai pateisina užsakovo lūkesčius“. 2 iš 6 ekspertų patvirtino, kad kandidatai atitinka užsakovo lūkesčius. Kiti informantai pateikė detalesnius paaiškinimus, jog „Pateisina, kadangi dirbama su senais klientais, kurie sudaro apie 70 proc. visų įmonės klientų, daugiau nei 7 metus“; „Galima teigti, kad atitinka 80 proc. lūkesčius. Su kiekvienu klientu bendraujama individualiai; „Ne visada. Jeigu neatitiktų daugiau nei 50 proc. nevykdytumei veiklos, pvz., iš 20 išsiųstų darbuotojų 4 atkrinta, tai sudaro penktadalį galimų klaidų.“

Apibendrintai galima būtų teigti, kad taikant pasirinktą agentūros personalo paieškos ir atrankos modelį galima koreguoti įvertinant daug veiksnių, kurie dažniausiai susiję su žmogiškaisiais ištekliais – žmonėmis.

Interviu pabaigoje, ekspertams buvo pasiūlyta teikti pastabas, komentarus ir siūlymus. Trys iš 6 informantų pateikė savo pastabas ir komentarus:

E4 informanto nuomone, „reikėtų Lietuvoje keisti požiūrį į įdarbinimo įmones. Užsienio patirtis rodo, kad be įdarbinimo agentūros nepriima net nekvalifikuoto darbuotojo pareigoms“.

E3 informanto nuomone, „jeigu vadovai neturi personalo specialisto, siūlo bendradarbiauti su privačiomis įdarbinimo agentūromis, kurios gali ne tik teikti paslaugas surasti ir atrinkti darbuotoją, bet vykdyti konsultacines paslaugas, išgryninti reikiamus kriterijus, funkcijas ir pan. veiklas, susijusias su laisva darbo vieta.“.

E2 informanto teigė, kad „įdarbiname asmenis, suteikiama galimybė rasti legalų darbą, mokame mokesčius ir kaskart esame kaip ant adatų, nes tave labai dažnai ir daug kas kontroliuoja. Reikėtų pradėti mąstyti, kaip reikėtų padėti privačioms įdarbinimo agentūroms, kaip valstybinės institucijos bendradarbiautų su privačiomis įdarbinimo agentūromis. „Ką darai, daryk gerai“. Svarbiausia turėti teisiškai teisingą ir argumentuotą sutartį, kad būtų galima numatyti daug galimų problemų ir kliūčių.“.

Išanalizavus 6 informantų pateiktus atsakymus 16 interviu klausimų, galima daryti išvadą, kad darbuotojų paieškos ir atrankos procese taikomi atskiri metodai, tobulintina pusę išskyrė –

darbdavių keliamus kriterijus, kurie kartais neatitinka realios situacijos. Interviu dalyviai pateikia vieningą nuomonę, kad vykdydami veiklą Šiaulių mieste, įvykdę darbuotojų paiešką ir atranką, išrinkti kandidatai atitinka užsakovo lūkesčius. Informantai pateikia savo pastebėjimus, ką būtų galima keisti ir su kokiomis problemomis susiduria darbuotojų paieškos ir atrankos procese.

3.3. Darbuotojų paieškos ir atrankos procesas: lyginamoji analizė

Siekiant patvirtinti gautus respondentų anketinės apklausos ir ekspertų interviu analizės rezultatus, pateiksime vertinamąją lyginamąją analizę.

Tyrimo, atlikto Šiaulių miesto privačiajame sektoriuje rezultatai parodė, kad ekspertų ir įmonių atstovų nuomonė apie darbuotojų paieškos ir atrankos procesą yra panašios, tačiau ekspertai išvelgė gilesnių šių procesų aspektų. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad šie procesai nėra tobuli ir reikia juos tobulinti.

Išanalizavus tyrimo duomenis, buvo išvelgti pagrindiniai trūkumai: nepakankamai aiškus darbuotojų paieškos ir atrankos procesas.

Darbuotojų paieškos procesas

Kiekybinio tyrimo metu išsiaiškinta, kad darbuotojų paieškos ir atrankos proceso vykdytojas – įmonės vadovas, tai lemia personalo skyriaus (departamento) įmonėje nebuvimo (50 proc.). Taip pat tik 20,1 proc. įmonių bendradarbiauja su Lietuvos darbo birža, 9,4 proc. – įdarbinimo agentūromis.

Dažniausiai įmonės naudojamos šiais darbuotojų paieškos šaltiniais:

- ieškoma tarp pažįstamų (18,6 proc);
- ieškoma valstybinėje darbo biržoje (17,0 proc.),
- skelbia darbo skelbimus paieškos portaluose (15,6 proc.).

Tuo tarpu ekspertai mano, kad darbuotojų paieškos šaltiniai, kuriais reikėtų naudotis galėtų būti darbo skelbimai internete: internetiniuose portaluose, socialiniuose tinklalapiuose, skelbimas spaudoje. Taip pat, siūlo nepamiršti vidinio darbuotojų paieškos šaltinio – įmonės duomenų bazės, kuriose kaupiami galimi kandidatai, dirbantieji. Siūloma rečiau naudotis neformaliais socialiniais ryšiais.

Identifikuojant darbuotojų paieškos proceso problemas, įmonių atstovų ir ekspertų nuomonės išsiskyrė. Įmonių atstovų manymu darbuotojų paieškos proceso problema siejama labiau su išorės veiksniais: kvalifikuotų kandidatų trūkumu, jų motyvacijos stoka ir kt. Tuo tarpu ekspertai pastebi, kad įmonėse trūksta personalo specialistų, kurie galėtų atlikti darbuotojų paiešką ir atranką.

Darbuotojų atrankos procesas

Dažniausiai taikytiniais metodais įmonių atstovai išskyrė atrankos pokalbį (24,9 proc.), rekomendacijas (19,8 proc.) ir gyvenimo aprašymo analizę (14,8 proc.). Vertinimo centrus taiko 4,3 proc., asmenybės nustatymo metodikas – 4,5 proc. apklaustųjų. Tuo tarpu ekspertų manymu reikėtų naudoti keletą atrankos metodų: interviu (N=4), gyvenimo aprašymą ir testavimą (N=2) bei motyvacinių laiškų analizę. Įmonės atstovų išsakyta nuomonė apie ateityje taikytinus atrankos metodus skiriasi nuo taikomų dabartyje, jie mano, kad būtų galima derinti kelis atrankos metodus: gyvenimo aprašymo, motyvacinio laiško analizę bei interviu.

Pastebima tendencija, kad laisva darbo vieta privačiajame sektoriuje dažniausiai siūloma ne įmonės darbuotojams (38,6 proc.) tikėtina todėl, kad dirbantys specialistai-praktikai užima pareigas, siejamas su jų turimomis kompetencijomis, įgūdžiais ir pan.

Darbo jėgos pasiūlos ir paklausos suderinamumo problema bei kvalifikuotų darbuotojų trūkumas sąlygoja ilgesnę darbuotojų atrankos trukmę, todėl tampa vis sudėtingiau atrinkti darbuotoją per trumpesnę laiko tarpą. Įmonių atstovų teigimu, darbuotojų atranka galėtų vykti iki mėnesio, tuo tarpu ekspertai pabrėžia, kad laikas, skirtas darbuotojų paieškai ir atrankai priklauso nuo pačios įmonės poreikių.

Svarbiausiomis darbuotojų atrankos problemos įmonės atstovai išskyrė: personalo valdymo žinių trūkumą (23,4 proc.), personalo specialisto įmonėje nebuvimą (20,8 proc.). Ekspertai išskiria, kad trūkumai siejami su darbdavio kriterijais: atsirenkama pagal pažįstamų rekomendacijas, netinkamai sudarytas darbo aprašymas užimti laisvai darbo vietai. Ekspertai siūlytų atrankos baigiamuosiuose etapuose dalyvauti vadovui ir rinktis ne pažįstamų rekomenduojamus asmenis.

Įmonių atstovų manymu svarbiausi kriterijai lemiantys įsidarbinimą yra darbo patirtis (N=78), profesinė patirtis (N=101), gebėjimas save pateikti (N=86). Ekspertai siūlytų labiau kreipti dėmesį į kandidatų asmeninius gebėjimus, turimas kompetencijas bei patirį.

Atlikta įmonės atstovų ir ekspertų tyrimo rezultatų analizė parodė, kad vykdomas darbuotojų paieškos ir atrankos procesas tobulintinas, atsižvelgiant ne tik į taikytinus paieškos šaltinius ir atrankos metodus, bet ir etapų eiliškumą, atskiriant svarbiausius etapus ir etapuose dalyvaujančių atsakingų asmenų kompetencijų lygį.

3.4. Šiaulių miesto privataus sektoriaus darbuotojų paieškos ir atrankos proceso tobulinimas

Žvelgiant į Lietuvoje naudojamas darbuotojų atrankos procedūras, galima pastebėti teigiamų reiškinių. Nemažai organizacijų atrankai naudoja interviu, gyvenimo aprašymo analizę. Šie metodai derinami su iš anksto parengtais pareigybių aprašymais. Kai kurios organizacijos pasitelkia

konsultacines firmas, kurių specializacija – darbo vadyba. Atrankos paslaugas teikia ir valstybinės darbo biržos, ir privačios įdarbinimo agentūros. Rekomendacijomis dėl pretendentų tinkamumo taip pat naudojamosi. (Jančiauskas, 2009, p. 42)

Norint tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius, reikėtų tiksliai apibrėžti paieškos ir atrankos kriterijus užimti atskiras pareigas. Būtų tikslus reglamentavimas atskiruose veiklos pobūdžiuose, baziniai pareigybių kriterijai, palengvinantys tiek dalyvaujančio, tiek atliekančio paiešką ir atranką.

Kiekviena įmonė, atsižvelgdama į savo veiklos specifiką, turėtų apgalvoti įmonės valdymo struktūrą, nuo kurios priklauso kliūčių išvengimas bei įmonės tikslų pasiekimas. Neturint personalo skyriaus (departamento) siūloma konsultuotis su įdarbinimo agentūromis, kurios padėtų išgryninti darbuotojų paieškos ir atrankos proceso etapus, pritaikytus konkrečiai įmonei.

Kad būtų vieninga privataus sektoriaus darbuotojų paieškos ir atrankos procesas, derėtų kurti bendrą darbuotojų paieškos ir atrankos proceso etapų išdėstymą, kuris leistų įvertinti kiekvieno etapo svarbą. Etapai galėtų papildyti atskirais veiksniais, kurie yra specializuoti ir pritaikyti kiekvienai įmonei individualiai.

Atsižvelgiant į atliktų tyrimų gautus duomenis, išskirtas darbuotojų paieškos ir atrankos procesų problemas siūloma koreguoti vykdomą darbuotojų paieškos ir atrankos procesą, išskiriant paieškos ir atrankos etapus.

Darbuotojų paieška galėtų būti sudaryta iš šių etapų:

1. *Laisvų darbo vietų įvardijimas.* Vadovaujantis žmogiškųjų išteklių planu sudaromas laisvų arba naujai kuriamų darbo vietų sąrašas. Jeigu ieškomas kandidatas užimti naujai sukurtą darbo vietą, tuomet būtina pasirengti informaciją, siejamą su darbo vietos apibūdinimu, pareiginių nuostatų rengimu.

2. *Laisvų darbo vietų analizė.* Tai žingsnis, kuriuo remiantis paskirstomos pareigos ir darbo pobūdis, taip pat nustatomi reikalavimai potencialaus darbuotojo kompetencijai. Ši informacija yra sprendimo priimančiam į darbą pagrindas.

3. *Veiksnių, turinčių įtaką paieškai, analizė.* Šiame etape analizuojami darbuotojų paieškos procesui įtaką darantys išoriniai ir vidiniai veiksniai. Svarbu tiksliai įvardinti išorinius ir vidinius veiksnius, nuo kurių priklauso tolimesnis etapų vykdymo tikslumas, aiškumas ir produktyvumas.

4. *Paieškos šaltinių pasirinkimas.* Pagal naujai sukurtos ar laisvos darbo vietos aprašymą pasirenkamas vienas iš vidinių arba išorinių paieškos šaltinių. Patartina daugiau naudotis išoriniais paieškos šaltiniais: interneto suteikiamomis galimybėmis, kai nemokamai galima skelbti darbo skelbimus įmonės tinklalapyje (pigiau ir patogiau valdyti informaciją), darbo skelbimų portaluose (kai skelbimas yra kategorizuojamas pagal veiklos pobūdį, naujumą ir pan.), socialiniuose tinklalapiuose.

Bendradarbiauti su mokymo įstaigomis (dalyvauti karjeros dienose, priimti į praktikas (stažuotes), skelbti apie laisvas darbo vietas skelbimų lentose arba pateikiant darbo skelbimus elektroniniu laišku, vykdyti bendrus projektus). Taikytinų šaltinių įvairovė leis plačiau perduoti žinutę apie laisvą darbo vietą, kuri leis pritraukti kuo daugiau kandidatų užimti laisvą darbo vietą.

Darbuotojų atrankos procesas galėtų būti sudarytas iš šių etapų:

5. *Kandidatų į laisvą darbo vietą sąrašo sudarymas* (pagal gyvenimo aprašymą (toliau – CV), ar kitus dokumentus, kuriuos įmonė numachiusi gauti iš kandidato). Kandidatai suskirstomi į tris grupes: realūs ir galimi kandidatai, netinkami užimti darbo pozicijos.

6. *Kandidatų kvietimas pokalbiui*. Tai etapas, kurio metu siūloma su kandidatu bendrauti telefonu. Pokalbis siejamas su kandidatu noru dalyvauti tolimesniuose atrankos etapuose. *Tai galėtų atlikti įmonės personalo skyriaus (departamento) specialistas, įdarbinimo agentūros specialistas*.

7. *Pirminė kandidatų atranka*. Siūloma atlikti personalo skyriaus (departamento) specialistams arba įdarbinimo agentūrų specialistams, kurių sprendimo neveiktų pašaliniai veiksniai. Pirminę atranką būtų galima pradėti testuojant, atsižvelgiant į laisvos darbo vietos specifiką: žinių, gebėjimų ir kt. savybių reikalingumą. Atliekamas sveikatos patikrinimas bei rekomendacijų tikrinimas, kreipiantis į buvusį darbdavį ar kolegas.

8. *Antrinė kandidatų atranka*. Interviu vykdyti su tiesioginiu vadovu, kurio metu įvertinamos kandidato kompetencijos: žinios ir gebėjimai, asmeninės savybės, ateities perspektyvos.

9. *Kandidato išrinkimas*.

10. *Darbo pasiūlymo priėmimas / atmetimas*.

Svarbu įvertinti darbuotojų paieškos svarbą, nuo jos taikytinų šaltinių priklausys atrankos rezultatas – atrinktas ir priimtas tinkamas kandidatas užimti laisvą darbo vietą.

IŠVADOS

Išanalizavus darbuotojų paieškos ir atrankos procesą, pateikiamos šios **teorinės tyrimo išvados**:

Teorinė tyrimo analizė parodė, kad siekiant sukurti efektyvią darbuotojų paieškos ir atrankos procesą privačiajame sektoriuje, būtina tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą, atsižvelgiant į esamas naujas tendencijas. Šiuolaikinį žmogiškųjų išteklių valdymo proceso turinį sudaro: darbų analizė, darbuotojų poreikių planavimas, darbuotojų paieška, darbuotojų atranka ir samda, darbuotojų adaptacija, darbuotojų vertinimas, darbuotojų ugdymas ir tobulinimas, karjeros planavimas ir vadovavimas darbuotojams ir jų motyvavimas. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, jų sudedamosios dalys tarpusavyje glaudžiai susiję. Darbuotojų paieškos ir atrankos procesas yra vienas iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų.

Darbuotojų paieška, daugiapakopis procesas, apimantis skirtingus etapus, svarbiausi kurių yra savianalizė (darbo paieškos sprendimo priėmimas), rinkos analizė, darbo paieškos šaltinių panaudojimas. Prieš parenkant darbuotojų paieškos šaltinį, įmonė turi apgalvoti ir numatyti, kokio darbuotojo ieško, kokias funkcijas turės vykdyti užimdamas naujai kuriamą / laisvą darbo vietą. Darbuotojų paieškos (verbavimo) procese svarbu pasirinkti tinkamus paieškos (verbavimo) šaltinius, naudojant ne tik išorinius, bet ir vidinius paieškos šaltinius. Įvertinti kiekvieno šaltinio išskiriamus privalumus ir trūkumus, gebėti vienu metu taikyti keletą darbuotojų paieškos šaltinius, norint atrasti pati tinkamiausią kandidatą užimti laisvai darbo vietai mažiausiomis sąnaudomis. Tradiciniais paieškos šaltiniais išskiriami skelbimai radijuje, spaudoje, įdarbinimo agentūrų paslaugos, paieška įmonės viduje, pažįstamų rekomendacijos.

Darbuotojų atranka, dinamiškas, sparčiai besiplėtojantis, sudėtingas procesas, kurio metu svarbu identifikuoti svarbiausius metodus, kurie leidžia įvertinti kandidatus. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad nėra vieningos nuomonės, kelių etapų darbuotojų atrankos procesas galėtų būti vykdomas, pastebima, kad atrankos etapai persipina su darbuotojų verbavimo / paieškos etapais. Dažniausia pretendentų atranka remiasi išsilavinimo pagrindų tyrimais, įvairiais testais, medicinos duomenimis, struktūruotų ir specialių interviu galimybėmis. Netinkami atrankos pasirinkimo metodai ir neveiksminga atrankos sistema tiesiogiai siejasi su įmonės produktyvumu: didėja darbuotojų kaita ir pan.

Praktinės tyrimo išvados. Atliktų empirinių tyrimų duomenys ir jų analizė leido suformuoti šias praktines tyrimo išvadas:

Įmonių atstovų teigimu, darbuotojų paieškos tikslas surasti ir privilioti į laisvas darbo vietas tinkamiausią kandidatą. Didžioji dauguma respondentų pripažįsta, kad jų įmonėse planuojamas

žmogiškųjų išteklių poreikis, kuris svarbus užtikrinant naujas darbo vietas ateityje. Didžioji dauguma respondentų teigė, kad įmonėje nėra personalo skyriaus (departamento). Dažniausiai ieškant darbuotojų naudojamos šiais paieškos šaltiniais: ieškoma tarp pažįstamų, naudojamos Lietuvos darbo birža, skelbiama įmonės tinklalapyje. Atsisakoma tradicinių paieškos šaltinių: skelbimai radijo eterio metu, skelbimų spaudoje. Privačių įdarbinimo agentūrų paslaugomis naudojasi 5,2 proc. apklaustųjų. Paieškos problemos siejasi su išoriniais (kvalifikuotų specialistų trūkumas, kandidatų motyvacijos trūkumas ir kt.) ir vidiniais (paieškos šaltinių naudojimas, paieškos proceso imitavimas, netinkamai parengtas darbo skelbimas, trūksta personalo specialistų) veiksniais.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad respondentai laikosi tradicinio požiūrio į darbuotojų atranką. Taikomi metodai: atrankos pokalbis, rekomendacijos, gyvenimo aprašymų analizė. Mažiausiai taikomi vertinimo centrai ir žinių testai, kuriuos įdarbinimo agentūrų specialistai siūlytų taikyti dažniau. Priimtinausiu ir patikimiausiu atrankos metodu išskirtas atrankos pokalbis (interviu), kuris siejamas su tikslumo, efektyvumo, greitumo kriterijais. Dažniausiai darbo vieta siūloma ne įmonės darbuotojams. Galima daryti prielaidą, kad įmonėms trūksta naujų idėjų, naujų požiūrių į sprendžiamas problemas. Respondentų nuomonė, vertinant ateities perspektyvas, nuolat taikytų gyvenimo aprašymo ir motyvacinių laiškų analizę bei vykdytų interviu. Atrankos procesą papildytų pažįstamų rekomendacijų analize ir testais. Išskirtos darbuotojų atrankos problemos siejamos su personalo valdymo žinių trūkumu, personalo specialistų įmonėje nebuvimu, taikomų metodų – pažįstamų rekomendacijų netinkamumu.

Galima konstatuoti, kad **tyrimo pradžioje iškelta hipotezė** – Šiandieninės Šiaulių miesto privataus sektoriaus įmonės vykdydamos darbuotojų paieškos ir atrankos procesą naudojasi tradiciniais personalo paieškos šaltiniais ir atrankos metodais – **pasitvirtino**.

REKOMENDACIJOS

Šiaulių miesto privataus sektoriaus įmonių vadovams rekomenduojama:

- Įdarbinti personalo specialistus (įsigilinti į personalo specialistų teikiamą naudą įmonės rezultatyvumui) arba dažniau naudotis įdarbinimo agentūrų siūlomomis paslaugomis atliekant darbuotojų paiešką ir atranką;
 - Darbuotojų paiešką (verbavimą) atlikti tokiais žingsniais:
 - o *Laisvų darbo vietų įvardijimas.*
 - o *Laisvų darbo vietų analizė.*
 - o *Veiksnių, turinčių įtaką paieškai, analizė.*
 - o *Paieškos šaltinių pasirinkimas.*
 - Plėsti naudojamus paieškos šaltinius. Bendradarbiauti su mokslo įstaigomis (skelbti darbo skelbimus skelbimų lentose, dalyvauti karjeros dienose, priimti į praktiką, rengti bendrus projektus), būtų gaunama abipusė nauda: įmonei – jaunas, perspektyvus specialistas, jaunimui – įsitraukimas į darbo rinką. Išnaudoti teikiamas interneto galimybes, kai darbo skelbimus galima viešinti ne tik įmonės tinklalapyje, bet ir darbo paieškos portaluose, socialiniuose tinklalapiuose.
 - Darbuotojų atranką vykdyti tokiais žingsniais:
 - o Kandidatų į laisvą darbo vietą sąrašo sudarymas (pagal gyvenimo aprašymą (toliau – CV), ar kitus dokumentus, kuriuos įmonė numačiusi gauti iš kandidato).
 - o Kandidatų kvietimas pokalbiui.
 - o Pirminė kandidatų atranka.
 - o Antrinė kandidatų atranka.
 - o Kandidato išrinkimas.
 - o Darbo pasiūlymo priėmimas / atmetimas.
 - Taikyti įvairesnius atrankos metodus, įvesti praktines užduotis ir kitas galimybes, kurios padėtų kandidatų analitinius ir loginius pajėgumus įvertinti.

LITERATŪRA

1. Andreičiuk, N. *Pavojai slypintys atliekant atranką. Dažniausiai daromos klaidos atsirenkant darbuotojus.* 2008 m. lapkričio 17. [žiūrėta 2012-10-17]. Prieiga per internetą <<http://www.manager.lt/blog/articles/view/pavojai-slypintys-atliekant-atranka-dazniausiai-daromos-klaidos-atsirenkant-darbuotojus/>>.

1. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas.* Vilnius: Charibdė.

2. *Ar darbdaviui užtektų tik kandidato CV be motyvacinio laiško?* 2013-10-07. [žiūrėta 2013-11-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.cvbankas.lt/karjeros-patarimas/ar-darbdaviui-uztektu-tik-kandidato-cv-be-motyvacinio-laisko.html>>.

3. Arimavičiūtė, M. (2011). Strateginiai personalo veiksniai stiprinant kaimo bendruomenės ir gerinant infrastruktūrą Lietuvos kaimiškose savivaldybėse. *Socialinių mokslų studijos.* 3 (4), p. 1299–1312.

4. Bacevičiūtė, A., Juknevičienė, V. (2009). Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (14), p. 13–24.

5. Bajoriūnienė, J., Tamošaitytė, A. (2007). *Strateginiai partneriai: ar norim, galim ir mokam dirbti kartu?* [žiūrėta 2012-10-12]. Prieiga per internetą: <http://old.tnsgalluplt/bin/200711_TNS_Norim_galim_mokam.ppt>.

6. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas.* Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

7. Bakanauskas, A., Liesionis, V. (2008). *Elektroninis marketingas.* Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

8. Beržinskienė, D. (2009). Darbo paieškos alternatyvos: teorija ir praktika. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (15), p. 5–12.

9. Bitinaitė, I. *TNS LT: radijo internete klausosi ketvirtadalis gyventojų.* 2013-04-10. Prieiga per internetą: <<http://www.tns.lt/lt/news/tns-lt-radijo-internete-klausosi-ketvirtadalis-gyventoju/>>.

10. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija.* Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.

11. Bohlander, G., Snell, S. (2007). *Human Resource Management.* USA: South-Western Cengage Learning.

12. Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės.* Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

13. Bratton, J., Gold, J. (2003). *Human Recource Management.* London: Macmillan.

14. Brook, K. (2005). Labour market participation: the influene of social capital. Office for National Statistics. *Labour market trends*, March.

15. Brown, P., Scase, R. (1997). Universities and employers: rhetoric and realities, in: A. SMITH & F. WEBSTER (Eds). *The Post modern University? Contested visions of higher education in society* (Buckingham,OpenUniversityPress&SocietyforResearchintoHigherEducation).

16. Bukšnytė, L. *Darbuotojų atranka*. 2010 m. spalio 27 d. [žiūrėta 2013-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.nlpcentras.lt/2010/10/27/darbuotoju-atranka/>>.
17. Chlivickas, E. (2006). Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra. *Verslas: teorija ir praktika*, Vol VII, No 2, p. 98–107. [žiūrėta 2012-05-12]. Prieiga per internetą http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1648-0627.V_7.N_2.PG_98-107/DS.002.0.01.ARTIC>.
18. Čiaparnienė, R. (2007). *Personalo organizavimas*. Kaunas: Vilniaus kooperacijos mokykla.
19. Dhamija, P. (2012). E-recruitment: a roadmap towards E-Human resource management. *Journal of Arts, Science & Commerce*. Vol.– III, Issue–3 (2), p. 33–39.
20. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informacija.
21. Drūkteikienė, G. (2007). *Personalo vertė ir vadyba*. Vilnius: Verslo žinios.
22. Dzikaitė A. *Sutinka pagal rūbą, palydi pagal protą*. 2010-12-23. [žiūrėta 2013-11-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.universitetozurnalistas.kf.vu.lt/2010/12/sutinka-pagal-ruba-palydi-pagal-prota/>>.
23. Yei-Fang, Brian L., Kleiner H. (2004). How to Hire Employees Effectively. *Management Research News*. Vol. 27, No. 4 (5).
24. Fischer, C. D., Schoenfeldt, L. F., Shaw, J. B. (2003). *Human Resource Management*. Houghton Mifflin Company.
25. Fominienė, V., B., Mikalauskas, R., Švagždienė, B. (2008). Personalo verbavimo ir atrankos ypatumai šiuolaikinėje sporto organizacijoje (Kauno rajono sporto organizacijų vertinimas). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (12), p. 81–87.
26. Forands, I. (2002). *Personāla vadība*. Rīga: Latvijas Izglītības fonds.
27. Frâncu, V., Frâncu, O. (2013). Human resources management at the level of a Single-speciality public hospital. *Acta Medica Transilvanica*. Mar2013, Vol. 18 Issue 1, p. 202–206. [žiūrėta 2013-12-28]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=594c84cc-dfe0-4782-ad45-c000c0f5aebc%40sessionmgr115&hid=127>>.
28. Galanaki E. (2002). The Decision to recruit Online: A Descriptive Study. *Career International Development*, Vol. 7, No. 4, p. 243–251.
29. *Galvų medžioklė – tiesioginė specialisto paieška*. [žiūrėta 2013-10-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.novalux.lt/galvu-medziokle-tiesiogine-specialisto-paieska.html>>.
30. *Gyventojų migracija. Požymiai: administracinė teritorija, migracijos kryptis*. Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/saveselections.asp>>.
31. *Gyventojų skaičius metų pradžioje. Požymiai: miestas ir metai*. Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3010210&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSid=3239&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&r>>.

var3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>.

32. Jančiauskas, E. E. (2009). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. II knyga. Sistema. Politika. Atranka, profesionalumo ugdymas*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.

33. Jankuvienė, J. *Sėkmingos darbuotojų atrankos raktas – vertinimo testų naudojimas*. 2013 m. balandžio 16. [žiūrėta 2013-07-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.profesiniaikontaktai.lt/sekmingos-darbuotoju-atrankos-raktas-vertinimo-testu-audojimas/#sthash.xerFiddt.u1CHOErg.dpuf>>.

34. Juozapavičius, A., Mickus, K., Mikaliūnas, G., Pelanis, M., Urbonas, E. (2009). Informacinių technologijų rinkos analizė automatizuotų organizacinių procesų valdymo požiūriu. *Informacijos mokslai*, 48, p. 100–116.

35. *Informacinių technologijų naudojimas namų ūkiuose*. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=10395>>.

36. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business Systems and Economics*, No. 2 (2), p. 130–145.

37. Išoraitė M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), p. 31–58.

38. Kalyani, M., Sahoo, M. P. (2011). Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Management*. [interaktyvus], Vol. 6, No. 8, [žiūrėta 2012-11-20]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.

39. *Kandidatas*. Dabartinis lietuvių kalbos žodynas [Internete]. [žiūrėta 2013-08-15]. Prieiga per internetą: <<http://dz.lki.lt/search/>>.

40. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Judex leidykla.

41. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I. (2008). The Role of Human Resources and their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantages. *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 5(60), p. 78–84.

42. Keršienė, R. (2009). Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba*, 14, p. 819–824.

43. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.

44. *Labiausiai vargsta panevėžiečiai, geriausia namų ūkių padėtis – Klaipėdoje* 2013-06-05. [žiūrėta 2013-12-28]. Prieiga per internetą: <<http://lzinios.lt/lzinios/Ekonomika/seb-banko-apzvalga-labiausiai-vargsta-panevezieciai-geriausia-namu-ukiu-padetis-klaipedoje/157035>>.

45. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštųjų mokyklų studentams*. Kaunas: Šviesa.

46. Lisauskas, M. *Virtualūs darbuotojai: kokie iššūkiai laukia samdant „freelancerius“?* 2013-12-02. Prieiga per internetą: <http://lingjob.com/lit/Virtualus-darbuotojai-kokie-issukiai-laukia-samdant-freelancerius-15p.html?goback=.gna_37408.gde_37408_member_5813660_81000994406_8#!>.

63. Rimkevičiūtė, G. (2004). Šiuolaikinių personalo atrankos būdų analizė. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, X tomas, Nr. 3, p. 129–133 [žiūrėta 2012-12-12]. Prieiga per internetą <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13928619.2004.9637668>>.
64. Rudzkienė, V. (2005). *Socialinė statistika*. Vilnius: MRU Leidybos centras.
65. Russo, G., Rietveld, P., Nijkamp, P., Gorter, C. (1995). Issues in Recruitment Strategies: an Economic Perspective. *International Journal of Career Management*, Vol. 7, Iss: 3, p. 3–13.
66. Schwarze, J. (1993). *Grundlagen der Statistik* 2. 5th edition- Herne. Berlin: Neuse Wirtschaftsbreife.
67. *Situacija darbo rinkoje. Pagrindinės darbo rinkos tendencijos 2013 sausio-liepos mėn.* V. Ignotienė. 2013-08-26. Prieiga per internetą: <<http://aurimasnauseda.lt/wp-content/uploads/2013/07/SituacijaDR201308261.pdf>>.
68. Smailys, A. (2007). *Jūs darbdavio akimis*. Vilnius: UAB „Didmena“. Prieiga per internetą: <http://www.mukis.lt/download/158/jus_darbdavio_akimis.pdf>.
69. *Smulkiojo ir vidutinio verslo politika*. Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos tinklalapis. [žiūrėta 2012-10-22]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/web/lt/verslo_aplinka/smulkaus-ir-vidutinio-verslo-politika>.
70. *Smulkiojo ir vidutinio verslo subjekto statuso deklaravimo tvarkos aprašas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2008 m. kovo 26 d. įsakymu Nr. 4-119. (Žin., 2008, Nr. 36-1297).
71. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalų vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
72. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
73. Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I. (2011). *Žmoniškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
74. Šaparnienė D., Damskienė D. (2010). Process of Selection of Human Resources: Comparative Analysis of Public and Private Sectors. *Socialiniai tyrimai / Social Research*. Nr. 2 (19), p. 47–63. [žiūrėta 2012-12-12]. Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2010~ISSN_1392-3110.N_2_19.PG_47-63/DS.002.1.01.ARTIC>.
75. Šiaulių verslo inkubatoriaus veiklos ataskaita už 2012 m. 2013 m. balandis. [žiūrėta 2013-11-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.svi.lt/content/download/1002/8454/file/ataskaita2012%281%29.pdf2013-04>>.
76. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
77. Ulrich, D., Brockbank, W. (2007). *Personalų vadyba: vertės pasiūlymas*. Vilnius: Verslo žinios.
78. Underis, V. (2007). Personalų valdymo funkcijos tikslai organizacijoje. *Personalų valdymas*. Vilnius: UAB Verslo žinios, p. 1–12.
79. Valackienė, A. (2005). Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5 p. 382–388.
80. Vanagas, R. (2009). Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (15), p. 318–327.

81. *Veikiančių mažų ir vidutinių įmonių ir darbuotojų skaičius metų pradžioje . Požymiai: įmonių dydžio grupė, administracinė teritorija, statistiniai rodikliai ir metai.* Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveelections.asp?MainTable=M4010222&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=5813&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>>>.
82. Veževičiūtė, E. *Atrankos testai: tinkami žmonės tam tikram darbui.* 2012-03-07. Prieiga per internetą: <<http://www.visasverslas.lt/portal/categories/2/1/0/1/article/3456/atrankos-testai-tinkami-zmones-tam-tikram-darbui>>.
83. Vilčiauskaitė, B. (2010). Darbuotojų atranka: kaip neapsirikti ir rasti geriausius. *Vadovas*. Nr. 2, p. 4–7.
84. Vveinhardt, J., Kigaitė K. (2009). Žmogiškųjų išteklių vystymas nuolatinio mokymosi kontekste: turizmo administravimo studijų katedros dėstytojų potencialo tyrimas. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, Nr. 5, p. 184–193.
85. Vveinhardt J., Kotovskienė J. (2008). Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. *Vadyba*. 2 (3). P. 184–197.
86. Zaliapūga, A., Zaliapūgienė, B. (2009). *Personalo valdymas*. Klaipėda: KU leidykla.
87. Zoltners, A. A., Sinha, P., Zoltners, G. A. (2008). *Pardavimo menas: kaip pagerinti prekybos personalo darbą*. Vilnius: Tyto alba.
88. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, T. 18, Nr. 4, p. 105–117.
89. Žukauskaitė, I. (2008). Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 48, p. 153–169.
90. 2012 m. I ketvirčio tendencijų apžvalga. Prieiga per internetą: <<http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Puslapiai/Tendencija.aspx?AspXPage=g%5FED215738>>.
91. Грехем, Х, Беннетт, Р. (2003). *Управление человеческими ресурсами*. Москва: Юнити.
92. Макарова, И. К. (2007). *Управление человеческими ресурсами*. Москва: Дело.
93. Монди, Р. У., Ной, Р. М., Премо, Ш. Р. (2003). *Управление персоналом*. Санкт Петербург: Нева.

PRIEDAI