

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
62103S101

LAURA TEKORAITIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PARDAVIMO VADYBININKŲ ATRANKA IR ADAPTACIJA LEIDYBINĖSE
ĮMONĖSE**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

LAURA TEKORAITIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PARDAVIMO VADYBININKŲ ATRANKA IR ADAPTACIJA LEIDYBINĖSE
ĮMONĖSE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	5
1. DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ADAPTACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Darbuotojų atrankos procesai	8
1.2. Darbuotojų adaptacijos procesai ir metodai	24
2. PARDAVIMO SKYRIAUS DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ADAPTACIJOS EMPYRINIS IŠTYRIMO LYGIS	32
2.1. Darbuotojų adaptacijos procesų analizė Lietuvoje ir užsienyje	32
2.2. Pardavimo vadybininkų atrankos ir adaptacijos leidybinėse įmonėse teorinis modelis	37
3. DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ADAPTACIJOS TYRIMAS ORGANIZACIJOSE	40
3.1. Darbuotojų atrankos ir adaptacijos tyrimo metodika	40
3.2. Darbuotojų atrankos ir adaptacijos tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas	44
3.3. Darbuotojų atrankos ir adaptacijos tyrimo rezultatų įvertinimas	58
IŠVADOS	63
PASIŪLYMAI	64
SANTRAUKA (anglų kalba)	65
MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS	66
INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	68
1 PRIEDAS Darbuotojų tyrimo anketa	71
2 PRIEDAS Vadovų tyrimo anketa	75
3 PRIEDAS Respondentų imties charakteristikos	78
4 PRIEDAS Veikiančių ūkio subjektų skaičius Kauno m. sav.	86

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Veiksniai lemiantys personalo atranką.....	8
2 lentelė Reikalavimų profilis.....	12
3 lentelė Interviu klausimų tipai.....	14
4 lentelė Telefoninio interviu pranašumai ir trūkumai.....	16
5 lentelė Darbuotojų tipai.....	19
6 lentelė Intelektualaus elgesio požymiai.....	20
7 lentelė Tyrimai atlikti užsienio ir Lietuvos organizacijose adaptacijos tema.....	32
8 lentelė Respondentų demografiniai duomenys.....	43
9 lentelė Informacijos šaltiniai kuriais naudojama ieškant darbo vietos ir naujo darbuotojo.....	45
10 lentelė Atrankos kriterijai lemiantys darbuotojo priėmimą į darbą.....	47
11 lentelė Darbuotojų atrankos būdai ir jų įtaka adaptacijos metodams.....	49
12 lentelė Asmuo padedantis naujam darbuotojui prisitaikyti naujoje darbo vietoje.....	51
13 lentelė Sudėtingiausi aspektai prisitaikymo laikotarpiu pagal amžiaus grupes.....	52
14 lentelė Darbuotojo savijauta adaptacijos metu (vadovų vertinimai).....	54
15 lentelė Darbuotojo savijauta adaptacijos metu pagal tai, kiek jie buvo supažindinti su įmonės tikslais, taisyklėmis, normomis, tradicijomis.....	56
16 lentelė Darbuotojo savijauta adaptacijos metu pagal amžiaus grupes.....	58

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Keturių pakopų mokymo dirbti metodika.....	28
2 pav. Reguliarus bandomojo laikotarpio vertinimas.....	30
3 pav. Pardavimo vadybininkų atranka ir adaptacija leidybinėse įmonėse teorinis modelis.....	38
4 pav. Šaltiniai kuriais naudojasi respondentai ieškant informacijos apie potencialius darbuotojus/darbo vietas.....	44
5 pav. Atrankos kriterijai lemiantys darbuotojo priėmimą į darbą.....	46
6 pav. Darbuotojų atrankos būdai (vadovų duomenys).....	48
7 pav. Darbuotojų atrankos būdai ir jų įtaka adaptacijos metodams.....	48
8 pav. Naudojami adaptacijos metodai.....	50
9 pav. Asmuo padedantis naujam darbuotojui prisitaikyti naujoje darbo vietoje.....	51
10 pav. Sudėtingiausi aspektai prisitaikymo laikotarpiu pagal amžiaus grupes.....	53
11 pav. Darbuotojo savijauta adaptacijos metu (vadovų vertinimai).....	55
12 pav. Darbuotojo savijauta adaptacijos metu pagal tai, kiek jie buvo supažindinti su įmonės tikslais, taisyklėmis, normomis, tradicijomis.....	56
13 pav. Darbuotojo savijauta adaptacijos metu pagal amžiaus grupes.....	57
14 pav. Respondentų nuomonės vertinimo nuoseklumo schema.....	59

ĮVADAS

Temos aktualumas ir jos sprendimo būtinumas. Daugelis vadovų linkę manyti, kad jų rūpesčiai dėl naujo darbuotojo baigiasi suradus žmogų, kuris gali ir sutinka užimti laisvą darbo vietą. Tačiau, kad naujasis darbuotojas būtų nusiteikęs kokybiškai ir produktyviai dirbti, norėtų kuo greičiau pritaikyti savo žinias bei sugebėjimus naujame darbe, yra ypač svarbu nuo pat pirmos darbo dienos įtikinti žmogų, kad jo pasirinkimas teisingas, kad jis tikrai reikalingas šiai įmonei. Žmogus turi pasijusti saugus ir pritaikęs naujoje darbo vietoje. Tinkamas naujo darbuotojo įtraukimas į organizacijos veiklą gali užtikrinti, kad problemų nei naujam darbuotojui, nei kitiems toje organizacijoje dirbantiems žmonėms nebus.

Problemos ištyrimo lygis. Darbuotojų atranka. S. Prabhakant (2008), G. Bagušinskas (2008), R. Bieliauskienė (2008), I. Bakanauskiene (2008), A. Sakalas (2003), Stephoen P. Robbins (2006), Andris A. Zoltners (2008), Greggor A. Zoltners (2008), W. Revelle (2008), M. Brantienė (2004), I. Čėsniienė (2008), A. McFarlane (2007) nagrinėja darbuotojų atranką ir jos etapus ir teigia, jog itin didelę reikšmę reikia teikti atrankos kriterijams, kurie turėtų būti suformuluoti taip, kad remiantis jais turėtų būti nesunku prognozuoti kiekvieno kandidato darbo atlikimo kokybę.

M. Siering (1997m.) ir B. Pyl (2008) teigia, kad bet koks efektyvus procesas prasideda nuo jo planavimo, o A. Zoltners (2008), S. Prabhakant (2008), G. Zoltners (2008) nagrinėję pardavimo vadybininkų atrankos aspektus rašo, jog planavimas ir samdymas yra ypač svarbi funkcija, kadangi tai turi įtakos bendrovės rezultatams.

I. Čėsniienė (2008), A. McFarlane (2008), T. Khurana (2007), E. Poškienė (2001), A. Urbanavičius (2003), F. Baptista (2007), R. Bidvaitė (2007), E. Brazaitytės (2008), R. Jermakovas (2008), M. Veltmann (2008) nagrinėja ir daug dėmesio skiria atskiriems atrankos metodams ir teigia, jog tinkamai naudojamos atrankos metodikos gali duoti labai daug naudos.

N. Stončiuvienė (2008), M. Kuraitis, V. Michailinaitė, L. Gaidienė, N. Leščiova (2006), K. Bruzgelevičius (2004) nagrinėja darbo sutarties aktualijas ir nurodo.

Darbuotojų adaptacija. H. Preikštas (2001m.) ir G. Jakubauskas (2003m.), G. Rancovos (2006m.), A. Jukštaitė (2007m.), B. A. Спивак (2007m.), A. Sakalas (2003), M. Čivilis (2006m.), Dr. Martin Brussig (2003), I. Bakanauskienė (2008), Chek Cherk Lyah (2008), Bahaudin G. Mujtaba Randi L. Sims (2006), I. Hau-Siu Chow (2002), Alan J. Dubinsky, Roy D. Howell, Thomas N. Ingram, Danny N. Bellenger (1986), Hart, Zachary P, Miller, Vernon D, Johnson, John R (2003), S. Novak Charles H. Fine (1996), Russell F. Korte (2007), Jennifer A. Chatman (1991), L. Pečiulienė (2007), A. Vaičiulis (2007) nagrinėja darbuotojų adaptaciją kompanijose ir teigia, jog darbuotojo adaptacija tai baigiamoji organizacijos aprūpinimo darbuotojais veikla. Taip pat pažymi, jog naujo darbuotojo adaptacijos tikslas – laiku sutvarkyti naujo darbuotojo darbui reikalingus

dokumentus, padėti jam suprasti jo darbo pobūdį ir funkcijas, užtikrinti greitą ir veiksmingą naujo darbuotojo prisitaikymą prie kolektyvo.

G. Jakubauskas (2003), G. Roncovas (2006) ir H. Preikštas (2001), A. Sakalas (2003) nagrinėja organizacijas, kuriose adaptaciją gali vykdyti personalo skyrius ar jo atstovas, tiesioginis vadovas, kuris atsakingas už pačią programą. Pagal tai kaip darbuotojas yra adaptuojamas kompanijoje autorius B. A. Спивак (2007) išskiria tris darbuotojų adaptacijos proceso aspektus, tokius kaip profesionali, psichofiziologinė ir socialinė – psichologinė adaptacija. I. Bakanauskienė (2008) papildoma, jog adaptavimas kompanijoje gali vykti ir formalizuotu ir neformalizuotu būdu. Vadovas apsisprendamas formalizuoti ar ne adaptavimą, turėtų žinoti, kad pirmu atveju jis stebės, kaip vyksta ši veikla, labiau ją veiks.

D. Kecorytė (2007), E. Znutienė (2007), A. Darulis, I. Krutkienė, V. Makauskienė, R. Bružilas, V. Burbaitė, G. Bagdonas (2003) nagrinėja teisinius aspektus susijusius su darbuotojo priėmimu ir tolimesniu jo integravimusi į kompaniją.

Darbo objektas. Pardavimo vadybininkų atranka ir adaptacija leidybinėse įmonėse.

Darbo tikslas. Nustatyti leidybinių įmonių naujų darbuotojų atrankos sąsajas su adaptacija.

Darbo uždaviniai:

- Išskirti darbuotojų atrankos procesų efektyvumo kriterijus;
- Pateikti pardavimo skyriaus darbuotojų adaptacijos procesus ir metodus, bei išskirti jų privalumus ir trūkumus;
- Pateikti pardavimo skyriaus darbuotojų atrankos ir adaptacijos leidybinėse įmonėse teorinį modelį;
- Įvertinti pardavimo skyriaus darbuotojų atranką ir adaptaciją leidybinėse įmonėse, bei atskleisti jų sąsają.

Tyrimo hipotezės.

Hipotezė - darbuotojai atrenkami interviu ir gyvenimo aprašymo pagalba adaptuojami profesionalios adaptacijos metodu ko pasekoje jaučiasi labiausiai vertinami

Darbo metodai.

- ✓ Mokslinės literatūros ir tyrimų analizė;
- ✓ Anketinė apklausa;
- ✓ Aprašomoji statistika.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Pagrindinis sunkumas su kuriuo susiduriama rašant magistrinį darbą yra tai, kad bus sudėtinga rasti literatūros ar straipsnių, pasirinkta darbo tema, kadangi nėra autorių kurie nagrinėtų pardavimų vadybininkų atrankos ir adaptacijos procesus būtent leidybinėse įmonėse.

Darbo struktūra ir jos paaiškinimas.

Darbe yra numatomos trys dalys:

1. Teoriniai darbo aspektai. Čia bus supažindinta su darbuotojų atrankos procesais ir pasirengimu atrankai, aprašyti atrankos metodai, kandidatų vertinimas ir pasiūlymo pateikimas darbuotojui. Taip pat bus aprašyta darbuotojų adaptacija ir adaptacijos aspektai.

2. Tyrimo metu gautų rezultatų aprašymas ir analizė. Šioje dalyje bus aprašyti tyrimo metodai t.y. koks buvo atliktas tyrimas siekiant išsiaiškinti – kokius atrankos metodus naudoja ir kokius reikalavimus kelia leidybinės įmonės kandidatui į pardavimo vadybininko pareigas. Taip pat aprašyta kaip leidybinėse įmonėse yra adaptuojami darbuotojai, išsiaiškinta kas leidybinėse įmonėse atlieka pardavimų vadybininkų atranką, kas vėliau naują darbuotoją apmoko, supažindina su įmonės kultūra ir pan.

3. Gautų rezultatų apibendrinimas ir siūlymų teikimas. Šioje dalyje bus apibendrinti rezultatai gauti tyrimo metu ir pateikti pasiūlymai arba pastebėjimai.

Praktinė darbo reikšmė:

- Darbuotojų atrankos būdų ir adaptacijos sąveikos, situacijos analizė. Darbe pateikti apibendrinimai sudaro prielaidas kompanijoms patobulinti žmogiškųjų išteklių sritį, kur siūloma atkreipti dėmesį į kompanijose naudojamus adaptacijos metodus naujų darbuotojų prisitaikymo metu.
- Anketos klausimai gali būti tobulinami ir panaudojami atliekant tęstinius tyrimus šia tema.
- Tyrimo rezultatai gali būti naudingi atliekant tolimesnius mokslinius tyrimus, apie darbuotojų atrankos ir adaptacijos sąveikas kompanijoje, panaudojant gautus duomenis, kurie leistų nustatyti atrankos būdų įtaką naujo darbuotojo adaptacijos metodams pasirinkti.

Teorinė darbo reikšmė:

- Įvertinus moksliniuose šaltiniuose pateikiamus kompanijose naudojamus atrankos būdus ir adaptacijos metodus, susisteminti ir išskirti pagrindiniai darbuotojų atrankos aspektai ir adaptacijos metodų panaudojimo galimybės.
- Sukurtas pardavimo vadybininkų atrankos ir adaptacijos leidybinėse įmonėse teorinis modelis, kuris kaip instrumentas gali padėti vertinti darbuotojų atrankos ir adaptacijos sąveikas.

Darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai, išvados, pasiūlymai, literatūros bei internetinių šaltinių sąrašai ir priedai. Darbo apimtis: 86 psl. (16 lentelių, 14 paveikslų, 4 priedai), literatūros sąrašė 53 pavadinimai.

1. DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ADAPTACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Darbuotojų atrankos procesai

Efektyvus atrankos procesas ir pasirengimas atrankai.

Efektyvus atrankos procesas yra toks procesas, kurio metu per protingą laiką visoje rinkoje surandami tinkamiausi kandidatai, o investicijos į atranką arba atrankos išlaidas priklausomai nuo pozicijos yra kiek galima mažesnės. Efektyviu atrankos procesu galime laikyti tokį procesą, kurio metu pasirenkamas kandidatas iš pirmo karto arba kitaip – iš pirmo kandidatų sąrašo, o įdarbintas kandidatas pateisina lūkesčius ir ilgą laiką sėkmingai dirba kompanijoje.

I. Bakanauskienė (2008) rašydama apie personalo atranką teigia, jog pradedant kandidatų atranką tikslinga nustatyti pagrindinius veiksnius, lemiančius jos etapų skaičių, subjektą, naudojamus metodus, jų įvairovę, t.y. personalo atrankos kokybę. Autorė pateikia išsamesnius apibūdinimus apie veiksnius lemiančius personalo atranką:

Veiksniai lemiantys personalo atranką

1 lentelė

Veiksniai	Išsamus veiksmų aprašymas
Personalo pasiūla (tiekinimas)	Kandidatų į laisvą darbo vietą sąrašas, jų tinkamumas organizacijai. Tinkama kandidatų pasiūla – tai pakankamas skaičius atitinkančių organizacijos pageidavimus pretendentų į laisvą darbo vietą.
Etikos standartai	Subjektyvios atrankos taisyklės, principai, kai į darbą priimami ne tinkamiausi, o vadovų nurodyti žmonės ar įdarbinimo organizacijų kandidatai, už kurių priėmimą pasiūlytos dovanos. Tokiu atveju atranka netenka prasmės. Teisinė aplinka dažnai nulemia, kad atrankos procesas tampa formalumu.
Organizacijos įtaka	Organizacijos samdymo politika, vadovų/savininkų požiūris į atrankos procesą. Organizacijos samdymo politika nulems, kurie kandidatai atrankos metu bus vertinami reikliau, kurie atidžiau. Vadovų/savininkų požiūris – tai subjektyvios nuostatos į atrankos svarbą, atrankai keliamus reikalavimus.
Įstatymų įtaka	Rodo tam tikrų etapų būtinumą atrankos procese. Lietuvoje darbo kodeksas, Žmonių saugos darbe įstatymas, kai kurie vyriausybės nutarimai, ministerijų įsakymai nulemia, kad atrankos metu būtina medicinos praktika, supažindinimas su darbo vietomis, tam tikrų kompetencijų ir savybių nustatymas. Darbo kodekso 101 – 103 str. nustato darbuotojų atrankos reikalavimus, kai 5 tam tikras pareigas skiriama per konkursą.
Atrankos kriterijai	Lemia atrankos veiklos ypatumus. Kai atrankamas kandidatas, geriausiai galintis atlikti darbą/eiti pareigas, taikomi vieni metodai, kai bandoma išsiaiškinti kompetencijų lygį – kiti.

Šaltinis: sukurta autoriaus remiantis I. Bakanauskiene (2008)

B. Pyl (2008) ir W. Revelle (2008) teigia, kad bet koks efektyvus procesas prasideda nuo jo planavimo, todėl prieš vykdant atranką jis siūlo įmonei pirmiausia nusistatyti ir susiplanuoti svarbiausius aspektus tokius kaip:

- Tiksliai žinoti, kiek, kokių ir kada darbuotojų reikės įmonei;
- Numatyti, kokius būtiniausius bendruosius ir konkrečius vertybinius reikalavimus turi atitikti pretendentai į konkrečias darbo vietas;
- Nuspręsti, kur ieškoti trūkstamų darbuotojų;
- Numatyti, kaip geriausia būtų pranešti pretendentams apie laisvas darbo vietas;
- Nustatyti tinkamiausius darbuotojų atrankos metodus, įvertinti išlaidas jiems.

W. Revelle (2008) kiek išsamiau apibūdina planavimo etapus ir teigia, jog sėkmingo pasirinkimo procesą sąlygoja būsimos darbo vietos planavimas kuris apima tikslų nustatymą konkrečiam darbuotojui. Paprastai tai susideda iš darbo apibūdinimo ir personalo specifikacijos. Darbo apibūdinimas yra išsamus apibūdinimas to, ką darbuotojas daro ir sąlygos, su kuriomis jis ar ji dirba. Tai gaunama, nagrinėjant publikuotas panašių darbo vietų analizes, apklausiant darbuotojus jau darančius šį darbą.

B. Pyl (2008) taip pat teikia didelę reikšmę planavimo svarbai, bet dar išskiria ir tai, jog prieš vykdant personalo atranką turi būt įvykdomi tokie etapai kaip:

- Išsiaiškinti reikalingo darbuotojo veiklos sritis bei atsakomybę, apibrėžti reikalavimus būsimam darbuotojui bei pritaikyti darbuotojų atrankos būdus.
- Renkamos bei patikrinamos rekomendacijos iš buvusių darbdavių.

S. Moulton (2007) rašydamas apie atrankos etapus, išskiria tai jog visų pirma reikia vesti darbo analizę t.y. rezultatai parodė, kad suformuotas (suplanuotas) interviu buvo daugiau negu dukart taip efektyvus kaip nesuformuotas interviu. M. Siering (1997) ir W. Revelle (2008) teigia, jog suformuoti interviu klausimai yra pagrįsti oficialia darbo analize, o ne mažiau sisteminiu darbo reikalavimų vertinimu. Tipiškas nesuformuotas ir nesuplanuotas interviu, vestas labai patyrusio interviuotojo, pokalbio baigtį galėjo numatyti apytiksliai 15-30 %. Suformuotas ir suplanuotas interviu, pagrįstas darbo analize, dalyvaujant vertinantiems vadovams, galėjo numatyti iki 87 % pokalbio baigčių. S. Moulton (2007) siūlo naudotis praėjusio interviu klausimais (kurie padėjo atskleisti svarbiausias kandidato savybes) ir neatsisakyti pasisamdyti specialistus, kurie sudarytų reikiamą ir būtent tai įmonei pritaikytą interviu.

L. Bukšnytė (2008) teigia, jog po planavimo proceso ir planavimo etapų, pereinama prie atrankos metodų, kurie padės įvertinti, kiek kandidatas atitinka atrankos kriterijus. L. Bukšnytė (2006) tai laiko vienu sunkiausių pasiruošimo atrankos etapų darbdaviui, nes gerai pasirengti atrankai yra sudėtinga. Be to, tai atima daug laiko. Kai kurie darbdaviai neskiria atrankai

pakankamai dėmesio galvodami, kad pateiks kelis klausimus ieškančiajam darbo ir iš karto supras, tinka jis įmonei kaip darbuotojas ar ne, tačiau pažinti kandidatą yra daug sudėtingiau, nei atrodo. Autorė I. Bakanauskienė (2008) personalo atrankos turinį įvardina kaip visų pretendentų į laisvas darbo vietas/pareigas patikros etapų visumą, padedanti nustatyti tinkamiausią kandidatą. Būtina aptarti patikimiausią atrankos būdą. Autorė taip pat pataria, jog parenkant atrankos metodus bei kandidatų vertinimo kriterijus, verta prieš tai nustatyti jų veiksmingumą.

Atrankos metodai. J. H. Marp (2005) rašo, jog ypatingo dėmesio susilaukia tokie personalo atrankos metodai, kurių naudojimas leidžia priimti racionalesnį ir pagrįstesnį sprendimą. Egzistuoja daugybė tokių metodų, tačiau jie skiriasi patikimumo ir valdymo rodikliais, vadinasi, atskirų metodų ar jų grupių naudojimas lemia nevienodas sėkmingos būsimo darbuotojo veiklos prognozavimo galimybes. G. Bagušinskas (2008) ir Bieliauskienė (2008) teigia, jog atranką vykdyti užima pakankamai daug laiko bei reikalauja specialaus pasiruošimo, todėl svarbu, kad šis darbas būtų vykdomas profesionalių atrankos specialistų, kas padeda įmonės vadovui sutaupyti laiko bei surasti tinkamiausią kandidatą laisvai darbo vietai užimti.

J. H. Marp (2005), G. Bagušinskas (2008) ir Bieliauskienė (2008) nurodo, jog sėkmingas darbuotojo pasirinkimas priklauso nuo tinkamai įvykdytos darbuotojų atrankos. Tinkamai atrinktas darbuotojas, turintis reikalingas kompetencijas, atneša įmonei daugiau pelno bei lengviau adaptuojasi darbovietės kolektyve ir išskiria šiuos populiariausius atrankos metodus, teigdami, kad priimamų darbuotojų atrankos metodai turi atitikti 2 kriterijus: jie turi duoti rezultatą, jie turi būti patikimi.

Atrankos būdai yra:

1. Anketų pildymas ir autobiografijų rašymas;
2. Interviu ir pokalbiai;
3. Įvairūs testai;
4. Rekomendacijos.

Anketos gali būti bendros (autobiografinės), arba su iš anksto paruoštais atsakymais į tam tikrus klausimus, padedančius įvertinti vienas arba kitas kandidato savybes.

Apibendrinant galima teigti, jog egzistuojant daugybei atrankos būdų, įtaką atrankos procesui ir tolimesniems žingsniams turi atranką atliekantis žmogus, bei teisingas atrankų metodų panaudojimas.

Toliau darbe bus išsamiau supažindinta su atrankos būdais ir jų panaudojimu atrankos metu. Bus aprašyti atrankų metodų privalumai ir trūkumai. Aptartos aplinkybės, kur ir kaip taikyti tam tikrus atrankos procesus.

Interviu. M. Brantienė (2004) interviu apibūdina kaip daugelyje šalių labiausia paplitusį personalo atrankos metodą, kurio tikslas – atrinkti tinkamiausią kandidatą remiantis jo žodiniiais atsakymais į

klausimus. Šio proceso metu gaunama tam tikra informacija, svarbi kandidato būsimums darbinės veiklos lygiui įvertinti. N. Jimmieson, D. J. Terry, ir V. J. Callana (2004m) teigia, jog interviu tai darbdavio ir būsimo darbuotojo bendravimas todėl jam reikia kruopščiai pasiruošti tiek pokalbį vedančiajam, tiek ir kandidatui. Todėl kitame straipsnyje apie darbuotojų atranką A. Doyle (2008) dar kalba apie planavimą kurio pasėkoje prieš vykdant interviu numatyti tokie etapai:

- Įsitikinta, kad kambarys yra tinkamai paruoštas pokalbiui su darbuotoju t.y. gali būt su gėrimais ir raštinės reikmenimis;
- Kandidatui numatyta vieta atsisėsti, geriausia nesodinti kandidato už stalo, geriau šonu tam tikru kampu ir nenaudoti aukštesnės kėdės, nei imančių interviu asmenų. Jei leidžia galimybės patartina interviu vesti prie apvalaus stalo.
- Įsitikinta, kad nebus jokių trukdžių, pavyzdžiui, išjungti mobilaus ryšio telefonai.
- Informuoti kiti darbuotojai, tarkim administratorės, kad lauktu kandidato.
- Skirta pakankamai laiko interviu, tokiu būdu neižeisti kandidato.
- Atvykti į kiekvieną interviu su gera nuotaika.

J.H. Marp, (2005) ir M. Brantienė (2004) teigia, jog interviu daugelyje šalių labiausiai paplitęs personalo atrankos metodas, sako, jog kokybiškų rezultatų gavimui interviu nepakanka ir, kad reikalinga dar tokia informacija:

- Interviu davėjo kvalifikacija, psichologijos žinios;
- Mokėjimas sudaryti psichologinį kontaktą;
- Gebėjimas orientuotis klausimuose pokalbio metu, mokėti užduoti patikslinančius klausimus;
- Mokėjimas sudaryti objektyvias ir teisingas išvadas iš pretendento atsakymo;
- Gebėjimas būti korektišku, geranorišku ir nepasiduoti asmeninėm emocijom;
- Mokėjimas sudaryti geras sąlygas interviu pokalbiui (laikas, interjeras ir kt.).
- Testavimas yra skirtas įvertinti profesines, dalykines ir asmenines pretendento savybes.

M. Brantienė (2004) pabrėžia, kad nemažiau svarbu yra – įvertinti darbuotojo profesines ir asmenines savybes, žinias ir gebėjimus tokius kaip:

- Profesionalumo lygis, žinios ir darbo patirtis;
- Susidomėjimas darbu;
- Aktyvumas, gebėjimas siekti tikslo ir noras energingai dirbti;
- Savarankiškumas priimant sprendimus ir atsakomybė už savo darbo rezultatus;
- Gebėjimas vadovauti ir būti pavaldžiam;

- Intelektualumas, gebėjimas kūrybiškai spręsti problemas;
- Savikritika ir gebėjimas objektyviai vertinti;
- Mokėjimas kalbėti ir klausyti;
- Emocinė pusiausvyra ir geranoriškumas bendraujant;
- Asmeninis žavesys, malonios elgesio ir kalbos manieros;
- Sąžiningumas, padorumas ir atsidavimas.

A. Sakalas (1998) teigia, jog nepakanka tik suformuluoti pačius bendriausius profesinės kompetencijos reikalavimus. Norint parinkti tinkamą kandidatą, reikia aiškiai suformuluoti visą reikalavimų profilį. Jį formuojant būtina apsispręsti, ar detaliam bus vertinami reikalavimų ir kompetencijos lygiai.

Anot A. Sakalo (1998) labai svarbu, sudarant reikalavimų profilius, būti realistais. Savaime aišku, yra norima turėti patį geriausią kolektyvą, tačiau tai riboja:

- Nepakankamas visų sričių kompetentingų darbuotojų skaičius;
- Kompetentingiems darbuotojams reikia ir atitinkamai mokėti, todėl dažnai geriausiųjų pasirinkimą riboja finansiniai ištekliai;
- Ne visi įmonėje atliekami darbai reikalauja aukščiausios kompetencijos ir tai reikia realiai įvertinti.

Vienas iš galimų reikalavimų profilių pateikiamas 2 lentelėje.

Reikalavimų profilis

2 lentelė

Kompetencija	1	2	3	4	5	6
Profesinė kompetencija				0	x	
Metodinė kompetencija				x	0	
Socialinė kompetencija kooperavimo grupėje kooperavimo su klientais valdymo				x	0	
Asmeninė kompetencija			x	0		
Tarpkultūrinė kompetencija			0	x		

X – reikalaujama kompetencija, 0 – turima kompetencija

Šaltinis: A. Sakalas (1998m.)

1 lygis – ši kompetencija reikalinga mažiau nei vidutiniškai, tačiau naudinga;

2 lygis – ši kompetencija turi būti pasiekama per trumpą laiką;

3 lygis – darbo vieta reikalauja šios kompetencijos iš karto;

4 lygis – darbo vieta reikalauja vidutinio kompetencijos lygio;

5 lygis – darbo vieta reikalauja aukštesnio nei vidutinis kompetencijos lygio;

6 lygis – darbo vieta reikalauja darbuotojo, kuris pagal šią kompetenciją yra vienas iš geriausių.

Taigi, darbuotojų vertinimas įmanomas tik turint pareiginius darbuotojo kompetencijos reikalavimus, kadangi čia yra pateikiami pagrindiniai darbo vietos tikslai, uždaviniai, darbai. Tačiau jame pateikiamų duomenų pakanka tik suformuluoti pačius bendriausius profesinės kompetencijos reikalavimus: išsilavinimo lygis ir profilis, darbinės veiklos patirtis, kalbų mokėjimas, darbas kompiuteriu ir pan. Todėl apibendrinant galima teigti, jog norint parinkti tinkamą kandidatą, reikia aiškiai suformuoti visą reikalavimų profilį, o jį formuojant, būtina apsispręsti, ar detalie bus vertinami reikalavimų ir kompetencijos lygiai.

Paprastai pagal tai kaip interviu yra vedamas galima numatyti klausimus, kurie bus pateikiami darbuotojui ir taip palengvinti atrankos procesą.

A. Doyle (2008) rašo, jog yra išskiriami du interviu tipai:

- *Nestruktūrizuoti interviu.* Jų metu yra pateikiama bet kokių klausimų, kurie interviu vedėjui ateina į galvą ir kurių seka nėra numatyta iš anksto.
- *Struktūrizuoti interviu.* Šiuo atveju klausimai ir neretai atsakymų fiksavimas yra apibrėžiami iš anksto. Kiekvienam kandidatui pateikiami tie patys klausimai tuo pačiu eiliškumu. Kadangi dalyvių sąveika yra standartizuota, reikia minėti, kad dėl to šis interviu tipas yra veiksmingesnis ir patikimesnis, palyginti su pirmuoju. Vis dėl to jis yra mažiau lankstus, o tai gali lemti ne visos reikiamos informacijos apie kandidatą surinkimą.

Taigi iš to seka tai, kad galima išskirti interviu klausimų tipus, ką A. McFarlane (2007) ir I. Čėsniėnė (2008) padarė. Jie išskyrė tokius interviu klausimų tipus: (žr. 3 lentelė)

Interviu klausimų tipai

3 lentelė

Autorius	Klausimo tipas	Klausimo pagrindimas
Ilona Čėsniėnė	Bendra informacija	Kokios stipriosios ar silpnosios pusės? Kodėl išėjo iš ankstesnės darbovietės? Kodėl turėtu jį priimti?
	Problemų sprendimas	Aprašyti sudėtingą problemą, su kuria susiduria įmonė ir paklausti kaip kandidatas ją spręstų, kuo remiantis priimtų vienokį ar kitokį sprendimą);
	Motyvacija	Užduodami tokie klausimai kaip: kas jums yra sėkmė? Kokie atlyginimo būdai jums yra svarbiausi? Ką dirbdamas imatės iniciatyvos?
	Darbas grupėje	Su kokiais žmonėmis patinka dirbti? Ar būdavo nesutarimų su kitais? Kokiais atvejais?
	Sąžiningumas	Kokia būtų reakcija jei paprašytu atlikti ką nors neetiško? Kada paskutinį kartą nusižengė taisyklėms? Jei paskambintų buvusiam darbdaviui ką jis pasakytų apie jį?
Alex McFarlane	Neišspręstos problemos	Prasidedančios, su kas, kur, kodėl, kaip.
	Tyrimo Klausimai	Yra naudojami, kad atsakytumėme į neišspręstas problemas, pavyzdžiui; „pasakykite man daugiau apie...“; „ką jūs darėte tiksliai?“; „ką jūs turėjote galvoje?“; „pasakykite su kokiomis problemomis buvote susidūrę ir kaip jas sprendėte?“.
	Hipotetiniai klausimai	Teoriniam lygmenį pvz. ką planuojate veikti po penkių metų?
	Uždari klausimai	Kai kandidatas gali atsakyti trumpai taip arba ne.
	Pagrindiniai klausimai	Turi atsakyti į klausimus susijusius su darbovieta, išsilavinimu, kompetencijomis, tai kas reikalinga pagrindiniam darbui dirbti.
Daugialypiai klausimai	Gali priversti kandidatą pasimesti, gali būt siekiama išvesti iš pusiausvyros, kai nėra vienareikšmio atsakymo ir pan.	

Šaltinis: sukurta remiantis Ilona Čėsniėnė (2008m.) ir Alex McFarlane (2008m.)

I. Čėsniėnė (2008) labiau orientuojasi į bendrą informaciją apie darbuotoją, problemų sprendimą ir darbuotojo motyvacinis aspektus, jo sąžiningumą, o A. McFarlane (2008) sutikdamas dėl probleminių klausimų uždavimo, dar išskiria uždarus klausimus, kada darbuotojas

gali atsakyti tik trumpai, neišsiplėsdamas, taip pat A. McFarlane (2008) dar išskiria ir daugialypius klausimus, kas kandidatą gali klaidinti, taip siekiant patikrinti jo budrumą, reakciją ir atitinkamas žinias.

Apibendrinant galima teigti, kad interviu gali skirtis priklausomai nuo to, koks interviu tipas yra pasirinktas, kokie klausimai yra užduodami ir žinoma labai svarbu kiek asmenų jame dalyvauja. Paprastai kandidatas kalbasi individualiai su vienu interviu vedėju, tačiau yra ir grupinis interviu, kai kandidatą klausinėja įvairių specialistų grupė.

Telefoninis interviu. Darbdaviai telefoninį interviu naudoja kaip atrankos būdą į pageidaujamą darbo vietą. Šis būdas dažnai naudojamas tam, kad susiaurinti pretendentų ratą į sekantį etapą t.y. interviu. Darbdaviui telefoninis interviu yra patogus tuo, kad taupo laiką. Dažniausiai naudojamas trumpas interviu patikslinti informaciją po CV peržiūros ir pasirinkti tinkamus kandidatus pirmam pokalbiui.

K. Trun (2007) ir E. Poškienė (2001) rašo, jog telefoninis interviu tai - pirminis skambutis kandidatui, prisistatant ir paklausiant ar jis vis dar ieško darbo. Ir pabrėžia, jog vykdant telefoninį interviu reikia nusistatyti pokalbio trukmę ir užduoti visus reikalingiausius pirminius klausimus, siekiant nusistatyti jo tinkamumą sekančiam etapui. I. Čėsniene (2008) papildydama K. Trun (2007) ir E. Poškienė (2001) rašo, jog telefoninis interviu naudingas ypač tais atvejais kai siekiama darbuotoją pasamdyti darbui susijusiu su bendravimu telefonu.

K. Trun (2007) teigia, jog reikia mokėti ir klausyti t.y. būti geru klausytoju. Per telefoninį interviu, reikia turėti omeny, kad negalima pertraukinėti, reikia leisti kandidatui užbaigti jo mintį ar klausimą anksčiau, negu bus pateiktas atsakymas. Naudoti atvirus klausimus.

E. Poškienė (2001) taip pat teigia, kad telefoninio pokalbio metu sunku užmegzti artimesnį kontaktą ir neverta tikėtis labiau asmeninės ar detalios informacijos. Po trumpo telefoninio interviu reikia neskubėti daryti išvadų, remdamiesi susiformavusiu pirmu įspūdžiu (balsas, kalbėjimo maniera ir pan.) - juk informaciją gauta tik klausantis.

Remiantis I. Čėsniene (2008) telefoninio interviu privalumai ir trūkumai pateikiami 4 lentelėje.

Telefoninio interviu pranašumai ir trūkumai

4 lentelė

Interviu pranašumai	Interviu trūkumai
Yra naudinga siekiant nustatyti, ar kandidatas turi svarbių ir reikalingų darbui įgūdžių.	Vertinimai būna gana subjektyvūs ir šališki, neretai interviu vedėjai turi stereotipų, susijusių su sėkmingo darbo atlikimo savybėmis, ir mano, kad priima teisingą sprendimą dėl kandidato.
Galima gauti papildomos informacijos apie kandidatą.	Dažniausia interviu vedėjai sprendimą priima per pirmąsias pokalbio minutes: vėlesnis interviu yra skiriamas pradiniam sprendimui patvirtinti. Matoma tendencija neigiamai informacijai suteikti daugiau svorio.
Yra galimybė įvertinti kandidato kalbos sklandumą, iškalbą.	Netinka esant dideliame kandidatų skaičiui.
Leidžia tiesioginiam vadovui ir (arba) bendradarbiams įvertinti, ar kandidatas pritaps prie kitų darbuotojų.	Atlikta mažai šio metodo valdymo tyrimų.
Suteikia galimybę kandidatui paklausti, o tai savo ruožtu papildo informaciją apie kandidatą.	Mažiau patikimas, palyginti su testais.
Interviu gali būti modifikuojamas, jei reikia gauti papildomos svarbios informacijos. Tai sudėtingiau pasiekti struktūrizuoto interviu atvejais.	

Šaltinis: sukurta autoriaus remiantis I. Čėsniene (2008)

Apibendrinant galima teigti, kad nors ir akivaizdu, jog telefoninis interviu nėra labai patikimas atrankos metodas, vis dėl to jis yra populiarus. Todėl priimant sprendimą dėl tolimesnio kandidato tinkamumo, reikia remtis faktais ir gauta objektyvia informacija. Tačiau reikia nepamiršti užfiksuoti ir tų mažų smulkmenų, kurios pastebėtos interviu metu - ateityje jos gali pasirodyti iš tikrųjų informatyvios ir svarbios.

Rekomendacijos. A. Urbanavičius (2003) ir F. Baptista (2007) rašo, jog *rekomendacija* – dokumentas, kuriame aptariama ir palankiai įvertinama asmens veikla ir pateikiami jam palankūs siūlymai. Rekomendacijos teikia faktinę informaciją apie būsimą darbuotoją ir subjektyvią buvusio darbdavio nuomonę apie kandidatą.

A. Urbanavičius (2003) sako, jog rekomendacija rašoma panašiai kaip charakteristika, tačiau ji paprastai apima tik paskutinę asmens mokslo ar darbo vietą, smulkiau apžvelgia ir išsamiau įvertina veiklos rezultatus ir svarbiausia – pažymi jų svarbą. Rekomendacijos apibendrinamoji dalis yra teigiama ir apibūdinamajam asmeniui palanki – nurodoma, kad jis tinka tam tikram mokslui, darbui, pareigoms ar veiklai. Jei to pasakyti negalima, rekomendacija nerašoma. Na, o F. Baptista (2007) dar prideda tai, jog faktinė rekomendacija turėtų patvirtinti ankstesnio darbo pobūdį, išdirbtą

laiką, išėjimo priežastis (jei svarbu), atlyginimą ir pravaikštas. Nuomonė apie asmenybės savybes ir tinkamumą darbui yra mažiau patikima ir turėtų būti traktuojama atsargiai. Šio reiškinio priežastys yra įvairios.

Kaip matyti autoriai, šiek tiek nesutinka su rekomendacijos turiniu, A. Urbanavičius (2003) sako, jog rekomendacijoje aprašoma teigiama informacija apie darbuotoją, o jei nėra, ką rašyti tada geriau visai nerašyti, na o F. Baptista (2007) rašo, jog rekomendacija turėtų patvirtinti išėjimo priežastis, atlyginimą ir pravaikštas.

R. Bidvaitė (2007) teigia, jog rekomendacijų tikrinimas yra vienas iš būdų surinkti tikslią ir išsamią informaciją apie norimą kandidatą. Tai papildomas informacijos šaltinis, atskleidžiantis, kaip žmogus dirba, kokie jo santykiai su vadovu ar kolegomis. Tačiau praktika yra atskleidusi keletą rizikingų veiksnių, kurie kyla tikrinant rekomendacijas iš esamo darbdavio. Yra atvejų, kai žinomų ir didelių įmonių personalo specialistai kreipiasi dėl rekomendacijų į esamą kandidato darbdavį, taip pakenkdami darbdavio ir darbuotojo santykiams ar net sugriaudami pastarojo karjerą.

Tokiomis aplinkybėmis daroma esminė klaida: nepaisoma svarbiausių atrankos principų - konfidencialumo, etiškumo, pagarbos. Tai nutinka dėl personalo specialisto neprofesionalumo. Iš esamo ar buvusio darbdavio tikėtis objektyvios informacijos galima tik tada, jei šis su darbuotoju išsiskyręs gražiuoju.

Taigi apibendrinat galima teigti, jog būtina įvertinti riziką ir paklausti kandidato, kokia jo padėtis darbe ir ar žinia, kad žmogus ieško darbo, nebus jo darbdaviui naujiena. Taip pat, kad rekomendacijoje gali atsispindėti tiek teigiama, tiek nelabai teigiama informacija apie darbuotoją.

Testai. Personalo atrankoms ir įvertinimui vis dažniau taikomos įvairios metodikos. Nors tai nėra visiškai tikslu, atrankos metodikoms galėtume priskirti bet kurią raštu atliekamą užduotį, kurios tikslas - įvertinti vienas ar kitas pretendentų savybes. Anot E. Brazaitytės (2008) dažnas darbdavys kandidato testų vis dar vengia. Manoma, kad tai laiko ir pinigų švaistymas. Todėl siūloma apsvarstyti, kiek laiko ir pinigų gali kainuoti klaida, pasirinkus netinkamą darbuotoją. Ilga ir kruopšti atranka visais atžvilgiais bus naudingesnė nei skubotas ir nepatikrintas sprendimas.

Siekiant įvertinti vienas ar kitas pretendentų savybes reikia remtis testais. Testai gali būti psichologiniai ir paprastos anketos, sudarytos iš biografinių klausimų. E. Brazaitytė (2008) dar išskiria profesinius testus, o R. Jermakovas (2008) teigia, kad be anketų, teorinių ar atliekamų raštu ir praktinių užduočių testų iš vis neišsivaizduojamas bet kuris darbuotojų atrankos procesas.

Tinkamai naudojamos atrankos metodikos gali duoti labai daug naudos - suteikti žinių apie kandidatą, kurių kitais įvertinimo būdais gauti nepavyksta; sutaupyti daug laiko. Tačiau, iš kitos pusės, neteisingai naudojama arba netinkama atrankos metodika gali lemti neteisingus sprendimus -

netinkamų kandidatų priėmimą ir tinkamų nepriėmimą. Todėl įmonės vadovui ir atranką vykdančioms darbuotojams būtina žinoti jų naudojamų metodikų tinkamumą.

E. Brazaitytė (2008) ir R. Jermakovas (2008) nurodo parametrus, kurie nusako testo tinkamumą. Jie yra du:

- Validumas (dar kartais vadinamas veiksmingumu);
- Patikimumas.

Validus testas turi atsakyti į klausimą "Ar šis testas įvertina tai, ką jis turėtų įvertinti". Kartais testo validumas būna akivaizdus, pavyzdžiui, matematinių įgūdžių testas tiesiogiai susijęs su matematiniais sugebėjimais. Tačiau net ir šiuo atveju kyla klausimas, ar testas pakankamai gerai atskiria žmones su aukštais ir žemais matematiniais sugebėjimais. Tiesa, tokias akivaizdžias kandidato savybes testuoti prisieina retai. Dažniau susiduriama su poreikiu įvertinti kandidato asmenybės savybes, ir tada yra sunku rasti akivaizdžių rodiklių. Testo validumo nustatymui paprastai naudojamos tam tikros apibrėžtos procedūros, kai matematinės statistikos metodais lyginami sėkmingai ir nesėkmingai dirbančių arba įsitvirtinusių ir neįsitvirtinusių kandidatų atsakymai.

Testo patikimumas - kita svarbi savybė. Patikimas testas yra pakankamai pastovus - net prabėgus tam tikram laiko tarpui žmonės atsakinėja panašiai. Testo patikimumas įvertinamas atliekant matematinę - statistinę analizę.

Psichologiniams testams paprastai sudaromos normos - balų perskaičiavimo sistema. E. Brazaitytė (2008) psichologinių testų privalumais įvardina tai, jog atsiskleidžia kandidato asmeninės savybės, gebėjimas bendrauti ir prisitaikyti prie komandos, tai ji įvardina kaip labai svarbų veiksni vertinant ar darbuotojas tinkamas darbui. R. Jermakovas (2008) psichologinių testų privalumais laiko tai, jog galima žmones suskirstyti pagal charakterio savybes į cholerikus, sangvinikus, flegmatikus, melancholikus. Taip pat logiškai išbaigtas yra skirstymas į ekstravertus ir intravertus. Tokiu būdu R. Jermakovas (2008) testo atlikimo nuoseklumą suskirsto taip:

1. Sudarant testus, kuriais bandoma nustatyti tam tikrą savybę ar sugebėjimą iš anksto sudaroma tos savybės ar sugebėjimo pasireiškimo lygis bei atitinkama gradacija ar vertinimo skalė.
2. Žiūrima kokiam iš anksto numatytam gradacijos lygiui priklauso testuojamojo savybės ar sugebėjimai.
3. Paprastai vienai testu nustatoma keletas asmeninių savybių ar sugebėjimų pasireiškimo lygių, pagal tai sudaromas bendras pretendento į kurias nors pareigas dalykinis įvaizdis.

M. Velmann (2008) išsiskiria tuo, jog rašant apie psichologinius testus dar išskiria ir apibūdina asmenybę pagal jos savybes, kur stengiamasi surasti minimalių bazinių savybių rinkinį, kurio pakaktų asmenybei apibūdinti. Nagrinėjant asmenybę apibūdinančius žodžius, M. Velmann (2008) padarė išvadą, kad visi šie žodžiai gali būti suskirstyti į penkias dideles grupes, kurios apibūdina emocinį stabilumą, bendravimo stilių, atvirumą naujovėms, pareigingumą ir socialumą. Emocinis stabilumas apibūdina žmogaus atsparumą emociniams krūviams bei jo savikontrolę. Ekstravertiškumas būdingas komunikabiliems, kalbiems žmonėms, kurie dažniausiai būna optimistai. Socialumas rodo žmogaus teigiamą arba neigiamą orientaciją į kitus žmones, kuri pasireiškia altruizmu, užuojauta ir noru padėti arba, priešingai, skepticizmu ir egocentriškumu. Nuoseklumas apibūdina žmogaus pareigingumą, kruopštumą, tikslingumą, tvarkingumą ir patikimumą. Atvirumą apibūdina laki vaizduotė, estetiškas jausmas, jautrumas, įvairovės paieška, intelektualinis smalsumas, kūrybingumas ir tolerantiškumas.

Taigi M. Velmann (2008) aprašo žmogaus savybes, kurios labai svarbios atsirinkinėjant kandidatus. Kaip ir M. Velmann (2008), taip ir R. Jermakovas (2008) didelį dėmesį skiria kandidatų charakterių savybėms.

Kaip praktiškai pritaikyti darbuotojų skirstymą R. Jermakovas (2008) remdamasis H. Dirksu nustatė elgsenos schemas kurios pateikiamos 4 lentelėje.

Darbuotojų tipai

5 lentelė

Tipas	Reakcija	Pagrindimas
Dalykiškas	Dalykinis požiūris	„Klaidas man daryti netinka“
Geranoriškas	Kaltės jausmas, net jei jo nėra	„Jis teišus mane kritikuodamas“
Pedantas	Rėmimasis taisyklėmis	„Aš pasistengsiu laikytis nustatytų taisyklių“
Reikalaujantis pripažinimo	Įsižeidimas	„Aš negalėjau padaryti tokios klaidos, tai nesusipratimas“
Nerūpestingas	Nepagrįsti atsikalbinėjimai	„Taip blogai tikrai nėra“
Nepatenkintas	Kitų kaltinimas	„Kodėl aš visada turiu būti atpirkimo ožys“

Šaltinis: R. Jermakovas (2008m.)

Kaip matyti lentelėje yra išskiriami darbuotojų tipai. Kiekvienas tipas iššaukia tam tikrą reakciją į esant tam tikrom aplinkybėms, dažniausiai tai būna neigiamos aplinkybės. Trečiame stulpelyje matyti pagrindimas darbuotojo reakcijos į tam tikras situacijas. Čia vienu sakiniu parodoma ką darbuotojas galvoja.

E. Brazaitytė (2008) teigia, jog kandidato protiniam imlumui atliekami kognityviniai testai. Jais patikrinamas loginis ir neloginis mąstymas, bendrieji gebėjimai. Iš šių testų galima spręsti, ar žmogus sugebės greitai mokytis ir tinkamai atlikti darbą. R. Jermakovas (2008) Darbuotojų atrankai naudojamų testų įvairovę ir intelektualaus požymių rūšis perkėlė į lentelę ir apibūdino. Žr. 6 lentelę

Intelektualaus elgesio požymiai

6 lentelė

Intelektu rūšis	Intelektualaus elgesio požymiai
Kalbinis intelektas	Asmuo kalba aiškiai ir tiksliai, vartoja turtingą žodyną, turi žinių apie specialias problemas, labai gerai supranta skaitomą dalyką
Praktinis intelektas	Asmuo mato visus problemos aspektus, gerai įvertina padėtį, priima teisingus sprendimus
Socialinis intelektas	Asmuo socialiai sąmoningas, lengvai priima kitus tokius, kokie jie yra, prieš kalbėdamas ir ką nors darydamas, mąsto, yra jautrus, kitų žmonių poreikiams ir norams

Šaltinis: R. Jermakovas (2008m.)

Dažnai susiduriama su problema kai Lietuvoje yra naudojami užsienyje sukurti ir papildomai nepatikrinti testai. Tokiu atveju pretendentai lyginami su, pavyzdžiui, amerikiečiais (jei testas sukurtas JAV). Tai duoda iškreiptus rezultatus jau vien dėl to, kad klausimo formuluotė lietuviškai ir angliškai, kad ir nežymiai, skiriasi. Reiškia, net tie patys žmonės į skirtingai formuluotą klausimą gali atsakinėti skirtingai. Be to, kaip taisyklė, skirtingų valstybių gyventojų testo vidurkiai skiriasi. Todėl prieš naudojant kitoje valstybėje sukurtą testą, verta pasverti jo naudą ir žalą. R. Jermakovas (2008)

Taigi apibendrinant galima teigti, jog tinkamai naudojamos atrankos metodikos gali duoti labai daug naudos - suteikti žinių apie kandidatą, kurių kitais įvertinimo būdais gauti nepavyksta ir sutaupyti daug laiko. Tačiau, iš kitos pusės, neteisingai naudojama arba netinkama atrankos metodika gali lemti neteisingus sprendimus - netinkamų kandidatų priėmimą ir tinkamų nepriėmimą. Todėl įmonės vadovui ir atranką vykdančioms darbuotojams būtina žinoti testų panaudojimo metodikų tinkamumą.

Kandidatų vertinimas ir pasiūlymo pateikimas.

Vertinimas. A. Navickas (2008) rašo, jog siekiant objektyviai įvertinti kandidatus labai svarbu pasinaudoti įvairiais informacijos šaltiniais bei tinkamomis metodikomis. Jei pasinaudojama tik vienu informacijos šaltiniu ar tik viena metodika, rezultatai paprastai nebūna tokie patikimi, todėl yra nemaža tikimybė suklysti. Kompanijos pagal galimybes turėtų naudoti kompleksą metodikų, kad priimtų galutinį sprendimą, kuris kandidatas tinkamiausias.

P. Pukys (2008) ir J. Kvedaras (2008) teigia, jog atlikus pirminius interviu reikia priimti sprendimą – kurie kandidatai yra potencialiai tinkami užimti pareigas, o kuriuos galima atmesti. Kiek sunku priimti šį sprendimą priklauso nuo to, kaip buvo pasiruošta atrankos procesui – išskirti kriterijai, sudarytas klausimynas bei atliktas pats interviu, čia P. Pukio (2008) ir J. Kvedaro (2008) nuomonės sutampa su A. Navicku (2008).

Priimant sprendimą dėl tinkamiausio kandidato, labai svarbu, kad kandidatų vertinime dalyvautų ir tiesioginis vadovas, ir atranką atlikęs personalo darbuotojas, taip pat ir interviu dalyvavę vadovai.

Pasiūlymo pateikimas. P. Pukys (2008) ir J. Kvedaras (2008) skatina darbdavius po interviu informuoti kandidatą, kiek laiko truks atranka, iki kada galima tikėtis atsakymo. Įmonės dažnai daro klaidą, neinformuodamos apie tolimesnę eigą – tokiu atveju kandidatas mano, kad nėra tinkamas ir, atsiradus kitam pasiūlymui, jį priima. Kai kurios įmonės kandidatams žada informuoti bet kuriuo atveju, tačiau taip nedaro - tai taip pat yra klaida, nes formuojamas neigiamas nepatikimos įmonės įvaizdis, kurį kandidatas gali platinti aplinkiniams. Tokiu atveju, kai nenorima ar nėra galimybių pranešti neigiamus atsakymus laiko taupymo sumetimais, kandidatus geriau informuoti pavyzdžiui „su atrinktais kandidatais susisieksime iki sekančios savaitės pabaigos“. Turėdamas tokią informaciją, kandidatas, jei Jūsų darbo pasiūlymas jį domina, lauks iki termino pabaigos, o ne puls dirbtis kitoje įmonėje. Patirtis rodo, kad pastaruoju metu kandidatai dalyvauja keliose atrankose iš vienu metu ir kandidatą paprastai laimi nebūtinai ta įmonė, kuri gali pasiūlyti geriausią atlyginimą, kitas sąlygas, darbo pobūdį, o ta, kuri sparčiausiai vykdo darbuotojo paiešką, atranką ir teikia pasiūlymą.

Todėl ir W. Miller (2007), P. Pukys (2008) ir J. Kvedaras (2008) rašo, jog pasiūlymas kandidatui turi būti pateikiamas kuo ankščiau. Pasiūlymas turi būti pateikiamas asmeniškai. Jei asmeniškai neįmanoma pateikti kuo ankščiau, tuomet reikia nusistatyti laiką ir pateikti pasiūlymą per kuo trumpesnę laiką, geriausiai per dvidešimt keturias ar keturiasdešimt aštuonias valandas. W. Miller (2007) teigia, jog jokių būdu negalima kandidatui duoti savaitgalio apmąstymams. Savaitgalis suteikia kandidatui galimybę pasijusti patogiai, o tai sumažins jo norą siekti pokyčių. Anot W. Miller (2007) penktadieniai tinkamiausi apsisprendimui išgauti.

A. Navickas (2008) prieštariauja visiems trimis autoriams W. Miller (2007), P. Pukiui (2008) ir J. Kvedarui (2008) teigdamas, jog reikia neskubėti tą pačią dieną pateikti kandidatui pasiūlymo, nes galima sudaryti prielaidas kandidatui manyti, kad skubėjimas susijęs su neaiškiais aplinkybėmis, ar kokia nors informacija buvo nuslėpta. A. Navickas (2008) teigia, jog kantrybės reikia turėti net tais atvejais, kai darbuotojas itin skubiai reikalingas. Kita vertus reikėtų ir nenusivėlinti. Delsiant kandidatas gali susirasti kitą darbą arba persigalvoti. Optimaliausias laikotarpis būtų 2 – 4 dienos.

A. Navickas (2008) kaip ir W. Miller (2007) siūlo pasiūlymo nepateikti telefonu, o tiesiog pasikviesti dar kartą į pokalbį ir ramiai aptarti sąlygas. Pakartotinio pokalbio metu aiškiai, be užuolankų informuoti, kad iš didelio būrio pasirinkote būtent šį kandidatą ir kviečiate prisijungti prie kolektyvo, bei pasiteirauti kada gali konkrečiai prisijungti. Iš karto pasirašyti sutartį aptartomis sąlygomis.

Darbo sutarties pasirašymas. Lietuvos Respublikos darbo kodekse rašoma, jog darbo sutartis tai darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbą arba eiti tam tikras pareigas pakludamas darbovietėje nustatytai darbo tvarkai, o darbdavys įsipareigoja suteikti darbuotojui sutartyje nustatytą darbą, mokėti darbuotojui sulygtą darbo užmokestį ir užtikrinti darbo sąlygas, nustatytas darbo įstatymuose, kituose norminiuose aktuose.

Darbo sutartis - vienas svarbiausių individualios darbo teisės institutų, reguliuojantis privatinis santykius tarp darbuotojo ir darbdavio. Jame pasireiškia šalių autonomija, dispozityvumas, sudaromos prielaidos sutartinių santykių nustatymui, pakeitimui.

N. Stončiuvienė (2008) ir K. Bruzgelevičius (2004) rašo, jog darbo sutartis - teisingų darbo santykių pagrindas. Prieš priimant į darbą su kiekvienu darbuotoju turi būti sudaroma darbo sutartis. Jos sudarymą reglamentuoja nuo 2003 m. sausio 1 d. įsigaliojęs Darbo kodeksas.

Reikalavimai darbo sutarčiai. M. Kuraitis, V. Michailinaitė, L. Gaidienė, N. Leščiova (2006) parengė straipsnį kuriame teigiama, jog kad darbo sutartis galiotų, būtina joje susitarti dėl:

- darbuotojo darbovietės (įmonės, įstaigos, organizacijos, struktūrinio padalinio ir kt.);
- darbo funkcijų, (dėl tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos, darbo arba tam tikrų pareigų.);

Šalys gali susitarti ir dėl kitų darbo sutarties sąlygų (darbo sutarties termino, darbo laiko, išbandymo, profesijų jungimo ir kt.), jeigu darbo įstatymai, kiti norminiai teisės aktai arba kolektyvinė sutartis nedraudžia jas nustatyti. Darbo kodeksas nepateikia tikslaus tokių sąlygų sąrašo, tačiau nurodo, kad jos negali pabloginti darbuotojų padėties, palyginus su Darbo kodekso, įstatymų, kitų norminių teisės aktų ir kolektyvinės sutarties nustatytais sąlygomis.

N. Stončiuvienė (2008), M. Kuraitis, V. Michailinaitė, L. Gaidienė, N. Leščiova, K. Bruzgelevičius (2006) sutinka, jog darbdavys privalo užtikrinti, kad darbuotojui būtų leidžiama dirbti tik pasirašius darbo sutartį, įteikus darbuotojui antrąjį darbo sutarties egzempliorių bei darbuotojo asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą, supažindinus darbuotoją su įmonėje galiojančia darbo tvarka bei darbuotojų saugos ir sveikatos bei priešgaisrinės apsaugos dokumentais. Pati darbo sutartis laikoma sudaryta, kai darbuotojas ir darbdavys susitarė dėl darbovietės (įmonės ar jos struktūrinio padalinio), darbuotojo atliekamų darbo funkcijų (profesijos,

specialybės, kvalifikacijos, tam tikrų pareigų ir t.t.) ir darbo apmokėjimo sąlygų (darbo užmokesčio sistemos, darbo užmokesčio dydžio, mokėjimo tvarkos ir kt.).

N. Stončiuvienė (2008) papildydama M. Kuraitis, V. Michailinaitė, L. Gaidienė, N. Leščiova (2006) rašo, kad darbo sutartyje turi būti nurodomos šios būtinosios sąlygos: darbuotojo darbo vieta, būsimosios funkcijos ir darbo apmokėjimo sąlygos. Siekiant išvengti galimų ginčų, tiek darbdavys, tiek darbuotojas turėtų būti suinteresuoti kuo išsamiau aptarti šias papildomas sąlygas.

Darbo sutartyje reikia nurodyti, pagal ką bus skaičiuojamas atlyginimas už darbą (pagal dirbtų valandų skaičių, pagamintos produkcijos kiekį, suteiktas paslaugas), kada, kokioje vietoje ir kokia tvarka bus mokamas darbo užmokestis. Atlyginimas turi būti mokamas ne rečiau kaip du kartus per mėnesį, nurodant šias dienas darbo sutartyje. Darbuotojo pageidavimu darbo užmokestis gali būti mokamas tik vieną kartą per mėnesį, tačiau tuomet darbuotojas turi pateikti darbdaviui raštišką prašymą.

Darbo sutartyje gali būti nurodomos ir papildomos sąlygos, pvz., bandomasis laikotarpis ir jo trukmė, ne visa darbo diena ar savaitė, jos grafikas.

Darbo sutarties įforminimas ir registravimas. N. Stončiuvienė (2008) ir K. Bruzgelevičius (2004) rašo, jog darbo sutartis sudaroma raštu pagal tipinę formą. Ji surašoma dviem egzemplioriais ir pasirašoma darbdavio ir darbuotojo. Vienas pasirašytas darbo sutarties egzempliorius įteikiamas darbuotojui, kitas lieka darbdaviui. Tą pačią dieną darbo sutartis registruojama Darbo sutarčių registravimo žurnale. Jo forma patvirtinta LR Vyriausybės nutarimu Nr. 912. Tačiau šis žurnalas neprivalomas, jei fizinis asmuo samdo tris ar mažiau darbuotojų. K. Bruzgelevičius (2004) ir N. Stončiuvienė (2008) rašo, jog kartu su antruoju darbo sutarties egzemplioriumi darbuotojui turi būti įteikiamas darbuotojo asmens tapatybę patvirtinantis dokumentas - darbo pažymėjimas. Darbo pažymėjimo forma bei jo išdavimo tvarka nustatyta Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 503. Kadangi darbo pažymėjime privaloma darbuotojo nuotrauka, priimamas į darbą darbuotojas, be kitų dokumentų, darbdaviui turėtų pateikti ir savo nuotrauką, tinkamą dokumentams. Darbuotojas, praradęs darbo pažymėjimą, apie tai darbdaviui turi pranešti ne vėliau kaip kitą darbo dieną, kadangi darbo pažymėjimą darbuotojas privalo nešiotis ir laikyti darbo metu, o kontroliuojančios institucijos turi teisę tikrinti, ar darbuotojai darbo metu turi šį dokumentą.

Darbuotojų socialinės garantijos. N. Stončiuvienė (2008), M. Kuraitis, V. Michailinaitė, L. Gaidienė, N. Leščiova, K. Bruzgelevičius (2006) nemažą dėmesį skiria ir darbuotojų socialinėms garantijoms. Darbo sutartis užtikrina darbuotojui ne tik galimybę dirbti ir gauti darbo užmokestį, bet ir tam tikras socialines garantijas - paramą senatvėje ir ligos atveju.

Todėl autoriai sutartinai rašo, jog priimdamas asmenį į darbą darbdavys turi įsitikinti, ar darbuotojui tai pirmoji darbovietė, ar jis jau yra dirbęs. Pirmą kartą įdarbinant asmenį, teritorinis socialinio draudimo skyrius (SODRA) per penkias dienas nuo priėmimo į darbą dienos išduoda socialinio draudimo pažymėjimą. Darbdavys socialinio draudimo pažymėjime turi nurodyti įrašo eilės numerį, priėmimo į darbą datą, darbdavio pavadinimą ir draudėjo kodą, darbuotojo pareigas.

Tą pačią dieną, kai darbuotojas priimamas į darbą, darbdavys turi pranešti Sodrai, pateikdamas pranešimą apie apdraustojo valstybiniu socialiniu draudimu priėmimą į darbą (paraiška socialinio draudimo pažymėjimui išduoti). Šiame pranešime nurodomi duomenys apie draudėją (pavadinimas, kodas) ir apie priimamą į darbą asmenį (vardas, pavardė, asmens kodas, socialinio draudimo pažymėjimo numeris, priėmimo į darbą data). Kiekvienas pranešimas turi būti patvirtintas darbuotojo parašu.

Apibendrinant galima teigti, jog reikia laikytis griežtų procedūrų, priimant darbuotoją į darbą, jį atleidžiant, skiriant drausmines nuobaudas, išieškant darbuotojo padarytą žalą ir kt., šiuos veiksmus darbdaviai turi atlikti itin kvalifikuotai ir atidžiai. Nuo Darbo kodekso įsigaliojimo dienos darbo santykius reglamentuojantys įstatymai keitėsi nedaug, todėl rekomenduotina peržiūrėti įmonėje naudojamas dokumentų formas ir suderinti jas su galiojančiais reikalavimais.

1.2 Darbuotojų adaptacijos procesai ir metodai

Į visa tai, kas vyksta pirmą kartą, žmogus reaguoja kur kas jautriau nei į tai, kas pažįstama ir prie ko esame pripratę. Tačiau kaip turi jaustis darbuotojas, kuris pirmą kartą praveria kompanijos duris, už kurių nepažįstami žmonės, svetima kompanijos kultūra, dažnai nepažįstamas verslas ir daug nežinomųjų. Nepriklausomai iš kur atėjo net ir labai patyręs specialistas, bet kokia nežinomybė ar svetima aplinka jam sukelia mažesnę ar didesnę stresą. Nuoširdus pasveikinimas, kad darbuotojas pasirinko teisingai kompaniją visų tą dieną sutiktų žmonių geranoriškumas leis naujokui pasijusti reikalingam, suteiks saugumo jausmą. O visa tai ne tik sumažins stresą, bet ir darys įtaką jo motyvacijai kuo greičiau įrodyti, kad organizacija neapsiriko, pasirinkdama būtent šį darbuotoją. Pirmas patirtas išpūdis turi didelį poveikį.

H. Preikštas (2001) ir G. Jakubauskas (2003) rašo, jog įmonės, kurios skiria pakankamai dėmesio asmens įvedimui į įmonę ar į naujas pareigas, išlošia tokiose srityse, kaip:

- nuoseklus įvedimas į pareigas gerokai sumažina išlaidas, skirtas naujų darbuotojų paieškai, nes tai lemia sumažėjusią kadrų kaitą;
- nuoseklus įvedimas į pareigas paprastai motyvuoja naujus darbuotojus darbui šioje įmonėje;
- įvedimas į pareigas labai padidina mokymų ir darbuotojo vystymosi efektyvumą.

G. Jakubauskas (2003) dar išskiria naujo darbuotojo adaptacijos naudingumą ir teigia, jog tai ypač svarbu nes:

- Darbuotojas jaučia, jog yra vertinamas, jis – organizacijos dalis;
- Lengviau užmezgami darbiniai bei socialiniai ryšiai, suformuojamos tinkamos nuostatos;
- Sklandžiau pereinama prie naujos veiklos;
- Greičiau perprantama naujos organizacijos kultūra;
- Didinamas pasitikėjimas savimi;
- Skatinama kurti naują socialinį tinklą.

Anot G. Rancovos (2006) ir H. Preikšto (2001) didesnėse įmonėse naujo darbuotojo adaptacija dažniausiai rūpinasi personalo vadybininkas ar kitas personalo skyriaus darbuotojas. Tačiau mažesnėje įmonėje personalo skyriaus darbą tenka atlikti sekretorei. Tad jai tenka labai svarbi užduotis – sukurti nuoseklią naujų darbuotojų adaptacijos organizacijoje sistemą.

Naujo darbuotojo adaptacijos tikslas – laiku sutvarkyti naujo darbuotojo darbui reikalingus dokumentus, padėti jam suprasti jo darbo pobūdį ir funkcijas, užtikrinti greitą ir veiksmingą naujo darbuotojo prisitaikymą prie kolektyvo.

G. Jakubauskas (2003), G. Rancova (2006) ir H. Preikštas (2001) išskiria sekančius dalyvius kurie organizacijoje turėtų vykdyti adaptaciją:

- Personalo skyrius ar jo atstovas, kuris atsakingas už administracinius dalykus, žmogaus pristatymą padaliniui, atsakymus į kylančius klausimus bei viso proceso monitoringą.
- Tiesioginis vadovas, kuris atsakingas už pačią programą, nes reikalavimus, užduotis naujokas turi išgirsti būtent iš jo. Vadovas turi supažindinti naujoką su kitais darbuotojais bei pačiu darbu, apgalvoti darbo vietą, iš anksto informuoti kolegas ir atsakyti į rūpinimus klausimus, numatyti, kada ir kaip bus naujokas pristatytas, aiškiai išdėstyti funkcijas, reikalavimus bei tikslus.

A. Jukštaitė (2007), G. Rancova (2006) ir H. Preikštas (2001) teigia, jog gerai būtų, jei personalo skyriaus darbuotojai organizuotų pirmąją naujojo darbuotojo darbo dieną, pasirūpintų, kad būtų suderinti darbo sutarties klausimai, paruoštas darbuotojo pažymėjimas, aprodytos patalpos, atsarginiai išėjimai, įmonės darbuotojų darbo vietos ir vietos, skirtos valgymui ir poilsiui, paskirtas kuratorius ir t.t.

H. Preikštas (2001) rašo, jog vadovai su naujuoju darbuotoju turėtų aptarti pareigybinės darbuotojo instrukcijas, pasirašomas darbo sutarties sąlygas, gaunamą atlyginimą, jo apskaičiavimo ir išmokėjimo sistemas, atskaitomybės klausimą – kam ir koku būdu turėtų atsiskaityti naujasis darbuotojas. Naujojo darbuotojo bendradarbiai galėtų prisistatyti ir trumpai nupasakoti organizacijoje atliekamas savo funkcijas, paaiškinti, kokiais klausimais ir kada į juos reiktų kreiptis,

papasakoti įmonės tradicijas ir nerašytas vidaus taisykles. A. Sakalas (1998) ir H. Preikštas (2001) rašo, jog naujai priimto darbuotojo supažindinimas su darbo aplinka priklauso nuo naujojo darbuotojo statuso.

B. A. Спивак (2007) išskiria tris darbuotojų adaptacijos metodus:

- **Profesionalus.** Pasireiškia per profesionalių įgūdžių įsisavinimą, darbo specifikos aiškinimą, kuris pasireiškia atsakingumu, dalykiškumu, dėmesingumu. Darbuotojas turi įsisavinti ir išmokyti naujoves, kurios yra jo kaip darbo priemonė, pradedant darbo įranga ir baigiant įmonės technologijom. Objektivus faktorius sėkmingos ir greitos profesionalios adaptacijos gali pasitarnauti darbuotojo turima kvalifikacija, išsilavinimas ir patirtis, o subjektyvus – jo požiūris į profesiją, lūkesčiai susiję su nauja darbo vieta. Didelis vaidmuo tenka personalo valdymo politikai, programų vykdymas ir mechanizmai, kurie rūpinasi naujoko palaikymu.
- **Psichofiziologinis.** Tai darbuotojo prisitaikymas prie darbo sąlygų ir prie įvairiausių higieninių normų darbo vietoje. Ši adaptacijos forma yra svarbiausia gamybinėse įmonėse bei organizacijose, kur naudojama sudėtinga technologija ir egzistuoja pavojus gauti traumų, susijusių su darbu. Darbo sąlygos biuruose ir prekybos firmose, kaip žinia, yra standartinės, bet naujokui reikia laiko, kad prisiderinti prie darbo ritmo, psichologinio ir fizinio krūvio. Kiekvienas stengiasi įsirengti savo darbo vietą savaip. Būtinai įrankiai, popieriai išdėliojami taip, kad būtų patogų dirbti, ant sienų kabinami plakatai ir kalendoriai, į spinteles sudedami indai ir pan.
- **Socialinė – psichologinė.** Adaptacija susijusi su darbuotojo įtraukimu į sistemą susijusią su darbo santykiais kolektyve, priimant jo tradicijas, humorą, taisykles ir kitus subkultūros elementus. Šio proceso dinamika pasireiškia darbuotojo asmeninėmis savybėmis, jo charakteris, darbo stilius, auklėjimas, kultūros sutapimai iš buvusio kolektyvo ir naujame kolektyve. Dauguma žmonių ateina be specialaus pasirengimo tam darbui, todėl darbo vietoje žmonės apmokomi, priskiriant labiausiai kvalifikuotus, gabius darbuotojus. Tačiau šito praktiškai nepakanka, žmogų reikia mokyti sistemingai, nuolatos. Mokymo tikslas yra apsirūpinti reikiamos kvalifikacijos ir specialybių žmonėmis. Mokymas reikalingas ir tiems, kurie pradeda darbą, ir tiems, kurie užima aukštesnes pareigas. Mokymo programa turi būti suprantama, numatoma ruošti, mokyti etapais, baigus kiekvieną etapą paprastai darbuotojai atlieka praktinį patikrinimą. Kai žmogus apmokytas, adaptavęsis įmonėje, reikia nustatyti jo darbo kokybę, drausmę, mokėjimą dirbti. Tokios žinios reikalingos administracijos darbuotojams, informacinei sistemai veikiančioje įmonėje ar organizacijoje ir motyvavimui.

B. A. Спивак (2007) rašo apie adaptacijos metodus ir nemažai aprašo kokie jie yra, tačiau nepakanka apsibrėžti kuri adaptacijos forma bus naudojama, kadangi adaptacijos metodas parodo kas labiau bus akcentuojama prisitaikant darbuotojams ir po adaptacijos metodo pasirinkimo seka adaptacijos etapai kuriuos ir išskiria I. Bakanauskienė (2008).

I. Bakanauskienė (2008) teigia, jog svarbu yra ne tik adaptacijos metodai, bet ir kokie vėliau seka etapai. Todėl išskiria šiuos 6 adaptacijos etapus:

- ***Bendrosios informacijos suteikimas.*** Naujasis darbuotojas supažindinamas su organizacijos istorija, veikla, politika, drausmės reikalavimais, pagrindinių vadovų titulais, pareigomis, skatinimo ir nuobaudų sistema, patalpų išdėstymu, atlyginimų mokėjimo tvarka ir pan.
- ***Pristatymas tiesioginiam vadovui.*** Naujasis darbuotojas supažindinamas su tiesioginiu vadovu. Dažniausiai toks pristatymas – neoficialus individualus pokalbis tarp naujo darbuotojo ir jo tiesioginio viršininko. Pokalbio metu jie turėtų artimiau susipažinti, išsiaiškinti vienas kito lūkesčius, vadovas turėtų papasakoti apie kolektyve vyraujančias nuostatas, tradicijas, bendravimo formas.
- ***Techninė pažintis su nauju darbu.*** Tai neoficialus naujo darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo pokalbis, kurio paskirtis – suteikti reikiamą informaciją apie naują darbą ar nustatyti naujo darbuotojo gebėjimus. Per pokalbį pateikiama informacija apie saugumo, nelaimingo atsitikimo, ligos įforminimo taisykles, darbo kontrolės ir atsiskaitymo už atliktą darbą formas, darbo priemonių gavimo taisykles, darbo vietos priežiūros reikalavimus, socialines sąlygas, charakterizuojami darbuotojai, su kuriais vienaip ar kitaip reikės bendrauti.
- ***Pristatymas bendradarbiams ir kolektyvui.*** Naujas darbuotojas supažindinamas su padaliniu, kuriame dirbs, kolegomis ir/ar pavaldiniais, visu organizacijos kolektyvu.
- ***Grižtamasis ryšys.*** Tai periodinis darbuotojo techninės pažinties ir adaptacijos rezultatų (pažangos) įvertinimas. Šis etapas svarbus, nes leidžia naujam darbuotojui suprasti, kad juo ir jo dirbamu darbu domimasi. Kai darbuotojui nesiseka, grįžtamasis ryšys turi parodyti, kad nesėkmė yra aiškinama kaip normalus, bet šalintinas reiškinys.
- ***Baigiamasis adaptavimo pokalbis.*** Adaptavimo laikotarpio pabaigoje surengiamas baigiamasis adaptavimo pokalbis. Jame turi būti pateikiami darbuotojo techninio adaptavimo organizacijoje rezultatai. Pokalbis būtinas, kai darbuotojui skiriamas bandomasis laikotarpis, kurio pabaigoje turi būti pateikiamas galutinis samdos sprendimas.

Kadangi naujojo darbuotojo patyrimas labai retai sutampa su patyrimu kuris būtinas naujoje darbo vietoje, techninio adaptavimo metu A. Sakalas (2003) siūlo naudoti specialų supažindinimo su darbu būdą – trumpalaikį mokymą dirbti naujoje darbo vietoje (žr.1 pav.). Nors ir plačiai paplitusi nuomonė, kad geriausiai mokomės iš savų klaidų, daugelis įmonių naudojami specialiomis pažindinimo su darbu metodikomis.

A. Sakalas (2003) pateikia 4 pakopų mokymo dirbti metodiką.

			Treniruotis išmokti
		Pakartoti	
	Parodyti		
Paruošti			
1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa	4 pakopa

Šaltinis: A. Sakalas (2003)

1pav. Keturių pakopų mokymo dirbti metodika

Paruošimo pakopoje išsiaiškinama, ko darbuotojas nesugebės atlikti, numatoma, kas jam padės, sudaromas mokymo planas.

Antroje pakopoje jam parodoma, kaip šis darbas atliekamas.

Trečioje sudaroma galimybė kelis kartus šį darbą pakartoti, kad būtų suprastas veiklos turinys, sudėtingos vietos, įgyjami įgūdžiai.

Ketvirtoje pakopoje darbuotojai treniruojasi, kad galėtų darbą atlikti be klaidų, automatiškai.

Nebūtinai visa tai traktuoti kaip mokymosi procesą. Svarbu, kad vadovas, naujam darbuotojui duodamas darbą, įsitikintų, ar darbuotojas darbą supranta, o jei ne, tai reikia parodyti, kaip atlikti darbą, kokie gali būti variantai.

Čia M. Čivilis (2006) teigia, jog vadybininkų ekspertų (patyrusių) žinios yra visapusiškesnės ir tvirtesnės nei naujokų ir tai lyg turėtų sakyti, jog adaptavimosi procese jiems turėtų būt lengviau, tačiau anaipol, vadybininkų ekspertų ir paprastų (naujoku ar mažiau patyrusių) vadybininkų žinios skiriasi, vadybininkai ekspertai sunkiau įsisavina naujoves, jie daug labiau nei naujokai toje srityje yra linkę nekeisti darbo metodų ir likti prie senų jau laiko išbandytų metodų.

A. Jukštaitė (2007) didžiausią dėmesį skiria tam, kas nauju darbuotoju turėtų pasirūpinti ir teigia, jog vienam vadovui viską padaryti neįmanoma, nebent į šalį būtų atidėti visi kiti darbai. Taigi, prieš ateinant naujam darbuotojui, vadovas turėtų parinkti jam globėją – darbuotoją, kuris būtų tarsi “auklė” naujokui. A. Sakalas (2003) ir A. Jukštaitė (2007) teigia, kad nauju darbuotoju turėtų pasirūpinti atitinkamų skyrių vadovai, o jei neįmanoma tai tų skyrių darbuotojai bei prideda,

jog didelėse įmonėse darbuotoju pasirinkimo klausimams turėtų būti organizuojami darbuotojų adaptavimo skyriai.

Globėju negali būti bet kuris darbuotojas. Geriausia, jeigu juo tampa suinteresuotas naujojo darbuotojo mokymu, globojimu žmogus (pvz., naujas žmogus nuims dalį globėjo darbo krūvio). Taip pat svarbu, kad būsimasis globėjas:

- kruopščiai atliktų savo darbą ir būtų pavyzdys pradedančiajam. Pageidautina, kad tai būtų bendraamžis.
- būtų gerai susipažinęs su visa organizacija, žinantis kaip tvarkyti įvairius jos reikalus.
- neprieštarautų prisiimti papildomų įsipareigojimų (suktų skirti dalį savo laiko atsakinėjimui į naujo darbuotojo klausimus ir kitokiai pagalbai).
- turėtų sugebėjimų mokyti, patarti.

Pasirinktam žmogui reikėtų paaiškinti, kodėl būtent jį norite matyti globėju ir aptarti jo vaidmenį naujo darbuotojo įtraukimo procese bei šio proceso trukmę (paprastai globėjimo trukmė - 3 mėnesiai).

Globėjas neperima jokių tiesioginio vadovo įsipareigojimų. Jo vaidmuo - palaikyti ir papildyti vadovo pastangas. Globėjas naujam darbuotojui tampa papildomos informacijos šaltiniu: būtent jis padeda suprasti nerašytas organizacijos taisykles, įvairias naujos darbo aplinkos smulkmenas, moko atlikti darbo užduotis. Globėjas naujam darbuotojui yra vadovas ir patarėjas, pavyzdys, kuriuo reikia sekti.

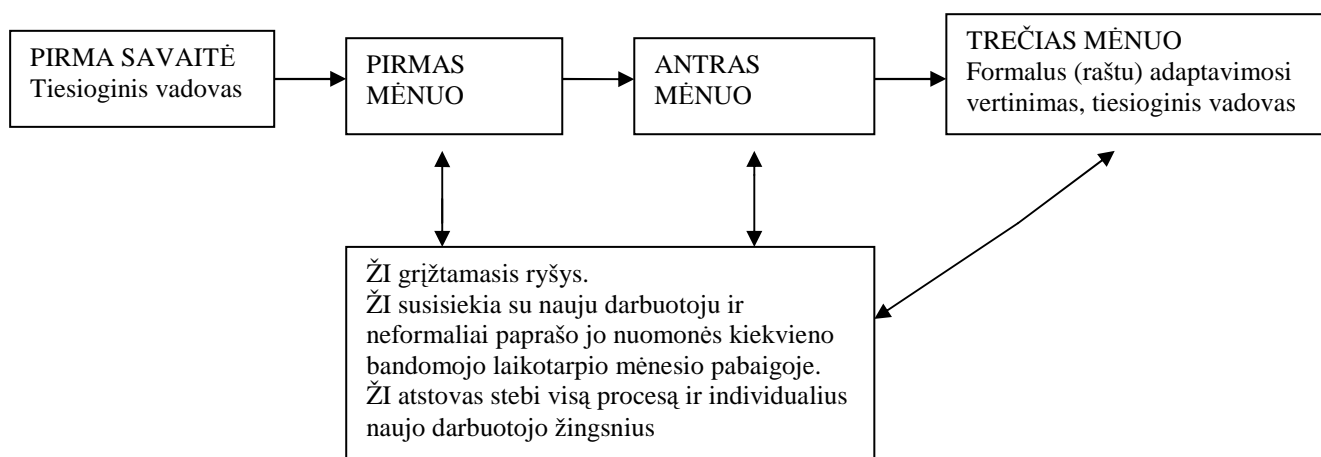
Globojant naująjį organizacijos narį svarbiausia yra išlaikyti pusiausvyrą - nepadėti per daug, nes tai gali pavirsti priklausomybe nuo globėjo. Daugiausiai pagalbos reikia pirmąją savaitę, vėliau ji turi mažėti. Globėjo tikslas - padėti naujam darbuotojui kuo greičiau pradėti savarankiškai dirbti. Kai darbuotojui nebereikės pagalbos, globėjo funkcijos bus atliktos.

Bandomasis laikotarpis. E. Znutienė, (2007) A. Darulis, I. Krutkienė, V. Makauskienė, R. Bružilas, V. Burbaitė, G. Bagdonas (2003) ir kt. teigia, jog naujo darbuotojo integravimosi laikotarpis suteikia darbdaviui galimybę įsitikinti, ar priimtas darbuotojas yra tikrai tinkamas paskirtoms pareigoms. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas nustato, kad įmonės gali skirti darbuotojui bandomąjį laikotarpį, jei jis numatomas darbo sutartyje ir abi šalys tam pritaria. Dar prieš pasirašydami darbo sutartį darbdavys ir darbuotojas sutaria dėl bandomojo laikotarpio trukmės. Įmonė ir darbuotojas gali susitarti dėl bandomojo laikotarpio tikslų, kurie fiksuojami pasirašytinai abiejų šalių jau pirmosiomis darbo dienomis. Turi būti nustatyti tokie tikslai, kurie leistų įvertinti darbuotojo tinkamumą paskirtai pozicijai, aiškiai suformuluoti ir pamatuojami.

Bandomųjų tikslų susitarimo dokumente galima raštiškai fiksuoti, kad neįgyvendinus bandomajam laikotarpiui nustatytą tikslų, darbuotojo darbo sutartis gali būti nutraukta įstatymų nustatyta tvarka.

Šalia formalaus susitarimo labai svarbus ir reguliarus naujojo darbuotojo įgūdžių bei kompetencijos vertinimas, atliekamas tiesioginio vadovo, vadovaujantis savo pastebėjimais ir kolegų nuomone.

Žemiau pateikiamas paveikslas kuriame parodomas reguliarus bandomojo laikotarpio vertinimas.



Šaltinis: E. Znutienė. (2007)

2.pav. Reguliarus bandomojo laikotarpio vertinimas

A. Darulis, I. Krutkienė, V. Makauskienė, R. Bružilas, V. Burbaitė, G. Bagdonas, (2003) kiek kitaip pateikia darbuotojo vertinimą bandomuoju laikotarpiu nei E. Znutienė (2007). Autoriai įvardina tokius darbo įvertinimo kriterijus:

- Individualių užduočių rezultatai. Įvertinama, kaip darbuotojas vykdo užduotis (pagamintos produkcijos kiekis, pardavimo pajamos ir kt.);
- Elgsena. Kai neįmanoma įvertinti darbuotojo indėlio, vertinama jo elgsena (ar laiku pateikiamos ataskaitos, koks vadovavimo stilius ir pan.);
- Savybės. Vertinamos savybės, nesusijusios su užduoties rezultatais.

Daiva Kecorytė (2007) ir A. Darulis, I. Krutkienė, V. Makauskienė, R. Bružilas, V. Burbaitė, G. Bagdonas (2003) teigia, jog darbuotojo dalykines savybes ir tai, kaip jis susitvarko su pavestu darbu bandomuoju laikotarpiu, įvertinti nėra paprasta. Pirmiausia reikėtų atsižvelgti į tai,

kokioje srityje darbuotojas dirba. Jei darbas susijęs su gamyba, kur darbo rezultatas materialus, galima tiksliai nustatyti, ar darbuotojas dirba kokybiškai. Jei yra trūkumų, nesunku išsiaiškinti, su kuo jie susiję: su technologiniais gamybos ypatumais ar darbuotojo kvalifikacijos stoka. Jei dirbama paslaugų srityje, galima atsižvelgti į klientų pretenzijų gausumą dėl vienos ar kitos paslaugos. Kur kas sudėtingiau, kai yra kuriami intelektualūs produktai ir darbo rezultatai nematerialūs. Šiuo atveju sunku pateikti kokias nors bendras rekomendacijas. D. Kecorytės (2007) nuomone, turėtų būti vertinama:

- ar kokybiškai vykdomi vadovo nurodymai,
- kaip laikomasi užduočių atlikimo terminų,
- kokia apimtimi vykdomi pateikti darbai,
- darbuotojo profesinės kvalifikacijos lygis ir pan.

D. Kecorytės (2007) ir A. Sakalo (1998) teigimu neigiamą išbandymo rezultatą darbdavys gali įrodinėti visomis Civilinio proceso kodekso 177 straipsnyje nustatytais įrodinėjimo priemonėmis, tarp jų – liudytojų parodymais, rašytiniais įrodymais, daiktiniais įrodymais, ekspertų išvadomis ir kt. Teismų praktikoje darbuotojo nepatenkinamą darbą bandomuoju laikotarpiu leidžiama įrodinėti padalinių vadovų surašytais tarnybiniais pranešimais, bandomojo laikotarpio įvertinimo aktu, liudytojų parodymais.

Jei išbandymas nustatytas norint patikrinti, ar darbas tinka darbuotojui, išbandymo įvertinimas priklauso nuo darbuotojo valios. Tai subjektyvus darbuotojo sprendimas. Jis neprivalo nurodyti, dėl kokių priežasčių nutraukia darbo sutartį. Numatoma vienintelė darbuotojo pareiga – apie ketinimą palikti darbą raštu įspėti darbdavį prieš tris dienas. (DK 107 str. 2 dalis 2007 m. 41 p.)

Taigi apibendrinant galima teigti, jog naujo darbuotojo integravimosi laikotarpis suteikia darbdaviui galimybę įsitikinti, ar priimtas darbuotojas yra tikrai tinkamas paskirtoms pareigoms, o darbuotojui galimybę įsitikinti ar jis nori dirbti šioje kompanijoje. Jei darbuotojas po bandomojo laikotarpio nusprendžia išeiti iš darbo, tai subjektyvus darbuotojo sprendimas. Jis neprivalo nurodyti, dėl kokių priežasčių nutraukia darbo sutartį.

2. PARDAVIMO SKYRIAUS DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ADAPTACIJOS EMPYRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šiame skyriuje nagrinėjami darbuotojų adaptacijos aspektai Lietuvos organizacijoje, paaškinama tyrimo metodika, aprašomas tyrimo organizavimas.

2.1 Darbuotojų adaptacijos procesų analizė Lietuvoje ir užsienyje.

Adaptacijos procesai analizuojami tiek Lietuvoje tiek užsienyje. Užsienio ir Lietuvos organizacijose adaptacijos tema atlikti tyrimai pateikiami 7 lentelėje.

Tyrimai atlikti užsienio ir Lietuvos organizacijose adaptacijos tema

7 lentelė

Tyrimo atlikėjas	Tyrimo aprašymas
Dr. Martin Brussig (2003)	Tyrimas atliktas 1500 įmonių 2002 metais Vokietijoje. Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti apie "tipišką adaptaciją per praėjusius 12 mėnesių". Buvo manyta, kad "tipiška adaptacija" tai paskutinis komandos įgūdžių komplektavimas.
Chek Cherk Lyah (2008)	Straipsnyje analizuojama leidyklos AB „Prapor“ (Rusija) darbuotojų samdymo ir adaptacijos problemos. Poreikis tyrimui iškilo pastebėjus, jog nors ir gerai vykdam atranką darbuotojai per gana greitą laiką palieka kompaniją, todėl kilo poreikis iširti kaip kompanija adaptuoja naujai priimtą darbuotoją. Gauti tyrimų rezultatai skatina diegti personalo adaptacijos standartus.
Bahaudin G. Mujtaba Randi L. Sims (2006)	Šis tyrimas nagrinėja naujų darbuotojų adaptaciją oficialiu metodu ir neoficialiu metodu. Rezultatai rodo, kad neoficialus adaptacijos metodas nebuvo toks efektyvus kaip oficialus adaptacijos metodas. Tarnautojai daugiau priėmė neoficialų elgesį, o vadybininkai oficialų.
Irene Hau-Siu Chow (2002)	Tyrimo metu buvo apklausti 374 vadybininkai iš keturių pramoninių sektorių penkiose Azijos šalyse: Singapūre, Honkonge, Taivane, Japonijoje ir Tailande. Šis tyrimas analizavo kaip adaptacija veikia vadybininkų tolimesnę karjerą, kaip organizacijos palaikymas ir vadybininko įgūdžių vystymas atsiliepia vadybininko karjeros sėkmei.
Alan J. Dubinsky, Roy D. Howell, Thomas N. Ingram, Danny N. Bellenger (1986)	Autoriai analizavo paradimų vadybininkų adaptaciją orgazacijoje ir komercijos direktorių atsakomybę adaptuojant vadybininkus. Rezultatai rodo, jog pageidaujama situacija ir atitikimas to kas iš tiesų yra susijusi su praeities darbo rezultatais t.y. kaip yra elgiamasi su naujokais. Taip pat gauti rezultatai parodo, jog sprendimus priimančio asmens keliami prieštaringi reikalavimai, tam tikras vaidmuo konfliktuose ir nepastovumas turi didelę įtaką vadybininko pardavimų rezultatams.
Hart, Zachary P, Miller, Vernon D, Johnson, John R (2003)	Tyrimo metu buvo apklausti 95 darbuotojai. Tyrimas truko 4 mėnesius. Šio tyrimo tikslas buvo iširti adaptacijos metodų naudojimą ir komunikaciją tarp darbuotojų. Šio tyrimo rezultatai atskleidžia, jog darbuotojai turi įdėti daug pastangų organizacijoje adaptacijos procese, tam kad suvoktų pasikeitimus.
Sharon Novak Charles H. Fine (1996)	Šis straipsnis nagrinėjamas remiantis Motor Saturn tyrimu. Jame nagrinėjama organizacijos darbuotojų adaptacija. Tyrimas parodo, jog apjungus darbuotojų adaptaciją su įmonės kultūra, aiškiai apibrėžiami darbuotojų vaidmenys, taisyklės, jų vertės, sustiprinamos apdovanojimo sistemos.
Russell F. Korte (2007)	Straipsnyje aprašomas atliktas tyrimas apie darbuotojų adaptaciją. Juo siekiama atskleisti socialinę dinamiką darbo organizacijoje. Tyrimas identifikuoja nuoseklias adaptacijos stadijas per kurias nauji darbuotojai preina. Šios stadijos parodė kaip vienas darbuotojas adaptavosi ir koku būdu jis tai padarė kompanijoje. Taip pat tyrimo gauti rezultatai parodo sąveiką tarp bendradarbių ir naujo darbuotojo.

Tyrimo atlikėjas	Tyrimo aprašymas
Jennifer A. Chatman (1991)	Straipsnyje nagrinėjamas tyrimas, kuris atskleidė, jog darbuotojų požiūris, prioritetai ir vertybės atitinkančios tam tikros organizacijos vertybes ir požiūrį palengvina adaptacijos procesą.
Lina Pečiulienė (2007)	Straipsnio autorė tyrimą atliko internetu. Ji siekė išsiaiškinti kiek laiko darbuotojui reikia adaptuotis naujoje darbo vietoje- 6 mėnesius, 3 mėnesius, 2 savaites ar 1-2 dienas? O gal visai nereikia? Tyrimo rezultatai parodė, jog 7% balsavusių svetainės lankytojų mano, kad adaptuotis įmonėje naujokui visiškai pakanka 1-2 dienų. 28% balsavusių svetainės lankytojų mano, kad naujam darbuotojui adaptuotis įmonėje reikia 2 savaitių, kad naujam darbuotojui įmonėje adaptuotis reikia 6 mėnesių nurodė 12% respondentų, ir tie, kurie mano, kad naujam darbuotojui adaptuotis užtenka 3 mėnesių nurodė 48%.
Aidas Vaičiulis (2007)	Tyrimo metu apklausus 200 Lietuvos darbdavių, paaiškėjo, kad adaptavimo netaikančiose įmonėse vidutiniškai 37 proc. darbuotojų darbovietę palieka dėl adaptavimo stokos. Tyrimo duomenimis, maksimali kaita dėl adaptavimo stokos tokiose įmonėse gali pasiekti net 81 proc. Aktyviai įgyvendinant darbuotojų adaptavimo programas, jų kaitą galima sumažinti vidutiniškai iki 7 proc.

Šaltinis: sudaryta autorės.

C. C. Lyah (2008) straipsnyje “Problem Of Staff (Personell) Adaptation” atlikęs tyrimus kompanijoje AB „Prapor“ daro išvadas, jog darbuotojų adaptacija tai kūrybinis procesas, tobulinimo sistemų taikymas personalui, apskaičiuojant ekonominį projekto veiksmingumą siekinat vykdyti konkrečius veiksmus naujų darbuotojų įvedimo atžvilgiu.

Prioritetą autorius nurodo adaptacijos procesą, susijusių su darbuotojų tikslais kompanijoje kūrimą. Sukurti efektyvią personalo prisitaikymo sistemą, kuri iki šiol kompanijoje rašytine firma net neegzistavo.

Tokią būtinybę paskatino gauti tyrimo rezultatai: personalo kaita siekia 33% iš jų 3,1 % sudaro nauji darbuotojai. Tiriant paaiškėjo, jog kompanijoje nėra atsakingų asmenų už naujai priimto darbuotojo adaptacija, nėra sistemos t.y. numatyta veiksmų seka kaip naujas darbuotojas turi būti įvedamas į įmonę.

Guti tyrimų rezultatai skatina diegti personalo adaptacijos standartus.

C. C. Lyah (2008) autorius atlikęs tyrimą panašiai kaip ir kitas analizuojamas autorius A. Vaičiulis (2007) teigia, jog maksimali kaita dėl adaptacijos stokos gali pasiekti apie 81% - 90% . Anot A. Vaičiulio (2007) aktyviai įgyvendinant darbuotojų adaptavimo programas, jų kaitą galima sumažinti vidutiniškai iki 7 proc. Aido Vaičiulio atlikto tyrimo duomenis (buvo apklausta 200 Lietuvos darbdavių) buvo nustatyta, kad ir kiek įmonės keltų darbuotojų atlyginimą, jų kaita sumažėja tik tuomet, kai pradedama rūpintis darbuotojų adaptavimu – jų prisitaikymu prie naujos situacijos. Praktikoje yra gana dažni atvejai, kai įmones palieka ir ypač didelius atlyginimus gaunantys darbuotojai, kadangi darbdaviai nesirūpina psichologinio komforto įmonėje kūrimu.

Tyrimo duomenimis, netaikant adaptacijos, vidutinė darbuotojų kaita yra beveik vienoda (37-39 proc.) mažiausią (mažiau nei 1000 Lt per mėn.) ir didžiausią (virš 2000 Lt per mėn.) atlyginimą gaunančių darbuotojų grupėje. Pradėjus taikyti adaptavimą, kaita ženkliai sumažėja visose darbuotojų grupėse, tačiau ryškiausiai – iki 8 proc. – didžiausią atlyginimą gaunančių darbuotojų kategorijoje.

Taip pat A. Vaičiulio (2007) atliktas tyrimas parodė, kad darbdaviai, siekdami skatinti lojalumą, didžiausią dėmesį turėtų skirti aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų adaptavimui. Būtent šių grupių darbuotojai yra labiausiai linkę keisti darbovietę: netaikant adaptavimo, šiose darbuotojų grupėse vidutinė kaita yra 40 proc. Jei darbuotojai tinkamai adaptuojami, vidutinė kaita aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų kategorijoje sumažėja iki 7 proc., o aukštesnįjį išsilavinimą turinčiųjų – iki 2 proc. Anot autoriaus M. Brussig (2003) naujų darbuotojų kaita kurie yra apmokomi tik specializuotų įgūdžių sudaro apie 38% . Vis gi tai mažesnis procentas nei visai neadaptuojamų ir neapmokamų net specializuotų ir specifinių įgūdžių kas sudaro daugiau kaip 50%.

A. Vaičiulis (2007) teigia, jog jautriausia adaptavimui yra 31-40 m. darbuotojų grupė: taikant adaptavimą, šioje amžiaus grupėje vidutinė kaita tėra 6 proc., tačiau adaptavimo netaikant, vidutinis kaitos rodiklis pakyla iki 39 proc., o maksimalus – net iki 81 proc. Kitose amžiaus grupėse toks stiprus adaptavimo poveikis darbuotojų kaitai nepastebėtas.

L. Pečiulienė (2007) tyrė respondentų nuomonę kiek laiko pakanka naujam darbuotojui adaptuotis kompanijoje. 7% balsavusių svetainės lankytojų mano, kad adaptuotis įmonėje naujokui visiškai pakanka 1-2 dienų. Taip, apsiprasti fizinėje darbo vietoje to pakanka, bet adaptacijos procesas tuo dar neužsibaigia teigia L. Pečiulienė (2007). Nemaža dalis (28%) balsavusių svetainės lankytojų mano, kad naujam darbuotojui adaptuotis įmonėje reikia 2 savaičių.

Anot L. Pečiulienės (2007) kažkokią konkrečią profesinės adaptacijos trukmę nurodyti yra sunku, nes ji labai priklauso nuo darbo sudėtingumo. Ar darbuotojas jau adaptavosi prie naujos veiklos, parodo jo darbo rezultatai: darbuotojas žino, ką ir kaip jis turi padaryti, yra įvaldęs darbui reikalingus įgūdžius, darbo rezultatai tampa teigiami ir stabilūs, darbuotojas yra patenkintas savo pasiektais rezultatais. Taigi, jei darbas yra nesudėtingas, darbuotojo profesinė adaptacija ilgai netruks. Adaptacijos laikas taip pat sutrumpės, jei įmonė laiku suteiks naujokui visą reikalingą darbui informaciją, skirs jam pakankamai dėmesio ir padės įveikti visus adaptacinio periodo sunkumus. Greičiau adaptuosis ir darbuotojas, kuris anksčiau yra dirbęs tokį pat ar panašaus pobūdžio darbą. Pirmą kartą įsidarbines žmogus adaptuosis lėčiau, nes jis dar turi apsiprasti su pasikeitusia savo padėtimi, priprasti prie visai naujo vaidmens ir pasikeitusio gyvenimo ritmo.

Jei darbas yra sudėtingas (įvairių lygių vadovai, projektų vadovai, pardavimų vadybininkai, ir pan.), jei reikia atlikti daug įvairiausių funkcijų, išlavinti tam tikrus įgūdžius, profesinė adaptacija

gali trukti iki 1 metų. Pavyzdžiui, kad aktyvių pardavimų vadybininkas pradėtų efektyviai dirbti prireikia vidutiniškai 7-8 mėnesių. Būtina sąlyga tam – abipusės pastangos: darbuotojas turi stengtis kuo greičiau perprasti jam skirtą darbo specifiką, įmonė turi sudaryti palankią aplinką ir suteikti visą įmanomą pagalbą. Taigi, iš dalies teisūs yra ir tie, kurie mano, kad naujam darbuotojui įmonėje adaptuotis reikia 6 mėnesių (12%), ir tie, kurie mano, kad naujam darbuotojui adaptuotis užtenka 3 mėnesių (48%).

S. Novak ir C. H. Fine (1996) tyrė adaptaciją, ją siejo su kompanijos kultūra. Pasak autorių organizacijoje naudojama adaptacija yra stipriai susijusi su kompanijos kultūra.

S. Novak ir C. H. Fine (1996) tyrimas truko mėnesį laiko. Buvo atliktas interviu ir apklausti 44 darbuotojai. Pirma problema su kuria susiduriama ištyrus paaiškėjo, jog naujų darbuotojų požiūris ir vadovybės požiūriai skiriasi. Pastebimas senų grupės narių ir naujų darbuotojų tikslų ir požiūrių į tą patį projektą neatitikimas. Per daug smarkiai dominuoja ilgai dirbantys darbuotojai, kurie savo požiūrio ir įmonės kultūros aspektų neperteikia naujiems darbuotojams. Naujiems darbuotojams tai sukelia nerimą, nepasitikėjimą. Dingsta stabilumas, atsiranda neapibrėžtumas. Darbuotojai nėra supažindinami su įmonės misija, vizija.

Gautais tyrimo rezultatais galima teigti, jog atskirą elgesį galima suformuotas patyrusios grupės narių pagalba organizacijoje ir taip greičiau padėti adaptuotis naujam darbuotojui.

S. Novak ir C. H. Fine (1996) tyrimas parodo, jog apjungus darbuotojų adaptaciją su įmonės kultūra, aiškiai apibrėžiami darbuotojų vaidmenys, taisyklės, jų vertės, sustiprinamos apdovanojimo sistemos.

M. Brussig (2003) ištyręs 1500 įmonių tame tarpe gamybinių, statybinių, medicinos įstaigų, paslaugas teikiančių įmonių Vokietijoje drąsiai teigia, jog daugiau nei 50% naujų darbuotojų kompanijose pradeda dirbti be adaptacijos periodo, o mažiau kaip 50% naujų darbuotojų yra adaptuojami. Taip pat pastebima, jog tarp adaptuojamų darbuotojų didelė dalis įgauna tik cefinių su darbu susijusių žinių, jie nėra supažįstami su įmonės kultūra.

Gerai organizuotos kompanijos adaptacija darbovietėje apima informaciją ir mokymą darbovietėje.

Anot M. Brussig (2003) naujo darbuotojo savarankiškas mokymasis darbovietėje sudaro 69,1 % visų įmonių; neoficialus mokymasis su darbo grupės palaikymu sudaro 47,6 %. Abu naujo darbuotojo mokymosi būdai kompanijoje yra neoficialūs, kuris įvyksta beveik visada, ir tik du su puse trečdalis respondentų atlikto tyrimo metu nurodė, jog rimtai atsižvelgia į tokio pobūdžio mokymąsi kompanijoje. Oficialūs būdai pasimokyti yra daug mažiau naudojami: į seminarus yra siunčiami 37 % visų įmonių naujų darbuotojų, ir “ilgi kvalifikacijos periodai” yra naudojami 21,7 % visų įmonių.

Nauji darbuotojai turi visą laiką stebėti neoficialią ir pastoviai kompanijoje pasikartojančią informaciją. Jie turi stebėti kur informacija kaupiasi ar iš kur ji atsiranda, kadangi taip greičiausiai jie įgaus žinių.

I. Hau-Siu Chow (2002) teigia, jog kokie bus naujo darbuotojo rezultatai priklauso tiek nuo pačio darbuotojo, tiek nuo organizacijos, kas vėliau atsispindi pačio darbuotojo efektyvume, pasitenkinime ir įsipareigojimuose.

Šiame autoriaus atliktame tyrime yra įtraukti tiek objektyvūs tiek subjektyvūs adaptacijos vertinimo kriterijai. Tyrime taip pat įtraukti tokie adaptacijos kriterijai, kai pats darbuotojas vertina savo darbo atlikimą, pasitenkinimą darbu, įsipareigojimais organizacijai, karjeros klausimai. Šie saviįvertinimo darbo rezultatai buvo išmatuoti 5 balais Likert tipo skale. Įsipareigojimais organizacijai buvo matuojami tokiais klausimais kaip: „ši organizacija rūpinasi manimi“, aš neesu šios organizacijos dalis“ ir pan. Matavimo mastas buvo nuo 1 – labai nepatenkintas iki 5 labai patenkintas. Sudėtingiausia matuoti su pajamomis susijusius klausimus, pagal tam tikrus pajamų lygius, kas ypač aktualu vadybininkams, kadangi jų atlygis yra kintantis, bei dėl pragyvenimo minimumo standarto, kiekvienas atsakynėdamas į klausimus vertina pagal save, vieną standartą yra sunku apčiuopti.

Alan J. Dubinsky, Roy D. Howell, Thomas N. Ingram, Danny N. Bellenger (1986) per visą JAV išsiuntė 2000 vnt. anketų, jos buvo adresuotos aukštesnio lygio vadovams. Laiškuose buvo nurodyta, jog kiekvienas komercijos vadovas išsirinktų savo mažiausiai patyrusį vadybininką (pardavėją) kuris atliktų tyrimą. Dėl ko mažiausiai patyrusius vadybininkus atrinkti reikia buvo nurodytos kelios priežastys. Pirma, kuo mažiau patyręs pardavėjas, tuo didesnė tikimybė, jog jis gali prisiminti ankstesnio darbo patirtį ir ją sulygtinti su dabartiniu darbu. Antra, mažiausiai patyrusio pardavėjo gauti rezultatai eliminuoja ir šalina tuos rezultatus, kurie gali atsirasti pardavėjui ilgiau būnant kompanijoje, taip vadybininkas dar gali objektyviai atsakinėti į anketos klausimus, t.y. mažiausiai paveiktas aplinkos.

189 anketos sugrįžo iš skirtingų kompanijų, todėl gauti rezultatai nėra vienos specifinės kompanijos, o daugelio kompanijų vadybininkų duomenys. Anonimiškumas buvo pažadėtas visiems respondentams.

Gauti rezultatai rodo, jog didesnis pardavėjo optimizmas įsidarbinant suteiks, jam didesnę pasitenkinimą darbe. Darbo pasitenkinimas vyksta per geresnį vaidmens apibrėžimą, kuris suteikia geresnį prieštarų sprendimų priėmimą. Autoriai įvardina šį momentą kaip labai svarbų vadybininkams, kadangi kai darbdavys duos kuo aiškesnį darbo suvokimą, tuo smarkiau didės pardavėjo galimybės darbe. Yra teigiama, jog kuo didesnis vadybininko įsipareigojimas tuo didesnė tikimybė jam išlikti naujame darbe.

Autoriai taip pat teigia, jog didesnė iniciatyva atliekant užduotis priveda prie didesnio pasitenkinimo darbu. Be to, tai didina savitarpio santykius tarp vadybininkų kurie turi didesnę valdžią ir kontrolę.

Naujo darbuotojo kompetencija, pasitikėjimas savimi gali būti didinami per tinkamą mokymų programą, grįžtamąjį ryšį, apdovanojimus ir pripažinimą. Yra manoma, jog vadybininko tinkamumas darbui yra daug labiau susijęs su darbo pasitenkinimu ir kitais darbo rezultatais nei per nelyg didelė iniciatyva imantis darbo. Vadinasi „naujo darbuotojo tinkamumas darbui“ gali turėti didesnę poveikį darbo pasitenkinimui, nei priėmus darbuotoją ir vykdant tolimesnius adaptacijos veiksmus. Darbuotojo tinkamumas darbui turi poveikį darbo pasitenkinimui tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai per vaidmens apibrėžimą ir prieštaringų sprendimų vykdymą.

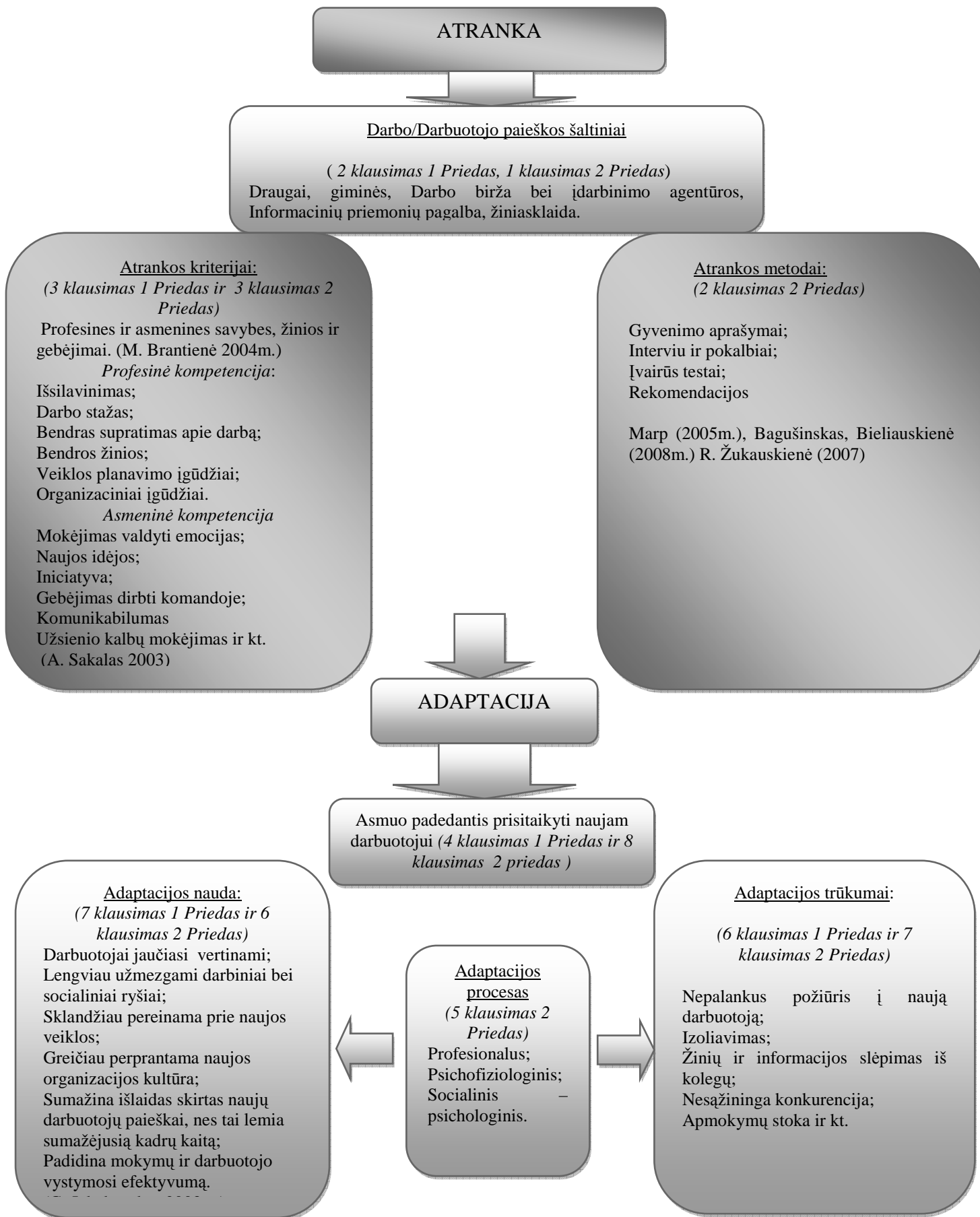
Kaip pažymėtina anksčiau, atitikimas darbui rodo laipsnį, kuris matuoja naujų darbuotojų atitikimą darbo vietai, bei jų įgūdžių atitikimą pretenduojamai darbo vietai suderinamumą. Šie gauti rezultatai buvo palyginti su Olandijos asmens modeliu/aplinkos atitikimu, išvystytas profesinėje psichologijoje. Olandijos lyginamas modelis nurodo, jog asmens/aplinkos atitikimo trūkumas darbo vietoje gali sukelti nepasitenkinimą, asmens konfliktą, neaktyvumą ir kitus rezultatus. Taigi pardavimo vadybininkai turintys asmenines savybes tinkančias darbui, turintys įgūdžius ir atitinkantys keliamus darbdavio reikalavimus, vienareikšmiškai turi būti išrinkti tai darbo vietai. Tokie faktoriai kaip pardavimo tipas, pažiūrų sutapimas ir novatoriškumas, tai reikalingi kriterijai siekiant atitikti kompanijos kultūrą ir pažiūras, norint dirbti toje kompanijoje.

Išanalizavus Lietuvos ir užsienio autorių atliktus tyrimus, galima teigti, jog yra autorių kurie nagrinėja atskirai adaptaciją arba atranką. Yra autorių kurie tyrė pardavimo vadybininkų adaptaciją, tačiau autoriaus tyrusio pardavimų vadybininkų atrankos įtaką adaptacijai leidybinėse įmonėse, analizuotuose tyrimuose neaptikta. Todėl tyrimas apie pardavimų vadybininkų atrankos įtaką adaptacijai leidybinėse įmonėse yra nauja ir dar neiširta sąveika.

2.2. Pardavimo vadybininkų atrankos ir adaptacijos leidybinėse įmonėse teorinis modelis

Prieš atliekant tyrimą, bei išnagrinėjus mokslinius užsienio ir Lietuvos šaltinius buvo sukurtas teorinis modelis (žr. 3 pav.)

Teoriniame modelyje yra pateikiama atrankos ir adaptacijos metodų sąveika. Šiuo modeliu siekiama parodyti, kokie veiksmi reikalingi siekiant rasti naują darbuotoją, pradedant paieškos šaltiniais ir baigiant naujo darbuotojo adaptacija. Tuo pačiu siekiama rasti sąsajas tarp atrankos ir adaptacijos.



Šaltinis: sukurta autoriaus

3 pav. Pardavimo vadybininkų atranka ir adaptacija leidybinėse įmonėse teorinis modelis

Teoriniame modelyje matyti, jog išskulus poreikiui samdyti naują darbuotoją visų pirma reikia pasirinkti šaltinį, kurio pagalba bus ieškomi potencialūs darbuotojai. Vienos kompanijos naudojami draugų ir giminių pagalba, kitos interneto pagalba, o dar kitos atrankų kompanijų paslaugomis, todėl svarbu nusistatyti paieškos šaltinius, kadangi tai gali turėti įtakos atrankos metodams ir kriterijams kurie yra iškeliami darbuotojams. Nusistačius paieškos būdus svarbu apsibrėžti, kokie reikalavimai bus keliami ieškomam darbuotojui, kokių žmogiškųjų savybių, patirties ar įgūdžių reikia norint gerai atlikti darbą. Kaip tik iš šių klausimų formuojami atrankos kriterijai, kuriais remiantis vertinami kandidatai. Atrankos kriterijai rodo, kokios kandidato savybės, gebėjimai turi būti patikrinti per atranką, kokią patirtį ar kvalifikaciją turintį kandidatą vertinsime kaip tinkamiausią į konkrečią darbo vietą (A. Sakalas 2003).

Norint kuo geriau pažinti ir atskleisti kandidato asmenybę, naudojami įvairūs metodai: pasitelkiami gyvenimo aprašymai, atrankos interviu, psichologiniai testai, rekomendacijos. (J.H.Marp 2005, G. Bagušinskas, Bieliauskienė 2008, R. Žukauskienė 2007)

Darbuotojas, kuris sėkmingai praėjo visus atrankos etapus yra priimamas į darbą Samdos sprendimą priima tiesioginis vadovas (pardavimo skyriaus vadovas), personalo skyriaus vadovas arba abu kartu. Rezultatas – darbo sutarties įforminimas.

Sėkmingai įdarbinus darbuotoją prasideda adaptacijos procesas, kurio metu darbuotojai perima organizacijos ir jos padalinių nusistovėjusius tradicinius požiūrius, standartus, vertybes ir elgesio modelius.

Naujo darbuotojo adaptacijos procese paprastai organizacijose dalyvauja naujojo darbuotojo “globėjas”, visada pasirengęs padėti naujokui išspręsti jam kilusias problemas, integruoti jį į kolektyvą. Pagal tai kokią adaptacijos formą pasirinks naujo darbuotojo “globėjas” priklausys naujo darbuotojo adaptacijos sėkmė arba nesėkmė adaptuojantis t.y. adaptacija gali būt naudinga ir sėkminga organizacijai dėl tokių priežasčių: darbuotojai jaučiasi vertinami, lengviau užmezgami darbiniai bei socialiniai ryšiai, sklandžiau pereinama prie naujos veiklos, greičiau perprantama naujos organizacijos kultūra, sumažina išlaidas skirtas naujų darbuotojų paieškai, nes tai lemia sumažėjusių kadro kaitą, padidina mokymų ir darbuotojo vystymosi efektyvumą. (A. Sakalas 2003, M. Brantienė 2004) Ir nesėkminga kai darbuotojas susiduria su nepalankiu požiūriu, izoliavimas, žinių ir informacijos slėpimu iš kolegų, nesąžininga konkurencija, apmokymų stoka.

Apibendrinant galima teigti, jog pagal tai, kokius atrankos būdus naudoja organizacija, vėliau atitinkamai yra pasirenkamas priimtinausias kompanijoje adaptacijos metodas ko pasekoje nuo to priklauso naujo darbuotojo savijauta prisitaikymo laikotarpiu.

3. DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ADAPTACIJOS TYRIMAS ORGANIZACIJOSE

Šiame skyriuje pateikiama tyrimo metodika, tyrimo etapai, tyrimo duomenų analizė, taip pat bus aprašyta tyrimo anketa ir kaip bus organizuojamas tyrimas.

3.1. Darbuotojų atrankos ir adaptacijos tyrimo metodika

- **Empyrinio tyrimo tikslas** – įvertinti pardavimo skyriaus darbuotojų atranką ir adaptaciją leidybinėse įmonėse, bei atskleisti jų sąsajas.

Šiam tikslui pasiekti keliami **tyrimo uždaviniai**:

- Išskirti vadovų ir pardavimo skyriaus darbuotojų darbo paieškos ypatumus;
- Įvertinti vadovų atrankos būdus lemiančias naujo darbuotojo priėmimą į darbą;
- Pateikti adaptacijos metodų taikymo ypatumus;
- Įvertinti pardavimo skyriaus darbuotojų savijautą adaptacijos metu;
- Įvertinti pardavimo skyriaus darbuotojų atrankos ir adaptacijos sąveiką.

Tyrimo objektas – leidybinių įmonių pardavimo skyriaus darbuotojai ir adaptaciją atliekantys asmenys.

Tyrimo metodas. Tyrimo metodas – tai praktinių ir pažintinių rezultatų gavimo būdas, taikant įvairias priemones. Tai procedūra, susidedanti iš nuosekliai pasikartojančių operacijų, kurių taikymas kiekvienu konkrečiu atveju leidžia pasiekti rezultatų (Bartkus, Matiušaitytė, Šarkiūnaitė, Paškevičiūtė, 2006).

Tyrimo metodai ir procedūros – tai vienokiu ar kitokiu lygiu formalizuotų informacijos rinkimo, apdorojimo ir analizės taisyklių sistema. Metodas – pagrindinis duomenų rinkimo, apdorojimo ar analizės būdas.

Tyrimui atlikti pasirinkti šie **tyrimo metodai**:

1. Anketinė apklausa;
2. Aprašomoji statistika.

Siekiant išsiaiškinti kompanijoje naudojamus atrankos ir adaptacijos būdus bus naudojamas *anketinės apklausos metodas*, nes jis užtikrina respondentų anonimiškumą, todėl galima sulaukti objektyvių atsakymų, be to, anketavimas pigesnis už interviu, sugaištama mažiau laiko.

Siekiant išsiaiškinti kaip kompanijoje yra vykdoma adaptacija bus apklausiami pardavimo skyriaus darbuotojai. O siekiant išsiaiškinti kaip darbuotojai buvo atrenkami pardavimo vadybininko vietai užimti ir ar įmonė naudoja adaptaciją bus apklausiami asmenys atliekantys

atranką ir adaptacija (dažniausiai pardavimo skyriaus darbuotojams atranką daro pardavimo skyriaus vadovas/ė). Čia bus pateikiama trumpa anketa, kurioje atranką atliekantys asmenys turės pažymėti kokiais būdais jie atrenka pardavimo vadybininkus ir ar naudoja adaptaciją, bei kokią adaptaciją.

Tyrimo anketos aprašymas. Anketa – klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Ją pagal nurodytas taisykles užpildo klausiamasis (R. Tidikis, 2003).

Šio tyrimo anketa (darbuotojams) turi įvadinę (įžanginę), pagrindinę (tikslinius klausimus) ir baigiamąją dalį (socialinę – demografinę).

Vadovai (asmenys atliekantys atranką) bus apklausiami atskiru trumpu tyrimu, siekiant išsiaiškinti ar kompanija naudoja adaptaciją, jei naudoja tai kokią adaptaciją ir kas adaptuoja darbuotojus, taip norima sužinoti kokius atrankos metodus naudoja kompanija ir ar tai turi įtakos naujų darbuotojų adaptacijai. Vadovų tyrimo anketa sudaryta iš 10 klausimų.

Anketų įvadinėje dalyje bus nurodyta, kas ir koku tikslu atlieka anketavimą bei apklausos tikslas.

Darbuotojai bus apklausiami atskira anketa, sukurta tik šiam tyrimui. Tyrimo metu siekiama sužinoti, kaip darbuotojai ieško darbo ir ar paieškos šaltiniai gali įtakoti priėmimą į darbą, gal būt darbuotojas dirba kompanijoje, nes naudojasi tais pačiais paieškos šaltiniais kaip ir vadovai. Taip pat bus siekiama sužinoti ar darbuotojai yra supažindinami su kompanijos taisyklėmis, normomis, tikslais. Taip norima sužinoti ar darbuotojai jau pirmomis dienomis yra įtraukiami į kompanijos veiklą t.y. adaptuojami. Vėliau bus siekiama sužinoti darbuotojų savijautą adaptacijos metu, teigiamus ir neigiamus aspektus prisitaikymo laikotarpiu.

Darbuotojų anketą sudaro 13 klausimų. Anketų įvadinėje dalyje bus nurodyta, kas ir koku tikslu atlieka anketavimą bei apklausos tikslas.

Tyrimo imtis. Tyrimui atlikti buvo reikalinga sužinoti kiek knygų leidybos įmonių yra Kauno mieste. Tuo pagrindu buvo duota užklausa į Lietuvos statistikos departamentą. Gauti duomenys (žr. 14 lentelė Priedas nr. 4) rodė, jog Kauno mieste yra įregistruota 12 knygų leidybos įmonių.

Paskaičius tyrimo imti pagal Panijoto formulę gaunama, jog tyrimui atlikti reikia apklausti 11 Kauno miesto knygų leidybos įmonių. Kompanijos buvo atrenkamos atsitiktinės atrankos būdu.

Tyrimo imtis paskaičiuota pagal Panijoto formulę (K. Kardelis 1997):

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N) * 1$$

kur: n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti įmonių skaičius);

Δ – leidžiamos paklaidos dydis (socialinių mokslų tyimuose standartine paklaida laikoma 5 proc., kurią gauname su 0.95 tikimybe);

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis (įmonių skaičius).

Tuomet įmonių skaičius $n = 1/(0.05^2+1/12) = 11$ (įmonių).

Tyrimo organizavimas. Darbuotojų atrankos ir adaptacijos tyrimas buvo vykdomas Kauno miesto knygų leidybos įmonėse, apklausos būdu.

Prieš vykdant anketinę apklausą, buvo atliktas žvalgomasis (preliminarus) tyrimas. Šio tyrimo tikslas - įsitikinti anketos klausimyno aiškumu, paprastumu, patikimumu.

Žvalgomajam tyrimui buvo pasirinkta viena kompanija, kuri sutiko atsakyti į anketos klausimus ir pateikti pastabas bei pasiūlymus. Šio tyrimo metu buvo apklausti 7 vadybininkai ir 1 vadovas. Šis tyrimas buvo atliktas per 1 dieną 2009 m. balandžio 6 d. Gavus žvalgomąjį tyrimo rezultatus buvo pakoreguota anketa.

Prieš išsiunčiant įmonėms anketas, buvo padaryta telefoninė apklausa. Buvo susisiekiama su 11 Kauno miesto knygų leidžiančių įmonių vadovais ir paprašytas leidimas jų įmonėje atlikti pardavimo skyriaus darbuotojų apklausą bei apklausti žmogų kuris daro atranką ir adaptaciją pardavimo skyriaus darbuotojams. Buvo gauti šešių įmonių vadovų sutikimai: UAB „Neolitas“, UAB „Jūsų Flintas“, UAB „Spindulys“, UAB „New World Baltic, UAB „Ūkininko patarėjas“, UAB „Media Incognito“. Kitų kompanijų vadovų atsisakymo pagrindinė priežastis yra baimė įsileisti svetimą žmogų į savo kompaniją atlikinėti tyrimą, kitaip tariant nepasitikėjimas.

Tuo pagrindu buvo apskaičiuota, kiek pardavimų vadybininkų reikia apklausti tose kompanijose, kurios sutiko dalyvauti apklausoje, kad būtų reprezentatyvi apklausa.

$n = 1/(0.05^2+1/30) = 28$ (darbuotojai).

kur: n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti darbuotojų skaičius);

Δ – leidžiamos paklaidos dydis (socialinių mokslų tyimuose standartine paklaida laikoma 5 proc., kurią gauname su 0.95 tikimybe);

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis (darbuotojų skaičius).

Anketinė apklausa buvo pradėta 2009 m. balandžio 15 d. ir baigta balandžio 17 dieną

Trijų kompanijų (UAB „Jūsų Flintas“, UAB „Spindulys“ ir UAB „Ūkininko patarėjas“) vadovai anketas pageidavo gauti elektroniniu būdu, kitų kompanijų vadovai (UAB „Neolitas“, UAB „New World Baltic, UAB „Media Incognito“) pageidavo anketas gauti atspausdintas. Buvo išdalinta 28 anketos darbuotojams ir 6 anketos vadovams. Tyrime dalyvavo pardavimo skyriaus darbuotojai ir asmenys atliekantys atranką bei tyrimą pardavimo skyriuje.

Iš 34 išdalintų anketų buvo gražintos 28 anketos. Visų 6 kompanijų vadovai atsakė į pateiktus klausimus t.y. į anketų klausimus atsakė 6 vadovai, tiek kiek ir buvo tikėtasi. Ne visas anketas užpildė darbuotojai. Iš 28 anketų buvo gražintos 22 pilnai užpildytos, priežastys nurodomos tokios, jog tyrimo atlikimo metu jų nebuvo darbo vietoje, vieni sirgo, kiti išvykę į komandiruotes ir pan.

Tyrimo duomenys buvo apdorojami MS Excel programa. Kitame darbo skyriuje analizuojami atlikto tyrimo rezultatai.

Duomenys apie respondentų socialinius – demografinius bruožus pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė

Respondentų duomenys pagal lytį, amžių, darbo pobūdį, išsilavinimą, vadybininkų skaičių tiriamose organizacijose

	Procentai
Lytis	
Moteris	81,8
Vyras	18,2
Iš viso:	100 proc.
Amžius	
Iki 25 metų	9,1 proc.
26 – 30 metai	13,5 proc.
31 – 35 metai	0,0 proc.
36 – 40 metai	13,6 proc.
41 – 45 metai	13,6 proc.
46 – 50 metų	27,3 proc.
Daugiau nei 50 metų	22,7 proc.
Iš viso:	100 proc.
Išsilavinimas	
Aukštasis	86,4 proc.
Aukštesnysis	9,1 proc.
Vidurinis	4,5 proc.
Iš viso:	100 proc.
Darbas	
Nuolatinis	90,9 proc.
Sezoninis	0,0 proc.
Vienkartinis (pagal aut. sutartį)	9,1 proc.
Iš viso:	100 proc.
Pardavimų vadybininkų skaičius įm.	
Nuo 1 – 5	50,0 proc.
Nuo 6 – 9	33,3 proc.
Nuo 10 – 49	16,7 proc.
Nuo 50 - 249	0,0 proc.
Daugiau nei 250	0,0 proc.
Iš viso:	100 proc.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

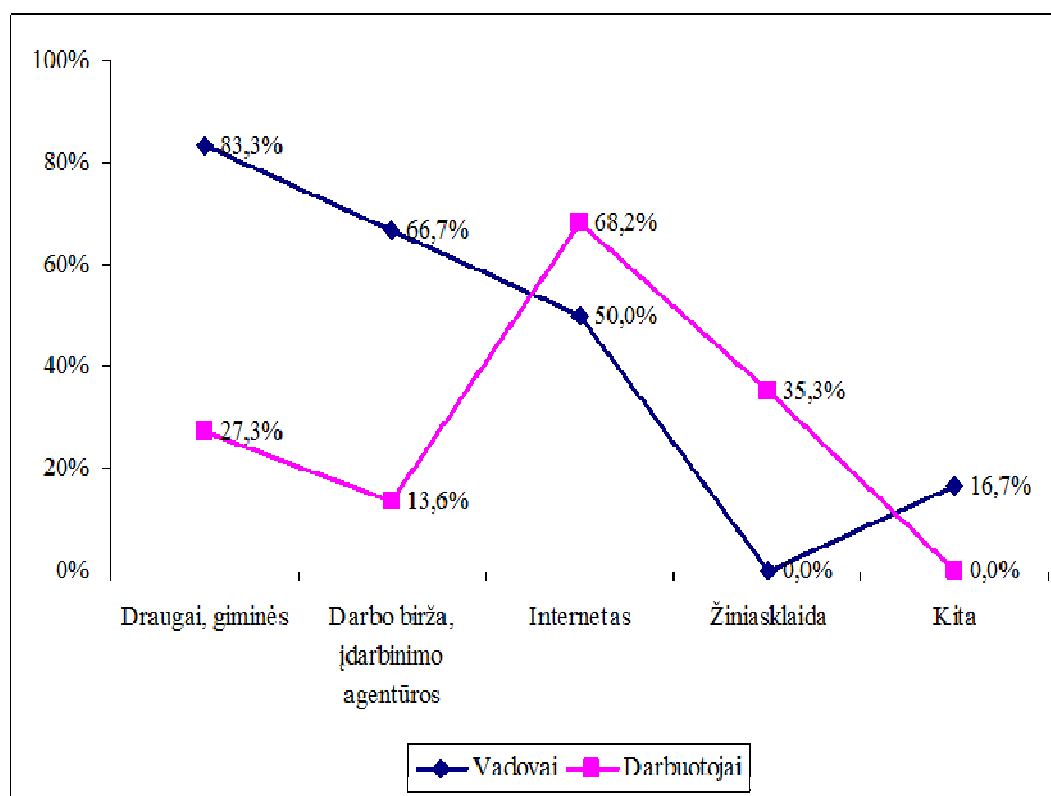
8 Lentelėje pateikiama apibendrinta informacija apie atlikto tyrimo demografinius ir kt. duomenys. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog tirtose knygų leidybos įmonėse daugiausia dirba moterų, net 81,8 proc., o vyrų tesudaro 18,2 proc. Pagal amžių respondentų daugiausia yra 46-50 metų, net 27,3 proc., o daugiau kaip 50 metų surado 22,7 proc. respondentų. Tai rodo, jog

leidybinėse įmonėse pardavimo vadybininkų dauguma yra brandaus amžiaus. Bendrai virš 36 metų respondentų sudaro net 77,2 proc. Daugiausia respondentų yra pabaigę aukštąjį mokslą t.y. 86,4 proc. bei daugumoje dirbantys nuolatinį darbą. Pardavimo vadybininkų skaičius nei vienoje įmonėje nesiekė 50 vadybininkų, daugumoje iki 5 vadybininkų 50 proc., t.y. šias įmones vertintinamos kaip vidutinės ar net smulkios.

3.2. Darbuotojų atrankos ir adaptacijos tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

Šioje dalyje bus pateikti tyrimo metu gauti duomenys. Duomenys pateikiami išskiriant atrankos ir adaptacijos procesus.

Atranka



Šaltinis: sukurta autoriaus

4 pav. Šaltiniai kuriais naudojosi respondentai ieškant informacijos apie potencialius darbuotojus/darbo vietas

4 paveiksle pateikiama informacija apie vadovų ir darbuotojų darbo/darbuotojų paieškos ypatumus. Kaip matyti vadovai daugiausia naudojami draugų ir giminių pagalba ieškant potencialių darbuotojų tai sudaro net 83,3 proc., o darbuotojai nurodė tik 27,3 proc., tai jog naudojasi draugų ar

giminių pagalba ieškant darbo. Darbo birža ir įdarbinimo agentūrų paslaugomis naudojasi 66,7 proc. vadovų, tuo tarpu darbuotojai labiau linkę ieškoti darbo savarankiškai. Tyrimo duomenimis darbdaviai visiškai ignoruoja ieškančių darbo per žiniasklaidos skelbimus, tuo tarpu apie trečdalį 35,3 proc. ieškančių darbo nurodė žiniasklaidą kaip svarbų šaltinį ieškant informacijos apie įsidarbinimo galimybes. Įdarbinimo agentūrų ir darbo biržų paslaugomis naudojasi 13,6 proc. darbuotojų. Pakankamai didelę reikšmę tiek darbuotojams tiek darbdaviams turi internetas 68,2 proc. vadovų ir 50 proc. darbuotojų nurodė, jog naudojasi informacinių priemonių pagalba ieškant naujų darbuotojų/naujo darbo. Matyt, tai optimali abiem pusėm pirminės informacijos pateikimo priemonė.

9 lentelė

Informacijos šaltiniai kuriais naudojamasi ieškant darbo vietos ir naujo darbuotojo

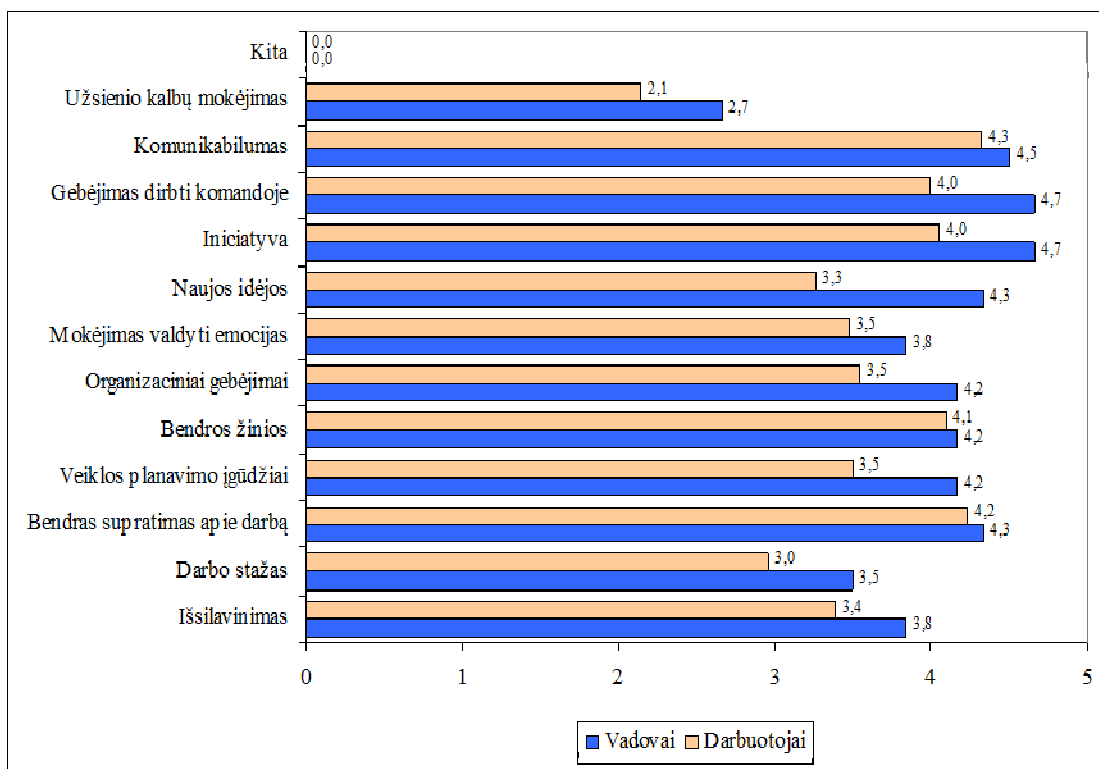
Informaciniai šaltiniai	Vadovai	Darbuotojai
Draugai ir giminės	83,3%	27,3%
Darbo birža, įdarbinimo agentūros	66,7%	13,6%
Internetas	50%	68,2%
Žiniasklaida	0%	35,3%
Kita	16,7%	0%

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Galima daryti prielaidą, jog tai, kad vadovai naudojasi draugų ir giminių pagalba ieškant naujų darbuotojų ir yra linkę pasikliauti asmeninėmis pažintimis gali sąlygoti darbuotį amžius, kadangi tyrimo duomenimis virš 36 metų respondentų sudaro net 77,2 proc. (žr. 8 lentelę)

Tai, jog darbuotojai 68,2 proc. ir vadovai 50 proc. naudojasi internetu procentine išraiška beveik vienodai, leidžia daryti prielaidą, kad informacinės technologijos tampa kuo toliau tuo labiau vienas iš pagrindinių paieškos šaltinių ieškant darbo ar potencialių darbuotį. O žiniasklaidos teikiamos paslaugos t.y. darbo skelbimai pasitraukia iš lyderių pozicijų ir užleidžia vietą informacinėms technologijoms t.y. internetui.

5 pav. pateikiama vadovų ir darbuotojų nuomonė apie tai, kas turi didžiausios įtakos priimant darbuotojus į darbą. Tyrime buvo apklausiami darbuotojai ir vadovai. Čia siekiama sužinoti ar vadovų ir darbuotojų supratimas apie reikalingas savybes pardavimo vadybininko pareigoms užimti sutampa, ar jų požiūris skiriasi. Tai gali turėti įtakos prisitaikymo laikotarpiu, kadangi yra svarbu ar darbuotojas ir vadovas teisingai vienas kitą supranta, taip pat ir pasirinkimo kriterijus.



Šaltinis: sukurta autoriaus

5 pav. Atrankos kriterijai lemiantys darbuotojo priėmimą į darbą

5 pav. Duomenys tiriamiesiems buvo pateikti Likerio skalės principu kur „1 visai neturėjo įtakos“ pasirenkant darbuotoją, o „5 turėjo didelę įtaką“. Tiramąjį buvo prašoma kiekvienam teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą. Exel programa duomenys buvo apdoroti ir pateikti 5 pav. Požiūris į atrankos kriterijų reikšmę tarp darbdavių ir potencialių kandidatų į darbo vietą labai panašus.

Kaip matyti 5 pav. mažiausiai įtakos pasirenkant darbuotojus turi užsienio kalbų mokėjimas. Tiek darbuotojai, tiek vadovai skyrė vienodai po 2,1 balo. Darbo stažas taip pat vienas iš kriterijų kuriam vadovai teikia nedidelę reikšmę viso 3,5 balo, o darbuotojų nuomone tik 3 balai iš 5 galimų.

Tiek darbdaviai, tiek darbuotojai išskiria šiuos svarbiausius bruožus: komunikabilumą (vadovai 4,5 balai, darbuotojai 4,3 balai iš 5 galimų), gebėjimą dirbti komandoje (vadovai 4,7 balai, darbuotojai 4 balai iš 5 galimų) ir rodyti iniciatyvą (vadovai 4,7 balai, darbuotojai 4 balai iš 5 galimų) pastaruosius ypač akcentuoja vadovai.

Bendros žinios (vadovai 4,2 balai, darbuotojai 4,1 balai iš 5 galimų) ir bendras supratimas apie darbą (vadovai 4,3 balai, darbuotojai 4,2 balai iš 5 galimų) taip pat darbdavių ir darbuotojų akcentuojami kaip svarbūs.

Naujas idėjas labiau akcentuoja darbdavys nei darbuotojas (vadovai 4,3 balai, darbuotojai 3,3 balai iš 5 galimų), veiklos planavimo įgūdžiai darbdaviams taip pat pasirodė daug labiau svarbu nei darbuotojams (vadovai 4,2 balai, darbuotojai 3,5 balai iš 5 galimų).

10 lentelė

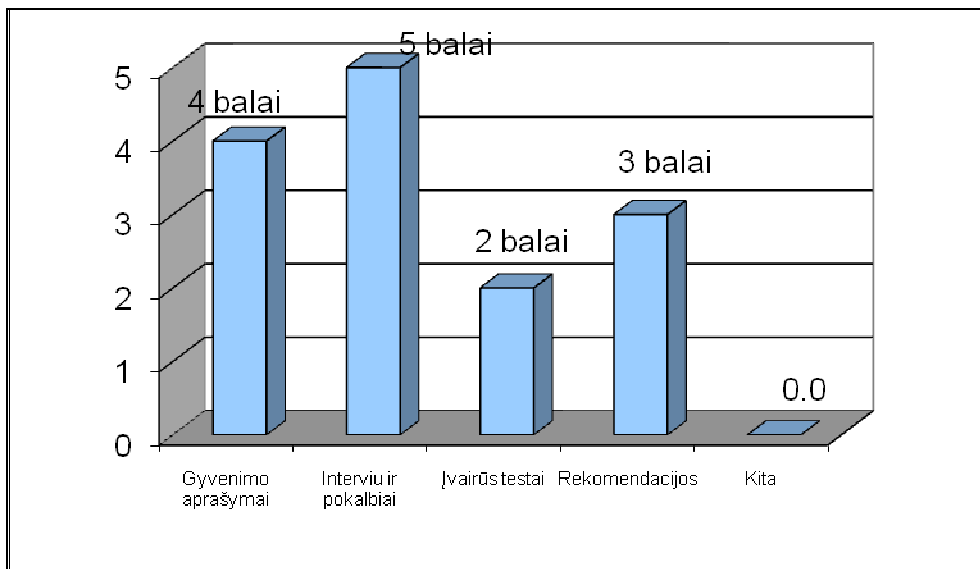
Atrankos kriterijai lemiantys darbuotojo priėmimą į darbą

Atrankos kriterijai	Vadovai	Darbuotojai
Užsienio kalbų mokėjimas	2,1	2,1
Komunikabilumas	4,5	4,3
Gebėjimas dirbti komandoje	4,7	4,0
Iniciatyva	4,7	4,0
Naujos idėjos	4,3	3,3
Mokėjimas valdyti emocijas	3,8	3,5
Organizaciniai gebėjimai	4,2	3,5
Bendros žinios	4,2	4,1
Veiklos planavimo įgūdžiai	4,2	3,5
Bendras supratimas apie darbą	4,3	4,2
Darbo stažas	3,5	3,0
Išsilavinimas	3,8	3,4

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apibendrinant galima teigti, jog pagal gautus tyrimo duomenis požiūris į atrankos kriterijų reikšmę tarp darbdavių ir potencialių kandidatų į darbo vietą labai panašus. Iš to galima daryti prielaidą, jog potencialus kandidatas aiškiai suvokia kokių asmeninių savybių reikia darbdaviui ir kandidatuodamas į laisvą darbo vietą jas akcentuoja darbdaviui, o darbdavys gyvenimo aprašymų ir interviu (žr. 6 pav.) pagalba, geba išvelgti kompetencijas kurios reikalingos potencialiam darbuotojui užimti laisvą darbo vietą.

6 pav. „Darbuotojų atrankos būdai“ duomenys tiriamiesiems buvo pateikti Likerio skalės principu kur „1 visai nenaudojamas“ atrankos metodas, o „5 visada naudojamas“ atrankos metodas. Tiramojo buvo prašoma kiekvienam teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą.

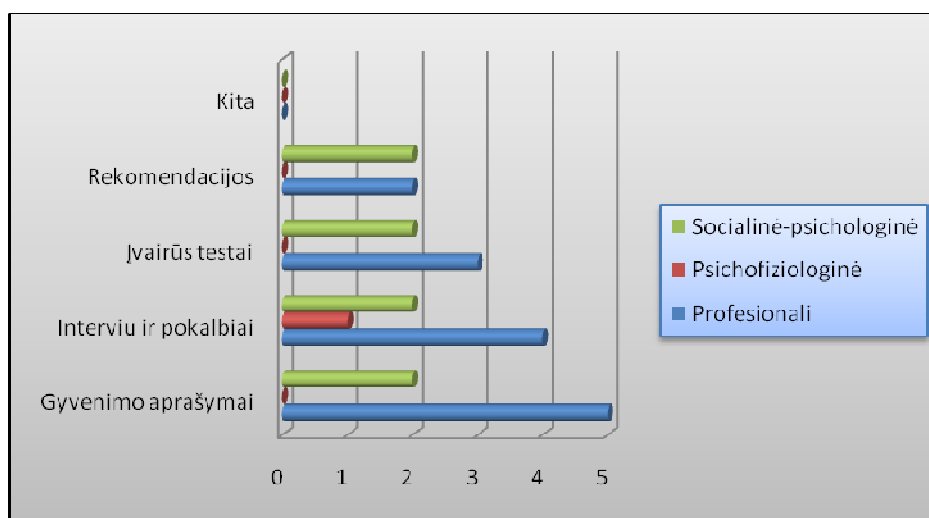


Šaltinis: sukurta autoriaus

6 pav. Darbuotojų atrankos būdai (vadovų duomenys)

6 pav. „Darbuotojų atrankos būdai“ tyrimo metu gauti rezultatai rodo, jog darbdaviai dažniausiai naudojami interviu atrenkant potencialų kandidatą t.y. „5 visada naudojamas“ atrankos metodas. Vadovai taip pat linkę dažnai naudoti ir gyvenimo aprašymus (4 balai iš 5 galimų). Asmeninės rekomendacijos, kurios buvo labai svarbios ieškant darbuotojo, net 83,3 proc. vadovų pasirinko, tampa žymiai mažiau reikšmingomis priimant galutinį sprendimą. Įvairių testų reikšmė nedidelė – vadovai jų “beveik niekada nenaudoja”.

7 pav. „Darbuotojų atrankos būdai ir jų įtaka adaptacijos metodams“ pateikiami tyrimo duomenys kaip darbuotojų atrankos būdai įtakoja adaptacijos metodus įmonėje. Rezultatai sumuoti ir pateikiami vienais t.y. atsakiusiųjų vadovų skaičius.



Šaltinis: sukurta autoriaus

7 pav. Darbuotojų atrankos būdai ir jų įtaka adaptacijos metodams

Kaip matyti 7 pav., tie vadovai, kurie dažniausiai naudoja gyvenimo aprašymus, interviu bei pokalbius atrenkant naujus darbuotojus, vėliau renkasi profesionalią adaptaciją. Asmeninės rekomendacijos, kurios buvo labai svarbios ieškant darbuotojo (83,3 proc. vadovų pasirinko žr. 4 pav.), vėliau adaptuojant darbuotojus neturėjo tokios didelės įtakos. Naudojant atrankos būdus tokius, kaip gyvenimo aprašymus, interviu, pokalbius, testus ir rekomendacijas vėliau vienodai įtakoja socialinės – psichologinės adaptacijos pasirinkimo metodą. Kaip matyti iš 7 pav. pasirinkimas naudoti socialinę – psichologinę adaptaciją nėra didelis vos 2 vadovai iš 6 vadovų. Mažiausiai, vos 1 vadovas iš 6 vadovų, pasirinko psichofiziologinę adaptaciją. Tokį pasirinkimą galėjo lemti ir tai, jog reta kuri leidybinė įmonė dar ir teikia spaustuvės paslaugas. Kadangi ši adaptacijos forma yra svarbiausia gamybinėse įmonėse bei organizacijose, kur naudojama sudėtinga technologija ir egzistuoja pavojus gauti traumų, susijusių su darbu.

11 lentelė

Darbuotojų atrankos būdai ir jų įtaka adaptacijos metodams

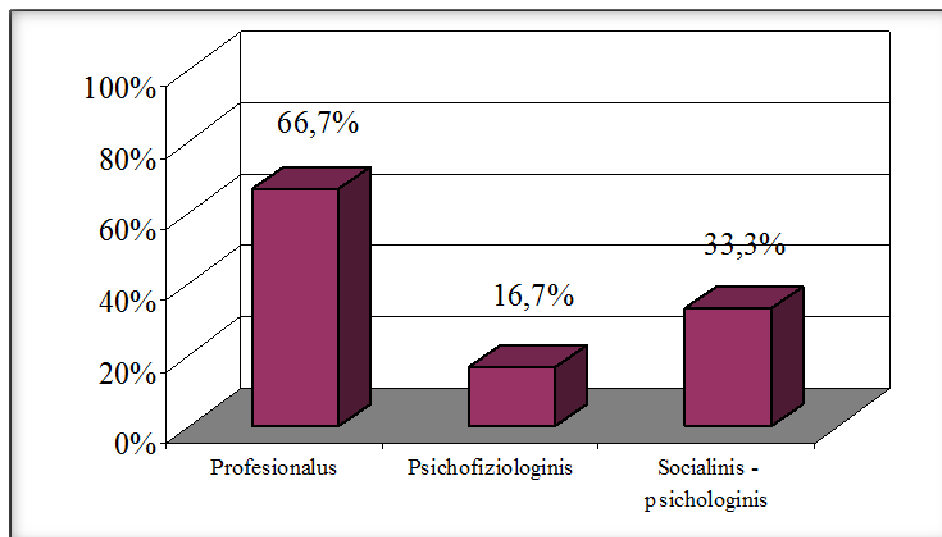
Atrankos būdai	Profesionali adaptacija	Psichofiziologinė adaptacija	Socialinė-psichologinė adaptacija
Gyvenimo aprašymai	5.0	0.0	2.0
Interviu ir pokalbiai	4.0	1.0	2.0
Įvairūs testai	3.0	0.0	2.0
Rekomendacijos	2.0	0.0	2.0
Kita	0.0	0.0	0.0

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, jog knygų leidybinėse įmonėse dažniausiai naudojami atrankos metodai yra gyvenimo aprašymai ir interviu, ko pasekoje vadovai taiko profesionalią adaptaciją, kuri pasireiškia per profesionalių įgūdžių įsisavinimą, darbo specifikos aiškinimą. Darbuotojas turi įsisavinti ir išmokti naujoves, kurios yra jo kaip darbo priemonė, pradedant darbo įranga ir baigiant įmonės technologijom. Tuo pačiu, lygegrečiai, vadovai naudodami daugelį atrankos būdų (gyvenimo aprašymai, interviu ir pokalbiai, įvairūs testai, rekomendacijos) tolygiai paskirsto balus (po 2) ir renkasi socialinę – psichologinę adaptaciją, kuri susijusi su darbuotojo įtraukimu į sistemą susijusią su darbo santykiais kolektyve, priimant jo tradicijas, humorą, taisykles ir kitus subkultūros elementus. Gauti rezultatai rodo, jog darbdaviai vieno adaptacijos metodo netaiko, o paprasčiausiai bando apjungti kelis metodus.

Adaptacija

8 pav. pateikiami duomenys gauti tyrimo metu. Vadovams buvo užduotas klausimas: *kokius adaptacijos metodus naudojate kompanijoje?* ir buvo siekiama sužinoti, kokie adaptacijos metodai yra dažniausiai naudojami leidybinėse įmonėse. Atsakymai pateikiami procentine išraiška.



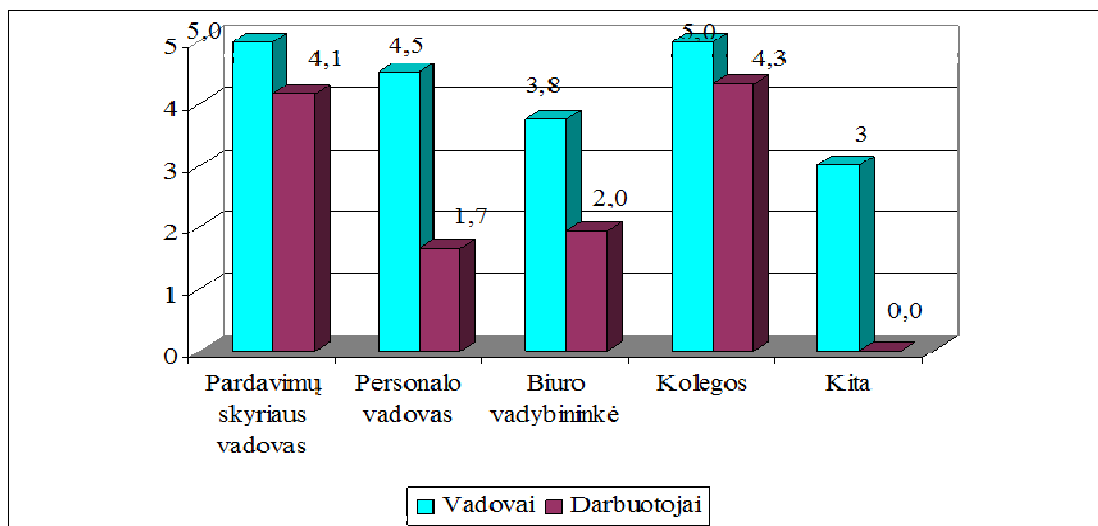
Šaltinis: sukurta autoriaus

8 pav. Naudojami adaptacijos metodai

Kaip matyti 8 pav. dažniausiai kompanijoje naudojama profesionali adaptacija, ją pasirinko net 66,7 proc. vadovų. Socialinę – psichologinę adaptaciją pasirinko 33,3 proc. vadovų, na o psichofiziologinę adaptaciją pasirinko tik 16,7 proc. vadovų.

Galima daryti prielaidą, jog leidybinėse įmonėse pardavimo vadybininkams svarbiausia yra profesionalių įgūdžių įsisavinimas, bei darbo specifikos išmanymas. Vadovas siekia, jog darbuotjas įsisavintu ir išmoktu naujoves, kurios yra jo kaip darbo priemonė, pradedant darbo įranga ir baigiant įmonės technologijom. Siekiant, kad naujas darbuotojas kuo geriau išmanytų darbo specifiką, įsisavintų profesinius įgūdžius, bei kuo greičiau išmoktų naujoves naujam darbuotjui turi kažkas įmonėje padėti prisitaikyti. Tuo pagrindu tyrimo anketoje buvo užduotas tas pats klausimas tiek vadovams, tiek darbuotojams: Kas labiausiai padeda prisitaikyti naujoje darbo vietoje? (žr. 9 pav.) Šiuo klausimu buvo siekiama sužinoti, ne tik kas kompanijoje padeda prisitaikyti naujam darbuotojui, bet ir tuo pačiu išsiaiškinti ar vadovo ir darbuotojo nuomonė sutampa.

9 pav. pateikiami gauti tyrimo duomenys. Duomenys tiriamiesiems buvo pateikti Likerio skalės principu kur „1 visai nepadeda“ prisitaikyti naujam darbuotojui, o „5 visada padeda“ prisitaikyti naujam darbuotojui. Tiramojo buvo prašoma kiekvienam teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą.



Šaltinis: sukurta autoriaus

9 pav. Asmuo padedantis naujam darbuotojui prisitaikyti naujoje darbo vietoje

Dauguma vadovų mano, jog naujam darbuotojui prisitaikyti labiausiai padeda pardavimo skyriaus davovas/ė ir kolegos (po 5 balus), na o „beiveik visada“ (4,5 balai) padeda prisitaikyti personalo skyriaus vadovė/as. Tačiau darbuotojų nuomonė kiek skiriasi nuo vadovų. Darbuotojai nurodo, jog pardavimo skyriaus davovas/ė „beiveik visada“ (4,1 balai) padeda prisitaikyti, taip pat ir kolegos „beiveik visada“ (4,3 balai) padeda prisitaikyti. Na, o personalo skyriaus vadovo/ės reikšmė visai ne didelė (1,7 balai). Galima daryti prielaidą, jog vadovai linkę savo pastangas adaptuojant darbuotojus kiek pervertinti. Gauti tyrimo duomenys rodo ir tai, jog vadovai mano, kad prie darbuotojų adaptacijos prisideda biuro vadybininkė ir bendram vertinime suteikiama tam net 3,8 balo, na o darbuotojai bendram vertinime skiria tik 2 balus iš 5 galimų.

Asmuo padedantis naujam darbuotojui prisitaikyti naujoje darbo vietoje

12 lentelė

	Pardavimų skyriaus vadovas	Personalo vadovas	Biuro vadybininkė	Kolegos	Kita
Vadovai	5,0	4,5	3,8	5,0	3,0
Darbuotojai	4,1	1,7	2,0	4,3	0,0

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apibendrinant galima teigti, jog vadovai yra linkę savo pastangas kiek pervertinti adaptuojant darbuotojus. Analizuojant gautus tyrimo rezultatus, taip pat galima daryti prielaidą, jog darbuotojų ir vadovų nuomonės ženkliai skiriasi tiriant, kas jų kompanijoje padeda naujam darbuotojui prisitaikyti. Taip pat galima daryti prielaidą, jog šie aspektai gali turėti įtakos darbuotojų prisitaikymui prie kolektyvo (9,1 proc.) ir prie darbo sąlygų (13,6 proc.) (žr. 7 pav. 3 Priedą), kur darbuotojai nurodė kaip sudėtingiausią aspektą prisitaikymo laikotarpiu.

Prisitaikymo laikotarpiu adaptuotis gali būt sunku ir dėl amžiaus. Iki 25 metų darbuotojams adaptacijos metu sunkiausia yra įgyti profesinių pareigybių (100 proc.) (žr. 13 lentelę.), kadangi tai jauni darbuotojai dar neturintys, arba turintys labai nedaug atitinkamos darbinės patirties.

Sudėtingiausi aspektai prisitaikymo laikotarpiu pagal amžiaus grupes

13 lentelė

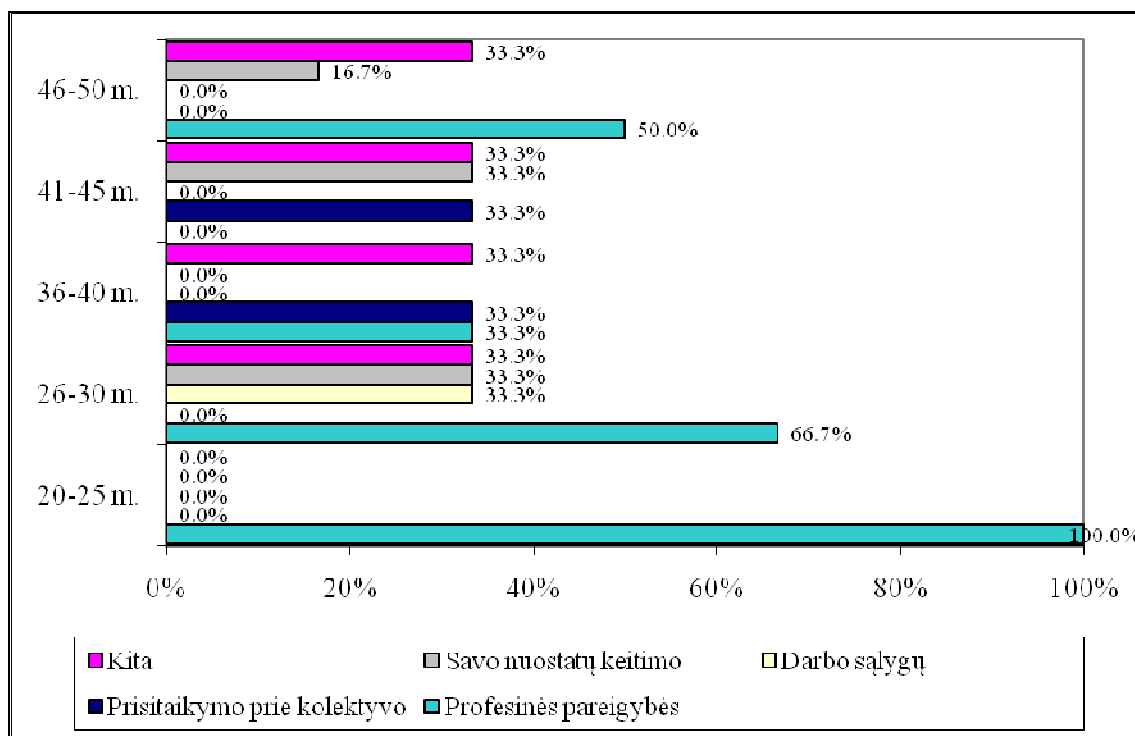
Teiginys	20 – 25 m.	26 – 30 m.	31 – 35 m.	36 – 40 m.	41 – 45 m.	46 - 50 m.
Profesinės pareigybės	100 proc.	66,7 proc.	-	33,3 proc.	0,0 proc.	50 proc.
Savo nuostatų keitimas	0,0 proc.	33,3 proc.	-	0,0 proc.	33,3 proc.	16,7 proc.
Prisitaikymas prie kolektyvo	0,0 proc.	0,0 proc.	-	33,3 proc.	33,3 proc.	0,0 proc.
Darbo sąlygos	0,0 proc.	33,3 proc.	-	0,0 proc.	0,0 proc.	0,0 proc.
Kita	0,0 proc.	33,3 proc.	-	33,3 proc.	33,3 proc.	33,3 proc.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

10 pav. pateikiami darbuotojams sudėtingiausi aspektai prisitaikymo laikotarpiu pagal amžiaus grupes.

Kaip rodo tyrimo metu gauti duomenys 20 – 25 metų amžiaus grupės darbuotojams sudėtingiausia yra perprasti profesines pareigybes (100 proc.). Tokį didelį pasirinkimą gali sąlygoti jaunų darbuotojų bedros darbinės patirties stoka. Nuo 26 – 30 metų amžiaus grupės darbuotojai kaip didžiausią sunkumą prisitaikymo laikotarpiu nurodė profesines pareigybes (66,7 proc.), tačiau atitinkamai dar šalia to ir vienoda procentine išraiška (po 33,3 proc.) pasirinko ir nurodė kaip sunkų aspektą prisitaikymo laikotarpiu darbo sąlygų pasikeitimą, savų nuostatų keitimą ir kita. Darbuotojų amžiaus grupėje nuo 36 - 45 metų sudėtingiausi aspektai prisitaikymo laikotarpiu procentine išraiška yra vienoda. 36 - 45 metų amžiaus grupėje 33,3 proc. darbuotojų nurodė, jog jiems sudėtinga yra prisitaikyti prie kolektyvo, savų nuostatų keitimas ir kiti aspektai. Vyriausio amžiaus darbuotojai, dalyvave tyrime t.y. 46-50 metų nurodė, jog jiems vienas iš sudėtingiausių aspektų

prisieikymo laikotarpį yra profesinės pareigybės (50 proc.) ir savo nuostatų keitimas (16,7 proc.), bei kiti aspektai (33,3 proc.). Tyrime amžiaus grupė nuo 31 iki 35 metų nedalyvavo.



Šaltinis:sukurta autoriaus

10 pav. Sudėtingiausi aspektai prisitaikymo laikotarpiu pagal amžiaus grupes

Apibendrinant galima teigti, jog amžiaus grupėje nuo 20 iki 25 metų sudėtingiausia prisitaikymo laikotarpiu yra prie naujų profesinių pareigybių (100 proc.). Galima daryti prielaidą, jog tai įtakoja nepakankama bendroji darbinė patirtis.

Visose amžiaus grupėse mažiausiai sudėtingais aspektais yra įvardinami darbo sąlygų pasikeitimai, bei savo nuostatų keitimas. Tam gali turėti įtakos ir tai, jog net 77,2 proc. sudaro vyresni kaip 36 metų darbuotojai (žr. 8 lentelę). Galima daryti prielaidą, jog vyresnio amžiaus darbuotojams, turintiems didesnę ir/ar didelę bendrąją darbinę patirtį darbo sąlygos neturi reikšmės, jie gali prisitaikyti prie bet kokių darbo sąlygų, kadangi prisitaikymo laikotarpiu daugiausia dėmesio skiriama įgyti profesinėms pareigybėms, kas vėliau (po bandomojo laikotarpio) padės tapti pilnaverčiu kolektyvo nariu.

Įdomu pastebėti tai, jog aukštą išsilavinimą turintys darbuotojai (86,4 proc.) (žr. 3 pav. 3 Priedas) daug labiau nei žemesnį išsilavinimą turintys (13,6 proc.) (žr. 3 pav. 3 Priedas) darbuotojai akcentuoja profesinių pareigybių svarbą (47,4 proc.) (žr. 8 pav. 3 Priedas). Tai leidžia manyti, kad aukštą išsilavinimą turintys žmonės lengviau įgys naujus profesinius įgūdžius, juos labiau domina įvairūs naujos specialybės niuansai. Vidurinį ir aukštesnį išsilavinimą turintys

darbuotojai (13,6 proc.) (žr. 3 pav. 3 Priedas) nurodo, jog jiems sudėtingiausi aspektai prisitaikymo laikotarpiu yra savų nuostatų keitimas. Galima daryti prielaidą, jog tam gali turėti įtakos ir tai, kad naujo darbuotojo trukmė pagal atliktą tyrimą, trunka ne daugiau kaip 3 mėnesius (100 proc.) (žr. 3 pav. 3 Priedas). O tai gali sąlygoti, kad kylančios adaptacijos problemos jiems buvo aktualios “čia ir dabar”.

Žinoti kokie sudėtingiausi aspektai prisitaikymo metu darbuotojams, yra labai svarbu, tačiau ne mažiau svarbu žinoti kaip darbuotojai jaučiasi adaptacijos metu (žr. 11 pav. ir 14 lent.). Tyrimo metu vadovams buvo užduotas klausimas: „*Kaip manote ar adaptuojamas darbuotojas*“ ir tiramojo buvo prašoma kiekvienam teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą. Kur 1 balas reiškia „*Ne*“ ir 5 balai reiškia „*Taip*“

Darbuotojo savijauta adaptacijos metu (vadovų vertinimai)

14 lentelė

	Profesionali adaptacija	Psichofiziologinė adaptacija	Socialinė – psichologinė adaptacija
Padidina mokymų efektyvumą	3,7	5	4,5
Lemia sumažėjusią kadro kaitą	2	5	0
Greičiau perpranta organizacijos kultūrą	4,3	4	5
Sklandžiau pereina prie naujos veiklos	4,5	4	5
Lengviau užmezga ryšius	4,5	4	5
Jaučiasi vertinamas	5	5	5
Kita	0	0	0

Šaltinis: sudaryta autoriaus

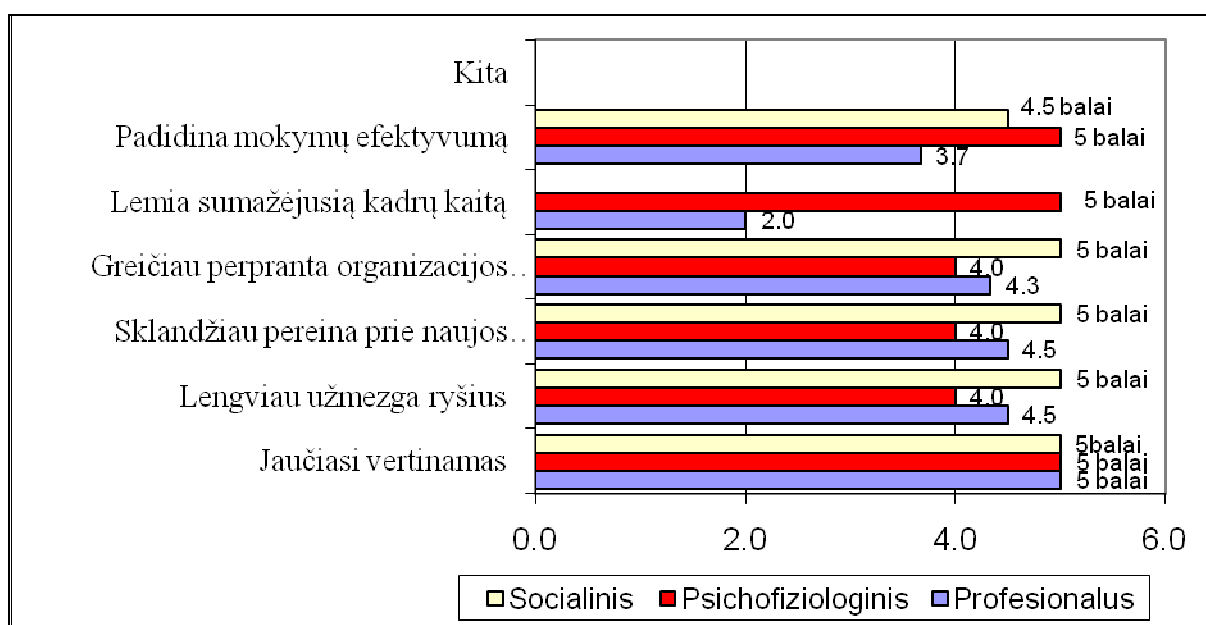
11 pav. tyrimo metu gauti duomenys rodo, jog vadovai mano, kad nesvarbu kokia adaptacija yra naudojama kompanijoje darbuotojas yra visada vertinamas (5 balai iš 5 galimų). Darbuotojai taip pat nurodo, kad jie yra vertinami (5 balai iš 5 galimų) (žr. 10 pav. 3 Priedas). Vadovai optimistiškiau nei patys darbuotojai žiūri į naujų darbuotojų sugebėjimų įvertinimą kolektyve (manoma, kad nauji darbuotojai visada jaučiasi vertinami bendradarbių). Galima daryti prielaidą, kad toks vadovų požiūris gali nebent paskatinti naujus darbuotojus dar geriau dirbti.

Naudojant socialinę – psichologinę adaptaciją anot vadovų darbuotojai jaučiasi geriausiai. Tai rodo ir tas, jog šios adaptacijos metu darbuotojai lengviau užmezga ryšius su bendradarbiais (5 balai iš 5 galimų), sklandžiau pereina prie naujos veiklos (5 balai iš 5 galimų), greičiau perpranta organizacijos kultūrą (5 balai iš 5 galimų), padidina mokymų efektyvumą (4,5 balai iš 5 galimų) (11 pav.). Šiuo aspektu darbuotojų vertinimai panašūs – jie visumoje pozityvūs. Lengviau užmezga ryšius su bendradarbiais (4,4 balai iš 5 galimų), sklandžiau pereina prie naujos veiklos (4,5 balai iš

5 galimų), greičiau perpranta organizacijos kultūrą (4,3 balai iš 5 galimų), efektyviau pritaiko gautas žinias (4,5 balai iš 5 galimų) (žr. 10 pav. 3 Priedas).

Vadovai naudojantys profesionalią adaptaciją (66,7 proc.) (žr. 8 pav.) nurodo, jog šis adaptacijos metodas „beveik nepadeda“ sumažinti kadru kaitos organizacijoje (2 balai iš 5 galimų), tačiau padeda sklandžiau pereiti prie naujos veiklos (4,5 balai iš 5 galimų) ir palengvina naujam darbuotojui užmegzti ryšius (4,5 balai iš 5 galimų) su darbuotojais. (11 pav.). Įdomu tai, jog naudojant profesionalią adaptaciją vadovai tik 3,7 balais vertina tai, jog šis adaptacijos metodas padidins mokymų efektyvumą naujam darbuotojui. Tai suprantama, kadangi profesionali adaptacija pasireiškia per profesionalių įgūdžių įsisavinimą, darbo specifikos aiškinimą. Darbuotojas turi įsisavinti ir išmokti naujoves, kurios yra jo kaip darbo priemonė.

Vadovai naudojantys psichofiziologinę adaptaciją visais aspektais darbuotojo savijautą vertina teigiamai ir pozityviai. (11 pav.)



Šaltinis: sukurta autoriaus

11 pav. Darbuotojo savijauta adaptacijos metu (vadovų vertinimai)

Apibendrinant galima teigti, jog naudojant socialinę – psichologinę adaptaciją darbuotojai lengviau užmezga ryšius su bendradarbiais, sklandžiau pereina prie naujos veiklos, greičiau perpranta organizacijos kultūrą, padidina mokymų efektyvumą. Dažniausiai naudojama adaptacija kompanijose yra profesionali adaptacija (66,7 proc.) (žr. 8 pav.), tačiau pagal gautus tyrimo duomenis (žr. 11 pav.) ji nėra tokia efektyvi kaip socialinė – psichologinė adaptacija. Galima daryti prielaidą, jog naudojant kelis adaptacijos būdus darbuotojų savijauta prisitaikymo laikotarpiu būtų geriausia.

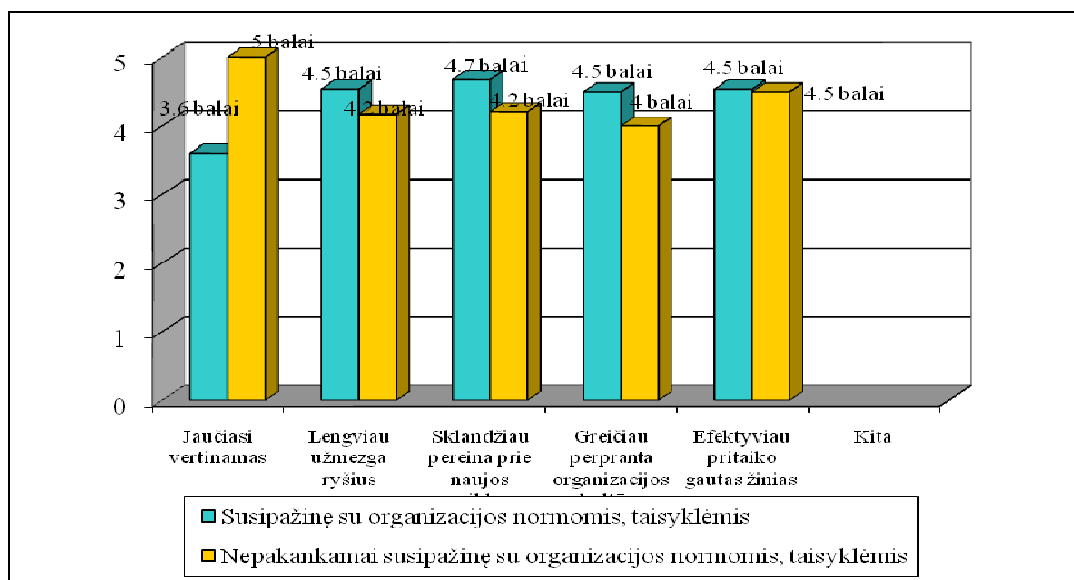
Darbuotojo savijautą prisitaikymo laikotarpiu gali lemti ne tik adaptacijos būdo taikymas (žr. 11 pav.), bet ir tai ar jie yra supažindinami su organizacijos normomis, rašytomis ir nerašytomis taisyklėmis, įmonės tikslais ir tradicijomis žr. (15 lent. ir 12 pav.).

15 lentelė

Teiginys	Susipažinę su organizacijos normomis ir taisyklėmis	Nepakankamai susipažinę su organizacijos normomis ir taisyklėmis
Jaučiasi vertinamas	3,6	5,0
Lengviau užmezga ryšius	4,5	4,2
Sklandžiau pereina prie naujos veiklos	4,7	4,2
Greičiau perpranta organizacijos kultūrą	4,5	4,0
Efektyviau pritaiko gautas žinias	4,5	4,5
Kita	0	0

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kaip matyti iš tyrimo metu gautų duomenų (12 pav.) tie, kurie buvo nepakankamai gerai supažindinti su įmonės normomis, vertybėmis, taisyklėmis, jaučiasi mažiau izoliuoti (4,8 balai iš 5 galimų) (žr. 11 pav. 3 priedas) ir geriau vertinami (5 balai iš 5 galimų) (12 pav.). Toks paradoksalus apklausos rezultatas sietinas su trumpu (1 – 3 mėnesiai) darbo naujoje įmonėje laikotarpiu (žr. 3 pav. 3 Priedas). Psichologijoje tai žinoma kaip “aureolės efektas”– viskas vertinama teigiamai, neatsižvelgiant į realybę, nes to nori pats žmogus. Efektyvios darbuotojo adaptacijos kontekste geriau iš karto susipažinti su galimais sunkumais, nei vėliau patirti nusivylimus.



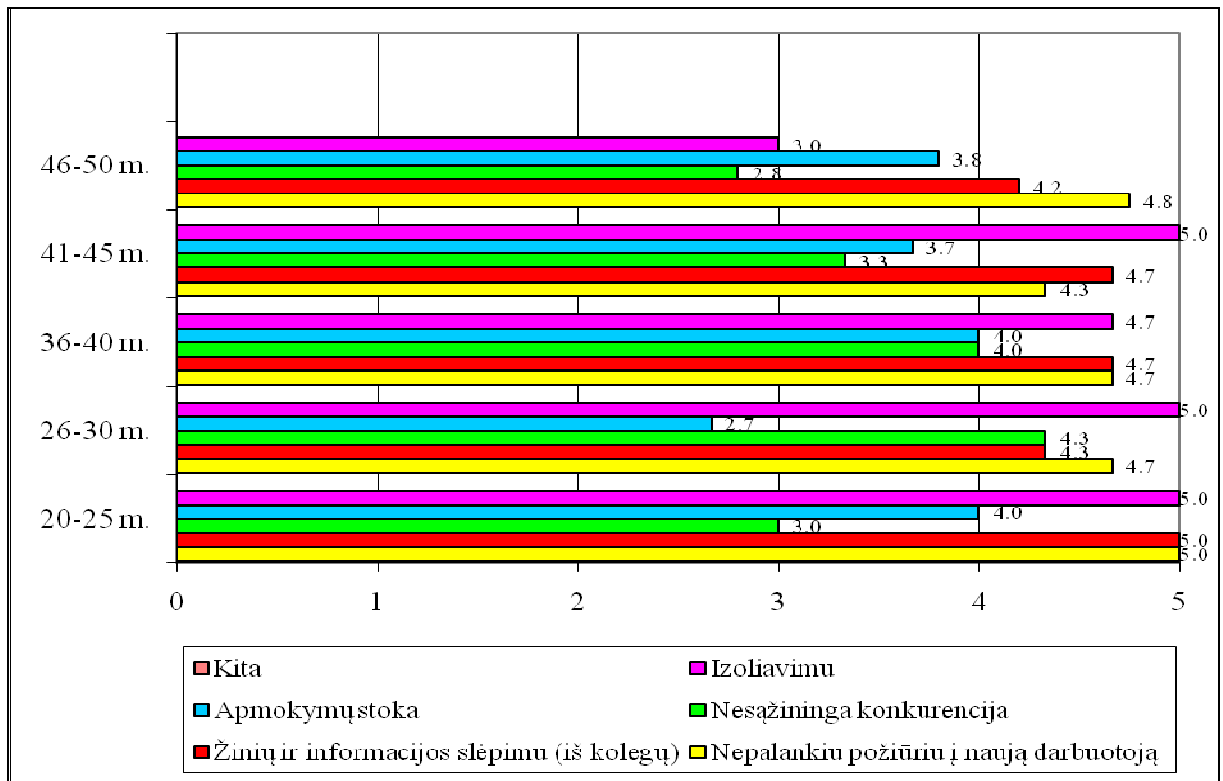
Šaltinis: sukurta autoriaus

12 pav. Darbuotojo savijauta adaptacijos metu pagal tai, kiek jie buvo supažindinti su įmonės tikslais, taisyklėmis, normomis, tradicijomis

Apibendrinant galima teigti, jog tiek supažindinti tiek nepakankamai supažindinti darbuotojai jaučiasi panašiai, jų pasitenkinimo rodiklis balais siekia nuo 4 balų iki 5 balų iš 5

galimų (12 pav.). Galima daryti prielaidą, jog darbuotojai nesureikšmina ar jie yra supažindinami su organizacijos normomis, rašytomis ir nerašytomis taisyklėmis, įmonės tikslais ir tradicijomis.

Kitas svarbus aspektas tiriant adaptaciją organizacijose yra tai, ar darbuotojai susiduria su neigiamais adaptacijos padariniais (13 pav.), kadangi tai gali įtakoti ne tik darbuotojo apsisprendimą likti ar ne organizacijoje, bet ir sumažėjusį darbo efektyvumą, bei informacijos įsisavinimu, kuris tiesiogiai susijęs su darbo specifika. Tai gali sąlygoti ir ilgesnį adaptacijos periodą.



Šaltinis: sukurta autoriaus

13 pav. Darbuotojo savijauta adaptacijos metu pagal amžiaus grupes

13 pav. Pateikti tyrimo duomenys rodo, jog kiek labiau izoliuotais (3 balai iš 5 galimų) jaučiasi vyresnio amžiaus darbuotojai kuriems daugiau kaip 46 metai. Likusios amžiaus grupės galima sakyti neptiria izoliavimo.

Nesąžininga konkurenciją patiria beveik visi darbuotojai bendrame vertinime tai sudaro 3,2 balo iš 5 galimų (žr. 15 pav. 3 Priedas). Tiriant pagal amžiaus grupes su nesąžininga konkurencija daugiausiai susiduria 20 – 25 metų amžiaus grupės darbuotojai (3 balai iš 5 galimų), 41 – 45 metų amžiaus grupės darbuotojai (3,3 balai iš 5 galimų), o 46 – 50 metų amžiaus grupės darbuotojai daugiausia patiria nesąžiningos konkurencijos (2,8 balai iš 5 galimų). (žr. 13 pav.)

Apmokymų labiausiai pasigenda 26 – 30 metų amžiaus grupės darbuotojai (2,7 balai iš 5 galimų) (žr. 13 pav.). Kitos amžiaus grupės galima daryti prielaidą, kad taip pat jaučia mokymų stoką, kadangi bendras vertinimas dėl apmokymų stokos rodo 2,7 balo iš 5 galimų (žr. 15 pav. 3

Priedas), tai mažiau nei 3 balai o tai sako, jog darbuotojai yra labai mažai apmokomi tiek įmonės vadovų pagalba, tiek iš išorės mokymų kompanijų pagalba.

Su žinių ir informacijos slėpimu, šiek tiek susiduria visos amžiaus grupės. Kad visai nesusiduria su informacijos slėpimu iš kolegų nurodo tik 20 – 25 metų amžiaus grupės darbuotojai (5 balai iš 5 galimų) (žr. 13 pav.)

Darbuotojo savijauta adaptacijos metu pagal amžiaus grupes

16 lentelė

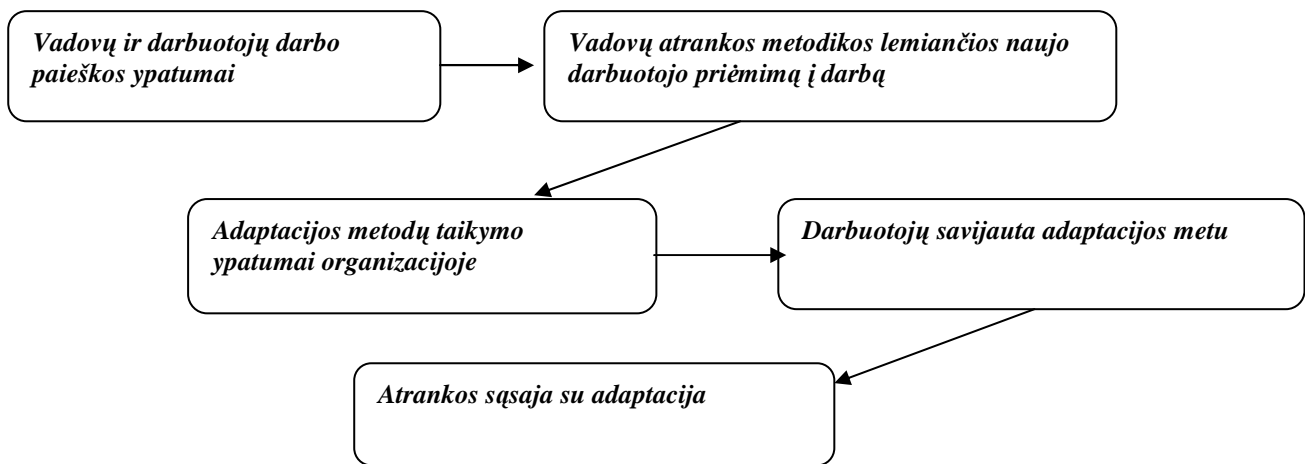
Teiginys	20 – 25 m.	26 – 30 m.	31 – 35 m.	36 – 40 m.	41 – 45 m.	46 - 50 m.
Nepalankus požiūris į naują darbuotoją	5,0	4,7	-	4,7	4,3	4,8
Nesąžininga konkurencija	3,0	4,3	-	4,0	3,3	2,8
Izoliavimas	5,0	5,0	-	4,7	5,0	3,0
Žinių ir informacijos slėpimas iš kolegų	5,0	4,3	-	4,7	4,7	4,2
Apmokymų stoka	4,0	2,7		4,0	3,7	3,8
Kita	0,0	0,0	-	0,0	0,0	0,0

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apibendrinant galima teigti, jog labiausiai izoliuoti jaučiasi vyresnio amžiaus darbuotojai kuriems daugiau kaip 46 metai. Su nesąžininga konkurencija daugiausiai susiduria 20 – 25 metų amžiaus grupės darbuotojai, tačiau jie nurodo, jog visai nesusiduria su informacijos slėpimu iš kolegų. Apmokymų labiausiai pasigenda 26 – 30 metų amžiaus grupės darbuotojai.

3.3. Darbuotojų atrankos ir adaptacijos tyrimo rezultatų įvertinimas

Mokslinėse publikacijose nemažai pateikiama darbuotojų adaptacijos tyrimų duomenų įvairiais aspektais. Tačiau šio tyrimo tikslas buvo nustatyti antrankos metodų įtaką pardavimo skyriaus darbuotojų adaptacijai. Respondentų nuomonė buvo vertinama ir tyrimo metu buvo laikomasi nuoseklumo: (žr. 14 pav.)



Šaltinis: sukurta autoriaus

14 pav. Respondentų nuomonės vertinimo nuoseklumo schema

Tyrimo tikslas – rasti atsakymus į iškeltus tyrimo klausimus bei iškeltos hipotezės patvirtinimas arba paneigimas.

Pirmasis tyrimo uždavinys – išskirti vadovų ir darbuotojų darbo paieškos ypatumus. Remiantis tyrimo rezultatais teigtina, kad tirtose organizacijose vadovai daugiausia naudojami draugų ir giminių pagalba ieškant potencialių darbuotojų, tai sudaro net 83,3 proc., o darbuotojai nuderė tik 27,3 proc. Tai, kad vadovai labiausiai linkę ieškoti darbuotojų per pažintis gali sąlygoti ir darbuotojų amžius, kadangi darbuotojų amžius virš 36 metų sudaro net 77,2 proc. Tai taip pat gali sąlygoti atrankos kriterijai kurie lemia atrankos veiklos ypatumus. Kai atrenkamas kandidatas, geriausiai galintis atlikti darbą/eiti pareigas, taikomi vieni metodai, kai bandoma išsiaiškinti kompetencijų lygį – kiti. Daugiausia darbuotojų net 68,2 proc. nurodo, jog pagrindinis darbo paieškos šaltinis yra internetas, o vadovų internetu naudojasi 50 proc. procentine išraiška galima sakyti daug ir nesiskiria tai leidžia daryti prielaidą, kad informacinės technologijos tampa kuo toliau tuo labiau naudojamas darbo paieškos būdas. O žiniasklaidos teikiamos paslaugos t.y. darbo skelbimai pasitraukia iš lyderių pozicijų.

Antrasis tyrimo uždavinys - įvertinti vadovų atrankos kriterijus lemiančius naujo darbuotojo priėmimą į darbą. Bet koks efektyvus procesas prasideda nuo jo planavimo, todėl prieš vykdant atranką įmonei pirmiausia reikia nusistatyti ir susiplanuoti svarbiausius darbus ir vienas iš jų yra numatyti, kokius būtinausius bendruosius ir konkrečius vertybinius reikalavimus turi atitikti pretendentai į konkrečias darbo vietas.

Tyrimo rezultatai rodo, jog mažiausiai įtakos leidybinėse įmonėse, pasirenkant darbuotojus turi užsienio kalbų mokėjimas ir darbo stažas. Šiuo atveju tiek vadovų, tiek darbuotojų atsakymai sutampa.

Svarbus kriterijus kurį išskiria tiek vadovai, tiek darbuotojai yra komunikabilumas (vadovai 4,5 balai, darbuotojai 4,3 balai iš 5 galimų), na o gebėjimą dirbti komandoje ir rodyti iniciatyvą vadovai akcentuoja labiausiai ir iš 5 galimų balų skiria 4,7 balus, tai rodo, kad leidybinėse įmonėse svarbus yra komandinis darbas ir iniciatyvos rodymas, kas veda prie pardavimų.

Kaip svarbius kriterijus norint užimti darbo vietą vadovai ir darbuotojai išskiria bendras žinias (kompetencijas) (vadovai 4,2 balai, darbuotojai 4,1 balai iš 5 galimų) ir bendrą supratimą apie darbą (vadovai 4,3 balai, darbuotojai 4,2 balai iš 5 galimų). Galima daryti prielaidą, jog vadovai bendras žinias (kompetencijas) traktuoja kaip išsilavinimą, kadangi leidybinėse įmonėse dirba 86,4 proc. darbuotojų turinčių aukštąjį išsilavinimą.

Naujas idėjas labiau akcentuoja darbdavys nei darbuotojas (vadovai 4,3 balai, darbuotojai 3,3 balai iš 5 galimų), veiklos planavimo įgūdžiai darbdaviams taip pat pasirodė daug labiau svarbu nei darbuotojams (vadovai 4,2 balai, darbuotojai 3,5 balai iš 5 galimų).

Apibendrinant galima teigti, jog darbdaviai labiau yra linkę skirti dėmesį bendrinėms darbuotojų savybėms, nei tiesiogiai susijusioms su darbu. Rezultatai parodė, jog darbo stažas turi mažiausiai įtakos, o tai tiesiogiai gali būti susiję su darbine ir profesine darbuotojo patirtim.

Trečiasis tyrimo uždavinys - pateikti atrankos ir adaptacijos metodų taikymo ypatumus organizacijose. Egzistuojant daugybei atrankos metodų įtaką atrankos procesui turi teisingas atrankų metodų panaudojimas. Iš to seka, jog sėkmingas darbuotojo pasirinkimas priklauso nuo tinkamai įvykdytos darbuotojų atrankos. Gauti tyrimo rezultatai rodo, jog vadovai atrenkant darbuotoją visada naudoja interviu. Tai metodas, kurio tikslas – atrinkti tinkamiausią kandidatą remiantis jo žodiniiais atsakymais į klausimus. Taip gaunama tam tikra informacija, svarbi kandidato būsimam darbinės veiklos lygiui įvertinti, tačiau to nepakanka ir darbdaviai kreipia nemažą dėmesį į rekomendacijas. Vieną iš svarbesnių būdų įvardina gyvenimo aprašymus, kuriais remiantis jie atsirenka darbuotojus. Kai kurie darbdaviai vienu metu naudoja kelis atrankos būdus, kas gali sąlygoti kokybiškesnę ir daugiau rezultatų duodančią atranką. Veliau kandidatas yra vertinamas ir atrinktas bei įdarbintas, yra supažindinamas su kompanijos tikslais, vertybėmis, rašytomis ir nerašytomis taisyklėmis t.y. adaptojamas. Įmonės, kurios skiria pakankamai dėmesio asmens įvedimui į įmonę ar į naujas pareigas, gerokai sumažina išlaidas, skirtas naujų darbuotojų paieškai, nes tai lemia sumažėjusią kadru kaitą, motyvuoja naujus darbuotojus darbui, padidina mokymų ir darbuotojo vystymosi efektyvumą, darbuotojas jaučia, jog yra vertinamas, jis – organizacijos dalis, lengviau užmezga darbinius bei socialinius ryšius, suformuojamos tinkamos nuostatos; sklandžiau pereina prie naujos veiklos, greičiau perpranta naujos organizacijos kultūra; didina pasitikėjimą savimi, skatina kurti naują socialinį tinklą.

Tyrimo metu gauti duomenys rodo, jog dažniausiai kompanijose naudojama profesionali adaptacija, ją pasirinko net 66,7 proc. vadovų. Socialinę – psichologinę adaptaciją pasirinko 33,3 proc. vadovų, na o psichofiziologinę adaptaciją pasirinko tik 16,7 proc. vadovų.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, jog leidybinėse įmonėse pardavimo vadybininkams svarbiausia yra profesionalių įgūdžių įsisavinimas, bei darbo specifikos išmanymas. Vadovas siekia, jog darbuotjas įsisavintu ir išmoktu naujoves, kurios yra jo kaip darbo priemonė, pradedant darbo įranga ir baigiant įmonės technologijom. Siekiant, kad naujas darbuotojas kuo geriau išmanytu darbo specifiką, įsisavintų profesinius įgūdžius, bei kuo greičiau išmoktų naujoves naujam darbuotjui turi kažkas įmonėje padėti prisitaikyti.

Žinoti kokius adaptacijos metodus naudoja vadovai, yra labai svarbu, tačiau ne mažiau svarbu žinoti kaip darbuotojai jaučiasi adaptacijos metu. Iš to seka *ketvirtas tyrimo uždavinys - įvertinti darbuotojų savijautą adaptacijos metu.*

Tyrimo metu gauti duomenys parodė, jog vadovai mano, kad nesvarbu kokia adptacija yra naudojama kompanijoje darbuotojas yra visada vertinamas, darbuotojai taip pat pažymi, jog jie jaučiasi vertinami. Siekiant sužinoti ar darbuotojai sklandžiau pereina prie naujos veiklos, vadovai optimistiškiau nei patys darbuotojai žiūri į naujų darbuotojų įgūdžių įvertinimą kolektyve. Galima daryti prielaidą, kad toks vadovų požiūris gali paskatinti naujus darbuotojus dar geriau dirbti. Naudojant socialinę – psichologinę adaptaciją anot vadovų darbuotojai jaučiasi geriausiai. Tai rodo ir tas, jog šios adaptacijos metu darbuotojai lengviau užmezga ryšius su bendradarbiais, sklandžiau pereina prie naujos veiklos, greičiau perpranta organizacijos kultūrą, padidina mokymų efektyvumą. Vadovai naudojantys profesionalią adaptaciją nurodo, jog šis adaptacijos metodas „beveik nepadeda“ sumažinti kadru kaitos organizacijoje, tačiau padeda sklandžiau pereiti prie naujos veiklos ir palengvina naujam darbuotojui užmegzti ryšius su darbuotojais.

Apibendrinant galima teigti, jog naudojant socialinę – psichologinę adaptaciją darbuotojai lengviau užmezga ryšius su bendradarbiais, sklandžiau pereina prie naujos veiklos, greičiau perpranta organizacijos kultūrą, padidina mokymų efektyvumą. Dažniausiai naudojama adaptacija kompanijose yra profesionali adaptacija (66,7 proc.) (žr. 8 pav.), tačiau pagal gautus tyrimo duomenis (žr. 11 pav.) ji nėra tokia efektyvi kaip socialinė – psichologinė adaptacija. Galima daryti prielaidą, jog naudojant kelis adaptacijos būdus darbuotojų savijauta prisitaikymo laikotarpiu būtų geriausia.

Galiausiai siekiant sužinoti, kaip atranka įtakoja adaptaciją yra iškeltas *penktas uždavinys - įvertinti atrankos įtaką adaptacijai.* Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, jog tie vadovai, kurie dažniausiai naudoja gyvenimo aprašymus, interviu bei pokalbius atrenkant naujus darbuotojus, veltiau renkasi profesionalią adaptaciją. Asmeninės rekomendacijos, kurios buvo labai svarbios ieškant darbuotojo (83,3 proc. vadovų pasirinko), veltiau adaptuojant darbuotojus neturėjo tokios

didelės įtakos. Naudojant atrankos būdus tokius, kaip gyvenimo aprašymus, interviu, pokalbius, testus ir rekomendacijas vėliau vienodai įtakoja socialinės – psichologinės adaptacijos pasirinkimo metodą. Pasirinkimas naudoti socialinę – psichologinę adaptaciją nėra didelis vos 2 vadovai iš 6 vadovų. Mažiausiai, vos 1 vadovas iš 6 vadovų, pasirenko psichofiziologinę adaptaciją. Tokį pasirinkimą galėjo lemti ir tai, jog reta kuri leidybinė įmonė dar ir teikia spaustuvės paslaugas. Kadangi ši adaptacijos forma yra svarbiausia gamybinėse įmonėse bei organizacijose, kur naudojama sudėtinga technologija ir egzistuoja pavojus gauti traumų, susijusių su darbu.

Įvertinant šio tyrimo rezultatus akcentuotina, jog Kauno leidybinėse įmonėse dažniausiai naudojamas atrankos būdas yra interviu ir gyvenimo aprašymai. O dažniausiai naudojamas adaptacijos metodas yra profesionali adaptacija, ko pasekoje darbuotojai jaučiasi labiausiai vertinami. Taigi apibendrinant galima teigti, jog tie vadovai, kurie dažniausiai naudoja gyvenimo aprašymus, interviu bei pokalbius atrenkant naujus darbuotojus, vėliau renkasi profesionalią adaptaciją, kurios metu darbuotojai jaučiasi labiausiai vertinami.

Remiantis tyrimo rezultatais teigtina, jog iškelta hipotezė - *Darbuotojai atrenkami interviu ir gyvenimo aprašymo pagalba adaptuojami profesionalios adaptacijos metodu ko pasekoje jaučiasi labiausiai vertinami* – pasitvirtino. Tyrimo metu gauti duomenys rodo, jog atrenkant naują darbuotoją visada (5 balai iš 5 galimų) vadovai renkasi interviu ir beveik visada (4 balai iš 5 galimų) naudoja gyvenimo aprašymus (6 pav). Vėliau vadovai kurie naudojo interviu ir gyvenimo aprašymus renkasi profesionalios adaptacijos metodą (7 pav.), profesionalią adaptaciją leidybinėse įmonėse naudoja net 66,7 proc. vadovų (8 pav.), ko pasekoje darbuotojai yra labiausiai vertinami vadovų (5 balai iš 5 galimų) (11 pav.) ir jaučiasi vertinami (5 balai iš 5 galimų) (žr. 10 pav. 3 Priedas).

Apibendrinant galima teigti, jog iškelta hipotezė - *darbuotojai atrenkami interviu ir gyvenimo aprašymo pagalba adaptuojami profesionalios adaptacijos metodu ko pasekoje jaučiasi labiausiai vertinami* - visiškai pasitvirtino.

IŠVADOS

1. Išanalizavus teorinius atrankos būdus galima teigti, jog efektyvus atrankos procesas yra toks procesas, kurio metu per protingą laiką visoje rinkoje surandami tinkamiausi kandidatai, o investicijos į atranką arba atrankos išlaidas priklausomai nuo pozicijos yra kiek galima mažesnės. Efektyviu atrankos procesu galime laikyti tokį procesą, kurio metu pasirenkamas kandidatas iš pirmo karto arba kitaip – iš pirmo kandidatų sąrašo, įdarbintas kandidatas pateisina lūkesčius ir ilgą laiką sėkmingai dirba kompanijoje. Efektyvios atrankos kriterijai yra tokie, kaip: planavimas, tikslų nustatymas ir pagrindinių veiksnių nustatymas kurie lemia atrankos etapų skaičių, subjektą, naudojamus metodus, jų įvairovę, t.y. personalo atrankos kokybę.

2. Išanalizavus teorinius darbuotojų adaptacijos metodus ir etapus teigtina, jog yra tokie adaptacijos metodai: profesionali, psichofiziologinė, socialinė – psichologinė adaptacija. Pasirinkus adaptacijos metodą seka tokie adaptacijos etapai: bendrosios informacijos suteikimas, pristatymas tiesioginiam vadovui, techninė pažintis su nauju darbu, pristatymas bendradarbiams ir kolektyvui, grįžtamasis ryšys, baigiamasis adaptavimo pokalbis.

3. Įmonės, kurios skiria pakankamai dėmesio asmens adaptacijai, gauna naudos (adaptacijos privalumai) tokiose srityse, kaip: sumažina išlaidas, skirtas naujų darbuotojų paieškai, nes tai lemia sumažėjusią kadrų kaitą; nuoseklus įvedimas į pareigas motyvuoja naujus darbuotojus darbui įmonėje; įvedimas į pareigas labai padidina mokymų ir darbuotojo vystymosi efektyvumą; darbuotojas jaučia, jog yra vertinamas; lengviau užmezgami darbiniai bei socialiniai ryšiai, suformuojamos tinkamos nuostatos; sklandžiau pereinama prie naujos veiklos; greičiau perprantama naujos organizacijos kultūra; didinamas pasitikėjimas savimi.

Darbuotojai adaptacijos metu gali susidurti ir su nepalankiu požiūriu; izoliavimu; žinių ir informacijos slėpimu iš kolegų, nesąžininga konkurencija, apmokymų stoka. Tai gali pasireikšti tose kompanijose, kur nepakankamai dėmesio skiriama naujo darbuotojo adaptacijai.

4. Teoriniame modelyje buvo siekiama parodyti atrankos ir adaptacijos sąsają, kur apibendrinant galima teigti, jog pagal tai, kokius atrankos būdus naudoja organizacija, vėliau atitinkamai yra pasirinktas priimtinausias kompanijoje adaptacijos metodas ko pasekoje nuo to priklauso naujo darbuotojo savijauta prisitaikymo laikotarpiu.

5. Išanalizavus tyrimo metu surinktus duomenis, buvo nustatyta, jog Kauno leidybinėse įmonėse dažniausiai naudojamas atrankos būdas yra interviu ir gyvenimo aprašymai. O dažniausiai naudojamas adaptacijos metodas yra profesionali adaptacija, ko pasekoje darbuotojai jaučiasi labiausiai vertinami. Taigi apibendrinant galima teigti, jog tie vadovai, kurie dažniausiai naudoja gyvenimo aprašymus, interviu bei pokalbius atrenkant naujus darbuotojus, vėliau renkasi profesionalią adaptaciją, kurios metu darbuotojai jaučiasi labiausiai vertinami.

PASIŪLYMAI

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pateikiami pasiūlymai darbuotojų atrankos ir adaptacijos procesams tobulinti bei gerinti adaptacijos eigą.

1. Atlikto tyrimo metu paaškėjo, jog darbuotojams prisitaikymo laikotarpiu sudėtingiausia yra pritaikyti prie naujų profesinių pareigybių (ypatingai 20-25 m. amžiaus grupėje). Galima daryti prielaidą, jog tai įtakoja nepakankama bendroji darbinė patirtis. Taip pat tyrimo metu nustatyta, jog vadovai atrankos metu beveik nenaudoja testų (2 balai iš 5 galimų). Iš to seka, kad vadovai ne iki galo išsiaiškina darbuotojų tinkamumą pareigybėms.

Todėl *rekomenduotina*, naudoti darbui tinkamumo testus, nes testų pagalba galima nustatyti darbuotojo tinkamumą pareigybėms, o to pasekoje darbuotojams būtų lengviau prisitaikyti prie profesinių pareigybių.

2. Kaip nustatyta tyrimo metu darbuotojai, kurie buvo *nepakankamai* gerai supažindinti su įmonės normomis, vertybėmis, tasyklėmis, jaučiasi mažiau izoliuoti (4,8 balai iš 5 galimų) ir geriau vertinami (5 balai iš 5 galimų). Toks paradoksalus apklausos rezultatas sietinas su trumpu (1 – 3 mėnesiai) darbo naujoje įmonėje laikotarpiu. Psichologijoje tai žinoma kaip “aureolės efektas” – viskas vertinama teigiamai, neatsižvelgiant į realybę, nes to nori pats žmogus.

Todėl *siūloma*, efektyvios darbuotojo adaptacijos kontekste geriau iš karto susipažinti su galimais sunkumais, nei vėliau patirti nusivylimus.

3. Apmokymų labiausiai pasigenda 26 – 30 metų amžiaus grupės darbuotojai (2,7 balai iš 5 galimų). Kitos amžiaus grupės galima daryti prielaidą, kad taip pat jaučia mokymų stoką, kadangi bendras vertinimas dėl apmokymų stokos yra 2,7 balo iš 5 galimų, tai sako, jog darbuotojai yra labai mažai apmokomi.

Todėl *rekomenduotina*, naujo darbuotojo adaptacijos periode skirti daugiau dėmesio apmokymams, tiek siunčiant darbuotojus pas mokymo tiekėjus, tiek apmokant įmonės viduje vadovų ir kolegų pagalba.

4. Pateikti tyrimo duomenys rodo, jog nesąžiningą konkurenciją patiria beveik visi darbuotojai. Bendrame vertinime tai sudaro 3,2 balo iš 5 galimų. Iš ko galima daryti prielaidą, jog trūksta socialinės – psichologinės adaptacijos metodo panaudojimo (pagal tyrimo rezultatus socialinę – psichologinę adaptaciją taiko 33,3 proc. vadovų), kuri susijusi su darbuotojo įtraukimu į sistemą susijusią su darbo santykiais kolektyve, priimant jo tradicijas, humorą, taisykles ir kitus subkultūros elementus.

Todėl *siūloma*, lygegriačiai taikyti tiek profesinę, tiek socialinę – psichologinę adaptaciją.

SUMMARY

The majority of managers tend to think that their problems are solved after having found an employee who is able and agrees to fill a job vacancy. However, from the very first day it is vital to persuade an employee of his or her right choice and necessity for this company in order to make an employee to be in the mood for a qualified, productive work and the application of his or her knowledge, as well as abilities in his or her new work. An employee should feel safe and belonging to a new workplace. The appropriate involvement of a new employee into the organisational activity can make a new employee and other employees in that organisation certain that it will not bring any problem.

The objective of the Master Thesis. The adaptation and selection of sales managers in publishing houses.

The goals of the Master Thesis:

- To distinguish the criteria of selection effectiveness;
- To introduce the processes and methods of employees adaptation in sales department, as well as distinguish their benefits and drawbacks;
- To introduce the theoretical model of selection and adaptation of sales department employees in publishing houses;
- To evaluate the selection and adaptation of sales department employees in publishing houses, as well as establish their correlation;

The research has been carried out in which 6 managers of companies and 22 employees in sales department have been questioned.

Taking the estimation of this research results into consideration, it should be emphasized that an interview and curriculum vitae are the most frequent methods employed in candidates' selection in Kaunas publishing houses. In addition, the most frequent method of adaptation used is professional adaptation. Summing all up, it might be stated that those managers who employ curriculum vitae and an interview in candidates' selection, choose subsequent professional adaptation during which employees feel mostly appreciated.

Project volume: introduction, 3 chapters, suggestions, references and internet pages list and appendixes. Amount: 85 pages, 14 tables, 16 figures.

MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. BAPTISTA, F. (2007) *Personalo vadyba. Darbuotojų atranka ir priėmimas į viešojo administravimo tarnybą Portugalijoje*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras. ISSN 1392-5385
2. BAKANAUSKIENĖ, Irena. (2008) *Personalo valdymas*. Kaunas : Vytauto Didžiojo Universitetas. 343 p. ISBN 978-9955-12-431-3
3. BANDZEVIČIENĖ, Rita (2009) *Neformalaus psichologinio mokymo programa*. [interaktyvus] Aureolės efektas. [žiūrėta 2009 m. balandžio 14 d.] Prieiga per internetą: [<www.equal.lt/uploads/docs/VB09%20psicholog_mokym_%20programa.doc>](http://www.equal.lt/uploads/docs/VB09%20psicholog_mokym_%20programa.doc)
4. BRUSSING Martin (2003) *Skill adaptation after recruiting in Germany: Forms and determinants*. [interaktyvus] [žiūrėta 2008 m. Lapkričio 12 d.]. Prieiga per internetą: [<http://www.zsh-kompetenz.de/pdf/sase_vortrag.pdf>](http://www.zsh-kompetenz.de/pdf/sase_vortrag.pdf)
5. BRUZGELEVIČIUS, Kęstutis. (2004) *Kaip teisingai sudaryti darbo sutartį*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: [<http://tp.cargo.lt/content.php?art_id=883>](http://tp.cargo.lt/content.php?art_id=883)
6. CHOW SIU, Irene Hau (2002) *Organizational socialization and career success of Asian managers*. The International Journal of Human Resource Management. Taylor & Francis Ltd. Irene Hau-Siu Chow, Department of Management, The Chinese University of Hong Kong, Hong Kong. ISSN 0958-5192
7. ČIVILIS, Marius. (2006) *Vadybininko žinių struktūros pokyčiai diegiant organizacijoje informacines technologijas: elastingų žinių atvejis*. [interaktyvus]. *Lapkritis*. Nr. 38. [žiūrėta 2008 m. sausio 04 d.]. Prieiga per internetą: [<http://www.ceeol.com.aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=6890beef-64a0-4001-b318-c07bd552695b ->](http://www.ceeol.com.aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=6890beef-64a0-4001-b318-c07bd552695b)
8. DARULIS, A.; KRUTKIENĖ, I.; MAKANUSKIENĖ, V.; BRUŽILAS, R.; BUBINAITĖ, S.; KARČIAUSKAITĖ, G.; BAGDONAS, G.; ZDANAVIČIUS, A. (2003) *Verslo žinynas*. Vilnius: Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra. 265 p. ISBN 9955-526-11-4
9. JERMAKOVAS, Ruslanas. (2008). *Darbuotojų atrankos ir įvertinimo anketos, testai*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: [<http://www.ruslanas.lhosting.info/teorine_dalis_anketos.htm>](http://www.ruslanas.lhosting.info/teorine_dalis_anketos.htm)
10. KARDELIS, Kęstutis. (1997) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija. 207 p. ISBN 9986-13-561-3.
11. KURAITIS, Mindaugas; MICHAILINAITĖ, Valda; GAIDIENĖ, Laura; LEŠČIOVA, Natalija.(2006) *Darbo sutartis*. [interaktyvus]. Parengė LR Trišalės tarybos sekretoriatas [žiūrėta 2008 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: [<http://www.lrtt.lt/Methodika/Darbo%20sutartis.htm>](http://www.lrtt.lt/Methodika/Darbo%20sutartis.htm)

12. Lietuvos Respublikos Darbo Kodeksas. (2007). Oficialaus dokumento tekstas su pakeitimais ir papildymais iki 2007 m. kovo 20d. Vilnius: Mūsų Saulužė. 112 p. ISBN 9955-517-06-9
13. McFARLANE, Alex (2008) *Preparing to Interview*. [interaktyvus]. The Interview. [žiūrėta 2008 m. gegužės 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.york.ac.uk/admin/hr/managers/recruit_induction/recruitment/handbook/interview.htm>
14. MILLER, Williams. (2007). *Iniciatyvioji pardavimo vadyba*. Vilnius: Verslo žinios. 240 p. ISBN 978-9955-460-66-4
15. MUJTABA G. Bahaudin, SIMS L. Randi (2006) *Socializing Retail Employees In Ethical Values: The Effectiveness Of The Formal Versus Informal Methods*. [interaktyvus] Journal of Business and Psychology. [žiūrėta 2008 m. Lapkričio 16 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.springerlink.com/content/18r533570827151h/fulltext.pdf?page=1>>
16. NAVICKAS, Arūnas (2007) *Personalo valdymas. Darbuotojų paieškos procesas*. Vilnius: Verslo žinios. Biznio mašinų kompanija. 5.1 sk. 54 p. ISBN 978-9955-460-52-7
17. NOVAK Sharon; FINE H Charles (1996) *Culture Clash: The Corporate Socialization Process meets Non-Congruent Organization Subcultures*. [interaktyvus] Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology Cambridge. [žiūrėta 2008 m. Lapkričio 10d.]. Prieiga per internetą: <<http://imvp.mit.edu/papers/96/Fine/fine1.pdf>>
18. SAKALAS, Algimantas (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 277 p. ISBN 9986-09-186-1
19. SAKALAS, Algimantas (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 292 p. ISBN 9986-09-254-X
20. SARSEVIČIŪTĖ L. (2008) *Mokslinio darbo metodologija*. [interaktyvus] Anketa Likerio skalės principu. [žiūrėta 2009 m. balandžio 24 d.] Prieiga per internetą: <<http://ik.ku.lt/lessons/konspekt/mokslidarb/apklausa.htm>>
21. SIERING, Merlene. (1997) Hire the Best. [interaktyvus]. *Interview techniques can separate prime candidates from `wannabes'* [žiūrėta 2008 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://denver.bizjournals.com/denver/stories/1997/11/17/smallb2.html?page=3>>
22. TIDIKIS, Rimantas. (2003) *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras. 628 p. ISBN 9955-563-26-5.
23. URBANAVIČIUS, Algimantas (2003) *Charakteristika ir rekomendacija*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. gegužės 22 d.]. Prieiga per internetą: <http://ualgiman.dtiltas.lt/charakteristika_ir_rekomendacija.html>
24. ZNUTIENĖ, Edita (2007) *Personalo valdymas. Naujų darbuotojų įvedimas*. Vilnius: Verslo žinios. Biznio mašinų kompanija. 5.6 sk. 54 p. ISBN 978-9955-460-52-7

25. ZOLTNERIS Andris A., SINHA Prabhakant, ZOLTNERIS Greggor A. (2008). *Pardavimo menas*. Vilnius: Tyto alba. 568 p. ISBN 978-9986-16-656-6.

26. СПИВАК В. А. (2007). *Управление Персоналом для менеджеров*. Москва: Эксмо. 604 p. ISBN 5-699-19285-9

INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

27. BAGUŠINSKAS G., BIELIAUSKIENĖ (2008) *Personalo atranka*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. gegužės 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.jusukonsultantai.lt/paslaugos/verslo_vystymas>

28. BRANTIENĖ, Marija. (2004) Mokykimės nugalėti konkurentus darbo rinkoje. [interaktyvus]. Nr. 7-8 [žiūrėta 2008 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.paciolis.lt/?cid=30512&details=1>>

29. BRAZAITYTĖ, Erika. (2008) *Kandidatų vertinimo testai*. [interaktyvus]. Karjera. [žiūrėta 2008 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.visasverslas.lt/portal/categories/13/1/0/1/article/566>>

30. BUKŠNYTĖ, Loreta. (2006) *Darbuotojų atranka. Iš Vadovas ir pasaulis*. [interaktyvus]. Vasaris. Verslas.banga.lt., [žiūrėta 2008 m. sausio 06 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/4400818099558>>

31. CHATMAN A. Jennifer (1991) *Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms*. [interaktyvus] Journal Article Excerpt [žiūrėta 2008 m. Lapkričio 15 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.questia.com/googleScholar.qst;jsessionid=J0vS9jQQms7JLw5HTsGLV1Lmd1qbn1HCVKQy53qCGXp8rnqpDLnv!-715300828?docId=5000136211>>

32. CHEK CHERK LYAH (2008) *Problem Of Staff (Personell) Adaptation*. [interaktyvus] Business Communication. [žiūrėta 2008 m. Lapkričio 20 d.] Prieiga per internetą: <http://revolution.allbest.ru/languages/00025632_0.html>

33. Darbo sutartis. (2008) [interaktyvus]. Vikipedija laisvoji enciklopedija. [žiūrėta 2008 m. birželio 06 d.]. Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Darbo_sutartis>

34. DOYLE, Alison. (2008m.), *Recruiting and interviewing*. [interaktyvus]. Preparing for the interview. [žiūrėta 2008 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://jobsearch.about.com/od/interviewsnetworking/a/interviewguide.htm#>>

35. DŽEVECKYTĖ, Rasa. (2007). *Neprofesionali atranka gali net sužlugdyti karjerą*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: (<http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=b938c47d-2f6c-4de5-bdbd9708ce87e362&RubricID=10000000-0000-0000-0000-11111112229&open=sec>)

36. HART, Zachary P; MILLER, Vernon D; JOHNSON, John R. (1986) *Salesforce Socialization*. [interaktyvus] Journal of Marketing. [žiūrėta 2008 m. Lapkričio 16 d.] Prieiga per internetą: <

http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3669/is_200301/ai_n9235825/pg_1?tag=artBody;coll1>

37. JAKUBAUSKAS, Giedrius. (2003). *Socialinės įmonės – kokių kelių?* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 23d.]. Prieiga per internetą: <http://darbai.artogama.lt/social.artogama.lt/uploads/other/3f703a2f4d667_soc_im_kokiu_keliu.pdf>

38. JIMMIESON Nerina, TERRY Deborah J., ir CALLANA Viktor J. (2004m) *Interview Guide*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. gegužės 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.cbcbstaff.com.au/interview_guide.htm>

39. JUKŠTAITĖ, Almanta. (2007) *Naujų darbuotojų socializacija ir įtraukimas į organizacijos veiklą*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. vasario 23d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/nauji_darbuotojai_socializacija_naujo_darbuotojo_itraukimas_i_organizacijos_veikla/191>

40. KECORYTĖ, Daiva. (2007) *Išbandymo laikotarpis*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. birželio 04 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.teisescentras.lt/forumas/viewtopic.php?t=1848>>

41. KHURANA, Trun. (2007). *Phone Interview Tips*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. gegužės 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://blog.monsterindia.com/my/tarunkhurana/Phone-Interview-Tips-5147.html>>

42. MARP, Huss J. (2005) *Personalo valdymas*. [interaktyvus]. Business-trader.biz., [žiūrėta 2008 m. sausio 05 d.]. Prieiga per internetą: <http://content.karger.com/ProdukteDB/produkte.asp?Aktion=showproducts&searchWhat=authors_products&searchParm=huss-marp&ProduktNr=0>

43. MOULTON, Stephen. (2007). *7 Keys to Successful Employment Selection Decisions*. [interaktyvus]. actioninsight.com., [žiūrėta 2008 m. sausio 06 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.actioninsight.com/Article23.htm>>

44. PEČIULIENĖ Lina (2007) *Dar kartą apie naujų darbuotojų adaptavimą*. [interaktyvus] [žiūrėta 2008 m. Lapkričio 20 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.vaiciulis.lt/dar-karta-apie-nauju-darbuotoju-adaptavima.html>>

45. PYLE, Bret. (2008) *How to Set Expectations with Your Candidates*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ere.net/articles/db/0CDB59C38C074166ABFAFE9BABE224D8.asp>>

46. POŠKIENĖ, Eglė. (2001) *Interviu taktikos*. [interaktyvus]. Vilniaus konsultacinė grupė. [žiūrėta 2008 m. gegužės 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e79ff6e>>
47. PREIKŠTAS, Hermis.(2001) *Naujo darbuotojo įvedimas į pareigas*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 23d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.asa.lt/darbas/s01.php?iq=460>>
48. PUKYS, Povilas; KVEDARAS, Jonas. (2008) Kaip pritraukti ir įdarbinti Jums reikalingus darbuotojus? [interaktyvus]. *Darbuotojų paieškos šaltinių parinkimas*. [žiūrėta 2008 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.topcv.lt/lt/Straipsniai/Paieskos_saltiniu_pasirinkimas?PHPSESSID=72c8ec91268382ff73171a480373492f>
49. RONCOVA, Gražina. (2006) Dėmesio kolektyve naujokas. [interaktyvus]. Vadyba. [žiūrėta 2008 m. balandžio 30d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakarai.lt/article.php?id=53>>
50. SOKOL, Jurij. (2001) *Idealaus vadybininko portretas*. Iš Vadovo pasaulis. [interaktyvus]. Nr. 9. paciolis.lt., [žiūrėta 2008 m. sausio 03 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakarai.lt/article.php?id=35>>
51. STONČIUVIENĖ, Neringa. (2008) *Atsiskaitymų už darbą apskaita*. [interaktyvus]. Ūkio buhalterinė apskaita. [žiūrėta 2008 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.valstietis.lt/desine-puse/naudinga/ukio-buhalterine-apskaita/Atsiskaitym%C5%B3-u%C5%BE-darb%C4%85-apskaita-738-1-323s.html>>
52. VAIČIULIS, Aidas (2007) *Kas trečio Lietuvos darbuotojo sprendimui keisti darbovietę itakos turi adaptavimo stoka*. [interaktyvus] Human Resources Consulting. [žiūrėta 2008 m. Gruodžio 10 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.vaiciulis.lt/kas-trecio-lietuvos-darbuotojo-sprendimui-keisti-darboviete-itakos-turi-adaptavimo-stoka.html>>
53. VELTMANN, Maria. (2008) *Asmeninių savybių klausimynas NEC/L*. [interaktyvus]. Testai. [žiūrėta 2008 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tripod.ee/lt/testmsg.php?id=2001>>



ANKETA

Darbuotojų tyrimo anketa

Gerb., respondente, ši apklausa atliekama Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto, verslo administravimo ir vadybos specializacijos magistratūros studentės, siekiant išsiaiškinti ***pardavimo skyriaus darbuotojų adaptacijos ypatumus Kauno leidybinėse įmonėse.*** Būčiau Jums labai dėkinga, jeigu atsakytumėte į žemiau pateiktus klausimus.

Laura Tekoraitienė

Anketoje labiausiai Jums tinkamus atsakymus pažymėkite taip – . Savo atsakymus žymėkite kairiojo pelės klavišo paspaudimu.

1. Prieš pradėdamas (-a) dirbti „X“ organizacijoje, kokiuose šaltiniuose ieškojote informacijos apie įsidarbinimo galimybes?

- Suteikė informaciją draugai, giminės
- Darbo birža bei įdarbinimo agentūros
- Informacinių priemonių pagalba
- Žiniasklaida
- Kita

2. Ar atėję dirbti į šią organizaciją buvote supažindintas su jos tikslais, taisyklėmis, normomis ir tradicijomis?

- Taip
- Ne
- Iš dalies

3. Kaip manote kurios išvardintos savybės (kompetencijos) turėjo didžiausios įtakos pasirenkant Jūsų kandidatūrą? Įvertinkite penkių balų skalėje, kur 1 balas reiškia „neturėjo jokios įtakos“ ir 5 balai reiškia „turėjo didelės įtakos“.

	<i>Neturėjo jokios įtakos</i>	<i>Turėjo didelės įtakos</i>
Išsilavinimas.....	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> .. 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Darbo stažas.....	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> .. 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Bendras supratimas apie darbą.....	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> .. 3 <input type="checkbox"/> .. 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Veiklos planavimo įgūdžiai.....	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> .. 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Bendros žinios.....	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Organizaciniai gebėjimai.....	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> .. 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Mokėjimas valdyti emocijas.....	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> .. 3 <input type="checkbox"/> .. 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Naujos idėjos.....	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Iniciatyva.....	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Gebėjimas dirbti komandoje.....	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> .. 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Komunikabilumas.....	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Užsienio kalbų mokėjimas.....	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Kita <input type="checkbox"/>		

4. Kas jums padėjo prisitaikyti naujoje darbo vietoje? Įvertinkite penkių balų skalėje, kur 1 balas reiškia „visai nepadeda“ ir 5 balai reiškia „visada padeda“.

	<i>Visai nepadeda</i>	<i>Visada padeda</i>
Pardavimo skyriaus vadovas	1 <input type="checkbox"/> .. 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> .. 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Personalo vadovas	1 <input type="checkbox"/> .. 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> .. 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Biuro vadybininkė	1 <input type="checkbox"/> .. 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> .. 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Kolegos	1 <input type="checkbox"/> ... 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Kita <input type="checkbox"/>		

5. Kokie aspektai Jums sudėtingiausi prisitaikymo laikotarpiu?

- Profesinės pareigybės
- Prisitaikymas prie kolektyvo
- Darbo sąlygos
- Savo nuostatų keitimas

6. Ar naujoje darbo vietoje Jums teko susidurti su: Įvertinkite penkių balų skalėje, kur 1 balas reiškia „teko“ ir 5 balai reiškia „neteko“.

	teko	neteko
Nepalankiu požiūriu į naują darbuotoją....	1 <input type="checkbox"/> . 2 <input type="checkbox"/> . 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> .. 5 <input type="checkbox"/>	
Žinių ar informacijos slėpimu (iš kolegų)..	1 <input type="checkbox"/> . 2 <input type="checkbox"/> . 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> .. 5 <input type="checkbox"/>	
Nesąžininga konkurencija.....	1 <input type="checkbox"/> . 2 <input type="checkbox"/> . 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> .. 5 <input type="checkbox"/>	
Apmokymų stoka.....	1 <input type="checkbox"/> . 2 <input type="checkbox"/> . 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Izoliavimu.....	1 <input type="checkbox"/> . 2 <input type="checkbox"/> . 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Kita <input type="checkbox"/>		

7. Kaip manote ar adaptacijos metu Jūs:

Įvertinkite penkių balų skalėje, kur 1 balas reiškia „Ne“ ir 5 balai reiškia „Taip“ 6 balai „Sunku pasakyti“.

	Ne		Taip	Sunku pasakyti
Jaučiatės vertinamas.....	1 <input type="checkbox"/> .. 2 <input type="checkbox"/> . 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> .. 5 <input type="checkbox"/> ... 6 <input type="checkbox"/>			
Lengviau užmezgat ryšius.....	1 <input type="checkbox"/> .. 2 <input type="checkbox"/> . 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> .. 5 <input type="checkbox"/> ... 6 <input type="checkbox"/>			
Sklandžiau pereinate prie naujos veiklos..	1 <input type="checkbox"/> .. 2 <input type="checkbox"/> . 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> .. 5 <input type="checkbox"/> ... 6 <input type="checkbox"/>			
Greičiau perprantat organizacijos kultūrą.....	1 <input type="checkbox"/> .. 2 <input type="checkbox"/> . 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/> ... 6 <input type="checkbox"/>			
Efektyviau pritaikote gautas žinias.....	1 <input type="checkbox"/> .. 2 <input type="checkbox"/> . 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/> ... 6 <input type="checkbox"/>			
Kita <input type="checkbox"/>				

8. Ar didelę reikšmę teikiate pirmam įspūdžiui apie naują darbuotoją?

- Taip, teikiu didelę reikšmę
 Ne, didelės reikšmės neteikiu
 Neturiu nuomonės

9. Kokias bendradarbių savybes labiausiai vertinate? Įvertinkite penkių balų skalėje, kur 1 balas reiškia „visai nevertinu“ ir 5 balai reiškia „labai vertinu“.

	Visai nevertinu	Visada vertinu
Darbštumą	1 <input type="checkbox"/> .. 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> .. 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Pareigingumą.....	1 <input type="checkbox"/> .. 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> .. 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Draugiškumą	1 <input type="checkbox"/> .. 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> .. 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Iniciatyvą	1 <input type="checkbox"/> ... 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Atsakomybę.....	1 <input type="checkbox"/> ... 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Kita <input type="checkbox"/>		

10. Koks yra Jūsų darbas?

- Nuolatinis
- Sezoninis
- Vienkartinis (pagal aut. sutartį ar kt.)

11. Išsilavinimas:

- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

12. Lytis:

- Moteris
- Vyras

13. Amžius:

- 20 – 25 m.
- 25 – 30 m.
- 30 – 35 m.
- 35 – 40 m.
- 40 – 45 m.
- 45 – 50 m.
- daugiau 50 m.

DĖKOJU UŽ BENDRADARBIAVIMĄ



ANKETA

Vadovų tyrimo anketa

Gerb., respondente, ši apklausa atliekama Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto, verslo administravimo ir vadybos specializacijos magistratūros studentės, siekiant išsiaiškinti **pardavimo skyriaus darbuotojų adaptacijos ypatumus Kauno leidybinėse įmonėse**. Būčiau Jums labai dėkinga, jeigu atsakytumėte į žemiau pateiktus klausimus.

Anketoje labiausiai Jums tinkamus atsakymus pažymėkite taip – ☒.
Savo atsakymus žymėkite kairiojo pelės klavišo paspaudimu.

Laura Tekoraitienė

1. Kokiais informacijos šaltiniais naudojatės ieškant informacijos apie potencialius darbuotojus?

- Suteikė informaciją draugai, giminės
 Darbo birža bei įdarbinimo agentūros
 Informacinių priemonių pagalba
 Žiniasklaida
 Kita

2. Kokius atrankos būdus naudojate? Įvertinkite penkių balų skalėje, kur 1 balas reiškia „niekada nenaudojama“ ir 5 balai reiškia „visada naudojama“.

	Niekada nenaudojama	1	2	3	4	5	Visada naudojama
Gyvenimo aprašymai.....	1	2	3	4	5		
Interviu ir pokalbiai	1	2	3	4	5		
Įvairūs testai	1	2	3	4	5		
Rekomendacijos.....	1	2	3	4	5		
Kita	<input type="checkbox"/>						

3. Kokie atrankos kriterijai lemia darbuotojo priėmimą į darbą?
(Kokios darbuotojų kompetencijos lemia Jų priėmimą į darbą?)

	<i>Neturėjo jokios įtakos</i>	<i>Turėjo didelės įtakos</i>
Išsilavinimas.....	1□. 2□...3□ ..4□ ...5□	
Darbo stažas.....	1□ 2□...3□ ..4□ ...5□	
Bendras supratimas apie darbą.....	1□ 2□...3□ ..4□ ...5□	
Veiklos planavimo įgūdžiai.....	1□.2□... 3□...4□ ...5□	
Bendros žinios.....	1□.2□... 3□...4□ ...5□	
Organizaciniai gebėjimai.....	1□ 2□... 3□...4□ ...5□	
Mokėjimas valdyti emocijas.....	1□ 2□...3□ ..4□ ...5□	
Naujos idėjos.....	1□.2□... 3□...4□ ...5□	
Iniciatyva.....	1□.2□... 3□...4□ ...5□	
Gebėjimas dirbti komandoje.....	1□ 2□...3□ ..4□ ...5□	
Komunikabilumas.....	1□ .2□... 3□...4□ ...5□	
Užsienio kalbų mokėjimas.....	1□ .2□... 3□...4□ ...5□	
Kita □		

4. Pardavimo vadybininkų skaičius Jūsų įmonėje yra:

- Nuo 1 iki 5
 Nuo 6 iki 9
 Nuo 10 iki 49
 Nuo 50 iki 249
 Daugiau negu 250

5. Kokius adaptacijos būdus naudojate?

- Profesionalus - darbuotojas turi išsivystyti ir išmokyti naujoves, kurios yra jam kaip darbo priemonė.
 Psichofiziologinis - darbuotojo prisitaikymas prie darbo sąlygų ir prie įvairiausių higieninių normų darbo vietoje kur naudojama sudėtinga technologija ir egzistuoja pavojus gauti traumų, susijusių su darbu.
 Socialinė – psichologinė - susijusi su darbuotojo įtraukimu į sistemą susijusią su darbo santykiais kolektyve, priimant jo tradicijas, humorą, taisykles ir kitus subkultūros elementus.

6. Kaip manote ar adaptuojamas darbuotojas:

Įvertinkite penkių balų skalėje, kur 1 balas reiškia „Ne“ ir 5 balai reiškia „Taip“ 6 balai „Sunku pasakyti“.

	<i>Ne</i>	<i>Taip</i>	<i>Sunku pasakyti</i>
Jaučiasi vertinamas.....	1□ ...2□ .. 3□ ...4□... 5□ ...6□		
Lengviau užmezga darbinius ir socialinius ryšius...	1□ ...2□ .. 3□ ...4□... 5□ ...6□		
Sklandžiau pereina prie naujos veiklos.....	1□ ...2□ .. 3□ ...4□... 5□ ...6□		
Greičiau perpranta naujos organizacijos kultūrą.....	1□ ...2□ ... 3□... 4□ ...5□ ...6□		
Lemia sumažėjusią kadru kaitą.....	1□ ...2□ ... 3□... 4□ ...5□ ...6□		
Padidina mokymų ir darbuotojo vystymosi efektyvumą..	1□...2□ ... 3□... 4□ ...5□ ...6□		
Kita □			

7. Ar naujoje darbo vietoje darbuotojams tenka susidurti su: Įvertinkite penkių balų skalėje, kur 1 balas reiškia „teko“ ir 5 balai reiškia „neteko“.

	teko	neteko
Nepalankiu požiūriu į naują darbuotoją...	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> .. 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> .. 5 <input type="checkbox"/>	
Žinių ar informacijos slėpimu (iš kolegu).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> .. 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> .. 5 <input type="checkbox"/>	
Nesažininga konkurencija.....	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> .. 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> .. 5 <input type="checkbox"/>	
Apmokymų stoka.....	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Izoliavimu.....	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Kita <input type="checkbox"/>		

8. Kas naujam darbuotojui padeda prisitaikyti/adaptuotis? Įvertinkite penkių balų skalėje, kur 1 balas reiškia „visai nepadeda“ ir 5 balai reiškia „visada padeda“.

	<i>Visai nepadeda</i>	<i>Visada padeda</i>
Pardavimo skyriaus vadovas	1 <input type="checkbox"/> .. 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> .. 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Personalo vadovas	1 <input type="checkbox"/> .. 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> .. 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Biuro vadybininkė	1 <input type="checkbox"/> .. 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> .. 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Kolegos	1 <input type="checkbox"/> ... 2 <input type="checkbox"/> ... 3 <input type="checkbox"/> ... 4 <input type="checkbox"/> ... 5 <input type="checkbox"/>	
Kita <input type="checkbox"/>		

9. Kiek laiko trunka naujo darbuotojo adaptacija?

- Nuo 1 iki 3 mėnesių
- Nuo 4 iki 6 mėnesių
- Nuo 7 iki 12 mėnesių

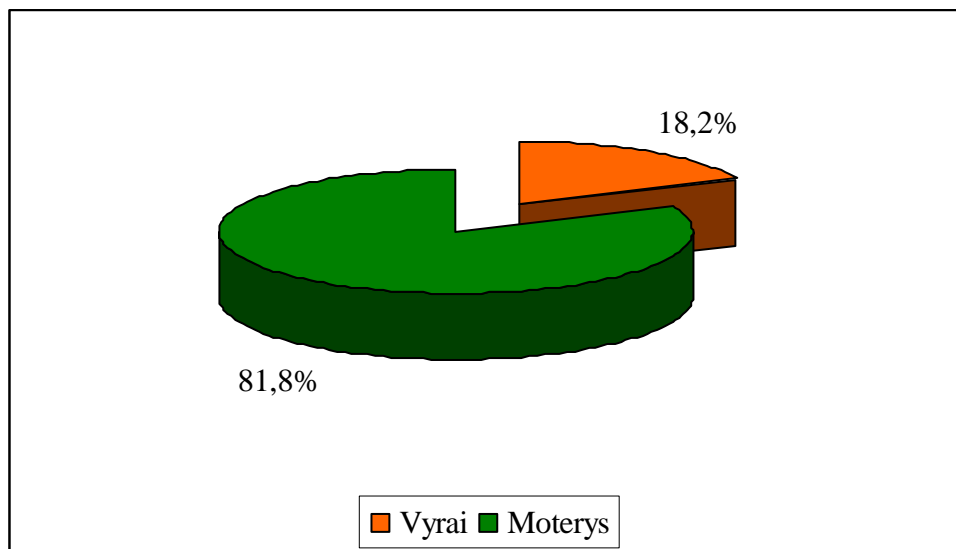
10. Anketą užpildė:

- Personalo vadovė
- Pardavimų vadovė
- Direktorius
- Kita

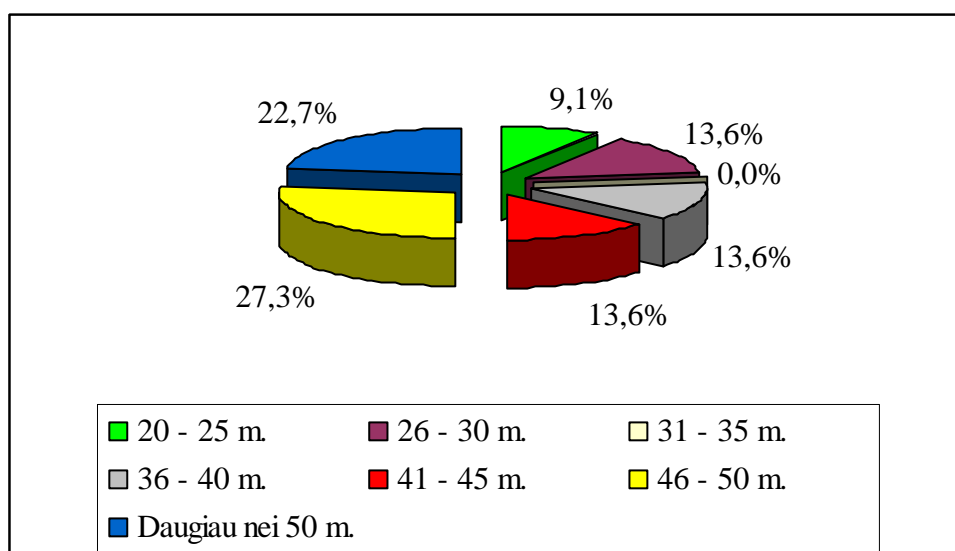
DĚKOJU UŽ BENDRADARBIAVIMĄ

RESPONDENTŲ IMTIES CHARAKTERISTIKOS

Darbuotojai

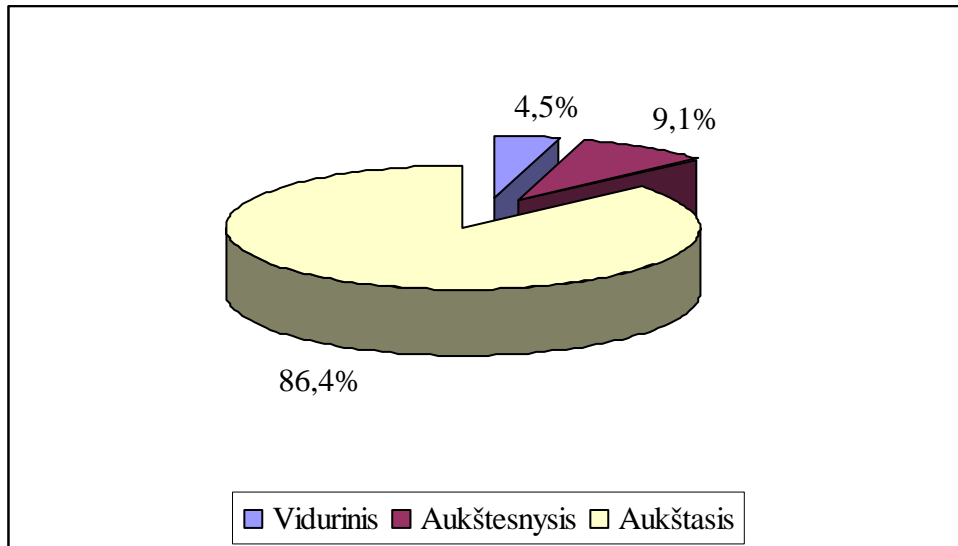


1 pav. Respondentų (naujai įsidarbinusiųjų) pasiskirstymas pagal lytį.

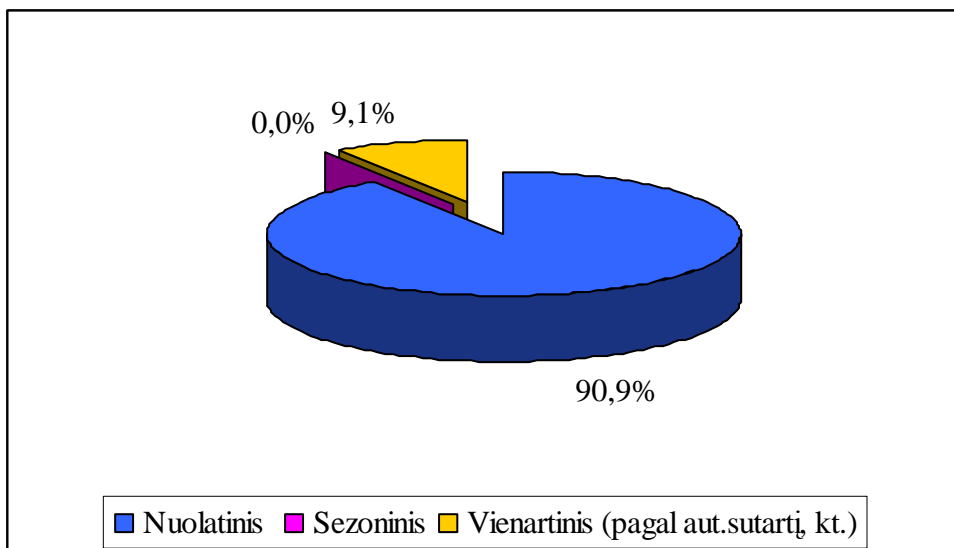


2 pav. Respondentų (naujai įsidarbinusiųjų) pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Darbuotojai

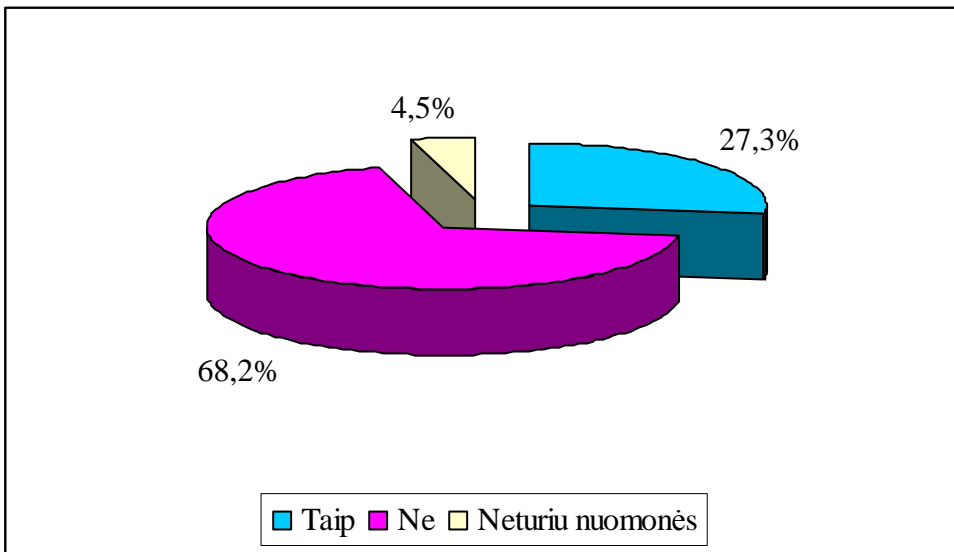


3 pav. Respondentų (naujai įsidarbinusiųjų) pasiskirstymas pagal išsilavinimą

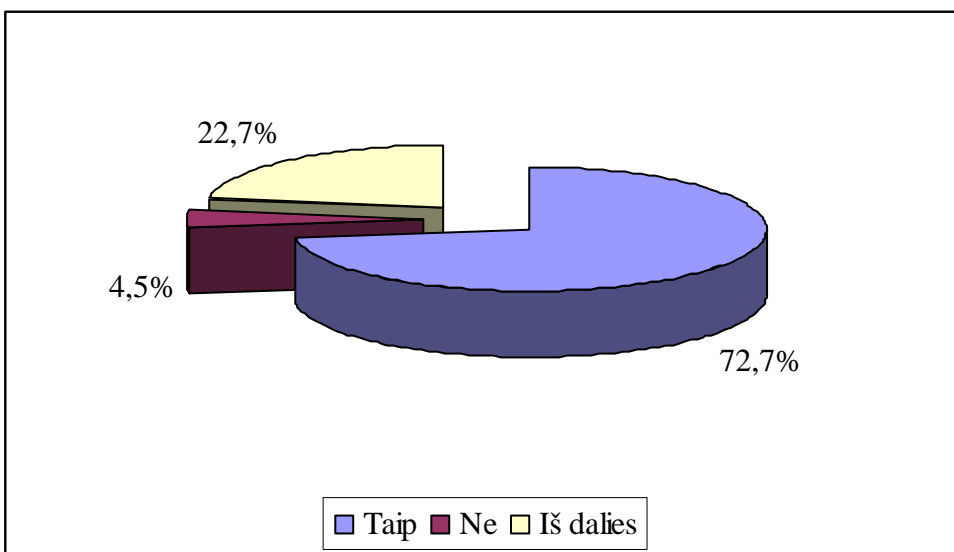


4 pav. Respondentų (naujai įsidarbinusiųjų) pasiskirstymas pagal darbo pobūdį.

Darbuotojai

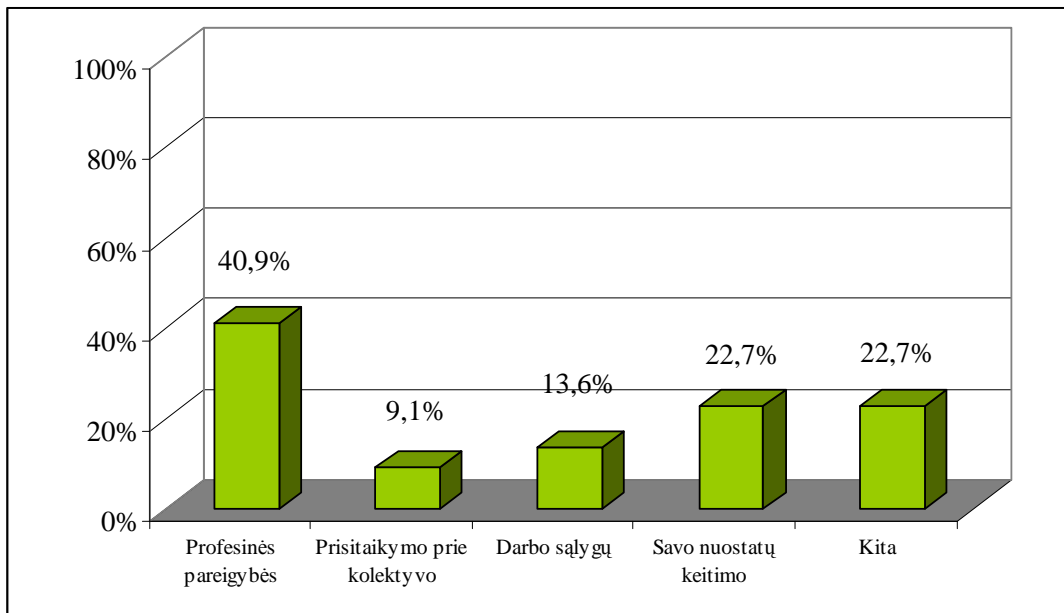


5 pav. Ar didelė reikšmė teikiama pirmam išpūdžiui

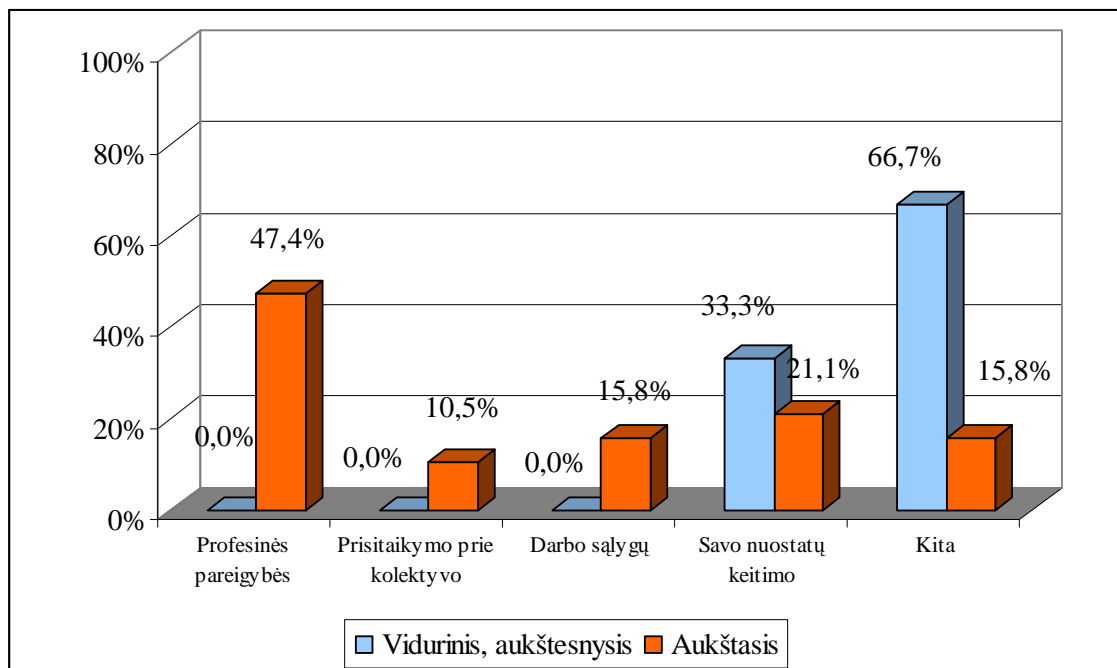


6 pav. Ar atėję dirbti į organizaciją buvo supažindinti su taisyklėmis, normomis, tradicijomis

Darbuotojai

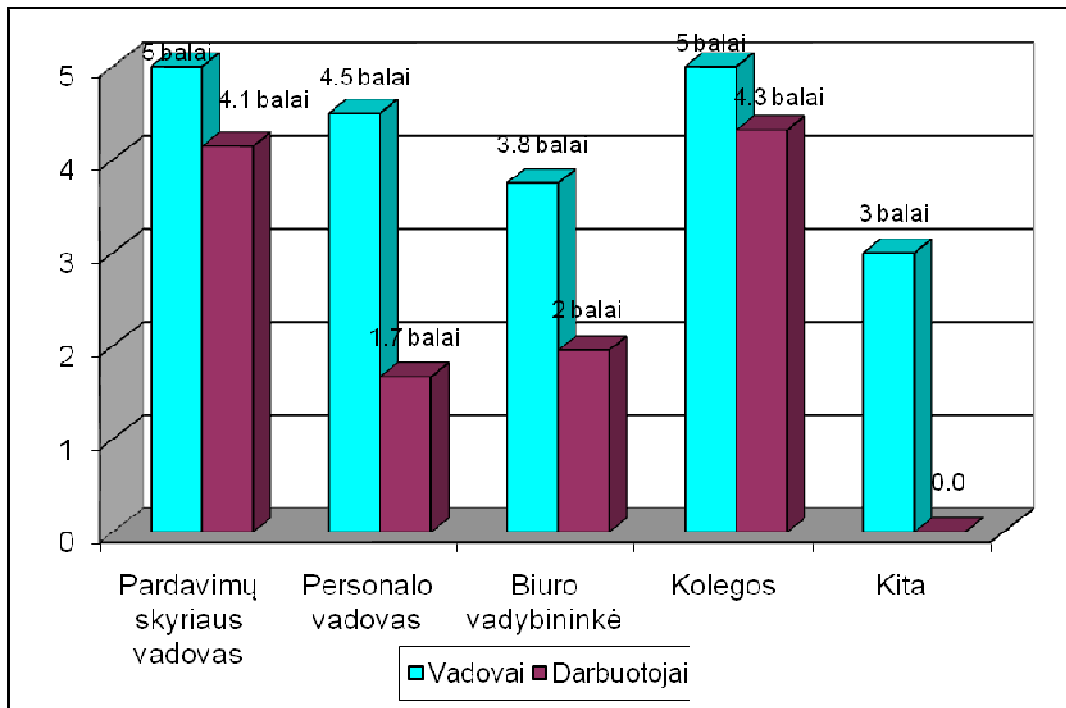


7 pav. Kokie aspektai sudėtingiausi prisitaikymo laikotarpiu

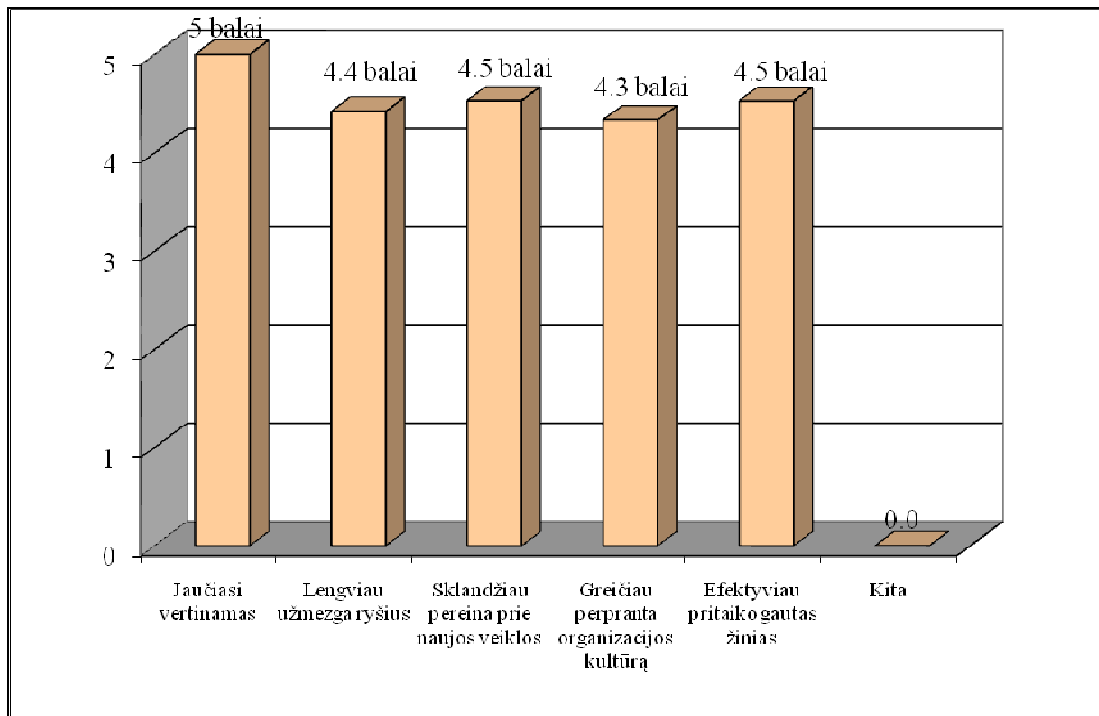


8 pav. Kokie aspektai sudėtingiausi prisitaikymo laikotarpiu (darbuotojų vertinimai pagal išsilavinimą)?

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

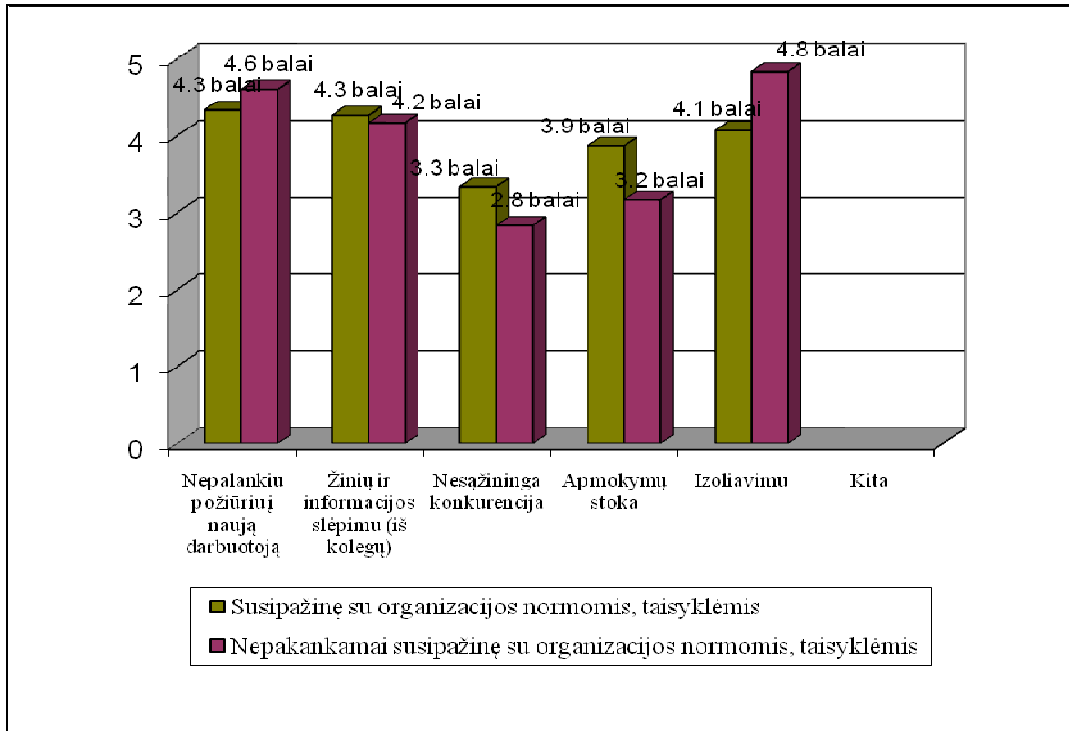


9 pav. Kas labiausiai padeda prisitaikyti naujoje darbo vietoje



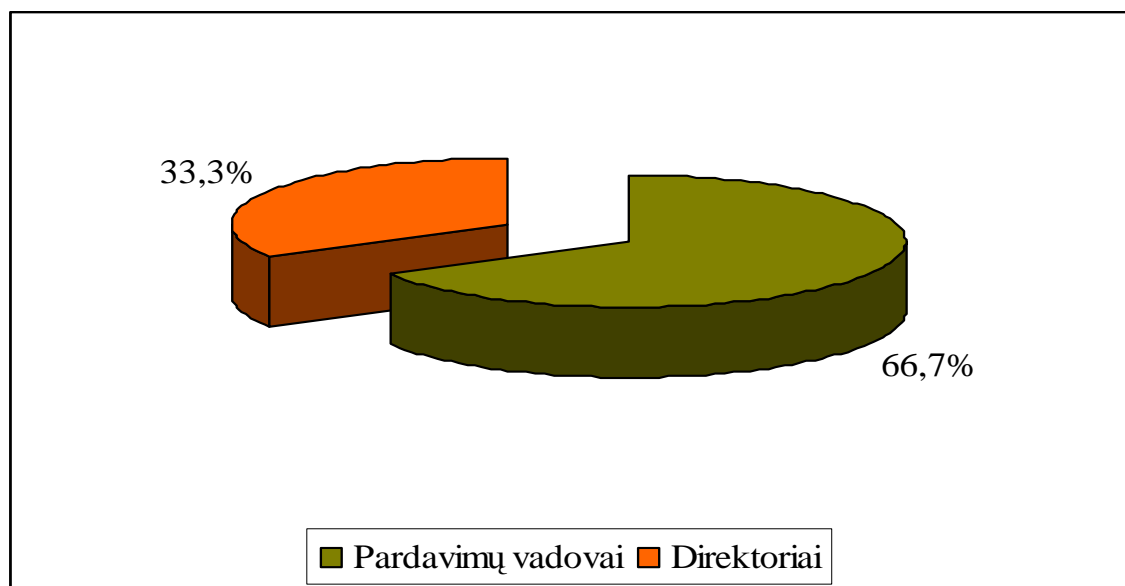
10 pav. Darbuotojo savijauta adaptacijos metu (darbuotojų vertinimas)

3 PRIEDAS (TĘSINYS)



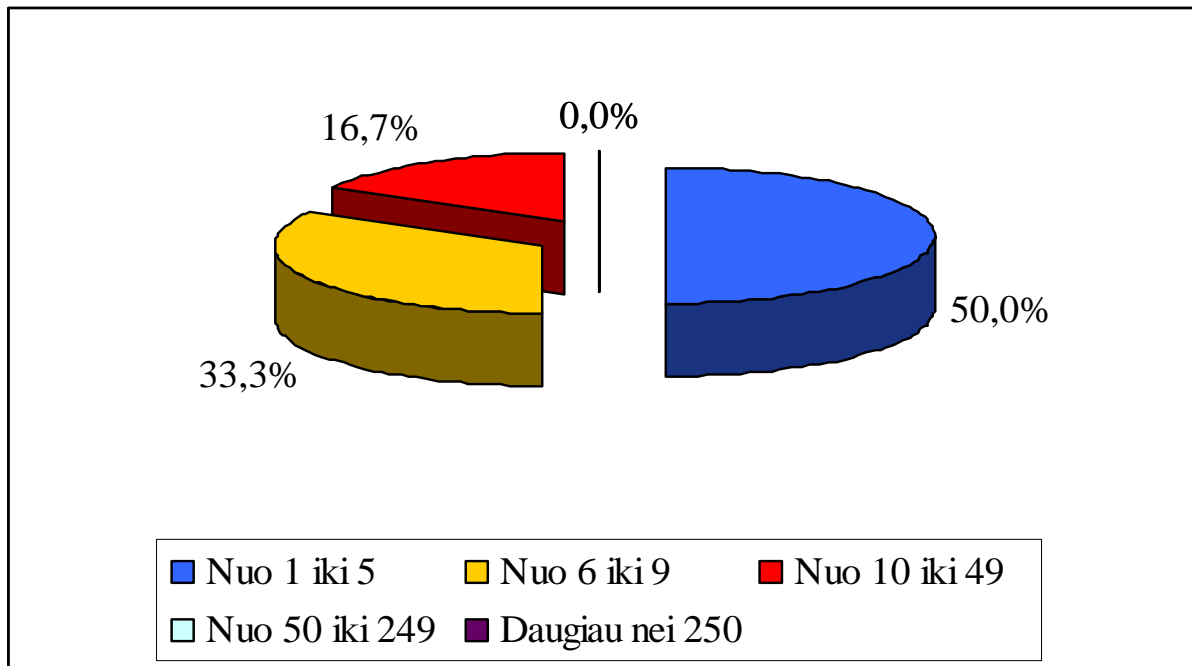
11 pav. Ar netenka susidurti su šiais neigiamais veiksniais naujoje darbo vietoje (darbuotojų vertinimai)

Vadovai

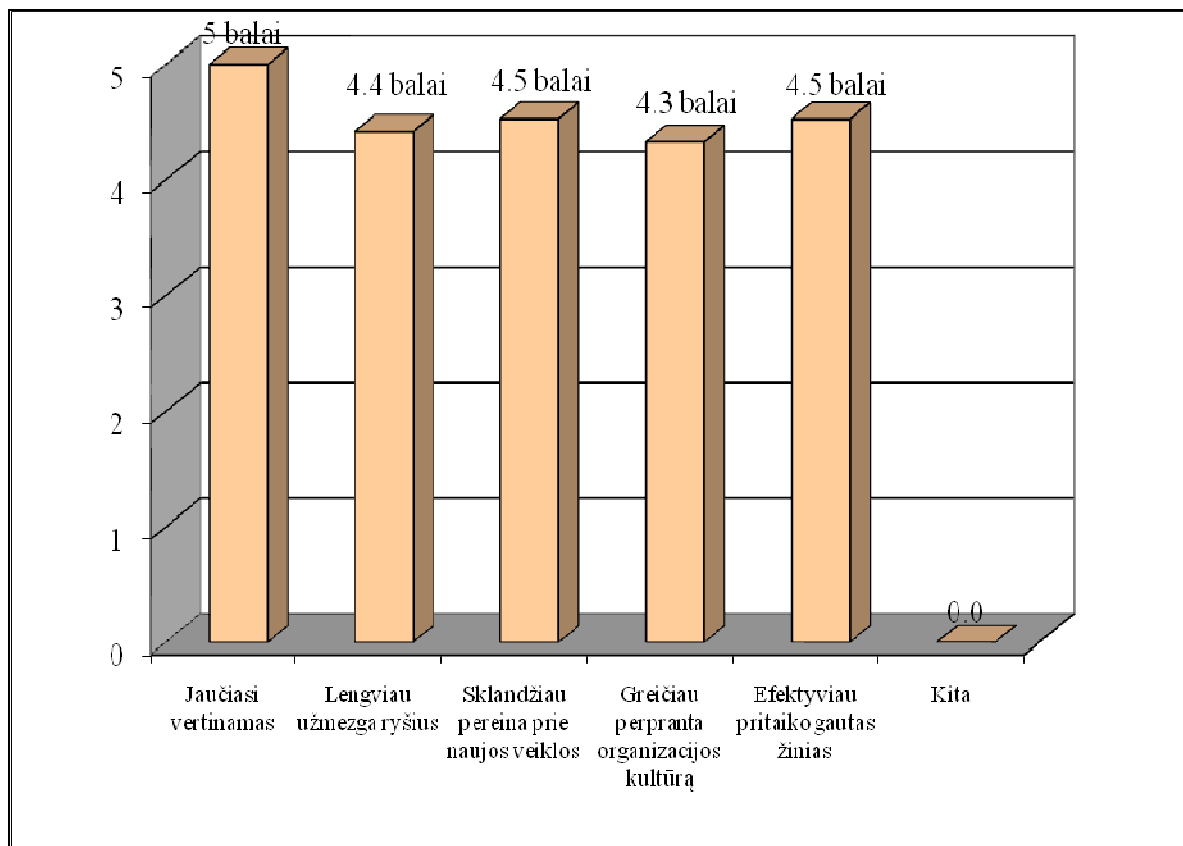


12 pav. Respondentų (vadovų) pasiskirstymas pagal darbo pobūdį.

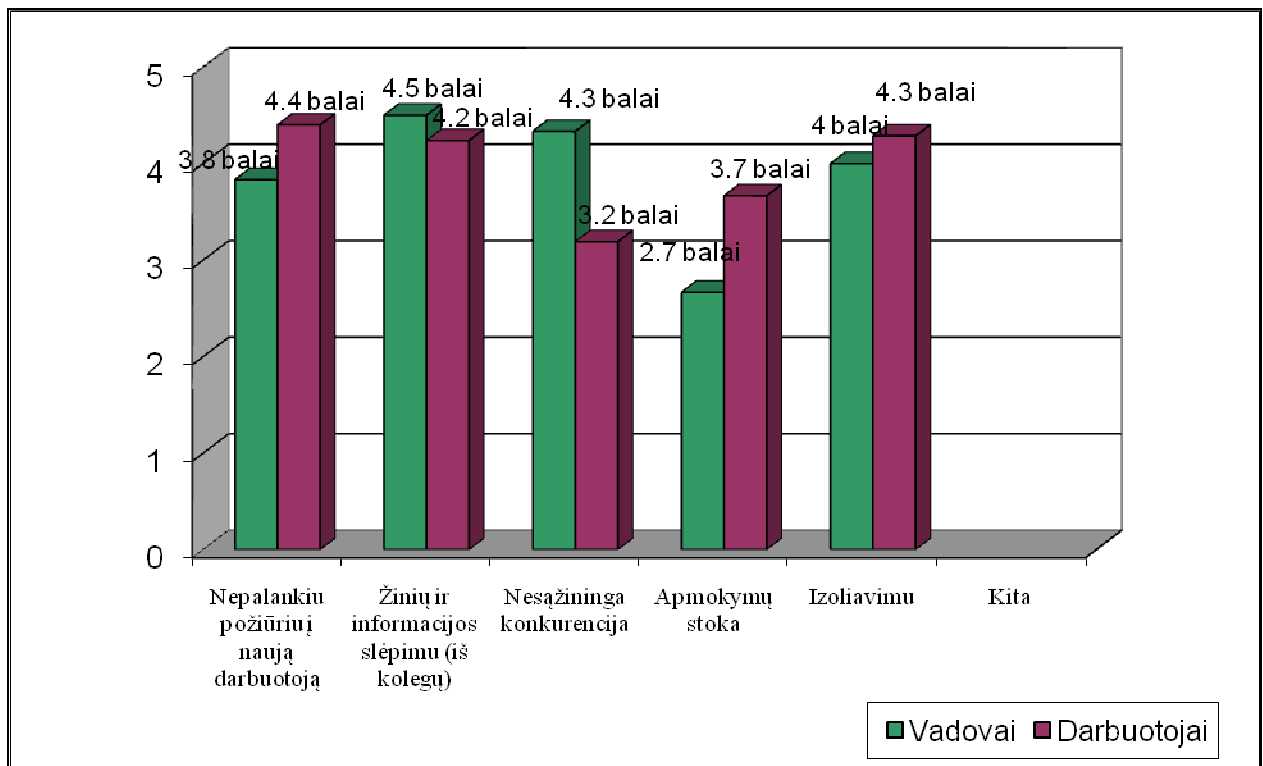
3 PRIEDAS (TĘSINYS)



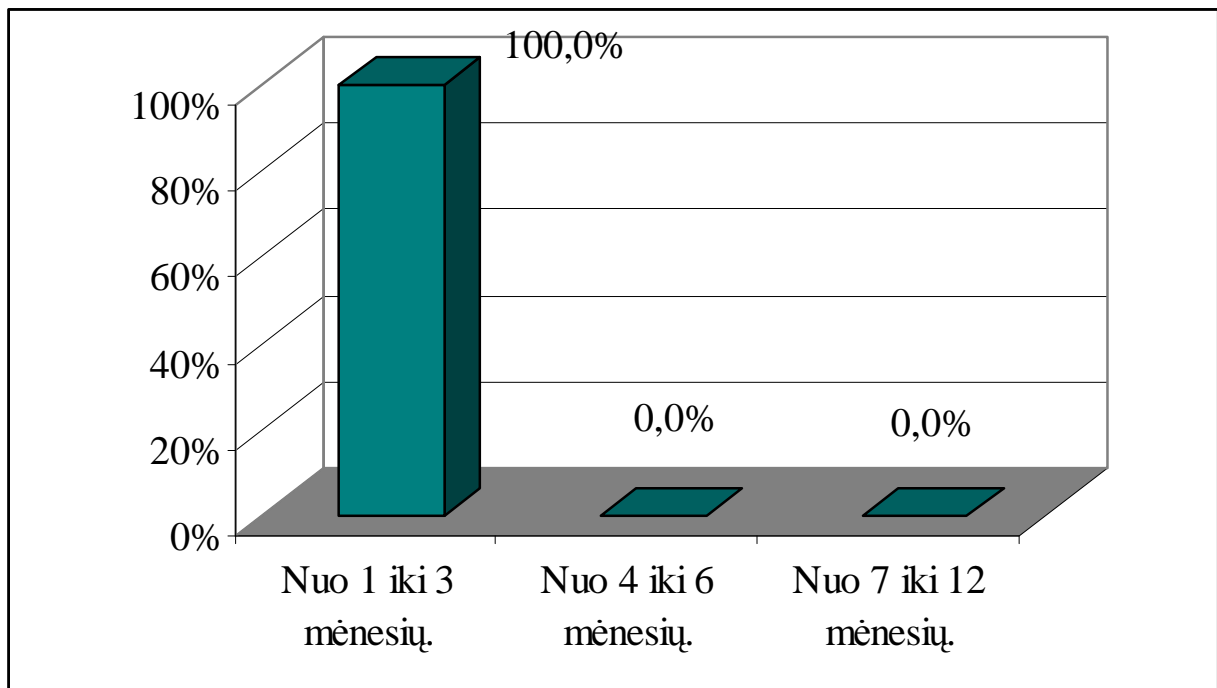
Vadovai



14 pav. Darbuotojo savijauta adaptacijos metu (vadovų vertinimai)



15 pav. Ar netenka susidurti su šiais neigiamais veiksniais naujoje darbo vietoje



16 pav. Naujo darbuotojo adaptacijos trukmė

Veikiančių ūkio subjektų skaičius Kauno m. sav. užsiimančių knygų ar periodinių leidinių leidyba pagal veiklos rūšis 2009-01-01

Veiklos rūšis		Ūk. subj. sk.
1	Knygų leidyba	12
2	Žynynų, katalogų ir adresų knygų leidyba	1
3	Laikraščių leidyba	31
4	Žurnalų ir periodinių leidinių leidyba	32
5	Kita leidyba	27
Iš viso		103

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas