

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62103S130

MELITA MIŠEIKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PERSONALO ATRANKOS KRITERIJAI IR JŲ TAIKYMAS
ORGANIZACIJOSE**

Kaunas, 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

MELITA MIŠEIKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PERSONALO ATRANKOS KRITERIJAI IR JŲ TAIKYMAS
ORGANIZACIJOSE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

hab.dr., prof. Vladas Gronskas

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas, 2007

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	7
1. TEORINIAI PERSONALO PAIEŠKOS IR ATRANKOS ASPEKTAI.....	10
1.1. PERSONALO VERBAVIMAS	12
1.1.1. VERBAVIMO ŠALTINIAI	13
1.1.2. VADOVŲ IR SPECIALISTŲ PAIEŠKA UŽ ORGANIZACIJOS RIBŲ	14
1.1.3. VERBAVIMAS ORGANIZACIJOS VIDUJE.....	16
1.2. PERSONALO ATRANKA.....	18
1.2.1. PERSONALO ATRANKOS KRITERIJAI.....	18
1.2.2. PERSONALO ATRANKOS ETAPAI.....	21
1.2.2.1. TESTAI	22
1.2.2.2. INTERVIU (POKALBIS) SU POTENCIALIAIS DARBUOTOJAIS	25
1.2.2.3. BIOGRAFIJOS (GYVENIMO APRAŠYMO) TYRIMAS IR REKOMENDACIJŲ TIKRINIMAS.....	27
1.2.2.4. SAŽININGUMO TIKRINIMAS	28
1.2.2.6. SVEIKATOS PATIKRINIMAI.....	29
1.3. EMPIRINIS PERSONALO PAIEŠKOS IR ATRANKOS IŠTYRIMO LYGIS	30
2. PERSONALO VERBAVIMAS IR ATRANKA – NEATSIEJAMOS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESO DALYS	36
2.1. PERSONALO PAIEŠKOS IR ATRANKOS TYRIMO MODELIS	36
2.2. PERSONALO PAIEŠKOS IR ATRANKOS TYRIMO HIPOTEZĖS IR METODAI.....	41
2.3. TYRIMO OBJEKTAS IR IMTIS.....	42
2.4. TYRIMO ORGANIZAVIMAS	43
2.5. TIRIAMAS OBJEKTAS	46
3. PERSONALO PAIEŠKOS IR ATRANKOS TYRIMAS ORGANIZACIJOSE	48
3.1. ORGANIZACIJŲ EMPIRINIS TYRIMAS.....	48
3.2. ORGANIZACIJŲ DUOMENŲ ANALIZĖ IR REZULTATŲ APTARIMAS	54
IŠVADOS.....	72
PASIŪLYMAI	75
S U M M A R Y	77
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	778
MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS	78
INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	80
PRIEDAI.....	81

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

IT – informacinės technologijos
CV – gyvenimo aprašymas
IQ – protinio lavėjimo koeficientas
EQ – emocinis intelektas
MVO – Mažos ir vidutinio dydžio Lietuvos organizacijos
PSAC – Petroleum Services Association of Canada
HRDC – Human Resources Development Canada
H – hipotezė
AB – akcinė bendrovė
UAB – uždara akcinė bendrovė

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Atrankos etapai	21
2 lentelė Darbuotojų paieškos metodų prioritetai Didžiojoje Britanijoje.....	31
3 lentelė Verbavimo kanalai Lietuvos MVO.....	31
4 lentelė Pasitenkinimas personalo paieškos šaltiniais.....	32
5 lentelė Dažniausiai pasitaikantys autobiografijų/CV „pagražinimai“	34
6 lentelė Personalo atrankos etapai Lietuvos MVO.....	34
7 lentelė Vidinių ir išorinių žmoniškųjų išteklių pasiūlos šaltinių privalumai ir trūkumai	39
8 lentelė Hipotezių apibūdinimas pagal struktūrizuoto interviu klausimus.....	45
9 lentelė Atrankos metodų Didžiojoje Britanijoje palyginimas.....	89
10 lentelė Atrankos metodų taikymo kitimas 1999-200 m. Didžiojoje Britanijoje.....	89
11 lentelė JAV viešosiose paslaugose taikomų personalo atrankos metodų reitingavimas.....	89

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žmonių išteklių valdymas organizacijoje.....	10
2 pav. Personalo vadybos organizacijoje veiklos.....	11
3 pav. Personalo valdymo organizacijoje veiklos	11
4 pav. Personalo atrankos vykdymas organizacijoje.....	22
5 pav. Darbuotojų verbavimas ir atranka.....	37
6 pav. Atrankos ir išlaikymo modelis FA.....	38
7 pav. Atrankos ir įdarbinimo procedūra tradicinėje organizacijoje.....	40
8 pav. Atrankos vykdymo eiga.....	40
9 pav. Personalo paieškos ir atrankos modelis.....	41
10 pav. Tyrimo etapai.....	44
11 pav. Valstybės tarnautojų (vadovų ir specialistų) paieškos ir atrankos modelis.....	50
12 pav. Vadovų (direktorių) ir specialistų paieškos ir atrankos modelis AB „Lietuvos draudimas“.....	51
13 pav. Konsultantų paieškos ir atrankos modelis AB „Lietuvos draudimas“.....	52
14 pav. Žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojų paieškos ir atrankos modelis UAB „V. Butkevičius ir kompanija“.....	53
15 pav. Žemesnės kategorijos darbuotojų paieškos ir atrankos modelis UAB „OMGema“.....	54
16 pav. Valstybės tarnautojų kaita.....	55
17 pav. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kaita.....	55
18 pav. Darbuotojų paieškos šaltinių taikymo dažnumas Savivaldybės administracijoje.....	56
19 pav. Darbuotojų paieškos šaltinių taikymo dažnumas AB „Lietuvos draudimas“.....	56
20 pav. Darbuotojų paieškos šaltinių taikymo dažnumas mažesnėse įmonėse.....	57
21 pav. Darbuotojų paieškos šaltinių prioritetai renkantis vadovus ir specialistus Kauno rajono savivaldybėje ..	58
22 pav. Darbuotojų paieškos šaltinių prioritetai renkantis žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojus Kauno rajono savivaldybėje.....	59
23 pav. Darbuotojų paieškos šaltinių prioritetai renkantis žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojus AB „Lietuvos draudimas“.....	59
24 pav. Pokalbio įvertinimui daugiausiai įtakos turinčių veiksnių pasiskirstymas Kauno rajono savivaldybės administracijoje.....	60
25 pav. Pokalbio įvertinimui daugiausiai įtakos turinčių veiksnių pasiskirstymas AB „Lietuvos draudimas“ ..	61
26 pav. Pokalbio įvertinimui daugiausiai įtakos turinčių veiksnių pasiskirstymas mažosiose privačiose įmonėse.	61
27 pav. Dažniausiai pasikartojančiųjų grupėse išvardintų asmeninių savybių palyginimas.....	62
28 pav. Dažniausiai pasikartojančiųjų grupėse išvardintų dalykinių savybių palyginimas.....	63

29 pav. Dažniausiai pasikartojančiųjų grupėse išvardintų personalo atrankos kriterijų palyginimas.....	64
30 pav. Respondentų grupių pažymėtų personalo paieškos ir atrankos etapų palyginimas.....	65
31 pav. Grupėse išvardintų pateikiamų pirminių dokumentų palyginimas.....	66
32 pav. Grupėse išvardintų interviu atlikimo metodų palyginimas.....	67
33 pav. Grupėse išvardintų veiksmų, lemiančių tinkamą pretendentų parinkimą, palyginimas.....	68
34 pav. Grupėse išvardintų pagrindinių sunkumų palyginimas.....	69
35 pav. Siūlomas valstybės tarnautojų (vadovų ir specialistų) paieškos ir atrankos modelis.....	90
36 pav. Siūlomas žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojų paieškos ir atrankos modelis.....	91

ĮVADAS

Temos aktualumas ir jos sprendimo būtinumas. Šiuolaikinėje organizacijoje, tiek privačioje, tiek valstybinėje, su nuolat didėjančiais informacijos srautais labai svarbu suformuoti tinkamą komandą darbui. Šiuolaikinėje darbo rinkoje reikalavimai darbuotojų kompetencijai didėja greičiau nei reikalavimus atitinkančios darbo jėgos pasiūla. Tačiau šiuo metu egzistuojantys ir dažniausiai praktikoje taikomi personalo atrankos metodai Lietuvoje yra skirti tik būtinų darbuotojų profesinio pasirengimo lygiui nustatyti, t.y. atrankos procedūra atliekama naudojant kelis paprasčiausius kriterijus, tokius kaip išsilavinimas, kvalifikacija, darbo pagal specialybę stažas, pamirštant, kad reikėtų atkreipti dėmesį ir į būsimojo darbuotojo asmenines savybes, psichologinį aspektą. Juo labiau, kad vis daugiau darbuotojų tampa saugotojais tokios informacijos, kuri gali būti įdomi konkurentams ir net nusikaltėliams. Todėl vykdant personalo atranką, reikėtų remtis nuostata, kad kiekvienos organizacijos veiklos kokybė priklauso nuo jos personalo kvalifikacijos, o veiklos saugumas – nuo personalo moralinių savybių.

Didėjant žmogiškųjų išteklių vertei, augant kompetentingų darbuotojų trūkumui, nykstant lojalumui, pritraukti ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus darosi vis sunkiau. Personalas tiek tiesiogine, tiek ir perkeltine prasme yra pats brangiausias ir didžiausias kapitalas organizacijoje, todėl priimant darbuotojus svarbiausia yra teisingai atlikti atranką bei tinkamai pasirinkti jos elementus.

Problemos ištyrimo lygis. Mokslinės literatūros, dokumentų analizė leidžia teigti, kad personalo verbavimas ir atranka yra nagrinėjami kaip atskiros žmonių išteklių valdymo dalys. Tokie personalo paieškos ir atrankos tyrimai apibendrinti A. Price (2004) knygoje „Human resource management in a business context“. Šiuos aspektu tyrimų rezultatai vidutinėse ir mažose Lietuvos organizacijose pateikti I. Bakanauskienės (2005) habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalgoje „Personalo valdymo organizacijos lygmenyje metodologija ir jos taikymas“, kai kurie rezultatai pateikiami A. Galinytės (2006) straipsnyje „Kompetentingų darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas“. Tačiau tyrimai, analizuojantys abi šias dalis kartu, organizacijose nebuvo atlikti. Tokiu būdu šis darbas yra aktualus, sprendžiant personalo paieškos ir atrankos metu tiek privačiose įstaigose, tiek biudžetinėse organizacijose išskylančias problemas.

Darbo objektas – personalo paieška ir atranka.

Darbo tikslas – identifikuoti kompetentingų darbuotojų pritraukimo problemas organizacijose bei pateikti siūlymus kaip pasirinkti tinkamiausią darbuotoją.

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

1. Išanalizuoti personalo paieškos būdus bei atrankos kriterijus ir metodus.
2. Identifikuoti pagrindines problemas, apsunkinančias personalo paieškos ir atrankos vykdymą organizacijose.
3. Palyginti personalo paieškos ir atrankos vykdymą vietos savivaldos institucijoje ir privačioje organizacijoje.

4. Pateikti siūlymus darbuotojų paieškos ir atrankos etapų tobulinimui, sudaryti darbuotojų paieškos ir atrankos vykdymo modelius.

Suformuluotos hipotezės

Siekiant patikrinti teorinės analizės būdu sukurtas metodologines prielaidas keliamos tokios tyrimo hipotezės:

Hipotezė 1 (H1): Pasirenkant darbuotoją didžiausią įtaką sprendimo priėmimui daro bendradarbių rekomendacijos, išsilavinimas ir darbo patirtis.

Hipotezė 2 (H2): Tiek savivaldos institucijoje, tiek privačiose organizacijose ieškant bei parenkant darbuotojus taikomi panašūs personalo verbavimo būdai ir atrankos kriterijai, tačiau skiriasi prioritetingos sritys.

Hipotezė 3 (H3): Savivaldos institucijoje ir privačiose organizacijose ieškant bei renkant vadovus ir specialistus bei žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojus taikomi skirtingi personalo paieškos ir atrankos modeliai.

Hipotezė 4 (H4): Personalo paieškos ir atrankos vykdymą labiausiai apsunkina tai, kad organizacijoje nėra taikomas personalo paieškos ir atrankos modelis arba jis per daug sudėtingas.

Tyrimo metodai:

Analizuojant teorines personalo paieškos ir atrankos prielaidas, darbe buvo naudojamas bendramoksliniai tyrimo metodai – *lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė, indukcija, dedukcija*.

Atliekant empirinį tyrimą buvo pasirinktas *trangukliajios* tyrimo būdas, analizuojantis reiškinį iš kelių pozicijų. Norint nuodugniau ir plačiau suvokti tiriamąjį reiškinį, pravartu taikyti kelis tyrimo metodus. Šiame tyrime naudosisime dokumentų analizę, stebėjimo tyrimą ir apklausą struktūrizuoto interviu pagalba.

Naudota kiekybinis tyrimo metodas – *struktūrizuotas interviu* ir kokybiniai tyrimo metodai – stebėjimas ir lyginamoji analizė. Gautiems tyrimo duomenims apdoroti buvo naudojamos Microsoft Word ir Microsoft Excel kompiuterinės programos. Microsoft Excel programa buvo naudojama taip pat grafiniam surinktų duomenų vaizdavimui. Visi šie metodai įgalino išvystyti darbuotojų paieškos ir atrankos kriterijų, būdų ir metodų taikymo savivaldos institucijoje ir privačiose organizacijose bendrumus ir skirtumus, siekiant ištyrėti šių sistemų ypatumus, pagrįsti iškeltas hipotezes bei sudaryti personalo paieškos ir atrankos modelius, kurie galėtų būti taikomi organizacijose.

Darbe naudoti šaltiniai

Teorinėje dalyje daugiausia naudotasi užsienio bei Lietuvos autorių moksliniais darbais, empiriniais tyrimais. Praktiniams vertinimams pagrįsti dėl savo naujumo ir vaizdumo naudojama straipsniuose ir internete pateikiama informacija. Tyrimo duomenų šaltinis – įstaigų vidaus dokumentai ir struktūrizuoto interviu apklausos metu gauti duomenys.

Praktinė ir teorinė reikšmė:

– Atliktas tyrimas padės identifikuoti problemas, apsunkinančias personalo paieškos ir atrankos

vykdymą organizacijose.

– Darbe sukaupia medžiaga suteiks galimybę susipažinti su personalo paieška ir atranka bei jos vykdymo teorija ir praktika pasirinktose organizacijose.

– Tyrimo rezultatus galima panaudoti organizuojant personalo paiešką ir atranką įvairiose organizacijose.

– Išanalizavus literatūros šaltinius, atliktą tyrimą bus galima pateikti darbuotojų paieškos būdų ir atrankos kriterijų bei metodų parinkimo modelius.

Darbo apribojimai ir sunkumai.

Vienas iš didžiausių sunkumų tai, kad duomenų apie šia tema organizacijose atliktus tyrimus yra nedaug ir tie tyrimai atlikti 1991-2002 m., o nuo šio laikotarpio taikomi personalo paieškos būdų bei atrankos kriterijų ir metodų prioritetai pasikeitė. Tai apsunkino lyginant gautus duomenis su ankstesniais tyrimais.

Pažymėtina ir tai, kad sunku buvo gauti duomenis iš privačių organizacijų apie jose priimtus ir atleistus darbuotojus, kokių būdu jos ieško ir atranka sau tinkamus darbuotojus. Buvo teigiama, jog tai konfidenciali ir neteiktina informacija. Tokios informacijos organizacijos neskelbia ir teikdamos informaciją apie save viešose ataskaitose, savo internetiniuose puslapiuose.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš įvado ir trijų dalių – teorinė dalis (verbavimas, personalo atranka), analitinė dalis ir rezultatų dalis; bei išvadų ir pasiūlymų.

Pirmojoje dalyje aptariamas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, kurių dalys yra personalo verbavimas (personalo verbavimo būdai) ir atranka (atrankos kriterijai bei darbuotojų atrankos etapai).

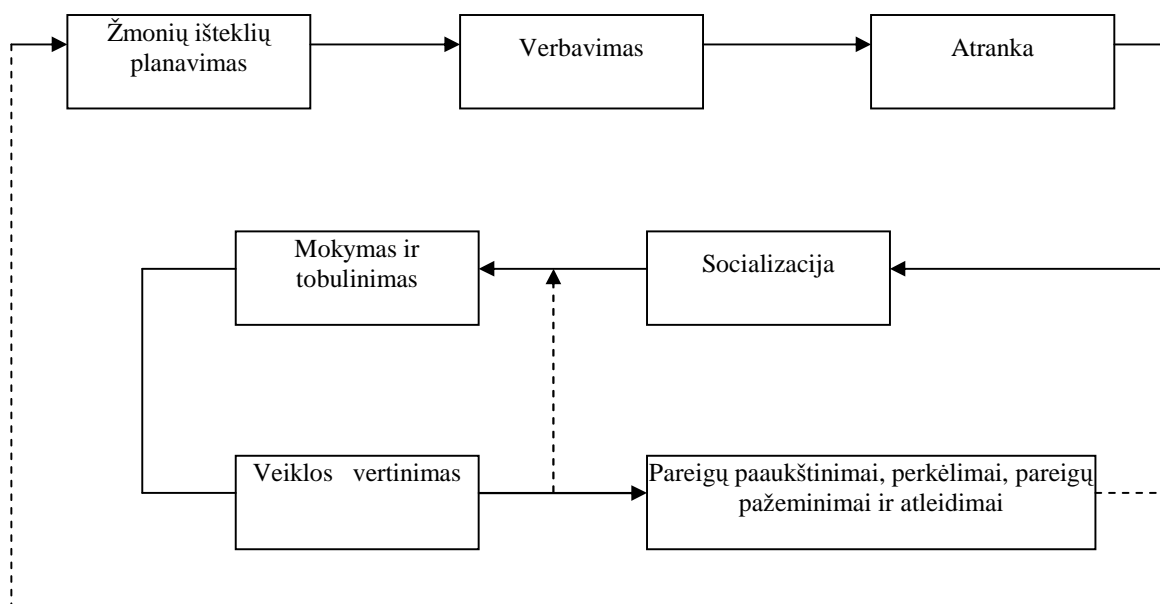
Antrojoje dalyje – pateikiama analitinė dalis, kurioje aptariama tyrimo tikslas, uždaviniai, objektas ir imtis, pateikiama tyrimo metodika ir organizavimas.

Trečiojoje dalyje – pateikiami atlikto tyrimo rezultatai, palyginami duomenys, gauti biudžetinėje įstaigoje ir privačiose organizacijose, sudaromi personalo paieškos ir atrankos modeliai, kurie galėtų būti taikomi organizacijose.

Darbas susideda iš 80 lapų. Jame yra 36 paveikslai, 11 lentelių, 5 priedai, naudota 51 literatūros šaltinis.

1. TEORINIAI PERSONALO PAIEŠKOS IR ATRANKOS ASPEKTAI

Personalo verbavimas ir parinkimas yra žmonių išteklių valdymo organizacijoje sudedamoji dalis. James A.F.Stoner, R.Edvard Freeman, Daniel R.Gilbert (1999) žmonių išteklių valdymą apibūdina kaip besitęsiančią procedūrą, kurios paskirtis – aprūpinti organizaciją reikiamais žmonėmis, reikiamoms pareigoms ir reikiamu laiku. Žmonių išteklių valdymas susideda iš septynių pagrindinių veiklų (1 pav.):



Šaltinis: JAMES A.F.STONER, R.EDVARD FREEMAN, DANIEL R.GILBERT, JR., Vadyba, 1999, p. 368

1 pav. Žmonių išteklių valdymas organizacijoje

1. *Žmonių išteklių planavimo* paskirtis – užtikrinti, kad į personalo paklausą būtų nuolat ir tinkamai reaguojama. Jis atliekamas analizuojant:

– vidinius veiksnius, tokius kaip esamas ir laukiamas kvalifikacijos lygis, laisvos darbo vietos ir struktūrinių grandžių praplėtimas bei sumažinimas;

– išorinės aplinkos veiksnius, tokius kaip darbo rinka.

Kompiuterių panaudojimas informacijai apie visus darbuotojus kaupti ir saugoti suteikė organizacijoms galimybę efektyviau planuoti žmonių išteklius.

2. *Verbavimas*, susijęs su potencialių kandidatų grupės, atitinkančios žmonių išteklių plano poreikius, sudarymu. Kandidatai paprastai randami per laikraščius ir reklamas profesiniuose žurnaluose, įdarbinimo agentūrą, susitarus žodžiu ir per vizitus į koledžus ar universitetus.

3. *Atranka*. Ji susideda iš darbuotojų vertinimo pagal stojančiųjų į darbą anketas, žinių apie juos santraukas, interviu, įdarbinimo ir gabumų testų ir rekomendacijų; ir galiausiai, kandidatų sąrašo pateikimo vadovams, atrenkantiems kandidatus ir juos samdantiems.

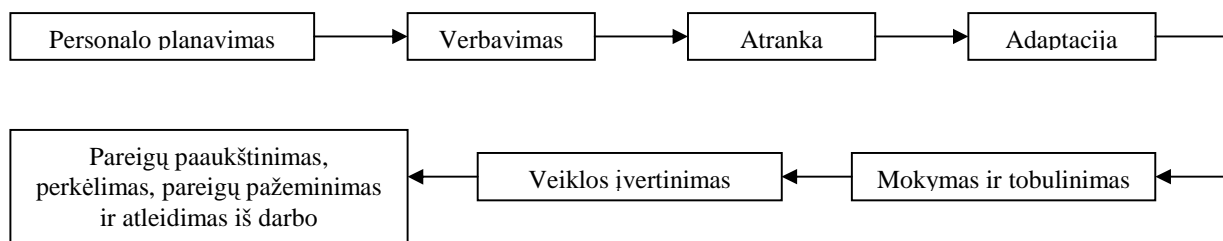
4. *Socializacijos (adaptacijos)* paskirtis – padėti atrinktiems žmonėms pamažu prisitaikyti organizacijoje. Naujokai pristatomi kolegoms, supažindinami su pareigomis, informuojami apie organizacijos kultūrą, politiką ir kokio elgesio iš jų tikimasi.

5. *Mokymosi ir tobulinimo* tikslas – padidinti darbuotojo gebėjimą prisidėti prie organizacijos sėkmės. mokoma siekiant pagerinti darbuotojo gebėjimą atlikti dabar užimamas pareigas, tobulinimo programos rengia darbuotojus pareigų paaukštinimui.

6. *Veiklos vertinimas* – individo darbo rezultatų lyginimas su standartais arba tikslais, keliamais užimamoms pareigoms. Prasti darbo rezultatai gali paskatinti koreguojančius veiksmus, tokius kaip papildomas mokymas, pareigų pažeminimas ar atleidimas, o už gerus darbo rezultatus galima pelnyti premiją ar paaukštinimą. nors paprastai vertina darbuotojo tiesioginis vadovas, personalo skyrius yra atsakingas už darbą su aukštesniojo valdymo lygio darbuotojais, kad sukurtų bendrą visiems vertinimo politiką.

7. *Pareigų paaukštinimas perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas iš darbo* rodo darbuotojo vertę organizacijoje. Geri darbuotojai gali būti paaukštinti ar perkelti, jiems padedama tobulinti savo sugebėjimus, tuo tarpu blogi darbuotojai gali būti pažeminti, perkelti į mažiau svarbias pareigas ar netgi atleisti. Kiekviena iš šių alternatyvų savo ruožtu daro įtaką žmonių išteklių planavimui.

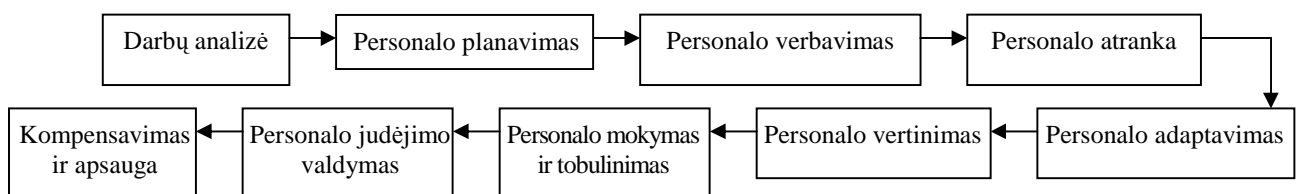
V. Griškevičienė išskiria labai panašias personalo vadybos organizacijoje veiklas, įvardindama *socializaciją* kaip *personalo adaptavimą*:



Šaltinis: sukurta autorės pagal GRIŠKEVIČIENĖS V. Personalo vadyba, 2002, p. 50-51.

2 pav. Personalo vadybos organizacijoje veiklos

I. Bakanauskienė mini 9 pagrindines personalo valdymo veiklas (Bakanauskienė I., 2002, p. 9):



Šaltinis: sukurta autorės pagal BAKANAUŠKIENĖS I. Personalo valdymas, 2002, p. 122.

3 pav. Personalo valdymo organizacijoje veiklos

Kaip matome, prieš personalo planavimą dar išskiriama darbų analizė. Reikėtų pastebėti, kad *personalo judėjimo valdymas* ir *kompensavimas ir apsauga* tiksliau ir aiškiau apibūdina personalo valdymo sritis negu

minėta personalo valdymo dalis *pareigų paaukštinimai, perkėlimai, pareigų pažeminimai ir atleidimai*.

Galime teigti, kad dauguma autorių įvardintų personalo valdymo veiklų sutampa. Šiame darbe pasirinkome nagrinėti ir analizuoti autorių minimą personalo atrankos organizavimą ir atlikimą įmonėse, su kuria yra glaudžiai susijęs personalo verbavimas.

1.1. Personalo verbavimas

Verbavimo (paieškos) metu siekiama sudaryti gana didelę kandidatų grupę, kad vadovai galėtų atsirinkti jiems reikalingos kvalifikacijos darbuotojus.

G. Dessler pateikia verbavimą kaip tokių etapų seką (Dessler G., 2001, 96):

1. Planuoti ir prognozuoti darbo jėgą, kad būtų galima nustatyti, kurias pareigybes reikia užpildyti.
2. Verbuojant išorės ir vidaus kandidatus, sudaryti potencialių kandidatų į šias pareigybes sąrašą.
3. Užtikrinti, kad kandidatai užpildytų prašymo priimti į darbą formas, ir galbūt vesti pradinės atrankos interviu.
4. Taikyti įvairius atrankos metodus, pavyzdžiui, testus, išsilavinimo tyrimą ir medicininius patikrinimus tinkamiems kandidatams pasirinkti.
5. Nusiųsti vieną ar daugiau tinkamų kandidatų pas vadovą, kuris yra tiesiogiai atsakingas už darbą.
6. Pasiūlyti, kad vadovas ar kitas tiesiogiai su šiuo reikalu susijęs asmuo vestų vieną ar daugiau interviu su kandidatais ir padėtų galutinai nuspręsti, kuriam kandidatui pasiūlyti darbą.

I. Bakanauskienės sudaryta personalo verbavimo organizavimo procesų seka skiriasi nuo aukščiau minėtos (Bakanauskienė I., 2002, p. 12):

1. Laisvų darbo vietų įvardijimas.
2. Laisvų darbo vietų analizė.
3. Verbavimo suvaržymų analizė.
4. Verbavimo kanalų (šaltinių) parinkimas.
5. Verbavimo pokalbis
6. Kandidatų į laisvą darbo vietą sąrašo sudarymas.

L. L. Byars ir L. W. Rue (2006) verbavimą apibrėžė kaip organizacijos veiklą, kurios tikslas būtų identifikuoti ir pritraukti potencialius darbuotojus, t.y. verbavimas turėtų užtikrinti organizacijos galimybę pasirinkti tinkamiausią kandidatą iš potencialių (kvalifikuotų) kandidatų, kurie atitinka tam tikrus kriterijus. Ypač svarbu yra parinkti tinkamus personalo paieškos šaltinius, nagrinėjamus sekančiame skyriuje.

Galima teigti, jog personalo verbavimas, tai organizacijos veikla, kurios tikslas – identifikuoti ir pritraukti potencialius darbuotojus tam tikra numatyta personalo verbavimo organizavimo etapų seka.

1.1.1. Verbavimo šaltiniai

Verbujama darbo rinkoje, kurią sudaro tinkamos kvalifikacijos žmonės, galintys užimti laisvas darbo vietas. Darbo rinka nuolat keičiasi priklausomai nuo aplinkos veiksnių. Skirtingi šaltiniai nurodo skirtingą kiekį personalo paieškos ir atrankos šaltinių, kuriais galima naudotis ieškant naujų darbuotojų.

Analizuotoje literatūroje verbavimo šaltiniai paprastai skiriami į išorinius ir vidinius. Verbavimo šaltinio pasirinkimas priklauso nuo tinkamos specialybės žmonių vietinėje darbo rinkoje prieinamumo, taip pat nuo laisvos pareigybės pobūdžio. Organizacijos sugebėjimas verbuoti dažnai priklauso ir nuo organizacijos reputacijos bei jos vietos patrauklumo, ir nuo siūlomo darbo patrauklumo. Jei žmonių su atitinkamais įgūdžiais organizacijoje ar vietinėje darbo rinkoje nėra, juos gali tekti verbuoti iš konkuruojančių organizacijų ar iš tolimesnių vietovių (Stoner, James A.P., Freeman, R.Edvard, Gilbert, Daniel R., 1999, p. 372).

Vidinius ir išorinius darbuotojų verbavimo šaltinius išskiria ir R. Bennet (Bennet R., 1998, p. 207). Tokį pat suskirstymą pastebime ir I. Bakanauskienės darbe (I. Bakanauskienė I., 2002, p. 22).

V. Misevičius darbuotojų paieškai siūlo tokius verbavimo šaltinius (Misevičius V., 2002, p. 1):

1. Naudojimas vidiniais organizacijos resursais. Toks darbuotojų paieškos būdas sudaro galimybes įmonės žmonėms užimti aukštesnes pozicijas, skatina įmonės darbuotojus tobulėti, jei nori kilti karjeros laiptais įmonės viduje.

2. Atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis. Esami darbuotojai yra suinteresuoti rekomenduoti gerą kandidatą, kadangi jaučia atsakomybę už būsimą darbuotoją ir nenori prarasti gero vardo darbdavio akyse. Darbuotojai dažniausiai žino žmones, kurie dirba panašiose srityse, ar yra dirbę su jais ankstesnėse organizacijose ir gali juos rekomenduoti.

3. Skelbimai laikraščiuose. Ši darbuotojų paieškos forma yra labai populiari ir galima sakyti pagrindinė. Skelbimai laikraščiuose dažniausiai pritraukia labai daug kandidatų, tačiau labai dažnai daugelis kandidatų neatitinka keliamų kvalifikacijos reikalavimų.

4. Paieška universitetuose. Naudojant šį darbuotojų paieškos būdą, priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros. Tačiau tai žmonės be darbo patirties, į kurių apmokymus kartais reikia investuoti nemažus pinigus.

5. Įdarbinimo agentūrų paslaugos. Šis darbuotojų paieškos būdas yra taikomas, kai ieškoma įvairios kvalifikacijos darbuotojų ir pagal tai yra renkama kokios įdarbinimo agentūros paslaugomis naudotis.

6. Dalyvavimas karjeros dienose. Personalo specialistai gali susitikti su daugeliu kandidatų, atlikti trumpus interviu ir tinkamiausius kandidatus pakviesti išsamesniems pokalbiams kompanijoje. Kompanija gali susidaryti kvalifikuotų potencialių darbuotojų duomenų bazę ir, esant reikalui, pasikviesti šiuos žmones į darbą.

7. Internetiniai skelbimai ir duomenų bazės. Tai labai sparčiai populiarėjantis darbuotojų paieškos

būdas. Interneto pagalba galima gana greitai rasti norimą darbuotoją, naudotis didelėmis internetinėmis kandidatų duomenų bazėmis.

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

A.Sakalas išskiria tik 3 personalo verbavimo šaltinius (Sakalas A., 1998, p. 120):

1. Įdarbinimas per darbo biržą.
2. Personalo verbavimas per darbo vietų pasiūlą.
3. Savarankiška darbo vietų paieška.

Galime teigti, kad visoje analizuotoje literatūroje išskiriami vidiniai ir išoriniai verbavimo šaltiniai, tik pastarieji išskaidomi į kelis paieškos būdus. A. Sakalo pateikti būdai šiek tiek skiriasi nuo pirmųjų autorių išskirtų būdų. Čia neminimi vidiniai personalo paieškos šaltiniai, o išskiriama darbo vietų paieška, kur pats darbuotojas ieškosi darbo.

Apibendrinant pateiktas mintis, galima daryti išvadą, kad paprasčiausias ir aiškiausias personalo paieškos šaltinių klasifikavimas būtų pagal išorinius ir vidinius personalo paieškos šaltinius. V. Misevičiaus išvardinti darbuotojų verbavimo šaltiniai iš esmės taip pat yra išoriniai ir vidiniai. Tik, reikia pastebėti, kad išoriniai suskaidyti į keletą atskirų šaltinių. Jais remsimės ir tirdami pasirinktas organizacijas.

Toliau detaliau aptarsime personalo verbavimą organizacijos viduje ir išorėje.

1.1.2. Vadovų ir specialistų paieška už organizacijos ribų

Didelės organizacijos dažniausiai naudoja įvairius išorinio verbavimo šaltinius, kad užpildytų laisvas įvairių valdymo lygių vietas. Daugeliui didelių kompanijų koledžai ir aukštosios mokyklos yra pagrindinis pradinio lygio darbuotojų ir naujų vadovų šaltinis. Tačiau toks verbavimas turi ir kai kurių trūkumų: verbavimo procesas gali būti brangus ir pasamdyti absolventai neretai palieka organizaciją po dviejų trijų metų. Kai užpildomos vidutinio ir aukščiausio valdymo lygio pareigybės, daug didelių organizacijų panaudoja netgi brangesnes ir labiau konkuruojančias samdymo strategijas. Kai trūksta geriausių sugebėjimų darbuotojų, vidurinio valdymo lygio verbavimui dažnai prireikia įdarbinimo agentūrų paslaugų ar brangių skelbimų laikraščiuose bei kitoje nacionalinėje spaudoje.

Kokia tinkamiausia žiniasklaidos priemonė – vietinis laikraštis ar respublikinis dienraštis, priklauso nuo to, į kokią pareigybę ieškoma kandidato. Vietinis laikraštis geriausiai tinka darbininkų, biuro tarnautojų ir žemesnio lygio administracijos darbuotojų paieškai. Specialistams ieškoti geriausia pateikti skelbimus į profesinius žurnalus. Tačiau skelbimai profesiniuose žurnaluose turi ir trūkumą – dažnai tenka ilgai laukti, kol reklama pasirodys; nuo skelbimo padavimo dienos iki žurnalo išėjimo gali praėti mėnuo ar net daugiau (Dessler G., 2001, p. 373).

Viduriniojo ir aukščiausiojo lygio vadovams verbuoti geriausiai tinka skelbimai respublikiniuose dienraščiuose. Dažnai, verbuojant aukščiausio lygio pareigybėms, daugelis vadovų kreipiasi į specialias aukščiausio lygio vadovų paieškos įmones, kad jos pateiktų tris ar keturis rūpestingai parengtus pasiūlymus, t.y. perspektyvius darbuotojus – ne tik labai kvalifikuotus, bet ir kuriuos galima būtų patraukti geru pasiūlymu, įtikinti atsisakyti dabartinių pareigų. (Stoner, James A.P., Freeman, R.Edvard, Gilbert, Daniel R., 1999, p.101)

Verbavimas aukštosiose mokyklose ir stažuotėse – šis personalo paieškos būdas yra svarbus vadovų praktikantų bei specialistų šaltinis. Tačiau šis būdas problematiškas. Pirmiausia, verbuotojams tai palyginti brangu ir atima daug laiko. Antra, kai kurie verbuotojai būna nepasirengę, rodo kandidatams per mažai dėmesio ir jaučiasi esą už juo pranašesni. Dauguma verbuotojų nesugeba gerai atrinkti studentų. Dažnai pretendento fizinis patrauklumas nusveria vertingesnius bruožus. Kai kurie verbuotojai taip pat skirsto darbus į „moteriškus“ ir „vyriškus“. Tai tik pabrėžia, jog labai svarbu apmokyti verbuotojus, prieš siunčiant juos į aukštąsias mokyklas. Ieškantys kandidatų aukštosiose mokyklose, turėtų siekti dviejų tikslų. Svarbiausias tikslas atsirinkti, t.y. nuspręsti, ar kandidatu verta toliau domėtis. Nuo konkrečių verbavimo poreikių priklauso ir kokiomis konkrečiomis žmogaus savybėmis bus domimasi. Paprastai vertinamos tokios kandidatų savybės, kaip motyvacija, bendravimo įgūdžiai, išsilavinimas, išvaizda ir laikysena. Antrasis tikslas – sudominti kandidatus savo firma (Dessler G., 2001, p. 105). Tokiu būdu ieškoma darbuotojo, iš kurio nėra reikalaujama didelė darbo patirtis. Įmonė iš anksto pasirenka kandidatus, formuoja jų individualius mokymo planus, sudaro galimybę atlikti praktiką. Be to, bendradarbiauja ir personalo rengimo srityje, taip daromi praktikos poreikius atitinkantys mokymo planai (Griškevičienė V., 2002, p. 56).

G. Dessler išskiria dar vieną kandidatų šaltinį – rekomendacijas ir kompanijos lankytojus.

Rekomendacijų kampanijos. Jų metu organizacijos biuletenyje ir sieniniuose skelbimuose paskelbiama apie atsiradusias laisvas darbo vietas ir prašoma rekomenduoti kandidatus; galima pasiūlyti premijas už tas rekomendacijas, kuriomis remiantis kandidatas buvo priimtas į darbą. Tokios rekomendacijos turi ir teigiamų, ir neigiamų pusių. Esami darbuotojai gali ir paprastai pateikia tikslią informaciją apie kandidatus, kuriuos jie rekomenduoja, ypač dėl to, kad dažnai rizikuoja savo reputacija duodami rekomendacijas. Savo ruožtu nauji darbuotojai, pasikalbėję su savo draugais, jau dirbančiais firmoje, gali į ją ateiti, turėdami aiškesnį vaizdą, koks iš tikrųjų jų laukia darbas. Tačiau tokia rekomendacijų kampanija gali sukelti ir neigiamą poveikį, jei darbuotojo rekomenduotas kandidatas yra atmetamas ir dėl to darbuotojas nusivilia. Jei bus naudojamos vien rekomendacijomis, gali būti, jog tokia įdarbinimo politika virst diskriminacine (Dessler G., 2001, p. 106).

Galima pasinaudoti asmeniniais kontaktais (rekomendacijomis), kurie padės surasti galimus kandidatus į laisvą darbo vietą organizacijoje. Tai duoda gerų rezultatų, nes rekomenduojantysis gerai žino ir organizacijos sąlygas, ir rekomenduojamojo savybes. Kartu šis būdas pavojingas tuo, kad įmonėje gali per daug įsigalėti šeimos klanai. Be to, net ir gavus kieno nors rekomendaciją, negalima visiškai pasikliauti tuo žmogumi.

Paprašoma, kad potencialus darbuotojas pateiktų savo autobiografiją. Šio darbuotojų parinkimo metodo trūkumas yra tas, jog galima praleisti gerus kandidatus, nes pastarieji lieka nežinomi. Taip pat gali atsirasti bendravimo problemų, jeigu pasiūlytam kandidatui nesiseka (Griškevičienė V., 2002, p. 56).

Pastaruoju metu vis labiau populiarėja darbuotojų verbavimas interneto pagalba. Daugeliui ieškančių darbo internetas nėra pirmutinis paieškos šaltinis, tačiau darbdaviui, ieškančiam kandidatų tam tikroms pareigoms, jo panaudojimas yra veiksmingesnis nei kitų šaltinių. Paprastai kandidatuojantieji per internetą yra jauni, mokantys dirbti kompiuteriu, išsilavinę, lankstūs pokyčiams žmonės.

Darbdaviai įvairiai naudojami internetu. Vieni skelbia darbo aprašymus savo interneto puslapyje. Kiti pateikia darbo skelbimus, specialiai tam internete skirtuose puslapiuose. Darbdaviai pateikia keletą verbavimo per internetą privalumų. Visų pirma jis nebrangus. Antra, skirtingai negu laikraščiuose, jo skelbimo laikas gali būti neribotas. Verbavimas per internetą taip pat yra operatyvesnis: į elektroniniu būdu paskelbtas darbo vietas gali būti reaguota tą pačią dieną, kai pasirodė skelbimas, tuo tarpu gali prireikti net savaitės, kol darbdavys sulauks reakcijos į savo reklamą laikraštyje. Tačiau čia taip pat yra ir trūkumų. Santykinai nesudėtingas atsakymas į reklaminius skelbimus internete gali paskatinti netinkamus tam darbui kandidatus paduoti prašymus. Dėl to, kad internetas paplitęs po visus kampelius, prašymai priimti į darbą gali atkeliauti iš itin tolimų geografinių vietovių. Tačiau reikia pastebėti, jog verbuojant geriau turėti daugiau kandidatų, negu mažiau. Todėl vis daugiau kompanijų naudoja kompiuterius kandidatų gyvenimo parašymams peržvelgti, pervesti į skaitmeninę formą ir automatiškai apdoroti (Dessler G., 2001, p. 108-109).

Taigi, galime teigti, kad įstaiga gali naudotis įvairiais paieškos šaltiniais, norėdama surasti sau gerą darbuotoją. Jei organizacija darbuotojo paieškai negali skirti pakankamai laiko, idealiausias variantas yra rinktis įdarbinimo agentūrą, kuri suras tinkamą darbuotoją. Tokio paieškos būdo privalumas yra tas, kad įdarbinimo agentūrose dirba žmonės, kurių pagrindinis darbas yra ieškoti įvairios profesijos, išsilavinimo ir kvalifikacijos žmonių ir jie gali greitai, efektyviai ir panaudodami visus įmanomus metodus, rasti tinkamus žmones. Žinoma, šis būdas yra gana brangus, tačiau tokiu būdu sutaupomas laikas ir tarsi garantuojama, kad darbuotojas tikrai bus surastas. Bet būtent dėl šios priežasties – paslaugų brangumo, tokį būdą organizacijos taiko retai. Dažniausiai renkamosi skelbimai internete, laikraščiuose bei žurnaluose ir, ypač, pažįstamų ar dirbančiųjų rekomendacijos.

1.1.3. Verbavimas organizacijos viduje

Verbavimas organizacijos viduje – vienas iš gana dažnai naudojami darbuotojų paieškos būdų. Tokių būdų dažniausiai siekiama suteikti darbuotojams paaukštinimo galimybę (motyvuoti).

Daug įmonių naudoja vidinę verbavimo ar pareigų paaukštinimo politiką, kurios nesilaikoma tik labai išimtiniais atvejais. Ši politika turi tris pagrindinius pranašumus. Pirmiausia, asmenys, užverbuoti viduje, jau susipažinę su organizacija ir jos nariais, o tai padidina jų sėkmės galimybę. Be to, pareigų paaukštinimo „iš vidaus“ politika skatina lojalumą ir įkvepia organizacijos narius. Galiausiai, paprastai viduje yra pigiau verbuoti

ar paaukštinti nei samdyti naujus darbuotojus. Pagrindiniai šios politikos trūkumai yra tie, kad ji riboja tinkamų gabių žmonių būrį, sumažina tikimybę, kad į organizaciją pateks nauji požiūriai, taip pat gali paskatinti nusiramimą darbuotojų, įsitikinusių, kad jiems garantuoti aukštesni postai (Stoner, James A.P., Freeman, R.Edvard, Gilbert, Daniel R., 1999, p. 374).

Vidaus kandidatų pasiūlos prognozavimą palengvina kvalifikacijos patikrinimas, kuris pateikia surinktus rankiniu būdu ar kompiuterinės sistemos sudarytus duomenis: kiekvieno darbuotojo darbo rezultatai, išsilavinimas ir tinkamumas paaukštinti pareigose. Kiekvienai pareigybei galima sukurti alternatyvias pareigybės pakeitimo korteles, kuriose nurodomi galimi kandidatai į atitinkamą pareigybę bei kiekvieno kandidato dabartinės veiklos rezultatai, tinkamumas būti paaukštintam pareigose ir reikalingas mokymas. Rankiniu būdu neįmanoma gerai patikrinti šimtų ar tūkstančių darbuotojų kvalifikacijos. Daugelis įmonių kompiuterizuoja šią informaciją, be to, šiam tikslui galima įsigyti sukurtų kompiuterinių programų paketų.

Vidaus kandidatų paieškai vadovas, personalo tarnyba ar personalo darbuotojas pasitelkia vidaus darbo skelbimus, personalo asmens bylas ir duomenų apie darbuotojų įgūdžius bazes. Darbo skelbime nurodoma atsiradusi laisva darbo vieta ir jos požymiai. Nagrinėjant darbuotojų asmens bylas, galima rasti darbuotojų, dirbančių reikalaujantį mažesnio išsilavinimo bei įgūdžių, nei turi šie darbuotojai, darbą. Taip pat galima rasti darbuotojų, kurie galėtų būti apmokyti ateityje arba jau dabar turi išsilavinimą, reikalingą laisvai pareigybei užimti. Kompiuterizuotos darbuotojų duomenų bazės gali padėti rasti tinkamus kandidatus įmonės viduje laisvoms pareigybėms užimti (Dessler G., 2001, p. 99-100)

I. Bakanauskienė mini tokius vidinius verbavimo šaltinius: darbo skelbimus, asmens bylos, darbuotojų pakeitimo diagramas; kompiuterizuotos informacinės sistemos ir t.t. Verbavimas organizacijos viduje, autorės nuomone, turi tris pagrindinius pranašumus (Bakanauskienė I., 2002, p. 26):

1) asmenys, užverbuoti viduje, jau yra susipažinę su organizacija ir jos nariais, todėl mažesnė „pirminio tekamumo“ galimybė;

2) pareigų paaukštavimo „iš vidaus“ politika skatina lojalumą ir įkvepia organizacijos narius;

3) paprastai viduje yra pigiau verbuoti ar paaukštinti nei samdyti naujus darbuotojus.

Galime teigti, kad organizacijoms rekomenduotina kuo labiau išnaudoti vidinius kandidatų šaltinius, nes tai padeda tenkinti kompetentingų specialistų, ypač jaunuų, karjeros poreikį. Svarbu ir tai, kad vidinio paaukštavimo galimybės ypač padeda ugdyti darbuotojų atsidavimą, suteikia jiems saugumo jausmą.

Kaip jau minėjome, organizacijos viduje dažniausiai ieškoma darbuotojų į vadovujančias pareigas. Tokiu būdu į tas pareigas atrenkamas jau patyręs, organizacijoje savo geru darbu išsiskiriantis, pareigingas darbuotojas. Tokia darbuotojų paieška gana dažnai taikoma organizacijose, kadangi yra nebrangi, taip motyvuojami darbuotojai, suteikiant jiems galimybę kilti karjeros laiptais.

1.2. Personalo atranka

Atrankos apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip tai daryti, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus. Iš tikrųjų atrankos procesas dažnai būna labiau vienpusis. Kai darbo rinkoje vyrauja nedarbas, į kiekvieną pareigybę pretenduos keletas kandidatų, tuomet organizacija naudos daugelį tikrinimo būdų, kad pasamdytų, jos manymu, tinkamiausią kandidatą. Tačiau, esant profesionalių darbuotojų trūkumui ar tuomet, kai kandidatas yra labai aukšto lygio vadovas ar specialistas, organizacijos vadovai „pasaldina“ pasiūlymą ir greičiau priima sprendimą.

1.2.1. Personalo atrankos kriterijai

Pačią darbuotojų parinkimo esmę sudaro žmogaus ir darbo vietos suderinimas. Svarbu parinkti ir priimti į darbą tokius žmones, kurie yra pakankamai kvalifikuoti, atitinka įmonės nustatytus reikalavimus ir kurie, dirbdami profesionaliai, savarankiškai ir kūrybiškai, įgyvendintų įmonės užsibrėžtus tikslus (Leonienė B., 1998, p. 157).

Amerikiečių psichologai M. Kokas ir D. P. Šulcas (Baršauskienė, V., Janulevičiūtė B., 1999, p. 216), kurie tyrė darbuotojų atrankos veiksmingumą, nurodė, kad gerą kandidatų pasirinkimą labiausiai lemia :

- tinkamai nustatyti profesinės atrankos kriterijai,
- tinkamai taikomi profesinės atrankos metodai,
- profesionaliai ir kvalifikuotai dirbantys žmonės, vykdančios profesinę atranką.

Visi šie veiksniai tarpusavyje labai glaudžiai susiję.

Tam, kad tinkamai nustatyti atrankos kriterijus, reikia, kaip jau anksčiau minėjome, aiškiai apibrėžti, kokiam darbui ieškome žmogaus, nurodyti įgūdžius, sugebėjimus, asmenines savybes, intelekto lygį, kurie yra reikalingi, norint sėkmingai atlikti tą darbą. Analizuotoje literatūroje dažniausiai skiriamos dvi pagrindinės atrankos kriterijų grupės (Poškienė E., 2002, p. 1):

1. Dalykinės kompetencijos kriterijai, kurie remiasi išsilavinimu, darbo patirtimi, dalykinėmis žiniomis, įgūdžiais, sugebėjimais, reikalingais būsimam darbui atlikti.

2. Asmeninės savybės, sąlygojančios ir veikiančios konkretaus darbo sėkmingą atlikimą.

I. Bakanauskienė pažymi, kad ieškant darbuotojų, nustatant personalo atrankos kriterijus pirmiausia atsižvelgiama į formalius darbo vietos reikalavimus, tokius kaip: išsilavinimo lygis, patirtis, žinios ir įgūdžiai; asmeninės savybės lieka antrame plane (Bakanauskienė I., 2005, p. 33).

О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Льякова, А. Новикова išskiria tokias kriterijų grupes, kaip formalūs, profesionalūs ir asmeniniai kriterijai (Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А., 2005, с. 88-89):

- Formalūs kriterijai. Šiems kriterijams priskiriami visi kriterijai, kuriuos galima patikrinti ir patvirtinti

dokumentais. Tai išsilavinimas, darbo stažas, sertifikatai. Šie kriterijai yra labai svarbūs kiekvienai iš pareigybių, kurioms norima rasti tinkamiausią kandidatą, todėl darbdavys yra visiškai įsitikinęs, kad jei pretendentas neatitinka nurodytų reikalavimų, jis tikrai netiks ir siūlomai pareigybei.

- Profesionalūs kriterijai. Šiems priskiriami profesinės žinios ir įgūdžiai, kurie yra reikalingi tam, kad tinkamai atlikti pavestą darbą. Norint patikrinti, ar pretendentas turi minėtų žinių ir įgūdžių, atliekami įvairūs gabumų ir žinių testai, kandidatui pateikiamos anketos, su juo bendraujama.

- Asmeniniai kriterijai. Svarbu išskirti tas asmenines savybes, kurios padėtų pretendentui sėkmingai susidoroti su atliekamu darbu, leis jam efektyviau dirbti. Asmeninės savybės svarbios ne tik pareigybei, bet ir darbo pobūdžiui, kuris skirtingose įmonėse gali būti įvairūs, o taip pat šios savybės turi atitikti organizacijos, kurioje pretenduojama dirbti, kultūrą. Svarbu ne tik išskirti tinkamas asmenines savybes, bet ir mokėti jas patikrinti – pokalbis, stebėjimas, testavimas.

Anot B. Leonienės (1998) praktiškai šie kriterijai gali būti nustatomi įvairiai:

- stebint konkretų darbą,
- paprašant, kad geras konkretaus darbo specialistas aprašytų savo darbą,
- naudojantis jau esamais aprašymais.

Tam, kad teisingai pasirinkti, svarbu ir derinti numatytus reikalavimus. O. Н. Аллин, Н. И. Сальникова (2005) pažymi, kad tokiam palyginimui reikalinga tam tikra įvertinimo sistema. Dažniausiai darbuotojai parenkami labiausiai atsižvelgiant į jų išsilavinimą. Tačiau tai tikrai ne visuomet leidžia pasiekti norimą rezultatą. Išsilavinimo lygis, savybės ir kokybė turi atitikti ir kitus kriterijus, nustatytus konkrečiai pareigybei ar darbui. Šie autoriai nurodo tokius svarbius personalo atrankos kriterijus: pretendento socialinis statusas ir amžius, jo profesinė patirtis, profesinės savybės ir asmenybės ypatumai. Tam, kad būtų pasirinktas tinkamiausias kandidatas, būtina įvertinti numatytų atrankos kriterijų atitikimą pareigybei ar darbui (Аллин О. Н., Сальникова Н. И., 2005, p. 31-32).

Biudžetinėse įstaigose taupant laiką ir vengiant išlaidų paprastai naudojamos jau esamais darbo aprašymais (pareigybių aprašymai, pareiginiai nuostatai), kurie gana dažnai būna jau pasenę ir neatitinka atliekamo darbo esmės. Todėl reikėtų esamus darbo aprašymus nuolatos papildyti konsultuojantis su atliekančiais tą darbą žmonėmis. Privačiose įmonėse, uždaroje ir atviroje akcinėse bendrovėse (UAB, AB), bei kitose organizacijose darbo aprašymai dažniausiai nenaudojami, priimamas į darbą asmuo supažindinamas su darbo, kurį turės atlikti, pagrindiniais aspektais ir, toliau dirbdamas, įsisavina kiekvieno konkretaus darbo specifinius elementus.

Nustačius atitinkamus atrankos kriterijus, reikia pasirinkti, kokius atrankos metodus taikysime ir kaip juos tarpusavyje derinsime, kad ši atranka būtų patikimesnė.

Pradžioje darbuotojai vertinami pagal jų pateiktus pirminius dokumentus. A.Sakalas (Sakalas A., 1998, p. 125-126) išskiria tokius privalomus pateikti įsidarbinant dokumentus:

- Prašymą.
- Gyvenimo aprašymą.
- Mokslų baigimo diplomą su akademinę pažyma.
- Dokumentus, liudijančius apie ankstesnę darbinę veiklą.
- Socialinio draudimo pažymėjimą.
- Fotonuotrauką.
- Atsiliepimus, rekomendacijas.
- Darbų pavyzdžių - mokslininkams - skelbtų darbų sąrašą.
- Sveikatos pažymėjimą.

Teigina, kad paprastai valstybinėse įstaigose reikalaujama, kad, pretenduojantis į tam tikrą darbo vietą žmogus, pateiktų prašymą (kuris dažniausiai būna specialios formos), mokslų baigimo diplomą, Socialinio draudimo pažymėjimą, pasą, darbo stažą patvirtinantį dokumentą. Norintysis įsidarbinti taip pat gali pateikti atsiliepimus iš ankstesniųjų darbo vietų, rekomendacijas, kvalifikacijos kėlimo pažymėjimus ir kitus dokumentus, kurie gali jį išskirti iš kitų, pretenduojančių į tą pačią darbo vietą. Norint įsidarbinti privačiose organizacijose dažniausiai pakanka nusiųsti savo gyvenimo aprašymą (CV).

Pateikti dokumentai, apibūdinantys darbuotoją, įvertinami ir pagal šį įvertinimą pretenduojantys į darbo vietą pagal A.Sakalą (Sakalas A., 1998, p. 127) skirstomi taip:

1. Darbuotojai, kurie formaliai tinka siūlomai darbo vietai ir kurie kviečiami asmeniniam pokalbiui.
2. Darbuotojai, kuriuos objektyviai vertinti trūksta informacijos: jų prašoma pateikti papildomus dokumentus.
3. Darbuotojai, kurių formalios charakteristikos netinka siūlomai darbo vietai: jų mandagiai prašoma palaukti, kol bus priimtas galutinis sprendimas ar atsiras naujų galimybių.

Toliau turėtų sekti į pirmąją grupę patekusiųjų, o taip pat patekusiųjų papildomus prašomus dokumentus ir po to taip patekusiųjų į šią grupę darbuotojų atranka. Tokiai atrankai dažniausiai naudojami toliau minimi atrankos metodai.

G. Dessler (Dessler G., 2001, p. 124-144) mini tokius kandidatų atrinkimui naudojamus metodus: testus, biografijas bei rekomendacijų tikrinimus ir interviu. Šio autoriaus nuomone, atrinkti tinkamus kandidatus svarbu dėl trijų priežasčių. Pirmiausia vadovų darbo rezultatai iš dalies visada priklauso nuo pavaldinių. Pasižymintys teigiamomis savybėmis bei turintys reikalingų įgūdžių darbuotojai duos daugiau naudos kompanijai. O neturintys reikiamų įgūdžių ir aikštingi, linkę prieštarauti dirbs neefektyviai ir dėl to gali

nukentėti įstaigos veiklos rezultatai. Antra, sėkminga atranka dar svarbi ir todėl, kad darbuotojus verbuoti bei priimti į darbą yra brangu, juk reikia skirti išlaidas paieškoms, gaišti laiką interviu, rekomendacijų tikrinimui ir t.t. Trečia – atidi atranka yra svarbi dėl galimų nekompetentingos atrankos teisinių padarinių, tai gana svarbu valstybinėse įstaigose, kur konkurso rezultatus dalyviai turi teisę apskusti. Šiek tiek detaliau panagrinėsime atrankos proceso etapus.

Galima teigti, kad personalo atrankos efektyvumas priklauso nuo tinkamai nustatytų ir suderintų tarpusavyje bei su numatoma pareigybe ir organizacijos kultūra personalo atrankos kriterijų ir tinkamo jų įvertinimo būdo parinkimo.

1.2.2. Personalo atrankos etapai

Personalo atrankos etapai parodo, kaip organizacijoje vykdoma pati personalo atranka. Pasirinkus tinkamą personalo atrankos etapų seka galima optimizuoti patį personalo atrankos vykdymą.

Daugelis autorių išskiria panašius personalo atrankos etapus, tačiau aiškiausiai jie apibūdinti pateiktoje lentelėje (1 lentelė):

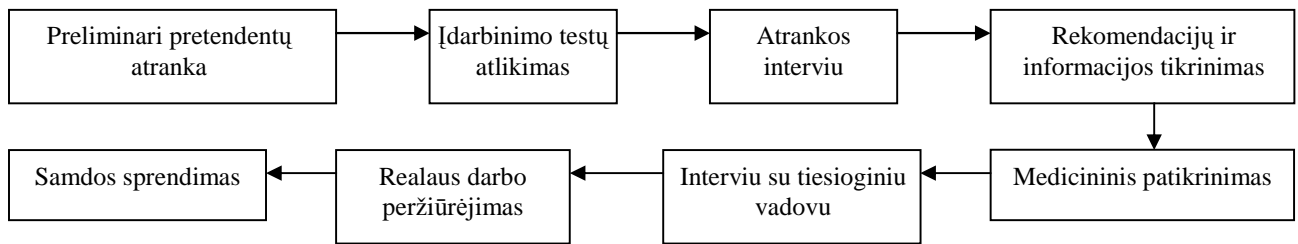
1 lentelė

Atrankos etapai

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

Šaltinis: JAMES A.F.STONER, R.EDVARD FREEMAN, DANIEL R.GILBERT, JR., Vadyba, 1999, p. 381.

Anot I. Bakanauskienės (2005), labiausiai pakankamo turinio kriterijų atitinka toks personalo atrankos turinys:



Šaltinis: sudaryta autorės pagal BAKANAUSKIENĖS I. Personalo valdymas, 2002, p. 103.

4 pav. Personalo atrankos vykdymas organizacijoje

Praktiškai tikroji atranka įvairiose organizacijose ir įvairiuose tos pačios organizacijos lygiuose yra skirtinga. Pvz., atrankos pokalbis su žemesnio lygio darbuotojas gali būti gana paviršutinis; ypač gali būti pabrėžiamas pradinis „rūšiavimo“ pokalbis ar testai. Nors rašytiniais testais stengiamasi išsiaiškinti kandidato interesus, gabumus ir protinius sugebėjimus, jie ilgai buvo darbuotojų įdarbinimo pagrindinis elementas: juos rečiau imta taikyti per pastaruosius 25 metus. Daugelis testų pasirodė diskriminuojantys pagal sudarymo principą ir rezultatus, o dėl vertintojų subjektyvumo buvo sunku nustatyti jų ryšį su darbu. Atrenkant vidutinio ar aukštesnio lygio vadovus, apklausa gali būti išžėsta – kartais trunkanti 8 valandas ar ilgiau – ir čia gali būti labai mažai naudojami arba iš viso nenaudojami formalūs testai. Užuoat pildęs tipinę įsidarbinimo anketą, kandidatas gali pateikti santrauką. Formalus įsidarbinimo anketos pildymas gali būti atidėtas iki to laiko, kai bus priimtas darbo pasiūlymas. Kai kurios organizacijos neįtraukia fizinio patikrinimo samdomiems į šiuos lygius vadovams. (Stoner, James A.P., Freeman, R.Edvard, Gilbert, Daniel R., 1999, p. 380)

Galime teigti, kad siekiant atsirinkti tinkamą kandidatą, dažniausiai tenka vykdyti preliminarią pretendentų atranką, kokią ir siūlo daryti I. Bakanauskienė (2005). Dažnai nemažai pretendentų mano, kad jie yra tinkami tam tikram darbui, nors ir neatitinka nurodytų kriterijų. Tokiu būdu atsirinkus tam tikrą skaičių tinkamų pretendentų, neabejotinai naudingi būtų ne tik įdarbinimo testai, bet ir asmenybės (psichologiniai, sąžiningumo) testai. Ir tik tuomet, dar patikrinus rekomendacijas ir pateiktą pretendentą informaciją, siūlytina kviesti atrinktus pretendentus pokalbiui su būsimo vadovu, kuris paprastai ir priima sprendimą dėl darbuotojo priėmimo ar nepriėmimo į darbą.

Toliau šiek tiek plačiau panagrinėsime atskirus darbuotojų atrankos būdus, kuriuose nustatomi tam tikri atrankos kriterijai tam tikrai pareigybei tinkamiems darbuotojams.

1.2.2.1. Testai

Testai taikomi norint patikrinti būsimo darbuotojo asmenybės bruožus, elgseną, jo įgūdžius bei žinias. Todėl tokius testus reikėtų sudaryti labai atidžiai. Tokie testai turi turėti ryšį su atliekamu darbu, t.y. testas turi būti veiksmingas, kad jį būtų galima taikyti kandidatams atrinkti. Iš testų rezultatų galima nuspėti, kokie bus testuojamųjų veiklos rezultatai.

Įdarbinimo testų paskirtis – nustatyti kaip pretendentai atitinka darbo ir/ar organizacijos keliamus reikalavimus. I. Bakanauskienė skiria tokias testų rūšis (Bakanauskienė I., 2002, p. 115):

- psichologiniai testai – analizuoja asmenybę, temperamentą, interesus ir pan. (žemas patikimumas, veiksmingumas abejotinas);
- žinių testai – žinių, reikalingų darbui atlikti, patikrinimas;
- atlikimo testai (kitaip darbo pavyzdžių – work samples) – reikalaujama atlikti darbo, į kurį pretenduojama užduotis, fragmentus;
- sąžiningumo testai – labiausiai paplitusi forma poligrafas (arba melo detektorius) – fiksuoja psichologinę reakciją atsakinėjant į klausimus.

A Sakalas mini psichologinio suderinamumo testus, kurių uždavinys – apibūdinti ar testuojamoji asmenybė atitinka tipinius santykius. Jis visus psichologinius testus suskirstė į našumo ir asmenybės testus (Sakalas A, 1998, p. 127-128):

1. Našumo testai. Prie jų priskiriami inteligencijos, atidumo, koncentracijos ir konstruktyvaus mastymo testai. Visi šie testai kiekybiniai, padeda ką nors išmatuoti.

2. Asmenybės testams priskiriami interesų išaiškinimo, mąstymo formos, skaičių, spalvų testai. Čia į klausimą atsakoma „taip“ arba „ne“. Jie leidžia apibūdinti asmenybę kokybinėmis sąvokomis: intravertas, ekstravertas, pesimistas ir pan.

Taikant įdarbinimo testus, G. Dessler (2001) nuomone, yra du būdai nustatyti testo veiksmingumą: įrodant kriterijaus veiksmingumą ir turinio veiksmingumą. Įrodyti kriterijaus veiksmingumą – tai konstatuoti, kad sėkmingai išlaikę testą asmenys gebės sėkmingai susidoroti su darbu, o darbo rezultatai tų, kurie nesėkmingai išlaikė testą, bus menki. Psichologinių įvertinimų prognozės rodiklis (šiuo atveju – testo balas) yra tas mato vienetas, kurį bandoma susieti su kriterijumi, pavyzdžiui, darbo atlikimo lygiu: įrodant kriterijaus veiksmingumą ir prognozės rodiklis, ir kriterijus turi būti glaudžiai tarpusavyje susiję. Dėl to ir atsirado terminas „kriterijaus veiksmingumas“. Testo turinio veiksmingumą galima įrodyti nustačius, jog testas teisingai atspindi darbo turinį. Dar viena svarbi testo savybė – patikimumas, pažymintis jo rezultatų pastovumą. Pavyzdžiui galima tą patį testą pakartoti tiems patiems žmonėms skirtingu laiku ir palyginti jų rezultatus. Toks būdas vadinamas įvertinimo pakartotiniu testu būdu. Dar galima pateikti testą, o vėliau dar kitą testą, kuris, ekspertų nuomone, yra ekvivalentiškas pirmajam. Tai būtų tikrinimo ekvivalentišku testu būdas. Dar vienas testo patikimumo matas – jo vidinis pastovumas. Šiuo atveju teste pateikiami iš pažiūros pasikartojantys klausimai ir stebima kaip atsakymai į tokius klausimus varijuoja (Dessler G., 2001, p. 125).

Kaip jau minėjome, testai taikomi įvairioms būsimų darbuotojų savybėms įvertinti. Tarp tokių savybių galime paminėti G. Dessler (2001) išskirtus pažintinius (protinius) gebėjimus, motorinius ir fizinius gebėjimus,

asmenybės bruožus, interesus ir laimėjimus.

Prie pažintinių gebėjimo testų priskiriami IQ (protinio lavėjimo koeficientas) testai, kurie skiriami bendriesiems intelekto gebėjimams patikrinti. Jais vertinama ne atskira intelekto savybė, o jų visuma. Yra ir specifinių protinių gebėjimų matų. Tokie testai vadinami gabumų testais, nes jie skirti įvertinti kandidato gebėjimams atlikti konkretų darbą. Prie motorinių ir fizinių gebėjimų testų G. Dessler (2001) priskiria testus, kurių metu atskleidžiamas darbu reikalingas pirštų miklumas, jėga, rankų miklumas, reakcijos laikas ir kiti fiziniai duomenys, kuriuos vadovai yra suinteresuoti įvertinti. Tam, kad sužinoti, kaip būsima darbuotojui pavyks susidoroti su darbo užduotimis, dažnai nepakanka išsiaiškinti vien tik jo protinius bei fizinius sugebėjimus. Gali būti svarbūs ir tokie veiksniai, kaip asmens motyvacija bei sugebėjimas bendrauti, šiuo atveju naudojamas asmenybės bei interesų patikrinimas. Kandidato asmenybės pagrindinėms savybėms – intravertiškumui, stabilumui ir motyvacijai išsiaiškinti, autoriaus nuomone, reikalingi asmenybės testai. Daugelio tokių testų metu kandidatams pateikiamas neaiškus objektas, pavyzdžiui neryškus paveikslas, ir prašoma, kad testuojamasis jį apibūdintų. Taip testuojamasis į šį apibūdinimą perkelia savo emocinį požiūrį į gyvenimą. Tokius testus yra labai sunku įvertinti ir sudėtinga vykdyti. Testuojamojo pateiktą apibūdinimą turi įvertinti ekspertas ir iš to daryti išvadas apie testuojamojo asmenybę. Šie testai naudingi todėl, kad jais remiantis galima nustatyti ryšį tarp pamatuojamos žmogaus savybės ir sėkmės darbe. Asmenybės testus reikia vykdyti atsargiai ir jų įvertinimui pasitelkti profesionalus. Žinių testais patikrinama tai, ką žmogus žino, ko išmoko bei kandidato gebėjimus (Dessler G., 2001, p. 129-131).

Pastaruoju metu spaudoje pasirodė informacija ir apie organizacijų taikomus EQ (emocinio intelekto) testus. Mokslininkų teigimu IQ lemia 4-25 proc. sėkmės, visa kita priklauso nuo emocinio intelekto, kuris, psichologų nuomone, lemia intuityvųjį mąstymą, sugebėjimą bendrauti su kitais žmonėmis, kas organizacijoms ypač svarbu renkantis darbuotojus į lyderio pozicijas ar darbą personalo srityje. Tačiau šie testai, kaip teigia psichologė D. Gudynienė (2007), yra eksperimentiniai, nėra nė vieno, kuris būtų pripažintas visame pasaulyje.

Vis labiau darbuotojų atrankos procese taikomi kompiuterizuoti testai. Toks testas gali susidėti iš kelių dalių ir juo vienu metu gali būti patikrinami visi anksčiau išvardinti kandidato gebėjimai ir tuo pat metu, beveik kiekvienoje darbo vietoje taikomas mokėjimas naudotis kompiuterine technika.

Galima teigti, kad daugelyje organizacijų dažniausiai naudojami žinių testai, kurių metu išsiaiškinama, kiek kandidatas į darbuotojus turi žinių, reikalingų tam darbu. Specialybėms, kurioms reikalingi tam tikri sugebėjimai (pvz. sekretorėms, administratorėms – spausdinimo greitis) taikomi motorinių gebėjimų testai. Nors, būtent gebėjimas dirbti kompiuteriu, dabar tikrinamas beveik visoms pareigybėms (žinoma, išskyrus tokias pareigybes, kaip vairuotojo, darbininko, valytojos ir pan.), kadangi šis sugebėjimas dabartiniame kompiuterizuotame amžiuje yra būtinas.

Pažintiniai (IQ), asmenybės testai naudojami gana retai, tikriausiai taupant laiką ir lėšas, kadangi tokiems testams sudaryti reikalingi specialistai. Dėl šios pačios priežasties retai taikomi ir kompiuterizuoti testai. Tokius testus daugiau naudoja įdarbinimo agentūros, užsiimančios vien darbuotojų paieška ir tam taikančios naujausius pasiekimus šioje srityje, bei privačios organizacijos.

1.2.2.2. Interviu (pokalbis) su potencialiais darbuotojais

Interviu, anot G.Dessler (2001) – tai procedūra, kurios metu iš asmens žodinių atsakymų į žodinius klausimus gaunama tam tikra informacija.

Išsamus pokalbis – svarbus sprendimų priėmimo į daugelį pareigybių (ypač valdymo) veiksnys, tiek vadovams, siūlantiesiems darbą, tiek asmenims, svarstantiems, priimti ar atmesti pasiūlymą. Efektingiausi pokalbiai – t.y. tie, kurie leidžia geriausiai atspėti pareiškėjų tikruosius veiklos rezultatus, – dažniausiai būna nerūpestingai suplanuoti. Idealu, kai visiems kandidatams į tas pačias pareigas yra pateikiami tie patys klausimai. Tačiau dauguma pokalbių yra mažiau detalūs ir apgalvoti. Pokalbio nepatikimumą gali lemti skirtingi apklausiančiojo ir klausinėjamojo tikslai. Darbdavys nori parodyti organizaciją kaip gerą darbo vietą ir dėl to gali perdėti kalbėdamas apie jos stipriąsias puses; būsimasis darbuotojas nori būti pasamdytas ir todėl gali pervertinti save. Kai kurie vadovai šią problemą stengiasi sumažinti naudodami realią darbo peržiūrą, kurios metu kandidatams rodomi nepatrauklūs ir patrauklūs darbo aspektai, detalių koncentruotų pokalbių metu bandoma susidaryti kuo tikslesnį vaizdą apie kiekvieno kandidato būsimus darbo rezultatus. (Stoner, James A.P., Freeman, R.Edvard, Gilbert, Daniel R., 1999, p. 380-381)

G.Dessler (2001) išskiria tokias interviu rūšis – struktūrizuoti ir nestruktūrizuoti interviu. Nestruktūrizuotų interviu metu užduodami klausimai nesivadovaujant kokia nors iš anksto numatyta seka. Struktūrizuotame interviu klausimai ir netgi priimtini atsakymai yra iš anksto apibrėžti, todėl atsakymai gali būti vertinami pagal turinio tinkamumą. Interviu dar galima klasifikuoti pagal klausimų pobūdį. Pavyzdžiui, situaciniuose interviu kryptingais klausimais sutelkiamas dėmesys į kandidato gebėjimą prognozuoti savo poelgius konkrečioje situacijoje. Autorius mini ir dar vieną interviu rūšį – poelgių analizės interviu: kandidatų klausama, kaip jie tam tikroje situacijoje pasielgė praeityje. Interviu gali būti klasifikuojami ir pagal tai, kaip jie vedami. Dauguma interviu vedami kalbant individualiai, t.y. susitinka du žmonės ir vienas iš jų veda interviu, norėdamas gauti žodinius atsakymus į jį dominančius žodinius klausimus. Vedant serijinius interviu su kandidatu paeiliui kalba keli žmonės, kol nusprendžiama, ar pasirinkti kandidatą, ar atmesti. Per grupinį interviu kandidatą klausinėja iš karto grupė žmonių, o ne paeiliui.

I. Bakanauskienė interviu skirsto taip (Bakanauskienė I., 2002, p. 122):

1. Pagal dalyvių skaičių – individualus ir grupinis (vienas apklausėjas – grupė apklausiamųjų, grupė

apklausėjų – vienas apklausiamasis).

2. Pagal interviu struktūrizavimo laipsnį – nestruktūrizuoti (nekryptingi) (neformalus pokalbis, kurio metu kyla klausimai) ir struktūrizuoti (kryptingi) (labiau formalus pokalbis, kuriame visi apklausiamieji atsako į tuos pačius iš anksto parengtus klausimus).

3. Pagal interviu paskirtį – stresiniai (aštrus pokalbio tonas, nemalonūs klausimai, sukeltantys apklausiamajam streso būseną) ir įvertinimo (diskusija apie darbo atlikimo vertinimo kriterijus).

4. Pagal interviu turinio pobūdį – situaciniai (klausimai apie tai, kaip kandidatas pasielgtų tam tikroje situacijoje), poelgių analizės (klausimai apie tai, kaip kandidatas anksčiau pasielgė tam tikroje situacijoje), problemų sprendimo (vadovams), psichologiniai (kai psichologas stengiasi išsiaiškinti apklausiamojo savybes).

5. Pagal interviu pravedimo pobūdį – vienas su vienu, kompiuteriniai (vienas su kompiuteriu arba dalyvaujant apklausėjui), „serijinis“ interviu (kai apklausiamasis nustatytu nuoseklumu eina nuo vieno apklausėjo prie kito, o jie visi įvertina kandidatą pasitelkdami standartinę įvertinimo formą), „panelinis“ interviu (kai apklausia iš karto grupė apklausėjų).

Norint tinkamai vesti interviu ir jo metu gauti reikiamų žinių apie kandidatus reikėtų atsižvelgti į tam tikras rekomendacijas.

G. Dessler pateikiamos rekomendacijos „interviu“ atlikimui gana lengvai pritaikomos bet kurioje organizacijoje. Anot autoriaus, interviu reikėtų iš anksto susiplanuoti. Prieš jį peržvelgti kandidatų prašymus ir gyvenimo aprašymus, atkreipiant dėmesį į tai, kas neaiškiai parašyta ir kas galėtų parodyti kandidato stipriąsias ir silpnąsias puses. Siūloma naudoti struktūrizuotą interviu formą arba bent jau užsirašyti klausimus, kuriuos ketinama užduoti. Tokiu būdu visiems kandidatams būtų pateikiami panašūs klausimai, sudaromos vienodos galimybės į juos atsakyti ir sužinoma, kuris iš kandidatų labiausiai atitinka „idealaus darbuotojo“ savybes. Taip pat interviu metu siūloma užsirašyti pastabas ir po jo pastabas peržiūrėti, kad atsirinkti priimtinausią darbuotoją. Tokias pastabas reikėtų išanalizuoti iškart po interviu, kol dar neužsimiršo kiekvieno kandidato padarytas įspūdis (Dessler G., 2001, p. 137).

Interviu metu reikėtų pasistengti paklausti visų klausimų, kurie buvo parengti iš anksto. Dažniausiai iš anksto parengiami klausimai, atsakymai į kuriuos parodo reikalingiausias kandidato savybes ir praleidus vieną iš jų, galima nepastebėti kokios nors svarbios detalės. Artėjant interviu pabaigai reikia palikti laiko kandidatui kilusiems klausimams užduoti ir išsamiai į juos atsakyti. Visi interviu turėtų būti užbaigiami teigiamai, t.y. kandidatui reikia pasakyti, ar kompanija juo susidomėjo ir jei taip, kokių bus imtasi veiksmų. Jie apie rezultatus apie galimybes įsidarbinti reikia pranešti raštu, tai reiktų padaryti ne vėliau kaip per kelias dienas po interviu.

Г.Н. Сарган, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов ... [и др.] pateikia konkretų interviu organizavimo planą (Г.Н. Сарган, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов ... [и др.], 2003, с. 183):

- Turėti iš anksto pasirengus pokalbio planą.
- Pačioje pokalbio pradžioje pasistengti nuimti pretendento įtampą, pokalbio stilius turėtų būti geranoriškas.
- Duoti pretendentui galimybę išsikalbėti (pageidautina, kad pretendentas kalbėtų daugiau, negu apklausinėtojas).
- Pokalbiui nukrypus nuo tikslo, žinoti, kodėl tai buvo padaryta ir kokia informacija tokiu būdu gauta.
- Būti objektyviu, vengti savo subjektyvių nusistatymų, ypač dėl pretendento asmeninių savybių.
- Išvadas daryti tik pasibaigus pokalbiui, o ne jo metu.
- Personalo vadybininko nuomonę aptarti su būsimu tiesioginiu pretendento vadovu.

Teigtina, kad interviu yra svarbi atrankos vykdymo etapo dalis, tad jam reikia atitinkamai pasiruošti – pasirengti pokalbio planą, apgalvoti klausimus pretendentui, interviu metu siūloma užsirašyti pastabas ir po jo pastabas peržiūrėti, kad atsirinkti priimtinausią darbuotoją. Interviu pabaigoje būtina palikti laiko kandidatui kilusiems klausimams užduoti ir išsamiai į tuos klausimus atsakyti. Išvadas apie pretendento tinkamumą darbui reikėtų daryti tik pasibaigus pokalbiui. O jei buvo kalbama su keliais kandidatais – po visų pokalbių, išanalizavus jų metu darytus užrašus.

1.2.2.3. Biografijos (gyvenimo aprašymo) tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas

Rekomendacijos atrankoje naudojamos tokiais tikslais, kaip patikrinti, ar kandidato pateikta informacija apie save yra teisinga ir gauti papildomos informacijos apie kandidatą.

Rekomendacijos būna tiek rašytinės, vadinamieji rekomendaciniai laišškai, tiek suteikiamos žodžiu (Navardauskienė R., 2001, p. 1 (priedai)).

Dessler (2001) teigia, kad dauguma darbdavių tikrina kandidatų biografijas bei rekomendacijas tam, kad patikrintų, ar kandidatas tiksliai pateikė faktus, ir kad atskleistų neigiamą informaciją apie kandidatą. Dažniausiai tikrinama kandidato teisė legaliai dirbti, ankstesnio darbo laikotarpiai, karinė tarnyba (vyrams), išsilavinimas ir anketiniai duomenys (gimimo data ir adresas). Ši informacija renkama įvairiais būdais. Kai kurie darbdaviai skambina dabartiniam kandidato darbdaviui norėdami sužinoti ar kandidatas nurodė savo dabartines pareigas ir atlyginimą (gavę kandidato sutikimą tai daryti). Kiti skambina kandidato dabartiniams ir ankstesniems viršininkams, norėdami sužinoti apie jo motyvuotumą, techninę kompetenciją ir gebėjimą dirbti su kitais žmonėmis. Dar kiti darbdaviai informaciją apie kandidato kreditingumą, įsiskolinimus, reputaciją, asmenines savybes ir gyvenimo būdą gauna iš komercinių kredito reitingą nustatančių kompanijų. (Dessler G., 2001, p. 140-141)

B. Nelsonas (1999) pateikia 4 rekomendacijų ir informacijos patikrinimo būdus (Nelsonas B.P., 1999, p. 87-88):

1. Akademinių rekomendacijų patikrinimas. Labai daug žmonių perdėtai gerai kalba apie savo akademinę patirtį. Čia ir reikėtų pradėti tikrinti rekomendacijas. Jei kandidatai pamelavo jau čia, ir jų patirties aprašymas atrodo įtartinau jau galima tokį kandidatą atmesti.

2. Skambinimas dabartiniam ir buvusiam viršininkui. Iš darbdavių gauti informaciją vis sunkiau. Daug verslo žmonių pagrįstai bijo, jog gali būti paduoti į teismą už šmeižtą, jei pasakys ką nors neigiamo apie dabartinius ar buvusius valdinius (šis atvejis Lietuvoje mažai pastebimas). Geresnį vaizdą apie kandidatus susidarysite, jei pakalbėsite su jų dabartiniais ar buvusiais viršininkais.

3. Pasinaudojimas asociacijos ryšiais. Jei esate profesinės asociacijos, sąjungos ar panašios bendraminčių karjeristų grupės narys, apie savo kandidatus paklauskite kitų narių.

4. Profesionalaus psichologo pasitelkimas.

Rekomendacijų ar kandidatų biografijos faktų tikrinimas yra nebrangus ir paprastas būdas įsitikinti, ar žmogus nemeluoja. Tačiau, reikėtų atsižvelgti ir į tą faktą, kad rekomendacijos gali būti ir neteisingos, kadangi daugelis darbdavių nenori sumažinti savo buvusiųjų darbuotojų galimybės susirasti naują darbą, o kai kurie nekompetentingam darbuotojui gali specialiai parašyti gerą rekomendaciją, kad tik jo atsikratytų. Galimas ir kitas variantas, kai darbuotojas buvusiojo darbdavio vertinamas neteisingai, dėl tarpusavio asmeninių nesutarimų. Todėl, teiraujantis dėl rekomendacijų, reikėtų būti atidžiam ir užduoti tinkamus klausimus bei nuspręsti, ar parašęs rekomendaciją asmuo atsakinėja išsisukinėdamas, o jei jis taip elgiasi, tai kodėl. Kad rekomendacijų tikrinimas būtų naudingas, patartina naudotis struktūrizuota forma. Tai svarbu dėl to, kad nebūtų pamiršti svarbūs klausimai. Iš rekomendaciją pateikusių asmenų galima ne tik sužinoti, kaip kandidatui sekėsi dirbti, bet ir gauti žinių apie kitus asmenis, kurie gali suteikti informacijos apie kandidatą. Šiais laikais kandidatų biografijos faktus tam tikros organizacijos gali patikrinti pasinaudojusios kompiuterinių duomenų bazėmis. Esama daug informacinių tarnybų, kurios yra sukaupę nemažai informacijos apie darbuotojų ankstesnius darbus, jų išsilavinimą, teistumą ir kt.

Galime teigti, kad siūlomas rekomendacijų ir kandidatų biografijos faktų tikrinimas yra nebrangus ir paprastas būdas įsitikinti, ar žmogus nemeluoja. Paprastai rekomendacijos, kurias pateikia kandidatai, laikomos privalumu. Tačiau būtent dėl to, jog, kaip anksčiau minėjome, dėl vienu ar kitu priežasčių jos gali neatitikti tikrovės, reikėtų jas patikrinti. Dažniausiai tikrinama skambinant buvusiam ar esamam darbdaviui, taip pat naudojamos turimais ryšiais ir taip aplinkiniu būdu gaunama informacija apie kandidatą (per esamus darbuotojus ieškoma pažįstamų, dirbusių kartu su kandidatu ir pan.).

1.2.2.4. Sąžiningumo tikrinimas

G. Dessler (2001) išskiria tokius sąžiningumo tikrinimo būdus – tikrinimas melo detektoriumi ir tikrinimas naudojant popieriaus lapą ir pieštuką (Dessler G, 2001, 144-145).

Tikrinant melo detektoriumi, naudojamas specialus įrenginys, registruojantis fiziologinius pokyčius. Čia remiamasi prielaida, kad fiziologiniai pokyčiai atspindi organizmo reagavimą, susijusį su emociniu stresu,

atsirandančiu, pavyzdžiui, meluojant. Kandidatas prijungiamas prie to įrenginio neskausmingais elektroniniais zondais ir tada ekspertas užduoda keletą neutralių klausimų. Nustačius, kaip asmuo reaguoja, teisingai atsakydamas į neutralius klausimus, užduodami asmeniškiesni klausimai ir pagal atsiradusius pakitimus žmogaus reakcijoje atsakant į klausimus, nustatoma, ar kandidatas meluoja. Tačiau tikrinimas šiuo metodu gali įžeisti kandidata, o be to, yra abejojimų šio metodo patikimumu.

Tikrinimą melo detektoriumi mini ir I. Bakanauskienė (Bakanauskienė I., 2002, p. 126). Melo detektorius – tai įrengimas, registruojantis fiziologinius pokyčius, pavyzdžiui, padidėjusį prakaito išsiskyrimą. Atsiradus skundams dėl įžeidžiančio tikrinimo melo detektoriumi pobūdžio ir rimtoms abejonėms dėl šio metodo patikimumo buvo priimtas Darbuotojų apsaugos nuo tikrinimo melo detektoriumi aktas, kuris 1988 m. tapo įstatymu. Išskyrus kai kurias išimtis, šis įstatymas draudžia daugumai darbdavių melo detektoriumi tikrinti visus kandidatus ir daugumą darbuotojų. Net ir tada, kai tiriama vagystė, šis aktas gana smarkiai apriboja darbdavio teises naudoti melo detektorius.

Darytina išvada, kad šį darbuotojų patikrinimo būdą autoriai pripažįsta netinkamu ir nenaudotinu. Reikėtų pastebėti, jog su faktu, kad šis būdas naudojamas Lietuvoje, neteko susidurti.

I. Bakanauskienė (2002) pažymi, kad uždraudus kandidatų atrankai naudoti melo detektorius, suklestėjo kitų rūšių sąžiningumo patikrinimo priemonių rinka. Testai naudojant popieriaus lapą ir pieštuką – tai psichologiniai testai, leidžiantys nuspėti kandidato polinkį į nesąžiningumą ir kitus nepageidaujamą rezultatą sukeliančius veiksmus. Daugumą šių testų vertina tiriamojo požiūrį į tokius dalykus, kaip, pavyzdžiui, tolerantiškumą kitų vagystėms. Nors iš pradžių psichologai išreiškė susirūpinimą dėl gausėjančių sąžiningumo testų naudojant popieriaus lapą ir pieštuką, keletas pastarojo meto tyrimų patvirtino, jog šie testai gali būti patikima darbuotojų atrankos priemonė.

Galime teigti, kad toks pretendento sąžiningumo tikrinimas gali užgauti asmens savigarbą, tad naudoti jį atrankos metu analizuotoje literatūroje nepatariama. Autoriai pažymi, kad kandidato sąžiningumas gali būti patikrinamas asmenybės testų metu ar pasiteiraujant apie jį organizacijose, kur pretendentas prieš tai dirbo.

1.2.2.6. Sveikatos patikrinimai

Atrenkant kandidatus, reikalaujama, kad jie pasitikrintų sveikatą ir pateiktų atitinkamą pažymėjimą. Šis patikrinimas reikalingas todėl, kad patvirtintų, ar kandidatas atitinka konkrečiam darbui keliamus fizinio pajėgumo reikalavimus, bei išsiaiškinti, kokie yra medicininiai apribojimai, kad į juos būtų galima atsižvelgti skiriant kandidata į konkrečią pareigybę. (Dessler G., 2001, p. 146)

Г. Н. Сарган, А. Ю. Смирнов, В. В. Гудимов... [и др.] pažymi, kad gana dažnai organizacijose nustatyta darbuotojų medicininė kontrolė (Г.Н. Сарган, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов ... [и др.], 2003, с.

186). Todėl pretendentai, norintys dirbti tose organizacijose, turi praeiti tam tikrą medicininį patikrinimą, kuris parodytų ar jie tinka dirbti tam tikrose darbo vietose, ar atitinka tam tikrai profesijai keliamus fizinius reikalavimus. Be to, medicininis patikrinimas kandidatams yra reikalingas tam, kad išvengtų tam tikrų nesusipratimų (pvz.: darbuotojai gali paduoti skundus dėl sveikatos praradimo dėl kenksmingų darbo sąlygų ir paprašyti kompensacijos, kai tuo tarpu jie jau atėjo dirbti į organizaciją būdami tokios sveikatos būklės; taip pat tokiu būdu siekiama išvengti infekcinių ligų).

Galima teigti, kad dažniausiai, siekiant išvengti visokių nesusipratimų dėl darbuotojų sveikatos, o kai kuriais atvejais, tam tikrų profesijų atstovams privalant atitikti tam tikrus fizinius reikalavimus, organizacijos dažnai reikalauja pateikti sveikatos patikrinimo pažymėjimą.

1.3. Empirinis personalo paieškos ir atrankos ištyrimo lygis

Siekiant surasti ir atrinkti tinkamiausią konkrečiam darbui darbuotoją, pirmiausia reikia išsiaiškinti esamas laisvas darbo vietas, tuomet nustatyti kokios tai darbo vietai numatomos užduotys ir atsakomybė, kokios kvalifikacijos, patyrimo ir įgūdžių reikia, norint, kad tos užduotys tinkamai būtų atliktos ir koks procesas geriausiai identifikuoja šiuos kriterijus. Atsakius į visus šiuos klausimus, nustatoma, kokius darbuotojų paieškos ir atrankos kriterijus, būdus bei metodus taikysime.

JAV atlikti tyrimai parodė, kad apie 90 proc. didžiųjų JAV firmų naudoja internetą darbuotojų atrankai, darbo ieškančių asmenų paraiškų dėl darbo pateikimo palengvinimui ir laiko sąnaudų įdarbinant naujus darbuotojus mažinimui. Toks darbo pasiūlos būdas taip pat apie 95 proc. sumažina personalo paieškos ir atrankos kaštus lyginant su tradiciniais metodais. Raymond A. Noe teigia, kad tokiu būdu kompanijos ne tik gauna informaciją apie pretendentų įgūdžius ir galimybes, bet ir išsiaiškina ar siekiantis įsidarbinti asmuo pritaps prie organizacijos kultūros. (Price A., 2004, p. 379)

Pagal E. Galanki tyrimų duomenis, internetą darbuotojų paieškai ir atrankai naudoja net 82 proc. IT (Informacinių technologijų) organizacijų, 47 proc. įmonių. Pagrindiniais interneto naudojimo kandidatų paieškai privalumais įmonės įvardija kaštų efektyvumą, galimybę gauti daug atsakymų ir pasiekti pasyvų darbo ieškotoją (A. Galinytė, 2006, p. 7).

Petroleum Services Association of Canada (PSAC) kartu su Human Resources Development Canada (HRDC) vykdė unikalią Virtualios karjeros mugę internetu. Buvo sukurta naujas internetinis puslapis www.careersinoilangas.com, kuriame skelbiama informaciją apie karjeros galimybes naftos ir dujų industrijos srityje. R. Soucy, PSAC prezidentas, džiaugėsi, kad šis puslapis suteikia galimybę studentams ir kitiems asmenims iškart gauti visą informaciją apie 240 kompanijų siūlomas karjeros galimybes. Tokiu būdu buvo įdarbinta daugiau nei 28000 kanadiečių. (Price A., 2004, p. 384)

Papalexandris (1991) palygino multinacionalines korporacijas, vykdančias savo veiklą Graikijoje, ir Graikijos kompanijas. Ji ištyrė, kad Graikijos darbdaviai, ieškodami darbuotojų, teikia pirmenybę savo arba jau dirbančiųjų organizacijose asmenų giminaičiams ir draugams. Skelbimai ir įdarbinimo agentūros pasitelkiamos tik tada, kai nesugebama rasti kandidato anksčiau minėtu būdu. Graikų darbdaviai daugiau dėmesio skiria rekomendacijoms ir patirčiai negu kvalifikacijai (moksliniams laipsniams). Priešingai, multinacionalinės kompanijos, vykdančios savo veiklą Graikijoje, naudojasi „Geriausia praktika“ ir sutelkia dėmesį į jaunesnius, dažnai neturinčius patirties, bet gavusius atitinkamą išsilavinimą, pretendentes, naudodamosios įdarbinimo agentūrų paslaugomis ir teikdamos skelbimus spaudoje. Papalexanderis teigia, kad tokiu būdu Graikų darbdaviai užkerta kelią jaunų ir perspektyvių darbuotojų patekimui į organizacijas. Tokie darbuotojai dažniausiai patenka į multinacionalines organizacijas, o vėliau net ir išvyksta iš šalies. (Price A., 2004, p. 385)

Tokia neformali darbuotojų paieška yra įprasta. Chartered Institute of Personnel and Development atliko tyrimą 1999 ir 2000 m., kurio rezultatai pateikiami 2 lentelėje:

2 lentelė

Darbuotojų paieškos metodų prioritetai Didžiojoje Britanijoje 1999-2000 m.

Darbuotojų paieškos metodai	1999 m. (proc.)	2000 m. (proc.)
Specialioji/profesinė spauda	87	86
Vietinė spauda	87	81
Nacionalinė spauda	75	68
Darbo centrai/įdarbinimo paslaugos	62	68
Įdarbinimo agentūros	61	66
Rašytinės rekomendacijos	65	56
Žodinės rekomendacijos	53	53
Internetas	36	47
Nuorodos su išsilavinimu	50	44
„Galvų medžiotojai“	33	29
Vietinis radijas	11	12

Šaltinis: PRICE A., Human recourse management in a business context, 2004, p. 386.

Taigi, matome, jog mažėja tradicinių darbuotojų paieškos metodų taikymas, ir vis labiau populiarėja darbuotojų paieška interneto pagalba, naudojamosi darbo centrų/įdarbinimo paslaugų teikiamasi pasiūlymais, įdarbinimo agentūrų paslaugomis.

Verbavimo šaltinius (kanalus) Lietuvoje 2002 m. tyrė I. Bakanauskienė (2005). Buvo tiriamos mažos ir vidutinio dydžio Lietuvos organizacijos (MVO). Tyrimo duomenys pateikiami 3 lentelėje:

3 lentelė

Verbavimo kanalai Lietuvos MVO

Verbavimo kanalo tipas	Respondentų atsakymai (proc.)
Kolegos, pažįstami, draugai	65
Verbavimo agentūros	55
Reklamos laikraščiuose	45
Internetas	15
Mokymo įstaigos	15

Šaltinis: BAKANAUŠKIENĖ I., *Personalo valdymo organizacijos lygmenyje metodologija ir jos taikymas*. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga, 2005, p. 33.

Tyrimai parodė, kad daugelyje MVO reikalavimus kandidatams suformuluoja vadovai. Verbavimo metu įmonės stengiasi patraukti potencialius kandidatus, akcentuodamos savo teigiamą įvaizdį, populiarumą, didesnį darbo užmokestį ir kt. I. Bakanauskienės (2005) nuomone, pagrindinis tiek vidinis, tiek išorinis verbavimo kanalas MVO yra kolegos, pažįstami ir draugai, ką galima bus pastebėti ir šio darbo tyrimo rezultatuose. Į įdarbinimo agentūras kreipiamasi rečiau. Pažymima, kad taip pat populiarūs yra reklama laikraščiuose.

Nepriklausoma tyrimo kompanija „BMRB“ 2000 m. atliko personalo paieškos bei atrankos interneto pagalba („Online“) tyrimą buvo apklausta 3000 interneto naudotojų. Tyrimo tikslas buvo parodyti interneto naudojimo darbuotojų paieškai ir samdymui augimą ir įrodyti, kad daugelis asmenų, ieškančių darbo, naudojami internetu. Tyrimas parodė, kad (Price A., 2004, p. 388):

- Darbo paieška internetu yra greitai auganti darbo pasiūlos-paklausos rinka.
- 31 proc. interneto naudotojų ieškojo darbo internetu pastaruosius 6 mėn. (t.y. apie 4 mln. žmonių Didžiojoje Britanijoje).
- Iš tų, kurie užpildė paraiškas gauti darbui internetu, 400 tūkst. Buvo apklausta ir 170 tūkst. iš apklaustųjų buvo pasiūlytas darbas.
- Apie 50 proc. interneto vartotojų, kurie niekada nesinaudojo įdarbinimo internetu paslaugomis, kitą kartą ieškodami darbo tikrai jomis pasinaudotų, t.y. ši rinka išaugtų mažiausiai 4 mln. naujų vartotojų.
- Apie 3 mln. interneto vartotojų, kurie šiuo metu turi darbą, norėtų pakeisti esamą darbą per artimiausius 6 mėnesius.

British Institute of Management/IPM 1980 m. ištyrė naudojamus personalo paieškos būdus ir juos sureitingavo.

4 lentelė

Pasitenkinimas personalo paieškos šaltiniais

Paieškos metodai	Pasitenkinimas (1-5 balai)
Vidinis	4,1
Vietinė spauda	3,7
Nacionalinė spauda	3,5
Profesiniai žurnalai	3,2
Konsultantai	2,8
Agentūros	2,7
„Galvų medžiotojai“	2,5
Darbo centrai	2,2
Profesionalūs registrai	1,9

Šaltinis: PRICE A., Human recourse management in a business context, 2004, p. 394.

Tyrimas parodė, kad profesiniai žurnalai pateikė labiausiai tinkančius kandidatus, tuo tarpu vietinės spaudos panaudojimas parodė efektyviausią kaštų panaudojimą. Tai nėra pagrindinis darbuotojų paieškos metodo (šaltinio) pasirinkimo aspektas, bet atrodo, kad darbdaviai yra linkę rinktis iš didelio kiekio kandidatų, iš kurių ne visi atitinka nustatytus kriterijus, negu iš mažesnio kiekio kvalifikuotų kandidatų.

Tyrimai rodo, kad darbdaviai įvairiose šalyse renkasi skirtingus personalo paieškos būdus. Skiriasi ir

prioritetiniai personalo atrankos kriterijai skirtinguose kraštuose.

Watkins ir Johnston (2000) ištyrė fizinio patrauklumo efektą ir autobiografijos kokybės įtaką pirminiame atrankos etape. 180 tyrimo dalyvių perskaitė darbo skelbimą ir peržiūrėjo vieną iš dviejų skirtingos kokybės gyvenimo aprašymų (CV). Kiekviename iš CV buvo pasoddyta nuotrauka, tik vienuose buvo vidutinio amžiaus, o kituose jaunų patrauklių moterų atvaizdai. Taip pat buvo ir gyvenimo aprašymų be nuotraukų. Dalyvių buvo prašoma pasakyti ar jie kvieštų pokalbiui žmones, kurių CV perskaitė, sureitinguoti CV kokybę ir nustatyti pradinę siūlomą algą pretendents. Paaiškėjo, kad patrauklumas neturi įtakos aukštos kokybės CV, bet vidutiniškuose CV pirmumas buvo suteikiamas patrauklesniems pretendents.

Internetinio įdarbinimo kompanijos reed.co.uk tyrimas parodė, kad darbdaviai teikia pirmenybę elektroniniams CV, o ne pateikiamiems „popieriniams“ CV (AGR online, 2002 balandžio 26). Iš ištirtų 400 organizacijų beveik 80 procentų iš dviejų kandidatų, pateikusių panašius CV, pasirinko tą kandidatą, kurio CV buvo pateiktas elektroniniame variante. Taip pat apie 2/3 apklaustųjų teigė, kad pokalbiui kvieštų pretendents, pateikusius elektroninius CV. Toks CV pateikimo būdas, jų nuomone, ne tik suteikia žinių apie pretendentą, bet ir parodo jo gebėjimą dirbti kompiuteriu. Apie 40 procentų tiriamųjų pažymėjo, kad jie daugiau kaip 90 proc. CV gauna elektroniniu būdu, bet 15 proc. teigė, kad jie visai negauna elektroniniu būdu pateikiamų CV.

The New York Times Job Market tyrimų komanda atliko tyrimą ir nustatė, kad 89 proc. ieškančiųjų darbo ir 49 proc. darbuotojų, atliekančių pretendents atranką, New York'e tiki, kad gana didelis skaičius pretendents pagražina savo CV ir autobiografijas. Tyrėjai įvardino autobiografijų ir CV pagražinimą kaip informacijos klastojimą tam, kad pretendents atrodytų geresnis. Personalo atrankos specialistai, tikintys, kad pretendents pagražina savo biografijas, mano, kad tokių pagražintų biografijų būna apie 52 proc. iš atsistųjų. Bet tik 13 proc. ieškančiųjų daro patvirtino, kad siūsdami biografijas norėdami įsidarbinti, jas pagražindavo. 82 proc. iš ieškančių darbo apklaustųjų mano, kad organizacijos žino apie biografijų pagražinimą ir tiki, kad jos atlieka tokius faktų patikrinimus: kai kurie biografijos faktai (70 proc.), visų biografijos faktų (17 proc.), netikrina biografijos (13 proc.). Tyrimas nurodė tokus biografijoje nurodytų faktų patikrinimo būdus (Price A., 2004, p. 398-400):

- informacijos patikrinimas (47 proc.),
- pretendents įvertinimas interviu metu (30 proc.),
- biografijoje nurodytų paskutiniųjų darbovietų (mokymo įstaigų) patikrinimas (17 proc.),
- klausimų pretendents pateikimas, patikrinant kokie tikslūs bus jų atsakymai (6 proc.),
- naujų darbuotojų patikrinimas atliekant darbą (4 proc.),
- pretendents darbo pavyzdžių reikalavimas (2 proc.),
- prašymas atlikti tam tikrus testus atliekant atranką (2 proc.).

29 proc. personalo atrankos specialistų ir 21 proc. ieškančiųjų darbo sutinka, kad bet koks autobiografijos/CV „pagražinimas“ yra svarbus dalykas. Abi apklaustųjų grupės mano, kad dažniausiai yra „pagražinama“:

5 lentelė

Dažniausiai pasitaikantys autobiografijų/CV „pagražinimai“

	Personalo atrankos specialistai (proc.)	Ieškantieji darbo asmenys (proc.)
Atsakomybė darbe	53	51
Įdarbinimo laikotarpis	18	14
Išsilavinimo lygis	13	10
Lankyta mokymo įstaiga/ ankstesnis darbas	11	14

Šaltinis: PRICE A., Human recourse management in a business context, 2004, p. 400.

I. Bakanauskienė (2005) taip pat atliko personalo atrankos etapų tyrimą MVO. (6 lentelė).

6 lentelė

Personalo atrankos etapai Lietuvos MVO

Verbavimo kanalo tipas	Respondentų atsakymai (proc.)
Atrankos interviu	100
Rekomendacijų patikrinimas	55
Įdarbinimo testai	50
Darbo prašymų analizė	30
Medicininis patikrinimas	20

Šaltinis: BAKANAUSKIENĖ I., *Personalo valdymo organizacijos lygmenyje metodologija ir jos taikymas*. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga, 2005, p. 34

I. Bakanauskienės (2005) pateiktas tyrimas parodė, kad daugeliu atveju Lietuvos MVO pasitenkinama vienu atrankos interviu (tai bus matoma ir šio darbo tyrime – atliekant mažųjų organizacijų vadovų apklausą). Priimant į darbą kandidatų prašoma pateikti kelias rekomendacijas arba nurodyti kelis asmenis, kurie galėtų patvirtinti informacijos teisingumą. Kaip matyti 6-oje lentelėje, gana dažnai atliekamas rekomendacijų patikrinimas. Dažniausiai (nurodė 60 proc. respondentų) yra atliekami darbo atlikimo testai. Jais naudojamasi atrenkant darbininkus ir techninius darbuotojus. 50 proc. apklaustųjų įmonių nurodė, kad atrenkant į vadovo pareigas atlieka žinių testus. Medicininis patikrinimas atliekamas tik tais atvejais, kai to reikalauja įstatymai ir darbo vietos specifika (Bakanauskienė I., 2005, p. 34).

Jenkins (2001) apžvelgė 17 psichologinių testų naudojimo tyrimų, paskelbtų tarp 1970-2000 m. laikotarpį. Šis autorius manė, kad didžiosios organizacijos yra labiau linkusios naudoti testus atrenkant personalą, kadangi jos turi daugiau laisvų darbo vietų ir testų naudojimo kaštai dėl šios priežasties labiau pasiteisina; tokiose organizacijose dažniausiai yra žmogiškųjų išteklių valdymo (personalo) specialistai, kurie gana gerai žino ir moka pritaikyti psichologinius testus. (Price A., 2004, p. 412).

Blackman (2002) ištyrė telefoninio interviu taikymą praktikoje, kaip pagrindinį neformalaus interviu metodą. Tyrimo metu buvo įrodyta, kad pretendentai, po telefoninio atrankos pokalbio, vis tiek turėjo atvykti į tiesioginį interviu dėl neverbalinės komunikacijos trūkumo. Pažymima, kad dažniausiai organizacijos naudoja

abi interviu formas. Buvo nustatyta ryški koreliacija tarp asmenybės įvertinimo tiesioginio interviu metu ir kitų asmenybės įvertinimo šaltinių.

Cox ir Tapsel (1991) palygino grafologų ir ne grafologų atliktas 50 ranka rašytų pavyzdžių analizes. Kai vieni ir kiti rezultatai buvo palyginti, pasirodė, kad grafologai įvertindami pretendentes pagal jų rašyseną padarė net šiek tiek daugiau klaidų nei ne grafologai.

Personalo atrankos kriterijų taikymo Didžiojoje Britanijoje ir Prancūzijoje palyginimą, atrankos kriterijų taikymo kitimą 1999-2000 m. Didžiojoje Britanijoje ir JAV viešosiose paslaugose taikomų personalo atrankos kriterijų reitingavimą pateikiame 2 priede.

Nowicki ir Rosse (2002) pastebėjo, kad darbuotojų atrankos praktikos būseną skiriasi priklausomai nuo tyrimų būsenos. Jie atliko 166 personalo atrankos specialistų apklausą ir paprašė apibūdinti jų teigiamus ir neigiamus patyrimus vykdant darbuotojų atranką. Kaip teigiamas patyrimas dažniausiai buvo paminėta sėkmė ir intuicija, bet taip pat buvo pažymėta ir labiau sisteminio bei apibrėžto metodo poveikis atrankai. Buvo matyti, kad jiems tiesiog trūksta informacijos apie tyrimus personalo atrankos srityje (Price A., 2004, p. 414).

2. PERSONALO VERBAVIMAS IR ATRANKA – NEATSIEJAMOS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESO DALYS

Amerikiečiai psichologai M. Kok'as ir D. P. Šulc'as (Baršauskienė, V., Janulevičiūtė B., 1999, p. 216), kurie tyrė darbuotojų atrankos veiksmingumą, pažymėjo, kad gerą kandidatų pasirinkimą labiausiai lemia tinkamai nustatyti profesinės atrankos kriterijai, taikomi profesinės atrankos metodai bei profesionaliai ir kvalifikuotai dirbantys žmonės, vykdančios profesinę atranką.

Personalo paieškos ir atrankos ištyrimui nustatytas toks *empirinio tyrimo tikslas* – remiantis sukurtu personalo paieškos ir atrankos modeliu identifikuoti kompetentingų darbuotojų pritraukimo problemas tiriamose organizacijose, įrodyti, kad pasirenkant darbuotoją, didžiausią įtaką sprendimo priėmimui daro tokie kriterijai, kaip bendradarbių rekomendacijos, išsilavinimas ir darbo patirtis.

Numatyti *uždaviniai*:

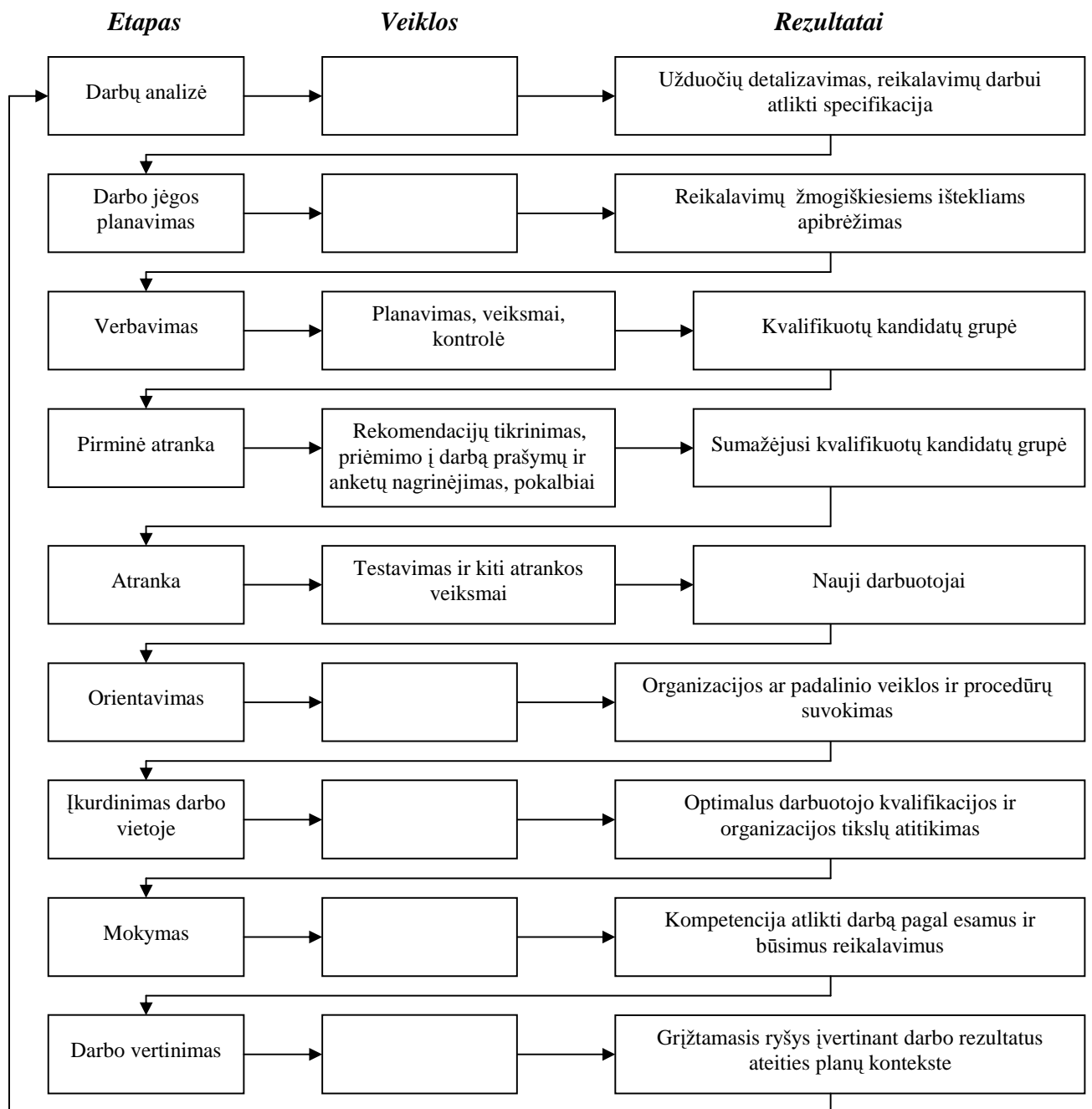
1. Išsiaiškinti tiriamose organizacijose naudojamų personalo paieškos būdus ir atrankos kriterijus.
2. Identifikuoti problemas, apsunkinančias personalo paiešką ir atranką tiriamose organizacijose.
3. Palyginti personalo paiešką ir atranką vietos savivaldos institucijoje ir privačiose organizacijose, kuriose atliekamas tyrimas.
4. Pateikti siūlymus personalo paieškos ir atrankos tiriamose organizacijose tobulinimui, sudaryti paieškos ir atrankos vykdymo modelius, kuriuose jose būtų galima pritaikyti.

2.1. Personalo paieškos ir atrankos tyrimo modelis

Personalo paieška ir atranka turėtų būti tiriamos kartu. Pasirinkti darbuotojo atrankos kriterijai nulemia ir paieškos būdų bei atrankos vykdymo metodų pasirinkimą.

W. F. Cascio (2006) potencialių darbuotojų verbavimą ir atranką laiko svarbia ir neatsiejama žmogiškųjų išteklių vadybos sisteminė dalimi (Baršauskienė V., 2006, p. 38). Kaip matome, šio autoriaus nuomone, verbavimas ir atranka – vientisa žmogiškųjų išteklių vadybos dalis.

Verbavimas užima tarpinę poziciją tarp žmogiškųjų išteklių planavimo ir atrankos. Verbavimo svarba akcentuojama ir W. F. Cascio (2006), kuris jos ir atrankos vietą grafiškai iliustruoja žmogiškųjų išteklių funkcijų sistemoje (5 pav.), dalis kurios buvo naudojama sudarant personalo paieškos ir atrankos modelį.



Šaltinis: BARŠAUSKIENĖ I. Žmogiškųjų išteklių vadyba, 2006, p.39.

5 pav. Darbuotojų verbavimas ir atranka (W. F. Cascio, 2006)

V. Misevičiaus išskiriami darbuotojų paieškos būdai geriausiai parodo dažniausiai organizacijų naudojamus darbuotojų paieškos šaltinius (Misevičius V., 2002, p.1):

1. Naudojimas vidiniais įmonės resursais. Toks darbuotojų paieškos būdas sudaro galimybes įmonės žmonėms užimti aukštesnes pozicijas, skatina juos tobulėti, jei nori kilti karjeros laiptais įmonės viduje.
2. Atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis. Esami darbuotojai yra suinteresuoti

rekomenduoti gerą kandidatą, kadangi jaučia atsakomybę už būsimą darbuotoją ir nenori susigadinti gero vardo darbdavio akyse. Darbuotojai dažniausiai žino žmones, kurie dirba panašiose srityse, ar yra dirbę su jais ankstesnėse kompanijose ir gali juos rekomenduoti.

3. Skelbimai laikraščiuose. Ši darbuotojų paieškos forma yra labai populiari ir galima sakyti pagrindinė. Skelbimai laikraščiuose dažniausiai pritraukia labai daug kandidatų, tačiau labai dažnai daugelis kandidatų neatitinka keliamų kvalifikacijos reikalavimų.

4. Paieška universitetuose. Naudojant šį darbuotojų paieškos būdą, priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros. Tačiau tai žmonės be darbo patirties, į kurių apmokymus kartais reikia investuoti nemažus pinigus.

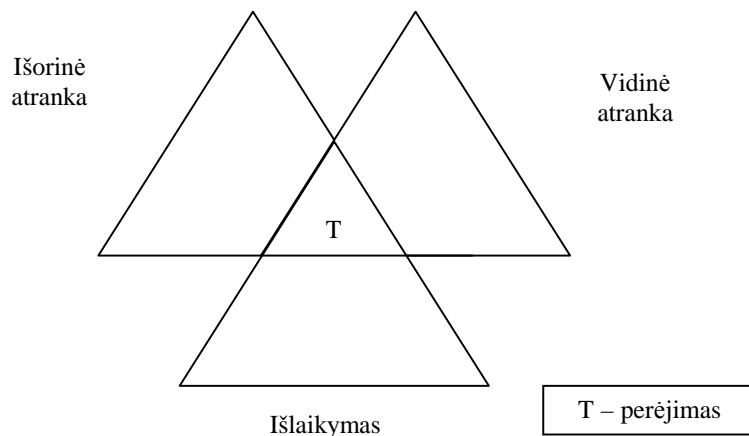
5. Įdarbinimo agentūrų paslaugos. Šis darbuotojų paieškos būdas yra taikomas, kai ieškoma įvairios kvalifikacijos darbuotojų ir pagal tai yra renkama kokios įdarbinimo agentūros paslaugomis naudotis.

6. Dalyvavimas karjeros dienose. Personalo specialistai gali susitikti su daugeliu kandidatų, atlikti trumpus interviu ir tinkamiausius kandidatus pakviesti išsamesniems pokalbiams kompanijoje. Įmonė gali susidaryti kvalifikuotų potencialių darbuotojų duomenų bazę ir, esant reikalui, pasikviesti šiuos žmones į darbą.

7. Internetiniai skelbimai ir duomenų bazės. Tai labai sparčiai populiarėjantis darbuotojų paieškos būdas. Interneto pagalba galima gana greitai rasti norimą darbuotoją, naudotis didelėmis internetinėmis kandidatų duomenų bazėmis.

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

Vertinant darbuotojų pasiūlos šaltinių efektyvumą jie išskiriami į vidinius ir išorinius. Atrenkant ir siekiant išlaikyti darbuotojus ypač svarbu palaikyti pusiausvyrą renkantis darbuotojų paieškos šaltinius. Fields R. A. Marta siūlo tokį personalo atrankos ir išlaikymo organizacijoje modelį (6 pav.):



Šaltinis: ФИЛДЗ Р.А. МАРТА. Кадры решают всё. Поиск ценных сотрудников, 2004, с. 31.

6 pav. Atrankos ir išlaikymo modelis FA (Филдз Р.А. Марта, 2004)

Siekiant pritraukti ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus, svarbu sudaryti jiems sąlygas siekti karjeros, užtikrinti vidinį personalo judėjimą, t.y. atsiradus laisvoms aukštesnėms, negu užimamos, pareigybių vietoms, pirmiausiai siūlyti jas užimti jau dirbantiems organizacijoje žmonėms, tuo sudarant jiems galimybes kiti karjeros laiptais, kas užtikrina darbuotojų didesnę pasitenkinimą darbu, jų iniciatyvumą, pastangas dirbti kuo geriau, suteikiant saugumo jausmą.

I. Baršauskienės pateikti vidinių ir išorinių personalo paieškos šaltinių privalumai bei trūkumai, į kuriuos reikia atsižvelgti renkantis darbuotojų paieškos šaltinius (2 lentelė), parodo, kodėl darbdavys vienu ar kitu atveju pasirenka tam tikrą darbuotojų paieškos šaltinį.

7 lentelė

Vidinio ir išorinio žmogiškųjų išteklių pasiūlos šaltinių privalumai ir trūkumai (L.L.Byars ir L.W.Rue, 2006)

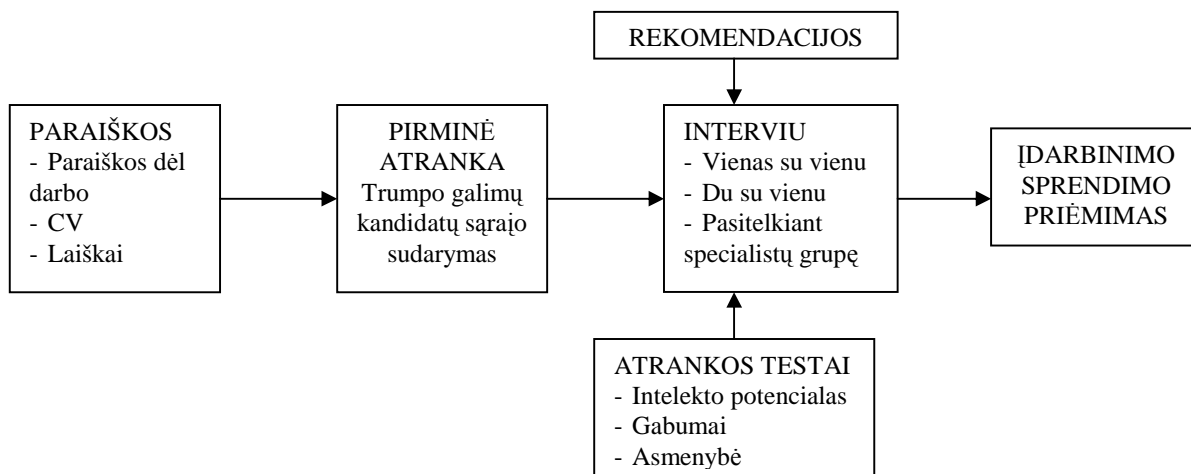
Šaltinis	Privalumai	Trūkumai
Vidinis	<ul style="list-style-type: none"> - Organizacija geriau pažįsta darbuotoją, žino jo stiprybes ir silpnybes. - Darbuotojas geriau susipažinęs su organizacija, jos tikslais ir veikla. - Darbuotojo motyvacija didesnė. - Organizacijos investicijų į tą darbo vietą graža didesnė. 	<ul style="list-style-type: none"> - Darbuotojas gali būti paaukštintas į pareigas, kurių nesugebės tinkamai atlikti. - Konkuravimas dėl paaukštinimo gali daryti neigiamą įtaką nusiteikimui dirbti. - Gali sąlygoti mažesnę idėjų ir naujovių skaičių.
Išorinis	<ul style="list-style-type: none"> - Didelis skaičius potencialių talentingų darbuotojų. - Naujas požiūris. - Neretai samdyti techninį ir kvalifikuotą personalą bei vadovus iš išorės yra pigiau. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientavimas ir pareigybių keitimas užtrunka ilgiau. - Darbuotojų, kurie jaučiasi tinkami atlikti pareigas, į kurias buvo priimtas naujas asmuo, motyvacijos mažėjimas.

Šaltinis: BARŠAUSKIENĖ I. Žmogiškųjų išteklių vadyba, 2006, p.40.

Sudarant personalo paieškos ir atrankos modelį atsižvelgta į Leonienės minimus darbuotojų atrankos metodus, kurių pagalba nustatomas pretendento atitikimas nustatytiems atrankos kriterijams (B. Leonienė, 1998, p. 158):

1. Anketinių duomenų ir rekomendacijų analizė.
2. Testai.
3. Atrankos pokalbis.
4. Priėmimas bandomajam laikotarpiui.

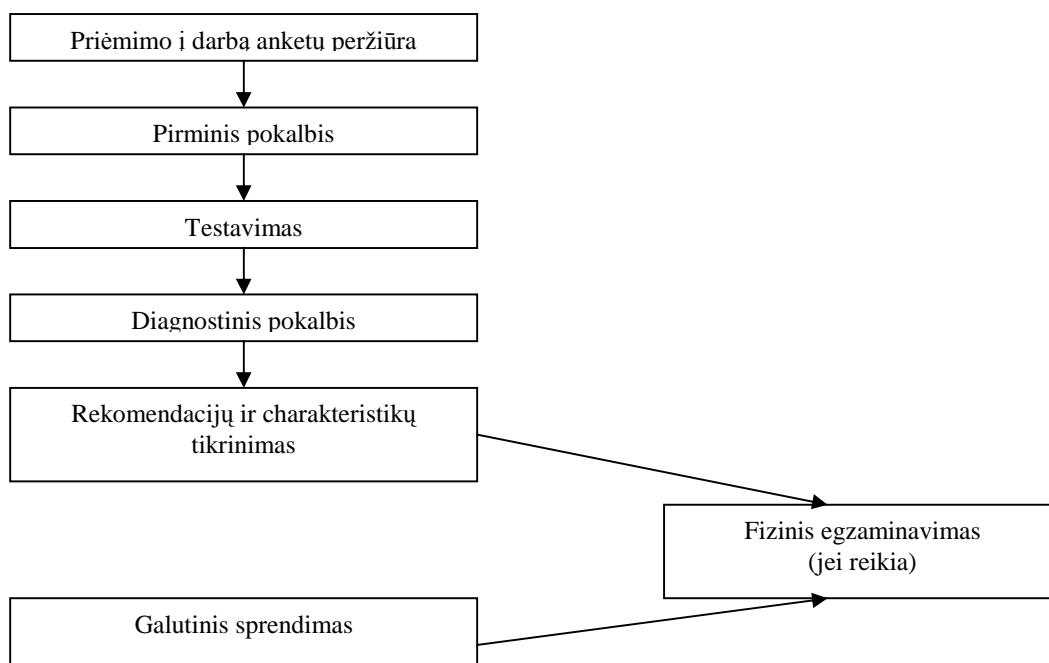
Monografijoje „XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai“ pateikiama atrankos ir įdarbinimo procedūros tradicinėje organizacijoje schema (7 pav.) pakankamai aiškiai atspindi šiuolaikinėje organizacijoje taikomą personalo atrankos schemą.



Šaltinis: GINEVIČIUS I., PALIULIS N.K., CHLIVICKAS E., MERKEVIČIUS J. Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai: kolektyvinė monografija, 2006, p.424.

7 pav. Atrankos ir įdarbinimo procedūra tradicinėje organizacijoje (Cole, 1995)

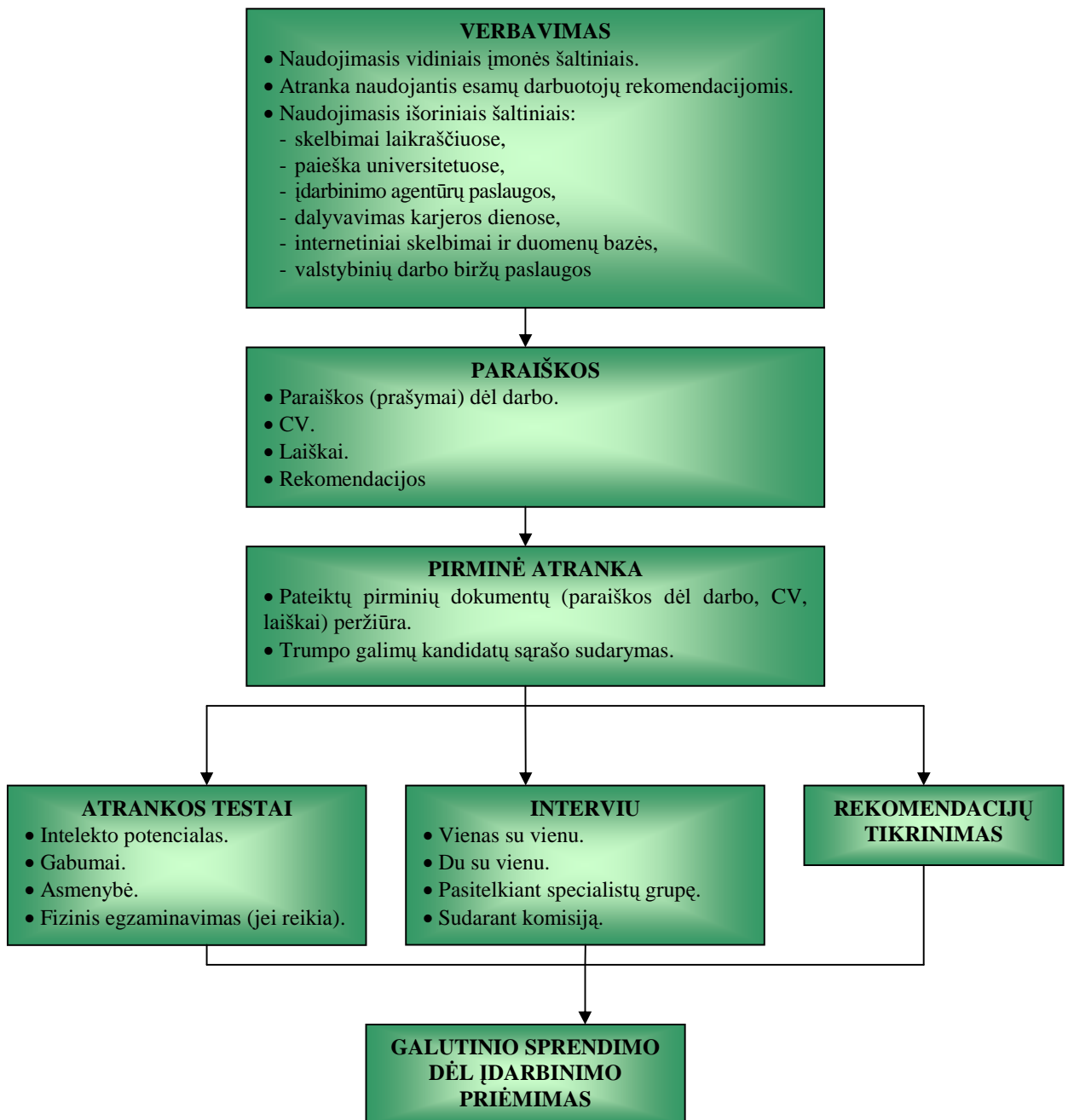
Aukščiau minėtą schemą palyginame su I. Baršauskienės pateikiama atrankos schema (8 pav.).



Šaltinis: BARŠAUSKIENĖ I. Žmogiškųjų išteklių vadyba, 2006, p.41.

8 pav. Atrankos vykdymo eiga (L. L. Byars ir L. W. Rue, 2006)

Remiantis personalo paieškos ir atrankos teorinių ir empirinių tyrimų analize, kuriamas personalo paieškos ir atrankos modelis (9 pav.), kuriame suformuluotos metodologinės prielaidos sujungiamos į vieną modelį. Šis modelis buvo taikomas atliekant tyrimą pasirinktose organizacijose bei koreguojamas, atsižvelgiant į gautus tyrimo metu rezultatus.



Šaltinis: sukurta autorės.

9 pav. Personalo paieškos ir atrankos modelis

2.2. Personalo paieškos ir atrankos tyrimo hipotezės ir metodai

Siekiant patikrinti teorinės analizės būdu sukurtas metodologines prielaidas, keliamos tokios hipotezės:

H1: Pasirenkant darbuotoją didžiausią įtaką sprendimo priėmimui daro bendradarbių rekomendacijos, išsilavinimas ir darbo patirtis.

H2: Tiek savivaldos institucijoje, tiek privačiose organizacijose ieškant bei parenkant darbuotojus

taikomi panašūs personalo paieškos būdai ir atrankos kriterijai, tačiau skiriasi prioritetinės sritys.

H3: Savivaldos institucijoje ir privačiose organizacijose ieškant bei renkantis vadovus ir specialistus bei žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojus taikomi skirtingi personalo paieškos ir atrankos modeliai.

H4: Personalo paieškos ir atrankos vykdymą labiausiai apsunkina tai, kad organizacijoje nėra taikomas personalo paieškos ir atrankos modelis arba jis per daug sudėtingas.

Tyrimo iškelto hipotezės tikrinamos kiekvienai jų priskiriant struktūrizuoto interviu klausimus bei analizuojant personalo paieškos ir atrankos dokumentaciją, stebėjimo tyrimo duomenis.

Pasirinktas *tranguliacijos* tyrimo būdas, analizuojantis reiškinį iš kelių pozicijų. Norint nuodugniau ir plačiau suvokti tiriamąjį reiškinį, pravartu taikyti kelis tyrimo metodus. Šiame tyrime naudosime dokumentų analizę, stebėjimo tyrimą ir apklausą struktūrizuoto interviu pagalba.

Šioje darbo dalyje numatomi naudoti tyrimo metodai:

1. **Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė.** Nagrinėjant šią temą daugiausia naudotasi užsienio bei Lietuvos autorių moksliniais darbais, straipsniuose ir internetą pateikiama informacija, įstaigų dokumentais bei kita papildoma literatūra.
2. **Struktūrizuotas interviu.** Tiriamasis interviu – tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją. Struktūrizuoto interviu metu informacija bus gaunama žodžiu, pasitelkus iš anksto numatytus klausimus. Jis bus naudojamas iškeltai hipotezei patikrinti.
3. **Stebėjimas.** Šio metodo esmė – fiksuoti tam tikrą elgesį, jį stebint. Buvo stebimas personalo paieškos ir atrankos organizavimas bei vykdymas biudžetinėje organizacijoje 2006 m. bei pasinaudota vadovų ir personalo specialistų, dirbančių privačiose įmonėse, patyrimu.
4. **Lyginamoji analizė** Taikyta nustatant personalo paieškos būdų ir atrankos kriterijų taikymo savivaldos institucijoje ir privačioje organizacijoje bendrumus ir skirtumus, siekiant iširti šių sistemų ypatumus, sudaryti personalo paieškos ir atrankos organizacijose modelius.

Gautiems tyrimo duomenims apdoroti buvo naudojamos Microsoft Word ir Microsoft Excel kompiuterinės programos. Microsoft Excel programa buvo naudojama taip pat grafiniam surinktų duomenų vaizdavimui.

2.3. Tyrimo objektas ir imtis

Nustatant tyrimo imtį tiriamųjų organizacijų vadovams ir specialistams, susijusiems su darbuotojų atranka, pateikti tokie klausimai (1 priedas. Struktūrizuoto interviu pavyzdys).

Tyrimo metu apklausiami organizacijų vadovai, kiti darbuotojai, dalyvaujantys ieškant ir parenkant personalą.

Vykdam netikimybinę respondentų atranką, sudaryta paranki tikslinė respondentų grupė. Į formuojamą respondentų grupę įtraukėme asmenis, kurie yra tipiškiausi tiriamojo požymio atžvilgiu, t.y. grupė formuojama

priklausomai nuo specifinių tikslų. Pagrindiniai reikalavimai respondentams – jie turi būti susiję su organizacijoje vykdoma personalo paieška ir atranka.

Kauno rajono savivaldybės administracijoje tai būtų Administracijos direktorius, 2 jo pavaduotojai, 20 skyrių bei padalinių vedėjų ir pavaduotojų, 23 seniūnai. Iš viso 46 darbuotojai.

Privačiose organizacijose maksimalus respondentų skaičius būtų 36, iš jų:

- AB „Lietuvos draudimo“ Centro regione – regiono valdytojas, 2 direktoriai, 2 personalo administratoriai, 25 skyrių direktorių. Iš viso 29 darbuotojai.

- UAB „V. Butkevičius ir kompanija“ – prezidentas, direktorius, vadybininkas-personalo specialistė ir vyr. finansininkas – iš viso 4 darbuotojai.

- UAB „OMGema“ – 3 direktoriai.

Dėl tam tikrų aplinkybių (kai kurie respondentai buvo išvykę į komandiruotes, kiti dėl užimtumo atsisakė būti apklausiami, dar kiti tuo metu atostogavo arba sirgo) buvo apklausta tiek respondentų:

1. Kauno rajono savivaldybės administracijoje – 24.

2. Pasirinktose privačiose organizacijose:

2.1. AB „Lietuvos draudimo“ Centro regione – 12.

2.2. Mažosiose privačiose įmonėse – UAB „V. Butkevičius ir kompanija“ ir UAB „OMGema“ – 6.

Tyrimo objektas – pasirinktų organizacijų vadovai, personalo specialistai (kiti darbuotojai, susiję su personalo paieška ir atranka) bei 2006 m. vykdytų atrankų dokumentai.

Pasirinktos tokios organizacijos:

1. Lietuvos savivaldos institucija – Kauno rajono savivaldybės administracija.

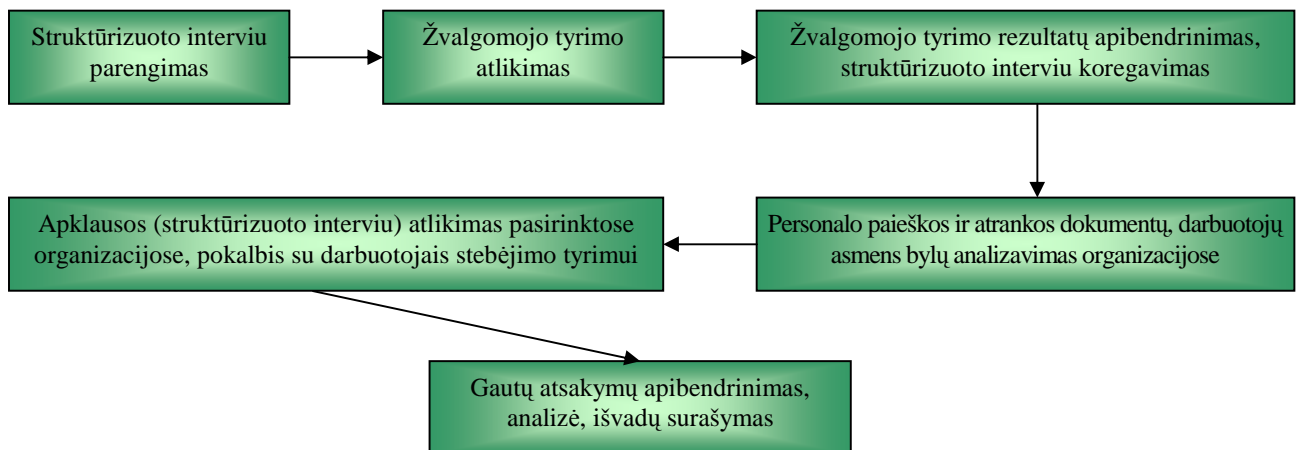
2. Privačios įmonės – Draudimo bendrovės „Lietuvos draudimas“ Centro regionas (Kauno filialai), UAB „OMGema“, UAB „V. Butkevičius ir kompanija“.

2.4. Tyrimo organizavimas

Duomenys, gauti atliekant tyrimą savivaldos institucijoje, lyginami su duomenimis, gautais atliekant tyrimą privačiose organizacijose.

Atliekant tyrimą Kauno rajono savivaldybės administracijoje ir privačiose organizacijose apklausti vadovai ir specialistai, susiję su personalo atranka.

Tyrimas buvo atliekamas tokiais etapais (10 pav.)



Šaltinis: sukurta autorės.

10 pav. Tyrimo etapai

Struktūrizuoto interviu tinkamumas patikrintas atliekant žvalgomąjį tyrimą. 2006 m. rugsėjo pabaigoje struktūrizuotas interviu buvo pateiktas 10 Kauno rajono savivaldybės administracijos ir 10 UAB „Čilija“ darbuotojų, susijusių su personalo paieška ir atranka šiose organizacijose.

Šio žvalgomojo tyrimo metu buvo pastebėti keli struktūrizuoto interviu trūkumai. Atlikus pakeitimus, atsižvelgiant į organizacijų specifiką, struktūrizuotas interviu buvo papildytas keliais punktais.

Tyrimui buvo pasirinktos Lietuvos organizacijos, kuriose atliekamų personalo paieškos ir atrankos duomenis galima palyginti tarpusavyje. Tokio pasirinkimo priežastys:

- organizacijų specifinė veikla (organizacijų veiklos pobūdis sąlygoja personalo paieškos ir atrankos vykdymo specifiškumą, kuris suteikia galimybę palyginti gautus duomenis);
- darbas Kauno rajono savivaldybės administracijoje, susijęs su personalo paieška ir atranka;
- informacijos prieinamumas (organizacijų sutikimas teikti duomenis tyrimui, kadangi UAB „Čilija“, atlikus žvalgomąjį tyrimą, atsisakė teikti duomenis tolesniam tyrimui).

Tyrimo dalyvavo asmenys, susiję su personalo atrinkimu pasirinktose organizacijose, t.y. aukštesnio lygio darbuotojai (vadovai, personalo specialistai, vadybininkai, atsakingi už personalo paiešką ir atrinkimą).

Su asmenimis, dalyvavusiais apklausoje, buvo bendraujama tiesiogiai, pateikiant klausimus bendraujant betarpiškai, todėl iš pateiktų 40 struktūrizuotų interviu, visi buvo atsakyti teisingai. Respondentai atstovavo 4 organizacijoms, iš jų: 1 valstybinė (vietos savivaldos institucija), 3 nevalstybinės (AB ir UAB). Tokios apklausos struktūrizuoto interviu būdas pasirinktas todėl, kad tai dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją. Čia informacija gaunama žodžiu, pasitelkus iš anksto numatytus klausimus, kas sumažina „neteisingai“ atsakytų klausimų riziką.

Derinant uždarus, atvirus ir pusiau atvirus klausimus, siekta gauti tikslesnę, išsamesnę ir patikimesnę

informaciją. Struktūrizuotą interviu sudarė 15 uždaru, atvirų bei pusiau atvirų klausimų.

1-3 struktūrizuoto interviu klausimai pateikiami, siekiant išsiaiškinti personalo verbavimo nagrinėjamos organizacijose ypatumus bei prioritetus.

4-11 klausimais tyrimas papildomas informacija apie tai, kokie atrankos veiksniai taikomi organizacijose, kam suteikiama pirmenybė.

Atsakymai į 12-13 klausimus papildo duomenis tokia informacija, ar organizacijose yra taikomi personalo paieškos ir atrankos modeliai, kokie jie yra.

14-15 klausimų pagalba identifikuojamos personalo paieškos ir atrinkimo sunkumai organizacijose.

8 lentelė

Hipotezių apibūdinimas pagal struktūrizuoto interviu klausimus

Eil. Nr.	Hipotezė	Struktūrizuoto interviu klausimai
1.	H1: Pasirenkant darbuotoją didžiausią įtaką sprendimo priėmimui daro bendradarbių rekomendacijos, išsilavinimas ir darbo patirtis.	1. Kokie darbuotojų paieškos šaltiniai taikomi Jūsų organizacijoje? 2. Kam teikiate pirmenybę renkantis vadovus ir specialistus? 3. Kam teikiate pirmenybę renkantis žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojus? 8. Kas vertinant kandidatus pokalbio metu Jūsų nuomonei turi daugiausia įtakos? 9. Pateikite 5, Jūsų nuomone, geram darbuotojui privalomas asmenines savybes. 10. Pateikite 5, Jūsų nuomone, geram darbuotojui privalomas dalykines savybes. 11. Ar, Jūsų nuomone, reikia tikrinti pateiktas kandidato rekomendacijas?
2.	H2: Tiek savivaldos institucijoje, tiek privačiose organizacijose ieškant bei parenkant darbuotojus taikomi panašūs personalo verbavimo būdai ir atrankos kriterijai, tačiau skiriasi prioritetinės sritys.	1. Kokie darbuotojų paieškos šaltiniai taikomi Jūsų organizacijoje? 2. Kam teikiate pirmenybę renkantis vadovus ir specialistus? 3. Kam teikiate pirmenybę renkantis žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojus? 4. Kokie personalo atrankos kriterijai taikomi Jūsų organizacijoje? 8. Kas vertinant kandidatus pokalbio metu Jūsų nuomonei turi daugiausia įtakos? 9. Pateikite 5, Jūsų nuomone, geram darbuotojui privalomas asmenines savybes. 10. Pateikite 5, Jūsų nuomone, geram darbuotojui privalomas dalykines savybes.
3.	H3: Savivaldos institucijoje ir privačiose organizacijose ieškant bei renkantis vadovus ir specialistus bei žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojus taikomi skirtingi personalo paieškos ir atrankos modeliai.	1. Kokie darbuotojų paieškos šaltiniai taikomi Jūsų organizacijoje? 2. Kam teikiate pirmenybę renkantis vadovus ir specialistus? 3. Kam teikiate pirmenybę renkantis žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojus? 5. Kokius pirminius dokumentus prašote pateikti kandidatą laisvai darbo vietai užimti? 6. Jei Jūsų organizacijoje atrinkant personalą taikomi atrankos testai, tai kokie jie? 7. Koks interviu metodas taikomas organizacijoje atrinkant darbuotoją? 12. Kokie personalo paieškos ir atrankos etapai taikomi Jūsų organizacijoje? 13. Jei Jūsų organizacijoje taikomi personalo paieškos ir atrankos etapai, nurodykite jų eiliškumą?
4.	H4: Personalo paieškos ir atrankos vykdymą labiausiai apsunkina tai, kad organizacijoje nėra taikomas personalo paieškos ir atrankos modelis arba jis per daug sudėtingas.	14. Kas, Jūsų nuomone, lemia tinkamiausių kandidatų pasirinkimą? 15. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai apsunkina darbuotojų paiešką ir atranką?

Šaltinis: sukurta autorės.

Minėto interviu rezultatai lyginami su 2006 m. įdarbintų kandidatų dokumentų analizės bei stebėjimo tyrimo metu gautais rezultatais. Šio palyginimo metu matyti, ar pasitvirtina iškeltos hipotezės.

2.5. Tiriamas objektas

Tyrimo objektas – pasirinktų organizacijų vadovai, personalo specialistai (kiti darbuotojai, susiję su personalo paieška ir atranka) bei 2006 m. vykdytų atrankų dokumentai.

Pasirinktos organizacijos – Lietuvos savivaldos institucija – Kauno rajono savivaldybės administracija bei privačios įmonės – Draudimo bendrovės „Lietuvos draudimas“ Centro regiono Kauno skyrius, UAB „OMGema“, UAB „V. Butkevičius ir kompanija“.

1. Kauno rajono savivaldybės administracija – Kauno rajono savivaldybės administracija yra viešasis juridinis asmuo, veikiantis kaip Savivaldybės biudžetinė įstaiga, visiškai išlaikoma iš Kauno rajono savivaldybės biudžeto ir atliekanti viešojo administravimo ir kitas jos kompetencijai priskirtas funkcijas. Ją sudaro struktūriniai, struktūriniai teritoriniai padaliniai – seniūnijos (filialai) ir į struktūrinius padalinius neįeinantys viešojo administravimo valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Administracija:

1.1. Savivaldybės teritorijoje organizuoja ir kontroliuoja Savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pati juos įgyvendina;

1.2. įgyvendina įstatymus ir Vyriausybės nutarimus, nereikalaujančius Savivaldybės institucijų sprendimų;

1.3. įstatymų nustatyta tvarka organizuoja Savivaldybės biudžeto pajamų ir išlaidų bei kitų piniginių išteklių buhalterinės apskaitos tvarkymą, organizuoja ir kontroliuoja Savivaldybės turto valdymą ir naudojimą;

1.4. administruoja viešųjų paslaugų teikimą;

1.5. rengia Savivaldybės institucijų sprendimų ir potvarkių projektus;

1.6. atlieka sekretoriato, mero, Tarybos narių ir Savivaldybės kontrolieriaus (Kontrolieriaus tarnybos) finansinį, ūkinį bei materialinį aptarnavimą.;

1.7. pagal savo kompetenciją įgyvendina kitus uždavinius.

Kauno rajono savivaldybės administracijos struktūra: 12 skyrių, 5 tarnybos, 23 seniūnijos.

2006 m. Kauno rajono savivaldybėje dirbo 176 valstybės tarnautojai, 211 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis ir 10 darbuotojų, dirbančių pagal terminuotas darbo sutartis, t.y. – iš viso 387 darbuotojų.

Buvo apklausti 12 Savivaldybės administracijos vadovų (direktorius, pavaduotojai, skyrių, padalinių ir tarnybų vedėjai bei pavaduotojai), 2 personalo specialistai bei 10 seniūnijų vadovai ir atlikta 2006 m. vykusių konkursų ir kitų darbuotojų, priimtų dirbti pagal darbo sutartis, dokumentų analizė.

2. AB „Lietuvos draudimas“ turi didžiulę klientų bazę, kurią sudaro tiek juridiniai, tiek fiziniai asmenys, gerai pažįstantys bendrovę ir laikantys ją patikimu draudimo partneriu. Kaip ir visos „Lietuvos draudimo“ grupės, taip ir Kauno filialo ūkinė (gamybinė veikla) – draudimo veikla.

Pagrindinė „Lietuvos draudimo“ akcininkė yra Danijos kompanija „Codan“, priklausanti vienai didžiausių pasaulyje draudimo grupių „Royal&SunAlliance“. Po papildomo akcijų įsigijimo 2006 m. liepą, šiuo

metu „Codan” valdo 97 proc. „Lietuvos draudimo” akcijų portfelį. Likusi dalis priklauso smulkiesiems akcininkams. Bendrovė valdo ir plačiausią šalies draudimo rinkoje klientų aptarnavimo tinklą – 83 padalinius. Padaliniai tiesiogiai pavaldūs centrinei bendrovei, todėl privalo vykdyti visas savo ir bendrovės prievoles, įsipareigojimus, bendrovės nurodymus ir pan.

Padalinio ūkinę veiklą tvarko, organizuoja ir vykdo filialo administracija. Administracijai vadovauja filialo valdytojas, kurį paskiria ir atleidžia Bendrovės generalinis direktorius.

Lietuvos draudime šiuo metu dirba apie 1600 darbuotojų.

Kadangi tyrimo atlikti visuose šios įmonės skyriuose būtų tiesiog neįmanoma, buvo pasirinktas tik vienas šios stambios įmonės padalinys – draudimo bendrovės „Lietuvos draudimas“ Centro regiono Kauno mieste esantys filialai, kuriuose ir buvo atliktas tyrimas bei surinkti duomenys. Kauno mieste yra įsikūręs Centro regiono administracija ir 10 skyrių, kuriuose dirba 130 darbuotojų. Buvo apklausta 10 skyrių direktorių ir 2 Centro regiono administracijos personalo administratoriai.

3. UAB „V. Butkevičius ir kompanija“ veikia ne tik Lietuvos teritorijoje, bet ir kaimyninėse šalyse – Latvijoje, Estijoje ir aktyviai dalyvauja tarptautiniame versle. UAB „V. Butkevičius ir kompanija” atstovauja multinacionalinių kompanijų, tokių kaip „Hummel”, „Select”, prekių ženklus ir pagal išskirtinės distribucijos sutartis užsiima profesionalaus sporto aprangos ir inventoriaus prekių importu į Lietuvą, Latviją bei Estiją.

Organizacija UAB „V. Butkevičius ir kompanija“ yra nedidelė, personalo skaičius analizuojamoje įmonėje 18 žmonių, todėl neišskiriami skyriai. Pareigybės: prezidentas, direktorius, 4 vadybininkai, kurių vienas atlieka personalo specialisto funkciją, vyr. finansininkas, sandėlininkas, specialistas (lipdukų-užrašų gamybai) ir 9 pardavėjai. Personalo veiklą organizuojančios struktūros nėra, tačiau personalo poreikį apsprendžia direktorius, o priėmimus ir atleidimus į darbą vykdo vyr. finansininkas. Visas personalas veikia kaip viena komanda, tačiau pagrindinius sprendimus priima prezidentas su direktoriumi. Buvo apklausti visi darbuotojai, susiję su personalo paieška ir atranka – prezidentas, direktorius, vadybininkas-personalo specialistas ir vyr. finansininkas.

4. UAB „OMGema“ – organizacija, importuojanti kompiuterinę įrangą ir vaizdo bei garso techniką, prekiaujanti šia produkcija, užsiimanti jos aptarnavimu ir remontu.

Ši organizacija taip pat nedidelė – joje dirba 12 žmonių. Organizacijai vadovauja ir sprendimus (taip pat dėl personalo poreikio ir atrankos) priima 3 direktoriai, iš kurių 2 ir buvo apklausti. Taip pat dar dirba buhalterė ir 8 vadybininkai, kurių kiekvienas atsakingas už tam tikrą darbo sritį.

3. PERSONALO PAIEŠKOS IR ATRANKOS TYRIMAS ORGANIZACIJOSE

Šios dalies tikslas – pateikti tyrimo metodologiją, atlikti tyrimą pasirinktose organizacijose bei gautų duomenų analizę, aptarti rezultatus bei palyginti duomenis.

3.1. Organizacijų empirinis tyrimas

Personalo paieška ir atranka Kauno rajono savivaldybės administracijoje.

Atlikus konkurso dokumentų analizę bei pasitelkus stebėjimo tyrimo metu gautus rezultatus, išsiaiškinta, kad personalo paieška ir atranka valstybės tarnautojų (vadovų ir specialistų) vietoms užimti vykdoma vadovaujantis Valstybės tarnybos įstatymu ir Kauno rajono savivaldybės administratoriaus įsakymu „Dėl pretendentų į valstybės tarnybą atrankos komisijos nuostatų patvirtinimo“. Priimant naujus A ir B lygiui priskirtus tarnautojus į darbą, skelbiamas viešasis konkursas.

Atsilaisvinus karjeros valstybės tarnautojo pareigybei (išskyrus tuos atvejus, jei tarnautojas priimamas konkurso organizavimo laikotarpiui, atvejais, kai pareigybė rezervuojama karjeros valstybės tarnautojo statusui atkurti arba rezerviniam valstybės tarnautojui perkelti į karjeros valstybės tarnautojo pareigas bei kai valstybės tarnautojas serga, laikinai nušalintas nuo pareigų, išvykęs stažuotis ar mokytis, išėjo į nėštumo ir gimdymo ar vaiko priežiūros atostogas, tapo politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju arba valstybės politiku, pašauktas atlikti būtinąją karo arba alternatyviąją krašto apsaugos tarnybą) ar įsteigus naują karjeros valstybės tarnautojo pareigybę, užpildoma valstybės tarnautojo poreikio paraiška. Tiesa, reikia pažymėti, kad pirmiausiai atsižvelgiama į vidinius šaltinius – ypač vadovų pareigoms užimti ieškoma darbuotojų organizacijos viduje. Jei tokių nerandama, tuomet vykdoma Valstybės tarnybos įstatymu nustatyta personalo paieška ir atranka.

Minėta paraiška turi būti išsiųsta valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančiai įstaigai ne vėliau negu per 5 darbo dienas nuo laisvos pareigybės atsiradimo. Ši įstaiga turi per 5 darbo dienas nuo paraiškos gavimo dienos pranešti skyriui, kad galima skelbti konkursą arba kad pareigybė yra rezervuojama. Gavus leidimą, ne vėliau kaip per 14 dienų skelbiamas konkursas.

Pranešimas apie konkursą skelbiamas „Valstybės žinių” priede „Informaciniai pranešimai”, taip pat viename pasirinktų šalies dienraščių. Dažniausiai Savivaldybės administracijoje renkamasi dienraštis „Kauno diena” arba rajoninis dienraštis „Naujos Tėviškės žinios“. Pranešime nurodoma įstaigos pavadinimas, laisvos pareigybės pavadinimas, pagrindinės funkcijos (pagal pareigybės aprašymą), lygis, kategorija ir pareiginės algos koeficientas, atrankos kriterijai (pretendentui būtinas išsilavinimas, reikalavimai (pagal pareigybės aprašymą), atrankos būdas, kur ir iki kada priimami pretendentų dokumentai. Taip pat nurodoma, kur galima gauti smulkesnę informaciją apie konkursą.

Pretendentų dokumentus priima Personalo tarnybos specialistės. Pretendentas privalo pateikti: prašymą

dalyvauti konkurse, asmens tapatybę liudijantį dokumentą (pasą ir jo kopiją), išsilavinimą liudijantį dokumentą (diplomą ir jo kopiją), pretendento anketą, gyvenimo aprašymą, veiklos programą. Taip pat dar gali pridėti rekomendacijas bei kvalifikacijos kėlimo dokumentus, kurie bus priskiriami prie pretendento privalumų. Dokumentai priimami 14 kalendorinių dienų nuo konkurso paskelbimo „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ dienos, įskaitant konkurso paskelbimo dieną.

Pasibaigus dokumentų priėmimo terminui, Personalo tarnybos vedėja, patikrinusi pretendentų pateiktus dokumentus, parašo išvadą dėl pretendento atitikimo bendriesiems ir specialiesiems konkurso reikalavimams pagal dokumentų duomenis.

Paskelbus konkursą, sudaroma pretendentų atrankos komisija. Komisija sudaroma Kauno rajono administratoriaus įsakymu. Komisija sudaroma iš karjeros valstybės tarnautojų, einančių pareigas, ne žemesnes už tas, kurioms užimti paskelbtas konkursas. Komisiją turi sudaryti ne mažiau kaip 5 ir ne daugiau kaip 7 asmenys. Komisijos nariais skiriami padalinio, kuriame dirbs konkursą laimėjęs pretendentas, vadovai ir specialistai. Konkursas turi įvykti per 30 kalendorinių dienų nuo paskutinės dokumentų priėmimo dienos

Egzamino metu komisijos nariai vertina:

- Testas, susidedantis iš 100 klausimų ir 3 atsakymų į kiekvieną klausimą. Iš 3 klausimų vienas yra teisingas. Testas vertinamas nuo 1 iki 10 balų.

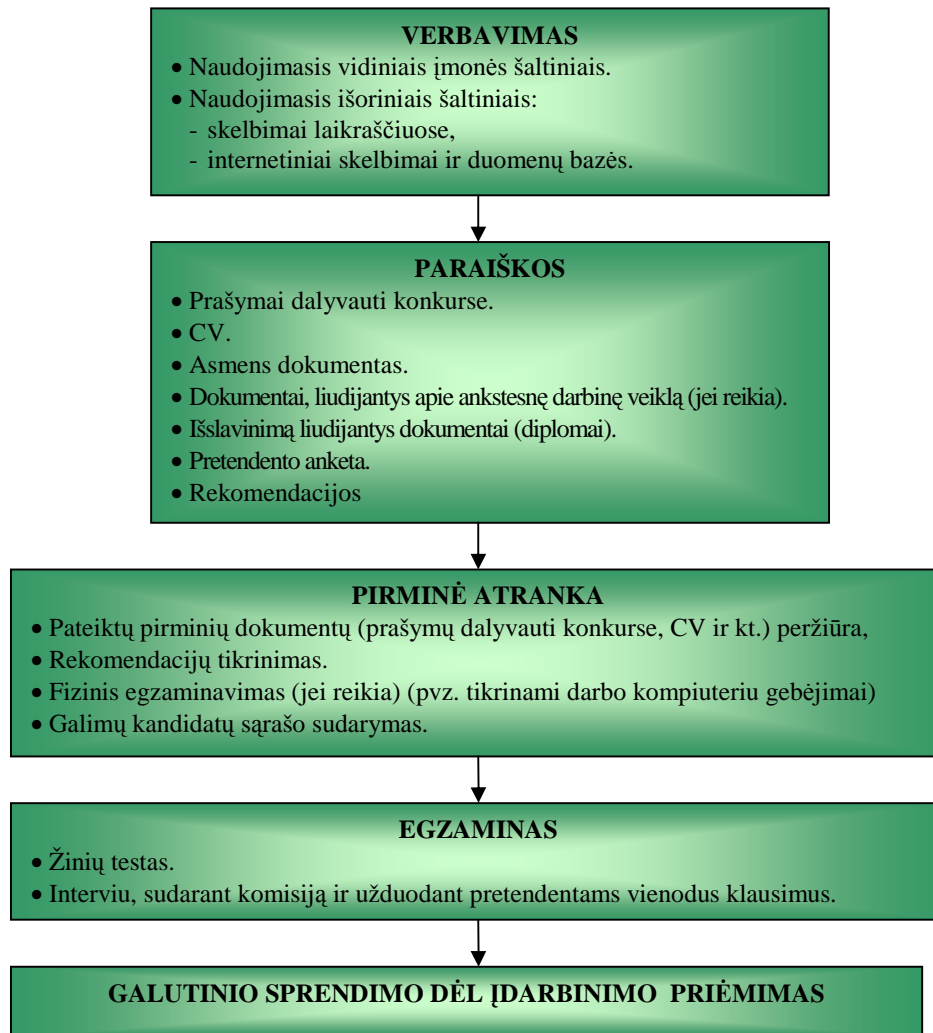
- Pokalbis (praktinės užduotys, jei reikia). Pokalbio (praktinių užduočių) su kiekvienu pretendentu rezultatus komisijos nariai įvertina nuo 1 iki 10 balų ir užpildo pokalbio (praktinių užduočių) vertinimo kortelę.

Tuomet balai susumuojami. Pretendentas laikomas išlaikiusiu egzaminą, jeigu jis surinko daugiau kaip 12 balų. Konkurso laimėtoju pripažįstamas pretendentas, gavęs didžiausią įvertinimą. Jei konkurso metu didžiausią įvertinimą gavo keli pretendentai, laimėtoją pasirenka tiesioginis būsimojo valstybės tarnautojo vadovas. Konkursą laimėjęs pretendentas skiriamas į pareigas ne anksčiau kaip po 3 ir ne vėliau kaip po 15 darbo dienų nuo konkurso rezultatų paskelbimo. Šalių susitarimu terminas gali būti pratęstas. Tad, kaip matome, A ir B lygių valstybės tarnautojų priėmimas labai ilgai užtrunka, kartais net kelis mėnesius. Tuo metu paprastai būna laikinai priimamas į pareigas asmuo, kurį dažnai rekomenduoja jau dirbantis organizacijoje žmogus.

Darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartį, pasirenka tiesioginis jų vadovas. Jokia personalo paieškos ir atrankos metodika šiuo atveju netaikoma. Darbuotojas turi atitikti pareigybės aprašyme nustatytus reikalavimus. Dažniausiai, kaip matysime, parenkant naujus darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartį, įtakos taip pat turi kolegų rekomendacijos.

Taigi, galima teigti, kad šioje organizacijoje egzistuoja vienas personalo paieškos ir atrankos modelis (11 pav.), ribojamas Valstybės tarnybos įstatymo ir Kauno rajono savivaldybės administratoriaus įsakymo „Dėl pretendentų į valstybės tarnybą atrankos komisijos nuostatų patvirtinimo“, taikomas vadovų ir specialistų

paieškai ir atrankai, o kiti, žemesnės kategorijos darbuotojai (dirbantys pagal darbo sutartis) ieškomi ir atrinkami nesivadovaujant jokių modelių.



Šaltinis: sukurta autorės.

11 pav. Valstybės tarnautojų (vadovų ir specialistų) paieškos ir atrankos modelis

Personalo paieška ir atranka „Lietuvos draudimas“ Centro regione.

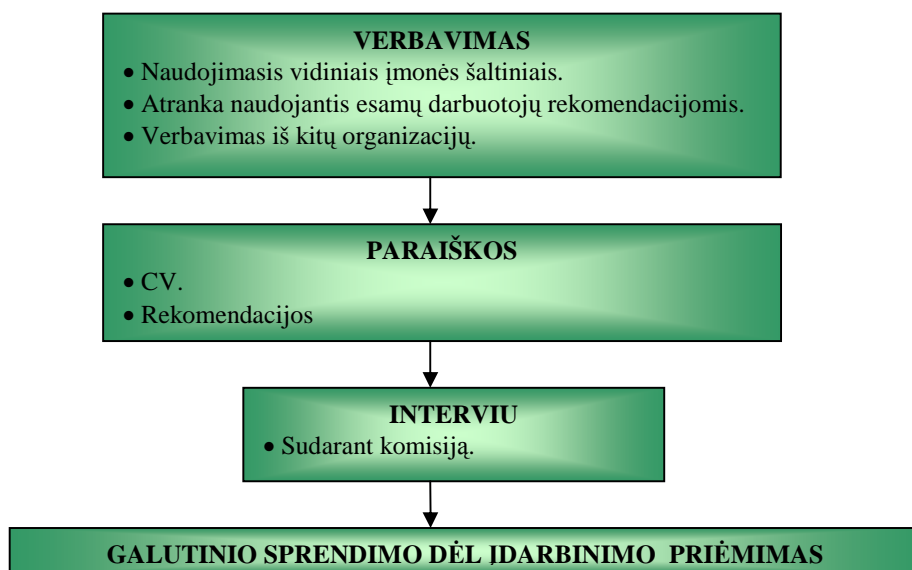
Darbuotojų paieška ir atranka AB „Lietuvos draudimas“ Centro regione skirtingų lygių darbuotojams taip pat nevienoda.

Ieškant direktoriaus ar aukštesnio lygio specialisto pirmiausia pasitelkiami vidiniai šaltiniai, t.y. sudaromos karjeros galimybės jau dirbantiems žmonėms. Jei tokiu būdu neatsiranda tinkamas kandidatas, nevengiama pervilioti specialistų iš kitų draudimo ar bankinių kompanijų, pateikiant jiems patrauklius pasiūlymus, pasitelkiami asmeniniai kontaktai, pažįstamų rekomendacijos. Suradus keletą tinkamų kandidatų, jie kviečiami pokalbiui, prašoma pateikti gyvenimo aprašymus, rekomendacijas, kartais – klientų sąrašus. Pokalbyje dalyvauja atstovas iš AB „Lietuvos draudimas“ centrinės būstinės Vilniuje, Centro regiono

valdytojas ir vienas iš personalo administratorių. Sprendimas priimamas centrinėje būstinėje, išklausius dalyvavusiųjų pokalbyje nuomones ir peržiūrėjus pateiktus dokumentus.

Ieškant žemesnės grandies specialistų (konsultantų) – teikiami skelbimai laikraščiams, internetinėms duomenų bazėms, personalo paieškos firmoms, taip pat darbuotojų ieškoma universitetuose, sudaryta sutartis su valstybine darbo birža. Pirminei atrankai prašoma pateikti gyvenimo aprašymus – geriau internetu. Atrinkus tam tikrą skaičių kandidatų jie kviečiami pokalbiui, kuriame dalyvauja tiesioginis būsimas pretendento vadovas (direktorius), Centro regiono darbuotojas ir vienas personalo administratorius. Pokalbio metu daug dėmesio skiriama jaukios aplinkos sudarymui, kad pretendentas nejaustų įtampos. Kartais tikrinamos pateiktos rekomendacijos, t.y. perskambinama į buvusias pretendento darbovietes. Prieš priimant į darbą, kandidato asmens duomenys persiunčiami Vindikacijos komisijai patikrinimui ar būsimas darbuotojas nebuvo teistas, nepriklauso organizuoto nusikalstamumo grupuotėms, neturėjo kitų nuobaudų. Sprendimą dėl kandidato priėmimo priima būsimas tiesioginis vadovas (direktorius).

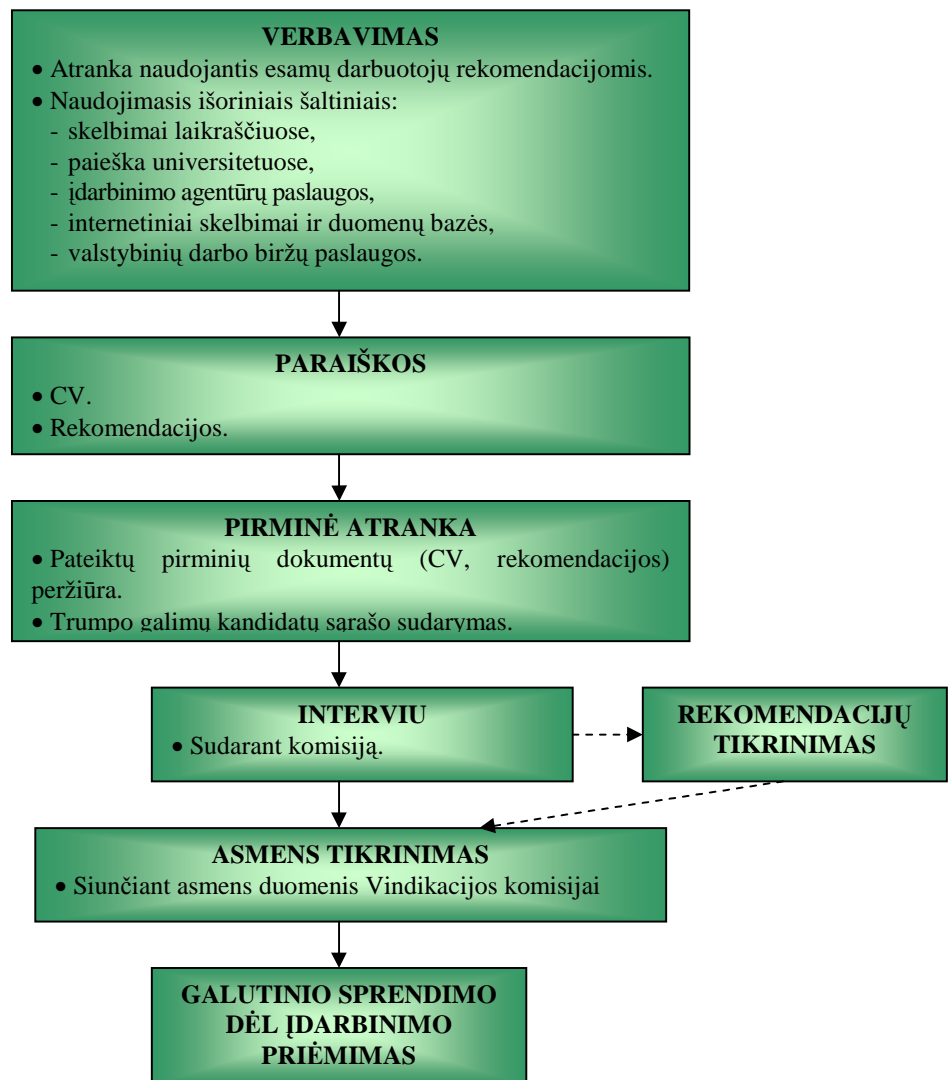
Galima daryti išvadą, kad šioje organizacijoje taikomi du darbuotojų atrankos modeliai. Vienas aukštesniojo lygio vadovų (direktorių) ir specialistų paieškai ir atrankai (12 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

12 pav. Vadovų (direktorių) ir specialistų paieškos ir atrankos modelis AB „Lietuvos draudimas“

Antras modelis – žemesniojo lygio darbuotojų (konsultantų) paieškai ir atrankai (13 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

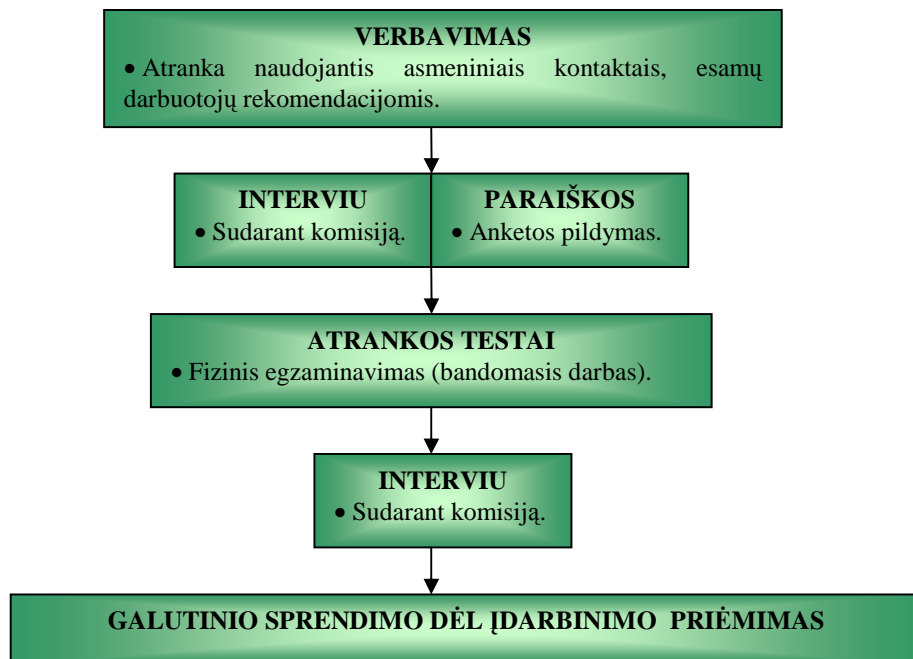
13 pav. Konsultantų paieškos ir atrankos modelis AB „Lietuvos draudimas“

Personalo paieška ir atranka UAB „V. Butkevičius ir kompanija“

Šioje organizacijoje vadovų ir specialistų kaitos paskutiniaisiais metų nebuvo. Jei tektų ieškoti pretendento tokiai vietai, būtų renkama vidiniai organizacijos šaltiniai arba darbuotojų rekomenduoti asmenys.

Ieškant ir renkantis kitus darbuotojus – sandėlininką, specialistą (lipdukų-užrašų gamybai) ar pardavėjus, taip pat pirmiausiai naudojama asmeniniais kontaktais, esamų darbuotojų rekomendacijomis. Tuomet kviečiamasi pokalbiui, kurio metu pretendentas užpildo anketą (5 priedas). Pokalbyje dalyvauja prezidentas, direktorius, vadybininkas-personalo specialistas ir vyr. finansininkas. Kadangi paprastai darbuotoją norima priimti labai greitai, atrinkti keli kandidatai kviečiami kelioms dienoms pabandyti padirbėti. Po tokio išbandymo kandidatai vėl kviečiami pokalbiui, kuriame dalyvauja anksčiau minėti darbdavio atstovai. Po pokalbio prezidentas, išklauses kitų dalyvavusiųjų nuomones, priima sprendimą dėl įdarbinimo.

Galima teigti, kad šioje įmonėje kol kas taikomas tik vienas – žemesnės kategorijos darbuotojų paieškos ir atrankos modelis (14 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

14 pav. Žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojų paieškos ir atrankos modelis UAB „V. Butkevičius ir kompanija“

Personalo paieška ir atranka UAB „OMGema“

Vadovų ši organizacija ieško pasitelkdama vidinius šaltinius (Pvz. vienam vadybininkui prieš metus, įvertinus jo darbo rezultatus ir pastangas, buvo pasiūlyta tapti akcininku ir direktoriumi).

Žemesnės kategorijos darbuotojų paieškai, plečiantis organizacijai, kreipiamasi į esamus darbuotojus, naudojamosi asmeniniais kontaktais. Čia taip pat yra sudaryta sutartis su Kauno ryšininčių mokykla, kuri siunčia savo studentus atlikti praktiką šioje organizacijoje. Po praktikos, jei pastebima, kad praktikantas atitinka kriterijus, reikalingus darbui atlikti, jam pasiūloma toliau dirbti organizacijoje. Dėl darbuotojų reikalingumo ir priėmimo sprendžia direktoriai tarpusavio susitarimu.

Darytina išvada, kad šioje organizacijoje taikomas labai paprastas žemesnės darbuotojų kategorijos paieškos ir atrankos modelis (15 pav.)



Šaltinis: sukurta autorės.

15 pav. Žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojų paieškos ir atrankos modelis UAB „OMGema“

Palyginus sudarytuosius modelius, matome, kad savivaldybėje ir AB „Lietuvos draudimas“ taikomi saviti personalo paieškos ir atrankos modeliai, o mažesniųjų organizacijų (UAB „OMGema“ ir UAB „V. Butkevičius ir kompanija“ paieškos ir atrankos modeliai panašūs. Kaip matysime, struktūrizuoto interviu metu gauti rezultatai taip pat išsiskyrė į tokias tris grupes – savivaldos institucija, didesnioji organizacija ir mažosios įmonės, todėl ir nuspręsta juo taip grupuoti bei lyginti tarpusavyje.

3.2. Organizacijų duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

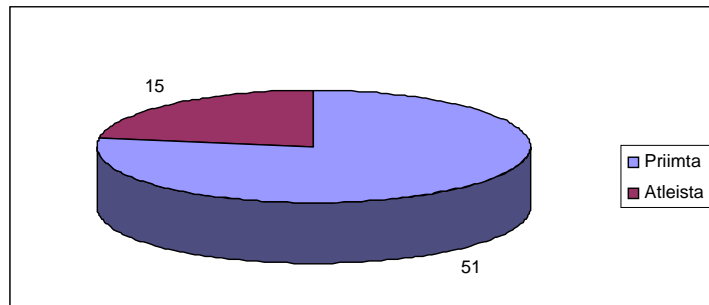
2006 m. Savivaldybės administracijoje iš viso priimti 72 darbuotojai, atleisti 43, kas rodo jog tai besiplečianti organizacija (įsteigta 29 naujos darbo vietos).

Bendra darbuotojų kaita rodo, kiek darbuotojų keičia savo pareigas Savivaldybės administracijoje ir kiek palieka Savivaldybę. Labiau pastebima vidinė kaita, vyksta darbuotojų ir valstybės tarnautojų tarnybinio kaitumo procesas – asmenys pereina į aukštesnes, žemesnes ar tolygias pareigas kitame struktūriniame padalinyje teisiškai reglamentuotomis sąlygomis. Dalis tarnautojų išeina į privatų sektorių arba palieka darbą dėl kitokių priežasčių. 2006 m. buvo atleista 15 valstybės tarnautojų, iš kurių 12 atsistatydino savo noru ir 3 pasibaigus valstybės tarnybos pratęsimo terminui.

Pateikta personalo atrankos proceso Kauno rajono savivaldybės administracijoje apžvalga parodo, jog, vykdant valstybės tarnautojų (vadovų ir specialistų) atranką, laikomasi visų procedūrų, numatytų Valstybės tarnybos įstatyme ir nustatytų Kauno rajono savivaldybės administratorius įsakymu, tačiau, kaip bus matoma iš interviu rezultatų ir kaip parodė stebėjimo tyrimas bei konkursų dokumentų analizė, dažnai net ir konkurso

būdu darbą gauna tas asmuo, kuris buvo rekomenduotas jau dirbančiųjų asmenų arba pats jau dirbo įstaigoje (laikinai tose pačiose ar kitose, darbuotojo pagal darbo sutartį, pareigose).

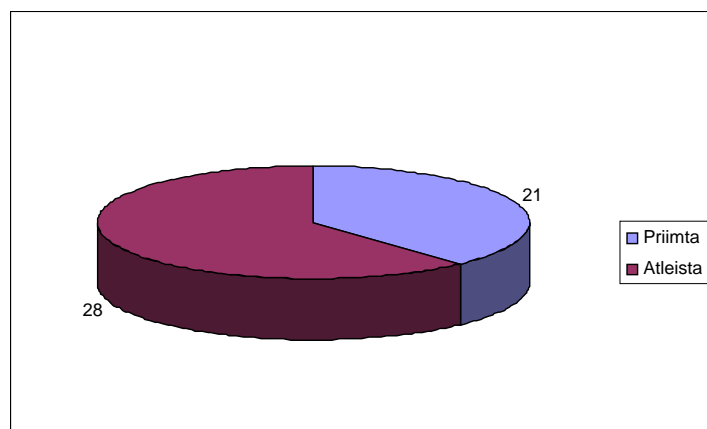
Laimėjus konkursą į valstybės tarnybą 2006 m. priimti 51 valstybės tarnautojas, 5 valstybės tarnautojai perkelti į kitas pareigas.



Šaltinis: sukurta autorės.

16 pav. Valstybės tarnautojų kaita

2006 m. Savivaldybės administracijoje atleisti 28 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, o priimta 21 darbuotojas (17 pav.).

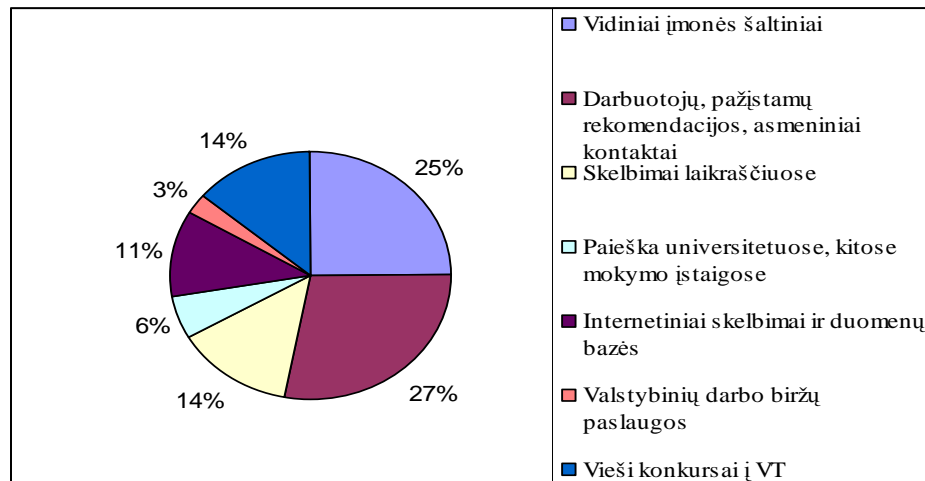


Šaltinis: sukurta autorės.

17 pav. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kaita

Reikia pastebėti, kad 21 iš 28 atleistųjų darbuotojų, dirbusių pagal darbo sutartis, laimėjo konkursus į valstybės tarnautojo vietas savivaldybėje ir seniūnijose, t.y. jie padavė prašymus atleisti iš darbo tam, kad juos iškart priimtų į aukštesnes pareigas, pakilo karjeros laiptais. Šis rodiklis svarbus tuo, jog parodo, kad organizacijoje naudojamasi vidiniais personalo paieškos šaltiniais, t.y. atsiradusias laisvas aukštesnės kvalifikacijos reikalaujančias darbo vietas dažniausiai užima organizacijoje dirbęs asmuo.

Tokią tendenciją parodo ir struktūrizuoto interviu pirmojo klausimo apklausos rezultatai (18 pav.):

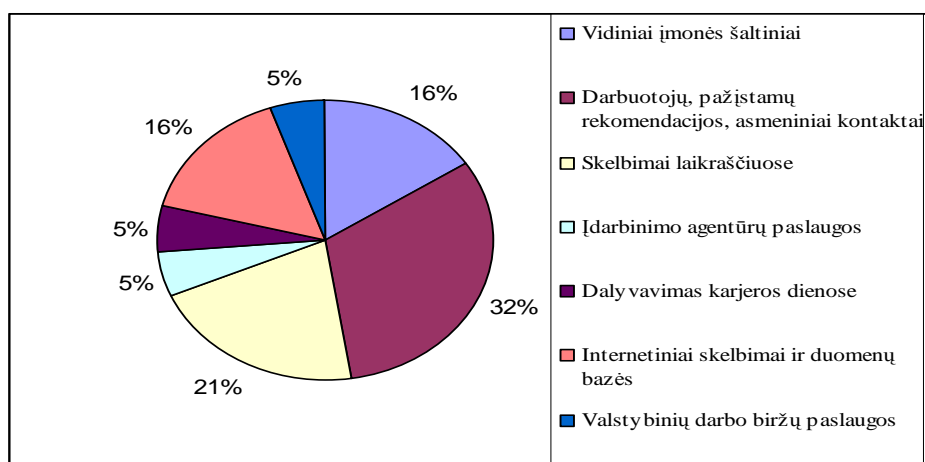


Šaltinis: sukurta autorės.

18 pav. Darbuotojų paieškos šaltinių taikymo dažnumas Savivaldybės administracijoje

Kaip matome iš apklausos rezultatų, dauguma apklaustųjų teigia, kad organizacijoje daugiausia naudojama esamų darbuotojų, pažįstamų rekomendacijos ir asmeniniai kontaktai (27 proc.) bei vidiniai įmonės šaltiniai. Viešų konkursų (14 proc.) organizavimas, kaip buvo minėta anksčiau, pradedamas skelbimais laikraščiuose (14 proc.). Tad, kaip jau ir minėjome, galime teigti, kad pirmiausiai atsižvelgiama į vidinius šaltinius – ypač vadovų pareigoms užimti ieškoma darbuotojų organizacijos viduje. Jei tokių nerandama, tuomet vykdoma Valstybės tarnybos įstatymu nustatyta personalo paieška ir atranka. Ypač tai bus matyti, pasitelkus antrojo ir trečiojo struktūrizuoto interviu klausimo rezultatus, kuriuos aptarsime vėliau.

UAB „Lietuvos draudimas“, kaip teigė darbuotojai, per paskutiniuosius dvejus metus vyko dvi reorganizacijos, tad vyko didelė darbuotojų kaita. Tobulėjant informacinėms technologijoms, vis daugiau draudimo paslaugų galima užsisakyti telefonu ar užpildžius interaktyvią formą. Tai paskatino personalo skaičiaus mažėjimą tiriamoje organizacijoje ir lėmė pertvarkas. Pateikus pirmąjį struktūrizuoto interviu klausimą šios įmonės respondentams, jų atsakymai pasiskirstė taip (19 pav.):

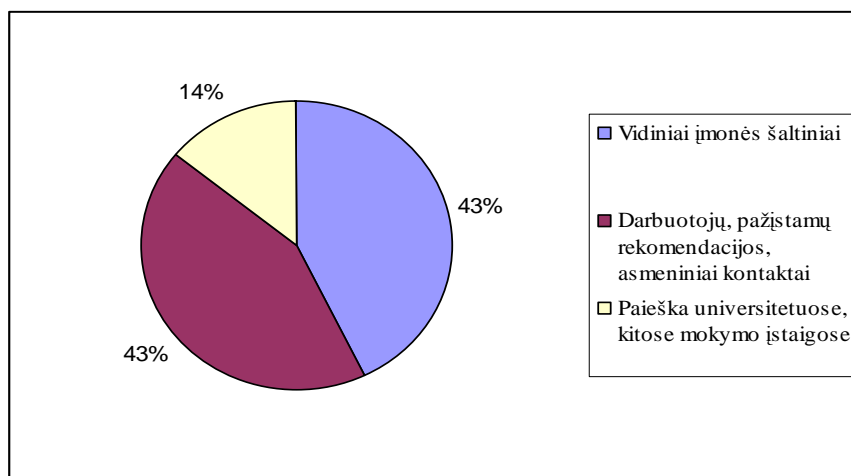


Šaltinis: sukurta autorės.

19 pav. Darbuotojų paieškos šaltinių taikymo dažnumas AB „Lietuvos draudimas“

Šioje organizacijoje dominuoja darbuotojų paieška naudojantis esamų darbuotojų, pažįstamų rekomendacijomis, asmeniniais kontaktais (32 proc.). Taip pat darbuotojų ieškoma skelbiant apie laisvą darbo vietą laikraščiuose (21 proc.) bei savo internetiniame puslapyje ir kitose internetinėse duomenų bazėse (16 proc.). Nemažai naudojami ir vidiniai organizacijos šaltiniai (16 proc.). Kaip bus matyti iš antrojo ir trečiojo klausimo rezultatų – vidiniai organizacijos šaltiniai ir esamų darbuotojų rekomendacijos dominuoja ieškant vadovų ir specialistų, o žemesnio rango darbuotojams (konsultantams) ieškoti dažniausiai pasitelkiama spauda ir internetas (išoriniai šaltiniai). Respondentai tokio pasirinkimo priežastis įvardino pažymėdami jas prie struktūrizuoto interviu antro ir trečio klausimo pasirinkto varianto.

Tiriant mažesnes organizacijas gauti tokie rezultatai (20 pav.):



Šaltinis: sukurta autorės.

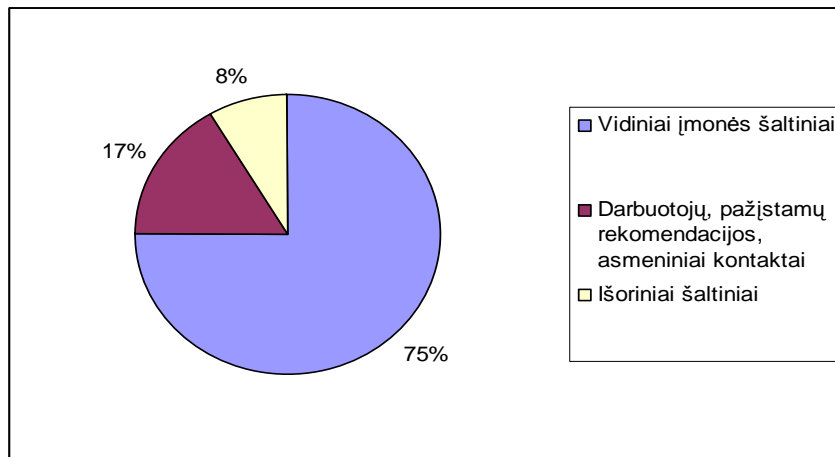
20 pav. Darbuotojų paieškos šaltinių taikymo dažnumas mažesnėse įmonėse

Čia, dominuoja esamų darbuotojų ir pažįstamų rekomendacijos, asmeniniai kontaktai (43 proc.) ir vidiniai organizacijos šaltiniai (43 proc.). Tai parodo, kad, kaip ir teigė apklausiami darbuotojai, organizacijos pirmiausiai ieško darbuotojų pasitelkdamas rekomendacijas ir vidinius organizacijos šaltinius. Tik viena organizacija minėjo, kad ieško žemesnio lygio darbuotojų pasitelkusi mokymo įstaigą – Ryšinkų mokyklą.

Palyginus visose trijose grupėse gautus rezultatus, galime teigti, kad visose organizacijose vyrauja tokie darbuotojų paieškos šaltiniai: pasitelkiant esamų dirbančiųjų ir pažįstamų rekomendacijas bei asmeninius kontaktus; vidiniai paieškos šaltiniai. Tik mažosiose organizacijose dažniausiai naudojami tik šie šaltiniai, o didžiosios organizacijos (AB „Lietuvos draudimas“ ir Kauno rajono savivaldybės administracija) pasitelkia ir kitus darbuotojų paieškos būdus. Tačiau, reikia pažymėti, kad privačioje įmonėje prioritetas kartais suteikiamas ir internetinėms duomenų bazėms bei skelbimams laikraščiuose. Tokie paieškos šaltiniai naudojami ir Savivaldybės administracijoje, tačiau rečiau.

Šias išvadas patvirtina ir antruoju bei trečiuoju klausimu gautų duomenų tyrimo rezultatai. Į klausimą

„Kam teikiate pirmenybę renkantis vadovus ir specialistus?“ Savivaldybės administracijos darbuotojų atsakymų pasiskirstymas buvo toks (21 pav.):

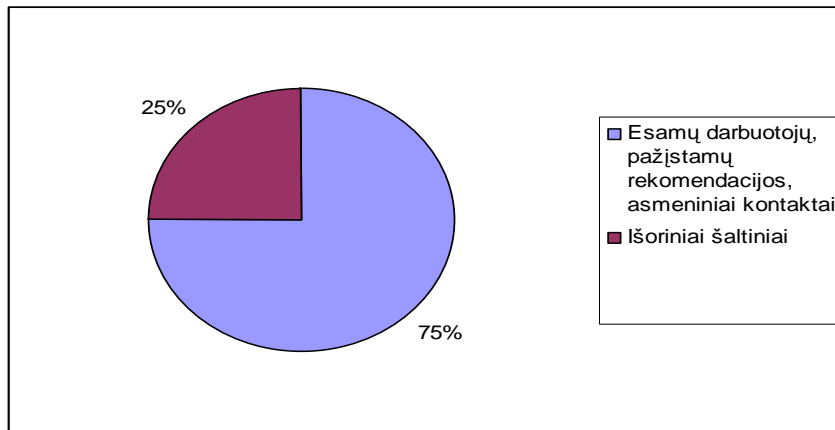


Šaltinis: sukurta autorės.

21 pav. Darbuotojų paieškos šaltinių prioritetai renkantis vadovus ir specialistus Kauno rajono savivaldybėje

Taigi, kaip matome, patvirtinama anksčiau daryta prielaida, kad renkantis vadovus ar specialistus daugiausiai naudojama vidiniais organizacijos šaltiniais (75 proc.). Tačiau, skirtingai nei privačiose įmonėse (tiek didelėje, tiek mažosiose), kuriose respondantai 100 proc. patvirtino, kad renkantis vadovus ir specialistus jų įstaigose naudojami vidiniai šaltiniai, Savivaldybės administracijoje dar naudojama ir esamų darbuotojų, pažįstamų rekomendacijomis, asmeniniais kontaktais (17 proc.) bei, neradus tinkamo darbuotojo tokiais būdais, išoriniais šaltiniais. Savivaldybės administracijos respondantai dažniausiai teigė, kad vidiniai paieškos šaltiniai labiausiai tinka todėl, kad organizacija geriau pažįsta darbuotoją ir žino jo stiprybes ir silpnybes, o savo ruožtu – darbuotojas yra geriau susipažinęs su organizacija, jos tikslais ir veikla. Taip pat buvo pažymima, kad taip darbuotojas motyvuojamas geriau dirbti, sudarant jam karjeros galimybes. Privačiose įmonėse taip pat buvo pripažįstami visi šie aspektai, tačiau akcentuojama ir tai, kad pasirenkant vadovą ar specialistą iš jau dirbančiųjų, organizacijos investicijų į tą darbo vietą grąža būna didesnė dėl greičiau pasiekiamų laukiamų darbo rezultatų, didesnių darbuotojo pastangų pateisinti jam parodytą pasitikėjimą.

Skelbiant žemesnės kategorijos darbuotojų paiešką, trijų tiriamųjų rezultatai išsiskyrė. Kauno rajono savivaldybės administracijoje tyrimo rezultatas buvo toks (22 pav.):

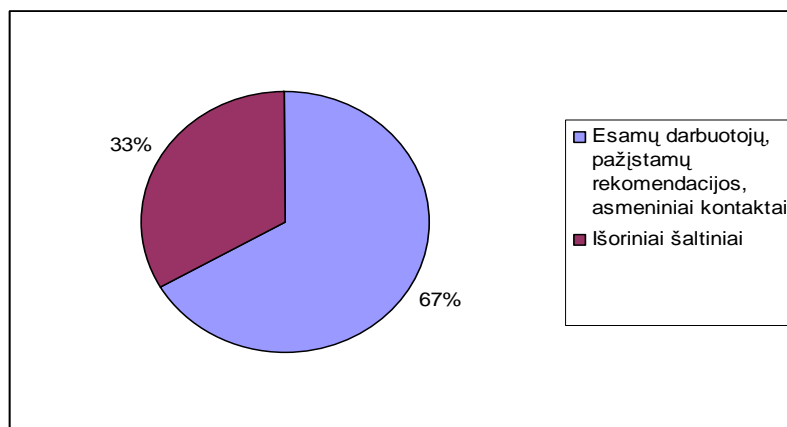


Šaltinis: sukurta autorės.

22 pav. Darbuotojų paieškos šaltinių prioritetai renkantis žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojus Kauno rajono savivaldybėje

Matome, kad ir šiuo atveju savivaldos institucijos darbdaviai linkę priimti į darbą tokius asmenis, kuriuos kažkas rekomendavo, tai aiškindami tokiais argumentais, kad esami darbuotojai ar pažįstami pateikia tikslią informaciją apie kandidatus, be to, rekomenduojantysis gerai žino organizacijos sąlygas ir rekomenduojamojo savybes, todėl gali pasiūlyti geriausią kandidatą. Ir tik labai nedaugelis akcentuoja, kad reiktų rinktis išorinius darbuotojų paieškos šaltinius, nes tokiu būdu galima pritraukti didesnį skaičių potencialių talentingų darbuotojų, surasti naują požiūrį į darbą.

Panašiai pasiskirstė rezultatai ir didesnėje privačioje organizacijoje – AB „Lietuvos draudimas“ (23 pav.):



Šaltinis: sukurta autorės.

23 pav. Darbuotojų paieškos šaltinių prioritetai renkantis žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojus AB „Lietuvos draudimas“

Šioje įmonėje šiek tiek daugiau naudojama išoriniais šaltiniais (33 proc.), tačiau pirmenybė visgi teikiama rekomenduotiems pretendentams (67 proc.), akcentuojant tuos pačius pasirinkimo motyvus.

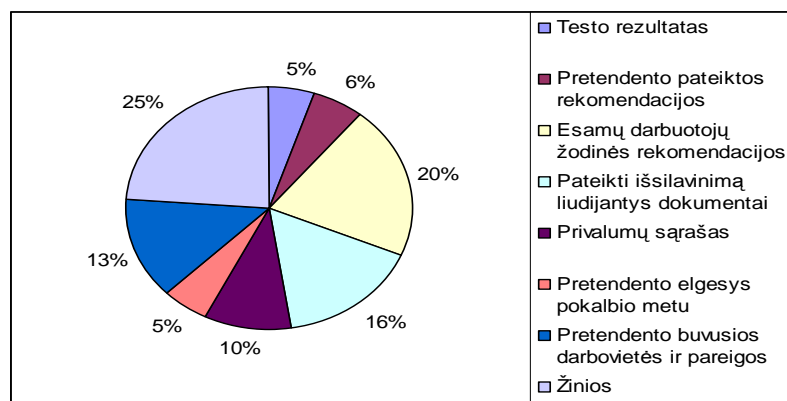
Mažosios įmonės išimtinai renkasi esamų darbuotojų ar pažįstamų rekomenduotus, asmeninių kontaktų

pagalba surastus darbuotojus (100 proc.), akcentuodamos ne tik tai, kad esami darbuotojai ar pažįstami pateikia tikslią informaciją apie kandidatus, be to, rekomenduojantysis gerai žino organizacijos sąlygas ir rekomenduojamojo savybes, todėl gali pasiūlyti geriausią kandidatą, bet ir kad rekomenduojantysis asmuo jaučiasi atsakingas už pasiūlytąjį kandidatą, todėl tikrai nesiūlytų netinkamo žmogaus.

Taigi, galima teigti, jog pasitvirtino **H1** (*Pasirenkant darbuotoją didžiausią įtaką sprendimo priėmimui daro bendradarbių rekomendacijos, išsilavinimas ir darbo patirtis*) pirmoji dalis. T.y. galima teigti, jog pasitvirtino tai, jog didžiausią įtaką sprendimo priėmimui pasirenkant darbuotoją, daro toks atrankos kriterijus, kaip bendradarbių rekomendacijos.

Siekiant patikrinti antrą **H1** hipotezės dalį ir dar labiau patikslinti pirmąją, buvo užduoti 8, 9, 10, ir 11 klausimai. Norint išsiaiškinti, kas daugiausiai įtakos darbo vertinančiajam kandidatui pokalbio metu, buvo sudarytas rodiklių sąrašas, kuriame kiekvieną rodiklį reikėjo įvertinti nuo 10 iki 1 balo žemėjančia įtakos darymo tvarka. Buvo leidžiama kelis rodiklius vertinti vienoda balų suma, jei jie daro vienodą įtaką pretendentų vertinimui. Kiekvieno respondento anketoje pasirinkta po 3, aukščiausią įvertinimą gavusius rodiklius.

Kauno rajono savivaldybės administracijos tyrimo rezultatai tokie (24 pav.):

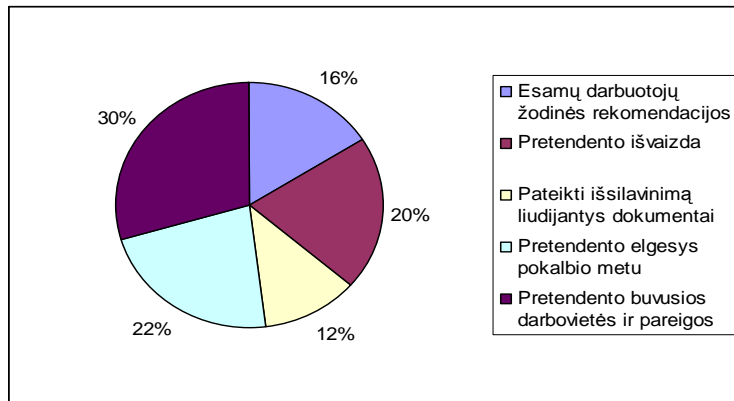


Šaltinis: sukurta autorės.

24 pav. Pokalbio įvertinimui daugiausiai įtakos turinčių veiksnių pasiskirstymas Kauno rajono savivaldybės administracijoje

Kaip matome, didžiausią įtaką apklaustųjų nuomonei daro pretendento žinios (25 proc.), kurioms taip pat galime priskirti ir testo rezultatais (5 proc.) apibūtinamas pretendento žinias. Vėlgi galima pastebėti, jog nemažai įtakos turi ir esamų darbuotojų rekomendacijos (20 proc.) prie kurių galime pridėti ir kitas pretendento pateiktas rekomendacijas (6 proc.). Taip pat įvertinami ir išsilavinimą liudijantys dokumentai (16 proc.) bei buvusios darbovietės ir pareigos (13 proc.), kurios parodo pretendento darbo patirtį.

AB „Lietuvos draudime“ įvertinimo rezultatai skiriasi (25 pav.):

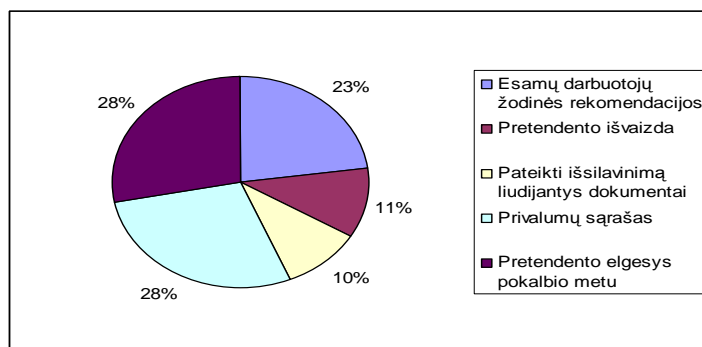


Šaltinis: sukurta autorės.

25 pav. Pokalbio įvertinimui daugiausiai įtakos turinčių veiksnių pasiskirstymas AB „Lietuvos draudimas“

Matome, kad čia vyrauja pretendento buvusios darbovietės ir pareigos (30 proc.), parodančios pretendento patirtį ir gebėjimus. Nemažai įtakos daro pretendento elgesys pokalbio metu (22 proc.), kadangi darbo pobūdis yra bendravimas su žmonėmis, tokiu būdu pokalbio metu įsitikinama, kaip pretendentas tai geba. Taip pat dėl šios priežasties daug dėmesio kreipiama ir į pretendento išvaizdą (20 proc.), kuri turi būti reprezentatyvi. Visi šie reikalavimai šiek tiek nustumia esamų darbuotojų rekomendacijas (16 proc.) ir išsilavinimą liudijančius dokumentus (12 proc.). Kaip minėta, testavimas šioje organizacijoje neatliekamas, todėl respondentai jo visai nevertino. Nedaug įvertinimų skirta ir privalumams, kadangi organizacijoje skiriama daug dėmesio mokymams, kurių dėka išsilavinimas ir privalumai nėra tokie aktualūs.

Mažosiose organizacijose vertinimai pasiskirstė taip (26 pav.):



Šaltinis: sukurta autorės.

26 pav. Pokalbio įvertinimui daugiausiai įtakos turinčių veiksnių pasiskirstymas mažosiose įmonėse

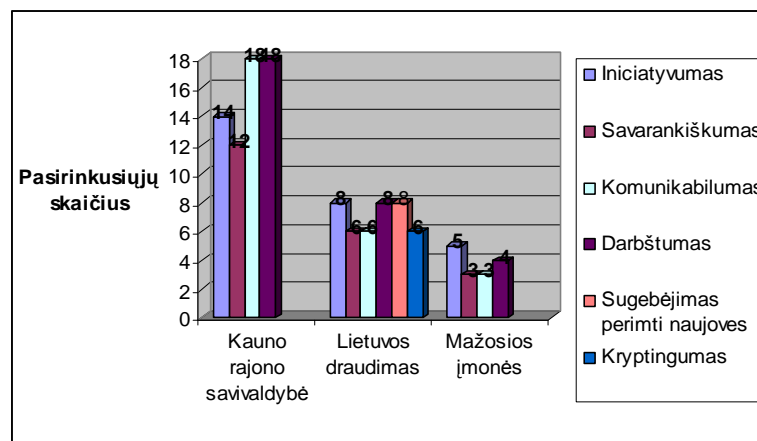
Kaip matome – pretendentų elgesys pokalbio metu (28 proc.) ir privalumų sąrašas (28 proc.) daugiausiai lemia pokalbio įvertinimą šiose organizacijose. Tai pat nemažai įtakos daro ir esamų darbuotojų žodinės rekomendacijos (23 proc.). Labiau atsižvelgiama į pretendento išvaizdą (11 proc.) nei į pateiktus išsilavinimą liudijančius dokumentus (10 proc.). Kadangi pastaraisiais metais buvo renkamosi žemesnės

kvalifikacijos darbuotojai (vadybininkai, pardavėja), kurių darbo pobūdis reikalauja reprezentacinės išvaizdos bei gebėjimo bendrauti su žmonėmis, tai toks prioritetų išsidėstymas visai suprantamas.

Reikia pažymėti, kad sužinojus, kur pretendentas dirbo bei kokias pareigas užėmė, galima patikrinti jo pateiktas rekomendacijas, pasiteirauti buvusiųjų darbdavių apie pretendento sugebėjimus, darbo atlikimo kokybę, asmenines bei dalykines savybes. Todėl toks informacijos patikrinimas turėtų būti vykdomas visose organizacijose, juo kadangi dažnai pretendentai mėgsta „pagražinti“ nurodytus faktus. Be to, tai yra nebrangus ir paprastas būdas įsitikinti, ar žmogus nemeluoja.

Kad priimant į darbą tikrinamos rekomendacijos, pažymėjo pusė iš apklaustųjų Savivaldybės administracijos respondentų. Dažniausiai rekomendacijos tikrinamos AB „Lietuvos draudimas“ – tai pažymėjo 83 proc. respondentų, tačiau jie akcentavo, kad dėl laiko stokos tai daroma ne visuomet. Tyrimas mažosiose privačiose įmonėse parodė, kad rekomendacijos čia netikrinamos – pasitikima rekomendavusiuoju asmeniu.

Taip pat respondentų buvo paprašyta išvardinti, kokios kandidatų laisvai darbo vietai užimti asmeninės bei dalykinės savybės labiausiai vertinamos jų organizacijoje. Palyginimui ėmėme kiekvienoje grupėje dažniausiai pasikartojančias įvardintąsias savybes. Asmeninių savybių prioritetai išsidėstė taip (27 pav.):

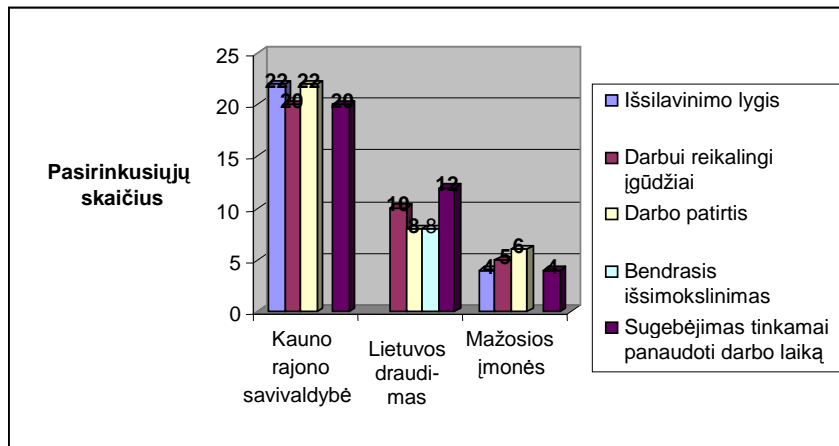


Šaltinis: sukurta autorės.

27 pav. Dažniausiai pasikartojančiųjų grupėse išvardintų asmeninių savybių palyginimas

Kaip matome visose organizacijose labiausiai vertinamas iniciatyvumas, darbštumas ir komunikabilumas, tik skiriasi jų prioritetai. AB „Lietuvos draudimas“ taip pat labai vertinamas sugebėjimas perimti naujoves ir kryptingumas.

Paprastus išvardinti dalykines savybes, jos taip pat visose organizacijose pasirinktos panašios (28 pav.):



Šaltinis: sukurta autorės.

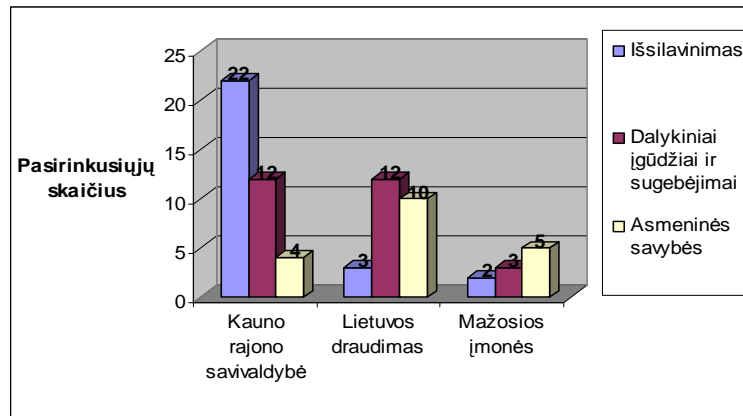
28 pav. Dažniausiai pasikartojančiųjų grupėse išvardintų dalykinių savybių palyginimas

Kaip matome savivaldos institucijoje ir mažosiose įmonėse svarbus yra išsilavinimo lygis, o AB „Lietuvos draudimas“ vertinamas bendrasis išsimokslinimas. Visose organizacijose atsižvelgiama į darbui reikalingų įgūdžių turėjimą, darbo patirtį ir vertinamas, ypač draudimo bendrovėje, sugebėjimas tinkamai panaudoti darbo laiką.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus ir palyginus juos su stebėjimo tyrimo bei organizacijų dokumentų tyrimo rezultatais, galima teigti, jog **H1** (*Pasirenkant darbuotoją didžiausią įtaką sprendimo priėmimui daro bendradarbių rekomendacijos, išsilavinimas ir darbo patirtis*) pasitvirtino tik pirmoji hipotezės dalis. T.y. galima teigti, jog pasitvirtino tai, jog didžiausią įtaką sprendimo priėmimui pasirenkant darbuotoją, daro toks atrankos kriterijus, kaip bendradarbių rekomendacijos. Kiti kriterijai priklauso nuo organizacijos dydžio ir veiklos pobūdžio. Taigi, **H1** reikėtų reformuluoti taip: *Pasirenkant darbuotoją vienas iš didžiausių įtaką sprendimo priėmimui darančių kriterijų yra bendradarbių rekomendacijos, kiti atrankos kriterijai priklauso nuo organizacijų dydžio ir veiklos pobūdžio.*

Atsižvelgiant į jau minėtus tyrimo rezultatus, galime teigti, kad ir **H2** (*Tiek savivaldos institucijoje, tiek privačiose organizacijose ieškant bei parenkant darbuotojus taikomi panašūs personalo verbavimo būdai ir atrankos kriterijai, tačiau skiriasi prioritetinės sritys*) pirmoji dalis. Siekiant pagrįsti **H2**, pateikti tyrimo rezultatai toliau papildomi atsakymų į 4 klausimą gautais rezultatais.

Personalo atrankos kriterijų nustatymui buvo pateiktas klausimas „Kokie personalo atrankos kriterijai taikomi Jūsų organizacijoje“. Prioritetinių kriterijų taikymo išskyrimui paprašyta pateikti 2 pagrindinius organizacijoje taikomus personalo atrankos kriterijus. Pateikiami kiekvienoje tiriamųjų grupėje dažniausiai pasikartojantys kriterijai (29 pav.):



Šaltinis: sukurta autorės.

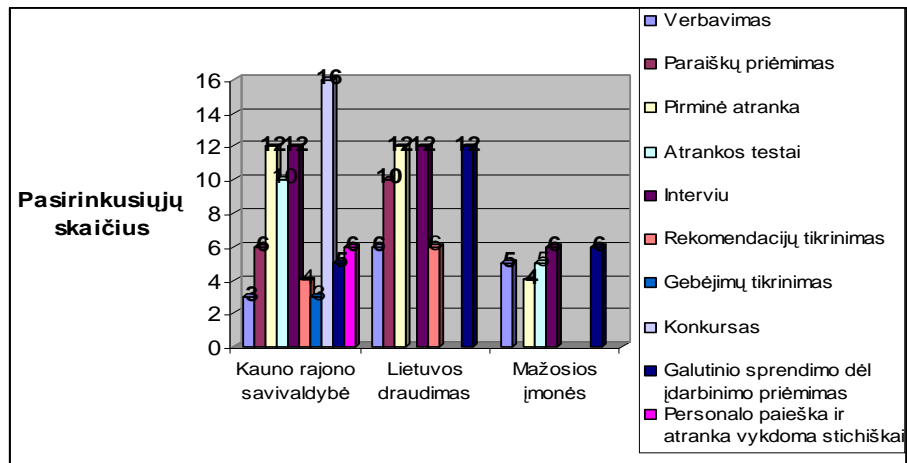
29 pav. Dažniausiai pasikartojančiųjų grupėse išvardintų personalo atrankos kriterijų palyginimas

Kaip matome, visose organizacijose vertinami dalykiniai įgūdžiai ir sugebėjimai, tačiau savivaldos institucijoje daugiau atsižvelgiama į pretendento išsilavinimą, o privačiose įstaigose – pretendentų asmenines savybes, tačiau AB „Lietuvos draudimas“ labiausiai vertinami dalykiniai įgūdžiai ir sugebėjimai. Tokia tendencija pastebima ir ankstesniuose tyrimo rezultatuose.

Palyginus gautus rezultatus, galime teigti, kad pasitvirtino **H2** – *Tiek savivaldos institucijoje, tiek privačiose organizacijose ieškant bei parenkant darbuotojus taikomi panašūs personalo verbavimo būdai ir atrankos kriterijai, tačiau skiriasi prioritetingos sritys.*

Siekiant išsiaiškinti kokie organizacijose taikomi personalo paieškos ir atrankos modeliai bei pagrįsti **H3** (*Savivaldos institucijoje ir privačiose organizacijose ieškant bei renkantis vadovus ir specialistus bei žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojus taikomi skirtingi personalo paieškos ir atrankos modeliai*) buvo užduoti 5, 6, 7, 12 ir 13 klausimai. Gauti rezultatai lyginami su stebėjimo tyrimo metu sudarytais personalo paieškos ir atrankos modeliais bei papildomi gautais duomenimis.

Kokiais būdais organizacijose verbuojamas personalas, jau išsiaiškinome ankstesnėje tyrimo dalyje. Norint išsiaiškinti, kokiais etapais vykdoma personalo paieška ir atranka, buvo pateiktas 12 klausimas. Respondentų grupėse rezultatai pasiskirstė taip (30 pav.):



Šaltinis: sukurta autorės.

30 pav. Respondentų grupių pažymėtų personalo paieškos ir atrankos etapų palyginimas

Matome, kad savivaldos institucijoje pažymėti visi etapai, tačiau ne kiekvienas vadovas žino, kokie etapai taikomi ieškant ir parenkant personalą, todėl sudarant personalo paieškos ir atrankos modelį (taip pat pagal 13 klausimo duomenimis sudarytą atrankos etapų seką) vadovautasi Personalo tarnybos darbuotojų (vedėjos ir dviejų specialistų), kurios tiesiogiai susijusios su personalo paieškos ir atrankos vykdymu Kauno rajono savivaldybėje, pateikta informacija. Reikia pažymėti, kad respondentai, paminėję, jog personalo paieška ir atranka organizacijoje vykdoma neatsižvelgiant į jokių būdus ar metodus, pažymėjo, jog taip apibūdina žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojų, kurių paieškos ir atrankos modelio įstaigoje išties nėra, parinkimą. Šie respondentai taip pat žymėjo ir vadovų bei specialistų paieškos ir atrankos etapus organizacijoje. Šioje organizacijoje, skirtingai nuo kitų, egzistuoja toks personalo atrankos etapas, kaip konkursas, kurį pažymėjo ir dauguma respondentų. Reikia pažymėti, jog žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) modelio nebuvimas apsunkina personalo paiešką ir atranką, sudaro galimybes politikams įdarbinti „savus“ žmones. Tam, kad išvengtų tokios situacijos ir sudaryti vienodas galimybes visiems pretendentes, reikėtų sudaryti ir personalo paieškos bei atrankos modelį žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojų paieškai ir atrankai.

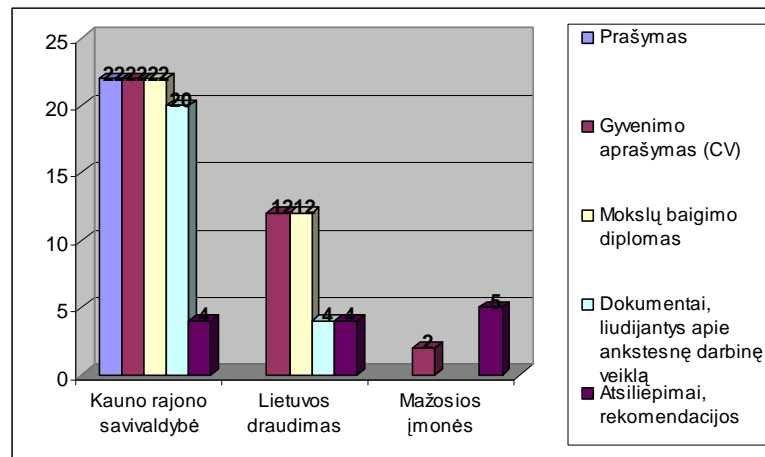
AB „Lietuvos draudimas“ minimi tokie pagrindiniai personalo paieškos ir atrankos etapai – paraiškų priėmimas, pirminė atranka, interviu ir galutinio sprendimo dėl įdarbinimo priėmimas. Taikomas, tik rečiau – dėl laiko stokos, ir toks etapas kaip rekomendacijų tikrinimas. Modelyje minėtą pretendentų duomenų siuntimą Vindikacijos komisijai atlieka įmonės personalo administratorės, todėl kiti respondentai jo nepaminėjo. Už personalo verbavimą taip pat atsakingi personalo administratoriai. Todėl, sudarant personalo paieškos ir atrankos modelius buvo atsižvelgta į jų išvardintus etapus bei šių etapų seką (13 struktūrizuoto interviu klausimas). Šioje organizacijoje, kaip matome, personalo paieškos ir atrankos modeliai sudaryti ir, kaip bus matoma toliau pateiktuose tyrimo rezultatuose, gana sėkmingai taikomas.

Pastebima, kad mažosiose įmonėse vykdomas personalo verbavimas, pirminė atranka, taikomi testai (t.y., pagal respondentų apibūdinimą – fizinis egzaminas – pretendentų išbandymas praktikos ar trumpalaikio

(kelių dienų) įdarbinimo metu) ir, po interviu su personalą parenkančiais asmenimis, priimamas galutinis sprendimas dėl įdarbinimo.

Galima pastebėti, kad pirminė atranka, interviu ir galutinio sprendimo dėl įdarbinimo priėmimas atliekami visose organizacijose.

Tam, kad išsiaiškinti, kokių pirminių dokumentų reikalaujama organizacijoje pirminei atrankai atlikti, buvo pateiktas 5 klausimas. Respondentų grupių atsakymai pasiskirstė taip (31 pav.):



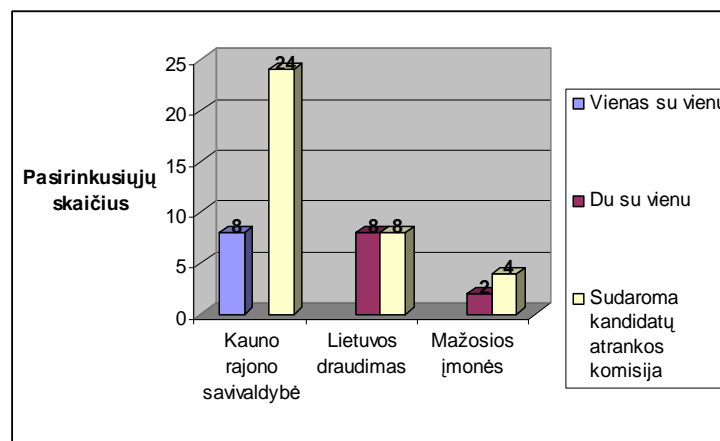
Šaltinis: sukurta autorės.

31 pav. Grupėse išvardintų pateikiamų pirminių dokumentų palyginimas

Matome, kad savivaldos institucijoje, kur yra teisės aktais reglamentuota vadovų ir specialistų paieška ir atranka, tie patys teisės aktai numato ir tam tikrų dokumentų pateikimą. Čia privalu pateikti prašymą ir gyvenimo aprašymą. Dokumentai, liudijantys apie ankstesnę darbinę veiklą, reikalingi ne visuomet, tačiau dažniausiai jų taip pat reikalaujama. Kartais pageidaujama pateikti ir rekomendacijas, tačiau konkurso metu į jas ne visuomet atsižvelgiama, dažniausiai dėmesys kreipiamas į žodines rekomendacijas (kaip parodė aukščiau pateikti tyrimo rezultatai). Minėtos 3.1. dalyje Pretendento anketos pildomos priimant pretendento dokumentus personalo tarnyboje. AB „Lietuvos draudimas“ manoma, kad pretendentas visą informaciją apie save pateikia savo gyvenimo aprašyme ir tik patvirtinti jame įrašyta išsimokslinimo lygį, reikalaujama pateikti išsilavinimą patvirtinančius dokumentus. Rekomendacijų ir dokumentų, liudijančių apie ankstesnę darbinę veiklą prašoma retai. Mažosios įmonės dažniausiai prašo pateikti rekomendacijas. Reikia pažymėti, kad gyvenimo aprašymą paminėjo UAB „OMGema“ įmonės vadovai, kadangi UAB „V. Butkevičius ir kompanija“ pretendentams vietoje pateikia užpildyti anketą (5 priedas), kuri naudojama vietoje gyvenimo aprašymo ir supaprastina personalo parinkimą, kadangi joje užduodami klausimai padeda geriau išsiaiškinti ar pretendentas atitinka nustatytus kriterijus. Akivaizdu, kad savivaldos institucijoje pirminei reikalaujama per daug dokumentų. Prašant pateikti pirminei atrankai duomenis galima būtų apsiriboti gyvenimo aprašymu arba biografija. Nereikėtų apsikrauti papildoma informacija, nes reikalingi duomenys nurodomi šiame dokumente.

Reikia pažymėti, kad testo būdas pretendentų atitikimui nustatytiems atrankos kriterijams išsiaiškinti taikomas ne visose organizacijose. Testo atlikimą paminėjo apklausiami Savivaldybės respondentai (čia teisės aktai reglamentuoja valstybės tarnautojams taikomą egzaminą, kurio metu yra sprendžiamas žinių patikrinimo testas – jį paminėjo 20 iš apklaustųjų 24 respondentų (6 klausimas)) ir mažesniųjų įmonių respondentai, kurie pabrėžė, kad jų įmonėse taikomas tam tikras fizinis egzaminas (6 klausimas – 5 iš 6 respondentų) – pretendentų išbandymas praktikos ar trumpalaikio (kelių dienų) įdarbinimo metu. AB „Lietuvos draudimas“ respondentai pažymėjo, kad testai jų įmonėje netaikomi. Reikėtų pastebėti, kad norint atrinkti tinkamiausią pretendentą, nepakanka vien žinių testo, kurie taikomi savivaldos institucijose, svarbu įvertinti ir būsimojo darbuotojo asmenybę (paprašant jį atlikti asmenybės, IQ, EQ testus), įvertinti ar jis pritaps egzistuojančioje organizacijos kultūroje. Siekiant personalo atrankos operatyvumo, siūloma taikyti kompiuterizuotus atrankos testus, pateikiant juo organizacijos internetinėje svetainėje.

Kaip minėta, prieš pasirenkant kandidatą visose organizacijose vyksta pokalbiai su pretendентаis. Siekiant išsiaiškinti, kaip šis pokalbis vyksta, pateiktas 7 klausimas „Koks pokalbio su kandidatu metodas taikomas organizacijoje atrenkant darbuotoją?“. Respondentų grupių atsakymai pasiskirstė taip (32 pav.):



Šaltinis: sukurta autorės.

32 pav. Grupėse išvardintų interviu atlikimo metodų palyginimas

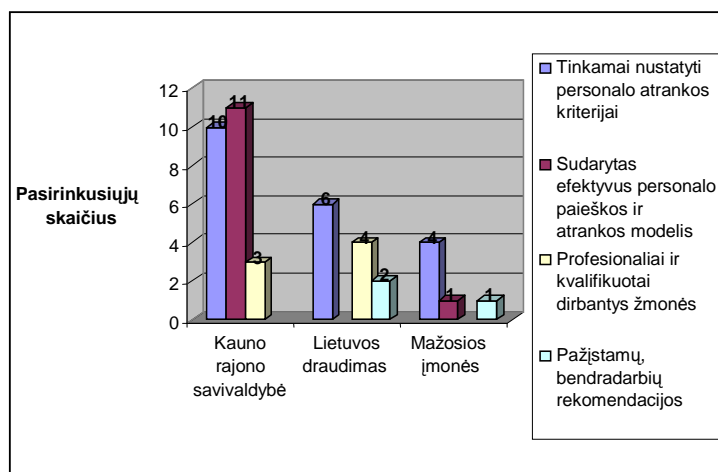
Matome, kad savivaldos institucijoje vienareikšmiškai pažymėta (24 respondentai) atrankos komisijos atliekamas interviu, kuris numatomas teisės aktais. Taip pat minimas ir interviu vienas su vienu būdas – šį būdą pateikę respondentai pažymėjo, kad jis taikomas žemesnio rango (kvalifikacijos) personalui parinkti. Atrankos komisiją mini ir privačių įmonių respondentai. Reikia pažymėti, kad AB „Lietuvos draudimas“ respondentai akcentavo, jog komisija paprastai sudaroma renkant žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotoją, o ieškant specialistų arba vadovų ir naudojantis vidiniais įmonės šaltiniais pakanka pokalbio du (būsimas tiesioginis pretendentų vadovas ir aukštesnės institucijos darbuotojas) su vienu būdo. Mažosiose įmonėse apklaustųjų atsakymai skiriasi, kadangi apklaustieji UAB „OMGema“ vadovai paminėjo, jog atrenkant darbuotoją

dažniausiai dalyvauja du, esantys tuo metu įmonėje direktoriai – vienas iš jų turi būti tas, kurio kuruojamai darbo sričiai priklauso parenkamas kandidatas, t.y. tiesioginis būsimo darbuotojo vadovas ir pagrindinis įmonės akcininkas (direktorius). UAB „V. Butkevičius ir kompanija“ darbuotojus parenkant dalyvauja visuomet ta pati anksčiau minėta keturių žmonių grupė, tačiau galutinį sprendimą, pasitaręs su dalyvavusiais pokalbyje, priima įmonės prezidentas. Kaip matome, dažniausiai galutinį sprendimą dėl įdarbinimo priima organizacijos vadovas, pasitaręs su kitais, pokalbyje dalyvavusiais, asmenimis, tačiau tam, kad įvertinti pretendentes visapusiškai, siūlytina interviu metu pasitelkti ir kitus specialistus (pvz. psichologas, darbo, į kurią pretenduojama, specialistas ir kt.). Taip pat labai svarbu tinkamai susiplanuoti interviu, t.y. numatyti ko norima paklausti pretendentų, iš anksto suformuluoti klausimus, pokalbio eigą.

Tad, galima teigti, kad **H3** (*Savivaldos institucijoje ir privačiose organizacijose ieškant bei renkantis vadovus ir specialistus bei žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojus taikomi skirtingi personalo paieškos ir atrankos modeliai*) iš esmės pasitvirtino, tačiau, reikia pažymėti, kad personalo paieškos ir atrankos modelis priklauso ir nuo įmonės dydžio. Atsižvelgiant į pateiktus tyrimo rezultatus, teiginių reikėtų performuluoti taip: **Personalo paieškos ir atrankos modelio pasirinkimas priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio ir dydžio bei parenkamo personalo kvalifikacijos**. Taip pat įsitikinta, kad vadovaujantis stebėjimo tyrimu sudaryti personalo paieškos ir atrankos modeliai atitiko struktūrizuoto interviu metu gautus rezultatus.

H4 (*Personalo paieškos ir atrankos vykdymą labiausiai apsunkina tai, kad organizacijoje nėra taikomas personalo paieškos ir atrankos modelis arba jis per daug sudėtingas*) pagrindimui buvo pateikti 14 ir 15 struktūrizuoto interviu klausimai.

Siekiant išsiaiškinti, kas svarbiausia parenkant tinkamiausią kandidatą, paprašyta pasirinkti 14 klausime pateiktą vieną punktą arba pateikti savo variantą. Pateikti atsakymai pasiskirstė taip (33 pav.):

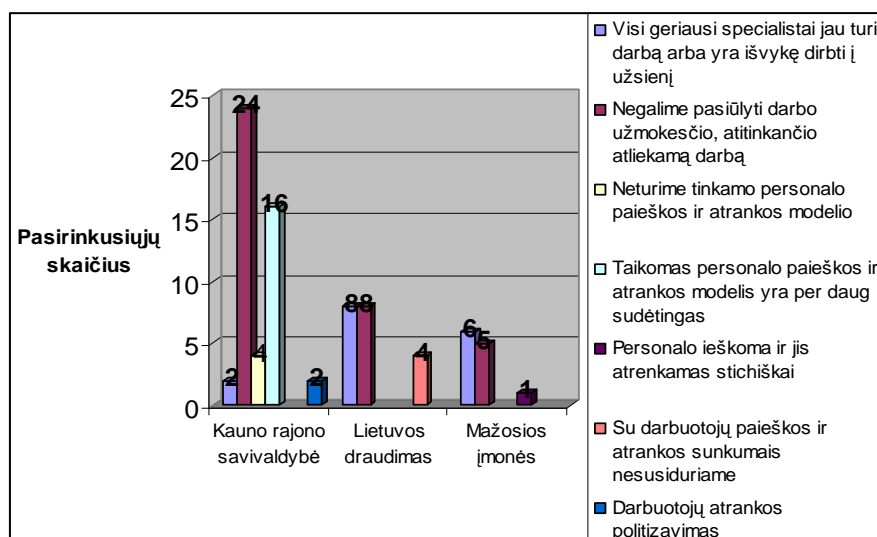


Šaltinis: sukurta autorės.

33 pav. Grupėse išvardintų veiksnių, lemiančių tinkamą pretendentų parinkimą, palyginimas

Reikia pažymėti, kad privačiose organizacijose vyrauja nuomonė, jog svarbiausia yra tinkamai nustatyti personalo atrankos kriterijus. Savivaldos institucijoje akcentuojamas efektyvaus personalo paieškos ir atrankos modelio parinkimas, kaip bus matoma iš toliau pateiktų rezultatų, respondentai nėra patenkinti esamu, teisės aktais reglamentuotu, valstybės tarnautojams taikomu personalo paieškos ir atrankos modeliu. Taip pat, apklaustųjų nuomone, svarbūs yra ir tinkamai nustatyti personalo atrankos kriterijai. AB „Lietuvos draudimas“ respondentų nuomone, jų organizacijoje taikomas personalo paieškos ir atrankos modelis yra veiksmingas, todėl svarbiausia yra tinkamai nustatyti personalo atrankos kriterijus ir personalo paieškai bei atrankai vykdyti parinkti profesionaliai ir kvalifikuotai dirbančius žmones (personalo paieškai visus įmanomus vidinius ir išorinius šaltinius). Tik vienoje iš mažųjų įmonių, t.y. UAB „V. Butkevičius ir kompanija“, taikomas personalo paieškos ir atrankos modelis, kuris nėra apibrėžtas dokumentais, tačiau visuomet taikomas personalo paieškai ir atrankai vykdyti.

15 klausimu siekiama išsiaiškinti pagrindinius organizacijų personalo paieškos ir atrankos vykdymo sunkumus. Gauti tokie rezultatai (34 pav.):



Šaltinis: sukurta autorės.

34 pav. Grupėse išvardintų pagrindinių sunkumų palyginimas

- Matome, kad didžiausia problema savivaldos institucijoje – neturėjimas galimybės pasiūlyti darbo užmokesčio, atitinkančio atliekamą darbą. Reikia pažymėti, kad ši problema susijusi su kita – personalo paieškos ir atrankos modelio sudėtingumo problema, neleidžiančia optimaliai panaudoti vidinių organizacijos resursų ir ribojančiu (teisinais aktais) atlygio už atliekamą darbą dydį (atlyginimas mokamas ne už atliekamus darbus, jų kokybę, bet yra nustatytas teisės aktais). Keli respondentai kaip vieną iš problemų įvardino ir personalo atrankos politizavimą. Siekiant personalo atrankos vykdymo operatyvumo, siūlytina supaprastinti valstybės tarnautojų priėmimą savivaldos institucijose, teikiant siūlymus Lietuvos Respublikos valstybės

tarnybos departamentui, kuris savo ruožtu rengtų teisės aktų pataisas, tam, kad sumažinti jo įgyvendinimo praktikoje biurokriją bei išvengti personalo parinkimo politizavimo (pastebėta, kad keičiantis valdančiajai koalicijai, padidėja darbuotojų kaita organizacijoje). Taip pat rekomenduotina sutrumpinti valstybės tarnautojų tvarkos apraše nustatytą pretendentų paraiškų ir konkurso skelbimo trukmę: paraiškoms teikti – vietoje 14 kalendorinių dienų iki 7 kalendorinių dienų, konkursą skelbti ne 30 kalendorinių dienų nuo paskutinės dokumentų priėmimo dienos, o per 10 kalendorinių dienų.

AB „Lietuvos draudimas“ respondentai patenkinti organizacijoje naudojamu personalo paieškos ir atrankos modeliu, nes nė vienas neįvardino sunkumų, susijusių su šio modelio taikymu. Pagrindine problema įvardijamas specialistų trūkumas, dėl ko atsiranda ir tinkamo atlygio už darbą problema (norint pritraukti gerą darbuotoją į įmonę, jam siūlomas atlygis viršytų įmonės galimybes). Reikia pažymėti, kad 25 proc. apklaustųjų teigė, kad su darbuotojų paieškos ir atrankos sunkumais nesusiduria. Panaši situacija išryškėja ir mažosiose privačiose įmonėse. Tiesa, vienas respondentas (UAB „OMGema“ direktorius), kaip vieną iš problemų įvardino tai, kad personalo paieška ir atranka organizacijoje vykdoma netaikant jokio personalo paieškos ir atrankos modelio.

Galime daryti išvadą, kad **H4** (Personalo paieškos ir atrankos vykdymą labiausiai apsunkina tai, kad organizacijoje nėra taikomas personalo paieškos ir atrankos modelis arba jis per daug sudėtingas), pasitvirtino tik iš dalies – darbuotojų paieškos ir atrankos modelio sudėtingumas sukelia nemažai problemų tik vietos savivaldos institucijoje, tačiau didžiausia problema visur yra neturėjimas galimybės pasiūlyti darbo užmokesčio, atitinkančio atliekamą darbą, kuri dažniausiai iškyla todėl, kad darbo rinkoje trūksta kvalifikuotų specialistų. Atsižvelgiant į gautus rezultatus ir respondentų nuomonę, siūloma kvalifikuoto personalo (vadovai ir specialistai) paieškai ir atrankai savivaldos institucijoje taikomą modelį supaprastinti (3 priedas), o žemesnio rango (kvalifikacijos) darbuotojų, taip pat ir atitinkamo lygio darbuotojų mažosiose įmonėse, paieškai ir atrankai taikyti modelį, pateiktą 4 priede. Įvertinant gautus rezultatus, numatytą **H4** teiginį reikėtų pakeisti ir formuluoti taip: **Personalo paieškos ir atrankos vykdymą labiausiai apsunkina neturėjimas galimybės pasiūlyti darbo užmokesčio, atitinkančio atliekamą darbą dėl kvalifikuotų specialistų darbo rinkoje trūkumų.** Šios problemos sprendimui Lietuvoje siūlytina imtis tokių priemonių:

- Ieškoti kontaktų su išvykusiais užsienin specialistais ir sudaryti palankias sąlygas jų mobilumui, pasiūlant geras įsidarbinimo galimybes bei lengvatines sąlygas būstui įsigyti (tai ypač aktualu jaunoms šeimoms), sudaryti galimybes steigti bei vystyti savo verslą, mažinant biurokratinę kliūtį jo vystyme, teikti lengvatines paskolas verslo įkūrimui bei mažinti jo apmokestinimą.

- Siekti glaudesnio mokslo įstaigų ir verslo bei valstybinio sektoriaus bendradarbiavimo, rengiant

atvirų durų dienas studentams organizacijose, sudarant sąlygas susipažinti su įmonių veikla, darbo specifika, suteikti galimybes studentams atlikti praktiką organizacijose, pasirašant su jomis sutartis (tokia sutartis su Ryšininkų mokykla jau yra sudaryta UAB „OMGema“). Mokymo įstaigos, savo ruožtu, turėtų teikti organizacijoms informaciją apie rengiamus specialistus, domėtis, kokios specialybės yra paklausiausios ir sudaryti tokias mokymo programas, kurios parengtų pageidaujamos specialybės darbuotojus, suteiktų ne tik teorinių žinių, bet ir praktinių įgūdžių, reikalingų darbui atlikti.

- Keisti teisės aktus tam, kad studentai, atlikdami praktiką, galėtų organizacijose oficialiai dirbti kvalifikuotų specialistų padėjėjais, taip kaupdami patirtį, praktinio darbo įgūdžius, parodydami savo potencialias galimybes darbdaviams (pvz. valstybei subsidijuojant tokius bendrus mokymo įstaigų/verslo organizacijų projektus, mažinant mokesčius tokius projektus vykdančioms organizacijoms ir kt.).

IŠVADOS

Išanalizavus teorinius ir praktinius personalo paieškos šaltinių ir atrankos kriterijų bei jų taikymo organizacijoje aspektus bei tyrimo rezultatus galima daryti tokias išvadas:

1. Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje pateiktas žmonių išteklių valdymo organizacijoje veiklas galime teigti, kad autorių (V. Griškevičienė (2002), I. Bakanauskienė (2005), James A. F. Stoner (1999) ir kt.) įvardintos personalo valdymo veiklos sutampa, tik I. Bakanauskienė (2005) prieš personalo planavimą dar išskiria darbų analizę bei vietoje kitų autorių pateiktų personalo valdymo dalies „Pareigų paaukštinimai, perkėlimai, pareigų pažeminimai ir atleidimai“ pateikia tiksliau ir aiškiau apibūdinančias personalo valdymo sritis sąvokas „Personalo judėjimo valdymas“ ir „kompensavimas ir apsauga“.

2. Išanalizavus mokslinėje literatūroje aprašytą verbavimą ir jo etapų sekas, nustatyta, kad vieni autoriai verbavimą supranta, tik kaip personalo paiešką ir pirminės atrankos vykdymą (I. Bakanauskienė (2005), L. L. Byars ir L. W. Rue (2006)). Kitų (G. Dessler (2001), W. F. Cascio (2006)) nuomone, verbavimo sąvoka apima ir atrankos būdų parinkimą bei galutinės atrankos vykdymą ir sprendimo dėl įdarbinimo priėmimą. Atsižvelgiant į tai, kad išties šios dvi žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos vykdomos nepertraukiamai ir priklauso viena nuo kitos, galima teigti, kad personalo verbavimas ir atranka, tai organizacijos veikla, kurios tikslas – identifikuoti ir pritraukti potencialius darbuotojus tam tikra numatyta personalo verbavimo ir atrankos organizavimo etapų seka. O taip pat darytina išvada, kad personalo verbavimą ir atranką tikslingiausia tirti kaip vientisą žmogiškųjų išteklių vadybos dalį.

3. Įvertinus teorinius personalo verbavimo šaltinių suskirstymo aspektus, nustatyta, kad autoriai juos paprastai skirsto į vidinius ir išorinius (I. Bakanauskienė (2005), R. Bennet (1998) ir kt.), tik V. Misevičius (2002) išorinius verbavimo šaltinius suskaido į keletą atskirų šaltinių. A. Sakalas (1998) išskiria tik tris išorinius verbavimo šaltinius. Tačiau paprasčiausias ir aiškiausias personalo paieškos šaltinių klasifikavimas būtų pagal išorinius ir vidinius personalo paieškos šaltinius. Remiantis teorine vidinių ir išorinių personalo verbavimo šaltinių taikymo analize bei jau atliktų tyrimų rezultatais (G. Dessler (2001), V. Griškevičienė (2002), A. Price (2004)), galima teigti, kad išoriniais personalo paieškos šaltiniais organizacijos dažniausiai naudojasi ieškodamos darbuotojų žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbui, o ieškant vadovų ar kvalifikuotų specialistų, prioritetas suteikiamas vidiniams organizacijos šaltiniams.

4. Atlikus teorinį personalo atrankos kriterijų ir atitikimo jiems nustatymo būdų vertinimą (M. Kok'as ir D. P. Šulcas (1999), E. Poškienė 2002), O. Свергун (2005) ir kt.), galima teigti, kad personalo atrankos efektyvumas priklauso nuo tinkamai nustatytų ir suderintų tarpusavyje bei su numatoma pareigybe ir organizacijos kultūra personalo atrankos kriterijų ir tinkamo jų įvertinimo būdo parinkimo.

5. Apžvelgus personalo atrankos etapus (I. Bakanauskienė (2005), V. Baršauskienė (2006), I. Ginevičius (2006) ir kt.) bei įvertinus tai, kad praktiškai tikroji atranka įvairiose organizacijose ir įvairiuose tos pačios organizacijos lygiuose yra skirtinga, galima teigti, kad siekiant atsirinkti tinkamą kandidatą, dažniausiai

tenka vykdyti preliminarią kandidatų atranką. Dažnai nemažai kandidatų mano, kad jie yra tinkami tam tikram darbui, nors ir neatitinka nurodytų kriterijų. Tačiau atsirinkus tam tikrą skaičių tinkamų kandidatų, neabejotinai naudingi būtų ne tik įdarbinimo, bet ir asmenybės (psichologiniai, sąžiningumo) testai. Ir tik tuomet, dar patikrinus rekomendacijas ir pateiktą kandidato informaciją, siūlytina kviesti atrinktus kandidatus pokalbiui su būsimu vadovu, kuris paprastai ir priima sprendimą dėl darbuotojo priėmimo ar nepriėmimo į darbą.

6. Išanalizavus autorių pateikiamas įdarbinimo testų rūšis bei jų taikymo organizacijose tyrimus (A. Sakalas (1998), G. Dessler (2001), A. Price (2004) ir kt.), teigtina, kad daugelyje organizacijų dažniausiai naudojami žinių testai. Specialybėms, kurioms reikalingi tam tikri sugebėjimai taikomi gebėjimų testai. Pažintiniai (IQ), asmenybės testai naudojami gana retai, taupant laiką ir lėšas, kadangi tokiems testams sudaryti reikalingi specialistai. Dėl šios pačios priežasties retai taikomi ir kompiuterizuoti testai.

7. Atsižvelgus į mokslinėje literatūroje (I. Bakanauskienė (2005), G. Dessler (2001) ir kt.) pateiktas interviu rūšis, pasiūlymus jų atlikimui, galime teigti, kad egzistuoja daug interviu rūšių, kuriuos galima suskirstyti pagal tam tikrus kriterijus. Darytina išvada, kad interviu yra svarbi atrankos vykdymo etapo dalis, tad jam reikia atitinkamai pasiruošti. Išvadas apie kandidato tinkamumą darbui reikėtų daryti tik pasibaigus pokalbiui. O jei buvo kalbama su keliais kandidatais – po visų pokalbių, išanalizavus jų metu darytus užrašus.

8. Analizuotoje mokslinėje literatūroje ir pateiktuose mokslinės literatūros tyrimų rezultatuose (A. Price (2004), I. Bakanauskienė (2005)) pažymima, kad rekomendacijų ir kandidatų biografijos faktų tikrinimas yra nebrangus ir paprastas bei dažnai tikrai reikalingas būdas įsitikinti, ar žmogus nemeluoja, kadangi pretendentai mėgsta „pagražinti“ savo biografijos faktus. Dažniausiai tikrinama skambinant buvusiam ar esamam darbdaviui, taip pat naudojamos turimi ryšiai ir taip aplinkiniu būdu gaunama informacija apie kandidatą (per esamus darbuotojus ieškoma pažįstamų, dirbusių kartu su kandidatu ir pan.).

9. Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje pateiktas išvadas (G. Dessler (2001), I. Bakanauskienė (2002)), jog sąžiningumo tikrinimas melo detektoriumi pripažįstamas netinkamu ir nenaudotinu, kaip ir tikrinimas sąžiningumo testų pagalba, naudojant popieriaus lapą ir pieštuką, teigtina, kad naudoti juos atrankos metu nepatartina, kadangi toks tikrinimas gali užgauti asmens savigarbą.

10. Atsižvelgus į mokslinėje literatūroje analizuotą sveikatos patikrinimo organizacijose taikymo būtinumą (G. Dessler (2001), Г. Н. Карган (2003) ir kt.), galima teigti, kad autoriai mano, kad siekiant išvengti visokių nesupratimų dėl darbuotojų sveikatos, o kai kuriais atvejais, tam tikrų profesijų atstovams privalant atitikti tam tikrus fizinius reikalavimus, organizacijos dažnai reikalauja pateikti sveikatos patikrinimo pažymėjimą.

11. Remiantis personalo paieškos ir atrankos teorinių ir empirinių tyrimų analize, suformuotas personalo paieškos ir atrankos modelis.

12. Atsižvelgus į stebėjimo tyrimo ir dokumentų analizės organizacijose metu gautą informaciją, empirinio tyrimo rezultatus nustatyta, kad:

12.1. Kauno rajono savivaldybės administracijoje egzistuoja vienas personalo paieškos ir atrankos modelis (11 pav.), ribojamas teisės aktų, taikomas vadovų ir specialistų paieškai ir atrankai, o kiti, žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojai (dirbantys pagal darbo sutartis) ieškomi ir atrenkami netaikant jokio modelio.

12.2. Valstybės tarnautojų priėmimas savivaldos institucijose yra per daug sureikšmintas ir detalizuotas, todėl jo įgyvendinimas praktikoje tampa biurokratinis. Be to, šių tarnautojų priėmimas labai ilgai užtrunka, kas apsunkina organizacijos darbą.

12.3. Darbuotojų paieškos ir atrankos modelis AB „Lietuvos draudimas“ Centro regione skirtingų lygių darbuotojams yra nevienodas. Ieškant direktoriaus ar aukštesnio lygio specialisto pirmiausia pasitelkiami vidiniai šaltiniai, o ieškant žemesnės grandies specialistų (konsultantų) – pirmiausia esamų darbuotojų, pažįstamų rekomendacijos, neradus tinkamo kandidato tokiu būdu – išoriniai šaltiniai. Kiti etapai taip pat skiriasi (12 ir 13 pav.).

12.4. Mažesnėse įmonėse taikomas tik vienas – žemesnės kategorijos darbuotojų paieškos ir atrankos modelis (14 ir 15 pav.).

12.5. Visose tiriamose organizacijose vyrauja tokie darbuotojų paieškos šaltiniai: pasitelkiant esamų dirbančiųjų ir pažįstamų rekomendacijas bei asmeninius kontaktus; vidiniai paieškos šaltiniai. Tik mažosiose organizacijose dažniausiai naudojami tik šie šaltiniai, o didžiosios organizacijos (AB „Lietuvos draudimas“ ir Kauno rajono savivaldybės administracija) pasitelkia ir tokius darbuotojų paieškos būdus, kaip skelbimai laikraščiuose bei įmonės internetiniame puslapyje ir bei kitose internetinėse duomenų bazėse.

12.6. Pasirenkant darbuotoją vienas iš didžiausių įtaką sprendimo priėmimui darančių kriterijų yra bendradarbių rekomendacijos, kiti atrankos kriterijai priklauso nuo organizacijų dydžio ir veiklos pobūdžio.

12.7. Tiek savivaldos institucijoje, tiek privačiose organizacijose ieškant bei parenkant darbuotojus taikomi panašūs personalo verbavimo būdai ir atrankos kriterijai, tačiau skiriasi prioritetingos sritys.

12.8. Personalo paieškos ir atrankos modelio pasirinkimas priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio ir dydžio bei parenkamo personalo kvalifikacijos.

12.9. Personalo paieškos ir atrankos vykdymą labiausiai apsunkina neturėjimas galimybės pasiūlyti darbo užmokesčio, atitinkančio atliekamą darbą dėl kvalifikuotų specialistų darbo rinkoje trūkumų.

PASIŪLYMAI

- Kuo labiau išnaudoti vidinius darbuotojų paieškos šaltinius, kadangi tai padeda tenkinti kompetentingų specialistų, ypač jaunu, karjeros poreikį. Vidinio paaukštinimo galimybės ypač padeda ugdyti darbuotojų atsidavimą, suteikia jiems saugumo jausmą.

- Jei leidžia organizacijos finansinės galimybės ir jei organizacija nėra tokia didelė, kad joje dirbtų darbuotojai, kurie būtų atsakingi už žmogiškųjų išteklių valdymą (personalo specialistai) – personalo paieškai rinktis įdarbinimo agentūrą. Tokio paieškos būdo privalumas yra tas, kad įdarbinimo agentūrose dirba žmonės, kurių pagrindinis darbas yra ieškoti įvairios profesijos, išsilavinimo ir kvalifikacijos žmonių, šios įstaigos turi visas galimybes greitai, efektyviai ir panaudodami visus įmanomus metodus rasti tinkamus žmones.

- Savivaldos institucijoje esamus darbo aprašymus, kuriose nurodomi darbuotojo atrankos kriterijai, reikėtų keisti atsižvelgiant į darbo pobūdį ir konsultuojantis su atliekančiais tą darbą žmonėmis.

- Privačiose įstaigose sudaryti darbų aprašymus ir juos nuolat koreguoti tam, kad priimamą į darbą asmenį būtų galima greičiau supažindinti su darbo, kurį turės atlikti, pagrindiniais aspektais.

- Prašant pateikti pirminei atrankai duomenis, apsiriboti gyvenimo aprašymu (CV) arba biografija (ypač savivaldos institucijose). Nereikia apsikrauti papildoma informacija, nes reikalingi duomenys nurodomi šiame dokumente.

- Nustatant personalo atrankos kriterijus, juos reikėtų derinti tarpusavyje ir su numatoma pareigybe, taip pat svarbu atsižvelgti į organizacijos kultūrą.

- Vykdyti pirminę kandidatų atranką tam, kad atsijoti netinkamus kandidatus.

- Vykdamas personalo atranką neapsiriboti vien žinių testais ir interviu. Svarbu įvertinti ir būsimojo darbuotojo asmenybę, ar jis pritaps egzistuojančioje organizacijos kultūroje.

- Siekiant personalo atrankos vykdymo operatyvumo, taikyti kompiuterizuotus atrankos testus, pateikiant juos organizacijos internetiniame puslapyje.

- Interviu metu pasitelkti ir specialistus (psichologas, darbo, į kurį pretenduojama, specialistas ir kt.) bei tinkamai jam pasiruošti.

- Tikrinti pasirinktų kandidatų CV ir biografijose nurodytus faktus, kadangi norintieji įsidarbinti dažnai „pagražina“ savo CV ir autobiografijas, be to, tai yra nebrangus ir paprastas būdas įsitikinti, ar žmogus nemeluoja.

- Supaprastinti valstybės tarnautojų priėmimą savivaldos institucijose, teikiant siūlymus Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos departamentui, kuris savo ruožtu rengtų teisės aktų pataisas, tam, kad sumažinti jo įgyvendinimo praktikoje biurokratiją bei išvengti personalo parinkimo politizavimo (pastebėta, kad keičiantis valdančiajai koalicijai, padidėja darbuotojų kaita organizacijoje).

- Sutrumpinti valstybės tarnautojų tvarkos apraše nustatytą pretendentų paraiškų ir konkurso skelbimo trukmę: paraiškoms teikti – vietoje 14 kalendorinių dienų iki 7 kalendorinių dienų, konkursą skelbti ne 30 kalendorinių dienų nuo paskutinės dokumentų priėmimo dienos, o per 10 kalendorinių dienų. Taigi, darbuotojo atrankos ir priėmimo laikas sutrumpėtų nuo maksimalios 45 kalendorinių trukmės iki 17 kalendorinių dienų.

- Ieškant ir parenkant darbuotojus taikyti personalo paieškos ir atrankos modelius, priderinant juos prie organizacijos veiklos pobūdžio ir dydžio bei parenkamo personalo kvalifikacijos.

- Kvalifikuoto personalo (vadovai ir specialistai) paieškai ir atrankai savivaldos institucijoje taikomą modelį supaprastinti (3 priedas), o žemesnio rango (kvalifikacijos) darbuotojų, taip pat ir atitinkamo lygio darbuotojų mažosiose įmonėse, paieškai ir atrankai taikyti vienodą modelį, pateiktą 4 priede.

- Siekiant išspręsti organizacijų nurodytą svarbiausią personalo paieškos ir atrankos vykdymą apsunkinančią problemą (neturėjimas galimybės pasiūlyti darbo užmokesčio, atitinkančio atliekamą darbą dėl kvalifikuotų specialistų darbo rinkoje trūkumą), Lietuvoje reikėtų imtis tokių priemonių:

- o Ieškoti kontaktų su išvykusiais užsienin specialistais ir sudaryti palankias sąlygas jų mobilumui, pasiūlant geras įsidarbinimo galimybes bei lengvatines sąlygas būstui įsigyti (tai ypač aktualu jaunoms šeimoms), sudaryti galimybes steigti bei vystyti savo verslą, mažinant biurokratinės kliūtis jo vystyme, teikti lengvatines paskolas verslo įkūrimui bei mažinti jo apmokestinimą.

- o Siekti glaudesnio mokslo įstaigų ir verslo bei valstybinio sektoriaus bendradarbiavimo, rengiant atvirų durų dienas studentams organizacijose, sudarant sąlygas susipažinti su įmonių veikla, darbo specifika, suteikti galimybes studentams atlikti praktiką organizacijose, pasirašant su jomis sutartis (tokia sutartis su Ryšininukų mokykla jau yra sudaryta UAB „OMGema“). Mokymo įstaigos, savo ruožtu, turėtų teikti organizacijoms informaciją apie rengiamus specialistus, domėtis, kokios specialybės yra paklausiausios ir sudaryti tokias mokymo programas, kurios parengtų pageidaujamos specialybės darbuotojus, suteiktų ne tik teorinių žinių, bet ir praktinių įgūdžių, reikalingų darbui atlikti.

- o Keisti teisės aktus tam, kad studentai, atlikdami praktiką, galėtų organizacijose oficialiai dirbti kvalifikuotų specialistų padėjėjais, taip kaupdami patirtį, praktinio darbo įgūdžius, parodydami savo potencialias galimybes darbdaviams ir gaudami tam tikrą atlygį už savo atliekamo darbo rezultatus (pvz. valstybei subsidijuojant tokius bendrus mokymo įstaigų/verslo organizacijų projektus, mažinant mokesčius tokius projektus vykdančioms organizacijoms ir kt.).

MIŠEIKAITĖ, Melita. (2007) *Criterion of Personnel Selection and Putting them into Practice in Organization*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 76 p.

SUMMARY

The object of this paper is the recruitment and selection of personnel. The purpose of this work is to identify the problems of personnel entering into organizations and to present the suggestions how to choose the best worker. For this purpose such tasks were performed: the factors necessary for personnel selection, the selection process, the ways and criteria implemented for selection were discussed; identified the main problems caused troubles for personnel recruitment and selection in organizations; the comparison of personnel recruitment and selection in institution of local administration and private organization was made; the analysis of the personnel recruitment and selection in the Administration of the Kaunas district Municipality, AB "Lietuvos draudimas", UAB "OMGema" and UAB "V. Butkevičius ir kompanija" is presented; the conclusions and suggestions for personnel recruitment and selection improving drawn; models of personnel recruitment and selection created.

This research used such information sources: scientific literature and other information sources, legal acts and the Internet. Leaders and other workers of the Departments of Administration of the Kaunas district Municipality, AB "Lietuvos draudimas", UAB "OMGema" and UAB "V. Butkevičius ir kompanija" that are involved to the recruitment and selection of the personnel were interviewed, the analysis of the documents of the above-mentioned organizations was performed and the visual research was performed.

The paper consists of introduction and three parts: theoretical part (personnel recruitment and selection), analytical part and results part. In the *first part* there are discussed the activities of prosperous of human resources, where personnel recruitment and selection are two parts of them. In the *second part* is given analytical part, where research purpose, tasks, object and the size of research were discussed. There are given the methodic of the research and its organization. In the *third part* the results of the research are given, the data of the research is compared, models of personnel recruitment and selection, which might be suitable for organizations, are made. For the research of the recruitment and selection of personnel in the above-mentioned institution the data of the performed competitions and employees' personal files in the years 2006 in the all mentioned organizations analyzed.

Size of the paper is 76 pages. It includes 11 tables and 36 drawings.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Mokslinės literatūros sąrašas

1. АЛЛИН О.Н., САЛЬНИКОВА Н.И. (2005) *Кадры для эффективного бизнеса: подбор и мотивация персонала*. Москва : Генезис. 202 с. ISBN 5-98563-041-2.
2. БРАЙОН М., МОДХА С. (2005) *Тесты для профессионального отбора*. Санкт-Петербург : Питер. 142 с. ISBN 5-469-00184-9.
3. BAKANAUSKIENĖ, Irena. (2005) *Personalo valdymo organizacijos lygmenyje metodologija ir jos taikymas*. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga. Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. 52 p. ISBN 9955-12-107-6.
4. BAKANAUSKIENĖ, Irena.(2002) *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla. 141 p. ISBN 9955-530-12-X.
5. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija, JANULEVIČIŪTĖ, Birutė. *Žmogiškieji santykiai*. (1999) Kaunas: Technologija. 387 p. ISBN 9986-13-715-2.
6. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija. (2006) *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: Vitae Litera. 93 p. ISBN 9955-686-09-X.
7. BARTKUS, Edverdas Vaclovas, MATIUŠAITYTĖ, Raimundė, ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida, PAŠKEVIČIŪTĖ, Greta. (2006) *Metodiniai nurodymai socialinių mokslų krypties studentų darbams*. Kaunas. 56 p. ISBN 9986-19-966-2.
8. BENNET, Robert. (1998) *Human Resources Management*. London: Pitman publishing. 435 p. ISBN 0-273-63401-1.
9. DESSLER, Gary. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika. 343 p. ISBN 9986-850-36-3.
10. GALINYTĖ, Asta. (2006) *Kompetentingų darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas*. Personalo vertė ir vadyba. Vilnius: UAB „Verslo žinios“. 1 segtuvas. ISBN 9955-460-04-0.
11. GINEVIČIUS, Romualdas, PALIULIS, Kazimieras Narimantas, CHLIVICKAS, Eugenijus, MERKEVIČIUS, Juozas. (2006) *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Monografija Vilnius: Technika. 548 p. ISBN 9955-28-057-3.
12. GRIGAS, Romualdas. (1996) *Personalo organizavimo principai*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras. 30 p. ISBN 9986-826-02-0.
13. GRIŠKEVIČIENĖ, Vaclava. (2002) *Personalo vadyba*. Vilnius: UAB „Baltijos kopija“. 143 p. ISBN 9955-9427-7-0.
14. GUTAUSKAITĖ, Gintarė. (2004) *Personalo kaitos priežasčių analizė*. Magistrų ir magistrantų vadybos krypties mokslinė konferencija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 89 p. ISBN 9955-585-38-2.
15. FIELDS, MARTHA R.A. (2004) *Кадры решают все! : поиск ценных сотрудников*. Ростов-на-Дону :

Феникс. 318 с. ISBN 5-222-04889-6.

16. FOX, JEFFREY J. (2004) *Как стать первоклассным руководителем : правила привлечения и удержания лучших специалистов*. Москва : Альпина Бизнес Букс. 171 с. ISBN 5-9614-0003-4.
17. KARDELIS, Kęstutis. (1997) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija. 207 p. ISBN 9986-13-561-3.
18. LEONIENĖ, Birutė. (1998) *Verslo pradmenys*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 221 p. ISBN 9986-850-22-3.
19. MARTINKUS B, SAKALAS A., SAVANEVIČIENĖ A. (2002) *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija. 221 p. ISBN 9986-13-853-1.
20. MERKEVIČIUS, Juozas. (2005) *Personnel management of virtual organization*. Daktaro disertacijos santrauka. Vilnius: Technika. 24 p.
21. MISEVIČIUS, Vilius. (2002) *Žmogus ir verslas*. Ekonomika ir vadyba - 2002: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas : Technologija. 4 kn. ISBN 9955-09-153-3.
22. PARKINSON, C.N. *Administravimas ir kiti vadybos pagrindai*. Vilnius: UAB Intelektualių sistemų taikymo centras, 1998. ISBN 9986-9239-2-1.
23. PERKINS, STEPHEN J., SHORTLAND, SUSAN M. (2006) *Strategic international human resource management: choices and consequences in multinational people management*. London: Kogan Page. 258 p. ISBN 0 7494 4357 X.
24. POČIŪTĖ, Birutė, DĖDINSKIENĖ, Sonda, PETRIKEJEVA, Olga, ROŽUKIENĖ, Vėjūnė, LEONIENĖ, Birutė, VALIKONIENĖ, Jūratė, STŪRYŠ, Simonas, BALTRĖNIENĖ, Zina, VOLBEKIENĖ, Vida. (1998) *Profesinės karjeros vadovas*. Vilnius: Solertija. 715 p. ISBN 9986-689-23-6.
25. PRICE, Alan. (2004) *Human resource management in a business context*. London: Thomson. 745 p. ISBN 1-8615-2966-X.
26. SAKALAS, Algimantas. (1998) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 276 p. ISBN 9986-09-186-1.
27. САРТАН Г.Н., СМІРНОВ А.Ю., ГУДИМОВ В.В. ... [и др.]. (2003) *Новые технологии управления персоналом*. Санкт-Петербург: Речь. 234 с. ISBN 5-9268-0177-X.
28. Свергун О. (2005) *HR-практика : управление персоналом как это есть на самом деле*. Санкт-Петербург : Питер. 319 с. ISBN 5-469-00568-2.
29. STANKEVIČIENĖ, Asta. (2000) *Personalo politika nedarbo prevencijos sistemoje*. Moksų daktaro disertacijos santrauka. Vilnius: Technika. 42 p.
30. СТАРОБИНСКИЙ Э. *Как управлять персоналом*. (1998) Москва: Бизнес-школа „Интел-Синтез“. 368 с. ISBN 5 87057-125-1.
31. STONER, James A.P, FREEMAN, R.Edvard, GILBERT, Daniel R. (1999) *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika. 646 p. ISBN 9986-850-28-2.
32. ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida. (2004) *Darbuotojų santykių transformacija informacinių technologijų taikymo poveikyje*. Nepublikuota mokslų daktaro disertacija. Kaunas. 193 p.

33. TOTORAITIS, Vidas. (2007) *Kaip išvengti probleminių darbuotojų priėmimo į darbą?* Personalo vadyba. Vilnius: UAB „Knygiai“, Nr. 1 (77), p. 17-19. ISSN 1 392-5385.
34. ŽITKIENĖ, Rima, ŽITKUS, Leonas. (1998) *Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga: Personalo atranka ir verslo saugumas*. Kaunas: Technologija. 93 p.

Informacijos šaltinių sąrašas

35. BILIAUSKAS, Mindaugas. *Privačios įmonės pervilioja geriausius valdininkus* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.alfa.lt/straipsnis/136022?ref=adNet-banner1>>.
36. Bukšnytė, Loreta. (2006) Darbuotojų atranka. Kaip pasirinkti geriausią? *Vadovo pasaulis*, Nr. 3.
37. ČERNIAUSKAS, Artūras. (2006) Profsąjungos siūlo nelaukti. *Valstybės tarnybos aktualijos*, Vilnius: UAB „Akritis“, Nr. 7, p. 5.
38. KARALIŪNAITĖ, Violeta. (2006) Sprendimų paieškoms – užsieniečių pasiūlymai. *Valstybės tarnybos aktualijos*, Vilnius: UAB „Akritis“, Nr. 7, p. 45-46.
39. NAVARDAUSKIENĖ, Rūta. Kas galėtų Jus rekomenduoti? *Verslo žinios*, 2001, sausis, Nr.1, (priedai).
40. NAVARDAUSKIENĖ, Rūta. Kokio darbuotojo mums reikia? *Verslo žinios*, 2001, rugsėjis, Nr.221.
41. POŠKIENĖ, Eglė. *Kaip tikrinti rekomendacijas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2002 m. balandžio 11 d.] Prieiga per internetą:<<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e78edf6>>.
42. POŠKIENĖ, Eglė. *Vadovo atranka (1): reikalavimai kandidatui*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2002 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą:<<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c835f9d4afe1>>.
43. SUDNICKAS, Tadas. (2007) Valstybės tarnautojų socialinės garantijos ir pensijos Europos Sąjungoje. *Personalo vadyba*, Vilnius: UAB „Knygiai“, Nr. 1 (77), p. 8-11. ISSN 1 392-5385.
44. TOTORAITIS, Vidas. (2007) Kaip išvengti probleminių darbuotojų priėmimo į darbą? *Personalo vadyba*, Vilnius: UAB „Knygiai“, Nr. 1 (77), p. 17-19. ISSN 1 392-5385.
45. ZALIŠČEVSKIS, Antanas. *Atrankos testų tinkamumo kriterijai rekomendacijas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=17>>.
46. Autorius nenurodytas. *Mokykimės nugalėti konkurentus darbo rinkoje* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.paciolis.lt/?cid=2841&details=1>>.
47. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-213; 2002, Nr. 45-1708
48. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002-06-24 nutarimas Nr. 966 „Dėl priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos aprašo patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2002, Nr. 65-2654.
49. Kauno rajono savivaldybės dokumentai. *Kauno rajono savivaldybės tarybos 2005-03-24 sprendimas Nr. TS-76 „Dėl Kauno rajono savivaldybės administracijos nuostatų naujos redakcijos patvirtinimo“*.
50. Kauno rajono savivaldybės dokumentai. *2006 m. vykusių konkursų dokumentai (protokolai, konkursinė medžiaga)*.
51. Kauno rajono savivaldybės dokumentai. *Darbuotojų asmens bylos*.

PRIEDAI

1 PRIEDAS Struktūrizuoto interviu pavyzdys.....	82
1 PRIEDAS (TĘSINYS) Struktūrizuoto interviu pavyzdys.....	83
1 PRIEDAS (TĘSINYS) Struktūrizuoto interviu pavyzdys.....	84
1 PRIEDAS (TĘSINYS) Struktūrizuoto interviu pavyzdys.....	85
1 PRIEDAS (TĘSINYS) Struktūrizuoto interviu pavyzdys.....	86
1 PRIEDAS (TĘSINYS) Struktūrizuoto interviu pavyzdys.....	87
1 PRIEDAS (TĘSINYS) Struktūrizuoto interviu pavyzdys.....	88
2 PRIEDAS 9, 10, 11 lentelės.....	89
3 PRIEDAS 35 pav. Siūlomas valstybės tarnautojų (vadovų ir specialistų) paieškos ir atrankos modelis.....	90
4 PRIEDAS 36 pav. Siūlomas žemesnės kategorijos darbuotojų paieškos ir atrankos modelis.....	91
5 PRIEDAS Anketa, naudojama priimant darbuotoją į darbą UAB “V. Butkevičius ir kompanija”.....	92

STRUKTŪRIZUOTAS INTERVIU

1. Kokie darbuotojų paieškos šaltiniai taikomi Jūsų organizacijoje? (pažymėkite 3, dažniausiai taikomus Jūsų organizacijoje):

- Naudojimas vidiniais įmonės šaltiniais.
- Atranka naudojantis esamų darbuotojų, pažįstamų rekomendacijomis, asmeniniais kontaktais.
- Skelbimai laikraščiuose.
- Paieška universitetuose.
- Įdarbinimo agentūrų paslaugos.
- Dalyvavimas karjeros dienose.
- Internetiniai skelbimai ir duomenų bazės.
- Valstybinių darbo biržų paslaugos.
- Kita. (išvardinkite Jūsų organizacijoje taikomus šaltinius)

Respondento komentarai šiuo klausimu

.....

.....

.....

2. Kam teikiate pirmenybę renkantis vadovus ir specialistus? (pasirinkti 1 variantą):

Vidiniams įmonės šaltiniams. Kodėl? (pabraukiamas tinkamas variantas arba įrašomas siūlomas apklausiamojo variantas) – (◇ Organizacija geriau pažįsta darbuotoją, žino jo stiprybes ir silpnybes. ◇ Darbuotojas geriau susipažinęs su organizacija, jos tikslais ir veikla. ◇ Darbuotojo motyvacija didesnė. ◇ Organizacijos investicijų į tą darbo vietą graža didesnė. ◇ Apklausiamojo variantai

Esamų darbuotojų, pažįstamų rekomendacijoms, asmeniniams kontaktams. Kodėl? (pabraukiamas tinkamas variantas arba įrašomas siūlomas apklausiamojo variantas) – (◇ Esami darbuotojai, pažįstami pateikia tikslią informaciją apie kandidatus, kuriuos jie rekomenduoja. ◇ Nauji darbuotojai, pasikalbėję su savo draugais, jau dirbančiais firmoje, gali į ją ateiti, turėdami aiškesnį vaizdą, koks iš tikrųjų jų laukia darbas. ◇ Rekomenduojantysis gerai žino organizacijos sąlygas ir rekomenduojamojo savybes. ◇ Apklausiamojo variantai

Išoriniams šaltiniams (paieška universitetuose, įdarbinimo agentūrų paslaugos, dalyvavimas karjeros dienose, internetiniai skelbimai ir duomenų bazės, valstybinių darbo biržų paslaugos ir kt.)

1 PRIEDAS (TĖSINYS)

pabraukiamas tinkamas variantas arba įrašomas siūlomas apklausiamojo variantas) – (◇ Didesnis skaičius potencialių talentingų darbuotojų. ◇ Naujas požiūris. ◇ Samdyti kvalifikuotą personalą bei vadovus iš išorės yra pigiau. ◇ Apklausiamojo variantai)

○ Kita. (išvardinkite Jūsų organizacijoje taikomus būdus ir jų privalumus)

Respondento komentarai šiuo klausimu

3. Kam teikiate pirmenybę renkantis žemesnės kategorijos (kvalifikacijos) darbuotojus? (pasirinkti 1 variantą):

○ Vidiniams įmonės šaltiniams. Kodėl? (pabraukiamas tinkamas variantas arba įrašomas siūlomas apklausiamojo variantas) – (◇ Organizacija geriau pažįsta darbuotoją, žino jo stiprybes ir silpnybes. ◇ Darbuotojas geriau susipažinęs su organizacija, jos tikslais ir veikla. ◇ Darbuotojo motyvacija didesnė. ◇ Organizacijos investicijų į tą darbo vietą graža didesnė. ◇ Apklausiamojo variantai)

○ Esamų darbuotojų, pažįstamų rekomendacijoms, asmeniniams kontaktams. Kodėl? (pabraukiamas tinkamas variantas arba įrašomas siūlomas apklausiamojo variantas) – (◇ Esami darbuotojai, pažįstami pateikia tikslią informaciją apie kandidatus, kuriuos jie rekomenduoja. ◇ Nauji darbuotojai, pasikalbėję su savo draugais, jau dirbančiais firmoje, gali į ją ateiti, turėdami aiškesnį vaizdą, koks iš tikrųjų jų laukia darbas. ◇ Rekomenduojantysis gerai žino organizacijos sąlygas ir rekomenduojamojo savybes. ◇ Apklausiamojo variantai)

○ Išoriniams šaltiniams (paieška universitetuose, įdarbinimo agentūrų paslaugos, dalyvavimas karjeros dienose, internetiniai skelbimai ir duomenų bazės, valstybinių darbo biržų paslaugos ir kt.) pabraukiamas tinkamas variantas arba įrašomas siūlomas apklausiamojo variantas) – (◇ Didesnis skaičius potencialių talentingų darbuotojų. ◇ Naujas požiūris. ◇ Samdyti techninį personalą iš išorės yra pigiau. ◇ Apklausiamojo variantai)

○ Kita. (išvardinkite Jūsų organizacijoje taikomus būdus ir jų privalumus)

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

Respondento komentarai šiuo klausimu

.....

.....

4. Kokie personalo atrankos kriterijai taikomi Jūsų organizacijoje? (pasirinkite 2 kriterijus, į kuriuos labiausiai atsizvelgiama Jūsų organizacijoje).

- Išsilavinimas.
- Darbo patirtis.
- Dalykinės žinios.
- Dalykiniai įgūdžiai ir sugebėjimai, reikalingi būsimam darbui atlikti.
- Asmeninės savybės, sąlygojančios ir veikiančios konkretaus darbo sėkmingą atlikimą.
- Kita. (išvardinkite kitus Jūsų organizacijoje taikomus personalo atrankos kriterijus)

Respondento komentarai šiuo klausimu

.....

.....

5. Kokius pirminius dokumentus prašote pateikti kandidatų laisvai darbo vietai užimti?

- Prašymas.
- Gyvenimo aprašymas.
- Mokslų baigimo diplomas.
- Dokumentus, liudijančius apie ankstesnę darbinę veiklą (Socialinio draudimo pažymėjimas, pažymos iš ankstesnės darbovietės, Valstybinio socialinio draudimo inspekcijos).

- Fotonuotrauką.
- Atsiliepimus, rekomendacijas.
- Darbų pavyzdžius – mokslininkams – skelbtų darbų sąrašą.
- Sveikatos pažymėjimą.
- Kita. (išvardinkite kitus dokumentus, kuriuos Jūsų organizacijoje reikia pateikti pirminei atrankai)

Respondento komentarai šiuo klausimu

.....

.....

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

6. Jei Jūsų organizacijoje atrenkant personalą taikomi atrankos testai, tai kokie jie?

- Intelkto potencialo testai.
- Gabumų testai.
- Asmenybės testai.
- Žinių testai.
- Fizinis egzaminavimas.
- Kita (įrašykite Jūsų organizacijoje taikomus personalo atrankos testus)

Respondento komentarai šiuo klausimu

7. Koks pokalbio su kandidatu metodas taikomas organizacijoje atrenkant darbuotoją?

- Vienas su vienu.
- Du su vienu.
- Pasitelkiant specialistų grupę.
- Sudaroma kandidatų atrankos komisija.
- Kita (įrašykite Jūsų organizacijoje taikoma personalo atrankos pokalbio metodą).....

Respondento komentarai šiuo klausimu

8. Kas vertinant kandidatus pokalbio metu Jūsų nuomonei turi daugiausia įtakos? (įvertinkite balais nuo 1 (mažiausia) iki 10 (daugiausia)):

Eil. Nr.	Rodiklis	Balai
1.	Testo rezultatas	
2.	Pretendento pateiktos rekomendacijos	
3.	Esamų darbuotojų žodinės rekomendacijos	
4.	Pretendento išvaizda	
5.	Pateikti išsilavinimą liudijantys dokumentai	
6.	Privalumų sąrašas (darbas kompiuteriu, kalbos ir kt.)	
7.	Pretendento elgesys pokalbio metu	
8.	Pretendento buvusios darbovietės ir pareigos	
9.	Pretendento žinios	

1 PRIEDAS (TĖSINYS)

Respondento komentarai šiuo klausimu

9. Pateikite 5, Jūsų nuomone, siekiančiam įsidarbinti Jūsų organizacijoje geram darbuotojui privalomas asmenines savybes (pvz. darbštumas, iniciatyvumas, savarankiškumas, sugebėjimas perimti naujoves, kryptingumas bei atkaklumas darbe ir kt.).

1)

2)

3)

4)

5)

Respondento komentarai šiuo klausimu

10. Pateikite 5, Jūsų nuomone, siekiančiam įsidarbinti Jūsų organizacijoje geram darbuotojui privalomas dalykines savybes (išsilavinimo lygis, darbo patirtis, darbui reikalingi įgūdžiai, bendrasis išsimokslinimas, sugebėjimas tinkamai išnaudoti darbo laiką ir kt.).

1)

2)

3)

4)

5)

Respondento komentarai šiuo klausimu

11. Ar Jūsų organizacijoje tikrinamos pateiktos kandidato rekomendacijos?

Taip, visada tai darome.

Taip, bet dėl laiko stokos tai darome ne visuomet.

Taip, jei rekomendacijas teikia ne mūsų organizacijos darbuotojas ar gerai pažįstamas asmuo.

Rekomendacijose pateikiama informacija būna teisinga, ją pasirašęs asmuo atsako už jos tikrumą, todėl rekomendacijų tikrinti nereikia.

Rekomendacijų netikriname, nes priimant į darbą į jas neatsižvelgiame ir jų pateikti nereikia.

1 PRIEDAS (TĖSINYS)

Kita (įrašykite Jūsų organizacijoje taikomą variantą).....

Respondento komentarai šiuo klausimu

12. Kokie personalo paieškos ir atrankos etapai taikomi Jūsų organizacijoje?

- Verbavimas.
- Paraiškų priėmimas.
- Pirminė atranka (pateiktų pirminių dokumentų peržiūra ir trumpo galimų kandidatų sąrašo sudarymas).
- Atrankos testai.
- Interviu.
- Konkursas.
- Rekomendacijų tikrinimas.
- Galutinio sprendimo dėl įdarbinimo priėmimas.
- Kiti etapai. (išvardinkite kitus Jūsų organizacijoje taikomus personalo paieškos ir atrankos etapus)

Personalo paieška ir atranka organizacijoje vykdoma stichiškai, nesilaikant jokių personalo paieškos ir atrankos etapų sekos.

Respondento komentarai šiuo klausimu

13. Jei Jūsų organizacijoje taikomi personalo paieškos ir atrankos etapai, nurodykite jų eiliškumą?

14. Kas, Jūsų nuomone, lemia tinkamiausio kandidato pasirinkimą? (pasirinkite Jūsų nuomone, 1 lemiamą punktą):

- tinkamai nustatyti profesinės atrankos kriterijai,

1 PRIEDAS (TĖSINYS)

- didelė kvalifikuotų specialistų pasiūla darbo rinkoje,
- profesionaliai ir kvalifikuotai dirbantys žmonės, vykdantys profesinę atranką,
- pažįstamų, bendradarbių rekomendacijos,
- kita (išvardinkite)

Respondento komentarai šiuo klausimu

15. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai apsunkina darbuotojų paiešką ir atranką? (pažymėkite 2 aktualiausius jums punktus):

- Visi geriausi specialistai jau turi darbą arba yra išvykę dirbti į užsienį.
- Negalime pasiūlyti darbo užmokesčio, atitinkančio atliekamą darbą.
- Neturime tinkamo personalo paieškos ir atrankos modelio.
- Taikomas personalo paieškos ir atrankos modelis per daug sudėtingas, neleidžiantis optimaliai panaudoti vidinių organizacijos resursų.
- Personalo ieškoma ir jis atrenkamas stichiškai, netaikant jokio personalo paieškos ir atrankos modelio.
- Su darbuotojų paieškos ir atrankos sunkumais nesusiduriame.
- Kita (įrašykite sunkumus, su kuriais dažniausiai susiduriama Jūsų organizacijoje)

Respondento komentarai šiuo klausimu

2 PRIEDAS

9 lentelė

Atrankos metodų Didžiojoje Britanijoje ir Prancūzijoje palyginimas

Metodas	Didžioji Britanija (proc.)	Prancūzija (proc.)
Prašymai	93	98
Interviu	93	94
Daugiau nei vienas interviu	60	92
Rekomendacijos	74	11
Pažintiniai testai	70	50
Grafologijos testas	3	77
Asmeniniai duomenys	19	4
Įvertinimo centrai	59	19

Šaltinis: PRICE A., Human recourse management in a business context, 2004, p. 428.

10 lentelė

Atrankos metodų taikymo kitimas 1999-2000 m. Didžiojoje Britanijoje

Metodas	1999 m. (proc.)	2000 (proc.)
Interviu	100	99,6
Prašymai	82,1	80,9
CV	77,6	74
Rekomenduojantis laiškas	58,2	63,4
Gebėjimų testai	60,8	54,2
Asmenybės klausimynas	42,5	36,3
Įvertinimo centrai	30,2	26
Duomenų patikrinimas telefonu	18,3	17,6
Asmeniniai duomenys	4,1	6,9
Grafologinis testas	1,1	1,9

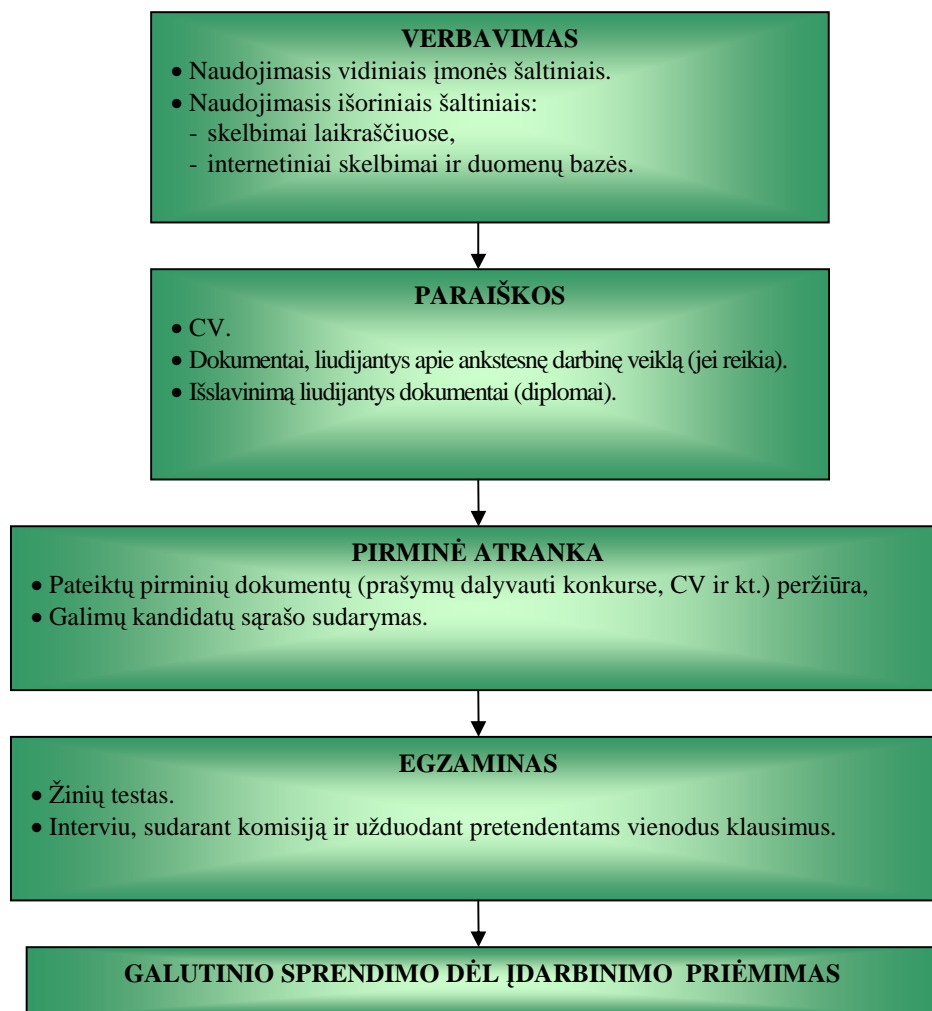
Šaltinis: PRICE A., Human recourse management in a business context, 2004, p. 429.

11 lentelė

JAV viešosiose paslaugose taikomų personalo atrankos metodų reitingavimas

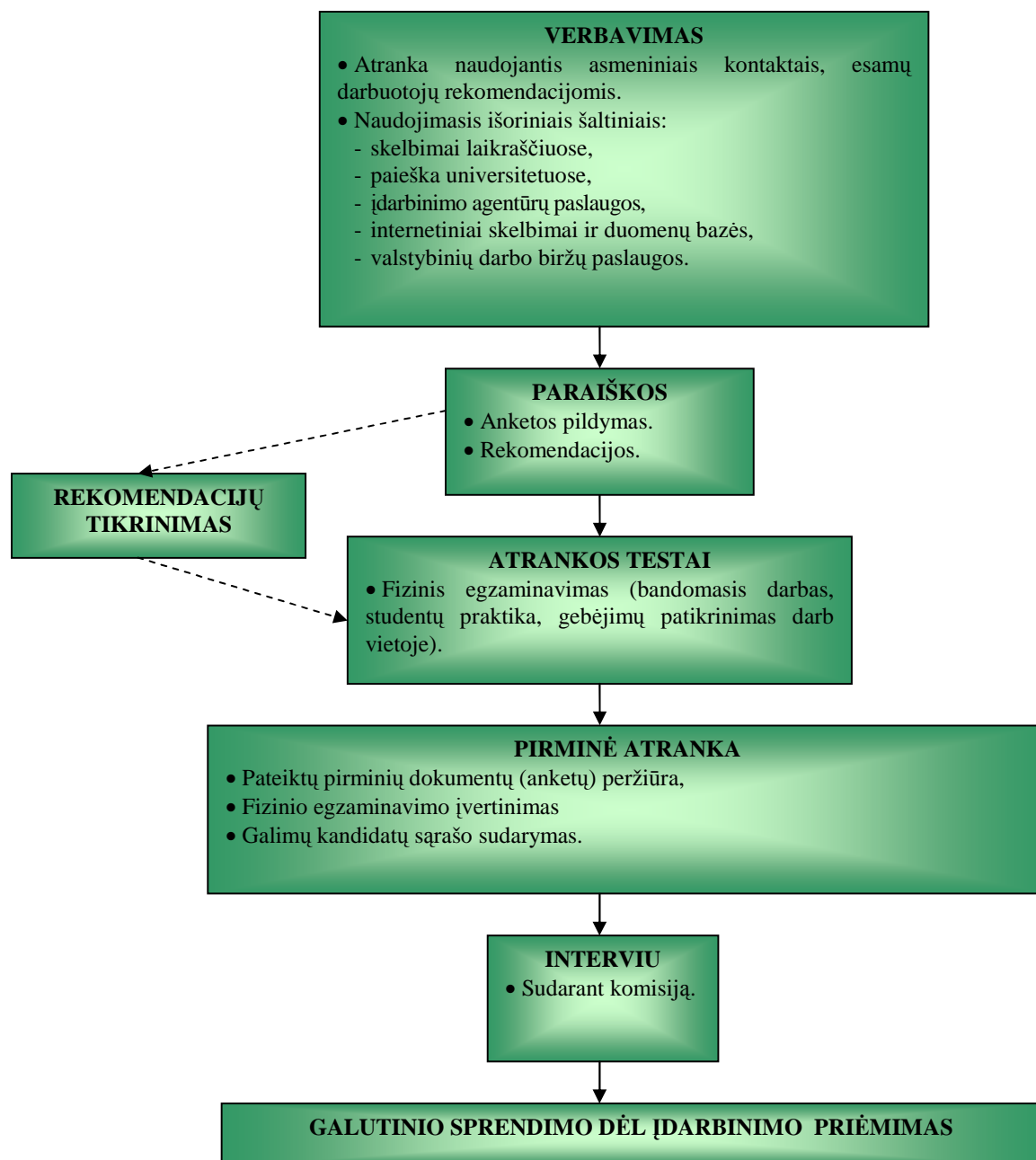
Metodas	Proc.
Rašytinis testas, skirtas patikrinti darbo žinioms	85
Egzaminas žodžiu	68
Apmokymo ir patirties įvertinimas	67
Autobiografijos patikrinimas	63
Kriminalinių įrašų patikrinimas, siekiant tam tikrų pareigų	44
Patikrinimas dėl narkotikų vartojimo prieš įdarbinant (tam tikroms specialybėms)	44
Kriminalinių įrašų patikrinimas, siekiant bet kokio darbo	42
Įvertinimo centrai	40
Rašytinis gebėjimų testas	37
Įgūdžių įvertinimas	28
Asmenybės testai	23
Kompiuterizuoti egzaminai raštu	18
Kompiuterizuotas įgūdžių įvertinimas	17
Rašytiniai IQ testai	16
Video testai	14
Sąžiningumo testai	13

Šaltinis: PRICE A., Human recourse management in a business context, 2004, p. 428.



Šaltinis: Sukurta autorės.

35 pav. Siūlomas valstybės tarnautojų (vadovų ir specialistų) paieškos ir atrankos modelis



Šaltinis: Sukurta autorės.

36 pav. Siūlomas žemesnės kategorijos darbuotojų paieškos ir atrankos modelis