

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

VITA ČEKANA VIČIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PERSONALO VERBAVIMO IR ATRANKOS METODŲ ĮTAKA
DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

VITA ČEKANA VIČIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PERSONALO VERBAVIMO IR ATRANKOS METODŲ ĮTAKA
DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI**

Darbo vadovas _____
(parašas)

Lektorius Edmundas Jasinskas _____
(darbo vadovo mokslinis laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS.....	6
1. DARBUOTOJŲ VERBAVIMO, ATRANKOS IR MOTYVACIJOS PROCESAI.....	8
1.1 Darbuotojų verbavimo privalumai ir trūkumai	8
1.2 Darbuotojų atrankos metodų įvertinimas	14
1.3. Veiksniai, įtakojantys darbuotojų motyvavimą	22
1.4. Darbuotojų motyvavimo priemonės	23
2. PERSONALO VERBAVIMO IR ATRANKOS METODŲ BEI DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS YPATUMAI LIETUVOJE IR UŽSIENIO ŠALYSE.....	28
2.1 Personalo verbavimo ir atrankos metodų taikymas užsienio šalyse ir Lietuvoje	28
2.2 Darbuotojų motyvavimas Lietuvoje	33
2.3 Personalo verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai modelis	34
3. PERSONALO VERBAVIMO IR ATRANKOS METODŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TYRIMAS.....	38
3.1 Personalo verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo metodika	38
3.2 Personalo verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas.....	40
3.3 Personalo verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo rezultatų įvertinimas.....	61
IŠVADOS.....	63
PASIŪLYMAI.....	65
SANTRAUKA (anglų kalba).....	66
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	67
1 PRIEDAS ANKETOS KLAUSIMAI PERSONALO VERBAVIMO IR ATRANKOS METODŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI MODELyje	70
2 PRIEDAS ANKETA.....	71
3 PRIEDAS RESPONDENTŲ PAGRINDINĖS CHARAKTERISTIKOS.....	77
4 PRIEDAS RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL LYTĮ IR UŽIMAMAS PAREIGAS....	78

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Personalo verbavimo privalumai	12
2 lentelė Personalo verbavimo trūkumai	13
3 lentelė Atrankos metodai	15
4 lentelė Atrankos pokalbių klasifikacija	17
5 lentelė Atrankos testų klasifikacija	19
6 lentelė A. Maslow poreikių hierarchijos pritaikymas organizacijoje	24
7 lentelė Darbuotojų motyvavimo priemonės	25
8 lentelė Interneto privalumai vykdant darbuotojų verbavimą ir atranką	29
9 lentelė Darbuotojų verbavimo ir atrankos metodai taikomi internetu	29
10 lentelė Atrankos metodų taikymas skirtingose šalyse	32
11 lentelė Darbuotojų rekomendacijų šaltiniai	41
12 lentelė Įmonių taikomi darbuotojų atrankos metodo interviu tipai	42
13 lentelė Veiksniai įtakojantys darbuotojų motyvaciją	42
14 lentelė Darbuotojų pradirbto laiko įtaka apsisprendimui dėl darbo keitimo	59

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Darbuotojų verbavimo metodai	14
2 pav. Darbuotojų atrankos metodai	22
3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija	24
4 pav. Darbuotojų – konsultantų priėmimo į darbą metodų struktūra	33
5 pav. Poreikių hierarchija Lietuvoje	34
6 pav. Personalo verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai modelis	35
7 pav. Įmonių naudojami darbuotojų verbavimo metodai	41
8 pav. Įmonių naudojami darbuotojų atrankos metodai	42
9 pav. Darbuotojų nuomonė apie ekonomines pinigines priemones	44
10 pav. Įmonių ekonominių piniginių priemonių taikymas	45
11 pav. UAB „Giedrola“ verbavimo metodų įtaka ekonominėms piniginėms darbuotojų motyvavimo priemonėms	46

12 pav. UAB „Autominutė“ ir Ko verbavimo metodų įtaka ekonominėms piniginėms darbuotojų motyvavimo priemonėms	47
13 pav. Atrankos metodų įtaka ekonominėms piniginėms darbuotojų motyvavimo priemonėms	47
14 pav. Darbuotojų nuomonė apie ekonomines nepiniginės priemonės	48
15 pav. Įmonių ekonominių nepiniginių priemonių taikymas	49
16 pav. UAB „Giedrola“ verbavimo metodų įtaka ekonominėms nepiniginėms darbuotojų motyvavimo priemonėms	50
17 pav. UAB „Autominutė“ ir Ko verbavimo metodų įtaka ekonominėms nepiniginėms darbuotojų motyvavimo priemonėms	51
18 pav. Atrankos metodų įtaka ekonominėms nepiniginėms darbuotojų motyvavimo priemonėms	51
19 pav. Darbuotojų nuomonė apie organizacines priemonės.....	52
20 pav. Įmonių organizacinių priemonių taikymas	53
21 pav. UAB „Giedrola“ verbavimo metodų įtaka organizacinėms darbuotojų motyvavimo priemonėms	54
22 pav. UAB „Autominutė“ ir Ko verbavimo metodų įtaka organizacinėms darbuotojų motyvavimo priemonėms	54
23 pav. Atrankos metodų įtaka organizacinėms darbuotojų motyvavimo priemonėms	55
24 pav. Darbuotojų nuomonė apie sociopsichologines priemonės	56
25 pav. Įmonių sociopsichologinių priemonių taikymas	57
26 pav. UAB „Giedrola“ verbavimo metodų įtaka sociopsichologinėms darbuotojų motyvavimo priemonėms	57
27 pav. UAB „Autominutė“ ir Ko verbavimo metodų įtaka sociopsichologinėms darbuotojų motyvavimo priemonėms	58
28 pav. Atrankos metodų įtaka sociopsichologinėms darbuotojų motyvavimo priemonėms.....	58
29 pav. Darbuotojų išskirti įmonių trūkumai	60
30 pav. Darbuotojų išskirti įmonių privalumai	61
31 pav. UAB „Giedrola“ ir UAB „Autominutė“ ir Ko darbuotojų verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai modelis	62

IVADAS

Darbo aktualumas. Sėkminga įmonių veikla dažnai grindžiama efektyviu žmogiškųjų išteklių valdymu. Žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindinis uždavinys yra kuo efektyvesnis darbuotojų sugebėjimų panaudojimas visuomenės ir organizacijos tikslų įgyvendinimui. Taigi darbuotojų verbavimas ir atranka bei motyvacija laikomi svarbia ir neatsiejama žmogiškųjų išteklių vadybos sisteminė dalimi. Įmonės personalo paieškai ir atrankai pradeda skirti vis didesnę dėmesį, kruopščiau atsirinkinėti darbuotojus, vertinti jų profesines ir asmenines savybes. Būtent nuo darbuotojų, nuo jų veiklos kokybės priklauso ir visos įmonės sėkmė. Pasirinkti patį tinkamiausią kandidatą yra labai sunku. Taigi kiekvieną kartą, kai įmonei reikia įdarbinti naują darbuotoją, iškyla dilema – kaip ir kur rasti patį geriausią. Personalo paieškos ir atrankos metodų beo motyvavimo priemonių yra labai daug ir įvairių. Kiekviena įmonė gali rinktis jai labiausiai tinkančius darbuotojų verbavimo ir atrankos metodus, atsižvelgdama į įmonės padėtį, reikiamą darbuotojo kvalifikaciją ir daugelį kitų faktorių.

Daugelis organizacijų seniai suprato, kad būsimų darbuotojų pasirinkimo klaidos gali brangiai kainuoti: bus prarastas laikas, lėšos ir netgi gali išeiti iš darbo jau čia dirbantys kvalifikuoti darbuotojai. Kad to neatsitiktų, yra labai svarbu sukurti ir taikyti darbuotojų motyvavimo sistemą.

Problemos ištyrimo lygis. Darbuotojų verbavimo ir atrankos tyrimams skirta nemažai darbų. Plačiausiai darbuotojų verbavimas ir atranka nagrinėjami ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse: JAV, Prancūzijoje, Didžiojoje Britanijoje ir kt. Daug dėmesio darbuotojų verbavimui, atrankai skyrė G.Dessler, L.Byars, L.Rue, G.Roberts, D.Torrington, A.F.Stoner ir kt. Darbuotojų verbavimo bei atrankos problemas vienaip arba kitaip palietė V.Baršauskienės, I.Bakanauskienės, B.Leonienės moksliniai darbai. Darbo verbavimo ir atrankos ypatumus išsamiau nagrinėjo A.Stankevičienė, A.Sakalo, L.Lobanovas ir kt. darbai.

Darbo objektas – personalo verbavimo ir atrankos metodų įtaka darbuotojų motyvacijai.

Darbo tikslas – nustatyti personalo verbavimo ir atrankos metodų įtaką darbuotojų motyvacijai.

Tiksliui pasiekti keliami tokie **uždaviniai**:

1. Nustatyti darbuotojų verbavimo privalumus ir trūkumus;
2. Įvertinti darbuotojų atrankos metodus;
3. Įvardinti veiksnius, įtakojančius darbuotojų motyvavimą;
4. Išskirti darbuotojų motyvavimo priemones;

5. Supažindinti su darbuotojų verbavimo ir atrankos metodų taikymu Lietuvoje ir užsienio šalyse;
6. Sukurti darbuotojų verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai modelį;
7. Įvertinti UAB „Giedrola“ ir UAB „Autominutė“ ir Ko verbavimo ir atrankos metodų įtaką darbuotojų motyvacijai.

Darbo struktūra. *Teorinėje darbo dalyje* apžvelgta personalo verbavimo privalumai bei trūkumai, darbuotojų atrankos metodų įvairovė bei motyvacijos priemonės ir veiksniai turintys įtakos jai. *Analitinėje darbo dalyje* aprašyti atlikti tyrimai personalo verbavimo ir atrankos srityse užsienio šalyse ir Lietuvoje. Remiantis surinkta ir išanalizuota mokslinė literatūra, sukurtas personalo verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai modelis. *Rezultatų dalyje* apibūdintas tyrimo objektas, pateikta tyrimo metodika, atliktas tyrimas UAB „Giedrola“ ir UAB „Autominutė“ ir Ko bei pateikta rezultatų analizė.

Tyrimo metodai. Kad nustatyti darbuotojų verbavimo ir atrankos metodų privalumus ir trūkumus, taip pat veiksnius, įtakojančius darbuotojų motyvavimą, bei išskirti personalo motyvacijos priemones, darbe naudojama mokslinės literatūros analizė. Taip pat naudojama anketinė apklausa ir aprašomoji statistika, kad įvertinti tiriamų įmonių verbavimo ir atrankos metodų įtaką darbuotojų motyvacijai.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Mokslinės literatūros darbuotojų verbavimo ir atrankos bei motyvacijos srityse šaltiniai, periodikos leidinių straipsniai, interneto svetainių medžiaga.

Teorinė darbo reikšmė. Išnagrinėjus ir susisteminus žmogiškųjų išteklių pagrindines sistemos dalis (darbuotojų verbavimą, atranką, motyvaciją), buvo sukurtas naujas personalo verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai modelis, apimantis darbuotojų verbavimo ir atrankos metodus, veiksnius, įtakojančius darbuotojų motyvacijai, bei darbuotojų motyvavimo priemones. Sukurtas modelis bus ne tik naudingas tiriamoms įmonėms (praktinis aspektas), bet ir leis joms efektyviau atlikti personalo verbavimą ir atranką bei tobulinti darbuotojų motyvavimo sistemą.

Praktinė darbo reikšmė. Sudarytas personalo verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai instrumentarijus, leidžiantis praktiškai įvertinti pagrindinius verbavimo ir atrankos metodus bei jų įtaką darbuotojų motyvacijai. Remiantis gautais tyrimo rezultatais suformuluoti pasiūlymai dėl personalo verbavimo ir atrankos tobulinimo bei darbuotojų motyvacinės sistemos efektyvumo didinimo.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš įvado, trijų skyrių, išvadų, literatūros sąrašo bei priedų. Darbo apimtis 69 puslapiai. Darbe yra 14 lentelių, 31 paveikslas. 4 priedai. Literatūros sąrašas – 42 šaltiniai.

1. DARBUOTOJŲ VERBAVIMO, ATRANKOS IR MOTYVACIJOS PROCESAI

Personalo paieška ir atranka – viena svarbiausių sėkmingai dirbančios įmonės veiklos sričių. Egzistuoja begalės įvairiausių personalo paieškos būdų, kurių skaičius gali būti ribojamas tik įmonių vadovų ar personalo skyrių darbuotojų fantazijos. Ieškant naujų darbuotojų neretai yra naudojamos jau įprastais ir kiekvienoje įmonėje nusistovėjusiais metodais, kurie ne visuomet būna veiksmingi. Tačiau tobulėjant technologijoms ir aršėjant konkurencinei kovai dėl gerų specialistų, įmonės atranda vis daugiau būdų, kaip rasti ir pritraukti naujus protus. Neįmanoma aptarti ir aprašyti visus galimus darbuotojų paieškos ir atrankos būdus, todėl šioje dalyje bus aptarti pagrindiniai, dažniausiai naudojami metodai bei jų privalumai ir trūkumai.

1.1 Darbuotojų verbavimo privalumai ir trūkumai

Darbuotojų kaita - natūralus reiškinys, būdingas kiekvienai organizacijai, sąlygojantis būtinybę užpildyti atsiradusias laisvas darbo vietas. Kandidatais į šias darbo vietas gali būti:

- organizacijos darbuotojai;
- žmonės, turintys reikiamą kvalifikaciją ir atitinkantys kitus organizacijos reikalavimus, keliamus šias darbo vietas užimantiems darbuotojams, dirbantys kitose organizacijose (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 48-49).

Verbavimo svarba išauga, kai atitinkamos kvalifikacijos specialistų paklausa darbo rinkoje maža. Pasak Baršauskienės (2006) verbavimo veiksmai turėtų būti planuojami ir įgyvendinami taip, kad:

1. Į laisvą ar naują darbo vietą kandidatuočių toks žmonių skaičius, kokio organizacija tikisi.
2. Į laisvą ar naują darbo vietą kandidatuočių žmonės su tokiomis kompetencijomis ir charakterio savybėmis, kokių organizacija tikisi.
3. Kandidatuojantys į siūlomą vietą sutiktų priimti organizacijos pasiūlymą dirbti.

Kiekviena organizacija linkusi verbuoti geriausius darbuotojus, kurie galėtų užimti konkrečias laisvas vietas organizacijoje.

Personalo verbavimas - procesas, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcines vietas. Šios veiklos rezultatas - tam tikras skaičius kandidatų, iš kurių bus atrenkamas ir pasamdomas darbuotojas (Bakanauskienė, 2002, p. 54).

Tuo tarpu L. L. Byars ir L. W. Rue (2006) *verbavimą* apibrėžia kaip organizacijos veiklą, kurios tikslas yra identifikuoti ir pritraukti potencialius darbuotojus. Kitaip tariant, verbavimas turi

užtikrinti, kad organizacija galės rinktis tinkamiausią kandidatą iš kvalifikuotų potencialių darbuotojų, atitinkančių keliamus reikalavimus.

Pagrindinis *verbavimo tikslas* - užtikrinti geriausią atitikimą tarp darbo vietų reikalavimų ir kandidatų į darbo vietas individualių charakteristikų (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 40).

Vienas iš svarbiausių *verbavimo uždavinių* - darbo jėgos pasiūlos šaltinių pasirinkimas. Laisvas ir naujas darbo vietas gali užimti, apmokyti ar perkvalifikuoti organizacijos darbuotojai (vidinė darbo jėgos pasiūla) arba organizacija nusprendžia naudotis išorinės darbo jėgos pasiūla (Baršauskienė, 2006, p. 38).

Personalo paieškos būdai priklauso nuo to, kas organizuoja paiešką. Išskiriami du pagrindiniai personalo paieškos organizavimo būdai (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 42):

- Pačios organizacijos savarankiškai organizuojamas ir atliekamas personalo paieškos procesas.
- Konsultacinių (personalo paieškos ir atrankos) įmonių organizuojamas ir atliekamas personalo paieškos procesas, kai ieškanti naujų darbuotojų organizacija naudojasi jų paslaugomis.

Prieš parinkdami darbuotojus, organizacijos vadovai ir personalo tarnybos specialistai turi aiškiai žinoti, į kokias laisvas darbo vietas reikalingi darbuotojai. Kandidatui į laisvą darbo vietą nustatomi reikalavimai, susiję su išsimokslinimu, patirtimi, darbo įgūdžiais, kuriais turi pasižymėti pretenduojantis į darbo vietą asmuo, kad galėtų efektyviai atlikti tam tikras pareigas (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 41).

Šio etapo metu siekiama išsiaiškinti, kur galima rasti kandidatus ir kaip su jais užmegzti kontaktą. Čia reikia išsiaiškinti ir pasirinkti galimus darbo jėgos parinkimo šaltinius ir kandidatų verbavimo būdus. Įmonės gali pasinaudoti *vidiniais ir išoriniais personalo parinkimo būdais* (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002, p. 21).

A.Stankevičienė ir L.Lobanova (2006, p. 43) išskiria tokius **vidinius šaltinius**, kuriuos pasitelkiant organizacijos viduje organizuojama ir atliekama personalo paieška:

1) *Darbo skelbimus*, vadinamuosius vidaus skelbimus (gali būti skelbiama įmonės laikraštyje, skelbimų lentoje, platinant reklaminius lankstelius ir kt.; taikoma didesnėse organizacijose);

2) *Darbuotojų asmens bylas* (jas nagrinėjant galima rasti darbuotojų, dirbančių darbą reikalaujantį mažesnio išsilavinimo bei įgūdžių, nei turi šie darbuotojai. Taip pat galima rasti darbuotojų, kurie galėtų būti apmokyti ateityje arba jau dabar turi reikiamą išsilavinimą bei įgūdžius);

3) *Kompiuterizuotas darbuotojų duomenų bazes* (visos asmeninės ir profesinės informacijos apie darbuotojus kompiuterinis variantas).

Pripažįstant vidinio parinkimo prioritetą, reikia pripažinti, kad be išorinių šaltinių negalima normali įmonės personalo raida.

Išorinis kandidatų **parinkimas** taikomas tais atvejais, kai vidinis parinkimas negalimas, netikslingas arba kai vidinio parinkimo galimybės visiškai išnaudotos.

Literatūroje yra pateikti įvairūs personalo paieškos išoriniai šaltiniai, tačiau daugelis jų yra vienodi arba panašūs.

Taigi, ieškant kandidatų už organizacijos ribų, naudojami tokie pagrindiniai išoriniai šaltiniai:

1. *Rekomendacijos*. Trūkstančių darbuotojų paieškai įmonėms derėtų pasitelkti savus darbuotojus, verslo partnerius, tikintis, kad jie apie esančias laisvas darbo vietas praneš savo draugams, kaimynams, pažįstamiems, ieškantiems darbo ar pageidaujantiems jį keisti. Ši darbuotojų paieškos forma priimtina ir naudinga organizacijai todėl, kad rekomendacijas įdarbinti ji gauna iš gerai pažįstamų, čia jau dirbančių žmonių (Leonienė, 2001, p. 55).

Tai duoda gerų rezultatų, nes rekomenduojantysis gerai žino ir įmonės sąlygas ir rekomenduojamojo savybes. Kartu šis būdas pavojingas tuo, kad įmonėje gali per daug įsigalėti šeimos klanai (Sakalas, 1998, p. 124).

Esami darbuotojai paprastai pateikia tikslią informaciją apie kandidatus, kuriuos jie rekomenduoja, ypač dėl to, kad dažnai rizikuoja savo reputacija duodami rekomendacijas. Nauji darbuotojai, pasikalbėję su savo draugais, jau dirbančiais firmoje, gali į ją ateiti, turėdami aiškesnį vaizdą, koks iš tikrųjų jų laukia darbas. (Dessler, 2001, p. 106).

2. *Kitų organizacijų (konkurentų) darbuotojų perviliojimas*, siūlant geresnes darbo sąlygas ir (ar) atlyginimą. Tokiu būdu galima surasti aukštos kvalifikacijos bei siauros specializacijos specialistų, kurių nereikia mokyti, bet tai brangiai kainuoja (atlyginimas, socialinės garantijos ir kt.) (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 43).

Tačiau šis būdas turi ir keletą trūkumų. Visų pirma, tai labai brangus būdas. O kita vertus, čia susiduriama ir su etikos dalykais. Ši paslauga reikalauja didelio konfidencialumo ir diskretiškumo. Daugelyje šalių buvo priimti vadovaujančių darbuotojų perverbavimo etikos kodeksai (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002, p. 25).

3. *Reklama laikraščiuose ir specialiuose leidiniuose*. Norint rasti geriausius kandidatus į laisvas darbo vietas privaloma nepamiršti informatyvios, įdomios ir psichologinį poveikį darančios reklamos. Mat organizaciją, skelbiančią darbuotojų paiešką, domina ne tik darbo ieškantys jo neturintys asmenys, bet ir kitose organizacijose dirbantys, tačiau savo darbu dėl įvairių priežasčių nepatenkinti asmenys. Tinkama reklama labai padėtų jiems apsispręsti (Leonienė, 2001, p. 52).

Populiariausia priemonė - *skelbimai laikraščiuose*. Jie tinka, kai tarp laikraščio skaitytojų yra pakankamas galimų pretendentų įsidarbinti skaičius. Jų trūkumas, kad jie patenka tarp daugelio panašių skelbimų ir nėra aiškiai adresuoti. Daug tiksliau adresuota informacija *specialiuose žurnaluose*. Jos

trūkumas - menkas operatyvumas, todėl ji tinka iš anksto numatytai aukštos kvalifikacijos specialistų svarbiems ir sudėtingiems darbams ieškai (Butkus, 1998, p. 16)

4. *Reklama internete.* Vis didesnė dalis darbdavių naudojami internetu kaip verbavimo priemonė. Vieni skelbia darbo aprašymus savo interneto tinklapyje. Kiti kandidatams verbuoti internete yra paskelbę „kibernetines darbų muges“. Dar kitos įmonės savo interneto tinklapiuose turi puslapius, kuriuose nurodomos įsidarbinimo galimybės. (Dessler, 2001, p. 106)

Šis būdas nebrangus, operatyvus, tačiau galima pritraukti daug netinkamų kandidatų (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 44).

5. *Paieškos ir atrankos įmonės:*

- valstybinės įdarbinimo agentūros. Lietuvoje - Respublikinė darbo birža, kuri bet kuriuo momentu kiekvienai organizacijai gali pateikti informaciją apie asmenis, užsiregistravusius darbo biržoje ir norinčius įsidarbinti, taip pat pagal jų suformuluotus reikalavimus atrinkti ir apmokyti trūkstamus darbuotojus (Leonienė, 2001, p. 55);

- privačios paieškos ir atrankos įmonės. Kviestis į pagalbą įdarbinimo agentūras ir konsultavimo firmas tikslinga, kai ieškoma kandidatų į atsakingas, specialių sugebėjimų bei atitinkamų asmenybės savybių reikalaujančias pareigas. Šiose firmose dirbantys specialistai, įvertindami kandidatus ne tik atlieka profesionalų atrankos interviu, bet ir taiko psichologinius testus, specialias praktines užduotis. Įvertinusi kandidatus, konsultavimo firma pristato kelis tinkamiausius galutiniam pokalbiui kandidatus, kartu pridėdama papildomus komentarus apie jų stipriąsias puses bei galimybes toliau tobulėti. Kurį kandidatą įdarbinti, galutinai nusprendžia būsimasis darbuotojo vadovas ar organizacijos personalo tarnybos darbuotojas (Adamonienė ir kt. 2002, p. 24).

6. *Aukštosios mokyklos,* t. y. universitetai ir neuniversitetinės aukštosios mokyklos, arba kolegijos. Šis būdas dar tik pradedamas taikyti Lietuvos aukštosiose mokyklose organizuojant karjeros dienas ir karjeros muges bei plėtojant karjeros centrų (specializuotų padalinių) veiklą kaip tai daroma daugelyje Europos šalių jau kelis dešimtmečius (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 45).

Yra svarbu, kad įmonė palaikytų nuolatinius ryšius su mokymo institucijomis. Tuomet įmonė iš anksto pasirenka kandidatus, formuoja jų individualius mokymo planus, sudaro galimybę atlikti praktiką (Sakalas, 1998, p. 124).

7. *Lankytojų vizitai.* Jų metu prašymai priimti į darbą užpildomi tiesiogiai administracijoje, yra pagrindinis darbuotojų, dirbančių už valandinį darbo užmokestį, šaltinis. Su visais lankytojais patariama elgtis mandagiai bei diplomatiškai ir siekiant išsaugoti darbdavio reputaciją, ir neužgaunant kandidato savimeilės. Todėl daugelis darbdavių stengiasi, kad su lankytoju pasikalbėtų kuris nors personalo tarnybos darbuotojas net ir tada, kai jis tik surinks informaciją apie lankytoją

tam atvejui, jei ateityje atsirastų laisva darbo vieta. Gero darbo principai taip pat reikalauja, kad į kandidatų pasiteiravimus būtų atsakoma neatidėliojant ir mandagiai (Dessler, 2001, p. 106-108).

8. *Vasaros praktika.* Tai studentų samdymas vasaros metu. Studentas tokiu būdu įgyja darbo įgūdžių, susipažįsta su patraukliomis ir nepatraukliomis darbo pusėmis, o darbdavys gali įvertinti jį kaip būsimą darbuotoją ir pasiūlyti darbą (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 45).

9. *Verbavimas specialių renginių metu.*

10. *Reklama radijuje, televizijoje ir kt.* Ji turi gerokai didesnę emocinį poveikį, per trumpą laiką gali smarkiai padidinti susidomėjimą organizacija jos veiklos socialinėje aplinkoje. Ji ypač efektyvi, jei derinama su skelbimais spaudoje, kuriuose galima pateikti daugiau konkrečios informacijos (Butkus, 1998, p. 16).

Kaip matome, yra naudojami labai įvairūs personalo verbavimo metodai, tačiau kokį personalo parinkimo būdą naudoti, turi apsispręsti pati įmonė. Autoriai, vertindami darbuotojų pasiūlos šaltinių efektyvumą, išskiria tokius išorinio ir vidinio įdarbinimo privalumus (1 lentelė).

1 lentelė

Personalo verbavimo privalumai

Literatūros šaltinis	Vidinių šaltinių privalumai:	Išorinių šaltinių privalumai:
Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 42-43	<ul style="list-style-type: none"> personalas yra susipažinęs su organizacijos struktūra, veiklos pobūdžiu, kultūra, problemomis; esamo organizacijos personalo kvalifikacija ir kompetencija bei galimybės yra žinomos; reikia nedaug lėšų apmokymui. 	<ul style="list-style-type: none"> atsiranda naujos žinios bei patirtis; skatina konkurenciją tarp darbuotojų; galima rasti talentingą darbuotoją.
Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002, p. 21-22	<ul style="list-style-type: none"> <i>Teigiama motyvacija.</i> Galimybė užimti geresnę darbo vietą, aukštesnę postą, o tuo pačiu ir gauti didesnę atlyginimą, skatina darbuotojus stengtis nepriekaištingai atlikti savo darbą, būti aktyviems; <i>Darbuotojų mobilumas.</i> Toje pačioje įmonėje žmogus turi galimybę tobulinti savo asmenybę, išbandydamas savo jėgas kitose srityse, keičiant darbo vietas; <i>Mažesnės aprūpinimo išlaidos.</i> Įmonei nereikalingos papildomos išlaidos darbo vietos užėmimui skelbt, nes personalo parinkimas vyksta pačioje įmonėje arba įmonės darbuotojų pagalba; <i>Greitesnė adaptacija.</i> Įmonės darbuotojas jau žino apie įmonės veiklą, vidaus tvarką ir įmonės darbuotojams keliamus reikalavimus, todėl prisitaikyti prie naujos darbo vietos jam pavyksta lengviau ir greičiau. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Didesnis kandidatų skaičius.</i> Esant didesniai kandidatų skaičiui, galima parinkti geresnius darbuotojus; <i>Galimybė pavilioti iš kitos įmonės gerą specialistą,</i> tuo pačiu, pasinaudoti kitos įmonės patirtimi; <i>Permainų ir naujovių įdiegimo galimybė.</i> Nauji žmonės ateina su naujomis idėjomis, pasiūlymais, kaip pagerinti įmonės veiklą.

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmiausiai apie įmonėje esančias laisvas darbo vietas darbdaviai turėtų paskelbti savo darbuotojams. Šiuo būdu įmonė neoficialiai skatina savo darbuotojus kelti kvalifikaciją, siekti paaukštinimo pareigose (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002, p. 21).

Tuo tarpu naujo darbuotojo atėjimas į įmonę svarbus tiek pačiam darbuotojui, tiek ir įmonei.

Darbuotojui tai naujas jo gyvenimo etapas, todėl nuo tinkamai organizuoto darbuotojų priėmimo ir adaptavimo labai priklauso tolesnis sėkmingas darbuotojo darbas įmonėje.

Tačiau be personalo verbavimo privalumų literatūroje yra išskiriami ir išorinio bei vidinio verbavimo trūkumai (2 lentelė).

2 lentelė

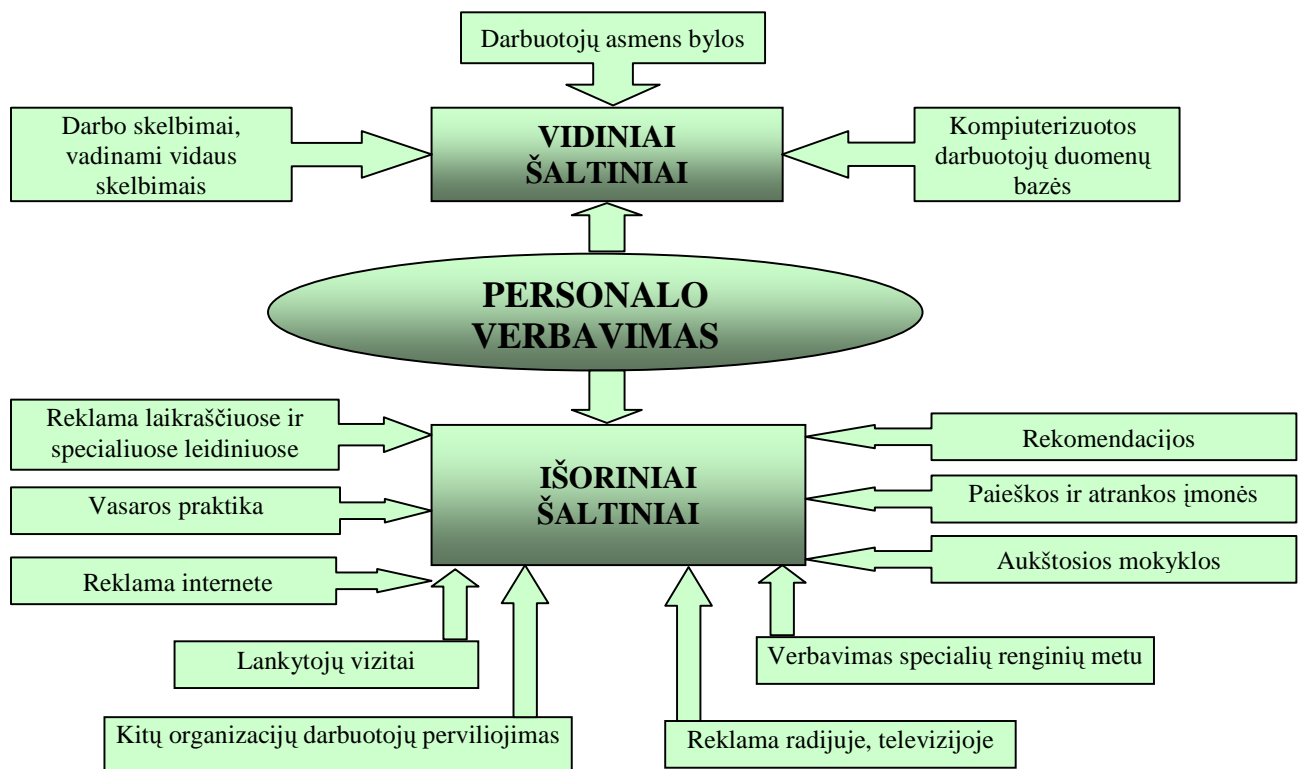
Personalo verbavimo trūkumai

Autorius	Vidinių šaltinių trūkumai:	Išorinių šaltinių trūkumai:
Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 42-43	<ul style="list-style-type: none"> • sukelia kitų nepaaukštintų darbuotojų pavydą; • gali paskatinti nusiraminimą darbuotojų, įsitikinusių, kad jiems garantuoti aukšti postai; • organizacija praranda galimybę įdarbinti talentingą darbuotoją iš išorės. 	<ul style="list-style-type: none"> • naujas žmogus nežino organizacijos struktūros, kultūros, tradicijų ir problemų; • nežinoma naujo darbuotojo kvalifikacija ir kompetencija, tikslai ir siekiai; • didelės apmokymo sąnaudos; • „sutrikęs“ organizacijos klimatas - kol seni darbuotojai prisitaikys prie naujo komandos nario; • sumažėjęs veiklos efektyvumas, kol naujas žmogus dar neipratęs prie naujo darbo; • didelė tikimybė, kad naujas darbuotojas gali priimti neteisingą sprendimą.
Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002, p. 22	<ul style="list-style-type: none"> • <i>kai kurie darbuotojai nebūna aktyvūs, bijodami neigiamo atsakymo į pasiūlymą užimti naują darbo vietątoje įmonėje. Tai darbuotojams gali sukelti stresą ar neigiamas emocijas, sumažinti aktyvumą bei pasitikėjimą savo jėgomis;</i> • <i>sumažėja permainų ir naujovių galimybė. Turi būti darbuotojų mobilumas, nes, jei vienoje įmonėje dirba tie patys darbuotojai, nėra kam įnešti naujovių. Taip nėra galimybės pasinaudoti kitų įmonių patirtimi.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>toks parinkimas reikalauja žymiai daugiau laiko ir pastangų atrenkant geriausius darbuotojus, tai yra sudėtingėja parinkimo procedūros;</i> • <i>naujam žmogui įmonėje sunkiau adaptuotis ir tai užima daugiau laiko, nei esant vidiniam personalo parinkimui;</i> • <i>didesnės parinkimo išlaidos. Skelbimai spaudoje, kitose masinės informacijos priemonėse yra mokami. Ypač brangiai kainuoja privačių įdarbinimo agentūrų paslaugos;</i> • <i>stabdo savų darbuotojų tobulėjimą. Jei įmonės darbuotojas tikėjosi paaukštinimo, jis gali tapti pasyvesniu, be to galima ir neigiama reakcija.</i>

Šaltinis: sudaryta autorės

Visi personalo verbavimo organizacijos viduje trūkumai yra susiję su jau dirbančių darbuotojų emocijomis, savybėmis bei naujovių pradimu. Tuo tarpu darbuotojų verbavimas išorėje reikalauja nemažai finansinių išteklių ir daug laiko, kurio reikia ne tik darbuotojų paieškai, bet ir jų prisitaikymui įmonėje.

Taigi, skirtingi autoriai pateikia skirtingus personalo verbavimo metodus, tačiau daugelis jų yra vienodi arba panašūs. Todėl apžvelgus darbuotojų verbavimo procesą, 1 paveiksle pateiktoje schemeje yra pavaizduoti pagrindiniai personalo verbavimo metodai.



Šaltinis: sukurta autorės

1 pav. Darbuotojų verbavimo metodai

Tiek išoriniu, tiek vidiniu pagrindiniu verbavimo kanalu buvo ir yra: kolegos, pažįstami, draugai. Antroje vietoje būtų įvairios mokymo įstaigos. Dabar galbūt juo labiau naudojama dėl organizacijų samdymo politikos - noro privilioti jaunas, turinčias šiuolaikines žinias žmones. Daug plačiau dabar naudojama skelbimais ir reklamomis laikraščiuose. Rečiau organizacijos naudoja reklamas per radiją ir televiziją ar visai naujus išorinio verbavimo kanalus - valstybinę darbo biržą ir privačias įdarbinimo agentūras (Bakanauskienė, 2002, p. 58).

Sukaupus užpildytus prašymus priimti į darbą, reikia žengti kitą žingsnį - atrinkti konkrečiam darbui tinkamiausią kandidatą.

1.2 Darbuotojų atrankos metodų įvertinimas

Atrinkti tinkamus kandidatus yra labai svarbu, nes įmonės darbo rezultatai iš dalies visada priklauso nuo pavaldinių. Pasižymintys teigiamomis savybėmis bei turintys reikalingų įgūdžių darbuotojai duos daugiau naudos kompanijai. Neturintys šių įgūdžių ar aiškinti, linkę prieštarauti dirbs neefektyviai, dėl to nukentės firmos veiklos rezultatai. Šiuos nepageidautinus asmenis reikia atmesti iš karto (Dessler, 2001, p. 124).

Taigi, *personalo atranka* - procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Personalo atrankos procesas prasideda pretendentų sąrašo pateikimu priėmimui ir baigiasi samdos sprendimu.

Pagrindinis atrankos tikslas - surasti tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei komandai labiausiai tinkantį kandidatą (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 47).

Personalo *atrankos turinys* - etapų, pro kuriuos praeina visi pretendentai į laisvas darbo vietas, visuma. Jų metu naudojant įvairias atrankos priemones bandoma nustatyti tinkamiausią kandidatą (Bakanauskienė, 2002, p. 58-59).

Žmogiškųjų išteklių vadybos specialistui keliamas uždavinys organizuoti ir vykdyti atranką taip, kad būtų išlaikoma pusiausvyra tarp organizacijos naudos siekio ir asmenų, kandidatuojančių į naujas ir laisvas darbo vietas, teisių. Svarbu, kad atranka būtų objektyvi, t. y. kad darbuotojai būtų samdomi atsižvelgiant į jų kvalifikaciją, o ne į ryšius su įtakingais asmenimis ar kitus subjektyvius kriterijus. Šiandien vis labiau akcentuojami ne tik kandidato į siūlomą darbo vietą profesiniai gebėjimai ir žinios, bet ir jo vertybių bei nuostatų atitikimas organizacinei kultūrai (Baršauskienė, 2006, p. 41).

Ar darbuotojas tinka darbo vietai, sprendžiama įvairiais metodais (3 lentelė).

3 lentelė

Atrankos metodai

Literaūros šaltinis	Metodas	Metodo charakteristika
Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, p. 205	<i>Įdarbinimo anketos užpildymas</i>	Užpildoma anketa, kurioje nurodoma, kokias pareiškėjas nori užimti pareigas. Tai suteikia informacijos pokalbiui.
	<i>Pradinis „rūšiavimo“ pokalbis</i>	Klausoma apie patyrimą, norimą atlyginimą, norą persikelti dirbti į organizaciją. Tai leidžia greitai įvertinti pareiškėjo tinkamumą.
	<i>Testavimas</i>	Padedą įvertinti pareiškėjo darbo įgūdžius ir sugebėjimą mokytis darbe. Gali būti naudojama kompiuterinė testavimo programinė įranga, rašto analizė, tiriama sveikata ir fizinės galimybės.
	<i>Tyrimas „už nugaros“</i>	Patikrinamas pareiškėjo anketos teisingumas., t.y. kreipiamasi į ankstesnį pareiškėjo darbdavį (su leidimu) ir patvirtinama gauta iš pareiškėjo informacija.
	<i>Išsamus atrankos pokalbis</i>	Sužinoma daugiau apie pareiškėją kaip apie individą. Kalbasi tiesioginis pareiškėjo vadovas.
	<i>Fizinis patikrinimas</i>	Padedą apsaugoti kitus darbuotojus nuo ligų; padaromas įrašas apie pareiškėjo sveikatą; apsaugo firmą nuo neteisėtų darbuotojo kompensacijos reikalavimų.
	<i>Darbo pasiūlymas</i>	Užpildoma laisva darbo vieta ar pareigybė. Siūlomas atlyginimas ir socialinių garantijų paketas.

3 lentelės tęsinys

Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 51-52	<i>Testavimas</i>	Taikomi įvairios paskirties testai, skirti asmenybės bruožams, interesams, bendravimo gebėjimams bei motyvacijai įvertinti, taip pat intelektui, arba pažintiniams gebėjimams, profesinėms žinioms ir įgūdžiams bei emociniam intelektui, arba emocinei kompetencijai, nustatyti.
	<i>Diskusijos grupėse</i>	Skirtos požiūriui į būsimą darbą ir (ar) įmonę atskleisti.
	<i>Darbo bandymas</i>	Skirtas siūlomo darbo atlikimo kokybei įvertinti.
	<i>Biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas</i>	Skirtas pateiktų faktų: ankstesnio darbo, išsilavinimo ir kitų anketinių duomenų tikslingumui patikrinti.
	<i>Sveikatos tikrinimas</i>	Reikalingas sveikatos apribojimams įvertinti bei organizacijai apsaugoti nuo neteisėtų kompensacijos reikalavimų.
	<i>Atrankos pokalbis (interviu)</i>	Taikant skirtingas pagal turinį, klausimų pobūdį bei vedimo būdą atrankos pokalbio formas.
	<i>Kiti metodai</i>	Sąžiningumo analizė.

Šaltinis: sudaryta autorės

Reikalavimai pretendentui gali būti išreiškiami formaliu kvalifikacijos lygiu, patvirtinamu valstybės įteisintais pažymėjimais, diplomais, sertifikatais, praktinio darbo patirtimi. Taigi prieš atrenkant pretendentes, darbų analize gauta informacija turi būti paversta darbu reikalingų pretendentų kvalifikacijos, patirties, loginių ir psichologinių bei asmenybės ypatybių normatyvų visuma (Butkus, 1998, p. 20).

Darbuotojų atrinkimas yra svarbus sprendimas, todėl yra būtina plačiau sužinoti apie visą atrankos procesą:

1. Tradiciškai atranka pradeda nuo pretendentų CV peržiūros. **Gyvenimo aprašymuose (CV)** kandidatai į naują ar laisvą darbo vietą pateikia pagrindinę informaciją apie save - pavardę, adresą, išsilavinimą, darbo patirtį, nurodydami darbovietės pavadinimus, darbo pobūdį ir išdirbtą darbo laiką, kvalifikacijos kėlimo būdus. Gyvenimo aprašymai svarbūs nustatant, ar kandidatas atitinka organizacijos keliamus minimalius išsilavinimo ir patirties reikalavimus. Minimalūs kvalifikaciniai reikalavimai kai kuriais atvejais, ypač viešajame sektoriuje, gali būti reglamentuojami įstatymais. (Baršauskienė, 2006, p. 42).

CV pateikta informacija tikrinama, rūšiuojama ir atmetami kandidatai, neatitinkantys formalių reikalavimų – neturintys darbinės patirties, reikiamų sertifikatų ar pažymėjimų, nemokantys užsienio kalbų. Nors CV suteikia daug informacijos, tačiau vien jų peržiūra nėra pakankama sėkmingai atrankai.

2. Nors ir ne visos kompanijos pasitelkia testus ar vertinimo centrus, būtų labai neįprasta, jei vadovas nevestų interviu su potencialiu darbuotoju. Darbuotojų **atrankos pokalbis** - bene svarbiausias darbuotojų atrankos etapas, leidžiantis pakankamai išsamiai įvertinti kandidatų tinkamumą laisvai darbo vietai užimti.

Interviu - tai procedūra, kurios metu iš asmens žodinių atsakymų į žodinius klausimus gaunama tam tikra informacija. Atrankos interviu - atrankos procedūra, skirta nuspėti ateities darbo atlikimo lygiui remiantis kandidato žodiniais atsakymais į žodinius klausimus (Dessler, 2001, p. 132-133).

Pokalbiai neretai vadinami žodiniais testais. Pokalbio rūšis ir turinys priklauso nuo to, kokias kandidato savybes siekiama išsiaiškinti. Vienoks pokalbis naudojamas siekiant nustatyti kandidato gebėjimą efektyviai bendrauti, perteikti savo mintis ir idėjas, kas ypač svarbu vadovaujant ir užimant pareigas, kuriose būtina daug ir tiesiogiai bendrauti su žmonėmis. Ir kitoks pokalbis naudojamas kandidatams į techninio darbo vietas, nes tokiam darbui atlikti šis gebėjimas nėra toks svarbus (Baršauskienė, 2006, p. 42).

Pokalbių rūšys ir trumpi jų apibūdinimai pateikti 2 lentelėje.

4 lentelė

Atrankos pokalbių klasifikacija

Literatūros šaltinis	Pokalbio tipas	Pokalbio apibūdinimas
Bakanauskienė, 2002, p. 60-61	<i>Individualus</i>	Vienas apklausėjas - vienas apklausiamasis.
	<i>Grupinis</i>	Vienas apklausėjas - grupė apklausiamųjų, grupė apklausėjų - vienas apklausiamasis.
	<i>Stresiniai</i>	Aštrus pokalbio tonas, nemalonūs klausimai, sukelianys apklausiamajam streso būseną
	<i>Įvertinimo</i>	Diskusija apie darbo atlikimo vertinimo kriterijus
	<i>Situacinis</i>	Klausimai apie tai, kaip kandidatas pasielgtų tam tikroje situacijoje.
	<i>Poelgių analizės</i>	Klausimai apie tai, kaip kandidatas anksčiau pasielgė tam tikroje situacijoje.
	<i>Problemų sprendimo</i>	Skirtas vadovams.
	<i>Psichologinis</i>	Kai psichologas stengiasi išsiaiškinti apklausiamojo savybes.
	<i>Akis į akį</i>	Pokalbis vyksta asmeniškai.
	<i>Kompiuterinis</i>	Vienas su kompiuteriu arba dalyvaujant apklausėjui.
	<i>„Serijinis“ interviu</i>	Kai apklausiamasis nustatytu nuoseklumu praeina pro visą eilę apklausėjų, o jie visi įvertina kandidatą ant standartinės įvertinimo formos.
Baršauskienė, 2006, p. 42-43	<i>Netiesioginis</i>	Tai restruktūrizuotas pokalbis, kai pokalbio organizatorius neturi numatęs konkrečios klausimų sekos. Klausimai kyla spontaniškai ir priklauso nuo kandidatuojančio į darbo vietą atsakymo.
	<i>Struktūrizuotas</i>	Pokalbis, kurio metu klausimai užduodami atitinkama seka. Tokio pobūdžio pokalbio pagrindinis privalumas – garantija, kad nebus pamiršta paklausti ko nors svarbaus.
	<i>Panelinis</i>	Pokalbis, kurio organizavimas primena spaudos konferenciją: klausimus asmeniui, kandidatuojančiam į darbo vietą, uždavinėja grupė žmogiškųjų išteklių vadybos specialistų, vadovas, psichologas ir pan. Toks pokalbis paprastai esti platesnis, gilesnis ir išsamesnis.
	<i>Masinis</i>	Pokalbis, kurio metu atrankos komanda vienu metu klausinėja keletą kandidatų į darbo vietą. Naudojant šį metodą, ne tik fiksuojami atsakymai, bet ir stebima, kuris iš kandidatų ims lyderiauti atsakinėdamas į klausimus.

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, tinkamai organizuojamas ir vedamas pokalbis gali suteikti daug vertingos informacijos apie kandidatuojančio į darbo vietą asmens išsilavinimą, patirtį, gebėjimus, įgūdžius, charakterio

savybes, motyvaciją. Tačiau tam sukliudyti gali kelios dažnai daromos interviu klaidos, kurios sumenkina šio metodo naudą (Dessler, 2001, p. 134-136):

- *Skubotas įvertinimas*. Interviu vedėjai per pirmąsias kelias interviu minutes priima skubotus sprendimus.
- *Neigiamas nusiteikimas*. Paprastai nepalanki informacija apie kandidatą interviu vedėjams daro didesnę įtaką nei palanki.
- *Darbo neišmanymas*. Interviu vedėjai, kurie tiksliai nežino, ko reikia konkrečiam darbui ir koks kandidatas šiam darbui tinkamiausias, paprastai priima sprendimus, vadovaudamiesi klaidingais stereotipais, koks kandidatas yra tinkamas.
- *Būtinumas pasamdyti*. Poreikis skubiai priimti į darbą menkina interviu naudą.
- *Kandidatų eiliškumo (kontrastingumo) klaida*. Vertinimui daro įtaką seka, kuria su jais susitinkama.
- *Neverbalinio elgesio įtaka*. Interviu vedėjo vertinimui įtaką gali daryti ne tik tai, ką kandidatas sako, bet ir tai, kaip jis atrodo ar elgiasi.

Atrankos pokalbis (interviu) yra ne tik vienas iš efektyviausių būdų susipažinti su būsimuoju darbuotoju, bet ir būdas sukurti organizacijos įvaizdį savo būsimiems darbuotojams. Nereikėtų pamiršti, jog pirmojo pokalbio metu kandidatas susidaro nuomonę ir apie pačią organizaciją. Kuo daugiau informacijos kandidatui suteikiama, tuo tiksliau jis įsivaizduos būsimąjį darbą ir galės įvertinti savo norus ir galimybes. Vykdamas darbuotojų atranką, svarbu nepamiršti, kad renkasi ne tik organizacijos, bet ir kandidatai į vieną ar kitą vietą. Svarbu ne tik gerai ir tiksliai įvertinti kandidatus, numatyti jų potencialias galimybes ir galimą naudą organizacijai, bet ir mokėti pritraukti pasirinktus žmones (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 62).

3. Darbuotojų tinkamumą galima įvertinti ir **testų** pagalba. Tai standartizuotos užduotys, pagal kurių atlikimo rezultatus nustatomas asmens psichinių funkcijų bei savybių lygis ir būklė (Butkus, 1998, p. 20).

Testavimu siekiama identifikuoti netinkamus kandidatus bei įvertinti tinkamų kandidatų kvalifikaciją. Žmogiškųjų išteklių specialistai gali patys sudaryti testus arba pirkti juos iš konsultacinių įmonių. Mažos organizacijos paprastai neturi reikiamos kompetencijos ir finansinių išteklių patikimiems testams kurti (Baršauskienė, 2006, p. 44).

Šiuo metu testavimas yra vis didesnį populiarumą įgyjantis kandidatų vertinimo metodas. Testavimo procedūra yra gana sudėtinga, kadangi testas turi padėti atsakyti į klausimus, ar darbuotojo kvalifikacija tinkama, ar jis sugebės dirbti šį darbą. Tačiau testų paruošimas reikalauja didelio

atrinkėjų profesionalumo ir patyrimo (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002, p. 28).

Literatūroje išskiriamos šios pagrindinės testavimo problemos (Bakanauskienė, 2002, p. 60):

- veiksmingumas suprantamas kaip ryšys tarp testo rezultatų ir realaus darbo atlikimo
- patikimumas suprantamas kaip testo rezultatų pastovumas jį kartojant;
- teisingumas - testo rezultatų įvertinimas ir sprendimo priėmimas (sunku įvertinti veiksmių svarbą ir atskirti tuos, dėl kurių tikrai teisinga atmesti pretendenta);
- testuojančiųjų kompetencija ir objektyvumas.

Darbuotojams testuoti gali būti naudojami įvairūs ir skirtingos paskirties testai. Testavimą tikslinga patikėti specialistams, kurie taikydami specialias metodikas ir remdamiesi savo patirtimi gali teisingai įvertinti rezultatus (Leonienė, 2001, p. 61).

Taigi, testas yra asmens elgsenos patikrinimas, tačiau vieni testai aiškiau atskleidžia tikrinamą elgseną nei kiti. Darbuotojų atrankai naudojamų testų įvairovė pateikta 3 lentelėje.

5 lentelė

Atrankos testų klasifikacija

Literatūros šaltinis	Testo rūšis	Testo charakteristika
Baršauskienė, 2006, p. 44-45	<i>Motorinių ir fizinių gebėjimų testai</i>	Kai kurioms pareigoms užimti (ypač jėgos struktūrose - armijoje, policijoje, gaisrininkams) išliko keliami ištvėrmės, greičio, lankstumo, koordinacijos, jėgos reikalavimai.
	<i>Kognityvinių gebėjimų testai</i>	Testai, kuriais siekiama išsiaiškinti mentalinius (protinius) gebėjimus. Tai gali būti bendrieji intelekto (IQ) arba atskirų gebėjimų (verbalinių, skaičiavimo ir mąstymo) testai.
	<i>Asmenybės ir interesų testai</i>	Rekomenduojama išsiaiškinti potencialių darbuotojų atvirumą naujai patirčiai, norą mokytis, sukalbamumą, toleranciją, kūrybiškumą, emocinį stabilumą, norą dirbti komandoje, polinkį lyderiauti ir pan.
Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002, p. 28-30	<i>Darbui reikalingų žinių testai</i>	Šiais testais vertinamos kandidatų žinios apie pareigas darbo vietoje, į kurią jie pretenduoja. Jie gali būti sukurti kiekvienai darbo vietai, remiantis duomenimis, gautais atlikus darbo vietų analizę. Šie testai retai reikalauja atsakymų raštu, todėl dažniausiai atliekami žodžiu.
	<i>Darbo atlikimo testai</i>	Dar vadinami darbo bandymais. Jie geriausiai tinka paprastiems darbams: mašininkei - spausdinimo greitis ir kokybė, sekretorei - stenografijos sparta ir kokybė, statybininkui – tinkavimo ir pan.
	<i>Pomėgių testai</i>	Jie palygina skirtingų profesijų žmonių pomėgius. Jeigu kandidato pomėgiai yra panašūs į jau sėkmingai dirbančio žmogaus pomėgius, tai yra tikimybė, kad pasamdytas žmogus taip pat dirbs sėkmingai.
	<i>Pasiekimų testai</i>	Įvertina tai, ką žmogus jau yra išmokęs. Jie daugiau naudojami mokyklose, tačiau gali tikti ir personalo atrankos srityje, siekiant patikrinti marketingo, ekonomikos, juridines ir kt žinias.
	<i>Narkotikų vartojimo testai</i>	Kad užtikrinti darbo vietos saugumą ir produktyvumą, naudojamas kruopštus pretendentų vartojamų vaistų patikrinimas.
	<i>AIDS testai</i>	Šie testai naudojami kandidatams į darbo vietas, kur jie gali užkrėsti kitus darbuotojus ar klientus.
	<i>Poligrafija arba melo detektorius.</i>	Tai prietaisas, kuris matuoja psichologinius pokyčius, pvz., padidėjusį prakaitavimą, kurį gali sukelti emocinis stresas, sukeltas melavimo. Teoriškai ekspertai gali nustatyti, ar žmogus melavo ar ne.
	<i>Grafologija</i>	Kiekvienas žmogus turi rašysenos ypatumus, kurie gali liudyti apie jo poreikius, troškimus, psichologinį tipą.

5 lentelės tęsinys

Literatūros šaltinis	Testo rūšis	Testo charakteristika
Bakanauskienė, 2002, p. 60	Psichologiniai testai	Analizuoja asmenybę, temperamentą, interesus ir pan. (žemas patikimumas, veiksmingumas abejotinas).
	Žinių testai	Žinių, reikalingų darbui atlikti, patikrinimas. Skirti konkrečioms žinioms įvertinti (pvz., matematikos, rinkodaros ir kt.).
Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 52-53	Intelektu testai	Pažintinių arba protinių gebėjimų įvertinimas. Jie skirti intelekto potencialui nustatyti: verbalinio (kalbinio), loginio (matematinio), erdvinio (vizualinio), muzikinio, kinestetinio (fizinio) bei tarpasmeninio (intraspekcinio) intelekto.
	Emocinio intelekto arba emocinės kompetencijos testai	Atsparumo stresui, gebėjimo priimti sprendimus bei atpažinti savo ir kitų emocijas įvertinimas. Emocinį intelektą sudaro: sugebėjimas suvokti emocijas; sugebėjimas pasinaudoti emocijomis mąstant; sugebėjimas suprasti emocijas bei jų prasmę; sugebėjimas dalimis analizuoti emocijas; sugebėjimas valdyti emocijas.

Šaltinis: sudaryta autorės

Praktikoje daugeliui darbo vietų pakanka vieno ar dviejų testų rezultatų. Visgi daugelis mokslininkų rekomenduoja kognityvinius testus derinti su asmenybės ir interesų testais. Tokiu būdu akcentuojami ne tik gebėjimai, bet ir asmeninių savybių įtaka potencialaus darbuotojo veiklai (Baršauskienė, 2006, p. 45).

Autorių nuomonės dėl testų patikimumo išsiskiria. Vieni pripažįsta jų naudingumą naudojant fiziniams sugebėjimams ir profesinėms žinioms įvertinti. Kiti laikosi nuomonės, kad testai naudotini tik psichologiniams ar socialiniams gebėjimams įvertinti. Svarbiausia yra nepamiršti, kad testų rezultatai turi būti naudojami kaip pagalbina, o ne kaip pagrindiniai, priimant sprendimą dėl tam tikro kandidato tinkamumo konkrečiam darbui (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 53).

Kadangi darbuotojų testavimas yra gana brangus (nors patikimumas bei veiksmingumas dideli), be to, dėl dažnų nepalankių atsiliepimų apie testuojančių asmenų kompetenciją, gautų rezultatų objektyvumo, testuojamųjų priešiško šiam profesinės atrankos metodui Lietuvoje jis naudojamas gana ribotai (Leonienė, 2001, p. 61).

4. Be testų, galima naudoti **biografinius apklausos lapus**, kuriuose, prašoma pateikti ir subjektyvių duomenų: ankstesnės veiklos įvertinimą, auklėjimo stilių, būsimosios raidos viziją. (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002, p. 30).

Biografiniai informacijai surinkti daugelyje organizacijų yra prašymo blankas, kurį pildydamas pretendentas pateikia reikiamus duomenis apie save, savo kvalifikaciją, darbo patirtį. Įvairių organizacijų reikalaujama informacija labai skirtinga (Butkus, 1998, p. 19).

5. Kitas ekonomiškai naudingas atrankos metodas – **rekomendacijos**. Jos gali būti suteikiamos raštu (rekomendaciniai laiškai) ir žodžiu (pvz., paskambinus rekomenduojančiam žmogui arba su juo susitikus).

Rekomendacijos atrankoje naudojamos 2 tikslais (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 54-55):

- *pirma*, norint patikrinti, ar kandidato pateikta informacija apie save yra teisinga;
- *antra*, siekiant gauti papildomos informacijos apie kandidatą.

Tikrinant *rekomendacijas*, siekiama išsiaiškinti ir atrankoje dalyvaujančių asmenų išsilavinimą, ir karjeros ypatumus, asmenines savybes ir gebėjimus dirbti konkretų darbą. Žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai teigia, kad daug ir vertingos informacijos apie įdarbinimo atrankoje dalyvaujantį asmenį atskleidžia buvusio darbdavio ketinimai to asmens atžvilgiu. Jei buvęs darbdavys ir ateityje norėtų dirbti su rekomenduojamu asmeniu, tai rodo, kad rekomendacija nebuvo formali, o darbuotojo veikla buvusioje organizacijoje tikrai vertinama. Visgi rekomendacinių laiškų naudą riboja juose nurodomos informacijos patikimumas. Beveik visos rekomendacijos būna teigiamos: kandidatai į darbo vietas vargu ar prašytų rekomendacijų iš juos neigiamai vertinančių asmenų (Baršauskienė, 2006, p. 42).

Kad rekomendacijų tikrinimas būtų tikrai efektyvus, reikia (Roberts, 2005, p. 85):

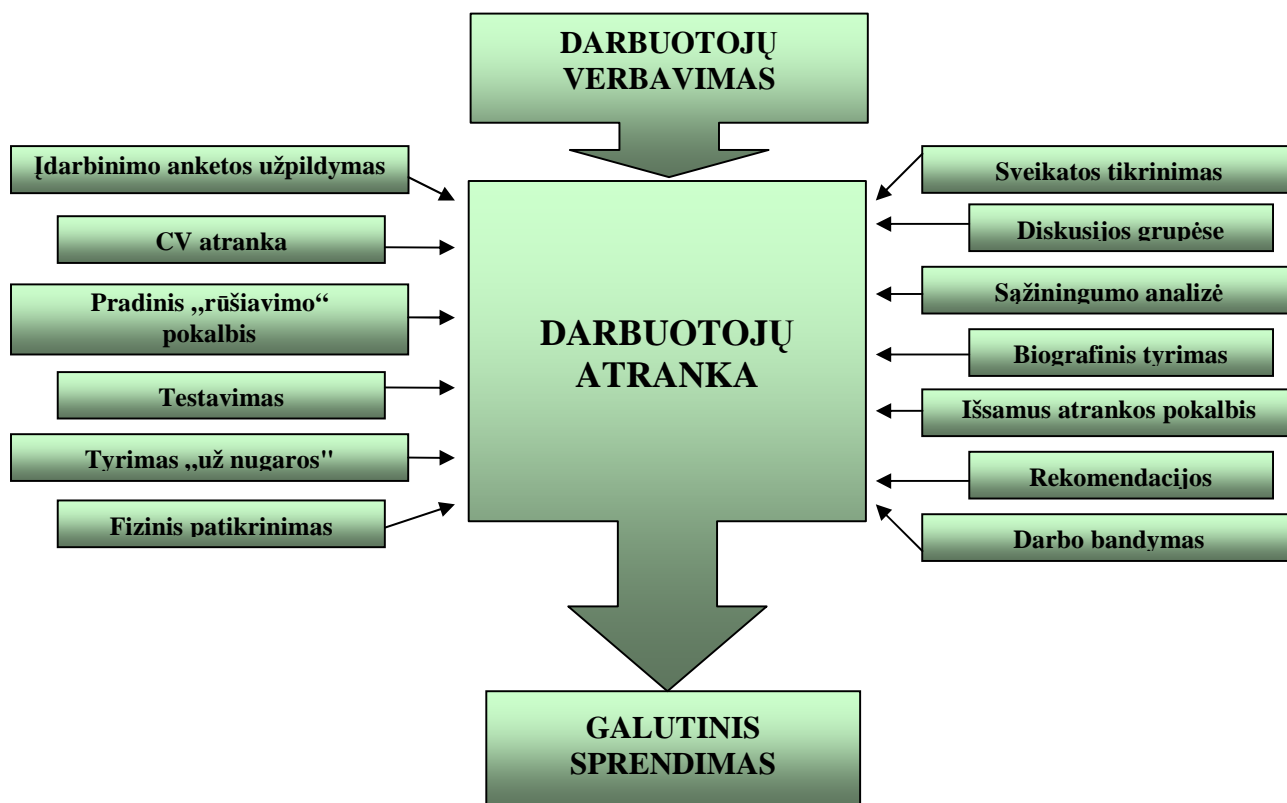
- rekomenduojančius kandidatą asmenis laikyti tik šaltiniu, iš kurio sužinoma, kaip kandidatui sekėsi dirbti, be to, galima gauti žinių apie kitus asmenis, galinčius duoti informacijos apie kandidatą;
- susidaryti klausimų forma anketą, į kurią skambučio metu, turėtų atsakyti kandidatą rekomenduojantis asmuo.

Net atsižvelgus į visus pateiktus patarimus, rekomendacijų rinkimas yra tik papildomas būdas daugiau sužinoti apie kandidatą.

Kiekvienam metodui taikyti, kaip ir visai atrankos procedūrai vykdyti, reikalingas išankstinis pasiruošimas bei tam tikra kompetencija.

Organizacijų problemos, atliekant personalo atranką, tapatinamos su geros darbo jėgos radimu, jų kontrolės ir koordinavimo mechanizmo kūrimu. Todėl labai svarbu tikslingai parinkti ir nuosekliai taikyti atrankos metodus (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 50).

Darbuotojų atrankos metodų įvairovė pateikta 2 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės

2 pav. Darbuotojų atrankos metodai

Ar priimti į darbą kandidatą, ar ne, sprendimą priima tiesioginis vadovas, personalo tarnybos vadovas arba abu kartu. Rezultatas - darbo sutarties įforminimas. Pagal LR darbo sutarties įstatymą, darbo sutartis laikoma sudaryta tada, kai šalys susitaria dėl: darbo vietos, darbo funkcijų ir kitų kriterijų. Labai svarbu priimti teisingą sprendimą kaip pasielgti su atmetais ir korektiškai pateikti jiems grįžtamąjį ryšį (Bakanauskienė, 2002, p. 62).

1.3. Veiksniai, įtakoiantys darbuotojų motyvavimą

Mažai kuri įmonė skaičiuoja, kiek jai kainuoja vieno darbuotojo praradimas, ypač jei tai vienas geriausių įmonės specialistų. Organizacija net nepagalvoja, kiek sumoka už naujo darbuotojo paiešką ir tinkamą paruošimą darbui.

Užsienio specialistai yra apskaičiavę, jog vieno darbuotojo pakeitimas organizacijai kainuoja nuo 6 iki 12 mėnesinių darbuotojo atlyginimų. Į šią sumą įeina darbo skelbimai, atrankos kompanijos įkainiai, vadovų laikas, skirtas susitikimams su kandidatais, įdarbinimo administracinės išlaidos,

naujokų mokymas ir kt. Lietuvoje šie įkainiai šiek tiek mažesni, tačiau atliekant tikrai kokybišką ir profesionalią atranką bei rūpinantis nauju darbuotoju sąnaudos gaunamos panašios (vz.lt, 2002).

Tyrimai, atlikti įvairiose pasaulio šalyse rodo, kad tik 4 procentai darbuotojų, patenkintų savo darbu, ketina palikti kompaniją per artimiausius metus dėl įvairių asmeninių priežasčių. Net 27 procentai nepatenkintų darbo sąlygomis nuolat ieškosi arba bent galvoja keisti darbą, pasitaikius progai (Sirota Consulting, Niu Jorkas, konsultacinės grupės duomenys).

Tad ką daryti, kad prireikus, naujas kandidatas pasirinktų būtent vieną ar kitą įmonę, o esamas darbuotojas neieškotų naujos darbo vietos:

- Norėdami išlaikyti esamus geriausius darbuotojus ir patraukti stipriausių kandidatų dėmesį, organizacija privalo būti ta vieta, kur žmonės nori dirbti. Toks požiūris turi būti įmonės tradicija, nes per vieną dieną geros atmosferos ir atitinkamo įvaizdžio nesuforuosime.

- Žmonėms, išgirdusiems įmonės pavadinimą, turi kilti teigiamos asociacijos apie galimas perspektyvas, saugumą, pagarbą, sąžiningumą ir panašius dalykus, kurie žmonėms kelia pasitikėjimą (Aženeckaitė-Petravičienė, 2007).

- Darbdaviui svarbu pasirinkti darbuotoją, kurio kompetencija, darbo patirtis atitinka ir neviršija siūlomo darbo funkcijų, o darbuotojui – aiškiai suvokti, ko jis pats nori ir ar konkreti įmonė galės pateisinti jo lūkesčius.

- Nemokėjimas suderinti darbuotojo lūkesčių su organizacijos galimybėmis ir vidinės komunikacijos stoka – viena iš nesėkmingų darbuotojų pasirinkimo priežasčių. Todėl svarbu aiškiai išdėstyti darbuotojui keliamus uždavinius, tikslus, atsakomybės ribas, pavedamas funkcijas, galimas profesinio tobulėjimo ir karjeros galimybes, realias ateities perspektyvas (Dževeckytė, 2007).

- Vadovai turi labai atidžiai rinktis savo darbuotojus. Ieškoti reikia pagal jų atsidavimą ankstesnės įmonės vertybėms, tikslams ir žmonėms, o ne vien tik pagal asmeninius laimėjimus. (Pečiulienė, 2007).

Vis dėlto, darbuotojas turi teisę nuolat stebėti situaciją ir spręsti, kur jam bus geriau finansiškai ir psichologiškai. Būtent *todėl darbdavys privalo rūpintis tinkamos skatinimo arba kitaip vadinamos motyvacinės sistemos kūrimu ir tobulinimu.*

1.4. Darbuotojų motyvimo priemonės

Lietuvos įmonės, norėdamos greičiau pakilti iš sunkios ekonominės situacijos ir pradėti konkuruoti su išsivysčiusių šalių įmonėmis, turi rasti būdus, kaip padidinti darbuotojų motyvaciją ir kuo geriau panaudoti jų potencialą. Darbuotojų motyvavimas yra ta veiklos sritis, kurios svarba tampa

vis akivaizdesnė, tačiau kuriai šiuo metu Lietuvos įmonėse yra skiriamas per mažas dėmesys.

Motyvacija yra psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Į ją įeina veiksniai, sukeltantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi (Ratkevičienė, 1999, p. 146).

Pirminė sėkmingo motyvacijos proceso realizavimo sąlyga – tai individo poreikių ištyrimas. Viena žymiausių turinio motyvacijos teorijų yra 1954 m. sukurta A. Maslow poreikių hierarchijos teorija, kuri teigia, kad žmogaus motyvacijos pagrindą sudaro poreikių kompleksas, be to, poreikiai konkretaus individo išdėstyti hierarchine eile (3 pav.) (D. Šavareikienė, V. Dubinas, 2003, p. 42).



Šaltinis: LEONIENĖ, B. (2001) Darbuotojų vadyba, p. 144.

3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija

Tuo A. Maslow norėjo parodyti, kad žemesnio lygio poreikiai (fiziologiniai, saugumo bei socialiniai poreikiai) veikia žmogų anksčiau, negu pradeda veikti aukštesnio lygio motyvai (pagarbos ir saviraiškos poreikiai) ir, atitinkamai, turi įtakos žmogaus elgesiui pirmiau nei aukštesnieji lygiai (Paliulis, Chlivickas, 1998, p. 105).

A. Maslow idėjų pritaikymas organizacijoje atspindi 6 lentelėje.

6 lentelė

A. Maslow poreikių hierarchijos pritaikymas organizacijoje

Poreikiai	Organizacijos sąlygos
1. Fiziologiniai	Užmokestis, pusryčiai ir pavakariai, kompanijos pastatas, patalpos
2. Saugumo	Pašalpos, pensijos, rūpinimasis vaikais, medicininė pagalba, papildomas užmokestis
3. Socialiniai	Kavos pertraukėlės, sportinės varžybos, išvykos ir piknikai, darbo grupės
4. Pagarbos ir savigarbos	Autonomija, atsakomybė, prestižinis firmos pastatas ir vieta, nepiniginis ir piniginis atlygis
5. Saviraiškos	Pašaukimas, autonomija, autoritetas

Šaltinis: GORDON, J. R. (1995) A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, p. 127.

Vienas iš pirmųjų įmonės vadovo uždavinių yra suprasti, kokie aktyvūs poreikiai skatina konkretų darbuotoją veikti bei numatyti, kokiais metodais galima juos patenkinti.

Taigi anksčiau buvo taikomos tik atskiros motyvavimo priemonės. Šiuo metu, motyvavimo priemonių įvairovė didesnė, todėl darbuotojų motyvavime turėtų būti taikomi kelių motyvavimo priemonių deriniai. Įvairūs autoriai siūlo skirtingas motyvavimo priemonių klasifikacijas. Yra žinomos *ekonominės, teisinės, psichologinės* motyvavimo priemonės (A. Berelson, 1998, p. 125), *nepiniginės, piniginės ir materialinės bei demotyvuojančios* (I. Bučiūnienė, 1996, p. 26), *piniginės ir socialinės* (A. Sakalas, 1997, p. 58), *formalios, neformalios, piniginės ir moralinės* (G. Hofstade, 1999, p. 269).

Tuo tarpu P. Zakarevičius (2003, p. 135) motyvavimo priemones suskirstė į tris grupes (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Darbuotojų motyvavimo priemonės

Ekonominiai (materialiniai)		Organizaciniai (administraciniai, teisiniai)	Sociopsichologiniai
Piniginiai	Nepiniginiai		
<ul style="list-style-type: none"> • darbo užmokestis; • išmokėjimai iš pelno; • sutaupyty lėšų padalijimas; • šventinės premijos; • fiksuotos išmokos ryšių, transporto, reprezentacinėms išlaidoms; • paskolos be palūkanų 	<ul style="list-style-type: none"> • nemokamas maitinimas; • nuolaidos, perkant organizacijos produkciją; • nemokamas naudojimas firmos automobiliu; • nemokami kelialapiai poilsiui; • vertingos dovanos; • nemokami laisvalaikio renginiai 	<ul style="list-style-type: none"> • tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė); • objektyvi kontrolės sistema; • optimalus darbų koordinavimas; • drausmės ir tvarkos laikymasis; • įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas; • tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • užimtumo garantijos; • karjeros perspektyvos; • įdomus darbo turinys; • geras psichologinis mikroklimatas; • laisvas darbo grafikas; • pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.); • tobulėjimo ir saviraiškos galimybės; • demokratiškas vadovavimas

Šaltinis: ZAKAREVIČIUS, P. (2003) Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės, p. 135

Pagrindine ekonominio (materialinio) skatinimo pinigine priemone išlieka darbo užmokestis. Deja, darbo užmokesčio didinimas, netgi aukšto lygio ekonomikos šalyse, turi ribas, nes didėjant užmokesčiui didėja produkcijos gamybos kaštai ir savikaina. Todėl darbo užmokesčio skatinimasis poveikis gali būti aktualizuotas tik ieškant efektyvių darbo apmokėjimo organizavimo formų (P. Zakarevičius, 2003, p. 134-135).

Galimi keli darbuotojų darbo užmokesčio apmokėjimo būdai (Poluchina, 2004, Nr. 5):

- ALGA arba ALGA + procentinė dalis.
- Procentinė dalis.
- ALGA, įvykdžius PLANĄ.
- Iš pradžių – procentinė dalis, vėliau – ALGA arba ALGA + procentinė dalis.
- Procentinė dalis, o nesėkmių metu – ALGA.

Įgyvendinus organizacijoje efektyvią tokią darbo apmokėjimo sistemą, atsiranda rezultatyvus piniginio skatinimo instrumentas.

Kitų piniginių priemonių tarpe gana svarbios yra fiksuotos išmokos už kai kurias paslaugas ir paskolos be palūkanų. Fiksuotos išmokos aktualios organizacijos vadybiniam personalui, kuriam tenka nuolat naudotis ryšių paslaugomis ar turėti reprezentacinių išlaidų sprendžiant organizacijos įvaizdžio uždavinius. Paskolos be palūkanų aktualios, pavyzdžiui, jaunoms šeimoms, norinčioms įsigyti būstą, automobilį ir kt. (Zakarevičius, 2003, p. 134-135).

Analizuojant *nepiniginės ekonominio (materialinio) skatinimo priemones*, galima konstatuoti, kad visos jos yra vienaip ar kitaip svarbios. Jei organizacija turi finansines galimybes, nemokamo maitinimo organizavimas ar nuolaidos perkant gaminamą produkciją, tikrai skatina darbuotojus efektyvesnei veiklai, mažina darbo jėgos migracijos galimybes. Nemokami kelialapiai poilsiui, vertingos dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai – tai jau ne tik materialinio, bet, iš dalies, ir sociopsichologinio motyvavimo priemonės, skatinančios gerą psichologinį mikroklimatą, draugiškus darbuotojų tarpusavio santykius.

Organizacinių (administracinių, teisinių) motyvavimo priemonių skatinamąjį poveikį galima paaiškinti tuo, kad žmonės visuomet dirba efektyviau, mažiau, kuomet tiksliai žino savo pareigas, teises, atsakomybę, užduotys jiems formuluojamos aiškiai, rezultatai, kuriuos reikia pasiekti apibrėžti suprantamai, darbų planavimas ir koordinavimas visuomet savalaikiai. Todėl tikslus vykdomų funkcijų pasidalijimas, veiklos reglamentavimas, kontrolės sistemų organizavimas, drausmės ir tvarkos palaikymas suteikia darbuotojams pastovumo, darbo solidumo jausmus. Atvirkščiai, veiklos ribų neapibrėžtumas, netikslūs nurodymai ir pan. skatina netikrumo, irzlumo jausmus, o tuo pačiu ir neefektyvų, nerezultatyvų darbą (Zakarevičius, 2003, p. 136).

Vis daugiau dėmesio skiriama *sociopsichologinėms motyvavimo priemonėms*. Ypač aktualiomis tampa tokios priemonės kaip galimybių darbuotojų tobulėjimui ir saviraiškai sudarymas, karjeros perspektyvų numatymas, įdomaus darbo turinio užtikrinimas, gero psichologinio mikroklimato suformavimas ir kt. (Zakarevičius, 2003, p. 137).

Tuo tarpu I. Jermakovienė (2005) išskiria tokius penkis veiksnius, kurie motyvuoja darbuotojus ir atneša naudos organizacijai:

- *Patogi darbo vieta*. Darbo vieta neturi kelti rūpesčių dėl saugumo. Kai darbuotojas nuolatos šąla ar jaučiasi nepatogiai, jis galvoja apie tai, kaip patogiau įsitaisyti, o ne apie tai, kaip geriau atlikti darbo užduotis.

- *Malonus darbas*. Darbuotojas turi dirbti tą darbą, kuris jam patinka. Ar darbo užduotys darbuotojui bus malonios, reikia išsiaiškinti prieš priimant jį į darbą. Jeigu darbas bus nemalonus, tai ir vadovas, ir pats darbuotojas bus suinteresuotas išeiti į kitą darbovietę. Visa darbo energija bus iššvaistyta naujo darbo paieškoms, o ne pačiam darbui.

- *Entuziazmas*. Kad ir koks malonus būtų darbas, visą laiką atliekamos tos pačios užduotys nusibosta. O kai užduotys nuobodžios, darbuotojas dirba ne visu savo pajėgumu. Todėl vadovas turėtų suteikti darbuotojui vis sudėtingesnių užduočių, kurioms atlikti reikėtų ir daugiau atsakomybės, ir naujų įgūdžių. Tokiu būdu darbuotojui parodoma, kad vadovas juo pasitiki ir mano darbuotoją esant pakankamai sumanų, sugebantį atlikti sudėtingas užduotis. Taip skatinamas darbuotojo entuziazmas ir pašalinamas nuobodulys.

- *Adekvatus darbo krūvis*. Darbas gali būti malonus ir keliantis entuziazmą, bet jeigu darbo krūvis viršys galimybes, darbuotojas fiziškai ar protiškaip pervargs. O persitempusio žmogaus, kad ir kaip jis norėtų dirbti, darbas nebus efektyvus. Be to, per didelis darbo krūvis kenkia darbuotojo sveikatai.

- *Santykiai kolektyve*. Darbuotojo darbo efektyvumui didelės įtakos turi ir vyraujantys darbo kolektyvo santykiai. Tai bendradarbių bei darbuotojų ir vadovo santykiai. Jei tarp vadovo ir darbuotojų vyrauja ne pagarbos, o baimės jausmas, jeigu bendradarbiai apšneka vieni kitus už nugarų, jeigu kolegos „kiša pagalius į ratus“, nesveikai konkuruodami vieni su kitais, tuomet darbo santykiai virsta abipusiu karu, o energija iššvaistoma kivirčams, o ne darbui. Vadovas turi pastebėti tokius reiškinius pats ar pasitelkęs tarpininkus ir užkirsti kelią nenormaliems, trukdantiems dirbti santykiams kolektyve.

Norint sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą organizacijoje, neužtenka darbuotojų skatinimui naudoti atskiras motyvavimo priemones. Jos turi sudaryti vieningą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus (Zakarevičius, Žukauskas, Kvedaravičius, Jucevičius, 2000, p. 257).

Taigi apibendrinant, galima teigti, kad skirti dėmesio motyvacijai tikrai verta ir būtina, nes tai kompanijos ateities investicija, jos sėkmingos veiklos garantas. Kokie metodai efektyvesni – spręsti organizacijai, nes tai priklauso ir nuo jos darbuotojų patirties ir įmonės dydžio. Formuojant motyvacijos sistemą yra svarbus individualus priėjimas prie kiekvieno darbuotojo” (Poluchina, 2004, Nr. 2).

2. PERSONALO VERBAVIMO IR ATRANKOS METODŲ BEI DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS YPATUMAI LIETUVOJE IR UŽSIENIO ŠALYSE

Daugelis sutinka, kad surasti, išsirinkti ir išlaikyti tinkamiausius darbuotojus yra labai sunkus ir atsakingas darbas. Tam reikia nuodugnaus tos šalies, kurioje organizacija vykdo savo veiklą, tyrimo, kadangi darbdaviai atskirose šalyse teikia nevienodą prioritetą atitinkamiems verbavimo ir atrankos metodams bei motyvavimo priemonėms. Taigi šioje dalyje bus apžvelgti atlikti tyrimai apie verbavimo ir atrankos metodų bei motyvavimo priemonių taikymą užsienio šalyse ir Lietuvoje.

2.1 Personalo verbavimo ir atrankos metodų taikymas užsienio šalyse ir Lietuvoje

Šiame poskyryje apžvelgti dalis tiek užsienyje, tiek Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatai, kurie nurodo dažniausiai naudojamus darbuotojų verbavimo ir atrankos metodus.

*Vieno tyrimo, atlikto 1997 metais, duomenimis, 32 procentai iš 203 apklaustų respondentų, palyginti su 20 procentų 1996 metais, atsakė, jog jie naudojami internetu kaip pagrindiniu **verbavimo** šaltiniu. Nenuostabu, jog dažniausiai pagal skelbimus internete buvo priimami darbuotojai į susijusias su kompiuterine technika pareigybes (59 procentai visų priimtųjų). I kitus darbus pagal skelbimus internete buvo priimti tokie darbuotojų procentai: technikų - 39, inžinierių - 29, konsultantų - 21, pardavimo agentų - 15, vadovaujančių darbuotojų - 14, marketingo specialistų - 14, buhalterių - 10, likusieji - įvairių kitų specialybių darbuotojai. Tačiau kai kurie darbdaviai šitokią gyvenimo aprašymų laviną laiko verbavimo per internetą trūkumu. Problema ta, kad santykiškai nesudėtingas atsakymas į reklaminius skelbimus internete gali paskatinti netinkamus tam darbui kandidatus paduoti prašymus; dar daugiau, dėl to, kad internetas paplitęs po visus kampelius, prašymai priimti į darbą gali atkelti iš itin tolimų geografinių vietovių. Tačiau kalbant apskritai, verbuojant yra geriau turėti daugiau kandidatų negu mažiau, todėl vis daugiau kompanijų naudoja savo kompiuterius kandidatų gyvenimo aprašymams peržvelgti, pervesti į skaitmeninę formą ir automatiškai apdoroti (Dessler, 2001, p. 108-109).*

1998 m. JAV atliktas 200 įmonių tyrimas parodė, kad ieškodamas kandidatų į vadovų pozicijas 80 proc. įmonių apie tai paskelbė laikraščiuose, 75 proc. - kreipėsi į privačias įdarbinimo organizacijas, 65 proc. rėmėsi savo darbuotojų rekomendacijomis. Ieškodamos profesionalių specialistų 75 proc. kandidatų ieškojo mokymo įstaigose, 75 proc. - skelbė laikraščiuose ir specialiuose žurnaluose, 70 proc. kreipėsi į privačias įdarbinimo organizacijas. Ieškodamos prekybos darbuotojų 80 proc. organizacijų apie tai paskelbė laikraščiuose, 75 proc. rėmėsi darbuotojų

rekomendacijomis, o 65 proc. naudojosi privačių įdarbinimo organizacijų paslaugomis. Ieškodamos raštinės darbuotojų ir darbininkų 90 proc. organizacijų rėmėsi darbuotojų rekomendacijomis, 80 proc. - skelbė laikraščiuose, o 70 proc. naudojosi viešųjų (valstybės ar savivaldybių) įdarbinimo įstaigų paslaugomis. Populiariausia priemonė, kaip matyti, buvo skelbimai laikraščiuose. Taip, ko gero, yra ir Lietuvoje. Jie tinka, kai tarp laikraščio skaitytojų yra pakankamas galimų pretendentų įsidarbinti skaičius. Jų trūkumas tas, kad jie patenka tarp daugelio panašių skelbimų ir nėra aiškiai adresuoti (Butkus, 1998, p. 16).

1999 m. buvo atliktas tyrimas, kurio metu buvo elektroniniu paštu išsiuntinėtos anketos Australijos ir Naujosios Zelandijos organizacijoms. Buvo gauti 642 atsakymai, t.y. 28 proc., nuo bendrų siųstų anketų. Respondentų pasiskirstymas: 58 proc. respondentų sudarė iš privataus sektoriaus, 24 proc. - iš viešojo sektoriaus, 6 proc. respondentų buvo iš įstatymų institucijų, o 12 proc. - iš ne pelno organizacijų. Pastebėta, kad verbuojant ir atrenkant darbuotojus daugiausia yra naudojamosi interneto galimybės (CCH Survey, 1999). Respondentų priežasčių pateikimas dėl ko taip yra matyti 8 lentelėje:

8 lentelė

Interneto privalumai vykdant darbuotojų verbavimą ir atranką

Privalumas	Australija	Naujoji Zelandija
Laiko taupymas	31 %	42 %
Išlaidų mažinimas	24 %	33 %
Greitesnis atsakymas kandidatams	23 %	17 %
Geresnių kandidatų identifikavimas	9 %	8 %

Šaltinis: CCH Survey (1999)

Kadangi internetas tiek verbuojant, tiek atrenkant personalą yra naudojamas daugiausia, todėl tyrimo rengėjai, remiantis gautais rezultatais, išskyrė tokias interneto teikiamas galimybes dėl darbuotojų verbavimo ir atrankos (9 lentelė).

9 lentelė

Darbuotojų verbavimo ir atrankos metodai taikomi internetu

Verbavimo ir atrankos metodai	Australija	Naujoji Zelandija
Vidinio darbo paskyrimas	27 %	35 %
Informacijos skelbimas apie laisvas darbo vietas įmonės interneto svetainėje	20 %	22 %
Kandidatų elektroninių prašymų reziumė	19 %	15 %
Kandidatų atsakymų įrašymas į sudarytus klausimynus	3 %	4 %
Video interviu	7 %	6 %
Atrankos programų testavimas	4 %	4 %
Informacijos pranešimas kandidatams el. paštu, dėl įdarbinimo galimybių	5 %	4 %

9 lentelės tęsinys

Verbavimo ir atrankos metodai	Australija	Naujoji Zelandija
Serverių naudojimas, kad būtų išlaikyta visa informacija kompiuteriuose, susijusi su darbuotojų atranka ir potencialiais kandidatais	5 %	5 %
Laisvų darbo vietų skelbimas „karjeros“ interneto svetainėse (pvz.: universiteto)	10 %	5 %

Šaltinis: CCH Survey (1999)

Kaip matome iš 9 lentelės, tiek Australijoje, tiek Naujojoje Zelandijoje daugiausia įmonės darbuotojų paieškai inaudoja vidinius verbavimo šaltinius, taip pat populiarūs yra skelbimai įmonių interneto svetainėse. O darbuotojų atrankai, vykdomai internetu, abiejų šalių įmonės pasitelkia video interviu.

2005 m. buvo atliktas studentų, studijuojančių farmaciją, verbavimo į laisvas darbo vietas tyrimas. Studentai yra būsimoji darbo jėga, todėl nenuostabu, kad vyksta studentų verbavimas. Lengviausia ir paprasčiausia vieta „verbavimui“ yra pats universitetas. Čia yra daug būsimų specialistų, kurie suinteresuoti kuo anksčiau įgyti darbo patirties bei šiek tiek prisidurti prie stipendijos studentiškomis išlaidoms. Darbdaviai taip pat išvelgia šio darbuotojų paieškos būdo pagrindinį pliusą, kad yra priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros. Remiantis tyrimo rezultatais, vienas iš populiariesnių studentų verbavimo būdų yra *Karjeros dienų rengimas*. Darbdaviai ar darbdavių atstovai gali tiesiogiai bendrauti su studentais, informuoti bei sudominti. Dar vienas iš dažniausiai naudojamų verbavimo metodų - *skelbimai internetu* bei siūlomos tobulėjimo galimybės. Tai šiuolaikinis jaunimui prieinamas ir priimtinas būdas sudominti siūlomu darbu (Aniūnas, 2005, Nr. 6).

2008 m. *Cv-Online internetinėje svetainėje* buvo vykdoma apklausa, kurios metu stengtasi sužinoti koku verbavimo būdu respondentai susirado savo paskutinį darbą. Buvo gauti tokie rezultatai:

- Per pažįstamus ar draugus – 63 proc.;
- Per darbo skelbimą spaudoje – 13 proc.;
- Per darbo skelbimą karjeros tinklalapyje – 9 proc.;
- Man paskambino „galvų medžiotojas“ – 6 proc.;
- Mano CV surado karjeros tinklalapio duomenų bazėje – 4 proc.;
- Per darbo skelbimą įmonės tinklalapyje – 4 proc.;
- Karjeros mugės metu – 1 proc..

Kaip matome iš gautų rezultatų, pagrindinis darbuotojų verbavimo būdas buvo draugų ir pažįstamų rekomendacijos. Antroje vietoje liko sklebimai spaudoje. Pats nepopuliariausias personalo verbavimo metodas tai darbuotojų paieška karjeros mugėse.

Atliekant darbuotojų **atranką**, kiekviena organizacija naudoja skirtingus darbuotojų atrankos metodus, tačiau vieni yra naudojami labiau nei kiti.

Darbuotojų rekomendacijų programos tampa vis populiareesnės. Pasak vieno tyrimo duomenų, 40 proc. apklaustų firmų nurodė, kad jos naudojasi darbuotojų rekomendacijų sistema ir, remdamosi šiomis rekomendacijomis, priima į darbą apie 15 proc. naujų darbuotojų. Populiariausia skatinimo priemone - pinigine premija už rekomenduotą kandidatą, kuris buvo priimtas į darbą (Dessler, 2001, p. 106).

Tačiau personalo skyrių darbuotojai nėra linkę rekomendacijas laikyti labai patikimu kandidatų vertinimo metodu. Tik 25 proc. mano, kad rekomendacijos yra vertingas informacijos šaltinis, 43 proc. mano, kad jos yra šiek tiek vertingos, o 38 proc. tam teigia labai nedaug reikšmės (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002, p. 27).

Pastarojo laikotarpio tyrimai rodo, jog interviu naudingumas iš esmės priklauso nuo to, kaip jis vedamas. Kalbant konkrečiai, štai kokios išvados apie interviu veiksmingumą pateiktos vieno neseniai atlikto tyrimo metu (Dessler, 2001, p.133-134):

- Darbo rezultatų spėjimų požiūriu situacinių interviu vidutinis veiksmingumo koeficientas yra aukštesnis nei poelgių interviu.
- Struktūrizuoti interviu (nepaisant jų turinio) yra veiksmingesni nei nestructūrizuoti spėjant darbo atlikimo lygį.
- Ir struktūrizuoti, ir nestructūrizuoti individualūs interviu yra veiksmingesni nei grupiniai, kai vedančiųjų grupė pateikia kolektyvinį vertinimą.

2004 m. Didžiojoje Britanijoje „Nepriklausoma apžvalgos tarnyba“ atliko 200 įmonių apklausą, kad sužinotų, kuriuos atrankos metodus įmonės laiko efektyviausiais. Buvo gauti tokie rezultatai:

- Interviu – 53,6 proc.;
- Vertinimo centrai – 23,1 proc.;
- Gyvenimo aprašymas – 8,8 proc.;
- Įgūdžių/gebėjimų testai – 5,1 proc.;
- Asmenybės apklausa – 1,0 proc.;
- Rekomendacijos – 0,5 proc..

Mažesnės įmonės buvo linkusios interviu vertinti aukščiau, tuo tarpu didesnės kompanijos geriau vertino vertinimo centrus. Visos įmonės teigė, kad naudojasi rekomendacijomis (Roberts, 2005, p. 84).

Vienas iš 2004 m. atliktų tyrimų palygino Prancūzijos ir Didžiosios Britanijos įmonių dažniausiai naudojamus atrankos metodus (10 lentelė):

10 lentelė

Atrankos metodų taikymas skirtingose šalyse

Atrankos metodai	Prancūzijos įmonės	Didžiosios Britanijos įmonės
Vertinimo centrai	18,8 %	58,9 %
Gyvenimo aprašymas	3,8 %	19,1 %
Asmenybės testai	17,0 %	9,6
Grafologija	77,0 %	0 %

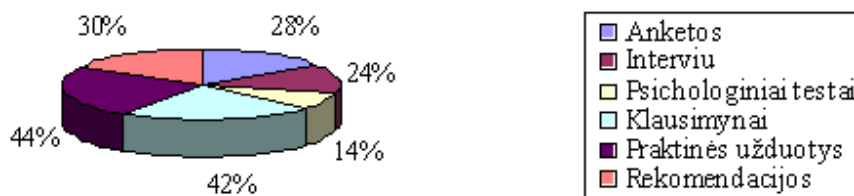
Šaltinis: PIOTROWSKI, C; ARMSTRONG, T. (2006) Current recruitment and selection practices

Kaip matome D.Britanijos įmonės labiausiai pasitelkia vertinimo centrų pagalbą, atrenkant tinkamiausius darbuotojus. Tuo tarpu Prancūzijoje populiariausias atrankos metodas yra grafologija. Galima teigti, kad darbuotojų atrankos būdų pasirinkimas priklauso nuo konkrečios visuomenės, todėl negalima ignoruoti šalies ypatumų.

2000 m. kovo-liepos mėn. Tarptautinės aukštosios vadybos mokyklos (ISM) Socialinių tyrimų centras atliko tyrimą Lietuvoje. Šis žvalgomasis tyrimas rėmėsi CEEMAN specialistų parengta metodika. Pagal pateiktą klausimyną asmeninio interviu metu buvo apklausta 20 aktyviai veikiančių Lietuvos įmonių, atstovaujančių paslaugų bei gamybos sektoriams. Tyrimo metu skirtingo tipo klausimai buvo pateikiami įmonių, personalo bei padalinių vadovams. Apklausa vyko penkiuose didžiuosiuose Lietuvos miestuose ir Jonavoje. Iš viso Lietuvoje buvo apklausta 16 įmonių vadovų, 14 personalo bei 66 padalinių vadovai. Dauguma tirtųjų įmonių atstovų teigė, kad perspektyvių vadovaujančiųjų darbuotojų atranka yra atliekama įmonės viduje, o populiariausios išorinės darbuotojų atrankos formos - draugų ar kolegų rekomendacijos. Darbuotojų paiešką bei atranką organizuojančių įmonių paslaugos buvo paminėtos antroje vietoje. Kaip parodė atlikto tyrimo rezultatai, verbuojant bei atrenkant darbuotojus labai svarbus dėmesys tenka kandidatų gebėjimams. Dažniausiai interviu metu kandidatai vertinami trimis aspektais: turimomis teorinėmis žiniomis, praktinėmis žiniomis bei techniniais sugebėjimais ir asmeninėmis savybėmis (Turauskas, 2001, Nr. 9).

2004 m. dr. Lina Marcinkevičiūtė ir Rasa Ruseckaitė iš Lietuvos žemės ūkio universiteto atliko tyrimą, kuriuo stengėsi išsiaiškinti optimaliausius darbuotojų - konsultantų parinkimo, t.y. atrankos metodus. Remiantis tyrimo duomenų analize, pagrindiniai parinkimo metodai yra praktinės užduotys (44 proc.) ir klausimynai (42 proc.). Kiekviename biure priimant naujus darbuotojus yra pateikiama

jiems praktinių užduočių testai ir klausimynai, beveik visai netaikomi psichologiniai testai (14 proc.). 4 paveiksle pateikta darbuotojų priėmimo į darbą metodų struktūra.



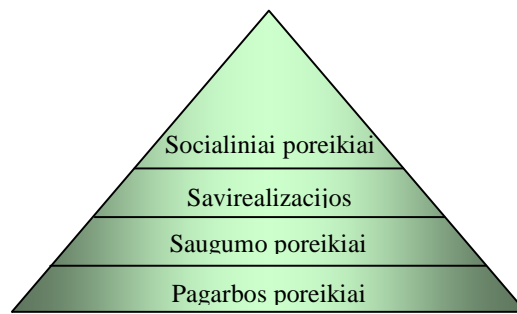
Šaltinis: RUSECKAITĖ, R.; MARCINKEVIČIŪTĖ, L. (2004) Konsultantų parinkimas ir kvalifikacijos tobulinimas

4 pav. Darbuotojų – konsultantų priėmimo į darbą metodų struktūra

Apibendrinant išnagrinėtų tyrimų rezultatus, galima teigti, kad vieningos nuomonės dėl verbavimo ir atrankos metodų pasirinkimo nėra. Užsienio šalyse dauguma pagrindiniais verbavimo šaltiniais laiko internetą bei skelbimus laikraščiuose. Atrenkant personalą daugiausia naudojamos interviu, vertinimo centrais bei rekomendacijomis. Tuo tarpu Lietuvoje pagrindiniai verbavimo metodai yra skelbimai internetu ir draugų bei pažįstamų rekomendacijos. Todėl tiek mokslininkams, tiek vadybininkams, taikant metodus praktikoje, rekomenduojama atsižvelgti į kultūros kontekstą, nes kiekvienas verbavimo ir atrankos metodas turi tiek privalumų, tiek trūkumų. O siekiant atrinkti tinkamiausią darbuotoją laisvai darbo vietai užimti, tikslingiausia naudoti mišrią kandidatų atranką, t.y. testavimą, kurio metu tikrinamos profesinės žinios, ir pokalbį, kurio metu nustatomas kandidato gebėjimas bendrauti, kalbos aiškumas, kultūra, loginis mąstymas ir kitos asmeninės savybės.

2.2 Darbuotojų motyvavimas Lietuvoje

2003 metais A. I. Mockaitis ir L. Šalčiuvienė atliko nacionalinių kultūros vertybių ir motyvacinių poreikių santykio analizę pagal A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją, kuri teigia, kad žmogaus motyvacijos pagrindą sudaro poreikių kompleksas. Be to, poreikiai konkretaus individo išdėstyti hierarchine eile. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos respondentai labiausiai vertina socialinius poreikius. Savirealizacijos poreikiai Lietuvoje yra antroje vietoje. Toliau eina saugumo poreikiai. Pagarbos poreikiams Lietuvoje teikiama paskutinė vieta (žr. 5 pav.).



Šaltinis: MOCKAITIS, A. I.; ŠALČIUVIENĖ, L. (2003) Kultūros poveikio poreikių hierarchijai tyrimas, p. 11.

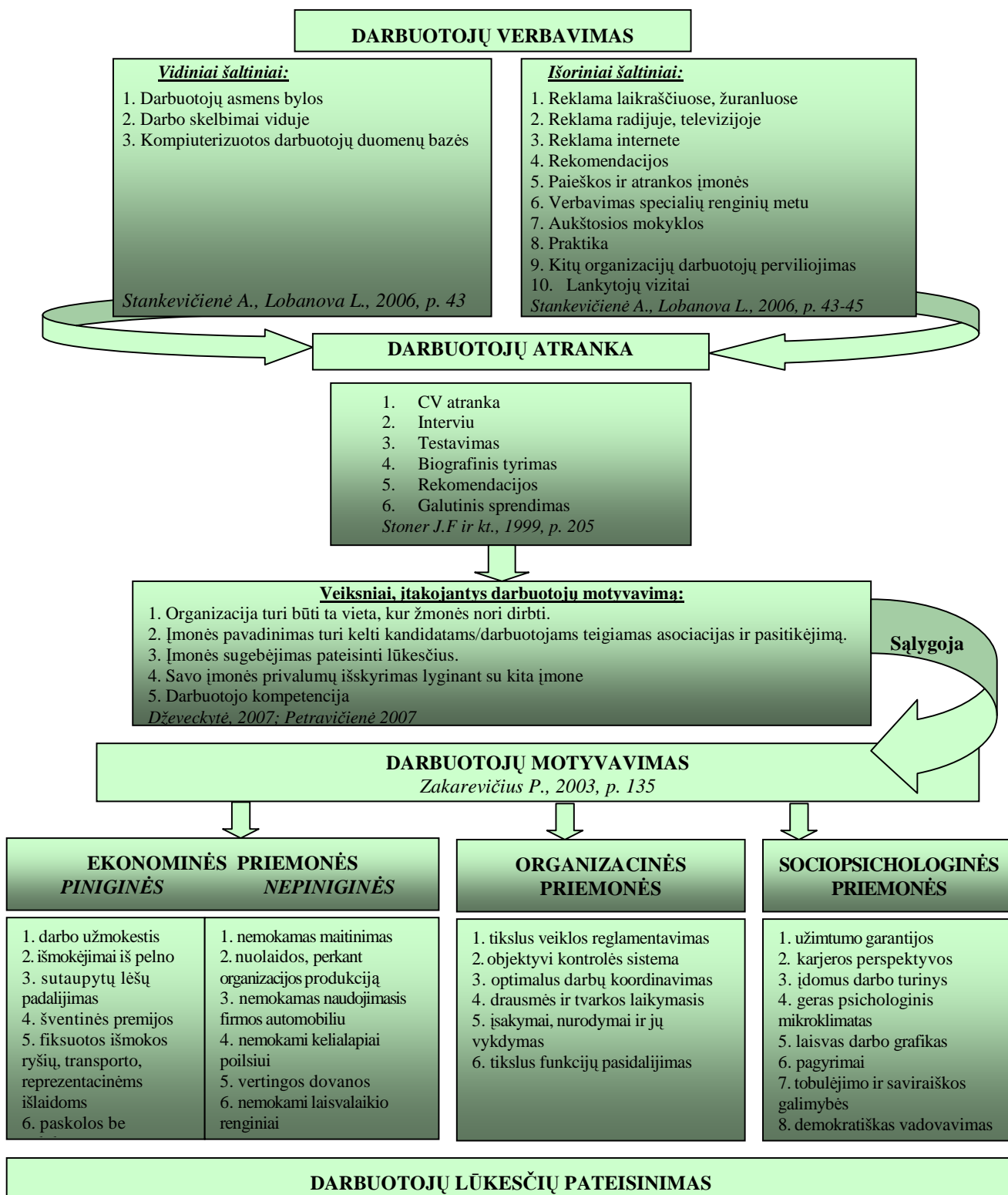
5 pav. Poreikių hierarchija Lietuvoje

Darbuotojų vertybinių orientacijų žinojimas yra būtina prielaida kuriant įmonių struktūrą, aiškinantis efektyviausius vadovavimo modelius, o ypač kalbant apie įmonių motyvacinę-skatinimo sistemą. Priklausomai nuo asmenybės brandimo, vienos vertybės darosi aktualesnės, kitos – mažiau reikšmingos. L. Marcinkevičiūtės (2003, p. 70) tyrimų rezultatai rodo, jog 35 procentams darbuotojų yra aktualus materialinis apsirūpinimas, 20 procentų – laimė asmeniniame gyvenime, 15 procentų apklaustųjų renkasi įdomų darbą. Darbininkų pasirinktas vertybes daktarė suskirstė į tris pagrindines grupes: *saviraiškos* (profesinis tobulėjimas, asmenybės tobulėjimas), *darbo pobūdžio* (darbo turiningumas ir įvairumas, savarankiškumas darbe, bendravimas su žmonėmis) ir *materialinio bei psichologinio atlygio* (pasisekimas gyvenime – galimybė tapti vadovu, visuomenės pripažinimas, prestižas, materialinis aprūpinimas).

Vyrauja nuomonė, kad šiuolaikinėmis mokslo-techninės pažangos sąlygomis darbininkai per savo gyvenimą turėtų vidutiniškai 2-3 kartus iš esmės tobulinti profesines žinias arba persikvalifikuoti. Kai nėra palankių sąlygų įmonėje, darbuotojai profesinių galimybių pradeda ieškoti kitur. Tiriant darbuotojų kaitos priežastis, L. Marcinkevičiūtė (2003, p. 92) nustatė, kad 25 procentai respondentų keičia darbą dėl *per mažo darbo užmokesčio*, 19 procentų išeina dėl *nekūrybiško ir neįdomaus darbo*, 10 procentų apklaustųjų – *nemato perspektyvų siekiant paaukštino.*

2.3 Personalo verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai modelis

Prieš atliekant tyrimą, mokslinių šaltinių pagalba buvo sukurtas teorinis modelis, tam pasinaudota autorių išskirtais verbavimo ir atrankos metodais, jų įtaka darbuotojų motyvacijai bei darbuotojų motyvavimo priemonėmis. Šis modelis pavaizduotas 6 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės

6 pav. Personalo verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai modelis

Verbavimas yra kandidatų užimti laisvas darbo vietas grupės sudarymas, iš kurių vadovai galės atsirinkti kvalifikuotus darbuotojus. Verbavimo šaltinių pasirinkimas, t.y. ar verbuoti remiantis vidiniais, ar išoriniais šaltiniais, priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio, reikalingos specialybės darbo

rinkoje prieinamumo, nuo laisvos pareigybės pobūdžio. Tačiau dažniausiai įmonės renkasi išorinius verbavimo metodus, tokius kaip darbuotojų ar pažįstamų rekomendacijas, reklamą radijuje, televizijoje, spaudoje, internete, verbavimą specialių renginių metu ir kt. Jei žmonių su atitinkamais įgūdžiais organizacijoje ar darbo rinkoje nėra, juos gali tekti verbuoti iš konkuruojančių organizacijų.

Taigi, sudarius kandidatų grupę į laisvas darbo vietas, pereinama prie kito etapo, t.y. darbuotojų atrankos. Ji vykdoma, remiantis tam tikrais darbuotojų atrankos metodais. Kokius metodus pasrinks sprendžia kiekviena organizacija atskirai. Kaip buvo minėta anksčiau, tai priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio ir laisvos pareigybės pobūdžio. Kaip matome iš modelio, dažniausiai naudojami atrankos metodai yra CV atranka, interviu, testavimas, biografijos tyrimas, rekomendacijos. Galiausiai darbdavys priima galutinį sprendimą, t.y. organizacija sprendžia siūlyti darbą ar ne, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, ar tenkina organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus.

Kadangi darbuotojų verbavimas ir atranka įmonei kainuoja nemažai laiko ir lėšų, todėl yra svarbu, kad įmonė atkreiptų dėmesį į tam tikrus veiksnius, kurie turi įtakos ne tik darbdavio, bet ir kandidato apsisprendimui. Todėl organizacijos sugebėjimas verbuoti darbuotojus dažnai priklauso nuo jos reputacijos, t.y. išgirdus apie įmonę turi kilti teigiamos asociacijos apie sąžiningumą, pagarbą, perspektyvas ir kitus panašius dalykus, kas kelia pasitikėjimą, nes organizacija turi būti ta vieta, kur žmonės nori dirbti. Nuo pat pradžių reikia išsiaiškinti ar būsimas darbuotojas suvokia ko jis nori, ar įmonė sugebės pateisinti jo lūkesčius. Taip pat yra labai svarbu, kad darbuotojai būtų atrinkti ne tik pagal jų išsilavinimą, žinias, patirtį, bet ir pagal jų atsidavimą ankstesnės įmonės vertybėms, tikslams.

Kadangi darbuotojų verbavimas ir atranka įmonei kainuoja nemažai laiko ir lėšų, todėl yra svarbu, kad surasti ir atrinkti geriausi darbuotojai liktų įmoneje. Todėl organizacija turi sukurti darbuotojų motyvavimo sistemą. Skirtingi autoriai pateikia skirtingas motyvavimo priemones, bet autorės nuomone, P.Zakarevičiaus (2003) siūlomos motyvavimo priemonės yra vienos iš priimtinausių, nes jos apima ne tik įvairias ekonomines darbuotojų skatinimo priemones, bet ir administracines ir teisines, kitaip vadinamas organizacinėmis, bei sociopsichologines priemones. Tačiau jei įmonė skiria motyvavimo sistemai per mažai dėmesio, ji yra neveiksminga, nes nepatenkina darbuotojų lūkesčių. Todėl jeigu ilgą laiką darbuotojai nejaučia pasitenkinimo darbu atsiranda pasekmės, kurios daro neigiamą įtaką įmonei. Šios pasekmės yra:

- Darbuotojų kaita. Atlikti tyrimai nustatė, kad aukštesnis pasitenkinimas darbu sietinas su mažesne darbuotojų kaita. Ir atvirkščiai – tie, kurie jaučia menkesnį pasitenkinimą, labiau linkę palikti savo darbovietes (Davis, Newstrom, 2006, p. 121).
- Pravaikštos. A. Bluendorn yra nustatęs, kad, kuo mažiau darbuotojas patenkintas savo darbu, tuo daugiau jis daro pravaikštų (Bluendorn, 1999, p. 36).

- Vagystės darbe. Vagystės darbe gali būti aiškinamos įvairiomis priežastimis, tačiau K. Dawis ir V. Newstrom teigimu, kai kurie darbuotojai vagia todėl, kad yra nepatenkinti vadovo elgesiu su jais. Tokią savo elgseną jie vertina kaip tam tikrą kerštą už neteisingą elgesį su jais (Davis, Newstrom, 2006, p. 123).

- *Bausmės*, kaip vienos iš darbuotojų valdymo priemonių panaudojimas organizacinėje veikloje, suburia aplink save aibę jos šalininkų ir priešininkų. Jos panaudojimas valdymo politikoje gali duoti tiek teigiamų, tiek ir neigiamų rezultatų. Neigiami rezultatai gali pasirodyti per demotyvuojančios nepasitikėjimo ir baimės atmosferos išsivyravimą įmonėje, kas smarkiai sumažina tiek produktyvumo, tiek kūrybiškumo rodiklius (B. Jefimovas, 1992, p. 13).

Modelio sudedamosios dalys tyrime turėtų įrodyti arba paneigti, kad įmonėse atliekamas personalo verbavimas ir atranka įtakoja darbuotojų motyvaciją. Sudarant anketinius klausimus (2 priedas) buvo remtasi šiuo teoriniu modeliu (anketos klausimai modelyje atsispindi 1 priede).

3. PERSONALO VERBAVIMO IR ATRANKOS METODŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TYRIMAS

3.1 Personalo verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo metodika

UAB „Giedrola“ bei UAB „Autominutė“ ir Ko yra didžiausios naudotų automobilių dalių prekyba užsiimančios įmonės Kauno mieste. Dėl šios priežasties tyrimas buvo atliktas būtent šiose įmonėse. Trumpai supažindinsime su šių įmonių veiklos charakteristikomis.

UAB „Giedrola“ buvo įsteigta 2002 m. kovo 12 d. Įmonės pagrindinė veikla - netinkamų eksploatuoti transporto priemonių demontavimas bei naudotų automobilių dalių prekyba.

Netinkamas eksploatuoti transporto priemones bei naudotas automobilių dalis įmonė įsigyja iš Lietuvos Respublikos įmonių bei fizinių asmenų, importuoja iš Didžiosios Britanijos bei iš Jungtinių Amerikos Valstijų. Naudotos automobilių dalys parduodamos fiziniams asmenims bei įmonėms Lietuvoje. Taip pat vykdomas eksportas į Baltarusiją, Rusiją ir Ukrainą. Šiuo metu įmonėje dirba 20 darbuotojų.

Kita tiriama įmonė - UAB „Autominutė“ ir Ko, kuri buvo įsteigta 2001 m. birželio 15 d. Įmonės veikla - netinkamų eksploatuoti transporto priemonių demontavimas bei naudotų automobilių dalių prekyba.

Netinkamas eksploatuoti transporto priemones įmonė įsigyja iš Lietuvos fizinių asmenų bei importuoja iš Didžiosios Britanijos. Naudotos automobilių dalys parduodamos fiziniams ir juridiniams asmenims Lietuvoje. UAB „Autominutė“ ir Ko eksportuoja prekes į Rusiją. Šiuo metu įmonėje dirba 21 darbuotojas.

Nei UAB „Giedrola“, nei UAB „Autominutė“ ir Ko iki šiol nebuvo vykdoma nei vieno tyrimo, kuris būtų susijęs su darbuotojų verbavimu ar atranka ir jų įtaka darbuotojų motyvacijai. Siekiant užpildyti šią spragą, darbo autorė tyrimui pasirinko įmonę, kurioje dirba - UAB „Giedrola“. Kad gauti rezultatai būtų efektyvesni ir tiksleni pasirinkta dar viena ta pačia veikla užsiimanti įmonė – UAB „Autominutė“ ir Ko – pagrindinė UAB „Giedrola“ konkurentė.

Atliktas tyrimas bus ne tik naudingas pačioms įmonėms (praktinis aspektas), bet ir leis pagrįsti arba paneigti sudarytą darbuotojų verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai modelį, kuris galėtų tapti pagrindu tolimesniems tyrimams atlikti.

Taigi, *tyrimo objektas* – UAB „Giedrola“ ir UAB „Autominutė“ ir Ko darbuotojų nuomonė apie verbavimo ir atrankos metodus bei motyvaciją.

Empirinio tyrimo tikslas – įvertinti UAB „Giedrola“ ir UAB „Autominutė“ ir Ko verbavimo ir

atrankos metodų įtaką darbuotojų motyvacijai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti darbuotojų verbavimo ir atrankos naudingumą.
2. Įvertinti UAB „Giedrola“ ir UAB „Autominuė“ ir Ko darbuotojų motyvaciją.
3. Nustatyti sąryšį tarp darbuotojų verbavimo ir atrankos metodų bei darbuotojų motyvacijos.

Atliekant tyrimą svarbu išsiaiškinti, kas sudaro tiriamąją visumą. **Tiriama visuma** šiame magistriniame darbe yra apibrėžiama kaip aibė išskirtų pagal tam tikrą požymį objektų, iš kurių norima gauti informacijos. Nagrinėjamu atveju, tiriamą visumą sudarys UAB „Giedrola“ ir UAB „Autominuė“ ir Ko įmonių darbuotojai.

Kad tyrimas būtų reprezentatyvus turime nustatyti **imties dydį**, t.y. kiek darbuotojų iš kiekvienos įmonės būtina apklausti, kad būtų galima daryti tinkamas išvadas. Respondentų skaičių apskaičiuosime remiantis gana dažnai naudojamą *Panijoto formule*, kuri taikoma tiek mažų, tiek didelių visumų atžvilgiu (Kardelis, 2002):

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

Čia

- n – imties dydis (respondentų skaičius, kuriuos būtina apklausti);
- Δ – leidžiamos imties paklaidos dydis;
- N – generalinė visuma (tiriamoji visuma).

Įvertiname 5 % paklaidą tiek vienai, tiek kitai įmonei. UAB „Giedrola“ kaip buvo minėta aukščiau dirba 20 darbuotojų, o UAB „Autominuė“ ir Ko – 21 darbuotojai. Taigi paskaičiuojame imties dydį abiem įmonėms:

$$n = 1 / ((0,05)^2 + 1/20) = 19 \text{ respondentai (UAB „Giedrola“).}$$

$$n = 1 / ((0,05)^2 + 1/22) = 20 \text{ respondentai (UAB „Autominuė“ ir Ko).}$$

Tyrimo tikslui ir uždaviniams įgyvendinti, bus sukurtas **tyrimo instrumentas** – respondentų kiekybinės apklausos anketa.

Požiūriams į darbuotojų kaitą tirti ir pagrindiniams verbavimo ir atrankos būdams nustatyti bus naudojama anketinė apklausa. Anketų konstravimas bus pagrįstas mokslininkų *A.Stankevičienės, L.Lobanovas, J.F.Stoner, E.Freeman, D.R.Gilbert* teorinėje darbo dalyje pateiktais verbavimo ir atrankos metodais bei *R.Dževeckytės, G.Petravičienės, L.Pečiulienės, P.Zakarevičiaus* išskirtais motyvacijos veiksniais ir priemonėmis (1 priedas).

Anketų klausimai pagal formą suskirstyti į uždarus. Dalį anketų klausimų stengtasi formuluoti kaip nuomonės klausimus, t.y. praome įvertinti atitinkamas m darbuotojų motyvavimo priemones,

remiantis Likerto skale (nuo 1 iki 5 balų). Nes klausimų tikslas – nuodugniai ištirti darbuotojų verbavimo ir atrankos metodus bei jų įtaką darbuotojų motyvacijai. Tyrime anketiniams klausimams bus taikomi pagrindiniai metodologiniai reikalavimai.

Visi anketų klausimai, priklausomai nuo jų turinio, suskirstyti į dvi grupes:

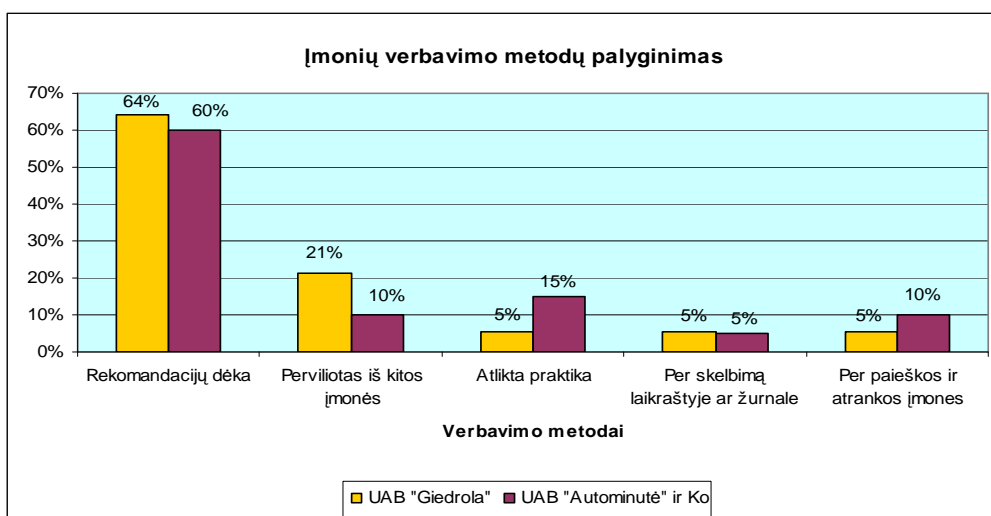
- klausimai susiję su darbuotojų verbavimu bei atranka, vertinimai ir nuomonės apie darbuotojų motyvaciją ir jos priemones;
- klausimai apie faktus, iš šių klausimų bus gautos objektyvios žinios apie respondentą.

3.2 Personalo verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

Respondentų profilis. Prieš atliekant tyrimo metu gautų duomenų analizę, būtina pateikti tyrime dalyvaujančių respondentų trumpą charakteristiką. Kaip buvo minėta, tyrime dalyvavo 19 UAB „Giedrola“ darbuotojų (95 proc. nuo visų darbuotojų) ir 20 įmonės „Autominutė“ ir Ko darbuotojų (95 proc. nuo visų darbuotojų). Didelė dauguma UAB „Giedrola“ (74 proc.) ir UAB „Autominutė“ ir Ko (75 proc.) respondentų yra vyrai. Taip pat respondentų tarpe dauguma yra darbininkai (53 proc. ir 55 proc.). Visų respondentų amžius svyruoja nuo 18 iki 61 ir daugiau metų (3 priedas).

Nors moterų abejose įmonėse yra mažuma (UAB „Giedrola“ - 26 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 25 proc.), tačiau jos užima aukštesnes pareigas, nei vyrai (4 priedas).

Darbuotojų verbavimas. Pirmuoju klausimu, kuris skamba „*Kokiu būdu įsidarbinote įmonėje*“, didelė dauguma tiek UAB „Giedrola“ darbuotojų (64 proc.), tiek UAB „Autominutė“ ir Ko darbuotojų (60 proc.) atsakė, kad įsidarbino rekomendacijų dėka. Tuo tarpu likę respondentai teigė, kad įsidarbino tokių verbavimo metodų dėka kaip: perviliojimas iš kitos įmonės (21 proc. – UAB „Giedrola“, 10 proc. – UAB „Autominutė“ ir Ko), atlikta praktika (5 proc. – UAB „Giedrola“, 15 proc. – UAB „Autominutė“ ir Ko), per skelbimus laikraštyje ar žurnale bei per paieškos ir atrankos įmones (žr. 7 pav.). *Kaip matome, abi įmonės labiausiai pasikliauja ekonomiškai naudingų darbuotojų verbavimo metodu - rekomendacijomis, kurių dėka įmonių vadovybė sulaukia geresnių kandidatų, nei naudojant kitus darbuotojų verbavimo metodus.*



7 pav. Įmonių naudojami darbuotojų verbavimo metodai

Iš 11 lentelės matyti, kad tiriamos organizacijos daugiausia pasitiki įmonėje jau dirbančių žmonių rekomendacijomis („Giedrola“ - 75,00 proc. ir „Autominutė“ ir Ko - 66,67 proc.), nes esami darbuotojai paprastai pateikia tikslią informaciją apie kandidatus, kuriuos jie rekomenduoja, ypač dėl to, kad dažnai rizikuoja savo reputacija. Dar vienas rekomendacijų privalumas tas, kad kandidatai, iš juos rekomendujančių asmenų, daugiau sužino apie organizaciją, darbo pobūdį, kas lemia lengvesnę jų adaptaciją.

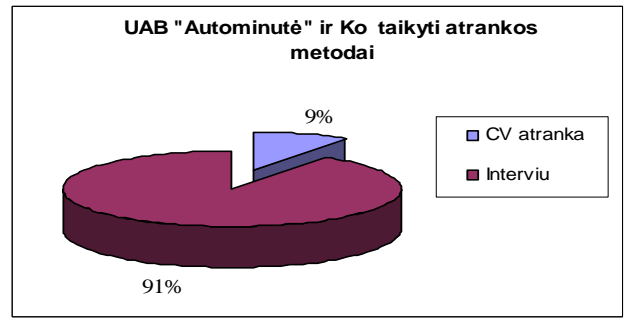
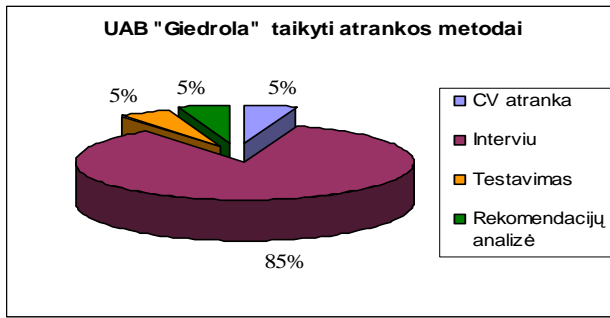
11 lentelė

Darbuotojų rekomendacijų šaltiniai

	Kas rekomendavo			
	Įmonėje jau dirbantis žmogus	Įmonės verslo partneriai	Įmonės klientai	Iš viso
UAB "GIEDROLA"	75,00%	25,00%	0,00%	100,00%
UAB "AUTOMINUTĖ" IR KO	66,67%	25,00%	8,33%	100,00%

Darbuotojų atranka. Kaip matome žemiau pateiktose diagramose (8 pav.) labai didelė UAB „Giedrola“ respondentų dalis (85 proc.) pažymėjo, kad jie buvo atrinkti dirbti įmonėje naudojant interviu, likusieji respondentai pasiskirstė vienodai (po 5 proc.), kuriems buvo taikyta CV atranka, testavimas bei rekomendacijų analizė. Tuo tarpu UAB „Autominutė“ ir Ko respondentai buvo atrinkti dirbti įmonėje remiantis tik dviem atrankos metodais: interviu (91 proc.) ir CV atranka (9 proc.).

Taigi, abi įmonės svarbiausiu darbuotojų atrankos metodu laiko pokalbį, leidžiantį pakankamai išsamiai įvertinti kandidatų tinkamumą laisvai darbo vietai užimti.



8 pav. Įmonių naudojami darbuotojų atrankos metodai

Iš 12 lentelės matyti, kad pats populiariausias interviu tipas tarp įmonių „Giedrola“ ir „Autominitė“ ir Ko – individualus interviu, kai kandidatus į darbo vietas apklausinėjo 1 žmogus. Atitinkamai 73,68 proc. ir 65,00 proc. Daliai respondentų buvo taikytas grupinis interviu, kai apklausinėja daugiau nei 1 žmogus (UAB „Giedrola“ – 21,05 proc. ir UAB „Autominitė“ ir Ko – 35,00 proc.). Tuo tarpu situacinis interviu, kai klausinėja kaip elgtumėtės įvairiose situacijose, buvo taikytas tik įmonėje „Giedrola“.

12 lentelė

Įmonių taikomi darbuotojų atrankos metodo interviu tipai

	Interviu tipas			Iš viso
	Individualus interviu	Grupinis interviu	Situacinis interviu	
UAB „GIEDROLA“	73,68%	21,05%	5,26%	100,00%
UAB „AUTOMINITĖ“ IR KO	65,00%	35,00%	0,00%	100,00%

Veiksniai susiję su darbuotojų verbavimu ir atranka, įtakoiantys darbuotojų motyvavimą. UAB „Giedrola“ ir UAB „Autominitė“ ir Ko darbuotojų požiūriams į veiksnius, įtakančius darbuotojų motyvavimą tirti ir nustatyti buvo naudojama *Likerto skalė*, kuri leidžia respondentui išsakyti savo nuomonę kiek jis sutinka arba nesutinka su tam tikru teiginiu (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

Veiksniai įtakoiantys darbuotojų motyvaciją

VEIKSNIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI	ĮMONĖ	Nesutinku	Nelabai sutinku	Vidutiškai	Pritariu	Visiškai sutinku
Organizacija turi būti ta vieta, kur žmonės nori dirbti	„GIEDROLA“	0,00%	0,00%	10,53%	47,37%	42,11%
	„AUTOMINITĖ“ IR KO	0,00%	0,00%	45,00%	50,00%	5,00%
Įmonės pavadinimas turi kelti kandidatams/ darbuotojams teigiamas asociacijas ir pasitikėjimą	„GIEDROLA“	10,53%	15,79%	10,53%	36,84%	26,32%
	„AUTOMINITĖ“ IR KO	20,00%	55,00%	15,00%	10,00%	0,00%
Įmonės sugebėjimas pateisinti lūkesčius	„GIEDROLA“	0,00%	0,00%	0,00%	63,16%	36,84%
	„AUTOMINITĖ“ IR KO	0,00%	0,00%	60,00%	35,00%	5,00%
Įmonė turi išskirti savo privalumus lyginant su įmone konkurente	„GIEDROLA“	0,00%	0,00%	26,32%	47,37%	26,32%
	„AUTOMINITĖ“ IR KO	20,00%	55,00%	15,00%	10,00%	0,00%
Darbuotojo kompetencija	„GIEDROLA“	0,00%	0,00%	15,79%	47,37%	36,84%
	„AUTOMINITĖ“ IR KO	0,00%	5,00%	40,00%	45,00%	10,00%

- Su teiginiu, kad „*Organizacija turi būti ta vieta, kur žmonės nori dirbti*“ nebuvo nei vieno respondento iš abiejų įmonių, kuris nesutiktų ar nelabai sutiktų su šiuo teiginiu (0 proc.). Dauguma tiriamų įmonių respondentų pritarė šiam teiginiui (UAB „Giedrola“ – 47,37 proc., UAB „Autominitė“ ir Ko – 50,00 proc.). Ypač respondentų nuomonės išsiskyrė dėl vidutiniško ir visiško sutikimo su šiuo teiginiu. 42,11 proc. UAB „Giedrola“ darbuotojų visiškai sutiko su tuo, kad organizacija turi būti ta vieta, kur norima dirbti, kai UAB „Autominitė“ ir Ko darbuotojai – 5,00 proc. Tuo tarpu vidutiniškai šiam teiginiui pritarė 45,00 proc. įmonės „Autominitė“ ir Ko darbuotojų, o UAB „Giedrola“ tik 10,53 proc. darbuotojų.

- Dėl antrojo veiksnio, kad „*Įmonės pavadinimas turi kelti kandidatams/darbuotojams teigiamas asociacijas ir pasitikėjimą*“ organizacijų respondentų nuomonės išsiskyrė. Dauguma UAB „Giedrola“ darbuotojų pritarė (36,84 proc.) arba visiškai sutiko (26,32 proc.). Likusių darbuotojų nuomonės pasiskirstė labai panašiai: vidutiniškai pritarė ir nesutiko po 10,53 proc., nelabai sutiko – 15,79 proc. O dauguma UAB „Autominitė“ ir Ko darbuotojų nelabai sutiko (55,00 proc.) arba visai nesutiko (20,00 proc.) su šiuo teiginiu. Tų, kurie pritarė (10,00 proc.) ar vidutiniškai įvertino (15,00 proc.) buvo mažuma.

- Visiems UAB „Giedrola“ darbuotojams yra svarbu (63,16 proc.) ar labai svarbu (36,84 proc.), kad *įmonė sugebėtų pateisinti jų lūkesčius*. Tuo tarpu didelė dauguma UAB „Autominitė“ ir Ko darbuotojų šį teiginį įvertino tik vidutiniškai (60,00 proc.), o pritarė tik 35,00 proc. darbuotojų.

- Sekančiam teiginiui, kad „*Įmonė turi išskirti savo privalumus lyginant su įmone konkurentė*“ tiriamų įmonių respondentų nuomonės nesutapo. UAB „Giedrola“ respondentai vienodai vidutiniškai pritarė ar visiškai sutiko su šiuo teiginiu – po 26,32 proc., o pritarė 47,37 proc. respondentų. Kai didelė dauguma UAB „Autominitė“ ir Ko respondentų nesutiko (20,00 proc.) arba ne labai sutiko (55,00 proc.) su aukščiau minėtu teiginiu. Tik mažuma pritarė šiam teiginiui (vidutiniškai – 15,00 proc., pritariu – 10,00 proc.).

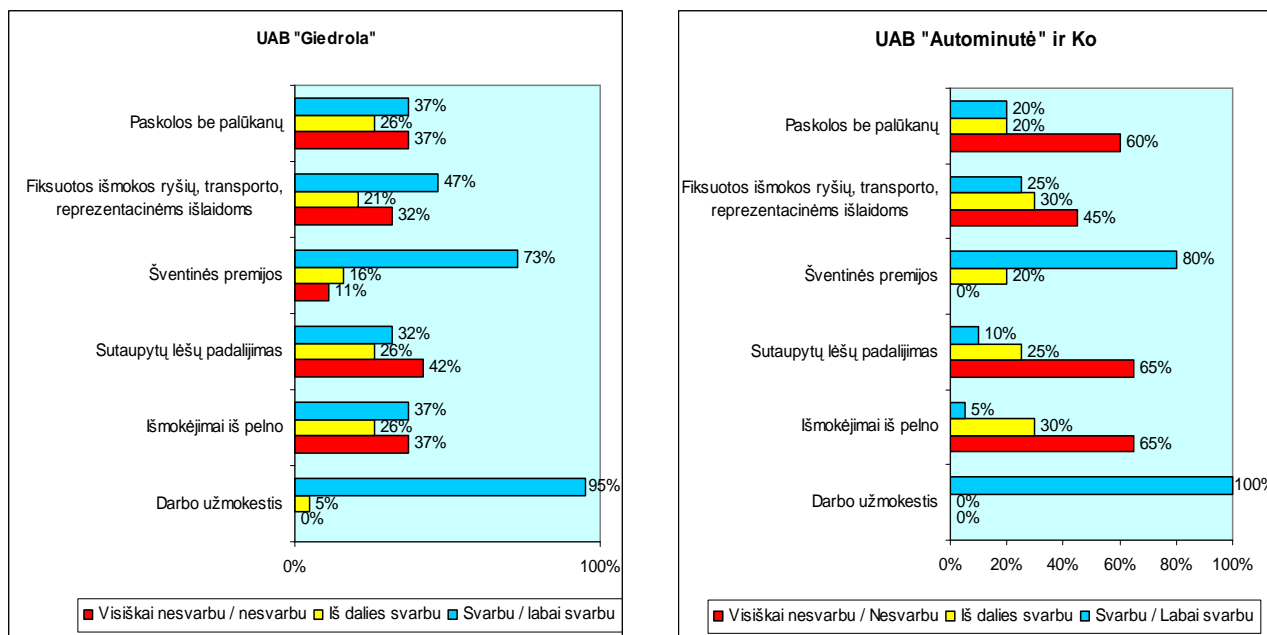
- Dėl paskutinio veiksnio „*Darbuotojo kompetencija*“, turinčio įtakos darbuotojų motyvavimui, respondentų nuomonės buvo panašios. UAB „Giedrola“ labai didelė respondentų dalis pritarė (47,37 proc.) arba visiškai sutiko (36,84 proc.) su šiuo veiksniu. O UAB „Autominitė“ ir Ko nemaža dalis respondentų vidutiniškai pritarė šiam veiksniui (40,00 proc.) ir nemaža dalis (45,00 proc.) sutiko su tuo, kad darbuotojo kompetencija turi įtakos darbuotojų motyvavimui.

Nors darbdaviai ir sunaudojo daug laiko ir pastangų, kol surado ir atrinko jiems tinkamus ir jų manymu geriausiai kandidatus į naujas darbo vietas, tačiau darbuotojai turi teisę nuolat stebėti situaciją ir spręsti, kur jiems bus geriau fiansniškai ir psichologiškai. Todėl darbdaviai privalo rūpintis

tinkamos motyvacinės sistemos kūrimu ir tobulinimu.

Darbuotojų motyvavimo priemonių svarba ir taikymas. Kad sužinoti UAB „Giedrola“ ir UAB „Autominutė“ ir Ko darbuotojų nuomonę apie jiems svarbiausias ir mažiau svarbias ekonomines pinigines, ekonomines nepiniginės, organizacines ir sociopsichologines darbuotojų motyvavimo priemones bei nustatyti ar jos taikomos, ar ne minėtose įmonėse taip pat buvo naudojama *Likerto skalė*, kuri leidžia respondentui išsakyti savo nuomonę kiek jam yra svarbus arba nesvarbus tam tikras teiginys.

Klausimo, kuris buvo suformuluotas taip: „*Įvertinkite, kurios ekonominės pinigines priemones Jums yra svarbiausios ir kurios mažiau svarbios*“ respondentų atsakymai pateikti žemiau esančiose diagramose (9 pav.).

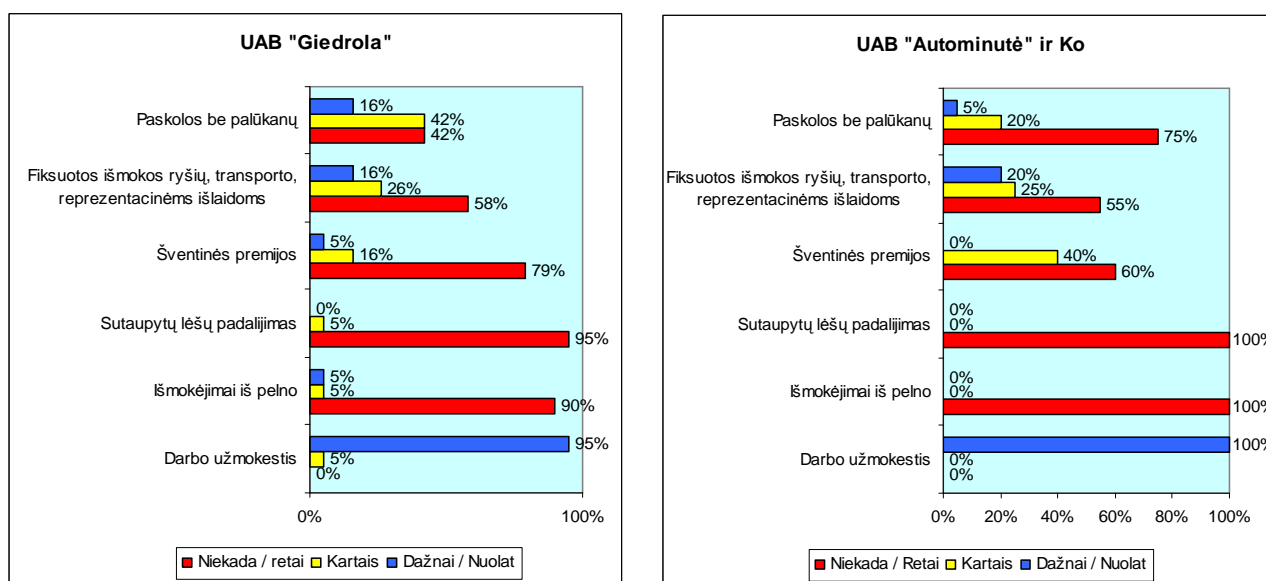


9 pav. Darbuotojų nuomonė apie ekonomines pinigines priemones

Kaip matome, tiek UAB „Giedrola“, tiek UAB „Autominutė“ ir Ko darbuotojams svarbiausiomis ekonominėmis piniginėmis darbuotojų motyvavimo priemonėmis yra darbo užmokestis (95 proc. ir 100 proc.), šventinės premijos (73 proc. ir 80 proc.) ir fiksuotos išmokos ryšių, transporto, reprezentacinėms išlaidoms (47 proc. ir 25 proc.). O visiškai nesvarbiomis laiko tokias priemones, kaip išmokėjimai iš pelno (UAB „Giedrola“ – 37 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 65 proc.), sutaupyty lėšų padalijimą (UAB „Giedrola“ – 42 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 65 proc.) ir paskolas be palūkanų (UAB „Giedrola“ – 37 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 60 proc.).

Sekančiu klausimu „*Kaip dažnai ekonominės pinigines priemones yra taikomos Jūsų įmonėje?*“ norėta sužinoti ar yra taikomos minėtos priemonės, ir kaip dažnai tai daroma (10 pav.).

Kaip matyti, įmonės nuolat taiko darbo užmokestį. UAB „Autominutė“ ir Ko 40 proc. darbuotojų pažymėjo, kad kartais jie gauna šventines premijas, 25 proc. - fiksuotas išmokas ryšių, transporto, reprezentacinėms išlaidoms ir 20 proc. – paskolas be palūkanų. Tuo tarpu 42 proc. UAB „Giedrola“ darbuotojų pažymėjo, kad kartais jie gauna paskolas be palūkanų, 26 proc. - fiksuotas išmokas ryšių, transporto, reprezentacinėms išlaidoms ir 16 proc. – šventines priemones. Tačiau galima teigti, kad labai didelė tiek UAB „Giedrola“, tiek UAB „Autominutė“ ir Ko darbuotojų dalis niekada negauna arba retai kada gauna išmokėjimus iš pelno (90 proc. - 100 proc.), sutaupytų lėšų padalijimą (95 proc. - 100 proc.), šventines premijas (79 proc. - 60 proc.) bei paskolas be palūkanų (42 proc. - 75 proc.).

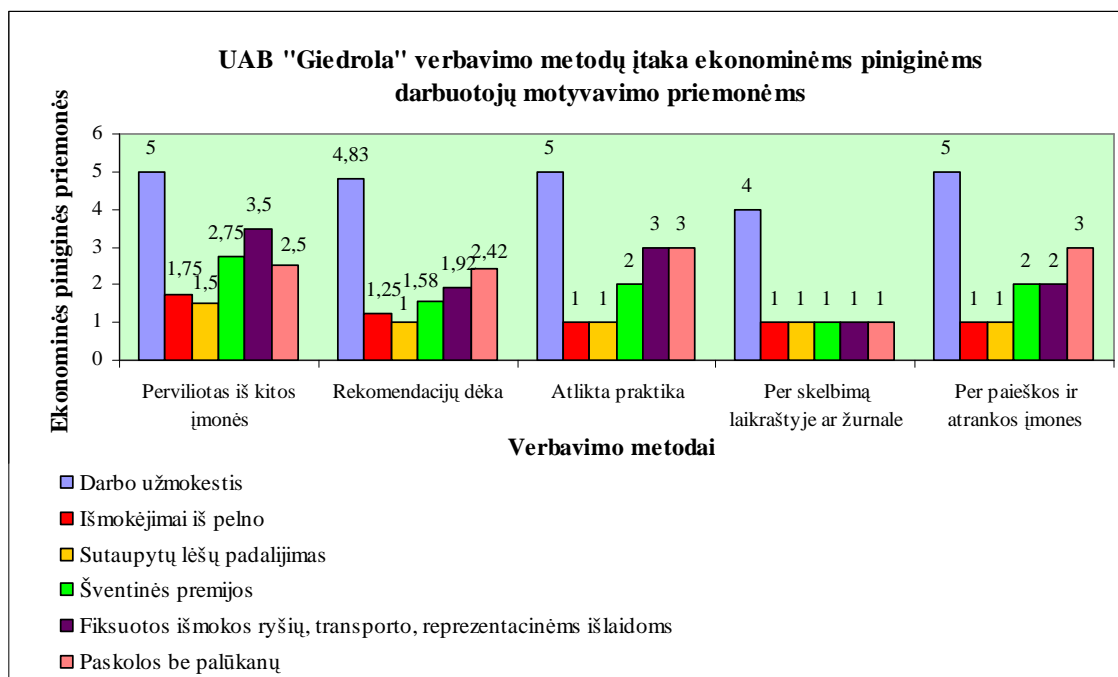


10 pav. Įmonių ekonominių piniginių priemonių taikymas

Apibendrinus ekonomines pinigines darbuotojų motyvavimo priemones, galima teigti, kad tiriamų įmonių darbuotojams yra svarbiausia darbo užmokestis, kuris mokamas nuolat ir šventinės priemonės, kurių dauguma niekada negauna.

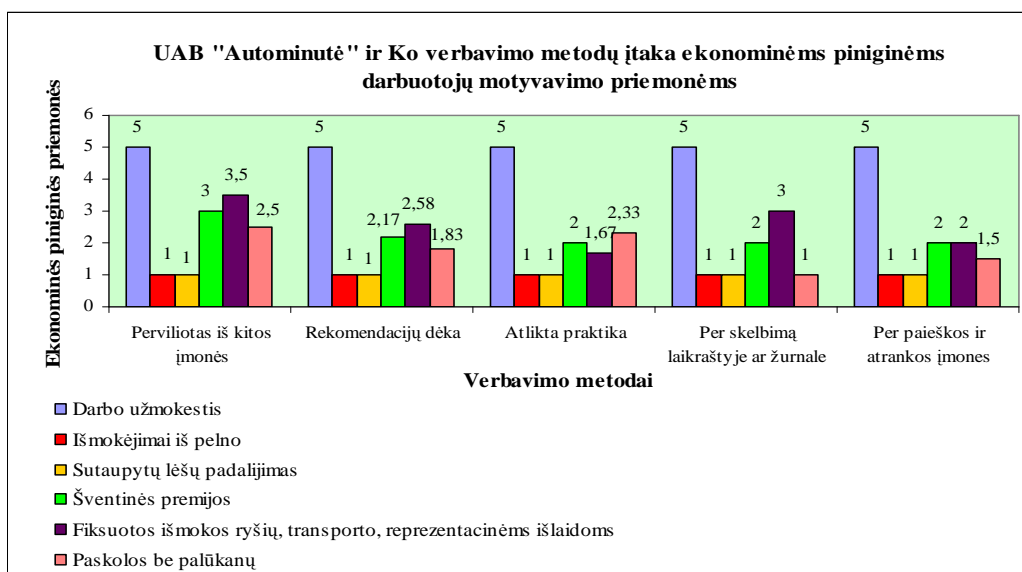
Kad sužinoti kokią įtaką darbuotojų verbavimo metodai turi ekonominėms piniginėms darbuotojų motyvavimo priemonėms buvo atliktas palyginimas, kuris matyti 11 paveiksle. Įmonių naudojamoms ekonominėms piniginėms priemonėms įvertinti buvo naudojama Likerto skalė 5 balų sistema. Pagal tai buvo suskaičiuoti rezultatai ir išvesti vidurkiai. Kaip matyti iš diagramos UAB „Giedrola“ tokių priemonių kaip darbo užmokestis, išmokėjimai iš pelno, sutaupytų lėšų padalijimas ir paskolos be palūkanų taikymas nepriklauso nuo to, koku verbavimo metodu darbuotojas buvo atrinktas. Tuo tarpu šventinių premijų bei fiksuotų išmokų ryšių, transporto bei reprezentacinėms išlaidoms taikymas glaudžiai susijęs su tuo, kokio verbavimo metodu pasirinktas darbuotojas. Ypač

minėtos priemonės taikomos darbuotojams, kurie yra pervilioti iš kitų įmonių (vidurkis 2,75). Taip pat daugiau taikomos darbuotojams, kurie atliko praktiką įmonėje (vidurkis 2) ir tiems, kurie buvo verbuojami per paieškos įmones (vidurkis 2).



11 pav. UAB „Giedrola“ verbavimo metodų įtaka ekonominėms piniginėms darbuotojų motyvavimo priemonėms

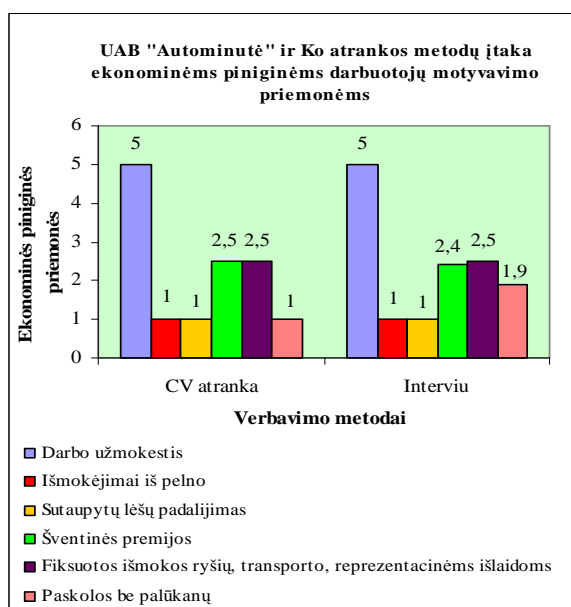
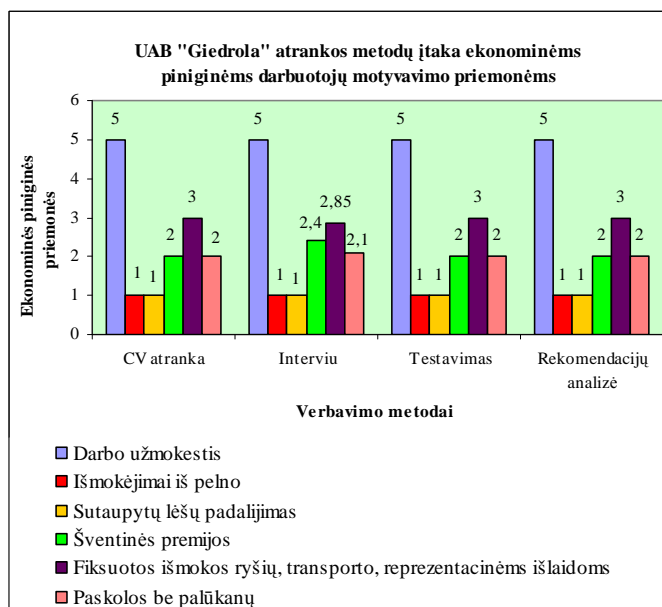
Kaip ir UAB „Giedrola“, taip ir UAB „Autominutė“ ir KŌ, darbo užmokestis, išmokėjimai iš pelno, sutaupyty lėšų padalijimas ir paskolų be palūkanų taikymas nepriklauso nuo to, kokiu verbavimo metodu darbuotojas buvo atrinktas (12 pav.). Tuo tarpu šventinių premijų bei fiksuotų išmokų ryšių, transporto bei reprezentacinėms išlaidoms taikymas glaudžiai susijęs su tuo, kokio verbavimo metodu pasirinktas darbuotojas. Ypač minėtos priemonės taikomos darbuotojams, kurie yra pervilioti iš kitų įmonių (vidurkis 3-3,5).



12 pav. UAB „Autominutė“ ir Ko verbavimo metodų įtaka ekonominėms piniginėms darbuotojų motyvavimo priemonėms

Taiigi, apibendrinus abiejų įmonių rezultatus, galima teigti, kad darbdaviai taikydami ekonomines pinigines darbuotojų motyvavimo priemones atsižvelgia, koku verbavimo metodu darbuotojai buvo įdarbinti.

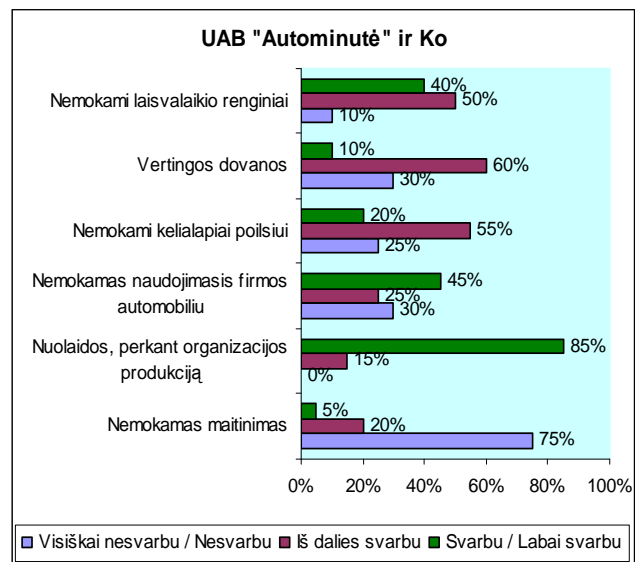
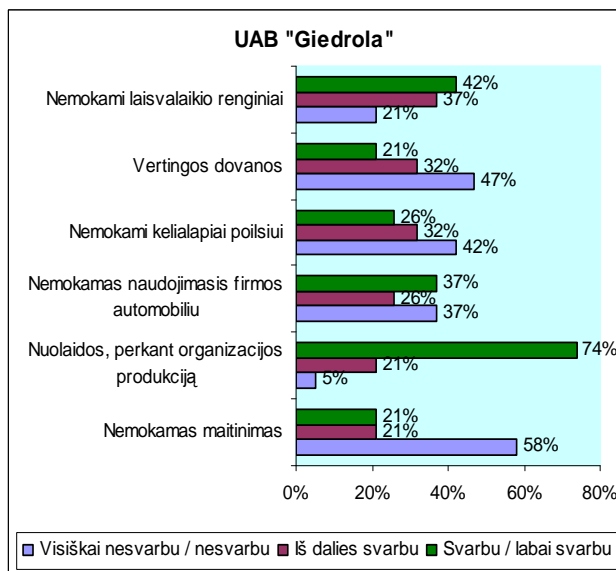
Svarbu yra įvertinti ne tik verbavimo metodų įtaką, bet ir atrankos metodų įtaką darbuotojų motyvacijai. Kaip matyti iš 13 paveikslo, ekonominių piniginių darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas abiejose įmonėse visiškai nesusijęs su tuo, koku atrankos metodu darbuotojas buvo atrinktas dirbti įmonėje.



13 pav. Atrankos metodų įtaka ekonominėms piniginėms darbuotojų motyvavimo priemonėms

Taigi, apibendrinus abiejų įmonių rezultatus, galima teigti, kad darbdaviai taikydami ekonomines pinigines darbuotojų motyvavimo priemones neatsižvelgia, kokių atrankos metodu darbuotojai atrinkti dirbti įmonėse.

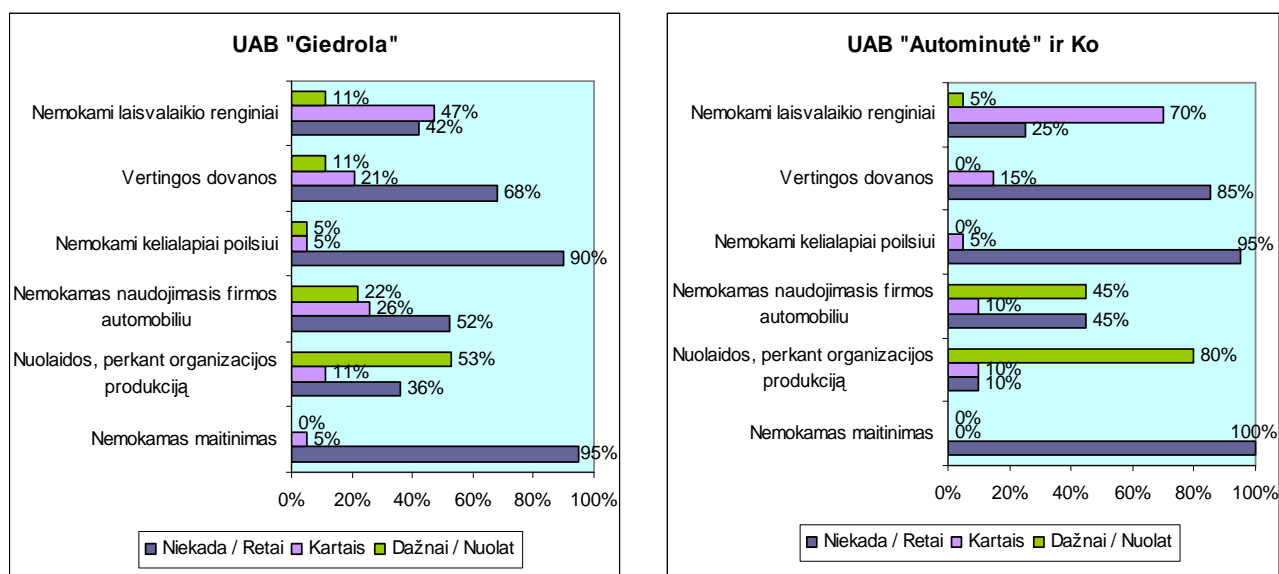
Klausimas apie ekonomines nepiniginės darbuotojų motyvavimo priemones skambėjo taip: „Įvertinkite, kurios **ekonominės nepiniginės priemonės** Jums yra svarbiausios ir kurios mažiau svarbios“. Remiantis, žemiau esančiomis diagramomis (14 pav.), matyti, kad abiejų organizacijų darbuotojams labai svarbu yra suteikiamos nuolaidos, perkant organizacijos produkciją, t.y. naudotas automobilių dalis (UAB „Giedrola“ – 74 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 85 proc.). Taip pat būtų galima pažymėti, kad yra svarbu nemokami laisvalaikio renginiai, kai galima linksmai praleisti laiką su kolegomis ne darbo aplinkoje, ir nemokamas naudojimas firmos automobiliu. Nemaža dalis UAB „Autominutė“ ir Ko darbuotojų pažymėjo, kad jiems iš dalies yra svarbu vertingos dovanos (60 proc.), nemokami kelialapiai poilsiui (55 proc.) ir nemokami laisvalaikio renginiai (50 proc.), kai palyginus nedidelė dalis UAB „Giedrola“ darbuotojų pažymėjo šias priemones. Didelė dauguma UAB „Autominutė“ ir Ko darbuotojų teigė, kad jiems visiškai nesvarbus yra nemokamas maitinimas (75 proc.), visos kitos priemonės sudarė mažumą. Tuo tarpu nemaža dalis UAB „Giedrola“ darbuotojų visiškai nesvarbiomis ekonominėmis nepiniginėmis priemonėmis įvardijo nemokamą maitinimą (58 proc.), vetingas dovanas (47 proc.), nemokamus kelialapius poilsiui (42 proc.).



14 pav. Darbuotojų nuomonė apie ekonomines nepiniginės priemones

Į klausimą „Kaip dažnai ekonominės nepiniginės priemonės yra taikomos Jūsų įmonėje?“ tiek vienos, tiek kitos įmonių darbuotojų atsakymai labai panašūs (15 pav.). Beveik visi UAB „Giedrola“ darbuotojai (95 proc.) pažymėjo, kad jiems niekada nėra taikoma ekonominė nepiniginė darbuotojų

motyvavimo priemonė – nemokamas maitinimas, didelė dalis teigė, kad nėra niekada gavę ir nemokamų kelialapių poilsiui (90 proc.), vertingų dovanų (68 proc.) bei nemokamai nesinaudoja firmos automobiliu (52 proc.), o UAB „Autominutė“ ir Ko visi darbuotojai pažymėjo, kad jie niekada negavo nemokamo maitinimo (100 proc.), labai didelė dalis darbuotojų teigė, kad jie niekada nėra gavę nemokamų kelialapių poilsiui (95 proc.) ir vertingų dovanų (85 proc.). Didelė dauguma abiejų įmonių darbuotojų (UAB „Giedrola“ – 47 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 70 proc.) pažymėjo, kad kartais jiems yra surengiami nemokami laisvalaikio renginiai. Prie dažnai arba nuolat teikiamų ekonominių nepiniginių priemonių nemaža dalis respondentų priskyrė nuolaidas, perkant įmonės produkciją (UAB „Giedrola“ – 53 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 80 proc.).

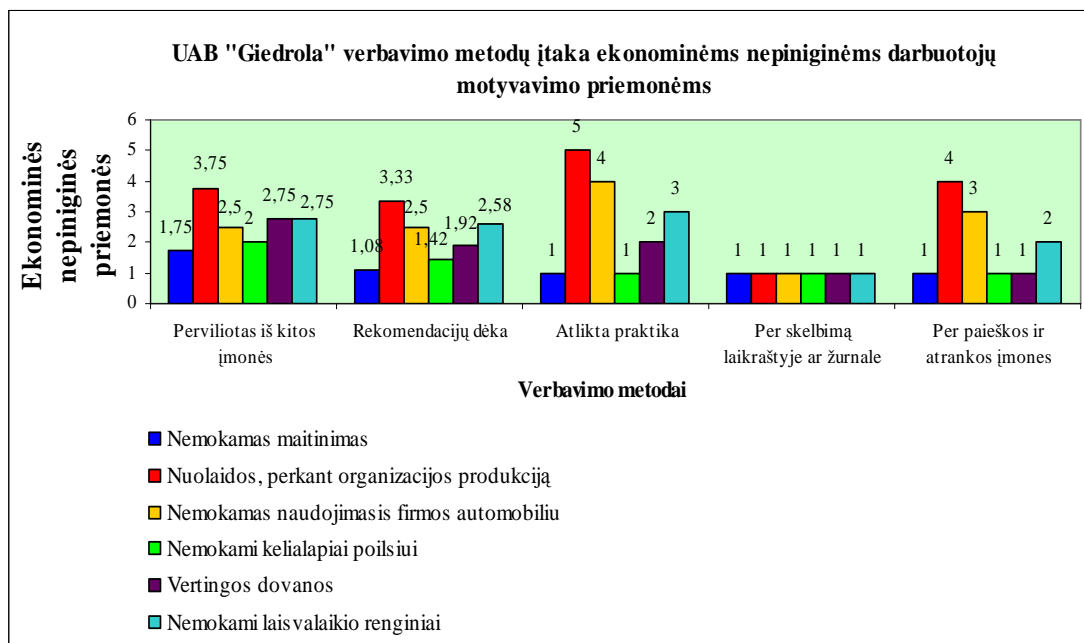


15 pav. Įmonių ekonominių nepiniginių priemonių taikymas

Išanalizavus ekonomines nepinigines darbuotojų motyvavimo priemones, galima teigti, kad tiriamų įmonių darbuotojams yra svarbiausia suteikiamos nuolaidos, perkant naudotas automobilių dalis, kurios suteikiamos dažnai arba nuolat ir nemokami laisvalaikio renginiai, kai galima linksmai praleisti laiką su kolegomis ne darbo aplinkoje, kuriuos įmonės surengia tik kartais.

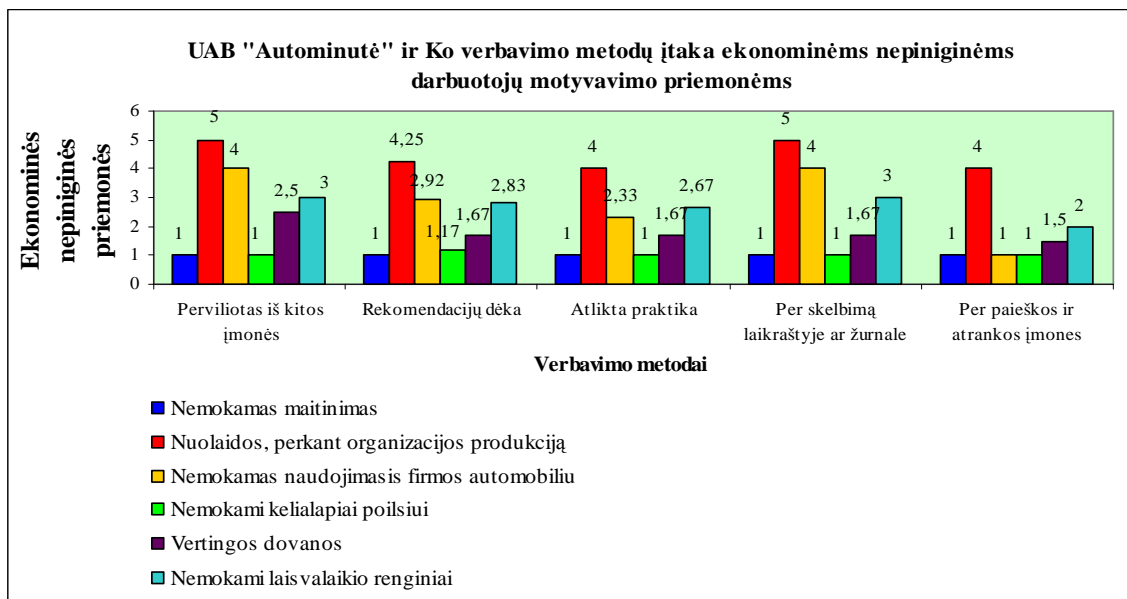
Kad sužinoti kokią įtaką darbuotojų verbavimo metodai turi ekonominėms nepiniginėms darbuotojų motyvavimo priemonėms buvo atliktas palyginimas, kuris matyti 16 paveiksle. Įmonių naudojamoms ekonominėms nepiniginėms priemonėms įvertinti buvo naudojama Likerto skalė 5 balų sistema. Pagal tai buvo suskaičiuoti rezultatai ir išvesti vidurkiaai. Kaip matyti iš diagramos UAB „Giedrola“ tokių priemonių kaip nemokamas maitinimas bei nemokami kelialapiai poilsiui labiau taikomi tiems darbuotojams, kurie yra pervilioti iš kitų įmonių. Nuolaidos, perkant įmonės produkciją,

nemokamas naudojimasis firmos automobiliu bei nemokami laisvalaikio renginiai taikomi daugiau ar mažiau beveik visiems darbuotojams, nepriklausomai koku verbavimo metodu jie įdarbinti. Kaip matyti iš 16 paveikslė ekonominė nepiniginė darbuotojų verbavimo priemonė vertingos dovanos pagrindu taikoma tik tiems, kurie buvo pervilioti iš kitų įmonių. *Todėl galima teigti, kad vienokių ar kitokių ekonominių nepiniginių darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas priklauso nuo to, koku verbavimo metodu darbuotojai buvo surasti.*



16 pav. UAB „Giedrola“ verbavimo metodų įtaka ekonominėms nepiniginėms darbuotojų motyvavimo priemonėms

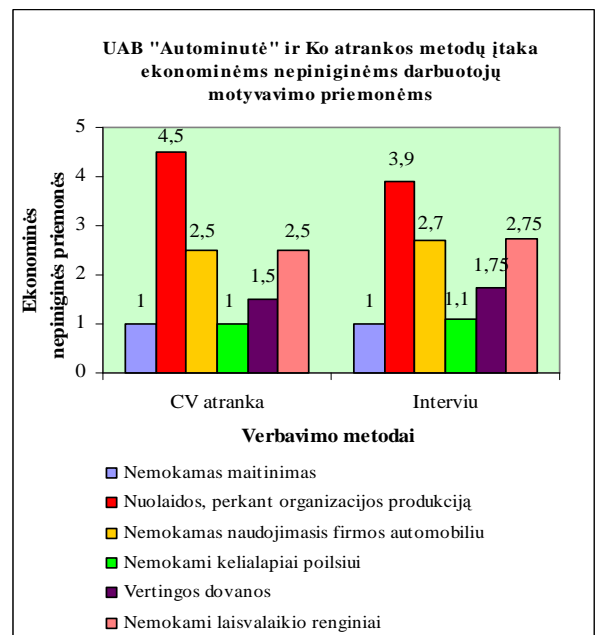
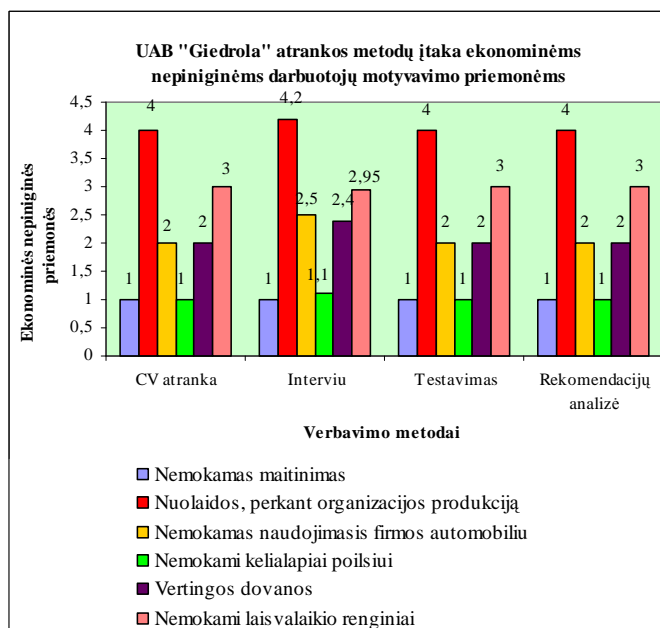
Kaip matyti iš žemiau esančios diagramos, UAB „Autominutė“ ir Ko tokių priemonių, kaip nemokamas maitinimas, nuolaidos, perkant firmos produkciją, nemokami kelialapiai poilsiui ir nemokami laisvalaikio renginiai, taikymas ar netaikymas nepriklauso nuo darbuotojų verbavimo metodų. Nemokamas naudojimasis firmos automobiliu labiau taikomas tiems darbuotojams, kurie yra pervilioti iš kitų įmonių (vidurkis 4) bei įdarbinti pagal skelbimą spaudoje (vidurkis 4). Kaip matyti iš 17 paveikslė ekonominė nepiniginė darbuotojų verbavimo priemonė vertingos dovanos pagrindu taikoma tik tiems, kurie buvo pervilioti iš kitų įmonių.



17 pav. UAB „Autominutė“ ir Ko verbavimo metodų įtaka ekonominėms nepiniginėms darbuotojų motyvavimo priemonėms

Taigi, apibendrinus abiejų įmonių rezultatus, galima teigti, kad darbdaviai taikydami ekonomines nepinigines darbuotojų motyvavimo priemones atsižvelgia, koku verbavimo metodu darbuotojai buvo įdarbinti. Dažniau ekonominės nepiniginės darbuotojų verbavimo priemonės yra taikos tiems darbuotojams, kurie buvo pervilioti iš kitų įmonių.

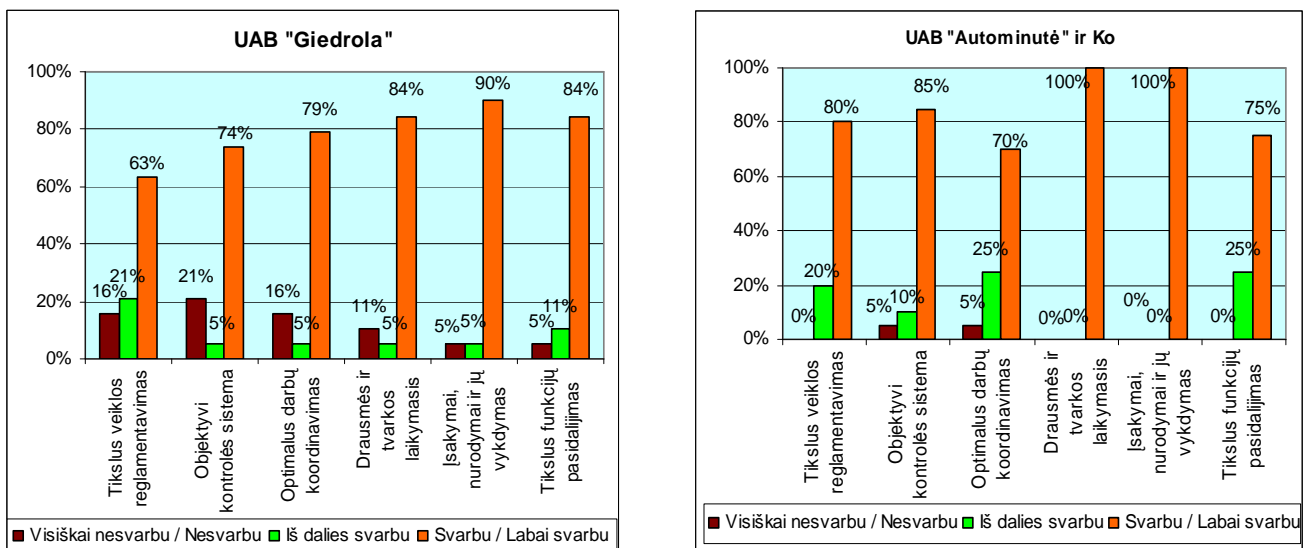
Atrankos metodų įtaka ekonominėms piniginėms darbuotojų motyvavimo priemonėms pavaizduota 18 paveiksle.



18 pav. Atrankos metodų įtaka ekonominėms nepiniginėms darbuotojų motyvavimo priemonėms

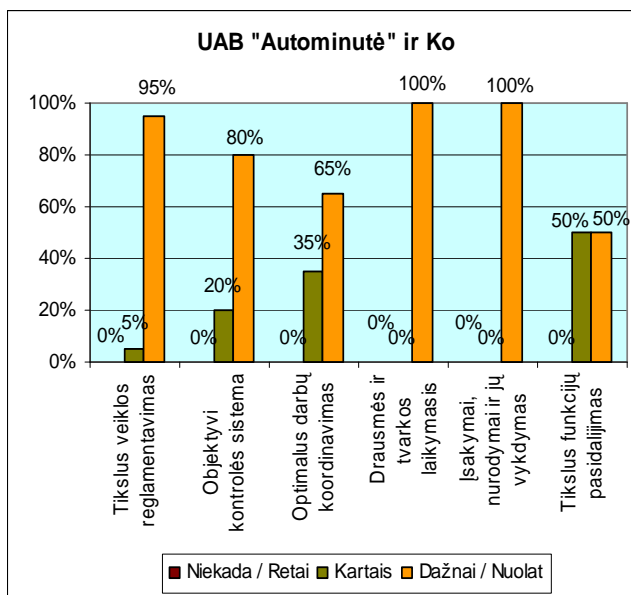
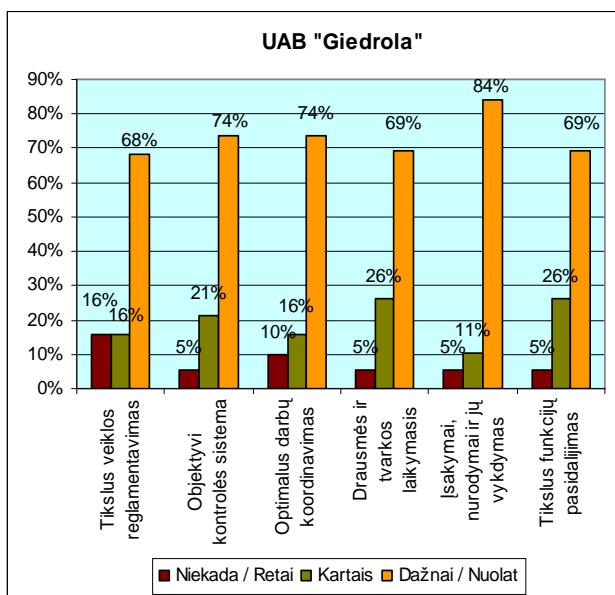
Kaip ir ekonominių piniginių darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas, taip ir nepiniginių tiek UAB „Giedrola“, tiek ir UAB „Autominutė“ ir Ko nėra susijęs su vienokiu ar kitokius darbuotojų atrankos metodu. Minėtų motyvavimo priemonių taikymas ar netaikymas vyksta vienodai visiems darbuotojams.

Kitu klausimu buvo prašoma įvertinti, kurios **organizacinės priemonės** yra svarbiausios ir kurios mažiau svarbios. Kaip matome iš 19 pav. abiejų įmonių darbuotojų nuomonė yra labai panaši, nes didelė dauguma respondentų visas organizacines darbuotojų motyvavimo priemones pažymėjo kaip svarbias ar labai svarbias. Būtų galima išskirti kelias daugiausiai respondentų dėmesio sulaukusias organizacines priemones: įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas (UAB „Giedrola“ – 90 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 100 proc.) bei drausmės ir tvarkos laikymasis (UAB „Giedrola“ – 84 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 100 proc.). Tik maža dalis darbuotojų organizacines priemones pažymėjo kaip nesvarbiomis ar iš dalies svarbiomis.



19 pav. Darbuotojų nuomonė apie organizacines priemones

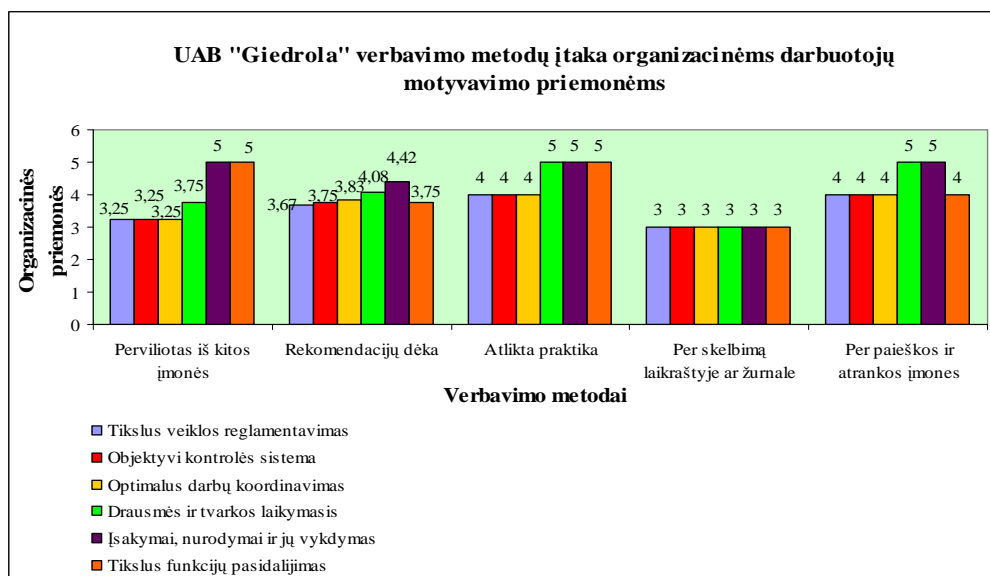
Kad sužinoti kaip dažnai organizacinės priemonės yra taikomos įmonėje, buvo suformuluotas toks sekantis klausimas. Iš žemiau esančių diagramų matyti (20 pav.), kad, anot didelės daugumos respondentų (nuo 68 proc. iki 100 proc.), įmonėse yra dažnai arba nuolat taikomos visos organizacinės darbuotojų motyvavimo priemonės. Maža dalis darbuotojų įvardijo, kad organizacinės priemonės jų įmonėse yra taikomos tik kartais. Ir tik mažuma UAB „Giedrola“ darbuotojų teigė, kad niekada arba retai yra taikomos organizacinės priemonės, kai UAB „Autominutė“ ir Ko tokių respondentų nebuvo.



20 pav. Įmonių organizacinių priemonių taikymas

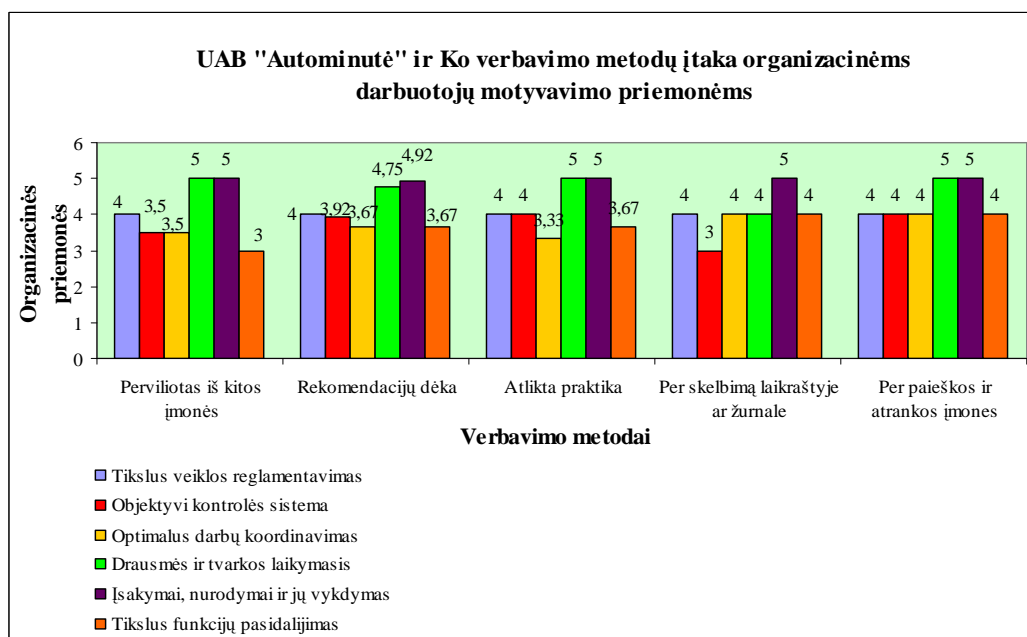
Apibendrinus organizacines darbuotojų motyvavimo priemones, galima teigti, kad didelei daugumai tiriamų įmonių darbuotojų yra svarbios visos organizacinės priemonės, kurios yra dažnai arba nuolat įmonių taikomos.

Kad sužinoti kokią įtaką darbuotojų verbavimo metodai turi organizacinėms darbuotojų motyvavimo priemonėms, taip pat kaip ir anksčiau, buvo atliktas palyginimas (21 pav.). Įmonių naudojamoms minėtoms priemonėms įvertinti buvo naudojama Likerto skalė 5 balų sistema. Pagal tai buvo suskaičiuoti rezultatai ir išvesti vidurkiai. Kaip matyti iš diagramos UAB „Giedrola“ kiekvienos priemonės išvestas vidurkis yra labai panašus lyginant su kievienu darbuotojų verbavimo metodu. Galima teigti, kad šiuo atveju UAB „Giedrola“ verbavimo metodai neturi jokios įtakos organizacinių darbuotojų motyvavimo priemonių taikymui.



21 pav. UAB „Giedrola“ verbavimo metodų įtaka organizacinėms darbuotojų motyvavimo priemonėms

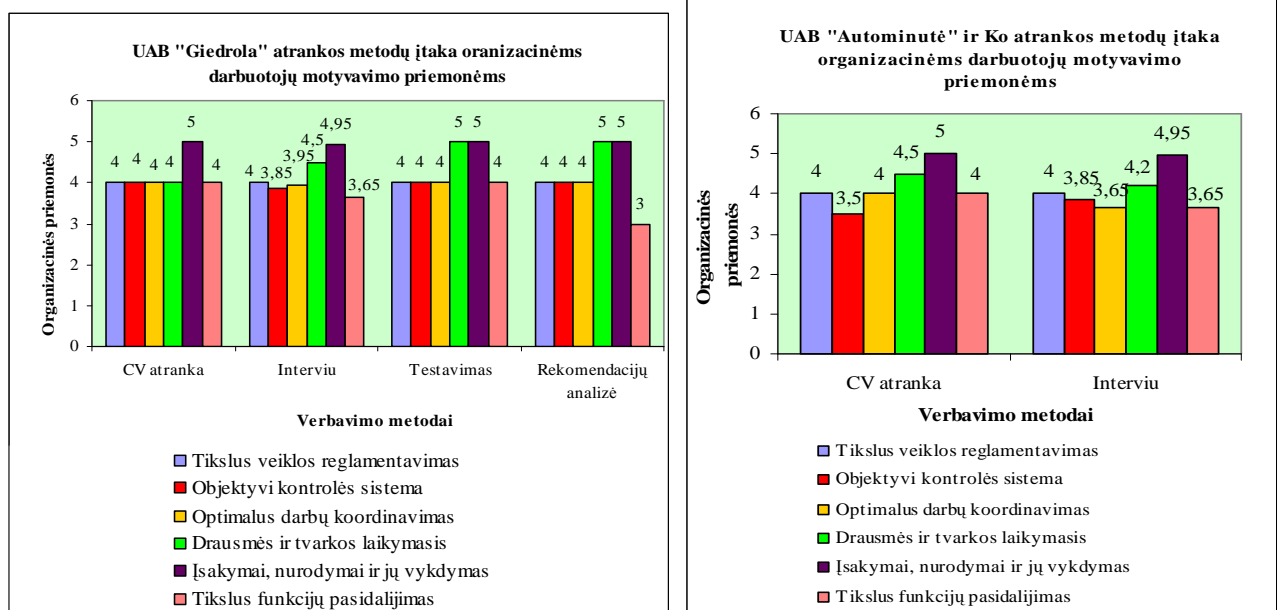
Kaip matome iš 22 paveikslo, UAB „Autominutė“ ir Ko visos organizacinės motyvacijos priemonės yra takomos vienodai, t.y. nėra jokios diskriminacijos pagal verbavimo metodą.



22 pav. UAB „Autominutė“ ir Ko verbavimo metodų įtaka organizacinėms darbuotojų motyvavimo priemonėms

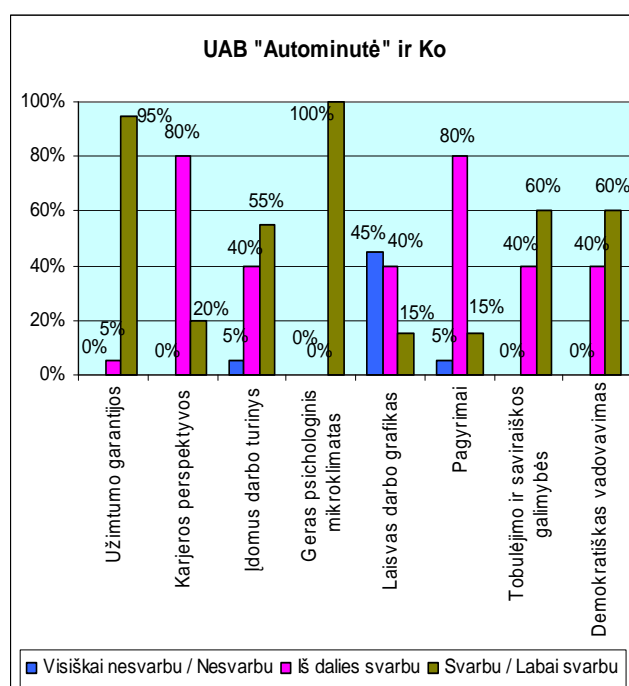
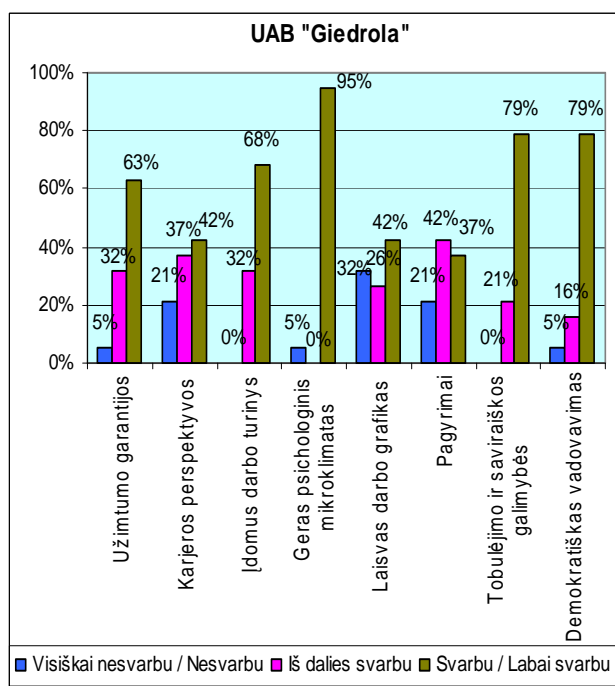
Taigi, apibendrinus abiejų įmonių rezultatus, galima teigti, kad tiek UAB „Giedrola“, tiek UAB „Autominutė“ ir Ko darbuotojų verbavimo metodai taikomi darbuotojams, neturi jokios įtakos organizacinių darbuotojų motyvavimo priemonių taikymui.

Taigi, svarbu yra įvertinti ne tik verbavimo metodų įtaką, bet ir atrankos metodų įtaką organizacinėms darbuotojų motyvavimo priemonėms. Kaip matyti iš žemiau esančios diagramos, *organizacinių darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas įmonėse neįtakoja įmonių apsisprendimo, taikyti motyvacijos priemones tik daliai personalo, pagal tam tikrus atrankos metodus įdarbintus darbuotojus.*



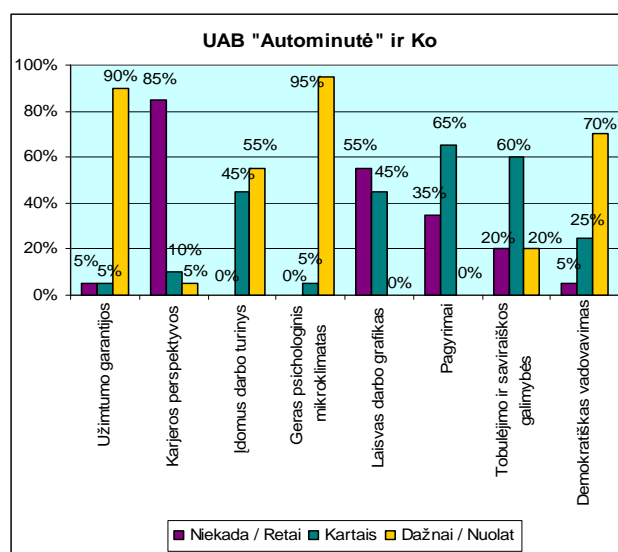
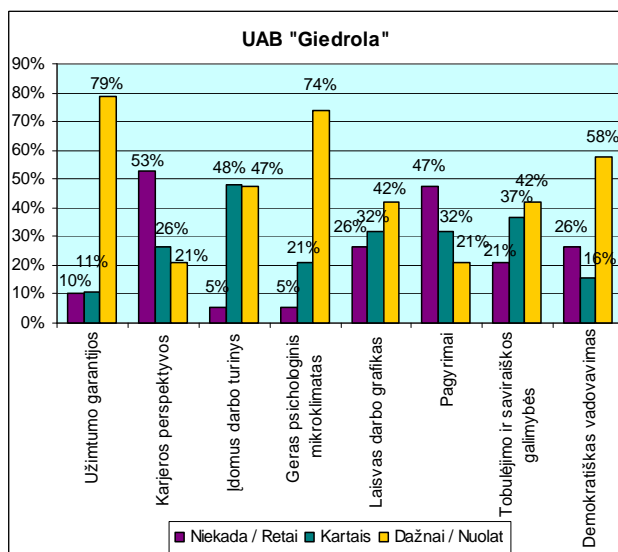
23 pav. Atrankos metodų įtaka organizacinėms darbuotojų motyvavimo priemonėms

Klausimas apie sociopsichologines darbuotojų motyvavimo priemones skambėjo taip: „Įvertinkite, kurios **sociopsichologinės priemonės** Jums yra svarbiausios ir kurios mažiau svarbios“. Kaip matyti iš 24 pav. abiejų įmonių nemaža dalis darbuotojų visiškai nesvarbia priemone įvardijo laisvą darbo grafiką (UAB „Giedrola“ – 32 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 45 proc.). Tuo tarpu svarbiomis sociopsichologinėmis priemonėmis respondentai įvardijo beveik visas priemones, tačiau daugiausia darbuotojų svarbiomis priemonėmis pažymėjo gerą psichologinį mikroklimatą (UAB „Giedrola“ – 95 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 100 proc.), užimtumo garantijas (UAB „Giedrola“ – 63 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 95 proc.). Tobulėjimo ir saviraiškos galimybės bei demokratišką vadovavimą pažymėjo po 79 proc. UAB „Giedrola“ ir po 60 proc. UAB „Autominutė“ ir Ko darbuotojų. Didelė dalis UAB „Autominutė“ ir Ko darbuotojų pažymėjo, kad pagyrimai ir karjeros perspektyvos (po 80 proc.) jiems yra iš dalies svarbi sociopsichologinė priemonė.



24 pav. Darbuotojų nuomonė apie sociopsichologines priemones

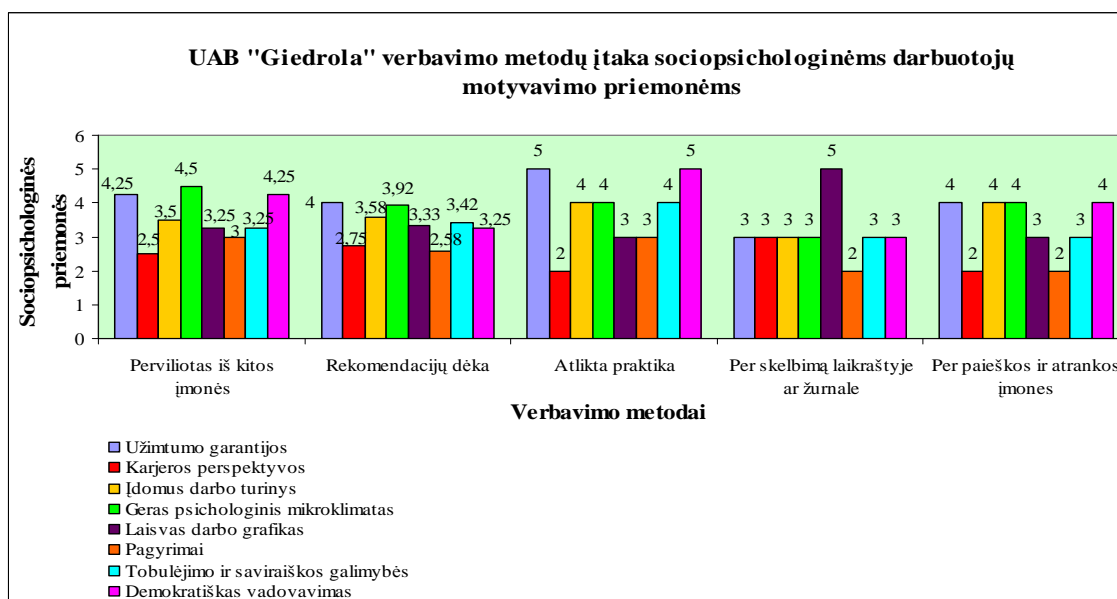
Į klausimą „Kaip dažnai sociopsichologinės priemonės yra taikomos Jūsų įmonėje?“ tiek vienos, tiek kitos įmonių darbuotojų atsakymai labai panašūs (25 pav.). Didelė dauguma respondentų teigė, kad dažnai arba nuolat jų įmonėse yra taikomos užimtumo garantijos (UAB „Giedrola“ – 79 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 90 proc.), geras psichologinis mikroklimatas (UAB „Giedrola“ – 74 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 95 proc.), demokratiškas vadovavimas (UAB „Giedrola“ – 58 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 70 proc.). Nemaža dalis UAB „Autominutė“ ir Ko darbuotojų pažymėjo, kad pagyrimai (65 proc.) ir tobulėjimo ir saviraiškos galimybės (60 proc.) pas juos taikomos tik kartais. Prie priemonių, kurios niekada arba retai buvo taikomos, priskiriama karjeros perspektyvos (UAB „Giedrola“ – 53 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 85 proc.), laisvas darbo grafikas (UAB „Autominutė“ ir Ko – 55 proc.) ir pagyrimai (UAB „Gierola“ – 47 proc.).



25 pav. Įmonių sociopsichologinių priemonių taikymas

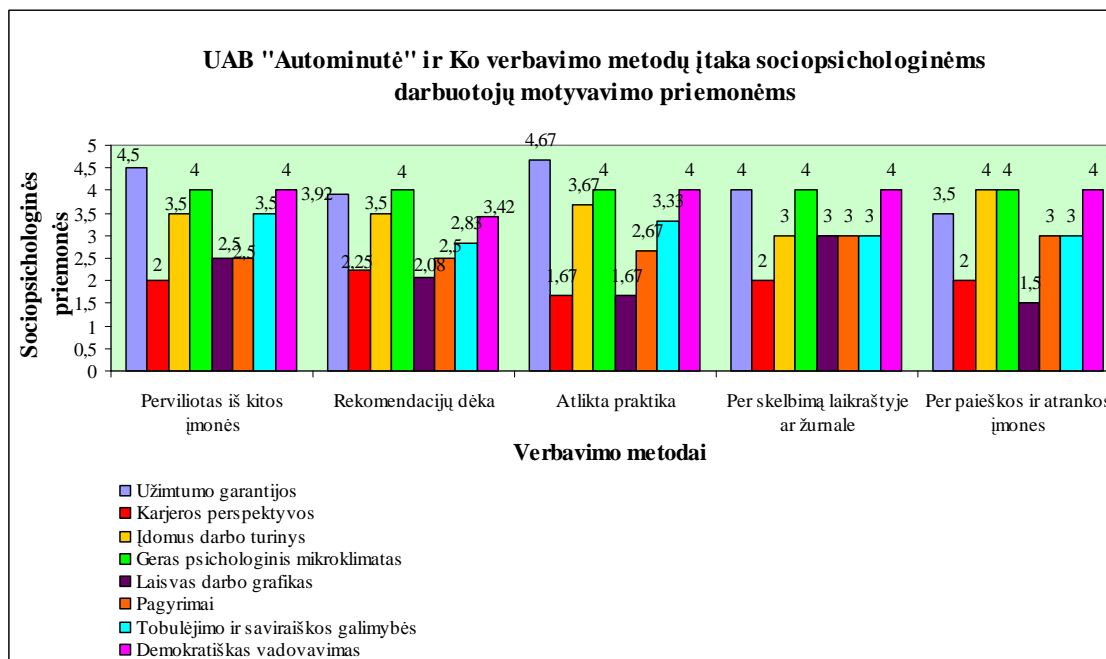
Išanalizavus sociopsichologines darbuotojų motyvavimo priemones, galima tvirtinti, kad abiejų organizacijų darbuotojams yra svarbiausia geras psichologinis mikroklimatas ir užimtumo garantijos. Šias dvi sociopsichologines priemones tiriamos įmonės taiko dažnai arba nuolat.

Kad sužinoti kokią įtaką darbuotojų verbavimo metodai turi sociopsichologinėms darbuotojų motyvavimo priemonėms taip pat kaip ir anksčiau buvo atliktas palyginimas (26 pav.). Įmonių naudojamoms minėtoms priemonėms įvertinti buvo naudojama Likerto skalė 5 balų sistema. Pagal tai buvo suskaičiuoti rezultatai ir išvesti vidurkiai. Kaip matyti iš diagramos UAB „Giedrola“ kiekvienos priemonės išvestas vidurkis yra labai panašus lyginant su kievienu darbuotojų verbavimo metodu.



26 pav. UAB „Giedrola“ verbavimo metodų įtaka sociopsichologinėms darbuotojų motyvavimo priemonėms

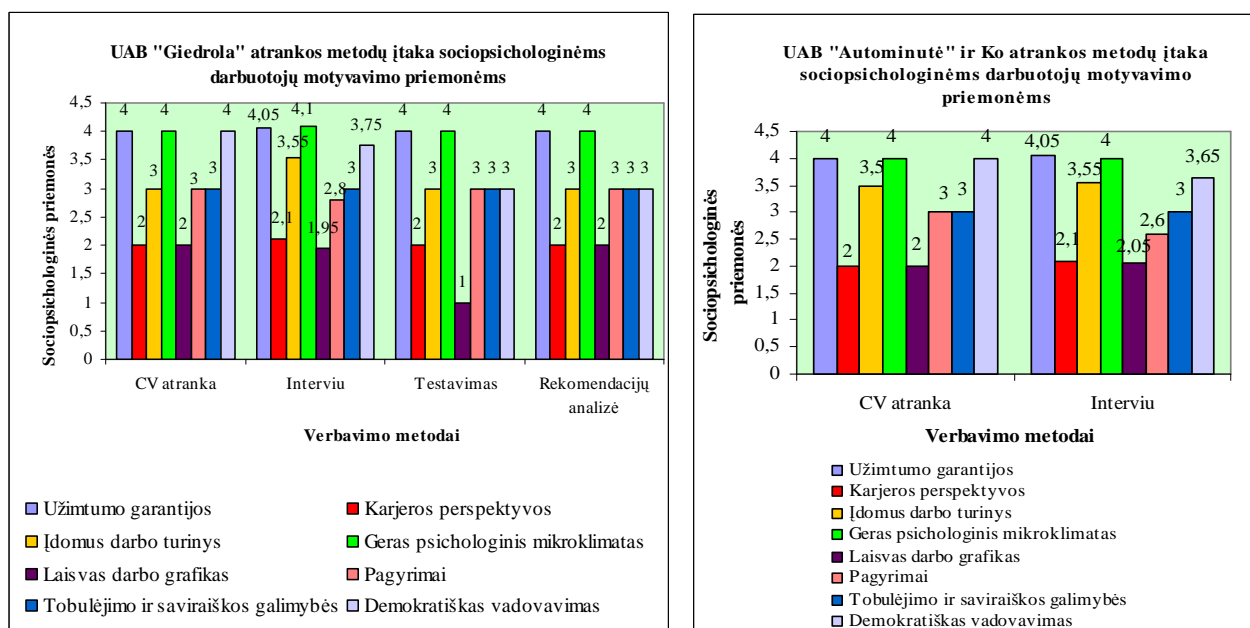
Kaip matyti iš 27 paveikslo, UAB „Autominutė“ ir Ko respondentų pateikti atsakymai yra labai panašūs kaip ir UAB „Giedrola“.



27 pav. UAB „Autominutė“ ir Ko verbavimo metodų įtaka sociopsichologinėms darbuotojų motyvavimo priemonėms

Todėl remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad šiuo atveju verbavimo metodai neturi jokios įtakos sociopsichologinių darbuotojų motyvavimo priemonių taikymui.

O sekančioje diagramoje matyti atrankos metodų įtaka sociopsichologinėms priemonėms.



28 pav. Atrankos metodų įtaka sociopsichologinėms darbuotojų motyvavimo priemonėms

Kaip irvisų kitų, taip ir sociopsichologinių darbuotojų motyvavimo priemonių tiek UAB „Giedrola“, tiek ir UAB „Autominutė“ ir Ko buvimas ar nebuvimas nėra susijęs su jokia darbuotojų atrankos metodu. Minėtų motyvavimo priemonių taikymas ar netaikymas vyksta vienodai visiems darbuotojams, nepriklausomai nuo to, kokių būdu jie atrinkti dirbti įmonėse.

Darbuotojų lūkesčių pateisinimas. Norint nustatyti ar UAB „Giedrola“ ir UAB „Autominutė“ ir Ko pateisino savo darbuotojų lūkesčius būtina ne tik sužinoti ar jie ketina artimiausiu metu keisti darbą, bet ir nustatyti priežastis dėl jų vienokio ar kitokio sprendimo. Šiam tikslui pasiekti buvo užduoti keturi klausimai:

- Kiek laiko jau dirbate šioje įmonėje?
- Ar galvojate artimiausiu laiku keisti darbą?
- Įvertinkite priežastis, dėl kurių ketinate išeiti iš darbo;
- Įvertinkite įmonės privalumus, dėl kurių neketinate keisti darbo?

Iš 14 lentelės matyti, kad šiuo metu apie darbo keitimą galvoja tik 11 proc. UAB „Giedrola“ darbuotojų, kurie įmonėje yra išdirbę nuo 1 iki 3 metų ir virš 5 metų. Panašus darbuotojų, ketinančių artimiausiu metu keisti darbą, skaičius yra ir UAB „Autominutė“ ir Ko - 15 proc. darbuotojų. Tačiau šiuo atveju šie darbuotojai įmonėje yra pradirbę mažiau laiko, t.y. 3-12 mėn ir 1-3 metus.

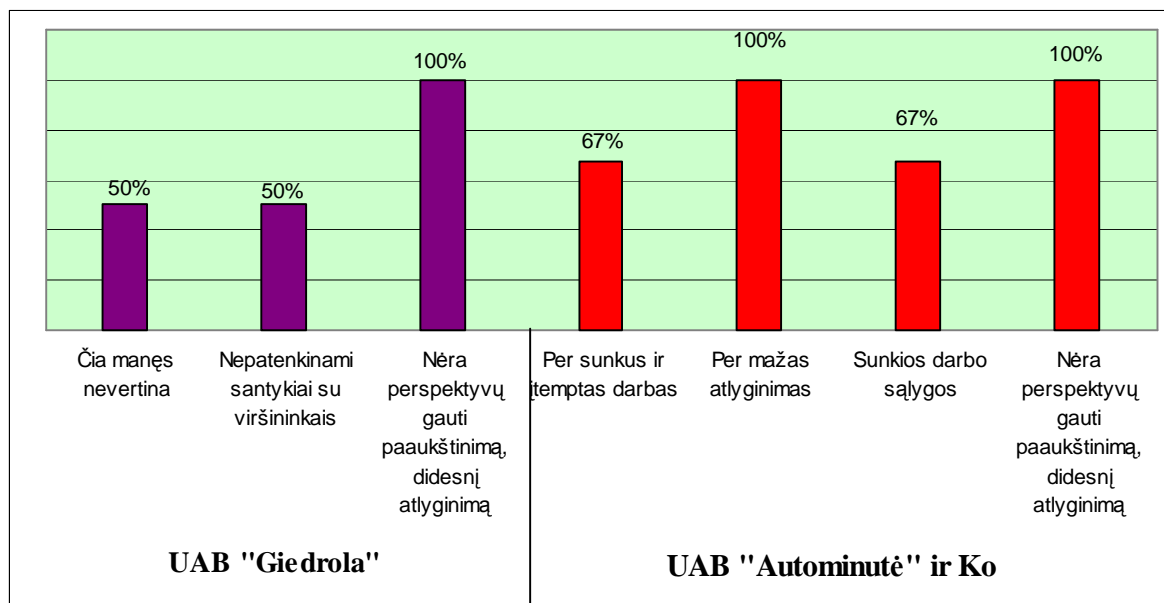
14 lentelė

Darbuotojų pradirbto laiko įtaka apsisprendimui dėl darbo keitimo

UAB "GIEDROLA"							UAB "AUTOMINUTĖ" IR KO								
Ar artimiausiu laiku keisite darbą?	Kiek laiko jau dirbate įmonėje?						Iš viso	Ar artimiausiu laiku keisite darbą?	Kiek laiko jau dirbate įmonėje?						Iš viso
	Iki 3 mėn.	3-12 mėn.	1-3 m.	3-5 m.	Virš 5 m.	Iš viso			Iki 3 mėn.	3-12 mėn.	1-3 m.	3-5 m.	Virš 5 m.	Iš viso	
Taip	0%	0%	5%	0%	5%	11%	Taip	0%	5%	10%	0%	0%	15%		
Ne	0%	0%	32%	26%	32%	89%	Ne	5%	5%	40%	20%	15%	85%		
Iš viso	0%	0%	37%	26%	37%	100%	Iš viso	5%	10%	50%	20%	15%	100%		

Kad išsiaiškinti įmonių trūkumus, dėl kurių darbuotojai ketina keisti darbą, buvo suformuluotas toks klausimas: „Įvertinkite priežastis, dėl kurių ketinate išeiti iš darbo“. Tam buvo naudojama Likerto skalė, kuri leidžia respondentui išsakyti savo nuomonę kiek jis sutinka arba nesutinka su tam tikru teiginiu. Gauti rezultatai pateikti 29 pav. Kaip matome UAB „Giedrola“ darbuotojai įmonės trūkumais įvardijo nėra perspektyvų gauti paaukštinimą, didesnę atlyginimą (100 proc.), darbuotojo nevertinimą ir nepatenkinamus santykius su viršininkaispa\yėjo po 50 proc.. Tuo tarpu UAB „Autominutė“ ir Ko darbuotojai išskyrė truputėlį daugiau įmonės trūkumų. Visi, ketinantys keisti darbą, pažymėjo, kad

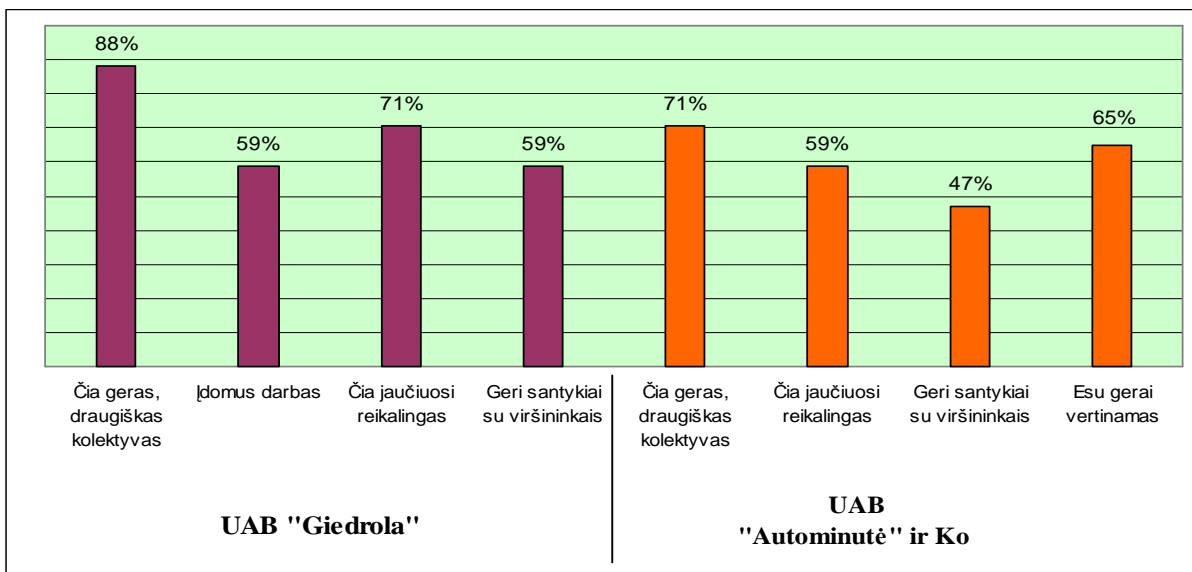
nėra perspektyvų gauti paaukštinimą, didesnę atlyginimą ir yra per mažas atlyginimas (po 100 proc.), o per sunkų ir įtemptą darbą bei sunkias darbo sąlygas įvardijo 67 proc. darbuotojų.



29 pav. Darbuotojų išskirti įmonių trūkumai

Kad sužinoti ne tik įmonių trūkumus, bet ir jų privalumus, dėl kurių darbuotojai neketina keisti darbo, buvo suformuluotas toks klausimas: „*Įvertinkite įmonės privalumus, dėl kurių neketinate keisti darbo*“. Tam buvo taip pat naudojama *Likerto skalė*.

Kaip matome iš žemiau esančios diagramos (30 pav.), tiek vienos, tiek kitos įmonės gauti duomenys yra labai panašūs. Respondentai išskyrė šiuo įmonių privalumus: geras, draugiškas kolektyvas (UAB „Giedrola“ – 88 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 71 proc.), jaučiuosi reikalingas (UAB „Giedrola“ – 71 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 59 proc.), geri santykiai su viršininkais (UAB „Giedrola“ – 59 proc., UAB „Autominutė“ ir Ko – 47 proc.). Tiriamų įmonių darbuotojų nuomonės išsiskyrė tik dėl kelių privalumų. UAB „Giedrola“ darbuotojai dar pažymėjo, kad yra įdomus darbas (59 proc.), tuo tarpu UAB „Autominutė“ ir Ko darbuotojai išskyrė, kad jie yra gerai vertinami (65 proc.)

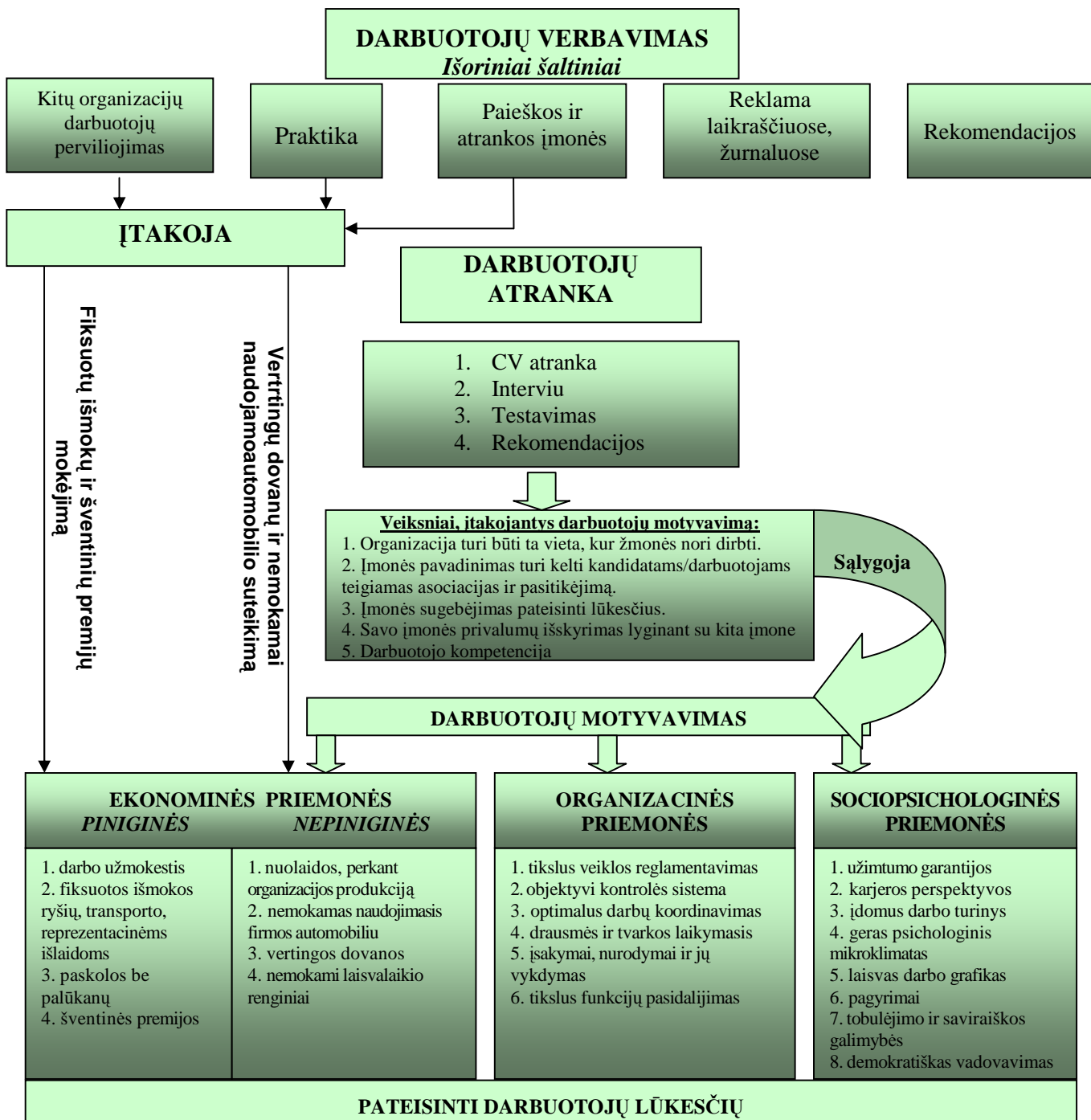


30 pav. Darbuotojų išskirti įmonių privalumai

Išanalizavus darbuotojų nuomones apie darbo keitimą ir priežastis susijusias su tuo, galima tvirtinti, kad apie ketinimą išeiti iš darbo galvoja tik labai maža tiriamų įmonių darbuotojų dalis, kurių išdirbtas laikas įmonėse nėra ilgas. Kaip didžiausias ir pagrindinis įmonių trūkumas buvo įvardinta, kad nėra perspektyvų gauti paaukštinimą ir didesnę atlyginimą. Tuo tarpu įmonių privalumai yra tai, kad yra susiformavęs draugiškas kolektyvas, geri santykiai su viršininkais ir darbuotojai jaučiasi esantys reikalingi.

3.3 Personalo verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo rezultatų įvertinimas

Išanalizavus atlikto personalo verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo rezultatus, darbo autorė sudarė naują modelį (31 pav.), kuriame matosi UAB „Giedrola“ ir UAB „Autominutė“ ir Ko naudojami personalo verbavimo metodai, atrankos metodai, veiksniai, kurie įtakoja motyvaciją, bei motyvavimo priemonės, kurios atitinkamai yra taikomos įmonėse. Palyginus šį modelį su teoriniu modeliu, neliko vidinių verbavimo metodų bei daies išorinių. Įmonės personalo atrankai naudoja tik 4 atrankos metodus. Tuo tarpu respondentai daugiau ar mažiau pritarė visiems veiksniams, kurie turi įtakos darbuotojų motyvacijai. Įmonėse yra taikomos visos organizacinės bei sociopsichologinės darbuotojų motyvavimo priemonės. Ir beveik visos piniginės (išskyrus sutaupyto lėšų padalijimą bei išmokėjimus iš pelno) ir nepiniginės priemonės (nemokamas maitinimas ir nemokami kelialapiai poilsiui)



31 pav. UAB „Giedrola“ ir UAB „Autominutė“ ir Ko darbuotojų verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai modelis

Kaip matome iš sudaryto naujo modelio, įmonių taikomi personalo *verbavimo metodai*, tokie kaip kitų organizacijų darbuotojų perviliojimas bei darbuotojų verbavimas remiantis darbuotojų paieškos ir atrankos įmonėmis bei praktika **įtakoja** darbuotojų ekonomines pinigines (fiksuotų išmokų ir šventinių premijų) bei ekonomines nepinigines (vertingų dovanų ir nemokamai naudojamą firmos automobilio) motyvavimo priemones. Tuo tarpu darbuotojų verbavimas reklamos per laikraščius ir žurnalus bei rekomendacijų dėka **neįtakoja** motyvavimo priemonių taikymo.

Nei vienas *atrankos metodas neįtakoja* darbuotojų motyvacijos sistemos.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad personalo verbavimas yra procesas, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs darbuotojai, atitinkantys keliamus reikalavimus, į laisvas funkcinės vietas. Vienas iš svarbiausių verbavimo uždavinių - darbo jėgos pasiūlos šaltinių pasirinkimas. Laisvas ir naujas darbo vietas gali užimti apmokyti ar perkvalifikuoti organizacijos darbuotojai (vidinė darbo jėgos pasiūla) arba organizacija nusprendžia naudotis išorinės darbo jėgos pasiūla.
2. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą apie personalo atranką, galima teigti, kad tai procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrinkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Personalo atrankos procesas prasideda pretendentų sąrašo pateikimu priėmimui, tęsiasi įvairių atrankos metodų bandymu nustatyti tinkamiausią kandidatą ir baigiasi samdos sprendimu.
3. Darbuotojų verbavimas ir atranka įmonei kainuoja nemažai laiko ir lėšų, todėl yra svarbu, kad įmonė atkreiptų dėmesį į tam tikrus veiksnius, kurie turi įtakos ne tik darbdavio, bet ir kandidato apsisprendimui. Organizacija turi būti ta vieta, kur žmonės nori dirbti. Nuo pat pradžių reikia išsiaiškinti ar būsimas darbuotojas suvokia ko jis nori, ar įmonė sugebės pateisinti jo lūkesčius. Taip pat yra labai svarbu, kad darbuotojai būtų atrinkti ne tik pagal jų išsilavinimą, žinias, patirtį, bet ir pagal jų atsidavimą ankstesnėse įmonėse.
4. Išanalizavus darbuotojų motyvacijos procesą paaiškėjo, kad vienas iš pirmųjų įmonės vadovo uždavinių yra suprasti, kokie aktyvūs poreikiai skatina konkretų darbuotoją veikti bei numatyti, kokiais metodais galima juos patenkinti ir skatinti. Šiuo metu, motyvavimo priemonių įvairovė yra labai didelė. Įvairūs autoriai siūlo skirtingas motyvavimo priemonių klasifikacijas. Yra žinomos ekonominės, nepiniginės, piniginės, teisinės, administracinės, psichologinės motyvavimo priemonės. Tačiau kurias priemones pasirinkti, turi spręsti pati įmonė.
5. Išnagrinėjus verbavimo ir atrankos metodų tyrimų rezultatus, galima teigti, kad vieningos nuomonės dėl verbavimo ir atrankos metodų pasirinkimo nėra. Užsienio šalyse dauguma pagrindiniais verbavimo šaltiniais laiko internetą bei skelbimus laikraščiuose. Atrinkant personalą daugiausia naudojamos interviu, vertinimo centrais bei rekomendacijomis. Tuo tarpu Lietuvoje pagrindiniai verbavimo metodai yra skelbimai internetu ir draugų bei pažįstamų rekomendacijos. Todėl taikant metodus praktikoje, rekomenduojama atsižvelgti į kultūros kontekstą, nes kiekvienas verbavimo ir atrankos metodas turi tiek privalumų, tiek trūkumų. O siekiant atrinkti tinkamiausią darbuotoją laisvai darbo vietai užimti, tikslingiausia naudoti mišrią kandidatų atranką, t.y. testavimą ir pokalbį.

6. Mokslinių šaltinių pagalba buvo sukurtas *Personalo verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai teorinis modelis*, kuriame išskirti darbuotojų verbavimo ir atrankos metodai; veiksniai, susiję su personalo verbavimu ir atranka, turintys įtakos darbuotojų motyvacijai bei darbuotojų motyvavimo priemonės.
7. Išanalizavus UAB „Giedrola“ ir UAB „Autominutė“ ir Ko tyrimo metu surinktus duomenis, buvo nustatyta:
- Įmonės labiausiai pasikliauja ekonomiškai naudingu darbuotojų verbavimo metodu - rekomendacijomis, kurių dėka įmonių vadovybė sulaukia geresnių kandidatų, nei naudojant kitus darbuotojų verbavimo metodus;
 - Abi įmonės svarbiausiu darbuotojų atrankos metodu laiko pokalbį, leidžiantį pakankamai išsamiai įvertinti kandidatų tinkamumą laisvai darbo vietai užimti;
 - Įvertinus ekonomines pinigines darbuotojų motyvavimo priemones, galima teigti, kad tiriamų įmonių darbuotojams yra svarbiausia darbo užmokestis, kuris mokamas nuolat ir šventinės priemonės, kurių dauguma niekada negauna. Darbdaviai taikydami ekonomines pinigines darbuotojų motyvavimo priemones atsižvelgia, koku verbavimo metodu darbuotojai buvo įdarbinti įmonėse, tačiau visai nekreipiamas dėmesys kokiais atrankos metodais darbuotojai atrinkti;
 - Išanalizavus ekonomines nepinigines darbuotojų motyvavimo priemones, galima teigti, kad tiriamų įmonių darbuotojams yra svarbiausia suteikiamos nuolaidos, perkantįmonių produkciją, kurios suteikiamos dažnai arba nuolat ir nemokami laisvalaikio renginiai, kai galima linksmai praleisti laiką su kolegomis ne darbo aplinkoje, kuriuos įmonės surengia tik kartais. Vienokių ar kitokių ekonominių piniginių darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas priklauso nuo to, koku verbavimo metodu darbuotojai buvo surasti. Tuo tarpu pagal atrankos metodus minėtų motyvavimo priemonių taikymas ar netaikymas vyksta vienodai visiems darbuotojams;
 - Didelei daugumai tiriamų įmonių darbuotojų yra svarbios visos organizacinės priemonės, kurios yra dažnai arba nuolat įmonių taikomos. Šiuo atveju darbuotojų verbavimo ir atrankos metodai, remiantis kuriais darbuotojai surasti ir atrinkti dirbti įmonėse, neturi jokios įtakos organizacinių darbuotojų motyvavimo priemonių taikymui;
 - Išanalizavus sociopsichologines darbuotojų motyvavimo priemones, galima tvirtinti, kad abiejų organizacijų darbuotojams yra svarbiausia geras psichologinis mikroklimatas ir užimtumo garantijos. Šias dvi sociopsichologines priemones tiriamos įmonės taiko dažnai arba nuolat. Šių priemonių taikymo neįtakoja nei darbuotojų verbavimo, nei atrankos metodai;

- Išnagrinėjus darbuotojų nuomones apie darbo keitimą ir priežastis susijusias su tuo, galima tvirtinti, kad apie ketinimą išeiti iš darbo galvoja tik labai maža tiriamų įmonių darbuotojų dalis, kurių išdirbtas laikas įmonėse nėra ilgas. Kaip didžiausias ir pagrindinis įmonių trūkumas buvo įvardinta, kad nėra perspektyvų gauti paaukštinimą ir didesnę atlyginimą. Tuo tarpu įmonių privalumai yra tai, kad yra susiformavęs draugiškas kolektyvas, geri santykiai su viršininkais ir darbuotojai jaučiasi esantys reikalingi;

- Išanalizavus tyrimo rezultatus, buvo sukurtas UAB „Giedrola“ ir UAB „Autominutė“ ir Ko darbuotojų verbavimo ir atrankos metodų įtakos darbuotojų motyvacijai modelis.

PASIŪLYMAI

Darbo autorė norėtų pasiūlyti tokias įmonių veiklos tobulinimo kryptis:

1. UAB „Giedrola“ ir UAB „Autominutė“ ir Ko turėtų stengtis tobulinti darbuotojų motyvacijos sistemą. Daugumai respondentų yra labai svarbu šventinės premijos, kurių įmonės beveik netaiko. Todėl būtų labai gerai, jei įmonės surastų truputėlį lėšų, kad prieš šventes (Šv. Kalėdas ir Šv. Velykas) išmokėtų minimalias premijas. Tai būtų gera paskata darbuotojams. Nors esant tokiai situacijai šalyje padaryti bus sunku.
2. Abiejose įmonėse reikėtų keisti apmokėjimų sistemą. Reiktų sukurti tokią darbo užmokesčio sistemą, kuri įtrauktų pastovų (bazinį darbo užmokestį) ir kintamą (priedus už padarytą tam tikrą darbą) apmokėjimą. Tuomet darbuotojai būtų suinteresuoti stengtis ir dirbti kuo daugiau.
3. Organizacijų darbuotojams taip pat yra labai svarbu nemokami laisvalaikio renginiai. Įmonės dažniau galėtų rengti įvairias išvykas į gamtą, žygius ir pan., kur darbuotojai gali pabendrauti neformalioje aplinkoje. Tai reikalauja minimalių lėšų, o gaunamas maksimalus rezultatas. Taip gerėtų įmonėje psichologinis mikroklimatas, pagerėtų santykiai ne tik su kolegomis, bet ir su vadovais.

ČEKANA VIČIENĖ, Vita. (2009) Personnel Recruitment and Selection Methods Influence on Employees Motivation. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 69 p.

SUMMARY

The aim of this work is to estimate personnel recruitment and selection methods influence on employees motivation.

To achieve the aim of the work, the following *objectives* have been defined:

- to estimate the personnel recruitment merits and demerits;
- to evaluate employees selection methods;
- to name factors which have influence to personnel motivation;
- to mark employees motivation means;
- to introduce with personnel recruitment and selection methods practice in Lithuania and foreign countries;
- to create model of personnel recruitment and selection methods influence on employees motivation;
- to evaluate Giedrola Ltd. and Autominute ir Ko Ltd personnel recruitment and selection methods influence on employees motivation.

In the diploma project are analyzed: non-fiction's analysis, work authoress made questionnaires of 49 respondents and descriptive statistics.

Work consists of introduction, three chapters, conclusions, suggestions, literary list and additions. Work size is 69 pages. There are 14 tables and 31 pictures in the work.

This work is subdivided into three chapters. *In the theoretical section* of this paper is analyzed the merits and demerits of the personnel recruitment, the methods of employees' selection, tools of motivation and factors that have influence on it. *The analytical section* of the paper is presented the investigation of personnel recruitment, selection and motivation in Lithuania and in other countries. In accordance with collected and analyzed nonfiction, the paper author created the model of personnel recruitment and selection methods influence on employees motivation. *The last chapter* introduces the empirical research methodology and the research results analysis, which took place in Giedrola Ltd. and Autominute ir Ko Ltd.

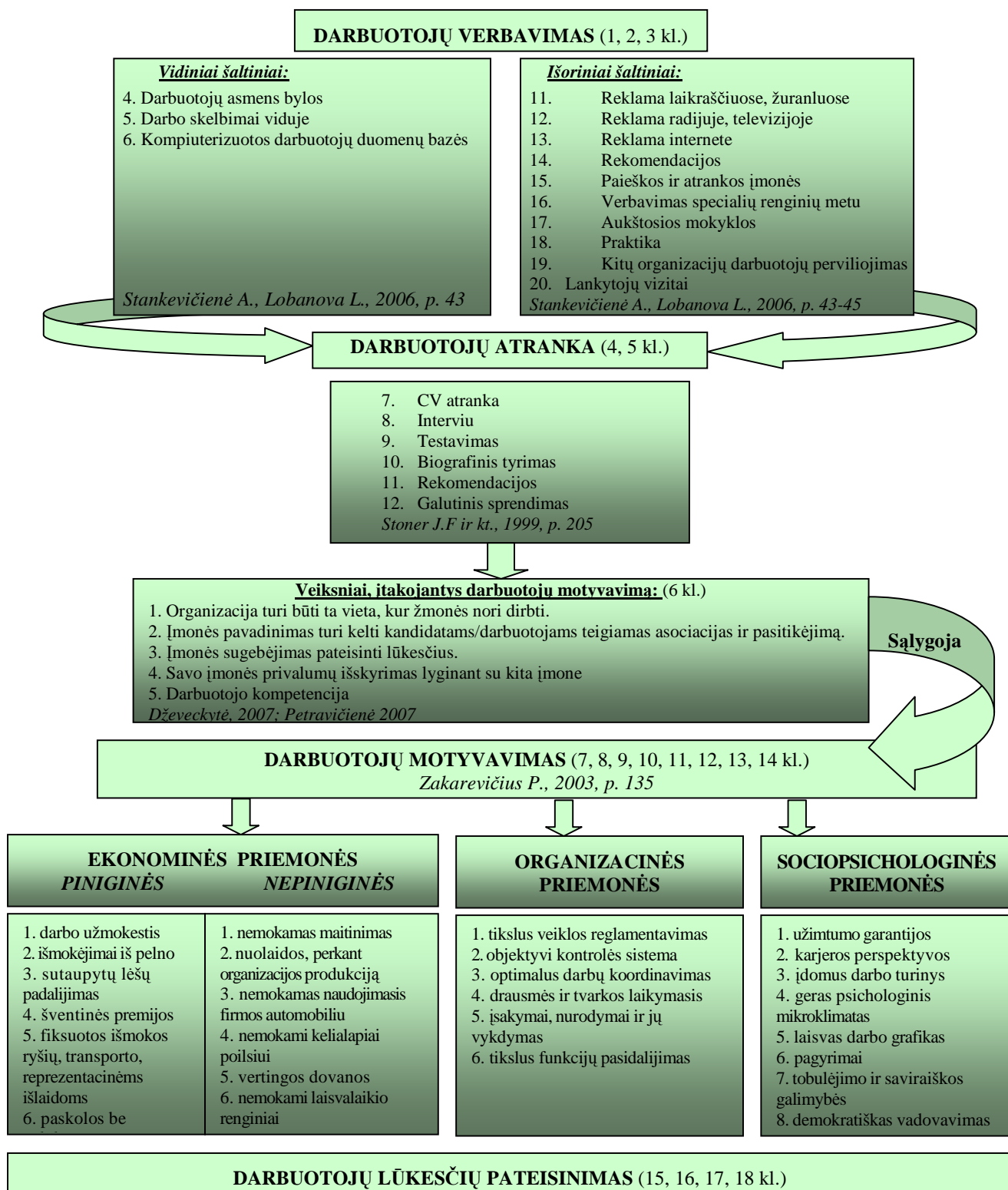
LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ADAMONIENĖ, Rūta; SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija. 135 p. ISBN 9955-09-322-6
2. ANIŪNAS, Mykolas. (2005) Farmacijos specialistų darbo rinkos perspektyvos [interaktyvus]. *Žurnalas „Gydymo menas“* Nr. 6. [žiūrėta 2009 m. sausio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.medicine.lt/index.php?pagrid=leidiniai&subid=gm&strid=2218>>.
3. AŽENECKAITĖ-PETRAVIČIENĖ, Goda. (2007) Darbuotojų lojalumo receptas [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.grandpartners.lt/lt/ivykiai/darbuotoju-lojalumo-receptas/>>.
4. Australian school of business (1999) [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/AttachmentsByTitle/CCHSurvey1999/\\$FILE/CCH+Survey+1999.pdf](http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/AttachmentsByTitle/CCHSurvey1999/$FILE/CCH+Survey+1999.pdf)>.
5. BAKANAUSKIENĖ, Irena. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla. 141 p. ISBN 9955-530-12-X
6. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija. (2006) *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Vitae Litera. 93 p. ISBN 9955-686-09-X
7. BERELSON, A. (1998) *Motivation and morals in industry*. New York. 326 p.
8. BLUENDORN, N. (1999) *Personality and Organizational*. New York: Public Personnel Management. 210 p.
9. BYARS, Lloyd; RUE, Leslie (2006) *Human resource management*. 8th ed. Boston: Irwin Mcgraw-Hill. ISBN 0-07-298728-6
10. BUČIŪNIENĖ, I. (1996) *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija. 76 p. ISBN 9986-13-434-X
11. BUTKUS, Fabijonas Saulius. (1998) *Personalo vadyba*. Vilnius: Technika. 75 p.
12. Darbuotojų lojalumas: karas ar taika (2002) [interaktyvus]. *Vz.lt*, spalio 24 d. [žiūrėta 2009 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1118&id=40035>>.
13. DAVIS, K.; NEWSTROM, J. (2006) *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 12nd ed. New York: McGrawHill. 528 p. ISBN 0072-875-46-1
14. DESSLER, Gary. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika. 344 p. ISBN 9986-850-36-3

15. DŽEVECKYTĖ, Rasa. (2007) *Lojalumas – vadovo sąjonė* [interaktyvus]. *Vz.lt*, kovo 8 d. [žiūrėta 2009 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://vz.lt/Default2.aspx?ArticleID=d48aa12f-56e9-48f4-ac58-57c048e93fe9>>.
16. GORDON, J. R. (1993) *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*.- Allyn and Bacon. 578 p.
17. HOFSTADE, G. (1999) *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*. Linberg. 321 p.
18. JEFIMOVAS, Borisas. (1992) *Ivykime neekonominę darbo prievartą*. Vilnius. 15 p.
19. JERMAKOVIENĖ, Inga. (2005) *Kaip skatinti darbuotojus* [interaktyvus]. Žmogaus studijų centras. [žiūrėta 2009 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e662ed6>
20. KARDELIS, Kęstutis. (2007) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 4-asis leid. Šiauliai: Lucilijus. 398 p. ISBN-9955-655-35-6
21. LEONIENĖ, Birutė. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa. 198 p. ISBN 5-430-03320-0
22. Lietuvos darbo birža. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008-06-15]. Prieiga per internetą: <www.ldb.lt>
23. MCGINN, Aideen. (2000) [interaktyvus]. *Osk.ie*, 18 October [žiūrėta 2008 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.osk.ie/cgi-bin/news.cgi?type=article&serial=58>>.
24. MISEVIČIUS, Vaidas. (2002) Personalo paieška ir atranka – kokį būdą rinktis [interaktyvus]. *Eirelita.lt*, sausio 29 d. [žiūrėta 2008 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/zb.full/3c546f5428c2d>>.
25. PIOTROWSKI, Chris; ARMSTRONG, Terry. (2006) Current recruitment and selection practices: a national survey of fortune 1000 firms [interaktyvus]. *North American Journal of Psychology*. [žiūrėta 2009 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://findarticles.com/p/articles/mi_6894/is_/ai_n28410565?tag=untagged>.
26. PEČIULIENĖ, Lina. (2007) Lojalumo prasmė ir vertė [interaktyvus]. *Žurnalas „Verslo labirintas“*. [žiūrėta 2009 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vaiciulis.lt/lojalumo-prasme-ir-verte.html>>.
27. POLUCHINA, O. (2004) Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai? [interaktyvus]. *Vadovo Pasaulis*, Nr. 2. [žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.excelsitas.com/?lt=1078390514>>.
28. POLUCHINA, O. (2004) Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis [interaktyvus]. *Vadovo Pasaulis*, Nr. 5. [žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.excelsitas.com/?lt=1087981352>

29. RATKEVIČIENĖ, V. (1999) *Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą/ Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, Nr. 12, 145-152 p, ISSN 1392-1142
30. ROBERTS, Gareth (2005) *Recruitment and selection*. 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 214 p. ISBN 1-84-398117-3
31. РОББИНС П.СТИВЕН (2003) *Правда об управлении персоналом = The truth about managing people and nothing but the truth*. Москва 298 p. ISBN 5-8459-0484-6
32. RUSECKAITĖ, Rasa; MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina. (2004) Konsultantų parinkimas ir kvalifikacijos tobulinimas [interaktyvus]. *Lietuvos žemės ūkio universitetas*. [žiūrėta 2009 m. sausio 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2004/Pletra/Ruseckaite_Rasa.htm>.
33. SAKALAS, Algimantas. (1998) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 277 p. ISBN 9986-09-186-1
34. STANKEVIČIENĖ, Asta; LOBANOVA, Liudmila. (2006) *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika. 184 p. ISBN 9955-28-015-8
35. STONER, A.F. James; FREEMAN, J. R. Edward; GILBERT, R Daniel. (1999) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika. 647 p. ISBN 9986-850-28-2
36. ŠAVAREIKIENĖ, D.; DUBINAS, V. (2003) *Integruota vadybos proceso motyvacija*. Šiauliai. 178 p. ISBN 9986-38-405-2
37. TORRINGTON, Derek; HALL, Laura. (1995) *Personnel Management*. 3rd ed. London: Prentice Hall International (UK) Ltd. 702 p. ISBN 0-13-149543-7
38. TURAUSKAS, Linas. (2001) Silpnoji vadybininkų vieta - teorinės žinios [interaktyvus]. *Vadovo Pasaulis Nr. 9*. [žiūrėta 2009 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/3c10bc726a23c>>.
39. ZAKAREVIČIUS, Povilas. (2003) *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Technologija. 175 p. ISBN 9955-530-58-8
40. ZAKAREVIČIUS, Povilas; ŽUKAUSKAS, Pranas; KVEDARAVIČIUS Jonas; JUCEVIČIUS Robertas. (2000) *Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma*. Kaunas: VDU. 448 p. ISBN 9986-501-40-7
41. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/straipsniai/paslaugos/>>.
42. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. sausio 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.cvonline.lt/frontpage/polls.php?poll_id=82>.

ANKETOS KLAUSIMAI PERSONALO VERBAVIMO IR ATRANKOS METODŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI MODELyje



ANKETA

ANKETA

Gerbiamas respondente, Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto studentė Vita Čekanavičienė atlieka tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti įmonės naudojamus verbavimo ir atrankos metodus bei išsiaiškinti jų įtaką darbuotojų lojalumui.

Labai prašyčiau atrasti laiko ir užpildyti anketoje pateiktus klausimus. Vieną teisingą, Jūsų pasirinkimu, atsakymą prašau pažymėti kryželiu. Jūsų komentarai bei pasiūlymai bus labai vertingi, rašant baigiamąjį darbą tema: Personalo verbavimo ir atrankos metodų įtaka darbuotojų lojalumui Kauno įmonėse.

1. Koku būdu įsidarbinote šioje įmonėje?

- Per skelbimą laikraštyje arba žurnale
- Reklamos radijuje arba televizijoje dėka
- Per internetą
- Rekomendacijų dėka
- Per paieškos ir atrankos įmones
- Per mokslo įstaigas (per universitetą, mokyklą, kolegiją)
- Dalyvavote karjeros dienose
- Atlikote praktiką šioje įmonėje
- Buvote perviliotas iš kitos įmonės
- Per lankytojų vizitus (lankėtės įmonėje ir palikote savo duomenis, jeigu atsirastų laisva darbo vieta)
- Kita

2. Jeigu įmonėje įsidarbinote rekomendacijų dėka, tai kas Jus rekomendavo?

- Įmonėje jau dirbantis žmogus
- Įmonės verslo partneriai
- Įmonės klientai
- Kita

3. Jeigu įmonėje įsidarbinote per paieškos ir atrankos įmones, kokio tipo buvo organizacija?

- Valstybinė įstaiga - darbo birža
- Privati įmonė - įdarbinimo agentūra ar konsultavimo įmonė

4. Koks arba kokie darbuotojų atrankos metodai Jums buvo taikyti?

- CV atranka
- Interviu (pokalbis)
- Testavimas
- Rekomendacijų analizė

5. Koks interviu (pokalbio) tipas Jums buvo taikytas? (galie pasirinkti daugiau nei 1 atsakymą)

- Individualus interviu (Jus apklausinėjo 1 žmogus)
 Grupinis interviu (Jus apklausinėjo daugiau nei 1 žmogus)
 Situacinis pokalbis (Jus klausinėjo, kaip Jūs elgtumėtės vienokioje ar kitokioje situacijoje darbe)
 Interviu nebuvo taikytas

6. Įvertinkite veiksnius, įtakančius darbuotojų motyvavimą:

(prie kiekvieno veiksnio pažymėkite tinkamą atsakymą)

Įvertinimo skalė:	1	2	3	4	5
	Nesu- tinku	Nelabai sutinku	Viduti- niškai	Pritariu	Visiškai sutinku
Organizacija turi būti ta vieta, kur žmonės nori dirbti					
Įmonės pavadinimas turi kelti kandidatams/darbuotojams teigiamas asociacijas ir pasitikėjimą					
Įmonės sugebėjimas pateisinti lūkesčius					
Įmonė turi išskirti savo privalumus lyginant su įmone konkurentė					
Darbuotojo kompetencija					

7. Įvertinkite kurios ekonominės piniginės priemonės Jums yra svarbiausios ir kurios mažiau svarbios:

(prie kiekvienos priemonės pažymėkite tinkamą atsakymą)

Įvertinimo skalė:	1	2	3	4	5
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Darbo užmokestis					
Išmokėjimai iš pelno					
Sutaupytų lėšų padalijimas					
Šventinės premijos					
Fiksuotos išmokos ryšių, transporto, reprezentacinėms išlaidoms					
Paskolos be palūkanų					

8. Kaip dažnai ekonominės piniginės priemonės yra taikomos Jūsų įmonėje:

(prie kiekvienos priemonės pažymėkite tinkamą atsakymą)

Įvertinimo skalė:	1	2	3	4	5
	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Nuolat
Darbo užmokestis					
Išmokėjimai iš pelno					
Sutaupytų lėšų padalijimas					
Šventinės premijos					
Fiksuotos išmokos ryšių, transporto, reprezentacinėms išlaidoms					
Paskolos be palūkanų					

9. Įvertinkite kurios ekonominės nepiniginės priemonės Jums yra svarbiausios ir kurios mažiau svarbios:

(prie kiekvienos priemonės pažymėkite tinkamą atsakymą)

Įvertinimo skalė:	1 Visiškai nesvarbu	2 Nesvarbu	3 Iš dalies svarbu	4 Svarbu	5 Labai svarbu
Nemokamas maitinimas					
Nuolaidos, perkant organizacijos produkciją					
Nemokamas naudojimasis firmos automobiliu					
Nemokami kelialapiai poilsiui					
Vertingos dovanos					
Nemokami laisvalaikio renginiai					

10. Kaip dažnai ekonominės nepiniginės priemonės yra taikomos Jūsų įmonėje:

(prie kiekvienos priemonės pažymėkite tinkamą atsakymą)

Įvertinimo skalė:	1 Niekada	2 Retai	3 Kartais	4 Dažnai	5 Nuolat
Nemokamas maitinimas					
Nuolaidos, perkant organizacijos produkciją					
Nemokamas naudojimasis firmos automobiliu					
Nemokami kelialapiai poilsiui					
Vertingos dovanos					
Nemokami laisvalaikio renginiai					

11. Įvertinkite kurios organizacinės priemonės Jums yra svarbiausios ir kurios mažiau svarbios:

(prie kiekvienos priemonės pažymėkite tinkamą atsakymą)

Įvertinimo skalė:	1 Visiškai nesvarbu	2 Nesvarbu	3 Iš dalies svarbu	4 Svarbu	5 Labai svarbu
Tikslus veiklos reglamentavimas					
Objektyvi kontrolės sistema					
Optimalus darbų koordinavimas					
Drausmės ir tvarkos laikymasis					
Įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas					
Tikslus funkcijų pasidalijimas					

12. Kaip dažnai organizacinės priemonės yra taikomos Jūsų įmonėje:*(prie kiekvienos priemonės pažymėkite tinkamą atsakymą)*

Įvertinimo skalė:	1	2	3	4	5
	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Nuolat
Tikslus veiklos reglamentavimas					
Objektyvi kontrolės sistema					
Optimalus darbų koordinavimas					
Drausmės ir tvarkos laikymasis					
Įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas					
Tikslus funkcijų pasidalijimas					

13. Įvertinkite kurios sociopsichologinės priemonės Jums yra svarbiausios ir kurios mažiau svarbios:*(prie kiekvienos priemonės pažymėkite tinkamą atsakymą)*

Įvertinimo skalė:	1	2	3	4	5
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Užimtumo garantijos					
Karjeros perspektyvos					
Įdomus darbo turinys					
Geras psichologinis mikroklimatas					
Laisvas darbo grafikas					
Pagyrimai					
Tobulėjimo ir saviraiškos galimybės					
Demokratiškas vadovavimas					

14. Kaip dažnai sociopsichologinės priemonės yra taikomos Jūsų įmonėje:*(prie kiekvienos priemonės pažymėkite tinkamą atsakymą)*

Įvertinimo skalė:	1	2	3	4	5
	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Nuolat
Užimtumo garantijos					
Karjeros perspektyvos					
Įdomus darbo turinys					
Geras psichologinis mikroklimatas					
Laisvas darbo grafikas					
Pagyrimai					
Tobulėjimo ir saviraiškos galimybės					
Demokratiškas vadovavimas					

15. Kiek laiko jau dirbate šioje įmonėje?

- Iki 3 mėnesių
 3 - 12 mėnesių
 1 - 3 metus
 3 - 5 metus
 Virš 5 metų

16. Ar galvojate artimiausiu laiku keisti darbą?

- Taip (jei pažymėjote šį atsakymą į 18 klausimą neatsakinėkite)
 Ne (jei pažymėjote šį atsakymą į 17 klausimą neatsakinėkite)

17. Įvertinkite priežastis, dėl kurių ketinate išeiti iš darbo:*(prie kiekvieno požymio pažymėkite tinkamą atsakymą)*

Įvertinimo skalė:	1	2	3	4	5
	Nesu- tinku	Nelabai sutinku	Viduti- niškai	Pritariu	Visiškai sutinku
Per sunkus ir įtemptas darbas					
Per mažas atlyginimas					
Čia manęs nevertina					
Nepatenkinami santykiai su viršininkais					
Per toli nuo gyvenamosios vietos					
Sunkios darbo sąlygos					
Darbas neįdomus, čia jaučiuosi nereikalingas					
Nėra perspektyvų gauti paaukštinimą, didesnę atlyginimą					

18. Įvertinkite įmonės privalumus, dėl kurių neketinate keisti darbo:*(prie kiekvieno požymio pažymėkite tinkamą atsakymą)*

Įvertinimo skalė:	1	2	3	4	5
	Nesu- tinku	Nelabai sutinku	Viduti- niškai	Pritariu	Visiškai sutinku
Čia geras, draugiškas kolektyvas					
Geras atlyginimas					
Įdomus darbas					
Čia jaučiuosi reikalingas					
Darbas nesunkus ir neįtemptas					
Gerai santykiai su viršininkais					
Esu gerai vertinamas					
Čia dirba mano draugai, su kuriais nenoriu skirtis					
Tikiuosi būti paaukštintas pareigose					

19. Kuo Jūs dirbate?

- Vadovaujančiu darbuotoju
- Tarnautoju
- Darbininku

20. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

21. Jūsų amžius:

- 18-30
- 31-45
- 46-60
- 61 ir daugiau

Dėkoju už sugaištą laiką!

RESPONDENTŲ PAGRINDINĖS CHARAKTERISTIKOS

UAB "GIEDROLA"

Lytis

Vyras	74%
Moteris	26%

Užimamos pareigos

Vadovaujančiu darbuotoju	16%
Tarnautoju	31%
Darbininku	53%

Amžius

18-30	32%
31-45	26%
46-60	37%
61 ir daugiau	5%

UAB "AUTOMINUTĖ" IR KO

Lytis

Vyras	75%
Moteris	25%

Užimamos pareigos

Vadovaujančiu darbuotoju	10%
Tarnautoju	35%
Darbininku	55%

Amžius

18-30	45%
31-45	35%
46-60	20%
61 ir daugiau	0%

RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL LYTĮ IR UŽIMAMAS PAREIGAS

UAB "GIEDROLA"

Užimamos pareigos

	Vadovaujantis darbuotojas	Tarnautojas	Darbininkas	Iš viso
Vyras	14,29%	21,43%	64,29%	100,00%
Moteris	20,00%	60,00%	20,00%	100,00%
Iš viso	15,79%	31,58%	52,63%	100,00%

UAB "AUTOMINUTĖ" IR KO

Užimamos pareigos

	Vadovaujantis darbuotojas	Eilinis tarnautojas	Darbininkas	Iš viso
Vyras	13,33%	20,00%	66,67%	100,00%
Moteris	0,00%	80,00%	20,00%	100,00%
Iš viso	10,00%	35,00%	55,00%	100,00%