

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Vilma NOVOSIOLOVAITĖ - GUTAUSKIENĖ

**PERSONALO ATRANKOS SISTEMOS VERTINIMAS IR
TOBULINIMAS (AB „LIETUVOS DRAUDIMAS“ ATVEJIS)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Vilma NOVOSIOLOVAITĖ - GUTAUSKIENĖ

**PERSONALO ATRANKOS SISTEMOS VERTINIMAS IR
TOBULINIMAS (AB „LIETUVOS DRAUDIMAS“ ATVEJIS)**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Magistro darbo autorius Vilma NOVOSIOLOVAITĖ - GUTAUSKIENĖ
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas Lekt. dr. Aušra KAZLAUSKIENĖ
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

TURINYS

IVADAS	5
I. TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Iššūkiai šiuolaikinei organizacijai.....	9
1.2. Personalo vadybos samprata.....	13
1.2.1. Personalo vadybos sistemos turinys ir elementai.....	14
1.2.2. Žmonių išteklių planavimas ir atrankos sistemos.....	16
1.3. Personalo parinkimo sistemos struktūra, principai, darbo vietų įvertinimas.....	19
1.4. Personalo atranka.....	23
1.4.1. Atrankos samprata bei tikslai.....	24
1.4.2. Pagrindiniai atrankos proceso etapai.....	25
1.4.3. Atrankos metodai.....	27
II. TYRIMO METODOLOGIJA IR METODAI	30
2.1. Tyrimo metodologija	30
2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	30
III. TYRIMO REZULTATAI	34
3.1. AB „Lietuvos draudimas“ charakteristika.....	34
3.2. AB „Lietuvos draudimas“ Šiaurės regiono personalo charakteristika.....	35
3.3. AB „Lietuvos draudimas“ personalo atrankos procesas.....	36
3.4. AB „Lietuvos draudimas“ personalo atrankos sistemos vertinimo tyrimo rezultatai.....	39
3.4.1. Vadovų apklausos tyrimo rezultatai.....	39
3.4.2. Darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai.....	50
IŠVADOS	79
REKOMENDACIJOS	81
LITERATŪRA	83
PRIEDAI	

SANTRAUKA

Vilma Novosiolovaitė - Gutauskienė

Personalo atrankos sistemos vertinimas ir tobulinimas (AB " Lietuvos draudimas „ atvejis)
Magistro darbas

Įmonė, kurios vadovai žvelgia į tolesnę perspektyvą, kuri puoselėja ilgalaikio verslo planus ir stengiasi mažinti veiklos riziką, stiprinti konkurencingumą, turėtų svarstyti planus apie stabilų, ilgalaikį darbo santykių, grindžiamų abipusiu - ir įmonės, ir darbuotojo - interesu, kūrimą. Personalo strategija turi sudaryti prielaidas atidžiau įvertinti ir sėkmingiau pasitelkti pagrindinį įmonės konkurencinį pranašumą - profesionalius darbuotojus - siekti įmonės tikslų. Nenutrūkstamame įmonės verslo procese darbui su personalu, kaip esminiam įmonės sėkmės garantui, turi būti skiriamas ypatingas vaidmuo. Kaip suformuoti patį geriausią kolektyvą? Kokius darbuotojus pasirinkti? Kaip juos atrinkti iš darbo rinkos pasiūlos tarpo? Tai ir yra personalo parinkimo klausimai, kuriuos turi išspręsti įmonės personalo parinkimo sistema ir personalo parinkimą vykdančios atsakingi darbuotojai.

Šiame darbe tyrimo objektu pasirinktas AB "Lietuvos draudimas" Šiaurės regionas. Darbo tikslas yra, išnagrinėjus teorinę medžiagą apie personalo parinkimo procesą, išanalizuoti AB „Lietuvos draudimas" Šiaurės regione egzistuojančią personalo atrankos sistemą, pateikti nuomonę apie ją ir jos tobulinimą.

SUMMARY

Vilma Novosiolovaitė - Gutauskienė

Personnel selection system evaluation and development (AB " Lietuvos draudimas „ case)
Master's work

Organization, which chiefs has a view of future perspective, create the plans of long lasting work and try to reduce the risk of activities, to intensify competition, has to have a view of plans creation, which base is stable and long lasting work relations with mutual - organization's and worker's -interest. Strategy of personnel does preconditions, which can be valued more carefully. And it let to accent the main organization's competitive advantage successfully — professional workers — to search the aims of organizations. In uninterrupted organizations work procession the special importance is work with personnel, as main guaranty of organization success. How the best collective can be formed? What workers have to be selected? By what principle they can be selected from the wide range of applicants? Those are the questions of personnel selection that must be solved by the system of organization's personnel selection and its executives.

The investigation object of this paper is Joint-stock Company "Lietuvos draudimas" in Šiaurės region. The aim of the paper is to study the theoretical material about processions of personnel selection, to analyze the existing course of personnel selection in Joint-stock Company "Lietuvos draudimas" of Šiaurės region and to provide opinion about it and its perfection.

IVADAS

Tinkamai ir profesionaliai parinktas personalas yra organizacijos vertybė. Tokia organizacija dirba našiau ir produktyviau, o darbo rezultatas būna toks, kokio vadovai tikisi. Taigi profesionaliai atrinkti personalą, kuris vykdys jam patikėtas užduotis ir vykdys organizacijos misiją, yra reikšmingas vadovo sprendimas.

Vadovams, kurie dažnai nėra personalo atrankos specialistai, sunku atrinkti tinkamus darbuotojus, nes profesionali atranka reikalauja didelių laiko sąnaudų, būtina turėti specialių žmogaus pažinimo, informacijos rinkimo ir analizės įgūdžių. Neretai atrankose dalyvaujantys kandidatai sudaro gerą pirmąjį išpūdį, bet jis gali būti klaidingas. Ir atvirkščiai, kvalifikuotas specialistas dėl įtampos, kurią patiria pokalbio metu, gali nesugebėti atsiskleisti ir būti įvertintas kaip neatitinkantis įmonės reikalavimų (Bukšnytė, 2006).

Pasak N. Griškevičienės (2008) tyrimai rodo, kad skirtingi atrankos metodai, nepaisant jų populiarumo, turi nevienodą prognostinį patikimumą, kitais žodžiais tariant, jie nevienodai prognozuoja kandidato tinkamumą darbo pozicijai. Skirtingi atrankoje naudojami metodai skirtingai prognozuoja kandidato atitikimą darbo pozicijai.

Įvairūs moksliniai šaltiniai pateikia labai įvairius atrankos metodus ir modelius. Kiekvienas vadovas, vadovaujasi, savo požiūriu patikimiausiu modeliu. Todėl dažnai atrankos būdai labai skiriasi. Skirtumus lemia ir organizacijos apimtis, bei reikiamo darbuotojo kvalifikaciniai reikalavimai. Didelių organizacijų, turinčių padalinius įvairiuose regionuose, o neretai ir įvairiose šalyse, darbuotojų atrankos metodai labai skiriasi nuo mažos įmonės darbuotojų atrankos metodų. Šiuos skirtumus lemia ir reikiamo darbuotojo kvalifikaciniai reikalavimai. Norint rasti darbininką, dažnai užtenka kreiptis į Teritorinę darbo biržą. Tačiau norint rasti padalinio vadovą, ar dažnai vadovams tenka organizuoti atrankas, skelbti konkursus. Taigi kvalifikuoto specialisto, profesionalaus darbuotojo paieška, tampa labai svarbiu uždaviniu vadovui, o ne retai ir problema.

Personalo atrankos sistemos vertinimui analizuoti pasirinkta AB "Lietuvos draudimas" Šiaurės regionas. Ši bendrovė pasirinkta, dėl darbo autrės darbinės patirties joje, situacijos žinojimo, bei duomenų prieinamumo. Regionas pasirinktas pagal darbo autorės gyvenamąją vietą – Ukmergės rajonas priklauso Šiaurės regionui.

Tyrimo aktualumas. Personalo atrankos problema, aktuali visose organizacijose bei įmonėse. Mokslininkai pateikia teorinę personalo atrankos sistemos analizę. Svarbu yra išanalizuoti, kaip mokslininkų pateikiama teorinė analizė, yra taikoma praktinėje veikloje. Praktikoje vadovai dažnai taiko tik tai įmonei būdingus personalo atrankos metodus ir modelius. Nors yra ir daug įmonių, kurios

specializuojasi personalo atrankoje, tačiau dar daug organizacijų nesinaudoja jų paslaugomis. Todėl organizacijoms tapo aktuali problema: tinkamiausio darbuotojo atranka, dabar egzistuojančios personalo atrankos metodų vertinimas, bei jų tobulinimas. Vadovams tenka atsirinkti tik tuos specialistus, kurie iš tiesų stengsis dirbti taip, kaip nurodo jų pareigybės ir bus patys tinkamiausi tai pareigybei. Dažnai atsitinka taip, kad laisvų darbo vietų pasitaiko retai, o kandidatų atsiranda neproporcingai daug. Tokiu atveju atsirinkti patį geriausią ir profesionaliausią darbuotoją yra labai svarbu. Todėl personalo atrankos sistemos tobulinimas yra reikšmingas kiekvienai įstaigai ar organizacijai, kuri planuoja samdyti naujus darbuotojus ir rengia personalo atranką

Mokslinė problema. Mokslininkai plačiai nagrinėja personalo atrankos sistemos tobulinimo galimybes. Plačiai apie personalo atrankos sistemą rašo I. Bakanauskienė (2002) ir išskiria atrankos proceso etapus. A. Sakalas (2003) plačiai analizuoja personalo vadybos sampratą bei išskiria dvi dedamąsias – personalo organizavimą ir personalo valdymą. Praktiškai personalo atrankos sistemos įsisavinimo metodus pateikia A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006). G. Dessler (2001) analizuoja žmogiškųjų išteklių valdymą, darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą. J. Stoner, D. Freeman, D. Gilbert (2001) analizuoja žmonių išteklių planavimo paskirtį, personalo atrankos procesą ir teigia, kad atrankos procesas yra abipusis: tarp organizacijos ir kandidato.

Darbe analizuojama problema: tinkamiausio darbuotojo atranka, dabar egzistuojančios personalo atrankos metodų vertinimas, bei jų tobulinimas, kuris grindžiamas teorinėmis nuostatomis.

Tyrimo objektas – personalo atrankos sistemos vertinimas ir tobulinimas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti esamą personalo atrankos sistemą bei pateikti tobulinimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai: Iššūkiai šiuolaikinei organizacijai, kurie sudarė prielaidas problemos aiškinimui.

Apibūdinti personalo vadybos sampratą, personalo atrankos sistemos turinį, elementus, kurie sudarė pagrindą tolimesniems problemos aiškinimams.

Personalo parinkimo sistemos struktūra, principai, darbo vietų įvertinimas, kurie leido analizuoti problemą.

Personalo atrankos samprata, tikslai, atrankos proceso etapai bei metodai kurių pagrindu analizuojama problema.

Išanalizuoti AB „Lietuvos draudimas“ Šiaurės regiono personalo atrankos sistemą, kuri leis įvertinti esamą situaciją ir sudarys tobulinimo galimybes.

Hipotezė. *Personalo atrankos sistemos vertinimas organizacijose grindžiamas jei:*

- personalo atranka yra suvokiama kaip procesas;

- personalo atrankos tikslas nukreiptas į tinkamiausio darbuotojo paiešką.
- pasirenkamas modelis, kuris atitinka vadovo galimybes ir pateisina tiek vadovo, tiek darbuotojų (būsimųjų) lūkesčius.

Tyrimų bazė: metodologija, metodika, strategija.

Tyrimas grindžiamas:

- Personalo atrankos *konceptijomis ir teorijomis*, kuriose personalo atranka apibūdinama kaip procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo (B. Leonienės, 2001; J. Stoner ir kt., 2001), užtikrinantis geriausią atitikimą tarp darbo vietų reikalavimų ir kandidatų į darbo vietas individualių charakteristikų (A. Stankevičienė, L. Lobanova, 2006).
- *Efektyvios veiklos* filosofinė kryptis grindžiama konstruktyvizmo teorija (M. Clements, 2005), pagal kurią konstruojama situacija, parenkant atrankos proceso etapus, metodus.
- Laikomasi *požiūrio*, jog personalo atranka susijusi su žmogiškųjų išteklių planavimu, kurio metu nustatomas darbuotojų poreikis ir taip užtikrinama, kad organizacijoje dirbs tinkamas kvalifikuotų žmonių skaičius. Žmogiškųjų išteklių planavimą supranta kaip sistema, pagal kurią organizacija yra aprūpinama darbuotojais - tiek jos viduje (jau dirbantis personalas), tiek iš šalies (tie darbuotojai, kurių bus ieškoma ar kurie bus įdarbinti ateityje) (E. Veževičiūtė, 2009).
- Laikomasi nuostata, kad teigia, kad personalo parinkimo esmė yra ta, kad reikia parinkti ne geriausią apskritai, bet tinkamiausią tam tikrai pareigybei darbuotoją. Pareigybė suprantama kaip darbo vieta, kurią užimti gali tam tikro išsilavinimo, profilio, patyrimo, įgūdžių, asmeninių (fizinų bei dvasinių) savybių darbuotojas, jis privalo gebėti atlikti darbo vietai priskirtus darbus, esant tam tikram technikos, organizavimo ir darbo sąlygoms (A. Sakalas, 2003). Tokiu principu surinkta darbuotojų komanda, dirbs daug našiau (J. Stoner, D. Freeman, D. Gilbert, 2001).

Tyrimo metodika. Tyrimas atliktas AB "Lietuvos draudimas" Šiaurės regione. Regionas pasirinktas pagal darbo autorės gyvenamąją vietą – Ukmergės rajonas priklauso Šiaurės regionui. Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti esamą AB „Lietuvos draudimas“ personalo parinkimo sistemą bei pateikti tobulinimo galimybes. Tyrimo atlikimui pasirinkti šie duomenų rinkimo metodai: bendrovės dokumentų analizė, apklausos metodas. Tyrimo instrumentas - anketa. Tiriamieji –

AB „Lietuvos draudimas“ Šiaurės regiono darbuotojai bei vadovai. Imties tūris parinktas atsitiktiniu būdu, kadangi trečdalis populiacijos atspindi visos populiacijos nuomonę.

Strategija. Anketinė apklausa vyko AB "Lietuvos draudimas" Šiaurės regione. Iš regiono valdytojos buvo gautas leidimas atlikti apklausą. Ukmergės miesto skyriaus darbuotojams bei vadovui anketas išdalino darbo autorius. Kitų Šiaurės regiono skyrių vadovams anketas įteikė personalo administratorė, su prašymu į anketas atsakyti patiems bei išplatinti savo pavaldiniams, taipogi paaiškino kas ir koku tikslu atlieka tyrimą. Anketos buvo išdalintos su prašymu grąžinti iki 2009 m. vasario 28 d.. Buvo išdalintos 76 anketos, iš kurių sugrįžo 71. Imtis ir validumas yra reprezentatyvūs, kadangi iš apklaustų respondentų yra 30 proc. bendrovės darbuotojų ir 44 proc. vadovų. Duomenų rinkimas baigtas 2009 m. vasario 28 d. ir pradėtas jų administravimas.

Tyrimo rezultatai. Rezultatų naujumas. Personalo atrankos sistemos nuolat kinta. Tai vyksta nuolat, įtakojant darbuotojų paieškos problemai. Dauguma atrankos sistemų yra mokslininkų analizuotos, aprašytos ir pateiktos moksliniuose darbuose. Šiuo tyrimu darbo autorė norėjo pateikti požiūrį į personalo atrankos sistemos tobulinimą, vadovaujantis mokslininkų analizuojamu teoriniu aspektu.

Teorinis rezultatų reikšmingumas. Gauti tyrimo rezultatai patvirtina mokslininkų pateikiamas išvadas. Todėl teoriškai gauti tyrimo rezultatai reikšmingi, dėl jų teorinio lygmens patvirtinimo.

Praktinis rezultatų reikšmingumas. Atliktas tyrimas padėjo praktiškai įvertinti teorinių dėsnių taikymą. Taip pat gauti rezultatai naudingi, kaip galimybė įvertinti personalo atrankos sistemos veiksmingumą, konkrečiai paimtu atveju. AB "Lietuvos draudimas" bendrovei, toks tyrimas naudingas, kaip įvertinimas, naudojamos personalo atrankos sistemos.

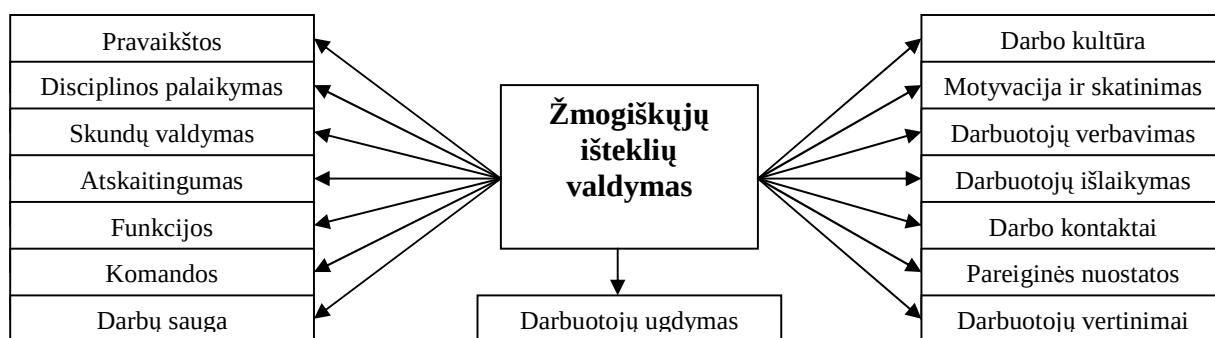
I. TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Iššūkiai šiuolaikiniai organizacijai

Šiuolaikinei organizacijai keliama dideli iššūkiai. Vienas tų iššūkių – kvalifikuoto, siekiančio žinių, savirealizacijos, tobulėjimo, personalo parinkimas. Personalas atranka šiuolaikiniam vadovui neretai tampa jo įmonės sėkmės prielaida.

Modernios organizacijos koncepciją apibūdina žmogiškojo kapitalo, partneriškos rinkodaros, skatinančio vadovavimo, komandinės veiklos sąvokos. Organizacijos funkcionalumą lemia geras darbuotojų bendravimas, veiksmų derinimas (komandinė veikla) vykdamas misiją, didinama kompetencija, atvirumas naujovėms, orientacija į klientų (interesantų) aptarnavimo kokybę. Organizacijos narys vertinamas ne kaip priemonė jos tikslams siekti, o kaip darbuotojas, sugebantis ir siekiantis nuolat tobulėti, imtis vis atsakingesnės veiklos. Organizacija tuo funkcionalesnė, kuo nuosekliau skatina darbuotojų savarankišką veiklą, kuo mažiau joje taikoma išorinė kontrolė, priežiūros veiksmas. Tai savaime suponuoja didelį darbuotojų iniciatyvos, atsakomybės, kūrybingumo poreikį, t. y. to, ko taip stokoja valdiškoje hierarchijoje veikiančios įmonės pažymį J. Lakis (2003).

Žmogiškųjų išteklių valdymas įmonėje susideda iš daugelio elementų. Šiuos elementus galima būtų padalinti į dvi dalis. Pirmoji apjungia motyvuojančius ir padedančius išlaikyti gerus darbuotojus elementus, o antroji yra susijusi su drausminančiomis priemonėmis. Šis sudėtingas priemonių kompleksas turi būti naudojamas tvarkingai ir efektyviai, jei įmonė siekia naudoti. Tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas, pirmiausia, atsiliepiama teigiamai finansiškai, o kartu padeda siekti kitų strateginių įmonės tikslų, teigiama internetiniame “Personalo sprendimai” puslapyje.



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje schema

(šaltinis: Personalo sprendimai: <http://www.personalosprendimai.com/index.php?id=nauj&nid=23>)

V. Domarkas, V. Juknevičienė (2007) teigia, kad žmogiškųjų išteklių vystymo idėja buvo išplėtotą vis labiau didėjant jų svarbai bet kurios veiklos sėkmei. Kalbant apie žmogiškųjų išteklių vystymą, pirmiausia akcentuojami organizacijos, o ne individo raidos tikslai. Pastebėta, kad žmogiškųjų išteklių vystymo veiksniai veikia efektyviau negu vien valdymo priemonės. Todėl dabar žmogiškųjų išteklių vystymo tikslingumas bei galimybės analizuojamos įvairiais lygiais: organizacijos, veiklos srities, sektoriaus, valstybės.

J. Lakis (2003) teigia, kad remiantis žmogiškojo kapitalo koncepcija organizacijai naudingiau sudaryti palankias sąlygas kiekvienam, net ir vidutiniam darbuotojui tobulėti profesinėje srityje, mokytis, nei keisti darbuotojus tikintis rasti pranašesnę už vieną arba kitą ne iki galo savo sugebėjimus atskleidusį bendradarbį. Suprantama, tai ne tik nereikia nereiklumo, atvirkščiai – tai verčia racionaliai didinti reikalavimus tokiam darbuotojui ir jo atsakomybę. Partneriška rinkodara interpretuoja organizacijos darbuotojus kaip vidaus klientus, kuriems turi būti taikomos tos pačios jų poreikių vertinimo, pagarbos jiems taisyklės, kaip ir savo reikalų atvykstantiems tvarkyti piliečiams.

L. Lobanova (2001) pabrėžia, jog kokybinių transformacijų požiūriu organizacijos ir erdvė, kurioje jos konkuruoja, gali būti įvertintos kaip tarpusavyje sąveikaujančios besivystančios sistemos. Šiuolaikinę spartėjančią konkurenciją gali įveikti tik „kokybiškai“ sugebančios save išreikšti ir nuolat kokybiškai kintančios struktūros, kurių neįmanoma aprašyti, remiantis ne tik kiekybiniais, bet ir iki šiol įprastais tradiciniais metodais.

Taigi žmogus (individas) yra centrinė ašis, svarbiausias subjektas, turintis didelę įtaką organizacijos veiklos tikslams pasiekti, nes darbuotojai yra žmonės, nuo kurių gebėjimų, kompetencijų, patirties ir ypač žinių daugiausia priklauso organizacijos veiklos rezultatai. Plintant žinioms, kurias naujo tipo, visą gyvenimą trunkančio mokymosi visuomenė, kurią dauguma autorių vadina modernia, informacine, globaline, žinių visuomene. Šiandieninėje žiniomis grįstoje ekonomikoje žinios yra pagrindinė ilgalaikio, stabilaus tobulėjimo varomoji jėga: tai pagrindinis konkurencinis faktorius, pabrėžia G. Svirskienė (2005).

Internetiniame „Personalo sprendimai“ puslapyje pabrėžiama, kad šiuolaikinis verslo pasaulis yra stipriai kintantis ir labai konkurencingas. Išvelgiamas ryšys tarp kompetentingų, atsidavusių darbuotojų ir įmonės tapimo rinkos lydere. Tinkamai atrinktas, efektyviai dirbantis ir siekiantis tobulėti personalas yra laikomas konkurenciniu pranašumu. Apskritai yra manoma, kad organizacijos sugebėjimas išmokyti darbuotojus vis geriau atlikti savo darbą visuose organizacijos lygiuose, yra vienintelis jos konkurencinis privalumas.

R. Mažeikaitė (2001) žinių valdymą ir gebėjimą organizuoti mokomąją veiklą traktuoja kaip dabar jau kone svarbiausią įmonių vadybos personalo darbo sritį, teigdama jog nuo XX a. devintojo

dešimtmečio tarp vadinamųjų žmogiškųjų resursų valdymo vadybininkų (ypač tų, kurių rūpestis – personalo kvalifikacijos kėlimas) labai išpopuliarėjo „besimokančios organizacijos“ koncepcija.

D. Kšivickienė (2006), pabrėžia, kad ekonomistai žmogiškuosius išteklius aiškina kaip žmogaus žinių, įgūdžių, sveikatos, patirties atsargas, kurios naudojamos gamybos ar paslaugų sferoje, siekiant gauti didesnę uždarbį. Šiuolaikinėmis darbo rinkos sąlygomis žmogiškieji ištekliai yra svarbiausia visuomenės vertybė bei pagrindinis ekonomikos augimo veiksnys. Aukštesnis išsilavinimas sąlygoja didesnę užimtumą, produktyvumą, mažesnę nedarbą.

Žmogiškųjų išteklių srityje yra daugybė individualiai pritaikomų priemonių. Būtina itin kruopščiai ištirti padėtį prieš naudojant jas organizacijose, nes kiekviena jų turi skirtingą kultūrą, aplinką. Kuriant žmogiškųjų išteklių politiką tarptautinei kompanijai ištis svarbu įvertinti, kokia jos dalis turėtų būti vienoda visose šalyse, kuriose veikia bendrovė, o kokia – gali skirtis. Jeigu darbuotojas vertingas ir atneša naudos bendrovei, būtina imtis priemonių, kad jis būtų patenkintas. Tačiau jeigu darbuotojai yra nenaudingi kompanijai, nėra poreikio stengtis juos išlaikyti. Dar viena problemiška žmogiškųjų išteklių vadybos sritis yra mokymai. Darbuotojai jiems turi būti atrinkti dėl tam tikros priežasties, pavyzdžiui, gero darbo. Jie turi suprasti, ko mokoma, ir siekti pritaikyti naujas žinias darbe. Labai dažnai mokymuose žmonės įgyja tik bendrų žinių ir anksčiau ar vėliau jas pamiršta, nes jos nesisieja su kasdieniu darbu ar bendrovės reikalais. Būtina stengtis žmones paskatinti nepamiršti savo žinių, nuolat priminti jiems, kur jas galima pritaikyti, teigia S. Chaudhuri (2005).

Žmogiškųjų išteklių planavimas, kartais vadinamas darbo jėgos arba personalo planavimu, dažniausiai yra įvardijamas kaip procesas, kurio metu nustatomas kompanijos darbuotojų poreikis ir taip užtikrinama, kad bendrovėje dirbs tinkamas kvalifikuotų žmonių skaičius. Specialistai žmogiškųjų išteklių planavimą supranta kaip „sistemą, pagal kurią kompanija yra aprūpinama darbuotojais - tiek jos viduje (jau dirbantis personalas), tiek iš šalies (tie darbuotojai, kurių bus ieškoma ar kurie bus įdarbinti ateityje) - atitinkamai su laisvomis, tam tikram laiko periodui ateityje numatomomis darbo vietomis", teigia E. Veževičiūtė (2009). Toliau autorė pabrėžia, kad bet kokios kompanijos ilgalaikės sėkmės įgyvendinimui galiausiai reikšmės turi ir tai, ar organizacija sugeba pasiekti tokį lygį, kai „tinkami žmonės tinkamu laiku atlieka tinkamą darbą". Kompanijos tikslai bei strategijos, kaip šių tikslų pasiekti, yra prasmingos tik tuo atveju, kai talentingi, įgudę žmonės trokšta šias strategijas įgyvendinti. Vadovai siekdami tokio santykio, kai „tinkami žmonės tinkamu laiku atlieka tinkamą darbą" investuoja į darbuotojus. Šios investicijos, dažnai būna mokymai, stažuotės, kvalifikacijos kėlimas.

Naujovių kūrimas žinių ir mokymosi srityje priklauso nuo to, kaip gerai žmonės sugeba keisti, vadovauti, dirbti, bendrauti ir kurti vertę naudodamiesi naujomis technologijomis. Šiandien elektroninis mokymasis ir mišrusis mokymasis yra galingos priemonės asmenų vertei puoselėti ir mokymuisi bei

naujovių diegimui organizacijose skatinti. Naujos žinios ir naujas mokymasis, ypatingai palaikomas naujų technologijų, yra tas siūlas, kuris leis sėkmingai įveikti būsimus svaiginančius pokyčius. Todėl vietoj išskaidytų problemos interpretacijų, susijusių su viena ar kita technologija, iškyla pagrindinis iššūkis persvarstyti visą mokymąsi pagal kitą paradigmą, kitaip tariant, pradėti mąstyti naujo mokymosi terminais, įsitikinęs R. Carneiro (2006).

Žmogiškųjų išteklių vystymas gali būti apibrėžiamas kaip veikla, susijusi su mokymosi, tobulėjimo ir ugdymo galimybėmis, kad būtų gerinama individuali, komandinė ir organizacinė veikla. Šiuolaikiniuose administravimo procesuose būtina vadovautis teisėtumo, racionalumo ir pagarbos piliečių teisėms principais bei siekti tos veiklos kuo geresnių rezultatų (veiksmingumo). Viešojo administravimo organizacijų veiklos sėkmė sprendžiant socialines problemas labai priklauso ne nuo vienos organizacijos, o nuo jų visumos, pabrėžia V. Domarkas, V. Juknevičienė (2007).

A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) pabrėžia, kad konkrečiam darbui reikalinga kvalifikacija nusakoma darbų ar pareiginiuose aprašymuose, kuriais remiantis galima palyginti reikalaujamą kvalifikaciją su esama darbuotojo kvalifikacija. Galimi trys kvalifikacinių reikalavimų rezultatų įvertinimo variantai :

- darbuotojo kvalifikacija žemesnė negu reikia darbo vietai užimti;
- darbuotojo kvalifikacija aukštesnė negu reikia darbo vietai užimti;
- darbuotojo kvalifikacija atitinka reikalaujamą kvalifikaciją.

Pirmuoju ir antruoju atveju kvalifikacija neatitinka darbo vietai keliamų reikalavimų, o tai turi įtakos tiek darbuotojo, tiek organizacijos darbo rezultatams. Vienintelis teisingas sprendimas šiuo atveju siekti tinkamo santykio tarp darbuotojo kvalifikacijos ir darbo vietos reikalavimų, nes nėra tiesioginės priklausomybės tarp darbuotojo kvalifikacijos lygio ir jo darbo našumo. Iki tam tikro lygio didėjant kvalifikacijai, didėja ir darbo našumas, tačiau, pasiekus tokią ribą, kai darbuotojo kvalifikacija tampa gerokai aukštesnė nei reikia tai darbo vietai, jis, atlikdamas šį darbą, yra ne motyvuojamas, o demotyvuojamas - todėl jo darbo našumas nedidėja.

R. Carneiro (2006) manymu žinios yra šiuolaikinės ekonomikos varomoji jėga, taip pat ir mokymasis. Dėl to mokymasis visą gyvenimą yra didžiulis šio naujojo amžiaus iššūkis tiek asmenims, tiek organizacijoms (organizacijoms, kurios mokosi). Taip žinios įgyja naujų konotacijų: jos yra daugiareikšmės, valdomos nefragmentinių taisyklių, ne tiek objektyviai išreikštos, kiek subjektyviai sukurtos, o jų konkurencingumas remiasi žodžiais neišreikštu žinių kodeksu, kylančiu iš patirties. Žinių valdymas yra neatsiejamas nuo žmonių, kurie jas kuria, plečia, skleidžia ir suteikia joms pridėtinės vertės remdamiesi žinių nauda. Autorius pastebi, kad mokymasis taip pat pastebimai kinta. Taikant naujo tipo mokymąsi, bet kokio amžiaus žmonės galės mokytis bet kokioje vietoje bet kurią dieną.

Organizacijų srityje strateginė vadyba teikia pirmenybę vadinamoms "biologinėms" įmonėms, t. y. įmonėms, kurioms mokosi besivystydamos ir prisitaikydamos (o ne "mechaninėms" įmonėms, tiesiog kartojančioms buvusių veiksmus). Pagal šį naują verslo modelį sanglaudos tendencija, socialinio kapitalo reikšmė, bendradarbiavimo ryšiai, pasitikėjimu grįsti santykiai ir veiklos bendruomenės yra būtinas raidos išeities taškas. Taikant šį naują mokymosi (tiek individualaus, tiek organizacinio) modelį, svarbiausias vaidmuo vėl tenka asmeniui. Šiame kontekste pagrindinis šio naujojo amžiaus tyrimų bei svarstymų objektas yra žmonių ir bendruomenių valdymas.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai yra vis labiau vertinami, kaip organizacijos vertybė. Ekonomikos įsibėgėjimo ir staigaus lėtėjimo laikais įstaigos vis labiau ima vertinti kvalifikuotus darbuotojus ir gerus specialistus. Todėl personalo vadybai skiriamas vis didesnis dėmesys. Vis dažniau pastebima, kad kvalifikuotas, geras specialistas gali atnešti įstaigai daug naudos ir investuoti į jo kvalifikacijos kėlimą, tobulinimą ir mokymus organizacijai finansiškai apsimoka. Vadovai organizuoja atrankas labai kruopščiai. Personalo atranka tampa iššūkiu vadovui, nes jo uždavinys išsirinkti patį geriausią darbuotoją. Tai toks specialistas, kuris bus tinkamiausias konkrečiai darbo vietai, konkrečioms pareigybėms atlikti.

1.2. Personalo vadybos samprata

Įmonės sėkmė rinkoje didžiaja dalimi priklauso nuo pačių įmonės darbuotojų, jos vadovų. Teisingas įmonės resursų įvertinimas, personalo ugdymas, tinkamas motyvavimas, efektyvių komandų formavimas atspindi teigiamuose įmonės veiklos rezultatuose.

P. Zakarevičius (2002) pažymi, kad vadyba tai mokslo kryptis apie organizacijų valdymo dėsningumus, principus, metodus, ryšius ir organizacinį mechanizmą.

Aiškinamajame įmonės vadybos terminų žodyne (2000) nurodoma, kad vadyba – tai valdymo, vadovavimo mokslas.

I. Bakanauskienė (2002) pabrėžia, kad personalas (kitaip: žmogiškieji (žmonių) ištekliai, darbo jėga, kadrai) - tai visi organizacijos dirbantieji: darbininkai, vadovai, specialistai, aptarnaujantis personalas ir t.t. Personalo valdymas - tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaujant verslui vadovas galėtų dirbti su žmonėmis susijusį darbą - priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką.

Personalo vadyba nagrinėja efektyvaus personalo naudojimo problemas, įvertindama tiek įmonės (siekdama didžiausio darbo efektyvumo), tiek individo interesus (siekiama sudaryti

optimaliausias darbo sąlygas kiekvienam individui. Siekdama šių tikslų, personalo vadyba integruoja įvairių – ir techninių, ir socialinių – mokslų laimėjimus, teigia A. Sakalas (2003).

Tarptautinių žodžių žodyne (2008), personalas (lot. *personalis*) apibūdinamas kaip: 1. įstaigos, įmonės, organizacijos darbuotojai; 2. tarnautojai, sudarantys vieną profesinę kategoriją.

G. Dessler (2001) pabrėžia, kad žmonių išteklių valdymas - visuma veiklų, užtikrinančių reikiamos darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą.

Personalo valdymas - tai veiklų visuma, kurios pirmiausia leidžia darbuotojui ir organizacijai, naudojančiai jo įgūdžius, sudaryti sutartį dėl darbo santykių tarp jų prigimties ir tikslų, ir, antra įsitikinti, kad ši sutartis būtų vykdoma, mano D. Torrington, L. Hall (1998).

Personalo vadybos sampratos skirtingumus lemia vadybos teorijų ir koncepcijų įvairovė bei skirtingas pagrindinių nuostatų poveikis pačiai sampratai ir jos turiniui, teigia I. Bakanauskienė (1997).

Daugumos autorių nuomonės yra panašios, kad personalo vadyba veikla, vadovavimas, siekiant įstaigai ir darbuotojams palankaus susitarimo, kuris būtų apibrėžtas pareiginėmis nuostatomis ir skatintų darbuotoją savo veikla siekti palankių rezultatų įmonės labui, už numatytą atlygį.

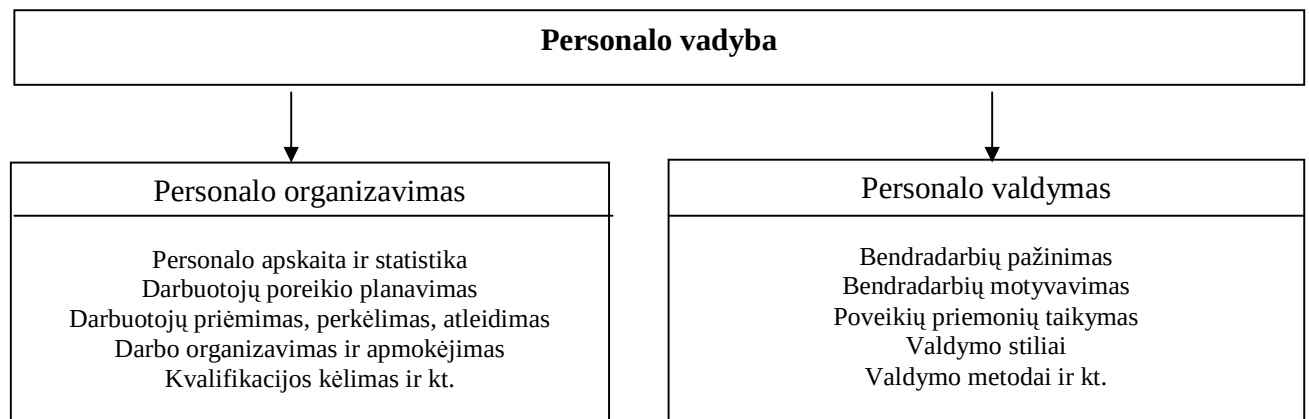
Apibendrinant galima teigti, personalo vadybos samprata įvairiuose šaltiniuose apibūdinama labai panašiai, - tai įstaigos ar organizacijos darbuotojai, vadinamas personalas. Personalo vadybos svarbą pabrėžia visi mokslininkai. Atrinkti darbuotojus taip, kad jie sėkmingai įgyvendintų visos organizacijos užsibrėžtą tikslą, numatytą viziją, yra labai reikšmingas darbas. Šio darbo negali atlikti bet kas. Todėl įstaiga turi turėti konkrečią koncepciją kaip tai darys ir personalo skyrių, kuris tuo rūpinsis.

1.2.1. Personalo vadybos sistemos turinys ir elementai

Įmonė, kurios vadovai žvelgia į tolesnę perspektyvą, puoselėja ilgalaikio verslo planus ir kurios administracija nemenkai stengiasi mažinti veiklos riziką, stiprinti konkurencingumą, gali bei turėtų svarstyti planus apie stabilų, ilgalaikį darbo santykių, grindžiamų abipusiu - ir įmonės, ir darbuotojo - interesu, kūrimą.

A. Sakalas (2003) pabrėžia, kad personalo vadyboje skiriamos dvi dedamosios – personalo organizavimas ir personalo valdymas. Anot autoriaus, pirmoji dedamoji – personalo organizavimas – labiausiai susijusios su personalo skyriaus atliekamomis funkcijomis (nors organizuojant personalą dalyvauja ir padalinių vadovai), antroji – personalo valdymas priklauso vadovų ir pavaldinių tarpusavio sąveikos (bendradarbiavimo) sričiai. Tarp šių sričių nėra aiškos skiriamosios ribos. Pavyzdžiui,

motyvavimui priskirtinas ir darbo užmokestis, todėl dažnai skiriamasis kriterijus yra formalizavimo lygis, kuriam personalo organizavimas labiau pasiduoda nei valdymas.



2 pav. Personalo vadybos turinys (šaltinis: A.Sakalas (2003)).

A. Kažukauskienė (2001) personalą apibrėžia kaip sudėtingiausiai valdomą ir labiausiai apsprendžiantį įmonės veiklos rezultatus bei efektyvumą veiksnį, kuris reikalauja ypatingo vadovų dėmesio.

E. Bulotienė (2006), pateikia, tokią personalo administravimo schemą:

- sukurti ir tvarkyti hierarchijas, pozicijas ir kompetencijas;
- saugoti visą su personalu susijusią informaciją;
- administruoti darbuotojus, nepilną darbo dieną dirbančius ir pan.;
- automatizuoti įmonės vidaus taisykles;
- duomenų “švara”: be dubliavimo, prieštaringos informacijos.

A. Sakalas (2003) pateikia šiuos personalo vadybos sistemos elementus:

- verbavimas – viliojimas;
- personalo planavimas;
- atranka;
- įdarbinimas;
- adaptacija (apmokymas, kvalifikacijos kėlimas);
- atleidimas.

O. Kločkova (2002), teigia, kad pagrindinis strateginis personalo vadybininkų tikslas – suburti vieningą ir susitelkusią vienminčių, suinteresuotų galutiniais savo darbo rezultatais ir besijaučiančių bendrovės dalimi, komandą. Tai reiškia sukurti lanksčią ir nukreiptą į individą vadybos sistemą,

padedančią bendrovei dirbti kiek galima efektyviau. Gerai suplanuota sistema aprėpia įvairius aspektus: ir tikslią naujų darbuotojų atranką (taip pat tolesnį psichologinį adaptavimą), ir motyvacijos schemų (ne tik tradicinių piniginių, bet ir daugybės kitų) rengimą, ir bendrų renginių organizavimą, ir daugelį kitų funkcijų. Na, ir, žinoma, personalo skyriaus kompetencijai priklauso juridškai teisingas dokumentų tvarkymas.

Įstaigoje dirbantys darbuotojai turi siekti įstaigos tikslų ir savo įsipareigojimų įstaigai suderinamumo. Vadovas savo ruožtu turi sudaryti sąlygas darbuotojams tinkamai atlikti įsipareigojimus. Planuodamas personalą, vadovas privalo tiksliai žinoti kokių darbuotojų, kiek ir kam reikia, kad įstaigos darbas vyktų sklandžiai.

Pasak A. Sakalo (2003), personalo vadybos uždavinius galima spręsti tik turint kiekybinę ir kokybinę informaciją apie darbo su personalu mastą. Todėl personalo poreikio planavimas, aprūpinant informacija visas personalo ugdymo sistemos kryptis, yra pagrindinė personalo organizavimo efektyvaus darbo prielaida.

Apibendrinant galima teigti, kad personalo organizavimas ir personalo valdymas tarpusavyje labai siejasi, vadovas ir pavaldinys tarpusavyje sąveikauja įvairiais aspektais. Tačiau personalo vadybos turinio dalys yra viena nuo kitos neatsiejamos. Vadovas, norėdamas gerai vadovauti, turi ne tik pažinti personalą, numatyti motyvatorius, bet ir taip organizuoti, kad numatyti motyvatoriai darytų poveikį ir darbuotojų suinteresuotumas gerai dirbti didėtų.

1.2.2. Žmonių išteklių planavimas ir atrankos sistemos

Kiekvienas vadovas prieš pradėdamas konkretų projektą ar darbą, visada numato, kiek ir kokių darbuotojų jam reikės. Svarbu numatyti teisingai, nes darbuotojų darbo krūviai turi būti paskirstyti taip, kad darbas būtų našus iki pat galo. Nepamatuotai didelis darbo krūvis, lemia blogą darbo kokybę. Todėl numatyti kiek reikės žmogiškųjų išteklių, labai svarbi personalo atrankos sistemos dalis.

S. P. Robbins (2003) teigia, kad organizacijos darbo jėgos kokybė daugiausia priklauso nuo žmonių, kuriuos ji pasamdo. Jei firma pasamdo naują darbuotoją, neturintį reikalingų įgūdžių, jo darbo rezultatai greičiausiai bus nepatenkinami, nepaisant vadovybės pastangų didinti suinteresuotumą ir stiprinti vadovavimą, sukurti efektyvias grupes ar įdomius darbus.

Pasak F.S. Butkaus (2003) sėkmingai organizacijos veiklai garantuoti reikia darbuotojų, kuriančių ir skleidžiančių vadybinę informaciją, t.y. organizacijos personalo.

Parenkant darbuotojus, reikia juos taip parinkti, kad jų sugebėjimai geriausiai atitiktų darbo vietos keliamiems reikalavimams. R. Adamonienė, A. Sakalas, V. Šilingienė (2002) išskiria šešis darbuotojų parinkimo proceso etapus bei su jais susijusių procedūras:

- 1 etapas - laisvų darbo vietų analizė.
- 2 etapas - darbuotojų parinkimo būdų nustatymas ir parinkimas.
- 3 etapas - kandidatų dokumentų peržiūra.
- 4 etapas - kandidatų atranka.
- 5 etapas - darbo sutarties pasirašymas.
- 6 etapas - darbuotojo adaptacija kolektyve.

Žmonių išteklių planavimas yra orientuotas į kiekybinį ir kokybinį žmonių išteklių poreikį. Nustačius šiuos poreikius ir turint informacijos galima spręsti personalo valdymo sistemos uždavinius. Reikalavimai, kiek detaliai reikia nustatyti poreikį priklauso nuo pačių uždavinių. A. Sakalas (2003) brėžia lygiagrečias poreikio planavimo linijas: darbo vietų skaičiaus ir struktūros bei paties personalo raida. Kiekybinis ir kokybinis neatitikimas tarp šių sistemų nustatomas planuojant.

J. Stoner, D. Freeman, D. Gilbert (2001) mano, kad žmonių išteklių planavimo paskirtis – užtikrinti, kad į personalo paklausą būtų nuolat ir tinkamai reaguojama.

Dauguma autorių sutaria, kad personalo atranka, tai tam tikro darbuotojo parinkimas, tam tikrai darbo vietai. Autoriai pabrėžia, kad ieškodamas darbuotojo, vadovas turi ieškoti ne tiesiog gero darbuotojo, o konkrečiai pareigybei geriausio darbuotojo. Tokiu principu surinkta darbuotojų komanda, dirbs daug našiau.

Personalo planavimas – procesas, kurio metu suderinama personalo vidinė ir išorinė pasiūla su organizacijos darbo vietomis ateityje. Pagrindinis personalo planavimo tikslas yra paversti organizacijos planus ir tikslus į tam tikrą reikalaujamų darbuotojų sąrašą.

R. Adamonienė ir kt. (2002) teigia, kad personalo planavimas - tai planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas, kuris grindžiamas:

- ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų prognoze;
- sprendimu, ar išorės, ar vidaus kandidatai bus verbuojami į šias darbo vietas.

Pasak P. Zakarevičiaus (2003), žmonės visuomet dirba efektyviau, kuomet tiksliai žino savo pareigas, teises, atsakomybę, kada užduotys jiems suformuluojamos aiškiai, rezultatai, kuriuos reikia pasiekti apibrėžti suprantamai, darbų planavimas ir koordinavimas visuomet savalaikiai. Todėl tikslus darbuotojų atliekamų funkcijų padalijimas, veiklos reglamentavimas, kontrolės sistemos organizavimas, suteikia darbuotojams pastovumo, darbo solidumo jausmą.

R. Aleksienė (2004) teigia, kad Lietuvoje asmenys į valstybės tarnybą gali būti priimami dviem būdais: konkurso būdu ir be konkurso. Be konkurso priimami asmenys į politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigas, pakaitiniai valstybės tarnautojai bei karjeros valstybės tarnautojai, kai atkuriamas karjeros valstybės tarnautojo statusas, ir jie gali grįžti į jų eitas arba kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas. Konkurso tvarka priimami karjeros valstybės tarnautojai bei viešųjų įstaigų vadovai. Konkursas metu naudojami du pretendentų atrankos metodai: egzaminas raštu - testas ir egzaminas žodžiu - interviu. Pirmojo konkurso etapo metu pretendentams pateikiama viena dalis testo klausimų, į kuriuos turi atsakyti raštu. Kitą dalį testo klausimų sudaro įstaiga, kurioje vyksta konkursas, remdamasi teisės aktais susijusiais su pareigybe, kuriai užimti vykdomas konkursas. Abu šiuos atrankos etapus vykdo komisija sudaroma įstaigoje, kuri skelbė konkursą prieš 3 darbo dienas ir kurią sudaro 5-7 nariai.

Internetiniame "Lyga.lt" puslapyje pateikiama į pasaulines lyderes pagal automobilių pardavimus išsiveržusios "Toytota" naudojama STAR (Situations, Tasks, Actions, Results) metodika. Jos pagalba potencialus darbuotojas prafiltruojamas pagal 4 pagrindinius parametrus.

Situacijos - kandidato paprašoma apibūdinti savo didžiausius profesinius iššūkius, kuriuos jam teko įveikti. Vien gyvenimo aprašyme išdėstytais biografiniais faktais pasikliauti tikrai nepatartina. Be to, pravartu patikrinti, ar žodinė informacija sutampa su esančia CV.

Užduotys - kokios buvo kandidato pareigos/užduotys/atsakomybės sritys kiekvienoje iš jo apibūdintų situacijų? Atranką vykdančio asmens pagrindinis siekis - išsiaiškinti, ką konkrečiai kandidatas privalėjo atlikti nupasakotose darbinėse aplinkybėse.

Veiksmas - kai žinomas atsakymas į klausimą *ką*, reikia kasti gilyn iki atsakymo *kaip*. Interviuotoją domina, ką kandidatas darė, kad įvykdytų iškeltus uždavinius, kodėl darė ir kokios buvo galimos veiksmų alternatyvos.

Rezultatai - tai paskutinė atrankos interviu stadija, kurioje reikia pasidomėti, kokios buvo visų veiksmų pasekmės. Ar užsibrėžti tikslai buvo pasiekti, ar ne? Jei rezultatai netenkinami, tai kokios buvo to priežastys? Kokias pagrindines pamokas kandidatas išmoko iš šios patirties?

STAR atrankos metodo stiprioji pusė yra ta, jog pagal ankstesnę kandidato darbinę patirtį bei elgseną galima nuspėti jo darbinį potencialą bei sugebėjimus ateityje, teigiama internetiniame Lyga.lt puslapyje.

Internetiniame "I.R.S. konsultantai" puslapyje, pateikiama tokia darbuotojų atrankos sistema įmonėje:

Žmogiškųjų resursų planavimas (žmogiškųjų resursų planavimo prielaidos; plano sudarymas; atrankos procesas).

Atrankos kriterijai ir darbuotojų paieška (pareiginiai aprašymai; reikalavimų kandidatams suformavimas; kandidatų šaltiniai, jų santykiniai kaštai; reklaminis atrankos skelbimas - kaip tai organizuoti).

Atrankos ir interviu (pradinis interviu; formalios, išplėstinės ir specialios anketos; anketų kombinacijos su specialiais testais; bazinis interviu; interviu schemas ir atlikimo technikos).

Užduotys ir testai (kvalifikacinės užduotys; situacijų modeliavimas; psichologiniai testai; asmenybės, motyvacijos ir bendrųjų sugebėjimų tyrimai; integruotas sprendimas; rekomendacijų patikrinimas).

Įtraukimas į darbą (naujai priimto darbuotojo adaptacijos periodai; adaptacijos programa; mokymas ir motyvacija darbe; atrankos priemonių sistema; kurso taikymo įmonėje planas).

Apibendrinant galima teigti, kad būtų surinkti tinkami darbuotojai, vadovai turi planuoti darbuotojų poreikį ir sudaryti rezervą. Tai gali būti kandidatai iš įstaigoje dirbančių darbuotojų, arba iš išorės. Kad ir kokia atrankos sistema būtų pasirinkta, ji turi būti veiksminga konkrečiu atveju ir padėti atrinkti tokius darbuotojus, kurie padėtų įgyvendinti įstaigos viziją.

1.3. Personalo parinkimo sistemos struktūra, principai, darbo vietų įvertinimas

Svarbu yra parinkti tinkamą atrankos modelį ir gerai pasirengti personalo atrankai. Kiekvienam vadovui svarbu, kad naujas darbuotojas pateisins jo lūkesčius. Todėl būtina tinkamai pasiruošti ir atsakingai vykdyti atranką. Kad parinktas naujas darbuotojas būtų pats tinkamiausias.

Pasak A. Kažukauskienės (2001) personalo parinkimo tikslas - organizacijos efektyvus darbas. Vykdamas personalo parinkimo funkciją, privalu užsiimti reikalingu įmonei darbuotojų planavimu. Organizavus reguliarią personalo parinkimą, bus didesnė tikimybė, kad įmonė sugebės laiku susirasti jai reikalingos profesijos, kvalifikacijos ir patyrimo darbuotoją. Įmonės neplanuojančios savo žmonių išteklių, arba nepatenkina personalo poreikio, arba joms nesiseka efektingai pasiekti savo tikslų.

Sakalas A. (2003) teigia, kad personalo parinkimo esmė yra ta, kad reikia parinkti ne geriausią apskritai, bet tinkamiausią tam tikrai pareigybei darbuotoją. Pareigybė suprantama kaip darbo vieta, kurią užimti gali tam tikro išsilavinimo, profilio, patyrimo, įgūdžių, asmeninių (fizinių bei dvasinių) savybių darbuotojas, jis privalo gebėti atlikti darbo vietai priskirtus darbus, esant tam tikram technikos, organizavimo ir darbo sąlygoms. Personalas – tai tam tikras pareigybes užimančių darbuotojų visuma.

J. Stoner ir kt. (2001) mano, kad žmonių išteklių planavimo paskirtis – užtikrinti, kad į personalo paklausą būtų nuolat ir tinkamai reaguojama.

Personalo planavimas – procesas, kurio metu suderinama personalo vidinė ir išorinė pasiūla su organizacijos darbo vietomis ateityje. Pagrindinis personalo planavimo tikslas yra paversti organizacijos planus ir tikslus į tam tikrą reikalaujamų darbuotojų sąrašą.

A. Kažukauskienė (2001) išskiria tris darbuotojų parinkimo proceso etapus:

- geriausiai tinkančių kandidatų į laisvą darbo vietą pagal darbo vietos keliamus reikalavimus paieška ir atrinkimas;
- pretendentų įvertinimas, jų privalumų ir trūkumų analizė;
- pasirinkto kandidato priėmimas į darbą.

G. Dessler (2001) teigia, kad jei kandidatų užpildyti visas numatomas laisvas darbo vietas pačioje organizacijoje nepakanka, darbdaviai sutelkia dėmesį į išorės kandidatų – žmonių, šiuo metu nedirbančių organizacijoje, - pasiūlos prognozavimą. Čia gali prireikti bendrų ekonominių sąlygų, vietinės rinkos sąlygų ir darbo jėgos rinkos prognozių.

A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) pažymi, kad personalo parinkimo sistemos tikslas - surasti kandidatus darbui organizacijoje, atlikti jų atranką bei paskirstymą į darbo vietas. Personalo parinkimo sistemos struktūra yra tokia:

- darbų analizė ir darbo vietų įvertinimas;
- personalo poreikio planavimas;
- personalo paieška (verbavimas);
- personalo atranka;
- priėmimas į darbą ir paskirstymas į darbo vietas;
- atleidimas iš darbo.

Kaip rašoma “Career Juornal” internetiniame puslapyje kompanijų vadovai labai aktyviai ir daug kalba apie talentų pritraukimą ir išlaikymą, tačiau kaip ir anksčiau personalo skyriai lieka ne pagrindine kompanijos veiklos politika. Dėl šių priežasčių personalo specialistai negali skirti daug savo darbo laiko kurdami personalo strategiją, naujų žmonių pritraukimo taktikas, kadangi turi dirbti nemažai kitų darbų, kurie su jų tiesiogine veikla nėra stipriai susiję. Dėl to daugelis apklaustų personalo vadovų teigė, jog planuoja įdiegti naujus technologinius sprendimus personalo valdyme, kas leistų efektyviau išnaudoti darbo laiką ir leistų labiau koncentruotis ties personalo strategijos kūrimu ir įgyvendinimu nei ties paprastomis darbuotojų atrankomis.

Remiantis analizuojamos literatūros šaltiniais, *personalo parinkimo etapus* galima išdėstyti šia tvarka:

Pirmas etapas: suformuluojami reikalavimai kandidatams, parengiamas skelbimo tekstas (ar numatomi kiti kandidatų paieškos šaltiniai. Šio etapo darbus atlieka personalo specialistas ir tiesioginis būsimo darbuotojo vadovas.

Antras etapas: registruojami, peržiūrimi kandidatų siunčiami gyvenimo aprašymai (CV), tikslinami duomenys. Šį darbą atlieka personalo specialistas.

Trečias etapas: kalbama su kandidatais, tikslinama pateikta informacija, kviečiami į susitikimą tinkamiausi kandidatai. Tai daro personalo specialistai.

Ketvirtas etapas: kalbama su tinkamiausiais kandidatais (įvertinamos asmeninės savybės bei dalykinės žinios). Dalyvauja personalo specialistas ir tiesioginis būsimo darbuotojo vadovas.

Penktas etapas: renkamos rekomendacijos apie tinkamiausius kandidatus, analizuojama surinkta informacija, priimamas sprendimas ir neretai dar papildomai kalbama su 3-4 tinkamiausiais kandidatais. Pokalbiuose dalyvauja ir daugiau organizacijos darbuotojų (tos profesijos specialistai, gretimo skyriaus vadovai, aukštesnio lygio vadovas ir kt.).

Šeštas etapas: aptariami atrankos rezultatai, priimamas sprendimas, vadovas kalbasi su pasirinktu darbuotoju (aptariamos darbo sąlygos, pageidaujamas atlyginimas ir pan.). Dalyvauja būsimo darbuotojo vadovas ir personalo specialistas.

Atranka vadovui nėra pats įprasčiausias darbas – jam reikia papildomai pasiruošti, pats vadovas turi priimti galutinį sprendimą dėl atrankos rezultatų. Klaidų tikimybės: atrankos metu galima gerai įvertinti kandidato žinias, tačiau sunkiau išsiaiškinti jo asmenines savybes, augimo bei tobulėjimo potencialą, ypač jei organizacijoje nėra specialisto (psichologo), kuris galėtų pasitelkti specialiai konkretiems kandidato sugebėjimams bei įgūdžiams įvertinti tinkamas priemones, teigia N. Griškevičienė (2008).

A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) pateikia pagrindinius personalo parinkimo sistemos principus, jie yra tokie:

- telkimo, išbandymo ir iškėlimo principas;
- personalo vertinimo ir parinkimo kriterijų vienovės principas;
- personalo stabilumo ir atnaujinimo derinimas;
- personalo suderinamumas ir tarpusavio papildymas;
- vidinių ir išorinių personalo poreikių tenkinimo šaltinių derinimas;
- senų ir naujų darbuotojų suderinimas.

A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) pažymi, kad darbų analizė gali būti apibūdinta kaip procedūra, kuri skirta: (a) apibrėžti organizacijoje vykdomų darbų pobūdžiui; (b) numatyti

reikalavimus žmonėms, kurie turėtų būti pasamdyti tiems darbams atlikti; (c) apibrėžti taisykles, terminus ir sąlygas, kurioms esant atliekami konkretūs darbai.

Personalo vadyba orientuota į gamybos arba siūlomų paslaugų gerinimą racionaliau naudojant žmogaus sugebėjimus, siekiant, kad darbuotojo savybės kuo labiau atitiktų konkrečiai darbo vietai keliamus reikalavimus. Personalo vadyba nagrinėja darbuotojų savybes, kurios susijusios su efektyviu ir kokybišku darbo atlikimu, akcentuoja darbuotojų tobulinimo planų inicijavimą, parengimą ir vykdymą bei darbuotojų ir įmonės tikslų integravimą. Ne paskutinę vietą šiame procese užima ir racionalių darbo kontraktų parinkimas. Darbo vieta vertinama analizuojant personalo užimtumo efektyvumą, darbo užmokestį ir pateikiant išvadas dėl darbo vietos efektyvumo didinimo. Vertinant darbo vietą nustatoma vertybių sistema, kuri išsamiai apibūdina darbuotojų atsakomybę ir pareigas. Pažymėtina, kad nėra nagrinėjamas konkretus darbą atliekantis asmuo, o analizuojama, kokios darbuotojo savybės lemia, kad darbas būtų atliekamas kuo efektyviau, siekiant norimų rezultatų, teigiama Vilniaus nuotolinių studijų universiteto pateikiamoje informacijoje.

A. Sakalas (2003) teigia, kad personalo įvertinimas įgalina:

- nustatyti darbuotojų tinkamumą tam tikroms pareigoms;
- įvertinti darbuotojų našumo didėjimo / mažėjimo potencialias galimybes;
- išaiškinti ypatingus tam tikros srities talentus;
- išaiškinti šalintinus trūkumus, suinteresuoti darbuotojus profesiskai ir morališkai tobulėti;
- sudaryti teisingo darbo apmokėjimo prielaidas;
- mažinti klaidų tikimybę, parenkant, atleidžiant darbuotojus, organizuojant jų pareigybinį augimą ir pan.

Personalo vertinimas susijęs ir su jų karjeros planavimu.

G. Dessler (2001) teigia, kad darbų analizė – tai procedūra, skirta apibrėžti šių darbų pobūdį ir žmonių, kurie turėtų būti pasamdyti jiems atlikti, savybes.

J. Arnold (2005) pažymi, kad atliekant darbų analizę, sistemingai analizuojama, koks yra darbo pobūdis, kokia įranga naudojama darbams atlikti, kokios yra darbo sąlygos, koks yra darbų ir pareigų pasiskirstymas organizacijos viduje.

Darbų analizė įpareigoja vadovą apskaičiuoti darbų pobūdžio ir darbuotojų galimybių santykį. Autoriai pabrėžia, kad tai yra būtina, dėl tinkamo darbuotojų parinkimo, konkrečiai darbo vietai ir pareigybei.

P.E. Spector, M.T. Brannick, M.D. Coover (1989) darbų analizės metodus grupuoja į keturias kategorijas:

- rašytiniai informacijos šaltiniai;
- tokį pat darbą dirbančių asmenų pateikiama informacija;
- informacija iš kolegų;
- tiesioginis stebėjimas.

C. Doyle, (2003) bei A. Furnham (2001) pabrėžia, kad darbo analizės metodai, o ir pati tradiciniu būdu atliekama darbo analizė turi ir trūkumų. Nurodoma, jog tais atvejais, kai tam tikras darbas yra neilgalaikis, darbo analizė nėra labai prasminga. Be to, vystantis technologijoms, o žmonėms dažnai keičiant darbo vietas, tampa vis sudėtingiau tiksliai numatyti, kokio tipo asmenybė, ar kokie asmenybės bruožai bus tinkami tam tikram darbui ar organizacijai. Nežiūrint to, neabejojama, jog personalo atranka turi būti paremta išsamia informacija, kurioje taip pat atsižvelgta ir į verslo poreikius.

Apibendrinant galima teigti, kad analizuoti šaltiniai pažymi darbų analizės reikalingumą ir naudojamų metodų būtinumą. Tiesiog būtina pasirinkti kuriuos metodus, naudoti tam tikromis sąlygomis.

1.4. Personalo atranka

Personalo atranka, labai atsakingas procesas. Darbuotojų parinkimas konkrečioms pareigybėms užimti visada neša didelę atsakomybę, nes bet kokiai įstaigai darbuotojų kaita yra nepageidautinas reiškinys. Tokiu atveju reikia taip atrinkti darbuotojus, kad jie būtų patikimi ir gebėtų atlikti jiems pavedamas užduotis. Tai nėra taip paprasta. Darbuotojų atrankai pastaruoju metu skiriamas didelis dėmesys. Dauguma darbdavių jau suprato, kad geras, patikimas darbuotojas, visada laiduoja įstaigai geresnį pelną ir yra atsakingas. Todėl personalo atranka įgauna vis didesnės svarbos.

Pasak B. Leonienės (2001), personalo atranka – procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo. Kaip teigia I. Bakanauskienė (2002) personalo atrankos procesas prasideda pretendentų sąrašo pateikimu priėmimui ir baigiasi samdos sprendimu.

F. Stoner ir kt. (2001) teigia, kad atranka apibūdinama kaip dviejų krypčių procesas, kurio metu organizacijos vadovai renkasi geriausią kandidatą, o jis savo ruožtu sprendžia – sutikti ar ne su organizacijos pasiūlymu.

Anot G. Dessler (2001), jei kuriama nauja darbo vieta, tada tikrai yra reikalingas naujas darbuotojas. Tačiau dauguma laisvų darbo vietų atsiranda tada, kai darbuotojai išeina iš darbo arba yra pervedami į kitas pareigas. Šiuo atveju vakansiją galima užpildyti darbuotoju iš organizacijos. Dažnai geriausias darbdavių kandidatų šaltinis yra įmonėje jau dirbantys darbuotojai. Kad ši paieška būtų

sėkminga, reikia pasitelkti darbo skelbimus, personalo asmens bylas ir duomenų apie darbuotojų įgūdžius bazes.

Apibendrinant galima teigti, kad analizuojami šaltiniai vieningai sutaria, kad personalo atranka yra procesas, kuris reikalingas abiems pusėms – darbdaviui reikalingas profesionalus darbuotojas, konkrečiai pareigybei. Darbuotojui reikalinga darbo vieta, kurioje jis galėtų realizuoti savo gebėjimus. Taigi atranka yra momentas, kai abi pusės privalo išsiaiškinti ar galės sudaryti sutartį, kuri bus naudinga abiems sutarties pusėms.

1.4.1. Atrankos samprata bei tikslai

Kiekviena atranka organizuojama konkrečiu tikslu: rasti darbuotoją. Tačiau ne tik. Svarbu rasti ne darbuotoją, o pati tinkamiausią darbuotoją, konkrečiai pareigybei užimti. Tai turi būti specialistas, kuris sugebės dirbti taip, kad pateisintų vadovo lūkesčius bei padėtų įstaigai siekti užsibrėžtų tikslų.

G. Dessler (2001) personalo planavimą ir prognozavimą išskiria verbavimo ir atrankos proceso pirmuoju etapu. Personalo planavimas - planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas, kuris grindžiamas:

- ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų prognoze;
- sprendimu, ar išorės, ar vidaus kandidatai bus verbuojami į šias darbo vietas.

Savalaikis personalo planavimas yra labai reikšmingas įstaigai. Vadovas turi iš anksto numatyti kokių darbuotojų rikės įstaigai ir kaip tuos darbuotojus reikiamu momentu galės rasti.

A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) pažymi, kad personalo paieška - tai visuma veiksmų, kurie atliekami organizacijoje, norint patraukti į darbo vietas kandidatus, turinčius reikiamus sugebėjimus organizacijos tikslams siekti. Pagrindinis paieškos tikslas - užtikrinti geriausią atitikimą tarp darbo vietų reikalavimų ir kandidatų į darbo vietas individualių charakteristikų.

J. Stoner ir kt. (2001) pažymi, kad atrankos procesas yra abipusis: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip tai daryti, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus. Organizacija naudoja daugelį tikrinimo būdų, kad pasamdytų, jos manymu, tinkamiausią kandidatą. Tačiau kai padėtis darbo biržoje ypač įtempta, ir į kiekvieną pareigybę pretenduoja keletas kandidatų, atrankos procesas gali būti vienpusis. Kai profesionalių darbuotojų trūksta arba kandidatas yra labai aukšto lygio vadovas ar specialistas ir dėl jo varžosi keletas, organizacijos vadovai pateiks labai palankų pasiūlymą ir greičiau priims sprendimą.

Pasak A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006) pagrindinis atrankos tikslas — surasti tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei komandai labiausiai tinkantį kandidatą. 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.

Apibendrinant galima teigti, kad atrankos tikslas visada yra rasti patį tinkamiausią darbuotoją. Taigi kad tikslas būtų pasiektas, vadovas privalo gerai numatyti, kokio darbuotojo jam reikia. Atranka, tai procesas, kada jis galės iš pasiūlytų kandidatų išsirinkti būtent tokį, kuris jam reikalingas.

1.4.2. Pagrindiniai atrankos proceso etapai

Kiekvienas vadovas, prieš pradėdamas ieškoti jam reikalingo darbuotojo, pasirenka jam tinkamą ir, neretai jau pasiteisinsią, atrankos sistemą. Kaip yra daug atrankos modelių, taip pat ir atrankos proceso etapai yra siūlomi nevienodi. Skirtingi mokslininkai siūlo dalinai skirtingus atrankos proceso etapus.

I. Bakanauskienė (2002) išskiria aštuonis atrankos proceso etapus:

- Preliminarinė pretendentų atranka – tai trumpas interviu, kurio paskirtis – artimiau susipažinti ir ištaisyti nuomonės apie išvaizdą, manieras ir t.t. netikslumus bei sudaryti gerą nuomonę apie organizaciją.
- Įdarbinimo testai. Jų paskirtis – nustatyti kaip pretendentai atitinka darbo ir/ar organizacijos keliamus reikalavimus.
- Atrankos interviu – atrankos procedūra, skirta nuspėti ateities darbo atlikimo lygiui pagal kandidato žodinius atsakymus į žodinius klausimus. Atrankos interviu – išsamus pokalbis tarp atrankos subjekto ir pretendento, siekiant įvertinti kandidatų tinkamumą.
- Rekomendacijų ir informacijos patikrinimas.
- Medicininis patikrinimas.
- Interviu su tiesioginiu vadovu. Kai samdos sprendimą priima tiesioginis vadovas – tai nulemiantis interviu. Kitais atvejais šis interviu pravedamas patikrinant psichologinį suderinamumą. Naudojami interviu tipai, etapai kaip atrankos interviu.
- Realaus darbo peržiūrėjimas.
- Samdos sprendimas. Sprendimą priima tiesioginis vadovas, personalo tarnybos vadovas arba abu kartu. Rezultatas – darbo sutarties įforminimas.

A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) teigia, kad personalo atranka - atsakinga užduotis, nes su parinktais žmonėmis teks dirbti ilgą laiką. Atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, ar siūlyti darbą, ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas L tą darbo vietą sprendžia, ar atitinka organizacijos siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus. Autorės išskiria šiuos personalo atrankos etapus:

1 etapas. Dokumentų užpildymas. Paraiškos į organizaciją patenka dviem būdais: asmenys ateina asmeniškai ir pateikia dokumentus arba paštu gaunamas prašymo laiškas bei pateikiami dokumentai.

2 etapas. Dokumentų peržiūrėjimas. Pirminė atranka atliekama pagal gyvenimo aprašymą (CV), užpildytą organizacijos anketą ir pateiktus dokumentus.

3 etapas. Tinkamiausių kandidatų sąrašo sudarymas. Peržiūrėjus gyvenimo aprašymą (CV), rekomendacijas ir kitus dokumentus, kandidatai suskirstomi į: a) tinkamus (tinkami surašomi į atskirą sąrašą); b) galimus (surašomi į kitą sąrašą ir paliekami personalo rezerve); c) netinkamus (jie iš karto atmetami).

4 etapas. Kandidatų kvietimas pokalbiui.

5 etapas. Pirminis kandidatų atrinkimas. Pirmiausia atliekami testai. Pagal testus atrinkti kandidatai kviečiami pokalbiui.

6 etapas. Antrinis kandidatų atrinkimas. Vyksta atrinktų kandidatų (dažniausiai trijų ar keturių) pokalbiai su tiesioginiu vadovu, paskui su aukštesniu vadovu, tada vėl su tiesioginiu vadovu.

7 etapas. Kandidato išrinkimas. Jei pokalbio metu dalyvavo komisija, jos nariai priima daugumos sprendimą. Norint sužinoti, ar sprendimas buvo patikimas ir pagrįstas, remiamasi pagrįstumo ir patikimumo tikrinimu. Jei kandidatą atranka ne komisija, galutinį sprendimą priima tiesioginis viršininkas.

8 etapas. Pasiūlymo dirbti pateikimas ir jo patvirtinimas. Jei atrinktasis kandidatas sutinka dirbti organizacijoje (žodinis patvirtinimas), kiti kandidatai turi žinoti, kad jiems nepasisekė, tik raštiškai sudarius darbo sutartį.

9 etapas. Pranešimas kandidatams, kuriems nepasisekė. Informuojama telefonu ar paštu.

10 etapas. Darbo sutarties pasirašymas.

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingi autoriai pateikia skirtingus atrankos proceso etapus. Mokslininkės A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) pateikia išsamų ir tikslų procedūros aprašą. Žingsnis po žingsnio kiekviename etape nurodo atrankos etapus. Manytina, kad dauguma organizacijų personalo vadovai taip organizuoja atrankos procedūras. Toks modelis taikytinas, kai pasiūloma darbo

vieta yra perspektyvi ir sulaukia daug kandidatų. Paprastesni modeliai, kaip siūlo I. Bakanauskienė (2002) taikomi, kai darbo vieta nėra labai perspektyvi ir nesulaukia labai daug kandidatų.

1.4.3. Atrankos metodai

Atrankos metodų yra įvardijama įvairių. Pats geriausias atrankos metodas yra tas, kuris padeda teisingai įvertinti kandidatus ir iš daugelio išsirinkti tą, kuris yra geriausias. Todėl metodo patikimumas, priklauso nuo to, kokio darbuotojo, ir kokiai įstaigai reikia. Didelės organizacijos, kuriose dirba šimtai darbuotojų renka vienokius metodus, mažos įmonės, kurios darbuotojus skaičiuoja tik vienetais arba dešimtimis, renka visiškai kitokius metodus. Todėl pateikiama keletas skirtingų autorių siūlomų atrankos metodų.

A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) pažymi, kad atrankos metodų pasirinkimo prioritetai priklauso nuo daugelio specifinių veiksnių: ekonominio ir mokslo išsivystymo bei kultūrologinių skirtingų šalių ir organizacijų ypatumų. Svarbiais veiksniais, lemiančiais atrankos metodų pasirinkimą, yra atrankos procedūros užsakovo reikalavimų ir vykdytojo supratimo suderinimas bei taikomų atrankai metodikų (ypač lėsių) standartizavimo bei adaptavimo lygis.

Skirtingi šaltiniai nurodo skirtingą personalo atrankos būdų, kuriais galima naudotis ieškant naujų darbuotojų, skaičių. V. Misevičiaus (2002) pateikia aštuonis pagrindinius personalo atrankos būdus:

1. Naudojimasis vidiniais kompanijos resursais.

Įmonės darbuotojams sudaromos galimybės užimti aukštesnes pozicijas, jie skatinami tobulėti, jei nori kilti karjeros laiptais įmonės viduje.

2. Atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis.

Įmonėje dirbantys darbuotojai yra suinteresuoti rekomenduoti gerą kandidatą. Darbuotojai žino žmones, kurie dirba panašiose srityse, ar yra dirbę su jais ankstesnėse kompanijose, ir gali juos rekomenduoti.

3. Skelbimai laikraščiuose.

Tai pagrindinė šiandienos darbuotojų paieškos forma. Skelbimai laikraščiuose pritraukia daug kandidatų, tačiau dažnai daugelis jų neatitinka keliamų kvalifikacijos reikalavimų.

4. Paieška universitetuose.

Tai būdas rasti jaunus ir entuziastingus darbuotojus, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros. Tačiau tai žmonės be darbo patirties, į kurių apmokymus kartais reikia investuoti nemažus pinigus.

5. Įdarbinimo agentūrų paslaugos.

Tai būdas, kai reikalingi įvairios kvalifikacijos darbuotojai ir pagal tai yra renkamas, kokios įdarbinimo agentūros paslaugomis naudotis.

6. Dalyvavimas karjeros dienose.

Kompanija gali susidaryti kvalifikuotų potencialių darbuotojų duomenų bazę ir esant reikalui pasikviesti šiuos žmones į darbą.

7. Internetiniai skelbimai ir duomenų bazės.

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

8. Valstybinių darbo biržų paslaugos.

Tai būdas rasti žemesnės kvalifikacijos darbuotojus ar paprastus darbininkus.

Kuo toliau, tuo labiau pastebima tendencija, kad norėdami rasti gerus darbuotojus į laisvas darbo vietas darbdaviai turi parodyti vis daugiau iniciatyvos ir išradingumo. Lietuvos sąlygomis tai gali atrodyti keistai, kadangi oficiali bedarbystė yra gana didelė ir, atrodytų, surasti darbuotoją neturėtų būti sudėtinga, tačiau reali situacija yra šiek tiek kitokia.

Nors bedarbystė ir yra gana didelė, tačiau ši skaičių daugiausiai sudaro žemos kvalifikacijos darbininkai, tuo tarpu gerų specialistų trūksta. Tam, kad rastų tinkamus žmones, įmonės turi naudoti visus prieinamus darbuotojų paieškos ir atrankos būdus, derindamos juos tarpusavyje. Kompanija, kuri reikiamo darbuotojo paieškai naudojami tik vienu šaltiniu, gali skaudžiai nusivilti ir nerasti reikiamo darbuotojo.

A. McGinn (2000) nurodo, kokiais personalo paieškos būdais dažniausiai naudojasi įmonės, ieškomamos personalo:

- skelbimai vietiniuose laikraščiuose - 16%
- skelbimai tarptautiniuose laikraščiuose - 20%
- įdarbinimo agentūros - 12%
- koledžai - 8%
- asmeniniai kontaktai - 20%
- skatinimas (vidinė paieška) - 12%
- kiti metodai - 12%

A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) primena, kad kiekvienam metodui taikyti, kaip ir visai atrankos procedūrai vykdyti reikalingas išankstinis pasiruošimas bei tam tikra kompetencija.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena įstaiga pasirenka jai tinkamą ir patogiausią atrankos modelį. Tai sąlygoja vieta, kurioje yra įstaiga (didmiestyje ir rajono centre gali būti skirtingi atrankos

metodai), tikėtinas kandidatų skaičius, o pastaruoju metu ir ekonominės sąlygos. Svarbiausia pasirinktas modelis turi atitikti vadovo galimybes ir pateisinti lūkesčius.

II. TYRIMO METODOLOGIJA IR METODIKA

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimas grindžiamas:

- Personalo atrankos *konceptijomis ir teorijomis*, kuriose personalo atranka apibūdinama kaip procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo (B. Leonienės, 2001; J. Stoner ir kt., 2001), užtikrinantis geriausią atitikimą tarp darbo vietų reikalavimų ir kandidatų į darbo vietas individualių charakteristikų (A. Stankevičienė, L. Lobanova, 2006).
- *Efektyvios veiklos* filosofinė kryptis grindžiama konstruktyvizmo teorija (M. Clements, 2005), pagal kurią konstruojama situacija, parenkant atrankos proceso etapus, metodus.
- Laikomasi *požiūrio*, jog personalo atranka susijusi su žmogiškųjų išteklių planavimu, kurio metu nustatomas darbuotojų poreikis ir taip užtikrinama, kad organizacijoje dirbs tinkamas kvalifikuotų žmonių skaičius. Žmogiškųjų išteklių planavimą supranta kaip sistema, pagal kurią organizacija yra aprūpinama darbuotojais - tiek jos viduje (jau dirbantis personalas), tiek iš šalies (tie darbuotojai, kurių bus ieškoma ar kurie bus įdarbinti ateityje) (E. Veževičiūtė, 2009).
- Laikomasi nuostata, kad teigia, kad personalo parinkimo esmė yra ta, kad reikia parinkti ne geriausią apskritai, bet tinkamiausią tam tikrai pareigybei darbuotoją. Pareigybė suprantama kaip darbo vieta, kurią užimti gali tam tikro išsilavinimo, profilio, patyrimo, įgūdžių, asmeninių (fizinių bei dvasinių) savybių darbuotojas, jis privalo gebėti atlikti darbo vietai priskirtus darbus, esant tam tikram technikos, organizavimo ir darbo sąlygoms (A. Sakalas, 2003). Tokiu principu surinkta darbuotojų komanda, dirbs daug našiau (J. Stoner, D. Freeman, D. Gilbert, 2001).

2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimas atliktas AB "Lietuvos draudimas" Šiaurės regione. Regionas pasirinktas pagal darbo autorės gyvenamąją vietą – Ukmergės rajonas priklauso Šiaurės regionui.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti esamą AB „Lietuvos draudimas“ personalo parinkimo sistemą bei pateikti tobulinimo galimybes.

Uždaviniai:

1. Susipažinti su AB "Lietuvos draudimas" veikla ir rezultatais, Šiaurės regiono personalo sudėtimi bei jo parinkimo procesu.

2. Apklausos būdu surinkti informaciją iš vieno bendrovės padalinio - Šiaurės regiono, darbuotojų apie bendrovėje vykdomą darbuotojų atranką, taip pat darbuotojų nuomonę apie esančią personalo parinkimo sistemą ir numatyti šios sistemos tobulinimo galimybes.

Tyrimo objektas - AB "Lietuvos draudimas", Šiaurės regionas.

Tyrimo metodas. Tyrimo atlikimui pasirinkti šie duomenų rinkimo metodai:

1. *Bendrovės dokumentų analizė.* Dokumentai naudoti bendrovės personalo atrankos proceso aprašymui, o taip pat ir atliekant bendrovės bei Šiaurės regiono personalo charakteristikas, kuriose atsispindi visa informacija apie bendrovės veiklą ir jos darbuotojus. Naudoti dokumentai: bendrovės metinės veiklos ataskaitos; bendrovės vidaus dokumentai.

2. *Apklausos metodas.* Darbuotojų apklausai naudotas būdas – anketinė apklausa. Šis metodas pasirinktas dėl: galimybės apklausti didesnį respondentų skaičių; anonimiškumas skatina didesnę sąžiningumą ir gaunami tikslesni duomenys; atsakymų negali įtakoti apklausėjas; ekonomiška laiko ir sąnaudų atžvilgiu.

Tyrimo instrumentas. *Anketa* sudaryta remiantis teorinėje dalyje išnagrinėta mokslinė literatūra apie personalo parinkimo sistemos struktūrą, principus, apie darbo vietų įvertinimą, žmonių išteklių planavimą, personalo atrankos sampratą, tikslus, atrankos proceso etapus bei metodus. Anketa sudaro 27 klausimai (žr. 2 priedą). Anketa siekta surinkti būtiniausius duomenis, reikalingus atlikti bendrovės AB „Lietuvos draudimas“ Šiaurės regione tyrimui ir įvertinti personalo atrankos sistemą bei pateikti rekomendacijų jos tobulinimui. Siekiant įvertinti parengtą anketų kokybę buvo atliktas *žvalgomasis tyrimas*. Pasak Valackienės (2004), žvalgomasis tyrimas apima nedideles tyrimo grupes ir yra naudojamas pradiniam nuodugnių tyrimų etape. Žvalgomojo tyrimo metu abeiose organizacijoje buvo išdalintos 5 anketos. Remiantis užpildytų anketų rezultatais buvo atlikti keli pakeitimai, patikslinti teiginiai, kurie palengvino respondentams anketos pildymą. *Anketą sudaro:*

1. *Įžanginė dalis*, kurioje kreipiamasi į respondentą su tikslu dalyvauti tyrime, paaiškinamas šio tyrimo tikslas, pateikiama anketos pildymo instrukcija.

2. *Pagrindinė dalis*, 1 - 23 klausimai, kuriuose pateikiami probleminiai klausimai. Jais siekta išsiaiškinti, ką respondentai mano apie egzistuojančią personalo atranką bendrovėje.

Prie teiginių pateikiama kelių pakopų vertinimo skalė, kurioje išreikštas palinkimas į nepritarimą ir pritarimą bei galimybė išreikšti neutralią nuostatą (pvz., „visiškai nesutinku-nesutinku-

nežinau-sutinku-visiškai sutinku“ ir pan.). Respondentams buvo suteikta galimybė pareikšti nenumatytą nuomonę.

3. *Baigiamoji dalis*, 24 - 27 klausimai, skirta įvertinti sociodemografinius duomenis. Taip pat buvo padėkota respondentams už pateiktus atsakymus.

Visi anketos klausimai yra svarbūs atliekamam tyrimui, nes padės suformuluoti galutines darbo išvadas, kurios galėtų būti naudingos ir pačių organizacijų, kuriose buvo atliktas tyrimas, vadovams.

Anketą sudaro šios *klausimų rūšys*:

- *Uždari dichotominiai klausimai* – tai klausimai, kuriuose iš dviejų atsakymų prašoma pasirinkti tik vieną, o atsakymų kategorijos aiškiai numatomos.
- *Uždari multichotominiai* – tai klausimai, kuriuose atsakymus reikia parinkti daugiau negu iš dviejų variantų;
- *Atvirieji klausimai* – tai klausimai, kuriuose reikia pasirinkti vieną ar kelis atsakymus, geriausiai atspindinčius respondento nuomonę.

Atsakymai skirstomi į šias rūšis:

- *Dvivariančiai atsakymai* – kai pasirenkamas vienas iš dviejų pasiūlytų uždarų atsakymų;
- *Daugiavariantiniai atsakymai* – kai pasirenkamas vienas ar keli, geriausiai atspindintys respondento nuomonę, atsakymai;
- *Atviri atsakymai* – kai respondetas gali pasirinkti alternatyvas, kurios nebuvo pateiktos uždaruose klausimuose.

Siekiant sužinoti vadovo pozicijas bei nuostatas apie personalo atranką bendrovėje buvo pateiktas klausimynas (žr. 1 priedą), kurį taip pat sudaro *uždari dichotominiai, uždari multichotominiai ir atvirieji klausimai*, bei galimi *dvivariančiai, daugiavariantiniai ir atviri atsakymai*.

Tyrimo imtis ir tiriamieji. Tiriamieji – AB „Lietuvos draudimas“ Šiaurės regiono darbuotojai bei vadovai. Imties tūris parinktas atsitiktiniu būdu, kadangi trečdalis populiacijos atspindi visos populiacijos nuomonę. Buvo išdalintos 76 anketos, iš kurių sugrįžo 71. Imtis ir validumas yra reprezentatyvūs, kadangi iš apklaustų respondentų yra 30 proc. bendrovės darbuotojų ir 44 proc. vadovų.

Tyrimo etika. Prieš pateikiant anketas, respondentams buvo paaiškintas atliekamo tyrimo tikslas, nurodyta kodėl svarbi kiekvieno respondento nuomonė, užtikrintas anketos anonimiškumas ir konfidencialumas.

Tyrimo procesas. Mokslinio tyrimo procesą (eigą) santykinai Kardelis (2005) skirsto į tris pagrindinius etapus:

1. *Pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas;*
2. *Empirinių duomenų rinkimas;*

3. Tyrimo duomenų apdorojimas.

Pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas. 2009 m. sausio 14 – 31 dienomis buvo parengta anketa. 2009 m. vasario 4 - 13 dienomis AB „Lietuvos draudimas“ Šiaurės regiono respondentams buvo išdalintos 76 anketos, iš kurių grįžo 71.

Duomenų rinkimas. Pirminei pažinčiai su kompanija, jos veikla bei rezultatais, personalo sudėtimi bei jo parinkimo procesu, gavusi regiono valdytojos leidimą, duomenis surinkti padėjo personalo administratorė.

AB „Lietuvos draudimas“ Šiaurės regiono padaliniuose vyko anketinė apklausa, kurią geranoriškai ir sėkmingai padėjo atlikti personalo administratorė ir skyrių vadovai.

Ukmergės miesto skyriaus darbuotojams bei vadovui anketas išdalino darbo autorius. Kitų Šiaurės regiono skyrių vadovams anketas įteikė personalo administratorė, su prašymu į anketas atsakyti patiems bei išplatinti savo pavaldiniams, taipogi paaiškino kas ir koku tikslu atlieka tyrimą. Anketos buvo išdalintos su prašymu grąžinti iki 2009 m. vasario 28 d. Duomenų rinkimas baigtas 2009 m. vasario 28 d. ir pradėtas jų administravimas.

Tyrimo duomenų administravimas. Vadovų anketos gauti rezultatai apdoroti MS Excel programa, pateikiamas grafinis duomenų atvaizdavimas.

Darbuotojų anketoje esantys teiginiai buvo koduojami naudojantis standartizuotomis kodavimo instrukcijomis ir sudaroma kompiuterinė testavimo duomenų matrica. Duomenų kodavimo ir perkėlimo procedūrų patikimumui įvertinti pakartotinai koduota ir suvesta 5% atsitiktinai atrinktų testo lapų. Kodavimo klaidų skaičius neviršijo 0,3%.

Skaičiavimai atlikti naudojantis specializuotos statistinės kompiuterinės programos paketu SPSS, lentelės ir grafikai sukurti bendraisiais redaktorais.

Atlikta dažnių, vidurkių analizė. Skirtumui tarp trijų grupių statistiniams reikšmingumams įvertinti buvo taikomas Mann-Whitney U neparametrinis testas (t-testo analogas ranginėms skalėms). Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

Rezultatų analizei buvo panaudoti *suminių (kaupiamųjų) procentų* grafikai. Suminiai procentai sukaupia kintamųjų reikšmių procentines išraiškas nuo 0 iki 100%. Staigus grafiko kilimas rodo žymų procentinį padidėjimą pereinant prie gretimos kintamojo reikšmės.

III. TYRIMO REZULTATAI

3.1. AB “Lietuvos draudimas” charakteristika

AB "Lietuvos draudimas" - draudimo rinkos lyderis Lietuvoje ir didžiausia draudimo bendrovė Baltijos šalyse. Tai sparčiai auganti ir moderni draudimo kompanija, kurią renkasi kas trečias besidraudžiantis gyventojas. “Lietuvos draudimas”:

- priklauso vienai didžiausių pasaulyje draudimo grupių RSA;
- aptarnauja apie 0,7 mln. privačių ir verslo klientų;
- valdo vieną didžiausių draudimo paslaugų tinklą – beveik 90 padalinių visuose šalies miestuose ir miesteliuose;
- yra pelningi ir patikimi - per praėjusius metus uždirbo 54 mln. litų pelno;
- sparčiai auga - per metus kompanijos pasirašytų įmokų padaugėjo 36 proc. – iki 463 mln. litų;
- valdo didžiausią šalies ne gyvybės draudimo rinkos dalį – 37 procentus;
- atlyginame milžiniškus nuostolius - vien 2008 m. klientams atlygino nuostolių už 208 milijono litų – 47 proc. daugiau nei ankstesniais metais.

Misija: Patikimas draudimo partneris, užtikrinantis saugumą ir laisvę veikti.

Vizija: “Lietuvos draudimas” – pirmas kiekvieno pasirinkimas: moderniausias ir efektyviausias rinkoje, priimtinausias klientams, patraukliausias darbuotojams.

Bendrovės vertybės: puikus aptarnavimas; iki galo atliktas darbas; išmintinga veikla; šaunios idėjos; pozityvus nusiteikimas.

Bendrovė vykdo veiklą šiose draudimo grupėse:

- draudimas nuo nelaimingų atsitikimų;
- draudimas ligos atvejui;
- sausumos transporto priemonių, išskyrus geležinkelio transporto priemones, draudimas;
- geležinkelio transporto priemonių draudimas;
- laivų (jūrų ir vidaus vandens) draudimas;
- vežamų krovinių draudimas;
- turto draudimas nuo gaisro ar gamtinių jėgų;
- turto draudimas nuo kitų rizikų;
- su sausumos transporto priemonių valdymu susijusios civilinės atsakomybės draudimas;
- su laivų (jūrų ir vidaus vandens) valdymu susijusios civilinės atsakomybės draudimas;

- bendrosios civilinės atsakomybės draudimas;
- laidavimo draudimas;
- finansinių nuostolių draudimas.

Moderni ir norinti laimėti įmonė gali būti sėkminga net aktyvių pokyčių metu. Pertvarkydama savo vidinius procesus ir tobulindama klientų aptarnavimo sistemas, bendrovė sugebėjo pasiekti ypač gerų veiklos rezultatų ir moderniais sprendimais užsitikrino lyderystę ateityje. Svarbiausi finansiniai faktai 2007 m.: grynasis pelnas - 54 mln. litų; pasirašytos įmokos - 463 mln. litų; uždirbtos įmokos - 396 mln. litų; investicinės pajamos - 20 mln. litų.

Vienas svarbiausių bendrovės siekių – rinkai nuolat pateikti naujovių, kurios padėtų apsidrausti paprasčiau ir suteiktų klientams įvairios papildomos naudos.

AB „Lietuvos draudimas“ priklauso vienai didžiausių pasaulyje draudimo grupių RSA. Bendrovės akcijas valdo šios grupės kompanija „Codan“ – jai priklauso 99,9 proc. AB „Lietuvos draudimas“ akcijų. Naudodamasi naryste tarptautinėje grupėje, bendrovė vietos patirtį papildė tarptautinėmis žiniomis ir technologijomis. 2007 m. AB „Lietuvos draudimas“ įstatinis kapitalas nebuvo didintas ir metų pabaigoje buvo 80,6 mln. litų. Bendrovės akcininkų nuosavybę sudaro 251,7 mln. litų.

2007 m. AB „Lietuvos draudimas“ sėkmingai investavo jai patikėtas klientų ir akcininkų lėšas. Metų pabaigoje įmonės investicinio portfelio vertė buvo 558,8 mln. litų – 93,3 mln. litais daugiau negu 2006 metais. Iš investicinės veiklos (obligacijų, akcijų ir valdomo nekilnojamojo turto) uždirbtas pelnas 2007 m. siekė 20,1 mln. litų, o 2006 m. jis buvo 14,2 mln. litų. Nors padėtis finansų rinkoje 2007 m. atnešė nemažai netikėtumų, tokių kaip sunkumai JAV paskolų rinkoje ir su tuo susijęs likvidumo sumažėjimas, bendrovė ne tik pasiekė užsibrėžtus tikslus, bet ir viršijo planuotas investicines pajamas.

Bendrovės organizacinė struktūra pavaizduota 4 priede. 2008 m. bendrovėje veikė 4 regioniniai centrai - Centro, Šiaurės, Vakarų ir Rytų. 2008 m. trečiojo ketvirčio pabaigoje turėjo 89 skyrius.

3. 2. AB „Lietuvos draudimas“ Šiaurės regiono personalo charakteristika

Šiuo metu bendrovėje dirba 1 517 darbuotojai. 2007 m. tuo pačiu laiku dirbo 1 455 darbuotojai. Kadangi bendrovės struktūra didelė, darbuotojų daug, dirbančių visoje Lietuvoje, gana sudėtinga visus apklausti, todėl analizei ir tyrimui aš pasirinkau vieną, Šiaurės regioną, kuriame dirba 208 darbuotojai arba 14 proc. visų Lietuvos draudimo darbuotojų.

Regionas sudarytas iš 12 regioninių skyrių. Jam vadovauja regiono valdytoja, kuriai tiesiogiai pavaldūs regiono vadovas verslo klientams, pardavimų privatiems klientams skyriaus vadovas, personalo administratorius ir ūkio tarnybos vadovas.

Regiono pardavimų privatiems klientams skyriaus vadovui pavaldūs Šiaurės pardavimų plėtos skyriaus vadovas, Šiaurės mažmeninės prekybos skyriaus vadovas, Biržų, Joniškio, Molėtų, Pasvalio, Radviliškio, Rokiškio, Ukmergės, Utenos, Zarasų bei Panevėžio Senvagės, Parko, Nevėžio regioninių skyrių vadovai, o taip pat ir VIP grupės konsultantai (patys geriausi draudimo konsultantai, kurie surenka virš 0,5 mln. įmokų per metus).

Regioniniams skyriams vadovauja vadovai, kuriems pavaldūs draudimo konsultantai, o Šiaurės mažmeninės prekybos skyriaus vadovui pavaldūs klientų aptarnavimo specialistai. Verslo draudimo ekspertai pavaldūs regiono vadovui verslo klientams.

Didžiąją dalį darbuotojų sudaro moterys. Duomenys pagal išsilavinimą pateikti 1 lentelėje. Darbuotojų išsilavinimą skirstome į 5 lygius: nebaigtas aukštasis, profesinis, aukštesnysis, aukštasis ir magistras.

1 lentelė

Personalo pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Darbuotojų skaičius	Išsilavinimo lygis
4	Magistras
106	Aukštasis
86	Aukštesnysis
11	Profesinis
1	Nebaigtas aukštasis

(Šaltinis: AB „Lietuvos draudimas“ duomenų bazė)

3. 3. AB „Lietuvos draudimas“ personalo atrankos procesas

Atrankos procesas bendrovėje pradedamas, kai atsiranda laisva darbo vieta ar įsteigiama nauja pareigybė. Darbo vietą užimti pirmumo teisė suteikiama bendrovės darbuotojams. Ieškomos pareigybės tiesioginis vadovas personalo administratoriui pateikia ieškomos pareigybės pareiginius nuostatus, aptariamas pareigybės darbo pobūdis, reikalavimai pareigybei, atrankos metodas, terminai. Jei ieškomai pareigybei yra iš anksto numatytas tinkamas kandidatas iš bendrovės darbuotojų, kurio kvalifikacija bei asmeninės savybės atitinka tai pareigybei keliamus reikalavimus, šią poziciją siūloma užimti pasirinktam vidiniam kandidatui. Tokia darbo vieta viešai neskelbiama. Jei tokio kandidato

nėra arba paskyrus bendrovės darbuotoją jo pareigybė neužimama, tuomet pradedama atranka. Personalo atrankos procesas pateiktas 5 priede.

Parenkant darbuotojus, dėmesys kreipiamas į kandidato profesines žinias, sugebėjimus bei asmenines savybes. Aukščiausio lygio vadovų atranka vykdoma pasitelkiant konsultacines firmas.

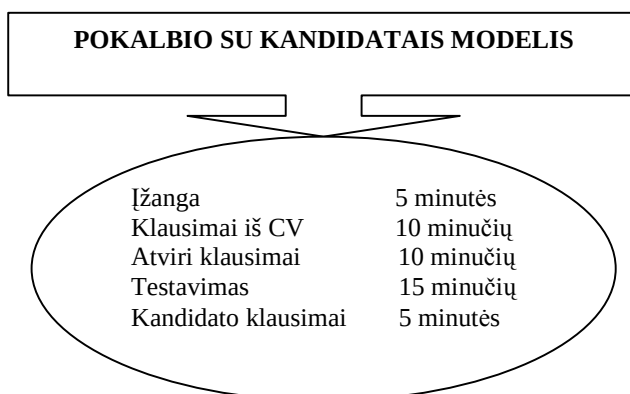
Naujų darbuotojų atranka dažniausiai vyksta per vidinius ir/ar išorinius kanalus . Tiek vidinės, tiek išorinės atrankos skelbiamos vidiniame bendrovės tinklalapyje.

Personalo administratorius paruošia darbo skelbimą spaudoje, kuriame nurodoma:

- pareigybės darbo pobūdis;
- reikalavimai pareigybei;
- kontaktinė informacija;
- gyvenimo aprašymų (CV) siuntimo adresai ir terminai.

Atsiųstus kandidatų CV sukaupia personalo administratorius. Pasibaigus CV siuntimo terminui, atlieka kandidatų pirminį įvertinimą. Tiksliausiai atitinkančias, pareigybei keliamus reikalavimus, kandidatūras pateikia tiesioginiam vadovui.

Tiesioginis, ieškomos pareigybės, vadovas pagal pateiktų kandidatų gyvenimo aprašymus pasirenka potencialius kandidatus, kuriuos personalo vadybininkas kviečia pokalbiui. Pirmajame pokalbyje (pokalbio modelis pateiktas 3 paveiksle) su kandidatais dalyvauja tik tiesioginis ieškomos pareigybės vadovas (jeigu dėl kažkokių tai priežasčių vadovas negali vesti pokalbio, jį pavaduoja personalo administratorius).



3 pav. Pokalbio su kandidatais modelis (šaltinis: AB “Lietuvos draudimas” vidiniai dokumentai).

Kandidatas gali būti atrinktas iškart po pirmojo pokalbio, jei dėl jo tinkamumo nekyla abejonių. Tokiu atveju pasirinktas kandidatas pristatomas tiesioginio vadovo vadovui. Jei toks kandidatas neatsiranda, tai tolesniam etapui pasirenkami 2 - 3 tinkamiausi kandidatai, kuriuos

personalo administratorius kviečia antrajam pokalbiui, kuriame dalyvauja tiesioginis ieškomos pareigybės vadovas ir tiesioginio vadovo vadovas.

Personalo administratorius pasirinktą kandidatą kviečia į pokalbį, kurio metu tiesioginis ieškomos pareigybės vadovas pateikia darbo pasiūlymą - išdėsto siūlomo darbo sąlygas: atlyginimas, papildomos naudos, aptariama darbo pradžios data ir kt. Aptarus ir sutikus su darbo sąlygomis, kandidatas Personalo skyriui pateikia įdarbinimui reikalingus dokumentus (asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą, valstybinio socialinio draudimo pažymėjimą, išsimokslinimo dokumentą, foto nuotrauką) ir ne vėliau kaip prieš dvi darbo dienas privalo atvykti į personalo skyrių užpildyti įdarbinimo dokumentų.

Personalo administratorius kiekvienam pokalbyje dalyvavusiam, bet nepasirinktam kandidatui praneša (telefonu, elektroniniu paštu, pokalbio metu ar kt.) jo atžvilgiu priimtą sprendimą.

Priimamam į bendrovę darbuotojui taikomas 3 mėnesių bandomasis laikotarpis. Darbo sutarties 2 egzempliorius paruošia personalo administratorius, vadovaudamasis LR Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymu.

Darbo sutartis pasirašoma regiono valdytojo ir darbuotojo. Vienas egzempliorius įteikiamas priimtam kandidatui, kitas lieka bendrovėje.

Bendrovės regiono valdytojo įsakymu darbuotojas priimamas į darbą. Nuo darbo sutartyje nurodytos datos, atrinktas kandidatas dirba savo pareigose.

Toliau vyksta darbuotojo įvedimo į AB "Lietuvos draudimas" procesas.

Įvedimas - tai tęstinis procesas, kurio metu naujas darbuotojas integruojamas į bendrovę taip, kad kuo greičiau pradėtų dirbti produktyviai.

Už naujo darbuotojo įvedimą į bendrovę atsakingi personalo administratorius ir tiesioginis naujo darbuotojo vadovas. Jų tikslas įvedimo proceso metu - įtraukti darbuotoją į bendrovės veiklą kuo labiau sumažinus adaptacijos laikotarpį.

Pirmą darbo dieną personalo administratorius naują darbuotoją supažindina su bendrove, jos struktūra, veiklos sritimis, darbo kultūra bei vertybėmis. Pristato bendrovės vadovams ir darbuotojams.

Tiesioginis vadovas, prieš ateinant naujam darbuotojui informuoja kolektyvą apie naują darbuotoją, jo funkcijas.

Tiesioginis vadovas pirmojo pokalbio, su nauju darbuotoju, metu aptaria:

- darbuotojo atsakomybės sritis, darbo vietą, funkcijas, bendradarbiavimo ryšius;
- darbuotojo darbo pobūdį, funkcijas, užduotis;
- darbuotojo ir darbdavio lūkesčius;
- darbuotojo darbo organizavimo tvarką;

- karjeros perspektyvas.

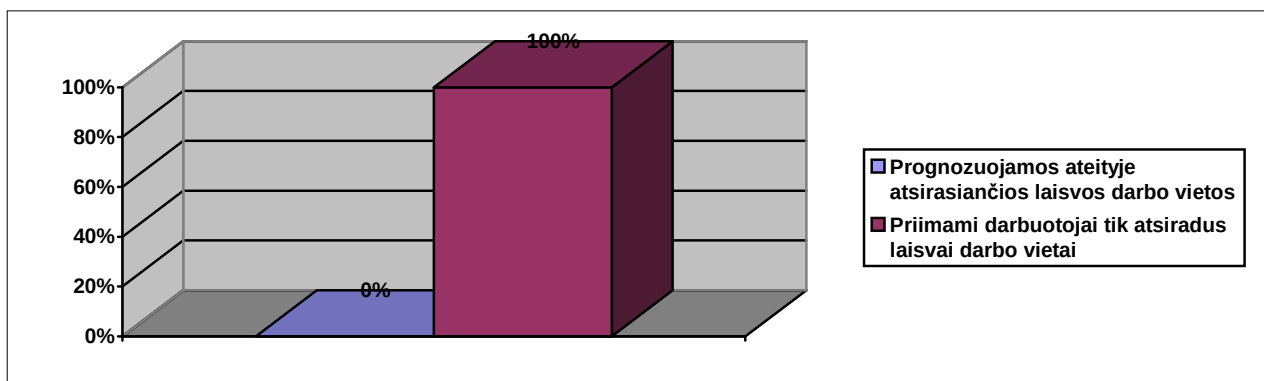
Darbuotojui pateikiamos visos darbui būtinos priemonės.

3. 4. AB „Lietuvos draudimas“ personalo atrankos sistemos vertinimo tyrimo rezultatai

3.4.1. Vadovų apklausos tyrimo rezultatai

Gautos septynios AB „Lietuvos draudimas“ Šiaurės regiono vadovų užpildytos anketos. Pateikiami tyrimo rezultatai ir apibendrinimai.

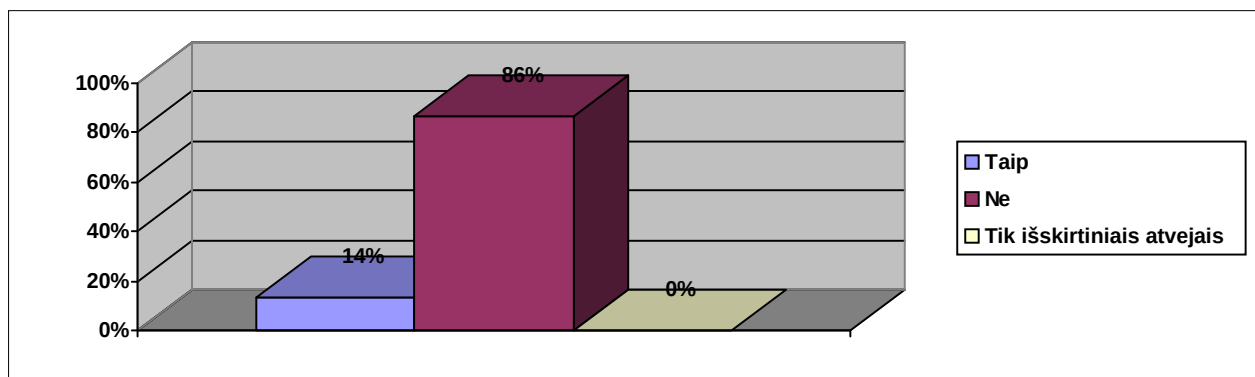
Personalo planavimas ir prognozavimas.



4 pav. Nuomonė apie įmonės personalo planavimą ir prognozavimą

Apibendrinus rezultatus galima teigti, kad šiuo metu vyraujantis personalo atrankos modelis yra priimti darbuotojus tik atsiradus laisvai darbo vietai. Kol kas vis dar egzistuoja senas modelis, kai darbuotojo ieškoma tik tada, kai atsiranda laisva darbo vieta. Vyraujant šiam modeliui, darbuotojai ieškomi tik tada kai jų reikia, o tai leidžia daryti prielaidą, kad atranka dažnai būna apsunkinta. Vykstant atranką tada, kai darbo vieta jau laisva, tenka rinktis darbuotoją iš tų kandidatų, kurie dalyvauja atrankoje. Todėl išsirinkti patį geriausią darbuotoją tenka iš tų, kurie atvyksta į atranką.

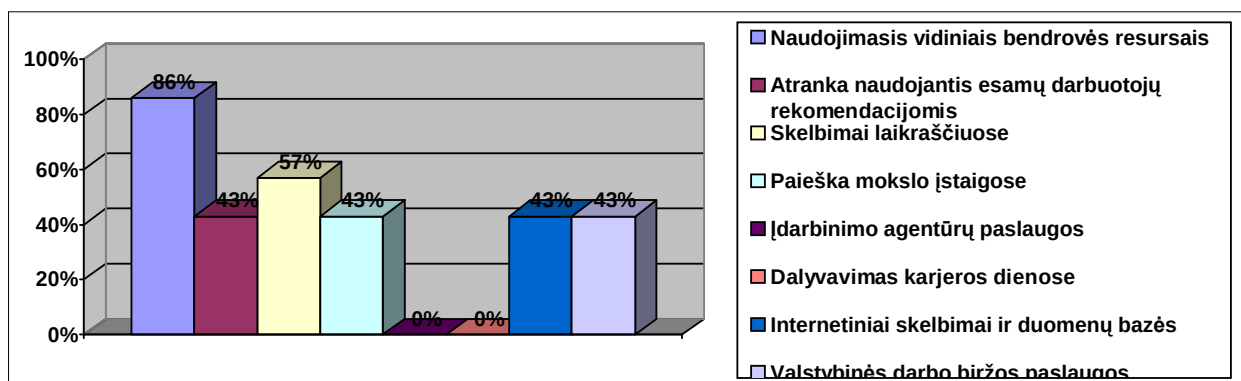
Atrankos komisijos



5 pav. Vadovų nuomonių pasiskirstymas dėl kandidatų verbavimui ir atrankai sudarytos specialios komisijos

Atsiradus laisvai darbo vietai organizuoti atranką ir verbuoti kandidatus turėtų specialiai sudaryta komisija. Kad taip yra, patvirtina tik nedidelis procentas vadovų. Įprastai tokios komisijos nėra sudaromos. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad kol kas personalo atrankai nėra skiriamas pakankamas dėmesys. Tačiau tendencijos jau yra. Bent nedidelis procentas vadovų teigia turintys tokias komisijas. Šios komisijos paskirties privalumas, kad joje esantys specialistai rūpinasi kandidatų verbavimu, organizuoja atranką, tai yra sutelkia visą dėmesį, kad būtų atrinkti tik tie kandidatai iš kurių bus galima išsirinkti patį tinkamiausią darbuotoją atsiradusiai laisvai darbo vietai.

Kandidatų verbavimo būdai



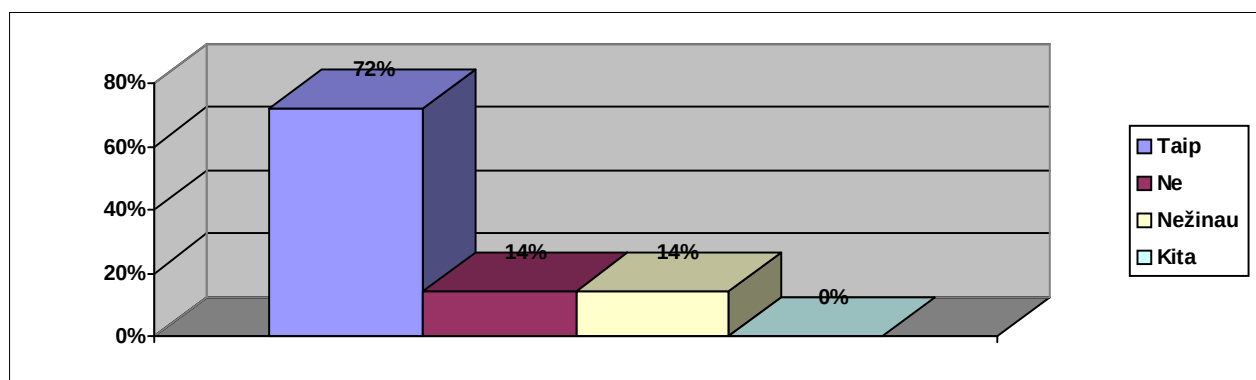
6 pav. Vadovų įvardinti dažniausiai naudojami kandidatų verbavimo būdai

Dauguma apklaustų vadovų teigia, kad dažniausiai naudojamas kandidatų verbavimo būdas yra naudojimasis vidiniais resursais, taip pat dažni yra skelbimai laikraščiuose, esamų darbuotojų rekomendacijos, bei paieška mokslo įstaigose. Akivaizdu, kad naudojimasis vidiniais resursais yra pats

pažangiausias atrankos modelis. Taip suteikiama galimybė esamiems darbuotojams tobulėti, siekti žinių, daryti karjerą. Vadovai šiuo atveju tik laimi, nes paaugštintas pareigose darbuotojas, dirba našiau, mato perspektyvą, yra aktyvesnis. Be to pats didžiausias privalumas yra, kad tai žinomas darbuotojas, taigi patikimas ir prognozuojamas. Naudojimas esamių darbuotojų rekomendacijomis taip pat dažnas kandidatų paieškos modelis. Tačiau jis nėra toks dažnas, dėl didesnės paklaidos galimybės. Darbuotojų rekomendacijos dažnai gali būti asmeninio pobūdžio, taigi ne visuomet patikimos. Todėl vadovai tam kaip alternatyvą naudoja šiuo metu labai populiarių kandidatų paieškos būdą – skelbimus laikraščiuose. Taip kandidatų ratas tampa labai platus. Šio metodo minusas – kad galimų kandidatų gali atsirasti labai daug ir tampa labai ilgas atrankos procesas, taigi didėja galimybė ir suklysti. O pliusas, kad iš daugelio potencialių kandidatų galima išsirinkti patį geriausią, nepaisant didesnės galimybės klysti. Kai kandidatų pasiūla didelė, didesnė tikimybė rasti tikrai gerą darbuotoją.

Vadovai dar įvardija dažnus kandidatų atrankos modelius tai internetiniai skelbimai, kurie duoda panašų rezultatą kaip ir skelbimai laikraščiuose, bei valstybinės darbo biržos rekomendacijos, kai reikalingas žemesnės kvalifikacijos darbuotojas ar paprastas darbininkas.

Personalo atrankos kokybės gerinimas.

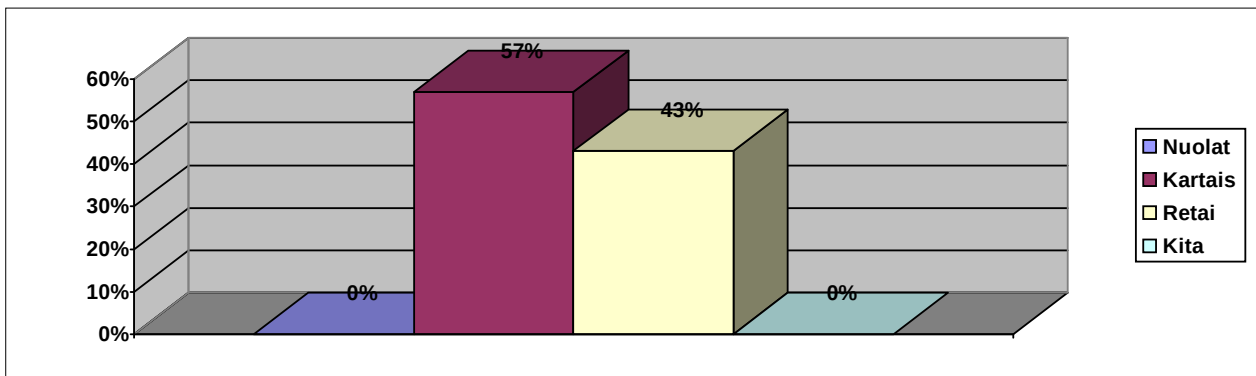


7 pav. Vadovų nuomonių pasiskirstymas dėl personalo atrankos AB „Lietuvos draudimas“ kokybės gerinimo

Dauguma vadovų teigė, kad jie tiki kokybiškesne atranka savo organizacijoje. Trūkumai pasitaiko kiekvienoje organizacijoje ir ne visada atrinktas darbuotojas pateisina lūkesčius, nors atrankos metu pasirodė pats tinkamiausias. Sudėtinga rasti vieną patį patikimiausią modelį darbuotojų atrankai, todėl naudojamos skirtingais modeliais, ieškant skirtingoms darbo vietoms reikalingų darbuotojų. Dauguma vadovų, turintys patirties atrankose ir žinantys pagrindines problemas įvardija, kad esama atrankos sistema organizacijoje yra tobulintina. Kai kurie vadovai teigia nežinantys ar reikėtų kokybiškesnio atrankos modelio. Tai leidžia daryti išvadą, kad tie vadovai tiesiog nėra praktiškai

susidūrę su kai kuriais personalo atrankos modeliais, todėl jiems sunku įvardinti apie esamų ir naudojamų atrankos metodų kokybę.

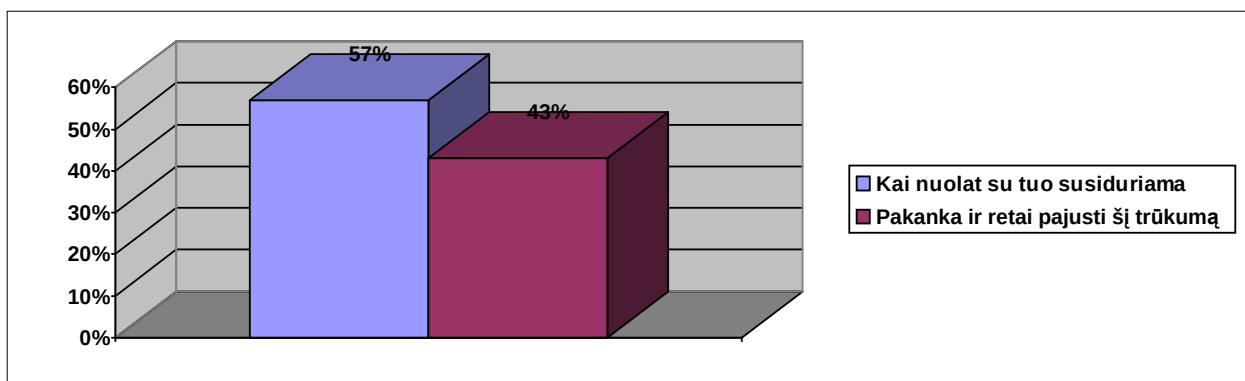
Personalo atrankos kokybės trūkumai.



8 pav. Vadovų nuomonių pasiskirstymas dėl dažnumo, susiduriant su atrankos kokybės trūkumais AB „Lietuvos draudimas“

Personalo atrankos kokybės garantas dažnai yra praktinė patirtis. Todėl dažniau organizuojanti atrankas organizacija turi šios patirties daugiau. Dauguma vadovų vertina pakankamai gerai jų organizacijoje vykdomą personalo atranką ir nebuvo vadovo, teigiančio, kad susidūrimas su kokybės trūkumais organizacijoje vykdomoje personalo atrankoje yra dažnas reiškinys. Bet kokių atvejų, trūkumai pasitaiko, todėl dauguma vadovų teigia, kad su personalo atrankos kokybės trūkumais susiduria kartais arba retai. Tai leidžia teigti, kad organizacija turi pakankamai patirties organizuojant atrankas ir pasitaikantys kokybės trūkumai šiuo atveju nėra dideli.

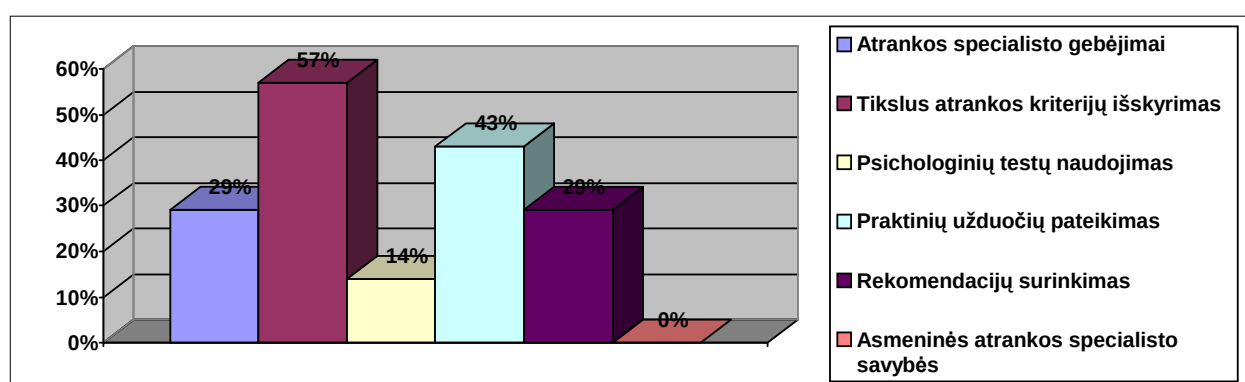
Personalo atrankos objektyvumo trūkumas.



9 pav. Vadovų nuomonių pasiskirstymas dėl personalo atrankos objektyvumo trūkumo aktualumo organizacijai

Personalo atrankos kokybės trūkumas, nors ir labai nedidelis, gali labai pakenkti organizacijai. Jei atrinktas darbuotojas nepateisina lūkesčių, arba pateisina tik iš dalies, tai labai kenkia visos organizacijos, arba šiuo atveju konkretaus skyriaus, regiono darbo našumai. Todėl net ir nedidelius atrankos trūkumus, vadovai įvardija kaip labai nepageidautinus ir trukdančius darbe. Vis tik tai dauguma vadovų teigė, kad trūkumai, pasitaikantys atrankoje, labiausiai kenkia organizacijos darbui, kai jie kartojasi nuolatos. Tada stebimas atrankos modelio neteisingas pasirinkimas, arba atranką vykdančių specialistų netinkama kompetencija.

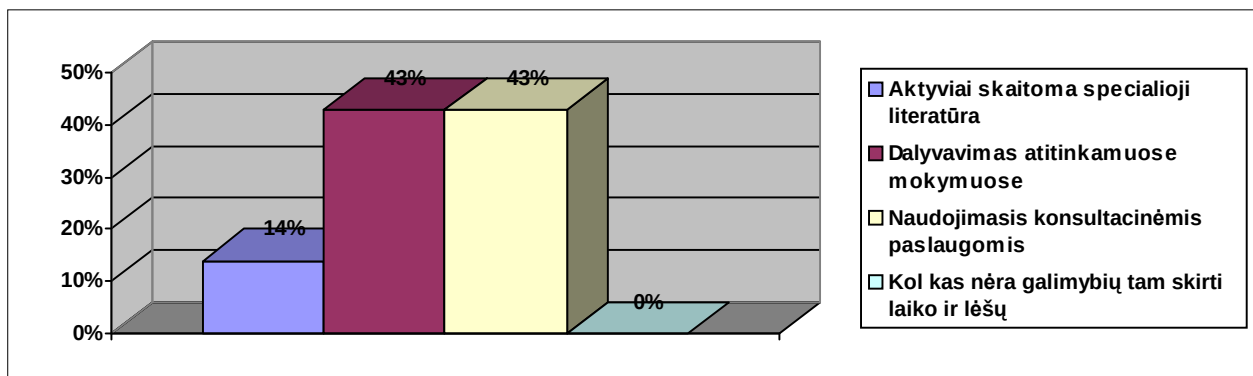
Personalo atrankos kokybę lemiantys veiksniai.



10 pav. Vadovų nuomonių pasiskirstymas dėl personalo atrankos kokybę lemiančių veiksnių

Tikslus atrankos kriterijų išskyrimas vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių personalo atrankos kokybę. Labai svarbu tiksliai įvardinti kokio darbuotojo reikia, pagal kokius kriterijus jis bus atrenkamas. Sudėtinga atrinkti pačius tinkamiausius kandidatus, kai nėra tiksliai įvardintų atrankos kriterijų. Iš galimų kandidatų atrinkti patį tinkamiausią, vadovų teimu labai padėtų praktinių užduočių pateikimas. Taip kandidatas galėtų praktiškai pademonstruoti savo kompetenciją ir atitikimą pagal išskirtus kriterijus. Vadovai įvardija atranką vykdančio specialisto gebėjimus, kaip labai svarbų veiksnį, lemiantį personalo atrankos kokybę. Vadovų teigimu, nuo šio specialisto gebėjimų priklauso atrankos kokybė. Tačiau visi atsakymus pateikę vadovai mano, kad nuo šio specialisto asmeninių savybių atrankos kokybė visai nepriklauso. Jie įvardija, kad kokybę gali nulemti tik gebėjimai.

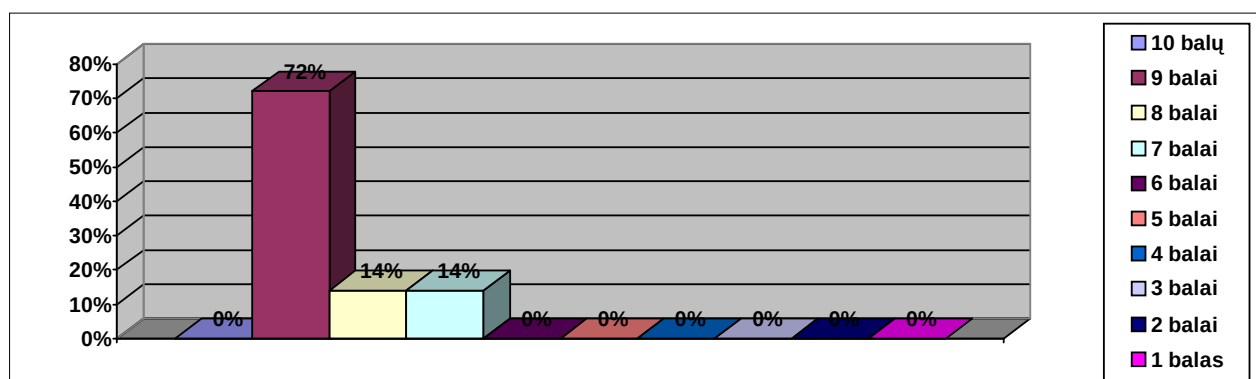
Personalo atrankos kokybę užtikrinantys veiksniai.



11 pav. Vadovų nuomonių pasiskirstymas dėl veiksnių padedančių jiems padidinti personalo atrankos kokybę

Personalo atranka labai svarbi kiekvienai organizacijai, todėl lėšų ir laiko tam yra skiriama, taip teigė visi vadovai, dalyvavę apklausoje. Šią svarbą akcentavo visi apklausos dalyviai. Tai leidžia daryti prielaidas, kad laiko ir lėšų bendrovė skiria pakankamai, įvertindama gero darbuotojo reikšmę ir personalo atrankos svarbą. Tačiau kokybės užtikrinimui, yra naudojamos skirtingos priemonės. Tik labai nedidelis procentas vadovų teigė, kad padeda užtikrinti kokybę specialiosios literatūros skaitymas. Daugiau vadovų tvirtina, kad didesnės įtakos personalo atrankos kokybės užtikrinimui turi dalyvavimas mokymuose ir naudojimasis konsultacinėmis paslaugomis. Šios priemonės yra praktinio pobūdžio. Dažnai mokymuose ir konsultacijose pateikiama įvairių pavyzdžių, logiškai argumentuojama dėl personalo atrankos kokybės didinimo svarbos. Todėl vadovams šie būdai yra priimtinausi ir pasiteisinantys praktikoje. Teorinėje specialiojoje literatūroje dažnai pateikiami tik teoriniai modeliai.

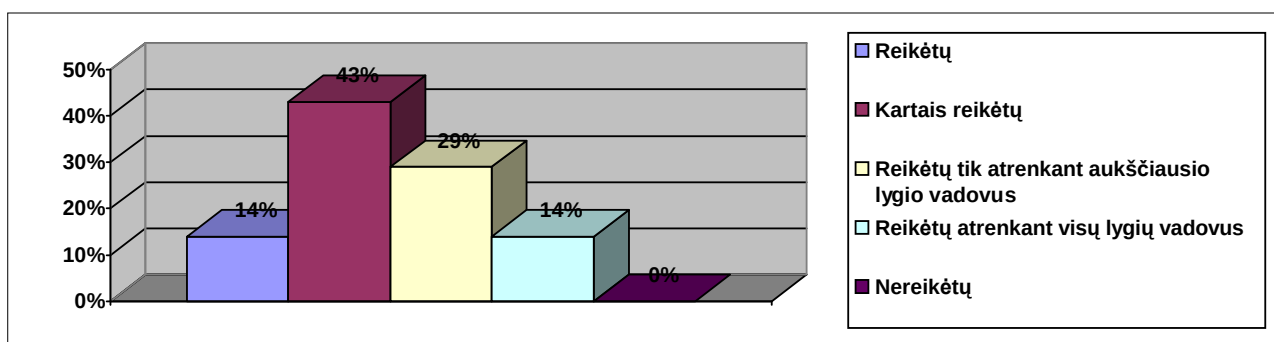
Priėmimo į darbą tvarkos vertinimas.



12 pav. Vadovų pateiktas, priėmimo į darbą tvarkos, įvertinimas (nuo 10 balų – puikiai iki 1 balas – labai blogai)

Vadovams buvo pasiūlyta praktiškai įvertinti vykdomą personalo atranką jų organizacijoje. Sunku tikėtis, kad vykdoma atranka visuomet būna be priekaištų. Toks rezultatas yra labai pageidautinas, bet praktikoje sunkiai pasiekiamas. Taip yra dėl pačio darbo pobūdžio - žmogiškųjų išteklių vertinimas yra labai sudėtinga užduotis. Kandidatai visuomet labai rūpinasi savo įvaizdžiu ir stengiasi atskleisti tik stipriąsias ir tik teigiamas savo savybes. Atrankas vykdančių specialistų užduotis – išsiaiškinti trūkumus, kurie gali pakenkti darbuotojui atlikti savo darbą. Taigi šių požiūrių derinimas ir vertinimas visuomet yra apsunkintas. Tačiau dauguma vadovų įvertino atrankos vykdymo kokybę 9 balais. Tai labai teigiamas vertinimas. Kai kurie vadovai vertino 8 ar 7 balais. Tačiau žemesnių balų nei 7 nebuvo. Tai leidžia teigti, kad organizacija skiria pakankamai daug dėmesio personalo atrankos procesui, investuoja į atrankos kokybės užtikrinimą.

AB “Lietuvos draudimas” poreikis naudotis įmonių, kurios atlieka personalo atranką, paslaugomis.



13 pav. Vadovų nuomonių pasiskirstymas dėl poreikio naudotis įmonių, kurios atlieka personalo atranką, paslaugomis

AB “Lietuvos draudimas” organizuoja personalo atranką savarankiškai. Tačiau vadovai linkę manyti, kad kai kuriais atvejais, ypač atrenkant aukščiausio lygio vadovus, reikėtų naudotis įmonių, kurios organizuoja personalo atranką, paslaugomis. Nei vienas vadovas neįvardijo, kad šių įmonių paslaugos visiškai atmestinos. Visi apklausoje dalyvavę vadovai teigė, kad organizacijoje, priimant darbuotojus į kai kurias darbo vietas ir vykdančią atranką, būtų pravartu pasinaudoti įmonės, vykdančios atranką paslaugomis, nei vykdyti atranką patiems. Tokios įmonės turi tiek teorinės, tiek praktinės patirties vykdančios įvairias atrankas ir galėtų geriau užtikrinti pačio tinkamiausio darbuotojo atrankimą.

Pasiūlymai personalo atrankos tobulinimui, šiuose etapuose:

2 lentelė

1 etapas. Kandidatų paieška

	Respondentų skaičius	%
Bendradarbiauti su mokslo įstaigomis	1	14
Aktyviau naudotis įdarbinimo agentūrų paslaugomis, dalyvauti karjeros dienose	2	30
Daugiau kviesti aukštųjų mokyklų absolventus	1	14
Daugiau dėmesio skirti paieškai mokslo įstaigose, kviesti praktikai	1	14
Aktyviau naudotis įdarbinimo agentūrų paslaugomis, bei bendrauti su mokslo įstaigomis	1	14
Atsakymas nepateiktas	1	14
Iš viso:	7	100

Pirmajame etape – kandidatų paieška, vadovai siūlė dažniau naudotis agentūrų, vykdančių atranką paslaugomis, bei daugiau bendradarbiauti su mokslo įstaigomis, verbuojant potencialius darbuotojus. Vienas iš pasiūlymų buvo, dažniau kviesti praktikai studentus. Išsakyti pasiūlymai leidžia teigti, kad baigę studijas gabūs jauni žmonės yra pageidaujami bendrovėje. Šis faktas rodo, kad yra vertinamas kitoks mąstymas, nebijoma naujovių, įmonė pasirengusi naujiems iššūkiams. Šios išvados daromos, remiantis prielaida, kuri dažnai pasitvirtina, kad jauni žmonės, baigę studijas turi daug idėjų, yra aktyvūs, o bendrovei reikalingi tokie darbuotojai.

3 lentelė

2 etapas. Skelbimo formuluotė

	Respondentų skaičius	%
Nieko	4	57
Konkretesnis ir informatyvesnis atrankos kriterijų nurodymas	2	29
Atsakymas nepateiktas	1	14
Iš viso:	7	100

Antrajame etape – skelbimo formuluotė, vadovai pasiūlymus teikė negausiai. Dauguma pasiūlymų nepateikė, kas leidžia daryti išvadą, kad šiuo metu naudojama skelbimo formuluotė pasiteisina, pritraukia tinkamus kandidatus ir yra aiški, suprantama bei informatyvi. Kai kurie vadovai nurodė, kad skelbimas turi būti formuluojamas taip, kad būtų visiškai aiškūs atrankos kriterijai. Tai leidžia daryti prielaidą, kad ne visuose regioniniuose skyriuose naudojamas panašus skelbimo tekstas ir kai kurie vadovai susiduria su problemomis dėl aiškių atrankos kriterijų išdėstymo. Šie siūlymai yra reikšmingi, dėl galimų kandidatų, kurie nežinodami tikslių atrankos kriterijų, gali neteisingai suprasti reikalavimus. Taip padaugėja visai netinkamų kandidatų skaičius.

3 etapas. Kandidatų dokumentų peržiūra

	Respondentų skaičius	%
Nieko	3	44
Dokumentus peržiūrint, tikrinti atitikimą reikalavimams, keliamiems specialistams. Tai padėtų išvengti klaidingo pirminio, kai kurių kandidatų, vertinimo	1	14
Daugiau atkreipti dėmesį į kandidatus, turinčius reikalingos patirties	1	14
Tai turėtų tikrinti keli specialistai	1	14
Atsakymas nepateiktas	1	14
Iš viso:	7	100

Trečiajame etape – kandidatų dokumentų peržiūra, kai kurie vadovai siūlymų nepateikė, kas leidžia teigti, kad kandidatų dokumentų peržiūros etape, problemų nekyla ir jis vyksta sklandžiai. Kai kurie vadovai išreiškė siūlymą, kad atrinkant kandidatų dokumentus, būtina atsižvelgti į anksčiau jiems išskeltus reikalavimus, atrankos kriterijus – kandidatai privalo juos atitikti. Šis atsakymas susisieja su ankstesnio etapo pageidavimu, nurodyti konkrečius atrankos kriterijus. Vadovų pateikti siūlymai leidžia teigti, kad vykdant atranką, reikalingas tikslumas ir konkretumas, kuris padėtų išvengti ne tik visiškai netinkamų kandidatų, bet padėtų kokybiškiau atrinkti pačių tinkamiausių kandidatų dokumentus.

4 etapas. Kandidatų kvietimas pokalbiui

	Respondentų skaičius	%
Nieko	3	44
Esamas kandidatų kvietimas pokalbiui telefonu, mane tenkina	1	14
Derinti pokalbio laiką ir datą su kandidatu	1	14
Esamas kvietimas mane tenkina. Reikia trumpai atsakyti į klausimus telefonu, kurie gali iškilti kandidatui pokalbio metu	1	14
Atsakymas nepateiktas	1	14
Iš viso:	7	100

Ketvirtajame etape - kandidatų kvietimas pokalbiui, vadovai siūlymų praktiškai nepateikė. Kai kurie vadovai įvardijo, kad esama kandidatų kvietimo tvarka juos tenkina. Tai leidžia daryti prielaidas, kad šiame etape yra nusistovėjusi optimaliai teisinga kryptis ir ji pasiteisina. Dėl šios priežasties siūlymai nepateikti ir vadovų manymu, keisti nieko nepageidautina.

5 etapas. Pokalbis su kandidatais

	Respondentų skaičius	%
Nieko	3	44
Pirminį pokalbį leisti atlikti įdarbinimo agentūroms. Galbūt tai leistų sutaupyti laiko, negaištant susitinkant su potencialiai netinkamais kandidatais	1	14
Leisti kandidatui daugiau išsakyti savo nuomonę	1	14
Manychiau, kad pirminis pokalbis su kandidatu, turėtų būti atliktas įdarbinimo agentūros	1	14
Atsakymas nepateiktas	1	14
Iš viso:	7	100

Penktajame etape – pokalbyje su kandidatais, dauguma vadovų siūlymų nepateikė. Tai leidžia daryti išvadą, kad šiuose regioniniuose skyriuose pokalbiai su kandidatais problemų nekylo, jie tenkina vadovus. Kai kurie vadovai pateikė siūlymus, kad pokalbius su kandidatais turėtų organizuoti įdarbinimo agentūros. Vadovų manymu tai leistų sutaupyti laiko. Taip pat manytina, kad įdarbinimo agentūros tai atliktų ne tik greičiau, bet ir kokybiškiau. Šie siūlymai leidžia daryti išvadą, kad ne visus vadovus tenkina pokalbio su kandidatais rezultatai. Buvo pateiktas siūlymas, kad reikėtų leisti kandidatams daugiau išsakyti savo nuomonę. Atkreiptinas dėmesys į šį siūlymą, kadangi jis leidžia daryti išvadą, kad kandidatai neturi galimybių ir laiko pakankamai tiksliai išdėstyti savo nuomonę. Šios galimybės suteikimas kandidatui, leistų geriau įvertinti patį kandidatą.

6 etapas. Kandidatų testavimas

	Respondentų skaičius	%
Nieko	1	14
Psichologinį testavimą ir vertinimą palikti specialistams	1	14
Reiktų kandidatams pateikti daugiau praktinių užduočių	1	14
Per daug klausimų nesusijusių su tiesioginiu darbu	2	30
Įvertinimą palikti specialistams	1	14
Atsakymas nepateiktas	1	14
Iš viso:	7	100

Šeštajame etape – kandidatų testavimas, dauguma vadovų pateikė siūlymus, teikti kuo daugiau klausimų susijusių su būsimu darbu, ir kuo mažiau nesusijusių su juo. Šis siūlymas yra aktualus atrankos procesui. Vadovai praktiškai stebi atrinktą kandidatą vėliau, kai šis jau tampa darbuotoju ir gali praktiškai įvertinti užduodamų klausimų testavimo metu naudą, atrankos procesui ir tinkamiausio kandidato išrinkimui. Todėl į šį siūlymą dera atkreipti dėmesį. Pateiktas siūlymas kandidatams pateikti daugiau praktinių užduočių, taip pat vertas dėmesio. Dažnai praktinių užduočių atlikimo metu, galima stebėti kai kurias kandidato savybes, kurios gali būti naudingos darbe, arba priešingai – pakenkti darbe. Todėl praktinių užduočių taikymas yra naudingas ir rimtas pasiūlymas.

7 etapas. Kandidatų atranka

	Respondentų skaičius	%
Nieko	3	43
Galutinei kandidatų atrankai sudaryti kompetetingas komisijas (iš įmonės darbuotojų)	2	29
Didžiausią dėmesį skirti kandidato kompetencijai	1	14
Atsakymas nepateiktas	1	14
Iš viso:	7	100

Septintajame etape – kandidatų atranka, vadovai teikė skirtingus siūlymus. Kai kurie vadovai siūlymų nepateikė, tai leidžia daryti išvadą, kad esama kandidatų atranka juos tenkina ir praktikoje jau yra pasiteisinusi. Buvo pasiūlymas kandidatų atrankai sudaryti kompetetingas komisijas iš įmonės darbuotojų. Šis siūlymas leidžia teigti, kad šiuo metu komisijoms trūksta kompetencijos, bei kad jos yra ne iš įmonės darbuotojų. Siūlymas aktualus, dėl galimybės suklysti kandidatų atrankos metu, jei komisija nėra iš įmonės darbuotojų. Įmonės darbuotojai geriausiai žino, koks darbuotojas, yra reikalingas, todėl geriausiai gali atrinkti tinkamą kandidatą. Taip pat buvo siūlymas atkreipti dėmesį į kandidato kompetenciją. Tai labai svarbus siūlymas, ir jei dar yra vykdomos atrankos kurios į tai dėmesio neatkreipia, tai šis siūlymas įpareigoja padėti keisti.

8 etapas. Pasiūlymo dirbti pateikimas ir jo patvirtinimas

	Respondentų skaičius	%
Nieko	4	57
Pasiūlymo dirbti pateikimas ir patvirtinimas mane pilnai tenkina	2	29
Atsakymas nepateiktas	1	14
Iš viso:	7	100

Aštuntajame etape – pasiūlymo dirbti pateikimas ir patvirtinimas – procedūros yra nusistovėjusios, todėl retai pasirodo keistinos. Vadovai praktiškai šiame etape siūlymų nepateikia. Tai leidžia teigti, kad šis etapas praktiškai visuomet praeina sėkmingai ir problemų nebūna.

9 etapas. Darbo sutarties pasirašymas

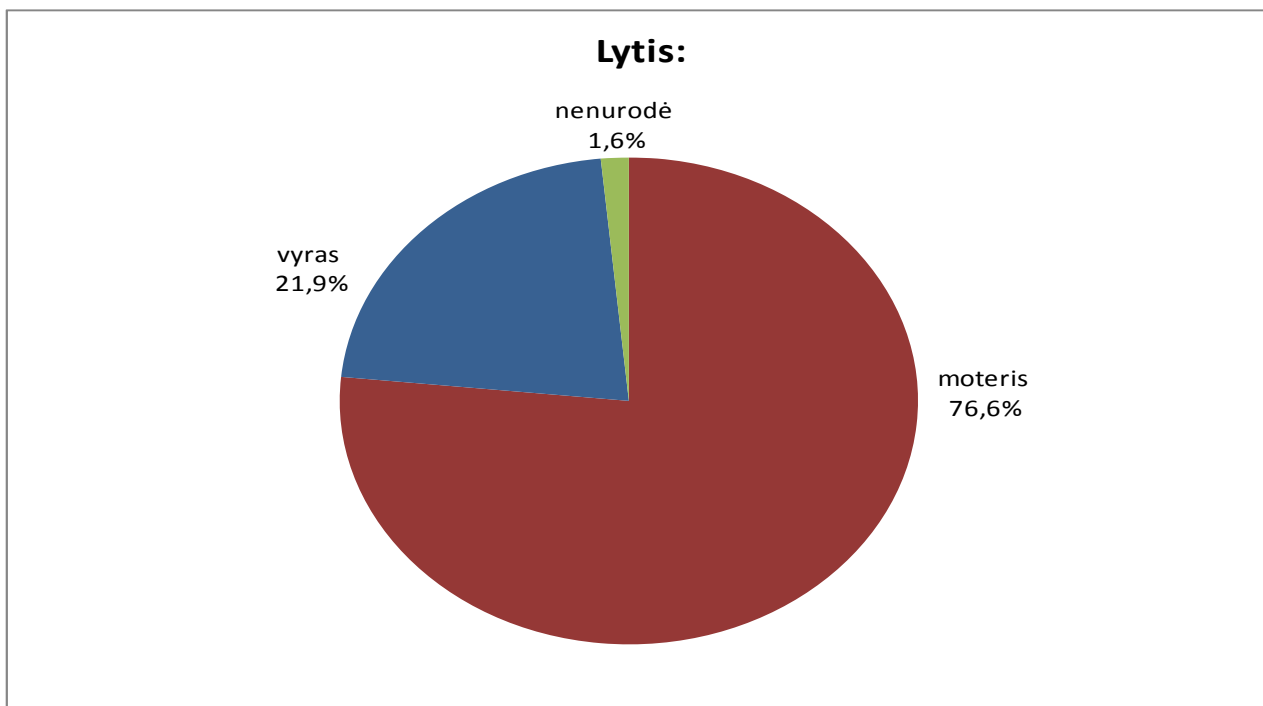
	Respondentų skaičius	%
Nieko	4	57
Tai įprastas procesas, nieko keisti nereikia	2	29
Atsakymas nepateiktas	1	14
Iš viso:	7	100

Devintas etapas – darbo sutarties pasirašymas yra labai įprasta procedūra, todėl vadovai siūlymų nepateikė. Į pageidavimą pateikti siūlymus, jie taip ir atsakė, kad tai įprastas procesas, todėl keisti nereikia. Tai leidžia teigti, kad šis procesas yra ne tik įprastas, bet ir praktiškai sklandžiai praeinantis. Todėl vadovai nelinke nieko keisti.

3.4.2. Darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Tyrimo respondentai pagal demografines charakteristikas.

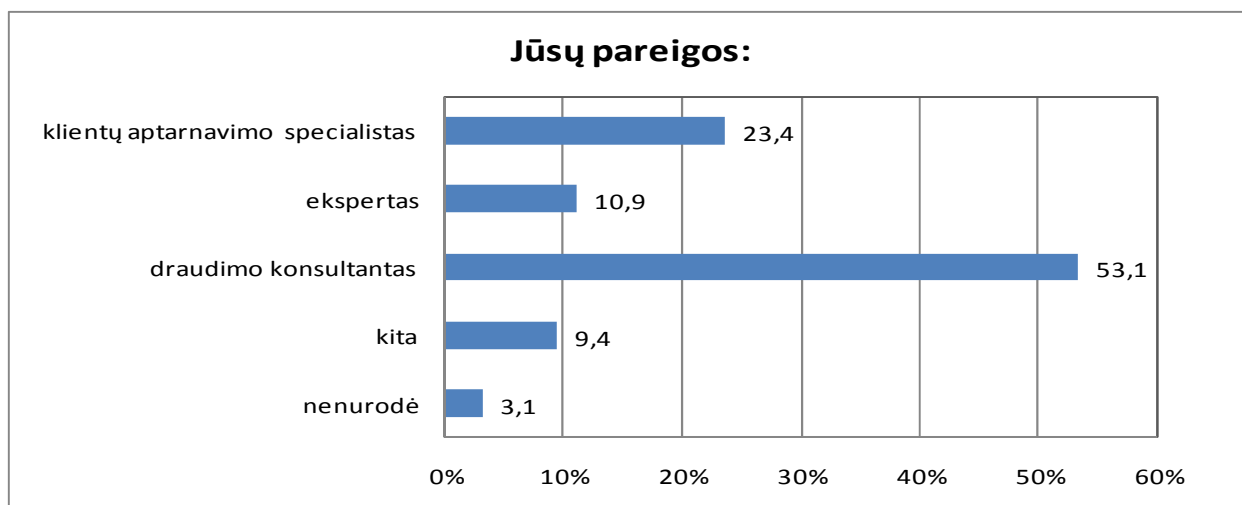
Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Didžiąją AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų dalį sudaro moterys. Ši proporcija aiškiai atsispindi ir tarp apklaustų respondentų: trys ketvirtadaliai visų dalyvavusių apklausoje asmenų yra moterys. Vienas respondentas nenurodė savo lyties.

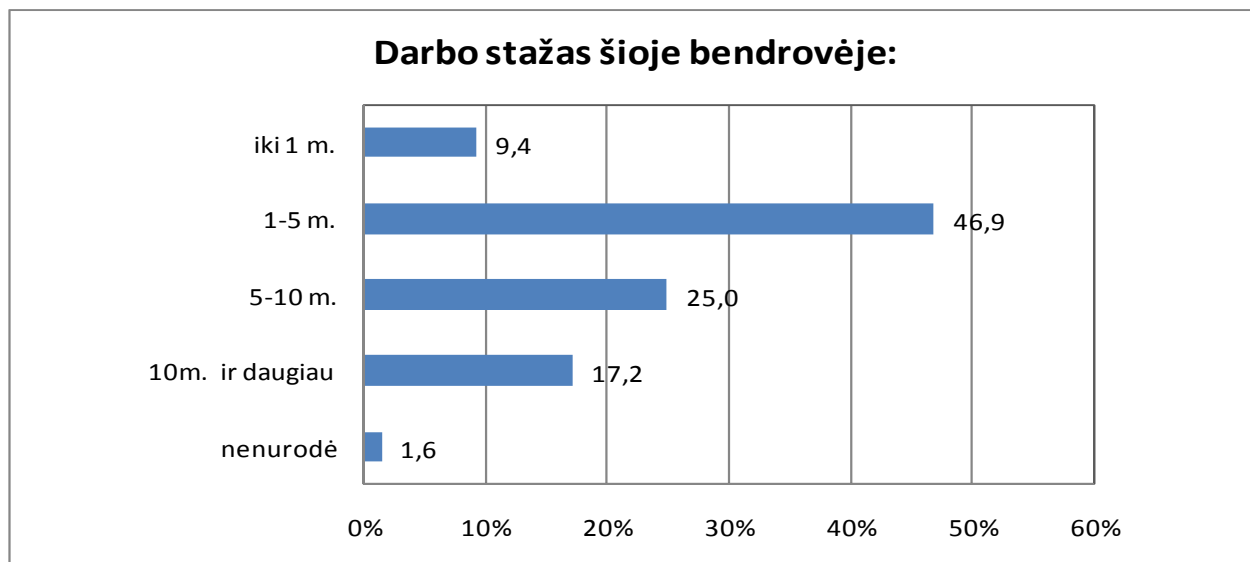
Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Daugiau negu puses apklaustų respondentų (53%) pareigos – draudimo konsultantas. Dar 23% teigė esantys klientų aptarnavimo specialistai, o 11% – ekspertai. Likusieji neįvardijo kokias pareigas užima arba neatsakė į šį klausimą.

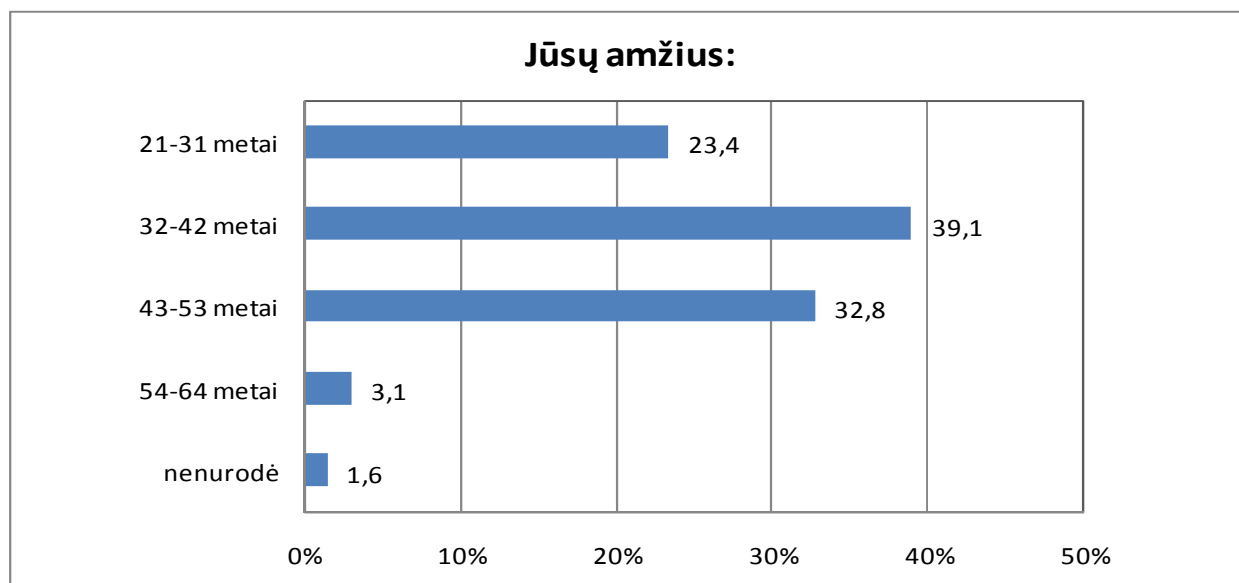
Respondentų darbo stažas AB „Lietuvos draudimas“.



16 pav. Respondentų darbo stažas AB „Lietuvos draudimas“

Beveik pusė apklaustųjų AB „Lietuvos draudimas“ dirba nuo 1 iki 5 metų. Ketvirtadalis dirba ilgiau nei 5 metus, bet ne daugiau nei 10 metų, 17% šioje kompanijoje dirba daugiau nei 10 metų.

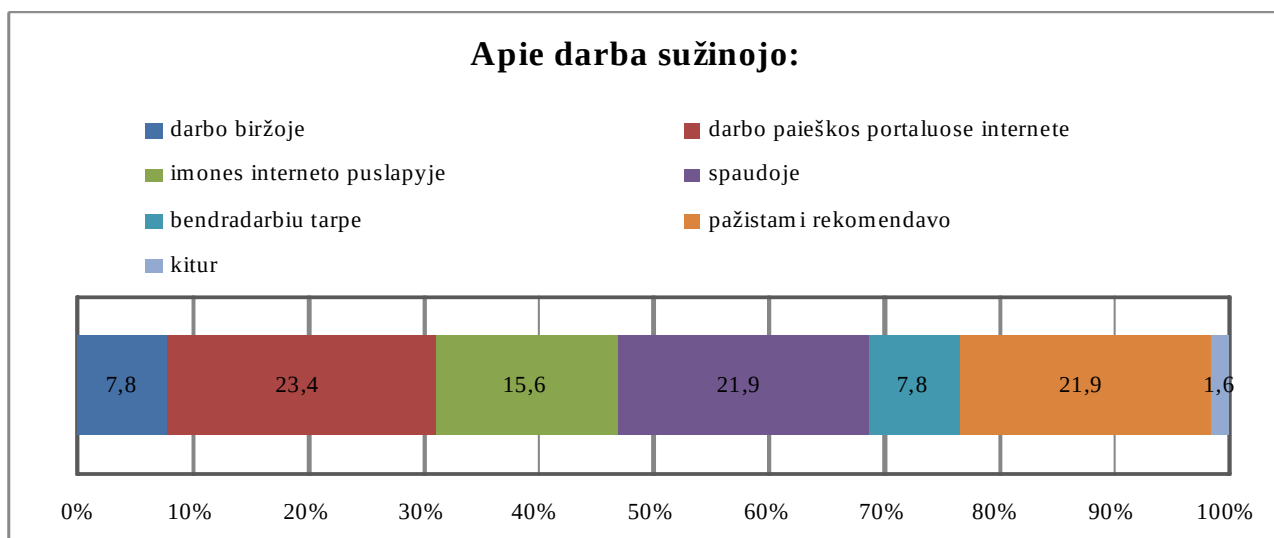
AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų amžius.



17 pav. AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų amžius

Daugiausia dirba vidutinio amžiaus asmenų (32-42 metai). Mažesnė dalis yra 43-53 metų amžiaus darbuotojų, ir jauniausios grupės (21-31 metų) dirbančių asmenų – 23%. Dar 2 respondentai yra vyresni nei 54 metų.

Šaltiniai, iš kurių sužinojo apie darbą AB „Lietuvos draudimas“.



18 pav. Šaltiniai, iš kurių sužinojo apie darbą AB „Lietuvos draudimas“

11 lentelė

Šaltiniai, iš kurių sužinojo apie darbą AB „Lietuvos draudimas“ (%).

		Darbo biržoje	Darbo paieškos portaluose internete	Įmonės interneto puslapyje	Spaudoje	Bendradarbių tarpe	Pažįstami rekomendavo	Kitur
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	6,7	33,3	20,0	6,7	6,7	26,7	0,0
	<i>ekspertas</i>	0,0	42,9	0,0	28,6	14,3	14,3	0,0
	<i>draudimo konsultantas</i>	11,8	14,7	17,6	23,5	8,8	20,6	2,9
	<i>kita</i>	0,0	16,7	16,7	33,3	0,0	33,3	0,0
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	16,7	33,3	16,7	0,0	16,7	0,0	16,7
	<i>1-5 m.</i>	6,7	23,3	13,3	23,3	6,7	26,7	0,0
	<i>5-10 m.</i>	6,3	25,0	12,5	18,8	6,3	31,3	0,0
	<i>10 m. ir daugiau</i>	9,1	9,1	27,3	36,4	9,1	9,1	0,0
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	13,3	26,7	20,0	13,3	6,7	20,0	0,0
	<i>32-42 metai</i>	8,0	20,0	16,0	24,0	8,0	24,0	0,0
	<i>43-53 metai</i>	4,8	19,0	14,3	23,8	9,5	23,8	4,8
	<i>54-64 metai*</i>	0,0	50,0	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0

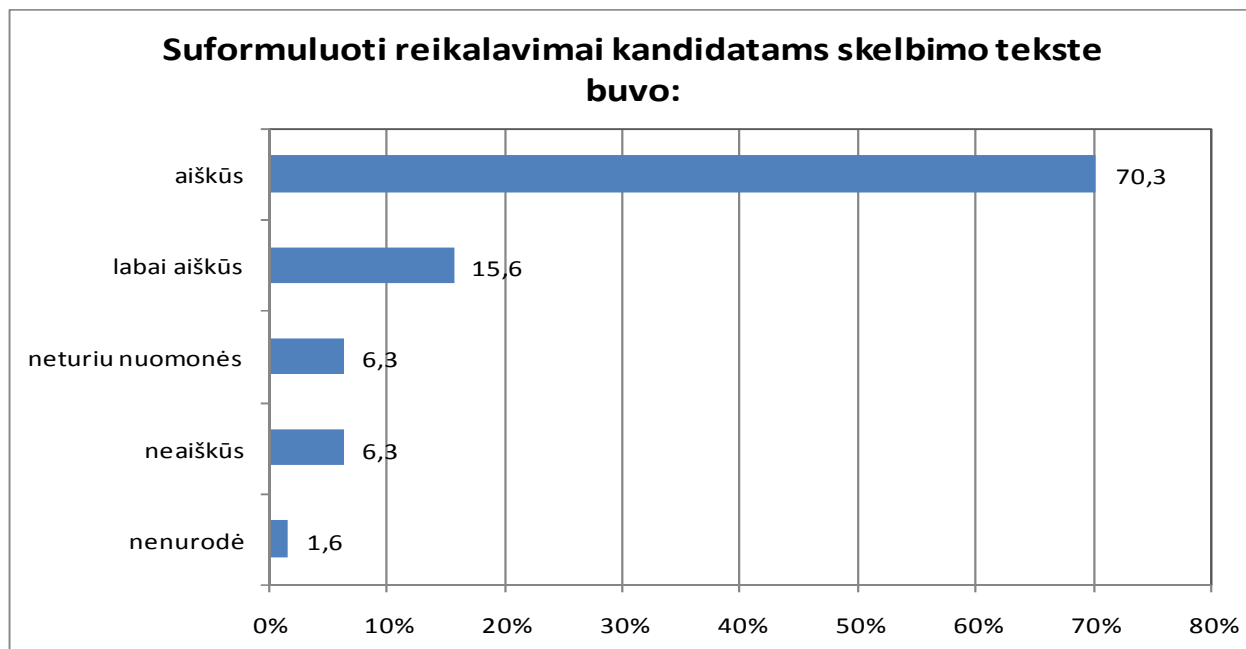
*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Lyginant tarp skirtingų demografinių grupių, statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta, bet pastebima, kad ekspertai, dažniau negu kitų pareigybių darbuotojai apie darbą sužinojo darbo paieškos portaluose internete, o draudimo konsultantai – darbo biržoje.

Asmenys, kurių darbo stažas šioje bendrovėje yra iki 1 metų, kaip ir jauniausios grupės respondentai, apie darbą dažniau sužinojo darbo biržoje. Mažiausią darbo stažą įmonėje turintys darbuotojai, dažniau negu ilgiau dirbantys apie darbą išgirdo bendradarbių tarpe, tuo tarpu ilgamečiai AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojai (dirbantys 10 metų ir daugiau) apie darbą dažniau sužinojo įmonės interneto puslapyje arba spaudoje.

Respondentai darbo ieško įvairiais būdais. Todėl galima daryti prielaidas, kad skelbiant apie darbą tiek internete, tiek ir spaudoje, vadovai gali sulaukti kandidatų gausos. Tačiau vienas iš populiariausių būdų sužinoti apie laisvą darbo vietą iš pažįstamų, leidžia teigti, kad pažįstamų rekomendacijos įsidarbinti yra kol kas pats sėkmingiausias metodas.

Skelbimo tekste kandidatams suformuluotų reikalavimų aiškumas.



19 pav. Skelbimo tekste kandidatams suformuluotų reikalavimų aiškumas

Skelbimo tekste kandidatams suformuluotų reikalavimų aiškumas (%)

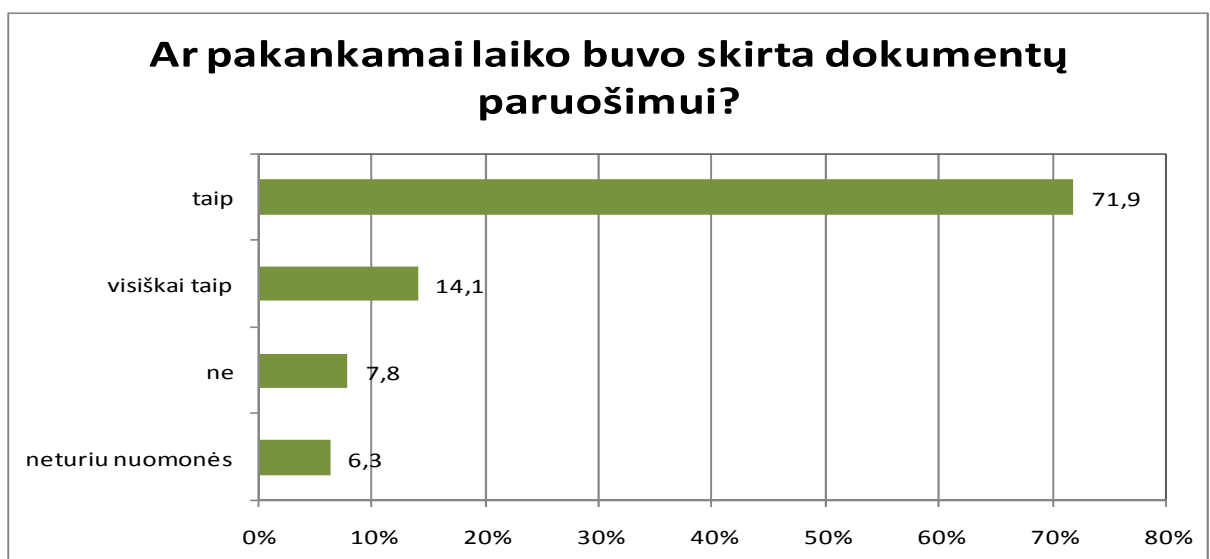
		Labai aiškūs	Aiškūs	Neturiu nuomonės	Neaiškūs
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	14,3	71,4	14,3	0,0
	<i>ekspertas</i>	14,3	85,7	0,0	0,0
	<i>draudimo konsultantas</i>	8,8	76,5	2,9	11,8
	<i>kita</i>	66,7	16,7	16,7	0,0
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	33,3	50,0	0,0	16,7
	<i>1-5 m.</i>	13,8	75,9	6,9	3,4
	<i>5-10 m.</i>	6,3	75,0	6,3	12,5
	<i>10 m. ir daugiau</i>	27,3	63,6	9,1	0,0
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	20,0	60,0	6,7	13,3
	<i>32-42 metai</i>	8,3	83,3	4,2	4,2
	<i>43-53 metai</i>	23,8	61,9	9,5	4,8
	<i>54-64 metai*</i>	0,0	100,0	0,0	0,0

*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Dauguma respondentų nurodė, kad reikalavimai buvo suformuluoti aiškiai. Nebuvo nei vieno darbuotojo, teigusio, kad suformuluoti reikalavimai jam buvo visiškai neaiškūs. Labai aiškūs reikalavimai dažniau buvo kitas, neįvardintas pareigas užimantiems darbuotojams, tuo tarpu neaiškūs – draudimo konsultanto pareigybėse dirbantiems respondentams, kitas pareigas einantys darbuotojai atsakymo „neaiškūs“ nepasirinko.

Bendrovės patirtis, leidžia skelbimų tekstus formuluoti aiškiai ir suprantamai. Tokią išvadą galima daryti iš apklausos rezultatų. Nedidelis procentas respondentų, nesupratusių skelbimo teksto, leidžia teigti, kad šis personalo atrankos etapas bendrovėje vykdomas sėkmingai.

Laikas, skirtas dokumentų paruošimui.



20 pav. Laikas, skirtas dokumentų paruošimui

Laikas, skirtas dokumentų paruošimui (%)

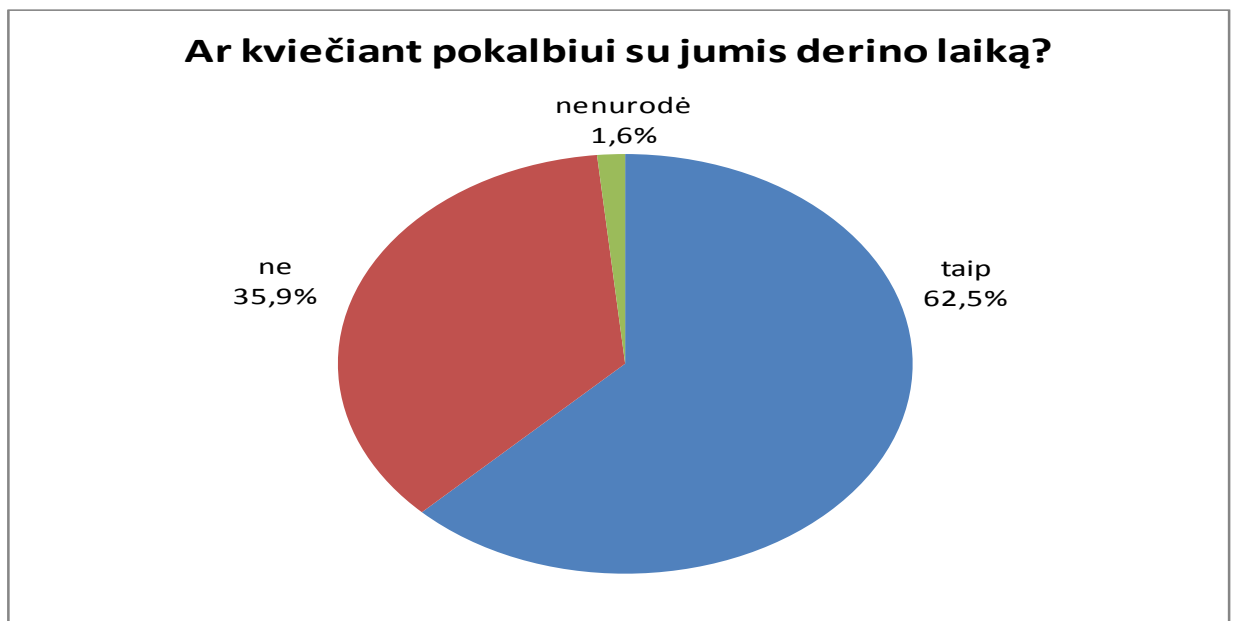
		Visiškai taip	Taip	Neturiu nuomonės	Ne
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	20,0	60,0	13,3	6,7
	<i>ekspertas</i>	28,6	71,4	0,0	0,0
	<i>draudimo konsultantas</i>	2,9	79,4	5,9	11,8
	<i>kita</i>	50,0	50,0	0,0	0,0
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	16,7	83,3	0,0	0,0
	<i>1-5 m.</i>	10,0	73,3	10,0	6,7
	<i>5-10 m.</i>	18,8	62,5	0,0	18,8
	<i>10 m. ir daugiau</i>	18,2	72,7	9,1	0,0
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	13,3	73,3	6,7	6,7
	<i>32-42 metai</i>	12,0	80,0	0,0	8,0
	<i>43-53 metai</i>	19,0	57,1	14,3	9,5
	<i>54-64 metai*</i>	0,0	100,0	0,0	0,0

*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Didžioji dalis respondentų vertindami laiko pakankumą dokumentų paruošimui teigė, kad laiko pakako. 8% teigė, kad jiems laiko nepakako (klientų aptarnavimo specialistai ir draudimo konsultantai; dažniau teigė dirbantys 5-10 metų).

Dokumentų paruošimas atrankos procesui kiekviena kandidatui labai atsakingas etapas, nes nuo jo gali priklausyti įsidarbinimo sėkmė. Pakankamas laiko tarpas dokumentams paruošti, įvardintas respondentų, leidžia daryti prielaidą, kad šiame etape bendrovė turi praktinės patirties ir jis praeina sklandžiai.

Pokalbio laiko derinimas.



21 pav. Pokalbio laiko derinimas

Pokalbio laiko derinimas (%)

		Taip	Ne
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	64,3	35,7
	<i>ekspertas</i>	71,4	28,6
	<i>draudimo konsultantas</i>	61,8	38,2
	<i>kita</i>	83,3	16,7
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	50,0	50,0
	<i>1-5 m.</i>	63,3	36,7
	<i>5-10 m.</i>	66,7	33,3
	<i>10 m. ir daugiau</i>	72,7	27,3
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	66,7	33,3
	<i>32-42 metai</i>	52,0	48,0
	<i>43-53 metai</i>	75,0	25,0
	<i>54-64 metai*</i>	100,0	0,0

*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Daugiau negu pusė apklaustų AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų teigė, kad kviečiant į darbo pokalbį susitikimo laikas buvo derinamas su jais. Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių nustatyta nebuvo, bet iš lentelės matome, kad dažniau susitikimo laikas buvo derintas su neįvardijusiais savo pareigų darbuotojais, dirbančiais 10 metų ir ilgiau ir vyresniais darbuotojais (43-53 metai; abu vyriausios grupės respondentai teigė, kad kviečiant pokalbiui su jais buvo derintas laikas).

Kiekvienam kandidatui labai svarbu tinkamai pasiręngti pokalbiui. Todėl būtina suderinti pokalbio laiką. Didelis procentas respondentų, nurodžiusių, kad pokalbio laikas su jais buvo suderintas, leidžia teigti, kad šiame etape bendrovė dirba pakankamai sėkmingai. Tačiau mažesnė dalis respondentų teigė, kad pokalbio laikas derintas nebuvo. Toks skirtumas tarp respondentų nuomonių gali atsirasti dėl jų priklausymo skirtingiems regioniniams skyriams. Tai leidžia daryti išvadą, kad ne visi regioniniai skyriai šiam etapui skiria pakankamai dėmesio.

Priėmimo į darbą tvarkos vertinimas.

Priėmimo į darbą tvarkos vertinimas

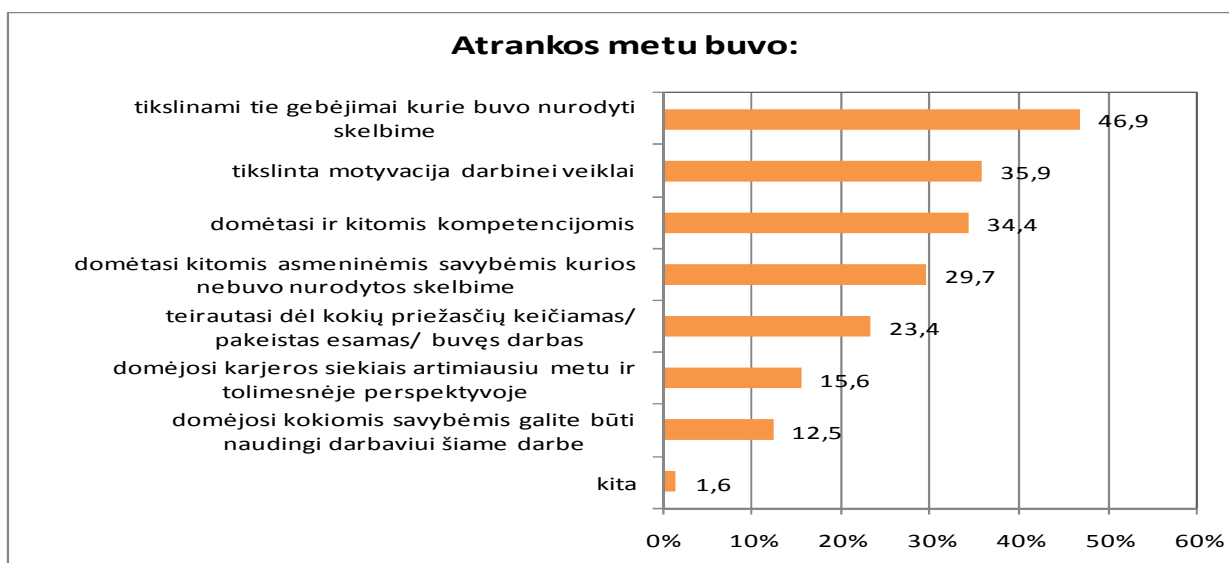
		Priėmimo į darbą tvarkos vertinimo vidurkis
<i>Bendras vidurkis:</i>		7,9
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	8,1
	<i>ekspertas</i>	8,1
	<i>draudimo konsultantas</i>	7,7
	<i>kita</i>	8,3
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	8,3
	<i>1-5 m.</i>	7,5
	<i>5-10 m.</i>	8,3
	<i>10 m. ir daugiau</i>	8,3
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	7,4
	<i>32-42 metai</i>	8,1
	<i>43-53 metai</i>	8,1
	<i>54-64 metai*</i>	8,5

*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Priėmimo į darbą tvarkos vertinimo vidurkis yra 7,9 balo. Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp grupių nenustatyti. Iš lentelės matyti, kad žemesnis nei bendras vidurkis yra draudimo konsultantų priėmimo į darbą tvarkos vertinimas, taip pat darbuotojų, kurių darbo stažas AB “Lietuvos draudimas” 1-5 metai ir jauniausios amžiaus grupės darbuotojų (21-31 metų) (atitinkamai 7,7; 7,5 ir 7,4).

Dauguma respondentų pakankamai gerai vertina priėmimo tvarką. Labai žemų balų nepasitaikė. Tai leidžia daryti išvadą, kad bendrovėje priėmimo į darbą tvarka nėra tobula, bet vertinama gerai.

Gebėjimų tikrinimas atrankos metu.



22 pav. Gebėjimų tikrinimas atrankos metu

16.1 lentelė

Gebėjimų tikrinimas atrankos metu (%)

		Tikslinami tie gebėjimai, kurie buvo nurodyti skelbime	Domėtasi ir kitomis kompetencijomis	Domėtasi kitomis asmeninėmis savybėmis, kurios nebuvo nurodytos skelbime	Tikslinta motyvacija darbinei veiklai
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	73,3	26,7	40,0	40,0
	<i>ekspertas</i>	57,1	57,1	57,1	28,6
	<i>draudimo konsultantas</i>	35,3	38,2	23,5	26,5
	<i>kita</i>	16,7	0,0	0,0	66,7
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	33,3	33,3	33,3	33,3
	<i>1-5 m.</i>	53,3	40,0	30,0	40,0
	<i>5-10 m.</i>	43,8	25,0	25,0	18,8

	10 m. ir daugiau	36,4	27,3	36,4	45,5
Jūsų amžius:	21-31 metai	46,7	46,7	33,3	46,7
	32-42 metai	56,0	20,0	36,0	28,0
	43-53 metai	33,3	33,3	19,0	33,3
	54-64 metai*	50,0	100,0	50,0	50,0

16.2 lentelė

		Teirautasi, dėl kokių priežasčių keičiamas/ pakeistas esamas/ buvęs darbas	Domėjosi kokiomis savybėmis galite būti naudingi darbdaviui šiame darbe	Domėjosi karjeros siekiais artimiausiu metu ir tolimesnėje perspektyvoje	Kita
Jūsų pareigos:	klientų aptarnavimo specialistas	26,7	13,3	20,0	0,0
	ekspertas	28,6	42,9	57,1	0,0
	draudimo konsultantas	23,5	8,8	5,9	2,9
	kita	16,7	0,0	0,0	0,0
Darbo stažas šioje bendrovėje:	iki 1 m.	16,7	0,0	0,0	0,0
	1-5 m.	26,7	23,3	20,0	3,3
	5-10 m.	25,0	0,0	25,0	0,0
	10 m. ir daugiau	18,2	9,1	0,0	0,0
Jūsų amžius:	21-31 metai	13,3	20,0	26,7	0,0
	32-42 metai	32,0	12,0	16,0	0,0
	43-53 metai	19,0	9,5	9,5	4,8
	54-64 metai*	50,0	0,0	0,0	0,0

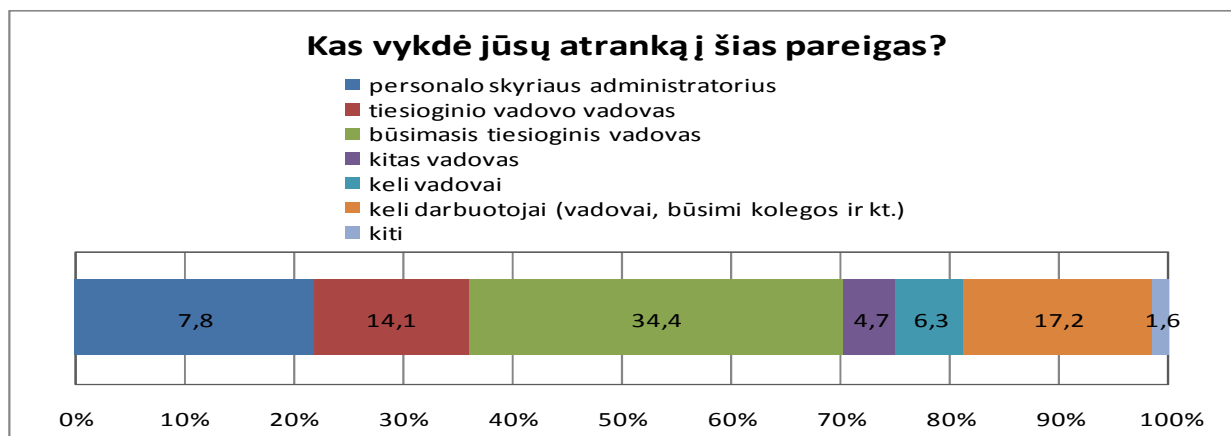
*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Dauguma respondentų teigė, kad atrankos metu buvo tikslinami tie gebėjimai, kurie buvo nurodyti skelbime. Lyginant tarp demografinių grupių, dažniau šį atsakymą rinkosi klientų aptarnavimo specialistais dirbantys asmenys, taip pat tie, kurių darbo stažas 1-5 metai ir 32-42 metų amžiaus darbuotojai.

Kai kurie respondentai teigė, kad atrankos metu buvo tikslinta motyvacija darbinei veiklai bei domėtasi ir kitomis kompetencijomis. Motyvacija darbinei veiklai dažniau buvo tikslinta tarp ilgamečių darbuotojų (dirbančių 10 ir daugiau metų) ir tarp dirbančių 1-5 metus, kai tuo tarpu ir kitomis kompetencijomis dažniau domėtasi į eksperto poziciją pretenduojančių asmenų.

Visiems respondentams yra labai svarbus faktas, kad atrankos metu būtų tikrinami tie gebėjimai, kurie nurodyti skelbime. Todėl atitikimas tarp skelbimo ir gebėjimų įvertimo atrankos metu labai svarbus ne tik kandidatams, bet ir bendrovei, dėl prestižo. Respondentų įvertinimai, leidžia daryti išvadą, kad atitikimas buvo išlaikytas.

Asmuo, vykдės atranką į konkrečias pareigas.



23 pav. Asmuo, vykдės atranką į konkrečias pareigas

17 lentelė

Asmuo, vykдės atranką į konkrečias pareigas (%)

		Personalo skyriaus administratorius	Tiesioginio vadovo vadovas	Būsimasis tiesioginis vadovas	Kitas vadovas	Keli vadovai	Keli darbuotojai (vadovai, būsimi kolegos ir kt.)	Kiti
Jūсų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	20,0	13,3	20,0	6,7	6,7	33,3	0,0
	<i>ekspertas</i>	14,3	14,3	42,9	14,3	0,0	14,3	0,0
	<i>draudimo konsultantas</i>	17,6	14,7	44,1	0,0	8,8	11,8	2,9
	<i>kita</i>	66,7	16,7	16,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	16,7	0,0	16,7	0,0	33,3	33,3	0,0
	<i>1-5 m.</i>	26,7	16,7	33,3	3,3	0,0	16,7	3,3
	<i>5-10 m.</i>	0,0	18,8	56,3	12,5	6,3	6,3	0,0
	<i>10 m. ir daugiau</i>	45,5	9,1	18,2	0,0	9,1	18,2	0,0
Jūсų amžius:	<i>21-31 metai</i>	33,3	20,0	26,7	0,0	0,0	20,0	0,0
	<i>32-42 metai</i>	4,0	16,0	48,0	8,0	12,0	12,0	0,0
	<i>43-53 metai</i>	33,3	9,5	28,6	4,8	4,8	14,3	4,8
	<i>54-64 metai*</i>	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0

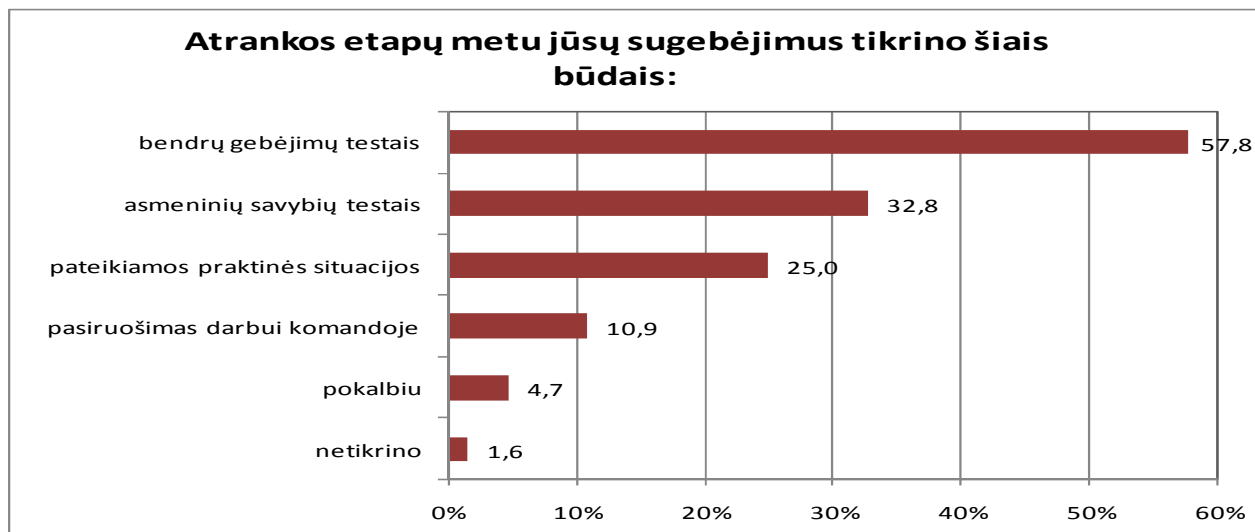
*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Lyginant tarp demografinių grupių matyti, kad būsimi tiesioginiai vadovai dažniau rinkosi ekspertus ir draudimo konsultantus, o keli darbuotojai (vadovai, būsimi kolegos ir kt.) – klientų aptarnavimo specialistus.

Verta paminėti, kad naujai priimamų darbuotojų atranka dažniau patikima keliems įmonės atstovams. Iki 1 metų dirbantys „Lietuvos draudimo“ darbuotojai dažniau negu ilgiau dirbantys teigė, kad jų atranką vykдė keli vadovai arba keli įmonės darbuotojai (vadovai, būsimi kolegos ir kt.).

Bendrovė personalo atrankas organizuoja savarankiškai, todėl respondentai tai pabrėžė. Dažniausiai tai darė tiesioginis vadovas, taip pat dažnai keletas darbuotojų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad vadovai turi atrankos kriterijus, ir žino tiksliai kokio specialisto reikia.

Būdai, kuriais atrankos metu buvo tikrinami kandidatų sugebėjimai.



24 pav. Būdai, kuriais atrankos metu buvo tikrinami kandidatų sugebėjimai

18 lentelė

Būdai, kuriais atrankos metu buvo tikrinami kandidatų sugebėjimai (%)

		Asmeninių savybių testais	Pasiruošimas darbui komandoje	Pateikiamos praktinės situacijos	Bendrų gebėjimų testai	Kita
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	26,7	13,3	13,3	60,0	13,3
	<i>ekspertas</i>	57,1	14,3	42,9	57,1	0,0
	<i>draudimo konsultantas</i>	38,2	11,8	26,5	52,9	2,9
	<i>kita</i>	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	66,7	0,0	33,3	50,0	0,0
	<i>1-5 m.</i>	43,3	13,3	33,3	50,0	3,3
	<i>5-10 m.</i>	12,5	12,5	12,5	62,5	12,5
	<i>10 m. ir daugiau</i>	18,2	9,1	18,2	72,7	0,0
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	46,7	20,0	40,0	46,7	0,0
	<i>32-42 metai</i>	36,0	8,0	16,0	56,0	4,0
	<i>43-53 metai</i>	23,8	9,5	23,8	61,9	9,5
	<i>54-64 metai*</i>	0,0	0,0	50,0	100,0	0,0

*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Daugiau negu puse (58%) atsakiusiųjų nurodė, kad atrankos etapų metu jų sugebėjimai buvo tikrinami bendrų gebėjimų testais, trečdalis (33%), kad asmeninių savybių testais, dar 25% teigė, kad jiems buvo pateikiamos praktinės situacijos.

Bendrų gebėjimų testai dažniau buvo pateikiami ilgamečiams darbuotojams (dirbantiems 10 ir daugiau metų), asmeninių savybių testus dažniau turėjo atlikti į eksperto poziciją pretenduojantys

asmenys, nauji darbuotojai (darbo stažas iki 1 metų) ir 21-31 metų amžiaus darbuotojai. Praktinės situacijos taip pat dažniau buvo pateikiamos eksperto darbą norintiems dirbti asmenims.

Vadovams yra svarbu labai įvairūs kandidatai gebėjimai, todėl ir atrankos testai parenkami įvairūs. Gebėjimo testų įvairovė leidžia daryti išvadą, kad šie skirtumai atsiranda dėl skirtingų darbuotojų pareigybių. Vadovai šiuos skirtumus numato ir todėl parenka skirtingus testus.

Etikos laikymasis atrankos metu.



25 pav. Etikos laikymasis atrankos metu

19 lentelė

Etikos laikymasis atrankos metu (%)

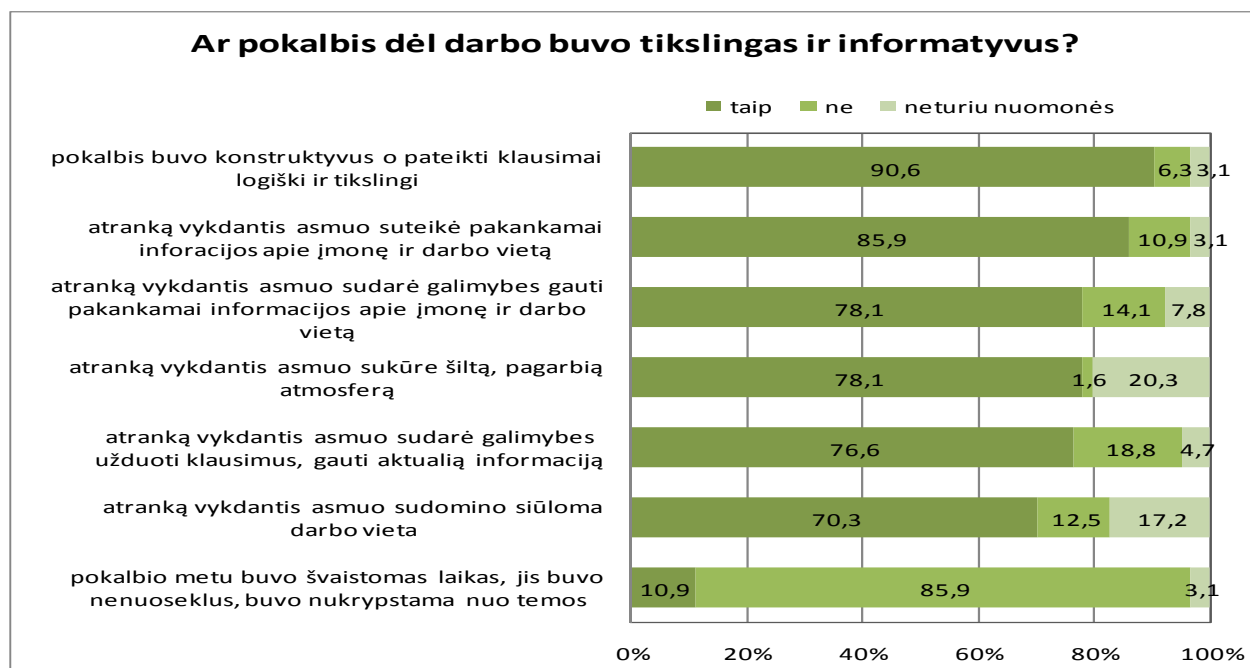
		Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	33,3	60,0	6,7	0,0
	<i>ekspertas</i>	28,6	71,4	0,0	0,0
	<i>draudimo konsultantas</i>	11,8	85,3	0,0	2,9
	<i>kita</i>	16,7	83,3	0,0	0,0
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	0,0	100,0	0,0	0,0
	<i>1-5 m.</i>	20,0	76,7	3,3	0,0
	<i>5-10 m.</i>	31,3	68,8	0,0	0,0
	<i>10 m. ir daugiau</i>	18,2	72,7	0,0	9,1
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	13,3	86,7	0,0	0,0
	<i>32-42 metai</i>	32,0	64,0	0,0	4,0
	<i>43-53 metai</i>	14,3	81,0	4,8	0,0
	<i>54-64 metai*</i>	0,0	100,0	0,0	0,0

*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Beveik visi apklausti respondentai sutiko su teiginiu, kad atrankos metu buvo laikomasi etikos (77% rinkosi atsakymą „sutinku“ ir 20% - „visiškai sutinku“). Tik vienas asmuo, dirbantis draudimo konsultantu daugiau nei 10 metų teigė, kad atrankos metu nebuvo laikomasi etikos.

Etikos reikalavimas yra labai svarbus kandidatams, o taip pat ir bendrovės prestižui. Todėl respondentų įvardintas etikos laikymasis, leidžia teigti, kad bendrovė reikalauja ne tik iš kandidatų atitinkamų savybių, bet taip pat ir pati stengiasi jas išlaikyti ir pademonstruoti.

Pokalbio dėl darbo tikslumas ir informatyvumas.



26 pav. Pokalbio dėl darbo tikslumas ir informatyvumas

20.1 lentelė

Pokalbio dėl darbo tikslumas ir informatyvumas (%)

		Atranką vykdomantis asmuo sukūrė šiltą, pagarbią atmosferą:		
		taip	ne	neturiu nuomonės
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	86,7	0,0	13,3
	<i>ekspertas</i>	85,7	0,0	14,3
	<i>draudimo konsultantas</i>	70,6	2,9	26,5
	<i>kita</i>	100,0	0,0	0,0
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	66,7	0,0	33,3
	<i>1-5 m.</i>	83,3	0,0	16,7
	<i>5-10 m.</i>	81,3	0,0	18,8
	<i>10 m. ir daugiau</i>	72,7	9,1	18,2
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	80,0	0,0	20,0
	<i>32-42 metai</i>	88,0	0,0	12,0
	<i>43-53 metai</i>	71,4	0,0	28,6
	<i>54-64 metai*</i>	50,0	50,0	0,0

20.2 lentelė

		Pokalbis buvo konstruktyvus, o pateikti klausimai logiški ir tikslingi:		
		taip	ne	neturiu nuomonės
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	100,0	0,0	0,0
	<i>ekspertas</i>	100,0	0,0	0,0
	<i>draudimo konsultantas</i>	85,3	8,8	5,9
	<i>kita</i>	83,3	16,7	0,0
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	100,0	0,0	0,0
	<i>1-5 m.</i>	96,7	3,3	0,0
	<i>5-10 m.</i>	87,5	6,3	6,3
	<i>10 m. ir daugiau</i>	72,7	18,2	9,1
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	100,0	0,0	0,0
	<i>32-42 metai</i>	96,0	0,0	4,0
	<i>43-53 metai</i>	76,2	19,0	4,8
	<i>54-64 metai*</i>	100,0	0,0	0,0

*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

20.3 lentelė

		Pokalbio metu buvo švaistomas laikas, jis buvo nenuoseklus, buvo nukrypstama nuo temos:		
		taip	ne	neturiu nuomonės
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	13,3	86,7	0,0
	<i>ekspertas</i>	0,0	100,0	0,0
	<i>draudimo konsultantas</i>	11,8	82,4	5,9
	<i>kita</i>	16,7	83,3	0,0
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	16,7	83,3	0,0
	<i>1-5 m.</i>	6,7	90,0	3,3
	<i>5-10 m.</i>	12,5	81,3	6,3
	<i>10 m. ir daugiau</i>	18,2	81,8	0,0
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	6,7	93,3	0,0
	<i>32-42 metai</i>	8,0	88,0	4,0
	<i>43-53 metai</i>	19,0	76,2	4,8
	<i>54-64 metai*</i>	0,0	100,0	0,0

20.4 lentelė

		Atranką vykdomantis asmuo suteikė pakankamai informacijos apie įmonę ir darbo vietą:		
		taip	ne	neturiu nuomonės
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	93,3	6,7	0,0
	<i>ekspertas</i>	85,7	14,3	0,0
	<i>draudimo konsultantas</i>	79,4	14,7	5,9
	<i>kita</i>	100,0	0,0	0,0
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	66,7	33,3	0,0
	<i>1-5 m.</i>	86,7	10,0	3,3
	<i>5-10 m.</i>	87,5	6,3	6,3
	<i>10 m. ir daugiau</i>	90,9	9,1	0,0
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	80,0	20,0	0,0
	<i>32-42 metai</i>	88,0	8,0	4,0
	<i>43-53 metai</i>	85,7	9,5	4,8
	<i>54-64 metai*</i>	100,0	0,0	0,0

*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

20.5 lentelė

		Atranką vykdančio asmens sudarė galimybes užduoti klausimus, gauti aktualią informaciją:		
		taip	ne	neturiu nuomonės
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	73,3	20,0	6,7
	<i>ekspertas</i>	85,7	14,3	0,0
	<i>draudimo konsultantas</i>	76,5	17,6	5,9
	<i>kita</i>	100,0	0,0	0,0
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	50,0	50,0	0,0
	<i>1-5 m.</i>	83,3	10,0	6,7
	<i>5-10 m.</i>	75,0	18,8	6,3
	<i>10 m. ir daugiau</i>	81,8	18,2	0,0
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	73,3	20,0	6,7
	<i>32-42 metai</i>	76,0	20,0	4,0
	<i>43-53 metai</i>	81,0	14,3	4,8
	<i>54-64 metai*</i>	100,0	0,0	0,0

20.6 lentelė

		Atranką vykdančio asmens sudarė galimybes gauti pakankamai informacijos apie įmonę ir darbo vietą:		
		taip	ne	neturiu nuomonės
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	80,0	13,3	6,7
	<i>ekspertas</i>	85,7	14,3	0,0
	<i>draudimo konsultantas</i>	73,5	17,6	8,8
	<i>kita</i>	100,0	0,0	0,0
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	83,3	16,7	0,0
	<i>1-5 m.</i>	73,3	20,0	6,7
	<i>5-10 m.</i>	81,3	6,3	12,5
	<i>10 m. ir daugiau</i>	90,9	9,1	0,0
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	73,3	26,7	0,0
	<i>32-42 metai</i>	80,0	12,0	8,0
	<i>43-53 metai</i>	81,0	9,5	9,5
	<i>54-64 metai*</i>	100,0	0,0	0,0

*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

20.7 lentelė

		Atranką vykdančio asmens sudomino siūloma darbo vieta:		
		taip	ne	neturiu nuomonės
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	86,7	6,7	6,7
	<i>ekspertas</i>	71,4	0,0	28,6
	<i>draudimo konsultantas</i>	61,8	17,6	20,6
	<i>kita</i>	83,3	16,7	0,0
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	50,0	33,3	16,7
	<i>1-5 m.</i>	73,3	10,0	16,7
	<i>5-10 m.</i>	75,0	0,0	25,0
	<i>10 m. ir daugiau</i>	72,7	27,3	0,0
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	60,0	26,7	13,3
	<i>32-42 metai</i>	72,0	8,0	20,0
	<i>43-53 metai</i>	76,2	9,5	14,3
	<i>54-64 metai*</i>	100,0	0,0	0,0

*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Didžioji dalis respondentų teigė, kad pokalbis dėl darbo buvo konstruktyvus, o pateikti klausimai logiški ir tikslingi (91%) ir, kad atranką vykdomas asmuo suteikė pakankamai informacijos apie įmonę ir darbo vietą (86%).

11% apklaustųjų mano, kad pokalbio metu buvo švaistomas laikas, pokalbis buvo nenuoseklus, buvo nukrypstama nuo temos. Dažniau taip galvoja 43-53 metų darbuotojai.

Penktadalis (19%) respondentų mano, kad atranką vykdomas asmuo nesudarė galimybės užduoti klausimus ir gauti aktualios informacijos. Dažniau šį priekaištą išsakė nauji “Lietuvos draudimo” darbuotojai (dirbantys iki 1 metų).

Dauguma respondentų pokalbį įvertino kaip konstruktyvų ir informatyvų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad atrankos metu stengiamasi apie kandidatą sužinoti kuo daugiau, ir tokiu būdu atsirinkti patį tinkamiausią darbuotoją.

Pasiūlymo dirbti pateikimo vertinimas.

21 lentelė

Pasiūlymo dirbti pateikimo vertinimas

Bendras vidurkis:		Pasiūlymo dirbti pateikimo vertinimo vidurkis
		8,1
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	8,3
	<i>ekspertas</i>	8,6
	<i>draudimo konsultantas</i>	7,9
	<i>kita</i>	8,3
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	7,7
	<i>1-5 m.</i>	8,0
	<i>5-10 m.</i>	8,4
	<i>10 m. ir daugiau</i>	8,5
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	7,7
	<i>32-42 metai</i>	8,2
	<i>43-53 metai</i>	8,4
	<i>54-64 metai*</i>	8,5

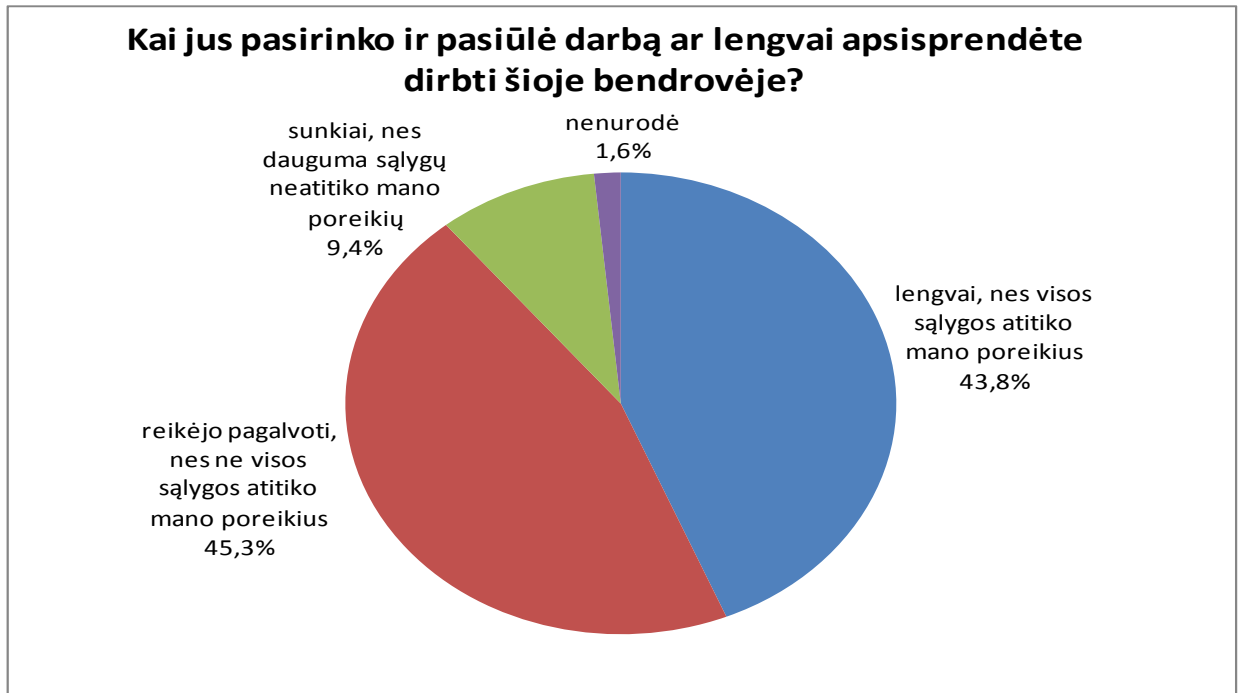
*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Pasiūlymo dirbti pateikimo bendrasis vidurkis yra 8,1 balo. Nors statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, visgi iš lentelės matyti, kad ekspertai pasiūlymo dirbti pateikimą vertina daug geriau nei bendrasis vidurkis, kai tuo tarpu draudimo konsultantai vertina kiek prasčiau (atitinkamai 8,6 ir 7,9).

Lyginant skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų nuomonę, matosi, kad kuo ilgiau darbuotojas dirba “Lietuvos draudime” tuo geriau jis vertina pasiūlymo dirbti pateikimą. Tas pats dėsniumas pastebimas ir lyginant nuomones tarp skirtingų amžiaus grupių.

Respondentai pasiūlymo dirbti pateikimą įvertino gerai – aukštais balais. Žemų balų nepasitaikė. Tai leidžia daryti prielaidą, kas šiame etape atrankos procesas yra sėkmingas.

Apsisprendimas dirbti AB „Lietuvos draudimas“.



27 pav. Apsisprendimas dirbti AB „Lietuvos draudimas“

22 lentelė

Apsisprendimas dirbti AB „Lietuvos draudimas“ (%)

		Lengvai, nes visos sąlygos atitiko mano poreikius	Reikėjo pagalvoti, nes ne visos sąlygos atitiko mano poreikius	Sunkiai, nes dauguma sąlygų neatitiko mano poreikių
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	40,0	60,0	0,0
	<i>ekspertas</i>	28,6	57,1	14,3
	<i>draudimo konsultantas</i>	45,5	42,4	12,1
	<i>kita</i>	66,7	16,7	16,7
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	50,0	50,0	0,0
	<i>1-5 m.</i>	37,9	58,6	3,4
	<i>5-10 m.</i>	56,3	31,3	12,5
	<i>10 m. ir daugiau</i>	45,5	27,3	27,3
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	33,3	66,7	0,0
	<i>32-42 metai</i>	44,0	48,0	8,0
	<i>43-53 metai</i>	60,0	20,0	20,0
	<i>54-64 metai*</i>	0,0	100,0	0,0

*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Beveik pusė apklaustųjų teigė, kad lengvai apsisprendė dirbti AB „Lietuvos draudimas“, nes visos sąlygos atitiko poreikius. Dalis respondentų teigė, kad gavus pasiūlymą dirbti reikėjo pagalvoti, nes ne visos sąlygos atitiko poreikius.

Lyginant respondentų atsakymus tarp skirtingų demografinių grupių, matyti, kad dažniau sąlygos atitiko poreikius neįvardijusiems savo pareigų ir 43-53 metų amžiaus darbuotojams negu kitiems respondentams. Ne visos sąlygos atitiko poreikius klientų aptarnavimo specialistais ar ekspertais besidarbinantiems asmenims ir dirbantiems kompanijoje iki 5 metų. Dažniau buvo sunku apsispręsti priimti darbo pasiūlymą nes dauguma sąlygų neatitiko poreikių, 10 metų ir ilgiau dirbantiems bei 43-53 metų amžiaus darbuotojams.

Respondentų apsisprendimas priimti pasiūlymą dirbti yra svarbus jų darbo praktikoje, todėl prieš priimant pasiūlymą, dažnam respondentui reikėjo pagalvoti. Tai leidžia daryti prielaidą, kad kandidatai rimtai žiūri į savo darbą, būsimą karjerą. Toks apsisprendimas įtakoja ateities planus ir kiekvienas jį priimdamas yra atsakingas.

Darbo pasiūlymo teikimas kandidatui.

23 lentelė

Darbo pasiūlymo teikimas kandidatui.

Jeigu jūs būtumėte atsakingas už personalo atranką, ką pakoreguotumėte, kuomet teikiant pasiūlymą kandidatui dirbti?	n	%
<i>Aiškiau papasakočiau apie darbo pobūdį, užmokestį</i>	15	23,4
<i>Pateikčiau daugiau klausimų, testų, didesnę svarbą turėtų rekomendacijos</i>	7	10,9
<i>Labiau pabrėžčiau darbuotojo reikalingumą ir jo naudą bendrovei</i>	2	3,1
<i>Stengčiausi sudominti siūloma darbo vieta</i>	1	1,6
<i>Daugiau profesionalumo</i>	1	1,6
<i>Visada informuočiau raštu</i>	1	1,6
<i>Tik nedideles korekcijas daryčiau</i>	1	1,6
<i>Nieko nekeisčiau</i>	22	34,4
<i>Nežino/ nenurodė</i>	14	21,9
Iš viso:	64	100

Paklausus respondentų ką jie pakoreguotų, jeigu būtų atsakingi už personalo atranką, kuomet teiktų pasiūlymą kandidatui dirbti, penktadalis atsakė, kad aiškiau papasakotų apie darbo pobūdį ir užmokestį (23%) – daugiau papasakotų apie bendrovę, darbuotojus, išsamiau išdėstytų pareigybei paskirtas funkcijas, papasakotų apie uždarbį galimybes ir pan. Dar 10% teigė, kad pateiktų daugiau klausimų, testų, didesnę svarbą turėtų rekomendacijos (daugiau sugebėjimo patikrinimo testų, paruoštų daugiau klausimų, didesnę svarbą turėtų rekomendacijos iš buvusių darbdavių ar mokymo įstaigų). Trečdalis respondentų mano, kad pasiūlymas kandidatui dirbti teikiamas tinkamai ir nieko keisti nereikėtų.

Tyrimas parodė, kad respondentams labai svarbu jau atrankos metu kuo daugiau sužinoti apie įmonę ir savo darbą. Toks pageidavimas yra pagrįstas ir logiškas. Todėl vadovams organizuojantiems atranką, patartina atkreipti į šį pastebėjimą atskirą dėmesį. Šis pastebėjimas aptiktas ir vadovų apklausoje. Todėl galima daryti išvadą, kad apklausos metu būtina potencialius kandidatus supažindinti su įmone ir darbo vieta į kurią jie pretenduoja.

Darbo sutarties pasirašymo vertinimas.

24 lentelė

Darbo sutarties pasirašymo vertinimas

		Darbo sutarties pasirašymo vertinimo vidurkis
<i>Bendras vidurkis:</i>		8,5
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	8,4
	<i>ekspertas</i>	9,0
	<i>draudimo konsultantas</i>	8,3
	<i>kita</i>	9,0
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	9,2
	<i>1-5 m.</i>	8,2
	<i>5-10 m.</i>	8,5
	<i>10 m. ir daugiau</i>	8,8
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	8,2
	<i>32-42 metai</i>	8,7
	<i>43-53 metai</i>	8,4
	<i>54-64 metai*</i>	9,0

*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Darbo sutarties pasirašymo vertinimo vidurkis yra 8,5 balo. Lyginant tarp skirtingų demografinių grupių statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta, bet matosi, kad ekspertai ir naujai bendrovėje pradėję dirbti asmenys (darbo stažas iki 1 metų) sutarties pasirašymą vertina geriau (atitinkamai 9,0 ir 9,2) lyginant su visais respondентаis, o draudimo konsultantai, dirbantys 1-5 metus ir 21-31 metų asmenys vertina blogiau (atitinkamai 8,3; 8,2 ir 8,2).

Darbo sutarties pasirašymas yra labai įprasta procedūra kiekvienoje įmonėje, priimant darbuotojus. Respondentai šį procesą vertino aukštais balais. Tai leidžia daryti išvadą, kad procedūra vyksta sėkmingai ir tenkina darbuotojus.

Sutarties pasirašymas su nauju darbuotoju.

25 lentelė

Sutarties pasirašymas su nauju darbuotoju

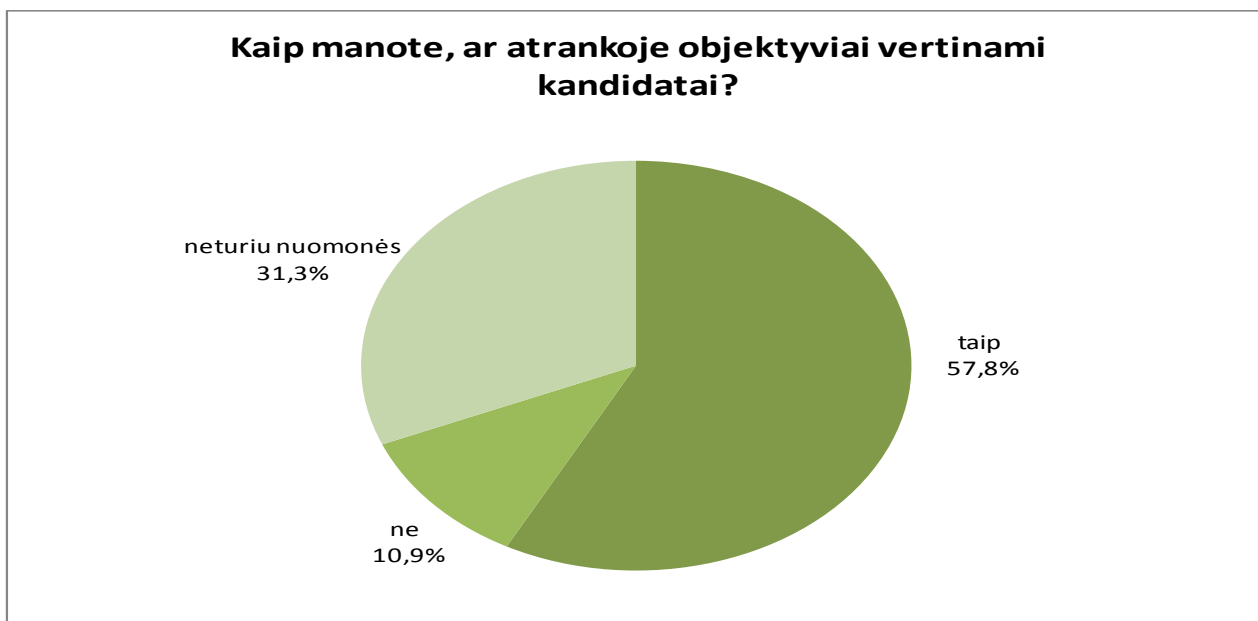
Jeigu jūs būtumėte bendrovės vadovas, ką pakoreguotumėte, kuomet vykdytumėte sutarties pasirašymą su nauju darbuotoju?		
	n	%
<i>Plačiau paaiškinčiau darbo sutarties punktus, darbuotojo teises ir pareigas</i>	12	18,8
<i>Daugiau dėmesio skirčiau darbo laiko ir apmokėjimo aprašymui</i>	4	6,3
<i>Patikslinčiau motyvacijas</i>	2	3,1
<i>Bandomasis laikotarpis būtų su abipusiais įsipareigojimais</i>	1	1,6
<i>Sukurčiau šiltą ir malonią atmosferą, kad nebūtų nervinimosi ir įtampos</i>	1	1,6
<i>Pristatytčiau kokias pareigas užimančys darbuotojai neša finansinę atsakomybę</i>	1	1,6
<i>Nieko nekeisčiau</i>	31	48,4
<i>Nežino/ nenurodė</i>	12	18,8
Iš viso:	64	100

Penktadalis respondentų, būdamas bendrovės vadovu ir vykdydamas sutarties pasirašymą su nauju darbuotoju plačiau paaiškinantį darbo sutarties punktus, darbuotojo teises ir pareigas (papasakotų apie būsimas kandidato atsakomybes, daugiau paaiškinantį svarbiausius sutarties aspektus, papasakotų apie darbuotojo teisę nutraukti sutartį ir kt.). Kai kurie daugiau dėmesio skirtų darbo laiko ir apmokėjimo aprašymui (daugiau dėmesio skirtų darbo ir poilsio sąlygoms aptarti, plačiau išaiškinantį apmokėjimo sąlygas ir kt.) Kiti darbuotojai teigė, kad patikslintų motyvacijas, padarytų bandomąjį laikotarpį su abipusėmis atsakomybėmis, sukurtų šiltą ir malonią atmosferą, kad nebūtų nervinimosi ir įtampos bei pristatytų kokias pareigas užimančys darbuotojai neša finansinę atsakomybę.

Beveik pusė apklaustųjų teigė, kad būdamas vadovas ir pasirašydamas sutartį su nauju darbuotoju nieko nekeistų, o paliktų dabar galiojančią tvarką. Tai leidžia daryti išvadą, kad ši respondentų grupė turi praktinės patirties sutarties pasirašymo procedūroje ir detalesnio išaiškinimo jiems nereikia. Neatmestina prielaida, kad šie respondentai yra aktyvesni ir patys paprašo išaiškinti, neaiškias sutarties vietas detaliau.

Respondentų įvardinto sutarties pasirašymo detalės labai svarbios abiem pusėms. Todėl kai kurie darbuotojai pasigedo detalesnio kai kurių sutarties punktų išaiškinimo. Tai leidžia daryti prielaidą, kad nors sutarties pasirašymas yra įprasta procedūra, ji reikalauja detalumo ir aiškumo. Šio aiškumo kai kurie darbuotojai ir pasigedo.

Kandidatų vertinimo objektyvumas.



28 pav. Kandidatų vertinimo objektyvumas

26 lentelė

Kandidatų vertinimo objektyvumas (%)

		Taip	Ne	Neturiu nuomonės
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	73,3	13,3	13,3
	<i>ekspertas</i>	71,4	14,3	14,3
	<i>draudimo konsultantas</i>	44,1	11,8	44,1
	<i>kita</i>	83,3	0,0	16,7
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	50,0	0,0	50,0
	<i>1-5 m.</i>	53,3	16,7	30,0
	<i>5-10 m.</i>	62,5	12,5	25,0
	<i>10 m. ir daugiau</i>	72,7	0,0	27,3
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	73,3	13,3	13,3
	<i>32-42 metai</i>	56,0	12,0	32,0
	<i>43-53 metai</i>	47,6	9,5	42,9
	<i>54-64 metai*</i>	100,0	0,0	0,0

*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Daugiau negu puse respondentų teigė, kad atrankoje kandidatai vertinami objektyviai. Dažniau objektyviai vertinami jautėsi klientų aptarnavimo specialistai, ekspertai ir neįvardiję savo pareigų asmenys, taip pat dirbantys įmonėje 10 ir daugiau metų bei jaunesni darbuotojai (21-31 metų amžiaus).

Trečdalis respondentų teigė, neturintys nuomonės apie kandidatų vertinimą atrankoje. Tai leidžia teigti, kad atrankose jie dalyvauja retai, ir patirties stoka, neleidžia suformuoti tikslios nuomonės. 11% teigė, kad jų nuomone kandidatų vertinimas atrankoje nėra objektyvus.

Objektyvus kandidatų vertinimas tai atranką vykdančių specialistų kompetencijos požymis. Tai labai svarbu kandidatams ir pačiai bendrovei. Neobjektyviai įvertinus kandidatą, galima prarasti

potencialų gerą darbuotoją. Tai kad kandidatai jaučiasi vertinami objektyviai, leidžia teigti, kad atranką vykdo tam pasirengę specialistai, kuriems svarbu, kad bendrovėje dirbtų geri specialistai.

Kandidatų vertinimo atrankoje objektyvumas.

27 lentelė

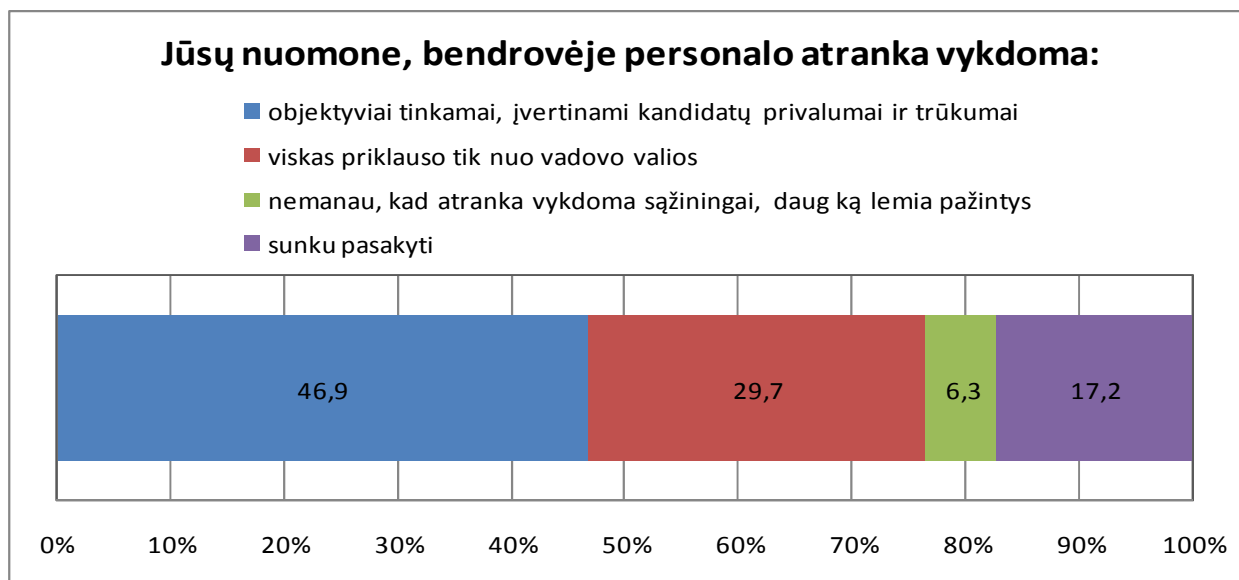
Kandidatų vertinimo atrankoje objektyvumas

Jeigu jūs būtumėte bendrovės vadovas, ką pakoreguotumėte, kad kandidatų vertinimas atrankoje vyktų objektyviai?		
	n	%
<i>Keisčiau atrankos kriterijus</i>	5	7,8
<i>Atranką vykdytų keli vadovai</i>	4	6,3
<i>Mažiau asmeniškumų, nesiremčiau asmeninėmis simpatijomis ir antipatijomis</i>	4	6,3
<i>Atranką vykdytų keli bendrovės atstovai</i>	3	4,7
<i>Daugiau dėmesio kreipčiau į kandidato gebėjimus, asmenines savybes</i>	3	4,7
<i>Atranką vykdytų personalo atrankos įmonė</i>	2	3,1
<i>Duočiau daugiau testų, praktinių užduočių</i>	2	3,1
<i>Atranka turėtų vykti keliais etapais</i>	1	1,6
<i>Daugiau laiko skirčiau prakalbinti kandidatą</i>	1	1,6
<i>Nieko nekeisčiau</i>	23	35,9
<i>Nežino/ nenurodė</i>	16	25,0
Iš viso:	64	100

Daugiau nei trečdalis respondentų į klausimą ką koreguotų, būdamas bendrovės vadovu, kad kandidatų vertinimas atrankoje vyktų objektyviai, atsakė, kad nieko, tuo tarpu ketvirtadalis apklaustųjų neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Kiti respondentai teigė, kad norint objektyvesnio vertinimo, jų nuomone, atranką turėtų vykdyti keli bendrovės atstovai, daugiau dėmesio turi būti skiriama kandidato gebėjimams, atranką turėtų vykdyti personalo atrankos įmonė, reiktų kandidatams duoti daugiau testų, praktinių užduočių.

Objektyvumą, vykdant atranką, patvirtina ir respondentų įvardijimas, kad jie nieko nekeistų. Respondentai turėjo įvairių pasiūlymų, bet visi pasiūlymai nėra ypatingai reikšmingi ir lengvai įgyvendinami. Respondentų nuomonės neturėjimas, taip pat patvirtina, bendrovėje vykdomos atrankos objektyvumą.

Personalo atrankos vykdymas bendrovėje.



29 pav. Personalo atrankos vykdymas bendrovėje

28 lentelė

Personalo atrankos vykdymas bendrovėje (%)

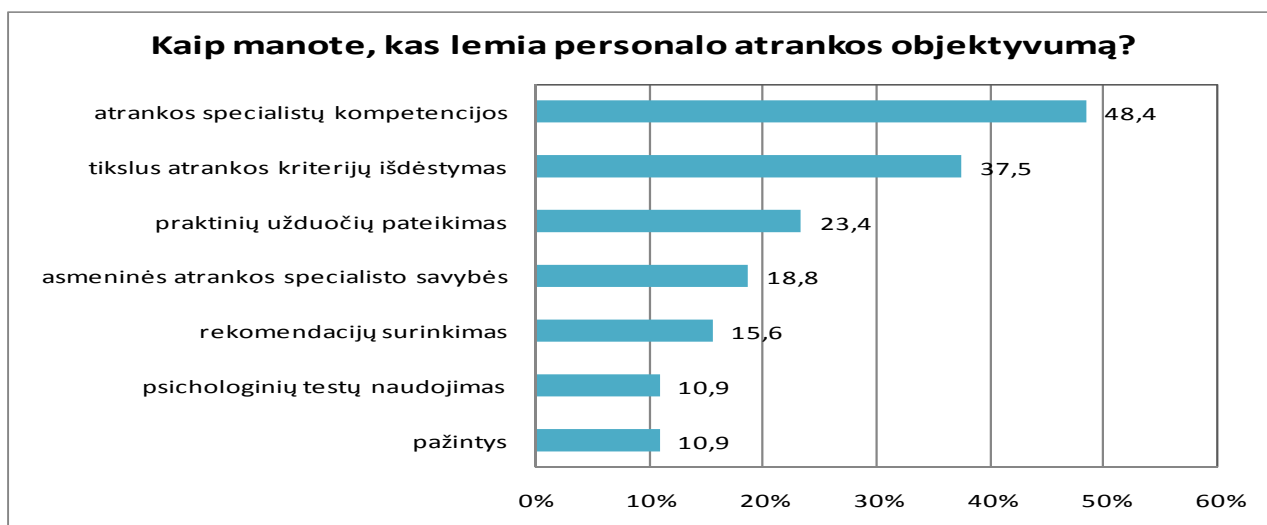
		Objektyviai tinkamai, įvertinami kandidatų privalumai ir trūkumai	Viskas priklauso tik nuo vadovo valios	Nemanau, kad atranka vykdoma sąžiningai, daug ką lemia pažintys	Sunku pasakyti
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	53,3	33,3	6,7	6,7
	<i>ekspertas</i>	71,4	0,0	28,6	0,0
	<i>draudimo konsultantas</i>	41,2	35,3	2,9	20,6
	<i>kita</i>	50,0	16,7	0,0	33,3
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	50,0	16,7	0,0	33,3
	<i>1-5 m.</i>	43,3	33,3	6,7	16,7
	<i>5-10 m.</i>	43,8	31,3	12,5	12,5
	<i>10 m. ir daugiau</i>	63,6	27,3	0,0	9,1
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	60,0	20,0	0,0	20,0
	<i>32-42 metai</i>	44,0	36,0	12,0	8,0
	<i>43-53 metai</i>	42,9	28,6	4,8	23,8
	<i>54-64 metai*</i>	50,0	50,0	0,0	0,0

*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Ekspertai, ilgamečiai įmonės darbuotojai (darbo stažas 10 ir daugiau metų) ir 21-31 metų darbuotojai dažniau negu kitų demografinių grupių atstovai linkę manyti, kad atranka bendrovėje vykdoma objektyviai ir tinkamai, įvertinami kandidatų privalumai ir trūkumai. Dažniau nemano, kad atranka vykdoma sąžiningai ir teigia, kad daug ką lemia pažintys: ekspertai, 32-42 metų ir turintys 5-10 metų stažą darbuotojai.

Dauguma darbuotojų vertina atrankos procesą, kaip objektyvų ir tinkamą. Dalies respondentų pateikta nuomonė, kad viskas priklauso tik nuo vadovo valios leidžia daryti prielaidą, kad šiuo atveju vadovo sprendimas yra lemiamas. Todėl galima teigti, kad vadovas tiksliai žino, kokio darbuotojo reikia konkrečiai pareigybei. Jo lemiamas sprendimas ne visuomet yra blogai. Dažnas vadovas geba tiksliai įvertinti kandidato gebėjimus ir tiksliai nuspręsti kokio darbuotojo jam reikia.

Veiksniai, lemiantys personalo atrankos objektyvumą.



30 pav. Veiksniai, lemiantys personalo atrankos objektyvumą

29 lentelė

Veiksniai, lemiantys personalo atrankos objektyvumą (%)

		Atrankos specialistų kompetencijos	Tikslus atrankos kriterijų išdėstymas	Psichologinių testų naudojimas	Praktinių užduočių pateikimas	Rekomendacijų surinkimas	Asmeninės atrankos specialisto savybės	Pažintys
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	53,3	46,7	6,7	26,7	26,7	26,7	0,0
	<i>ekspertas</i>	42,9	57,1	42,9	28,6	28,6	14,3	28,6
	<i>draudimo konsultantas</i>	44,1	32,4	5,9	23,5	8,8	20,6	8,8
	<i>kita</i>	50,0	16,7	0,0	0,0	16,7	0,0	33,3
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	16,7	66,7	0,0	33,3	0,0	0,0	0,0
	<i>1-5 m.</i>	46,7	43,3	13,3	26,7	20,0	30,0	10,0
	<i>5-10 m.</i>	62,5	25,0	6,3	12,5	18,8	12,5	6,3
	<i>10 m. ir daugiau</i>	45,5	27,3	9,1	18,2	9,1	9,1	27,3
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	40,0	73,3	20,0	26,7	26,7	26,7	0,0
	<i>32-42 metai</i>	48,0	36,0	4,0	8,0	12,0	12,0	16,0
	<i>43-53 metai</i>	52,4	14,3	4,8	33,3	9,5	23,8	9,5
	<i>54-64 metai*</i>	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	0,0	50,0

*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Raudona spalva žymi statistiškai reikšmingai didesnę pasiskirstymą.

Pilka spalva žymi statistiškai reikšmingai mažesnę pasiskirstymą.

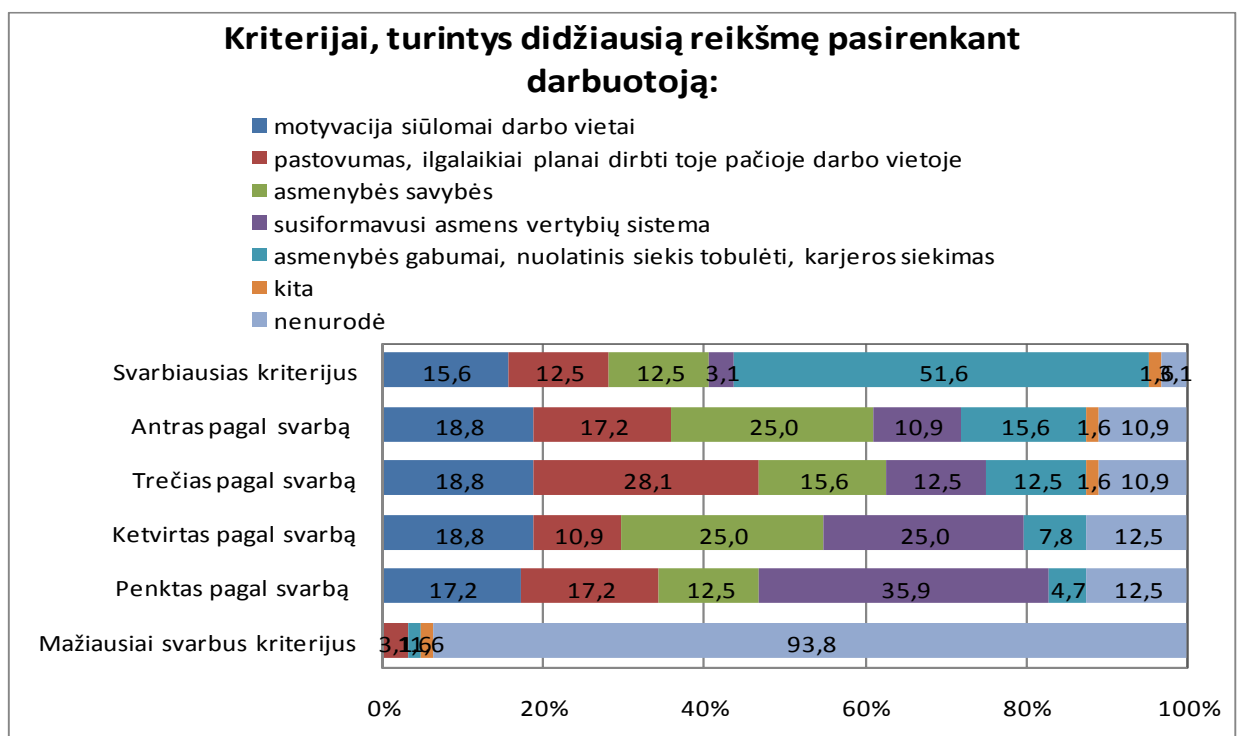
Respondentų nuomone, pagrindinis veiksnys lemiantis personalo atrankos objektyvumą yra atrankos specialistų kompetencijos. Šį veiksnį dažniau negu kiti buvo linkę išskirti 5-10 metų stažą turintys darbuotojai.

Kitas svarbus veiksnys personalo atrankos objektyvumui yra tikslus atrankos kriterijų išdėstymas. Šį veiksnį dažniau negu kiti buvo linkę išskirti ekspertai ir 1 metų stažo bendrovėje dar neturintys darbuotojai. Statistiškai reikšmingai dažniau šį veiksnį išskyrė 21-31 metų amžiaus darbuotojai, o 43-53 metų darbuotojai išskyrė statistiškai reikšmingai rečiau.

Respondentų nuomonių pasiskirstymas leidžia daryti išvadą, kad personalo atrankos objektyvumo veiksniai yra ne konkretūs, o bendrai teisingai ir kompetetingai parengtas atrankos procesas visuose etapuose.

Kiti veiksniai: praktinių užduočių pateikimas, asmeninės atrankos specialisto savybės ir rekomendacijų surinkimas nėra itin svarbūs respondentų manymu. Mažiausiai lemiantys personalo atrankos objektyvumą respondentams pasirodė psichologinių testų naudojimas ir pažintys. Tai patvirtina teiginį, kad svarbus yra bendras kompetetingas pasirengimas atrankos procesui ir tinkamas jo vykdymas.

Svarbiausi kriterijai renkantis darbuotoją.



31 pav. Svarbiausi kriterijai renkantis darbuotoją

Svarbiausi kriterijai renkantis darbuotoją (%)

		Motyvacija siūlomai darbo vietai	Pastovumas, ilgalaikiai planai dirbti toje pačioje darbo vietoje	Asmenybės savybės	Susiformavusi asmens savybių sistema	Asmenybės gabumai, nuolatinis siekis tobulėti, karjeros siekimas	Kita
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	7,1	21,4	14,3	0,0	57,1	0,0
	<i>ekspertas</i>	16,7	16,7	16,7	0,0	50,0	0,0
	<i>draudimo konsultantas</i>	17,6	11,8	8,8	5,9	55,9	0,0
	<i>kita</i>	16,7	0,0	33,3	0,0	33,3	16,7
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	16,7	16,7	16,7	0,0	50,0	0,0
	<i>1-5 m.</i>	17,2	17,2	10,3	0,0	55,2	0,0
	<i>5-10 m.</i>	13,3	6,7	13,3	6,7	53,3	6,7
	<i>10 m. ir daugiau</i>	18,2	9,1	18,2	9,1	45,5	0,0
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	33,3	13,3	6,7	0,0	46,7	0,0
	<i>32-42 metai</i>	12,5	8,3	20,8	0,0	54,2	4,2
	<i>43-53 metai</i>	5,0	20,0	10,0	10,0	55,0	0,0
	<i>54-64 metai*</i>	50,0	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0

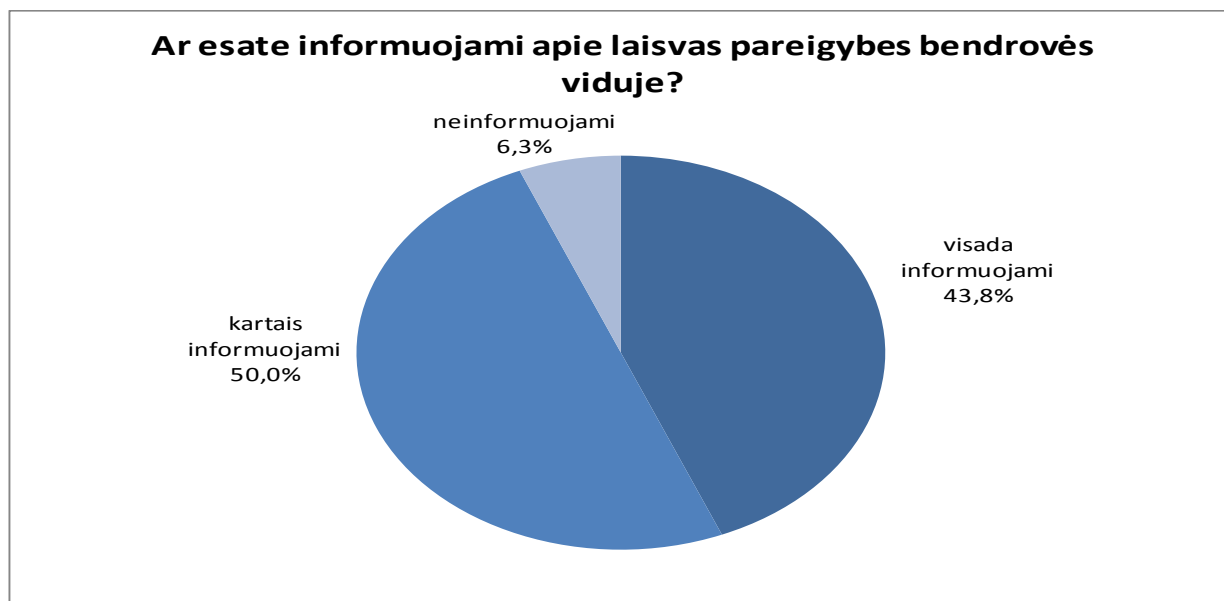
*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Daugiau negu pusė respondentų svarbiausiu kriterijumi pasirenkant darbuotoją išskyrė asmenybės gabumus, nuolatinį siekį tobulėti bei karjeros siekimą. Kitos savybės, dažniausiai priskirtos kaip svarbiausios renkantis darbuotoją: motyvacija siūlomai darbo vietai; pastovumas, ilgalaikiai planai dirbti toje pačioje darbo vietoje; asmenybės savybės; susiformavusi asmens vertybių sistema

Lyginant tarp demografinių charakteristikų statistiškai reikšmingų skirtumų nepastebėta, visose grupėse šios savybės priskyrimo svarbiausia procentas yra panašus.

Respondentų išskirti kriterijai leidžia daryti išvadą, kad bendrovėje pageidautini darbuotojai kurie siekia karjeros, žinių, yra gabūs ir aktyvūs. Toks vadovų atrankos kriterijų pasirinkimas leidžia manyti kad bendrovė linkusi investuoti į darbuotojus, pageidauja ne tik pasyvaus darbo, bet ir aktyvumo bei žinių siekimo.

Darbuotojų informavimas apie laisvas pareigybes bendrovės viduje.



32 pav. Darbuotojų informavimas apie laisvas pareigybes bendrovės viduje

31 lentelė

Darbuotojų informavimas apie laisvas pareigybes bendrovės viduje (%).

		Visada informuojami	Kartais informuojami	Neinformuojami
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	53,3	33,3	13,3
	<i>ekspertas</i>	42,9	57,1	0,0
	<i>draudimo konsultantas</i>	35,3	58,8	5,9
	<i>kita</i>	83,3	16,7	0,0
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	33,3	33,3	33,3
	<i>1-5 m.</i>	40,0	56,7	3,3
	<i>5-10 m.</i>	50,0	43,8	6,3
	<i>10 m. ir daugiau</i>	54,5	45,5	0,0
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	46,7	53,3	0,0
	<i>32-42 metai</i>	40,0	52,0	8,0
	<i>43-53 metai</i>	47,6	42,9	9,5
	<i>54-64 metai*</i>	50,0	50,0	0,0

*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

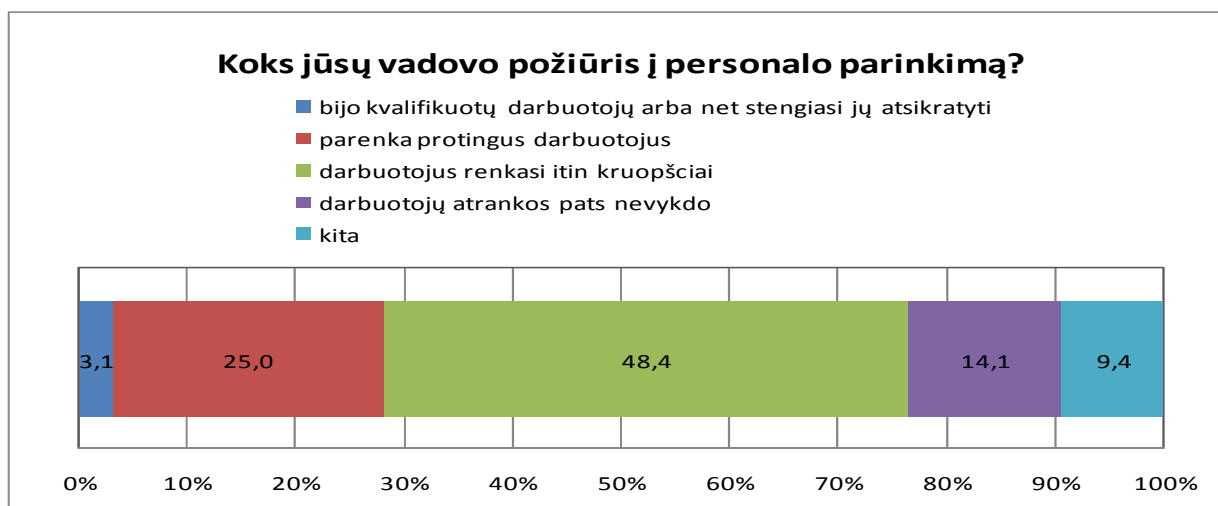
Lygiai puse darbuotojų teigė esantys kartais informuojami apie laisvas pareigybes bendrovės viduje. Dažniau negu kiti šį atsakymą rinkosi eksperto ir draudimo konsultanto pareigas einantys darbuotojai, taip pat dirbantys įmonėje 1-5 metus.

Didelė dalis respondentų teigė, kad apie laisvas pareigybes bendrovės viduje yra informuojami visada. Dažniau negu kiti visada informuojami teigė esantys klientų aptarnavimo specialistai ir neįvardiję savo pareigų darbuotojai, taip pat ilgamečiai „Lietuvos draudimo“ darbuotojai (darbo stažas šioje bendrovėje 10 ir daugiau metų). 6% nurodė esantys neinformuojami apie laisvas pareigybes

bendrovės viduje. Tarp tokių respondentų dažniau pateko neseniai bendrovėje įsidarbinę darbuotojai (darbo stažas įmonėje iki 1 metų).

Respondentų nuomonių pasiskirstymas leidžia teigti, kad vadovai linkę taikyti darbuotojų paieškos įmonės viduje modelį. Tai leidžia daryti išvadą, kad vadovai investuoja į darbuotojų žinias, mokymąsi, kad vėliau galėtų turėti kompetetingus ir profesionalius darbuotojus.

Vadovo požiūris į personalo parinkimą.



33 pav. Vadovo požiūris į personalo parinkimą

32 lentelė

Vadovo požiūris į personalo parinkimą (%)

		Bijo kvalifikuotų darbuotojų arba net stengiasi jų atsikratyti	Parenka protingus darbuotojus	Darbuotojus renkasi itin kruopščiai	Darbuotojų atrankos pats nevykdo	Kita
Jūsų pareigos:	<i>klientų aptarnavimo specialistas</i>	0,0	13,3	53,3	20,0	13,3
	<i>ekspertas</i>	14,3	14,3	57,1	0,0	14,3
	<i>draudimo konsultantas</i>	2,9	38,2	44,1	8,8	5,9
	<i>kita</i>	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0
Darbo stažas šioje bendrovėje:	<i>iki 1 m.</i>	0,0	16,7	50,0	33,3	0,0
	<i>1-5 m.</i>	3,3	23,3	50,0	13,3	10,0
	<i>5-10 m.</i>	6,3	25,0	62,5	0,0	6,3
	<i>10 m. ir daugiau</i>	0,0	36,4	27,3	27,3	9,1
Jūsų amžius:	<i>21-31 metai</i>	6,7	20,0	46,7	20,0	6,7
	<i>32-42 metai</i>	4,0	20,0	56,0	8,0	12,0
	<i>43-53 metai</i>	0,0	33,3	42,9	19,0	4,8
	<i>54-64 metai*</i>	0,0	50,0	50,0	0,0	0,0

*Šioje grupėje tik 2 respondentai.

Kad vadovas darbuotojus renkasi itin kruopščiai dažniau linkę manyti 5-10 metų darbo stažą AB „Lietuvos draudimas“ turintys darbuotojai. Kad vadovas parenka protingus darbuotojus, dažniau linkę manyti draudimo konsultantais dirbantys asmenys ir kurių darbo stažas įmonėje yra 10 ir daugiau metų. Vadovų baimę kvalifikuotiems darbuotojams ir norą jų atsikratyti dažniau išvelgia eksperto pareigas užimantys darbuotojai.

Beveik puse respondentų teigė, kad jų vadovas darbuotojus renkasi itin kruopščiai. Dar ketvirtadalis mano, kad jų vadovas parenka protingus darbuotojus. Toks darbuotojų nuomonių pasiskirstymas leidžia daryti išvadą, kad protingi, gabūs ir profesionalūs darbuotojai bendrovėje vertinami ypatingai. Todėl vadovas atidžiai juos atrenka.

Personalo atrankos objektyvumas.

33 lentelė

Personalo atrankos objektyvumas

Jeigu jūs būtumėte bendrovės vadovas, ką pirmiausia tobulintumėte norint užtikrinti personalo atrankos objektyvumą?	n	%
<i>Samdyčiau personalo atrankos įmonę</i>	7	10,9
<i>Taikyčiau daugiau praktinių užduočių, testų, prašyčiau rekomendacijų</i>	7	10,9
<i>Vertinant kandidatus suburčiau atrankos komisiją</i>	4	6,3
<i>Kandidatus vertintų keli vadovai</i>	3	4,7
<i>Darbo apmokėjimo sistemą</i>	2	3,1
<i>Daugiau dėmesio kreipčiau į darbuotojo tinkamumą</i>	1	1,6
<i>Mažiau asmeniškumų</i>	1	1,6
<i>Kita</i>	2	3,1
<i>Nieko nekeisčiau</i>	20	31,3
<i>Nežino/ nenurodė</i>	17	26,6
Iš viso:	64	100

Dalis respondentų būdami bendrovės vadovais ir norėdami užtikrinti personalo atrankos objektyvumą visų pirma samdytų personalo atrankos įmonę (kviestųsi nepriklausomus atrankos specialistus). Kita dalis taikytų daugiau praktinių užduočių, testų, prašytų rekomendacijų (vykdytų daugiapakopę atranką, pateiktų įvairesnių užduočių, prašytų kuo daugiau rekomendacijų ir kt.)

Panašus respondentų nuomonių pasiskirstymas stebėtas ir vykdant vadovų apklausą – pageidavimas firmos, atliekančios atranką. Tai leidžia daryti išvadą, kad bendrovė turėtų atkreipti dėmesį į šiuos pastebėjimus ir taikytų naujesnius atrankos metodus.

Trečdalis respondentų teigė, kas dabartinė sistema yra tinkama ir objektyvi, ir netgi būdamas vadovu ir galėdamas ją pakeisti, jis to nedarytų. Tai leidžia daryti išvadą, kad personalo atranka vykdoma tinkamai.

IŠVADOS

Teorinės literatūros analizė leidžia teigti, kad:

- Vienas iššūkių, keliamų šiuolaikinei organizacijai – kvalifikuoto, siekiančio žinių, savirealizacijos, tobulėjimo, personalo parinkimas. Personalo atranka šiuolaikiniam vadovui neretai tampa jo įmonės sėkmės prielaida. Žmogiškieji ištekliai yra vis labiau vertinami, kaip organizacijos vertybė. Personalo vadybai skiriamas vis didesnis dėmesys. Vis dažniau pastebima, kad kvalifikuotas, geras specialistas gali atnešti įstaigai daug naudos ir investuoti į jo kvalifikacijos kėlimą, tobulinimą ir mokymus organizacijai finansiškai apsimoka. Vadovai organizuoja atrankas labai kruopščiai. Personalo atranka tampa iššūkiu vadovui, nes jo uždavinys išsirinkti patį geriausią darbuotoją. Tai toks specialistas, kuris bus tinkamiausias konkrečiai darbo vietai, konkrečioms pareigybėms atlikti.
- Personalo vadybos samprata šaltiniuose apibūdinama panašiai - tai įstaigos ar organizacijos darbuotojai, vadinamas personalas. Personalo vadybos svarbą pabrėžia visi mokslininkai. Atrinkti darbuotojus taip, kad jie sėkmingai įgyvendintų visos organizacijos užsibrėžtą tikslą, numatytą viziją, yra labai reikšmingas darbas. Šio darbo negali atlikti bet kas. Todėl įstaiga turi turėti konkrečią koncepciją kaip tai darys ir personalo skyrių, kuris tuo rūpinsis. Personalo organizavimas ir personalo valdymas tarpusavyje labai siejasi, vadovas ir pavaldinys tarpusavyje sąveikauja įvairiais aspektais. Personalo vadybos turinio dalys yra viena nuo kitos neatsiejamos. Vadovas, norėdamas gerai vadovauti, turi ne tik pažinti personalą, numatyti motyvatorius, bet ir taip organizuoti, kad numatyti motyvatoriai darytų poveikį ir darbuotojų suinteresuotumas gerai dirbti, didėtų.
- Svarbu yra parinkti tinkamą atrankos modelį ir gerai pasirengti personalo atrankai. Kiekvienam vadovui svarbu, kad naujas darbuotojas pateisintų jo lūkesčius. Todėl būtina tinkamai pasiruošti ir atsakingai vykdyti atranką. Kad parinktas naujas darbuotojas būtų pats tinkamiausias. Daugumos mokslinių šaltinių siūloma personalo parinkimo sistemos struktūra: darbų analizė ir darbo vietų įvertinimas; personalo poreikio planavimas; personalo paieška (verbavimas); personalo atranka; priėmimas į darbą ir paskirstymas į darbo vietas; atleidimas iš darbo. Analizuoti šaltiniai pažymi darbų analizės reikalingumą ir naudojamų metodų būtinumą. Būtina atsirinkti kuriuos metodus, naudoti tam tikromis sąlygomis.

- Atrankos metodų yra įvardijama įvairių. Pats geriausias atrankos metodas yra tas, kuris padeda teisingai įvertinti kandidatus ir iš daugelio išsirinkti tą, kuris yra geriausias. Todėl metodo patikimumas, priklauso nuo to, kokio darbuotojo, ir kokiai įstaigai reikia. Didelės organizacijos, kuriose dirba šimtai darbuotojų renkasi vienokius metodus, mažos įmonės, kurios darbuotojus skaičiuoja tik vienetais arba dešimtimis, renkasi visiškai kitokius metodus. Kiekviena įstaiga pasirenka jai tinkamą ir patogiausią atrankos modelį. Tai sąlygoja vieta, kurioje yra įstaiga (didmiestyje ir rajono centre gali būti skirtingi atrankos metodai), tikėtinas kandidatų skaičius, o pastaruoju metu ir ekonominės sąlygos. Svarbiausia pasirinktas modelis turi atitikti vadovo galimybes ir pateisinti lūkesčius.

Atlikus tyrimą ir apibendrinus duomenų rezultatus, galima teigti, kad:

- Šiuo metu vyraujantis personalo atrankos modelis yra priimti darbuotojus tik atsiradus laisvai darbo vietai. Vyraujant šiam modeliui, darbuotojai ieškomi tik tada kai jų reikia, o tai leidžia daryti prielaidą, kad atranka dažnai būna apsunkinta. Vykdančią atranką tada, kai darbo vieta jau laisva, tenka rinktis darbuotoją iš tų kandidatų, kurie dalyvauja atrankoje. Todėl išsirinkti patį geriausią darbuotoją tenka iš tų, kurie atvyksta į atranką. Dauguma vadovų, turintys patirties atrankose ir žinantys pagrindines problemas įvardija, kad esama atrankos sistema organizacijoje yra tobulintina. AB "Lietuvos draudimas" organizuoja personalo atranką savarankiškai. Tačiau vadovai linkę manyti, kad kai kuriais atvejais, ypač atrenkant aukščiausio lygio vadovus, reikėtų naudotis įmonių, kurios organizuoja personalo atranką, paslaugomis.
- Kandidatai darbo ieško įvairiais būdais. Todėl skelbiant apie darbą tiek internete, tiek ir spaudoje, vadovai sulaukia kandidatų gausos. Tačiau vienas iš populiariausių būdų sužinoti apie laisvą darbo vietą iš pažįstamų, leidžia teigti, kad pažįstamų rekomendacijos įsidarbinti yra kol kas pats sėkmingiausias metodas. Objektivus kandidatų vertinimas - tai atranką vykdančių specialistų kompetencijos požymis. Tai labai svarbu kandidatams ir pačiai bendrovei. Neobjektyviai įvertinus kandidatą, galima prarasti potencialų gerą darbuotoją. Respondentų nuomonių pasiskirstymas leidžia teigti, kad vadovai linkę taikyti darbuotojų paieškos įmonės viduje modelį. Vadovai investuoja į darbuotojų žinias, mokymąsi, kad vėliau galėtų turėti kompetetingus ir profesionalius darbuotojus.

REKOMENDACIJOS

Tinkama personalo atrankos sistema padeda organizacijai apsirūpinti žmogiškaisiais ištekliais ir sudaro sąlygas jiems prisidėti prie organizacijos sėkmės ir tikslų įgyvendinimo. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus bei tam, kad atrankos procesas vyktų sklandžiau ir užtikrintų kokybiškesnius atrankos rezultatus atskiruose atrankos etapuose, rekomenduojama:

Rezervo formavimas. Šiaurės regione personalo planavimo veikla nėra vykdoma, nenustatinėjama nei darbuotojų paklausa, nei pasiūla, priimami darbuotojai tik atsiradus laisvai pareigybei. Siekiant, kad kompanija gyvuotų, jau nekalbant apie jos augimą, privalu pastoviai papildyti komandą naujais nariais. O tam, kad išvengti klaidų, kuomet priimamas ne pats tinkamiausias asmuo, darbuotojų paieška turi vykti nuolat. Prieš priimant į darbą naują žmogų, reikia atrinkti geriausią kandidatą iš visų norinčiųjų. Atranka galima tik tuomet, kai yra iš ko pasirinkti. Tokiu būdu būtų tarsi sudaromas rezervas, iš kurio atsiradus realiam poreikiui atrenkamas vienas ar keli žmonės.

Sudaryti bendrovėje personalo paieškos planą, kurio tikslas - pastovaus kvalifikuotų kandidatų srauto sukūrimas, sudarant galimybę bet kuriuo momentu pasirinkti geriausią kandidatą draudimo konsultanto pareigybę.

Suformuoti pastoviai veikiančią atrankos komisiją į kurios sudėtį įeitų personalo administratorius, tiesioginis pareigybės vadovas (skyriaus direktorius) ir regiono pardavimų direktorius arba regiono valdytojas.

Personalas skyriaus viena iš funkcijų ir uždavinys turėtų būtų supažindinti ir apmokyti pastoviai veikiančios komisijos narius su pažangiais atrankos metodais ir jų taikymu.

Apibrėžti draudimo konsultantų atrankos kriterijus. Atrankos kriterijai - asmeninė informacija, žinios, sugebėjimai ir nuostatos, reikalingos kompetentingai atlikti konkretų darbą. Kriterijai turėtų būti išreikšti konkrečiais, elgesį apibūdinančiais terminais, t.y. jie turi būti objektyviai ištiriami, išmatuojami ir išreiškiami terminais, kurie apibūdintų kandidato elgesį. Neaiškūs arba abstraktūs kriterijai labai apsunkina atranką, todėl reikia nuspręsti, kaip konkrečiai kiekvienas kriterijus turėtų būti tiriamas.

Strategijų ir valdymo guru Džeraldo Michelsono (Gerald Michaelson) teiginys "jei negali išmatuoti, negali valdyti" tinka bet kuriai veiklai.

Kandidatų paieškos šaltinių praplėtimas. Išnaudoti kiek įmanoma daugiau paieškos šaltinių. Siūlomi šie šaltiniai, kuriais kaip matome bendrovė nesinaudoja:

- Mokslo įstaigos. Siūlau bendrovei aktyviai dalyvauti "Karjeros dienose" mokymo institucijose, priimti į praktiką studentus, kurie vėliau, po studijų baigimo galėtų įsidarbinti Lietuvos draudime.
- Pardavimų srities darbuotojai. Pardavėjai, dirbantys kitose verslo srityse, taip pat yra potencialūs kandidatai į pareigas draudimo pardavimų srityje, kadangi jie išmano pagrindinius pardavimo principus. Pardavėjai, dirbantys kitose verslo srityse, gali būti nepatenkinti savo esamu darbu.
- Draudėjai. Draudėjas yra patenkintas klientas, todėl automatiškai atstovauja grupę, iš kurios tarpo gali atsirasti norinčiųjų pardavinėti draudimo produktus/ paslaugas.
- Įdarbinimo agentūros. Jos taip pat turi sukaupusios didelę potencialių kandidatų bazę.

Personalo atrankos įmonių paslaugos. Naudotis personalo atranką atliekančių įmonių paslaugomis atrenkant visų lygių vadovus. Šioje srityje dirbančios įmonės naudoja įvairius pažangius personalo parinkimo metodus ir turi sukaupusios patirties. Šių įmonių paslaugų paklausa išaugo dėl naujo įmonių vadovų požiūrio į šį sudėtingą procesą, kuris užima nemažai laiko, o kartais kainuoja žymiai daugiau nei tikimasi.

Siūlomas kandidatų vertinimo modelis, kuris padėtų komisijai objektyviau įvertinti kandidatus. Modelis pateiktas 6 priede.

Darbo siūlymo pateikimas dirbti. Pasiūlymo metu išsamiau papasakoti apie būsimo darbo pobūdį, jo subtilybes bei darbo užmokestį.

Darbo sutarties pasirašymas su nauju darbuotoju. Sutarties pasirašymo metu išsamiau paaiškinti visus sutarties punktus, visas darbuotojo teises.

LITERATŪRA

1. Bakanauskienė, I. (2002). Personalo valdymas. Kaunas: VDU.
2. Butkus, F. S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas.
3. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
4. Doyle, C. (2003): Work and Organisational Psychology. Hove: Psychologist Press.
5. Furnham, A. (2001): The 3D Manager. London: Whurr.
6. Holland, J.L. (1973). Making Vocational Choices: A theory of careers, Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
7. Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa.
8. Mažeikaitė, R. (2001). Paslaugų marketingo vadyba. Vilnius: Infosiūlas.
9. Robbins, S.P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
10. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
11. Schein, E. H. (2006). Career Anchors, Third Edition: Facilitator's Guide (includes the other two booklets). Jossey-Bass/Pfeiffer.
12. Zakarevičius, P. (2002). Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas: VDU.
13. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU.
14. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje: Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
15. Torrington, D., Hall, L. (1998). Human Resource Management.- Financial Times / Prentice Hall.
16. Adamonienė, R., Sakalas, A., Šilingienė, V. (2002). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
17. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
18. Spector, P.E., Brannick, M.T. & Coover, M.D. (1989). Job analysis. In C.L. Cooper & I. Robertson (Eds.)
19. Stoner, J., Freeman, D., Gilbert, D. (2001). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
20. Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A., Venskus, R., Žilinskas, V. (2000). Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas. Kaunas: Technologija.
21. Tarptautinių žodžių žodynas (2008). Vilnius: Alma littera.
22. Aleksienė, R. Valstybės tarnautojo pareigos ir priėmimas į jas. Savivaldybių žinios 2004-11-11, Nr. 30

23. Arnold, J. (2005). Managing Careers into the 21st Century. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
24. Bakanauskienė, I. (1997). Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr.3. Kaunas.
25. Lakis, J. (2003). Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje. Viešoji politika ir administravimas, 2003, Nr.6. Vilnius.
26. Lobanova, L. (2001). Konkurencingumo modelis: žmogiškųjų išteklių kokybės potencialas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 20.
27. Kažukauskienė, A. (2001). Pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo elementai. IV respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija „Lietuvos ūkio ekonominės ir valstybinės problemos“. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Kaunas.
28. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. Šiauliai: Lucilijus
29. Valackienė, A. (2004). Sociologinis tyrimas: vadovėlis. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija
30. Woodall, J., Douglas, D. (1999) Ethical Issues in Contemporary Human Resources Development. Business Ethics. A European Review, 1999, T.8, Nr.4.
31. Bugakovas, M., Merkevičius, J. Žmonių elgsenos suvokimas [žiūrėta 2009-02-19]. Prieiga per internetą: http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_I/fcontent.html.
32. Bukšnytė, L. (2006). Darbuotojų atranka [žiūrėta 2009-02-15]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/440211fc229cf>.
33. Bulotienė, E. (2006). Personalo vadybos sistema [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.oraclediena.lt/wp-content/themes/oracle/prezentacijos/Apps/Egle%2020-%2020HR%20202008%202010%202030>.
34. Carneiro, R. (2006). Naujos žinios, naujas mokymasis ir vertės kūrimas (Ariadnės siūlas) [žiūrėta 2009-04-17]. Prieiga per internetą: http://www.elearningeuropa.info/directory/index.php?page=doc&doc_id=7013&doclng=11.
35. Chaudhuri, S. (2005). Žmogiškieji ištekliai – neatrastos verslo galimybės Lietuvoje. Vadovo pasaulis [žiūrėta 2004-04-16]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/4355eea621c6d>.
36. Diržytė, A., Žukauskienė, R., Raižienė, S., Sondaitė, J. Žmogiškieji ištekliai versle [žiūrėta 2009-04-05]. Prieiga per internetą: http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_II/fcontent.html.

37. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. Viešoji politika ir administravimas, 2007, Nr. 19 [žiūrėta 2004-04-15]. Prieiga per internetą: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_3_Domarkas.pdf.
38. Griškevičienė, N. (2008). Pavojai slypintys atliekant atranką. Dažnai daromos klaidos atsirenkant darbuotojus [žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.manager.lt/blog/categories/view/kaip-atsirinkti-darbuotoja>.
39. Grauslytė, D. (2008). Darbuotojų motyvacijos modelis [žiūrėta 2009-04-06]. Prieiga per internetą: <http://akademija.manager.lt/blog/article/darbuotoju-motyvacijos-modelis>.
40. Gruodytė, S. (2008). Naujo darbuotojo adaptacija įmonėje. Vakarai.lt [žiūrėta 2008-04-02]. Prieiga per internetą: <http://www.vakarai.lt/article.php?id=142>.
41. Kločková, O. Personalo skyrius “nuo nulio”. Verslo banga [žiūrėta 2009-04-02]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/3e2977d6b33bf>.
42. Kšivickienė, D. (2006). Ekonomikos augimą lemia žmogiškieji ištekliai. Bendruomenių portalas [žiūrėta 2009-04-17]. Prieiga per internetą: <http://www.bendruomenes.lt/news.php?id=34639&strid=11791>.
43. Misevičius, V. (2002). Personalo atrankos būdai [žiūrėta 2009-03-01]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c5454b67ec4d>.
44. McGinn A. (2000) [žiūrėta 2009-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.osk.ie/cgi-bin/news.cgi?type=article&serial=58>.
43. Paulauskaitė, V. (2008). Organizacijos mikroklimatas ir darbuotojų motyvacija [žiūrėta 2009-04-05]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/48c3924fb4869.2>.
44. Svirskienė, G. (2005). Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. Šiaulių universitetas [žiūrėta 2009-04-16]. Prieiga per internetą: <http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Svirskiene.pdf>.
45. Veževičiūtė, E. (2009). Kelias į organizacijos sėkmę - teisingas žmogiškųjų išteklių planavimas [žiūrėta 2009-04-19]. Prieiga per internetą: <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/13/1/0/1/article/1642>.
46. AB “Lietuvos draudimas” informacija apie bendrovę [žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: <http://www.ld.lt/>.
47. I.R.S. konsultantai. Darbuotojų atrankos sistema įmonėje [žiūrėta 2009-04-30]. Prieiga per internetą: <http://www.irs.lt/lt/Darbuotoju/atranka>.

48. Lyga.lt. STAR darbuotojų atrankos sistema [žiūrėta 2009-04-30]. Prieiga per internetą:
<http://blog.lyga.lt/2008/08/26/star-darbuotoju-atrankos-sistema/>.
49. HR Managers Fight Paper-Pushing Image By Konstantin Richter [žiūrėta 2009-04-03]. Prieiga per internetą: <http://www.careerjournal.com/hrcenter/articles/20001003-richter.html>.
50. Personal Networking Is Key in Finding a Job or Job Candidate By Society for Human Resource Management [žiūrėta 2009-04-03]. Prieiga per internetą
<http://www.careerjournal.com/hrcenter/articles/20010405-shrmpoll.html>.
51. Personalo sprendimai. (2008). Tinkamo žmogiškųjų išteklių valdymo svarba [žiūrėta 2008-04-30]. Prieiga per internetą: <http://www.personalosprendimai.com/index.php?id=nauj&nid=23>.
52. Vilniaus nuotolinių studijų universitetas [žiūrėta 2009-04-02]. Prieiga per internetą:
http://193.219.145.99/its/Modules/ISP/3_6_Daugiakriterinis_darbo_vietu_ivertinimas_didelese_or_ganizacijose.pdf.
53. Verslo žinios, Nr. 33, (2005). Adaptacija – ne tik naujo darbuotojo reikalas [žiūrėta 2009-04-03]. Prieiga per internetą:
<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=183547&strid=1118&rs=0&ss=34ec424e09e8f30c4294c3f4d6be2920&y=2005%2002%2017>.
54. 2007 metų AB “Lietuvos draudimas” metinė ataskaita [žiūrėta 2009-04-16]. Prieiga per internetą:
http://www.ld.lt/index.php/apie_kompanija/finansiniai_rezultatai/12.
55. 2008 metų I-III ketvirčių finansinės ataskaitos aiškinamasis raštas [žiūrėta 2009-04-16]. Prieiga per internetą: http://www.ld.lt/index.php/apie_kompanija/finansiniai_rezultatai/12.
56. 2008 metų I-III ketvirčių finansinė ataskaita [žiūrėta 2009-04-16]. Prieiga per internetą:
http://www.ld.lt/index.php/apie_kompanija/finansiniai_rezultatai/12.

PRIEDAI

PERSONALO ATRANKOS SISTEMOS VERTINIMAS IR TOBULINIMAS

Labą dieną, esu Vilma Novosiolovaitė – Gutauskienė, Šiaulių Universiteto, Socialinių mokslų fakulteto magistrantė. Rašau magistrinį darbą apie personalo atrankos sistemos vertinimą ir tobulinimą AB “ Lietuvos draudimas “. Personalo atrankos sistema yra nuolat kintantis, tobulėjantis procesas, taigi šio tyrimo tikslas yra išanalizuoti esamą atrankos sistemą ir pateikti tobulinimo galimybes.

KLAUSIMAI vadovui

1. Nuomonė apie įmonės personalo planavimą ir prognozavimą:

- ☐ Prognozuojamos ateityje atsirasiančios laisvos darbo vietos
- ☐ Priimami darbuotojai tik atsiradus laisvai darbo vietai

2. Ar bendrovėje kandidatų verbavimui ir atrankai yra sudaryta speciali komisija?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Tik išskirtiniais atvejais

3. Kokias kandidatų verbavimo būdais dažniausiai naudojate? (jei naudojate keliais būdais tai pažymėkite visus)

- ☐ Naudojimas vidiniais bendrovės resursais
- ☐ Atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis
- ☐ Skelbimai laikraščiuose
- ☐ Paieška mokslo įstaigose
- ☐ Įdarbinimo agentūrų paslaugos
- ☐ Dalyvavimas karjeros dienose
- ☐ Internetiniai skelbimai ir duomenų bazės
- ☐ Valstybinės darbo biržos paslaugos

4. Tikite, jog personalo atranka Jūsų organizacijoje galėtų būti kokybiškesnė?

- ☐ Taip ☐ Ne ☐ Nežinau ☐ Kita (įrašykite)_____
- _____
- _____
- _____

5. Kaip dažnai susiduriate su personalo atrankos kokybės trūkumu Jūsų organizacijoje?

- ☐ Nuolat ☐ Kartais ☐ Retai ☐ Kita (įrašykite)_____
- _____
- _____
- _____

6. Kada personalo atrankos objektyvumo trūkumas tampa aktualus organizacijai:

- ☐ Kai nuolat su tuo susiduria,

☐ Ar pakanka ir retai pajusti šį trūkumą?

7. Kaip manote, kas lemia personalo atrankos kokybę?

- ☐ Atrankos specialisto gebėjimai
- ☐ Tikslus atrankos kriterijų išskyrimas
- ☐ Psichologinių testų naudojimas
- ☐ Praktinių užduočių pateikimas
- ☐ Rekomendacijų surinkimas
- ☐ Asmeninės atrankos spec.savybės

8. Kokios priemonės Jums šiandien padeda padidinti personalo atrankos kokybę?

- ☐ Aktyviai skaitome specialiąją literatūrą
- ☐ Dalyvaujame atitinkamuose mokymuose
- ☐ Naudojamės konsultacinėmis paslaugomis
- ☐ Kol kas neturime galimybių tam skirti laiko ir lėšų

9. Kaip Jūs vertinate priėmimo į darbą tvarką? (10- puikiai, 1- labai blogai)

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10. Kaip manote, ar AB “ Lietuvos draudimas “ reikėtų naudotis įmonių, kurios atlieka personalo atranką, paslaugomis?

- ☐ Reikėtų
- ☐ Kartais reikėtų
- ☐ Reikėtų tik atrenkant aukščiausio lygio vadovus
- ☐ Reikėtų atrenkant visų lygių vadovus
- ☐ Nereikėtų

11. Jeigu šiandien reikėtų teikti siūlymus personalo atrankos tobulinimui, ką pasiūlytumėte patobulinti šiuose etapuose:

- Kandidatų paieška

- Skelbimo formuluotė

- Kandidatų dokumentų peržiūra

- Kandidatų kvietimas pokalbiui

- Pokalbis su kandidatais

- Kandidatų testavimas

- Kandidatų atranka

- Pasiūlymo dirbti pateikimas ir jo patvirtinimas

- Darbo sutarties pasirašymas

Širdingas ačiū už sugaištą laiką ir atsakymus!
Tikiu, kad tai atneš naudos ne tik man, bet ir jūsų įmonei!

PERSONALO ATRANKOS SISTEMOS VERTINIMAS IR TOBULINIMAS

Labą dieną, esu Vilma Novosiolovaitė - Gutauskienė, Šiaulių Universiteto, Socialinių mokslų fakulteto magistrantė. Rašau magistrinį darbą apie personalo atrankos sistemos vertinimą ir tobulinimą AB "Lietuvos draudimas". Personalo atrankos sistema yra nuolat kintantis, tobulėjantis procesas. Taigi šio tyrimo tikslas yra išanalizuoti esamą atrankos sistemą ir pateikti tobulinimo galimybes.

KLAUSIMAI darbuotojui

1. Apie šį darbą sužinojau:

- | | |
|--|--|
| ☐ Darbo biržoje | ☐ Bendradarbių tarpe |
| ☐ Darbo paieškos portaluose internete | ☐ Pažįstami rekomendavo |
| ☐ Įmonės interneto puslapyje | ☐ Mokslo įstaigoje |
| ☐ Spaudoje | ☐ Kitur (įrašykite) _____ |

2. Suformuluoti reikalavimai kandidatams skelbimo tekste buvo:

- ☐ Labai aiškūs
 ☐ Aiškūs
 ☐ Neturiu nuomonės
 ☐ Neaiškūs
 ☐ Visiškai neaiškūs

3. Ar pakankamai laiko buvo skirta dokumentų paruošimui?

- ☐ Visiškai taip
 ☐ Taip
 ☐ Neturiu nuomonės
 ☐ Ne
 ☐ Visiškai ne

4. Ar kviečiant pokalbiui su jumis derino laiką?

- ☐ Taip
 ☐ Ne

5. Kaip vertinate priėmimo į darbą tvarką? (10- puikiai, 1- labai blogai)

- | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

6. Atrankos metu buvo:

- ☐ Tikslinami tie gebėjimai, kurie buvo nurodyti skelbime
- ☐ Domėtasi ir kitomis kompetencijomis
- ☐ Domėtasi kitomis asmeninėmis savybėmis, kurios nebuvo nurodytos skelbime
- ☐ Tikslinta motyvacija darbinei veiklai
- ☐ Teirautasi, dėl kokių priežasčių keičiamas/pakeistas esamas/buvęs darbas
- ☐ Domėjosi kokiomis savybėmis galite būti naudingi darbdaviai šiame darbe

☐ Domėjosi karjeros siekiais artimiausiu metu ir tolimesnėje perspektyvoje

☐ Kita (įrašykite) _____

7. Kas vykdė Jūsų atranką į šias pareigas?

☐ Personalo skyriaus administratorius

☐ Tiesioginio vadovo vadovas

☐ Būsimasis tiesioginis vadovas

☐ Kitas vadovas

☐ Keli vadovai

☐ Keli darbuotojai (vadovai, būsimi kolegos ir kt.)

☐ Kiti (įrašykite) _____

8. Atrankos etapų metu Jūsų sugebėjimus tikrino šiais būdais:

☐ Asmeninių savybių testais

☐ Pasiruošimas darbui komandoje

☐ Pateikiamos praktinės situacijos

☐ Bendrų gebėjimų testai

☐ Kita (įrašykite) _____

9. Atrankos metu buvo laikomasi etikos:

☐ Visiškai sutinku ☐ Sutinku ☐ Neturiu nuomonės ☐ Nesutinku ☐ Visiškai nesutinku

10. Ar pokalbis dėl darbo buvo tikslingas ir informatyvus?

a) Atranką vykdomantis asmuo sukūrė šiltą, pagarbią atmosferą:

☐ Taip

☐ Ne

☐ Neturiu nuomonės

b) Pokalbis buvo konstruktyvus, o pateikti klausimai logiški ir tikslingi:

☐ Taip

☐ Ne

☐ Neturiu nuomonės

c) Pokalbio metu buvo švaistomas laikas, jis buvo nenuoseklus, buvo nukrypstama nuo temos:

☐ Taip

☐ Ne

☐ Neturiu nuomonės

d) Atranką vykdomantis asmuo suteikė pakankamai informacijos apie įmonę ir darbo vietą:

☐ Taip

☐ Ne

☐ Neturiu nuomonės

e) Atranką vykdomantis asmuo sudarė galimybes užduoti klausimus, gauti aktualią informaciją:

☐ Taip

☐ Ne

☐ Neturiu nuomonės

f) Atranką vykdomantis asmuo sudarė galimybes gauti pakankamai informacijos apie įmonę ir darbo vietą:

☐ Taip

☐ Ne

☐ Neturiu nuomonės

g) Atranką vykdančio asmens sudomino siūloma darbo vieta:

☐ Taip

☐ Ne

☐ Neturiu nuomonės

11. Kaip vertinate pasiūlymo dirbti pateikimą? (10- puikiai, 1- labai blogai)

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. Kai Jus atrinko ir pasiūlė šį darbą ar lengvai apsisprendėte dirbti šioje bendrovėje?

☐ Lengvai, nes visos sąlygos atitiko mano poreikius

☐ Reikėjo pagalvoti, nes ne visos sąlygos atitiko mano poreikius

☐ Sunkiai, nes dauguma sąlygų neatitiko mano poreikių

13. Jeigu Jūs būtumėte atsakingas už personalo atranką, ką pakoreguotumėte, kuomet teikiate pasiūlymą kandidatui dirbti?_____

14. Kaip vertinate darbo sutarties pasirašymą?

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. Jeigu Jūs būtumėte bendrovės vadovas, ką pakoreguotumėte, kuomet vykdytumėte sutarties pasirašymą su nauju darbuotoju?_____

16. Kaip manote, ar atrankoje objektyviai vertinami kandidatai?

☐ Taip

☐ Ne

☐ Neturiu nuomonės

17. Jeigu Jūs būtumėte bendrovės vadovas, ką pakoreguotumėte, kad kandidatų vertinimas atrankoje vyktų objektyviai? _____

18. Jūsų nuomone, bendrovėje personalo atranka vykdoma:

- ☐ Objektyviai tinkamai, įvertinami kandidatų privalumai ir trūkumai
- ☐ Viskas priklauso tik nuo vadovo valios
- ☐ Nemanau, kad atranka vykdoma sąžiningai, daug ką lemia pažintys
- ☐ Sunku pasakyti

19. Kaip manote, kas lemia personalo atrankos objektyvumą?

- ☐ Atrankos specialistų kompetencijos
- ☐ Tikslus atrankos kriterijų išskyrimas
- ☐ Psichologinių testų naudojimas
- ☐ Praktinių užduočių pateikimas
- ☐ Rekomendacijų surinkimas
- ☐ Asmeninės atrankos specialisto savybės
- ☐ Pažintys

20. Kokie kriterijai turi didžiausią reikšmę pasirenkant darbuotoją?

(sunumeruoti pradedant nuo svarbiausiojo)

- ___Motyvacija siūlomai darbo vietai
- ___Pastovumas, ilgalaikiai planai dirbti toje pačioje darbo vietoje
- ___Asmenybės savybės
- ___Susiformavusi asmens vertybių sistema
- ___Asmenybės gabumai, nuolatinis siekis tobulėti, karjeros siekimas
- ___Kita (įrašykite) _____

21. Ar esate informuojami apie laisvas pareigybės bendrovės viduje?

- ☐ Visada informuojami
- ☐ Kartais informuojami
- ☐ Neinformuojami

22. Koks Jūsų vadovo požiūris į personalo parinkimą?

- ☐ Bijo kvalifikuotų darbuotojų arba net stengiasi jų atsikratyti
- ☐ Parenka protingus darbuotojus
- ☐ Darbuotojus renkasi itin kruopščiai
- ☐ Darbuotojų atrankos pats nevykdo
- ☐ Kita (įrašykite) _____

23. Jeigu Jūs būtumėte bendrovės vadovas, ką pirmiausiai tobulintumėte norint užtikrinti personalo atrankos objektyvumą? _____

24. Jūsų pareigos:

- ☐ Klientų aptarnavimo specialistas
- ☐ Ekspertas
- ☐ Draudimo konsultantas
- ☐ Kita

25. Darbo stažas šioje bendrovėje:

- ☐ Iki 1 m.
- ☐ 1-5 m.
- ☐ 5-10 m.
- ☐ 10 m. ir daugiau

26. Jūsų amžius:

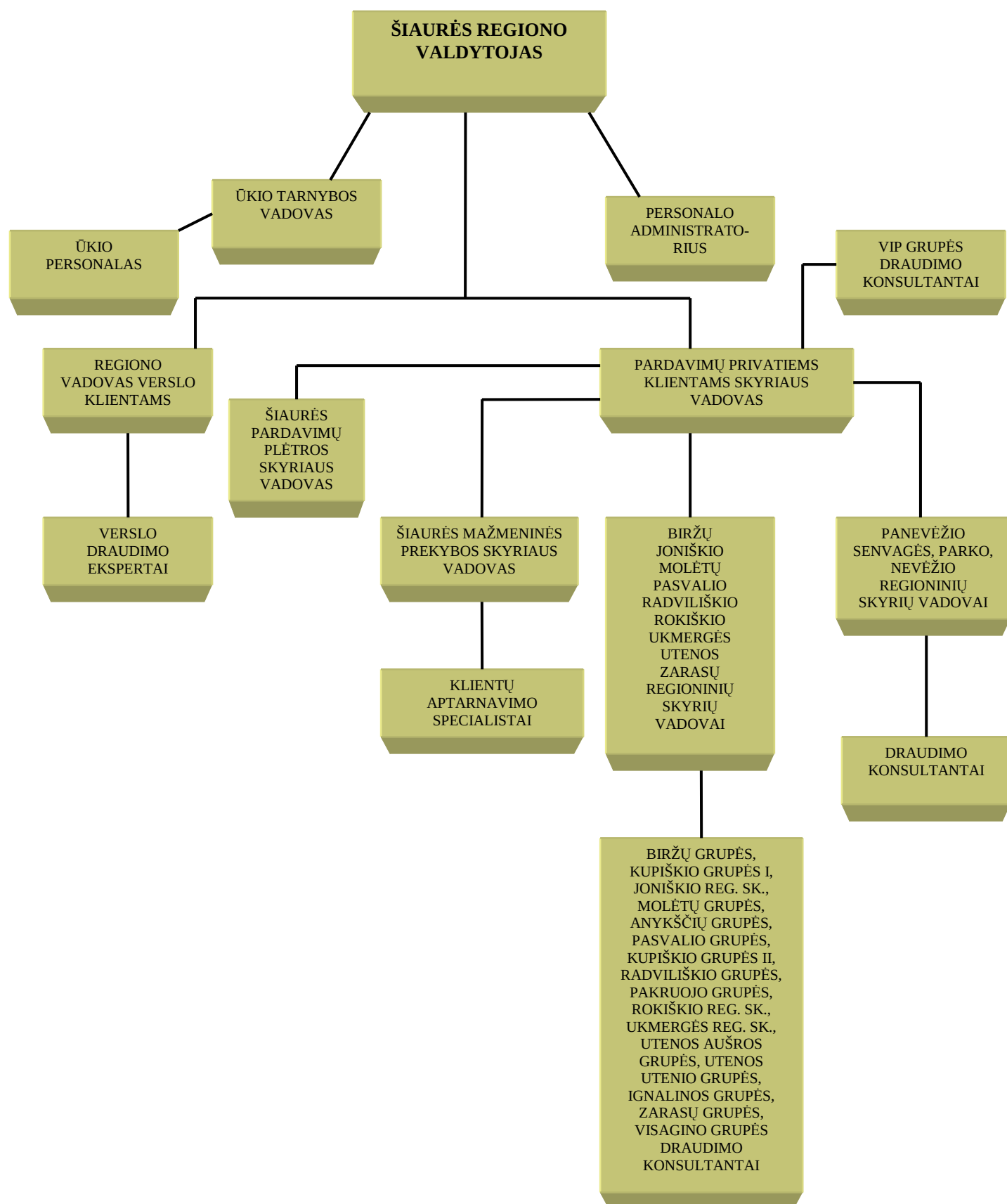
- ☐ Iki 20 m.
- ☐ 21-31m.
- ☐ 32-42 m.
- ☐ 43-53 m.
- ☐ 54-64 m.
- ☐ 64 m. ir daugiau

27. Jūsų lytis:

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras

Širdingas ačiū už sugaištą laiką ir atsakymus!
Tikiu, kad tai atneš naudos ne tik man, bet ir jūsų įmonei!

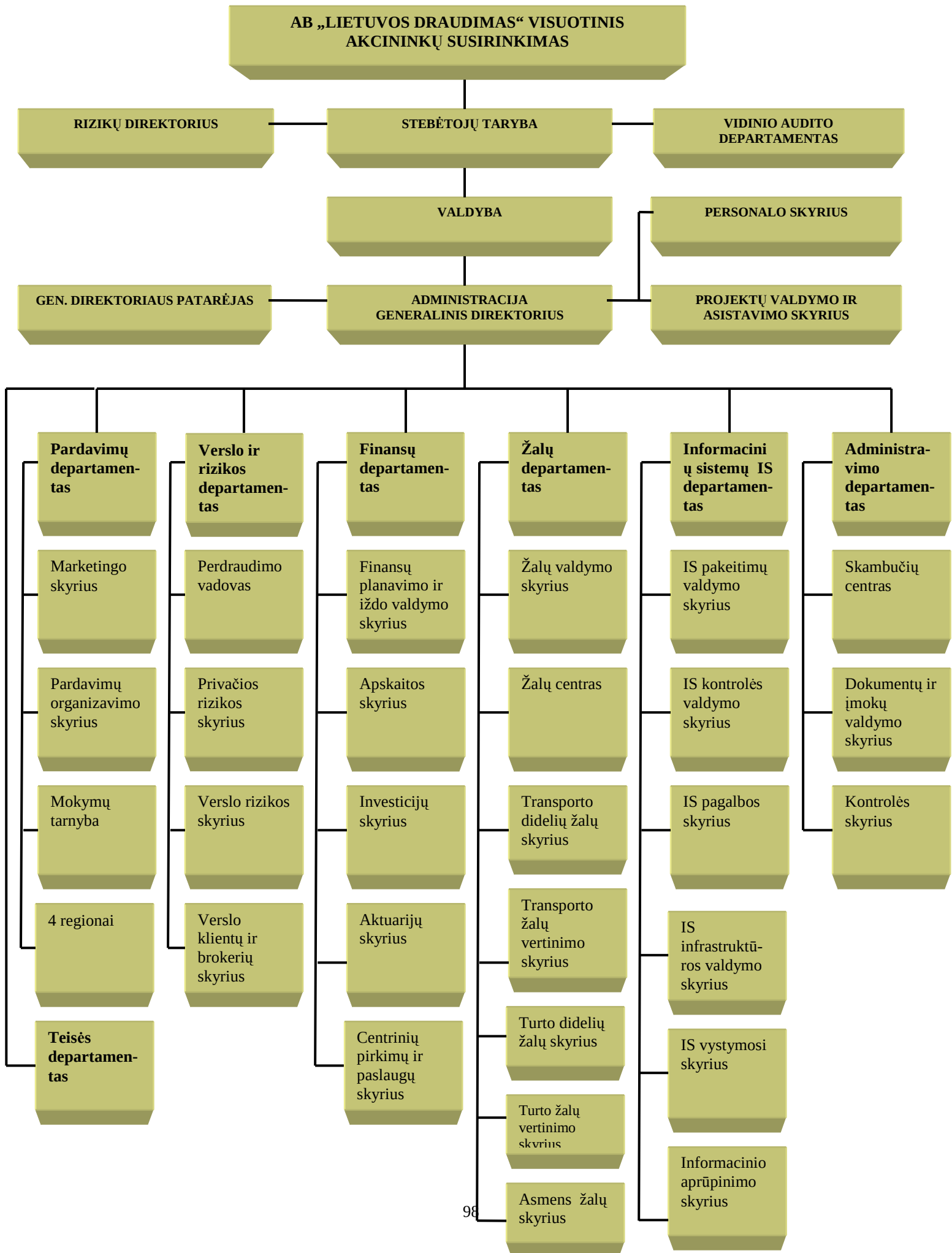
AB „LIETUVOS DRAUDIMAS" ŠIAURĖS REGIONO ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

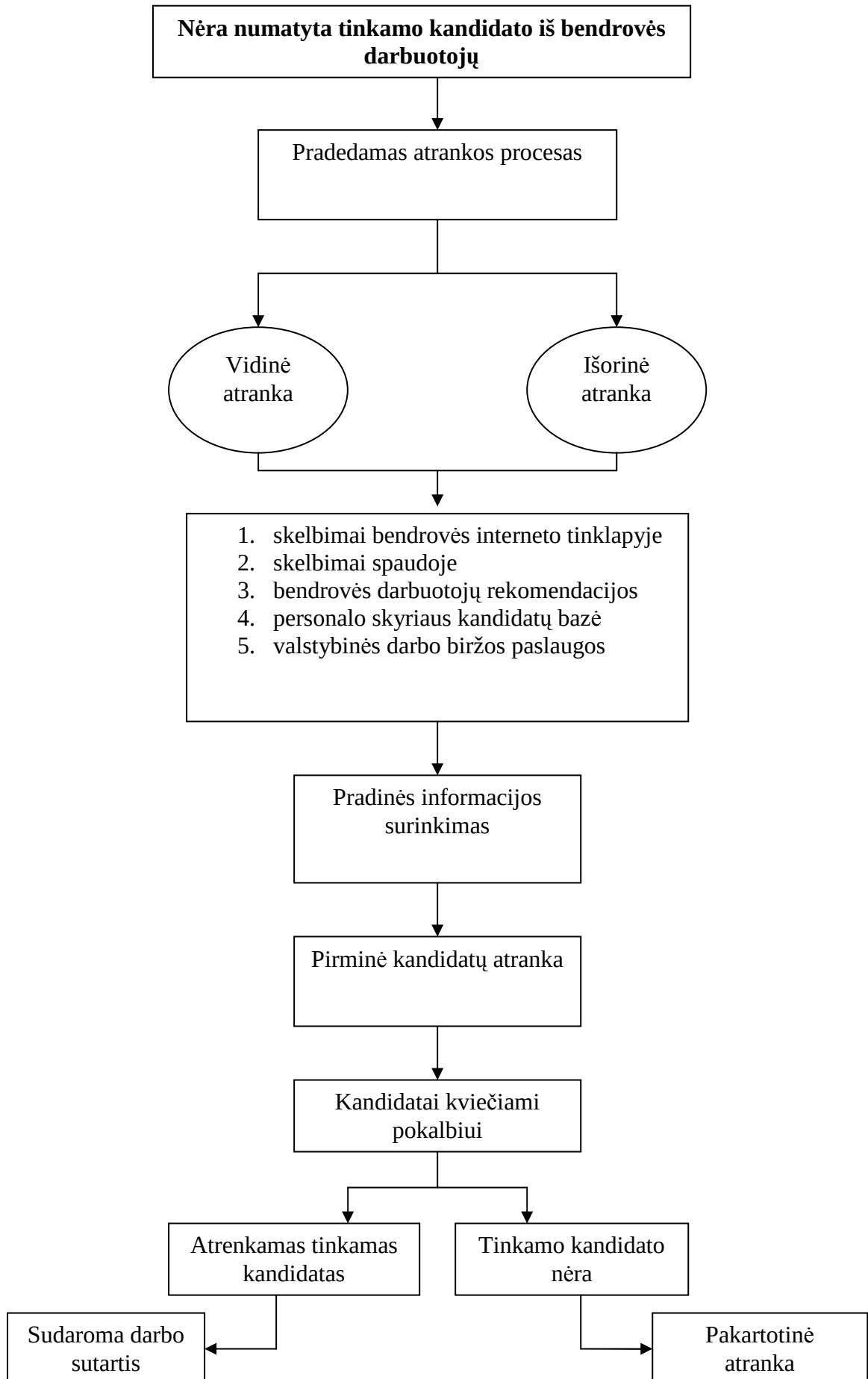


1. 1. pav. Organizacinė struktūra

AB „LIETUVOS DRAUDIMAS“ ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

4 priedas





KRITERIJAI



Labai

svarbu



Neypatingai svarbu

Pareigybė	Išsilavinimas	Darbo patirtis draudimo sirtyje	Pardavimų patirtis	Kalbiniai sugebėjimai	Sugebėjimai įtikinti	Teorinių žinių pritaikymas	Sugebėjimas organizuoti/ kontroliuoti darbuotojų veiklą	Problemų sprendimas/ strateginis mąstymas	Sugebėjimas vadovauti
Regiono valdytojas	●	●	◐	●	◐	●	●	●	●
Personalo administratorius	◐	○	○	◐	◐	●	○	◐	○
Verslo draudimo vadovas	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pardavimų privatiems klientams sk. vadovas	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Regioninių sk. vadovai	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ekspertai	◐	●	●	●	●	●	○	◐	○
Klientų aptarnavimo specialistai	◐	●	◐	●	●	●	○	◐	○
VIP konsultantai	◐	●	●	●	●	●	○	◐	○
Konsultantai	◐	●	●	●	●	●	○	◐	○

KANDIDATO ĮVERTINIMAS - PAGAL PARDAVIMŲ PATIRTIES KRITERIJŲ

Įvertinimas	Neatitinka reikalavimų	Gera	Puikiai
Pardavimų patirtis	nuo 0 iki 3 metų	nuo 3 iki 7 metų	7 metai ir daugiau
Rezultatas	1 - 3	4 - 8	9 - 10

KANDIDATO Į DRAUDIMO KONSULTANTUS VERTINIMAS

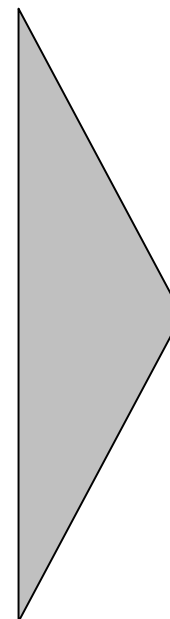
Kandidato vardas, pavardė: A

Komisijos narys: 1

Kriterijai	Balas	Įvertinimas	
		Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
Darbo patirtis draudimo srityje	9	4 m. Iš 5 paskutinių m.	
Pardavimų patirtis	9	4 metai	
Kalbiniai sugebėjimai	10	Laisvai bendrauja	
Sugebėjimai įtikinti	10	Puiki iškalba, sugeba įsiūlyti	
Teorinių žinių pritaikymas	9	Sugeba taikyti praktikoje	
Problemų sprendimas/ strateginis mąstymas	5		Pateiktos probleminės situacijos neišsprendė

Nesvarbūs šiai pareigybei kriterijai į lentelę neįtraukiami

Pastabos:



Išvados

- Stiprus kandidatas 9 - 10
- Geras kandidatas 6 - 8
- Atmesti 1 - 5

GALUTINIAI KANDIDATŲ VERTINIMO REZULTATAI

Kandidatai	Darbo patirtis draudimo srityje	Pardavimų patirtis	Kalbiniai sugebėjimai	Sugebėjimai įtikinti	Teorinių žinių pritaikymas	Problemų sprendimas/strateginis mąstymas	Balų suma
Kandidatas A							
• narys 1	9	9	10	10	9	5	
• narys 2	9	9	9	9	8	5	
• narys 3	10	10	10	8	9	6	
Vidurkis	9,3	9,3	9,6	9	8,6	5,6	51,4
Kandidatas B							
• narys 1	7	9	8	9	9	8	
• narys 2	8	9	9	9	8	7	
• narys 3	9	9	8	10	9	9	
Vidurkis	8	9	8,3	9,3	8,6	8	51,2
Kandidatas C							
• narys 1	8	9	8	8	9	6	
• narys 2	9	10	7	8	8	7	
• narys 3	8	8	9	7	8	7	
Vidurkis	8,3	9	8	7,6	8,3	6,6	47,8

Pagal surinktus balus tinkamiausias kandidatas į draudimo konsultanto pareigybę yra **A**

