



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

MECHANIKOS FAKULTETAS

PRAMONĖS ĮMONIŲ VALDYMO KATEDRA

Oleg Vasiljev

PERSONALO PARINKIMO TOBULINIMAS PRAMONĖS ĮMONĖSE

**IMPROVEMENT OF PERSONNEL SELECTION QUALITY IN
INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Baigiamasis magistro darbas

Pramonės įmonių vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62603S115

Pramonės įmonių ekonomikos ir valdymo specializacija

Vadybos ir verslo administravimo mokslo kryptis

Vilnius, 2009

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
MECHANIKOS FAKULTETAS
PRAMONĖS ĮMONIŲ VALDYMO KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

____ Rolandas Strazdas ____
(Vardas, pavardė)

(Data)

Oleg Vasiljev

PERSONALO PARINKIMO TOBULINIMAS PRAMONĖS ĮMONĖSE

**IMPROVEMENT OF PERSONNEL SELECTION QUALITY IN
INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Baigiamasis magistro darbas

Pramonės įmonių vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62603S115

Pramonės įmonių ekonomikos ir valdymo specializacija

Vadybos ir verslo administravimo mokslo kryptis

Vadovas doc. dr. Augustinas Maceika

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantė lekt. A. Petrėtienė

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas _____

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2009

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
MECHANIKOS FAKULTETAS
PRAMONĖS ĮMONIŲ VALDYMO KATEDRA

Socialinių mokslų sritis

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis

Pramonės įmonių vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62603S115

Pramonės įmonių ekonomikos ir valdymo specializacija

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parašas)

____ Rolandas Strazdas ____

(Vardas, pavardė)

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

.....Nr.

Vilnius

Studentui (ei)*Olegui Vasiljevui*.....
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema:*Personalo parinkimo tobulinimas pramonės įmonėse*.....

patvirtinta 2008m. lapkričio 26d. dekanų potvarkiu Nr. 453 me

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2009m. gegužės 22d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Duomenys: Lietuvos ir užsienio mokslinė literatūra, interneto medžiaga, socialinės apklausos duomenys.

Aiškinamasis raštas:

.....**1. Personalo parinkimo tobulinimo teorinių teiginių analizė**.....

.....**2. Situacijos poligrafijos įmonių sektoriuje tyrimai**.....

.....**3. Personalo parinkimo modelio projektavimas**.....

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Vadovas
(Parašas)

.....**dr. Augustinas Maceika**.....
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

.....

(Parašas)

.....**Oleg Vasiljev**.....

(Vardas, pavardė)

.....**2008m. lapkričio 27d.**

(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Mechanikos fakultetas

Pramonės įmonių valdymo katedra

ISBN ISSN

Egz. sk. 2

Data 2009-05-17

Pramonės įmonių vadybos studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas **Personalo parinkimo tobulinimas pramonės įmonėse**

Autorius **Oleg Vasiljev**

Vadovas doc. dr. **Augustinas Maceika**

Kalba



lietuvių



užsienio

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjama personalo parinkimo teorija, atliekama personalo parinkimo ir jo tobulinimo teorinių teiginių analizė. Teoriniu požiūriu nustatomi ir nagrinėjami svarbiausi personalo parinkimo etapai, kurie lemia efektyvų personalo parinkimą bei šių etapų tobulinimo galimybes.

Atliekami empiriniai personalo parinkimo tyrimai Lietuvos poligrafijos įmonių gamybos padalinyje. Pateikiami ir aptariami gauti tyrimo rezultatai bei nustatomos personalo parinkimo tobulintinos vietos ir kryptys. Remiantis išanalizuotais teoriniais teiginiais ir gautais tyrimų duomenimis bei koreliacinės – regresinės analizės rezultatais suprojektuojamas ir pasiūlomas personalo parinkimo modelis, kuris tinka vidutinio ir didelio dydžio poligrafijos įmonių personalo parinkimo problemoms spręsti. Siūlomas personalo parinkimo modelis leis iš esmės pagerinti personalo parinkimo situaciją poligrafijos įmonių gamybos padalinyje.

Darbą sudaro 7 dalys: įvadas, personalo parinkimo teorija, personalo parinkimas organizacijos sistemoje, personalo parinkimo empiriniai tyrimai poligrafijos įmonių sektoriuje, personalo parinkimo modelio projektavimas, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis: 88 psl. teksto be priedų; 35 iliustracijos; 8 lentelės.

Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: personalo parinkimas, personalo parinkimo modelis, darbo vietų analizė, personalo paieška, personalo atranka, karjera, darbuotojų adaptacija, rezervo formavimas.

Vilnius Gediminas Technical University

Mechanics Faculty

Industrial Enterprise Management Department

ISBN ISSN

Copies No. 2

Date 2009-05-17

Management of Industrial Enterprises study programme master thesis.

Title: **Improvement of personnel selection quality in industrial enterprises**

Author **Oleg Vasiljev**

Academic supervisor doc. dr. **Augustinas Maceika**

Thesis language



Lithuanian



Foreign (English)

Annotation

The graduation paper of the master studies deals with the theory of the personnel selection, analyses the theoretical postulates of the personnel selection and its improvement. The main personnel selection stages, predetermining the efficient personnel selection, as well as the possibilities for the improvement of its stages are identified and analysed from the theoretical point of view.

Empiric personnel selection researches had been made in the Lithuanian printing house production subdivision. Research results are presented and discussed; areas and trends for improvement in personnel selection are identified. Based on the theoretical postulates analysed and the research data obtained as well as on the results of correlation – regression analysis, personnel selection model, suitable to solve the personnel selection problems of medium and large printing houses has been developed and proposed. The personnel selection model proposed would allow for the essential improvement of the personnel selection situation in the printing house production subdivision.

The work consists of 7 parts: introduction, personnel selection theory, personnel selection in an organisation system, empiric researches of personnel selection in the printing house sector, development of personnel selection model, conclusions and suggestions, literature.

Thesis consists of: 88 textual pages (except annexes); 35 figures; 8 tables.

Annexes of the work are attached separately.

Keywords: personnel selection, personnel selection model, job analysis, personnel search, career, workers adaptation, forming of personnel reserve.

Turinys

Įvadas.....	11
1. Personalo parinkimo problemos Lietuvos poligrafijos įmonėse	14
2. Personalo parinkimo teorija	17
2.1 Personalo samprata ir vaidmuo organizacijoje.....	17
2.2 Personalo parinkimo teoriniai aspektai	21
3. Personalo parinkimas organizacijos sistemoje	23
3.1 Darbų analizės apibūdinimas.....	23
3.2 Rezervo planavimas ir formavimas	28
3.2.1 Personalo poreikio planavimas	28
3.2.2 Rezervo formavimas.....	32
3.3 Personalo paieškos šaltinių pasirinkimas	35
3.4 Personalo atrankos procesas	40
3.4.1 Personalo atrankos proceso etapai.....	40
3.4.2 Reikalavimų darbuotojui profilis.....	42
3.4.3 Atrankos pokalbis	45
3.4.4 Kandidatų testavimas.....	47
3.5 Karjeros planavimas ir naujų darbuotojų adaptacija organizacijoje.....	49
3.5.1 Naujų darbuotojų adaptacija organizacijoje	49
3.5.2 Karjeros planavimas	52
3.5.3 Darbuotojų mokymo metodų pasirinkimas	54
4. Personalo parinkimo empiriniai tyrimai poligrafijos įmonių sektoriuje	56
4.1 Tyrimo atlikimo eiga	56
4.2 Atlikto tyrimo rezultatai	57
4.3 Personalo parinkimui įtakos turinčių veiksnių vertinimas	63
5. Personalo parinkimo modelio projektavimas	69
5.1 Modelio aprašymas.....	69
5.2 Modelio detalizacija	72
5.2.1 Darbo vietų analizė.....	72
5.2.2 Personalo poreikio planavimas	74
5.2.3 Personalo paieška ir atranka	75
5.2.3.1 Kandidatų paieškos šaltinių pasirinkimas.....	75
5.2.3.2 Atrankos metodų pasirinkimas	78
5.2.4 Atrinktų kandidatų vertinimas ir jų pasirinkimas	80

5.2.5 Naujų darbuotojų adaptacija organizacijoje	81
5.2.5.1 Profesinė darbuotojų adaptacija.....	81
5.2.5.2 Socialinė darbuotojų adaptacija.....	83
Išvados ir pasiūlymai.....	85
Literatūros sąrašas	87
Priedai.....	89

Paveikslų sąrašas

1.1 pav. Lietuvos spaustuvių skaičius	14
1.2 pav. Pelningų poligrafijos įmonių skaičius.....	15
1.3 pav. Poligrafinės produkcijos gamybos procesas	16
2.2.1 pav. Personalo parinkimo proceso schema.....	22
3.2.1.1 pav. Personalo poreikio planavimas	28
3.2.1.2 pav. Darbuotojų poreikio planavimo etapai	30
3.4.1.1 pav. Darbuotojų atrankos metodai.....	41
3.4.2.1 pav. Kompetencijos struktūros integravimas į personalo valdymo veiklas.....	43
3.5.1.1 pav. Naujų darbuotojų adaptacijos rūšys.....	49
3.5.3.1 pav. Darbuotojų mokymo metodai	54
4.1.1 pav. Tyrimo atlikimo schema	56
4.2.1 pav. Darbo vietų analizės įmonėje naudojimas	57
4.2.2 pav. Pageidaujamų žmogiškųjų savybių kandidatui profilio sudarymas remiantis įmonėse atlikta darbo vietos analize	58
4.2.3 pav. Įmonių išreikštas noras naudotis darbo vietų analize	59
4.2.4 pav. Įmonėse taikomi informacijos rinkimo metodai.....	59
4.2.5 pav. Įmonėse taikomi darbuotojų skaičiaus gamybos padalinyje planavimo metodai	60
4.2.6 pav. Įmonėse taikomi vidinės darbuotojų atrankos metodai	61
4.2.7 pav. Įmonėse naudojami išoriniai kandidatų paieškos šaltiniai.....	62
4.2.8 pav. Mokymo programos naujam darbuotojui sudarymas	63
4.3.1 pav. Personalo parinkimo situacijos gamybos padalinyje (y) ir įmonėje naudojamų priemonių gamybos personalui parinkti (x_1) koreliacinis laukas	65
4.3.2 pav. Kandidatų paieškos įmonėje tarp esamų įmonės darbuotojų (y) ir įmonėje naudojamų priemonių gamybos personalui parinkti (x_1) koreliacinis laukas	66
4.3.3 pav. Įmonėje naudojamos darbuotojų paieškos išorės šaltiniuose (y) ir įmonėje naudojamų priemonių gamybos personalui parinkti (x_1) koreliacinis laukas	66
4.3.4 pav. Bendros darbuotojų adaptacijos (y) ir profesinės darbuotojų adaptacijos (x_1) įmonėje koreliacinis laukas	67
4.3.5 pav. Bendros darbuotojų adaptacijos (y) ir psichologinės darbuotojų adaptacijos (x_2) įmonėje koreliacinis laukas	68

4.3.6 pav. Bendros personalo parinkimo situacijos gamybos padalinyje (y) ir bendros darbuotojų adaptacijos (x) įmonėje koreliacinis laukas.....	68
5.1.1 pav. Personalo parinkimo modelis.....	70
5.2.1.1 pav. Darbo vietų analizės struktūra	72
5.2.1.2 pav. Informacijos apie darbo vietą surinkimo metodai	73
5.2.1.3 pav. Darbo vietos reikalavimų sudarymas.....	73
5.2.3.1.1 pav. Kandidatų paieškos šaltinių pasirinkimas.....	75
5.2.3.1.2 pav. Išorinių kandidatų paieškos šaltinių schema.....	76
5.2.3.2.1 pav. Vidinio šaltinio atrankos metodų pasirinkimas	78
5.2.3.2.2 pav. Išorinio šaltinio atrankos metodų pasirinkimas	79
5.2.5.1.1 pav. Profesinė darbuotojų adaptacija organizacijoje	82
5.2.5.2.1 pav. Socialinė darbuotojų adaptacija organizacijoje	83

Lentelių sąrašas

1 lentelė. „Personalo“ sąvokos apibrėžimai	17
2 lentelė. Sąvokos „personalo parinkimas“ apibrėžimai	21
3 lentelė. Sąvokos „darbo analizė“ apibrėžimai	23
4 lentelė. Personalo paieškos šaltinių privalumai ir trūkumai	36
5 lentelė. Atrankos pokalbių klasifikavimas pagal dalyvių skaičių	45
6 lentelė. Darbuotojų mokymo metodų privalumai ir trūkumai	55
7 lentelė. Klausimų įvertinimai	64
8 lentelė. Atrinktų kandidatų įvertinimo ir pasirinkimo forma	80

Išvadas

Darbo aktualumas. Šiomis dienomis pramonės įmonės tarpusavyje konkuruoja ne tik pagaminama produkcija, jos kaina, kokybė ir užimama rinkos dalimi, bet ir naudojamomis inovacinėmis gamybos technologijomis, įsigytais naujais gamybos įrenginiais. Šiuolaikiniai pramonės įmonėse gamybos metodai ir gamybos valdymas reikalauja skirtingos kvalifikacijos darbuotojų, galinčių ne tik vadovauti, bet ir dirbti su kompiuterizuotais, daug operacijų atliekančiais įrenginiais. Europos Sąjungos sąlygomis konkurencija tarp mūsų ir užsienio šalių pramonės įmonių ypač aktyvi, todėl norint sėkmingai konkuruoti su ES rinkos dalyviais ir toje pramonės rinkoje plėstis, mūsų Lietuvos pramonės įmonės privalo savo personalą formuoti iš kūrybingų, iniciatyvių, kvalifikuotų, atsakingų, motyvuotų ir savo profesijos srityje meistriškumu pasižyminčių darbuotojų. Nes tik tokio tinkamai parinkto personalo dėka pramonės įmonės gali pasiekti rinkos lyderio pozicijas ir išsikvoti pirkėjų lojalumą bei pasitikėjimą. Todėl personalo parinkimas ir jo tobulinimas pastaraisiais metais tampa vis aktualesnis kiekvienai pramonės įmonei, nes tik tinkamai parinkus personalą galima ilgalaikę organizacijos sėkmę.

Problema. Lietuvos pramonės įmonės susiduria su personalo valdymo problemomis – tinkamų darbuotojų parinkimu ir pačio personalo parinkimo tobulinimu. Naudojamos personalo parinkime priemonės bei darbo vietos reikalavimai neužtikrina kokybiško įmonės personalo formavimo. Įmonėje atsakingi už darbuotojų parinkimą asmenys neskiria pakankamai dėmesio personalo parinkimui ir jo tobulinimui. Dėl to naudojami pasenę darbuotojų paieškos metodai, taikomi atrankos metodai tik iš dalies leidžia nustatyti darbuotojų efektyvias savybes bei kompetencijas, kurios lemia darbo sėkmę. Mažai rūpinamasi darbuotojų profesine adaptacija ir neskiriama dėmesio darbuotojų įvedimo į organizaciją sistemos sukūrimui, kuri sumažintų darbuotojų kaitą ir padėtų įmonės vadovybei išsaugoti ką tik priimtus naujus darbuotojus.

Hipotezė. Pagrindinės iškeltos hipotezės:

- Poligrafijos įmonių sektorius per mažai dėmesio skiria personalo parinkimui ir jo tobulinimui.
- Kokybiškas personalo parinkimas poligrafijos įmonių sektoriuje galimas patobulinant taikomus personalo parinkimo metodus.

Tyrimo objektas – personalo parinkimo tobulinimas poligrafijos įmonių gamybos padalinyje.

Darbo tikslas. Atlikus personalo parinkimo proceso tobulinimo teorinius ir praktinius tyrimus, nustatyti personalo parinkimo proceso tobulintinas vietas, kurios lemia tinkamų darbuotojų parinkimą.

Sukurti personalo parinkimo modelį ir pritaikyti jį Lietuvos poligrafijos įmonių gamybiniam padaliniui.

Uždaviniai. Pagrindiniai baigiamojo darbo uždaviniai:

1. Ištirti bei atlikti personalo parinkimo ir jo tobulinimo teorinių teiginių analizę.
2. Atlikti personalo parinkimo tyrimus poligrafijos įmonių sektoriuje.
3. Atlikti tyrimo duomenų analizę ir nustatyti vyraujančias personalo parinkimo problemas.
4. Sudaryti patobulintą personalo parinkimo modelį, kuris įgalins išspręsti personalo parinkimo problemas poligrafijos įmonių gamybos padalinyje.
5. Parengti išvadas.

Tyrimo metodai. Savo baigiamąjį magistro darbą parengiau atlikęs mokslinės literatūros studiją bei analizę ir poligrafijos įmonių sektoriuje praktinius tyrimus naudojant anketinės apklausos metodą. Tyrimo duomenims pavaizduoti ir analizuoti taikiau koreliacinę – regresinę analizę bei diagramų metodą, taip pat taikiau statistinės analizės metodus.

Pasiekti rezultatai. Mano baigiamojo darbo pasiekti rezultatai yra:

1. Atlikta personalo parinkimo ir jo tobulinimo teorinių teiginių analizė.
2. Atlikti poligrafijos įmonių sektoriuje personalo parinkimo ir jo tobulinimo praktiniai tyrimai.
3. Nustatytos įmonių personalo parinkimo probleminės vietos ir tobulintinos kryptis.
4. Suprojektuotas patobulintas personalo parinkimo modelis, kuris tinka didelio ir vidutinio dydžio poligrafijos įmonių personalo parinkimo problemoms spręsti.
5. Parengtos baigiamojo darbo išvados.

Darbo struktūros apžvalga. Baigiamąjį darbą sudaro teorinė, analitinė ir projektinė dalys. Teorinėje dalyje išnagrinėjama personalo parinkimo teorija, atliekama personalo parinkimo ir jo tobulinimo teorinių teiginių analizė. Teoriniu požiūriu nustatomi svarbiausi personalo parinkimo etapai, kurie lemia efektyvų personalo parinkimą ir jo etapų tobulinimą.

Analitinėje dalyje naudojant anketinės apklausos metodą atliekami personalo parinkimo empiriniai tyrimai pasirinktose spaustuvėse, pateikiami tyrimo rezultatai bei nustatytos problemos ir tobulintinos kryptys.

Projektinėje dalyje, remiantis personalo parinkimo teorija ir gautais tyrimo rezultatais suprojektuojamas personalo parinkimo modelis ir pateikiama detali šio modelio projektavimo eiga.

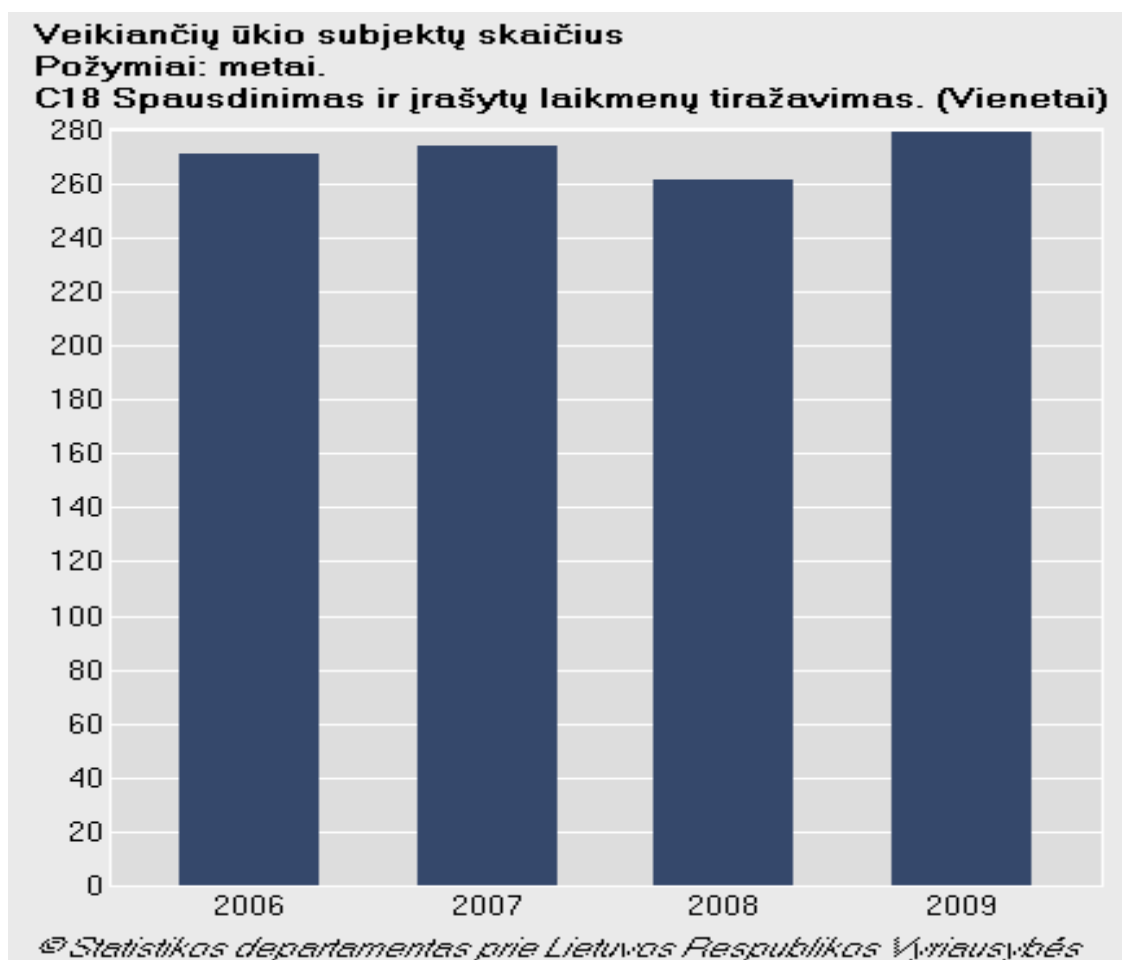
Mokslinis darbo naujumas. Sukurtas naujas susistemintas personalo parinkimo modelis. Modeliui projektuoti yra panaudoti nauji personalo parinkimo teoriniai teiginiai, jam projektuoti buvo taikomas sintezės metodas. Personalo parinkimo modelis padės geriau įmonėms aprašyti darbo vietas ir sudaryti efektyvius darbo vietas reikalavimus, kuriais remiantis bus parenkami įmonei tinkami darbuotojai. Taip pat mano modelis leis iš esmės patobulinti personalo parinkimą vidutinio ir didelio dydžio poligrafijos įmonėse, t. y. bus greičiau ir tiksliau atliekamas personalo poreikio planavimas bei su minimaliais laiko nuostoliais surandami ir atrenkami tinkami darbuotojai. „Įvedimo į organizaciją sistema“ padės adaptuoti ir išsaugoti darbuotojus. Įmonė konkuruos su kitomis įmonėmis kokybiškai parinktais kvalifikuotais darbuotojais.

Darbo praktinė reikšmė. Įdiegus personalo parinkimo modelį bus iš esmės pagerinta personalo parinkimo situacija poligrafijos įmonių gamybos padalinyje, bus naudojamos efektyvios personalo paieškos ir atrankos priemonės. Naujo darbuotojo įvedimo į organizaciją sistemą leis adaptuoti, išmokyti ir išsaugoti naujus darbuotojus.

1. Personalo parinkimo problemos Lietuvos poligrafijos įmonėse

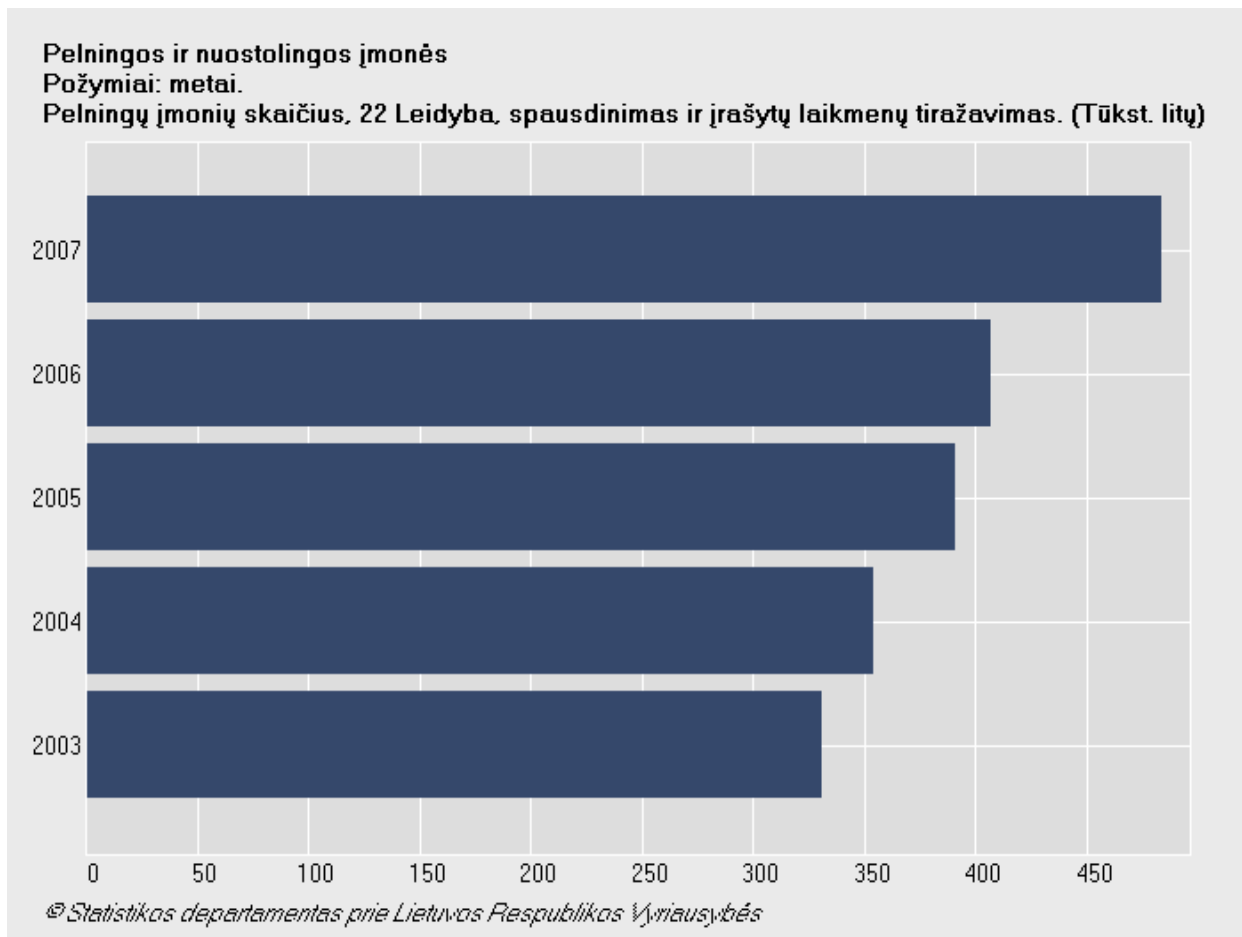
Lietuvos poligrafijos įmonių sektorius kiekvienais metais vis auga, kartu auga šio sektoriaus darbo jėgos poreikis. Spartus poligrafijos rinkos augimas, sparti spaustuvių plėtra didina poreikį turėti pakankamą darbuotojų skaičių, ypač gamybos padalinyje. Pakankamas kvalifikuotų darbuotojų skaičius leidžia spaustuvėms be sustojimų sklandžiai dirbti, užtikrinti darbo našumą. Didėjantį darbuotojų poreikį diktuoja auganti poligrafijos rinka, naujų įrengimų įsigijimas bei naudojamos įmonėje gamybos technologijos ir nauji spaudos darbams pastatyti cechai. Kiekviena spaustuvė nori savo klientams pasiūlyti kuo didesnę spausdinamos produkcijos pasirinkimą. Šis noras verčia spaustuves investuoti ne tik į gamybos įrangą, bet ir į kvalifikuotų darbuotojų paiešką, esamų mokymą bei jų parengimą dirbti su naujais gamybos proceso etapais.

Kaip matyti iš 1.1 paveikslo, 2009 metais mūsų šalyje buvo 280 spaustuvių. Toks skaičius rodo, kad poligrafijos įmonių sektorius auga, neabijotinai kartu auga poreikis įdarbinti daugiau darbuotojų.



1.1 pav. Lietuvos spaustuvių skaičius [17]

Kaip matyti iš 1.2 paveikslo, pelningų poligrafijos įmonių skaičius nuo 2003 m. laipsniškai didėjo ir 2007 m. šis skaičius pasiekė daugiau nei 450 pelningų poligrafijos įmonių. Iš 1.2 paveikslo galima taip pat matyti poligrafijos įmonių augimo tendenciją mūsų šalyje. Toks augimo tempas dar kartą įrodo poligrafijos įmonių poreikį plėstis ir samdyti naujus darbuotojus.



1.2 pav. Pelningų poligrafijos įmonių skaičius [17]

Remiantis interviu su spaustuvės vadovais yra nustatyta, kad labiausiai spaustuvėms trūksta tokios kvalifikacijos darbuotojų:

1. gamybos vadovo pavaduotojų;
2. viršininkų (spaudos cecho meistrų, technikos direktorių);
3. mašinistų;
4. brošiūruotojų;
5. pakuotojų;
6. lankstytojų;
7. rankdarbių darbuotojų;
8. popieriaus pjovėjų;

9. spaudėjų;

10. spaudos įrenginių mechanikų;

Visi šie darbuotojai užpildo vieną bendrą ir visai poligrafijos įmonių produkcijai būdingą gamybos procesą (1.3 pav.).



1.3 pav. Poligrafinės produkcijos gamybos procesas

Kiekvienas iš 1.3 paveiksle pateiktų gamybos etapų reikalauja kvalifikuotos užtikrinančios poligrafinės produkcijos kokybę darbo jėgos. Todėl poligrafijos įmonės susiduria su personalo parinkimo problemomis:

1. naudojamos neefektyvios personalo paieškos ir atrankos priemonės, kurios neužtikrina tinkamų darbuotojų paieškos ir atrankos;
2. yra neatliekama darbo vietų analizė;
3. neskiriamas pakankamas dėmesys naujo darbuotojo adaptacijai ir mokymui. Darbuotojas paliekamas savarankiškai išmokyti naujų darbo įgūdžių. Dėl to atsiranda didelė darbuotojų kaita ir tinkamų darbuotojų trūkumas.

Visos šios personalo parinkimo problemos stabdo poligrafijos įmonių plėtrą. LR Statistikos departamento duomenimis, spaustuvių pelnas kiekvienais metais auga, jos rodo geresnius apyvartumo ir pelno rodiklius, o tai kartu didina mūsų šalies BVP. Tokių poligrafijos įmonių augimą lemia padidėjęs užsakymų skaičius, praplėstas gaminamos produkcijos pasirinkimas bei naujos spaudos technologijos. Šiuolaikiniai finansavimo instrumentai leidžia spaustuvėms išsimokėtinais įsigyti modernią įrangą, investuoti į naujų patalpų statybą, užtikrintai plėstis.

Apibendrintai noriu pasakyti, kad naudojamos naujas spaudos technologijas poligrafijos įmonės plečia gaminamos produkcijos pasirinkimą, kartu didėja daug ikispausdiminių ir pospausdiminių procesų, kurie reikalauja gerai paruoštų darbuotojų bei pakankamo jų skaičiaus visiems gamybos proceso etapams įgyvendinti, todėl pramonės įmonės privalo tobulinti personalo parinkimą – naudoti efektyvius personalo paieškos ir atrankos metodus, samdyti personalo specialistus, norint savo personalą formuoti iš kompetentingų specialistų.

2. Personalo parinkimo teorija

2.1 Personalo samprata ir vaidmuo organizacijoje

Prieš atliekant personalo parinkimo proceso studiją, kaip dalies personalo valdymo funkcijos, noriu pateikti įvairių autorių skirtingus personalo apibrėžimus ir jų nuomones apie personalo vaidmenį organizacijoje. Kiekvienas autorius savo moksliniame darbe sąvokas pateikia skirtingai, laikydamasis tam tikro teorinio ir praktinio požiūrio. Skirtingi laikotarpiai, įvairūs moksliniai tyrimai, naujos vadybos teorijos ir ekonominės, bei politinės situacijos tiek šalyje, tiek visame pasaulyje nulėmė autorių nuomonių gausą ir įvairovę apie personalą ir jo atliekama vaidmenį organizacijoje.

Pirmą noriu pateikti personalo sąvokų apibrėžimus:

1 lentelė. „Personalo“ sąvokos apibrėžimai

Šaltinis	Sąvoka	Apibrėžimas
Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. [10, p. 152]	Darbuotojas	Darbuotojas – asmuo, sudaręs darbo sutartį su įmone, įstaiga ar organizacija, remiantis Lietuvos Respublikos darbo sutarties įstatymu ir gaunantis darbo užmokestį neatsižvelgiant į atliekamo darbo pobūdį, dirbtų valandų skaičių ir sutarties trukmę, neatsižvelgiant į tai, ar jam ši darbovietė yra pagrindinė, ar ne pagrindinė.
Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. [10, p. 152]	Personalas	Personalas – tai visi įmonės darbuotojai – visi samdomieji darbuotojai, ir dirbantys savininkai.
Lietuvos verslo darbdavių konfederacija. Smulkaus ir vidutinio verslo valdymo žinybas. [9, p. 49]	Personalas	Sąvoka „personalas“ apima visus nuolat ir laikinai organizacijoje dirbančius žmones (visų lygių vadovus ir darbuotojus).
Stankevičienė A, Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. [16, p. 12]	Personalas	Personalas – tikslingai organizuotų žmonių grupė, kurie dirba bendrai, siekdami įgyvendinti organizacijos tikslus, bei patenkinti savo poreikius.

1 lentelės pabaiga

Šaltinis	Sąvoka	Apibrėžimas
Leonienė B. Darbuotojų vadyba. [8, p. 9]	Darbuotojai	Darbuotojai – asmenys, darbo proceso metu fizinėmis ir protinėmis galiomis veikiantys darbo objektą ir verčiantys jį visų organizacijos narių bendro darbo produktu.

Iš mokslinėje literatūroje pateiktų (žr. 1 lentelę) apibrėžimų galima aiškiai matyti, kad kiekvienas autorius sąvoką „personalas“, „darbuotojai“ apibrėžia skirtingai. Skirtingus sąvokos apibrėžimus galima paaiškinti taip, kad kiekvienas autorius į personalą žiūrį iš tam tikro „taško“.

Autorė B. Leonienė [8] savo apibrėžimą, mano manymu, pateikia gamybos aspektu „tai – asmenys, darbo proceso metu fizinėmis ir protinėmis galiomis veikiantys darbo objektą ir verčiantys jį visų organizacijos narių bendro darbo produktu.“. Šis apibrėžimas yra labiau tinkantis tiriant personalo parinkimą gamybos įmonių sektoriuje, ir būtent gamybos padaliniui. Darbo objektas paverčiamas kokybišku produktu tada, kada gamybos padalinyje dirba tinkamai parinkti darbuotojai.

Autoriai Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. [10] savo apibrėžimą pateikia apibendrintai „tai visi įmonės darbuotojai – visi samdomieji darbuotojai, ir dirbantys savininkai“, tiek administracijos tiek gamybos, nepriklausomai nuo to ar tai gamybos įmonė, ar paslaugų įmonė. Šis apibrėžimas į personalo parinkimą leidžia žiūrėti visos įmonės mastu, neskaidant įmonės į padalinius. Nagrinėjant personalo parinkimą gamybos įmonių sektoriuje darbe laikomasi B. Leonienės apibrėžimo.

Apibendrintai galima pasakyti, kad visiems šiems apibrėžimams būdingas vienodas autorių požiūris, kad tai – visi įmonėje dirbantys darbuotojai. Taip pat personalą reikia suprasti ne tik kaip įmonės darbuotojus, bet kaip žmonių grupę, komandą, kuri atlieka skirtas užduotis ir siekia bendro tikslo.

Personalo vaidmuo organizacijoje yra labai svarbus dalykas, nes būtent gabių ir talentingų darbuotojų dėka įmonės tampa konkurencingesnės, inovatyvesnės, stabilesnės, auga jų paslaugų ir produktų pasirinkimas.

Kokį didelį vaidmenį atlieka personalas ir jo tinkamas parinkimas bei valdymas, parodo daugelio mokslininkų atlikti tyrimai bei įvairių autorių, teoretikų bei praktikų nuomonės.

Tinkamas personalo parinkimas ir valdymas lemia kiekybinius organizacijos veiklos rezultatus, tačiau įvairiais tyrimais jau yra įrodyta, kad jis neabijotinai [9]:

- didina veiklos efektyvumą, nes gerina profesionalių ir motyvuotų darbuotojų indėlį į trumpalaikių bei ilgalaikių organizacijos tikslų pasiekimą;
- padeda geriau patenkinti klientų poreikius, nes būtent darbuotojai sukuria reikalingą organizacijos produktų kokybę ir santykių su klientais lygį;
- stiprina konkurencingumą, nes užtikrina verslo strategijai įgyvendinti reikalingus organizacijos gebėjimus ir darbuotojų elgseną;
- padeda sukurti papildomos vertės klientams modelį, ženkliai sumažinantį kainų konkurencijos spaudimą, nes unikali darbuotojų kompetencija, santykiai, įsipareigojimas, komandos dvasia ir vertybės yra sunkiausia konkurentų nukopijuojami organizacijos vidinės aplinkos veiksniai;
- sudaro palankias galimybes plėsti naujas organizacijos verslo sritis, nes padeda sukurti ir panaudoti joms reikalingą išskirtinę darbuotojų kompetenciją;
- didina finansinį stabilumą, nes padeda organizacijai greičiau nei konkurentai ir mažesnėmis sąnaudomis prisitaikyti prie svarbių verslo aplinkos pokyčių;
- kuria akcininkams patrauklią naują vertę, nes gausina investuotojų vertinamą nematerialųjį organizacijos turtą.

Kiti autoriai [15] labai vaizdžiai parodo personalo vaidmenį gamybos procese:

Personalo vaidmuo gamybos procese yra ypatingas, nes jis skiriasi nuo kitų elementarių gamybos veiksmų. Personalas ne tik tiesiogiai dalyvauja gamybos procese, naudodamas gamybos priemones ir objektus, bet ir nustato arba aktyviai veikia gamybos tikslus ir organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą. Be gamybinės funkcijos, personalas atlieka ir vartojimo funkciją, todėl tai yra pagrindinis gamybos plėtotės motyvas. Personalą sudaro individualių siekių, orientacijos, motyvacijos, pasirengimo lygio asmenybės, todėl čia labai svarbūs socialiniai aspektai. Dėl šių priežasčių personalas traktuojamas kaip lemiamas gamybos veiksnys.

Personalas yra ne vien atskiri pavieniai individai, jis yra žmonių grupė, komanda, kurie siekia tam tikro tikslo. Todėl personalą organizacijoje reikia suprasti plačiau. Būtent platus požiūris į personalą leidžia parinkti efektyvius valdymo metodus, sudaryti individualius mokymo, ugdymo planus, suderinti organizacijos poreikius su individo lūkesčiais. Naudoti jo potencialą, žinias, įgūdžius, siekiant užsibrėžtų tikslų, išsikvoti lyderio poziciją rinkoje. Žmonių grupės elgesis, norai, ambicijos, kvalifikacija, talentas, gabumai, kūrybiškumas ir inovatyvus mąstymas didina jo vaidmenį organizacijoje.

E.H. Schein (1988) pabrėžė, jog grupė organizacijoje atlieka ir socialines bei psichologines funkcijas, nes darbas grupėje sudaro sąlygas jos nariams įgyvendinti savo visuomeninius ir psichologinius poreikius [7]:

- grupė patenkina savo narių priėmimo poreikius (draugystės, paramos, pagalbos);
- grupė padeda savo nariams išlaikyti savigarbos jausmą, nes pats darbas, jo rezultatai gali būti žmogaus vertinimo kriterijai bei saviraiškos priemonė;
- darbas grupėje mažina nesaugumo, nerimo, bejėgiškumo jausmus;
- grupė padeda savo nariams išspręsti problemas bei sėkmingai komunikuoti;
- grupė padeda pažinti gyvenimo tikrovę, nes žmogus grupėje susiduria su požiūrių nuomonių, vertybių, normų bei interesų įvairovę, tai yra ji remia ir stiprina elgesį, kurio tikimasi.

Deramai suformuotų ir vadovaujamų grupių veikla efektyvi ir naudinga tiek grupės nariams, tiek organizacijai, tiek visuomenei. Labai svarbus darbo grupės efektyvumo lygis, kiek grupės veiklos rezultatai atitinka jai iškeltus uždavinius [7].

C. B. Handy išskiria dešimt grupės funkcionavimo sričių [7]:

1. darbo pasiskirstymas;
2. darbo valdymas ir kontrolė;
3. sprendimų priėmimas ir problemų šalinimas;
4. informacijos skleidimas;
5. informacijos ir idėjų rinkimas;
6. sprendimų tikrinimas ir tvirtinimas;
7. koordinacija ir ryšiai;
8. įsipareigojimų didėjimas;
9. derybos ir konfliktų sprendimai;
10. patirties panaudojimas.

Kito autoriaus nuomone darbui su personalu taip pat įtaką daro tokie veiksniai [14]:

1. Spartus technikos, technologijos, gamybos automatizavimo, kompiuterizavimo ir ryšių technikos lygio kilimas.
2. Spartus naujų gamybos ir valdymo metodų diegimas.
3. Visuomenės, įmonių visuomeninio ir ekonominio gyvenimo demokratizavimas ir humanizavimas.
4. Spartūs globalizacijos procesai.
5. Aukštas gyvenimo lygis.
6. Demokratiški įstatymai, stipri visuomeninių, profesinių sąjungų veikla, didėjantis žmonių fizinio, materialinio ir socialinio saugumo reikalavimas.

Apibendrintai noriu pasakyti, kad mokslinėje literatūroje [7], [9], [14], [15], [18] galima aptikti daugybę įrodančių faktų, kad personalas turi būti traktuojamas ir suvokiamas ne tik kaip darbo jėga, bet į jį turi būti žiūrima kaip į lygiavertį partnerį. Įmonės vadovybė turi suvokti įmonės darbuotojus kaip petį ant kurio jie remiasi.

Aš manau personalas ir jo parinkimas turi būti svarbus organizacijai, nes jei vadovybė nesiskaitys su darbuotojais, nenorės pripažinti personalo indėlio į įmonės sėkmę, tai jiems atsirs nemažai problemų, viena iš jų bus – kaip išsaugoti darbuotojus.

Praktiniai personalo vadybos metodai turi kurti vertę investuotojams, klientams, tiesioginiams vadovams ir darbuotojams [18]. Personalas skyriai turi parinkti personalą į padalinius vykdančius suplanuotas funkcijas, numatyti kaip bus suformuotos formalios darbo grupės, esant reikalui panaudoti neformalių grupių potencialą.

2.2 Personalas parinkimo teoriniai aspektai

Personalas parinkimas mokslinėje literatūroje [16], ir kituose informacijos šaltiniuose [5], [6], [20], [25] vienu autorių apibūdinamas kaip procesas, metodinė darbuotojų parinkimo priemonė, o kitų autorių – kaip sistema, kuri susideda iš tam tikrų personalas parinkimo elementų.

Sąvoka „procesas“ apibūdinama, kaip vienas po kito einančių veiksmų, susijusių priežastiniais ryšiais, būvių kaita [19]. O sistema – aibė susijusių elementų, ryšys tarp kurių yra glaudesnis nei tarp jų ir sistemą supančių elementų [20].

Remiantis Staffer.ru autorių nuomone, „Personalas parinkimas – tai tas, nuo ko prasideda organizacijos kūrimas“, todėl personalas parinkimą būtų klaidinga vadinti sistema. Sistemą šiuo atveju aš siūlau traktuoti kaip tam tikrą organizaciją, o sistemos elementus kaip tam tikrus organizacijos padalinius, kuriems yra parenkami darbuotojai. Todėl, mano manymu, personalas parinkimą tikslinga būtų apibūdinti kaip procesą per kurį yra suformuojamas organizacijos personalas. Nuomone, kad personalas parinkimas yra procesas, remiasi dauguma kitų autorių. Man artimesnis yra HR – Guide.com autorių apibrėžimas „personalas parinkimas – tai darbuotojų parinkimo procesas“.

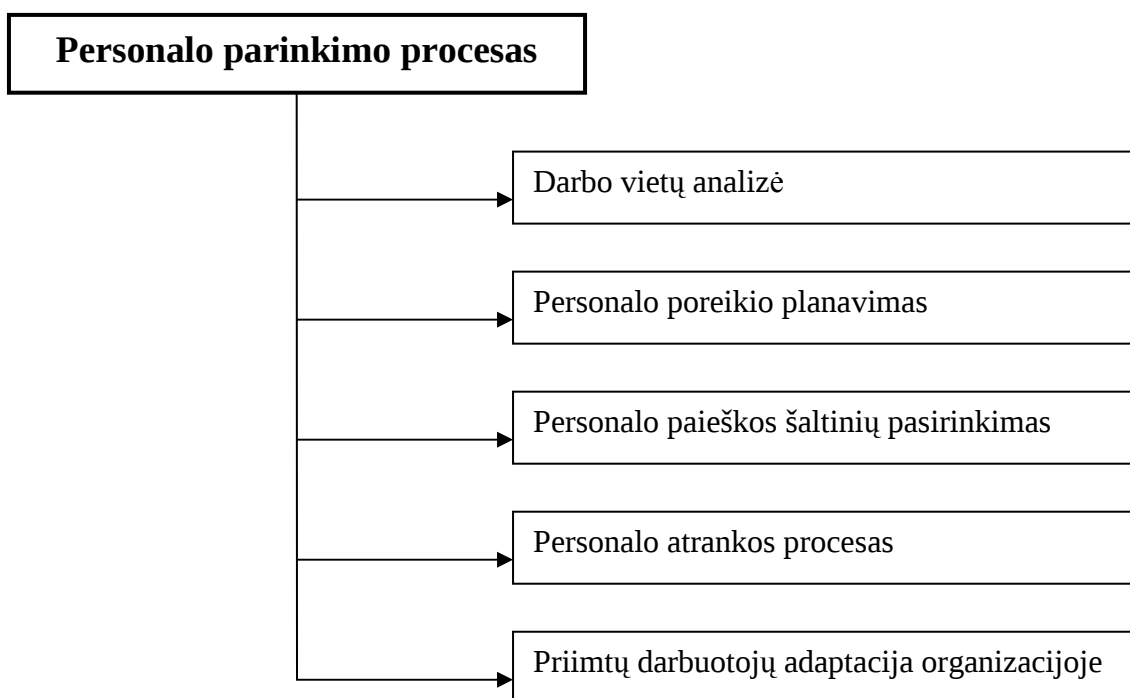
2 lentelė. Sąvokos „personalas parinkimas“ apibrėžimai

Šaltinis	Sąvoka	Apibrėžimas
HR – Guide.com [5]	Personalas parinkimas	Personalas parinkimas – tai darbuotojų parinkimo procesas.

2 lentelės pabaiga

Šaltinis	Sąvoka	Apibrėžimas
Stankevičienė A, Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. [16]	Personalo parinkimas	Personalo parinkimas – tai sistema, kurios tikslas surasti kandidatus darbui organizacijoje, atlikti jų atranką, bei paskirstymą į darbo vietas.
Staffer. Ru [25]	Personalo parinkimas	Personalo parinkimas – tai tas, nuo ko prasideda organizacijos kūrimas.
Wikipedia.org 20]	Personalo parinkimas	Personalo parinkimas – tai procesas, kuriuo metu įdarbinami darbuotojai.
HR – Guide.com [6]	Personalo parinkimas	Personalo parinkimas – tai metodinis darbuotojų paskirstymas į darbo vietas.

Personalo parinkimo proceso etapus organizacijos sistemoje galima būtų pavaizduoti schematiškai:



2.2.1 pav. Personalo parinkimo proceso schema

Ši personalo parinkimo proceso schema gali būti detalizuojama dar į smulkesnius etapus ir elementus.

3. Personalo parinkimas organizacijos sistemoje

3.1 Darbų analizės apibūdinimas

Personalo parinkimo procesas prasideda nuo darbo vietų analizės. Visų įmonėje darbų analizė ar vienos darbo vietos analizė yra svarbus etapas prieš planuojant plėtrą ar mažinant pareigų skaičių. Taip pat nustatant personalo poreikį, ruošiant darbo aprašymą, kuriant reikalavimų darbuotojui profilį, bei norint atlikti kitus veiksmus. Tik išanalizavus turimas darbo vietas ir šiuo metu atliekamas tose darbo vietose funkcijas ir užduotys, organizacija gali planuoti savo plėtrą arba darbo vietų mažinimą t.y., ruošti padidėjusiai ar sumažėjusiai darbų apimčiai.

3 lentelė. Sąvokos „darbo analizė“ apibrėžimai

Šaltinis	Sąvoka	Apibrėžimas
Leonienė B. Darbuotojų vadyba. [8, p. 33]	Darbų analizė	Darbų analizė – procesas, kurio metu atliekami parengiamieji darbuotojų poreikio planavimo darbai.
Stankevičienė A, Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. [16, p. 31]	Darbų analizė	Darbų analizė gali būti apibūdinta kaip procedūra, kuri skirta: apibrėžti organizacijoje vykdomų darbų požiūriui; numatyti reikalavimus žmonėms, kurie turėtų būti pasamdyti tiems darbams atlikti; apibrėžti taisykles, terminus ir sąlygas, kurioms esant atliekami konkretūs darbai.
Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. [3, p. 84]	Darbo analizė	Darbo analizė – tai procedūra, skirta apibrėžti šių darbų pobūdį ir žmonių, kurie turėtų būti pasamdyti jiems atlikti, savybes.
Lietuvos verslo darbdavių konfederacija. Smulkaus ir vidutinio verslo valdymo žinynas. [9, p. 92]	Darbo analizė	Darbo analizė – tai procesas, kurio metu surenkama informacija apie organizacijoje atliekamus darbus, apibrėžiami svarbiausi darbo atlikimo reikalavimai ir aprašomos darbo funkcijos. Darbo analizės rezultatas – darbo aprašymas.

Remiantis autorių apibrėžimais (žr. 3 lentelę) galima apibendrintai pasakyti, kad darbo analizė yra parengiamasis ir kartu pirmas personalo parinkimo etapas, kuris padeda apibrėžti darbo pobūdį, jo atlikimo reikalavimus, taip pat nustatyti reikalavimus darbuotojams, kurie bus pasamdyti šiems darbams atlikti.

Autorė B. Leonienė nurodo tokias darbo analizės atlikimo priežastys [8]:

- Būtinumas pagrįsti darbuotojų poreikį organizacijos numatytų darbų apimčiai atlikti.
- Siekis teisingai organizuoti darbo apmokėjimą.
- Noras parinkti darbo reikalavimus ir organizacijos galimybes labiausiai atitinkančias darbo priemones, tinkamiausiai suplanuoti darbo vietą, sudaryti darbuotojui palankiausias darbo sąlygas.
- Būtinumas suformuoti darbuotojų parinkimo kriterijų nustatymo bazę.
- Siekis nustatyti darbuotojų mokymo poreikį.

Norint sėkmingai parinkti personalą, B. Leonienės nuomone visų darbų analizę organizacijoje rekomenduojama atlikti tokiu nuoseklumu [8]:

1. Bendra organizacijos ir jos veiklos analizė, kuri apima:
 - organizacijos tikslų ir jos struktūros analizę;
 - bendrosios ir veiklos aplinkų apžvalgą.
2. Darbų įvardijimas, sudarant visų darbų, atliekamų organizacijoje, sąrašą.
3. Duomenų apie darbus surinkimas, t.y. surinkimas informacijos, kuri leidžia:
 - Identifikuoti darbą, nurodant jo pavadinimą, organizacijos padalinio, kuriame atliekamas šis darbas, pavadinimą, tiesioginio vadovo pareigybės pavadinimą.
 - Trumpai apibūdinti darbą.
 - Nurodyti darbo pobūdį (pvz., techninis, vadovo darbas ir pan.).
 - Nurodyti darbuotojo atsakomybę.
 - Apibrėžti reikalavimus darbuotojui, t. y. reikalingas fizines bei asmenines savybes, pageidaujamą išsilavinimą, būtiną patyrimą.
 - Aprašyti darbo sąlygas, nurodant galimus pavojus ir būtinumą apmokyti saugaus darbo.
 - Aprašyti standartus, naudojamus darbo atlikimui įvertinti.
4. Informacijos apie darbus parengimas naudojimui. Jo metu įvertinami, apibendrinami ir į organizacijos informacinę sistemą įjungiami trečiajame darbų analizės atlikimo etape surinkti duomenys, siekiama kuo lengviau, operatyviau gauti informaciją specialia forma.

Autorės Stankevičienė A. ir Lobanova L. darbų analizės procesą suskirsto į šešis etapus [16]:

1. Bendroji organizacijos ir jos veiklos analizė;

2. Darbų, kurie bus analizuojami, atranka;
3. Duomenų apie darbus rinkimas;
4. Darbo aprašymo parengimas;
5. Pareiginės instrukcijos parengimas;
6. Įtraukimas į darbo planavimą visos informacijos, gautos iš ankstesnių etapų.

I. Bakanauskienė darbų analizės procesą išdėsto taip [2]:

1. Darbo analizės informacijos panaudojimo tikslų nustatymas;
2. Analizuojamų darbų įvardijimas;
3. Duomenų apie darbus surinkimas;
4. Informacijos apie darbus analizė;
5. Darbų analizės informacijos pritaikymas;
6. Darbų analizės informacijos atnaujinimas.

Nors kiekvienas autorius pateikia savo rekomenduojamą darbų analizės struktūrą ir etapų eilėškumą, bet darbo analizės punktai iš principo išlieka vienodi. Skiriasi pateikiamų struktūrų kai kurie darbų analizės etapai. Viena autorė siūla paskutiniame analizės etape surinktą informaciją parengti naudojimui, o kiti autoriai siūlo įtraukti informaciją į darbo planavimo sistemą ir vėliau ja naudotis. Taip pat surinkta informacija turi būti atnaujinama.

Apibendrintai galima pasakyti, kad darbų analizė įmonėje turi būti atliekama netik norint teisingai organizuoti darbo apmokėjimą, suplanuoti darbo vietą, bet ji taip pat turi būti naudojama kaip priemonę pagrįsti darbuotojų poreikį, suformuoti kriterijus pagal kurios bus parenkami darbuotojai. Taip pat norint sėkmingai parinkti darbuotojus turi būti prisilaikoma bendros darbų analizės struktūros, kad būtų galima funkcionaliai, greitai atlikti darbo vietų analizę.

Kokiais metodais geriausiai rinkti darbo analizės informaciją išsamiai pateikia G. Dessler [3]:

1. Interviu. Interviu yra populiarius būdas surinkti darbo analizės duomenims. Tai gali būti:
 - Individualūs interviu su kiekvienu darbuotoju atskirai.
 - Grupiniai interviu, kai kalbama su grupe tą patį darbą dirbančių darbuotojų.
 - Interviu su tiesioginiais vadovais, kai kalbama su vienu ar keliais vadovais, gerai išmanančiais analizuojamą darbą.
 - Privalumas: Interviu metu darbuotojas gali papasakoti apie veiklą ar elgesio normas, apie kurias kitu atveju nesužinotumėte.
 - Trūkumas: Svarbiausia interviu problema yra ta, kad informacija iškraipoma arba atvirai falsifikuojant, arba nuoširdžiai nesuprantant.
2. Klausimynai. Galima paprašyti darbuotojus, kad jie užpildytų klausimynus, apibūdinančius jų su darbu susijusias pareigas bei atsakomybę.

3. Stebėjimas. Tiesioginis stebėjimas ypač naudingas tada, kai darbą iš esmės sudaro lengvai stebima fizinė veikla. Tokių darbų pavyzdžiais gali būti valytojos, surinkimo linijos darbininko ar buhalterio pareigos.
4. Veiklos žurnalai ar dienynai. Dar vienas būdas – paprašyti, kad darbininkai vestų žurnalą ar dienyną arba surašytų per dieną atliktus darbus. Šis būdas gali pateikti gana išsamią informaciją apie darbą, ypač jei vėliau dar bus pasikalbėta su darbuotoju ir jo viršininku.
5. Kiti darbo analizės metodai.

Darbo analizės metu gauta informacija grindžiamos kelios tarpusavyje susijusios personalo valdymo veiklos rūšys. Pavyzdžiui, informaciją apie su darbu susijusias pareigas galima panaudoti kuriant mokymo programas, o informaciją apie šiam darbui reikalingas žmogiškąsias savybes – nuspręsti, kokius žmones reikia verbuoti ir priimti į darbą, todėl darbo vietų analizė personalo valdyme vaidina svarbų vaidmenį [3].

Apibendrintai noriu pasakyti vieno autoriaus žodžiais, kad darbų analizės metu surinkta informacija gali būti [16]:

1. Naudinga pagalba priimant sprendimus dėl darbo organizavimo, nes darbų analizės metu aiškiai pastebimos silpnos darbo organizavimo vietos:
 - atskiriami naudingi ir nenaudingi darbai, galima apsispręsti, kurie iš jų nereikalingi;
 - išryškėja besidubliuojančios pareigos, atsakomybės sritys ir galima imtis priemonių dubliavimui pašalinti;
 - aiškiau įvertinamas darbuotojų darbo krūvis.
2. Metodinis pagrindas, kuriuo grindžiami:
 - organizacijos sprendimai dėl konkrečių darbuotojų pasirinkimo;
 - organizacijos sprendimai dėl atrankos principų;
 - organizacijos sprendimai dėl darbo vertinimo bei kitų procedūrų susiejimo su konkretais darbo atlikimo reikalavimais.
3. Darbų analizės metu surinkta informacija taip pat remiamasi:
 - nustatant atrankos reikalavimus;
 - kuriant mokymo programas;
 - nustatant darbo apmokėjimo sistemos kriterijus;
 - rengiant darbo atlikimo vertinimo metodikas ir pan.

Atlikus darbo analizę yra kūriami darbo vietos aprašymai. Mokslinėje literatūroje [8], [15], galima aptikti dar ir tokius darbo aprašymo pavadinimus, kaip darbo vietos aprašymas, pareigybės aprašymas (instrukcija).

Darbo vietos aprašymas (pareigybinė instrukcija) – tai rašytinis dokumentas, nurodantis, ką privalo daryti tam tikrą darbą dirbantis asmuo, kaip privalo daryti ir kokiomis sąlygomis atlieka darbą [3].

Patirtis rodo, kad tinkamai parengtas darbo vietos aprašymas ir darbo specifikacija (žmogiškųjų savybių profilis) ypač palengvina kandidatų į laisvas darbo vietas organizacijoje paiešką ir atranką. Aprašant darbo vietą reikia [8]:

- Pateikti informaciją apie darbo turinį;
- Apibrėžti darbuotojo pavaldumą, jo teises, pareigas, atsakomybę;
- Nurodyti darbo priemones, naudojamus medžiagas;
- Nurodyti darbo atlikimo standartus, t.y. darbo kiekį, kokybę, laiką, pagal kuriuos bus vertinamas atliktas darbas;
- Suformuoti reikalavimų (savybių) profilį darbuotojui, kuris dirbs toje darbo vietoje.

Šiais laikais darbo aprašymas suprantamas plačiau t.y. jis taip pat kartu yra ir pareigybės aprašymas (pareigybinė instrukcija), skiriasi tik jų tam tikri punktai.

Darbo aprašymas nuo pareigybinės instrukcijos (pareigybės aprašymo) skiriasi tuo, kad darbo aprašyme išvardijami darbai, kuriuos reikia atlikti ir nurodomos darbo sąlygos, o pareigybinėje instrukcijoje, be funkcijų ir sąlygų, nurodoma atsakomybė, pavaldumas, koordinavimo ryšiai [16].

Mokslinės literatūros autoriai [8], [15] parodo apjungtą darbo aprašymo formą su pareigybės aprašymu t.y. yra įtraukti pareigybės aprašymo punktai. Todėl nėra vieningos mokslininkų nuomonės skirti ar neskirti darbo vietos aprašymą nuo pareigybės aprašymo. Dėl tam tikro patogumo organizacijos neskiria darbo aprašymo nuo pareigybės aprašymo, jie naudojami bendra darbo aprašymo forma.

Pagal darbo charakteristikų modelį (DCM) bet kurį darbą galima apibūdinti penkiais pagrindiniais kriterijais, kurie yra štai tokie [12]:

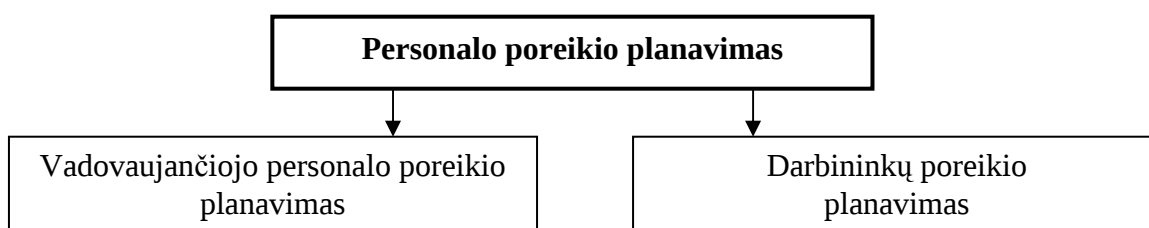
1. *Ilgūdžių įvairovė*: kiek darbas reikalauja įvairių veiksmų, kad darbininkas galėtų panaudoti įvairius ilgūdžius ir gebėjimus.
2. *Užduoties identiškumas*: kiek darbas reikalauja užbaigti ištisą ir aiškiai apibūdinamą jo dalį.
3. *Užduoties reikšmingumas*: kiek darbas turi reikšmingos įtakos kitų žmonių gyvenimui arba darbui.
4. *Autonomiškumas*: kiek darbas žmonėms suteikia laisvės, nepriklausomybės ir sprendimų laisvės, kad jie patys galėtų jį planuoti ir nuspręsti, kokių procedūrų reikia atlikti šiam darbui.
5. *Grižtamasis ryšys*: kiek darbui atlikti reikalinga veikla suteikia tiesioginės ir aiškos informacijos apie darbuotojo veiklos efektyvumą.

Apibendrintai galima pasakyti, kad sudarant darbo vietos aprašymą galima naudotis darbo charakteristikų modeliu. Darbo charakteristikos modeliai leidžia organizacijai pastebėti ryšį tarp darbuotojų veiklos rezultatų, jų susidomėjimu ir noru dirbti, bei pasitenkinimu darbu. Be to darbo charakteristikos modeliai palengvina sudaryti darbo vietai reikalavimus, kurios turi atitikti darbuotojai.

3.2 Rezervo planavimas ir formavimas

3.2.1 Personalo poreikio planavimas

Mokslinėje literatūroje [16], [23] personalo poreikio planavimas skirstomas į vadovaujančiojo personalo poreikio planavimą ir darbininkų poreikio planavimą (3.2.1.1 pav.).



3.2.1.1 pav. Personalo poreikio planavimas

I. Bakanauskienės nuomone, vadovaujančiojo ir darbininkų personalo poreikio planavimą lemia tokie veiksniai [2]:

1. **Organizaciniai sprendimai** (pvz., augimo tempai, naujų produktų ar paslaugų kūrimas, naujų rinkų panaudojimas, reikalavimų personalui pokyčiai, technologiniai ir administraciniai sprendimai ir pan.).
2. **Darbo jėgos veiksniai** (pvz., personalo tekamumas, išėjimas į pensiją, atsistatydinimas iš pareigų, mirtys, atleidimai dėl pravaikštų, darbuotojų kvalifikacijos pobūdis ir kokybė ir t. t.).
3. **Išorinė aplinka** (pvz., infliacija, bedarbystė (ekonominiai) ir t. t.).

Vienas iš autorių [16] skiria dvi lygiagrečios personalo poreikio planavimo kryptis:

1. Darbo vietų (pareigybių) skaičiaus ir struktūros planavimas.
2. Personalo planavimas.

Paprastai jei organizacijoje yra planuojamos darbo vietos, tai kartu yra planuojamas ir darbuotojų skaičius, kuris pretenduos užimti laisvas darbo vietas. Organizacija gali numatyti

ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų skaičių, bet kartu ji turi numatyti ir toms darbo vietoms darbuotojus. Darbuotojų paieška nėra greitai vykstantis procesas. Todėl, mano nuomone, darbo vietos ir personalo poreikio planavimas turi vykti kartu, jų neišskiriant. Kitaip, kai ateis laikas užimti pareigas, nebus tinkamų darbuotojų.

Autorės Stankevičienė A., Lobanova L. siūlo personalo poreikio planavimą vykdyti tokia seka [16]:

1. Situacijos analizė:
 - vidiniai aplinkos veiksniai;
 - išoriniai aplinkos veiksniai.
2. Ateities poreikio planavimas. Čia lyginamas reikiamas organizacijai darbuotojų skaičius (kiekybine išraiška) bei reikalinga būsimų darbuotojų kvalifikacija su dabar esamu organizacijoje darbuotojų skaičiumi ir jų turima kvalifikacija.
3. Poreikio patenkinimo šaltinių nustatymas:
 - vidiniai šaltiniai;
 - išoriniai šaltiniai.
4. Personalo poreikio plano sudarymas.

Prieš nustatant vadovaujančiojo personalo (vadovų) poreikį viena iš autorių [16] siūlo organizacijoje atlikti esamos vadybos sistemos analizę ir tik po jos pereiti prie vadovaujančiojo personalo poreikio nustatymo būdų.

Esamos vadybos sistemos analizę autorė rekomenduoja atlikti tokia seka [16]:

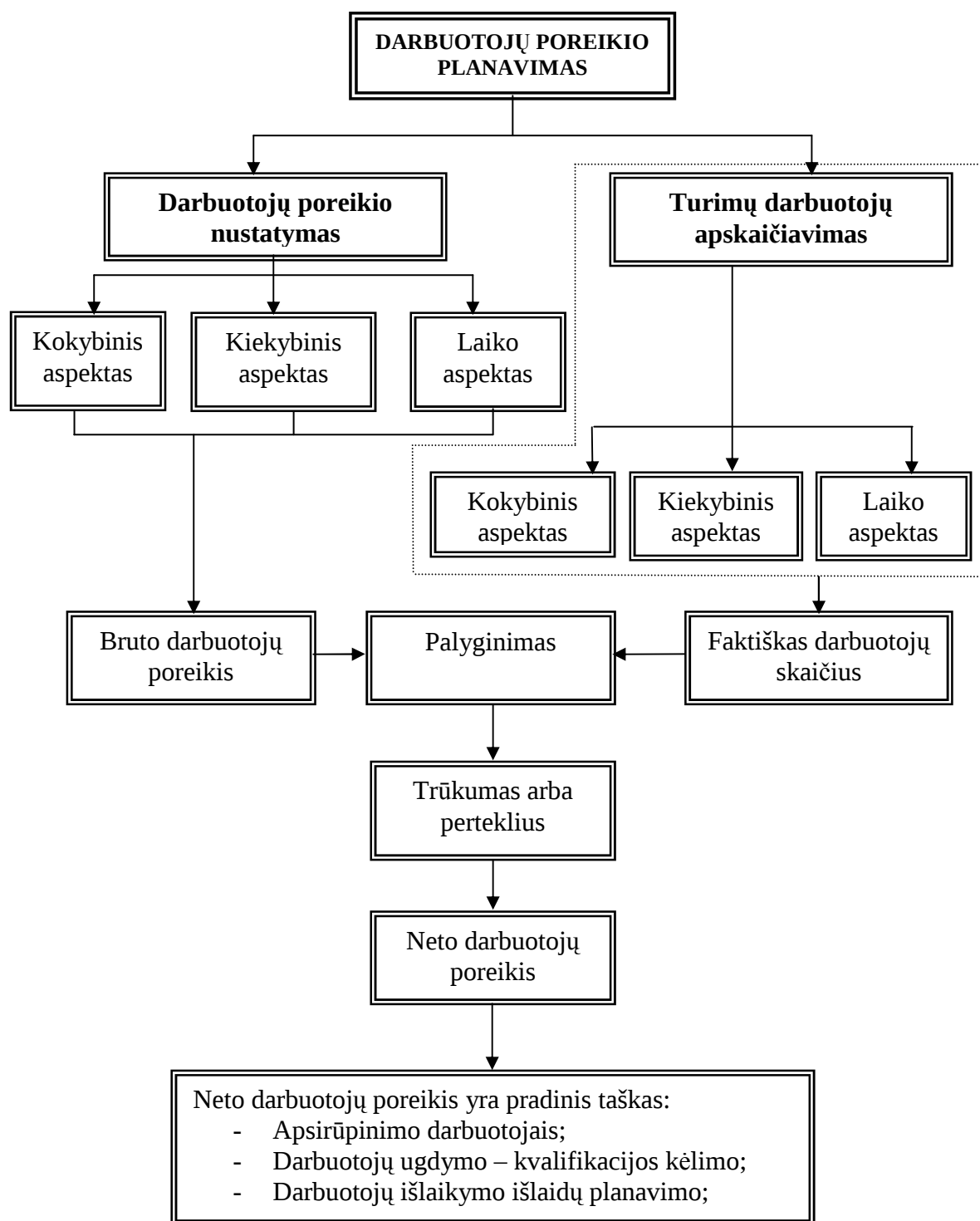
1. Nustatoma vadovaujančiojo personalo dalis tarp visų darbuotojų.
2. Nustatomas santykis tarp įvairių valdymo lygių.
3. Nustatomas valdymo funkcijų centralizacijos laipsnis.
4. Nagrinėjama valdymo struktūra pagal amžių ir išsilavinimą.
5. Nagrinėjamas atsakomybės pasiskirstymas.
6. Analizuojamas darbo turinys ir vadovaujančiojo personalo kvalifikacijos atitiktis darbo turiniui.

Atlikus analizę, galima prognozuoti perspektyvinį vadovaujančiojo personalo poreikį naudojantis trimis pagrindiniais būdais [16]:

1. **Etatinis nomenklatūrinis.**
2. **Pagal gausumą, arba prisotinimą.** Nustatoma, kiek vadovaujančiojo personalo (vadovų) tenka 100–ui ar 1000–ui darbuotojų;
3. **Matematinės statistikos metodai**, pvz., koreliacinė analizė.

Apibendrintai noriu pasakyti, kad dažniausiai mokslinėje literatūroje yra nagrinėjami vadovaujančiojo personalo poreikio nustatymo metodai, bet taip pat nemažai dėmesio skiriama darbininkų poreikio nustatymo metodams, tiek pagrindiniams tiek ir pagalbiniais. Toliau pateikta

darbuotojų poreikio planavimo schema (3.2.1.2 pav.) yra universali, nes leidžia identifikuoti tiek darbininkų poreikį, tiek vadovaujančiojo personalo.



3.2.1.2 pav. Darbuotojų poreikio planavimo etapai [10]

Pagrindinių ir pagalbinių darbininkų poreikis gamybos įmonėse, jei jų darbas normuojamas, apskaičiuojamas pagal tokią formulę [10]:

$$D = \frac{\sum_{i=1}^m n_i \cdot t_i}{F_{ef} \cdot k_n} \quad (1);$$

Čia: n_i - planinės i -sios rūšies gaminio gamybos natūriniais vienetais;

t_i - laiko norma i -sios rūšies produkcijos vienetui, val.;

F_{ef} - planinis vieno vidutinio sąrašinio darbininko, gaminačio i - ajį produktą, efektyvus darbo laiko fondas, val.;

k_n - planuojamasis normų vykdymo koeficientas.

Pagalbinių ir kitų darbininkų poreikis taip pat gali būti apskaičiuojamas pagal aptarnavimo normas [10]:

$$D_i = \frac{A_i}{a_n} \quad (2);$$

Čia: A_i - i -otojo darbininko darbų apimtis (remontuojamų staklių remontinių vienetų skaičius, valomų plotų dydis ir pan.);

a_n - vieno darbuotojo aptarnavimo normatyvas;

Autoriai taip pat siūlo kitą formulę, pagal kurią irgi galima patikimai apskaičiuoti darbuotojų skaičių jei įmonė yra veikianti [10]:

$$D_{t+1} = D_t \left(1 + \frac{k_a \cdot k_p}{100} \right) \quad (3);$$

Čia: D_{t+1} - planinis darbuotojų skaičius;

D_t - faktiškas praėjusio laikotarpio darbuotojų skaičius;

k_p - pataisos koeficientas, įvertinantis našumo didinimo užduotis ir kitų veiksnių įtaką.

Apibendrintai galima pasakyti, kad kiekvienai darbuotojų grupei yra taikomi skirtingi jų poreikio apskaičiavimo metodai. Mokslinėje literatūroje [8], [10], [14] yra pakankamai pateikta įvairių darbuotojų skaičiaus apskaičiavimo metodų, tačiau nėra vieningos autorių nuomonės dėl taikomų metodų, kuri geriau pasirinkti, todėl tai suteikia organizacijoms laisvę rinktis. Galima pasakyti tik tai, kad įmonė pati turi pasirinkti jai tinkamą ir prieinamą personalo poreikio apskaičiavimo metodą.

3.2.2 Rezervo formavimas

Rezervo planavimas ir formavimas yra personalo poreikio planavimo proceso dalis. Mokslinėje literatūroje [2], [9] taip pat yra sutinkama žmogiškųjų išteklių planavimo sąvoka, kuri yra traktuojama, kaip sinonimas. Aš žmogiškųjų išteklių planavimo sąvoką siūlyčiau suprasti ne tik, kaip sinonimą, bet kaip rezervo planavimo ir formavimo funkcijos dalį. Kas yra rezervo formavimas? Tai yra tam tikrų darbuotojų numatymas, pasirinkimas, kurie ateityje susiklosčius tam tikrai organizacijoje situacijai galės vykdyti jiems pavestas užduotis pvz., pavaduoti kitą asmenį, pereiti prie vadovaujančių pareigų. Darbuotojų rezervas yra tarsi greito reagavimo būris į pokyčius tiek vidinėje aplinkoje, tiek ir išorinėje aplinkoje. Žmogiškųjų išteklių planavimą šioje situacijoje reikia suprasti, kaip procesą, kuris leidžia organizacijai numatyti kokias kompetencijas reikia ugdyti įtrauktiems į rezervą darbuotojams, kokių žinių ir įgūdžių prireiks jiems ateityje.

Taip pat noriu atskirti personalo poreikio planavimą nuo rezervo planavimo. Personalo poreikio planavimas, tai tam tikrų darbuotojų skaičiaus numatymas darbo vietoms, o rezervo planavimas – iš numatytų ir turimų darbuotojų skaičiaus yra planuojamas darbuotojų rezervas t.y. iš pasirinktų darbuotojų yra sudaromas rezervas. Žinoma visos šios sąvokos tuom ir unikalios, kad jos turi platų supratimą. Kiekvienas autorius juos pateikia laikydamasis savo požiūrio. Mokslas būtų ne mokslas, jei nebūtų skirtingų nuomonių.

Vienas iš autorių [14] rezervo sąvoką apibūdina taip, kad tai darbuotojų grupė, suformuota pagal atitinkamą procedūrą iš labiausiai pasižymėjusių ir perspektyviausių įmonės darbuotojų, turinčių organizacinių gabumų ir polinkį vadovauti, jaučiančių atsakomybę visuomenei ir įmonei, kartu labai kompetetingų, disciplinuotų ir iniciatyvių, kūrybiškai aktyvių.

Žmogiškųjų išteklių planavimas – procesas, padedantis įgyti reikiamus žmogiškuosius išteklius ateities tikslams pasiekti [9].

Žmogiškųjų išteklių planavimo teikiami pranašumai [9]:

- Efektyvesnis žmogiškųjų išteklių panaudojimas;
- Efektyviau naudojamos mokymams skirtos lėšos;

- Didesnis darbuotojų pasitenkinimas, jei jie turi galimybių tobulėti ir pereiti į aukštesnes pareigas;
- Išvengiama netikėtumų – tikslus planavimas sumažina su reikiamos kvalifikacijos žmonių trūkumu ar pertekliumi susijusių netikėtumų.

Mokslinėje literatūroje [14], [15] yra skiriamas:

- Potencialus rezervas;
- Faktiškas rezervas.

Į potencialų rezervą įtraukiami visi perspektyvūs augti darbuotojai. Faktiškas rezervas – darbuotojai, tikrai galintys įgyvendinti savo lūkesčius įmonėje [14].

Kito autoriaus nuomonė dėl faktiško rezervo apibūdinimo. Faktiškas rezervas – darbuotojai, kurių realiosios paaukštinimo galimybės įmonėje yra aiškios [15].

Autoriaus nuomone [14] rezervą galima formuoti keliais variantais:

1. Sudaromas pavadavimo planas, jame numatoma, kokios pareigos ateityje bus laisvos. Reguliariai vertinant nustatomi norintys ir galintys eiti aukštesnes pareigas darbuotojai. Iš jų atrenkami tinkamiausi. Jie ir sudaro rezervą.
2. Pavadavimo planas (rezervas) sudaromas nuo tam tikro darbuotojų skaičiaus. Jo dydis išreiškiamas tam tikros kategorijos darbuotojų procentu, pavyzdžiui 20 proc. meistrų, 10 proc. cechų viršininkų. Procento dydis nustatomas remiantis empiriniais statistiniais duomenimis.

Taip pat autorius skiria pirmąjį ir antrąjį eilės rezervą [14]:

1. Pirmos eilės rezervas, į kurį įtraukti darbuotojai tiksliai žino savo ateities perspektyvas ir terminus;
2. Antros eilės rezervas. Įtrauktų darbuotojų sugebėjimai yra pripažįstami, tačiau jų realizavimo galimybės yra neaiškios, nors joms darbuotojas ir ruošiamas.

Labai aiškiai ir suprantamai kitas autorius parodo tikrovišką pavyzdį, kaip viena maža įmonė susiklosčius tam tikrai situacijai planuoja savo žmogiškuosius išteklius ir sudaro darbuotojų rezervą pokyčiams įveikti.

Žmogiškųjų išteklių planavimo mažoje įmonėje pavyzdys [9]:

Bendrovė teikia buhalterinės apskaitos paslaugas, joje dirba 10 darbuotojų: direktorė (įmonės savininkė), 5 buhalteriai, 3 asistentai ir biuro administratorė. Vienas buhalteris atlieka vidutiniškai 5 nedidelių įmonių apskaitą. Įvertinusi buhalterių darbo krūvį ir tą aplinkybę, kad klientų įmonės auga ir vienam buhalteriiui kitamet teks vidutiniškai 4 įmonių apskaita, direktorė mato, kad vien esamiems klientams aptarnauti reikės priimti naują darbuotoją. Įmonės paslaugų pageidauja ir nauji klientai, ir direktorė prognozuoja, kad jei paslaugų pardavimas vyks panašiu tempu, reikės dar 1 – 2 naujų buhalterių naujiems klientams aptarnauti. Be to, ji norėtų plėsti

paslaugų spektrą ir siūlyti audito paslaugas. Tam reikėtų aukštesnės kvalifikacijos specialistų nei dabartiniai buhalteriai. Dar reikėtų atsižvelgti į tai, kad dvi buhalterės yra jaunos moterys, kurios jau užsiminė, kad norėtų susilaukti vaikų. Kol kas jos nieko nepranešė, bet yra tikimybė, kad bent viena iš jų kitamet gali išeiti motinystės atostogų, vadinasi, reikės pakaitinio darbuotojo. Pasidomėjusi situacija rinkoje, direktorė pamatė, kad kvalifikuotą buhalterį pasamdyti kainuoja gana brangiai ir paieška gali užtrukti keletą mėnesių.

Apsvarsčiusi aplinkybes, įvertinusi darbuotojų kvalifikaciją ir potencialą, direktorė nusprendė imtis tokių žingsnių [9]:

- Pertvarkyti darbo organizavimą taip, kad kiekvienas buhalteris turėtų jam priskirtą asistentą, kuris atliktų techninį darbą, o buhalteriu taptų sudėtingesnės užduotys. Tokiu būdu dviejų žmonių komanda galės aptarnauti 5 – 6 įmones net ir išaugus dokumentų kiekiui;
- Dviem iš dabartinių buhalterių pasiūlyti įmonės sąskaita siųsti į kursus ir laikyti egzaminus auditoriaus kvalifikacijai įgyti;
- Vienai iš esamų asistenčių pasiūlyti sudėtingesnių užduočių ir pamažu padėti jai pereiti į buhalterio pareigas;
- Pasamdyti 3 asistentus – tam kreiptis į buhalterinės apskaitos specialistus rengiančias mokyklas ir įdėti skelbimą internete;
- Parengti planą, kaip esami darbuotojai galėtų mokytis, kelti kvalifikaciją ir iš asistentų pareigų galėtų pereiti į buhalterio, o iš buhalterio – į auditoriaus;
- Neatmesti galimybių, kad vis tiek gali reikėti samdyti stiprų audito specialistą, numatyti tam biudžetą ir terminus, kada reikėtų pradėti ieškoti tokio darbuotojo.

Remdamasi šiais sprendimais, vadovė mato, kad reikės peržiūrėti atlyginimų sistemą ir atlyginimams skirtą biudžetą, numatyti lėšų mokymams ir ieškoti naujų biuro patalpų, nes darbuotojų skaičius auga. Kita vertus, ji tikisi, kad įmonė uždirbs daugiau, nes darbo našumas padidės, išsiplės paslaugų spektras, darbuotojai bus labiau motyvuoti ir patenkinti darbu, nes turės galimybę kelti kvalifikaciją ir pareigas, be to visada bus pakaitinis darbuotojas iš vidaus, jei kuris nors iš specialistų nuspręs išeiti iš darbo arba motinystės atostogų [9].

Apibendrintai noriu pasakyti, kad šiame pavyzdyje galima matyti, kad įmonės direktorė analizuoja esamą ir prognozuoja busimą situaciją, numato prognozuojamiems pokyčiams veiksmus. Ji imasi tokių pagrindinių veiksmų, kaip darbo veiklos analizė ir darbo vertinimas, darbo planavimo, taip pat personalo poreikio planavimo, kiek darbuotojų reikės. Numato šaltinius personalo poreikiui patenkinti. Įvertiną esamus darbuotojus, jų kompetenciją, numato jiems kvalifikacijos kelimo mokymus ir po truputi siūla pereiti prie aukštesnių pareigų ir sudėtingesnių užduočių. Apibendrintai galima pasakyti, kad tokių būdu įmonės direktorė ruošiasi pokyčiams.

3.3 Personalo paieškos šaltinių pasirinkimas

Personalo paieškos šaltinių pasirinkimas yra svarbi personalo parinkimo proceso dalis. Mokslinėje literatūroje [2], [3], [8], [14], [16] yra skiriami vidiniai ir išoriniai darbuotojų poreikio patenkinimo šaltiniai. Kiekvienas šaltinis turi savo privalumų ir savo trūkumų ir norint per trumpą laiko tarpą surasti tinkamą kandidatą į siūlomą darbo vietą, reikia gerai žinoti kiekvieno šaltinio teikiamus pranašumus ir trūkumus (žr. 4 lentelę). Jų žinojimas palengvina ir pagreitina personalo parinkimo procesą, pačią darbuotojų paiešką, taip pat leidžia greitai susiorientuoti kur geriau ieškoti tam tikros kvalifikacijos darbuotojo. Rezultate yra surandami organizacijai tinkami kandidatai su minimaliais laiko nuostoliais.

Organizacijoje vidinę personalo paiešką siūlomą atlikti pasitelkiant tokias priemones [2]:

1. Sugebėjimų aprašas (kompetencijos modelis ir t.t.);
2. Kvalifikacijos inventorizacija;
3. Personalo judėjimo diagramos;
4. Kompiuterizuotos informacinės sistemos;
5. Darbuotojų asmens bylos.

Tam, kad paieška organizacijos viduje būtų sėkminga, autorė siūlo surinkti tokius duomenis apie darbuotojus [2]:

1. Anketiniai duomenys;
2. Duomenys apie išsilavinimą ir sugebėjimus;
3. Profesinių sugebėjimų ir domėjimosi sričių aprašymas;
4. Kalbų mokėjimo duomenys;
5. Darbo istorija (nurodant visų darbinį gyvenimą užimtų pareigų aprašymas);
6. Darbuotojo karjeros tikslai.

Išorės personalo paieškos šaltinius galima pateikti tokius:

- Valstybinė darbo birža;
- Darbo skelbimai spaudoje (Laikraščiuose, specialiuose leidiniuose);
- Darbo skelbimai internete (Internetinės duomenų bazės);
- Esamų darbuotojų, bendradarbių, jų giminių, draugų, pažįstamų, verslo partnerių bei pirkėjų rekomendacijos;
- Paieška per universitetus, kolegijas, profesines mokyklas;
- Personalo paieškos – atrankos konsultacinės įmonės;
- Perviliojimas darbuotojų iš kitų organizacijų;
- Žmonių vizitai;
- Verbavimas per specialiuosius renginius;

- Tiesioginė paieška („galvų medžioklė“);
- Darbuotojų nuoma;
- Netradiciniai paieškos būdai.

4 lentelė. Personalo paieškos šaltinių privalumai ir trūkumai

Paieškos šaltinis	Privalumai	Trūkumai
Esamų darbuotojų, bendradarbių, jų giminių, draugų, pažįstamų, verslo partnerių bei pirkėjų rekomendacijos	Ekonomiškas, efektyvus, greitas ir nieko nekainuojantis įmonei darbuotojų paieškos šaltinis. Pretendentai yra išanksto supažindinti su organizacija, darbo pobūdžiu.	Mokslinėje literatūroje autoriai išskiria tokius trūkumus: rekomenduojantys asmenys rizikuoja savo reputacija [16]; gali trūkti objektyvumo ir tinkamo kandidato vertinimo [9]; gali įsigalėti toks nepaugeidautinas reiškinys, kaip šeimos klanai.
Tiesioginė paieška („galvų medžioklė“)	Taikomas, kai ieškoma vadovų ar kvalifikuotų specialistų, kurių darbo rinkoje nėra daug [9].	Ji kompleksinė, delikati ir konfidencialumo reikalaujanti paieška [9].
Verbavimas per specialiuosius renginius	Nieko nekainuoja.	Ilgai trunkantis procesas
Perviliojimas darbuotojų iš kitų organizacijų	Tokiu būdu galima surasti aukštos kvalifikacijos bei siauros specializacijos specialistų, kurių nereikia mokyti [16].	Brangiai kainuoja (atlyginimas, socialinės garantijos ir kt.) [16].
Paieška per universitetus, kolegijas, profesines mokyklas	Nemokami skelbimai lentoje, karjeros dienos, įmonės prisistatymas, vasaros praktika, dėstytojų rekomendacijos ir t.t.	Kandidatus reikia ugdyti, mokyti.

4 lentelės tęsinys

Paieškos šaltinis	Privalumai	Trūkumai
Valstybinė darbo birža	Dažnai galima rasti tinkamą kandidatą, be to, taupomas organizacijos laikas [16]; gali būti svarstomas ir tinkamas, ieškant žemesnės kvalifikacijos darbuotojų, ypač ieškant darbuotojų rajonuose ar kaimuose [9].	Šis būdas kainuoja, nėra tinkamas ieškoti vadovų.
Darbo skelbimai spaudoje (Laikraščiuose, specialiuose leidiniuose).	Vietiniuose laikraščiuose geriau ieškoti darbininkų ir tarnautojų, dienraščiuose – specialistų ir vadovų, profesiniuose žurnaluose ieškoma konkrečios srities specialistų [16]; taip pat šis paieškos šaltinis populiarus ir pasiekia didelę autorių žmonių.	Šio paieškos būdo kaina priklauso nuo pasirinkto spaudos leidinio ir skelbimo formato.
Darbo skelbimai internete (Internetinės duomenų bazės);	Ypatingai populiarus ir šiuolaikiškas kandidatų paieškos šaltinis, kuris leidžia patiems ieškoti tam tikrus darbuotojus. Skelbimų kaina labai maža. Gali būti ilgą laiką rodomi darbo skelbimai. Be to internetinės duomenų bazės yra atnaujinamos.	Sugaištama daug laiko ieškant gyvenimo aprašymų bei skambinant kandidatams [9].
Žmonių vizitai	Ieškantys darbo asmeniškai kreipiasi į įmones. Anketas jie užpildo personalo skyriuje. Iš tų anketų sukaupiama duomenų bazė, kurią vėliau galima naudoti [16].	

4 lentelės pabaiga

Paieškos šaltinis	Privalumai	Trūkumai
Personalo paieškos – atrankos konsultacinės įmonės	Konsultantų paslaugomis verta naudotis, kai ieškoma aukštos kvalifikacijos darbuotojų, kai pačiai įmonei trūksta išteklių, žinių, patirties ar laiko profesionaliai darbuotojų atrankai [9]. Dėl patirties ir įdirbio atrankos įmonės gali greičiau pasiūlyti tinkamų kandidatų ir turėti patikimos informacijos bei rekomendacijų [9].	Brangiai kainuojantis būdas. Kaina priklauso nuo ieškomo darbuotojo.
Darbuotojų nuoma	Nuomuoti galima pavyzdžiui auditoriaus, eksperto, paprastus darbininkus. Puikus būdas rasti darbuotojų, kai darbo jėgos reikia terminuotam laikui. Yra nebrangus.	Galima išsinuomuoti darbuotojus tik konkrečiam darbo atlikimui.

Mokslinėje literatūroje [2], [8], [9], [16] autoriai pateikia vidinių ir išorinių, kandidatų paieškos, šaltinių privalumus ir trūkumus. Apibendrintai noriu pasakyti, kad privalumų ir trūkumų žinojimas leidžia organizacijai pasiruošti tam tikroms netikėtoms situacijoms.

Vienas iš autorių [16] išskiria tokius vidinių šaltinių pagrindinius privalumus:

1. Personalas yra susipažinęs su organizacijos struktūra, veiklos pobūdžiu, kultūra bei problemomis;
2. Esamo organizacijos personalo kvalifikacija ir kompetencija bei galimybės yra žinomos;
3. Paaukštinimas yra svarbi motyvacijos priemonė, skatinanti lojalumą organizacijai;
4. Reikia nedaug lėšų apmokymui;
5. Nereikalinga personalo adaptacija;
6. Nereikia lėšų atrankai.

Vidinių šaltinių pagrindiniai trūkumai [16]:

1. Sumažėja tikimybė, kad į organizaciją pateks naujos idėjos bei nauja patirtis;
2. Sukelia kitų nepaaukštintų darbuotojų pavydą;
3. Gali paskatinti nusiramimą darbuotojų, kad jiems garantuoti aukšti postai;
4. Organizacija praranda galimybę įdarbinti talentingą darbuotoją iš išorės.

Sutinku su šios autorės nuomone, kad vidinis personalo paieškos šaltinis yra geresnis tuom, kad galima tarp esamų įmonės darbuotojų greitai identifikuoti kandidatą eiti kitas pareigas, taip pat jis nereikalauja lėšų atrankai ir pats atrankos etapas žymiai supaprastintas, bei greitas. Bet nesutinku, kad darbuotojo pretenduojančio į kitas pareigas nereikės apmokyti. Naujos pareigos, tai nauja atsakomybė, kuri reikalauja šiai darbo vietai pageidaujamų darbo įgūdžių. Todėl nors ir minimalus mokymai, tačiau jie mano nuomone sėkmingam startui būtini.

Taip pat ši autorė pateikia išorinių šaltinių privalumus ir trūkumus.

Išorinių šaltinių pagrindiniai privalumai [16]:

1. Atsiranda naujų idėjų;
2. Atsiranda naujos žinios bei patirtis;
3. Skatina konkurenciją tarp darbuotojų;
4. Galima rasti talentingą darbuotoją.

Išorinių šaltinių pagrindiniai trūkumai [16]:

1. Naujas žmogus nežino organizacijos struktūros, kultūros, tradicijų ir problemų;
2. Nežinoma naujo darbuotojo kvalifikacija ir kompetencija, tikslai ir siekiai;
3. Didelės apmokymo sąnaudos;
4. Didelės atrankos sąnaudos;
5. Reikalinga adaptacija;
6. „Sutrikęs“ organizacijos klimatas – kol seni darbuotojai prisitaikys prie naujo žmogaus;
7. Sumažėjęs veiklos efektyvumas, kol naujas žmogus dar neįpratęs prie naujo darbo;
8. Didelė tikimybė, kad naujas darbuotojas gali priimti neteisingą sprendimą.

Apibendrintai galima pasakyti, jog neabijotinai, tiek vidinis, tiek išorinis personalo paieškos šaltiniai turi savo privalumus ir trūkumus. Išorinis personalo paieškos šaltinis leidžia organizacijai rasti darbuotoją su naujomis idėjomis, aukšta specializacija siauroje srityje, bei naujomis žiniomis ir nauja patirtimi. Mano nuomone įmonėms vykdant personalo parinkimą būtina žinoti kiekvieno personalo paieškos šaltinio privalumus, nesinaudoti tik vienu paieškos šaltiniu, o naudoti tam tikrą išorinių paieškos šaltinių rinkinį. Taip pat aš siūlyčiau įmonėms formuoti savo personalą iš ambicingų, kupinų kūrybine dvasia, trokštančių žinių ir profesinės patirties darbuotojų.

3.4 Personalo atrankos procesas

3.4.1 Personalo atrankos proceso etapai

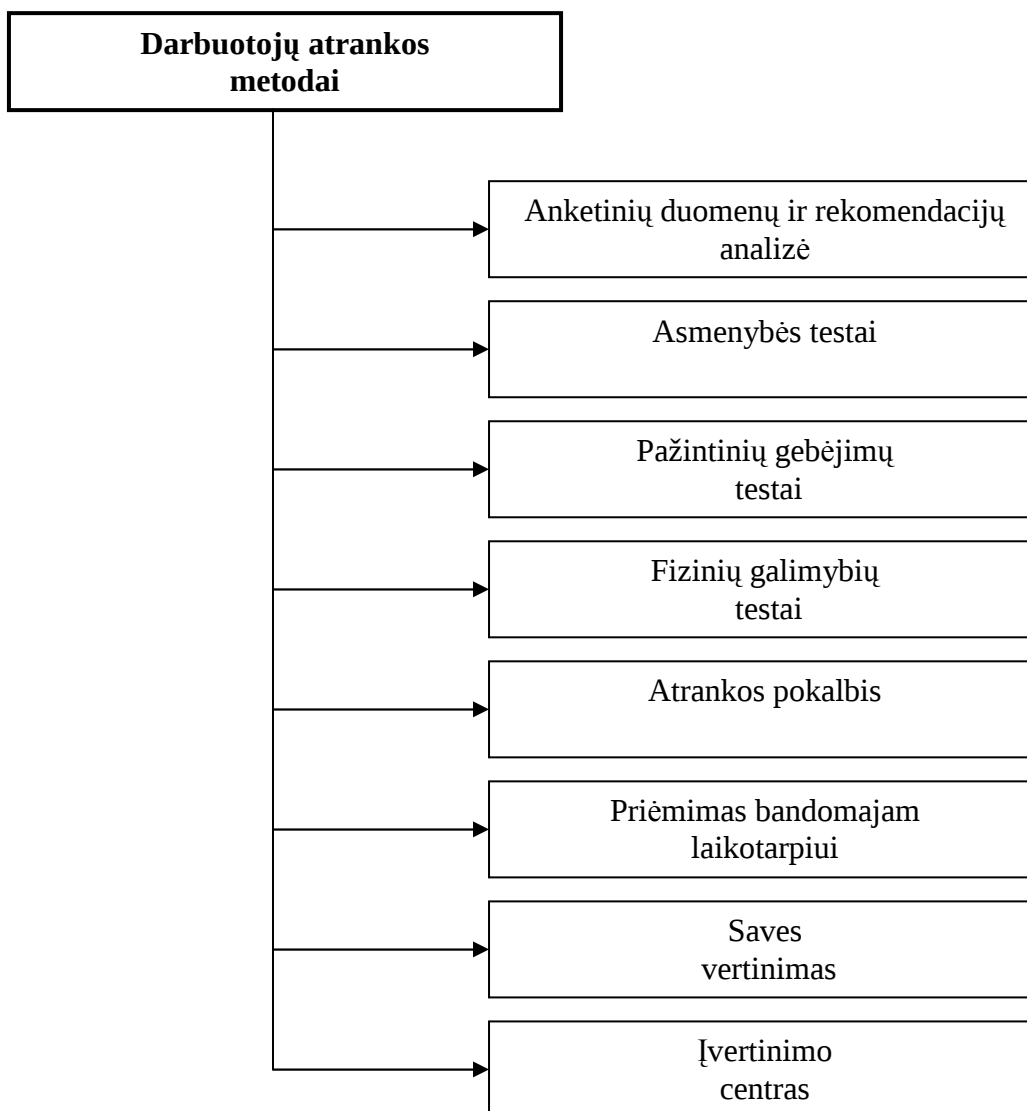
Mokslinėje literatūroje [2], [3], [4], [16] nėra vieningos nuomonės dėl personalo atrankos proceso etapų eilėsškumo. Dauguma autorių personalo atrankos etapus išdėsto savaip. Skiriasi etapų eilėsškumas struktūroje. Būtent toks nevienodas personalo atrankos proceso etapų pateikimas daro atrankos struktūrą lankstesnę. Personalo atrankos procesas mokslinėje literatūroje apibūdinamas, kaip kandidatų paieška, jų tikrinimas testais ir tinkamiausio atitinkančio darbo vietos ir organizacijos reikalavimus kandidato pasirinkimas, jo įdarbinimas ir adaptavimas organizacijos aplinkoje. Atrankos tikslas – surasti visus keliamus reikalavimus atitinkanti organizacijai tinkamą darbuotoją.

Vienas iš autorių pateikia detalizuotą atrankos proceso etapų struktūrą [16]:

1. Dokumentų užpildymas:
 - asmenys užpildo asmeniškai organizacijos anketą (verbavimo kortelė);
 - atsiunčią savo gyvenimo aprašymą (CV) ir kitus reikalingus dokumentus;
2. Dokumentų peržiūrėjimas (Pirminė kandidatų atranka, prieš pakviečiant į darbo pokalbį);
3. Tinkamiausių kandidatų sąrašo sudarymas:
 - tinkamų kandidatų sąrašas;
 - galimų kandidatų sąrašas;
 - netinkamų kandidatų sąrašas;
4. Kandidatų kvietimas pokalbiui (atrankos pokalbis);
5. Kandidatų atrinkimas testuojant;
6. Kandidatų atrinkimas (atrinktų kandidatų pokalbiai su tiesioginiu vadovu ir aukštesniu vadovu);
7. Kandidato pasirinkimas (galutinio sprendimo priėmimas dėl kandidatų);
8. Pasiūlymo dirbti pateikimas ir jo patvirtinimas;
9. Darbo sutarties pasirašymas.

Pateiktas detalizuotas atrankos procesas, kuris gali būti detalizuojamas dar smulkiau, jo struktūra, etapai gali keistis priklausomai nuo atrankos tipo – vidinė ar išorinė personalo atranka. Be to atrankos proceso pradžia nebūtinai turi prasidėti nuo dokumentų peržiūrėjimo.

Remiantis HR-Guide.com [6] ir autore B. Leonienė [8], noriu schematiškai pavaizduoti labiausiai paplitusių darbuotojų atrankos metodus:



3.4.1.1 pav. Darbuotojų atrankos metodai

Darbuotojų atrankos metodų pasirinkimas (3.4.1.1 pav.) leidžia organizacijai surinkti būtiną informaciją apie kandidato tinkamumą darbo vietai.

Apibendrintai galima būtų pasakyti vienos autorės mintimi [16], kuriai aš pritariu. Svarbiais veiksniais, lemiančiais atrankos metodų pasirinkimą, yra atrankos procedūros užsakovo reikalavimų ir vykdytojo supratimo suderinimas, bei taikomų atrankai metodikų (ypač testų) standartizavimo bei adaptavimo lygis. Supratimo suderinimas priklauso nuo to, kokios kvalifikacijos, kokiai organizacijai ieškomas darbuotojas. Personalo paieškos – atrankos įmonės turi

išsiaiškinti ir suprasti įmonėje vykstančius procesus, išsiklausti į organizacijos reikalavimus, kad atrankos rezultatas tenkintų abi puses.

3.4.2 Reikalavimų darbuotojui profilis

Reikalavimų darbuotojui profilis – sąrašas našią veiklą laiduojančių profesinių ir asmeninių reikalavimų, kuriuos turi atitikti konkrečią darbo vietą galintis užimti darbuotojas [8].

Reikalavimų darbuotojui profilis – tai patirties, anketos duomenų, bei kompetencijų sąrašas, reikalingų atlikti tam tikram darbui tam tikroje organizacijoje [24].

Mokslinėje literatūroje [3], [8], [9], [15], reikalavimų darbuotojui profilį autoriai dar vadina:

1. Darbo specifikacija;
2. Kompetencijos modelis.

Darbo specifikacija sudaroma, kad būtų galima atsakyti į štai tokį klausimą: kokių žmogiškųjų savybių bei patirties reikia gerai atlikti šiam darbui? Darbo specifikacija parodo, kokius žmones reikia verbuoti tam darbui ir kokios jų savybės turi būti patikrintos [3].

Kompetencijos modelis – tai su efektyviu darbo atlikimu susijusių savybių rinkinys [9].

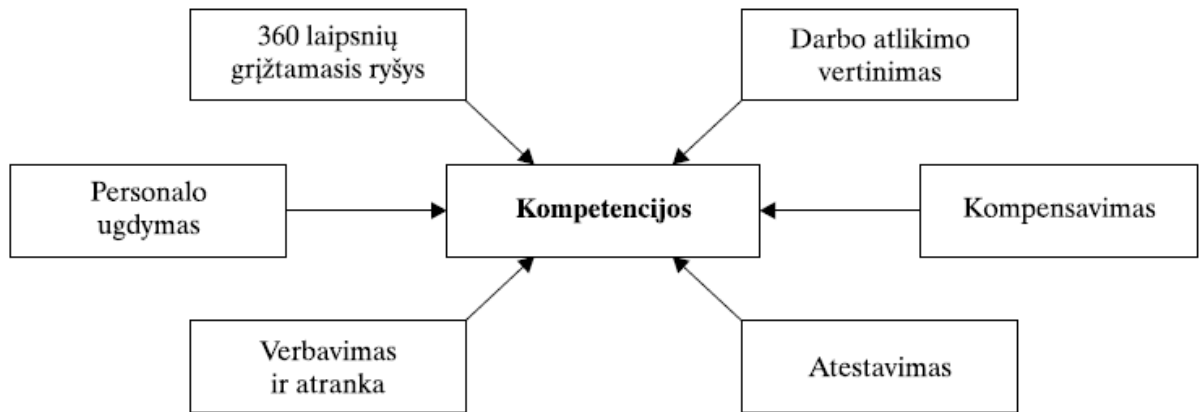
Darbo specifikacija, taip pat ir kompetencijos modelis yra darbų analizės vaisiai. Dažniausiai užsienio organizacijose yra taikomi kompetencijos modeliai bei darbo specifikacijos (pageidaujamų žmogiškųjų savybių profilis). Pageidaujamų žmogiškųjų savybių profilis yra universalus ir gali būti taikomas tiek paprastiems darbininkams, kur žinių ir įgūdžių sąrašas gali būti nedidelis, nes jiems organizacijos taiko paprastesnį atrankos procesą, tiek vadovaujančiajam personalui, šiai darbuotojų grupei papildant profilį būdingomis savybėmis. Kompetencijos modeliai yra taikomi į svarbias pareigas pretenduojantiems asmenims. Tai gali būti vadovo, vadybininko pareigos, taip pat ir kitos darbo pozicijos, kurios susijusios su vadovavimu ir valdymu.

Kompetencijos modeliai plačiai taikomi Vakarų organizacijose planuojant pokyčius, samdant ir mokant personalą. Strateginiai pokyčiai dabar vis dažniau suvokiami, kaip organizacijos mokymosi procesas. Sugebėjimas mokytis geriau už konkurentus, pritaikyti ir tobulinti organizacijos pažintinę bazę tapo esminiu ginklu, padedančiu laimėti konkurencinę kovą [9].

Kompetencijos struktūros gali būti panaudotos verbuojant, atrenkant, vertinant vadovus, teikiant grįžtamąjį ryšį [11]:

- Kompetencija grindžiant darbuotojų verbavimą ir atranką, daroma prielaida, kad praeities elgesys gali padėti numatyti elgesį ateityje panašių situacijų metu (Goldstein, Davidson, 1998);
- Kompetencijomis remiamasi vertinant darbo atlikimą, siekiant nustatyti vadybinio personalo ugdymo poreikį pagal kompetencijų sąrašus (Rowe, 1995);

- Kompetenciją įvertinanti kompensavimo sistema dažnai taikoma atlyginimų struktūroje ir gali būti susieta su tam tikromis atlyginimo sudedamosiomis dalimis – pagrindiniu ir kintamu atlyginimu (Cofsky, 1993).



3.4.2.1 pav. Kompetencijos struktūros integravimas į personalo valdymo veiklas [11].

M. Hefferman ir P. Flood (2000) tyrimas parodė, kad kompetencijos struktūrų taikymas (3.4.2.1 pav.) yra susietas su organizacijos charakteristikomis. Organizacijoms, pritaikiusioms kompetencijos struktūras savo veikloje, būdingas didesnis našumas. Tyrimo rezultatai parodė, kad personalo valdymo patirtis, organizacijos charakteristikos ir organizacijos veiklos rezultatai turi įtakos kompetencijos struktūrų taikymui organizacijose [11].

Kompetencijos sistema padeda įmonei [9]:

1. suformuluoti reikalavimus kandidatams ir pasirinkti tinkamus darbuotojus;
2. efektyviai planuoti darbuotojų mokymą;
3. tikslingai planuoti darbuotojų karjerą;
4. tikslingai motyvuoti darbuotojus.

Tiek vienas, tiek kitas autorius parodo kompetencijos modelio taikymo privalumus. Jis leidžia tinkamai suformuluoti reikalavimus kandidatams, padeda įmonei priimti tinkamą darbuotoją atitinkanti organizacijos kultūra ir poreikius. Mano manymu stiprėjant žmogiškojo kapitalo vaidmens organizacijose tokie modeliai turi būti plačiai taikomi ir netik dideliuose organizacijose, bet ir mažose, bei vidutinėse. Kiekvienas kompetencijos modelis turi atitikti tam tikrą darbo vietą, bei organizacijos kultūrą.

Kaip turi būti kuriamas kompetencijos modelis ir kokie jo kurimo etapai turi būti pereiti labai išsamiai pademonstruoja N. Petkevičiūtė ir E. Kamiskyte savo moksliniame straipsnyje [11]:

1. Apibrėžti kompetencijos modelio tikslus remiantis tokiais klausimais: Ko norima pasiekti? Kokiems valdymo lygiams bus taikomas kompetencijos modelis? Kaip galima susieti siūlomą kompetencijos projektą su esamomis organizacijoje programomis? Ar pakanka esamų personalo valdymo ir personalo ugdymo išteklių, ar juos reikia papildyti? Kokio laikotarpio rengiamas kompetencijos modelis? Kaip bus panaudoti projekto rezultatai? Kaip bus informuojami žmonės? Kas bus atsakingas už vadovavimą projektui? Ar reikės išorės paramos? Ar gali organizacija, remdamasi vidaus šaltiniais, atlikti reikalingą veiklą be trukdžių jų kasdieniam darbui? Ar tikrai reikia kurti naują kompetencijos modelį, ar galima pritaikyti jau esamus modelius?
2. Informuoti apie projektą. Labai svarbu informuoti galimus projekto dalyvius apie naują iniciatyvą, nusakyti būsimą veiklą, pabrėžti būsimą naudą ir taip gauti paramą vykdomai programai, taip pat pabrėžti dalyvių vaidmenį ir indėlį.
3. Pateikti instrukcijas aukščiausiojo valdymo lygio vadovams. Svarbu įsitikinti, kad aukščiausiojo valdymo lygio vadovai yra supažindinti su projektu ir jis jiems suprantamas. Aukščiausiojo valdymo lygio vadovų parama yra vienas iš projekto sėkmės veiksnių.
4. Iš anksto supažindinti vadovus su projektu. Svarbu supažindinti vadovų komandą su projekto versija, kuri yra išsamesnė, nei prieš tai pateikta aukščiausiojo lygio vadovams.
5. Siekti darbuotojų indėlio į kompetencijos modelio kūrimą. Sudaryti nedideles aptariamąsias grupes, kuriose dalyvaujantis vadovai ir specialistai būtų prašomi nustatyti specifines žinias ir įgūdžius, kurių jiems reikia kompetetingai veikti kaip vadovams. Patariama nusakyti ne tik dabar reikalingas kompetencijas, bet ir tas, kurių kaip manoma, prireiks ir ateityje. Pageidautina iš anksto nustatyti grupės dalyvių skaičių ir galimus jų derinius.
6. Konsoliduoti informaciją. Šiame etape tikslinga būtų parengti pagrindinę kompetencijos struktūrą ir ją remiantis sudaryti specifinius organizacijos reikalavimus bei terminologiją. Turi būti parengta tam tikra dokumentacija, kuri bus pristatyta darbuotojams. Kur įmanoma, kompetencijos projekto rezultatai turi būti integruojami į esamas organizacijos sritis. Tai turi atitikti projekto planavimo etape iškeltus tikslus.
7. Kompetencijos modelio taikymas. Pritaikius kompetencijos modelį specifiniams organizacijos poreikiams, galima nustatyti individualių darbuotojų kompetencijos plėtojimo poreikius. Nustačius trūkumų atskirų kompetencijos rūšių – požiūrių, žinių, įgūdžių ar sugebėjimų srityse, reikia iškelti tam tikrus reikalavimus, kurių įvykdymas gali būti pamatuojamas. Kiekviena organizacija gali rinktis plėtoti kompetencijas taikydama įvairius metodus: mokomojo pokalbio, nurodymų, instrukcijų, diskusijų, vaidmenų atlikimo, atvejo analizės, pratimų, projektų.

Kompetencijos modelis yra unikalus tuom, kad jis yra universalaus pritaikymo. Organizacija jį gali sukurti tiksliai tam tikrai darbo pozicijai, taip pat galima kurti bendra

kompetencijos modelį, kuris gali būti pritaikytas visai darbuotojų pamainai, kurie dirbą gamybos skyriuje. Kur darbas reikalauja daugiau ar mažiau vienodų sugebėjimų. Galima išskirti daug jo pritaikymo sričių, daug privalumų. Apie kompetencijos modelio plusus ir minusus nemažai yra rašoma moksliniame straipsnyje [11].

Kompetencijos modeliai yra kuriami įvairiems tikslams. Pagrindiniai jo tikslai – suformuoti reikalavimų rinkinį, naudoti atrenkant, ugdant, mokant ir vertinant darbuotojus, taip pat planuoti darbuotojų karjerą, bei didinti jų susidomėjimą darbu.

3.4.3 Atrankos pokalbis

Atrankos pokalbis personalo atrankos procese vaidina didelę vaidmenį, jam mokslinėje literatūroje autoriai [4], [8], [9], [13], [14], [16] skiria ypatingą dėmesį.

Dauguma šių autorių darbo pokalbį skirsto:

1. Individualus darbo pokalbis.
2. Grupinis darbo pokalbis.

Atrankos pokalbiai yra klasifikuojami pagal apklausėjų ir apklausiamųjų skaičių (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Atrankos pokalbių klasifikavimas pagal dalyvių skaičių [8].

Atrankos pokalbio tipas	Pokalbio dalyvių skaičius	
	Apklausėjų	Apklausiamųjų
Individualus pokalbis	vienas	vienas
Grupinis pokalbis	Vienas	Du ir daugiau
	Du ir daugiau	Vienas
	Du ir daugiau	Du ir daugiau

Pagal turinį mokslinėje literatūroje [8], [9], [14], [16] pokalbiai skirstomi į tokias grupes:

1. Griežtai apibrėžti, struktūruoti, pokalbiai. (Visiems kandidatams užduodami iš anksto suformuluoti klausimai ir tokia pačių eilės tvarką);
2. Laisvi, nestruktūruoti, pokalbiai. (Apklausėjas klausimus užduoda chaotišką tvarką, kandidatams suteikiama galimybė papasakoti norimus dalykus);
3. Pusiau struktūruoti (mišri) pokalbiai. (Dažniausiai taikomas metodas, kada pateikiama dalis yra standartinių klausimų ir laisvo, platesnio komentaro reikalaujantys klausimai).

Pagal klausimų pobūdį atrankos pokalbiai yra [16]:

1. Situaciniai pokalbiai: kryptingais klausimais sutelkiamas dėmesys į kandidato gebėjimus prognozuoti savo poelgius konkrečioje situacijoje;
2. Poelgių analizės pokalbiai: kandidatų klausiama, kaip jie buvo pasielgę tam tikroje situacijoje praeityje;
3. Problemų sprendimo pokalbiai;
4. Stresiniai pokalbiai: pokalbiui būdingas aštrus tonas, nemalonūs klausimai, keliantys apklausiamajam streso būseną, siekiant nustatyti, kaip jis elgiasi ar elgtųsi stresinėje situacijoje.

Labiausiai populiarius yra individualus pokalbis t.y. atrankos pokalbis tarp pokalbio vedėjo ir kandidato. Šio pokalbio metu naudojami įvairaus pobūdžio klausimai, jų pasirinkimas ir taikymas priklauso nuo to, ko siekiama išsiaiškinti ir ką norimą sužinoti ir nustatyti.

Kad atrankos pokalbis būtų sėkmingas ir leistų organizacijai atrinkti tinkamą kandidatą dauguma autorių nuomone jį reikia nuolatos tobulinti, vertinti naudojamų metodikų efektyvumą ir į pačią atranką žiūrėti kūrybiškai. Mano nuomone, nėra universalių atrankos pokalbio metodikų, yra tam tikroms organizacijoms tinkamos ir netinkamos metodikos.

Vienas iš autorių [4] veiksmingesnei personalo atrankai siūlo tokį patobulinimą – pavyzdžiais paremtas interviu.

Šis metodas pagrįstas tuo, kad interviu vadovaujantis žmogus kandidatui pateikia įsivaizduojamų įvykių seką – verslo problemą, kurią kandidatui tektų spręsti savo darbe. Pokalbio metu tikimasi, kad kandidatas užduos su problema susijusių klausimų ir pateiks savo sprendimo variantą. Pavyzdžiais paremtas interviu puikiai atskleidžia kandidato gebėjimą spręsti strateginę užduotį ir formuluoti galimus sprendimo variantus. Galima iš karto atskirti žmones, gebančius matyti visą situaciją, o ne tik jos detales [4]. Autoriaus nuomone šis metodas unikalus tuom, kad galima patikrinti įvairius kandidato įgūdžius.

Šis metodas pranašesnis už kitus, kad vienu metu atlieka kelias funkcijas [4]:

1. Interviu metu aptariamos tikroviškos darbo situacijos;
2. Kandidatai geriau suvokia, koks darbas jų laukia;
3. Patikrinami įvairiausi įgūdžiai (Strateginis, analitinis mąstymas, sugebėjimas priimti sprendimus, įvairūs bendravimo įgūdžiai).

Be to, jei pokalbio metu norima sužinoti ar gali kandidatas dirbti komandoje, tai jį rekomenduojama tikrinti pratimais grupėse. Kitaip atrankos pokalbio metu gali neišaiškėti kandidato lyderio ir kitos pageidaujamos komandiniam ir grupiniam darbui savybės. Kitas autorius [13] nurodo kitą atrankos pokalbio tobulintiną vietą, kad darbas kandidatui turi būti pristatomas

tikroviškai t.y. turi būti papasakotos teigiamos ir neigiamos siūlomos darbo vietos pusės. Nes neigiamos informacijos nebuvimas kandidatui kuria nerealius lūkesčius.

Tikroviškai apibūdinant būsimą darbą, išlaikoma pusiausvyra tarp teigiamų ir neigiamų darbo bruožų. Kandidatai, kuriems yra tikroviškai pristatomas jų būsimas darbas, pasižymi mažesniais ir tikroviškesniais lūkesčiais jų atliekamo darbo atžvilgiu ir yra geriau pasirengę susidoroti su darbu bei jame pasitaikančiais erzinančiais dalykais. To padarinys – mažiau netikėtų išėjimų iš darbo [13].

Autorius siūlo tobulinti atrankos pokalbio klausimyną ir užduoti kandidatams tokius klausimus [13]:

1. Kokias užduotis esate atlikę, kurių patirtį galėtumėte panaudoti mūsų atveju?
2. Kaip suprantate problemą kurią stengiamės išspręsti?
3. Kuo galėtumėte būti naudingas mūsų organizacijai?
4. Kada buvote patyręs nesėkmę ir kaip ją įveikėte?
5. Ar teikiate garantijas dėl savo darbo?

Tokie klausimai leidžia kandidatui pajusti siūlomos darbo vietos svarbą ir identifikuoti save su organizacijoje. Ar atitinka jo patirtis, kvalifikacija, gebėjimai, įgūdžiai keliamiems uždaviniams. Apklausėjas tokiais klausimais identifikuoja kandidato tam tikras savybes, kurios yra būtinos darbe.

Geriausiai numatyti asmens elgesį ateityje gali padėti jo elgesys praeityje. Kalbant su kandidatais, klausimus reikia formuluoti taip, kad jie būtų nukreipti į ankstesnę patirtį, susijusią su darbo vieta, į kurią kandidatas pretenduoja [13].

Taip pat dauguma mokslinės literatūros autorių [3], [4], [12], [13], [16], [24] siūlo neuždavinėti klausimus apie kandidato amžių, jo šeiminingą padėtį, religiją, turimas negalias. Tokio pobūdžio klausimai kandidatą veikia neigiamai, žemina organizacijos įvaizdį kandidato akyse.

3.4.4 Kandidatų testavimas

Kandidatų tikrinimas testais yra viena iš pagrindinių pagalbinių priemonių leidžiančių darbdaviui gauti dar daugiau informacijos apie kandidatą, apsispręsti dėl jo tinkamumo į pretenduojamą darbo vietą. Kaip yra rašo vienas autorius [4], jog kiekviena papildoma kandidato tinkamumo patikrinimo priemonė suteikia dar 10 procentų papildomos informacijos apie jį. Iš to galima suvokti, kad kandidatas turi pereiti eilę patikrinimo etapų.

Mokslinėje literatūroje [2], [3], [4], [8], [9], [16], [24] autoriai siūlo tobulinti kandidato patikrinimą testais, nenaudoti vieno testo, o parinkti jų rinkinį atsižvelgus į tai, ko įmonė ieško, kokių charakteristikų turi būti darbuotojas, kad jis atitiktų darbuotojo reikalavimų profilį. Tai pat

rekomenduojama, kad testai būtų vykdomi kompetetingais asmenimis, specialistais, psichologais, kad testo rezultatų interpretacija atitiktų tikrovę, ar tikrai kandidatas gali eiti šias pareigas, ar ne.

Kandidato tinkamumą siūloma tikrinti tokiais testais [16]:

1. Intelektų testai. Skirti intelekto potencialui nustatyti: verbalinio (kalbinio), loginio (matematinio), erdvinio (vizualinio), muzikinio, kinestetinio (fizinio) bei tarpasmeninio (intraspekcinio) intelekto bei jų kombinacijai matuoti.
2. Motorinių ir fizinių gebėjimų testai. Skirti matuoti tam tikriems gebėjimams, dažniausiai praktiniams įgūdžiams, susijusies darbo atlikimo greičio matavimu, rankų miklumo bei kitų įgūdžių įvertinimu.
3. Asmenybės ir interesų testai. Skirti pagrindiniams būdingiausiems asmenybės bruožams nustatyti (temperamento tipą, charakterį, dominuojančius poreikius ir kt.).
4. Žinių testai. Skirti konkrečioms žinioms įvertinti.
5. Emocinio intelekto, arba emocinės kompetencijos, testai. Skirti tikrinti atsparumą stresui, gebėjimą priimti sprendimus bei atpažinti savo ir kitų emocijas.

Vieno autoriaus nuomone dėl didelių laiko sąnaudų ir išlaidų psichologiniai testai dažniausiai naudojami tik vadovų atrankai. O renkantis žemesnio lygio darbuotojus labiau tinka techniniai ir funkciniai testai. Svarbu įvertinti, kokių savybių reikės žmogui jo darbe. Tuomet nesunku išsirinkti tinkamus testus [4].

Dauguma autorių siūlo vadovų atrankai naudoti „vertinimo centras“ testą, kuris emituoja tikrą darbą tiek dirbant vienam, tiek komandoje ir grupėje. Jis leidžia efektyviau nustatyti pretendentų kompetenciją, pamatyti visas jų „puses“ ir priimti sprendimą.

Yra du darbą emituojantis testai – darbo pavyzdžių testas ir įvertinimo centrai. Pirmasis tinka rutiniškiems darbams, o pastarasis – parinkti vadovaujančiam personalui [12]. Pasak kito autoriaus geriausia „vertinimo centre“ naudoti situacinę užduotį, kuri vadinasi „krepšelis“.

„Krepšelis“ – tai įvairių dokumentų, pranešimų ir laiškelių rinkinys. Nagrinėdamas šį rinkinį kandidatas per ribotą laiką turi nuspręsti, kaip su kiekvienu iš jų pasielgti. Tokia užduotis leidžia įvertinti, kaip žmogus organizuoja savo darbą laiko trūkstant, kaip ir kiek kokybiškus bei suderintus tarpusavyje sprendimus jis priima. Atitinkamai parengtos tokios užduotys leidžia gerai įvertinti gebėjimą vadovauti, paskirstyti savo laiką bei užduotis; gebėjimą organizuoti kitų darbą [9]. Naudojant „vertinimo centras“ testą galima taikyti grupinę diskusiją, kuria leis identifikuoti bendravimo įgūdžius, mokėjimą prieiti prie konsensuso, taip pat galima taikyti kitas užduotys. Nors šis autorių nuomone testas reikalauja kompetetingo pasirengimo, laiko ir atitinkamų finansų jis yra nepakeičiamas, kai vyksta atranka į vadovaujančius postus, nuo kurių priklauso įmonės ateitis.

Parenkant paprastus darbininkus ir darbuotojams siūloma naudoti paprastesnius kompetencijos patikrinimo testus, tai gali būti praktinės užduotys, rekomendacijos.

Taikant testus rekomenduojama laikytis šių reikalavimų [16]:

- Naudojant testus (ypač asmenybės ir intelekto), reikia griežtai laikytis standartinių testo sąlygų;
- Testus turi atlikti specialistai (psichologai);
- Testų patikimumą reikia nuolat tikrinti (po kurio laiko atlikus tą patį testą tam pačiam asmeniui, turi būti gauti panašūs rezultatai).

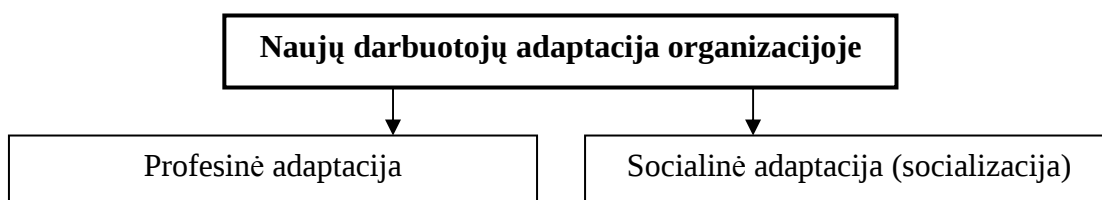
Apibendrintai galima pasakyti, jog testo klausimai ir atsakymų vertinimo kriterijai visiems kandidatams taikomi vienodi, todėl testų naudojimas leidžia išvengti šališkumo ir palyginti vieno kandidato įvertinimą su kito kandidato įvertinimu.

3.5 Karjeros planavimas ir naujų darbuotojų adaptacija organizacijoje

3.5.1 Naujų darbuotojų adaptacija organizacijoje

Naujų priimtų darbuotojų adaptacija personalo parinkimo procese užima svarbią vietą. Nuo to, kaip organizacija yra pasiruošusi padėti adaptuotis naujam jos nariui, priklausys jo noras dirbti, būti motyvuotam ir atsakingam, be to naujam darbuotojui skiriamas dėmesys leis jam jaustis reikalingam, vertinamam ir skatinamam, jis greičiau prisitaikys prie organizacijos darbuotojų.

Mokslinėje literatūroje [7], [8], [9], [13], [16] autoriai darbuotojų adaptaciją akcentuoja kaip svarbų momentą kuriuo pasibaigia personalo parinkimo procesas. Mano nuomone, būtent sėkmingai įgyvendinta darbuotojo adaptacija sąlygoja apie sėkmingai įvykdytą personalo parinkimo procesą. Organizacija gali mokėti puikiai vykdyti darbuotojų atranką, bet ji bus nieko verta, jei atrinktam ir įdarbintam asmeniui ji nenumatys specialios, adaptacijos laikotarpio pereiti, programos savo organizacijoje. Kitaip sakant turi egzistuoti ryšis tarp noro rasti tinkamą ir labai reikalingą organizacijai darbuotoją ir jo adaptacijos naujoje darbo aplinkoje.



3.5.1.1 pav. Naujų darbuotojų adaptacijos rūšys.

Egzistuoja daug nuomonių ir patarimų kaip geriausiai padėti adaptuotis naujam darbuotojui darbe. Vieno autoriaus nuomone sėkmingai darbuotojų socializacijai įgyvendinti organizacija turi priimti keturis sprendimus [13]:

1. Ar socializacija bus formali, ar neformali? Kuo labiau naujasis darbuotojas yra atitolinamas nuo darbo aplinkos ir tam tikru būdu išskiriamas taip, kad būtų pabrėžtas jo, kaip naujoko, vaidmuo, tuo socializacija yra formalesnė. Neformali socializacija tiesiog nepastebimai pastato naująjį darbuotoją į jo vietą.
2. Ar socializacija bus vykdoma individualiai, ar kolektyviai? Dauguma darbuotojų yra socializuojami individualiai. Tačiau jie gali būti suskirstyti į grupes ir supažindinti su atskirais būsimo darbo bruožais.
3. Ar socializacija bus serijinė, ar atsitiktinė? Serijinė socializacija pasižymi tuo, kad čia veikia autoritetai, jie moko naujoką ir jį padrąsina. Atsitiktinėje socializacijoje darbuotojas paliekamas vienas viską pats išsiaiškinti.
4. Ar socializacijos pagalba siekiama investitūros, ar divestitūros? Investitūra reiškia, kad naujoko savybės ir kvalifikacija yra būtinas sėkmingo pareigų atlikimo elementas, todėl tos savybės ir kvalifikacija yra patvirtinami ir skatinami. Divestitūra siekiama pašalinti kai kuriuos naujo darbuotojo bruožus.

Šio autoriaus nuomone, organizacijai priimus šiuos 4 sprendimus vadovai gali pasinaudoti socializacija kaip priemone kurti konformistams, kurie palaiko tradicijas ir papročius, arba, atvirkščiai, išradingiems ir kūrybingiems individams, kurie nė vieno organizacijos dalyko nelaiko „šventa karve“ [13].

Mokslinėje literatūroje [16] yra išskiriama profesinė ir psichologinė (socialinė) adaptacija (3.5.1.1 pav.), todėl norint priimti anksčiau išvardytus sprendimus organizacija turi žinoti kaip ji nori identifikuoti naują darbuotoją su profesija ir kolektyvu. Nuo to priklausys ar jis bus individualistas, dirbs savarankiškai nuo kolektyvo, ar bus grupės nariu, dirbs kolektyve.

Darbuotojo adaptacija (socializacija) – procesas, sudarantis sąlygas naujiems darbuotojams greičiau ir lengviau prisitaikyti organizacijoje [16]. Taip pat šio autoriaus nuomone adaptacijos procesas nėra darbo sutartyje numatyti 3 mėnesiai, tai tęstinis procesas, kuriuo pradžia darbuotojui įsidarbinus ir jis tęsiasi tol, kol darbuotojas neišeina dirbti į kitą organizaciją.

Kito autoriaus [7] nuomone atėjęs į naują organizaciją, darbuotojas nori greičiau apsiprasti, visapusiškai pritapti, o tam turi būti užtikrintos jo funkcijos, atsakomybė bei teisės. Organizacija norėdama padėti adaptuotis darbuotojui profesine linkme turi jį supažindinti su tokiais dalykais [7]:

1. Su naudojamais organizacijoje įrengimais;
2. Pagalbinėmis priemonėmis;

3. Darbo režimu, darbo kokybe (kas ją veikia), darbo našumu;
4. Su padalinio vieta, kuriame jis dirbs, organizacijos sistemoje;
5. Su organizacijos valdymo struktūra;
6. Sprendimų priėmimo ypatybėmis, darbo vertinimo pagrindu, profesinės karjeros keliais, vadovavimo stiliaus ypatumais.

Tam, kad darbuotojas greičiau adaptuotusi jį turi prižiūrėti tiesioginis vadovas ir organizacijos vadovas. Jam turi būti pateikiami visi jo darbui reikalingi duomenys, dokumentai, pavyzdžiui darbo vietos aprašymas, kas kiek kartų turi būti daroma, taip pat patariama sudaryti darbuotojui pirmos darbo savaitės planą, kad jis žinotų ką privalo pirmomis dienomis dirbti. Taip pat patariama supažindinti naują darbuotoją su organizacijos normomis, taisyklėmis, tradicijomis.

Sutinku su šio autoriaus [7] nuomone, kad naujokas turėtų gauti visą informaciją pirmajai darbo savaitei, t.y. nurodymus, ką turės per ją padaryti, kuriomis darbo priemonėmis galės ir turės naudotis, kokios bus gamybos technologinio proceso ypatybės. Atsakius į pagrindinius darbuotojo klausimus, pareiginis rengimas tęsiamas darbo vietoje: parodoma jo darbo vieta, supažindinama su artimiausiais bendradarbiais, būtinai paaiškinama, kokios pagalbos iš jų galima tikėtis, bei vadovybės vardu paprašoma ją suteikti naujokui. Nemažai svarbus dalykas yra pirma darbo diena, nes būtent jos metu darbuotojui užsifiksuoja pirmi apie laukiamą darbą, apie organizaciją, jos kolektyvą ir darbo organizavimą išpūdžiai, kuriuos ateityje greitai nepakeisi.

Kito autoriaus [9] nuomone tinkamai organizuota pirma diena dažnai stipriai atsiliepia tolesniam darbuotojo darbui, jo motyvacijai ir atsidavimui. Darbuotojas iš pirmo žvilgsnio susidaro išpūdį apie kompanijos vertybes, bendradarbius, vadovus ir vėliau tą išpūdį labai sunku pakeisti. Tad sėkminga pirma diena reikalinga tiek naujam darbuotojui, tiek organizacijai, o parodytas dėmesys su kaupu atsipirks tolesnėje veikloje. Naujojo darbuotojo integravimo programos sėkmę lemia tiek vadovo, tiek kolegų atsakingas požiūris, todėl derėtų kolegas apie naujo darbuotojo atėjimą informuoti iš anksto ir paprašyti būti jam geranoriškus.

Autorius parodo pirmos dienos svarbą, jos reikšmę, akcentuoja ją kaip stiprų veiksnį, kuris turi įtakos darbuotojo motyvacijai, atsidavimui darbui. Savo išsakytą nuomonę autorius siūlo tobulinti darbdavių požiūrį į darbuotojo integravimosi laikotarpį, taip pat pačių organizacijos narių, kurių aplinkoje dirbs darbuotojas. Mano nuomone sėkmingai įgyvendinta darbuotojo integracija organizacijoje leidžia greitai sulaukti darbuotojo lojalumo, motyvacijos, atsakomybės ir įsitraukimo į darbą, bei į patį kolektyvą.

3.5.2 Karjeros planavimas

Naujo priimto darbuotojo karjeros planavimas, karjeros plano sudarymas mano nuomone turi būti atliekamas pramonės įmonėse, nes kalbant šio autoriaus [9] žodžiais, darbuotojai gali ir nori prisidėti prie įmonės sėkmės. Be to sutinku su šio autoriaus [9] nuomone, kad nesulaukę įmonės (vadovo) palaikymo dauguma darbuotojų paliks organizaciją ir ieškos karjeros galimybių kitur, galbūt prisidės prie konkurentų sėkmės. Nuoseklus karjeros planavimas gali prisidėti prie racionalaus išlaidų valdymo t.y. mažesnė darbuotojų kaita, įmonė pati „užsiaugina“ specialistus, kurių darbo rinkoje trūksta, ir darbo efektyvumo didinimo, jog didesnė darbuotojų motyvacija siekti rezultatų, jei mato, kad už juos atlyginama tiek finansiškai, tiek pripažinimu.

Dauguma mokslinės literatūros autorių [1], [8], [9], [14] sąvoką „karjera“ traktuoja vienodai. Sutinku su jų nuomone, kad karjera gali būti vertikali ir horizontali, todėl naujas darbuotojas gali siekti netik aukštesnių pareigų, bet siekti dirbti kitame darbo kolektyve, kitame padalinyje, pvz. pereiti iš vieno skyriaus vadovo pareigų į kito skyriaus vadovo pareigas.

Pradėdamas profesinę veiklą, dažnas individas bando įsivaizduoti po tam tikro laiko save kaip einantį aukštesnio lygio pareigas arba dirbantį įdomesnę, atsakingesnę darbą, t.y. darantį tai, ko iš tikrųjų nori. Tai rodo, kad tas individas turi konkrečius profesinio brandumo siekius, kuriuos įgyvendindamas nori kuo geriau panaudoti savo gabumus, profesinį potencialą [8]. Todėl mano nuomone įmonei priėmus naują darbuotoją, jam perėjus bandomąjį laikotarpį, reikia atsižvelgti į šio darbuotojo profesinį potencialą, jo gabumus ir pasiūlyti sudaryti individualų karjeros planą, siekti karjeros perspektyvų.

Šios autorės [8] nuomone, darbuotojo karjera būtų gerai planuoti laikantis tokio nuoseklumo:

- Darbuotojas pateikia savo profesinės veiklos aprašymą, nurodydamas jau pasiektą profesinį lygį ir atitikimą tarp savo siekių ir šio lygio;
- Pasitelkus ekspertų, bendradarbių, tiesioginių vadovų, draugų ir net giminių nuomonę, nustatoma, ar darbuotojas save realiai vertina;
- Lyginami darbuotojo ir jo bendradarbių laimėjimai, gabumai, įvertinamos darbuotojo siekių įgyvendinimo galimybės organizacijoje, pasitelkus darbuotojų įvertinimo rezultatus;
- Sudaromas asmeninis tobulinimosi planas.

Kitas autorius [14] pateikia detalizuotą karjeros planavimo ir įgyvendinimo etapų struktūrą:

1. Karjeros formavimo koncepcijos suformulavimas. (Iniciatyvinės grupės sudarymas, koncepcijos projekto rengimas, projekto aprobavimas);

2. Karjeros formavimo koncepcijos propagavimas. (Propagandinių renginių organizavimas: seminarai, grupinės konsultacijos ir pan.);
3. Perspektyvinių įmonės karjeros įgyvendinimo galimybių nustatymas (Pavadinimo planas);
4. Personalo įvertinimas;
5. Karjeros tikslų suformulavimas. (Individualių tikslų suformulavimas, įmonės tikslų suformulavimas);
6. Karjeros įgyvendinimo priemonių numatymas;
7. Karjeros įgyvendinimo priemonių realizavimo mechanizmo numatymas;
8. Karjeros įgyvendinimo priemonių realizavimas (Kvalifikacijos kėlimo, perkvalifikavimo priemonės);
9. Karjeros priemonių įgyvendinimo sėkmės įvertinimas;
10. Realus karjeros judėjimas. (Paaukštinimas ir t.t.).

Sutinku su šio autoriaus [14] nuomone, kad labai svarbu numatyti tinkamas karjeros įgyvendinimo priemones. Kiekviena užimama darbo vieta turi būti traktuojama ne tik kaip ūkinės veiklos, bet ir kaip mokymosi laukas. Todėl labai svarbu darbo vietą naudoti ir kaip mokymosi poligoną, t.y. prioritetą teikti ne išorinėms, bet vidinėms organizacijoje realizuojamoms priemonėms. Būsimojoje darbuotojo pareigybėje reikia numatyti stažavimosi, keitimosi patyrimu, pavadavimo galimybes.

Apibendrintai noriu pasakyti šių autorių [9] mintimis, bei nuomone su kuriomis aš sutinku. SVV įmonės retai turi nuoseklią karjeros politiką, nors, neugdydama darbuotojų ir nesudarydama jiems karjeros galimybių, įmonė rizikuoja atsidurti nuolatiname „galvų medžiotojų“ taikinyje, nes jo žmonės gali negauti pakankamai saviraiškos laisvės ir gali tapti labai lengvai suviliojami pasiūlytų iššūkiu, kita vertus, įmonė nuolat turi brangiai pirkti naujus darbuotojus, nes išėjus vienam iš vadovų ar specialistų, tiesiog nėra kuo jo pakeisti.

Taip pat sutinktu su kito autoriaus [14] nuomone, kad karjeros realizavimo sėkmė labai priklauso nuo vadovybės domėjimosi karjeros rezultatais. Tam turi būti įmonėse sukurta kontrolės sistema. Turi būti užtirtinama nuolatinė, tačiau neįkyri kontrolė, kurią darbuotojas traktuotų kaip pagalbą. Kontrolė užtikrinama nuolatos vertinant karjeros eigą ir organizuojant pokalbius apie karjerą. Jie turi būti reguliarūs, vykti ne rečiau kaip kartą per metus.

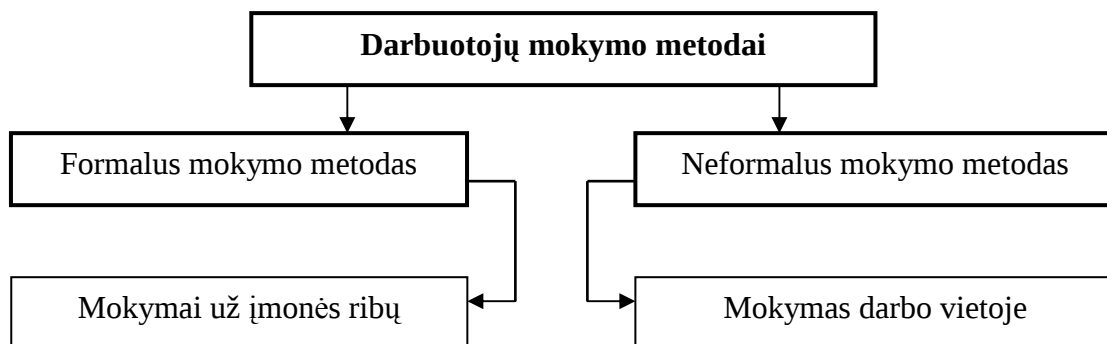
3.5.3 Darbuotojų mokymo metodų pasirinkimas

Darbuotojų mokymas prasideda jiems pradėjus dirbti organizacijoje ir tęsiasi visą jų darbo organizacijoje laiką. Toks testinis mokymosi procesas nulemtas tuo, kad kvalifikuotų darbuotojų žinių ir įgūdžių „bagažas“ laikui bėgant praranda savo kompetencijos lygį ir todėl turimų žinių ir įgūdžių ne visada pakanka atsirandančioms problemoms spręsti, naudotis naujais įrengimais, įsisavinti naujus darbo valdymo metodus, todėl juos reikia periodiškai atnaujinti. Be to pastebima gamybos įmonėse tendencija mokyti darbuotojų gretutinių pareigų.

Šiuo metu gamybos įmonėse populiariausios pagrindinės mokymų kategorijos [9]:

1. Techninių įgūdžių mokymas;
2. Bendravimo su žmonėmis mokymas;
3. Darbo įgūdžių mokymas;
4. Vadovavimo įgūdžių lavinimas.

Remiantis S.P. Robbins autoriumi, noriu pavaizduoti darbuotojų mokymo metodus schema (3.5.3.1 pav.).



3.5.3.1 pav. Darbuotojų mokymo metodai

Techninių žinių mokymai, tai darbuotojų mokymas dirbti su naujais įrengimais, kurie turi specifinį kompiuterizuotą valdymą, taip pat mokymas naujų technologijų. Pasikeitus organizacijoje gamybos technologijai ar įrengimams, keičiasi ir darbuotojų darbas, kuris lemia būtinybę darbuotojus mokyti ir įgyti jiems naujų darbo įgūdžių. Taip pat darbo rezultatai priklauso nuo mokėjimo bendrauti, suprasti, įsiklausyti, bei vadovavimo gamybai įgūdžių. Visi šie mokymai yra svarbus tiek esamiems, tiek naujiems atrinktiems darbuotojams. Darbuotojus galima mokyti įvairiais metodais (žr. 6 lentelę). Tendencingi gamybos įmonių sektoriuje yra formalus ir neformalus mokymai, bei mokymai už įmonės ribų, tai yra pas gamybos įrangos tiekėją.

6 lentelė. Darbuotojų mokymo metodų privalumai ir trūkumai

Mokymo metodai	Privalumai	Trūkumai
Formalus mokymas	Tai struktūrizuotas mokymo procesas, kurio metu asmenys tampa įgudusiais, dalyvaudami auditoriniuose užsiėmimuose [3]. Formaliojo mokymo metu nustatomi tikslai, uždaviniai, mokymo būdai, rengiama mokymo medžiaga, dalyviai mokomi ir vertinami, kaip perėmė pateiktą informaciją, ir patobulino įgūdžius [9].	
Neformalus mokymas	Treniravimo metodas, kai darbuotoją darbo vietoje moko patyręs darbininkas arba viršininkas. Kitas būdas – darbo rotacija, kai darbuotojas tam tikrais suplanuotais laiko tarpais perkeliamas iš vieno darbo į kitą [3].	Manoma, jog šio metodo trūkumas tas, kad jis trukdo darbui.

Vienas iš autorių organizacijos vadovybei siūlo, įvertinus turimus finansinius išteklius bei darbuotojų potencialo lygį, taikyti šias kvalifikacijos tobulinimo strategijas [8]:

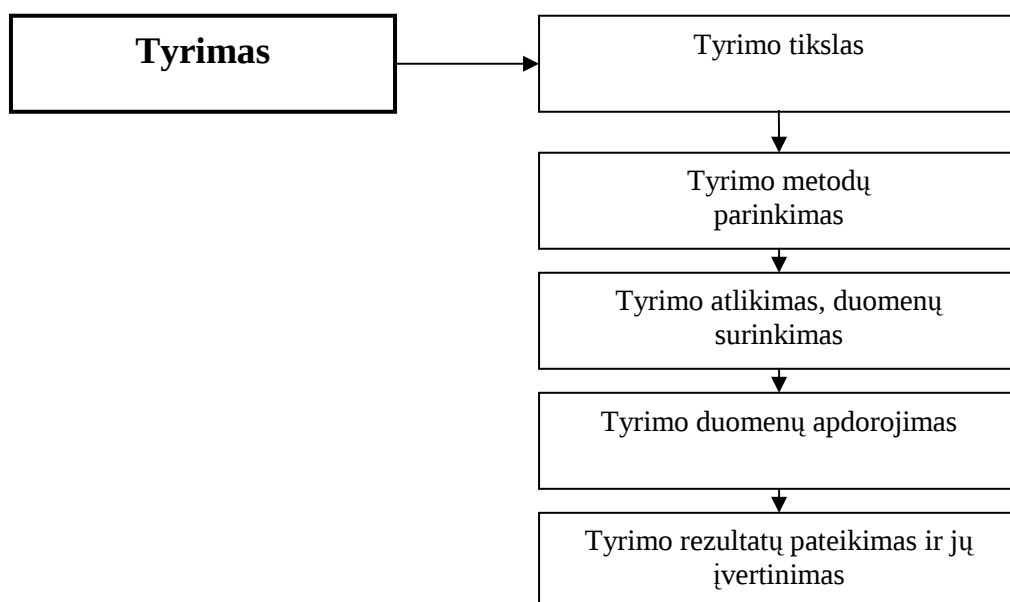
1. **Intensyviają**, kuria vadovaudamasi organizacija pati susiranda reikiamos kvalifikacijos darbuotojus ir nuolat rūpinasi jų mokymusi ir kvalifikacijos tobulinimu darbo vietose. Šiuo atveju darbuotojai nuolat keičia darbo vietas ir taip išnaudoja skirtingų darbo vietų teikiamas kvalifikacijos tobulinimo galimybes.
2. **Dualinę** (poliarizacijos), kurią taikydami organizacijos vadovai stiprina darbuotojų potencialą, geriau išnaudodami jų gabumus, skatindami juos pačius rūpintis savo kvalifikacijos tobulinimu ir prisiimti atsakomybę už savo profesinę karjerą. Ši strategija paprastai pasirenkama tuo atveju, kai organizacijoms trūksta lėšų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui finansuoti, o pagrindinio profesinio parengimo sistema yra silpna.
3. **Mobiliąją**, pagrįstą nuostata, kad organizacija turi rinktis tik aukštą išsimokslinimo lygį (universitetinį išsilavinimą) turinčius darbuotojus, nesigilindama, kiek iš tikrųjų tokio lygio darbuotojų reikia. Strategija tinka organizacijoms novatorėms, kuriose keičiantis darbo technologijai dažnai tenka keisti darbuotojų darbo profilį ir jų profesinį pasirengimą.

Apibendrintai galima pasakyti šios autorės [8] mintimis, kurioms aš pritariu. Kiekviena organizacija, suprasdama nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybę, turi sukurti savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, leidžiančią pasirinkti tinkamiausią kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus.

Sutinku su šio autoriaus [12] teiginiu, kad akivaizdžiausias mokymo programų poveikis darbuotojų elgesiui yra tas, kad jis tiesiogiai gerina įgūdžius, kurių reikia darbuotojui, kad sėkmingai galėtų atlikti savo darbą. Sustiprėjus gebėjimams, padidėja darbuotojo potencialas geriau dirbti. Žinoma, ar šis potencialas bus išnaudotas, daugiausia priklausys nuo motyvavimo.

4. Personalo parinkimo empiriniai tyrimai poligrafijos įmonėse

4.1 Tyrimo atlikimo eiga



4.1.1 pav. Tyrimo atlikimo schema

Personalo parinkimo poligrafijos įmonėse tyrimo eigos aprašymas:

1. *Tyrimo tikslas* – nustatyti esamą įmonių personalo parinkimo situaciją gamybos padalinyje ir tobulintinas vietas.
2. Tyrimui atlikti buvo sudaryta apklausos anketa iš 21 klausimų (žr.1 priedą).
3. Tyrimas buvo atliekamas dviem tyrimo būdais:
 - susitinkant su spaustuvės atstovais ir juos apklausiant;
 - išsiunčiant elektroniniu paštu apklausos anketa spaustuvėms.

4. Surinkti tyrimo duomenys buvo apdorojami ir analizuojami su specialiomis kompiuterinėmis programomis.

Personalo parinkimo tyrimui atlikti buvo pasirinktinai iš 25 ofsetinės spaudos spaustuvių (Lietuvos spaustuvinių asociacijos nariai) pasirinktos 10 spaustuvių. Į dešimt ofsetinės spaudos spaustuvių įėjo 30 % didelės ir 70 % vidutinio dydžio spaustuvės.

Iš 10 ofsetinės spaudos spaustuvių buvo apklausti 84 respondentai, kurie atspindėjo esamą personalo parinkimo situaciją.

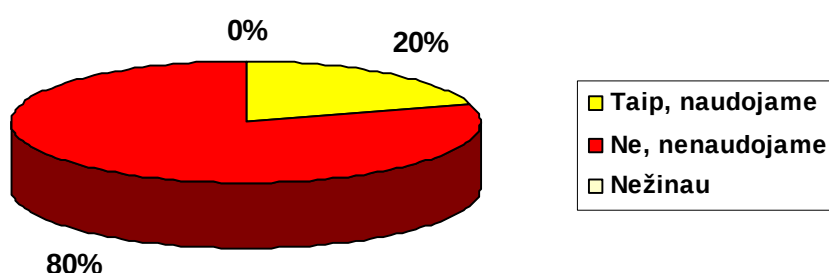
Apklaustų 84 respondentų (spaustuvių darbuotojų) pareigos pasiskirstė tokia procentine išraiška:

- 11,90 % sudarė spaustuvių direktoriai;
- 11,90 % sudarė gamybos vadovai;
- 26,2 % sudarė personalo skyriaus darbuotojai;
- 50 % sudarė kiti gamybos padalinio darbuotojai.

4.2 Atlikto tyrimo rezultatai

Atlikus personalo parinkimo tyrimus pasirinktose ofsetinės spaudos spaustuviuose (LISPA narėse) bei apdorojus gautus tyrimo duomenis, buvo nustatytos personalo parinkimo probleminės vietos ir nustatytos tobulintinos kryptis.

Į pirmą anketos klausimą „Ar įmonė naudoja darbo vietų analizę kaip priemonę pagrįsti darbuotojų poreikį numatytai darbų apimčiai atlikti?“ atsakymai pasiskirstė:



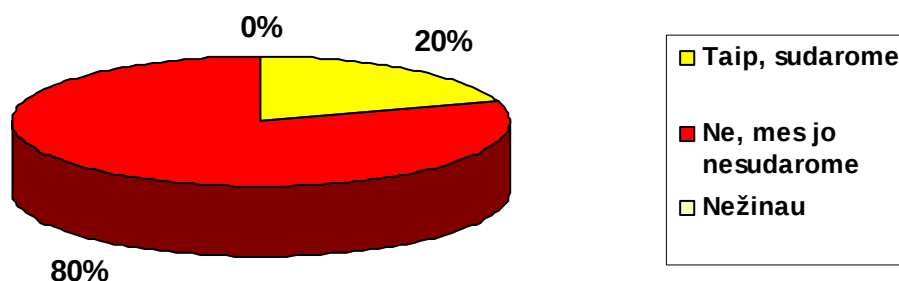
4.2.1 pav. Darbo vietų analizės įmonėje naudojimas

Kaip matyti iš 4.2.1 pav., 80 % apklaustų poligrafijos įmonių prieš pradėdamos vykdyti personalo parinkimą į darbo vietas, neatlieka darbo vietų analizės, ir tik 20 % apklaustų įmonių atlieka darbo vietų analizę prieš parenkant darbuotojus į darbo vietas. Taip pat 90 % apklaustų įmonių nenaudoja darbo vietos analizės nustatant darbuotojų mokymo poreikį, tik maža jų dalis

remiantis darbo vietos analize nustato darbuotojų mokymo poreikį, nustato kandidatams į tam tikras darbo vietas reikalavimus ir kitus efektyviam personalo parinkimui reikalavimus.

Galima pasakyti, kad didžioji apklaustų poligrafijos įmonių dalis nenaudoja darbo vietos analizės kaip priemonės pagrįsti darbuotojų poreikį, nustatyti jiems reikalavimus bei kitas personalo parinkimui būtinas priemones. O tai reiškia, kad apklaustų poligrafijos įmonių rizika priimti netinkamus darbuotojus išauga. Darbo vietos analizės nevykdymas gali būti viena iš tų priežasčių, dėl kurios įmonėse didėja darbuotojų kaitos valdymo problemos, nes priimami visiškai netinkami, nemotyvuoti darbuotojai, kurie neatitinka darbo vietos reikalavimų.

Į kitą apklausos anketoje klausimą „Ar darbo analizės pagrindu įmonės sudaro kandidatui į darbo vietą pageidaujamų žmogiškųjų savybių profilį?“ atsakymai pasiskirstė šitaip:



4.2.2 pav. Pageidaujamų žmogiškųjų savybių kandidatui profilio sudarymas remiantis įmonėse atlikta darbo vietos analize

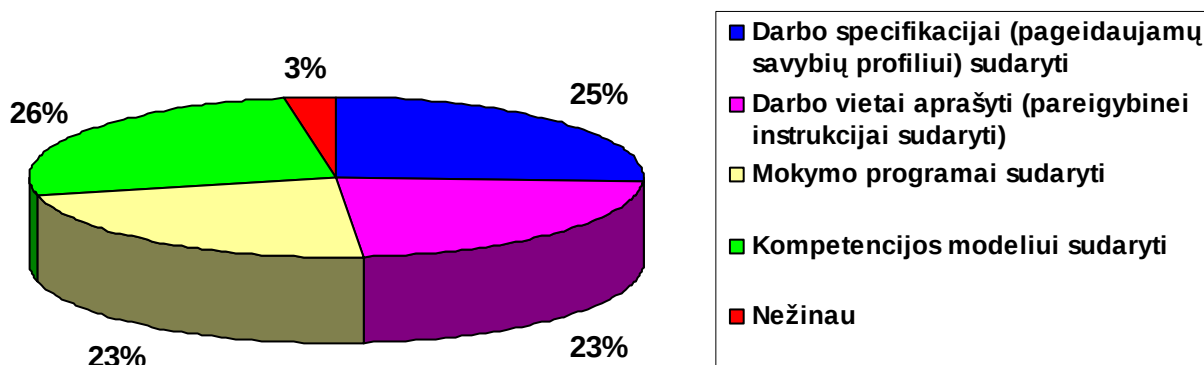
Remiantis 4.2.2 pav. gautais tyrimo duomenimis galima pasakyti, kad tik 20 % apklaustų poligrafijos įmonių sudaro darbo vietai pageidaujamų kandidato savybių profilį, o likusioji 80 % respondentų dalis jo nesudaro.

Didžioji 80 % apklaustų poligrafijos įmonių dalis pažymėjo, kad jie remiasi pareigybine instrukcija (darbo vietos aprašymu) ieškant darbo vietai darbuotojo, ir tik 20 % respondentų juo nesiremia. Tai rodo, kad dauguma apklaustų poligrafijos įmonių neskiria dėmesio tokiems reikalavimams kandidatui sudaryti, kaip būtinos ir pageidaujamos darbo vietai žmogiškosios savybės, kurios leidžia kokybiškai, profesionaliai ir atsakingai darbuotojui atlikti pareigybės instrukcijoje aprašytas darbo užduotis. Remiantis pareigybine instrukcija, įmonės, vykdančios personalo parinkimą, koncentruoja savo dėmesį ne į žmogų, o į darbo vietą, o tai personalo parinkimą iš karto daro neefektyvų. Dėmesys turi būti kartu skiriamas tiek ieškomam kandidatui, tiek darbo vietai. Tik suderinus abu šiuos dalykus galima kokybiška personalo atranka.

Poligrafijos įmonių taip pat buvo paklausta (4.2.3 pav.), ar nori jos naudotis darbo vietos analize kaip priemone sudaryti kandidatui į tam tikrą darbo vietą pageidaujamų žmogiškųjų savybių

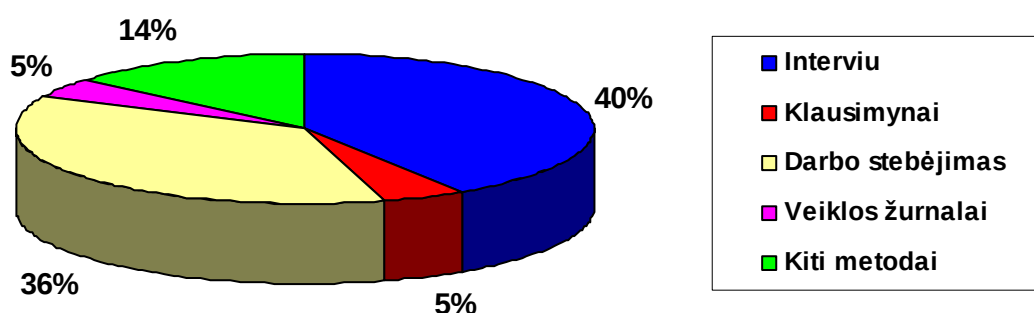
profilį (darbo specifikaciją), darbo vietos aprašymui (pareigybinei instrukcijai), mokymo programai bei kompetencijos modeliui. Norą sudaryti, remiantis darbo vietos analize, pageidaujamų savybių profilį (darbo specifikacijai) kandidatui išreikškė 25 %, darbo vietos aprašymui 23 %, mokymo programai 23 %, kompetencijos modeliui 26 % respondentų.

Beveik visi respondentai išreiškė norą naudotis darbo vietos analize prieš parenkant personalą. Kiekvienas apklaustas respondentas pažymėjo ne mažiau kaip 3 atsakymo variantus. Tik 3 % apklaustųjų pažymėjo, kad nežino, ar nori ja naudotis.



4.2.3 pav. Įmonių išreikštas noras naudotis darbo vietų analize

Kitame apklausos anketos klausime įmonių buvo prašoma pažymėti, kokiais metodais jie surenka jiems reikalingą informaciją apie darbo vietas, atliekamas darbo vietose užduotis ir vykdomas funkcijas.

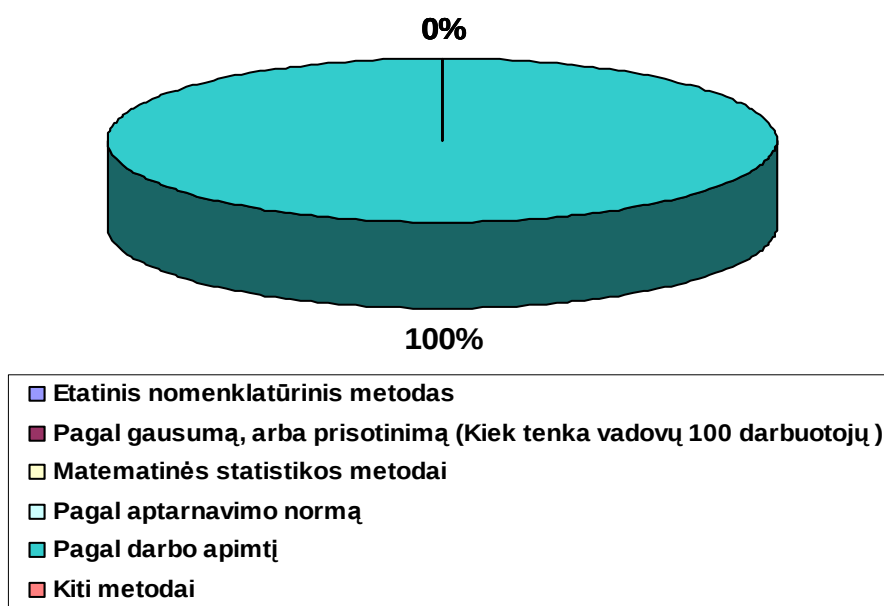


4.2.4 pav. Įmonėse taikomi informacijos rinkimo metodai

Visi respondentai pažymėjo ne mažiau kaip 2 atsakymo variantus. Kaip matyti iš 4.2.4 pav., daugiausiai įmonės naudoja interviu (40 %) ir darbo stebėjimą (36 %) reikalingai informacijai

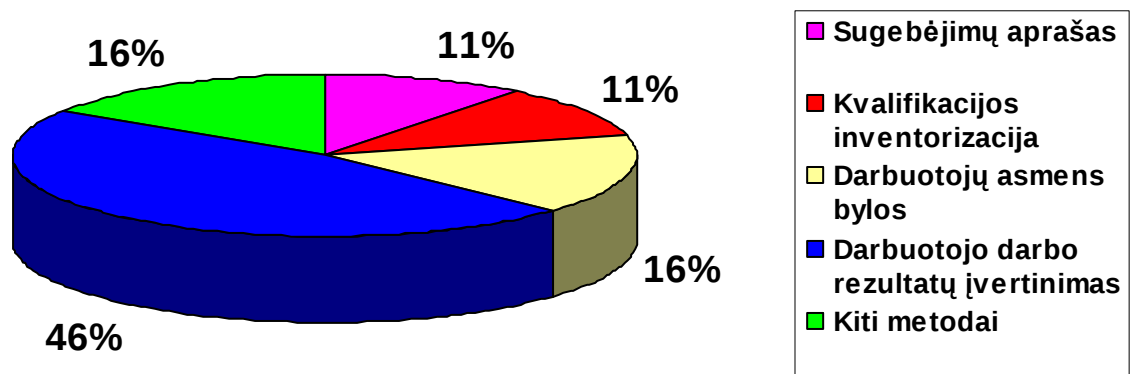
apie darbo vietas surinkti. Kiti metodai, kaip klausimynai (5 %) ir veiklos žurnalai (5 %), įmonėse taikomi mažiau.

Remiantis gautais tyrimo duomenimis (4.2.4 pav.) galima teigti, kad įmonės retai naudojasi klausimynais ir veiklos žurnalais, dėl kitų naudojamų metodų (14 %), todėl tokiems metodams įmonės skiria mažiau dėmesio. Veiklos žurnalai ir klausimynai turi būti ne mažiau svarbūs nei interviu ir darbo stebėjimas, nes jie padeda ne tik rinkti informaciją, bet ir išsaugoti ją. Praėjus tam tikram laikui galima analizuoti tuo metu vyrausią situaciją, pastebėti tendencijas. Todėl analizuojant darbo vietas klausimynai, veiklos žurnalai ir interviu turi būti vieni iš pagrindinių metodų būtinai personalo parinkimo proceso informacijai surinkti.



4.2.5 pav. Įmonėse taikomi darbuotojų skaičiaus gamybos padalinyje planavimo metodai

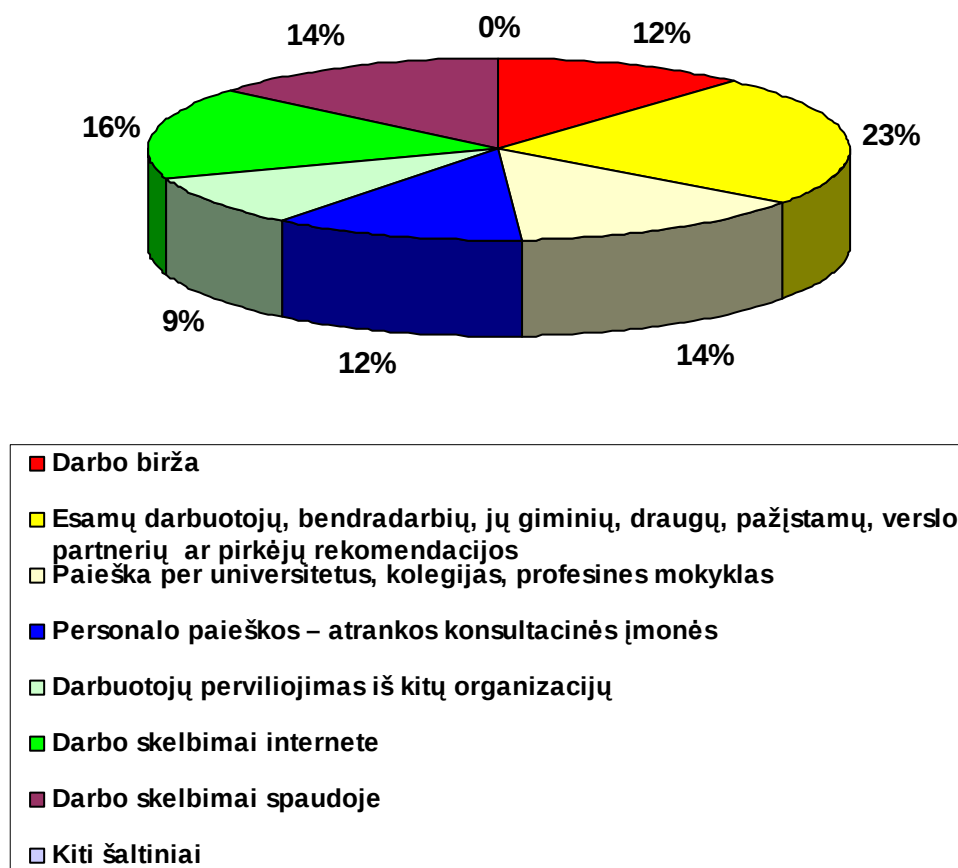
Visos 10 apklaustos spaustuvės (LISPA narės) 100 % pažymėjo, kad jie darbuotojus gamybos padalinyje planuoja remiantis tik darbo apimtimis (4.2.5 pav.). Iš gautos tyrimų metu informacijos galima teigti, kad spaustuvės naudojasi tik vienu darbuotojų skaičiaus planavimo metodu ir apie kitus metodus mažai žino arba visai nežino. Iš to galima manyti, kad jos remdamosi tik darbo apimtimis planuoja ir pagrindinius ir pagalbinius darbininkus, bei vadovaujantį gamybos personalą. Mano nuomone įmonės privalo atsižvelgti ir į kitus darbuotojų skaičiaus planavimo metodus, nes tik naudojant rinkinį darbuotojų skaičiaus planavimo metodų galimas tikslus darbuotojų skaičiaus nustatymas. Tokiu būdu bus išvengtas darbuotojų trūkumas arba perteklius.



4.2.6 pav. Įmonėse taikomi vidinės darbuotojų atrankos metodai

Apklaustos duomenimis, didžioji 90 % respondentų dalis pažymėjo, kad ieško darbuotojų į tam tikras pareigas tarp esamų įmonės darbuotojų. Tik maža respondentų dalis (10 %) nesinaudoja vidine darbuotojų paieška. Apklaustos anketoje poligrafijos įmonių buvo prašoma pažymėti, kokiais iš jiems pateiktų vidinės kandidatų atrankos metodų jie naudojasi (4.2.6 pav.). Kiekvienas respondentas pažymėjo ne mažiau kaip 2 atsakymo variantus. Parenkant darbuotojus į kitas pareigas įmonės daugiausiai (46 %) naudojasi darbuotojo pasiektais darbo rezultatais, jų įvertinimu. Kiek mažiau įmonės naudoja darbuotojų asmens bylas (16 %), sugebėjimų aprašus (11 %) bei kvalifikacijos inventorizaciją (11 %). Taip pat įmonės pažymėjo (16 %), kad darbuotojų vidinei atrankai naudoja ir kitus metodus.

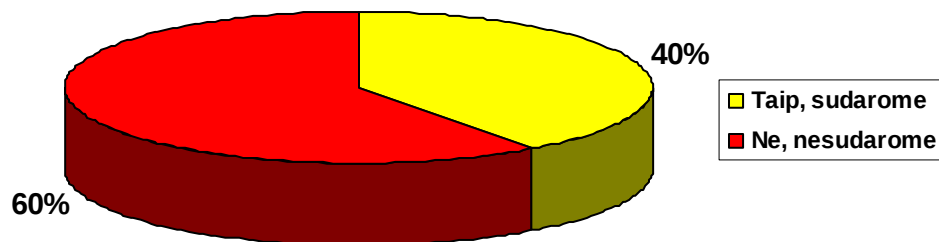
Remiantis gautais tyrimo rezultatais galima apibendrintai pasakyti, kad įmonės mažai dėmesio skiria darbuotojų asmens byloms, sugebėjimų aprašams, kvalifikacijos inventorizacijai. Jie savo dėmesį koncentruoja ties keletu atrankos metodų, o tai yra negerai, nes parenkant kandidatus į kitas darbo vietas tiek iš esamų įmonės darbuotojų, tiek iš išorės šaltinių, yra klaidinga remtis vien pasiektais darbuotojo rezultatais ankstesnėje darbo vietoje. Reikia atsižvelgti į žmogaus sugebėjimus, jo savybes, ar pritaps jis naujoje darbo pozicijoje.



4.2.7 pav. Įmonėse naudojami išoriniai kandidatų paieškos šaltiniai

Respondentų buvo prašoma pažymėti, kokiais išorės šaltiniais jie naudojami ieškant darbuotojų. Beveik visi respondentai pažymėjo ne mažiau kaip 2 atsakymo variantus. Pirmąją vietą (4.2.7 pav.) ieškant darbuotojų užima esamų darbuotojų, bendradarbių, jų giminių, draugų, pažįstamų, verslo partnerių ar pirkėjų rekomendacijos (23 %). Antrąją vietą užima darbo skelbimai internete (16 %). Trečioje vietoje yra darbo skelbimai spaudoje (14 %), ketvirtoje vietoje – paieška per universitetus, kolegijas, bei profesines mokyklas (14 %). Kiek mažiau įmonės naudojasi darbo biržos (12 %), bei personalo paieškos – atrankos konsultacinių įmonių paslaugomis (12 %). Taip pat mažiau naudojasi darbuotojų perviliojimu iš kitų organizacijų (9 %).

Apibendrintai galima pasakyti, kad tarp apklaustų respondentų populiarius išoriniai personalo paieškos šaltiniai yra esamų darbuotojų, bendradarbių, jų giminių, draugų, pažįstamų, verslo partnerių ar pirkėjų rekomendacijos, darbo skelbimai internete, darbo skelbimai spaudoje, bei paieška per universitetus, kolegijas ir profesines mokyklas. Kiti personalo paieškos šaltiniai yra mažiau naudojami. Efektyvus visų šių personalo paieškos šaltinių panaudojimas galimas tik žinant kiekvieno išorės šaltinio teikiamus privalumus ir trūkumus.



4.2.8 pav. Mokymo programos naujam darbuotojui sudarymas

Atlikus tyrimus, ar įmonė sudaro mokymo programą naujam darbuotojui, nustatyta (4.2.8 pav.), kad 60 % apklaustų poligrafijos įmonių naujam darbuotojui nesudaro jokios mokymo programos. Darbuotojui paliekama pačiam savarankiškai darbo vietoje išmokti reikalingų darbui atlikti įgūdžių. Tik 40 % poligrafijos įmonių naujam priimtam darbuotojui sudaro mokymo programą. Taip pat respondentai 100 % pažymėjo, kad nesudaro naujiems darbuotojams karjeros plano, net ir praėjus bandomajam laikotarpiui.

Remiantis tyrimo rezultatais apibendrintai galima teigti, kad daugumoje poligrafijos įmonių nėra naujo darbuotojo įvedimo į organizaciją sistemos, mažai dėmesio skiriama naujam darbuotojui mokyti bei visiškai neskiriama dėmesio naujo darbuotojo karjeros perspektyvoms.

4.3 Personalo parinkimui įtakos turinčių veiksnių vertinimas

Pagal 5 balų vertinimo skalę (1 – visiškai blogai; 2 – blogai; 3 – patenkinamai; 4 – gerai; 5 – puikiai) įmonės darbuotojų buvo prašoma įvertinti:

- įmonėje naudojamas priemonės gamybos personalui parinkti;
- personalo parinkimo situaciją gamybos padalinyje;
- darbuotojų paiešką tarp esamų įmonės darbuotojų;
- darbuotojų paiešką naudojantis išorės šaltiniais;
- bendrą adaptaciją įmonėje;
- psichologinę adaptaciją;
- profesinę adaptaciją.

Didžioji dalis respondentų įmonėje naudojamas priemonės gamybos personalui parinkti ir bendrą personalo parinkimo situaciją gamybos padalinyje įvertino patenkinamai (žr. 7 lentelę), ir tik maža respondentų dalis naudojamas priemonės įvertino gerai.

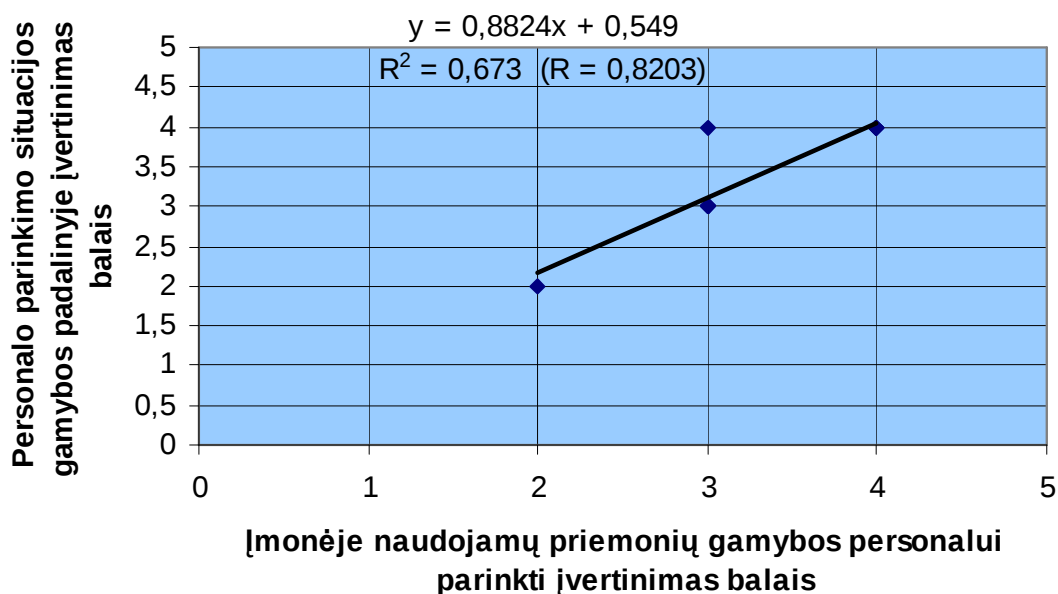
Remiantis klausimų įvertinimais (žr. 7 lentelę) galima teigti, kad dauguma respondentų ne visai patenkinti naudojamais gamybos personalo parinkimo priemonių panaudojimu arba galima daryti prielaidą, jog įmonėje naudojamos neefektyvios priemonės gamybos personalui parinkti, kurios savo ruožtu nekelia didelio darbuotojų pasitikėjimo. Taip pat respondentų buvo prašoma bendrai įvertinti personalo parinkimo situaciją gamybos padalinyje. Dauguma jų situaciją įvertino patenkinamai, ir tik nedidelė dalis respondentų personalo parinkimo situaciją gamybos padalinyje įvertino gerai. Kandidatų paiešką tarp esamų įmonės darbuotojų didžioji dalis respondentų įvertino gerai, o kandidatų paiešką naudojantis išorės šaltiniais didžioji dalis įvertino patenkinamai.

7 lentelė. Klausimų įvertinimai

Nr.	Klausimas	Dažniausiai pasikartojantis įvertinimas, M_o	Vidutinis įvertinimas, $\bar{X}$
1	Bendra personalo parinkimo situacija gamybos padalinyje	3 (patenkinamai)	3,417
2	Įmonėje naudojamos priemonės gamybos personalui parinkti	3 (patenkinamai)	3,25
3	Kandidatų paieška tarp esamų įmonės darbuotojų	4 (gerai)	3,833
4	Kandidatų paieška naudojantis išorės šaltiniais	3 (patenkinamai)	3,333
5	Bendra adaptacija įmonėje	4 (gerai)	3,83
6	Profesinė adaptacija įmonėje	3 (patenkinamai)	3,6667
7	Psichologinė adaptacija įmonėje	4 (gerai)	3,58

Bendrą ir psichologinę adaptaciją didžioji dalis respondentų įvertino gerai, o profesinę adaptaciją didžioji dalis respondentų įvertino patenkinamai. Tai reiškia, kad įmonės priėmus naują darbuotoją mažai dėmesio skiria profesinei darbuotojo adaptacijai. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojui paliekama pačiam savarankiškai išmokyti naujų darbo įgūdžių, patobulinti jau esamus įgūdžius. Mano nuomone darbuotojo profesinei adaptacijai įmonės vadovybė turi skirti pakankamai

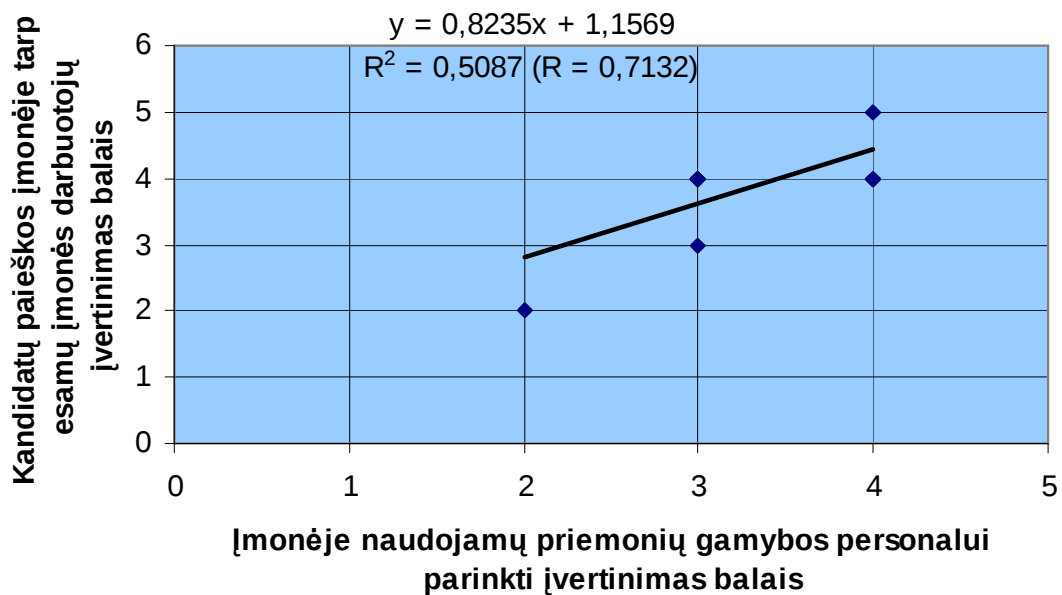
dėmesio, nes kitaip naujas darbuotojas pasijus mažai rūpimu, jam sunku bus profesiskai be tam tikros įmonės darbuotojų pagalbos adaptuotis.



4.3.1 pav. Personalo parinkimo situacijos gamybos padalinyje (y) ir įmonėje naudojamų priemonių gamybos personalui parinkti (x_1) koreliacinis laukas

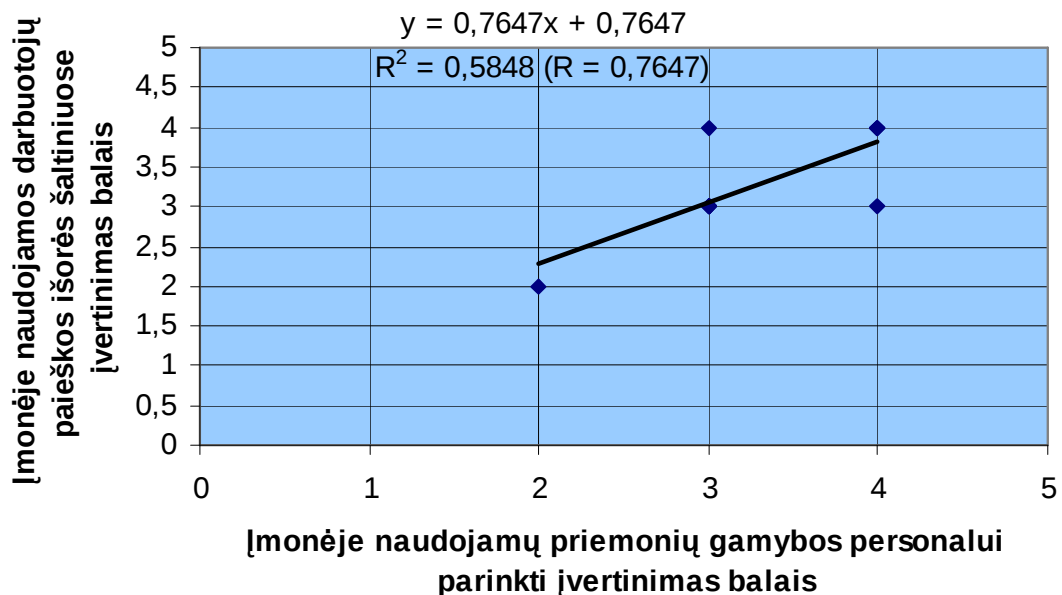
Remiantis gautais koreliacinės – regresinės analizės rezultatais (4.3.1 pav.) galima teigti, kad personalo parinkimo situacijos įvertinimas gamybos padalinyje priklauso nuo įmonėje naudojamų priemonių gamybos personalui parinkti, mokėjimu tomis priemonėmis naudotis. Gautas koreliacijos koeficientas $R = 0,8203$ rodo stiprų tiesinį ryšį tarp šių dviejų veiksnių. Todėl galima daryti prielaidą, kad pagerinus įmonėse naudojamas priemones gamybos personalui parinkti pagerės personalo parinkimo situacijos gamybos padalinyje įvertinimas, sumažės darbuotojų kaitos valdymo problema, bus parinkti labiau atitinkantys darbo vieta bei įmonės tikslus ir kultūra darbuotojai.

Kartu respondentus buvo prašoma įvertinti pagal 5 balų skalę kandidatų paiešką įmonėje tarp esamų įmonės darbuotojų, bei įvertinti darbuotojų paiešką naudojantis išorės šaltiniais. Atlikus koreliacinę – regresinę analizę (4.3.2 pav.), buvo nustatyta tiesinė priklausomybė tarp įmonėje naudojamų priemonių gamybos personalui parinkti įvertinimu ir kandidatų paieškos tarp esamų įmonės darbuotojų įvertinimu. Gautas koreliacijos koeficientas $R = 0,7132$ rodo, kad abu veiksniai koreliuoja, t. y. tarp šių dviejų veiksnių yra stiprus tiesinis ryšys.



4.3.2 pav. Kandidatų paieškos įmonėje tarp esamų įmonės darbuotojų (y) ir įmonėje naudojamų priemonių gamybos personalui parinkti (x₁) koreliacinis laukas

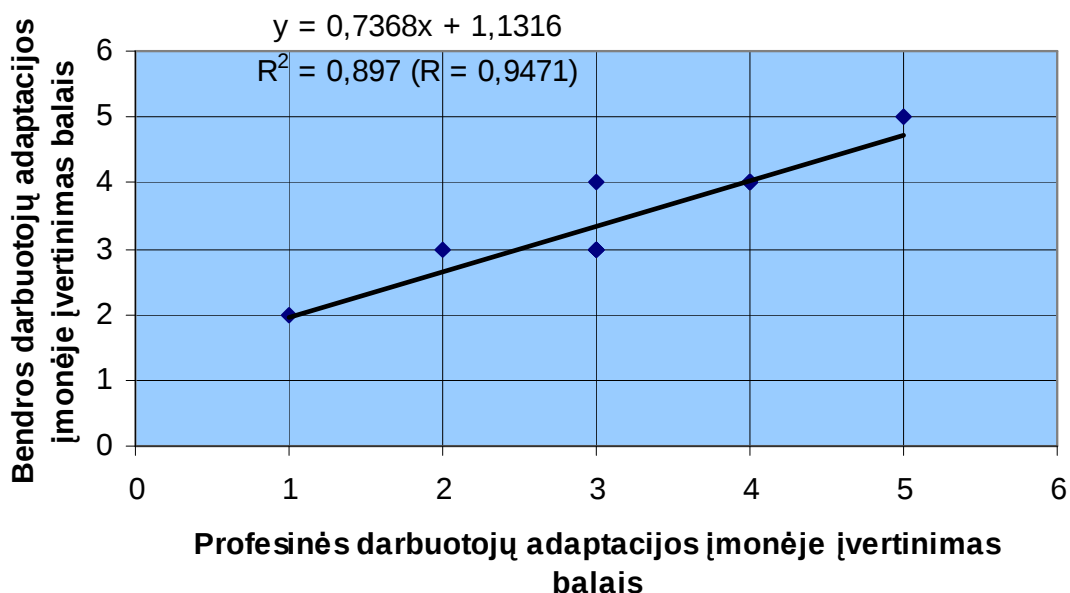
Taip pat įmonėje naudojamų priemonių gamybos personalui parinkti įvertinimas koreliuoja su įmonėje darbuotojų paieškos išorės šaltiniuose įmonei išorės šaltiniais (4.3.3 pav.). Koreliacijos koeficientas $R = 0,7647$ rodo stiprų tiesinį ryšį tarp šių dviejų veiksnių.



4.3.3 pav. Įmonėje naudojamos darbuotojų paieškos išorės šaltiniuose (y) ir įmonėje naudojamų priemonių gamybos personalui parinkti (x₁) koreliacinis laukas

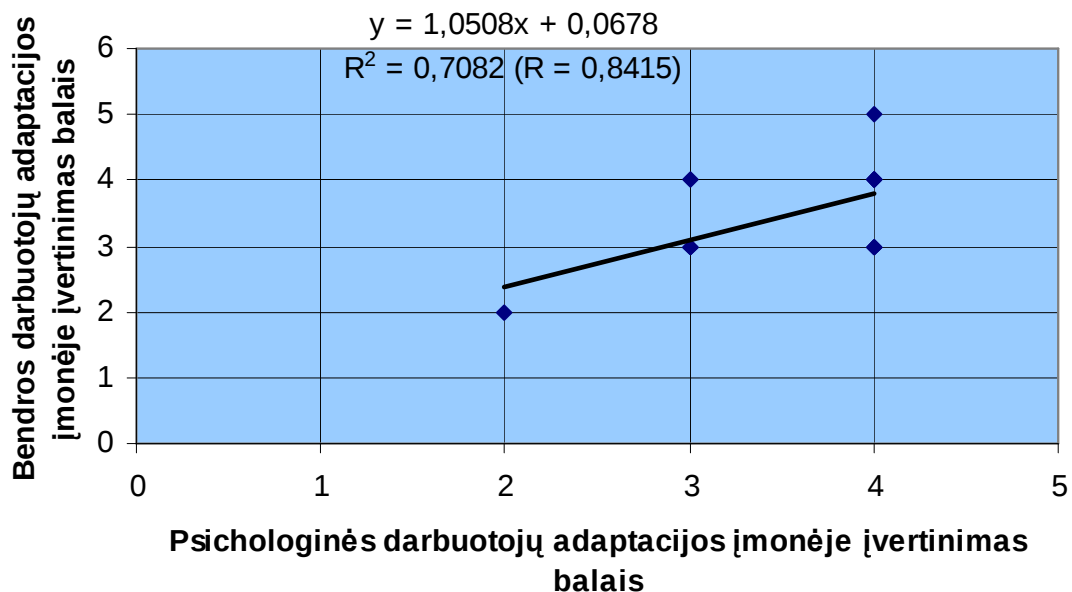
Remiantis gautais tyrimų bei koreliacinės – regresinės analizės rezultatais galima apibendrintai pasakyti, kad pagerinus įmonėse naudojamas priemones gamybos personalui parinkti pagerės kandidatų paieškos įmonėje tarp esamų įmonės darbuotojų įvertinimas bei pagerės darbuotojų paieškos įvertinimas naudojantis išorės šaltiniais. Kitaip tariant, bendras personalo parinkimo „klimatas“ pradės gerėti patobulinus personalo parinkimo procesą. Gauti tyrimo rezultatai leidžia nustatyti, ką reikia tobulinti poligrafijos įmonėse, kad personalo parinkimo situacija gamybos padalinyje būtų vertinama gerai.

Kartu gamybos padalinio darbuotojus buvo prašoma įvertinti bendrą, profesinę ir psichologinę adaptaciją. Didžioji dalis respondentų savo bendrą adaptaciją įmonėje įvertino gerai, profesinę adaptaciją įvertino patenkinamai, o psichologinę adaptaciją įvertino gerai.



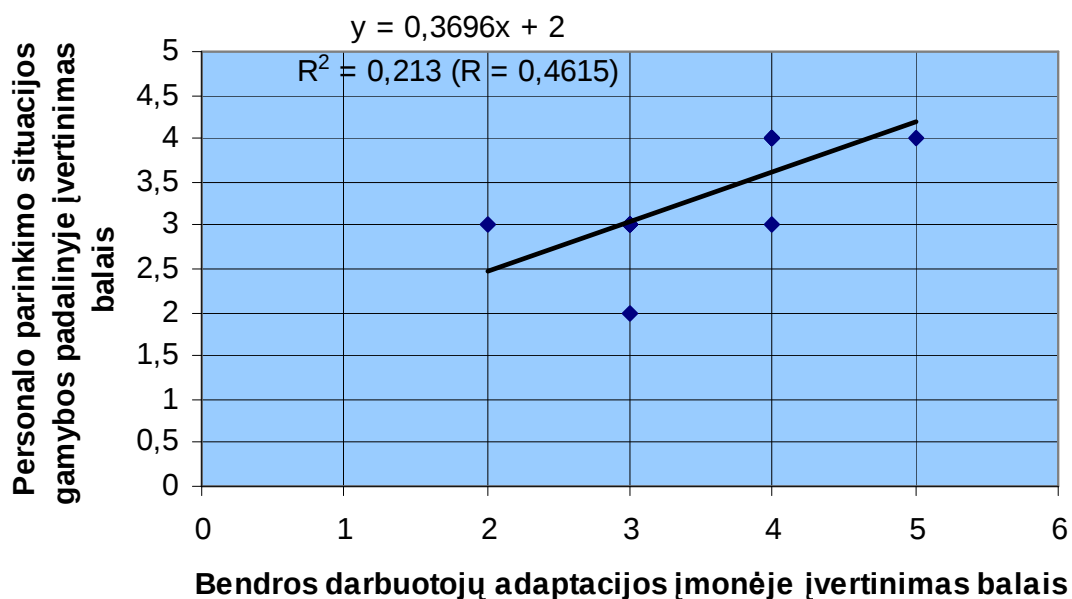
4.3.4 pav. Bendros darbuotojų adaptacijos (y) ir profesinės darbuotojų adaptacijos (x₁) įmonėje koreliacinis laukas

Koreliacijos koeficientas $R = 0,9471$ rodo stiprų tiesinį koreliacinį ryšį tarp bendros ir profesinės darbuotojų adaptacijos (4.3.4 pav). Bendrą darbuotojų adaptacijos įvertinimą lemia profesinės adaptacijos įvertinimas. Gerinant darbuotojų profesinę adaptaciją, gerės bendros adaptacijos įvertinimas.



4.3.5 pav. Bendros darbuotojų adaptacijos (y) ir psichologinės darbuotojų adaptacijos (x₂) įmonėje koreliacinis laukas

Gautas koreliacijos koeficientas $R = 0,8415$ rodo stiprų tiesinį koreliacinį ryšį tarp bendros ir psichologinės darbuotojų adaptacijos (4.3.5 pav). Bendrą darbuotojų adaptacijos įvertinimą lemia psichologinės adaptacijos įvertinimas. Gerinant darbuotojų psichologinę adaptaciją, gerės bendros darbuotojų adaptacijos įvertinimas.



4.3.6 pav. Bendros personalo parinkimo situacijos gamybos padalinyje (y) ir bendros darbuotojų adaptacijos (x) įmonėje koreliacinis laukas

Remiantis gautais koreliacinės – regresinės analizės rezultatais (4.3.6 pav.) galima pasakyti, kad tarp personalo parinkimo situacijos gamybos padalinyje įvertinimo ir bendros darbuotojų adaptacijos įmonėje įvertinimo egzistuoja vidutinio stiprumo koreliacinis ryšys. Gautas koreliacijos koeficientas $R = 0,4615$ rodo vidutinio stiprumo tiesinį ryšį tarp šių dviejų veiksnių, todėl apibendrintai galima pasakyti, kad personalo parinkimo situacijos gamybos padalinyje įvertinimas taip pat tam tikra dalimi priklauso ir nuo bendro darbuotojų adaptacijos įvertinimo. Gerinant bendrą darbuotojų adaptaciją gerės personalo parinkimo situacijos vertinimas, bus mažėjęs išėjimo iš darbo skaičius.

5. Personalo parinkimo modelio projektavimas

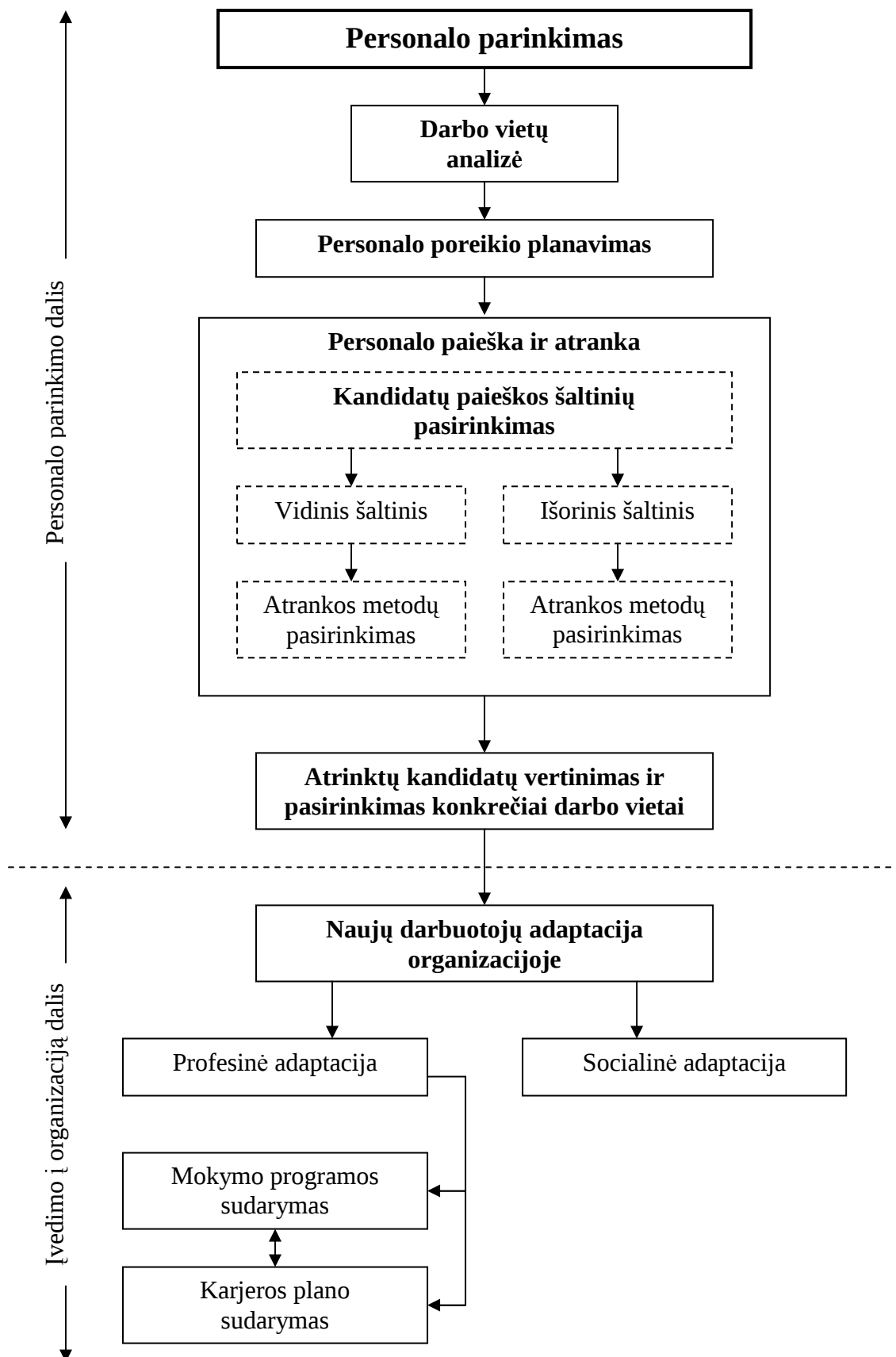
5.1 Modelio aprašymas

Ištyrus spaustuvių personalo parinkimo situaciją gamybos padalinyje ir vykdomą personalo parinkimo procesą, panaudojant sintezės metodą yra suprojektuotas ir pasiūlytas naujas personalo parinkimo modelis personalo parinkimo problemoms poligrafijos įmonėse spręsti (5.1.1 pav.).

Personalo parinkimo modelis yra suprojektuotas remiantis tyrimu metu gautais duomenimis, kurie leido išsiaiškinti kaip vykdomas personalo parinkimo procesas, kokie metodai yra taikomi bei kokią personalo parinkimo situaciją gamybos padalinyje ofsetinės spaudos spaustuvėse (LISPA narėse). Taip pat kuriant personalo parinkimo modelį buvo remiamasi naujais personalo parinkimo teorijos teiginiais. Šis personalo parinkimo modelis tinka didelio ir vidutinio dydžio spaustuvėms, kur žmonių skaičius nemažesnis nei 49 darbuotojai.

Personalo parinkimą tikslinga būtų pradėti nuo pirmo personalo parinkimo proceso etapo, t. y. nuo darbo vietų analizės (žr. 5.1.1 pav.). Surinkus visą reikiamą informaciją apie darbo vietas, kurioms ruošiamasi parinkti darbuotojus ir ją išanalizavus, turi būti, remiantis atlikta darbo vietų analize, sudaryti tokie darbo vietos reikalavimai, kaip darbo vietos aprašymas, pageidaujamų žmogiškųjų savybių profilis, kompetencijos modelis bei kiti reikalavimai. Kompetencijos modelis – pageidaujamų žmogiškųjų savybių profilis – reikalavimai, kurie parodo su kokia patirtimi bei kokiomis žmogiškosiomis savybėmis ir sugebėjimais reikia ieškoti darbuotojus, kas turi būti atrankos metu patikrinta, kad darbo vietą užimtų tinkamas darbuotojas.

Atlikus įmonei darbo vietų analizę ir sudarius visus reikalingus darbo vietos reikalavimus, turi būti pereinama prie personalo poreikio planavimo etapo, kurio metu įmonei reikia remtis darbuotojų skaičiaus planavimo metodais, identifikuoti kiek darbuotojų priimti.



5.1.1 pav. Personalo parinkimo modelis

Dauguma mokslinės literatūros autorių [2], [8], [10], [16] pataria kartu planuoti ir vadovaujantįjį personalą. Įmonei nustačius kiek darbuotojų reikia priimti ir į kokiais darbo vietas, ji turi pasirinkti kandidatų paieškos šaltinius bei atrankos metodus. Personalo paieškos šaltinių pasirinkimas bei atrankos metodų pasirinkimas yra svarbi personalo parinkimo proceso dalis. Kandidatų paieškos šaltinių bei atrankos metodų pasirinkimą palengvina kiekvieno paieškos šaltinio ir atrankos metodo privalumų ir trūkumų žinojimas. Tokiu būdu yra surandami ir atrenkami organizacijai tinkami darbuotojai patiriant minimalius laiko nuostolius. Įmonei sėkmingai perėjus personalo paieškos ir atrankos etapą, atrinkus iš turimų kandidatų pretendentes užimti darbo vietą, turi būti pereinama prie kito personalo parinkimo proceso etapo, tai atrinktų kandidatų vertinimas ir pasirinkimas konkrečiai darbo vietai. Pasirinkus vieną iš kandidatų darbui įmonėje, toliau turi būti pereinama prie kito personalo parinkimo proceso etapo – naujų darbuotojų adaptacijos organizacijoje.

Priimtų naujų darbuotojų adaptacija personalo parinkimo procese užima svarbią vietą. Nuo to, kaip organizacija yra pasiruošusi padėti adaptuotis naujam jos nariui, priklausys jo noras dirbti, būti motyvuotam ir atsakingam, be to naujam darbuotojui skiriamas dėmesys leis jam jaustis reikalingam, vertinamam ir skatinamam, jis greičiau prisitaikys prie organizacijos darbuotojų. Mokslinėje literatūroje autoriai [7], [8], [9], [13], [16] darbuotojų adaptaciją akcentuoja kaip svarbų etapą kuriuo pasibaigia personalo parinkimo procesas. Būtent sėkmingai įgyvendinta darbuotojo adaptacija lemia apie sėkmingai įvykdytą personalo parinkimo procesą. Organizacija gali mokėti puikiai vykdyti darbuotojų atranką bet ji bus nieko verta, jei atrinktą ir įdarbintą asmeniui ji nenumatys specialios, adaptacijos laikotarpio perėjimo programos savo organizacijoje.

Atlikti tyrimai rodo, kad poligrafijos įmonėse personalo parinkimo situacija gamybos padalinyje nėra visiškai gera, nes įmonių personalo parinkime naudojamos priemonės neužtikrina kokybiško gamybos personalo parinkimo. Poligrafijos įmonės labai mažai dėmesio skiria personalo parinkimo procesui ir visiškai neskiria dėmesio jo tobulinimui. Įmonės nenaudoja jokios informacinės sistemos (duomenų bazės) informacijai apie darbo vietas kaupti. Taip pat poligrafijos įmonėse neveikia darbuotojų įvedimo į organizaciją sistema.

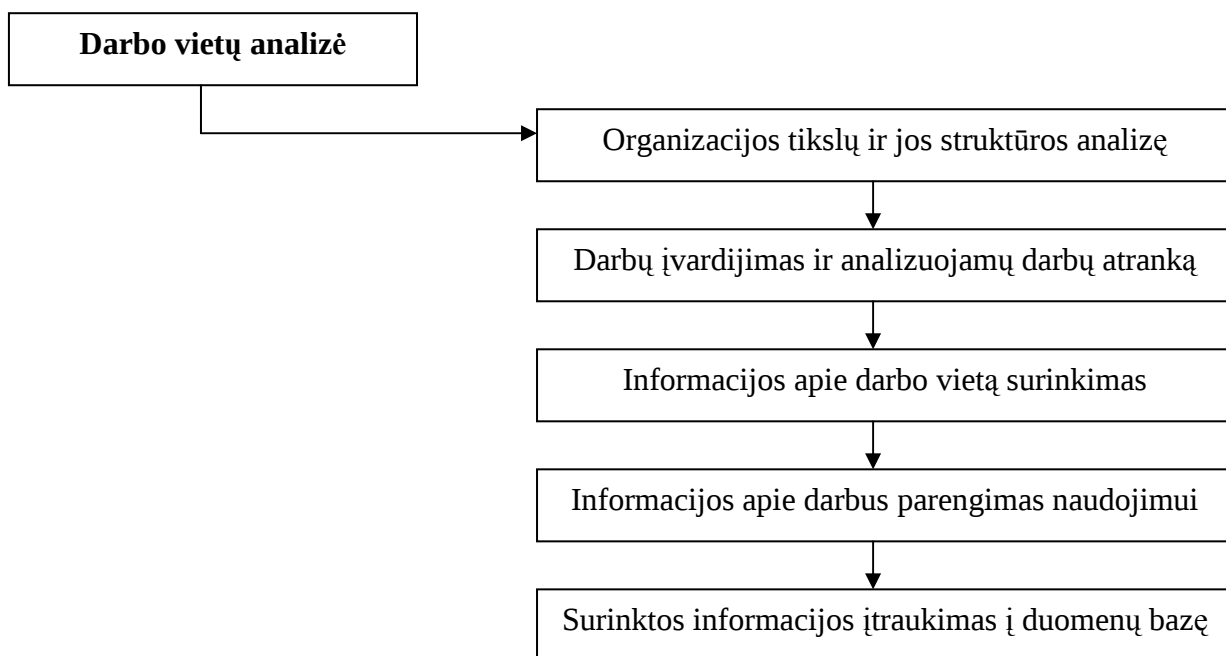
Poligrafijos įmonėms aš siūlau įdiegti savo sukurtą personalo parinkimo modelį, kuris padės išspręsti nekvalifikuotų, nemotyvuotų darbuotojų parinkimą. Įdiegus personalo parinkimo modelį būtų išspręstos tokios problemos, kaip informacijos trūkumas apie darbo vietą ir jai tinkančius žmones, tada tiksliau būtų planuojamas reikalingas gamybos padalinyje darbuotojų skaičius, bei būtų naudojamos efektyvios atrankos priemonės, nekiltų problemų kur rasti tam tikros specializacijos darbuotojų, kokį kandidatų paieškos šaltinį pasirinkti bei kokius atrankos metodus naudoti, kokiais kriterijais ir reikalavimais vadovautis atrenkant tinkamiausią kandidatą.

5.2 Modelio detalizacija

5.2.1 Darbo vietų analizė

Atlikus personalo parinkimo tyrimus pasirinktose ofsetinės spaudos spaustuvėse (LISPA narėse), bei apdorojus gautus tyrimo duomenis nustatyta, kad 80 % apklaustų spaustuvių nenaudoja darbo vietų analizės kaip priemonės pagrįsti darbuotojų poreikį numatytai darbų apimčiai atlikti. Taip pat 90 % apklaustų įmonių nenaudoja darbo vietos analizės nustatant darbuotojų mokymo poreikį, tik mažą jų dalis remiantis darbo vietos analize nustato darbuotojų mokymo poreikį, nustato kandidatams į tam tikras darbo vietas reikalavimus ir kitus efektyviam personalo parinkimui reikalavimus. Jie taip pat nenaudoja jokios informacinės sistemos (duomenų bazės) reikalingai informacijai apie darbo vietas kaupti, kurią vėliau galima panaudoti personalo parinkimo procese, ruošiant atitinkamus reikalavimus darbo vietoms.

Atlikus poligrafijos įmonių apklausą beveik visi respondentai išreiškė norą naudotis darbo vietos analize prieš parenkant personalą (žr. 4.2.3 pav.) . Tik 3 % apklaustųjų pažymėjo, kad nežino ar nori naudotis ja. Norą sudaryti, remiantis darbo vietos analize, pageidaujamų žmogiškųjų savybių profilį (darbo specifikacijai) kandidatui išreiškė 25 %, darbo vietos aprašymui 23 %, mokymo programai 23 %, kompetencijos modeliui 26 % respondentų.

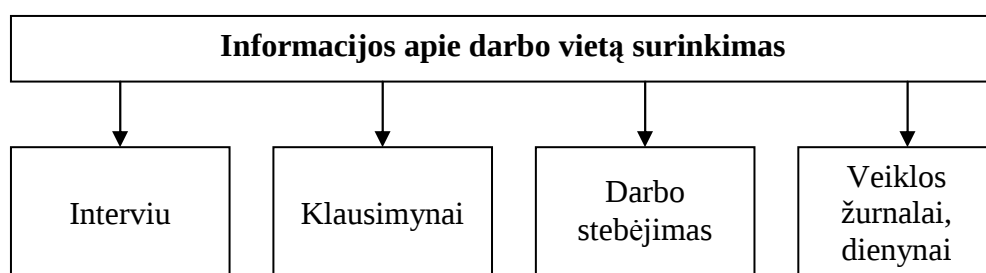


5.2.1.1 pav. Darbo vietų analizės struktūra

Todėl aš siūlau personalo parinkimą pradėti nuo darbo vietų analizės. Jis yra parengiamasis ir kartu pirmas personalo parinkimo etapas prieš pradedant vykdyti personalo parinkimą. Remiantis

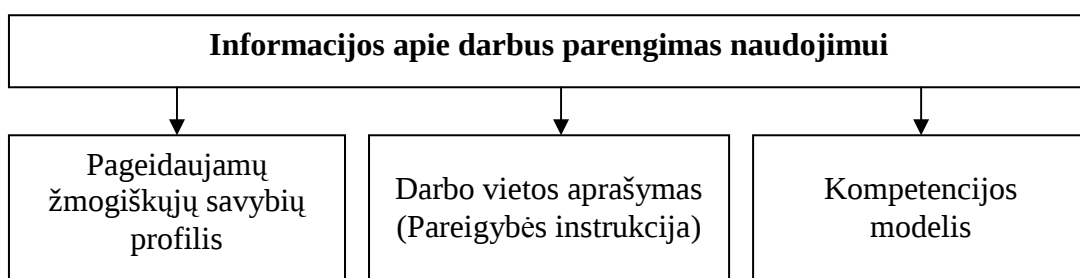
įvairių autorių [2], [8], [16] pateiktomis darbo vietų analizės struktūromis, siūlau darbo vietų analizę poligrafijos įmonėms atlikti tokia seka, kuri pavaizduota 5.2.1.1 paveiksle.

Darbo vietų analizę siūlau pradėti nuo organizacijos tikslų ir jos struktūros analizės, ir tik po to pereiti prie norimų analizuoti darbų. Įvardijus visus įmonėje esamus darbus (darbo vietas) ir pasirinkus darbus analizei, reikia pasirinkti informacijos rinkimo metodus (5.2.1.2 pav.), kurie padės surinkti norimą informaciją apie darbo vietas. Surinkus norimą informaciją apie darbo vietas, ir ją susisteminus ji turi būti paruošta naudojimui, t. y. kad įmonė galėtų sudaryti darbo vietos reikalavimus (5.2.1.3 pav.).



5.2.1.2 pav. Informacijos apie darbo vietą surinkimo metodai

Surenkant darbo vietos analizės informaciją siūlau naudotis interviu, klausimynu, darbo stebėjimu, bei įvesti veiklos žurnalus ir dienynus (5.2.1.2 pav.). Šie informacijos rinkimo metodai yra unikalūs ir jų privalumai yra tokie, kad jie leidžia surinkti visą norimą informaciją, bei ją išsaugoti. Šiomis priemonėmis surinkta informacija yra ilgalaikė ir ji gali būti įtraukta į informacinę sistemą (duomenų bazę). Todėl paskutiniame darbo vietų analizės etape aš įmonėms siūlau surinktą informaciją saugoti tam skirtoje duomenų bazėje. Ji padės laikui bėgant stebėti tendencijas, tam tikru dalyku pasikeitimus.



5.2.1.3 pav. Darbo vietos reikalavimų sudarymas

Siūlau įmonėms sudaryti tokius 5.2.1.3 paveiksle pavaizduotus darbo vietos reikalavimus. Kompetencijos modelis – pageidaujamų žmogiškųjų savybių profilis – reikalavimai, kurie parodo

su kokia patirtimi bei kokiomis žmogiškosiomis savybėmis ir sugebėjimais reikia ieškoti darbuotojus, kas turi būti atrankos metu patikrinta, kad darbo vietą užimtų tinkamas darbuotojas.

Darbo vietos aprašymas (pareigybinė instrukcija) – tai rašytinis dokumentas, nurodantis, ką privalo daryti tam tikrą darbą dirbantis asmuo, kaip privalo daryti ir kokiomis sąlygomis atlieka darbą [3]. Visi šie sudaryti darbo vietos reikalavimai palengvina kandidatų paiešką visuose kandidatų paieškos šaltiniuose ir aš juos siūlau taikyti kaip tam tikrus atrankos metodus, nes kuo įmonė naudoja geresnius personalo atrankos metodus, tuo kokybiškesnis personalo parinkimas. Šiomis kandidatų atrankos priemonėmis įmonės gali naudotis tiek ieškant kandidato tarp esamų įmonės darbuotojų, tiek išorės šaltiniuose.

5.2.2 Personalo poreikio planavimas

Remiantis gautais tyrimų rezultatais (žr. 4.2 skyrių) kintamąjį personalo dalį – produkciją gaminančius darbininkus, kurių skaičius įmonėse didėja pasireiškiant sezoniškumui t. y. išaugant gamybos apimčiai aš siūlau planuoti tokiais metodais:

1. Pagrindinių ir pagalbinių darbininkų poreikį gamybos padalinyje, jei darbininkų darbas normuojamas siūlau skaičiuoti pagal tokią formulę [10]:

$$D = \frac{\sum_{i=1}^m n_i \cdot t_i}{F_{ef} \cdot k_n} \quad (4);$$

Čia: n_i - planinės i -sios rūšies gaminio gamybos natūriniais vienetais;

t_i - laiko norma i -sios rūšies produkcijos vienetui, val.;

F_{ef} - planinis vieno vidutinio sąrašinio darbininko, gaminačio i - ajį produktą, efektyvus darbo laiko fondas, val.;

k_n - planuojamasis normų vykdymo koeficientas.

2. Pagalbinių ir kitų darbininkų (mechanikų, krovėjų) poreikį siūlau skaičiuoti pagal aptarnavimo normą [10]:

$$D_i = \frac{A_i}{a_n} \quad (5);$$

Čia: A_i - i -otojo darbininko darbų apimtis (remontuojamų staklių remontinių vienetų skaičius, valomų plotų dydis ir pan.);

a_n - vieno darbuotojo aptarnavimo normatyvas;

Darbuotojus – vadovaujantįjį personalą, kurių skaičius augant gamybos apimčiai dažniausiai įmonėse išlieka pastovus aš siūlau planuoti, kai pastebima įmonės augimo tendencija t. y. išauga siūlomų produktų pasirinkimas, padidėja darbų apimtys, taip pat kai produktai reikalauja daug gamybos operacijų.

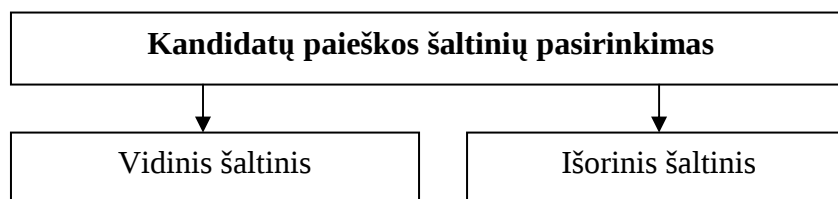
Vadovaujantįjį personalą siūlau įmonėms planuoti metodiškai:

1. Išanalizuoti kiek tam tikras produktas (pvz., knyga) reikalauja gamybos operacijų (paruošimo operacijos, spausdinimas, pospausdiminės operacijos) bei išanalizuoti kiek darbuotojų reikia toms gamybinėms operacijoms atlikti.
2. Nustačius gamybinių operacijų skaičių ir toms operacijoms atlikti reikalingą kokybinį ir kiekybinį darbuotojų skaičių turi būti nustatyta valdymo norma. T. y. kiek 100-ui darbuotojų turi tekti vadovujančiojo personalo.
3. Nustatant vadovujančiojo personalo kiekį siūlau naudotis tokiais autorių [8], [10], [16] pateiktais metodais:
 - Gausumo (prisotinimo) metodas (Kiek 100-ui darbuotojų tenka vadovų).
 - Atsakomybės pasiskirstymo metodas (Kiek turi tekti atsakomybės kiekvienam vadovaujantįjį postą užimančiam darbuotojui).

5.2.3 Personalo paieška ir atranka

5.2.3.1 Kandidatų paieškos šaltinių pasirinkimas

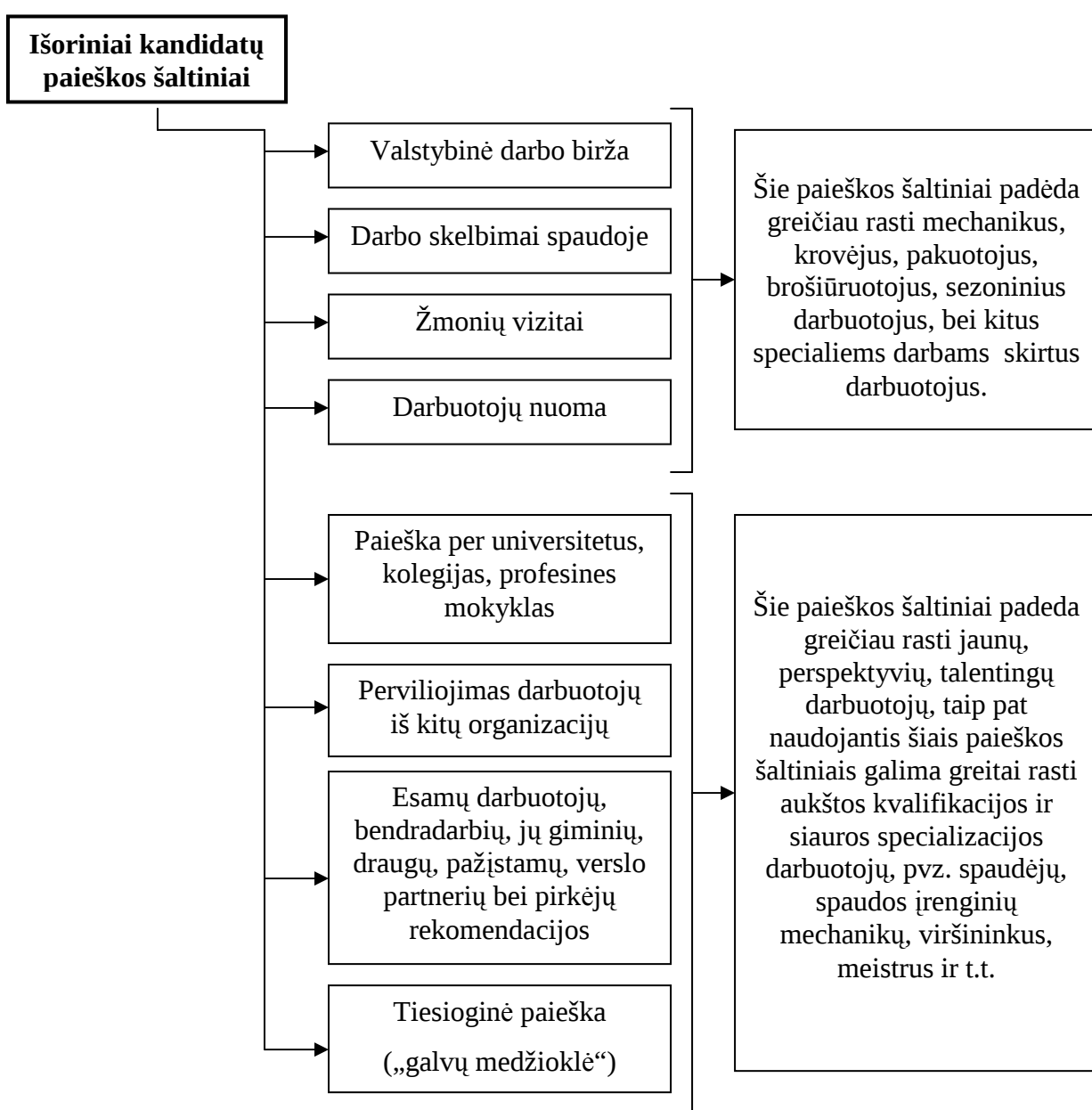
Aš siūlau įmonėms naudotis tiek vidiniu kandidatų paieškos šaltiniu, tiek išoriniais paieškos šaltiniais (5.2.3.1.1 pav.). Naudojantis vidiniu kandidatų paieškos šaltiniu, t. y. ieškant kandidato tarp esamų įmonės darbuotojų galima per trumpą laiko tarpą identifikuoti pretendentą galinti eiti kitas pareigas. Šis paieškos būdas greitas ir nieko nekainuojantis, todėl aš įmonėms siūlau juo naudotis daugiau.



5.2.3.1.1 pav. Kandidatų paieškos šaltinių pasirinkimas

Remiantis šių šaltinių [2], [16] autoriais noriu pateikti tokius vidinio kandidatų paieškos šaltinio privalumus:

1. Personalas yra susipažinęs su organizacijos struktūra, veiklos pobūdžiu, kultūra bei problemomis.
2. Esamo organizacijos personalo kvalifikacija ir kompetencija bei galimybės yra žinomos.
3. Paaukštinimas yra svarbi motyvacijos priemonė, skatinanti lojalumą organizacijai.
4. Reikia nedaug lėšų apmokymui.
5. Nereikalinga personalo adaptacija.
6. Nereikia lėšų atrankai.



5.2.3.1.2 pav. Išorinių kandidatų paieškos šaltinių schema

Labiausiai poligrafijos įmonės ieškant gamybos padaliniui darbuotojus naudojami tokiais išoriniais kandidatų paieškos šaltiniais (žr. 4.2.7 pav.): esamų darbuotojų, bendradarbių, jų giminių, draugų, pažįstamų, verslo partnerių ar pirkėjų rekomendacijos (23 %), darbo skelbimai internete (16 %), darbo skelbimai spaudoje (14 %), paieška per universitetus, kolegijas, bei profesines mokyklas (14 %). Kiek mažiau įmonės naudojami darbo biržos (12 %), bei personalo paieškos – atrankos konsultacinių įmonių paslaugomis (12 %). Taip pat mažiau naudojami darbuotojų perviliojimu iš kitų organizacijų (9 %).

Remiantis gautais tyrimo duomenimis bei išanalizuota mokslinė literatūra [4], [9], [16] sudariau susistemintą išorinių kandidatų paieškos šaltinių schemą (5.2.3.1.2 pav.), kuri padės įmonės vadovybei susiorientuoti kokią paieškos šaltinį geriausiai pasirinkti norint sugaišti mažiau laiko ieškant tam tikros specializacijos darbuotojo.

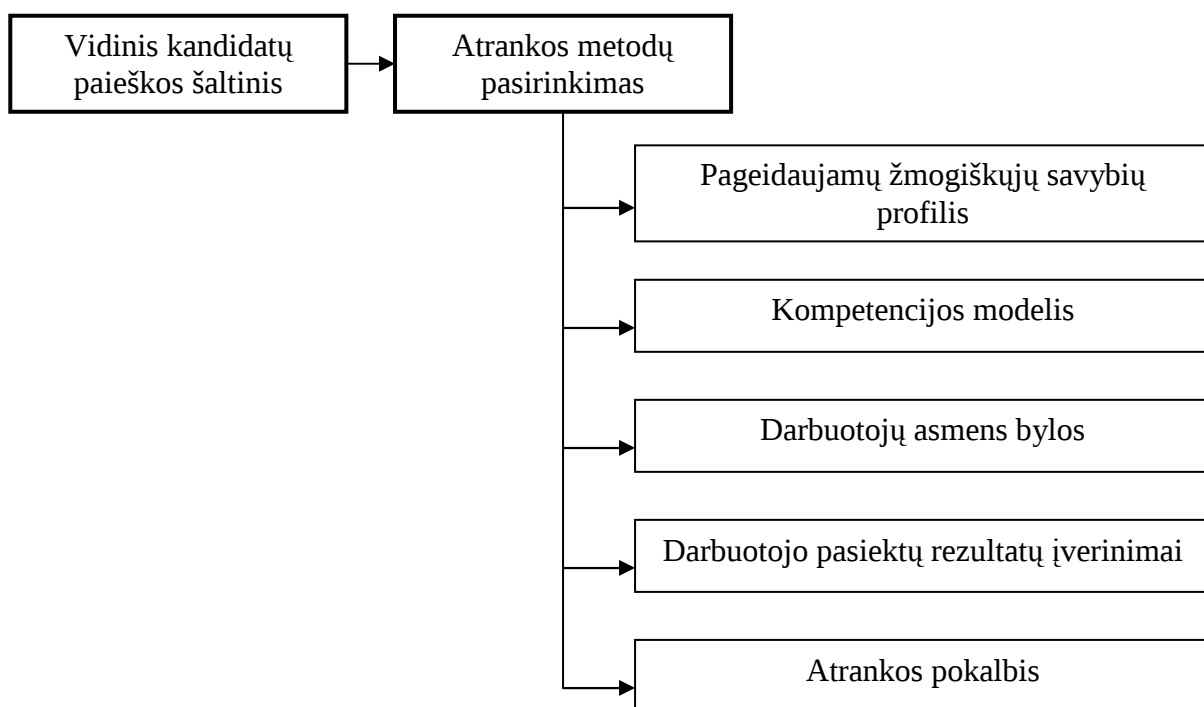
Pateiktų išorinių kandidatų paieškos šaltinių pagrindiniai privalumai [16]:

1. Atsiranda naujų idėjų;
2. Atsiranda naujos žinios bei patirtis;
3. Skatina konkurenciją tarp darbuotojų;
4. Galima rasti talentingą darbuotoją;
5. ir t.t.

5.2.3.2 Atrankos metodų pasirinkimas

Apklausos duomenimis didžioji 90 % respondentų dalis pažymėjo, kad ieško darbuotojų į tam tikras pareigas tarp esamų įmonės darbuotojų. Tik maža 10 % respondentų dalis nesinaudoja vidine darbuotojų paieška. Apklausos anketoje poligrafijos įmonės buvo prašoma pažymėti kokiais iš jiems pateiktų vidinės kandidatų atrankos metodų jie naudojami (žr. 4.2.6 pav.). Parenkant darbuotojus į kitas pareigas įmonės daugiausiai (46 %) naudojami darbuotojo pasiektais darbo rezultatais, jų įvertinimu. Kiek mažiau įmonės naudoja darbuotojų asmens bylas (16 %), sugebėjimų aprašus (11 %), bei kvalifikacijos inventorizaciją (11 %). Taip pat įmonės pažymėjo (16 %), kad darbuotojų vidinei atrankai naudoja kitus metodus.

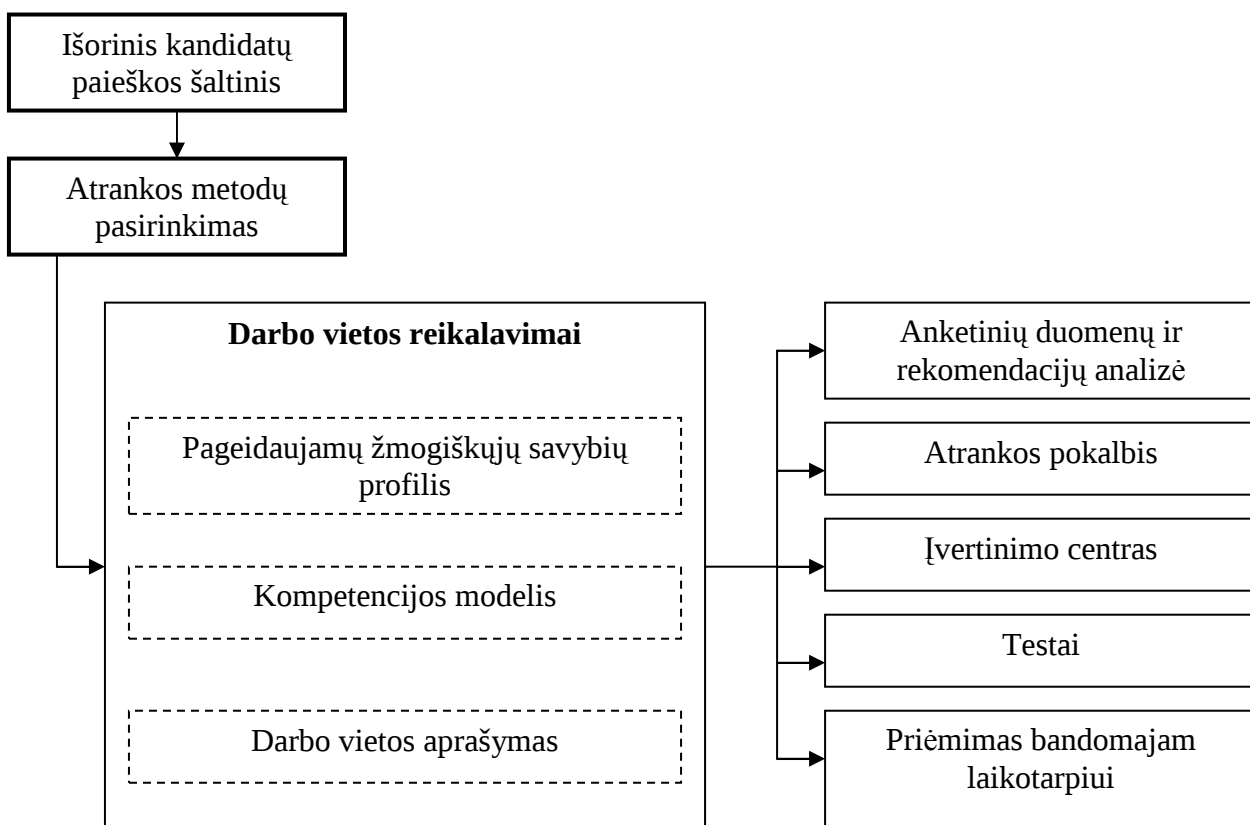
Tyrimo rezultatais (žr. 4.2.2 pav.) 80 % apklaustų poligrafijos įmonių nesudaro darbo vietai pageidaujamų kandidato savybių profilį, o tai reiškia, jog įmonės juo nesinaudoja arba apie jį nežino.



5.2.3.2.1 pav. Vidinio šaltinio atrankos metodų pasirinkimas

Todėl remiantis gautais tyrimo duomenimis aš siūlau įmonėms vidinėje kandidatų atrankoje (5.2.3.2.1 pav.) taikyti darbo vietų analizės etape sudarytus darbo vietos reikalavimus – pageidaujamų žmogiškųjų savybių profilį, kompetencijos modelį bei taip pat siūlau daugiau dėmesio skirti atrankos pokalbiui, taikyti įvairias atrankos pokalbio metodikas, nesinaudoti vienu atrankos metodu. Darbuotojo asmens byla bei darbuotojo pasiektų rezultatų įvertinimas ir jų analizė

turi padėti įmonėms identifikuoti kandidato atitikimą kompetencijos modelio ir būtinų žmogiškųjų savybių profilio reikalavimams bei nustatyti kokios darbuotojo savybės lemia profesinę sėkmę.



5.2.3.2.2 pav. Išorinio šaltinio atrankos metodų pasirinkimas

Įmonei neradus tarp turimų darbuotojų kandidato galinti eiti kitas pareigas ar norėdama plėsti savo veiklą ir parinkti naują personalą, todėl dėl šių priežasčių pasirinkusi išorinį kandidatų paieškos šaltinį, siūlau parenkant personalą naudotis 5.2.3.2.2 paveiksle pavaizduotais atrankos kriterijais ir metodais.

Tam, kad personalo parinkimas naudojantis išorės šaltiniais būtų kokybiškas, įmonei siūlau taikyti efektyvius atrankos metodus. Efektyvių atrankos metodų pasirinkimą pelengvins 5.2.3.2.2 paveiksle siūloma mano schema. Iš schemos matyti, kad norint pasirinkti efektyvų, tinkamą atrankos metodą, kuris leis patikrinti kandidato turimas kompetencijas, įmonėms reikia remtis darbo vietų analizės etape sudarytais darbo vietos reikalavimais – pageidaujamų žmogiškųjų savybių profiliu, kompetencijos modeliu bei darbo vietos aprašymu ir tik po to, remiantis pateiktais darbo vietos reikalavimais, kuriuos turi atitikti pretendentas pasirinkti tinkamus atrankos metodus, kurie padės nustatyti kandidato tinkamumą darbo vietai bei pačiai organizacijai. Mano manymu, stiprėjant žmogiškojo kapitalo vaidmens organizacijose tokios atrankos schemos turi būti diegiamos ir plačiai taikomos ir ne tik dideliose organizacijose, bet ir mažose bei vidutinėse. Tokios

novatoriškos kandidatų atrankos schemos išskirs įmonę iš konkurentų, padės suformuoti įmonės personalą iš tinkamų jai darbuotojų.

5.2.4 Atrinktų kandidatų vertinimas ir jų pasirinkimas

Igyvendinus visus personalo parinkimo etapus ir atrinkus sąrašą tinkamus darbui įmonėje darbuotojus, reikia įmonės vadovybei apsispręsti kuri kandidatą pasirinkti. Todėl šiame, personalo parinkimo modelio sprendimo priėmimo etape – atrinktų kandidatų vertinimas ir pasirinkimas konkrečiai darbo vietai, aš siūlau vadovautis savo sudaryta 8 lentėleje pavaizduota forma. Atrinktų kandidatų įvertinimo ir pasirinkimo forma yra sudaryta remiantis viena autore [22], kuri savo mokslinėje literatūroje kalba apie alternatyvų palyginimą sprendimų priėmimo procese.

8 lentelė. Atrinktų kandidatų įvertinimo ir pasirinkimo forma

Nr.	Vardas pavardė	Taikomi reikalavimai ir kriterijai										Kandidatuojamos pareigos
		Atitikimas pageidaujiamų žmogiškųjų savybių profiliui (7 – 10)	Pageidaujiamų žmogiškųjų savybių profilis ("svoris")	Surinktų balų skaičius	Atitikimas kompetencijos modeliui (7 – 10)	Kompetencijos modelis ("svoris" balais)	Surinktų balų skaičius	Atitikimas darbo vietos aprašymui (5 – 10)	Darbo vietos aprašymas ("svoris" balais)	Surinktų balų skaičius	Bendras surinktų balų skaičius	
1	V.pavardė	8	10	80	7	10	70	8	10	80	230	Spaudos cecho viršininkas
2	V.pavardė	8	10	80	8	10	80	8	10	80	240	Spaudos cecho viršininkas
3	V.pavardė	9	10	90	10	10	100	10	10	100	290	Spaudos cecho viršininkas
4	V.pavardė	8	10	80	9	10	90	9	10	90	260	Spaudėjas
5	V.pavardė	9	10	90	9	10	90	10	10	100	280	Spaudėjas
6	V.pavardė	10	10	100	10	10	100	10	10	100	300	Spaudėjas
7	V.pavardė	9	10	90	8	10	80	10	10	100	270	Krovėjas

Atrinktų kandidatų įvertinimo ir pasirinkimo formos paaiškinimas:

Šioje pirmoje formos eilutėje (žr. 8 lentelę, Nr. 1) pageidaujamų žmogiškųjų savybių profilio, kompetencijos modelio bei darbo vietos aprašymo reikalavimai spaudos cecho viršininko pareigybei yra įvertinti 10 balų. Įmonė pasirinkusi 10 balų vertinimo skalę gali pati savo nuožiūra įvertinti kokį „svorį“ turi spaudos cecho viršininko pareigybei minėti darbo vietos reikalavimai, t. y. ant kiek šiose dokumentose surašyti kandidatui darbo vietos reikalavimai yra svarbus ir jis juos turi atitikti. Tokiu būdu įmonė gali suranguoti pagal tam tikrą svarbumą („svorį“) balais šiuos reikalavimus ir nustatyti jų prioriteto tvarką, kokio dokumento reikalavimai yra ypač svarbūs. Nustačiusi kiekvieno reikalavimo (kriterijaus) „svorį“ balais tam tikrai pareigybei, įmonė toliau turi nustatyti minimalų ir maksimalų įvertinimo balus (pavyzdžiui nuo 7 - min iki 10 - max balų), t. y. kokiame balų diapazone bus vertinamas kandidato atitikimas minėtiems reikalavimams ir kitiems įmonės keliamiems kriterijams.

Įvertinusi kandidato atitikimą (žr. 8 lentelę, pirmą eilutę) pageidaujamų žmogiškųjų savybių profiliui – 8 balais, kompetencijos modeliui – 7 balais, darbo vietos aprašymui – 8 balais, įmonė gautą įvertinimo balą dauginą iš to reikalavimo „svorio“ balais ir gauna skaičių („surinktų balų skaičius“ langelis). Pvz., pirmas kandidatas iš pageidaujamų žmogiškųjų savybių profilio reikalavimų surinko 80 balus, iš kompetencijos modelio reikalavimų 70 balų, o iš darbo vietos aprašymo 80 balų. Vėliau šiuos, kiekvieno kandidato surinktus balus įmonei reikia susumuoti. Pvz., pirmo kandidato surinktų balų skaičius – 230, antro – 240, trečio – 290 balai. Remiantis kiek kiekvienas kandidatas surinko balus įmonė gali palyginti kiekvieno kandidato atitikimą ir apsispręsti dėl labiausiai tinkančio keliamiems reikalavimams darbuotojo. Tokia mano siūloma forma palengvins įmonės vadovui bei gamybos padalinio vadovui priimti sprendimą dėl įmonei labiausiai tinkančio kandidato.

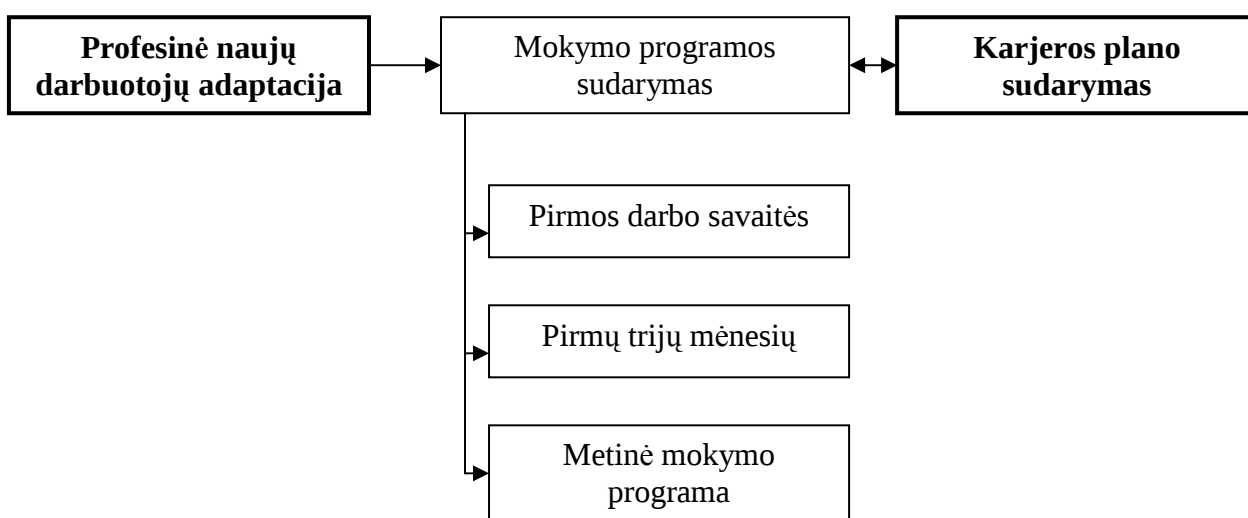
5.2.5 Naujų darbuotojų adaptacija organizacijoje

5.2.5.1 Profesinė darbuotojų adaptacija

Atlikus tyrimus yra nustatyta, kad dauguma apklaustų darbuotojų savo profesinę adaptaciją vertina patenkinamai (žr. 7 lentelę), ir tik kai kurie darbuotojai savo profesinę adaptaciją įvertino visiškai blogai. Taip pat nustatytas koreliacijos koeficientas $R = 0,9471$, kuris rodo stiprų tiesinį koreliacinį ryšį tarp bendro ir profesinės darbuotojų adaptacijos įvertinimo (žr. 4.3.4 pav). Bendrą darbuotojų adaptacijos įvertinimą lemia profesinės adaptacijos įvertinimas. Todėl galima priėti prie išvados, kad pagerinus darbuotojų profesinę adaptaciją, pagerės bendros adaptacijos įvertinimas.

Kartu yra nustatyta (žr. 4.2.8 pav.), kad 60 % apklaustų poligrafijos įmonių nesudaro naujam darbuotojui mokymo programos. Darbuotojui paliekama pačiam savarankiškai darbo vietoje išmokti reikalingų darbo atlikimo įgūdžių. Tik 40 % poligrafijos įmonių naujam priimtam darbuotojui sudaro mokymo programą. Taip pat poligrafijos įmonės 100 % pažymėjo, kad nesudaro naujiems darbuotojams karjeros plano, net ir praėjus bandomajam laikotarpiui.

Remiantis tyrimo duomenimis nustatyta padėti bei išanalizuota moksline literatūra, kur autoriai [7], [8], [9], [13], [16] darbuotojų adaptaciją akcentuoja kaip svarbų momentą kuriuo pasibaigia personalo parinkimo procesas sukūriau darbuotojo įvedimo į organizaciją schemą (5.2.5.1.1 pav.), kurią siūlau įmonėms įdiegti.



5.2.5.1.1 pav. Profesinė darbuotojų adaptacija organizacijoje

Naujų priimtų darbuotojų adaptacija personalo parinkimo procese užima svarbią vietą. Nuo to, kaip organizacija yra pasiruošusi padėti adaptuotis naujam jos nariui, priklausys jo noras dirbti, būti motyvuotam ir atsakingam, be to naujam darbuotojui skiriamas dėmesys leis jam jaustis reikalingam, vertinamam ir skatinamam, jis greičiau prisitaikys prie organizacijos darbuotojų.

Todėl norint, kad darbuotojo profesinė adaptacija būtų sėkminga ir greita, aš savo sukurtoje schemoje (5.2.5.1.1 pav.) siūlau išpradžių remiantis darbo vietos reikalavimais naujam darbuotojui sudaryti pirmos darbo savaitės mokymo programą, po to 3-jų mėnesių, o po to dar metinė mokymo programas.

Šioje pirmos darbo savaitės mokymo programoje įmonė gali numatyti neformalius ar formalius mokymus (žr. 3.5.3 skyrių) į kuriuos vienas autorius [7] siūlo, kad įeitų supažindinimas:

1. Su naudojamais organizacijoje įrengimais;
2. Pagalbinėmis priemonėmis;

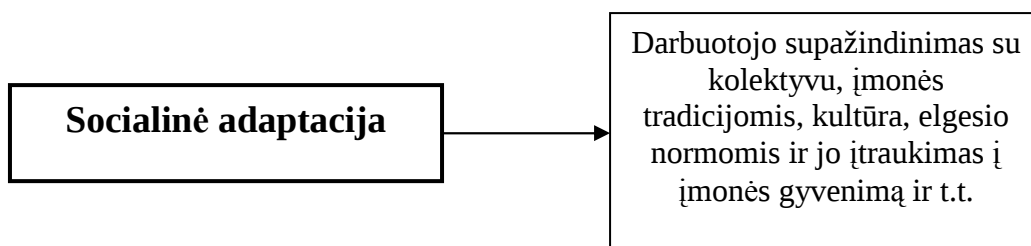
3. Darbo režimu, darbo kokybe (kas ją veikia), darbo našumu;
4. Su padalinio vieta, kuriame jis dirbs, organizacijos sistemoje;
5. Su organizacijos valdymo struktūra;
6. Sprendimų priėmimo ypatybėmis, darbo vertinimo pagrindu, profesinės karjeros keliais, vadovavimo stiliaus ypatumais.

Perėjus darbuotojui pirmos darbo savaitės mokymo programą siūlau toliau sudaryti trims mėnesiams mokymo programą, kuriai pasibaigus įmonė galės nustatyti kiek naujas darbuotojas gavo naujų žinių bei patobulino esamus darbo įgūdžius. Tokiu būdu įmonė per 3-jų mėnesių bandomąjį laikotarpį galės nustatyti darbuotojo tinkamumą šiam darbui ir apsispręsti dėl tolesnio jo būvimo įmonėje.

Siūlau įmonei po 3-jų mėnesių bandomojo laikotarpio sudaryti naujam darbuotojui karjeros planą, nes remiantis šio autoriaus [9] nuomone nesulaukę įmonės (vadovo) palaikymo dauguma darbuotojų paliks organizaciją ir ieškos karjeros galimybių kitur, galbūt prisidės prie konkurentų sėkmės. Nuoseklus karjeros planavimas gali prisidėti prie racionalaus išlaidų valdymo, t. y. mažesnė darbuotojų kaita, įmonė pati „užsiaugina“ specialistus, kurių darbo rinkoje trūksta, ir darbo efektyvumo didinimo. Darbuotojų motyvacija siekti rezultatų yra didesnė, jei jie mato, kad už juos atlyginama tiek finansiškai, tiek pripažinimu.

Todėl, mano nuomone, įmonei priėmus naują darbuotoją ir jam perėjus bandomąjį laikotarpį, reikia atsižvelgti į šio darbuotojo profesinį potencialą, jo gabumus ir pasiūlyti sudaryti individualų karjeros planą bei siekti karjeros perspektyvų, tai leis įmonei išsaugoti talentingą darbuotoją.

5.2.5.2 Socialinė darbuotojų adaptacija



5.2.5.2.1 pav. Socialinė darbuotojų adaptacija organizacijoje

Socialinė darbuotojų adaptaciją vyksta lygiagrečiai su profesine. Vieno autoriaus nuomone [9] tinkamai organizuota pirmą dieną dažnai stipriai atsiliepia tolesniam darbuotojo darbui, jo

motyvacijai ir atsidavimui. Darbuotojas iš pirmo žvilgsnio susidaro įspūdį apie kompanijos vertybes, bendradarbius, vadovus ir vėliau tą įspūdį labai sunku pakeisti. Tad sėkminga pirmą dieną reikalinga tiek naujam darbuotojui, tiek organizacijai, o parodytas dėmesys su kaupu atsipirks tolesnėje veikloje. Naujojo darbuotojo integravimo programos sėkmę lemia tiek vadovo, tiek kolegų atsakingas požiūris, todėl derėtų kolegas apie naujo darbuotojo atėjimą informuoti iš anksto ir paprašyti būti jam geranoriškus.

Todėl aš siūlau įmonei (5.2.5.2.1 pav.), kad naujas darbuotojas būtų supažindintas su kolektyvu, o kolektyvą būtų paprašyta būti geranoriškam naujam darbuotojui.

Norint, kad darbuotojo socialinė adaptacija vyktų sėkmingai ir jis greičiau prisitaikytų prie kolektyvo, reikia jį supažindinti su:

- įmonės tradicijomis;
- įmonės kultūra;
- kolektyvo normomis;
- nerašytomis padalinio taisyklėmis.

Sutinku su šio autoriaus [7] nuomone, kad pirmą darbo savaitę naują darbuotoją reikėtų aplankyti kiekvieną dieną – taip tiesioginis vadovas parodo suinteresuotumą, kad naujas darbuotojas kuo greičiau įsitrauktų į organizaciją, ir galėtų aptarti kilusius keblumus tiesiog su vadovu.

Todėl, mano nuomone, įmone turi būtinai numatyti visas socialinės darbuotojo adaptacijos priemones, padėti tiek profesiskai, tiek socialiai adaptuotis naujam darbuotojui, nes tai lemia darbuotojo norą eiti į darbą, dirbti pavestą darbą ir atlikti jį profesionaliai.

Išvados ir pasiūlymai

1. Atlikta personalo parinkimo ir jo tobulinimo mokslinių literatūros šaltinių analizė, išnagrinėti personalo parinkimo etapai bei šių etapų tobulinimo galimybės teoriniu požiūriu.

Išnagrinėjęs ir atlikęs personalo parinkimo ir jo tobulinimo teorinių teiginių analizę nustačiau, kad:

- 1.1. Šiuo metu vyrauja personalo parinkimo tobulinimo kryptys, kuriose akcentuojamas darbuotojo kaip lygiaverčio grupės nario, padedančio siekti įmonės tikslų, suradimas, išmokymas, adaptavimas ir motyvavimas veikti bendra kryptimi.
 - 1.2. Personalo parinkimas turi būti pradedamas nuo darbo vietų analizės. Planuojant personalo poreikį kartu turi būti planuojamos darbo vietos bei vadovaujantysis personalas.
 - 1.3. Efektyvų personalo parinkimą lemia atrankos metodų ir kandidatų paieškos šaltinių privalumų ir trūkumų žinojimas.
 - 1.4. Egzistuoja skirtingi kandidatų atrankos metodai, kurie skirti taikyti vidiniams arba išoriniams kandidatų paieškos šaltiniams. Taip pat nustačiau, kad tam tikrų kandidatų paieškos šaltinio (vidinio ar išorinio) atrankos metodai gali būti universaliai taikomi, t. y. tinka abiem variantams.
 - 1.5. Personalo parinkimo teorijoje mažai dėmesio skiriama naujų darbuotojų adaptacijai ir naujo darbuotojo įvedimo į organizaciją sistemos sukūrimui.
2. Atlikus poligrafijos įmonių empirinius tyrimus bei remiantis anketine apklausa ir koreliacinės – regresinės analizės rezultatais, galima teigti:

- 2.1. Personalo parinkimo situacijos gamybos padalinyje įvertinimas priklauso nuo įmonėje naudojamų priemonių gamybos personalui parinkti įvertinimo. Koreliacijos koeficientas $R = 0,8203$ rodo stiprų tiesinį ryšį tarp šių dviejų veiksnių. Todėl gerinant įmonėje naudojamą priemonę gamybos personalui parinkti pagerės personalo parinkimo situacijos gamybos padalinyje įvertinimas, sumažės darbuotojų kaitos valdymo problema, bus parinkti labiau atitinkantys darbo vietą bei įmonės tikslus ir kultūrą darbuotojai.
- 2.2. Kandidatų paieškos tarp esamų įmonės darbuotojų įvertinimas priklauso nuo įmonėje naudojamų priemonių gamybos personalui parinkti įvertinimo. Gautas koreliacijos koeficientas $R = 0,7132$ rodo, kad abu veiksniai koreliuoja, t. y. tarp šių dviejų veiksnių yra stiprus tiesinis ryšys. Taip pat darbuotojų paieškos įvertinimas naudojantis įmonei išorės šaltiniais priklauso nuo įmonėje naudojamų priemonių gamybos personalui parinkti įvertinimo. Koreliacijos koeficientas $R = 0,7647$ rodo stiprų tiesinį ryšį tarp šių dviejų veiksnių. Todėl gerinant įmonėje naudojamą priemonę gamybos personalui parinkti

pagerės kandidatų paieškos tarp esamų įmonės darbuotojų įvertinimas bei pagerės darbuotojų paieškos įvertinimas naudojantis įmonei išorės šaltiniais.

2.3. Personalo parinkimo situacijos gamybos padalinyje įvertinimas taip pat tam tikra dalimi priklauso nuo bendros darbuotojų adaptacijos įvertinimo. Koreliacijos koeficientas $R = 0,4615$ rodo vidutinio stiprumo tiesinį ryšį tarp šių dviejų veiksnių. Todėl gerinant darbuotojų profesinę ir socialinę adaptaciją gerės personalo parinkimo situacijos gamybos padalinyje įvertinimas, mažės darbuotojų kaita ir išėjimo iš darbo skaičius, bus išsaugojami darbuotojai.

2.4. Atlikti tyrimai rodo, kad poligrafijos įmonėse personalo parinkimo situacija gamybos padalinyje nėra visiškai gera, nes įmonės neatlieka darbo vietų analizės ir nenaudoja jokios informacinės sistemos (duomenų bazės) informacijai apie darbo vietas kaupti. Taip pat įmonė nesirūpina karjeros plano sudarymu naujiems darbuotojams. Todėl įmonėms būtina gerinti personalo parinkimą, rūpintis naujais darbuotojais.

3. Siekiant pagerinti personalo parinkimo situaciją poligrafijos įmonių gamybos padalinyje bei patobulinti personalo parinkimą ir išspręsti šios srities problemas, siūlau įdiegti savo sukurtą personalo parinkimo modelį (5.1.1 pav.), kuris tinka vidutinio ir didelio dydžio poligrafijos įmonėms. Įdiegus šį personalo parinkimo modelį:

3.1. Personalo parinkimas būtų vykdomas remiantis atlikta darbo vietų analize, o tai sudarys galimybę tiksliau suformuluoti darbo vietos reikalavimus ir juos tiksliau patenkinti. Dėl to bus parenkami labiau atitinkantys darbo vietą ir įmonės kultūrą darbuotojai.

3.2. Planuojant personalo poreikį bus naudojami efektyvūs darbuotojų skaičiaus planavimo metodai. Bus tiksliau planuojamas tiek darbininkų, tiek vadovaujančiojo personalo skaičius, tai leis įmonei nustatyti tikslų darbuotojų skaičių gamybos padalinyje ir išvengti darbuotojų trūkumo arba pertekliaus.

3.3. Įdiegus personalo parinkimo modelį įmonei nekils problemų kur rasti tam tikros specializacijos darbuotojų, kokių kandidatų paieškos šaltinį pasirinkti bei kokius atrankos metodus taikyti, kokiais kriterijais ir reikalavimais vadovautis atrenkant tinkamiausius kandidatus darbui įmonėje.

3.4. Atrinktų darbuotojų įvertinimo ir pasirinkimo forma (žr. 8 lentelę) palengvins įmonės vadovybei priimti sprendimą dėl turimų kandidatų į darbo vietą, todėl bus parinktas labiausiai atitinkantis visus reikalavimus darbuotojas.

3.5. Sukurta naujų darbuotojų įvedimo į organizaciją sistema padės įmonei adaptuoti ir išmokyti darbuotojus naujų darbo įgūdžių, bus sudaromi karjeros planai perspektyviems darbuotojams. Dėl to mažės darbuotojų nepasitenkinimas, darbuotojų kaita ir įmonėms nereikės galvoti, kaip išsaugoti esamus bei privilioti naujus darbuotojus.

Literatūros sąrašas

1. Albrechtas J. Asmenybė ir karjera. Vilnius: Naujoji matrica, 2005. 233 p.
2. Bakanauskienė I. Personalo valdymas. Kaunas: VDU leidykla, 2002. 141 p.
3. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. 344 p.
4. Darbuotojų atranka konkurenciniam pranašumui įgyti. Vilnius: Verslo žinios, 2006. 163 p.
5. HR – Guide.Com [interaktyvus] [Žiūrėta 2009 m. Kovo 20 d.].
Prieiga per internetą: < <http://www.hr-guide.com/selection.htm> >
6. HR – Guide.Com [interaktyvus] [Žiūrėta 2009 m. Kovo 20 d.].
Prieiga per internetą: < <http://www.hr-guide.com/data/G300.htm> >
7. Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2004. 327 p.
8. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Sviesa, 2001. 198 p.
9. Lietuvos verslo darbdavių konfederacija. Smulkaus ir vidutinio verslo valdymo žinynas. Vilnius: Verslo žinios, 2008. 382 p.
10. Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija, 2006. 255 p.
11. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Iš: Pinigų studijos Nr. 1. Vilnius: Lietuvos bankas, 2003, p. 65 – 80.
12. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006. 376 p.
13. Robbins S. P. Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą. Vilnius: Tyto alba, 2007. 168 p.
14. Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003. 296 p.
15. Sakalas A., Vanagas P., Martinkus B., Neverauskas B., Prokopčiukas B., Venskuskas R., Virvilaitė R., Ivaškienė A. Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: Technologija, 2000. 491 p.
16. Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, 2006. 184 p.
17. Statistikos departamentas [interaktyvus] [Žiūrėta 2009 m. Kovo 20 d.].
Prieiga per internetą: < www.stat.gov.lt >
18. Ulrich D., Brockbank W. Personalo vadyba: vertės pasiūlymas. Vilnius: Verslo žinios, 2007. 316 p.
19. Vaitkevičiūtė V. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas, 2007. 1168 p.
20. Wikipedia [interaktyvus] [Žiūrėta 2009 m. Kovo 20 d.].
Prieiga per internetą: < http://en.wikipedia.org/wiki/Personnel_selection >

21. Wikipedia [interaktyvus] [Žiūrėta 2009 m. Kovo 20 d.].

Prieiga per internetą: < <http://lt.wikipedia.org/wiki/Sistema> >

22. Zabelavičienė, I. Valdymo sprendimai įmonėje. Vilnius: Technika, 2001. 135 p.

23. Žvinklys J., Vabalas E. Įmonės ekonomika. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija, 2001. 375 p.

24. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. Москва: Альпина бизнес букс, 2005. 160 с.

25. Кадровый центр STAFFER [interaktyvus] [Žiūrėta 2009 m. Kovo 20 d.].

Prieiga per internetą: < <http://www.staffer.ru/?id=4> >

PRIEDAI

Apklaustos anketa

1. Ar Jūs savo įmonėje naudojate darbo vietų analizę, kaip priemonę pagrįsti darbuotojų poreikį numatytai darbų apimčiai atlikti?

- ☐ Taip, naudojame
- ☐ Ne, nenaudojame
- ☐ Nežinau

2. Ar Jūs savo įmonėje naudojate darbo vietų analizę, nustatant darbuotojų mokymo poreikį?

- ☐ Taip, naudojame
- ☐ Ne, nenaudojame
- ☐ Nežinau

3. Ar darbo analizės pagrindu Jūs sudarote kandidatui būtinų savybių profilį?

- ☐ Taip, sudarome
- ☐ Ne, mes jo nesudarome
- ☐ Nežinau

4. Ar Jūs remiates darbo vietos aprašymu (pareigybine instrukcija) ieškant darbuotojo į tam tikrą darbo vietą?

- ☐ Taip, remiamas juo
- ☐ Ne, nesiremiame juo
- ☐ Nežinau

5. Ar naudojate informacinę sistemą (duomenų bazę) darbo vietų analizės metu gautai informacijai kaupti?

- ☐ Taip, naudojame
- ☐ Ne, nenaudojame
- ☐ Nežinau

6. Pažymėkite prašome kokiais bendrai informacijos rinkimo metodais Jūs surenkote apie darbo vietas Jums reikalingą informaciją:

- ☐ Interviu
- ☐ Klausimynai,
- ☐ Darbo stebėjimas
- ☐ Veiklos žurnalai
- ☐ Kiti metodai

7. Pažymėkite prašome ar noretumėte naudotis darbo vietų analize, kaip priemonė:

- ☐ darbo specifikacijai (pageidaujimų savybių profiliui) sudaryti
- ☐ darbo vietos aprašymui (pareigybinei instrukcijai) sudaryti
- ☐ mokymo programai sudaryti
- ☐ kompetencijos modeliui sudaryti
- ☐ Nežinau

8. Ar Jūsų įmonė planuoja kiek darbuotojų dirbs gamybos padalinyje?

- ☐ Taip, planuoja
- ☐ Ne, neplanuoja
- ☐ Nežinau

9. Pažymėkite prašome ar Jūs naudojate tokius darbuotojų skaičiaus planavimo metodus:

- ☐ Etatinis nomenklatūrinis metodas
- ☐ Pagal gausumą, arba prisotinimą (Kiek tenka vadovų 100 darbuotojų)
- ☐ Matematinės statistikos metodai
- ☐ Pagal aptarnavimo normą
- ☐ Pagal darbo apimtį
- ☐ Kiti metodai

10. Ar Jūsų įmonė naudojasi vidine paieška t.y., ar ieško kandidatų į tam tikrą darbo vietą iš esamų įmonės darbuotojų?

- ☐ Taip, naudojames vidine paieška
- ☐ Ne, kandidatų į kitas pareigas tarp esamų darbuotojų neieškome
- ☐ Nežinau

11. Pažymėkite prašome ar Jūs naudojate tokius vidinės kandidatų atrankos metodus, kaip:

- ☐ Sugebėjimų aprašas
- ☐ Kvalifikacijos inventorizacija
- ☐ Darbuotojų asmens bylos
- ☐ Darbuotojo darbo rezultatų įvertinimas
- ☐ Kiti metodai

12. Pažymėkite prašome kokiais išorinės paieškos šaltiniais Jūs naudojotės ieškant darbuotojus gamybos padaliniui?

- ☐ Darbo birža
- ☐ Esamų darbuotojų, bendradarbių, jų giminių, draugų, pažįstamų, verslo partnerių ar pirkėjų rekomendacijos
- ☐ Paieška per universitetus, kolegijas, profesines mokyklas
- ☐ Personalo paieškos – atrankos konsultacinės įmonės
- ☐ Perviliojimas darbuotojų iš kitų organizacijų
- ☐ Darbo skelbimai internete
- ☐ Darbo skelbimai spaudoje
- ☐ Kiti šaltiniai

13. Ar Jūs įmonėje naujam darbuotojui sudarote karjeros planą?

- ☐ Taip, sudarome
- ☐ Ne, nesudarome

14. Ar Jūs įmonėje naujam darbuotojui sudarote mokymo programą?

- ☐ Taip, sudarome
- ☐ Ne, nesudarome

15. Kaip Jūs vertinate įmonėje naudojamas priemones gamybos personalui parinkti?

- ☐ 1 - Visiškai blogai
- ☐ 2 - Blogai
- ☐ 3 - Patenkinamai
- ☐ 4 - Gerai
- ☐ 5 - Puikiai

16. Kaip Jūs vertinate įmonėje darbuotojų paiešką naudojantis išorės šaltiniais?

- ☐ 1 - Visiškai blogai
- ☐ 2 - Blogai
- ☐ 3 - Patenkinamai
- ☐ 4 - Gerai
- ☐ 5 - Puikiai

17. Kaip Jūs vertinate įmonėje kandidatų paiešką tarp esamų įmonės darbuotojų?

- ☐ 1 - Visiškai blogai
- ☐ 2 - Blogai
- ☐ 3 - Patenkinamai
- ☐ 4 - Gerai
- ☐ 5 - Puikiai

18. Kaip Jūs vertinate personalo parinkimo situaciją gamybos padalinyje?

- ☐ 1 - Visiškai blogai
- ☐ 2 - Blogai
- ☐ 3 - Patenkinamai
- ☐ 4 - Gerai
- ☐ 5 – Puikiai

19. Kaip Jūs bendrai vertinate savo adaptaciją įmonėje?

- ☐ 1 - Visiškai blogai
- ☐ 2 - Blogai
- ☐ 3 - Patenkinamai
- ☐ 4 - Gerai
- ☐ 5 - Puikiai

20. Kaip Jūs vertinate savo profesinę adaptaciją įmonėje?

- ☐ 1 - Visiškai blogai
- ☐ 2 - Blogai
- ☐ 3 - Patenkinamai
- ☐ 4 - Gerai
- ☐ 5 - Puikiai

21. Kaip Jūs vertinate savo psichologinę adaptaciją įmonėje?

- ☐ 1 - Visiškai blogai
- ☐ 2 – Blogai
- ☐ 3 - Patenkinamai
- ☐ 4 - Gerai
- ☐ 5 - Puikiai