

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
SOCIALINĖS POLITIKOS FAKULTETO
PSICHOLOGIJOS KATEDRA

ALINA ŠUNOKAITĖ – SMAILIENĖ
VERSLO PSICHOLOGIJOS PROGRAMA

**KANDIDATŲ REAKCIJOS Į ATRANKĄ IR JŲ KAIP
VARTOTOJŲ ELGESIO SĄSAJOS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė -
Doc. dr. Aistė Diržytė

Vilnius, 2008

TURINYS

ĮVADAS	3
PAGRINDINIAI TERMINAI IR SĄVOKOS	5
1. KANDIDATŲ REAKCIJOS Į ATRANKĄ RAIŠKOS YPATUMAI	6
1.1. Kandidatų reakcijos į atranką reikšmė atrankos procese.....	7
1.2. Kandidatų reakcijos į atranką teoriniai modeliai.....	9
1.3. Veiksniai, lemiantys skirtingus kandidatų reakcijos į atranką raiškos ypatumus.....	9
1.3.1. Atrankos konteksto faktorių vaidmuo kandidatų reakcijai į atranką.....	9
1.3.2. Asmenybės ypatumų ryšys su kandidatų reakcija į atranką	11
1.3.3. Socialinių demografinių veiksnių įtaka kandidatų reakcijai į atranką.....	12
1.4. Kandidatų reakcija į skirtingus atrankos metodus.....	14
2. KANDIDATŲ REAKCIJOS Į ATRANKĄ IR ĮVAIRIŲ ORGANIZACIJOS PADARINIŲ SĄSAJŲ TYRIMAI	17
2.1. Kandidatų reakcijos į atranką, jų nuostatų, savivokos ir elgsenos sąsajų tyrimai.....	18
2.2. Kandidatų reakcijos į atranką ir jų kaip vartotojų elgsenio sąsajos.....	22
3. TYRIMO PROBLEMA, TIKSLAS, UŽDAVINIAI	24
4. KANDIDATŲ REAKCIJOS Į ATRANKĄ IR JŲ KAIP VARTOTOJŲ ELGESIO SĄSAJŲ TYRIMAS	25
4.1. Metodika.....	25
4.1.1. Tyrimo dalyviai	25
4.1.2. Įvertinimo būdai	26
4.1.3. Tyrimo eiga	29
4.1.4. Duomenų apdorojimo būdai	30
4.2. Tyrimo rezultatai	31
4.2.1. Kandidatų reakcijos į atranką nustatymo rezultatai.....	31
4.2.2. Kandidatų reakcijų į atrankos metodus, procesą ir rezultatus sąsajos.....	33
4.2.3. Kandidatų reakcijos į atranką ir socialinių demografinių veiksnių sąsajos....	35
4.2.4. Kandidatų reakcijos į atranką ir jų kaip vartotojų elgsenio sąsajos.....	38
4.3. Rezultatų aptarimas	42
IŠVADOS.....	48
LITERATŪRA	49
SANTRAUKA	52
SUMMARY	53
PRIEDAI	

ĮVADAS

Sudėtingame ir nuolat besikeičiančiame pasaulyje darbuotojų atranka tampa lemiamu veiksniu darbo aplinkoje. Daugelis organizacijų įvertindamos šių dienų įsidarbinimo politikos faktorius, darbo jėgos pasiūlą, pastebi, kaip yra svarbu pritraukti ir atsirinkti kvalifikuotus specialistus. Todėl organizacijos turi elgtis apgalvotai priimdamos teisingus sprendimus dėl darbuotojų pasirinkimo, kada ir kandidatas, ir organizacija dalyvauja dvišaliame sprendimo priėmimo procese.

Kandidatų reakcija į atrankos procesą yra labai subjektyvus ir sunkiai išmatuojamas dalykas. Analizuojant literatūrą, galima pasiklysti įvairių teorinių aiškinimų, akcentuojančių įvairius kandidatų reakcijos į atranką kriterijus, gausybėje. Dažniausiai psichologiniai šios srities tyrimai yra skirstomi į tokias grupes: vieni tiria bendrą kandidatų reakciją į atrankos procesą, kiti – daug dėmesio skiria įvairių atrankos metodų analizei bei kandidatų reakcijoms į šiuos atrankos metodus įvertinimui (Gilliland, 1994; Bauer ir kt., 1998; Ployhart ir kt., 1999). Daugelis autorių sutinka, kad reikia tyrimų, kurie integruotų abu šiuos požiūrius. Todėl šiame darbe kandidatų reakciją į atranką laikysime, kaip apimančią įvairių organizacinių faktorių teisingumo suvokimą, viso atrankos proceso, rezultatų ir atskirų atrankos metu naudojamų metodų teisingumo suvokimą.

Kandidatų reakcija į atranką turi praktinę reikšmę atrankos procese. Visų pirma tie kandidatai, kurie reaguoja neigiamai į organizacijos taikomus atrankos metodus, gali neigiamai atsiliiepti apie pačią organizaciją. Kita vertus, tie kandidatai, kurie yra nepatenkinti atrankos procesu ir turi kitų alternatyvių darbo pasiūlymų, gali tiesiog pasitraukti iš atrankos proceso, ypač tada, kai turi alternatyvių darbo pasiūlymų. Be to, kandidatų reakcijos poveikis į atrankos procesą yra daugiau nei tiesioginis. Svarbu pažymėti, kad reakcija į atranką turi įtakos organizacijos produktyvumui ir pelningumui. Tai reiškia, kad kandidatai gali būti tos organizacijos, į kurią jie kandidatuoja, prekių ar paslaugų vartotojai. Kandidatai taip pat gali perduoti informaciją apie atrankos procesą kitiems potencialiems organizacijos vartotojams (Smither ir kt., 1993). Šis atrankos proceso poveikis kandidatų kaip vartotojų elgesiui buvo pastebėtas ankstesniuose darbuose (Rynes ir Barber, 1990), tačiau neišsamiai ištyrinėtas (Macan ir kt., 1994).

Teorinį minėtosios problemos aktualumą nulemia ir tai, kad kandidatų reakcijos į atranką sąvoka nėra prigijusi mūsų mokslinėje literatūroje. Šiame darbe vadovavomės Gilliland (1994) kandidatų reakcijos į atranką koncepcija, naudojome šios koncepcijos pagrindu sukurtą metodiką, leidžiančią visapusiškai įvertinti įvairius kandidatų reakcijos į atranką aspektus. Taip pat siekėme įvertinti, kaip kandidatų reakcija į atranką yra susijusi su kai kuriais intrapersonalinio konteksto aspektais – lytimi, amžiumi, darbo stažu, išsilavinimu, darbo, į kurį kandidatuojama, pobūdžiu, analogiškos darbo patirties turėjimu, profesiniu statusu.

Mokslinis naujumas. Lietuvoje kandidatų reakcijos į atranką raiškos ypatumai, ją lemiantys veiksniai bei ryšys su jų kaip vartotojų elgesiu netyrinėti. Kitose šalyse atliktuose tyrimuose kandidatų reakcija į atranką dažniausiai siejama su tokiais reikšmingais organizacijai padariniais kaip organizacijos patrauklumu (Bauer ir kt., 1998; Carless, 2003), ketinimais įsidarbinti (Saks ir kt., 1995), ketinimais rekomenduoti organizaciją kitiems (Smither ir kt., 1993; Gilliland ir kt., 2001).

Atlikti tyrimai palieka daug neatsakytų klausimų.

Daugelis šios srities įvairių šalių tyrinėtojų lygina studentų reakcijos į atranką ypatumus (Ployhart ir kt., 1999; Chapman ir kt., 2003; Wallace ir kt., 2006; Carless, 2006; Saks ir McCarthy, 2006). Pripažindami tai, kad atrankos procesas yra svarbus realių kandidatų kaip potencialių vartotojų elgesio pasireiškimui bei palaikymui, šiame darbe nusprendėme tyrinėti kandidatų reakcijos į atranką ir jų kaip vartotojų elgesio sąsajas realioje darbo aplinkoje. Manome, kad realiomis sąlygomis, kada individui tenka spręsti užduotis, atsakinėti į klausimus, ryšys tarp reakcijos į atranką ir realių jų kaip vartotojų nuostatų pasireiškia ryškiausiai.

Kai kurių tarpkultūrinių tyrimų rezultatai leidžia daryti išvadą, kad priklausomai nuo tiriamųjų tautybės rezultatai gali skirtis (Gilliland, 1994), todėl įdomu, ar Lietuvoje išlieka panašios kandidatų reakcijos į atranką tendencijos, kaip ir nustatytos užsienio autorių tyrimuose.

Teorinė ir praktinė darbo vertė. Magistro baigiamajame darbe pateikiami susisteminti kandidatų reakcijos į atranką tyrimų vartotojų elgesio srityje rezultatai. Surinktų duomenų analizės pagrindu pateiktos išvados praplečia mokslines žinias apie potencialių kandidatų reakcijos į atranką ir reikšmingų organizacijos padarinių sąsajas.

Šio darbo praktinė vertė yra ta, jog tyrimo rezultatai gali padėti organizacijų sistemos reformų kūrėjams išskirti svarbius atrankos proceso tobulinimo aspektus. Tokioje reikšmingoje aplinkoje, kaip atrankos procesas, svarbu sudaryti sąlygas kandidatui tinkamai priimti naują ir skirtingą informaciją apie organizaciją, susigaudyti tos informacijos sraute. Šio darbo rezultatai gali būti panaudoti didinant darbuotojų atrankos efektyvumą, kuriant intervencines priemones, skirtas neadekvačiam kandidatų kaip vartotojų elgesiui mažinti. Kandidatų reakcijos supratimas gali padėti palengvinti atrankos personalo apmokymą apie tai, kas būtina sėkmingam kandidato įvedimui į organizaciją, sėkmingam techninių ir tarpasmeninių įgūdžių pademonstravimui atrankos metu. To pasekoje gali sumažėti kandidatų pasitraukimas iš atrankos, neigiamos nuostatos į atranką.

Darbo išvados taip pat galėtų paskatinti personalo valdymo specialistus atkreipti dėmesį į veiksnius, darančius įtaką kandidatų reakcijai į atranką ir taip organizuoti procesą, kad kandidatai ne tik įgytų būtinų žinių apie organizaciją bei darbą, bet ir įvertinę atrankos efektyvumą, pasirinktų adekvačius jų kaip vartotojų elgesio būdus.

PAGRINDINIAI TERMINAI IR SĄVOKOS

Atrankos procesas – abipusė sąveika, kada kandidatai ir organizacija susirenka informaciją apie vienas kitą ir atitinkamai reaguoja, kol priimamas sprendimas dėl įdarbinimo (Bauer ir kt., 1998, p. 892).

Kandidatų reakcija į atranką (*angl. applicant's reaction to selection system*) – žmogaus nuostatos, emocijos ir supratimas apie patį atrankos procesą ir jos rezultatus (Hausknecht ir kt., 2004, p. 640).

Procedūrinis teisingumas (*angl. procedural justice*) – tai atrankos proceso metu taikomų taisyklių teisingumo suvokimas (Gilliland, 1994).

Skirstomasis teisingumas (*angl. distributive justice*) – tai atrankos rezultatų, sprendimų priimti į darbą teisingumas (Gilliland, 1994).

Kandidatų kaip vartotojų elgesys – kandidatų sprendimai vartoti tos organizacijos, į kurią jie pretenduoja, prekes ar paslaugas (Fiaschetti, 1998).

Kandidatų ketinimai rekomenduoti organizaciją kitiems – kandidatų sprendimai perduoti atrankos teisingumo vertinimus kitiems potencialiems kandidatams (Saks ir kt., 1995).

Organizacijos patrauklumas (*angl. organizational attractiveness*) – tai suvokimas, kad organizacijos palaikomą įvaizdį (Smither ir kt., 1993).

1. KANDIDATŲ REAKCIJOS Į ATRANKĄ RAIŠKOS YPATUMAI

Darbuotojų atranka kaip mokslinių tyrimų objektas užima svarbią vietą darbo ir organizacinės psichologijos kontekste. Tai viena svarbiausių daugelio organizacijų viduje veikiančių veiklos sričių (Kluger ir Rothstein, 1993; Thibodeaux ir Kudisch, 2003; Anderson ir kt., 2004). Ilgą laiką personalo atrankos tyrimai koncentravosi ties atrankos proceso suvokimu vien tik iš organizacijos perspektyvos. To pasekoje, tyrėjai daugiausia ieškojo patikimų atrankos metodų kvalifikuotiems kandidatams atrinkti, domėjosi atrankos procedūrų tikslumu, jų psichologiniu poveikiu kandidatams ar jų elgsenai (Macan ir kt., 1994; Ni ir Hauenstein, 1998). Ir tik pastaraisiais dešimtmečiais į atrankos procesą tyrėjai pradėjo žiūrėti kaip į dvipusį sprendimų priėmimo procesą, kai ne tik organizacijos, bet ir kandidatai priima sprendimus, remdamiesi savo patirtimi atrankos metu. Tad pastaruoju metu pasirodę tyrimai siekia kuo geriau prognozuoti atrankos sprendimus, nuspėti, kaip kandidatai reaguos į visą atrankos procesą ir kokią įtaką tai turės organizacijai (Kluger ir Rothstein, 1993; Rynes ir Connerley, 1993; Smither ir kt., 1993). Mūsų darbo vienas iš uždavinių – išanalizuoti kandidatų reakciją į atranką, pateikti teorinį modelį, išryškinantį kaip kandidatai suvokia atrankos teisingumo poveikį savo nuostatomis ir elgesiui.

1.1. Kandidatų reakcijos į atranką reikšmė atrankos procese

Prieš nukreipdami savo dėmesį į kandidatų reakcijos į atranką praktinę reikšmę, turime aiškiai apibrėžti atrankos proceso sąvoką.

Atrankos procesas yra abipusė sąveika tarp kandidatų ir organizacijos, kada dalijamasi informacija siekiant įvertinti, ar pasiteisina lūkesčiai vienas kito atžvilgiu. Pavyzdžiui, Herriot atrankos procesą apibūdino kaip kandidatų ir organizacijos santykį, kai kandidatų ketinimai dalyvauti atrankos procese arba priimti darbo pasiūlymą reiškia sprendimą pasilikti tame santykyje ilgesnį laiką. Tyrėjai pažymi, kad šie kandidatų ketinimai priklauso nuo to, kiek atrankos procesu metu gauta informacija tiesiogiai siejasi su kandidatų asmeniniais tikslais ir vertybėmis. Vadinasi, tikėtina, jei kandidatų lūkesčiai nesutampa su organizacijos lūkesčiais, priimdami sprendimą dėl įsidarbinimo, jie nebus linkę tęsti santykių (Smither ir kt., 1993; Macan ir kt., 1994; Bauer ir kt., 1998).

Pirmieji empiriniai kandidatų reakcijos į įvairius darbuotojų atrankos metodus tyrimai atlikti praeitame dešimtmetyje. Nors ilgą laiką atrankos tyrimai daugiausia koncentravosi ties įvairių atrankos metodų patikimumo ir naudingumo klausimais, tyrėjai pastebėjo, kaip svarbu lyginti kandidatų reakcijas į organizacijos taikomus skirtingus atrankos metodus ir visą atrankos procesą. Teoriniai ir empiriniai darbai šioje srityje praplėtė atrankos proceso supratimą jau iš kandidatų

perspektyvos (Schmitt ir Chan, 1999; Hausknecht, 2004), kada kandidatų reakcija į atranką vertinama kaip svarbi „socialinė atrankos proceso dalis“.

Šiame darbe vadovausimės prielaida, kad kandidatų reakcija į atranką apima įvairių organizacinių faktorių teisingumo suvokimą, viso atrankos proceso, rezultatų ir atskirų atrankos metu naudojamų metodų teisingumo suvokimą.

Kandidatų reakcija į atranką turi praktinę reikšmę atrankos procese. Pavyzdžiui, organizaciją, kurios atrankos procesą kandidatai suvokia kaip neteisingą, vertina kaip mažiau patrauklią darbo paieškos procese. Antra, kandidatai, ypatingai tie, kurių kandidatūros buvo atsisakyta, gali turėti įtakos kitiems potencialiems kandidatams (Smither ir kt., 1993). Trečia, kandidatai yra mažiau linkę priimti darbo pasiūlymą tos organizacijos, kurios atrankos sistemą vertina neigiamai (Macan ir kt., 1994). Ketvirta, kandidatų reakcijos gali būti susijusios su teisiniais nusiskundimais dėl atrankos proceso (Smither ir kt., 1993). Be to, neigiamos reakcijos į organizacijos taikomus atrankos metodus gali sąlygoti mažesnę tikimybę, kad kandidatai pakartotinai kreiptųsi į šią organizaciją. Vadinasi kandidatų reakcija turi įtakos tiek trumpalaikiam, tiek ilgalaikiam atrankos proceso efektyvumui ir organizacijai gali sąlygoti tiek finansinius nuostolius, tiek nepalankaus organizacijos įvaizdžio formavimąsi (Saks ir kt., 1995; Schmitt ir Chan, 1999; Anderson ir kt., 2004).

Praktinė kandidatų reakcijos reikšmė ir empirinių tyrimų indėlis sąlygojo teorinio modelio, galinčio paaiškinti kandidatų reakcijų suvokimo procesus, poreikį. Pirmiesiems bandymams apibrėžti ir paaiškinti reakcijas į atrankos procesą trūko teorinio pagrindimo. Vėliau išaugus empirinių studijų skaičiui, buvo suformuluoti organizacinio teisingumo teorijos principai (Gilliland, 1994; Anderson ir kt., 2004).

Dauguma teorinių modelių buvo sukurti vadovaujantis pirmtakų teorinėmis idėjomis, kurias būtų tikslinga aptarti plačiau.

1.2. Kandidatų reakcijos į atranką teoriniai modeliai

Kaip jau buvo minėta, kandidatų reakcija sąlygoja tam tikrus organizacijai reikšmingus rezultatus, tačiau lieka neaišku, kaip formuojasi kandidatų suvokimas apie atrankos procesą ir kaip tai veikia emocinius, elgesio ir kognityvinius to suvokimo padarinius.

Vieni pirmųjų teorinių modelių aiškinančių kandidatų teisingumo suvokimus ir jų poveikį, rėmėsi organizacinio teisingumo teorija (*angl. organizational justice theory*). Pagal šią teoriją „kandidatų reakcija į tam tikrą organizacijos sprendimą yra pasekmė, kuri kyla iš veiksmo ir proceso siekiant to sprendimo“ (Schmitt ir Chan, 1999, p. 52). Organizacinis teisingumas apima šiuos teisingumo suvokimus: a) gauto rezultato teisingumo suvokimas – skirstomasis teisingumas

(*angl. distributive justice*) (Smither ir kt., 1993); taikomų taisyklių ir metodų teisingumo suvokimas – procedūrinis teisingumas (*angl. procedural justice*) (Ployhart ir Ryan, 1998; Bauer ir kt., 2001); tarpasmeninės sąveikos teisingumo suvokimas – tarpasmeninis teisingumas (*angl. interpersonal justice*); adekvačios informacijos apie taikomas procedūras teisingumo suvokimas – informacinis teisingumas (*angl. informational justice*) (Bauer ir kt., 1998; Truxillo ir kt., 2006).

Taigi pagal organizacinio teisingumo teoriją, kandidatai į atrankos procesą žiūri per šiuos teisingumo aspektus ir tai sąlygoja iš to sekančias nuostatas, ketinimus ir elgesį.

Įsidėmėtinas Gilliland (1994) kandidatų reakcijos modelis, kurio šaknys yra organizacinėje teisingumo teorijoje. Šis teorinis modelis aiškina, kaip formuojasi kandidatų atrankos teisingumo suvokimas ir kaip tai vėliau veikia atrankos rezultatus (Smither ir kt., 1993; Macan ir kt., 1994).

Pagal Gilliland modelį, kandidatai reaguoja į atrankos procesą ir formuojasi įspūdį apie organizaciją tam tikrų procedūrinio ir skirstomojo teisingumo taisyklių pagrindu. Gilliland teigia, kad suminis pasitenkinimas arba konkrečių taisyklių pažeidimas sąlygoja bendrąjį procedūrinio ir skirstomojo teisingumo vertinimą. Gilliland (1993) procedūrinio teisingumo taisyklės skirstė į tris grupes, kurios apima skirtingus procedūrinio teisingumo suvokimus:

- Formalių taisyklių (*angl. formal characteristics*) grupė apima darbo turinio atitikimą (*angl. job-relatedness*), galimybę daryti įtaką (*angl. chance to perform*), persvarstymo galimybę (*angl. reconsideration opportunity*), pastovumą (*angl. consistency*).
- Paaiškinamųjų taisyklių grupė apima grįžtamąjį ryšį (*angl. feedback*), informacijos žinojimo laipsnį (*angl. information known*), atvirumą (*angl. openness*).
- Tarpasmeninės sąveikos taisyklių grupė apima tarpasmeninį efektyvumą (*angl. interpersonal effectiveness*), abipusę komunikaciją (*angl. two-way communication*), klausimų tinkamumą (*angl. propriety of questions*) (Bauer ir kt., 2001; Chan ir Schmitt, 2004).

Procedūrinės taisyklės nurodo, ar atrankos metodai yra susiję su darbu bei nuoseklūs, ar yra galimybė parodyti savo gebėjimus, ar sąžiningai bendraujama su kandidatu, ar atrankos vedėjas moka efektyviai bendrauti su žmonėmis, ar vyksta abipusis komunikavimas, ar klausimai yra tinkami (Chmiel, 2005).

Gilliland (1993) pažymi, kad procedūrinio teisingumo suvokimas kyla iš anksčiau išvardintų teisingumo suvokimo taisyklių. Tuo tarpu skirstomojo teisingumo suvokimas taip pat remiasi tam tikromis taisyklėmis, nusprendžiant, ar atrankos proceso galutinis sprendimas yra teisingas.

- Rezultatų teisingumas (*angl. equity*) reiškia galimybę labiausiai kvalifikuotiems kandidatams sulaukti teigiamo atrankos sprendimo.
- Rezultatų lygybė (*angl. equality*) reiškia tikimybę, kad visi kandidatai vienodai atlyginami už įdėtas pastangas atrankos metu.

- Poreikis rezultatams (*angl. need*) reiškia, kad kandidatai sulauks norimo rezultato (Gilliland, 1993; Chan ir Schmitt, 2004).

Procedūrinis ir skirstomasis teisingumas yra susiję. Pavyzdžiui, kai kurie tyrėjai teigia, kad procedūrinis ir skirstomasis teisingumas yra nepriklausomi kintamieji (Gilliland, 1993). Kiti pastebi, kad šie abu teisingumo suvokimai yra stipriai susiję (Hausknecht ir kt., 2004). Vis dėl to dažniausiai tyrimuose yra apsiribojama tik procedūrinio teisingumo vertinimu. Taip yra todėl, kad atrankos proceso metu kandidatai pirmiausia yra veikiami konkrečių atrankos metodų ir tik vėliau sulaukia atrankos rezultato. Be to, organizacijos turi didesnę galimybę kontroliuoti atrankos procesą nei atrankos proceso pasekmes (Truxillo ir kt., 2004). Remiantis šiuo pastebėjimu, darome prielaidą, kad mūsų tyrime svarbu įtraukti tiek atrankos proceso teisingumo suvokimo, tiek gauto atrankos rezultato teisingumo suvokimo vertinimus.

1.3. Veiksniai, lemiantys skirtingus kandidatų reakcijas į atranką raiškos ypatumus

Ryšys tarp reakcijos į atrankos procesą ir tolimesnių jos padarinių organizacijai priklauso nuo tam tikrų ekonominių, motyvacinių ir situacinių faktorių. Tyrimuose dominuoja atskirų veiksmų analizė, tačiau susidomėjimu akivaizdžiai išsiskiria atrankos konteksto faktorių tyrimai, asmenybės ypatumų ir socialinių demografinių veiksmų įtakos kandidatų reakcijai tyrimai.

1.3.1. Atrankos konteksto faktorių vaidmuo kandidatų reakcijai į atranką

Atrankos proceso turinys tyrimuose yra autentiškas arba hipotetiškas, priklausomai nuo to, kokie tiriamieji dalyvauja ir kokia tyrimo eiga (Hausknecht ir kt., 2004). Autentiškos atrankos situacijų tyrimuose dalyvauja tikri kandidatai į tikras darbo vietas (Gilliland ir kt., 2001; Thibodeaux ir Kudisch, 2003; Carless, 2003; Lahuis, 2005; Ryan ir kt., 2006; Truxillo ir kt., 2006). Kandidatai atrankos proceso metu apklausiami, siekiant įvertinti jų ketinimus ir teisingumo suvokimą apie taikomus atrankos metodus ir pačią organizaciją, į kurią jie kandidatuoja. Hipotetiškos atrankos tyrimų dalyviai, dažniausiai paskutinio kurso studentai, prisiima kandidato vaidmenį į tam tikrą darbą (Smither ir kt., 1993; Kluger ir Rothstein, 1993; Rynes ir Connerley, 1993; Saks ir kt., 1995; Smither ir kt., 1996; Ni ir Hauenstein, 1998; Ployhart ir kt., 1999; Chapman ir kt., 2003; Wallace ir kt., 2006; Carless, 2006; Saks ir McCarthy, 2006). Tiriamieji įsivaizduodami, kad dalyvauja atrankoje į tam tikrą darbo poziciją, perskaito organizacijos, darbo, į kurį kandidatuoja, aprašymą, susipažįsta su atrankos metodais (Schmitt ir Chan, 1999; Bauer ir kt., 2001). Pavyzdžiui, Rynes ir Connerly (1993) tyrinėjo ieškančių darbo studentų, reakcijas į atranką.

Tyrėjai tyrimo dalyviams pateikė scenarijų ir paprašė nurodyti, kaip jie reaguotų, jei tokios situacijos jiems pasitaikytų atrankoje.

Atrankos kontekstas turi įtakos ryšiui tarp kandidatų reakcijos į atranką ir atrankos padarinių. Hausknecht ir kt. (2004) metaanalizės metodo pagalba nustatė, kad ryšys tarp kandidatų reakcijos į atranką ir atrankos rezultatų skiriasi priklausomai nuo atrankos konteksto ir išklėle prielaidą, kad autentiškoje atrankoje ryšys gali būti stipresnis, nes kandidatai yra „jautresni“ skirtingiems atrankos metodams. Vienu metu kandidatai įvertina daugybę su darbo pasiūlymu susijusių faktorių, tokių kaip ekonominiai veiksniai, kiti alternatyvūs darbo pasiūlymai. Saks ir kt. (1995) pažymi, kad patyrę kandidatai reaguoja kitaip nei mažiau patirties ir darbo pasiūlymų turintys studentai. Be to, studentai gali būti labiau susipažinę su tyrimo problema. Kita vertus, ryšys tarp procedūrinio ir skirstomojo teisingumo suvokimų bei ketinimų rekomenduoti organizaciją kitiems, priimti darbo pasiūlymą, yra stipresnis hipotetiškos atrankos tyrimuose. Rezultatai aiškinami tokiuose tyrimuose pernelyg pervertinamu teisingumo suvokimu. Be to, hipotetiškos atrankos metu daugelis faktorių yra stipriai kontroliuojama ir negali turėti įtakos tyrimo dalyviams. Saks ir McCarthy (2006) nurodo, kad kandidatai į tikras darbo vietas gali reaguoti ne taip stipriai, jei matys, kad jų neigiama reakcija gali turėti įtakos galimybei gauti darbo pasiūlymą.

Atrankos proceso teisingumo suvokimas skiriasi priklausomai nuo to, į kurią darbo poziciją kandidatuojama. Pavyzdžiui, tiriamieji studentai ir kandidatai į tikras darbo vietas skiriasi savo darbo paieškos patirtimi, įsipareigojimais organizacijai, taip pat neigiamo poveikio organizacijos padariniams pasireiškimo laipsniu. Realių kandidatų imtį paprastai sudaro vyresni darbuotojai, kandidatuojantys į vadovaujančias arba specifines darbo pozicijas. Pastebėta, kad kandidatai, kurie kandidatuoja į laikiną darbo poziciją, reikalaujančią nedaug įgūdžių, yra mažiau veikiami atrankos proceso faktorių, nei tie, kurie ieško pastovaus darbo, reikalaujančio specifinių įgūdžių (Hausknecht ir kt., 2004).

Svarbu pažymėti, kad ne tik atrankos proceso turinys, bet ir atrankos proceso stadija turi įtakos duomenų, apie kandidatų reakcijos ir jos sąlygojamus padarinius, analizei.

Kandidatų reakcija į atranką yra dinamiška. Tyrimai, kurie siekė nustatyti reakcijos pasikeitimo laipsnį, daugiausia koncentravosi ties reakcijų vertinimu trimis etapais: prieš reakcijos vertinimą, po vertinimo/prieš grįžtamąjį ryšį ir po vertinimo/po grįžtamojo ryšio. Pirmo etapo metu kandidatai susipažįsta su informacija apie organizaciją, darbo reikalavimais, ruošia reikiamą medžiagą kandidatavimui, pirmą kartą kontaktuoja su organizacija. Antro etapo metu taikant įvairius atrankos metodus kandidatai įvertinami pagal tai, kiek jų lūkesčiai ir gebėjimai atitinka darbo reikalavimus. Trečio etapo metu kandidatui suteikiama informacija apie atrankos sprendimą, atrankos metodų atlikimą (Hausknecht ir kt., 2004). Kaip pažymi Chan ir Schmitt (2004), reakcijų vertinimas skirtingo atrankos proceso etapo metu suteikia mums informacijos apie tai, kiek reakcija

yra stabili, kokios jos pasikeitimo priežastys ir kokie galimi jos poveikio rezultatai. Pavyzdžiui, Bauer ir kt. (1998) nustatė, kad procedūrinio teisingumo suvokimas mažėja, kada kandidatai yra supažindinami su atrankos galutiniais rezultatais, paaiškinama dėl kokių priežasčių buvo atsisakyta jų kandidatūros. Gilliland (1993) nurodo, kad procedūrinio teisingumo taisyklės itin svarbios tiek pirminiame, tiek paskutiniame atrankos etapuose, kadangi kandidatai nori žinoti tiek atrankos proceso eigą, tiek jos galutinį rezultatą. Tuo tarpu Ployhart ir Ryan (1998) aiškiai neatskyrė reakcijos vertinimo etapų ir tai sąlygojo klaidinančių duomenų interpretavimą. Hausknecht ir kt. (2004) pažymi, kad tyrėjai turi įsivardinti, kada kandidatų reakcija į atranką yra vertinama ir koks grįžtamasis ryšys jiems yra suteikiamas.

Pirminiame atrankos etape pirminė kandidatavimo anketa yra svarbus veiksnys, turintis įtakos požiūriui į organizaciją. Saks ir kt. (1995) nustatė, kad kandidatų suvokimas, kad atrankos anketos klausimai liečia pernelyg asmeninę informaciją, yra reikšmingai susijęs su organizacijos patrauklumu, ketinimais rekomenduoti ją kitiems, motyvacija tęsti kandidatavimą. Be to, kaip pažymi Wallace ir Vodanovich (2004), tokie kandidatai labiau yra linkę reikšti teisinius nusiskundimus dėl netinkamo atrankos proceso.

Kandidatų atrankos proceso suvokimo vertinimas priklauso ir nuo organizacijos suteikiamos informacijos apie atrankos rezultatą (Bauer ir kt., 1998; Truxillo ir kt., 2004). Pavyzdžiui, Ployhart ir kt. (1999) nustatė, kad laiškas, kuriame paaiškinamos kandidatūros atsisakymo priežastys, padidina teisingumo suvokimą, bet slopina kandidato savęs vertinimo jausmą. Gilliland ir kt. (2001) taip pat pažymi, kad kandidatai atranką vertina kaip teisingesnę, kai sulaukia laiško apie atrankos sprendimą. Ryan ir Ployhart (1999) aiškino, kad atrankos sprendimas sąlygoja skirtingas reakcijas ne tik į visą atrankos procesą, bet ir į atskirus atrankos proceso metodus. Wallace ir kt. (2006) pažymi, kad procedūrinio teisingumo vertinimas po atrankos sprendimo (pvz., atsisakymo, atsisakymo be paaiškinimo), gali būti sąlygojamas ir savaime paties sprendimo.

Atsižvelgdami į tyrėjų padarytas prielaidas (Chan ir Schmitt, 2004), kad tikslingiausia vertinti kandidatų reakciją į atranką po ilgesnio laiko, tyrime vertinsime kandidatų reakcijas praėjus mėnesiui laiko po atrankos sprendimo.

Be to, tyrimą organizuosime autentiškos atrankos būdu.

1.3.2. Asmenybės ypatumų ryšys su kandidatų reakcija į atranką

Kandidatų individualūs skirtumai turi įtakos jų reakcijoms į atranką. Pagal tyrimuose vertinamų individualių skirtumų pobūdį, galima skirti dvi tiriamųjų objektų grupes: kandidatų asmenines savybes ir kandidatų motyvaciją darbo paieškos procese.

Asmeninės kandidatų savybės yra svarbios vertinant kandidatų suvokimus apie atranką. Visų pirma asmeninės savybės paaiškina panašius kandidatų teisingumo suvokimus ir jų ketinimus kandidatuoti (Truxillo ir kt., 2006). Antra, tyrimai rodo, kad asmeninės savybės leidžia prognozuoti darbo atlikimą (Barrick ir Mount, 1991). Vadinasi, asmenybė yra svarbus veiksnys, leidžiantis prognozuoti kandidatų reakcijos poveikį įvairiems organizacijos padariniams.

Asmeninės kandidatų savybės yra susijusios su kandidatų teisingumo suvokimu. Pavyzdžiui, Chan ir Schmitt (2004) teigė, kad kandidatai, kuriems būdinga proaktyvumo savybė, yra labiau linkę rinkti informaciją apie atrankos metodus, jų reakcija į tam tikrus atrankos metodus yra nepastovi. Be to, daroma prielaida, kad kandidatai, kuriems būdinga internalumo savybė į atrankos procesą reaguoja skirtingai nei kandidatai su ryškiu eksternalumo savybės pasireiškimo laipsniu. Truxillo ir kt. (2006) ryšį tarp atrankos teisingumo suvokimo ir požiūrio į organizaciją aiškino Didžiojo Penketo savybėmis (*angl. Big Five*).

Kitas svarbus faktorius, susijęs su teisingumo suvokimu darbo paieškos procese yra kandidatų motyvacija. Tyrimai rodo, kad kandidatų teisingumo suvokimo vertinimas turi įtakos jų lūkesčiams. Pavyzdžiui, Gilliland (1993) pažymi, kad jei kandidatams būdingas neigiamas nusiteikimas atrankos proceso atžvilgiu, jie gali suvokti turintys mažesnę galimybę gauti darbo pasiūlymą ir to pasekoje dėti mažiau pastangų tęsiant kandidatūrą atrankos proceso metu. Lohuis (2005) nurodo, kad kandidatai su aukšta motyvacijos kontrole bus labiau linkę iki galo dalyvauti įsidarbinimo procese net jei atrankos procesą suvoks kaip neteisingą. Priešingai, kandidatai su silpna motyvacijos kontrole gali nuspręsti pasitraukti iš atrankos proceso, jei vertins jį kaip neteisingą.

Taigi, tyrimai rodo, kad kandidatų individualūs skirtumai turi įtakos jų požiūriui į atrankos procesą. Be to, lūkesčiai, susiję su teisingumo suvokimu, vaidina svarbų vaidmenį formuojantis kandidatų ketinimams ir nuostatoms.

1.3.3. Socialinių demografinių veiksnių įtaka kandidatų reakcijai į atranką

Ryšiui tarp kandidatų reakcijos į atranką ir atrankos rezultatų turi įtakos tokie tarpiniai kintamieji kaip darbo rinka, darbų kiekis, į kuriuos kandidatai pretenduoja, darbo patirtis, informacija apie organizaciją (Schmitt ir Chan, 1999; Chan ir Schmitt, 2004; Hausknecht ir kt., 2004). Pavyzdžiui, Smither ir kt. (1996) teigė, kad prastos darbo rinkos sąlygos (pvz., didelis nedarbas) gali sąlygoti tai, kad kandidatai sieks darbo net jei atrankos procesą suvoks kaip neteisingą. Chan ir Schmitt (2004) pažymi, kad darbo paklausa yra vienas iš „makro“ lygmens kintamųjų (pvz., organizacijos reputacija), kuris ypatingai veikia kandidatų reakcijas. Gilliland

(1993) teigia, kad reakcija į atrankos procesą yra stipriai susijusi su ketinimais įsidarbinti, kai kandidatas neturi alternatyvių darbo pasiūlymų. Chan ir Schmitt (2004) parodė, kad ryšį tarp kandidatų reakcijos į atranką ir darbo atlikimo ypač veikia motyvacija, patirtis kitame darbe ir pan.

Ryšiui tarp atrankos proceso teisingumo suvokimo ir jo sąlygojamų organizacijos padarinių, turi įtakos kai kurie kandidatų demografiniai veiksniai. Pavyzdžiui, Smither ir kt. (1993) nustatė, kad egzistuoja lyčių skirtumai vertinant tiek visą atrankos procesą, tiek atskirus jos metodus. Be to, vyresni kandidatai organizaciją, į kurią kandidatuoja, linkę vertinti kaip patrauklesnę nei jaunesni kandidatai. Chapman and Ployhart parodė, kad moterims labiau būdinga neigiama reakcija į tam tikrus atrankos metodus (pvz., į klausimus apie šeimą), o vyresniems – į neįprastus atrankos metodus (pvz., internetines apklausas) (Truxillo ir kt., 2004). Chapman ir kt. (2005) pastebi, kad moterys yra jautresnės įvairiems atrankos proceso faktoriams, tarp jų ir teisingumo suvokimui. Atitinkamai, daroma prielaida, kad moterims labiau būdingos neigiamos reakcijos į tam tikrus atrankos metodus nei vyrams. Priešingai, Carless (2006) pažymi, kad moterys ir vyrai vienodai vertina turintys galimybių daryti įtaką atrankos proceso metodams. Hausknecht ir kt. (2004) nustatė, kad ryšys tarp amžiaus, lyties ir kandidatų procedūrinio, skirstomojo teisingumo suvokimų yra silpnas. Tokie prieštaringi tyrimų rezultatai aiškinami tiriamųjų imties dydžio nevienodu pasiskirstymu (Saks ir McCarthy, 2006).

Kandidatų patirtis yra svarbus faktorius turintis įtakos teisingumo suvokimui (Gilliland, 1993; Ryan ir Ployhart, 2000). Pavyzdžiui, Gilliland (1993) teigia, kad kandidatas, kuris pirmą kartą dalyvauja pokalbyje, gali manyti, kad tarpasmeninės procedūrinės taisyklės yra svarbesnės nei formaliosios. Kandidatų pirminis įspūdis apie metodo teisingumą taip pat turi įtakos jo motyvacijai atrankos procese. Panašiai, proceso ir rezultatų suvokimo teisingumas atrankos metu turi įtakos motyvacijai dalyvaujant kitose atrankose dėl kitų darbo pozicijų. Brockner ir kt. teigė, kad atrankos proceso išmanymas, žinojimas gali tik padidinti teisingumo suvokimą (Schmitt ir Chan, 1999). Steiner ir Gilliland (1996) pabrėžia, kaip svarbu tyrinėti ankstesnę kandidatų patirtį, ypač tam tikriems atrankose taikomiems vertinimo metodams. Jie taip pat nustatė, kad suvokimas, jog atrankos metodas yra taikomas plačiai yra susijęs su to metodo teisingumo suvokimu. Potencialūs kandidatai gali ir neturėti tiesioginės patirties tam tikram atrankos metodui, bet gali apie jį žinoti iš kitų šaltinių (Bauer ir kt., 1998; Truxillo ir kt., 2004).

Personalo atrankos agentūrų konsultantų savybės taip pat yra svarbios atrankos procese. Nustatyta, kad atrankos vedėjų savybės, tokios kaip empatija, nuoširdumas yra svarbūs faktoriai reakcijai apie atrankos teisingumą formuoti. Kandidatų reakcija į atrankos vedėją formuojasi dviem poliais: koks tai yra žmogus ir kaip jis elgiasi. Reakcija kaip į žmogų formuojasi vertinant jo amžių, išvaizdą; reakcija į elgesį – vertinant jo draugiškumą, kompetentingumą (Schmitt ir Chan, 1999).

Taigi kandidatų reakciją į atranką gali veikti įvairūs ekonominiai, motyvaciniai ir situaciniai kintamieji.

Atsižvelgiant į šiuos, dažniausiai tyrimuose ignoruojamus dalykus, sieksime įvertinti kandidatų darbo patirtį, kandidatų patirtį konkrečioms atrankos vertinimo metodams, darbo, į kurį kandidatuoja, pobūdį.

1.4. Kandidatų reakcija į skirtingus atrankos metodus

Jau buvo minėta, kad ilgą laiką tyrėjai daugiausia ieškojo patikimų atrankos metodų kvalifikuotiems kandidatams atrinkti. Pastaruoju dešimtmečiu tyrimų objektu tapo kandidatų reakcijos į skirtingus atrankos vertinimo metodus (Rynes ir Connerley, 1993; Smither ir kt., 1993; Macan ir kt., 1994; Chan ir kt., 1998; Carless, 2003). Siekiama įvertinti, atrankos metodų poveikį kandidatų teisingumo suvokimui (Gilliland, 1994; Bauer ir kt., 1998; Ployhart ir kt., 1999).

Pokalbis, asmenybės, sugebėjimų vertinimo testai, vertinimo centrai ir darbinės užduotys yra populiariausi atrankos metu taikomi metodai potencialiems kandidatams atrinkti (Carless, 2003).

Kelių tyrimų metu buvo nagrinėti kandidatų prioritetai skirtingiems atrankos metodams. Pavyzdžiui, Schmidt ir kt. nustatė, kad kandidatai atrankos metu palankiau reaguoja į darbo užduotis nei į rašytinio formato testus (*angl. paper-and-pencil*) (Schmitt ir Chan, 1999). Smither ir kt. (1993) taip pat nustatė, kad tie metodai, kurie apima įvairių darbinių situacijų modeliavimą yra palankiau vertinami nei rašytiniai metodai. Kluger ir Rothstein (1993) studentų tyrimo metu pastebėjo, kad biografinės informacijos klausimynas vertinamas palankiau nei sugebėjimus vertinantis testas. Rynes ir Connerley (1993) vertino kandidatų reakcijas į 13 skirtingų atrankos metodų ir nustatė, kad darbinių situacijų modeliavimo pokalbiai yra populiariesni nei asmenybės ar sugebėjimų vertinimo metodai. Panašius duomenis gavo Kravitz ir kt. vertinę kandidatų prioritetus 16 skirtingų atrankos metodų. Pagal kandidatų reakcijų palankumą, jie nustatė tokią atrankos metodų išsidėstymo tvarką: pokalbis, rekomendacijos, sugebėjimų testai, asmenybės testai, medicininis vertinimas, fizinių gebėjimų testai (Carless, 2003). Rosse ir kt. pastebi, kad kandidatai reaguoja palankiau į asmenybės įvertinimo testus, kai jie yra pateikiami samplaikoje su sugebėjimų vertinimo metodais (Chan ir Schmitt, 2004).

Reakcijas į atrankos metodus sąlygoja kai kurie veiksniai. Rynes ir Connerly (1993) pažymi, kad kandidatų reakcijos priklauso nuo to, ar kandidatas turi galimybę daryti įtaką metodo atlikimui. Kluger ir Rothstein (1993) nustatė, kad reakcija į atrankos metodus priklauso nuo to, kiek kandidatai jaučia turintys galimybių kontroliuoti faktorius, kurie turi įtakos metodo atlikimui. Pavyzdžiui, biografinės informacijos metodus kandidatai jaučia galintys labiau kontroliuoti nei

sugebėjimus vertinančius testus. Kaip pažymi Chan ir Schmitt (2004), kontrolės suvokimo laipsnis, suvokimas apie tai, kiek konkretus atrankos metodas vertina tam tikras savybes, turi įtakos kandidatų reakcijoms į atranką. Priešingai, Macan ir kt. (1994) nustatė, kad kandidatų suvokimas apie galimybę kontroliuoti sugebėjimų testų atlikimą vertinimo centruose nėra susijęs su ketinimais įsidarbinti ir organizacijos patrauklumu. Panašiai nustatė ir Carless (2003), kad kandidatų suvokimas apie galimybę daryti įtaką tokiems atrankos metodams, kaip pokalbis ir psichologinis įvertinimas nėra susijęs su teisingumo suvokimu, įsidarbinimo ketinimais ir organizacijos patrauklumu. Taip pat parodė, kad reakcijos į pokalbį ir psichologinius testus nėra susijusios su atrankos proceso ir rezultatų teisingumo suvokimu.

Kitas svarbus kandidatų reakcijas sąlygojantis faktorius yra atrankos metodo charakteristikos. Pavyzdžiui, Kluger ir Rothstein (1993) nustatė, kad tie kandidatai, kurie testą vertina kaip lengvesnį, jį suvokia kaip teisingesnį ir labiau patikimą nei tuos, kuriuos vertina kaip sunkesnius. Tyrėjai taip pat pažymi, kad metodas, kuris yra suvokiamas kaip sunkus, sąlygoja žemesnį savęs vertinimą užduoties metu ir svarbiausia metodo kaip neteisingo suvokimą. Tyrimai (Smither ir kt., 1993; Macan ir kt., 1994; Chan ir kt., 1997) rodo, kad tie kandidatai, kurie galvoja, kad metodą atliko prastai, atrankos procesą vertino kaip neteisingą. Vadinasi, suvoktas metodo atlikimas turi įtakos kandidatų reakcijoms į atrankos metodus.

Informacijos suteikimas apie atrankos metodą turi įtakos kandidatų reakcijai. Hausknecht ir kt. (2004) pažymi, kad kai kandidatams yra paaiškinama metodo paskirtis ir laukiami rezultatai, kandidatai linkę metodą vertinti kaip teisingesnį. Pavyzdžiui, jei struktūruoto pokalbio metu kandidatams yra paaiškinama, kad tokio pokalbio tikslas yra užtikrinti visų kandidatų vienodas galimybes, tikėtinos palankesnės kandidatų reakcijos metodo atžvilgiu. Todėl suteikiant adekvatų paaiškinimą apie atrankos metodo naudojimą ir rezultatus, sąsajas su potencialaus darbo turiniu galima paskatinti palankesnes kandidatų reakcijas.

Apskritai su darbo turiniu susijusius atrankos metodus kandidatai suvokia kaip teisingesnius (Gilliland, 1994; Lahuis ir kt., 2005). Pavyzdžiui, Smither ir kt. (1993) tyrimo metu nustatė, kad tiriamieji studentai pokalbį ir darbinių situacijų modeliavimo situacijas vertina kaip labiau susijusius su darbo turiniu nei asmenybės, biografinius ir sugebėjimų klausimynus. Macan ir kt. (1994) taip pat nustatė, kad įvertinimo centrai yra vertinami kaip labiau susiję su darbu nei sugebėjimus vertinantys testai. Steiner ir Gilliland (1996) parodė, kad pokalbis ir darbo užduotys yra suvokiami kaip labiau atitinkantys darbo funkcijas ir atitinkamai vertinami kaip teisingesni atrankos metodai. Kiti tyrimai (Truxillo ir kt., 2004; Hausknecht ir kt., 2004) taip pat patvirtina išvadą, kad pokalbis ir darbinių užduočių modeliavimas yra vertinami kaip teisingesni atrankos metodai, kadangi yra stipriausiai susiję su potencialaus darbo turiniu, kai asmenybės ir sugebėjimų testai susiję silpniausiai.

Pokalbis apskritai vertinamas kaip plačiausiai ir dažniausiai taikomas atrankos metodas. Paprastai pokalbis vyksta tiesiogiai (*angl. face-to-face*) tarp kandidato ir pokalbio vedėjo. Tokiu būdu kandidatas turi galimybę stebėti ir reaguoti tiek į verbalinę, tiek į neverbalinę pokalbio vedėjo informaciją, vertindamas savo pasirodymą pokalbio metu (Chapman ir kt., 2003).

Tiesioginis pokalbis su kandidatais sąlygoja palankesnes jų reakcijas. Pavyzdžiui, tiesioginis interviu sąlygoja atrankos proceso ir rezultatų teisingumo suvokimą. Be to, kandidatai, kurie turi daugiau darbo pasiūlymų, pirmenybę teikia toms organizacijoms, su kuriomis pirminis pokalbis vyko būtent tiesiogiai (Chapman ir kt., 2003).

Kai kurie pokalbio faktoriai turi neigiamą poveikį kandidatų reakcijoms į šį atrankos metodą. Reakcijos gali būti veikiamos pokalbio klausimų turinio (Chan ir Schmitt, 2004). Pavyzdžiui, Saks ir McCarthy (2006) pažymi, kad pokalbio metu užduodami diskriminuojantys, privatumą pažeidžiantys klausimai turi neigiamos įtakos nuostatoms apie pokalbio vedėją, suvokimui apie tai, kaip organizacija elgiasi su savo darbuotojais, ketinimams įsidarbinti ir priimti darbo pasiūlymą, ketinimams rekomenduoti organizaciją kitiems. Tyrimai rodo, kad diskriminuojančių klausimų poveikis priklauso ir nuo pokalbio vedėjo lyties. Pavyzdžiui, kai kandidato ir pokalbio vedėjo lytis sutampa, sąlygojamas mažesnis tokių klausimų neigiamas poveikis. Apskritai nustatyta, kad pokalbio vedėjas yra svarbus faktorius pokalbio metu. Kai kurie tyrimai nustatė, kad kai pokalbį veda moteris, kandidatai organizaciją suvokia kaip mažiau patrauklią. Saks ir kt. (1995) pažymi, kad kandidatai pokalbį vertina kaip teisingą, kai pokalbio vedėjas paprašo jų įvertinti savo teigiamas ir neigiamas savybes pokalbio metu. Ir priešingai, kai kandidatai verčiami jaustis nepatogiai arba pokalbio vedėjas kalba apie nereikšmingus dalykus, kandidatai linkę pokalbį vertinti kaip neteisingą.

Tokie tyrimų rezultatai yra svarbūs, kadangi kandidatų reakcija į atrankos metodus gali sąlygoti kai kuriuos organizacijai neigiamus padarinius: silpnėja kandidatų motyvacija metodus atlikti gerai, kandidatai pasitraukia iš atrankos proceso (Schmit ir Ryan, 1997; Ryan ir kt., 2000), organizacija vertinama kaip mažiau patraukli (Carless, 2003), organizacija mažiau rekomenduojama kitiems potencialiems kandidatams (Smither ir kt., 1993). Kita vertus, Carless (2003) nustatė, kad reakcijos į psichologinius testus (asmenybinius ir sugebėjimų įvertinimų testus) nėra susiję su organizacijos patrauklumu, kai reakcijos į pokalbį yra susiję reikšmingai.

Vis dėlto galima teigti, kad kandidatai teikia pirmenybę tiems metodams, kurie atrodo labiau susiję su darbu, nesibrauna į asmeninę neliečiamybę, atrodo teisingi ir objektyvūs. Be to, tie kandidatai, kurie atrankos metodus vertina kaip teisingus, palankiau vertina ir patį atrankos procesą, galutinį atrankos rezultatą, darbą ir organizaciją.

2. KANDIDATŲ REAKCIJOS Į ATRANKĄ IR ĮVAIRIŲ ORGANIZACIJOS PADARINIŲ SĄSAJŲ TYRIMAI

Kandidatų reakcija į atrankos teisingumą turi praktinę reikšmę organizacijai. Remiantis literatūros analize pastebime, kad kai kurie atrankos faktoriai yra stipriai susiję su atrankos proceso teisingumu, kiti – su atrankos rezultatų teisingumo suvokimu. Tyrimai rodo, kad atitinkamai procedūrinis ir skirstomasis teisingumas sąlygoja skirtingus, organizacijai reikšmingus kandidatų ketinimus ir elgesį (Gilliland, 1993).

Kandidatai, kurie atrankos sistemą vertina kaip teisingą, susikuria teigiamas nuostatas apie organizaciją nepaisant galutinių atrankos rezultatų. Pavyzdžiui, tyrėjai nustatė, kad procedūrinis teisingumas yra susijęs su įsipareigojimais organizacijai, pasitenkinimu darbu ir darbo rezultatais (Smither ir kt., 1996). Be to, Thibodeaux ir Kudisch (2003) teigia, kad kandidatai visuomet susikuria tam tikrą organizacijos įvaizdį. Pavyzdžiui, kandidatai labiau linkę vertinti organizaciją kaip patrauklią, kai jos atrankos sistemą vertina kaip teisingą ir patikimą (Smither ir kt., 1993). Priešingai, kai kandidatai atrankos procesą vertina kaip neteisingą ir besibraunantį į asmeninę neliečiamybę, organizacija gali patirti finansinių nuostolių ir prarasti teigiamą įvaizdį (Schmitt ir Chan, 1999). Taigi kandidatų nuomonė apie atranką sąlygoja tam tikrus praktiškai naudingus organizacijai rezultatus.

Gilliland (1993) išskyrė tris svarbių organizacijai padarinių grupes:

1. Teisingumo suvokimas daro įtaką kandidatų reakcijai ir sprendimams įdarbinimo metu (pvz., ar kandidatas rekomenduos organizaciją kitiems, ar pasitrauks iš atrankos proceso, kiek bus linkęs pateikti kaltinimus dėl diskriminavimo ir pan.).
2. Suvoktas teisingumas turi įtakos kandidato savivokai – savęs įvertinimui ir saviveiksmingumui.
3. Teisingumo percepcija veikia kandidatų nuostatas ir elgseną priėmus juos į darbą arba atsisakius jų kandidatūros (pvz., įsipareigojimą organizacijai, ketinimą palikti organizaciją, darbo rezultatus ir pan. (Chmiel, 2000).

Panašiai dar Gilliland ir Steiner (1996) reikšmingus organizacijai rezultatus skirstė į kandidatų sprendimus (pasitraukimą iš atrankos proceso ir ketinimus įsidarbinti), poveikį sklaidai (ketinimams rekomenduoti organizaciją kitiems, vartoti organizacijos produktus). Šie, dar kitaip vadinami „sunkieji“ padariniai kol kas yra mažiausiai tyrinėti organizacinės psichologijos kontekste (Truxillo ir kt., 2004).

Toliau remiantis Gilliland (1993) kandidatų reakcijos į atranką ir įvairių organizacijos padarinių sąveikos skirstymu, susisteminsime žinias apie įvairių reakcijos į atranką aspektų įtaką organizacijos padariniams.

2.1. Kandidatų reakcijos į atranką, jų nuostatų, savivokos ir elgsenos sąsajų tyrimai

Kandidatų reakcija į atrankos teisingumą daro įtaką sprendimams įdarbinimo metu.

Atrankos proceso teisingumo suvokimas daro įtaką kandidatų ketinimams rekomenduoti organizaciją kitiems. Pavyzdžiui, Smither ir kt. (1993) ir Gilliland (1994) tyrinėjo kandidatų ketinimus rekomenduoti. Smither ir kt. (1993) nustatė, kad kandidatų reakcija į atranką yra teigiamai susijęs su ketinimais rekomenduoti organizaciją kitiems ir ketinimais pakartotinai kreiptis į tą pačią organizaciją kandidatuojant į kitas darbo pozicijas. Tyrėjai parodė, kad rekomendacijos vidutiniškai koreliuoja su procedūriniu ir skirstomuoju teisingumu. Gilliland (1994) atlikęs tyrimą su paskutinio kurso studentais nustatė, kad ketinimai rekomenduoti organizaciją kitiems silpnai susiję su atrankos teisingumo suvokimu. Be to, pastebėjo, kad tie kandidatai, kurių kandidatūros atsisakyta, buvo linkę rekomenduoti organizaciją kitiems, jei jiems buvo paaiškinta jų kandidatūros atsisakymo priežastis (Gilliland ir kt., 2001). Pastebėta, kad atrankos rezultato paaiškinimas daro teigiamą įtaką ketinimams rekomenduoti organizaciją ir apskritai požiūriui į ją (Ployhart ir kt., 1999). Kiti tyrimai (Bauer ir kt., 1998; Bauer ir kt., 2001) taip pat nustatė reikšmingą santykį.

Ieškant ryšio tarp skirstomojo teisingumo ir ketinimų rekomenduoti, nustatyta, kad kai kandidatai atrankos procesą suvokia kaip teisingą, tuomet egzistuoja tiesioginis ryšys tarp atrankos rezultatų teisingumo ir ketinimų rekomenduoti. Tačiau, jei kandidatai atrankos procesą suvokia kaip neteisingą, tuomet ryšys tarp šių kintamųjų yra neigiamas (Schmitt ir Chan, 1999). Atitinkamai, Reilly ir kt. nustatė, kad pagal atrankos metodų rezultatus galima spręsti apie kandidatų ketinimus rekomenduoti organizaciją kitiems (Fiaschetti, 1998). Rynes ir kt. parodė, kad kandidatai, kurie atrankos pirminės anketos klausimus vertino kaip pernelyg pažeidžiančius privatumą, buvo mažiau linkę rekomenduoti organizaciją kitiems (Saks ir kt., 1995).

Apie rekomendavimą svarbu kalbėti, kadangi kandidatų ketinimai įdarbinimo metu gali turėti „sklaidos efektą“ (*angl. spillover effects*), t.y. kandidatai yra linkę perduoti savo vertinimus apie organizaciją kitiems potencialiems kandidatams ir tokiu būdu daryti įtaką organizacijos kaip potencialaus darbdavio įvaizdžiui (Smither ir kt., 1996). Organizacija formuoja savo įvaizdį būtent atrankos proceso metu ir tai tiesiogiai veikia jos galimybes pritraukti aukštos kvalifikacijos kandidatus ir jos prekių ar paslaugų vartotojus (Rynes ir Connerley, 1993).

Remiantis ankstesnių tyrimų duomenimis, darome prielaidą, jog tikėtina, kad atrankos proceso ir rezultatų teisingumo suvokimas yra susijęs su kandidatų ketinimais rekomenduoti organizaciją kitiems (t.y. sprendimais perduoti atrankos vertinimus kitiems potencialiems kandidatams).

Teisingumo percepcija veikia kandidatų ketinimus palikti atranką. Pavyzdžiui, Ryan ir kt. (2000) tyrinėjo sąsajas tarp kandidatų reakcijos ir pasitraukimo iš atrankos proceso ir nustatė, kad

teisingumo suvokimas turi mažai reikšmės kandidatui apsisprendžiant dėl pasitraukimo iš atrankos (Chan ir kt., 2004). Schmit ir Ryan (1997) parodė, kad tik 12 proc. kandidatų pasitraukė iš atrankos, nes atranką vertino kaip neteisingą. Be to, tyrėjai nustatė, kad atrankos metu kylantis nerimas, motyvacija, lūkesčiai yra reikšmingai susiję su pasitraukimu iš atrankos proceso. Bauer ir kt. (1998) ir Macan ir kt. (1994) taip pat nustatė silpną ryšį tarp kandidatų reakcijos ir jų dalyvavimo įdarbinimo procese. Ryan ir kt. (2000) parodė, kad tik mažoji dalis kandidatų pasitraukdami iš atrankos turi neigiamą požiūrį į organizaciją. Truxillo ir kt. (2002) nerado ryšio tarp informacijos apie atrankos procesą ir kandidatų tęstinio dalyvavimo tame procese. Ryan ir kt. (2006) nustatė, kad tarpasmeninio teisingumo suvokimas turi reikšmingą poveikį pasitraukimui iš atrankos proceso, kai kandidatams būdingi aukšti lūkesčiai. Literatūroje pažymima, kad apskritai tokių atliktų tyrimų trūkumai gali būti sąlygoti kai kurių kintamųjų, tokių kaip darbo rinka, teisinė ir kultūrinė aplinka, darbų kiekis, į kuriuos kandidatas pretenduoja, darbo patirtis ir paties kandidato patrauklumas (Chan ir kt., 2004). Taigi, mažas ryšys dar neparodo, kad kandidatų nuomonė apie atrankos procesą neturi įtakos ketinimui pasitraukti iš atrankos proceso, nes atliekant tyrimus būtina įvertinti kai kuriuos situacinius kintamuosius.

Kitas galimas kandidatų sprendimas įdarbinimo metu yra polinkis teisiniams nusiskundimams (*angl. legal challenges*). Kai kurie tyrimai nustatė, kad nepalankios kandidatų nuostatos į atrankos procesą gali sąlygoti organizacijai teises problemas. Pavyzdžiui, kandidatai, kurie atranką vertina kaip neteisingą arba besibraunančią į asmeninę neliečiamybę, gali demonstruoti įvairias elgesio reakcijas nuo griežtos kritikos iki kaltinimų dėl diskriminavimo (Wallace ir kt., 2006). Be to, Thibodeaux ir Kudisch (2003) pastebi, kad tie kandidatai, kurie atrankos metodą suvokia kaip pernelyg pažeidžiantį privatumą ir pasitraukia iš atrankos, yra labiau linkę skųstis, nei tie, kurie metodą suvokią kaip pernelyg asmenišką, bet jame vis tiek dalyvauja. Gilliland (1993) ir Smither ir kt. (1993) taip pat teigia, kad tie kandidatai, kurie atrankos metodus vertina kaip nesusijusius su darbu, labiau bus linkę griebtis teisinių veiksmų nei tie, kurie atrankos metodą laiko patikima atrankos vertinimo priemone. Apskritai tie atrankos metodai, kuriuos kandidatai suvokia kaip nevalidžius, dažniausiai vertinami kaip neteisingi ir neetiški (Smither ir kt., 1993).

Organizacijos prisiima tam tikrą etinę ir socialinę atsakomybę už jų naudojamų atrankos metodų poveikį kandidatų saviveiksmingumui. Kandidatai, kuriems būdingas aukštas saviveiksmingumas, yra įsitikinę, kad jie yra pakankamai galintys atlikti atrankos įvertinimo metodus ir gauti darbo pasiūlymus, nepriklausomai nuo to, ar metodas yra suvokiamas kaip teisingas, ar ne. Literatūroje pažymima, kad saviveiksmingumas turi įtakos kandidatų motyvacijai. Jei atrankos procesas daro ilgalaikį neigiamą poveikį kandidato savęs vertinimui, silpnėja jų motyvacija dalyvauti tolimesniame darbo paieškos procese (Schmitt ir Chan, 1999). Apskritai

saviveiksmingumas daro įtaką tiek kandidatų motyvacijai, tiek jų savęs vertinimui atrankos procese, tiek elgesiui priėmus juos į darbą.

Taigi suvoktas atrankos teisingumas turi įtakos kandidatų savivokai – savęs įvertinimui ir saviveiksmingumui. Pavyzdžiui, Gilliland (1994) nustatė, kad saviveiksmingumui turi įtakos tai, ar naudojami atrankoje metodai yra susiję su darbu ir koks atrankos sprendimas yra priimamas dėl kandidatavimo. Kandidatų kandidatūros atsisakymas, kai atrankos metodai yra susiję su darbo turiniu, turi didžiausią neigiamą poveikį jų saviveiksmingumui (Ployhart ir kt., 1999; Gilliland ir kt., 2001). Atitinkamai Gilliland (1993) pastebi, kad įdarbinimo procese, saviveiksmingumas sustiprėja tiems kandidatams, kurie suvokia, kad atrankos metu naudojami su darbo turiniu susiję metodai, ir priešingai, saviveiksmingumas mažėja, jei metodai yra neadekvatūs potencialaus darbo funkcijoms. Gilliland taip pat nustatė, kad saviveiksmingumas yra susijęs su procedūrinio teisingumo taisyklėmis. Bauer ir kt. (1998) taip pat nurodo, kad saviveiksmingumą galima prognozuoti pagal tai, kaip kandidatai vertina procedūrinės taisyklės. Kitaip tariant, kandidatai vertina, ar atrankos metodai yra susiję su darbu bei nuoseklūs, ar yra galimybė parodyti savo sugebėjimus, ar sąžiningai bendraujama su kandidatu, ar vyksta abipusis komunikavimas, ar klausimai tinkami (Chmiel, 2005). Ployhart ir kt. (1999) atlikę tyrimą taip pat nustatė, kad semantinio diferencialo metodika yra susijusi su kandidatų atrankos proceso ir rezultatų teisingumo suvokimu. Tačiau Truxillo ir kt. (2002) nerado ryšio tarp saviveiksmingumo ir procedūrinio bei skirstomojo teisingumo.

Kluger ir Rothstein (1991) nustatė, kad atrankos sprendimas arba atrankos metodas turi įtakos kandidatų įveikos mechanizmui darbo paieškos procese. Priešingai, Ployhart ir Ryan (1998) nustatė neigiamą ryšį tarp atrankos sprendimo ir savęs vertinimo. Pažymima, kad kandidatams, kurie buvo atmesti arba nepraėjo tam tikrų atrankos etapų, reikia suteikti grįžtamąjį ryšį siekiant sumažinti neigiamą poveikį tiek organizacijai, tiek jų pačių saviveiksmingumui (Schmitt ir kt., 1999).

Taigi aišku, kad jei atrankos procesas yra suvokiamas kaip teisingas, tai atrankos rezultatai turi didelę įtaką savęs įvertinimui ir saviveiksmingumui.

Teisingumo percepcija veikia kandidatų nuostatas ir elgseną jau priėmus juos į darbą. Kaip jau buvo minėta anksčiau, atrankos procesas yra informacijos tarp organizacijos ir kandidato pasidalinimo pirminis etapas. Atrankos metu susidarytas įspūdis apie tai, kaip organizacija elgiasi su savo darbuotojais, įsidarbinus tikėtina turi įtakos tolimesniam kandidato pasitenkinimo darbu jausmui, organizacijos klimatui, darbo atlikimui (Gilliland, 1993).

Taigi kandidatų nuomonė apie atranką veikia kandidatų nuostatas ir elgseną priėmus juos į darbą. Pavyzdžiui, Gilliland (1994) atliko tyrimą siekdamas nustatyti, ar teisingumo suvokimas yra susijęs su darbo rezultatais. Tyrėjas nustatė, kad darbuotojai, kurie buvo įsitikinę, jog yra atrinkti

neteisingai, prastai atliko savo darbą, turėjo menkas nuostatas į darbą nei tie, kurie atrankos procesą vertino kaip teisingą. Tyrimas turi trūkumų, tiriamieji dalyvavę vertinimo metu, dirbo santykinai trumpą laiką. Konovsky ir Cropanzano (1991) atlikę tyrimą taip pat nustatė, kad darbo atlikimas yra susijęs su procedūrinio teisingumo suvokimu. Tačiau literatūroje pažymima, kad siekiant tiksliau įvertinti kandidatų reakcijos į atranką poveikį darbo atlikimui, būtina įvertinti tarpinius kintamuosius ir tyrimą organizuoti realiomis darbo sąlygomis (Chan ir kt., 2004). Nepaisant to tyrimai rodo, kad kandidatų reakcija į atrankos teisingumą turi įtakos darbo atlikimui organizacijoje.

Kandidatų nuomonė apie atranką veikia ne tik požiūrį į darbą, bet ir į pačią organizaciją. Pavyzdžiui, Smither ir kt. (1993) įrodė, kad teisingumo suvokimas yra teigiamai susijęs su organizacijos patrauklumu. Saks ir kt. (1995) tyrinėjo, kaip kandidatų, kurie jaučiasi diskriminuojami, požiūris į atranką veikia tokius organizacijos rezultatus, kaip organizacijos patrauklumas, darbo atlikimas, motyvacija siekti darbo, ketinimai priimti darbą, ketinimai rekomenduoti organizaciją kitiems. Rezultatai parodė, kad tie kandidatai, kurie atrankoje jautėsi diskriminuojami, turėjo žemesnius visų organizacijos rezultatų įvertinimus nei tie, kurie nebuvo diskriminuojami (Thibodeaux ir Kudisch, 2003). Be to, tyrėjai kėlė prielaidą, kad tie kandidatai, kurie atrankos procesą vertina kaip mažai susijusį su darbu ir kaip besibraunantį į asmeninę neliečiamybę, organizaciją vertina kaip mažiau patrauklią. Tačiau rezultatai parodė, kad sąsajos su darbu ir privatumo pažeidimas nėra reikšmingai susiję su organizacijos patrauklumu. Manoma, kad toks ryšys buvo gautas dėl vertinimo metodų ribotumo. Bauer ir kt. (1998) nustatė, kad informacijos žinojimo laipsnis atrankos metu yra susijęs su organizacijos patrauklumu. Smither ir kt. (1996) pažymi, kad atrankos proceso savybės gali turėti reikšmingą poveikį nuostatoms apie organizaciją ir ketinimams siekti darbo. Jei kandidatai atrankos procesą vertina kaip neteisingą ir kaip neobjektyvų, jie formuosius neigiamas nuostatas apie organizaciją ir netgi gali pasitraukti iš atrankos proceso nespėję gauti visos informacijos apie darbą bei organizaciją. Be to, tyrėjai atlikę eksperimentinį tyrimą nustatė, kad kandidatų teisingumo suvokimas yra susijęs su nuostatomis apie organizaciją ir jos leidžia prognozuoti apie ketinimus siekti darbo. Tyrimas parodė, kad vyresni kandidatai organizaciją vertino kaip labiau patrauklią nei jaunesni kandidatai, o moterims buvo būdingi aukštesni organizacijos patrauklumo įvertinimai nei vyrams (Fiaschetti, 1998). Vis dėlto šio tyrimo trūkumas yra tas, kad dalyviai iš tikrųjų nedalyvavo atrankoje, buvo eksperimentiškai manipuliuojama atrankos metodais, todėl manoma, kad tai galėjo nulemti ir pernelyg palankias dalyvių reakcijas į atranką. Carless (2003) siekdamas išsiaiškinti, kaip skirtingi atrankos metodai sąlygoja požiūrį į organizaciją ir darbą, ir kaip tai yra susiję skirtingomis atrankos stadijomis, atliko longitudinalinį tyrimą. Tyrėjas nustatė, kad pokalbio metodas yra susijęs su teisingumo suvokimu ir organizacijos patrauklumu. Be to, parodė, kad kandidatų reakcija į atrankoje naudojamus pokalbio ir psichologinius testus veikia organizacijos patrauklumo suvokimą per visą atrankos procesą.

Smither ir kt. (1993) ir Saks ir kt. (1995) atlikę tyrimus praėjus mėnesiui laiko po kandidatų informavimo apie atrankos rezultatus, nustatė, kad kandidatų reakcijos į atranką teisingumas yra reikšmingai susijęs su organizacijos patrauklumu. Kiti tyrimai taip pat patvirtina gautas išvadas (Macan ir kt., 1994; Bauer ir kt., 1998a; 2001b; Truxillo ir kt., 2002).

Organizacijos patrauklumas yra reikšmingas faktorius organizacijai. Pirmiausia tai tiesiogiai siejasi su organizacijos pelningumu. Kandidatai suvokę organizaciją kaip patrauklią bus linkę pasilikti santykiuose su ja tiek kandidatavimo, tiek jos produktų vartojimo prasme. Organizacijos patrauklumas taip pat svarbus kandidatams priimant sprendimą dėl įsidarbinimo (Rynes ir Barber, 1990; Smither ir kt., 1993). Patenkinti kandidatai gali perduoti teigiamus atsiliepimus kitiems potencialiems darbuotojams apie patirtį atrankos metu arba pakartotinai kreiptis dėl darbo ateityje (Schmitt ir Chan, 1999; Bauer ir kt., 2001). Priešingai, kandidatai, kurie atrankos metu organizacijos politiką, vertybes, stilių įvertina kaip nepatrauklius, yra linkę ieškoti kitų „apsipirkimo“ vietų (Smither ir kt., 1993). Taigi atrankos procesas yra dalinis informacijos šaltinis apie organizaciją, tiek kaip apie potencialų darbdavį, tiek kaip apie potencialų „pardavėją“.

2.2. Kandidatų reakcijos į atranką ir jų kaip vartotojų elgesio sąsajos

Remiantis ankstesniais įrodymais, kad kandidatų reakcija į atranką turi praktinę reikšmę organizacijai, tikėtina, kad kandidatų teisingumo suvokimas turi įtakos organizacijos pelningumui. Pavyzdžiui, Smither ir kt. (1993) pažymi, kad santykius tarp kandidato ir organizacijos turėtume vertinti remdamiesi *vartotojo - tiekėjo modeliu*, pagal kurį į kandidatą yra žiūrima kaip į vartotoją, o į organizaciją kaip į tiekėją ar pardavėją. Organizacijos turi suprasti potencialių vartotojų (kandidatų) poreikius ir tinkamai į juos sureaguoti. Tai svarbu, nes jei kandidatui nepatiks organizacijos, į kurią jis pretenduoja, politika, praktinė veikla, jis eis apsipirkti kitur. Informacija, kurią kandidatas gauna apie darbą ir organizaciją atrankos metu daro įtaką organizacijos patrauklumui (Macan ir kt., 1994; Schmitt ir Chan, 1999).

Tyrimų šioje srityje beveik nėra.

Rynes ir Barber (1990) pastebėjo, kad kandidatų reakcijoms būdingas „sklaidos“ efektas priimant sprendimą dėl organizacijos produktų vartojimo. Tyrėjai kėlė prielaidą, kad tie kandidatai, kuriems būdingos palankesnės reakcijos į atrankos metodus ir visą atrankos procesą, yra labiau linkę pirkti organizacijos, į kurią jie kandidatuoja, produktus. Tačiau rezultatai parodė, kad egzistuoja silpnas ryšys tarp kandidatų teisingumo suvokimų ir jų kaip vartotojų ketinimų. Manoma, kad vieniems kandidatams ketinimus pirkti apsprendžia organizacijos atrankos sistema, kitiems – pats parduodamo produkto tipas. Macan ir kt. (1994) taip pat nerado reikšmingų sąsajų tarp kandidatų reakcijos į atrankos teisingumą su kandidatų kaip vartotojų ketinimais pirkti. Kita

vertus, Hausknecht ir kt. (2004) nustatė, kad kandidatų teisingumo suvokimas vidutiniškai koreliuoja su ketinimais rekomenduoti ir vartoti ($r = 0.62$).

Atlikti tyrimai daugiau aprašomojo pobūdžio, aiškinantys, *kaip* kandidatai jaučiasi pasirinkę vieną ar kitą sprendimą, remdamiesi atrankos patirtimi (Macan ir kt., 1994). Trūksta tyrimų, kurie paaiškintų, *kaip* jie pasirenka tam tikrus vartotojiškus sprendimus (Fiaschetti, 1998). Taigi mūsų studija iš esmės yra nauja. Remiantis tyrėjų pastabomis ir teoriniais samprotavimais, kad kandidatų kaip vartotojų elgesys yra vienas iš atrankos proceso ir rezultatų teisingumo suvokimo padarinių, keliame šio tyrimo pirmąjį klausimą – nustatyti, ar kandidatų reakcija į atranką yra susijusi su sprendimais vartoti tos organizacijos, į kurią jie kandidatuoja, prekes ar paslaugas.

Kandidatai savo nuostatas apie organizacijos atranką yra linkę perduoti kitiems potencialiems organizacijos vartotojams (pvz., savo šeimai, draugams). Tikėtina, kad taip jie veikia organizacijos įvaizdį ir potencialių organizacijos prekių ar paslaugų vartotojų sprendimus (Smither ir kt., 1996; Fiaschetti, 1998; Schmitt ir Chan, 1999; Hausknecht ir kt., 2004). Taigi, *antras klausimas*, į kurį ieškosime atsakymo – ar kandidatų reakcija į atranką yra susijusi su jų sprendimais perduoti savo vertinimus kitiems potencialiems kandidatams.

Kandidatų kaip vartotojų elgesys yra vienas iš organizacijai praktiškai naudingų rezultatų. Taigi šiame tyrime mes sieksime išsiaiškinti, kaip kandidatų reakcija į atranką yra susijusi su kandidatų kaip vartotojų elgesiu, sieksime nustatyti prognostinę reakcijos vertę.

3. TYRIMO PROBLEMA, TIKSLAS, UŽDAVINIAI

Darbo problema. Kandidatų reakcijos į atranką tyrimuose yra gauta prieštaringos informacijos, kurią sunku integruoti į apibendrintą visumą ir taikyti įvairiems kandidatų sprendimo ir elgesio problemos aspektams. Atliktų tyrimų duomenys apie ryšius tarp kandidatų reakcijos į atranką ir jų kaip vartotojų elgesio yra negausūs. Nėra aišku, kaip šie veiksniai sąveikauja tarpusavyje, ar galima prognozuoti jų tarpusavio priklausomybę.

Taigi šio darbo **tikslas** – nustatyti kandidatų reakcijos į atranką ir jų kaip vartotojų elgesio sąsajas. Siekdami realizuoti darbe išsikeltą tikslą, keliame šiuos **uždavinius**:

1. Išanalizuoti pagrindines kandidatų reakcijos į atranką teorines koncepcijas, susisteminti žinias apie įvairių reakcijos į atranką aspektų įtaką organizacijos padariniams.
2. Nustatyti ir išanalizuoti ryšius tarp atrankos proceso ir atrankos rezultatų teisingumo.
3. Nustatyti, koks yra ryšys tarp socialinių demografinių kandidatų charakteristikų ir jų reakcijos į atranką.
4. Nustatyti ir išanalizuoti ryšius tarp atrankos proceso, rezultatų teisingumo vertinimo ir kandidatų kaip vartotojų elgesio.
5. Nustatyti kandidatų reakcijos į atranką prognostinę vertę.

Darbe keliamos **hipotezės**:

1. Tikėtina, kad kandidatų reakcija į atrankos procesą susijusi su jų reakcija į atrankos rezultatus.
2. Tikėtina, kad kandidatai pokalbį vertina kaip teisingesnį atrankos metodą nei asmenybės savybių psichologinį įvertinimą (pagal sąsajas su atrankos procesu ir rezultatu).
3. Tikėtina, kad kandidatų reakcija į atranką yra susijusi su socialiniais demografiniais veiksniais:
 - 3.1. Kandidatų reakcija į atrankos metodus skiriasi ankstesnės šių atrankos metodų patirties turinčių ir neturinčių kandidatų grupėse.
 - 3.2. Kandidatų reakcija į atrankos procesą, rezultatus ir metodus skiriasi kandidatų, kurie buvo priimti į darbo poziciją, ir kandidatų, kurių kandidatūros buvo atsisakyta, grupėse.
4. Tikėtina, kad kandidatų reakcija į atrankos procesą, rezultatus ir atrankos metodus yra susijusi su a) organizacijos rekomendavimu kitiems (t.y. buvusiais ir būsimais sprendimais perduoti savo atrankos vertinimus kitiems žmonėms); b) jų kaip vartotojų elgesiu (t.y. sprendimais vartoti organizacijos, į kurią jie kandidatuoja, prekes ar paslaugas).
5. Tikėtina, kad kandidatų reakcija į atrankos procesą ir rezultatus leidžia prognozuoti a) ketinimus rekomenduoti organizaciją kitiems (t.y. būsimus sprendimus perduoti savo atrankos vertinimus kitiems žmonėms); b) jų kaip vartotojų elgesį (t.y. būsimus sprendimus vartoti organizacijos, į kurią jie kandidatuoja, prekes ar paslaugas).

4. KANDIDATŲ REAKCIJOS Į ATRANKĄ IR JŲ KAIP VARTOTOJŲ ELGESIO SĄSAJŲ TYRIMAS

4.1. Metodika

4.1.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimas buvo atliekamas II „Tavo Psichologas“. Tyrime dalyvavo 49 tiriamieji, kurių amžius 20 - 50 metų (amžiaus vidurkis $M = 25,82$; standartinis nuokrypis $SD = 5,33$). Dažnai kandidatų reakcijos tyrimai yra kritikuojami, kadangi dauguma rezultatų yra gauti iš studentų – tiriamųjų ir dėl šios priežasties negali būti apibendrinti. Norint padidinti rezultatų patikimumą, šiame darbe remiamasi ne studentų, bet realiai kandidatuojančių asmenų tyrimo rezultatais. Reikia pažymėti, kad ne visi kandidatai, su kuriais buvo pakartotinai susisiekti šio tyrimo įvertinimui, dalyvavo tyrime.

Taigi tyrime dalyvavo 21 vyras ir 28 moterys. Kadangi darbe buvo tyrinėjama socialinių – demografinių charakteristikų svarba, tiriamųjų kontingento pasiskirstymas pagal išsilavinimą, darbo pobūdį ir profesinį statusą pateikiamas sekančiose lentelėse.

1 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Išsilavinimas	Viso
Vidurinis arba profesinis vidurinis	8
Aukštesnysis neuniversitetinis	5
Universitetinis aukštasis	35
Magistras	1

Kaip matome iš 1 lentelės, dauguma tiriamųjų turi aukštąjį išsilavinimą. Nebuvo tiriamųjų, kurie turėtų pagrindinį išsilavinimą.

2 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį

Darbo pobūdis	Viso
Fizinis darbas	2
Protinis darbas	32
Techninis darbas	3
Vadovaujantis darbuotojas (-a)	12

Kaip matome iš 2 lentelės, dauguma tiriamųjų kandidatavo į darbo poziciją, kurios pobūdis daugiau reikalauja protinio darbo.

3 lentelė. *Tiriamųjų pasiskirstymas pagal profesinį statusą*

Profesinis statusas	Viso
Turėjau pastovų darbą	23
Dirbau laikiną darbą	1
Nedirbau	11
Mokiausi	14

Kaip matome iš 3 lentelės, dauguma kandidatuojančių tiriamųjų turėjo pastovų darbą.

4.1.2. Įvertinimo būdai

Atrankos procedūrinio teisingumo skalė (angl. Selection Procedural Justice Scale, SPJS) (žr. priedą Nr. 3) (Bauer ir kt., 2001). Ši metodika skirta reakcijai į atrankos proceso taisyklės įvertinti (Gilliland, 1993). Metodika buvo naudojama gavus autoriaus Bauer T. N. sutikimą ir duomenų apdorojimo raktą. Metodika buvo išversta iš anglų kalbos du kartus (iš anglų į lietuvių, ir po to iš lietuvių vėl į anglų) tam, kad nebūtų nutolta nuo originalaus jos varianto. Metodika nestandartizuota Lietuvoje, todėl patikimumas ir validumas gali būti nepakankamas. Klausimyną sudaro dešimt skalių:

1) Darbo turinio atitikimo skalė (*angl. job relatedness*) vertina atrankos turinio ir potencialaus darbo turinio sutapimo laipsnį. Smither ir kt. (1993) nustatė, kad pokalbis, vertinimo centrai ir sugebėjimų testai yra suvokiami kaip labiau susiję su darbu nei asmenybiniai testai, ar biografinė informacija.

2) Informacijos žinojimo laipsnis (*angl. information known*). Tyrėjai nustatė, kad nuostatos į tam tikrus atrankos metodus yra palankesnės, kai kandidatams yra pasakoma, kaip rezultatai yra susiję su potencialaus darbo atlikimu.

3) Galimybė daryti įtaką (*angl. opportunity to perform*) vertina kandidatų galimybę įtakoti atrankos sprendimą. Kluger ir Rothstein (1991) nustatė, kad kandidatai suvokė turį daugiau kontrolės pildydami biografinės informacijos testus nei sugebėjimų testus.

4) Galimybė persvarstymui (*angl. reconsideration opportunity*) reiškia galimybę pakeisti atrankos sprendimą, pvz., gauti antrą šansą kandidatuoti.

5) Grįžtamasis ryšys (*angl. feedback*). Tyrimai nustatė, kad reakcijos į atrankos metodus yra palankesnės tų kandidatų, kurie sulaukia grįžtamojo ryšio apie metodo atlikimą nei tų, kurie nesulaukia (Gilliland, 1993).

6) Pastovumas (*angl. consistency*) vertina, ar atrankos procesas yra pastovus ir vienodas visiems kandidatams per visą atrankos laiką.

7) Atvirumas (*angl. openness*). Tyrimai nustatė, kad pokalbio vedėjo nuoširdumas, korektiškumas yra svarbus požymis, leidžiantis prognozuoti kandidatų reakcijas į atrankos metodus, įspūdį apie organizaciją.

8) Tarpasmeninis efektyvumas (*angl. interpersonal effectiveness*) vertina tinkamo elgesio su kandidatu laipsnį. Tyrimai parodė, kad pokalbio vedėjo šiltas ir supratingas elgesys su kandidatu leidžia prognozuoti įspūdį apie kompaniją (Schmitt ir Chan, 1999).

9) Abipusė komunikacija (*angl. two-way communication*) reiškia galimybę siūlyti atrankos proceso metu, užduoti klausimus susijusius su darbu, organizacija arba pačiu atrankos procesu.

10) Klausimų tinkamumas (*angl. propriety of questions*) vertina kandidatų suvokiamą teisingumą apie klausimų tinkamumą atrankos proceso metu.

Duomenys apie lietuviško SPJS varianto patikimumą pateikti 4 lentelėje, Chronbach alpha koeficientas skaičiuotas atskiroms SPJS skalėms. Metodiką sudaro 25 Likerto skalės tipo teiginiai, kuriuos tiriamieji turi įvertinti nuo 1 iki 5 pagal teiginio tikimą apibūdinti jo elgesį.

Kiekviena skalė sudaryta iš tam tikrų klausimų ir turi kiekybinį įvertinimą. Interpretuojant duomenis sumuojamos atskirų skalių teiginių sumos.

4 lentelė. *SPJS vidinio suderinamumo koeficientai*

Skalės	Teiginių skaičius	Vidinio suderinamumo koeficientas
Darbo turinio atitikimas	2	0.814
Informacijos žinojimo laipsnis	3	0.842
Galimybė daryti įtaką	3	0.795
Galimybė persvarstymui	4	0.705
Grįžtamasis ryšys	3	0.843
Pastovumas	3	0.845
Atvirumas	4	0.913
Tarpasmeninis efektyvumas	5	0.868
Abipusė komunikacija	5	0.876
Klausimų tinkamumas	3	0.768

Kaip matyti iš 4 lentelės, klausimyno atskirų skalių Chronbach alpha yra didesnis už 0.71. Tai aukšti įverčiai, kurie rodo, kad skalių teiginiai yra suderinti tarpusavyje ir matuoja tą patį požymį. Tai leidžia daryti išvadą apie gerą SPJS vidinį konsistencinį patikimumą.

Atrankos proceso ir atrankos rezultatų skalės (Procedural and Distributive Justice Scale, Gilliland S.W.) (žr. priedą Nr. 4). Metodika skirta bendrai reakcijai į atrankos procesą ir rezultatus įvertinti. Ši metodika taip pat buvo naudojama gavus autoriaus Gilliland S.W. sutikimą. Metodika buvo išversta iš anglų kalbos du kartus (iš anglų į lietuvių, ir po to iš lietuvių vėl į anglų) tam, kad nebūtų nutolta nuo originalaus jos varianto. Metodiką sudaro po 4 teiginius, į kuriuos atsakydami

tiriamieji gali pasirinkti penkis pritarimo kiekvienam teiginiui lygius: nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“ (skaitinė išraiška nuo 1 iki 5).

5 lentelė. *Procedūrinio ir skirstomojo teisingumo skalių vidinio suderinamumo koeficientai*

Skalės	Teiginių skaičius	Vidinio suderinamumo koeficientas
Atrankos proceso teisingumas	4	0.856
Atrankos rezultatų teisingumas	4	0.914

Kiekviena skalė sudaryta iš tam tikrų klausimų ir turi kiekybinį įvertinimą. Interpretuojant duomenis sumuojamos atskirų skalių teiginių sumos.

25 teiginių skalė atrankos metodų teisingumo suvokimui vertinti (Fiaschetti S. R., 1998) (žr. priedą Nr. 5). Metodika skirta reakcijai į atskirus atrankos metodus įvertinti. Originali metodika sukurta Fiaschetti (1998). Metodika buvo naudota 1998 metais daktaro disertacijoje „Applicant Reactions and Intentions Toward the Company: Before and After the Hiring Decision“, kurios autorė Fiaschetti davė sutikimą naudoti metodiką moksliniais tikslais. Metodika buvo išversta iš anglų kalbos, atliktas pakartotinas vertimas, suderinus netikslumus buvo paruoštas lietuviškas šios metodikos variantas. Visą klausimyną sudaro 25 Likerto skalės tipo teiginiai. Tiriamasis galėjo būti įvertintas daugiausia 125 taškais, jei buvo „visiškai sutinkantis“ pagal visus klausimus, ir mažiausiai nulių taškų, jei buvo linkęs „visiškai nesutikti“ pagal visus klausimus. Tvarkant rezultatus dviejų teiginių atsakymai yra skaičiuojami atvirkščiai. Analizuojant duomenis, sumuojami skalės rezultatai atskiriems atrankos metodams – pokalbiui ir asmenybės savybių psichologiniam įvertinimui. Tas rezultatas ir yra kiekybinis atrankos metodo teisingumo suvokimo pasireiškimas.

6 lentelė. *Pokalbio ir asmenybinio įvertinimo teisingumo skalių vidinio suderinamumo koeficientai*

Skalės	Teiginių skaičius	Vidinio suderinamumo koeficientas
Pokalbis	25	0.839
Asmenybės savybių psichologinio įvertinimas	25	0.887

Lietuviško testo varianto vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach alpha lygus daugiau nei 0,8. Taigi, galima daryti išvadą, jog metodika išversta pakankamai tiksliai ir buvo naudojama tolimesniame mūsų tyrime.

Atrankos vedėjo profesionalumui vertinti naudoti 2 teiginiai, anksčiau vertinti Saks ir kt. (1995) tyrime. Teiginiai buvo išversti iš anglų kalbos du kartus (iš anglų į lietuvių, ir po to iš lietuvių vėl į anglų) (žr. priedą Nr. 6).

Ketininams rekomenduoti kompaniją kitiems nustatyti buvo naudotas klausimynas, susidedantis iš 8 teiginių. Iš jų 5 skirti visiems tyrime dalyvavusiems kandidatams ir vertina ketinimus rekomenduoti organizaciją kitiems kaip buvusio elgesio dimensiją, t.y. pirminius sprendimus iškart po atrankos proceso ir sprendimo; kiti 3 teiginiai skirti tiems kandidatams, kurių kandidatūros buvo atsisakyta ir vertina ketinimus rekomenduoti kaip būsimus sprendimus (žr. *priedą Nr. 7*). 5 teiginių skalė buvo naudota 1998 metais daktaro disertacijoje „Applicant Reactions and Intentions Toward the Company: Before and After the Hiring Decision“, kurios autorė Fiaschetti (1998). Kiti 3 teiginiai buvo vertinami kituose darbuose (Smither ir kt., 1993; Macan ir kt., 1994).

Buvo nustatytas 5 teiginių vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach alpha lygus 0.897, likusių 3 teiginių Cronbach alpha lygus 0.921.

Kandidatų kaip vartotojų elgesiui nustatyti buvo naudojami teiginiai anksčiau vertinti Rynes ir Barber (1990), Macan ir kt. (1994) darbuose. Teiginiai buvo išversti iš anglų kalbos du kartus (iš anglų į lietuvių, ir po to iš lietuvių vėl į anglų) (žr. *priedą Nr. 8*).

Buvo nustatytas 3 teiginių vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach alpha lygus 0.850, kuris yra gana aukštas.

Socialinis - demografinis klausimynas (žr. *priedą Nr. 2*). Jo pagalba surinkta informacija apie lytį, amžių, išsilavinimą, darbo pobūdį, darbo stažą, analogiško darbo patirtį, profesinį statusą.

4.1.3. Tyrimo eiga

Tyrimą sudarė keli etapai. Visų pirma buvo analizuojama mokslinė literatūra ir parenkami tyrimo metodai, metodikos verčiamos į lietuvių kalbą. Antrajame etape – analogiškai literatūros analizei, II „Tavo Psichologas“ buvo vedami pokalbiai su potencialiais kandidatais tam tikroms darbo pozicijoms, vykdomas kandidatų asmenybės savybių psichologinis įvertinimas. Pokalbio tikslas - įvertinti kandidato tinkamumą siūlomai darbo pozicijai, sugebėjimus dirbti, lūkesčius kompanijai. Pokalbio metu Psichologas visiems kandidatams pateikė 75 vienodus klausimus ir praktines situacijas. Kandidatai ilgai nemąstydami turėjo pateikti atsakymus į klausimus ir siūlomus sprendimo variantus praktinėms užduotims. Po pokalbio pagal organizacijų Vadovų poreikį, 33 kandidatams buvo vykdytas asmenybės savybių psichologinis įvertinimas. Buvo taikomi šie klausimynai: asmenybės portreto sudarymas (nustatomas asmens pasitikėjimas savimi, pusiausvyra, dominavimas, socialinis funkcionavimas ir efektyvumas. Matuojami asmenybės brandumas, savikontrolė, atsakomybės jausmas); bendravimo stiliaus nustatymas; konfliktų sprendimo stiliaus

nustatymas; vaidmens komandoje išsiaiškinimas; motyvacijos darbui įvertinimas. Pagal kandidatų poreikį buvo vedamas baigiamasis pokalbis pristatant įvertinimo rezultatus.

Trečiuoju etapu - praėjus mėnesiui laiko po atrankos sprendimo su kiekvienu potencialiu kandidatu vyko individualus susitikimas siekiant įvertinti kandidatų reakcijos į atranką ir jų kaip vartotojų elgesio sąsajas. Tiriamiesiems buvo pateikiamas klausimynas, susidedantis iš anksčiau aprašytų metodikų. Instrukcijos buvo pateikiamos raštu prie kiekvienos metodikos ir, tiriamajam prašant, dar kartą buvo paaiškinamos žodžiu. Tiriamieji raštu atsakinėjo į klausimus. Kiekvienas tiriamasis klausimyno pildymui užtruko apie 15 – 20 min.

4.1.4. Duomenų apdorojimo būdai

Statistinei duomenų analizei naudoti šie metodai: aprašomoji statistika (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, dažniai), Chronbach alpha koeficientas, neparametrinis testas Mann-Whitney U kriterijus, koreliacinė analizė (Pearson koreliacijos koeficientas), regresinė analizė.

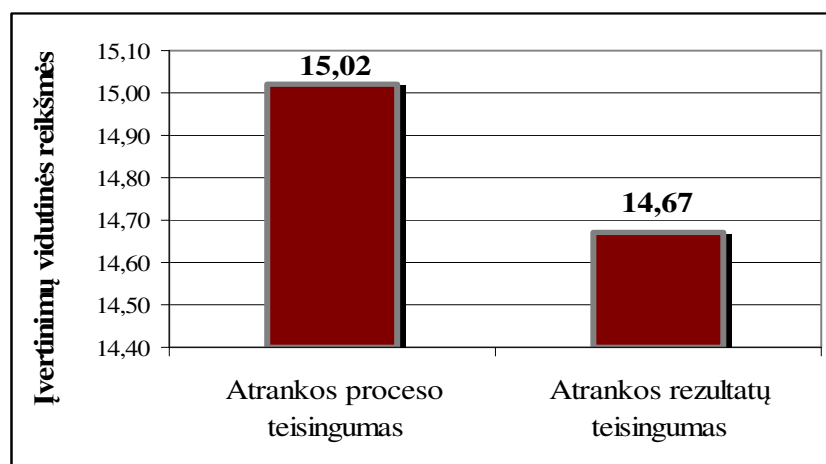
Duomenų analizė atlikta SPSS 13.0 statistinio paketo pagalba, dalis statistinių operacijų buvo atliekama naudojant EXCEL programą.

4.2. Tyrimo rezultatai

4.2.1. Kandidatų reakcijos į atranką nustatymo rezultatai

Siekiant nustatyti kandidatų reakcijos į atranką ypatumus, SPJS klausimyno rezultatai buvo susumuoti pagal skirtingas skales, buvo apskaičiuotos kiekvieno tiriamojo procedūrinio teisingumo taisyklių ir atskirai atrankos proceso ir rezultatų teisingumo kiekybinių įvertinimų sumos bei visų tiriamųjų imties vidutinės reikšmės. Tiriamųjų įvertinimo vidurkiai pagal skirtingas procedūrinio teisingumo taisykles pateikti priede Nr. 9, 1 ir 2 lentelėse.

Jau buvo minėta, kad suminis procedūrinio teisingumo taisyklių patenkinimas arba konkrečių taisyklių pažeidimas sąlygoja bendrąjį procedūrinio ir skirstomojo teisingumo vertinimą. Šiame tyrime atskyrėme ir skirtingais vertinimo metodais matavome procedūrinio teisingumo požymius, bendrąjį atrankos proceso ir atrankos rezultato teisingumą. Siekiant patikrinti hipotezę apie galimus reikšmingus šių teisingumo suvokimų ryšius, visų pirma buvo analizuojami bendri įvertinimų vidurkiai. Tiriamieji atrankos procesą vertino kaip teisingesnę (vidurkis 15.02, SD = 3.31) nei atrankos rezultatus (vidurkis 14.67, SD = 3.41). Atrankos proceso ir atrankos rezultatų teisingumo vidutinių įvertinimo reikšmių pasiskirstymas pateikiamas 1 pav.



1 pav. *Procedūrinio ir skirstomojo teisingumo vertinimas*

Tikėtina, kad vertinant šiuos teisingumo suvokimus, gali egzistuoti reikšmingos jų tarpusavio sąsajos. Siekiant nustatyti ir išanalizuoti ryšius tarp atrankos proceso ir atrankos rezultatų teisingumo, atlikome koreliacinę analizę, skaičiavome Pearson koreliacijos koeficientą. Buvo nustatyta, kad atrankos proceso teisingumo suvokimas statistiškai reikšmingai, teigiamai koreliuoja su atrankos rezultatų teisingumo suvokimu ($r = 0.611$, $p < .01$). Rezultatai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. *Procedūrinio ir skirstomojo teisingumo koreliacijos koeficientas*

	Atrankos rezultato teisingumas
Atrankos proceso teisingumas	0.611**

Pastaba: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Remiantis šiais duomenimis galime teigti, kad mūsų pirmoji tyrimo hipotezė - *tikėtina, kad kandidatų reakcija į atrankos procesą susijusi su jų reakcija į atrankos rezultatus* - pasitvirtino.

Siekdami išsiaiškinti, kokios konkrečiai procedūrinio teisingumo taisyklės yra susijusios su atrankos rezultatų teisingumu, atlikome koreliacinę analizę.

Kaip matyti iš 8 lentelės, tarp procedūrinio teisingumo skalių ir atrankos rezultatų teisingumo, buvo nustatytos aštuonios reikšmingos koreliacijos. Atrankos rezultatų teisingumas statistiškai reikšmingai, teigiamai koreliuoja su galimybe daryti įtaką ($r = 0.581, p < .01$), tarpasmeniniu efektyvumu ($r = 0.560, p < .01$), atvirumu ($r = 0.533, p < .01$), abipuse komunikacija ($r = 0.489, p < .01$), grįžtamoju ryšiu ($r = 0.354, p < .05$), klausimų tinkamumu ($r = 0.344, p < .05$), informacijos žinojimo laipsniu ($r = 0.338, p < .05$), persvarstymo galimybe ($r = 0.303, p < .05$). Nerasta statistiškai reikšmingo ryšio tarp atrankos rezultatų teisingumo ir darbo turinio atitikimo ($r = 0.278$), atrankos proceso pastovumo ($r = -0.048$). Galima daryti išvadą, kad kandidatų bendras atrankos rezultatų teisingumo suvokimas nepriklauso nuo to, ar jie atranką vertina kaip susijusią su potencialaus darbo turiniu, ar vertina kaip pastovią, visiems vienodą (arba atvirkščiai).

8 lentelė. *Procedūrinio teisingumo taisyklių, procedūrinio ir skirstomojo teisingumo korelacijų koeficientai*

	Procedūrinio teisingumo taisyklės	Atrankos proceso teisingumas	Atrankos rezultatų teisingumas
Skalių pavadinimai	Darbo turinio atitikimas	0.339*	0.278
	Informacijos žinojimo laipsnis	0.212	0.338*
	Galimybė daryti įtaką	0.614**	0.581**
	Galimybė persvarstymui	0.434**	0.303*
	Grįžtamasis ryšys	0.636**	0.354*
	Pastovumas	0.262	-0.048
	Atvirumas	0.732**	0.533**
	Tarpasmeninis efektyvumas	0.718**	0.560**
	Abipusė komunikacija	0.722**	0.489**
	Klausimų tinkamumas	0.496**	0.344*

Pastaba: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Vertinant atskirų procedūrinio teisingumo skalių ir atrankos proceso teisingumo suvokimo ryšį, buvo nustatytos taip pat aštuonios reikšmingos koreliacijos. Atrankos proceso teisingumas statistiškai reikšmingai teigiamai koreliuoja su atvirumu ($r = 0.732, p < .01$), tarpasmeniniu efektyvumu ($r = 0.718, p < .01$), abipuse komunikacija ($r = 0.722, p < .01$), grįžtamoju ryšiu ($r = 0.636, p < .01$), galimybe daryti įtaką ($r = 0.614, p < .01$), klausimų tinkamumu ($r = 0.496, p < .01$), persvarstymo galimybe ($r = 0.434, p < .01$). Skirtingai nei atrankos rezultatų teisingumas, procedūrinis teisingumas koreliuoja su darbo turinio atitikimu ($r = 0.339, p < .05$). Nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingo ryšio tarp procedūrinio teisingumo ir atrankos proceso pastovumo

($r = 0.262$), informacijos žinojimo laipsnio ($r = 0.212$). Iš to galima daryti išvadą, kad kandidatų bendras atrankos proceso suvokimas nepriklauso nuo to, ar jie atrankos procesą vertina kaip pastovų, visiems vienodą, ar turi informacijos apie atrankos eigą (arba atvirkščiai).

4.2.2. Kandidatų reakcijų į atrankos metodus, procesą ir rezultatus sąsajos

Jau anksčiau buvo minėta, kad atrankos pokalbyje dalyvavo 49 kandidatai, ir pagal organizacijų Vadovų poreikį, 33 kandidatams buvo sudaromas asmenybės psichologinis protretas (žr. priedą Nr. 10, 1 pav.). Siekiant įvertinti, kaip kandidatų reakcija į skirtingus atrankos metu taikomus metodus – pokalbį ir asmenybės savybių psichologinį įvertinimą – yra susijusi su kandidatų reakcija į bendrą atrankos procesą ir rezultatus, pirmiausia buvo apskaičiuotos kiekvieno tiriamojo atskirų metodų kiekybinių įvertinimų sumos, visų tiriamųjų imties vidutinės reikšmės (žr. priedą Nr. 9, 3 lentelę), atlikta koreliacinė analizė. Iš 9 lentelės matyti, kad reakcija į pokalbį statistiškai reikšmingai, teigiamai koreliuoja su atrankos proceso teisingumu ($r = 0.654$, $p < .01$) ir su atrankos rezultatų teisingumu ($r = 0.537$, $p < .01$). Priešingai nei tikėtasi, lyginant su pokalbiu, nustatyta aukštesnė statistiškai reikšminga koreliacija tarp reakcijos į asmenybės savybių psichologinį įvertinimą ir atrankos proceso teisingumo ($r = 0.784$, $p < .01$) bei atrankos rezultatų teisingumo ($r = 0.616$, $p < .01$).

9 lentelė. Atrankos metodų, procedūrinio ir skirstomojo teisingumo koreliacijos koeficientai

Atrankos metodai	Atrankos proceso teisingumas	Atrankos rezultatų teisingumas
Pokalbis	0.654**	0.537**
Asmenybės savybių psichologinis įvertinimas	0.784**	0.616**

Pastaba: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Remiantis šiais duomenimis galime teigti, kad mūsų antroji tyrimo hipotezė apie tai, kad kandidatai pokalbį vertina kaip teisingesnį atrankos metodą nei asmenybės savybių psichologinį įvertinimą (pagal sąsajas su atrankos procesu ir rezultatu), pasitvirtino iš dalies: asmenybės savybių psichologinis įvertinimas yra stipriau susijęs su procedūriniu ir skirstomuoju teisingumu.

Siekdami išsiaiškinti, su kokiomis konkrečiomis procedūrinio teisingumo taisyklėmis yra susijusi reakcija į pokalbį ir asmenybės savybių psichologinį įvertinimą, vertinome jų koreliacinius ryšius. Kaip matyti iš 10 lentelės, nustatytos reikšmingos vidutinės koreliacijos tarp reakcijos į pokalbį ir abipusės komunikacijos ($r = 0.706$, $p < .01$), atvirumo ($r = 0.677$, $p < .01$), galimybės daryti įtaką ($r = 0.646$, $p < .01$), grįžtamojo ryšio ($r = 0.591$, $p < .01$), persvarstymo galimybės ($r = 0.512$, $p < .01$). Priešingai nei buvo tikėtasi, nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingo ryšio tarp reakcijos į pokalbį ir darbo turinio atitikimo ($r = 0.253$). Nerasta reikšmingų ryšių tarp reakcijos į

pokalbį ir informacijos žinojimo laipsnio ($r = 0.119$), tarp reakcijos į pokalbį ir atrankos pastovumo ($r = 0.115$). Vertinant asmenybės savybių psichologinio įvertinimo sąsajas su procedūrinio teisingumo taisyklėmis, nustatyta, kad reakcija į asmenybinį įvertinimą koreliuoja su abipuse komunikacija ($r = 0.750$, $p < .01$), vidutiniškai koreliuoja su galimybe daryti įtaką ($r = 0.712$, $p < .01$), grįžtamoju ryšiu ($r = 0.705$, $p < .01$), atvirumu ($r = 0.671$, $p < .01$), klausimų tinkamumu ($r = 0.655$, $p < .01$), tarpasmeniniu efektyvumu ($r = 0.635$, $p < .01$), informacijos žinojimu ($r = 0.428$, $p < .05$), persvarstymo galimybe ($r = 0.416$, $p < .05$). Reakcija į asmenybės savybių psichologinį įvertinimą nekoreliuoja su darbo turinio atitikimu ($r = 0.303$), taip pat nenustatyta statistiškai patikimo ryšio su atrankos proceso pastovumu ($r = 0.052$).

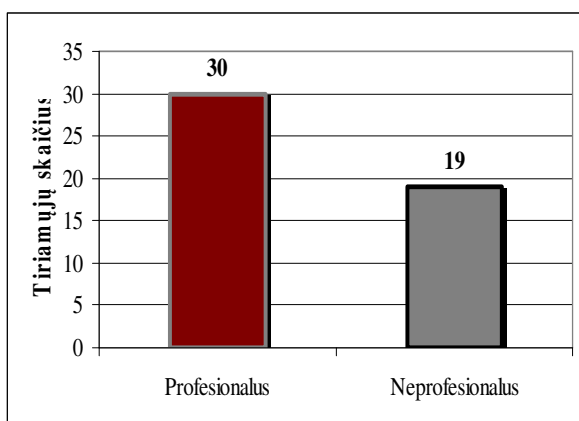
10 lentelė. *Procedūrinio teisingumo taisyklių ir atrankos metodų teisingumo suvokimų koreliacijos koeficientai*

Procedūrinio teisingumo taisyklės		Pokalbis	Asmenybės savybių psichologinis įvertinimas
Skalių pavadinimai	Darbo turinio atitikimas	0.253	0.303
	Informacijos žinojimo laipsnis	0.119	0.428*
	Galimybė daryti įtaką	0.646**	0.712**
	Galimybė persvarstymui	0.512**	0.416*
	Grįžtamasis ryšys	0.591**	0.705**
	Pastovumas	0.115	0.052
	Atvirumas	0.677**	0.671**
	Tarpasmeninis efektyvumas	0.612**	0.635**
	Abipusė komunikacija	0.706**	0.750**
	Klausimų tinkamumas	0.369**	0.655**

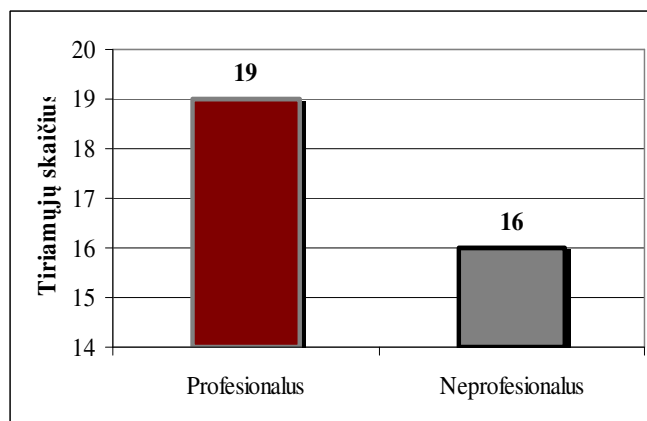
Pastaba: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Remiantis šiais duomenimis, galime daryti išvadą, kad abu atrankos procese naudojami metodai, kandidatų vertinami kaip nesusiję su darbo turiniu, bei nepasižymintys pastovumu, vienodumu visiems atrankoje dalyvaujantiems kandidatams.

Nebuvo lyginami atrankos teisingumo vertinimai tarp tų kandidatų, kurie pokalbio vedėją ar asmenybinio įvertinimo tyrėją vertina kaip profesionalų ir tų, kurie vertina, kaip neprofesionalų, nes tiriamųjų imtys yra per mažos galimiems statistiškai reikšmingiems skirtumams rasti.



2 pav. *Tiriamųjų pasiskirstymas pagal požiūrį į pokalbio vedėją*



3 pav. *Tiriamųjų pasiskirstymas pagal požiūrį į asmenybinio įvertinimo tyrėją*

4.2.3. Kandidatų reakcijos į atranką ir socialinių demografinių veiksnių sąsajos

Jau anksčiau buvo minėta, kad tyrime dalyvavo 21 vyras ir 28 moterys. Pirmiausia siekėme nustatyti, ar egzistuoja vyrų ir moterų atrankos proceso ir rezultatų teisingumo suvokimo skirtumai. Rezultatai pateikiami 11 lentelėje. Kadangi vyrų ir moterų imtys yra nevienodos ir stebėjimų yra nedaug, lyginant jų teisingumo vertinimo vidurkius naudotas Mann-Whitney U neparametrinis statistinio apdorojimo kriterijus. Statistiškai reikšmingo skirtumo tarp šių lyginamųjų grupių ryšių su atrankos proceso ($z = -0.325$) ir rezultatų ($z = -0.715$) teisingumo suvokimu nerasta.

11 lentelė. *Tiriamųjų lyties ir procedūrinio bei skirstomojo teisingumo skirtumų reikšmės*

	Vyrai	Moterys	Z
	Vidurkis	Vidurkis	reikšmė
Atrankos proceso teisingumas	25.76	24.43	-0.325
Atrankos rezultatų teisingumas	23.33	26.25	-0.715

Taip pat reikšmingų skirtumų nerasta vertinant vyrų ir moterų reakcijas į skirtingus atrankos metodus – pokalbį ($z = -0.364$) ir asmenybės savybių psichologinį įvertinimą ($z = -0.274$). Rezultatai pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė. *Tiriamųjų lyties ir atrankos metodų teisingumo suvokimo skirtumų reikšmės*

Atrankos metodai	Vyrai	Moterys	Z
	Vidurkis	Vidurkis	reikšmė
Pokalbis	25.86	24.36	-0.364
Asmenybės savybių psichologinis įvertinimas	16.46	17.39	-0.274

Toliau buvo analizuojamos amžiaus ir atrankos proceso bei rezultatų sąsajos. Reikšmingų ryšių tarp amžiaus ir procedūrinio ($r = 0.141$) bei skirstomojo teisingumo ($r = -0.005$) nebuvo rasta. Rezultatai pateikiami 13 lentelėje (žr. priedą Nr. 11, 1 lentelę).

13 lentelė. *Tiriamųjų amžiaus ir procedūrinio bei skirstomojo teisingumo koreliacijos koeficientai*

	Amžius (m.)
Atrankos proceso teisingumas	0.141
Atrankos rezultatų teisingumas	-0.005

Taip pat nebuvo rasta reikšmingų ryšių tarp tiriamųjų amžiaus ir reakcijos į skirtingus atrankos metodus – pokalbį ($r = 0.041$), asmenybinių įvertinimą ($r = 0.099$). Rezultatai pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė. *Tiriamųjų amžiaus ir atrankos metodų teisingumo suvokimo koreliacijos koeficientai*

Atrankos metodai	Amžius (m.)
Pokalbis	0.041
Asmenybės savybių psichologinis įvertinimas	0.099

Ryšiai tarp išsilavinimo ir kandidatų reakcijos į atranką nebuvo analizuojami, nes tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą yra labai nevienodas (žr. 1 lentelę).

Statistiškai reikšmingų sąsajų tarp kandidatų darbo stažo ir jų reakcijos į atrankos procesą ($r = 0.195$) bei atrankos rezultatą ($r = 0.067$) taip pat nebuvo rasta. Rezultatai pateikiami 15 lentelėje (žr. priedą Nr. 11, 2 lentelę).

15 lentelė. *Tiriamųjų darbo stažo ir procedūrinio bei skirstomojo teisingumo koreliacijos koeficientai*

	Darbo stažas (m.)
Atrankos proceso teisingumas	0.195
Atrankos rezultatų teisingumas	0.067

Taip pat nebuvo rasta reikšmingų ryšių tarp tiriamųjų darbo stažo ir jų reakcijos į skirtingus atrankos metodus – pokalbį ($r = 0.071$), asmenybinį įvertinimą ($r = 0.111$).

16 lentelė. *Tiriamųjų darbo stažo ir atrankos metodų teisingumo suvokimo koreliacijos koeficientai*

Atrankos metodai	Darbo stažas (m.)
Pokalbis	0.071
Asmenybės savybių psichologinis įvertinimas	0.111

Iš visų tyrime dalyvavusių kandidatų, kandidatavusių į tam tikrą darbo poziciją, analogiškos darbo patirties turėjo 20, neturėjo – 29 kandidatai (žr. priedą Nr. 10, 2 pav.). Lyginant jų atrankos teisingumo vertinimų vidurkius nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingų sąsajų su atrankos proceso ($z = -2.107$) bei rezultatų ($z = -0.740$) teisingumo suvokimu.

17 lentelė. *Tiriamųjų pagal analogišką darbo patirtį ir procedūrinio bei skirstomojo teisingumo skirtumų reikšmės*

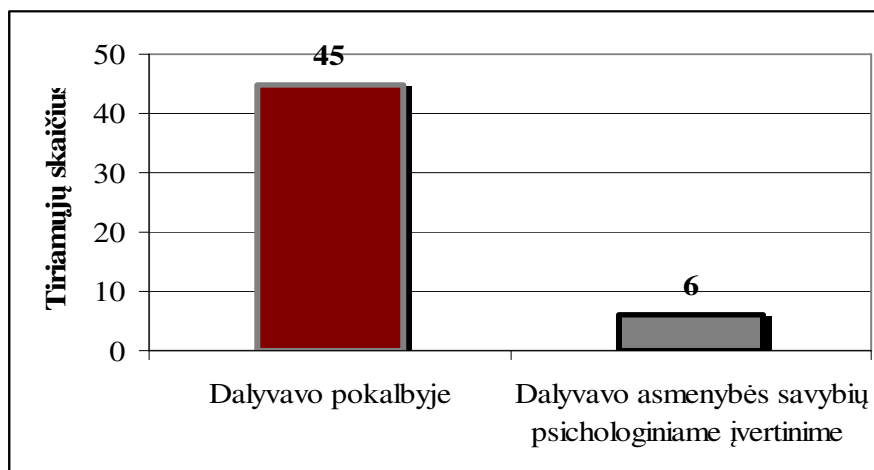
	Turėjo patirties	Neturėjo patirties	Z reikšmė
	Vidurkis	Vidurkis	
Atrankos proceso teisingumas	30.15	21.45	-2.107
Atrankos rezultatų teisingumas	26.80	23.76	-0.740

Taip pat statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta vertinant kandidatų tiek turinčių, tiek neturinčių analogiškos darbo patirties kandidatuojamai darbo pozicijai, reakcijas į skirtingus atrankos metodus – pokalbį ($z = -2.005$) ir asmenybės savybių psichologinį įvertinimą ($z = -0.523$). Rezultatai pateikiami 18 lentelėje.

18 lentelė. *Tiriamųjų pagal analogišką darbo patirtį ir atrankos metodų teisingumo suvokimo skirtumų reikšmės*

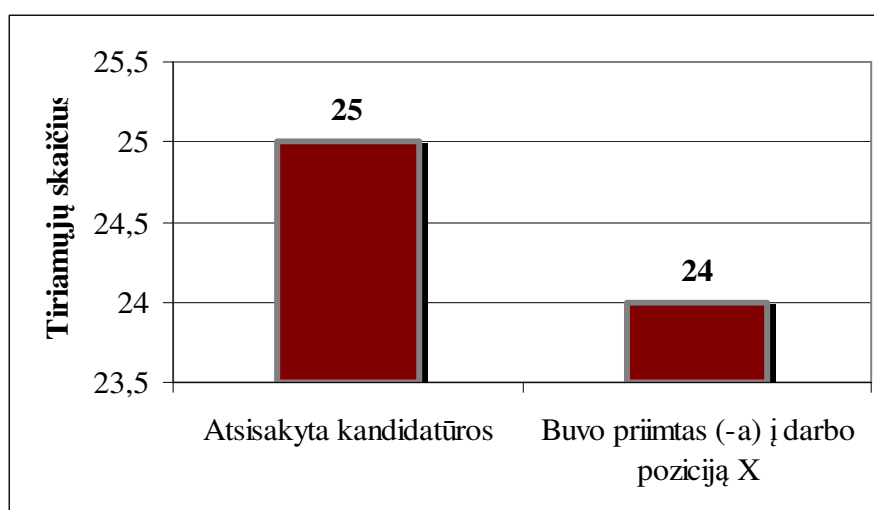
Atrankos metodai	Turėjo patirties	Neturėjo patirties	Z reikšmė
	Vidurkis	Vidurkis	
Pokalbis	29.92	21.60	-2.005
Asmenybės savybių psichologinis įvertinimas	17.91	16.15	-0.523

Hipotezė apie tai, kad *kandidatų reakcija į atrankos metodus skiriasi ankstesnės šių atrankos metodų patirties turinčių ir neturinčių kandidatų grupėse*, nebuvo tikrinama, kadangi tiriamųjų pasiskirstymas pagal dalyvavimo dažnį pokalbiuose ir asmenybės savybių psichologiniuose įvertinimuose yra labai nevienodas. 2 pav. matyti, kad iš visų tyrime dalyvavusių tiriamųjų, 45 tiriamieji yra dalyvavę pokalbiuose kitoms darbo pozicijoms užimti, 6-iems buvo atliekamas asmenybės savybių psichologinis įvertinimas.



2 pav. *Tiriamųjų pasiskirstymas pagal dalyvavimą ankstesniuose atrankos metoduose*

Siekiant patikrinti hipotezę apie tai, kad *kandidatų reakcija į atrankos procesą, rezultatus ir metodus skiriasi kandidatų, kurie buvo priimti į darbo poziciją, ir kandidatų, kurių kandidatūros buvo atsisakyta, grupėse*, tiriamieji buvo suskirstyti į dvi grupes: tiriamuosius, kurie buvo priimti į darbą, ir tiriamuosius, kurių kandidatūros buvo atsisakyta, apjungiant į vieną grupę visus, kuriems buvo paaiškinta ir kuriems nebuvo paaiškinta, dėl ko priimtas toks sprendimas dėl jų kandidatūros. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal priimtą sprendimą po jų kandidatavimo į darbo poziciją X pateikiamas priede Nr. 10, 3 pav. Po tikslingo apjungimo į dvi grupes, tiriamųjų pasiskirstymas pateikiamas 3 pav.



3 pav. *Tiriamųjų pasiskirstymas pagal priimtą sprendimą dėl jų kandidatavimo*

Pirmiausia siekėme nustatyti, ar egzistuoja priimtų ir nepriimtų į tam tikras darbo pozicijas tiriamųjų atrankos proceso ir rezultatų teisingumo skirtumai. Rezultatai pateikiami 19 lentelėje. Palyginus jų teisingumo vertinimo vidurkius nebuvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingų sprendimų tiriamųjų kandidatūros atžvilgiu ir atrankos proceso ($z = -3.379$) bei rezultatų ($z = -4.700$) teisingumo suvokimų.

19 lentelė. *Tiriamųjų pagal sprendimą dėl jų kandidatūros ir procedūrinio bei skirstomojo teisingumo skirtumų reikšmės*

	Atsisakyta kandidatūros	Priimtas(-a) į darbą	Z reikšmė
	Vidurkis	Vidurkis	
Atrankos proceso teisingumas	18.28	32	-3.379
Atrankos rezultatų teisingumas	15.70	34.69	-4.700

Taip pat statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta vertinant kandidatų tiek priimtų į darbo poziciją X, tiek tų, kurių kandidatūros buvo atsisakyta, reakcijas į skirtingus atrankos metodus – pokalbį ($z = -4.263$) ir asmenybės savybių psichologinį įvertinimą ($z = -3.356$). Rezultatai pateikiami 20 lentelėje.

20 lentelė. *Tiriamųjų pagal sprendimą dėl jų kandidatūros ir atrankos metodų teisingumo suvokimo skirtumų reikšmės*

Atrankos metodai	Atsisakyta kandidatūros	Priimtas(-a) į darbą	Z reikšmė
	Vidurkis	Vidurkis	
Pokalbis	16.48	33.88	-4.263
Asmenybės savybių psichologinis įvertinimas	10.43	21.84	-3.356

Vadinasi hipotezę, kad *kandidatų reakcija į atrankos procesą, rezultatus ir metodus skiriasi kandidatų, kurie buvo priimti į darbo poziciją, ir kandidatų, kurių kandidatūros buvo atsisakyta, grupėse*, atmetame.

4.2.4. Kandidatų reakcijos į atranką ir jų kaip vartotojų elgesio sąsajos

Jau buvo minėta anksčiau, kad remiantis tyrėjų išvadomis, šiame darbe vienoje samplaikoje nagrinėjame kandidatų kaip vartotojų elgesį ir jų ketinimus rekomenduoti organizaciją kitiems. Darome prielaidą, kad kandidatai gali būti ne tik potencialūs vartotojai, bet ir daryti tiesioginį poveikį kitiems potencialiems organizacijos vartotojams.

Siekdami patikrinti hipotezę apie tai, kad *tikėtina, jog kandidatų reakcija į atrankos procesą, rezultatus ir atrankos metodus yra susijusi su a) organizacijos rekomendavimu kitiems (t.y. buvusiais ir būsimais sprendimais perduoti savo atrankos vertinimus kitiems žmonėms)*, atliekame koreliacinę analizę, skaičiuojame Pearson koreliacijos koeficientą.

Būtiną dar kartą pažymėti, kad darbe atskyrėme ir skirtingais vertinimo metodais matavimo tiriamųjų ketinimus rekomenduoti organizaciją kitiems kaip buvusio elgesio ir kaip būsimo elgesio dimensijas. Buvo nustatyta, kad atrankos proceso teisingumo suvokimas statistiškai reikšmingai, teigiamai koreliuoja su organizacijos rekomendavimais kitiems (kaip buvusiais sprendimais) ($r = 0.538$, $p < .01$) ir su ketinimais ateityje rekomenduoti (kaip būsimais sprendimais) ($r = 0.402$, $p < .01$). Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp kandidatų reakcijos į atrankos rezultatus ir rekomendavimų kaip buvusių sprendimų ($r = 0.526$, $p < .01$) ir ketinimų rekomenduoti kaip būsimų sprendimų ($r = 0.330$, $p < .05$). Rezultatai pateikiami 21 lentelėje.

21 lentelė. *Sprendimų rekomenduoti ir procedūrinio bei skirstomojo teisingumo koreliacijos koeficientai*

	Rekomendavimai kitiems – buvę sprendimai	Ketinimai rekomenduoti – būsimi sprendimai
Atrankos proceso teisingumas	0.538**	0.402**
Atrankos rezultatų teisingumas	0.526**	0.330*

Pastaba: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Siekiant įvertinti, kaip kandidatų reakcija į skirtingus atrankos metu taikomus metodus – pokalbį ir asmenybės savybių psichologinį įvertinimą – yra susijusi su kandidatų sprendimais rekomenduoti organizaciją kitiems, taip pat ieškojome reikšmingų ryšių analizuodami Pearson koreliacijos koeficientus. Kaip matyti iš 22 lentelės, buvo nustatyta, kad kandidatų reakcija į pokalbį statistiškai reikšmingai, teigiamai koreliuoja su rekomendavimu kaip buvusiu sprendimu ($r = 0.588$, $p < .01$) ir ketinimais rekomenduoti kaip būsimais sprendimais ($r = 0.519$, $p < .01$). Taip pat nustatytos vidutiniškos reikšmingos koreliacijos tarp reakcijos į asmenybės savybių psichologinį įvertinimą ir organizacijos rekomendavimų kitiems (kaip buvusių sprendimų) ($r = 0.568$, $p < .01$) ir ketinimų rekomenduoti ateityje (kaip būsimų sprendimų) ($r = 0.553$, $p < .01$).

22 lentelė. *Sprendimų rekomenduoti ir atrankos metodų teisingumo suvokimo koreliacijos koeficientai*

	Rekomendavimai kitiems – buvę sprendimai	Ketinimai rekomenduoti – būsimi sprendimai
Pokalbis	0.588**	0.519**
Asmenybės savybių psichologinis įvertinimas	0.568**	0.553**

Pastaba: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Galima daryti išvadą, kad kandidatų reakcija į atrankos procesą, rezultatus ir atskirus atrankos metodus siejasi su jų organizacijos rekomendavimu kitiems (t.y. buvusiais ir esamais sprendimais perduoti savo atrankos vertinimus kitiems žmonėms).

Tikrindami hipotezės antrąją dalį, kad *tikėtina, jog kandidatų reakcija į atrankos procesą, rezultatus ir atrankos metodus yra susijusi su b) jų kaip vartotojų elgesiu (t.y. sprendimais vartoti organizacijos, į kurią jie kandidatuoja, prekes ar paslaugas)*, taip pat atskyrėme ir skirtingais

vertinimo metodais matavimo tiriamųjų ketinimus pirkti prekes ar pasinaudoti paslaugomis kaip būsimo elgesio dimensiją ir jų ketinimus vartoti kaip esamo elgesio dimensiją.

23 lentelėje matyti, kad atrankos proceso teisingumo suvokimas statistiškai reikšmingai, teigiamai koreliuoja su ketinimais vartoti ateityje kaip būsima sprendimais ($r = 0.613$, $p < .01$) ir su ketinimais vartoti dabar kaip esamais sprendimais ($r = 0.604$, $p < .01$). Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp kandidatų reakcijos į atrankos rezultatus ir ketinimų vartoti kaip būsimų sprendimų ($r = 0.566$, $p < .01$) ir ketinimų vartoti kaip esamų sprendimų ($r = 0.567$, $p < .01$).

23 lentelė. *Sprendimų vartoti ir procedūrinio bei skirstomojo teisingumo koreliacijos koeficientai*

	Ketinimai vartoti – būsiami sprendimai	Ketinimai vartoti – esami sprendimai
Atrankos proceso teisingumas	0.613**	0.604**
Atrankos rezultatų teisingumas	0.566**	0.567**

Pastaba: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Siekiant įvertinti, kaip kandidatų reakcija į skirtingus atrankos metu taikomus metodus – pokalbį ir asmenybės savybių psichologinį įvertinimą – yra susijusi su kandidatų sprendimais pirkti organizacijos prekes arba pasinaudoti jos paslaugomis, taip pat ieškojome reikšmingų ryšių analizuodami Pearson koreliacijos koeficientus. Kaip matyti iš 24 lentelės, buvo nustatyta, kad kandidatų reakcija į pokalbį statistiškai reikšmingai, teigiamai koreliuoja su ketinimais vartoti kaip būsima sprendimais ($r = 0.592$, $p < .01$) ir ketinimais vartoti kaip esamais sprendimais ($r = 0.538$, $p < .01$). Taip pat nustatytos vidutiniškos reikšmingos koreliacijos tarp reakcijos į asmenybės savybių psichologinį įvertinimą ir būsimų ketinimų vartoti ($r = 0.682$, $p < .01$) ir esamų ketinimų vartoti ($r = 0.611$, $p < .01$).

24 lentelė. *Sprendimų vartoti ir atrankos metodų teisingumo suvokimo koreliacijos koeficientai*

	Ketinimai vartoti – būsiami sprendimai	Ketinimai vartoti – esami sprendimai
Pokalbis	0.592**	0.538**
Asmenybės savybių psichologinis įvertinimas	0.682**	0.611**

Pastaba: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Galima daryti išvadą, kad kandidatų reakcija į atrankos procesą, rezultatus ir atskirus atrankos metodus siejasi su jų kaip vartotojų elgesiu (t.y. buvusiais ir esamais sprendimais perduoti savo atrankos vertinimus kitiems žmonėms).

Siekėme nustatyti kandidatų reakcijos į atranką prognostinę vertę numatant kandidatų ketinimus rekomenduoti organizaciją kitiems ir jų kaip vartotojų elgesį. Tikslingai siekėme prognozuoti tik būsimum kandidatų kaip vartotojų sprendimus.

Norėdami prognozuoti vieno kintamojo reikšmes pagal kitą, patikrinome duomenų tinkamumą šiam veiksmui. Sklaidos diagramose galima įžvelgti tiesioginę kintamųjų priklausomybę, o taškų, atitinkančių stebimus rezultatus, visuma koncentruojasi palei tieses (žr. priedą Nr. 13).

Kaip matyti iš 25 lentelės, mūsų turimų duomenų determinacijos koeficientai abiem atvejais prognozuojant ketinimus rekomenduoti pagal atrankos proceso ir rezultatų teisingumą atitinkamai lygūs 0.162 ir 0.109 ($R^2 < 0.25$), vadinasi remiantis tokiu regresinės analizės modeliu, prognozių apie būsimus ketinimus rekomenduoti organizaciją kitiems daryti negalime.

25 lentelė. Ketinimų rekomenduoti ir procedūrinio bei skirstomojo teisingumo determinacijos koeficientai

	Determinacijos koeficientas R^2	Regresijos koeficiento reikšmingumo lygmuo
Atrankos proceso teisingumas	0.162	0.002**
Atrankos rezultatų teisingumas	0.109	0.000***

Pastaba: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Iš 26 lentelės matyti, kad prognozuojant ketinimus vartoti pagal atrankos proceso teisingumą, mūsų turimų duomenų determinacijos koeficientas lygus 0.376 ($R^2 > 0.25$), vadinasi modelis paaiškina 38 proc. duomenų sklaidos. Modelis tinkamas duomenims prognozuoti ($p < 0.05$). Taigi, prognozuojant kandidatų būsimus ketinimus vartoti, atrankos proceso teisingumo suvokimas yra svarbus.

Prognozuojant pagal atrankos rezultato teisingumą, determinacijos koeficientas lygus 0.320 ($R^2 > 0.25$), vadinasi modelis paaiškina 32 proc. duomenų sklaidos. Modelis tinkamas duomenims prognozuoti ($p < 0.01$). Taigi, prognozuojant kandidatų būsimus ketinimus vartoti, atrankos rezultatų teisingumo suvokimas yra svarbus.

26 lentelė. Ketinimų vartoti ir procedūrinio bei skirstomojo teisingumo determinacijos koeficientai

	Determinacijos koeficientas R^2	Regresijos koeficiento reikšmingumo lygmuo
Atrankos proceso teisingumas	0.376	0.021*
Atrankos rezultatų teisingumas	0.320	0.005**

Pastaba: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Galima sakyti, kad paskutinė mūsų tyrimo hipotezė pasitvirtino iš dalies - pagal atrankos proceso ir rezultato teisingumą galima prognozuoti kandidatų būsimus ketinimus vartoti organizacijos, į kurią jie kandidatavo, prekes ar paslaugas.

4.3. Rezultatų aptarimas

Šis atliktas tyrimas papildo tų iki šiol negausių tyrimų grupę, kuriais mėginama nustatyti ryšius tarp kandidatų reakcijos į atranką ir jų kaip vartotojų elgesio sąsajų. Be to, kaip jau buvo minėta, ilgą laiką tyrėjai akcentavo arba bendros reakcijos arba reakcijų į tam tikrus atrankos metodus svarbą. Šio darbo rezultatai taip pat papildo empirinį kandidatų reakcijos į visą atrankos sistemą ir į organizacijos taikomus skirtingus atrankos metodus modelį.

Kadangi Lietuvoje panašių tyrimų nebuvo atlikta, analizuodami rezultatus remsimės užsienio tyrėjų patirtimi.

Atlikdami tyrimą darėme prielaidą, kad kandidatų reakcija į atranką yra sudėtinis konstruktas ir mėgindami tai išsiaiškinti kėlėme uždavinį – nustatyti kandidatų reakcijos į atranką ypatumus. Reikia pabrėžti, kad kandidatų reakcija į atranką yra labai subjektyvus ir sunkiai išmatuojamas dalykas. Šiame darbe reakciją į tam tikras atrankos situacijas vertinome kaip elgesio charakteristiką ir apdorodami rezultatus skirstėme ją į viso atrankos proceso, rezultatų ir atskirų atrankos metu naudojamų metodų teisingumo suvokimu.

Visų pirma buvo analizuojama kandidatų reakcija į bendrą atrankos procesą ir rezultatus. Tyrimo rezultatai parodė, kad kandidatų atrankos proceso teisingumo suvokimas yra reikšmingai susijęs su atrankos rezultatų teisingumo suvokimu. Taigi galima manyti, kad kuo labiau kandidatas atrankos procesą vertina kaip teisingą, tuo atrankos rezultatus suvokia kaip teisingesnius, arba atvirkščiai, jei galutinis atrankos rezultatas kandidato nuomone yra teisingas, tai sąlygoja palankesni požiūrį ir į patį procesą.

Rezultatai atitinka kitų tyrėjų padarytas išvadas, kad šie abu teisingumai yra susiję ir kad kontroliuojant atrankos procesą galima daryti įtaką atrankos rezultatams arba atvirkščiai. Pavyzdžiui, Bauer ir kt. (1998) padarė išvadą, kad procedūrinio teisingumo suvokimas mažėja, kada kandidatai yra supažindinami su nepalankiais jiems atrankos galutiniais rezultatais, paaiškinama dėl kokių priežasčių buvo atsisakyta jų kandidatūros. Be to, pažymima, kad ryšys tarp kandidatų reakcijos į atranką ir atrankos rezultatų gali būti stipresnis, nes kandidatai susidūrę su realiomis atrankos sąlygomis yra jautresni žinodami, kad nuo atrankos proceso priklauso galutinis atrankos rezultatas (Hausknecht ir kt., 2004). Taigi ateityje atliekant kandidatų reakcijos tyrimus tikslinga naudoti ir atrankos rezultatų teisingumo suvokimo vertinimo skalę.

Iškelta hipotezė apie kandidatų reakcijų į atrankos procesą ir jos rezultatus sąsajas buvo patvirtinta.

Tam, kad pasimatytų pilnas ryšių tinklas, reikalinga atskirų procedūrinio teisingumo skalių analizė. Todėl remdamiesi Gilliland modeliu (1993), kad kandidatai į atrankos procesą reaguoja tam tikrų procedūrinio ir skirstomojo teisingumo taisyklių pagrindu, siekėme patikrinti, kaip šios

taisyklės sąlygoja skirstomojo teisingumo vertinimą. Nustatėme, kad kandidatų reakcija į atrankos rezultatą nepriklauso nuo to, ar jie atranką vertina kaip susijusią su potencialaus darbo turiniu, ar atrankos procesą vertina kaip vienodą visiems kandidatams; ir atvirkščiai. Taip pat buvo nustatyta, kad kandidatų reakcija į atrankos rezultatus siejasi su galimybe daryti įtaką atrankos procesui; atrankos vedėjo nuoširdžiu ir atviru elgesiu su kandidatu; su galimybe atrankos proceso metu užduoti klausimus apie darbą, organizaciją, atrankos procesą bei siūlyti savus sprendimus; su atsiliepimais apie atrankos metodo pildymą; su suvokimu, kiek atrankos metu užduodami klausimai yra tinkami; su galimybe pakartotinai kreiptis dėl kandidatūros peržiūrėjimo; su informacija apie tai, kaip rezultatai yra susiję su potencialaus darbo atlikimu. Šis paskutinis faktas patvirtina tyrėjų išvadas, kad kandidatų atrankos proceso teisingumo suvokimo vertinimas priklauso nuo organizacijos suteikiamos informacijos apie atrankos rezultatą (Bauer ir kt., 1998; Truxillo ir kt., 2004). Ployhart ir kt. (1999) taip pat pastebėjo, kad informacija apie priežastis dėl kandidatūros atsisakymo, padidina atrankos proceso teisingumo suvokimą. Ši informacija svarbi, kadangi iš visų mūsų tyrime dalyvavusių tiriamųjų, 10 nebuvo suteiktas grįžtamasis ryšys apie atrankos rezultatą. Galima daryti prielaidą, kad suteikus konstruktyvią informaciją galima būtų padidinti ryšio stiprumą tarp atrankos proceso ir rezultatų teisingumo suvokimų.

Remdamiesi literatūroje keliamomis prielaidomis, kad yra svarbu vertinti atrankose naudojamų metodų tikslumą, jų psichologinį poveikį kandidatams, lyginti kandidatų reakcijas į organizacijos taikomus skirtingus atrankos metodus ir visą atrankos procesą (Schmitt ir Gilliland, 1992) kėlėme hipotezę apie skirtingų atrankoje naudojamų metodų teisingumo suvokimą.

Šią hipotezę tyrimas patvirtina. Buvo nustatyta, kad reakcija tiek į pokalbį, tiek į psichologinį įvertinimą reikšmingai koreliuoja su atrankos proceso ir rezultatų teisingumo suvokimu. Šie rezultatai yra panašūs į kitų autorių gautus duomenis. Chan ir Schmitt (2004) teigia, kad kandidatų įsitikinimai apie atrankos metodo rezultatyvumą taip pat turi įtakos procedūrinio teisingumo suvokimui. Todėl aukštesnė koreliacija tarp reakcijos į asmenybės savybių psichologinį įvertinimą ir atrankos proceso teisingumo bei atrankos rezultatų teisingumo leidžia manyti, kad kandidatai, kurie dalyvauja asmenybės savybių psichologiniame įvertinime yra linkę galvoti, kad tokiu būdu yra labiau įsigilinama į konkrečius pokalbio metu neįvertinamus dalykus. Kita galima prielaida, kad smalsumas naujam metodui, laukiami konkretūs asmeniniai įvertinimo rezultatai yra svarbus faktorius pagrindžiant šiuos tyrimo rezultatus. Pagal Hausknecht ir kt. (2004), kadangi asmenybinio įvertinimo metu aiškiai yra įvardinama metodo paskirtis, eiga, ir rezultatų pristatymo laikas, tikėtina tai sąlygoja ir paties metodo kaip teisingesnio suvokimą.

Priešingai nei tikėtasi, kandidatų teisingumo suvokimas nepriklauso nuo to, ar atrankos metu naudojama vertinimo priemonė yra susijusi su potencialaus darbo turiniu. Turint omeny tai, kad pokalbio metu kandidatams yra pateikiamos praktinės situacijos, supažindinama su potencialios

darbo pozicijos reikalavimais, šie duomenys yra neįprasti. Tai prieštarauja tyrėjų pastebėjimams. Pavyzdžiui, Rynes ir Connerley (1993) nustatė, kad darbinių situacijų modeliavimo pokalbiai yra palankiau vertinami nei asmenybės testai.

Steiner ir Gilliland (1996) parodė, kad pokalbis ir darbo užduotys yra suvokiami kaip tik labiau atitinkantys darbo funkcijas metodai ir atitinkamai vertinami kaip teisingesni atrankos metodai. Mūsų atveju, tokios netikėtos kandidatų reakcijos gali būti aiškinamos pokalbio turiniu (Chan ir Schmitt, 2004). Galime kelti prielaidą, kad būtų tikslinga peržiūrėti struktūruoto pokalbio klausimus ir atsisakyti tų, kurie gali turėti įtakos kandidatų teisingumo suvokimui.

Literatūroje pažymima, kad tikslinga vertinti atrankos vedėjo poveikį kandidatų reakcijoms. Vis dėlto mūsų tyrime dėl pernelyg mažos tiriamųjų imties ir nevienodo pasiskirstymo pagal požiūrį į pokalbio vedėją ir asmenybinio įvertinimo tyrėją, skirtumų nebuvo ieškoma. Ateityje reikalingi papildomi tyrimai personalo agentūrų konsultantų elgesiui fiksuoti ir koreguoti.

Ypač reikšmingos ir iki šiol dar mažai tyrinėtos sąveikos buvo susiję su kai kuriais socialiniais demografiniais veiksniais. Vertinant jų poveikį atrankos proceso, rezultatų ir metodų teisingumo suvokimui, nerasta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų, tiriamųjų, turinčių ir neturinčių analogiškos darbo patirties grupėse. Taip pat nebuvo rasta reikšmingų ryšių tarp tiriamųjų amžiaus, darbo stažo ir procedūrinio, skirstomojo bei atrankos metodų teisingumo suvokimų. Tai iš dalies patvirtina ankstesnių tyrimų duomenis, kad ryšys tarp amžiaus, lyties ir kandidatų procedūrinio, skirstomojo teisingumo suvokimų yra silpnas. Carless (2006) taip pat pažymi, kad moterys ir vyrai vienodai vertina turintys galimybių daryti įtaką atrankos proceso metodams.

Kita vertus, kalbant apie amžiaus kriterijų, šių tyrimo rezultatų apibendrinimas platesnei ir įvairesnei žmonių grupei gali būti abejotinas, kadangi buvo tiriami daugiausia atrankose dalyvavę jaunesnio amžiaus žmonės. Jų reakcija į visą atrankos procesą ir į atskirus metodus tikriausiai skiriasi nuo vyresnių žmonių.

Nebuvo analizuojami ryšiai tarp išsilavinimo, ankstesnės kandidatų atrankos metodų patirties ir jų reakcijos į atranką, kadangi tiriamųjų pasiskirstymas pagal šiuos kriterijus labai nevienodas. Šiame darbe nebuvo fiksuojama, į kurią konkrečiai darbo poziciją kandidatai pretendavo. Tyrėjai pažymi, kad atrankos proceso suvokimas priklauso nuo to, į kurią darbo poziciją kandidatuoja. Kandidatai, kurie kandidatuoja į laikiną darbo poziciją, reikalaujančią nedaug įgūdžių, yra mažiau veikiami atrankos proceso faktorių, nei tie, kurie ieško pastovaus darbo, reikalaujančio specifinių įgūdžių. Šių faktorių įvertinimui yra reikalingi papildomi tyrimai.

Dėl mažos tiriamųjų imties, tikrinant hipotezę apie tai, kad gali egzistuoti reikšmingi skirtumai vertinant reakciją į atranką tarp kandidatų, kurie buvo priimti į darbo poziciją ir tų, kurių kandidatūros buvo atsisakyta, analizuojant duomenis tikslingai buvo sudarytos dvi grupės. Vis dėlto

nebuvo rasta statistiškai reikšmingų skirtumų vertinant kandidatų tiek priimtų į darbo poziciją X, tiek tų, kurių kandidatūros atsisakyta, reakcijas į visą atrankos procesą, rezultatus ir skirtingus atrankos metodus.

Tai, kad nebuvo rasta statistiškai reikšmingų skirtumų galėjo nulemti tokie faktoriai, kaip mažas darbo pozicijų, į kurias kandidatavo kandidatai, pobūdžio skirtumas. Kita vertus, nevertinome turimų darbo siūlymų skaičiaus, kai Smither (1993) pažymi, kad reakcija į atrankos procesą yra stipriai susijusi su ketinimais įsidarbinti, kai kandidatas neturi alternatyvių darbo pasiūlymų.

Ankstesniuose tyrimuose apskritai didesnis dėmesys buvo skiriamas reakcijoms ir sprendimams įdarbinimo metu. Mažiau buvo kalbama apie tokias reakcijas į atranką organizacijai padarinius kaip pelningumas ir efektyvumas. Esminis klausimas, į kurį buvo ieškota atsakymo šiame tyrime – ar kandidatų reakcija į atranką yra susijusi su jų kaip potencialių vartotojų sprendimais. Apsvarsčius ankstesnių tyrimų rezultatus, galima matyti, jog daugelis tyrėjų naudojo pavienius vertinimo metodus. Šiame tyrime buvo naudojamas kiek bendresnis nei kitų autorių naudotas būdas nustatyti įvairiems kandidatų reakcijos į atranką ypatumams ir padariniams nustatyti. Skirtingai nei kiti tyrėjai, šiame darbe vienoje samplaikoje nagrinėjome kandidatų kaip vartotojų elgesį ir jų ketinimus rekomenduoti organizaciją kitiems, laikydami tai, kaip vienas iš kito sekančias išvadas. Taip pat skirtingai nei kituose darbuose, tyrime atskyrėme ir skirtingais vertinimo metodais vertinome tiriamųjų ketinimus rekomenduoti organizaciją kitiems kaip buvusius ir kaip būsimus sprendimus (atitinkamais skalių teiginiais) bei ketinimus pirkti prekes ar pasinaudoti paslaugomis kaip būsimus ir kaip esamus sprendimus. Tikslas buvo apjungti ankstesniuose tyrimuose taikytus metodus ir gauti bendrus rezultatus. Taigi, kaip ir buvo galima tikėtis, kandidatų reakcija į atrankos procesą ir rezultatus siejasi su jų organizacijos rekomendavimu kitiems kaip buvusiais sprendimais. Tai reiškia, kad kuo labiau atrankos procesą ir rezultatą kandidatai suvokė kaip teisingesnį, tuo labiau buvo linkę rekomenduoti organizaciją kitiems, ir atvirksčiai. Mažesnės, tačiau reikšmingos koreliacijos nustatytos tarp kandidatų reakcijos į atranką ir jų ketinimų kaip būsimų sprendimų. Vadinasi, kuo labiau atrankos procesą ir rezultatą kandidatai suvokė kaip teisingesnį, tuo labiau buvo linkę rekomenduoti organizaciją kitiems ateityje. Tai patvirtina ankstesnių tyrimų duomenis, kad rekomendavimas vidutiniškai koreliuoja su procedūriniu ir skirstomuoju teisingumu (Smither ir kt. 1993; ir Gilliland, 1994). Tiesioginį šių faktorių ryšį nustatė ir Schmitt ir Chan (1999).

Panašūs rezultatai gauti vertinant kandidatų kaip vartotojų elgesį. Buvo nustatyta, kad kandidatų reakcija į atrankos procesą ir rezultatus siejasi su jų sprendimais pirkti prekes ar pasinaudoti organizacijos paslaugomis ateityje. Be to, priklausomai nuo to, ar atrankos procesą ir rezultatus kandidatai vertina kaip teisingus, seka jų ketinimai vartoti šiai dienai

Taip pat nustatyta, kad kandidatų teisingumo suvokimas apie atrankos metodus – pokalbį ir asmenybės savybių psichologinį įvertinimą – yra susijęs tiek su ketinimais rekomenduoti organizaciją ir tiek su jų kaip vartotojų elgesiu. Ankstesni tyrimai (Rynes ir Barber, 1990; Macan ir kt., 1994) nerado reikšmingų sąsajų tarp kandidatų reakcijos į atrankos teisingumą ir kandidatų kaip vartotojų ketinimų pirkti. Tuo tarpu Hausknecht ir kt. (2004) nustatė, kad kandidatų teisingumo suvokimas vidutiniškai koreliuoja su ketinimais rekomenduoti ir vartoti. Prieštarigus rezultatus galima aiškinti vertinimo metodų ribotumu. Pavyzdžiui, kituose tyrimuose vertinant kandidatų kaip vartotojų elgesį buvo apsiribojama vos vienu teiginiu.

Aptarti reikšmingi ryšiai schematiškai pavaizduoti priede Nr. 14.

Siekiant įvertinti kandidatų reakcijos prognostinę vertę, atlikome regresinę analizę. Buvo nustatyta, kad pagal atrankos proceso ir rezultatų teisingumo suvokimą, prognozių apie būsimus ketinimus rekomenduoti organizaciją kitiems daryti negalime. Regresinės analizės modelis netinkamas prognozėms atlikti. Ir priešingai, pagal atrankos proceso ir rezultato teisingumą galima prognozuoti kandidatų būsimus ketinimus vartoti organizacijos, į kurią jie kandidatavo, prekes ar paslaugas. Remiantis tyrimo rezultatais, galima patvirtinti ankstesnę išvadą, jog norint numatyti, ar po atrankos kandidatai bus linkę būti potencialiais organizacijos vartotojais, būtina įvertinti ne tik atrankos proceso, bet ir rezultatų teisingumo suvokimus. Kadangi ankstesniuose tyrimuose nebuvo mėginta ieškoti prognostinės reikšmės, šia prasme rezultatai yra nauji ir dar reikalauja patvirtinimo.

Baigiant reikėtų pasakyti, jog mūsų tiriamųjų imtis nebuvo pakankamai reprezentatyvi, kad galėtume daryti išvadas apie kai kurias reikšmingas sąsajas ir skirtumus. Vienas iš šio tyrimo trūkumų yra tai, kad buvo ištirtas per mažas tiriamųjų skaičius, be to į mūsų imtį nepateko įvairaus darbo pobūdžio, išsilavinimo kandidatų. Be to, analizuojant gautus rezultatus iškilo kai kurių papildomų klausimų, susijusių su vertinimo metodais, individualių charakteristikų poveikiu reakcijai. Norint atsakyti į šiuos ir kitus klausimus, reikia papildomų tyrimų.

Šiame darbe platesnė analizė leido pažvelgti į psichologijos ir galimas verslo sektoriaus problemas. Tyrimo rezultatai apskritai papildė mūsų žinias apie Lietuvos tiriamųjų kandidatų elgesio ypatumus. Rezultatai yra svarbūs planuojant prevencines priemones, numatant veiksmus, galinčius daryti poveikį neadekvačiam kandidatų kaip vartotojų elgesiui. Turbūt neveltui yra teigiama, kad šios srities tyrimai yra reti, nes yra sudėtinga objektyviai pamatuoti kandidato reakciją, ypač, jei jis aiškiai žino tokio įvertinimo tikslą ir į tai atitinkamai reaguoja.

Šio tyrimo tikslas nebuvo gilintis į priežastis, tačiau ateityje tikslinga būtų įvertinti kandidatų reakcijos ir įvairių organizacijai reikšmingų padarinių priežasties pasekmės ryšius. Tyrimo rezultatai skatina atlikti tolesnius tyrimus su didesniu tiriamųjų skaičiumi, kuriuose būtų dar kartą patikrintos tyrimo prielaidos.

Ko gero, dėmesį reikėtų kreipti ne tik į individualius veiksnius (socialinius demografinius faktorius), bet ir į santykinai kintamus (nedarbo lygį, darbo rinką ir pan.). Darbo rezultatai gali būti svarbus žingsnis planuojant darbuotojų atranką, apmokymus, kuriant intervencijos priemones. Tyrimai turėtų koncentruotis į personalo agentūrų vertinimą, nes teisingumo suvokimas gali būti svarbus momentas siekiant pagerinti personalo agentūrų įvaizdį. To pasekoje, organizacijos, kurios rūpinasi kandidatų nuomone turi didesnę galimybę pritraukti ir geriausius kandidatus. Akivaizdu, kad šiai dienai kandidatų reakcija į atranką yra tokia pat svarbi kaip ir metodų validumas, patikimumas, nepalankus poveikis.

Mūsų tyrimo stipriosios pusės: kandidatų reakcija buvo vertinama realiose atrankos situacijose, apklausa buvo vykdoma visiems kandidatams užduodant vienodus, klausimus ir pateikiant praktines situacijas. Visus pokalbius vedė ir asmenybės savybių psichologinį įvertinimą vykdė vienas psichologas. Tokius būdu buvo pašalinta kitų galimų faktorių įsikišimo tikimybė.

Mūsų tyrimo silpnosios pusės: maža nereprezentatyvi imtis, lietuvių kalboje sunkiai verčiamos ir sunkiai adaptuojamos užsienio tyrėjų sąvokos.

Vis dėlto šio tyrimo rezultatai yra naudingi priimant sekančius sprendimus probleminiams klausimams tyrinėti. Sudarytas klausimynas kandidatų reakcijai į atranką tirti taip pat gali būti naudingas ateities tyrimams šioje srityje.

IŠVADOS

1. Kandidatų reakcija į atrankos procesą siejasi su kandidatų reakcija į atrankos rezultatus.
2. Kandidatų reakcija į atrankos rezultatus yra nesusijusi su potencialaus darbo turiniu.
3. Kandidatų reakcija į abu atrankos metodus – pokalbį ir asmenybės savybių psichologinį įvertinimą - siejasi su jų bendra reakcija į atrankos procesą ir rezultatus.
4. Kandidatų reakcija į atrankos metodus – pokalbį ir asmenybės savybių psichologinį įvertinimą – nesisieja su potencialaus darbo turiniu.
5. Kandidatų reakcijos į atrankos procesą, rezultatus ir atskirus atrankos metodus statistiškai reikšmingai nesiskiria vyrų ir moterų tarpe, taip pat nesiskiria kandidatų, turinčių ir neturinčių analogiškos darbo patirties kandidatuojamai darbo pozicijai, grupėse.
6. Kandidatų reakcija į atrankos procesą, rezultatus ir atskirus atrankos metodus nepriklauso nuo jų amžiaus ir turimo darbo stažo.
7. Kandidatų reakcija į atrankos procesą, rezultatus ir atskirus atrankos metodus statistiškai reikšmingai nesiskiria kandidatų, priimtų į darbo poziciją X ir tų, kurių kandidatūros buvo atsisakyta, grupėse.
8. Kandidatų reakcija į atrankos procesą, rezultatus ir atskirus atrankos metodus siejasi su jų organizacijos rekomendavimu kitiems (t.y. buvusiais ir esamais sprendimais perduoti savo atrankos vertinimus kitiems žmonėms).
9. Kandidatų reakcija į atrankos procesą, rezultatus ir atskirus atrankos metodus siejasi su jų kaip vartotojų elgesiu (t.y. esamais ir būsimais sprendimais vartoti organizacijos, į kurią jie kandidatuoja, prekes ar paslaugas).
10. Pagal kandidatų reakciją į atrankos procesą ir rezultatus galima prognozuoti kandidatų būsimus ketinimus vartoti organizacijos, į kurią jie kandidatavo, prekes ar paslaugas.

LITERATŪRA

1. Chmiel N. Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
2. Anderson N., Lievens F. ir kt. Future perspectives on employee selection: Key directions for future research and practice // *Applied Psychology: An International Review*. 2004, vol. 53 (4), p. 487–501.
3. Barrick M. R., Mount M. K. The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis // *Personnel Psychology*. 1991, vol. 44, p. 1-26.
4. Bauer T. N., Dolen M. R. ir kt. Longitudinal assessment of applicant reactions to employment testing and test outcome feedback // *Journal of Applied Psychology*. 1998, vol. 83 (6), p. 892–903.
5. Bauer T. N., Truxillo D. M. ir kt. Applicant reactions to selection: development of the selection procedural justice scale (SPJS) // *Personnel Psychology*. 2001, vol. 54, p. 387–419.
6. Borman W. C., Hanson M. A. ir kt. Personnel selection // *Annual Reviews Psychology*. 1997, vol. 48, p. 299–337.
7. Brockner, J., Wiesenfeld, B. M. An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures // *Psychological Bulletin*. 1996, vol. 120, p. 189-208.
8. Carless, S. A. A Longitudinal study of applicant reactions to multiple selection procedures and job and organizational characteristics // *International Journal of Selection and Assessment*. 2003, vol. 11 (4), p. 345-351.
9. Carless S. A. Applicant reactions to multiple selection procedures for the police force // *Applied Psychology: An International Review*. 2006, vol. 55 (2), p. 145–167.
10. Chan D., Schmitt N. ir kt. Reactions to cognitive ability tests: The relationships between race, test performance, face validity perceptions, and test-taking motivation // *Journal of Applied Psychology*. 1997, vol. 82, p. 300-310.
11. Chan, D., Schmitt, N. An agenda for future research on applicant reactions to selection procedures: A construct-oriented approach // *International Journal of Selection and Assessment*. 2004, vol. 12 (1/2), p. 9-23.
12. Chapman D. S., Uggerslev K. L. ir kt. Applicant reactions to face-to-face and technology-mediated interviews: A field investigation // *Journal of Applied Psychology*. 2003, vol. 88 (5), p. 944–953.
13. Chapman D. S., Uggerslev K. L. ir kt. Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes // *Journal of Applied Psychology*. 2005, vol. 90 (5), p. 928–944.

14. Fiaschetti, S. R. Applicant reactions and intentions toward the company: Before and after the hiring decision (Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, Wayne State 59 (3-B). Dissertation, 1998.
15. Gilliland, S. W. The perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective // *Academy of Management Review*. 1993, vol. 18 (4), p. 694–734.
16. Gilliland, S. W. Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system // *Journal of Applied Psychology*. 1994, vol. 79 (5), p. 691-701.
17. Gilliland S. W., Groth M. Improving applicant's reactions to rejection letters: an application of fairness theory // *Personnel Psychology*. 2001, vol. 54, p. 669–703.
18. Hausknecht J. P., Day D. V. ir kt. Applicant reactions to selection procedures: an updated model and meta-analysis // *Personnel Psychology*. 2004, vol. 57, p. 639–683.
19. Kluger A. N., Rothstein H. R. The influence of selection test type on applicant reactions to employment testing // *Journal of Business and Psychology*. 1993, vol. 8 (1), p. 3–25.
20. Lahuis D. M. Individual differences in applicant reactions: A job-search perspective // *International Journal of Selection and Assessment*. 2005, vol. 13 (2), p. 150–159.
21. Macan, T. H., Avedon, M. J. ir kt. The effects of applicants reactions to cognitive ability tests and an assessment center // *Personnel Psychology*. 1994, vol. 47 (4), p. 715-738.
22. Ni Y., Hauenstein N. M. A. Applicant reactions to personality tests: effects of item invasiveness and face validity // *Journal of Business and Psychology*. 1998, vol. 12 (4), p. 391–406.
23. Ployhart R. E., Ryan A. M. Applicants' reactions to the fairness of selection procedures: The effects of positive rule violations and time of measurement // *Journal of Applied Psychology*. 1998, vol. 83, p. 3-16.
24. Ployhart R. E., Ryan A. M. ir kt. Explanations for selection decisions: applicants' reactions to informational and sensitivity features of explanations // *Journal of Applied Psychology*. 1999, vol. 84 (1), p. 87-106.
25. Ployhart R. E., Harold C. M. The applicant attribution-reaction theory (AART): An integrative theory of applicant attributional processing // *International Journal of Selection and Assessment*. 2004, vol. 12 (1/2), p. 84–98.
26. Ryan A. M., Sacco J. M. ir kt. Applicant self-selection: Correlates of withdrawal from a multiple hurdle process // *Journal of Applied Psychology*. 2000, vol. 85, p. 163-179.
27. Ryan A. M., Bell B. S. ir kt. Consequences of organizational justice expectations in a selection system // *Journal of Applied Psychology*. 2006, vol. 91 (2), p. 455–466.

28. Konovsky M. A., Cropanzano R. The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance // *Journal of Applied Psychology*. 1991, vol. 76, p. 698-707.
29. Rynes S. L., Barber A. E. Applicant attraction strategies: An organizational perspective // *Academy of Management Review*. 1990, vol. 15, p. 286-310.
30. Rynes S. L., Connerley M. L. Applicant reactions to alternative selection procedures // *Journal of Business and Psychology*. 1993, vol. 7 (3), p. 261–277.
31. Saks A. M., Leck J. D. ir kt. Effects of application blanks and employment equity on applicant reactions and job pursuit intentions // *Journal of Organizational Behavior*. 1995, vol. 16, p. 415–430.
32. Saks A. M., McCarthy J. M. Effects of discriminatory interview questions and gender on applicant reactions // *Journal of Business and Psychology*. 2006, vol. 21 (2), p. 175–191.
33. Schmit M. J., Ryan A. M. Applicant withdrawal: The role of test taking attitudes and racial differences // *Personnel Psychology*. 1997, vol. 50 (4), p. 855-876.
34. Schmitt N., Chan D. The status of research on applicant reactions to selection tests and its implications for managers // *International Journal of Management Reviews*. 1999, vol. 1 (1), p. 45-52.
35. Smither J. W., Reilly R. R. ir kt. Applicant reactions to selection procedures // *Personnel Psychology*. 1993, vol. 46 (1), p. 49-76.
36. Smither J. W., Millsap R. E. ir kt. An experimental test of the influence of selection procedures on fairness perceptions, attitudes about the organization, and job pursuit intentions // *Journal of Business and Psychology*. 1996, vol. 10 (3), p. 297-318.
37. Steiner D. D., Gilliland S. W. Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States // *Journal of Applied Psychology*. 1996, vol. 81, p. 134-141.
38. Thibodeaux H. F., Kudisch J. D. The relationship between application reactions, the likelihood of complaints and organization attractiveness // *Journal of Business and Psychology*. 2003, vol. 18 (2), p. 247-257.
39. Truxillo D. M., Gilliland S. W. ir kt. The importance of organizational justice in personnel selection: defining when selection fairness really matters // *International Journal of Selection and Assessment*. 2004, vol. 12 (1/2), p. 39–53.
40. Truxillo D. M., Bauer T. N. ir kt. A field study of the role of Big Five Personality in applicant perceptions of selection fairness, self, and the hiring organization // *International Journal of Selection and Assessment*. 2006, vol. 14 (3), p. 269–277.

KANDIDATŲ REAKCIJOS Į ATRANKĄ IR JŲ KAIP VARTOTOJŲ ELGESIO SĄSAJOS

Santrauka

Kandidatų reakcija į atranką turi praktinę reikšmę organizacijos produktyvumui ir pelningumui. Tai reiškia, kad kandidatai gali būti tos organizacijos, į kurią jie kandidatuoja, prekių ar paslaugų vartotojai. Be to, kandidatai gali perduoti informaciją apie atrankos procesą kitiems potencialiems organizacijos vartotojams. Pripažindami tai, kad atrankos procesas yra svarbus kandidatų kaip potencialių vartotojų elgesio pasireiškimui bei palaikymui, šiame darbe išsikėlėme tikslą - nustatyti kandidatų reakcijos į atranką ir jų kaip vartotojų elgesio sąsajas.

Tyrimas buvo atliekamas II „Tavo Psichologas“. Tyrime dalyvavo 49 tiriamieji, kurių amžius 20 - 50 metų. Dažnai kandidatų reakcijos tyrimai yra kritikuojami, nes dauguma rezultatų yra gauti iš tiriamųjų studentų. Norėdami padidinti rezultatų patikimumą, šiame darbe rėmėmės realiai kandidatuojančių asmenų tyrimo rezultatais. Tyrimą sudarė keli etapai. Visų pirma buvo analizuojama mokslinė literatūra ir parenkami tyrimo metodai. Antrajame etape – buvo vedami pokalbiai su potencialiais kandidatais tam tikroms darbo pozicijoms, vykdomas kandidatų asmenybės savybių psichologinis įvertinimas. Praėjus mėnesiui laiko po atrankos sprendimo su kiekvienu buvusiu potencialiu kandidatu vyko individualus susitikimas siekiant įvertinti kandidatų reakcijos į atranką ir jų kaip vartotojų elgesio sąsajas. Tiriamiesiems buvo pateikiamas klausimynas, kurį sudarė šios metodikos: atrankos proceso teisingumo skalė, atrankos proceso ir atrankos rezultatų skalės, 25 teiginių skalė atrankos metodų teisingumo suvokimui vertinti, teiginiai ketinimams rekomenduoti kompaniją kitiems įvertinti, teiginiai kandidatų kaip vartotojų elgesiui nustatyto, socialinis - demografinis klausimynas.

Kaip ir tikėtasi, buvo nustatyta, kad kandidatų reakcija į atrankos procesą siejasi su kandidatų reakcija į atrankos rezultatus. Be to, kandidatų reakcija į abu atrankos metodus – pokalbį ir asmenybės savybių psichologinį įvertinimą siejasi su jų bendra reakcija į atrankos procesą ir rezultatus. Kandidatų reakcijos į atrankos procesą, rezultatus ir atskirus atrankos metodus statistiškai reikšmingai nesiskiria kandidatų, kurie turi ir neturi analogiškos darbo patirties kandidatuojamai darbo pozicijai, grupėse. Taip pat nenustatyta reikšmingų skirtumų kandidatų, priimtų į darbo poziciją ir tų, kurių kandidatūros buvo atsisakyta, grupėse. Kaip ir tikėtasi, kandidatų reakcija į atrankos procesą, rezultatus ir atskirus atrankos metodus siejasi su ketinimais rekomenduoti organizaciją kitiems ir jų kaip vartotojų elgesiu. Pagal reakciją į atrankos procesą ir rezultatus galima prognozuoti kandidatų ketinimus perduoti savo atrankos vertinimus kitiems žmonėms ir sprendimus vartoti organizacijos, į kurią jie kandidatavo, prekes ar paslaugas.

THE RELATIONSHIP BETWEEN APPLICANT'S REACTION TO SELECTION SYSTEM AND THEIRS CUSTOMER BEHAVIOR

Summary

Applicants' reaction to selection system has a practical significance for productivity and profitability of the organization. It means, that the applicants might be the purchasers of a product or service or the organization they apply for. Even more, applicants might forward the information about the procedure for other potential customers of the organization. Admitting that the selection procedure is important for manifestation and support of the goal in this task (job, work) is to make clear the relationship between applicants reaction to selection system and theirs customers behavior.

The research was made in sole trader enterprise "Tavo Psikologas". There were 49 investigative, 20-50 years of age. Often applicants' reaction analysis' are criticized, because most of the results were taken from analyzed students. With the intention to increase reliability in this work (task, job) we used the research results of the real applicants. Research had several stages. Firstly, scientific literature (material) was analyzed and methods of analysis chosen. Secondly, interviews with potential applicants for certain job positions done, psychological evaluation of the applicants' personal traits performed. One month after the decision was made regarding selection procedure, we made individual meetings with every applicant in pursuance to evaluate the correlation between applicants' reaction to selection system and theirs customer behavior. Investigative received a questionnaire with these techniques: Selection Procedural Justice Scale, Procedural and Distributive Justice Scale, 25 propositions scale for evaluating the perception of fairness methods, statements of willingness to recommend the organization to others, statements to stipulate the behavior of applicants as customers, social-demographic questionnaire.

As expected, it was stated, that the applicants' reaction to selection system has a relationship with applicants' reaction to the distributive results. Even more, the applicants' reaction to both selection procedures, interview and personal trait psychological evaluation are correlated with their overall reaction to selection procedure and results. Applicants' reactions to selection process, results and separate selection methods of applicants, who does not have analogical work experience in applied work position, in group, statistically varies insignificantly. It is also not determined weighty difference of applicants, accepted for the job position and the applicants who were resigned, in groups. According to reaction to selection procedure and results it was possible to forecast applicants' willingness to tell others their selection evaluation and decisions to purchase the products or services from the company they applied for.

Priedas Nr. 9

1 lentelė. *Procedūrinio teisingumo taisyklių aprašomosios statistikos charakteristikos*

Procedūrinio teisingumo taisyklės		Teiginių skaičius	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Skalių pavadinimai	Darbo turinio atitikimas	2	6.14	1.63
	Informacijos žinojimo laipsnis	3	6.53	3.10
	Galimybė daryti įtaką	3	9.47	2.84
	Galimybė persvarstymui	4	11.53	3.52
	Grįžtamasis ryšys	3	10.94	3.18
	Pastovumas	3	10.02	2.26
	Atvirumas	4	15.71	3.16
	Tarpasmeninis efektyvumas	5	21.10	3.21
	Abipusė komunikacija	5	20.57	3.62
	Klausimų tinkamumas	3	11.12	2.49

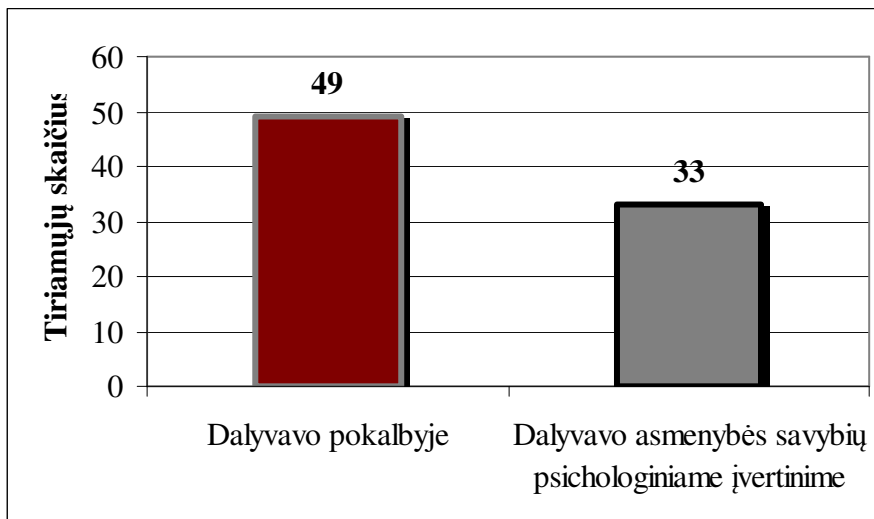
2 lentelė. *Procedūrinio ir skirstomojo teisingumo aprašomosios statistikos charakteristikos*

	Teiginių skaičius	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Atrankos proceso teisingumas	4	15.02	3.31
Atrankos rezultatų teisingumas	4	14.67	3.41

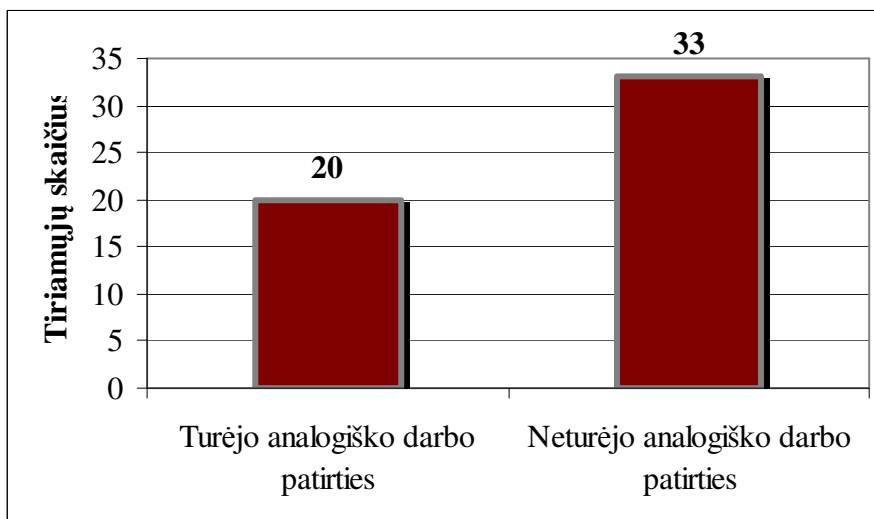
3 lentelė. *Atrankos metodų teisingumo aprašomosios statistikos charakteristikos*

Atrankos metodai	Teiginių skaičius	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Pokalbis	25	89.53	11.40
Asmenybės savybių psichologinis įvertinimas	25	86.70	12.68

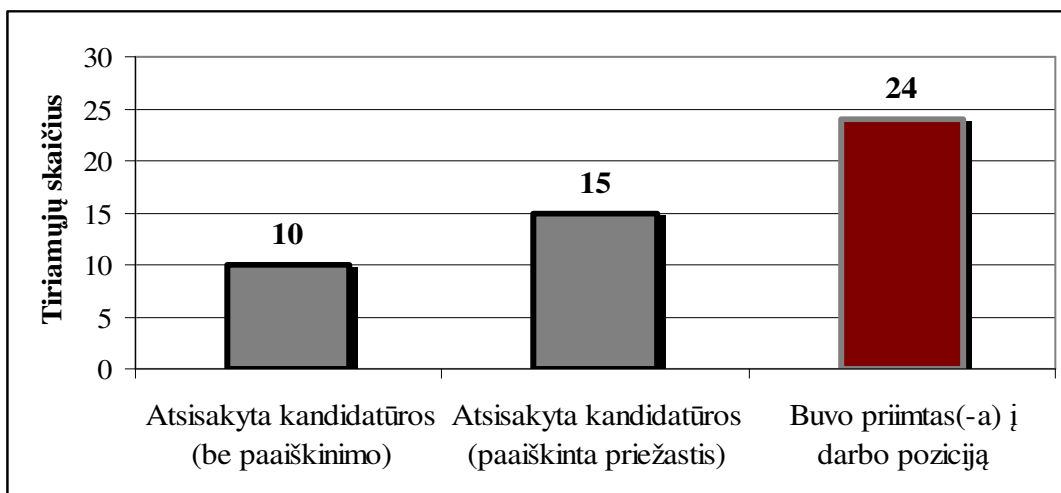
Priedas Nr. 10



1 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal dalyvavimą atrankos metoduose



2 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal analogišką jų darbo patirtį



3 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal priimtą sprendimą dėl jų kandidatavimo

1 lentelė. *Tiriamųjų amžiaus ir procedūrinio teisingumo taisyklių koreliacijos koeficientai*

Procedūrinio teisingumo taisyklės		Amžius (m.)
Skalių pavadinimai	Darbo turinio atitikimas	0.245
	Informacijos žinojimo laipsnis	-0.018
	Galimybė daryti įtaką	-0.037
	Galimybė persvarstymui	0.173
	Grįžtamasis ryšys	0.088
	Pastovumas	0.028
	Atvirumas	0.125
	Tarpasmeninis efektyvumas	0.167
	Abipusė komunikacija	0.114
	Klausimų tinkamumas	0.148

2 lentelė. *Tiriamųjų darbo stažo ir procedūrinio teisingumo taisyklių koreliacijos koeficientai*

Procedūrinio teisingumo taisyklės		Darbo stažas (m.)
Skalių pavadinimai	Darbo turinio atitikimas	0.265
	Informacijos žinojimo laipsnis	0.073
	Galimybė daryti įtaką	0.022
	Galimybė persvarstymui	0.126
	Grįžtamasis ryšys	0.083
	Pastovumas	0.042
	Atvirumas	0.131
	Tarpasmeninis efektyvumas	0.205
	Abipusė komunikacija	0.115
	Klausimų tinkamumas	0.155

Priedas Nr. 12

1 lentelė. Sprendimų rekomenduoti ir procedūrinio teisingumo taisyklių koreliacijos koeficientai

Procedūrinio teisingumo taisyklės		Rekomendavimai kitiems – buvę sprendimai	Ketinimai rekomenduoti – būsimi sprendimai
Skalių pavadinimai	Darbo turinio atitikimas	0.424**	0.082
	Informacijos žinojimo laipsnis	0.277	0.233
	Galimybė daryti įtaką	0.474**	0.385**
	Galimybė persvarstymui	0.561**	0.228
	Grįžtamasis ryšys	0.550**	0.420**
	Pastovumas	-0.009	0.234
	Atvirumas	0.564**	0.331*
	Tarpasmeninis efektyvumas	0.549**	0.467**
	Abipusė komunikacija	0.524**	0.377**
	Klausimų tinkamumas	0.267	0.234

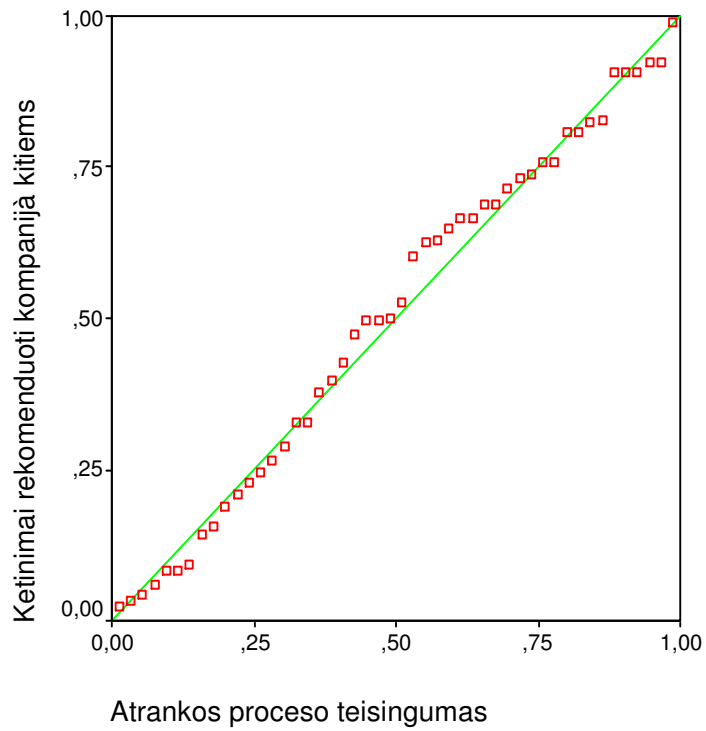
Pastaba: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

2 lentelė. Sprendimų vartoti ir procedūrinio teisingumo taisyklių koreliacijos koeficientai

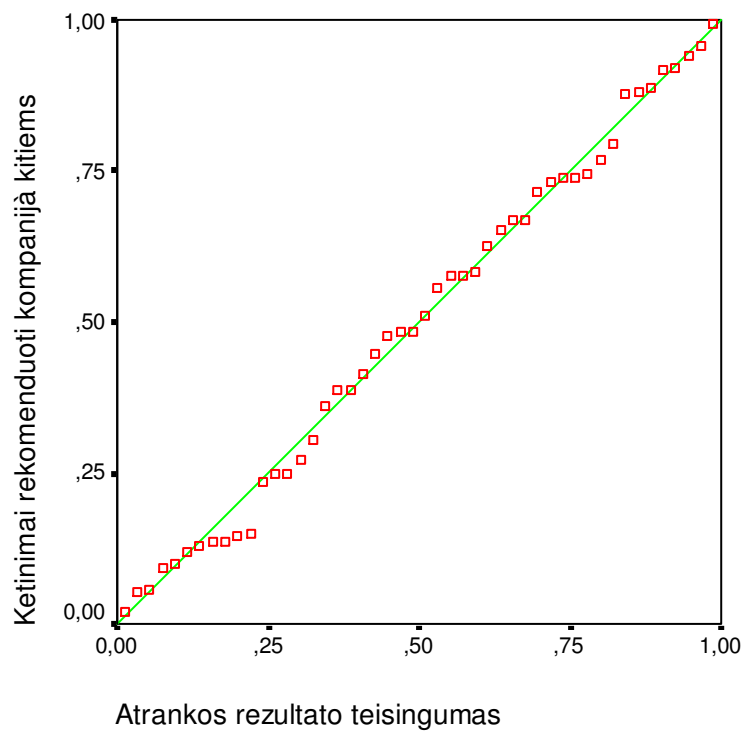
Procedūrinio teisingumo taisyklės		Ketinimai vartoti – būsimi sprendimai	Ketinimai vartoti – esami sprendimai
Skalių pavadinimai	Darbo turinio atitikimas	0.244	0.237
	Informacijos žinojimo laipsnis	0.139	0.177
	Galimybė daryti įtaką	0.619**	0.553**
	Galimybė persvarstymui	0.532**	0.355*
	Grįžtamasis ryšys	0.605**	0.532**
	Pastovumas	0.307*	0.220
	Atvirumas	0.653**	0.551**
	Tarpasmeninis efektyvumas	0.565**	0.471**
	Abipusė komunikacija	0.659**	0.498**
	Klausimų tinkamumas	0.357*	0.145

Pastaba: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Priedas Nr. 13

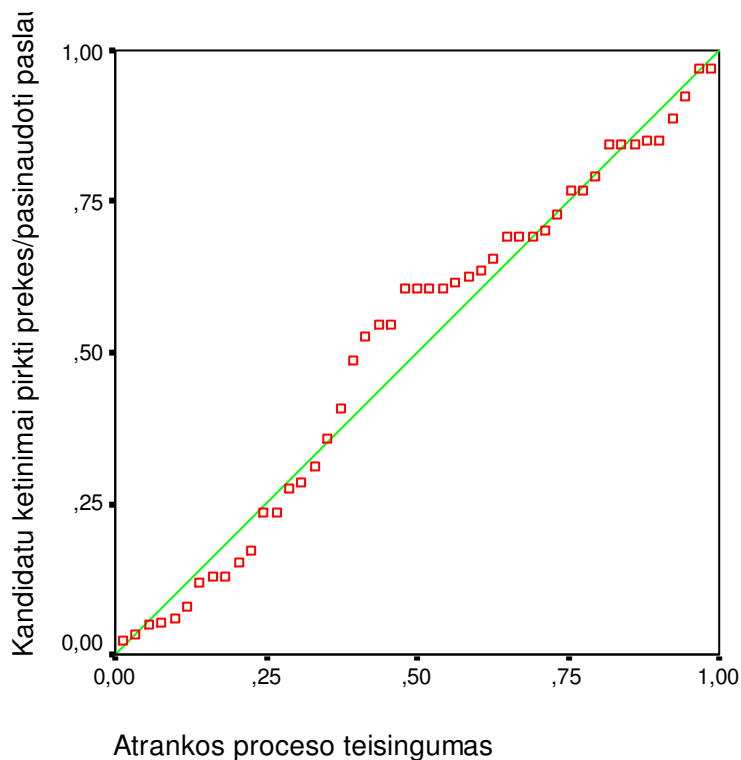


1 pav. Sklaidos diagrama su regresijos tiese tarp atrankos proceso teisingumo ir ketinimų rekomenduoti

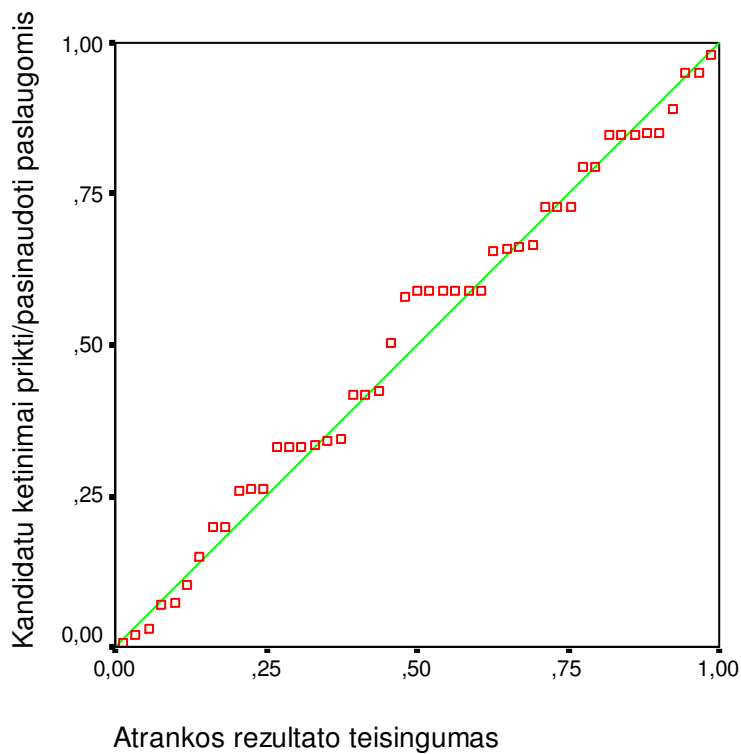


2 pav. Sklaidos diagrama su regresijos tiese tarp atrankos rezultato teisingumo ir ketinimų rekomenduoti

Priedas Nr. 13



3 pav. Sklaidos diagrama su regresijos tiese tarp atrankos proceso teisingumo ir ketinimų vartoti



4 pav. Sklaidos diagrama su regresijos tiese tarp atrankos rezultato teisingumo ir ketinimų vartoti

Priedas Nr. 13

Regresijos lygtys:

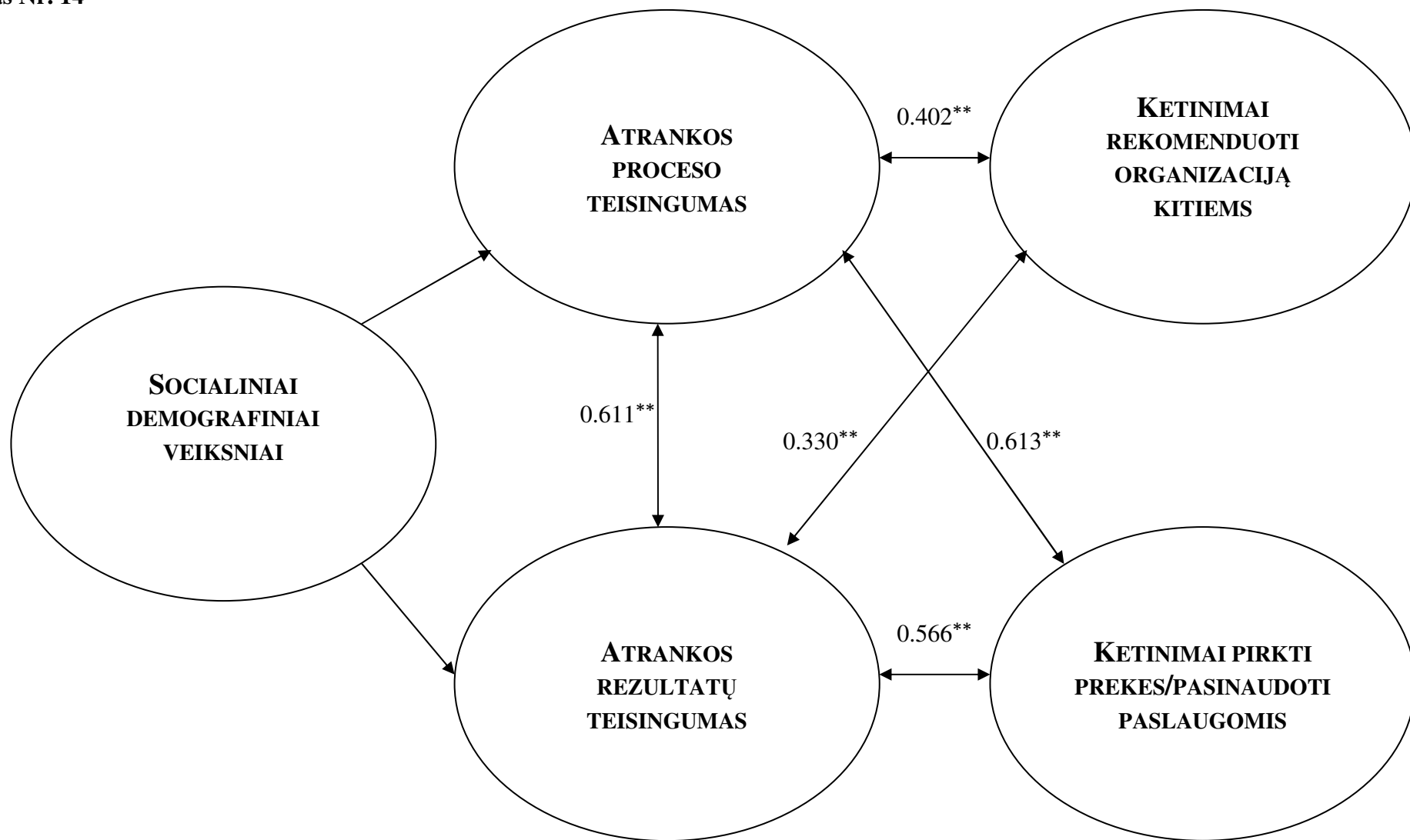
Ketinimai rekomenduoti kaip būsiami sprendimai = $5.719 + 0.331 \times$ atrankos procesas

Ketinimai rekomenduoti kaip būsiami sprendimai = $6.754 + 0.273 \times$ atrankos rezultatai

Ketinimai vartoti kaip būsiami sprendimai = $3.766 + 0.530 \times$ atrankos procesas

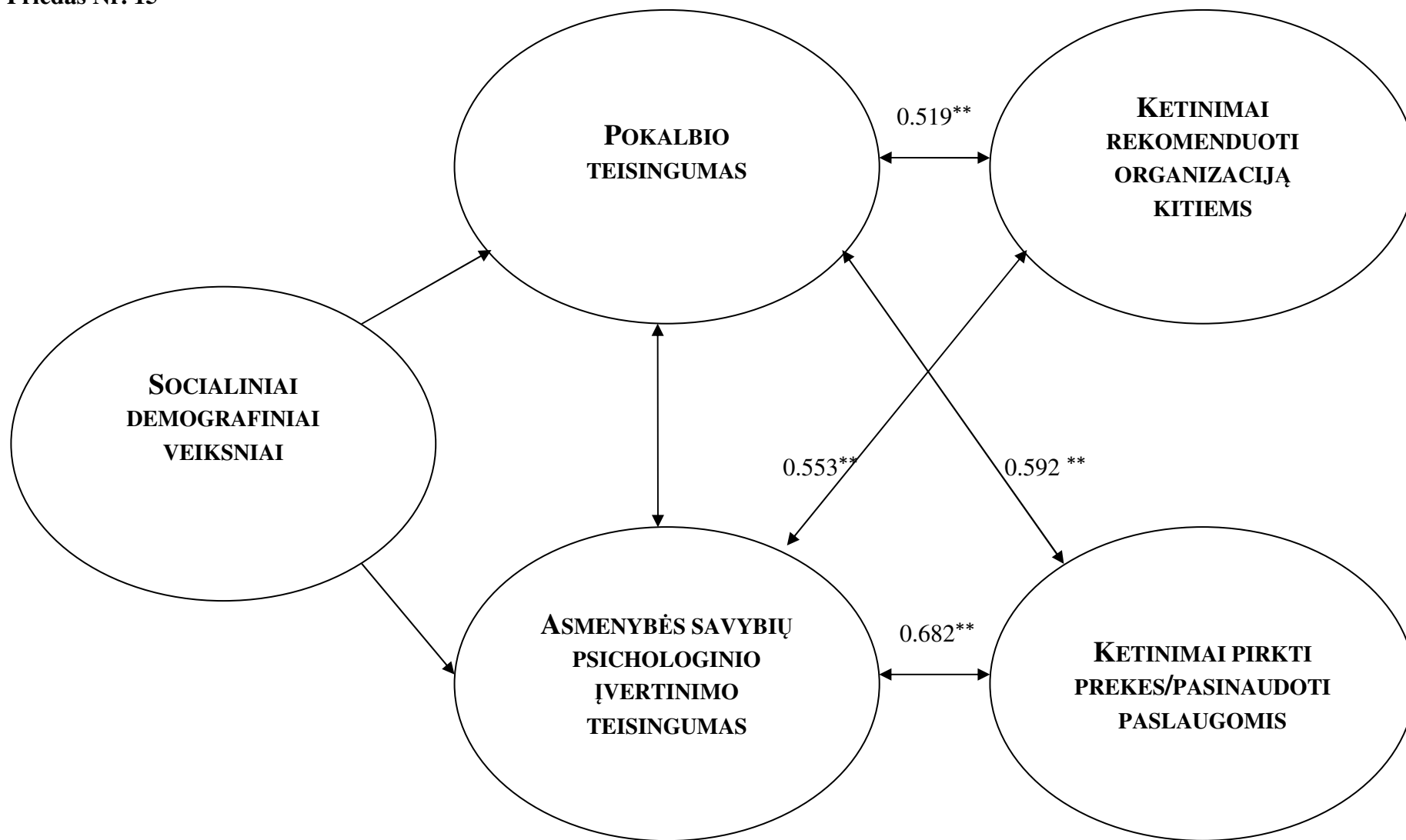
Ketinimai vartoti kaip būsiami sprendimai = $4.631 + 0.492 \times$ atrankos rezultatai

Priedas Nr. 14



1 pav. Procedūrinio ir skirstomojo teisingumo ir sprendimų vartoti ir rekomenduoti sąsajos

Priedas Nr. 15



1 pav. Atrankos metodų ir sprendimų vartoti ir rekomenduoti sąsajos