

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**LOLITA PUSLIENĖ**

**DARBUOTOJŲ ATRANKA IR KARJEROS KELIAS  
ZARASŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS  
ADMINISTRACIJOJE**  
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas  
prof. dr. V. Gražulis**

**VILNIUS, 2011**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**DARBUOTOJŲ ATRANKA IR KARJEROS KELIAS  
ZARASŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS  
ADMINISTRACIJOJE**

**Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 62603S204**

**Vadovas  
prof. dr. V. Gražulis  
2011 03**

**Recenzentas**

**2011 0**

**Atliko  
Žimis9-01 gr. stud.  
L.Puslienė  
2011 03 14**

**VILNIUS, 2011**

## TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. SISTEMINIS POŽIŪRIS Į DARBUOTOJŲ ATRANKĄ IR KARJEROS KELIĄ.....	11
1.1. Sisteminis požiūris į personalo vadybą.....	11
1.1.1. Organizacijos aplinkos poveikis personalo vadybai.....	13
1.1.2. Personalo vadybos elementai – atranka ir karjeros vystymas.....	16
1.2. Darbuotojų atranka.....	20
1.2.1. Atrankos strategijos, metodai ir problemos.....	20
1.2.2. Atrankos ypatumai viešosiose organizacijose.....	26
1.3. Organizacinis karjeros vystymas.....	28
1.3.1. Darbuotojų karjeros vystymo tikslai ir sistemos.....	28
1.3.2. Organizacinio karjeros vystymo metodai ir problemos.....	31
1.3.2.1. Karjeros ypatumai viešosiose organizacijose.....	36
1.4. SSGG analizė.....	38
2. DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR KARJEROS VYSTYMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA.....	40
2.1. Tyrimo imtis, tyrimo organizavimas bei etika.....	40
2.2. Tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai, teorinis tyrimo modelis.....	41
2.3. Empirinio tyrimo metodai ir instrumentas.....	42
2.4. Duomenų analizės eiga.....	48
3. ZARASŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ORGANIZACINIO KARJEROS VYSTYMO EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ.....	49
IŠVADOS.....	71
LITERATŪRA.....	73
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBA.....	79
SANTRAUKA.....	80
SUMMARY.....	82
PRIEDAI.....	84

**PRIEDAI**

1 priedas.....	85
2 priedas. Darbuotojų tobulėjimo skatinimas organizacijoje .....	91

## LENTELĖS

1 lentelė. Kintamosios arba profesinės ir tradicinės karjeros veiksmų palyginimas.....	19
2 lentelė. Organizacijų darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo SSGG sąrašas.....	38
3 lentelė. Darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo organizacijose tyrimas.....	43
4 lentelė. Demografinių respondentų charakteristikų nustatymas.....	43
5 lentelė. Darbuotojų karjeros suvokimo nustatymas.....	44
6 lentelė. Darbuotojų lūkesčių vertinimas.....	44
7 lentelė. Darbuotojų darbo aplinkos pažinimo vertinimas.....	45
8 lentelė. Darbuotojų paieškos ir atrankos kriterijų vertinimas.....	45
9 lentelė. Darbuotojų socializacijos procesų (išankstinės socializacijos, adaptacijos ir integracijos vertinimas.....	45
10 lentelė. Naudojamų darbuotojų mokymo būdų vertinimas.....	46
11 lentelė. Motyvų svarbos darbuotojams vertinimas.....	46
12 lentelė. Darbuotojų veiklos organizacijoje vertinimas.....	47
13 lentelė. Karjeros vystymo patirties organizacijoje vertinimas.....	47

## PAVEIKSLAI

1 pav. Sisteminio požiūrio į personalo vadybą schema.....	12
2 pav. Sisteminio požiūrio į darbuotojų atranką ir karjeros vystymą schema.....	17
3 pav. Teorinis darbuotojų atrankos ir karjeros tyrimo modelis.....	42
4 pav. Dalyvavusių apklausoje respondentų skaičiaus pasiskirstymas pagal lytį.....	49
5 pav. Respondentų skaičiaus pasiskirstymas pagal pareigas.....	49
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių grupes.....	50
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijoje išdirbtą laiką.....	50
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą išsilavinimą.....	51
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kaip jie susirado darbą organizacijoje.....	51
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokios atrankos procedūros buvo jiems taikytos.....	52
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jiems atrankos pokalbio metu buvo galimybė patiems paklausti apie atlygį, darbo sąlygas, mokymus ir karjeros galimybes.....	53
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kada jie buvo orientuojami į darbą.....	53
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kaip jie buvo supažindinti su organizacija.....	54
14 pav. Respondentų karjeros suvokimas, proc. ....	55
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kas juos labiausiai motyvuoja dirbti šioje organizacijoje, proc.....	56
16 pav. Darbuotojų pasitenkinimas darbu.....	57
17 pav. Darbuotojų darbo aplinkos veiksnių pažinimas.....	58
18 pav. Motyvų svarba darbuotojams.....	60
19 pav. Naudojami darbuotojų mokymo būdai.....	61
20 pav. Darbuotojų veiklos organizacijoje vertinimas.....	62
21 pav. Respondentų atsakymai apie tai, ar atrankos pokalbio metu buvo aptarta galimybė vystyti karjerą .....	63
22 pav. Teigiamų respondentų atsakymų apie darbuotojų tobulėjimo skatinimą procentai.....	64
23 pav. Respondentų savo karjeros vystymo galimybių organizacijoje vertinimas.....	65
24 pav. Respondentų atsakymai apie jų karjeros vystymąsi organizacijoje.....	66
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tose pačiose pareigose išdirbtus metus.....	66
26 pav. Respondentų atsakymų apie karjeros plano sudarymą pasiskirstymas.....	67
27 pav. Respondentų nuomonės apie tai, kada reikalingas konsultavimas karjeros	

vystymo klausimais, pasiskirstymas.....	67
28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie planuoja keisti darbovietę.....	68

## IVADAS

**Temos aktualumas:** Žmogiškasis kapitalas – tai nematerialieji organizacijos ištekliai, nuo kurių priklauso organizacijų veiklos efektyvumas bei konkurencingumas ir netgi išlikimas. Išorinės aplinkos nestabilumas ir neapibrėžtumas bei dinamiška organizacijų kaita reikalauja vis naujų žinių ir įgūdžių, todėl darbuotojų atrankai ir karjeros vystymui organizacijose turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys. Tačiau pripažįstama, kad organizacijos, lyginant su materialiaisiais, nematerialiesiems ištekliams skiria mažai dėmesio.

Darbuotojų atranka ir karjeros vystymas nėra atskiri ir vienkartiniai veiksmai, o nuolatiniai, tarpusavyje susiję procesai. Atrankos tikslas - atrinkti žmones, kurie, efektyviai dirbdami ir nuolat tobulėdami, būtų naudingi organizacijai. Nuo atrankos kokybės priklauso tolimesnė darbuotojų organizacinio karjeros vystymo kokybė. Nerimtas požiūris į darbuotojų atranką lemia neefektyvų žmogiškųjų išteklių potencialo panaudojimą. Kokybiška darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo sistema leidžia organizacijai likti konkurencingai ir išlaikyti talentingus darbuotojus.

Jau dabar daugelis valstybių susiduria su reikiamų darbuotojų, ypač kvalifikuotų specialistų, trūkumu. Ne išimtis ir Lietuva. Kad pritraukti ir išlaikyti talentingus žmones, mokančius kurti ir generuoti idėjas, organizacijos turi pasiūlyti jiems ne tik atlygį už darbą, galimybę kilti karjeros laiptais, bet ir realias galimybes tobulėti, vystyti savo profesinę karjerą bei plėtoti darbumą. Kitaip organizacijos talentingus žmones praras.

Vis didėjant žmogiškojo kapitalo reikšmei organizacijų konkurencingumui, atskirus darbuotojų atrankos bei karjeros sistemų komponentus bei procesus nagrinėjo nemažai užsienio bei Lietuvos autorių (G. Dessler, D. T. Hall, D. Ulrich, R. Hale, P. Whitlam, W. Brockbank, M. L. Savickas, Y. Baruch, P. Whyte, D. Lepak, S. A. Snell, S. P. Robbins, J. R. Young, H. Ibarra, E. Chlivickas, A. Sakalas, V. Rosinaitė, N. Petkevičiūtė, J. Palidaukaitė, R. Kučinskienė, V. Baršauskienė, T. Jovaiša ir kt.). Prognozuojant organizacijų pokyčius bei siekiant išsaugoti ir plėtoti žmogiškąjį potencialą, ryškėja poreikis vykstančius procesus nagrinėti sisteminiu požiūriu. Sisteminis požiūris akcentuoja personalo vadybos funkcijas ir nagrinėja jas per tikslus. Tai leidžia pamatyti naujas organizacijai atsiveriančias galimybes. Pastaruoju metu sisteminiu požiūriu darbuotojų ir organizacijos interesų derinimą formuojant karjerą tyrė R. Čiutienė (2006), karjeros vystymą Lietuvos valstybės tarnyboje nagrinėjo A. Valickas ir V. Gražulis (2010), sisteminio mąstymo reikšmę organizacijų vadovų veikloje savo monografijoje pateikė A. Skaržauskienė (2010).

**Temos naujumas:** Darbuotojų atranka ir organizacinis karjeros vystymas sisteminiu požiūriu ištirtas nepakankamai, nes dažnai dar šie procesai laikomi atskirais, nesusietais elementais. Zarasų rajono savivaldybės administracijoje darbuotojų atranka ir organizacinis karjeros vystymas sisteminiu



požiūriu nebuvo nagrinėtas. Šiame darbe bus nagrinėjama darbuotojų konsultavimo karjeros klausimais reikšmė darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo tobulinimui.

**Tyrimo objektas:** Sisteminiis požiūris į darbuotojų atranką ir karjeros kelią organizacijoje.

**Tyrimo problema:** Darbuotojų atranka ir karjeros kelias organizacijoje sisteminiu požiūriu neištirtas. Personalo atranka labai formali ir neinformatyvi, orientuota į šiandienos organizacijos poreikius. Darbuotojų galimybės plėsti savo kompetencijas organizacijose labai ribotos.

**Darbo hipotezė:** Sisteminiu požiūriu išnagrinėta darbuotojų atranka ir karjeros kelias leidžia suformuluoti pasiūlymus šių funkcijų tobulinimui.

**Tyrimo tikslas:** Atskleisti darbuotojų atrankos ir organizacinio karjeros vystymo Zarasų rajono savivaldybės administracijoje patirtį bei pateikti pasiūlymus.

**Darbo uždaviniai:**

- Atskleisti sisteminio požiūrio į organizacijos personalo vadybą teorinius aspektus.
- Iširti darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo organizacijoje metodus bei problemas.
- Įvertinti organizacijų vaidmenį didinant ir plėtojant darbuotojų darbumą.
- Pateikti bendras darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo tobulinimo tendencijas bei perspektyvas nuolat kintančios aplinkos sąlygomis.

**Tyrimo metodai:** Mokslinės literatūros analizė sisteminiu požiūriu ir apibendrinimas, teisės aktų analizė, vidinių organizacijų dokumentų analizė, anketinė apklausa, tyrimo rezultatų statistinė analizė naudojant SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)<sup>19</sup> programų paketą bei Microsoft Office Excel 2003 programą.

Tyrimo duomenų analizės metu gauti rezultatai ir pasiūlymai bus pateikti Zarasų rajono savivaldybės administracijai.

**Magistrinio darbo struktūra:** Darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, naudotos literatūros sąrašas, priedai.

Pirmajame skyriuje atskleisime sisteminio požiūrio į personalo vadybą esmę, išanalizuosime vidinius ir išorinius veiksnius, įtakojančius organizacijos personalo vadybos procesus, apibrėšime personalo vadybos elementus – darbuotojų atranką ir organizacinės karjeros vystymą. Toliau trumpai aptarsime organizacijų naudojamus darbuotojų paieškos ir atrankos strategijas, populiariausius darbuotojų atrankos metodus ir organizacijoms atrankos metu kylančias problemas. Vėliau sisteminiu požiūriu pažvelgsime į organizacinį karjeros vystymą, aptarsime organizacijos karjeros vystymo tikslus ir sistemas, panagrinėsime karjeros vystymo metodus bei problemas. Akcentuosime personalo vadybininkų vaidmenį atrenkant darbuotojus, vystant jų karjerą bei konsultuojant karjeros klausimais. Skyriaus pabaigoje, remiantis išnagrinėta literatūra, pateiksime šiandienos organizacijų stiprybių ir silpnybių bei galimybių ir grėsmių (SSGG) sąrašą.

Antrajame skyriuje pateiksime darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo organizacijoje tendencijų empirinio tyrimo metodologiją.

Trečiajame skyriuje atliksime Zarasų rajono savivaldybės administracijos darbuotojų atrankos ir organizacinio karjeros vystymo empirinio tyrimo duomenų analizę ir pateiksime pasiūlymus.

Išvadose pateiksime mokslinės literatūros bei empirinio tyrimo duomenų analizės apibendrintus rezultatus.

# 1. SISTEMINIS POŽIŪRIS Į DARBUOTOJŲ ATRANKĄ IR KARJEROS KELIĄ

## 1.1. Sisteminiis požiūris į personalo vadybą

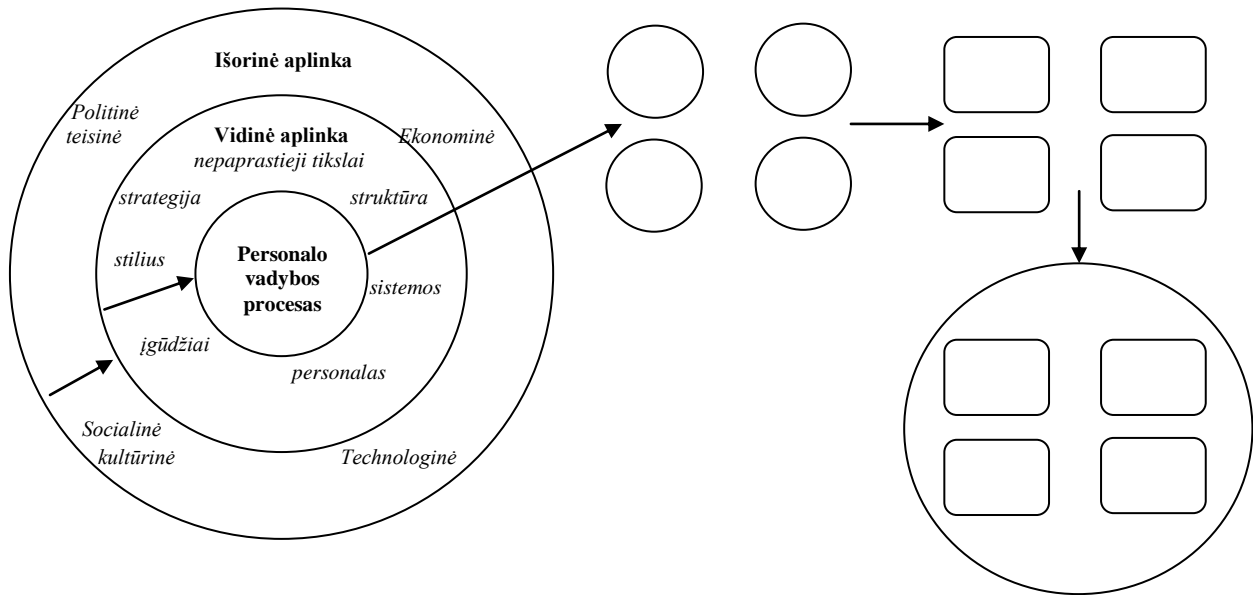
Mokslininkai pripažįsta, kad pagrindinė XXI amžiaus organizacijų užduotis siekiant savo tikslų - išlaikyti konkurencinį pranašumą ir veiklos efektyvumą. Dauguma mokslininkų pastebėjo, kad svarbu suvokti žmogaus veiksnio svarbą ir mokėti jį valdyti. Jonušausko ir Makštučio (2007) teigimu, organizacijų konkurencinis pranašumas ir veiklos efektyvumas priklauso nuo jose dirbančių darbuotojų charakteristikų ir sudaromų jiems darbo sąlygų. Tikrąjį konkurencinio pranašumo potencialą organizacijai suteikia darbo jėga, o ypatingai aukštos kvalifikacijos darbuotojai (Lepak, Snell, 2008; Augienė, 2009). Veiksmingas žmogiškųjų išteklių valdymo būdas konkurencingoje ir nuolat kintančioje aplinkoje, pasak Chlivicko ir Papšienės (2009), yra strateginis valdymas.

Žmogiškųjų išteklių vadyba yra strateginio organizacijos valdymo sudėtinė dalis. Strateginio personalo valdymo teorija teigia, kad organizacijos sėkmė priklauso nuo žmogiškųjų išteklių strategijos ir pagrindinės organizacijos strategijos suderinamumo (Thom, Ritz, 2004; Batt, 2008; Lepak, Snell, 2008; Chlivickas, Papšienė, 2009). Kaip teigia Armstrongas (2002) ir Burtonshawas-Gunnas (2009), žmogiškųjų išteklių vadyba reikalinga patenkinti strateginius ir taktinius organizacijos žmogiškųjų išteklių poreikius bei užtikrinti efektyvų jų panaudojimą. O efektyvus žmogiškųjų išteklių strategijos realizavimas priklauso ir nuo vykdomos žmogiškųjų išteklių politikos, užtikrinančios, kad darbuotojai turėtų reikalingas žinias, įgūdžius bei galimybes įgyvendinti strategiją, ir nuo politikos, stimuliuojančios tam tikrus jų veiksmus (Batt, 2008).

Pastaraisiais dešimtmečiais plačiai paplitęs strateginis valdymas skatina žvelgti į organizacijas sisteminiu požiūriu. Pasak Baršauskienės (2007), į organizacijas kaip į sistemas pradėta žiūrėti, kai sistemų teoriją pradėta taikyti ir socialiniams reiškiniams. Pagal sistemų teoriją organizacija yra sistema, sudaryta iš elementų, kurie patys savaime įtakos sistemai neturi, bet sąveikaudami tarpusavyje įtakoja organizaciją. Bet koks „taškinis“ poveikis daro įtaką visai sistemai: sistema reaguoja kaip visuma (Skaržauskienė, 2010). Teigiama, kad visi procesai socialinėse sistemose yra sąveikos tarp elementų išdava ir vyksta tikslingai, todėl sistemos suvokiamos per tikslus (Kvedaravičius, 2006).

Sisteminiis požiūris, pasak Kvedaravičiaus (2006), naudoja ir mechanistinio, ir sisteminio mąstymo logikas, apjungia analizę ir sintezę. Nagrinėjant objektą, o mūsų atveju – personalo vadybos funkcijas sisteminiu požiūriu, daromi šie žingsniai: 1. Personalo vadyba išskiriama iš aplinkos kaip objektas. 2. Įvardijama personalo vadybą gaubianti sistema – organizacija. 3. Stengiamasi suprasti organizacinę elgseną ir įvardyti ją per organizacijos vidinės aplinkos nagrinėjimą (pvz. McKinsey 7S

modelio veiksniais). 4. Įvardijami gaubiančios organizaciją sistemos (organizacijos išorinės aplinkos) personalo vadybą įtakojantys veiksniai (pvz. PEST analizės veiksniai). 5. Išskiriamas ir įvardijamas objektas - personalo vadyba. 6. Objektas, t. y. personalo vadyba, suskaidomas į dalis: darbuotojų paiešką ir atranką, socializaciją, motyvavimą, mokymus, vertinimą, karjeros planavimą, atleidimą. 7. Kiekviena dalis identifikuojama – bandoma pažinti. 1 paveikslas vaizduoja sisteminį požiūrį į personalo vadybą.



Šaltinis: adaptuota pagal Kvedaravičių, 2006, p. 70

1 pav. Sisteminio požiūrio į personalo vadybą schema

Sisteminis požiūris traktuoja organizaciją kaip didesnės sistemos elementą, todėl labai svarbus strateginiam valdymui: padeda siekti organizacijos tikslų, prisitaikant prie aplinkos pokyčių. Tokį požiūrį lėmė tai, kad organizacijos – socialinės sistemos ir, skirtingai nuo mechaninių ir gamtinių sistemų, yra valdomos, atviros, tikslingos, dinamiškos, jos nuolat kinta įtakojamos aplinkos ir pačios įtakoja aplinką (Drucker, 2001; Kvedaravičius, 2006; Raipa, 2007). Sisteminis požiūris leidžia ne tik identifikuoti sistemos elementus ir funkcijas, bet ir padeda geriau suprasti vykstančius joje procesus, giliau pažvelgti į problemas (Kvedaravičius, 2006; Baršauskienė, 2007). Pasak Skaržauskienės (2010), sisteminio mąstymo poreikis būtinas pasaulyje, kuris generuoja daugiau informacijos, negu įmanoma suvaldyti ir sukuria tarpusavio ryšius, kuriuos sunku nuspėti. Kad organizacija kaip sistema veiktų efektyviai, reikia siekti, kad visi jos elementai būtų ne tik efektyvūs, bet ir derėtų vienas prie kito (Schmitt, Kim, 2008).

Sisteminis požiūris į personalo vadybą ieško efektyvesnio jos funkcijų įvykdymo. Teoretikai

skirtingai įvardina svarbiausias personalo vadybos funkcijas. Dessler (2001) pagrindinėmis personalo valdymo veiklos dalimis įvardija personalo verbavimą, atranką, mokymą ir karjerą. Thomas ir Ritzas (2004) svarbiausiais personalo vadybos elementais, atitinkančiais funkcijas, laiko personalo paiešką, vertinimą, išlaikymą, tobulinimą ir atleidimą. Pasak Batt (2008), pagrindinės personalo vadybos funkcijos yra atranka, mokymas, užduočių paskirstymas, atlygis. Sisteminiis požiūris akcentuoja, kad visi sistemos elementai yra susiję tarpusavyje ir įtakoja vienas kitą, todėl, mano nuomone, visos personalo vadybos funkcijos yra vienodai svarbios. Hale'as ir Whitlamas (2009) teigia, kad efektyvus organizacijos veiklos vertinimas prasideda nuo teisingai priimto sprendimo atrankos etape ir toliau tęsiasi per tikslų nustatymą, mokymus ir ugdymą.

Apibendrinant reikėtų pabrėžti, kad organizacijos tikslai pasiekiami tik suderinus organizacijos strategijas su personalo vadybos metodais.

Sisteminiis požiūris akcentuoja personalo vadybos funkcijas ir nagrinėja jas per tikslus. Tai leidžia rasti geresnius personalo vadybos problemų sprendimo būdus bei pamatyti naujas organizacijai atsiveriančias galimybes.

Organizacijos, kaip socialinės sistemos, yra atviros, todėl jas labai įtakoja išorės veiksniai, prie kurių reikia nuolat taikytis. Lankstumas padeda organizacijoms išlikti, suteikia konkurencinio pranašumo, užtikrina veiklos efektyvumą.

### **1.1.1. Organizacijos aplinkos poveikis personalo vadybai**

Organizacijos vizija, misija, tikslai planuojami ir įgyvendinami atsižvelgiant į išorinės aplinkos veiksnius bei silpnąsias ir stipriąsias organizacijos savybes, materialinius ir nematerialiuosius išteklius (Ginevičius ir kt., 2006). Išorines, organizacijas veikiančias realijas, teoretikai įvardina beveik vienodai. Tai *ekonominiai ir valstybinio reguliavimo (politiniai) klausimai, technologija, socialinės kultūrinės sąlygos, darbo jėgos demografija, globalizacija, ekologija* (Ulrich, Brockbank, 2007; Baršauskienė 2007). Kiekviena organizacija, rinkdamasi žmogiškųjų išteklių valdymo metodus, turi atsižvelgti į daugelį aplinkos veiksnių (Lepak, Snell, 2008). Todėl netikslinga žmogiškųjų išteklių funkcijas nagrinėti atskirai nuo kitų organizacijos aspektų ir aplinkos, kurioje organizacija funkcionuoja (Schmitt, Kim, 2008).

Makroaplinkos strateginėje analizėje plačiausiai naudojama analizės technika, apimanti keturis aspektus: politinį teisinį, ekonominį, socialinį kultūrinį ir technologinį (sutrumpintai vadinama *PEST*).

*Ekonominiai veiksniai* daro įtaką darbuotojų atrankai, lemia darbo vietų skaičių ir privačiame, ir viešajame sektoriuje (Baršauskienė, 2007). Nedarbas didina konkurenciją, o tuo pačiu ir reikalavimus darbuotojų atrankos kriterijams. Peiker (2010) teigia, kad pablogėjus ekonominėms sąlygoms ir padidėjus nedarbui, atranką vykdyti dar sudėtingiau, nes žmonių, ieškančių darbo skaičiaus didėja, o

potencialiai tinkamų kandidatų dalis nekinta. Darbo rinkos svyravimai ir neapibrėžtumas ekonomikos nuosmukiu verčia organizacijas naudoti lanksčias užimtumo formas: įdarbinti laikinus darbuotojus, samdyti nepriklausomus rangovus, konsultantus (Lepak, Snell, 2008). Organizacijos ypatingą dėmesį ir investicijas ima skirti tik pagrindiniams darbuotojams, kuriantiems inovacijas ir konkurencinį pranašumą. Ekonominio pakilimo metu personalo kaita didėja, todėl daugiau dėmesio reikia skirti darbuotojų išlaikymui.

*Politiniai teisiniai veiksniai* apima įstatymus, užtikrinančius darbuotojų teises į saugias darbo sąlygas, atostogas, sveikatos apsaugą ir pan. Nors valstybės reguliavimas paskutinius dešimtmečius mažėja, didelę reikšmę personalo atrankai ir karjeros vystymui turi įstatymai, draudžiantys diskriminaciją dėl lyties, amžiaus, religijos, neįgalumo, rasės, tautybės, seksualinės orientacijos (Торрингтон и др., 2004; Ulrich, Brockbank, 2007). Lygių galimybių politika pagerino mažumų ir moterų padėtį, sumažino darbuotojų diskriminaciją (Schmitt, Kim, 2008). Pasak Baršauskienės (2007), pasikeitus valdžiai padidėja politinis jautrumas.

*Technologiniai veiksniai* – tai kone kiekvieno kintančios verslo aplinkos aspekto, kaip teigia Ulrichas ir Brackbankas (2007), variklis. Organizacijoms reikia nuolat prisitaikyti prie transformacijos tempo, nes technologijos sukelia darbo rinkos svyravimus: atsiranda naujos darbo vietos, pasikeičia kvalifikacinių įgūdžių paklausa ir pasiūla, darbo rinkos struktūra, o tai kelia naujus iššūkius personalo vadybai ir darbuotojams. Šie veiksniai įtakoja žmogiškųjų išteklių atranką, mokymus, įgūdžių rinkos vertę ir viešojo sektoriaus galimybes konkuruoti dėl ribotų darbo išteklių (Baršauskienė, 2007).

*Socialiniai kultūriniai veiksniai* įtakoja personalo atranką ir karjeros vystymą per visuomenės išsilavinimo lygį, tradicijas, kintančias gyvenimo vertybes, didėjančių darbuotojų bendradarbiavimo poreikį, savojo „aš“ reikšmės didėjimą ir pan.

Aktualiausios *darbo jėgos demografijos* tendencijų kategorijos, turinčios įtakos darbuotojų atrankai ir karjeros vystymui organizacijoje – tai ilgėjantis darbo jėgos amžius, kintanti lyčių pusiausvyra, didėjanti tautinė įvairovė, blogėjanti šeimų ekonominė padėtis (Ulrich, Brockbank, 2007).

Mokslininkai teigia, kad nuolat didėja *globalizacijos įtaka*. Šiuolaikinės globalinės gamybos tendencijos, darbo humanizavimas, darbo procesų intelektualizavimas lemia personalo vadybą pasaulinėje darbo rinkoje (Virikutytė, 2008). Globalus darbo aktyvumo plitimas didina aukščiausio rango vadovų poreikį, o globali konkurencija, fondų rinkos ir masinės informacijos priemonės iškelia vadybininkų klaidas į viešumą (Фернандес-Араос, 2009). Globalizacija skatina didėjančią organizacijų ir žmonių migraciją, išryškina socialinius pokyčius, kurie žmogaus karjeros kelyje iškelia naujus reikalavimus (Augienė, 2009).

Viešajame sektoriuje, pasak Baršauskienės (2007), makroaplinkos veiksniai daro įtaką pagrindinėms personalo valdymo funkcijoms ir atsispindi vertybėse, o vertybės bei įsitikinimai lemia žmonių pasirinkimus ir pasireiškia per įstatymus bei vadovavimą.

Teoretikai pripažįsta, kad išorinės aplinkos veiksniai daro didelę įtaką organizacijos veiklai, tačiau siūlo daugiau dėmesio skirti vidiniams organizacijos aplinkos aspektams, nes juos galima labiau kontroliuoti. „Pasaulyje be ribų ir sienų tai, kas vyksta organizacijos viduje – turi būti susiję su tuo, kas vyksta išorėje. Personalo vadybos pokyčiai gali padėti išugdyti darbuotojų atsidavimą, kuris savo ruožtu suformuoja klientų lojalumą, o tai pagaliau didina finansinius rezultatus“ (Ulrich, Brockbank, 2007, p. 46).

Svarbius vidinius organizacinius veiksnius, darančius įtaką sėkmingiems organizacijos pokyčiams, siūloma nagrinėti taikant McKinsey 7S modelį (Chlivickas, Papšienė, 2009). Kadangi sistemų teorija teigia, jog visi veiksniai, kaip sistemos elementai, susiję tarpusavyje ir vienodai svarbūs, tikslinga įvertinti visus organizacijos veiksnius: *strategiją, struktūrą, sistemas, stilių, personalą, įgūdžius (gebėjimus) ir nepaprastuosius tikslus arba bendrąją kultūrą*. Apibendrinant šiuos veiksnius aprašiusių teoretikų (Gražulis 2008; Chlivickas, Papšienė, 2009; Augienė, 2009) mintis, trumpai pateiksime jų įtaką darbuotojų atrankai ir karjeros keliui organizacijoje.

Organizacijos *strategija (strategy)* orientuoja žmogiškuosius išteklius į organizacijos tikslus. Priklausomai nuo jos, organizacija vykdo tam tikrą žmogiškųjų išteklių politiką, kuri daro poveikį darbuotojų atrankai ir karjeros galimybėms. Torringtonas ir kt. (2004) pateikia trijų organizacijos veiklos strategijų ir žmogiškųjų išteklių politikos sąsajas. Inovacinė organizacijos strategija toleruoja darbuotojų kaitą, reikalauja labai kūrybiškų darbuotojų, duoda jiems patirties suteikiantį darbą, užtikrina plačias karjeros galimybes ir skatina siekti vis naujų patirčių. Kokybės didinimo strategija skatina pastovumą, užtikrina nuolatinį ir įvairiapusišką darbuotojų mokymą ir vystymą. Savikainos mažinimo strategija užtikrina stabilumą, karjeros galimybes suteikia tik specialistams, darbuotojų mokymo ir vystymo lygis minimalus.

*Struktūra (structure)* apibrėžia, kaip paskirstomos, grupuojamos ir koordinuojamos darbinės užduotys (Robbins, 2003). Ji priklauso nuo organizacijos užduočių ir derinama su aplinka. Nuo organizacijos struktūros pokyčių gali keistis darbuotojų poreikis, reikalavimai gebėjimams, karjeros galimybės. Ir atvirkščiai – turimas žmogiškųjų išteklių potencialas gali įtakoti struktūros pakitimus. Su struktūra, pasak Augienės (2009), siejama ir organizacinės karjeros samprata.

*Sistemas (systems)* – tai formalių ir neformalių procedūrų visuma, apimanti darbuotojų planavimo, atrankos, mokymo, motyvavimo, vystymo ir kt. organizacijoje vykdomas procedūras.

*Stilius (style)* – organizacijos vadovų veiksmai, vadovavimo ir bendravimo stilius. Vadovų vertybinė orientacija turi didelę reikšmę darbuotojų darbo rezultatams ir požiūriui į organizaciją.

*Personalas (staff)* – tai darbuotojai, kurie dalyvauja žmogiškųjų organizacijos išteklių valdymo procese. Nuo rūpestingo požiūrio į darbuotojų integravimą, tobulinimą, mokymą ir t. t. priklauso organizacijos veiklos rezultatai.

*Įgūdžiai (skills)* – tai geriausi organizacijos gebėjimai: patirtis personalo verbavimo, atrankos,

mokymo ar tobulinimo srityse.

*Nepaprastieji tikslai (superordinate goals)* arba bendroji kultūra – tai vyraujantys organizacijos siekiai, vertybės, požiūriai. Organizacija, kuri į personalą žiūri kaip į nematerialųjį turtą ir suteikia darbuotojams galimybę tobulėti ir lavinti savo gebėjimus, pasiekia geresnių rezultatų.

Pasak profesoriaus dr. Raipos, viešojo sektoriaus institucijų veikloje pasitaikančias problemų ir trukdžių grupes teoretikai sąlygiškai klasifikuoja į tris grupes, kurios, mano nuomone, tinka ir privačiam sektoriui:

- *Problemos, ateinančios iš organizacijos išorinės aplinkos.*
- *Antrą grupę organizacinių viešųjų institucijų veiklos efektyvumo trukdžių sudaro organizacijos viduje esančios priežastys.*

*-Trečią grupę problemų, su kuriomis susiduria bet kuri viešoji institucija, sudaro trukdžiai, atsirandantys dėl neefektyvios organizacijų personalo veiklos, išreiškiantys vadovų, tarnautojų pozicijas, nuomonę ir elgseną, kurios toli gražu ne visada yra absoliučiai pozityvios ir nukreiptos efektyvumui didinti. (p. 33).*

Apibendrinant organizacijos aplinkos poveikį personalo vadybos procesams, galima teigti, kad organizacijos turi nuolat domėtis jas supančia aplinka, numatyti busimus pokyčius ir laiku jiems pasiruošti.

Išorinės organizacijos aplinkos veiksniai didina kokybinius reikalavimus darbuotojų žinioms bei gebėjimams, skatina darbo jėgos lankstumą, reikalauja daug ir nuolat investuoti į žmogiškuosius išteklius. Jų pasekmes sunku numatyti ir kontroliuoti, tai nuolat didėjantis iššūkis personalo atrankai bei organizacinės karjeros vystymui. Vidinės aplinkos analizė ir supratimas leidžia ieškoti vidinių organizacijos personalo vystymo galimybių.

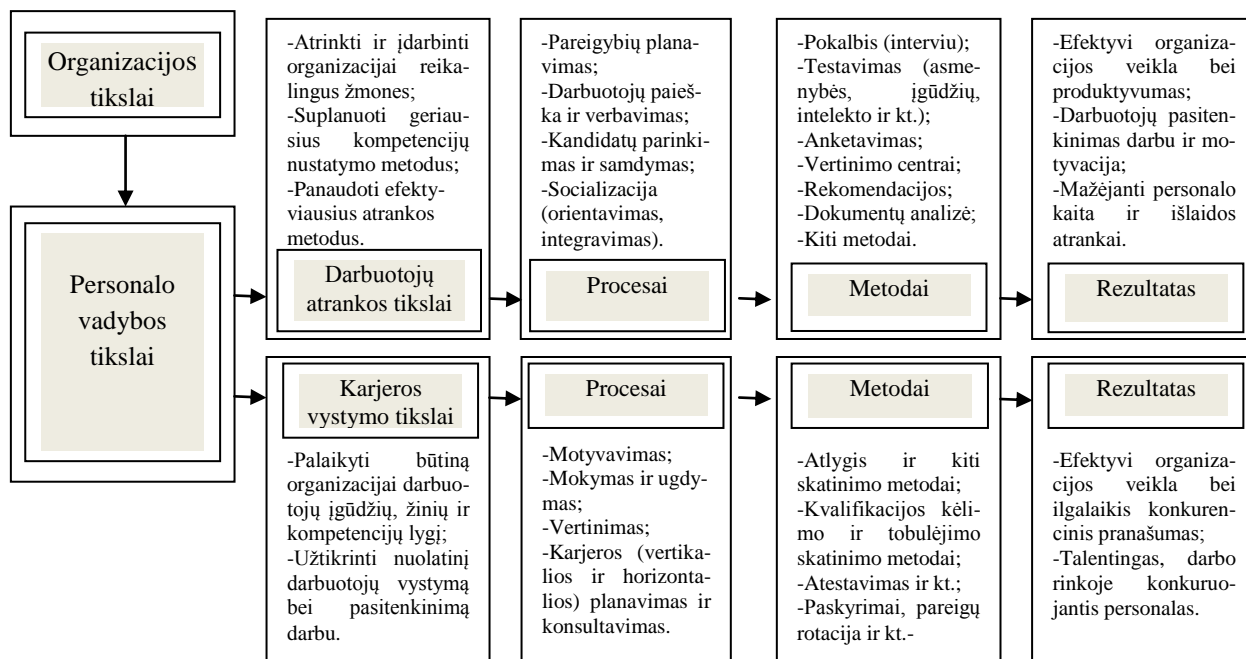
Organizacijose, kaip socialinėse sistemose, visi procesai vyksta tikslingai. Todėl darbuotojų atranką ir karjeros vystymą tikslinga nagrinėti sisteminiu požiūriu.

### **1.1.2. Personalo vadybos elementai – atranka ir karjeros vystymas**

Sisteminiu požiūriu nagrinėjant darbuotojų atranką ir organizacinės karjeros kelią, išskiriami organizacijos tikslai bei jų sudėtinių dalių tikslai. 2 paveiksle (sudaryta autorės) matome sisteminio požiūrio į darbuotojų atranką ir karjeros vystymą schemą. Organizacijos žmogiškųjų išteklių strategijos tikslas – sudaryti organizacijai sąlygas pritraukti, išlaikyti ir efektyviai panaudoti reikalingus jai žmones, siekiant padidinti jų sukurtą pridėtinę vertę (Армстронг, 2002).

*Darbuotojų atranka – tai organizacijos personalo vadybos funkcija, apimanti personalo planavimo, kandidatų paieškos bei atrankos, samdymo ir socializacijos procesus.*





2 pav. Sisteminio požiūrio į darbuotojų atranką ir karjeros vystymą schema

„Personalo atranka atveda žmones į organizaciją“ (Ulrich, Brockbank, 2007, p. 99). Naujų darbuotojų poreikis organizacijose atsiranda dėl įvairių priežasčių: organizacija plečia ar keičia savoveiklą, reikalingi naujos kvalifikacijos darbuotojai arba atsiranda laisvos darbo vietos. Daugelis teoretikų sutinka, kad darbuotojų atranka – svarbi žmogiškųjų išteklių vadybos funkcija. Hale'o ir Whitlamo (2009) teigimu, strateginiu požiūriu atrankos kokybė įtakoja ilgalaikį verslo efektyvumą, nors dažnai organizacijos į tai neatsižvelgia. Armstrongas (2002), Torringtonas ir kt. (2004), Schmittas, Kimas (2008) ir Fernandezas-Araozas (2009) personalo atranką vadina vienos iš svarbiausių strategijų įgyvendinimu. Profesoriai Ulrichas ir Brockbankas (2007) bei Fernandezas-Araozas (2009) laiko ją pačia svarbiausia organizacijos personalo vadybos praktika ir užduotimi.

Svarbūs personalo atrankos parengiamieji etapai yra:

- darbuotojų poreikio planavimas (esamų ir būsimų kompetencijų poreikio nustatymas);
- darbo vietų projektavimas (darbo analizė, reikiamų pareigybei kompetencijų nustatymas);
- pareiginių instrukcijų parengimas (kompetencijų sąrašo sudarymas).

Darbuotojų atrankos organizavimo procesą organizacijoje sudaro šie etapai:

- kandidatų paieška ir verbavimas (reikiamų kandidatų suradimas ir pritraukimas);
- tinkamų kandidatų pasirinkimas;
- samdos sutarčių sudarymas;
- naujai priimtų darbuotojų orientavimas (adaptavimas) ir integravimas.

Kiekvienos atrankos pamatus sudaro du principai (Thom, Ritz, 2004; Schmitt, Kim, 2008):

- Sėkmingos atrankos prielaida - keliamų reikalavimų darbo vietai išmanymas;

- Atrankos vykdymas – keliamų reikalavimų ir kandidato gebėjimų atitikimas.

Tysono (2006) teigimu, efektyvios atrankos sistemos pagrindą sudaro kandidatų tinkamumo kriterijų nustatymas bei tinkamiausių atrankos metodų nustatymas. Atrenkant darbuotojus, didžiausias dėmesys turi būti skiriamas pareiginių instrukcijų reikalavimams, tačiau didelė darbuotojų atrankos problema – subjektyvūs atrankos vykdytojų sprendimai (Tyson, 2006).

Personalo atrankos procesas yra dvipusis procesas: įvairiuose jo etapuose, gavę naujos informacijos, ir darbdavys, ir potencialus darbuotojas priima sprendimus (Торрингтон и др., 2004).

Klaidos atrankos procese gali turėti didelių pasekmių organizacijos efektyvumui. Pasak Tysono (2006), atrankos procese padarytos klaidos gali neigiamai paveikti bendradarbius, pavaldinius bei klientus. Galima sutikti su daugumos teoretikų išsakyta nuomone, kad darbuotojų nekompetentingumas lemia brangiai kainuojančias klaidas, vertingų išteklių praradimą, nelaimingus atsitikimus, dideles mokymų išlaidas ir kitas neigiamas pasekmes.

Torringtonas ir kt. (2004), Lepakas, Snellas (2008) teigia, kad kiekvienos organizacijos sėkmingas strategijos realizavimas reikalauja skirtingų sprendimų, todėl įgyvendindamos savo tikslus, organizacijos renkasi įvairias darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo strategijas: vienos organizacijos ieško talentų išorinėje darbo rinkoje ir toleruoja didelę personalo kaitą, kitos investuoja į darbuotojų mokymus ir teikia pirmenybę jų potencialo vystymui, trečios derina abi strategijas. Pasirinkta strategija įtakoja organizacijos karjeros sistemą. Vidinius darbo išteklius naudojanti organizacija žmogiškuosius išteklius vertina kaip nematerialųjį organizacijos turtą, suteikia darbuotojams galimybę siekti karjeros, motyvuoja juos (Thom, Ritz, 2004; Торрингтон и др., 2004). Remiantis sisteminiu požiūriu, atranka ir karjeros vystymas yra vienos sistemos elementai, todėl, manau, galima sutikti, kad jie labai susiję tarpusavyje ir įtakoja vienas kitą.

Šiuolaikinės ekonomikos sąlygomis, kintant socialinei ir technologinei aplinkai, atrinkti tinkamą personalą yra ypač sudėtinga. Pasak Augienės (2009) ir Stancikienės (2009), pokyčiai verčia darbdavius ir darbuotojus nuolat prisitaikyti prie kintančios aplinkos, todėl naujų bruožų įgijo ir karjeros sąvoka. Daugelis teoretikų teigia, kad šiandien karjeros sąvoka apima ne tik darbuotojo tobulėjimą judant vertikalčiai, bet ir horizontalų judėjimą įgyjant vis naujų patirčių (Čiutienė, 2006; Baršauskienė, 2007; Несмеева, 2007; Stancikienė, 2009; Rosinaitė, 2010 ir kt.).

Stancikienė išskiria tradicinės ir profesinės karjeros sampratas:

*Tradicinė* arba *organizacinė karjera* – tai aukštesnių pareigų, aukštesnio statuso, prestižo ar įtakos siekimas organizacijoje.

*Profesinė (asmeninė)* arba *kintamoji („giluminė“) karjera* – tai individualiai suvokiama ir suprantama nuostatų ir elgsenų visuma, susijusi su viso žmogaus gyvenimo darbine patirtimi ir veikla.

1 lentelėje pateiktas tradicinės ir profesinės karjeros palyginimas.

Tradicinėse organizacijose, pasak Augienės (2009), akcentuojamas darbuotojo išsilavinimas ir

1 lentelė. Kintamosios arba profesinės ir tradicinės karjeros veiksmų palyginimas

KINTAMOJI KARJERA	KRITERIJAI	TRADICINĖ KARJERA
Individas	1. Atsakingas	Organizacija
Veiklos laisvė ir galimybės augti	2. Vertybės	Valdžios galia ir paaugštinimas tarnyboje
Aukštas	3. Karjeros mobilumo laipsnis	Žemas; daugiausia priklauso nuo organizacijos
Psichologinė sėkmė	4. Užduoties atlikimo kriterijai	Atlyginimas, pareigos ir padėtis visuomenėje
Savigarba ir savęs suvokimas	5. Asmeniniai kriterijai	Pripažinimas organizacijoje (kitų pagarba)
Lankstus prisitaikymas prie darbinės veiklos ir plati kompetencija (tinkamumas rinkai)	6. Prisitaikymas	Prisitaikymas prie organizacijos (įsitvirtinimas organizacijoje)

Šaltinis: Stancikienė, 2009, p. 111

gebėjimas prisitaikyti prie karjeros vystymosi. Nors anksčiau karjeros sąvoka buvo daugiau siejama tik su vertikaliu augimu: paaugštinimu pareigose, aukštesniu statusu, prestižo ir įtakos padidėjimu, šiandien šis požiūris pasikeitė (Stancikienė, 2009). Kaip progresyvus profesinės veiklos kelias, karjera apibrėžta dar XIX amžiaus pradžioje (Rosinaitė, 2010). Tačiau tik palyginti neseniai asmeninis, individualus, pozityviai vertinamas žmogaus „augimas“ pasirinkta veiklos kryptimi taip pat pradėtas suvokti kaip karjera (Augienė, 2009; Stancikienė, 2009). Nors viešajame sektoriuje, pasak Baršaukienės (2007), darbuotojo tobulėjimas, užimant tas pačias ar to paties hierarchinio lygmens pareigas, karjera dar nelaikomas.

Šiuolaikine prasme *karjera apima ne tik horizontalų kilimą pareigose, bet ir pareigų keitimą, mokymąsi, įvairių asmeninių darbinių patirčių siekimą*. (Valickas, Gražulis, 2010). Kai kurie žmonės patenkinti savo tobulėjimu ir darbo rezultatais tam tikroje srityje, jie nenori vadovauti kitiems, nenori „kopti“ karjeros laiptais aukštyn. Profesinė karjera yra individualus kiekvieno žmogaus dalykas, todėl pats žmogus, o ne organizacija už ją atsakingas (Торрингтон и др., 2004; Ибара, 2005; Stancikienė, 2009; Valickas, Gražulis, 2010).

Teoretikai (Čiutienė, 2006; Vienažindienė, 2009) pagal organizacijos (jos vadovybės) požiūrį į karjerą išskiria dvi karjeros planavimo koncepcijas: tradicinę ir modernią.

*Tradicinė* karjeros planavimo koncepcija, pasak Vienažindienės (2009), paprastai apima tik aukščiausio lygio vadovų karjerą, yra orientuojamasi į ekonominius organizacijos interesus, o sudarant karjeros planus darbuotojai nedalyvauja.

*Moderni* karjeros planavimo koncepcija pirmiausia iškelia individų reikalavimus, siekdama juos suderinti su organizacijos interesais ir gauti kuo didesnę ekonominę efektą (Vienažindienė, 2009).

Čiutienė (2006) teigia, kad karjeros planavimas turi apimti visus organizacijos darbuotojus. Jos teigimu, tai organizacijos efektyvumo bei sėkmės prielaida ir vienas iš požymių, kad organizacijoje veikia šiuolaikinės karjeros modelis.

Organizacinės karjeros vystymo tikslas – susieti organizacijos galimybes su darbuotojų siekiais, taip užtikrinant organizacijai sėkmę ir konkurencinį pranašumą (Stancikienė, 2009). Galima sutikti su teiginiu, kad organizacijos turėtų sudaryti darbuotojams palankias sąlygas atskleisti gebėjimus, tobulėti, įgyvendinti asmeninius karjeros planus (Нечмеева, 2007; Jonušauskas, Makštutis, 2007), tik tada, mano nuomone, galima tikėtis darbuotojų lojalumo, suinteresuotumo organizacijos sėkme. Pasak Stancikienės (2009), pasaulinė praktika rodo, kad efektyviai dirbančios organizacijos suinteresuotos darbuotojų tobulėjimu ir rūpinasi jų karjera, siūlydamos įvairias karjeros planavimo programas.

Nors mokslinėje literatūroje šiuolaikinės karjeros samprata apibrėžiama įvairiai, tačiau visi sutinka su teiginiu, kad karjera trunka visą individo darbinį gyvenimą ir priklauso nuo individualaus jo sprendimo.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų atranka ir karjeros vystymas nėra atskiri ir vienkartiniai veiksmai, o nuolatiniai, tarpusavyje susiję procesai, derinami su organizacijos strategijomis ir tikslais. Personalo atrankos tikslas – atrinkti žmones, kurie, efektyviai dirbdami ir nuolat tobulėdami, būtų naudingi organizacijai. Karjeros vystymo tikslas – išlaikyti talentingus žmones. Bet kuri organizacija yra sistema, kurioje gali būti vystoma karjera, tačiau tai sudėtingas procesas, nes jį sąlygoja daug veiksnių.

Sisteminis požiūris, pabrėždamas personalo vadybos elementų tarpusavio sąveiką ir priklausomybę nuo aplinkos pokyčių bei leisdamas darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo procesus nagrinėti per tikslus bei metodus, atskleidžia ir išryškina šių procesų trūkumus ir problemas.

## **1.2. Darbuotojų atranka**

### **1.2.1. Atrankos strategijos, metodai ir problemos**

*Darbuotojų atranka – tai darbuotojų planavimo, kandidatų atrankos bei samdymo ir socializacijos procesas.*

Šiuolaikinių organizacijų tikslai labai įvairūs. Žmogiškųjų išteklių strategijos tikslas – atrinkti reikalingus išteklius – darbuotojus, turinčius reikiamų gebėjimų, patirties, žinių ir mokymosi potencialo. Labiausiai tinkančių žmonių atrankos pagrindu formuojama žmogiškųjų išteklių politika, nukreipta į darbuotojų motyvavimą ir vystymą, nustatomi jų tobulinimosi poreikiai (Армстронг, 2002; Hale, Whitlam, 2009).

Mokslininkai pripažįsta, kad reikiamas dėmesys personalo atrankai turi įtakos ilgalaikiam organizacijų efektyvumui. Kaip jau buvo minėta, klaidos atrankos etape gali turėti neigiamų pasekmių. Neatidi ir nekompetentinga kandidatų atranka ir samdymas gali sukelti teisinių padarinių dėl diskriminacijos ar kitokių teisių pažeidimo. Be to, darbuotojų paieška, atranka bei naujų darbuotojų mokymas ir ugdymas reikalauja papildomų išlaidų. Hale ir Whitlam (2009) teigia, kad strategiškai gerinant paieškos ir atrankos kokybę galima žymiai padidinti ilgalaikį verslo efektyvumą. Todėl galima teigti, kad darbuotojų atrankos proceso kokybė įtakoja ir karjeros vystymo procesą.

Fernandezas-Araozas (2009) į personalo komplektavimą žiūri kaip į sistemingą procesą, kuris susideda iš užduočių formulavimo ir organizacinio darbo. Ulrichas ir Brokbankas (2007) personalo atranką skirsto į tris pagrindinius procesus: kandidatų fondo išplėtimas, geriausių kandidatų samdymas, kandidatų orientavimas į darbą. Apibendrinus minėtus autorius, personalo komplektavimo sistemą, apimančią įvairias, tarpusavyje susijusias strategijas, būdus bei metodus, mano nuomone, galima suskirstyti į šias pagrindines dalis: darbuotojų poreikio (pareigybių) planavimą, kandidatų paiešką bei verbavimą, kandidatų atranką ir socializaciją (orientavimą į darbą bei integraciją).

Profesorius Cappellis (2009) teigia, kad dinamiškai besivystančios rinkos sąlygomis dinamiškai besivystančioms organizacijoms nuolat reikalingi nauji talentai. Siekiant išvengti personalo komplektavimo kliūčių, Fernandezas-Araozas (2009) siūlo sistemingai vertinti organizacijos poreikius. Pasak jo, dalis užsakymų atrinkti reikiamus specialistus lieka neišpildyti, nes, kol ieškomi žmonės, pasikeičia reikalavimai kandidatui arba pareigybė iš viso panaikinama. Pasak Peiker (2010), dažnai tinkamiausi kandidatai būna toli nuo organizacijos.

*Darbuotojų poreikio planavimas (pareigybių planavimas)* – viena iš svarbiausių personalo vadybos funkcijų, nors, kaip teigia Armstrongas (2002), jai neskiriama pakankamai dėmesio, nes manoma, kad planavimas neduoda laukiamos naudos, kadangi prognozuoti ateitį labai sunku: organizacijos strategijos ir politikos prioritetai greitai keičiasi, netikima planavimu ir teorija, nes nėra įtikinamų planavimo efektyvumo įrodymų. Planavimo metu turi būti įvertinami būsimi žmogiškųjų išteklių kiekybiniai ir kokybiniai poreikiai, būtini organizacijai ilgalaikėje perspektyvoje. Kandidatų atrankos ir samdymo metu jau turi būti žinoma, kokių įgūdžių organizacijai reikia šiandien ir reikės ateityje, kokius reikalavimus ir kriterijus turi atitikti potencialūs kandidatai, kokios bus darbo sąlygos, atlygis ir kt. (Tyson, 2006). Todėl pirmas svarbus žingsnis atrankoje – reikalavimų suformulavimas. Formuojant pareiginės instrukcijos reikalavimus labai svarbu, kad reikalavimų formuluotė būtų aiški bei tiksli, kad būtų identifikuotos tos savybės, kurios yra svarbiausios sėkmingam vienokiam ar kitokiam darbui; užtikrinti, kad visi griežtai vadovautųsi reikalavimais (Hale, Whitlam, 2009; Фернандес-Араос, 2009). Pasak Fernandezo-Araozo (2009), tai darbas, kurį organizacija turi atlikti iki kandidatų paieškos. Jo metu, atsižvelgiant į organizacijos strategiją ir aplinkos analizę, suformuluojami dabartiniai ir būsimi reikalavimai. Sėkmės pagrindas – tikslus tam tikros pareigybės

vaizdas: kokius svarbius uždavinius reikės spręsti ją užėmusiam žmogui, su kokiomis tipiškoms situacijomis susidurti, kokių svarbiausių asmens savybių turėti efektyviems sprendimams priimti (Фернандес-Араос, 2009; Hale, Whitlam, 2009). Darbo analizės metu nustatomi efektyviam darbui būtini kriterijai ir sudaromas reikalavimų sąrašas (Tyson, 2006). Pareigybei būtinų reikalavimų sąraše visada nurodomas minimalus reikalaujamas išsilavinimas, darbo patirtis ir asmeninės savybės. Tačiau, kaip teigia Tysonas (2006), organizacijai efektyviam darbui nepakanka kompetencijų, įgūdžių ir asmeninių savybių, būtina nuspėti ir būsimo darbuotojo vertybes bei interesus. Kartais į reikalavimų sąrašą įtraukiami nebūtini pareigybei reikalavimai, dėl ko prarandami tinkami siūlomam darbui kandidatai, o pasirinktas kandidatas išeina pats, nes organizacija nepateisina jo profesinių lūkesčių (Фернандес-Араос, 2009; Vilčiauskaitė, 2010). Todėl, pasak Cappellio (2009), nebūtina darbuotojus rinkti pagal galimybes pačius talentingiausius.

*Aprūpinimo ištekliais planavimas (kandidatų paieškos strategijos)* numato išteklių šaltinius: vidinę ar išorinę darbo rinką. Vidinė rinka apima organizacijos darbuotojus, kurie nori pakilti karjeros laiptais arba pereiti dirbti į kitą sritį. Darbuotojų atranka iš vidinės organizacijos rinkos suteikia darbuotojams karjeros galimybes, todėl veikia kaip motyvavimo priemonė (Thom, Ritz, 2004). Apsirūpinimas darbo ištekliais iš organizacijos vidinių rezervų apima ne tik darbuotojų paiešką organizacijos viduje, bet ir patirties bei įgūdžių vystymo programas (Армстронг, 2002). Collinsas (2004), nagrinėjęs iškilusias kompanijas, nustatė, kad šių kompanijų vadovai atėjo iš kompanijų vidaus.

Didelę reikšmę ieškant talentų turi informacija, nes žmonės sužino apie organizaciją iš deramai pateiktos informacijos (Ulrich, Brokbank, 2007). Nusprendus darbuotojų ieškoti išorinėje darbo rinkoje, organizacija gali pasirinkti įvairius *paieškos būdus: skelbimus spaudoje, interneto tinklapyje, susitikimus universitetuose ir kitose mokslo institucijose, dalyvavimą konferencijose ar mugėse, pasinaudojimą paieškos agentūros paslaugomis, rekomendacijomis ir t. t.* (Торрингтон и др., 2004; Ulrich, Brokbank, 2007; Vilčiauskaitė, 2010;). Prieštarinai vertinamas paieškos būdas, pasak Vilčiauskaitės (2010), – *giminės, draugai, pažįstami, darbuotojų rekomenduoti asmenys*. Žmonės dažnai linkę vadovautis įvairiais, net ir nelabai teigiamais motyvais, priima į darbą savo draugus, norėdami turėti tam tikrame poste savo sąjungininką, todėl linkę palaikyti silpnas kandidatūras (Фернандес-Араос, 2009). Politikavimas personalo atrankoje, kaip teigia Fernandezas-Araozas (2009), yra labai didelė ir paplitusi problema.

Organizacijos aprūpinimas darbuotojais iš išorinės darbo rinkos grindžiamas darbuotojų atrankos strategijomis, užtikrinančiomis specialistų trūkumo neutralizavimą samdant darbuotojus, konsultantus, pasinaudojant rangovų paslaugomis.

*Darbuotojų atrankos strategijos tikslai* – pritraukti ir įdarbinti organizacijai reikalingus žmones, suplanuoti geriausius gebėjimų, patirčių bei kompetencijų nustatymo metodus ir efektyviausius

atrankos metodų panaudojimą. Strategija numato kvalifikacijos ir kompetencijos poreikio nustatymą; veiksmų, skatinančių įsidarbinti organizacijoje, analizę; konkurencinį išteklių aprūpinimą; alternatyvias poreikių patenkinimo strategijas. Nuo atrankos priklauso tolimesnė atrinktų darbuotojų motyvavimo, vertinimo bei vystymo politika (Tyson, 2006).

Daugelis teoretikų pažymi, kad atrenkant darbuotojus naudojama daug įvairių *atrankos metodų*: *testavimas, anketavimas, pokalbis, rekomendacijos, grupinė atranka ir vertinimo centrai, grafologinė ekspertizė, konsultacinių agentūrų paslaugos*. Organizacijos, pasak Torringtono ir kt. (2004), vykdydamos darbuotojų atranką, paprastai renkasi ne vieną, o derina keletą atrankos metodų priklausomai nuo vykdančiojo atranką personalo gebėjimų, reikalavimų atrenkamiems kandidatams, organizavimo paprastumo, laiko limito, metodo tinkamumo ir priimtimumo, tikslumo, kainos.

Kiekvienas atrankos metodas turi ir pranašumų, ir trūkumų:

-*Testavimas: raštu* – (paplitęs, bet nelabai patikimas), *žodžiu* (siekiant nustatyti gebėjimus vadovaujančiam darbui; patikimesnis, kai atlieka komisija), *praktiniai testai* (konkrečių užduočių atlikimas; patikimi, bet dažnai brangūs). Asmenybės testai padeda įvertinti asmenines kandidatų savybes, motyvaciją ir kt. Personalo poreikių pažinimas yra motyvavimo pagrindas (Dessler, 2001; Robbins, 2006).

-*Rekomendacijų tikrinimas* – sudėtingas etapas, būtina stengtis išvengti paviršutiniško požiūrio, todėl, pasak Fernandezo-Araozo (2009), reikia pabendrauti su rekomendacijos autoriumi. Darbdaviai rekomendacijas vertina skeptiškai (Robbins, 2007; Vilčiauskaitė, 2010).

-*Nestruktūrizuotas pokalbis* - kai klausimai formuojami pokalbio eigoje - neinformatyvus, dažnai nukrypstama nuo temos, sunkiau palyginti kandidatus, tinkami, bet nekalbūs kandidatai lieka neatrinkti (Фернандес-Араос, 2009).

-Daugelis teoretikų pripažįsta, kad pats efektyviausias ir dažniausiai taikomas, nes paprastas bei prieinamas, atrankos metodas yra *koncentruotas pokalbis arba* taip vadinamas *struktūruotas interviu* (Robbins, 2007; Hale, Whitlam, 2009; Фернандес-Араос, 2009; Vilčiauskaitė, 2010). Koncentruotas pokalbis padeda išvengti daugelio kliūčių, padeda gana tiksliai nustatyti, ar asmuo turi reikiamų įgūdžių ir savybių, kurie reikalingi sėkmingam darbui; paruošti pokalbio klausimai formuluojami ir taikomi prie organizacijos tikslų ir vertybių (Hale, Whitlam, 2009).

-*Įgūdžių analizės klausimynai* padeda nustatyti kandidato intelektualines ir tarpasmenines savybes, asmeninius bei vadovavimo įgūdžius.

-Fernandezas-Araozas (2009) pastebėjo, kad neskiriama dėmesio atrankos metu emociniam neraštingumui. Pasak jo, dauguma organizacijų pagrindinį dėmesį skiria išsilavinimui, protinio intelekto koeficientui (IQ), patirčiai, tačiau retai kreipia dėmesį į emocinį kandidato intelektą, kuris yra ypač svarbus vadovams. Emocinis intelektas (EQ) susideda iš penkių elementų: savimonės,

savireguliuojimo, motyvacijos, empatijos bei socialinių gebėjimų ir, pasak Fernandezo-Araozo (2009), jį galima suvaidinti, todėl dauguma organizacijų atsisako jį vertinti.

-*Grafologinės ekspertizės (rašysenos analizės)* taikymas remiasi tuo, kad rašančiojo rašysenoje atsispindi pagrindinės asmens savybės.

Tyrimais nustatyta, kad yra šeši *asmenybės tipai*: realistinis, tiriantis, socialus, tradiciškas, iniciatyvus bei meniškas, nuo kurių priklauso, koks darbas žmogui suteiks pasitenkinimą (Robbins, 2007). Asmenybės tipai atspindi žmonių interesus, todėl atrankos metu būtina į tai atsižvelgti.

Kas svarbiau? Asmeninės savybės ar patirtis? Šiuo klausimu ginčijamasi. Svarių argumentų yra ir už vieną, ir už kitą nuomonę.

Collinsas (2004) teigia, kad žmogaus tinkamumas labiau priklauso nuo charakterio bruožų ir įgimtų gebėjimų negu nuo konkrečių žinių, išsilavinimo, patirties, todėl atrenkant darbuotojus daugiau dėmesio reikia skirti asmeniniams charakterio bruožams ir mažiau specialybės žinioms. Šis požiūris argumentuojamas tuo, kad įgūdžių galima išmokyti, žinių – įgyti, o asmeninių charakterio bruožų, tinkančių organizacijai, negalima išmokyti ar įgyti.

Kitas požiūris akcentuoja elgesį, įgūdžius. Pasak Robbins (2007), organizacijos aplinka, formalūs ir neformalūs apribojimai minimizuoja skirtingų asmens bruožų sklaidos padarinius, juos keičia, todėl numatyti būsimo darbuotojo elgesį ateityje gali padėti jo elgesys praeityje. Tačiau patirties aplinkybės skiriasi, dirbtas laikas nelygus patirties kokybei, todėl būtina atsižvelgti į įgytos patirties aktualumą naujomis aplinkybėmis (Robbins, 2007). Hale'as ir Whitlamas (2009) taip pat palaiko kruopštų procesą, kuomet naudojamas apibrėžtas elgesio profilis ir interviu metu dėmesys kreipiamas į elgesį, norint įvertinti individo tinkamumą vaidmeniui.

Didelis vaidmuo atrenkant personalą pastaraisiais metais tenka įdarbinimo agentūroms, tačiau organizacijų personalo vadybininkų reikšmė atrenkant personalą taip pat auga.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad norint objektyviai įvertinti kandidatą, vien atrankos pokalbio nepakanka. Visapusiškam vertinimui reikia panaudoti testus, praktines užduotis ir kt. (Vilčiauskaitė, 2010). Hale'as ir Whitlamas (2009) teigia, kad naudojant du pagrindinius metodus: koncentruotą pokalbį ir įvertinimą, - surenkama daug objektyvios informacijos apie kandidatą, kuria remiantis nustatoma kandidato galimybė atlikti tam tikrą darbą. Pokalbio metu stengiamasi išsiaiškinti kandidato asmenines savybes bei darbo patirtį ir nustatyti, ar žmogus tinkamas konkrečiam darbui. Pasak Gražulio ir Bazienės (2009), atrankos pokalbis yra vienas iš svarbiausių atrankos etapų, kurio metu būtina aptarti organizacijos ir darbuotojo vertybes ir lūkesčius, numatyti įsiliejimo į organizaciją galimybes ir pan. Atrankos pokalbio metu turi būti aptarta mokymų, karjeros vystymo ir kitos galimybės. Labai svarbu atrankos metu kandidatams suteikti kuo daugiau informacijos: pateikti apie organizaciją ir būsimą darbą tikrovišką informaciją, nesutelkti dėmesio vien į teigiamus dalykus, nesuteikti klaidingų lūkesčių (Robbins, 2007).



Siekiant prisitaikyti prie rinkos sąlygų naudojama *lankstumo strategija*– žmogiškųjų išteklių optimalaus panaudojimo ir greito prisitaikymo planavimas. Taikomas užimtumo lankstumas darbo vietos ir laiko atžvilgiu (Schmitt, Kim, 2008), bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis, darbų ir darbuotojų rotacija, išorinių darbuotojų samdymas, organizuojant darbus trumpalaikių projektų pagrindu. Užimtumo strategijos siejamos su didėjančia globalizacija, strateginiais sprendimais, darbuotojų rezervo planavimu ir žinių vadyba (Lepak, Snell, 2008; Каппелли, 2009).

*Darbuotojų socializacija (orientavimas į darbą ir integracija)* skirta kuo greičiau naujai priimtus darbuotojus orientuoti našiam darbui. *Darbuotojų socializacija* – tai naujų darbuotojų įsitraukimas į organizaciją. Pasak Gražulio ir Bazienės (2009), daugelis teoretikų teigia, kad socializacijos procesas susideda iš trijų etapų:

- *išankstinės socializacijos* (realaus organizacijos įvertinimo),
- *adaptacijos* (orientavimo į darbą ir socialinio psichologinio pritaipimo),
- *integracijos* (pasikeitimas).

*Išankstinės socializacijos* etapas prasideda jau priėmimo į darbą metu. Jau atrankos pokalbio metu svarbu suteikti potencialiam darbuotojui informaciją apie darbo sąlygas, organizacinę kultūrą, atlygį, mokymus, galimybes tobulėti ir vystytis (Gražulis, Bazienė, 2009). Pasak Robbins (2007), nors jau verbavimo ir atrankos metu kandidatai supažindinami su organizacija, su jos kultūra nauji darbuotojai nėra iki galo susipažinę. Tai turi būti padaryta kito socializacijos etapo - *adaptacijos* metu. Paprasčiausi būdai – veiksmingai ir greitai parodyti būtiniausias administracinius dalykus, išklausti atvirus naujų darbuotojų atsiliepimus apie atliktą darbą, suteikti atsakingą, bet nesunkiai įvykdomą užduotį, papasakoti apie organizacijos normas, lūkesčius, supažindinti su komandos nariais ir pan. (Ulrich, Brockbank, 2007). *Integracijos* metu derinami darbuotojo ir organizacijos interesai, planuojama karjera.

Formalios, kolektyvinės, serijinės ir pabrėžiančios investitūrą socializacijos programos suformuoja prognozuojamo, standartizuoto elgesio darbuotojus, kurie palaikys tradicijas ir papročius, o neformalios, individualios, atsitiktinės ir investitūrinės socializacijos – išradingus ir kūrybingus individus (Robbins, 2007). Nors organizacijoje socializacijos procesą lemia tokie veiksniai kaip valdymo stilius, organizacinė kultūra, darbo aplinka, vienas iš svarbiausių veiksnių – motyvacija, todėl naudojamos motyvavimo priemonės įtakoja darbuotojų elgesį siekiant organizacijos tikslų (Gražulis, Bazienė, 2009).

Galima sutikti su Ulrichu ir Brockbanku (2007), kurie teigia, kad susiduriama su paradoksu: pasamdyti tinkamus žmones šiandien tampa dar svarbiau, tačiau samdymo kaip darbuotojų veiklos efektyvumą išskiriančio veiksnio svarba mažėja.

Tyrimai įrodė, kad atrankos metodai ir procedūros, pritraukiančios į organizacijas žmogiškąjį kapitalą turi didelę įtaką organizacijos produktyvumui ir pelningumui. Pasak Schmitto ir Kimo (2008),

anksčiau atrankos metodai buvo tyrinėjami atskirai nuo kitų žmogiškųjų išteklių funkcijų, tačiau vėliau pradėti sisteminiai tyrimai įrodė, kad aukštesnius rezultatus pasiekia organizacijos, derinančios kelis atrankos metodus: interviu, gebėjimų testus, biografinių duomenų vertinimus. Organizacijų tikslas atsirenkant būsimus darbuotojus – atrinkti pačius tinkamiausius, nes didžiausias organizacijos turtas, pasak Collinso (2004), yra ne žmonės apskritai, o tinkami žmonės. Geriausias pozicijas užims tos organizacijos, kurios sugebės panaudoti visą šiuolaikinio mobilaus personalo potencialą (Уотерман-мл. и др., 2008).

Didžiausias ribojantis veiksnys organizacijos augimui, pasak Collinso (2004), yra ne rinkos, ne konkurencija, ne technologija ir ne produkcija, o nesugebėjimas surinkti pakankamai tinkamų žmonių ir juos išlaikyti.

Apibendrinant galima teigti, kad efektyvi reikiamų darbuotojų paieška ir atranka yra glaudžiai susijusi su nuolatiniu personalo poreikio planavimu, darbo vietų projektavimu, pareiginių reikalavimų nustatymu bei kokybiška darbuotojų socializacija. Efektyvi personalo atranka galima tik tada, kai laikomasi patvirtinto pareiginių reikalavimų sąrašo. Vykdam atranką, kandidatas turi atitikti pareigines instrukcijas, o ne pareiginės instrukcijos - pasirinktą kandidatą. Didelė organizacijų klaida – atsitiktinių ir neformalių darbuotojų atrankos procedūrų naudojimas.

Nuo kokybiškos darbuotojų atrankos ir socializacijos priklauso ir tolimesnis darbuotojų motyvavimas, mokymas bei tobulinimas, karjeros vystymo kokybė, todėl analizuojant atrankos problemas, reikia jas vertinti sisteminiu požiūriu.

Organizacijos negali apsisaugoti nuo rinkos poveikio, todėl būtina išmokti kuo tiksliau prognozuoti talentų poreikį, susikcentruoti prie efektyvių atrankos metodų bei užtikrinti kokybišką socializaciją.

### **1.2.2. Atrankos ypatumai viešosiose organizacijose**

*Viešojo sektoriaus darbuotojų atranka – personalo administravimo funkcija.* Viešosios organizacijos, pasak Baršauskienės (2007), atlieka svarbų vaidmenį kiekvienos visuomenės gyvenime, todėl labai svarbus efektyvus šių organizacijų funkcionavimas, kaip ir privačiose organizacijose, priklausantis, nuo jose dirbančių darbuotojų, jų kompetencijos. Valstybės tarnybos atrankos sistemos tikslas - įdarbinti geriausius iš esamų kandidatų ir siekti, kad kiekvienas kvalifikuotas pilietis galėtų įsidarbinti valstybės tarnyboje (Mr. van Biesen, 2007).

Viešojo sektoriaus, skirtingai nei privataus sektoriaus, organizacijos veikia aplinkoje, kurioje veiksmus labai riboja įstatymai, valdžios politika, hierarchija, viešieji interesai, konkurencijos trūkumas, nelankstumas, kontrolė ir atskaitingumas visuomenei (Pivoras, 2007). Neseniai

nepriklausomybę atgavusios valstybės, pasirinkdamos valstybės tarnautojų įdarbinimo strategijas, susiduria su paveldėta kolonijine tradicija ir paveldėtu išmokytu tarnautojų kontingentu (Juralevičienė, 2007).

Europos šalyse valstybės tarnybos personalas formuojamas skirtingai. Vienur reikalaujamas humanitarinis išsilavinimas, kitur pirmenybė teikiama teisininko, ekonomisto išsilavinimui (Juralevičienė, 2007). Viešosiose organizacijose, kurios siekia įgyvendinti savo tikslus ir uždavinius, turi būti sukomplektuotas profesionalus personalas, vykdoma griežta darbuotojų karjeros planavimo, atrankos kriterijų, mokymo, motyvacijos, atlyginimo ir atestavimo sistema (Baršauskienė, 2007; Jonušauskas, Makštutis, 2007). Darbuotojų, dirbančių valstybės tarnyboje, komplektavimas tampa taip pat vis sudėtingesnis, nes jų paiešką ir atranką daugiau lemia išoriniai veiksniai, bendra valstybės politika, organizacijos šiems procesams įtakos turi mažai (Krašto apsaugos ministerija (KAM)).

Darbuotojų samdymo, darbo paskirstymo, žinių, įgūdžių bei gebėjimų ugdymo ir darbo santykių nustatymo bei palaikymo metodus reikia adaptuoti prie nuolat kintančios aplinkos priklausomai nuo viešos organizacijos valdymo formos, teikiamos paslaugos, jurisdikcijos, profesinės sąjungos buvimo (Baršauskienė, 2007).

Valstybės tarnautojų, vadovų ir kitų *darbuotojų atranka – tai viešojo sektoriaus personalo administravimo proceso sudėtinė dalis* (Baršauskienė, 2007). Į valstybės tarnybą žmonės priimami neterminuotam laikui, todėl labai svarbu, kad atrankos procedūros būtų kuo efektyvesnės, tačiau, pasak Thomo ir Ritzo (2004), viešajame sektoriuje personalo atrankos procesas turi daugiausia trūkumų. Jų teigimu vis sunkiau parinkti kandidatus, kurie atitiktų naujus keliamus pareigoms reikalavimus. Priėmimo procedūra viešajame sektoriuje yra griežtai reglamentuota, reikalaujamas formalus profesinis pasirengimas, būtina išlaikyti psichologinio pasirengimo testus, o kai kurioms pareigoms tikrinamos kandidato fizinės savybės, įstatymu nustatomi minimalūs kvalifikaciniai reikalavimai (Thom, Ritz, 2004; Baršauskienė, 2007). Siūloma vertinti kandidatų ir analitinius bei loginius pajėgumus (Šarmavičius, Valuckienė, 2009).

Viešajame sektoriuje naudojami panašūs atrankos metodai: pokalbis, dokumentų analizė, gebėjimų, intelekto, testavimas, grafologinė recenzija, biografinis klausimynas ir kt., tačiau dažniausiai naudojami pokalbis dėl priėmimo į darbą ir kandidato pateiktų dokumentų analizė (Thom, Ritz, 2004). Daugelyje šalių naudojamos testavimo procedūros, komisijų atliekama kandidatų apklausa, pasak Baršauskienės (2007), laikomos objektyviausiais atrankos metodais, rekomendacinių laiškų ir struktūrizuotų klausimynų informacijos patikimumu abejojama.

Lietuvoje atranka į valstybės tarnybą dažniausiai vykdoma skelbiant atvirą konkursą arba be konkurso. Konkurso metu kandidatas egzaminuojamas valstybine kalba raštu (testas) ir žodžiu (pokalbis). Pokalbio metu tikrinami reikalingi asmens gebėjimai nustatytoms funkcijoms atlikti (LR Valstybės tarnybos įstatymas).

Pastaraisiais metais daug dėmesio skiriama įvairiems valstybės tarnybos tyrimams, ieškoma jos modernizavimo galimybių, nes įdarbinimas visam gyvenimui, į rezultatą neorientuotos atlyginimų sistemos, automatinis paaukštinimas bei formalus vertinimas nemotyvuoja valstybės tarnautojų geriau dirbti (Thom, Ritz, 2004). Viešajame sektoriuje, kaip teigia Collinsas (2004), žymiai svarbiau įdarbinti tinkamus žmones, nes atsikratyti netinkamais žmonėmis valstybinėse įstaigose sunku. Jis siūlo nieko nepriimti į konkrečią darbo vietą tol, kol nebus rastas tinkamas žmogaus, nes pats blogiausias dalykas, – į svarbiausius postus paskirti netinkamus žmones.

Vienažindienė (2009) nurodo šiuos atrankos į valstybės tarnybą trūkumus:

- neprofesionalios atrankos komisijos, vykdant atranką joms trūksta žinių, patirties, objektyvumo.
- konkursai orientuoti ne į asmenines ir profesines, o į teisinių žinių kompetencijas.

Pagrindinis atrankos tikslas, kaip teigia Andrewsas (2007), pritraukti kuo daugiau talentingų žmonių. Darbuotojų atranka į valstybės tarnybą turi būti nešališka, prieinama, teisinga, remtis privalumais bei formaliomis, nustatytomis procedūromis, be politinio kišimosi ar patronažo (Andrews, 2007; Mr. van Biesen, 2007; Baršauskienė, 2007). Tik atrinktiems talentingiems žmonėms su vyraujančiomis visuomeninėmis vertybėmis, pasak Valicko ir Gražulio (2010), galima pasiūlyti vieningą ir integruotą valstybės tarnybos karjeros erdvę.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų atrankos sėkmė priklauso nuo pareigybių planavimo sistemiškumo, rezultatyvių paieškos būdų, efektyvių atrankos metodų ir procedūrų bei kokybiško naujų darbuotojų socializacijos proceso. Sėkmingos darbuotojų atrankos ir socializacijos rezultatas – organizacijos produktyvumas, maža darbuotojų kaita, didelis darbuotojų pasitenkinimas darbu, aukšta motyvacija ir įsipareigojimas organizacijai.

Šiuolaikinis organizacijų vystymasis rinkos sąlygomis negali garantuoti šimtaprocentinio personalo išlaikymo jokiais sąlygomis – organizacijos gali tik reguliuoti personalo kaitos kryptį ir greitį, planuodamos darbuotojų karjeros vystymą ir sudarydamos sąlygas tobulėti.

### **1.3. Organizacinis karjeros vystymas**

#### **1.3.1. Darbuotojų karjeros vystymo tikslai ir sistemos**

Daugelis mokslininkų ir teoretikų pripažįsta, kad šiuolaikinėmis sąlygomis svarbiausia organizacijos vertybė ir konkurencinio pranašumo veiksnys yra žmogiškasis kapitalas, kuris kaupiamas organizacijoje žinių, įgūdžių, įpročių ir kitų gebėjimų forma (Schmitt, Kim, 2008; Батлер, Уолдруп, 2008; Dievulienė, 2009; Chlivickas, Papšienė, 2009).

Pasak Dievulienės (2009), darbas kaip natūralus pirminis veiksnys tampa žmogiškuoju kapitalu,

didėjant išlaidoms gebėjimų vystymui. Butleris ir Waldroopas (2009) sutinka, kad žiniomis grįstos ekonomikos sąlygomis pats vertingiausias organizacijos išteklius yra intelektualinis kapitalas – darbuotojų, galinčių išeiti ar pereiti pas konkurentus, patirtis, energija ir ištikimybė.

*Organizacijų karjeros sistemos apima tris lygmenis: karjeros strategijas, politikas ir praktikas.* Kiekviena efektyvi karjeros sistema siekia suderinti individualius darbuotojų poreikius ir lūkesčius su organizacijos tikslais (Нечмеева, 2007). Kaip teigia Augienė (2009), dabar integruota karjeros vystymo, karjeros planavimo ir karjeros konsultavimo sistema apima atrankos, mokymo, paskirstymo į pareigas, socializavimo veiklas. Praktiniame lygmenyje yra daug organizacinės ir profesinės karjeros valdymo veiksmų ir metodų, kuriais organizacijos įgyvendina darbuotojų karjeras.

*Darbuotojų išlaikymo strategija* – tai reikalingų organizacijai žmonių išlaikymo planai, naudojami kontroliuoti personalo kaitą. Analizuojama, kodėl žmonės palieka organizaciją ar joje lieka. Torringtonas ir kt. (2004) pabrėžia, kad skirtingų profesijų žmonių požiūris į organizacijas ir savo darbą labai skiriasi, todėl darbdaviai turėtų į tai atsižvelgti planuodami darbuotojų karjeras. Pasak jo, išskiriami tris darbo rinkos profesinės struktūros tipai:

- pirma - darbo rinka, orientuota į profesinį meistriškumą ir patirties kaupimą;
- antra - profesijos, orientuotos į karjerą organizacijoje;
- trečia - nestruktūruota darbo rinka, kuriai priklauso žemesnės kvalifikacijos darbo vietos, nereikalaujančios specialaus mokymo.

Talentingus darbuotojus siūloma susaistyti didesniu atlyginimu ir kitomis finansinėmis ir nepiniginėmis paskatomis: paaukštinti, ieškoti individualių skatinimo formų, suteikti darbo vietos pasirinkimo galimybę, praplėsti pareigybinę instrukciją ir pan. (Ulrich, Brokbank, 2007; Каппелли, 2009). Collinso (2004) nuomone, nors atlyginimai ir paskatinimai yra svarbūs, atlyginimų sistemos tikslas turėtų būti pritraukti į organizaciją tinkamus žmones ir stengtis juos išlaikyti, o ne išmokyti tinkamai elgtis netinkamus žmones.

Cappellis (2009) pateikia rinkos požiūrį į talentų išlaikymą. Remiantis šiuo požiūriu, jokia *skatinimo sistema, mokymai ar karjeros planavimas* neapsaugos organizacijų nuo šiuolaikinės darbo rinkos. Pasak jo, ilgalaikis darbuotojų lojalumas ne tik negalimas, bet ir nepageidaujamas, todėl reikia realizuoti programas, leidžiančias išlaikyti vieną ar kitą darbuotoją tik tam tikram laikui, įvertinus jo, kaip specialisto, rinkos vertę ir vertę organizacijai. Lepakas ir Snellas (2008) taip pat teigia, kad ne visi darbuotojai įneša į organizacijos sėkmę strateginę vertę. Sutinku su Batt (2008) bei Lepako ir Snello (2008) nuomone, kad ypatingai organizacijos turėtų stengtis išlaikyti tuos žmones, kurie yra reto, vertingo, unikalaus, sunkiai pakartojamo žmogiškojo organizacijos kapitalo šaltiniais, nes organizacijos susikuria tam tikro tikslo siekimui ir pirmiausia turi susikonsultuoti ties tuo tikslu, tačiau galimybę tobulėti turėtų suteikti visiems savo darbuotojams.

Visose organizacijose esminiai nematerialieji ištekliai, apimantys investicijas į organizacijas ir žmones, lieka nepastebėti ir juntami tik pagal konkrečių veiksmų rezultatus (Ulrich, Brockbank, 2007). Organizacijos, supratusios, kad individuali žmonių patirtis, kūrybingumas, inovatyvumas, gebėjimas mokytis ir įgytas žinias taikyti praktikoje užtikrina konkurencinį pranašumą, priėmė ir pritaikė „organizacijos mokymosi“ koncepcijos iškeltas idėjas (Hale, Whitlam, 2009; Chlivickas, Papšienė, 2009).

Jucevičienė (2007) savo monografijoje besimokančią organizaciją apibrėžia kaip „individų nuolatinio organizacinio mokymosi, vykstančio individualiame ir organizaciniame (grupių, organizacijos padalinių, struktūrų ir visos organizacijos) lygmenyse bei jų sąveikoje, aplinką, kurią sukuria pati organizacija šitaip užsitikrindama efektyvią veiklą nuolat kintančiomis sąlygomis“ (p. 313). Teoretikai išskiria šiuos nuolat besimokančios organizacijos bruožus: investavimas į ateitį, į visus savo darbuotojus; skatinimas tobulėti, plėsti akiratį, atsiliiepti į bendruomenės poreikius; galimybės mokytis pagal kiekvieno darbuotojo poreikį suteikimas, naujų idėjų skatinimas ir t. t. Virkutytė (2008). Besimokančios organizacijos darbuotojai patys geba kurti ir įgyvendinti tobulėjimo planus, į kuriuos organizacija reaguoja vystydama jų karjerą (Jucevičienė, 2007).

Augienė (2009) pažymi, kad tarp organizacijos aplinkos ir gebėjimo keistis yra glaudus ryšys. Žmonės turi būti pasirengę naujiems pokyčiams ekonomikos, technologijų bei kitose srityse. Hale'o ir Whitlamo (2009) teigimu, organizacijos gebėjimas nuolat mokytis parodo organizacijos gebėjimą nenutrūkstamai transformuotis ir plėtotis, siekiant atitikti šiuolaikinės konkurencinės rinkos poreikius. Dauguma organizacijų suprato tokios idėjos vertę ir sukūrė politikas ir praktikas, kurios skatino mokymąsi visais lygiais, visų dalykų.

Organizacijos gebėjimai, kaip teigia Ulrichas ir Brockbankas (2007), „yra organizacijos gebėjimas naudotis ištekliais, atlikti darbus ir elgtis taip, kad būtų pasiekti tikslai“ (p. 49). Idealūs gebėjimai skiriasi priklausomai nuo organizacijos strategijos, todėl pasikeitimai strategijoje gali sudaryti tokią situaciją, kai turimi darbuotojų gebėjimai organizacijai gali tapti nereikalingi (Уотерман-мл. и др., 2008). Todėl organizacija, siekdama užsitikrinti efektyvų darbą, turi planuoti personalo kaitą (Несмеева, 2007; Уотерман-мл. и др., 2008). Organizacijos turi nuolat derinti darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo strategijas ir sistemas.

Anksčiau tarp darbdavių ir darbuotojų vyravę ilgalaikiai santykiai buvo grindžiami susitarimais, kurie garantuodavo užimtumą visam gyvenimui, teisę rūpintis karjera, kuri reiškė darbą vienoje organizacijoje tam tikroje specializacijoje, darbuotojai deleguodavo organizacijoms ir tai dažnai lemdavo darbuotojų nesavarankiškumą (Уотерман-мл. и др., 2008). Daugelis organizacijų, pasak Watermano ir kt. (2008), išgyveno struktūrų supaprastinimą, dydžio optimizavimą, pareigybių mažinimą, masinius atleidimus bei restruktūrizavimą ir seni susitarimai dabar neveiksmingi - dabar darbdavys, suteikdamas darbuotojui dirbant organizacijoje galimybes visokeriopai plėsti darbą,

reikalauja dirbant organizacijoje produktyvumo, lojalumo organizacijos tikslams ir kultūrai. Šiandien, kai kurių teoretikų teigimu, reikia šnekėti ne apie garantijas, kurias gauna darbuotojai, dirbdami organizacijoje, o apie jų užimtumo perspektyvas, kurios priklauso nuo darbinės patirties - turimų darbuotojų konkurencinių įgūdžių, leidžiančių susirasti darbą (Уотерман-мл. и др., 2008). Pripažįstama, kad atsakomybę už karjeros vystymo realizavimą turi prisiimti ir darbuotojas, ir organizacija. Ignoruodamos karjeros valdymo procesus organizacijos praranda kvalifikuotus ir potencialius darbuotojus (Несмеева, 2007; Батлер, Уолдруп, 2008).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinės karjeros planavimas ir įgyvendinimas tampa reikšminga žmogiškųjų išteklių valdymo sudėtine dalimi. Organizacijos turi siekti maksimaliai išnaudoti savo didžiausią turtą – darbuotojus. Organizacinių karjeros sistemų valdymas apima karjeros planavimą, organizacijoms prieinamus karjeros vystymo metodus ir būdus, kuriais siekiama vystyti personalą.

Greitai besikeičiančios rinkos sąlygomis tarp darbdavio ir darbuotojo vis dažniau susiklosto nauji, abipusiu bendradarbiavimu pagrįsti santykiai, kurie įpareigoja darbuotojus valdyti savo karjerą, o organizacijas – sudaryti darbuotojams sąlygas įvertinti savo konkurencinius įgūdžius bei juos tobulinti.

### **1.3.2. Organizacinio karjeros vystymo metodai ir problemos**

*Organizacinio karjeros vystymo metodai – sudėtinė organizacijos karjeros vystymo sistemos dalis*, todėl vertinti juos reikia sisteminiu požiūriu. Karjera organizacijoje turi būti planuojama ir valdoma atsižvelgiant į organizacijos ir individo poreikius. Darbdavio ir darbuotojų tikslams suderinti naudojami įvairūs metodai ir programos: sudaromos sąlygos darbuotojų karjerai (įvairių paaukštinimo formų ir karjeros strategijų įgyvendinimas), motyvavimo, mokymo, bendradarbiavimo programų kūrimas (Augienė, 2009).

*Motyvavimas* organizacijoje, kaip teigia daugelis mokslininkų, – tai personalo veiklos skatinimo procesas, kuriuo siekiama nukreipti darbuotojus siekti organizacijos tikslų. Konkrečius žmonių veiksmus lemia poreikiai, todėl būtina juos pažinti. Tik efektyvus darbuotojų motyvavimas skatina juos tobulėti, siekti organizacijos tikslų. Naujosios motyvavimo teorijos pateikia pagrindinius darbuotojus skatinančius dirbti motyvus.

McClellando poreikių teorija išskiria šiuos motyvus arba poreikius:

- laimėjimų poreikis – siekimas pranokti kitus, išsikovoti sėkmę;
- valdžios poreikis – versti kitus elgtis kitaip ir juos valdyti, rūpinimasis prestižu;

- poreikis priklausyti – draugiškų santykių, bendradarbiavimo, o ne konkuravimo troškimas (Robbins, 2003; Tyson, 2006; Dubauskas, 2006)

Tikslų iškėlimo teorija teigia, kad motyvacijos šaltiniu gali būti konkretūs ir sudėtingi tikslai, lemiantys geresnius rezultatus nei lengvi ir neapibrėžti tikslai, dalyvavimas formuojant tikslus (Robbins, 2003; Dubauskas, 2006).

Paramos teorija akcentuoja aplinką. Ji teigia, kad parama lemia elgesį - elgesys bus pakartotas, jei bus įvertintas rezultatas (Robbins, 2003; Dubauskas, 2006).

Teisingumo teorija aiškina, kad žmonės siekia to, kas jiems atrodo teisinga. Jiems rūpi ne tiek absoliučiai, kiek santykinai teisingas atlygis. Žmonės lygina savo indėlio ir atlygio santykį su kolegų indėlio ir atlygio santykiu (Robbins, 2003; Dubauskas, 2006). Įžvelgta atlyginimų sistemoje neteisybė demotyvuoja darbuotojus ir gali paskatinti juos išeiti iš darbo.

Lūkesčių teorija akcentuoja lūkesčius ir teigia, kad konkrečiai elgtis motyvuoja konkretus laukiamas rezultatas ir to rezultato patrauklumas. Darbuotojų pastangas nulemia ne objektyvūs rezultatai, o jų įsivaizduojami įgyvendinti tikslai, atlygis, darbo rodikliai (Robbins, 2003; Dubauskas, 2006).

Baršaukienė (2007) išskiria šiuos motyvacijos šaltinius:

- bendrieji socialiniai motyvatoriai (socializacijos metu susiformavęs pareigos jausmas, asmeninis pasitenkinimas ir pan.);
- organizacijos tikslai (stiprus motyvatorius, jei sutampa su darbuotojo interesais);
- darbo turinys (pasitenkinimas darbu daugeliui darbuotojų – pagrindinis motyvatorius);
- darbo sąlygos (fizinė ir psichologinė aplinka, lengvatos, parama darbuotojams ir kt.);
- pinigai.

Darbuotojų motyvacijai atlyginimų sistema turi be abejo didelę reikšmę, nes pinigai lemia perkamąją galią, socialinio statuso vertę, savigarbos jausmą ir kt., todėl svarbu, kad ji būtų suprantama, teisinga, skatinanti darbo našumą bei geresnių rezultatų siekimą (Virikutytė, 2008). Tačiau pasak Virikutytės (2008), daugeliui darbuotojų labai svarbūs karjeros klausimai bei atsakomybės lygis. Karjera kaip motyvuojantis veiksnys, pasak Palidaukaitės (2008), veiks tik tada, jei karjeros bus siekiama, ji bus įmanoma ir bus aiškus ryšys tarp veiklos ir karjeros galimybių.

Žmonės, dirbdami organizacijoje, rodo pastangas, kai jie patenkinti darbu. Efektyvi motyvacijos sistema būtina norint pasiekti gerų rezultatų, todėl ją reikia nuolat tobulinti ir derinti prie individualių darbuotojų poreikių (Lauciuvienė, Valuckienė, 2007).

Ulrichas ir Brockbankas (2007) pabrėžia, kad be abejo labai svarbu, kokius žmones organizacijos samdo, tačiau mažiau svarbu ir tai, kaip sugeba atskleisti paslėptus talentus, kaip moko ir ugdo, kad jie galėtų prisidėti prie organizacijos sėkmės.



Darbuotojų *mokymas ir ugdymas* – nuolatinis darbuotojų gebėjimų ir įgūdžių plėtojimas. Jo tikslas - užtikrinti organizacijai reikiamos kvalifikacijos personalo poreikį. Mokslininkų teigimu, intelektinis kapitalas kasmet nuvertėja septyniais procentais, todėl labai svarbi mokymosi visą gyvenimą idėja (Virikutytė, 2008). Planuodamos personalo kvalifikacijos poreikį ir išteklius, organizacijos užtikrina, kad ateityje turės reikiamos kvalifikacijos personalą, o darbuotojams leidžia numatyti savo būsimą karjerą. Kiekvienas darbuotojas turi turėti individualų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo planą ir nors tai sunku įgyvendinti, pasak teoretikų, organizacijos, kurios ignoruoja personalo darbumo didinimą, rizikuoja likti be talentingų darbuotojų (Уотерман-мл. и др., 2008).

Waltonas (cit. pgl. Jucevičienę, 2007) žmogiškųjų išteklių vystymo atžvilgiu išskiria šešias organizacijų klases:

- penktosios klasės organizacijos apsiriboja įvairiais kvalifikacijos kursais, tiesiogiai nesusijusiais su darbuotojų atliekamomis funkcijomis;
- ketvirtosios klasės – kvalifikacijos kėlimą sieja su veiklos tikslais bei funkcijomis;
- trečiosios klasės organizacijos kvalifikaciją kelia ne vien tik organizacijoje, priklausomai nuo kiekvieno darbuotojo įgūdžių, pakankamai savarankiškos veiklos, grįžtamojo ryšio rezultatų;
- antrosios klasės organizacijos skatina kvalifikacijos kėlimą ir darbuotojų rengimą, kuris plečia kompetencijas, akcentuoja komandinį darbą ir mokymąsi;
- pirmosios klasės – pripažįsta atvirą mokymąsi: investuoja į darbuotojus, didelį dėmesį skiria jų karjerai bei jos vystymo konsultacijoms, skatina tobulėjimą ir kompetencijų plėtojimą ne tik darbo srityse;
- šeštosios klasės arba pasaulinio lygio organizacijos – tai besimokančios organizacijos, kuriose darbuotojai savarankiškai mokosi, kuria ir įgyvendina asmeninius tobulėjimo planus, į kuriuos reaguodamos organizacijos vysto darbuotojų karjeras.

Daugelis teoretikų pabrėžia investavimo į mokymus svarbą. Kaip teigia Kaufmanas (2008), dar daug organizacijų, vengia investuoti į darbuotojus ir žiūri į juos kaip į išlaidas, o ne pajamas. Tačiau specialistų trūkumas bei jų kaina darbo rinkoje skatina organizacijas investuoti į personalo mokymus, tuo labiau, kad darbui reikalingus įgūdžius galima įgyti tik darbo procese (Нечмеева, 2007). Galimybė mokytis iš patirties – tobulėjimas, pasak Ulricho ir Brockbanko (2007), gali būti skatinamas įvairiai:

- Mobilumu – mokymusi iš paskyrimų, keitimosi darbo vietomis, funkcijų rotacijos, laikinų viršininko pavadavimų, stažuotčių ir pan.;
- kuravimu ar ugdančiu vadovavimu – tai darbuotojų mokymas paskirtų ar neoficialių kuratorių arba oficialaus ir neoficialaus ugdančio vadovavimo pagalba;
- išorine patirtimi – darbu bendruomenės labui, stipendijomis studijuoti universitetuose ar institutuose, kasmetinių atostogų bei laisvo laiko, kuris leidžia pamąstyti apie naujas idėjas, suteikimu;

- asmeniniais ugdymo planais – dalyvavimu konferencijose, skaitymu, lankymusi kitose įmonėse ar pas kitus asmenis, dalyvavimu akiratį plečiančiose veiklose (dainavimas chore, žygiai ir kt.).

Augienė (2009) teigia, kad darbuotojus reikia mokyti įvairių dalykų: analitinio mąstymo, bendravimo, sprendimų priėmimo ir profesinių įgūdžių, bendradarbiavimo ir darbo komandoje bei problemų sprendimo įgūdžių, aukštesnių elgesio standartų siekimo. Svarbu, kad mokymai bei kvalifikacijos kėlimas ar skaitoma literatūra būtų panaudojama ir pritaikoma praktikoje (Lauciuvienė, Valuckienė, 2007).

*Vertinimas* teoretikų apibrėžiamas kaip darbuotojų darbinės veiklos įvertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. Darbuotojų vertinimas turi būti orientuotas į darbo ir pareigų vertinimą, o ne žmogų. Jo tikslas – gauti informacijos apie darbuotoją, kurios pagrindu turi būti kuriama atlygio ir karjeros sistema, šalinami nustatyti veiklos trūkumai. Veiklos vertinimo metu reikia nustatyti ir tolimesnius darbuotojo mokymo bei ugdymo poreikius (Несмеева, 2007; Lauciuvienė, Valuckienė, 2007). Labai svarbu, kad vertinimo rezultatai būtų aptariami darbuotojo ir vadovo arba komisijos pokalbyje. Daugelio mokslininkų teigimu, į ateitį žvelgiančiose organizacijose vertinimas tai dvipusė diskusija veiklos tema tarp darbuotojo ir darbdavio. Tradicinėse organizacijose vertinimas dažnai neefektyvus: pati sistema vertinama kaip tikslas, iš vadovų reikalaujama užpildyti dokumentaciją tik dėl to, kad taip nurodo taisyklės, veiklos vertinimas nesutelkiamas ties darbe reikalingomis kompetencijomis, vertinamieji neįtraukiami į savo pačių veiklos vertinimą (Hale, Whitlam, 2009).

Sisteminis profesinės veiklos vertinimas leidžia aptarti darbuotojų veiklos rezultatus ir ateities planus, atskleidžia darbuotojų karjeros poreikius bei leidžia efektyviai planuoti jų karjerą (Батлер, Уолдруп, 2009).

*Karjeros planavimas* apibrėžiamas kaip darbuotojų numatomų užimti pareigybių tvarkos nustatymas – karjeros kelio numatymas. Karjeros planavimo metodus, kaip teigia karjeros vystymą tyrinėjantys mokslininkai, nulemia organizacijai reikalingų išteklių poreikis, darbuotojų kompetencijos bei jų veiklos motyvacija (Augienė, 2009). Jonušauskas ir Makštutis (2007), išanalizavę žmogiškųjų išteklių kokybinio ir kiekybinio vertinimo sistemas, teigia, kad jei organizacijose nėra aiškiai apibrėžtų ir patvirtintų darbuotojų karjeros reikalavimų sistemos, į atitinkamas pareigas gali būti paskirti nekompetentingi darbuotojai.

Pasak Stancikienės (2009), karjeros planavimo, raidos ir prisiderinimo teorijos, priklausančios pagrindinei A-A (asmens-aplinkos) teorijų grupei ir išskiriančios du pagrindinius elementus – asmenį ir aplinką bei dvi konstrukcijas – prisitaikymą ir sąveiką, atskleidžia tam tikrą konkretų elgesį ar tokio elgesio pasekmes. Prisitaikymas reiškia, kad vieni darbuotojai turi tam tikrus darbui reikalingus įgūdžius, o kiti ne; sąveika susijusi su asmens ir aplinkos veiksmu ir reakcija vienas į kitą. (Stancikienė, 2009). Karjeros planavimui ir sėkmei svarbūs darbuotojų gebėjimai įvertinti savo galimybes, siekius, lūkesčius, todėl atsiranda nauji karjeros valdymo aspektai: karjeros planavimas

arba projektavimas ir konsultavimas karjerai (Stancikienė, 2009). Šiuolaikinis darbuotojas savo gyvenimą turi valdyti pats, todėl jis turi turėti informaciją apie rinką bei jos ateities poreikius, žinoti savo galimybes, turėti profesinių kompetencijų vystymo planą, o organizacijos turi aptarti su darbuotojais situaciją organizacijoje ir rinkoje bei suteikti laiko darbuotojams pasiruošti permainingoms, laiku juos informuojant (Baršauskienės, 2007; Уотерман-мл. и др., 2008). Padėdamos darbuotojams apsispręsti dėl karjeros, organizacijos padeda jiems apgalvoti žingsnius, apie kuriuos jie patys nebūtų pagalvoję (Kaye, Jordan-Evans, 2006).

Karjeros planavimas naudingas ir organizacijai, ir personalui. Karjeros kelias yra kelių rūšių, iš kurių pagrindinės – vertikali karjera ir horizontali karjera (Несмеева, 2007). *Vertikali karjera* – tai „kilimas“ karjeros laiptais. Tokios karjeros galimybės atsiranda nedaugeliui darbuotojų, nes organizacijų struktūros darosi vis plokštesnės. *Horizontali karjera* – tai perėjimas organizacijos ribose iš vienu pareigų į kitas, artimas pagal statusą. Tokios karjeros vystymui reikalingos laisvos pareigybės ir darbuotojų turimi įgūdžiai bei noras mokytis.

Tačiau praktikoje šios karjeros rūšys gryname pavidale pasitaiko retai. Dažniau sutinkamas *mišrus karjeros planavimas*, derinantis ir vertikalią, ir horizontalią karjerą (Несмеева, 2007). Organizacija turi padėti darbuotojams ieškoti naujų karjeros galimybių, skatinti juos nuolat mokytis ir vystytis: leisti nuolat kelti kvalifikaciją, suteikti kūrybines atostogas, organizuoti susitikimus su ekspertais, analizuojančiais rinkos vystymo tendencijas, teikti informaciją apie laisvas pareigybes bei netrukdyti pereiti į kitas pareigas, netgi ir žemesnes pagal hierarchiją, jei tai reikalinga įgūdžių plėtojimui ar efektyvumo didinimui (Kaye, Jordan-Evans, 2006; Уотерман-мл. и др., 2008). Norėdamas išsaugoti darbumą visą gyvenimą, darbuotojas turi nuolat analizuoti save ir aplinką, planuoti savo karjerą (Друкер, 2007; Левинсон, 2007; Уотерман-мл. и др., 2008). Naujausiuose *nelinijinės karjeros* modeliuose sėkmę lemia pats žmogus, nuolat besimokydamas ir gebėdamas keistis visą savo gyvenimą (Greenhaus, Callanan, 2006). Augienės (2009) teigimu, susiformavęs stereotipas, kad vėlyvosios karjeros darbuotojai neperspektyvūs. Tačiau, mano nuomone, galima sutikti su mokslininkais, kurie teigia, kad šiandien nereikėtų žmogaus karjeros matuoti biologinio amžiaus stadijomis. Jie siūlo į žmogaus karjerą žvelgti kaip į visą gyvenimą trunkantį mokymosi, darbo organizacijose ir kitos patirties daugkartinius ciklus (Greenhaus, Callanan, 2006).

Viena iš karjeros vystymo kliūčių, kuri aktuali ir privačioms, ir viešoms organizacijoms Gražulis ir Jagminas (2008) nurodo nepakankamą organizacijų vadovų pasirengimą dalyvauti permainingose. Teigiama, kad daug vadovų vengia kalbėtis su darbuotojais apie karjeros galimybes (Kaye, Jordan-Evans, 2006). Be to, darbuotojams nesudaromos galimybės įgauti naujos patirties ir išbandyti save naujose srityse.

Daugelis teoretikų (Торрингтон и др., 2004; Ulrich, Brockbank, 2007; Несмеева, 2007; Baršauskienė, 2007; Уотерман-мл. и др., 2008; Hale, Whitlam, 2009 ir kt.) teigia, kad už darbuotojų

darbumo vystymąsi turėtų būti atsakingi organizacijų personalo vadybininkai ir tiesioginiai vadovai. Pasak Watermano ir kt. (2008), tam turi būti trys sąlygos:

- pilna informacija apie organizacijos vystymosi kryptis;
- darbuotojų suvokimas rūpintis savo konkurencingumu;
- darbuotojų teisės rūpintis savo likimu pripažinimas.

Organizacijos, kurios bus atviros permainingoms ir skatins darbuotojus keistis ir tobulėti, pačios augs kartu ir įgis strateginį pranašumą (Уотерман-мл. и др., 2008).

Reikia pabrėžti, kad karjeros valdymas leidžia planuoti personalo kaitą, užtikrina nepertraukiamą organizacijos darbą, skatina darbuotojų pasitikėjimą savimi ir organizacija, todėl organizacijos turi užsiimti karjeros planavimu, vystymu ir konsultavimu.

Organizacijos karjeros vystymo metodai – sudėtinė organizacijos karjeros vystymo sistemos dalis, nuo kurių kokybės priklauso organizacijos produktyvumas ir sėkmė.

Organizacijos turi skatinti darbuotojus pažinti save, suteikti galimybes įgyti konkurencinių įgūdžių. Darbuotojų pareiga rūpintis savo darbumu, kad neatsidurtų karjeros aklavietėje, o pagrindinė organizacijos pareiga – paremti darbuotojus mokymu ir reikiama informacija.

#### **1.3.2.1. Karjeros ypatumai viešosiose organizacijose**

Karjeros siekimas viešosiose organizacijose apibrėžiamas teisės aktais ir skirtingose valstybėse gali priklausyti nuo valstybės tarnybos modelio (Palidauskaitė, 2008). Pasak Stancikienės (2009), Vakarų autoriai teigia, kad viešosios įstaigos skiria nepakankamai dėmesio profesinei darbuotojų karjerai dėl šių priežasčių: vieneriems metams sudaromas biudžetas nesudaro sąlygų prognozuoti personalo poreikį tolimai ateičiai, o organizacijos nelinkusios skatinti darbuotojų domėtis karjera ir kvalifikacijos kėlimu. Baršauskienės (2007) ir Palidauskaitės (2008) teigimu, viešojo sektoriaus darbuotojus labiausiai motyvuoja pats darbas (jo turinys ir įvairovė, veiklos laisvė), tobulėjimo galimybės, atsakomybė įgyvendinant ir darant įtaką valdžios politikai, rūpinimasis bendrais visuomenės reikalais, todėl karjeros vystymas viešajame sektoriuje, mano nuomone, yra būtinas. Valicko ir Gražulio (2010) teigimu, šiuo metu vykstančios viešųjų organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo srities reformos yra neatsiejamo nuo organizacinio karjeros vystymo.

Valstybės tarnautojų profesinė kompetencija garantuoja patikimą ir efektyvų valstybės valdymą, kokybišką viešųjų paslaugų teikimą, todėl labai svarbu, kad darbuotojai būtų kvalifikuoti ir gabūs (Juralevičienė, 2007). Kvalifikuoti ir motyvuoti valstybės tarnautojai užtikrina išlaidų bei nuostolių mažėjimą bei viešųjų paslaugų gavėjų pasitenkinimą, todėl, pasak Juralevičienės (2007), kvalifikacijos tobulinimu siekiama atnaujinti seniau parengtų specialistų žinias. Lietuvoje šiuo metu valstybės

tarnautojų mokymo tikslus, uždavinius, mokymo vertinimo kriterijus bei įgyvendinimą apibrėžia Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategija.

Tarnautojų mokymo planavimui didelę reikšmę turi darbuotojų vertinimas, kuriuo siekiama darbuotojus motyvuoti, ugdyti bei gerinti jų darbo rezultatus. Lietuvoje valstybės tarnautojų vertinimo kriterijai pateikti Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime.

Mokymų bei skatinimo sistemų panaudojimą riboja finansiniai ištekliai, teisės aktai. Atsižvelgus į organizacijų veiklos specifiką ir poreikius, karjeros vystymui siūloma panaudoti tokius mokymosi ir darbinių patirčių įgijimo metodus kaip rotacijos, kadencijos, pavadavimai, rezervo ar potencialių vadovų rengimas (Valickas, Gražulis, 2010). Nauja mokymo forma ir iššūkis viešojo sektoriaus darbuotojams, pasak Juralevičienės (2007), yra savarankiškas mokymas, kylantis iš paties darbuotojo ir suvokiamas ne tik kaip formalus mokymas, bet ir kaip neformalus žinių įgijimo būdas organizacijoje ir už jos ribų.

Lietuvos viešajame sektoriuje karjera planuojama ir įforminama atskirais kvalifikaciniais reikalavimais ir kategorijomis, apibrėžtomis Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme, kuris numato valstybės tarnybos veiklos principus, valstybės tarnautojo statusą bei teisinius valdymo pagrindus (Stancikienė, 2009). Taikomas Lietuvoje mišrus karjeros ir postų valstybės tarnybos modelis yra labiau uždaras ir mažiau palankus asmenims, norintiems siekti karjeros valstybės tarnyboje (Valickas, Gražulis, 2010). Baršauskienės (2007) teigimu, darbo vietų skaičius viešajame sektoriuje yra ribotas, o karjeros galimybės – nedidelės ir karjera dažnai neplanuojama, o formuojasi savaime, darbuotojams pasinaudojant pasitaikančiomis galimybėmis. Tačiau Valickas ir Gražulis (2010) teigia, kad viešojo sektoriaus organizacijų sistema yra santykinai didelė, todėl karjeros galimybių yra daug. Vystyti karjerą įmanoma įvairiomis kryptimis: ir vertikaliai, ir horizontaliai, ir mišriai. Rūpinimasis darbuotojų karjera daugumoje viešųjų organizacijų yra nepakankamas, tačiau dažnai ir patiems darbuotojams labiau rūpi dabartinės pareigos nei perėjimas į naujas (Baršauskienė, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad „protų nutekėjimas“ yra ir viešų, ir privačių organizacijų problema, o kokybiška karjeros vystymo sistema leidžia organizacijai likti konkurencingai ir išlaikyti talentingus darbuotojus.

Neapibrėžtos organizacijų ateities sąlygomis, kintant organizacijų struktūroms ir strategijoms, vis didesnė atsakomybė už karjeros planavimą tenka pačiam darbuotojui. Organizacijos pareiga – paremti karjerą planuojančius darbuotojus bei palaikyti jų siekį tobulėti ir vystytis. Efektyvios karjeros sistemos, panaudodamos geriausius karjeros vystymo metodus ir išskeldamos gambiausius žmones, padeda organizacijoms sėkmingai veikti greitai besikeičiančioje aplinkoje.

## 1.4. SSGG analizė

2 lentelė. Organizacijų darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo SSGG sąrašas

STIPRYBĖS		SILPNYBĖS	
Atranka	Karjeros vystymas	Atranka	Karjeros vystymas
-įvairių paieškos ir verbavimo būdų naudojimas; -efektyvių atrankos metodų paieška ir naudojimas; -informacinių technologijų panaudojimo galimybės.	-skatinanti tobulėjimą organizacinė kultūra; -suteikiamos galimybės mokytis, įgyti žinių, tobulinti įgūdžius ir gebėjimus; -individualios karjeros galimybės; -skatinamas mobilumas.	-blogas organizacijos įvaizdis; -žemas darbo užmokestis; -nepakankamos socialinės garantijos; -neprofesionalus atrankos procedūrų atlikimas.	-nepakankamas darbuotojų informuotumas; -nėra karjeros planų visiems darbuotojams; -nekompetentingi personalo darbuotojai; -karjeros planai nederinami su darbuotojais; -ribotas darbo vietų skaičius; -skeptiškas vadovų požiūris į darbuotojų karjerą.
GALIMYBĖS		GRĖSMĖS	
Atranka	Karjeros vystymas	Atranka	Karjeros vystymas
-laipsniška teisės aktų liberalizacija; -aukštas nedarbo lygis; -darbo biržų ir įdarbinimo agentūrų veiklos plėtra; -darbuotojų mobilumo didėjimas; -lanksčių darbo formų plėtra; -imigracija.	-naujų darbo modelių (nuotolinis darbas ir pan.) įteisinimas; -lanksčių darbo formų plėtra; -globalizacija.	-kvalifikuotų specialistų darbo rinkoje trūkumas; -darbo jėgos senėjimas; -greitai kintanti ekonomika; -žema arba neadekvati darbuotojų kvalifikacija; -aukštas neoficialaus užimtumo lygis; -nepakankamas darbo rinkos politikos priemonių efektyvumas; -emigracija.	-prasti žmogiškųjų išteklių darbo rinkoje prisitaikymo gebėjimai; -Pernelyg aukšta darbuotojų apsaugos sistema.

Apibendrinus mokslinėje literatūroje teoretikų pateiktas darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo tendencijas, 2 lentelėje pateikiamas teorinis organizacijų stiprybių ir silpnybių bei galimybių ir grėsmių sąrašas (sudaryta autorės).

Greiti pokyčiai organizacijų ir vidinėje, ir išorinėje aplinkoje skatina nuolat prie jų prisitaikyti. Aplinkos pažinimas leidžia prognozuoti ateitį ir jai pasiruošti.

Būtina išmokti ne tik pavyzdingai verbuoti ir atrinkti žmones, bet ir sudaryti sąlygas savo darbuotojams vystyti karjerą, nes darbumo plėtojimas šiandieną skatina žmones keisti ne tik pareigas, organizacijas, bet ir karjeros kryptis.

Organizacijos, siekdamos išlikti konkurencingomis ir sėkmingai bei produktyviai veikti, turi nuolat savo stengtis išnaudoti savo vidinius išteklius (stiprybes), kad apsisaugoti nuo kylančių grėsmių, ir siekti pašalinti savo silpnybes bei pasinaudoti atsiveriančiomis galimybėmis.

## 2. DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR KARJEROS VYSTYMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA

Metodologija – tai mokslinio tyrimo pagrindimas, tyrimo metodo panaudojimo logika (Kardelis, 2002). Joje išdėstyta visa tyrimo eiga: pasiruošimas tyrimui, jo organizavimas, empirinių duomenų rinkimas ir statistinis jų apdorojimas.

### 2.1. Tyrimo imtis, tyrimo organizavimas bei etika

Empirinio tyrimo atlikimui buvo pasirinkta organizacija, apgalvoti organizaciniai klausimai bei tyrimo etikos užtikrinimo priemonės.

Tyrimui buvo pasirinktas netikimybinis tiriamosios grupės parinkimo būdas – tikslinis grupės formavimas. Darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo galimybes tikslingiau tirti didesnę kvalifikuotų darbuotojų skaičių turinčiose organizacijose. Zarasų rajono savivaldybės administracija yra vienintelė rajono organizacija, turinti didesnę kvalifikuotų darbuotojų skaičių. Todėl tyrimui buvo pasirinkta Zarasų rajono savivaldybės administracija (be seniūnijų), kurioje dirba 81 darbuotojas.

Tyrimo imties dydis nustatytas naudojant formulę:

$$n = \frac{1}{(\Delta^2 + 1 / N)} \quad (1)$$

Čia: n – reikiamas respondentų skaičius;

$\Delta$  - paklaida;

N – tiriamos visumos skaičius.

Paskaičiavome, kiek reikia apklausti respondentų, jei  $\Delta = 5\%$ , o  $N = 81$  darbuotojas:

$$n = \frac{1}{(0.05^2 + 1 / 81)} = \frac{1}{0.0025 + 0.012345679} = \frac{1}{0.014845679} = 67 \text{ respondentai.}$$

Tyrimas buvo atliekamas 2011 metų sausio – vasario mėnesiais. Anketos klausimų formulavimo aiškumui ir logiškumui patikrinti buvo atliktas žvalgomasis tyrimas, po kurio anketa buvo šiek tiek patobulinta.

Respondentams paaiškinta anketų pildymo procedūra. Dalis anketų individualiai buvo pildomos darbo vietose, o pageidavusiems respondentams anketos buvo išsiųstos į elektroninį paštą. Anketos buvo išdalintos visiems darbuotojams: viso - 81 anketa. Grįžo užpildyta - 61 anketa, iš kurių 3 užpildytos nepilnai. Anketų grįžtamumas – 75 procentai. Kadangi apklausti ne visi respondentai, pagal



2 formulę paskaičiavome imties tikslumo paklaidą, kai reikšmingumo lygmuo  $\alpha$  yra lygus 0,05, o  $p = 0,5$ :

$$\Delta = z_{\alpha} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n} \left[1 - \frac{n}{N}\right]} \quad (2)$$

Čia:  $\Delta$  – ribinė paklaida (tikslumas vieneto dalimis);

$z_{\alpha}$  – kritinė normalaus skirstinio reikšmė;

$p$  – dalis atsakymų, turinčių tiriamą požymį;

$n$  – respondentų skaičius;

$N$  – tiriamos visumos skaičius;

$\alpha$  – reikšmingumo lygmuo.

Gavome, kad  $\Delta = 0,029$ . Ši reikšmė yra mažesnė už 0,05, todėl galime teigti, kad dalyvavusių respondentų skaičius yra pakankamas daryti statistikai patikimas išvadas.

*Tyrimo etika.* Tyrimui atlikti buvo gauti oficialių organizacijų atstovų leidimai. Siekiant kuo mažiau sutrukdyti organizacijų darbą, pasirinktas organizacijoms patogus tyrimo laikas.

Tyrimo dalyviams paaiškinta, kad jų dalyvavimas yra anonimiškas ir tyrime bus naudojama tik apibendrinta informacija (tai nurodyta ir anketoje). Susidomėjusiems tyrimo dalyviams buvo pažadėta informuoti juos apie tyrimo rezultatus. Taip pat paaiškintas dalyvių savanoriškumo principas, pabrėžta dalyvavimo nauda bei teisės.

## 2.2. Tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai, teorinis tyrimo modelis

Didėjant organizacijų konkurencinio pranašumo priklausomybei nuo žmogiškųjų išteklių kokybės bei ryškėjant naujiems, bendradarbiavimu grįstiems darbdavių ir darbuotojų santykiams, labai svarbu identifikuoti organizacijų vaidmenį ir pastangas formuojant, vystant ir tobulinant organizacijos personalo įgūdžius, žinias bei patirtį. Todėl tyrimui buvo pasirinktas žemiau pateiktas tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai tikslui pasiekti bei sukonstruotas teorinis tyrimo modelis.

*Tyrimo objektas* – darbuotojų atranka ir jų karjeros galimybės.

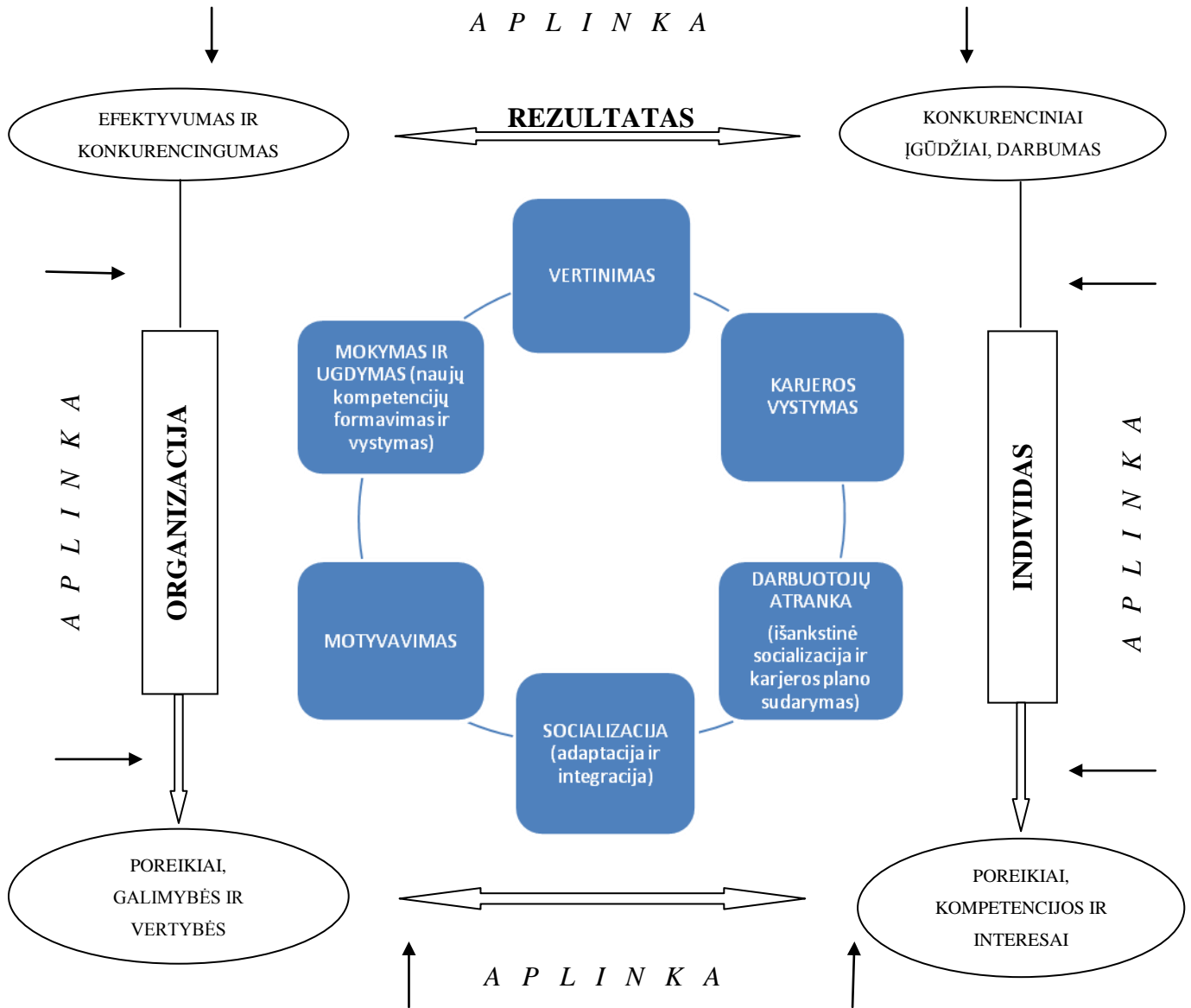
*Tyrimo tikslas:* atskleisti darbuotojų atrankos ir organizacinio karjeros vystymo Zarasų rajono savivaldybės administracijoje patirtį bei pateikti rekomendacijas.

*Tyrimo uždaviniai:*

- Ištirti darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo Zarasų rajono savivaldybės administracijoje metodus.
- įvertinti organizacijos pastangas didinant ir plėtojant personalo įgūdžius, žinias bei patirtį.

- pateikti darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo tobulinimo galimybes.

Tyrimo tikslo įgyvendinimui parengtas teorinis tyrimo modelis. 3 paveiksle pateikta teorinio darbuotojų atrankos ir karjeros tyrimo modelio schema (sudaryta autorės).



3 pav. Teorinis darbuotojų atrankos ir karjeros tyrimo modelis

### 2.3. Empirinio tyrimo metodai ir instrumentas

Remiantis Kardelio (2002), Chmieliausko ir Turausko (2007) mokslinė metodologine socialinių tyrimų literatūra, pasirinkti empirinio tyrimo metodai, o išnagrinėtos teorinėje dalyje medžiagos pagrindu sukonstruotas tyrimo instrumentas.

Tyrimas atliktas naudojant šiuos *empirinio tyrimo metodus*:

- anketinė apklausa,

- apklausos duomenų apibendrinimas,
- statistinė analizė naudojant kompiuterinių programų paketą SPSS 19 bei Microsoft Office Excel 2003 programą.

Darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo organizacijose empirinio tyrimo modelis aprašytas lentelėje:

**3 lentelė. Darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo organizacijose tyrimas**

Kriterijai	Klausimų Nr.
DEMOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS	1; 2; 3; 26; 27; 28.
KARJEROS SUVOKIMAS	14.
DARBUOTOJŲ LŪKESČIAI	11; 19.
APLINKOS PAŽINIMAS	17.
ATRANKOS KRITERIJŲ VERTINIMAS	4; 5.
SOCIALIZACIJOS PROCESŲ VERTINIMAS	7; 9; 10.
MOKYMO PROCESO VERTINIMAS	12.
MOTYVŲ DIRBTI VERTINIMAS	24.
DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMAS	22.
KARJEROS VYSTYMO VERTINIMAS	6; 8; 13; 15; 16; 18; 20; 21; 23; 25.

*Tyrimo instrumentas* parengtas teorinėje dalyje išnagrinėtos medžiagos apie darbuotojų atranką ir karjeros vystymą pagrindu. Pagrindinis dėmesys rengiant instrumentą buvo kreipiamas į šiuos aspektus:

- Darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo metodai;
- darbuotojų požiūris į karjeros vystymo galimybes;
- organizacijoje vykdomi personalo kokybės gerinimo ir tobulinimo procesai.

Empirinio tyrimo anketinės apklausos klausimyną (žr. 1 priedą) sudaro 29 klausimai, iš kurių 23 yra uždari, 4- uždaro-atviro tipo, 2 – atviri.

Demografinėms respondentų charakteristikoms nustatyti buvo pateikti 7 klausimai. Lentelėje pateikti demografinių charakteristikų klausimai bei jų skalės.

**4 lentelė. Demografinių respondentų charakteristikų nustatymas**

Klausimas	Teiginiai	Skalė
Jūs dirbate:	Privačioje organizacijoje; Viešojoje organizacijoje.	Nominalinė

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Klausimas	Teiginiai	Skalė	
Jūsų užimamos pareigos:	Vadovas (aukščiausio, vidurinio ar žemiausio lygio); Personalo vadybos specialistas; Darbuotojas.	Nominalinė	
Jūsų išdirbtas laikas šioje organizacijoje:	Iki 2 m.; nuo 2 iki 5 m.; nuo 5 iki 10 m.;	nuo 10 iki 15 m.; nuo 15 m. ir daugiau.	Nominalinė
Jūsų amžius:	Iki 25 m.; nuo 25 iki 30 m.; nuo 30 iki 35 m.; nuo 35 iki 40 m.;	nuo 40 iki 45 m.; nuo 45 m. iki 50 m.; nuo 50 m. iki 60 m.; 60 m. ir daugiau.	Nominalinė
Jūsų lytis:	Moteris; Vyras.		Nominalinė
Jūsų išsilavinimas:	Vidurinis; Aukštesnysis;	Aukštasis; Kitas (įrašyti)	Ranginė (Likert'o)

5 lentelėje pateiktas darbuotojų karjeros suvokimo nustatymas.

**5 lentelė. Darbuotojų karjeros suvokimo nustatymas**

Klausimas	Teiginiai	Skalė
Jūsų manymu, karjera – tai:	Kilimas pareigose; Individualus „augimas“ pasirinkta veiklos kryptimi; Pareigų keitimas; Mokymasis; Įvairių asmeninių darbinių patirčių siekimas; Prestižinė profesija, socialinis statusas.	Ranginė (Likert'o)

Klausimai, vertinantys darbuotojų lūkesčius, pateikti 6 lentelėje.

**6 lentelė. Darbuotojų lūkesčių vertinimas**

Klausimas	Teiginiai	Skalė
Apibūdinkite, kas Jus labiausiai motyvuoja dirbti šioje organizacijoje	Konkurencingas atlygis; Socialinės garantijos; Darbo vietos saugumas; Darbo sąlygos; Darbo turinys; Geras darbo kolektyvas; Asmeninio tobulėjimo galimybės; Karjeros vystymo galimybės; Didelės saviraiškos galimybės; Vertinanti darbuotojų atvirumą organizacinė kultūra.	Ranginė (Likert'o)
Įvertinkite pasitenkinimą darbu 10 balų skalėje.		Ranginė (Likert'o)

7 lentelėje pateikti darbo aplinkos pažinimą parodantys teiginiai.

**7 lentelė. Darbuotojų darbo aplinkos pažinimo vertinimas**

Klausimas	Teiginiai	Skalė
Apibūdinkite veiksnius, įtakančius Jūsų karjeros galimybes organizacijoje ir už jos ribų:	Reikiama kvalifikacija; Amžius; Teritorinis mobilumas; Prisitaikymo darbo rinkoje gebėjimai; Informacija apie karjeros galimybes; Personalo vadybininkų kompetentingumas; Vadovų požiūris į darbuotojus; Teisės aktai; Ekonominė situacija šalyje; Demografinė situacija; Globalizacija.	Ranginė (Likert'o)

8 lentelėje pateikti klausimai organizacijoje naudojamų paieškos ir atrankos kriterijų vertinimui.

**8 lentelė. Darbuotojų paieškos ir atrankos kriterijų vertinimas**

Klausimas	Teiginiai	Skalė
Kaip Jūs susiradote darbą šioje organizacijoje?	Organizacijos skelbimas spaudoje; Organizacijos skelbimas internetiniame tinklapyje; Per valstybinę darbo biržą; Per įdarbinimo agentūrą; Per dirbusių organizacijoje darbuotojų rekomendacijas; Per mokymosi įstaigą, kurioje mokiausi; Per gimines, draugus, pažįstamus; Kita (įrašyti)...	Nominalinė
Kokios atrankos procedūros buvo taikomos atrenkant Jus į šią organizaciją?	Atviras konkursas; Asmenybės testas; Psichologinis testas; Gebėjimų testas; Buvusių darbdavių rekomendacijos; Biografinis klausimynas; Pokalbis (interviu); Dokumentų analizė; Komisijos apklausa; Kita (įrašykite)...	Nominalinė

Organizacijoje vykdomos socializacijos procesų vertinimas pateiktas 9 lentelėje.

**9 lentelė. Darbuotojų socializacijos procesų (išankstinės socializacijos, adaptacijos ir integracijos) vertinimas**

Klausimas	Teiginiai	Skalė
Ar atrankos pokalbio metu buvo galimybė pačiam (-iai) paklausti apie:	Atlygį (materialinį ir nematerialinį); Darbo sąlygas;	Nominalinė

9 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Klausimas	Teiginiai	Skalė
	Mokymus; Karjeros galimybes.	
Kaip priėmus dirbti buvote supažindinti su organizacija?	Su darbu buvau supažindintas (-a) individualiai; Su darbu buvau supažindintas (-a) kartu su kitais naujai priimtais darbuotojais; Buvo pabrėžiamas mano, kaip naujoko (-ės) statusas; Į darbą „įsiliejau“ nepastebimai; Su darbu supažindino patyręs organizacijos darbuotojas; Su nauju darbu susipažinau savarankiškai.	Nominalinė
Kaip ir kada Jūsų organizacijoje nauji darbuotojai orientuojami į darbą?	Supažindinami su administraciniais dalykais; Išklausomi jų atsiliepimai; Sudaromos sąlygos sėkmingai atlikti užduotį; Supažindinami su kolektyvo normomis, lūkesčiais.	Ranginė (Likert'o)

Mokymo būdų panaudojimas organizacijoje pateiktas 10 lentelėje.

**10 lentelė. Naudojamų darbuotojų mokymo būdų vertinimas**

Klausimas	Teiginiai	Skalė
Kokie kvalifikacijos kėlimo būdai Jums buvo taikyti?	Kvalifikacijos kėlimo kursai, tiesiogiai nesusiję su darbu; Kvalifikacijos kėlimo kursai, susiję su veikla ir funkcijomis; Įgūdžių/gebėjimų tobulinimas ir kvalifikacijos kėlimas organizacijoje ir už jos ribų; Kompetencijas plėtojantis rengimas ir kvalifikacijos kėlimas, mokymasis komandose; Didelis dėmesys karjerai ir jos vystymo konsultacijoms, kompetencijos plėtojimas; Organizacija reaguoja į mano asmeninio tobulėjimo planą.	Nominalinė

11 lentelėje pateiktas motyvų dirbti svarbos darbuotojams vertinimas.

**11 lentelė. Motyvų svarbos darbuotojams vertinimas**

Klausimas	Teiginiai	Skalė
Įvertinkite motyvų, kurie paskatintų Jus pereiti į kitą organizaciją, svarbą.	Asmeninė darbo sėkmė; Galimybė vadovauti, prestižas; Galimybė bendradarbiauti; Sudėtingi ir konkretūs darbo tikslai; Galimybė dalyvauti formuojant darbo tikslus; Teisingas atlygis; Darbo rezultatų patrauklumas; Kita (įrašykite)...	Ranginė (Likert'o)

Darbuotojų veiklos vertinimo organizacijoje vertinimas pateiktas 12 lentelėje.

**12 lentelė. Darbuotojų veiklos organizacijoje vertinimas**

Klausimas	Teiginiai	Skalė
Apibūdinkite veiklos vertinimą organizacijoje.	Egzistuoja grįžtamasis ryšys apie atliktą darbą; Vertinimo rezultatai aptariami pokalbyje su vadovu (komisija); Veiklos vertinimas adekvatus ir teisingas; Veiklos vertinimas formalus; Vertinamos ne pareigos ir veikla, o žmogus; Darbas ir veikla nevertinami.	Ranginė (Likert'o)

13 lentelėje pateiktas karjeros vystymo sistemos, būdų, metodų, poreikio, galimybių bei konsultavimo karjeros klausimais vertinimas.

**13 lentelė. Karjeros vystymo patirties organizacijoje vertinimas**

Klausimas	Teiginiai	Skalė
Ar atrankos pokalbio metu buvo suteikta informacija apie Jūsų karjeros galimybes?	Taip; Ne.	Nominalinė
Ar atrankos pokalbio metu buvo aptarta Jūsų galimybė vystyti karjerą?	Taip; Ne.	Nominalinė
Darbuotojų tobulėjimas skatinamas:	Nauji darbo vietų paskyrimai; funkcijų, pareigų rotacija; laikini paskyrimai: stažuotės, specialios komandos (projektai). Kuratoriaus paskyrimas; oficialus ugdantis vadovavimas; neoficialus kuravimas; bendravimas su vadovu kasdien. seminarai, konferencijos; nuotolinis mokymas; specializuoti mokymai (kursai); darbas bendruomenės labui; stipendijos mokytis universitetuose; atostogos, laisvas laikas asmeniniams reikalams; skaitymas; dalyvavimas profesinėse konferencijose; lankymasis kitose organizacijose ar pas kitus asmenis; veikla, skirta akiračiui plėsti (dainavimas chore, žygiai ir pan.).	Ranginė (Likert'o)

Klausimas	Teiginiai	Skalė
Kaip vystėsi Jūsų karjera šioje organizacijoje?	Įgijau aukštesnę kvalifikacinę kategoriją; Buvau paaukštintas (-a) pareigose; Buvau perkeltas (-a) į kitas pareigas; Nei vienas iš šių veiksmų neįvyko.	Nominalinė
Kada organizacijoje sudarytas Jūsų karjeros planas?	Pasirašant sutartį; Po adaptacijos; Po integracijos; Po mokymų, kvalifikacijos pakėlimo; Po darbo rezultatų vertinimo; Neturiu organizacijos sudaryto karjeros plano.	Nominalinė
Kada, Jūsų nuomone, reikalingas konsultavimas karjeros vystymo klausimais?	Atrankos metu; Bandomojo laikotarpio metu; Socializacijos (orientavimo į darbą, integracijos) metu; Mokymo metu; Karjeros planavimo metu; Vertinimo metu; Atleidimo iš darbo metu.	Ranginė (Likert'o)
Ar Jums asmeniškai reikalingas konsultavimas karjeros vystymo klausimais?	Taip; Ne; Neturiu nuomonės.	Nominalinė
Ar planuojate keisti darbovietę?	Po 1 metų; Po 2- 3 metų; Po 5 metų ir vėliau.	Nominalinė
Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje dabartinėse pareigose?	Įrašyti.	Santykių

#### 2.4. Duomenų analizės eiga

Iš gautų kiekybinės apklausos anketų duomenų Microsoft Office Excel 2003 programa sudaryta duomenų bazė. Vėliau duomenų bazė perkelta kompiuterinių programų paketą SPSS 19. Šio paketo pagalba duomenys apdoroti, atlikta duomenų analizė.

Atliktos analizės pagalba pateikti:

- gautų duomenų kintamųjų dažniai;
- aprašomosios statistikos parametrai: mediana, moda, vidurkis;
- statistiniai ryšiai (koreliacija) tarp kintamųjų, nustatant Spirmeno arba Pirsono Chi kvadratu koreliacijos koeficientus (kai  $p < 0,05$  – statistikai patikima koreliacija ir  $p < 0,01$  – statistikai labai patikima koreliacija).

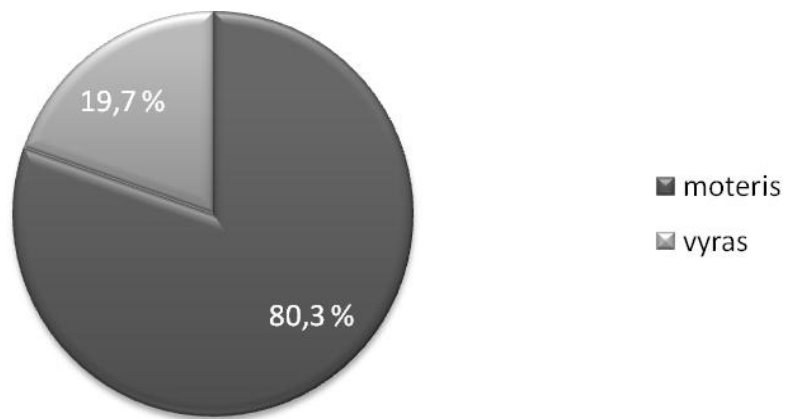
Duomenų analizės metu gauti rezultatai grafiškai pavaizduoti Microsoft Office Excel 2003 programos pagalba ir aprašyti trečiajame magistrinio darbo skyriuje.



### 3. ZARASŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ORGANIZACINIO KARJEROS VYSTYMO EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

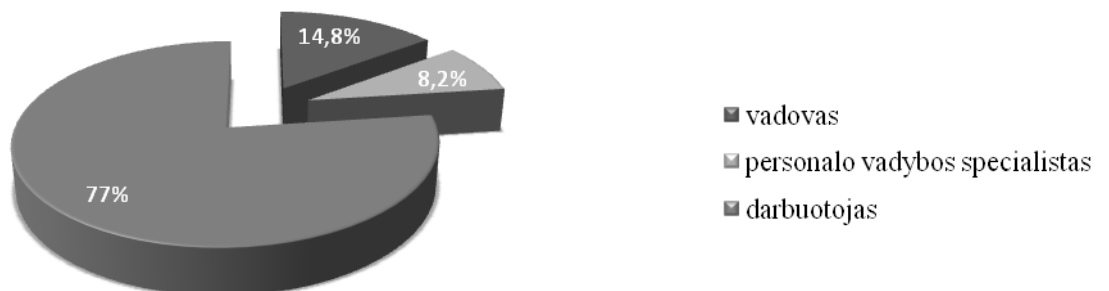
2011 m. sausio – vasario mėnesiais Zarasų rajono savivaldybės administracijoje buvo atliktas tyrimas, kuriuo siekiama įvertinti organizacijoje vykdomos darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo patirtį bei tendencijas.

**Demografinės respondentų charakteristikos.** Organizacijoje dirba 81 kvalifikuotas darbuotojas: 67 moterys ir 14 vyrų. Tai sudaro atitinkamai 82,7 % moterų ir 17,3 % vyrų. Anketinėje apklausoje dalyvavo 61 darbuotojas: 49 moterys ir 12 vyrų.



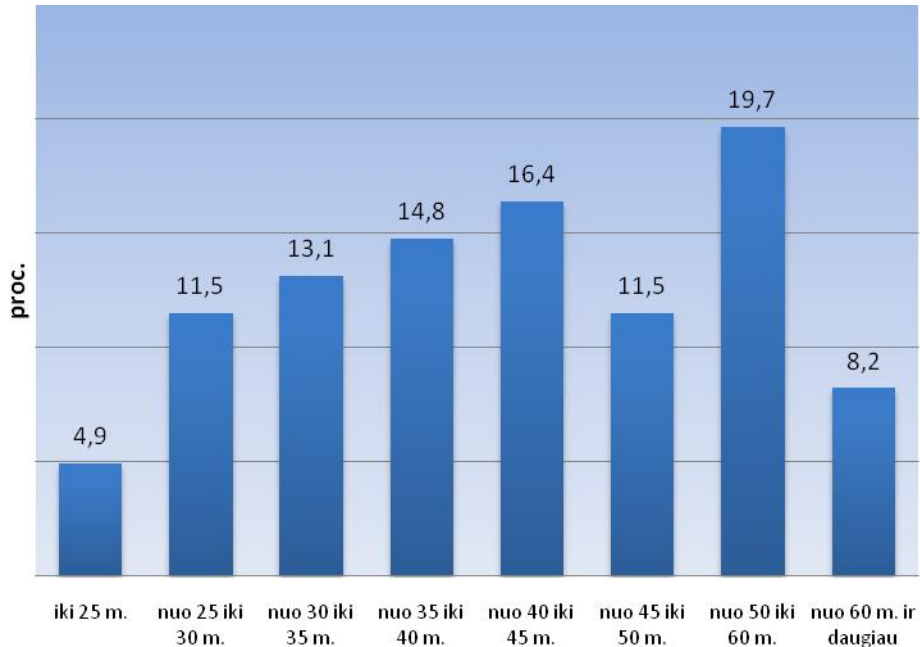
4 pav. Dalyvavusių apklausoje respondentų skaičiaus pasiskirstymas pagal lytį

4 paveiksle matome, kad tyrime dalyvavo 80,3 % moterų ir 19,7 % vyrų. Lyties atžvilgiu vyrai dalyvavo šiek tiek aktyviau negu moterys.



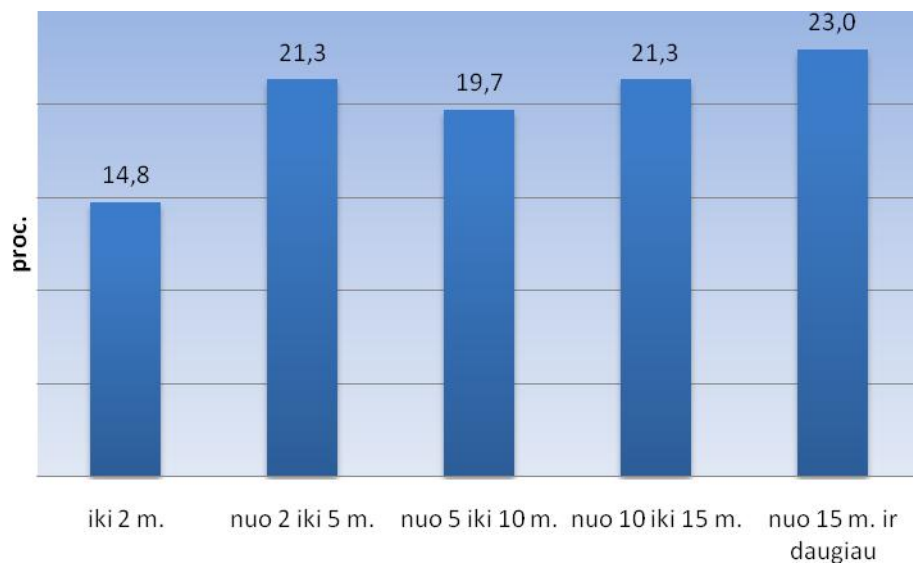
5 pav. Respondentų skaičiaus pasiskirstymas pagal pareigas

Skirstant respondentus pagal pareigas, nustatėme, kad 8,2 % visų tyrime dalyvavusių respondentų sudaro personalo vadybos specialistai, 14,8 % - vadovai (aukščiausio, vidurinio ir žemiausio lygio) ir 77 % darbuotojai (žr. 5 pav.).



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių grupes

Zarasų rajono savivaldybės administracijoje dirba įvairių amžiaus grupių atstovai (žr. 6 pav.). Mažiausios amžiaus grupės yra iki 30 m. ir nuo 60 m. ir daugiau. Kitose amžiaus grupėse darbuotojų skaičius pasiskirstęs daugiau ar mažiau tolygiai.

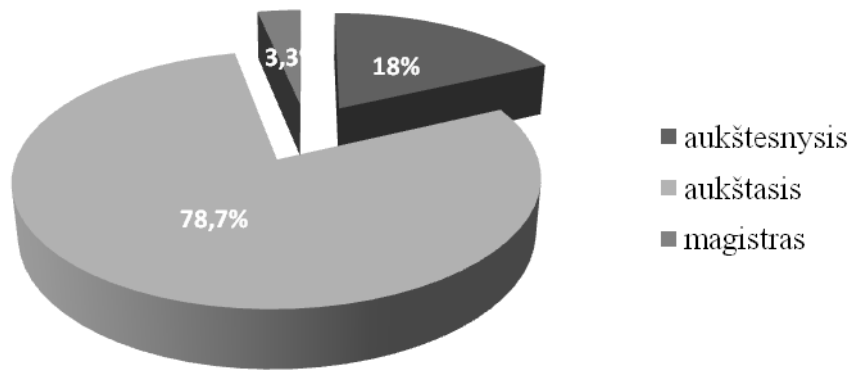


7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijoje išdirbtą laiką

Nagrinėjant darbuotojų išdirbtą laiką organizacijoje, matome kad 23 % darbuotojų dirba joje jau

daugiau kaip 15 metų (žr. 7 pav.). Po 21,3 % darbuotojų dirba nuo 10 iki 15 metų bei nuo 2 iki 5 metų, 19,7 % - nuo 5 iki 10 metų, 14,8 % - iki 2 metų.

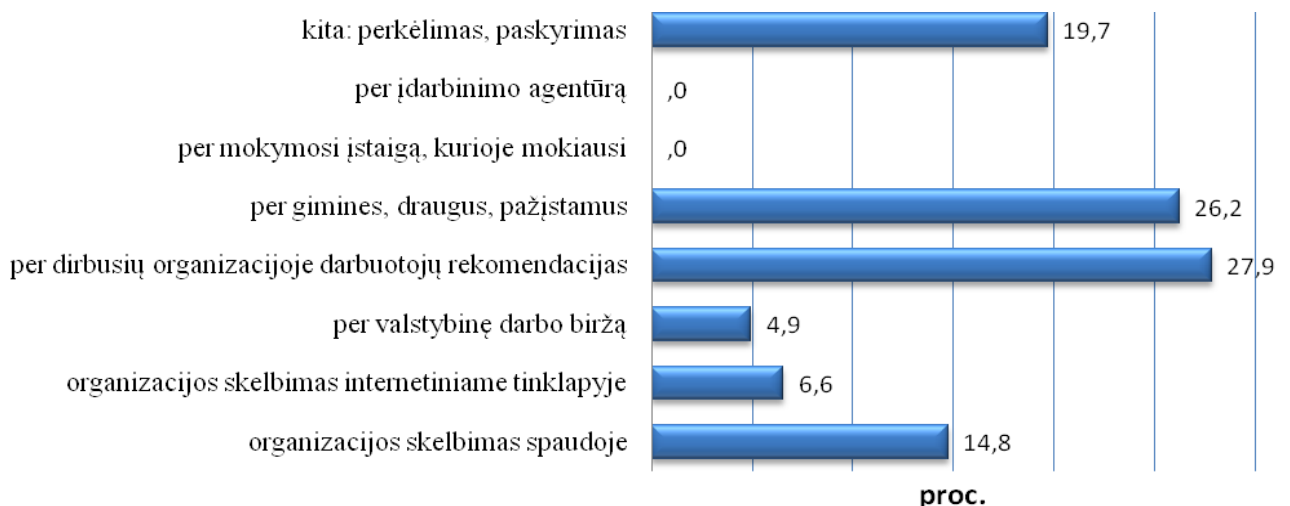
Nagrinėjant respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą galima teigti, kad administracijoje dirba pakankamai išsilavinęs personalas (žr. 8 pav.)



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą išsilavinimą

Didžioji dalis darbuotojų, t. y. 78,7 %, yra įgijusi aukštąjį išsilavinimą, 3,3 % turi magistro laipsnį, 18 % - aukštesnįjį išsilavinimą.

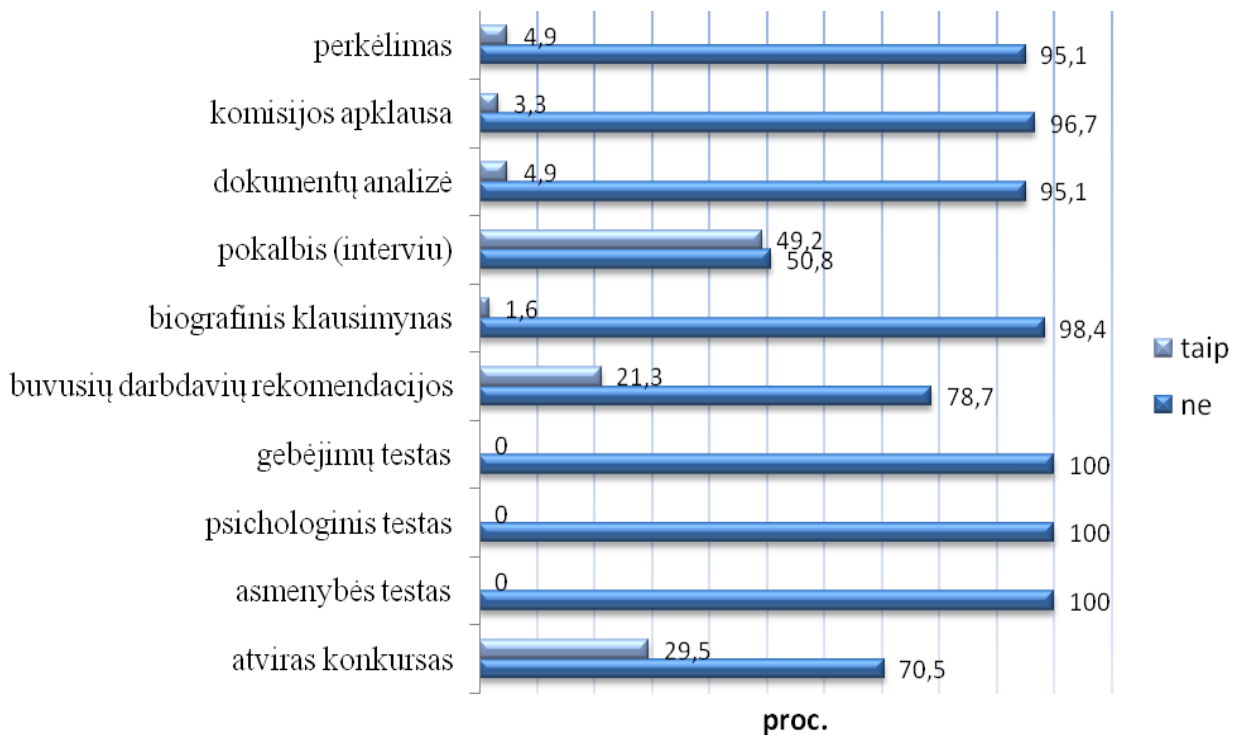
**Darbuotojų paieškos ir atrankos kriterijai.** Respondentų buvo klausiama, kaip jie susirado darbą šioje organizacijoje ir kokios atrankos procedūros buvo taikomos atrenkant juos.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kaip jie susirado darbą organizacijoje

Daugiausia respondentų – 27,9 % nurodė, kad darbą savivaldybės administracijoje jie susirado per dirbusių ten darbuotojų rekomendacijas, 26,2 % respondentų teigia, kad darbą susirado per

gimines, draugus, pažįstamus (žr. 9 pav.). Šie skaičiai patvirtina mokslinėje literatūroje pateiktus duomenis, kad šie darbo paieškos metodai yra populiariausi (Торрингтон и др., 2004), nors ir prieštarinai vertinami. Kadangi savivaldybės administracijoje dirba didelė dalis valstybės tarnautojų ir nemažai darbuotojų, turinčių didelį stažą organizacijoje, tai 19,7 % respondentų atsakė, kad į organizaciją jie pateko perkėlimu arba paskyrimu. 14,8 % respondentų darbą susirasti padėjo organizacijos skelbimas spaudoje, 6,6 % - organizacijos skelbimas internetiniame tinklapyje ir tik 4,9 % - per valstybinę darbo biržą. Nei vienas respondentas, kaip paieškos būdo nenurodė įdarbinimo agentūros ir mokymosi įstaigos.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokios atrankos procedūros buvo jiems taikytos

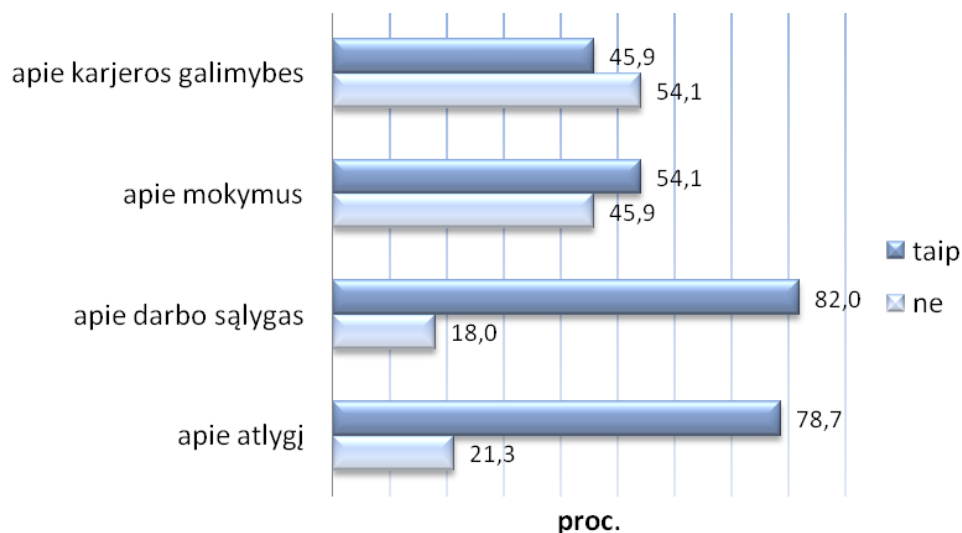
Kaip matome 10 paveiksle, dažniausiai taikomas atrankos metodas organizacijoje yra pokalbis (interviu). Tai pažymėjo 49,2 % respondentų. Kitą, valstybės tarnautojus priimant į tarnybą naudojamą atrankos metodą - atvirą konkursą – pažymėjo 29,5 % respondentų. 21,3 % respondentų kaip atrankos metodą pateikė buvusių darbdavių rekomendacijas, po 4,9 % pažymėjo perkėlimą ir dokumentų analizę, 3,3 % - komisijos apklausą ir tik 1,6 % - biografinį klausimyną. Niekas iš apklaustųjų nepaminėjo gebėjimų, psichologinio ir asmenybės testo – šie atrankos metodai organizacijoje neapraktikuojami. Tik 3 respondentai pažymėjo, kad jiems buvo taikyti 2 atrankos metodai.

Apibendrinant organizacijoje naudojamus paieškos ir atrankos metodus, galima teigti, kad paieška yra neinformatyvi ir formali. Darbą šioje organizacijoje daugiau kaip pusė respondentų susirado prieštarinai vertinamu būdu: per draugus, gimines, pažįstamus arba organizacijoje dirbusius

darbuotojus. Kandidatai atrankami naudojant tik vieną atrankos metodą.

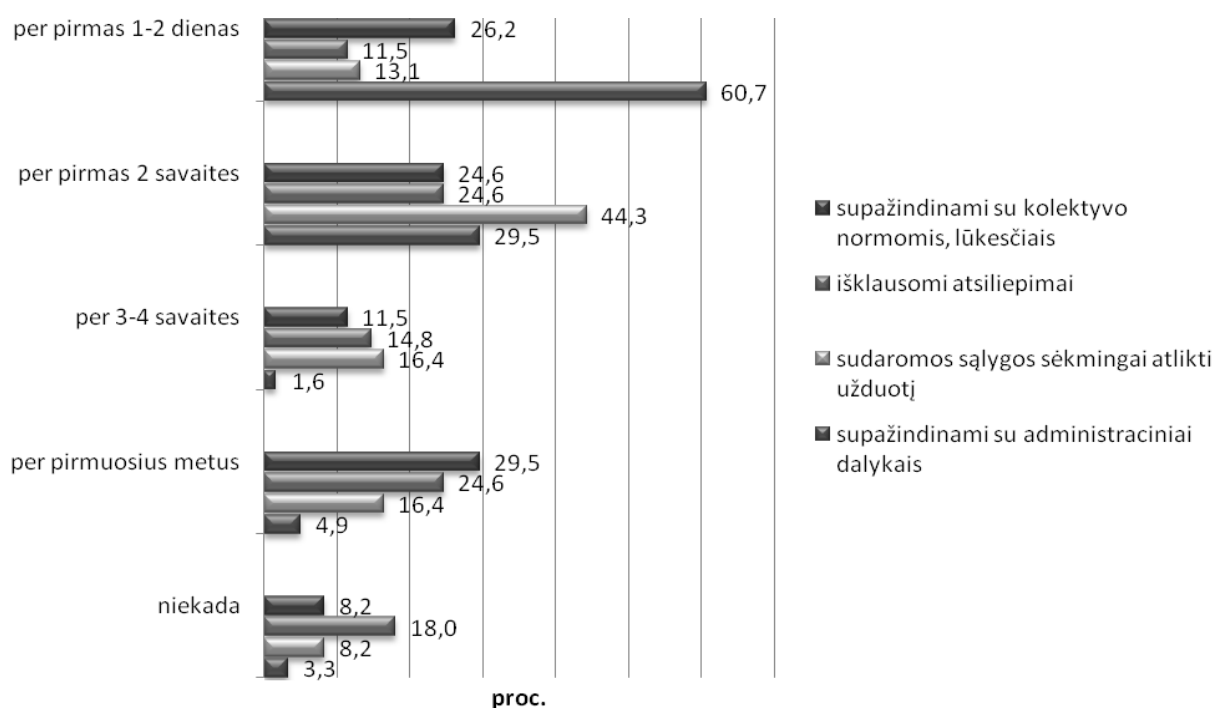
***Darbuotojų socializacijos (išankstinės socializacijos, adaptacijos ir integracijos) procesai.***

Respondentų buvo klausiama apie organizacijoje vykstančius socializacijos etapus. Pirmiausia



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jiems atrankos pokalbio metu buvo galimybė patiems paklausti apie atlygį, darbo sąlygas, mokymus ir karjeros galimybes

respondentų buvo klausiama, ar atrankos pokalbio metu buvo galimybė patiems paklausti apie atlygį, darbo sąlygas, mokymus bei karjeros galimybes. 82 % respondentų atsakė, kad buvo galimybė



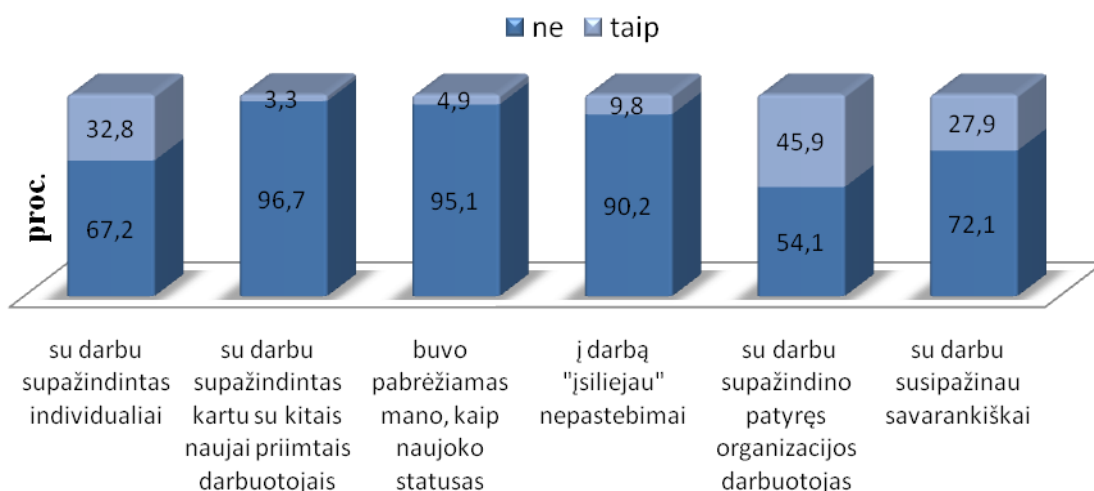
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kada jie buvo orientuojami į darbą

paklausti apie darbo sąlygas, 78,7 % - apie atlygį, 54,1 % - apie mokymus ir tik 45,9 % - apie karjeros galimybes (žr. 11 pav.)

Ištyrus, kada organizacijoje nauji darbuotojai orientuojami į darbą, nustatyta, kad operatyviausiai organizacijoje vyksta supažindinimas su administraciniais dalykais (žr. 12 pav.). Daugiausiai respondentų – 60,7 % - atsakė, kad jie buvo supažindinti per pirmas 1-2 dienas, 29,5 % - per pirmas 2 savaites. Sąlygos sėkmingai atlikti užduotį 44,3 % respondentų buvo sudarytos per pirmas 2 savaites, 16,4 % - per 3-4 savaites, 16,4 % - per pirmuosius metus. Su kolektyvo normomis ir lūkesčiais 26,2 % respondentų buvo supažindinti jau pirmąsias dienas, 24,6 % - pirmąsias savaites, 11,5 % - per 3-4 savaites, 29,5 % - per pirmuosius metus. Sąlygos sėkmingai atlikti užduotį 13,1 % respondentų buvo sudarytos pirmas 1-2 dienas, 44,3 % - per pirmas 2 savaites, po 16,4 % - per 3-4 savaitę ir pirmus metus. Organizacijoje mažiausias dėmesys adaptacijos etape skiriamas naujų darbuotojų nuomonės išklausymui. Tik 11,5 % respondentų atsakė, kad jų atsiliepimai išklausomi per pirmas 1-2 dienas, 24,6 % išklausoma per pirmas 2 savaites, 14,8 % - per 3-4 savaites ir 24,6 % tik per pirmuosius metus. Net 18 % respondentų atsakė, kad jų nuomonė nėra išklausoma. Po 8,2 % respondentų nebuvo supažindinti su kolektyvo kultūra bei nebuvo sudarytos sąlygos sėkmingai atlikti užduotį.

Tiriant respondentų teiginius apie socializacijos procesus, nustatyta vidutiniška statistikai labai patikima koreliacija tarp respondentų teigimo apie supažindinimą su administraciniais dalykais ir sudaromų sąlygų sėkmingai atlikti užduotį. Akivaizdu, kad greičiau sėkmingai atlikti užduotį sudaromos sąlygos tiems naujiems darbuotojams, kurie greičiau supažindinami su administraciniais dalykais ( $r=0,553$ ;  $p<0,01$ ). Silpna statistikai labai patikima koreliacija nustatyta tarp teiginio apie sudaromas sąlygas sėkmingai atlikti užduotį bei supažindinimo su kolektyvo normomis. Supažindinimas su kolektyvo normomis bei lūkesčiais sudaro sąlygas sėkmingai atlikti užduotį ( $r=0,490$ ;  $p<0,01$ ).

13 paveiksle matome, kaip darbuotojai buvo supažindinti su organizacija priėmus juos dirbti.

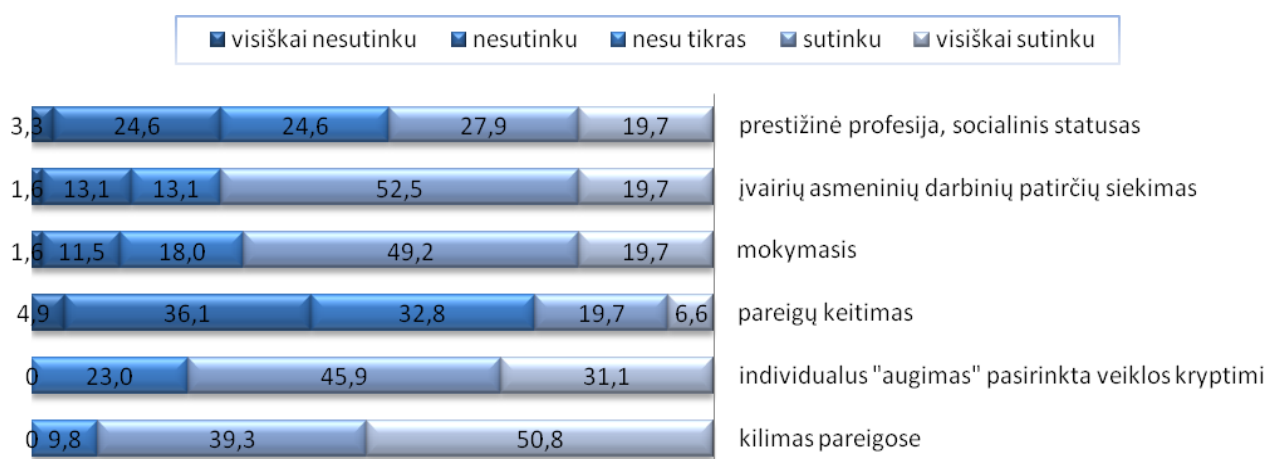


13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kaip jie buvo supažindinti su organizacija

Daugiausia respondentų – 45,9 % - atsakė, kad su organizacija juos supažindino patyręs organizacijos darbuotojas, 27,9 % su darbu susipažino savarankiškai. 32,8 % darbuotojų buvo supažindinti su darbu individualiai, 3,3 % - kartu su kitais darbuotojais. Tik 9,8 % respondentų teigia, kad į darbą „įsiliejo“ nepastebimai, 4,9 % - kad buvo pabrėžiamas jų, kaip naujokų statusas.

Apibendrinus tyrimo metu gautus duomenis apie vykstančius darbuotojų socializacijos procesus, galima teigti, kad organizacijoje neskiriamas reikiamas dėmesys naujiems darbuotojams ir jų greitam integravimui. Dauguma naujų darbuotojų susipažįsta su organizacija savarankiškai, o tam reikia laiko. Nepakankamas dėmesys naujiems darbuotojams neleidžia jiems greitai „įsilieti“ į organizaciją ir pradėti našiai dirbti.

**Darbuotojų karjeros suvokimas.** Respondentų buvo klausiama, kaip jie suvokia karjerą. Gauti duomenys patvirtina, kad dauguma darbuotojų karjeros nesuvokia vien tik kaip kilimo pareigose, bet karjera laiko ir mokymąsi, įvairių asmeninių darbinių patirčių siekimą bei individualų „augimą“ pasirinkta veiklos kryptimi.



14 pav. Respondentų karjeros suvokimas, proc.

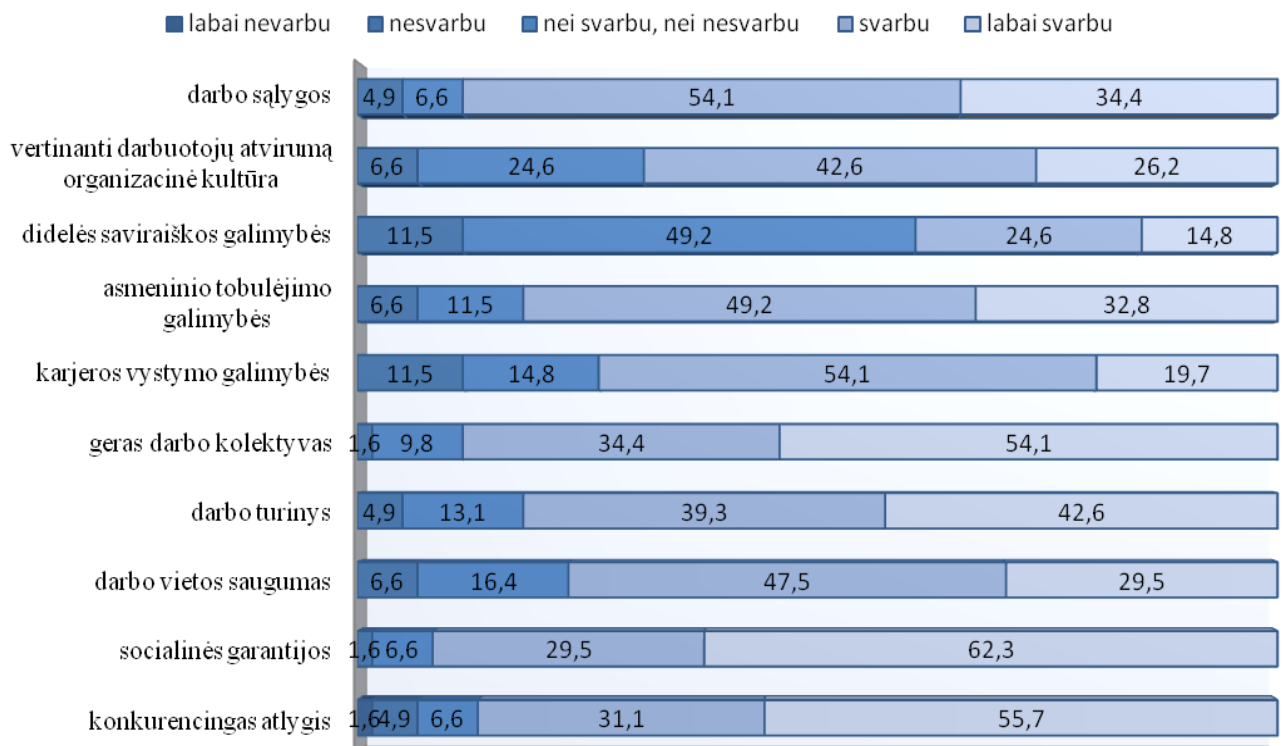
Su teiginiu, kad karjera – kilimas pareigose, „visiškai sutiko“ 50,8 % respondentų, „sutiko“ – 39,3 %, su teiginiu, kad karjera – tai individualus „augimas“ pasirinkta veiklos kryptimi, „visiškai sutiko“ 31,1 %, „sutiko“ – 45,9 % respondentų (žr. 14 pav.). Panašiai respondentai vertino ir mokymąsi (atitinkamai 19,7 ir 49,2 %) bei įvairių asmeninių darbinių patirčių siekimą (atitinkamai 19,7 ir 52,5 %). Prestižinė profesija ir socialinis statusas daugumos apklaustųjų jau nelaikoma karjera, nors su tuo dar „visiškai sutiko“ 19,7 %, „sutiko“ – 27,9 % respondentų. Tyrimai parodė, kad dauguma nesutinka ar abejoja, kad pareigų keitimas yra karjera. 4,9 % respondentų pasisakė, kad su tuo „visiškai nesutinka“, 36,1 % - „nesutinka“, 32,8 % atsakė „nesu tikras“ ir tik 19,7 % ir 6,6 % atitinkamai su tuo „sutiko“ ir „visiškai sutiko“.

Tyrimo metu nustatyta vidutiniška statistikai labai patikima koreliacija tarp požiūrio į karjerą kaip į mokymąsi ir karjerą kaip darbinės patirtis, individualų „augimą“ bei prestižinę profesiją. Respondentai, kurie mano, kad karjera – tai mokymasis, taipogi mano, kad karjera – tai įvairių asmeninių darbinių patirčių siekimas ( $r=0,684$ ;  $p<0,01$ ), individualus „augimas“ pasirinkta veiklos kryptimi ( $r=0,532$ ;  $p<0,01$ ), prestižinė profesija, socialinis statusas ( $r=0,511$ ;  $p<0,01$ ). Silpna statistikai patikima koreliacija nustatyta tarp požiūrio į mokymąsi ir pareigų keitimą ( $r=0,452$ ;  $p<0,01$ ).

Apibendrinant respondentų karjeros suvokimą, galima daryti išvadas, kad karjera organizacijoje suvokiama pakankamai šiuolaikiškai. Horizontali karjera tapatinama su mokymusi. Ir vertikalus, ir horizontalus augimas bei patirčių siekimas daugumos darbuotojų suvokiami kaip karjera.

**Darbuotojų lūkesčiai.** Siekiant išsiaiškinti, kas darbuotojus labiausiai motyvuoja dirbti šioje organizacijoje, buvo prašoma apibūdinti teiginius pagal jų svarbą. Be to, buvo prašoma įvertinti pasitenkinimą darbu dešimties balų skalėje.

Kaip matyti 15 paveiksle, didžiausio pritarimo, kas respondentus motyvuoja šioje organizacijoje, susilaukė šie teiginiai: „labai svarbu“ – socialinės garantijos (62,3 %), konkurencingas atlygis (55,7 %), geras darbo kolektyvas (54,1 %), darbo turinys (42,6%), darbo sąlygos (34,4 %), asmeninio tobulėjimo galimybės (32,8 %). „Svarbu“ respondentams – darbo sąlygos ir karjeros vystymo galimybės (po 54,1 %), asmeninio tobulėjimo galimybės (49,2 %), darbo vietos saugumas (47,5 %),



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kas juos labiausiai motyvuoja dirbti šioje organizacijoje, proc.

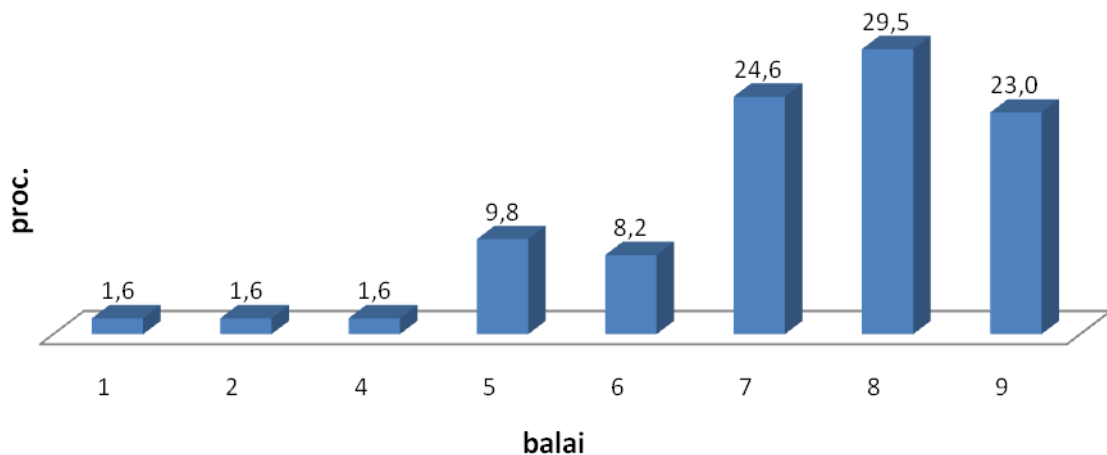


vertinanti darbuotojų atvirumą organizacinė kultūra (42,6 %), darbo turinys (39,3 %). Respondentai nepaminėjo labiausiai svarbiais motyvais šioje organizacijoje didelių saviraiškos galimybių.

Tiriant respondentų požiūrius, nustatyta stipri statistikai labai patikima koreliacija tarp didelių saviraiškos galimybių ir vertinančios darbuotojų atvirumą organizacinės kultūros ( $r=0,733$ ;  $p<0,01$ ). Darbuotojams, kuriuos motyvuoja didelės saviraiškos galimybės, labai svarbi atvirumą skatinanti organizacinė kultūra.

Vidutiniška labai patikima koreliacija nustatyta tarp didelių saviraiškos galimybių ir karjeros vystymo bei asmeninio tobulėjimo galimybių. Respondentai, kuriems svarbios didelės saviraiškos galimybės yra svarbi ir karjeros vystymo galimybė ( $r=0,621$ ;  $p<0,01$ ) bei asmeninio tobulėjimo galimybė ( $r=0,635$ ;  $p<0,01$ ). Asmeninio tobulėjimo galimybės taip pat siejamos su karjeros vystymo galimybėmis ( $r=0,584$ ;  $p<0,01$ ) bei vertinančia organizacine kultūra ( $r=0,527$ ;  $p<0,01$ ). Respondentai, kurie teigė, kad jiems svarbus darbo turinys, pasirinko kaip motyvuojančius veiksnius ir gerą darbo kolektyvą ( $r=0,574$ ;  $p<0,01$ ) bei darbo sąlygas ( $r=0,531$ ;  $p<0,01$ ). Taip pat reikia paminėti, kad karjeros vystymo galimybės siejamos ir su konkurencingu atlygiu ( $r=0,521$ ;  $p<0,01$ ).

Vertinant darbuotojų pasitenkinimą darbu dešimties balų skalėje, išaiškėjo, kad darbuotojai savo pasitenkinimą darbu vertina gana aukštai.

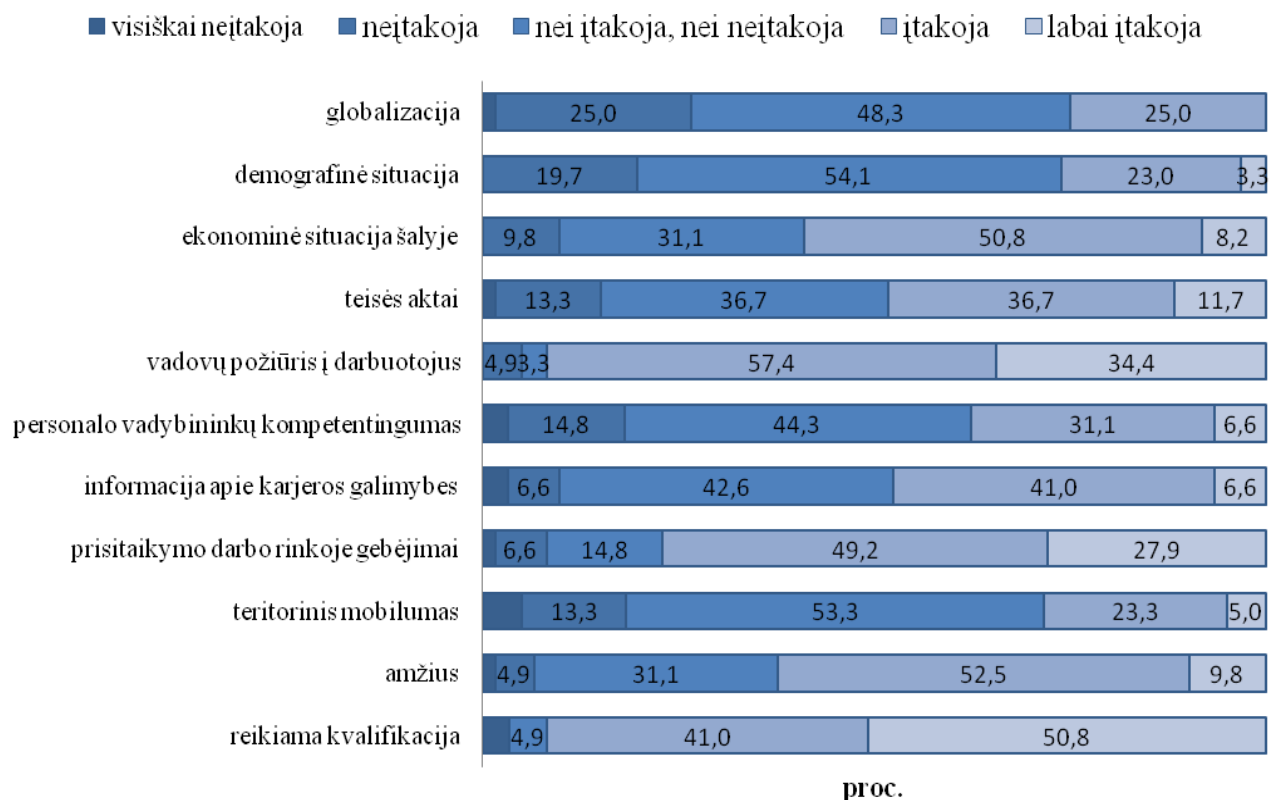


16 pav. Darbuotojų pasitenkinimas darbu

Pasitenkinimo darbu balo vidurkis – 7,25 (žr. 16 pav.). Mediana – 8. Moda – 8. Minimalus balas, kuriuo respondentai įvertino savo pasitenkinimą darbu yra 1, o maksimalus – 9. Nei vienas respondentas neįvertino savo pasitenkinimo darbu 10 balų.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojams visi motyvai yra svarbūs. Labai svarbios yra socialinės garantijos, atlygis, darbo kolektyvas, tačiau beveik tiek pat svarbios ir asmeninio tobulėjimo galimybės, darbo turinys bei karjeros vystymo galimybės. Darbuotojai nemato organizacijoje didelių saviraiškos galimybių ir darbuotojus vertinančios organizacinės kultūros, tačiau nežiūrint į tai, darbuotojų pasitenkinimas darbu yra aukštas.

**Darbuotojų darbo aplinkos pažinimas.** Siekiant išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos veiksnius, buvo paprašyta apibūdinti pateiktus veiksnius pagal jų įtakos karjeros galimybėms organizacijoje reikšmingumą.



17 pav. Darbuotojų darbo aplinkos veiksnių pažinimas

Respondentų nuomone, pagrindiniai išorinės aplinkos veiksniai, labai įtakoiantys jų karjeros galimybes yra teisės aktai (11,7 %) ir ekonominė situacija šalyje (8,2 %) (žr. 17 pav.). Respondentai pasisakė už tai, kad „įtakoja“ ekonominė situacija -50,8 %, teisės aktai – 36,7 %. Mažai reikšmingais išorinės aplinkos veiksniais respondentai laiko globalizaciją ir demografinę situaciją šalyje.

Apibūdintų vidinių veiksnių analizės duomenys rodo, kad „labai įtakojančiais“ karjeros galimybes veiksniais respondentai laiko: reikiamą kvalifikaciją – 50,8 %, vadovų požiūrį į darbuotojus – 34,4 %, prisitaikymo darbo rinkoje gebėjimus – 27,9 %. Mažesnis procentas respondentų mano, kad „labai įtakoja“ amžius – 9,8 %, informacija apie karjeros galimybes – 6,6 %, personalo vadybininkų kompetentingumas – 6,6 % ir teritorinis mobilumas – 5 %.

57,4 % respondentų mano, kad karjeros galimybes „įtakoja“ vadovų požiūris į darbuotojus, 52,5 % - amžius, 49,2 % - prisitaikymo darbo rinkoje gebėjimai, 41 % - informacija apie karjeros galimybes, 41 % - reikiama kvalifikacija. 31,1 % - personalo vadybininkų kompetentingumas, 23,3 % - teritorinis mobilumas.

Tyrimo metu nustatyta vidutiniška statistikai labai patikima koreliacija tarp šių respondentų požiūrių: respondentai, kurie mano, kad jų karjeros galimybes įtakoja globalizacija, mano, kad įtakoja ir demografinė situacija ( $r=0,652$ ;  $p<0,01$ ); respondentai, kurie teigia, kad jų karjeros galimybes įtakoja turima informacija apie karjeros galimybes, mano, kad įtakoja ir prisitaikymo darbo rinkoje gebėjimai ( $r=0,551$ ;  $p<0,01$ ) bei personalo vadybininkų kompetentingumas ( $r=0,524$ ;  $p<0,01$ ).

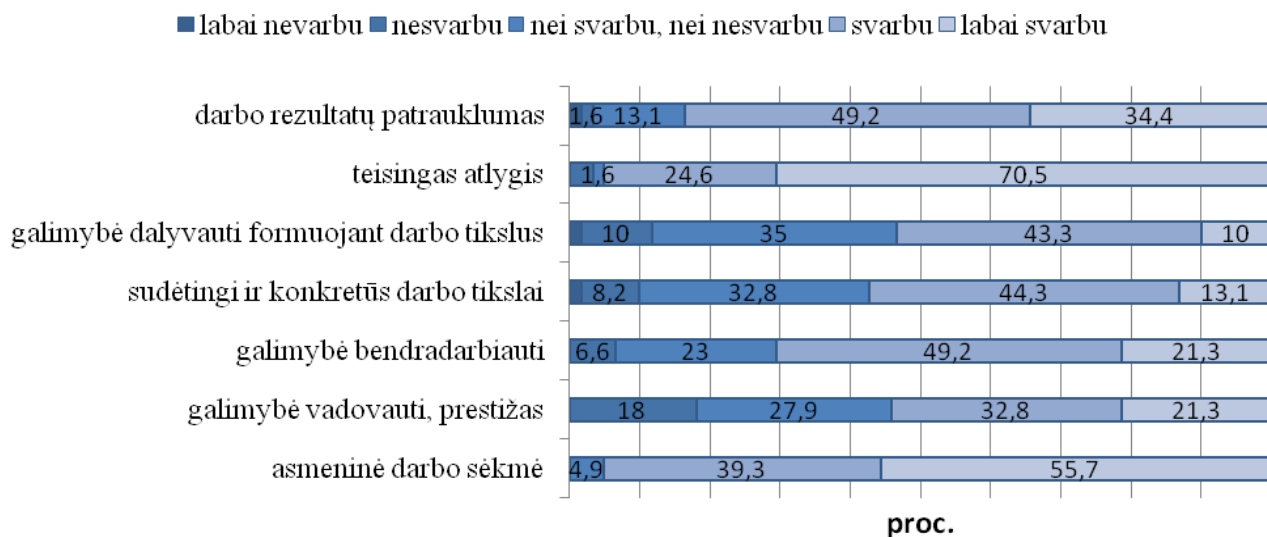
Silpna statistikai labai patikima koreliacija nustatyta tarp šių požiūrių į įtakojančius veiksnius: respondentai, manantys, kad karjeros galimybes įtakoja teisės aktai, teigia, kad įtakoja demografinė situacija ( $r=0,436$ ;  $p<0,01$ ), teritorinis mobilumas ( $r=0,400$ ;  $p<0,01$ ) bei personalo vadybininkų kompetentingumas ( $r=0,342$ ;  $p<0,01$ ). Respondentai, kurie pabrėžia vadovų požiūrį į darbuotojus, mano, kad galimybes riboja turima informacija ( $r=0,328$ ;  $p<0,01$ ) ir personalo vadybininkų kompetentingumas ( $r=0,385$ ;  $p<0,01$ ). Informaciją apie karjeros galimybes kaip įtakojančią veiksnį pabrėžę respondentai mano, kad jų galimybes įtakoja turima kvalifikacija ( $r=0,388$ ;  $p<0,01$ ) bei teritorinis mobilumas ( $r=0,394$ ;  $p<0,01$ ). Prisitaikymo darbo rinkoje gebėjimus akcentavę respondentai mano, kad jų karjeros galimybes įtakoja reikiama kvalifikacija ( $r=0,444$ ;  $p<0,01$ ) ir teritorinis mobilumas ( $r=0,484$ ;  $p<0,01$ ). Silpna patikima koreliacija nustatyta tarp požiūrių, kad galimybes įtakoja amžius ir teritorinis mobilumas ( $r=0,327$ ;  $p<0,05$ ) bei reikiama kvalifikacija ( $r=0,278$ ;  $p<0,05$ ).

Vertinant tyrimo rezultatų duomenis, galima teigti, kad darbuotojai pakankamai gerai suvokia darbo aplinkos veiksnių svarbą. Pačiais reikšmingiausiais veiksniais, įtakojančiais jų karjeros galimybes, respondentai įvardija reikiamą kvalifikaciją, vadovų požiūrį į darbuotojus bei prisitaikymo darbo rinkoje gebėjimus. Todėl galima teigti, kad darbuotojai pakankamai gerai supranta, kad karjeros galimybės didele dalimi priklauso nuo jų pačių.

***Motyvų svarba darbuotojams.*** Respondentų prašoma įvertinti motyvus, kurie paskatintų juos pereiti į kitą organizaciją, atsakymus įvertinant pagal svarbą.

18 paveiksle matome svarbių motyvų darbuotojams pasiskirstymą. Gauti rezultatai rodo, kad „labai svarbūs“ motyvai, kurie galėtų paskatinti respondentus pereiti į kitą organizaciją yra teisingas atlygis (70,5 %), asmeninė darbo sėkmė (55,7 % respondentų), darbo rezultatų patrauklumas (34,4 %). Kaip „svarbius“ motyvus daugiausia respondentų pažymėjo galimybę bendradarbiauti (49,2 %), darbo rezultatų patrauklumą (49,2 %), sudėtingus ir konkrečius darbo tikslus (44,3 %), galimybę dalyvauti formuojant darbo tikslus (43,3 %). Mažiausiai reikšmingi respondentams teiginiai-motyvai yra galimybė dalyvauti formuojant darbo tikslus (35 % atsakė, kad jiems tai nei svarbu, nei nesvarbu, 10 % - nesvarbu ir 1,7 % - labai nesvarbu), galimybė vadovauti, prestižas (27,9 % respondentų nei svarbu, nei nesvarbu, 18 % - nesvarbu), sudėtingi ir konkretūs darbo tikslai (32,8 % - „nei svarbu, nei nesvarbu“, 8,2 % - nesvarbu ir 1,6 % - labai nesvarbu).

Tiriant motyvų svarbą nustatyta vidutiniška labai patikima koreliaciją tarp požiūrių į motyvus.



18 pav. Motyvų svarba darbuotojams

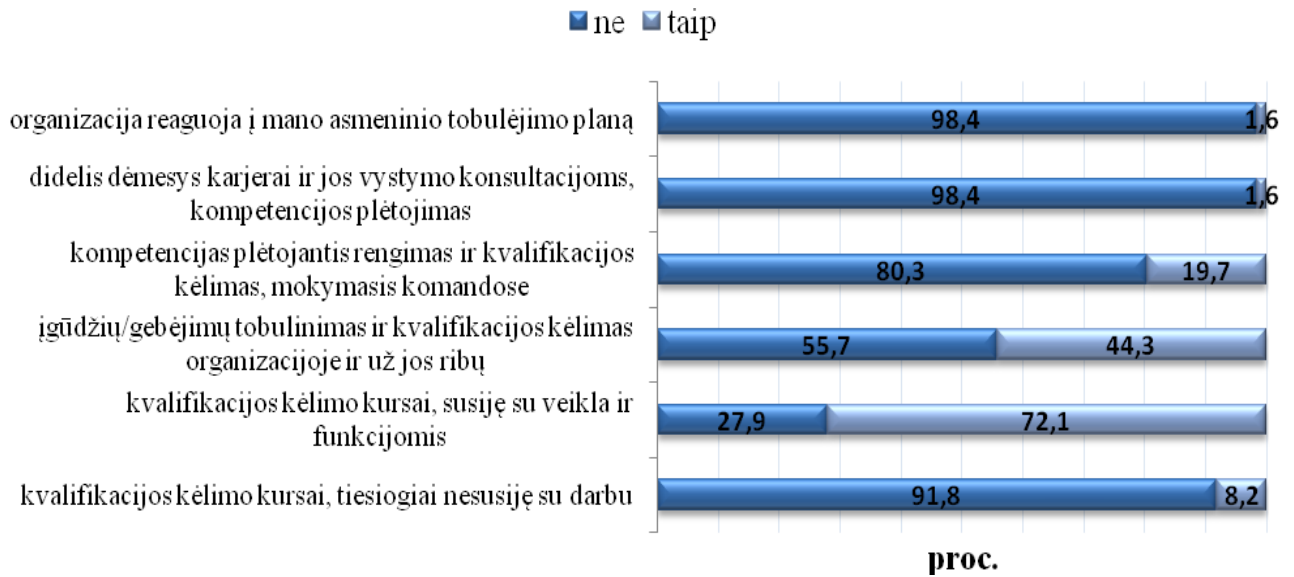
Respondentai, kuriems svarbi galimybė bendradarbiauti, pasisakė už tai, kad svarbi galimybė vadovauti, prestižas ( $r=0,668$ ;  $p<0,01$ ) bei sudėtingi ir konkretūs darbo tikslai ( $r=0,510$ ;  $p<0,01$ ). Teiginys „sudėtingi ir konkretūs tikslai“ koreliuoja su teiginiu „galimybė dalyvauti formuojant darbo tikslus“ ( $r=0,614$ ;  $p<0,01$ ).

Silpna statistikai labai patikima koreliacija nustatyta tarp šių motyvų: respondentams, kuriems svarbus teisingas atlygis, svarbus ir rezultatų patrauklumas ( $r=0,400$ ;  $p<0,01$ ) bei galimybė bendradarbiauti ( $r=0,343$ ;  $p<0,01$ ), o respondentai, kuriems svarbi galimybė vadovauti bei prestižas, linkę į sudėtingus ir konkrečius darbo tikslus ( $r=0,436$ ;  $p<0,01$ ) bei asmeninę darbo sėkmę ( $r=0,374$ ;  $p<0,01$ ). Galimybė dalyvauti formuojant tikslus motyvuoja ir tuos, kurie renkasi galimybę bendradarbiauti ( $r=0,394$ ;  $p<0,01$ ).

Taigi, svarbiausi motyvai respondentams yra teisingas atlygis, asmeninė darbo sėkmė ir darbo rezultatų patrauklumas. Mažiausiai svarbūs – galimybė dalyvauti formuojant darbo tikslus, galimybė vadovauti, prestižas bei sudėtingi ir konkretūs darbo tikslai. Galima daryti išvadą, kad darbuotojams labiau rūpi atlygis ir asmeninė sėkmė, o ne organizacijos tikslai.

**Naudojami darbuotojų mokymo būdai.** Respondentai buvo prašomi pažymėti teiginius, kurie atspindi taikytus jiems kvalifikacijos kėlimo būdus.

Kaip matyti 19 paveiksle, daugiausia pritarimo susilaukė teiginys, kad darbuotojams taikytas kvalifikacijos kėlimo būdas yra kvalifikacijos kėlimo kursai, susiję su veikla ir funkcijomis – 72,1 %. Mažiau populiarus atsakymas – įgūdžių/ gebėjimų tobulinimas ir kvalifikacijos kėlimas organizacijoje ir už jos ribų – 44,3 %. 19,7 % respondentų pažymėjo kompetencijas plėtojančią rengimą ir kvalifikacijos kėlimą, mokymąsi komandose ir tik 8,2 % pasirinko kvalifikacijos kėlimo kursus,



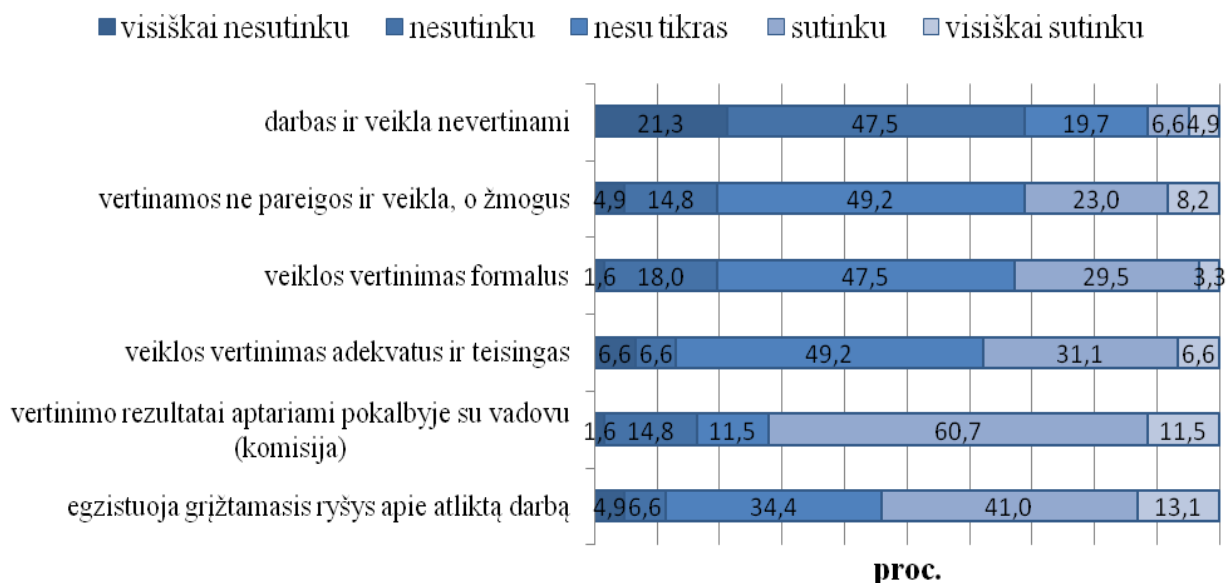
19 pav. Naudojami darbuotojų mokymo būdai

tiesiogiai nesusijusius su darbu.

Aptariant organizacijoje naudojamus mokymo būdus, galima pastebėti, kad darbuotojų mokymas daugiau orientuotas į pagrindinių, darbui reikalingų kompetencijų plėtojimą. Vertinant organizaciją žmogiškųjų išteklių vystymo atžvilgiu pagal Waltoną (cit. pgl. Jucevičienę, 2007), savivaldybės administraciją galima būtų priskirti antrajai klasei. Tačiau galima teigti, kad organizacija turi ir trečiosios bei šiek tiek ketvirtosios klasės organizacijos bruožų.

**Darbuotojų veiklos organizacijoje vertinimas.** Siekiant įvertinti respondentų požiūrį į organizacijoje vykdomą darbuotojų vertinimą, buvo prašoma apibūdinti teiginius. 20 paveiksle matome, jog didelė dalis - 60,7 % respondentų sutinka su teiginiu, kad vertinimo rezultatai organizacijoje aptariamame pokalbyje su vadovu (komisija) ir 11,5% visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Palyginti palankiai vertinamas teiginys, kad egzistuoja grįžtamasis ryšys apie atliktą darbą: 13,1 % atsakė, kad visiškai sutinka ir 41 % respondentų – kad sutinka. Mažiau nei pusė respondentų mano, kad veiklos vertinimas adekvatus ir teisingas. Tačiau tik atitinkamai 8,2 % ir 23 % visiškai sutinka ir sutinka, kad vertinamos ne pareigos ir veikla, o žmogus. Ir tik maža dalis respondentų teigia, kad darbas ir veikla nevertinami (4,9 % visiškai sutinka su teiginiu ir 6,6 % - sutinka).

Tiriant duomenis nustatyta vidutiniška statistikai labai patikima koreliacija tarp šių požiūrių: respondentai, kurie galvoja, kad vertinamos ne pareigos ir veikla, o žmogus, teigia, kad darbas ir veikla nevertinami ( $r=0,532$ ;  $p<0,01$ ). Silpna statistikai labai patikima koreliacija nustatyta tarp šių respondentų vertinimų: apklaustieji, pareiškę, kad vertinimas formalus, teigė, kad darbas ir veikla nevertinami ( $r=0,478$ ;  $p<0,01$ ) ir kad vertinamas ne darbas ir veikla, o žmogus ( $r=0,484$ ;  $p<0,01$ );



**20 pav. Darbuotojų veiklos organizacijoje vertinimas**

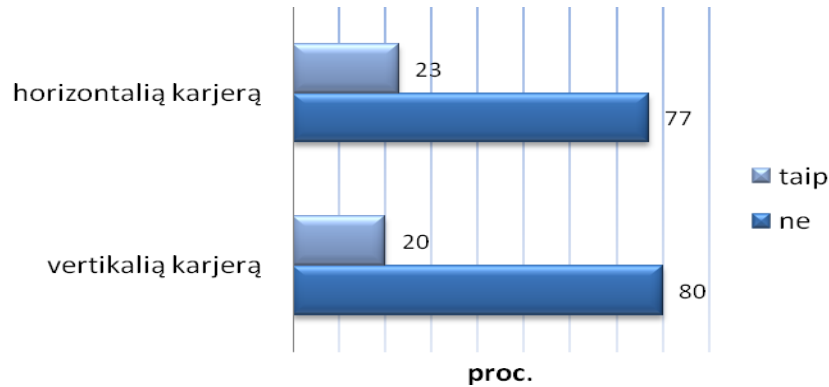
respondentai, kurie mano, kad egzistuoja grįžtamas ryšys apie atliktą darbą, mano, kad veiklos vertinimas adekvatus ( $r=0,372$ ;  $p<0,01$ ) ir nemano, kad darbas ir veikla nevertinami ( $r=-0,366$ ;  $p<0,01$ ).

Veiklos vertinimo analizė leidžia teigti, kad palankiausiai darbuotojai vertinimo procese žiūri į vertinimo rezultatų aptarimą pokalbyje su vadovu ir egzistuojantį grįžtamąjį ryšį apie atliktą darbą. Ne visi respondentai patenkinti veiklos vertinimo adekvatumu ir teisingumu bei laiko jį formaliu. Tačiau galima teigti, kad darbas ir veikla organizacijoje yra vertinami.

**Karjeros vystymo patirtis.** Norint ištirti organizacijoje esamą darbuotojų karjeros vystymo patirtį, respondentų buvo klausama daugelio dalykų: ar atrankos pokalbio metu jiems buvo suteikta informacija apie karjeros galimybes; ar buvo aptarta pokalbyje galimybė vystyti vertikalią ir horizontalią karjerą; kaip karjeros galimybes organizacijoje vertina patys respondentai ir kaip vystėsi jų karjera organizacijoje; kaip darbuotojai skatinami tobulėti; kada sudarytas karjeros planas; ar reikalingas ir kada reikalingas konsultavimas karjeros klausimais; kiek metų respondentai dirba tose pačiose pareigose ir ar planuoja keisti darbą.

Daugelio teoretikų teigimu, karjeros vystymas turi prasidėti jau išankstinės socializacijos metu – atrankos pokalbio metu. Ar atrankos pokalbio metu jiems buvo suteikta informacija apie karjeros galimybes, 63,9 % respondentų atsakė neigiamai, o 36,1 % respondentų teigė, kad jiems buvo suteikta informacija apie karjeros galimybes.

21 paveiksle pateikti duomenys apie atrankos pokalbio metu aptartas vertikalios ir horizontalios karjeros vystymo galimybes.



21 pav. Respondentų atsakymai apie tai, ar atrankos pokalbio metu buvo aptarta galimybė vystyti karjerą

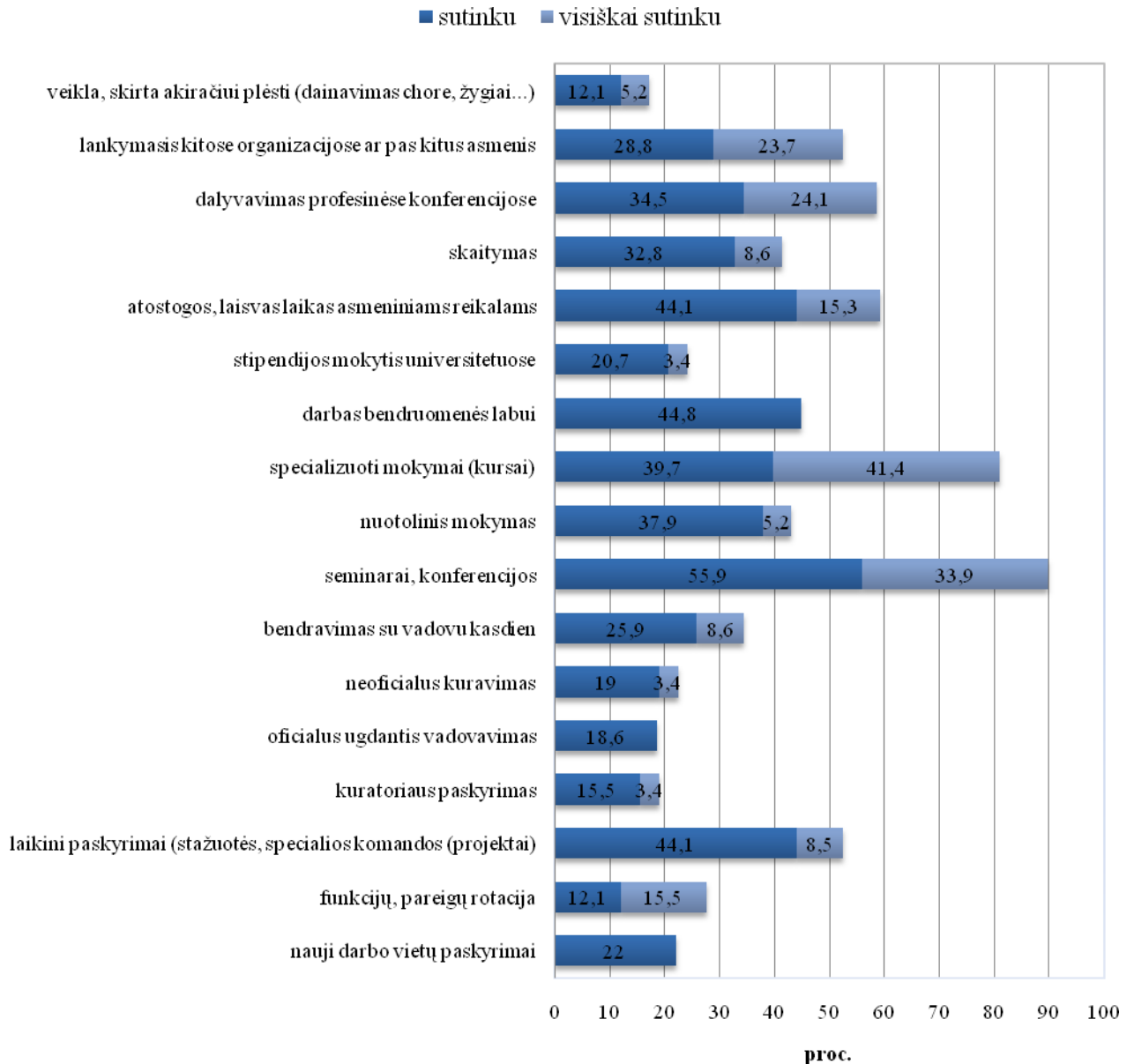
Respondentų atsakymai leidžia teigti, kad atrankos pokalbio metu organizacija neskuba aptarti karjeros vystymo galimybių su būsimais darbuotojais. Tik 23 % respondentų atsakė, kad buvo aptarta galimybė vystyti horizontalią karjerą ir 20 % - vertikalią karjerą.

Respondentų buvo prašoma įvertinti teiginius apie organizacijoje naudojamus darbuotojų tobulėjimo skatinimo būdus: mobilumą, kuravimą ir ugdantį vadovavimą, organizacinį mokymą, išorinę patirtį ir asmeninio tobulėjimo planus. 2 priede pavaizduoti respondentų atsakymai apie darbuotojų tobulėjimo skatinimą organizacijoje. 22 paveiksle pavaizduoti tik teigiamų respondentų atsakymų apie organizacijoje praktikuojamus darbuotojų tobulinimo būdus – „visiškai sutinku“ ir „sutinku“ procentai.

Plačiausiai naudojama darbuotojų tobulinimo būdas – organizacinis mokymas. Daugiausia pritarimo sulaukė teiginys, kad darbuotojų tobulėjimas skatinamas seminarais bei konferencijomis. Su teiginiu visiškai sutiko 33,9 %, sutiko – 55,9 % respondentų. Antras pagal populiarumą atsakymas – specializuoti mokymai (kursai): visiškai sutiko 41,4 %, sutiko – 39,7 % respondentų. Nuotolinį mokymą, kaip tobulėjimo skatinimo būdą patvirtino: „visiškai sutinku“ – 5,2 %, „sutinku“ – 37,9 % respondentų.

Tobulinimosi skatinimą išorine patirtimi pripažįsta beveik pusė respondentų. Su teiginiu, kad tobulinimas skatinamas atostogomis ir laisvu laiku visiškai sutinka 15,3 %, sutinka - 44,1 % respondentų. 44,8 % respondentų sutinka su teiginiu „darbas bendruomenės labui“. 5,2 % respondentų pasisakė, kad visiškai sutinka ir 37,9 % sutinka su teiginiu „nuotolinis mokymas“.

Vertindami tobulėjimo skatinimą asmeniniais ugdymo planais, respondentai rinkosi tokius atsakymus: dalyvavimas profesinėse konferencijose: visiškai sutiko – 24,1 % sutiko – 34,5 % respondentų; lankymasis kitose organizacijose ar pas kitus asmenis: visiškai sutiko – 23,7 % sutiko – 28,8 % respondentų; skaitymas: visiškai sutiko – 8,6 % sutiko – 32,8 % respondentų; veikla, skirta akiračiui plėsti: visiškai sutiko – 5,2 % sutiko – 12,1 % respondentų.



22 pav. Teigiamų respondentų atsakymų apie darbuotojų tobulėjimo skatinimą procentai

Mažiausiai pritarimo susilaukė teiginiai apie kuravimą ir ugdantį vadovavimą. Populiariausias atsakymas buvo „bendravimas su vadovu kasdien: visiškai sutiko – 8,6 % sutiko – 25,9 % respondentų. Kitus teiginius pasirinko mažiau respondentų. Neoficialus kuravimas: visiškai sutiko – 3,4 % sutiko – 19 % respondentų; kuratoriaus paskyrimas: visiškai sutiko – 3,4 % sutiko – 15,5 % respondentų; su oficialiu ugdančiu vadovavimu sutiko 18,6 % respondentų.

Organizacijoje pilnai neišnaudojamas tobulinimo skatinimas mobilumu. Visiškai sutinka su tuo, kad darbuotojai tobulinami laikiniais paskyrimais (stažuotėmis, specialiomis komandomis ir projektais) 8,5 % ir sutinka 44,1 % respondentų. Tačiau tik vos virš 20 % respondentų pasisakė, kad naudojama funkcijų bei pareigų rotacija ir naujų darbo vietų paskyrimai.

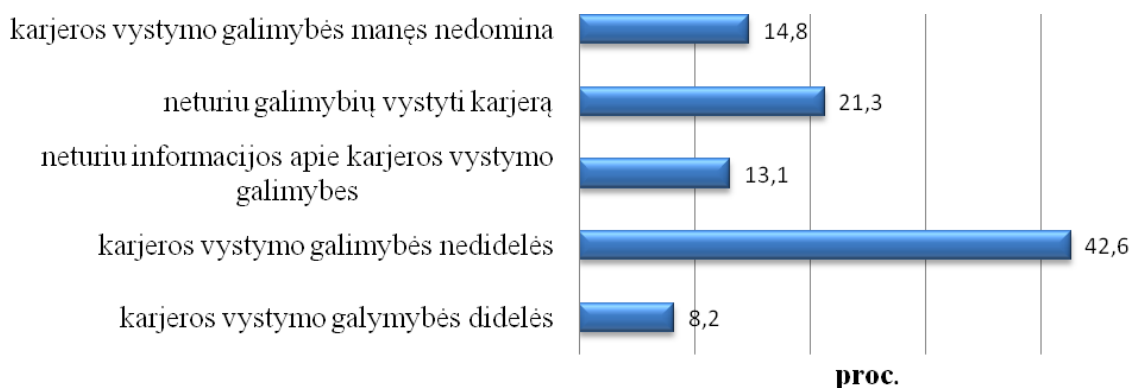


Tyrimo metu nustatyta vidutiniška statistikai labai patikimos koreliacija tarp respondentų požiūrių į tobulėjimo skatinimo būdus organizacijoje. Oficialų ugdantį vadovavimą respondentai sieja su neoficialiu kuravimu ( $r=0,605$ ;  $p<0,01$ ) ir kuratoriaus paskyrimu ( $r=0,596$ ;  $p<0,01$ ). Respondentai, kurie mano, kad tobulėjimas skatinamas dalyvavimu profesinėse konferencijose, mano, kad skatinamas ir skaitymu ( $r=0,581$ ;  $p<0,01$ ) bei lankymusi kitose organizacijose ar pas kitus asmenis ( $r=0,578$ ;  $p<0,01$ ).

Galima teigti, kad šioje organizacijoje labiausiai darbuotojų tobulinimui naudojamas organizacinis mokymas. Taip pat darbuotojai skatinami tobulėti asmeniniais ugdymosi metodais bei laisvu nuo darbo metu. Nors viešosiose įstaigose darbuotojų tobulinimo galimybės yra ribotos dėl finansinių ir teisinių aplinkybių, bet, mano nuomone, dar neišnaudotos ir papildomų išteklių nereikalaujantys būdai – oficialus ir neoficialus kuravimas ir vadovavimas, pareigų, funkcijų rotacijos, naujų darbo vietų paskyrimai. Dažni respondentų atsakymai „nesu tikras“ (žr. 2 priedą) rodo, kad darbuotojai neturi reikiamos informacijos apie tobulėjimo galimybes organizacijoje.

Respondentai buvo prašomi įvertinti savo karjeros galimybes šioje organizacijoje. Respondentų atsakymus matome 23 paveiksle.

Tyrimo duomenys (žr. 23 pav.) parodė, kad 42,6 % respondentų savo karjeros vystymo galimybes vertina kaip nedideles. 21,3 % respondentų teigė, kad neturi galimybių vystyti karjerą šioje organizacijoje, 13,1 % nurodė, kad neturi informacijos apie karjeros vystymo galimybes. Karjeros vystymo galimybės nedomina 14,8 % respondentų. Ir tik 8,2 % apklaustųjų patvirtino, kad karjeros vystymo galimybės organizacijoje didelės.



23 pav. Respondentų savo karjeros vystymo galimybių organizacijoje vertinimas

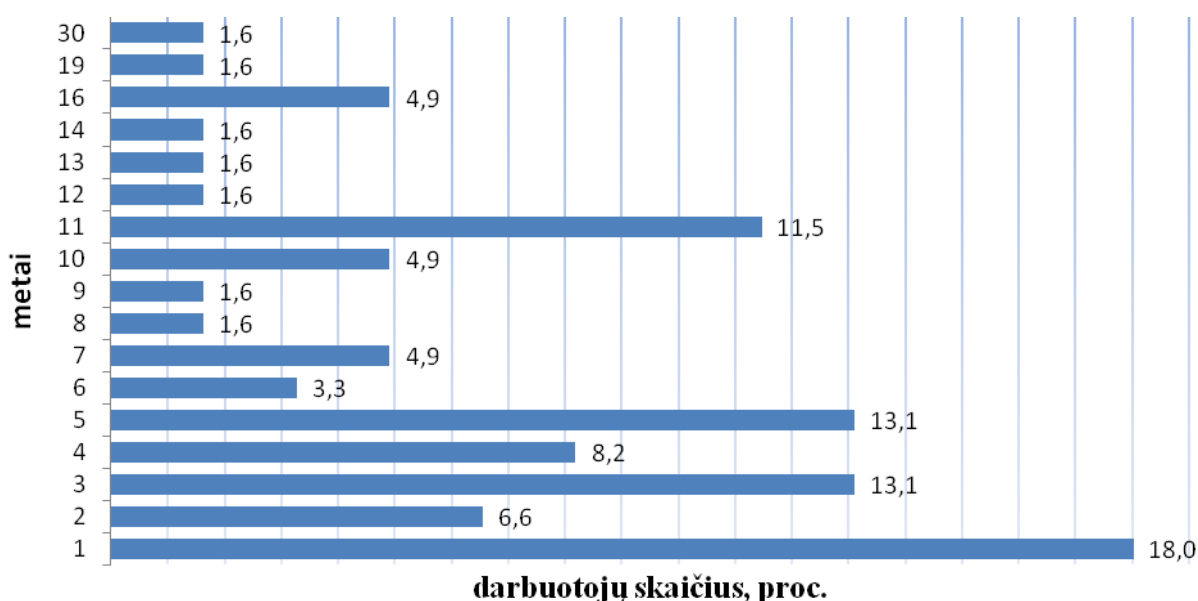
Respondentai buvo paklausti, kaip vystėsi jų karjera šioje organizacijoje. Atsakiusiųjų teiginiai rodo, kad 13,1 % apklaustųjų įgijo aukštesnę kvalifikacinę kategoriją, 13,1 % - buvo paaugštinti pareigose, 23 % buvo perkelti į kitas pareigas ir net 44,3 % teigia, kad nei vienas iš šių veiksmų neįvyko (žr. 24 pav.). 4,9 % respondentų nurodė du veiksmus, t. y., kad įgijo aukštesnę kvalifikacinę



24 pav. Respondentų atsakymai apie jų karjeros vystymąsi organizacijoje

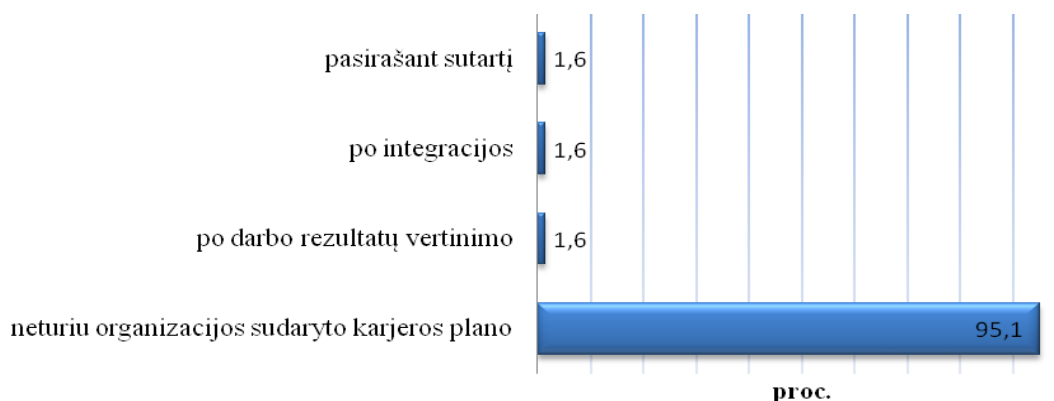
kategoriją ir buvo paaukštinti pareigose. Ir tik 1,6 % - visus įmanomus veiksmus - įgijo aukštesnę kvalifikacinę kategoriją, buvo paaukštinti pareigose ir perkelti į kitas pareigas. Tačiau tyrimo duomenys rodo, kad organizacijoje kvalifikacijos kėlimas nesiejamas su paaukštinimu pareigose, kadangi paaukštinti buvo tik 4,9 ir 1,6 % iš 13,1 % įgijusių aukštesnę kvalifikacinę kategoriją.

Respondentų buvo prašoma nurodyti, kiek metų jie dirba šioje organizacijoje tose pačiose pareigose. Tyrimo duomenimis darbuotojų darbo laiko šioje organizacijoje tose pačiose pareigose vidurkis yra 6,49 metų, mediana – 5 metai, moda – 1. Maksimalus išdirbtas laikas tose pačiose pareigose – 30 metų, minimalus – 1 metai. 25 paveiksle matome respondentų pasiskirstymą pagal tose pačiose pareigose išdirbtus metus.



25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tose pačiose pareigose išdirbtus metus

Respondentų buvo teirujamasi apie jų karjeros plano sudarymą.

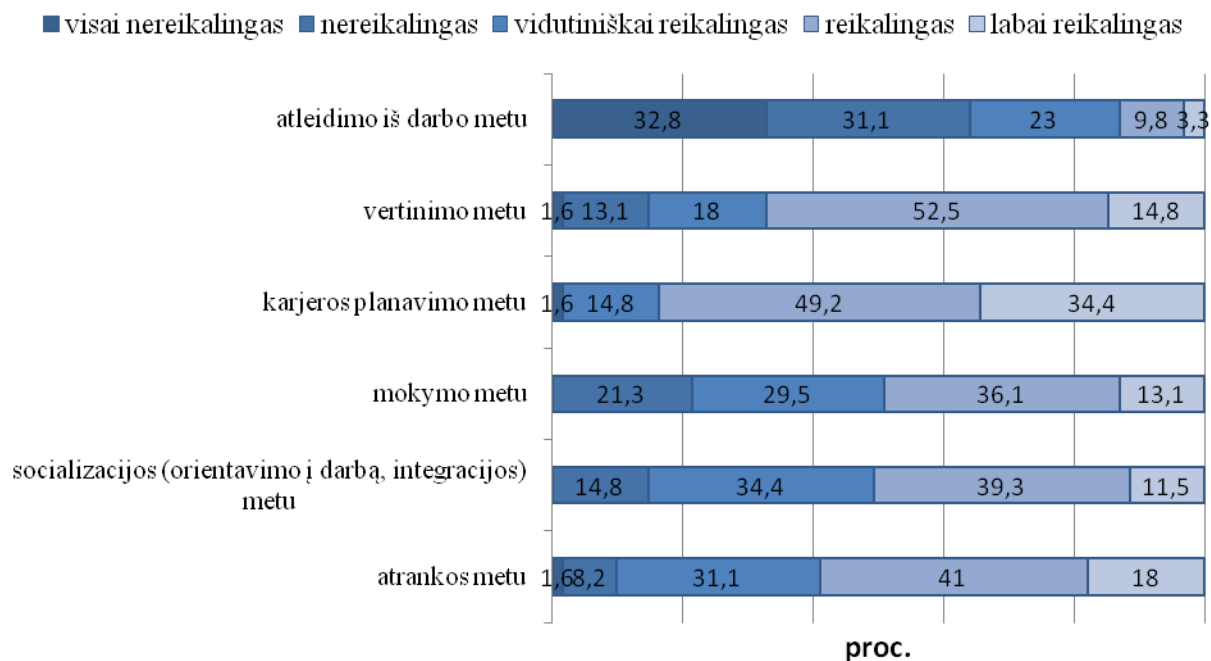


26 pav. Respondentų atsakymų apie karjeros plano sudarymą pasiskirstymas

Tyrimo duomenys rodo, kad organizacijoje 95,1 % apklaustųjų neturi organizacijos sudaryto karjeros plano (žr. 26 pav.). Ir tik 1,6 % nurodė, kad karjeros planas buvo sudarytas pasirašant sutartį, 1,6 % - po integracijos ir 1,6 % - po darbo rezultatų vertinimo.

Galima teigti, kad organizacijoje daugumos darbuotojų karjera nėra planuojama.

Siekiant išsiaiškinti konsultavimo poreikį, respondentų buvo prašoma pagal reikalingumą suskirstyti teiginius, kada jų nuomone reikalingas konsultavimas karjeros vystymo klausimais.



27 pav. Respondentų nuomonės apie tai, kada reikalingas konsultavimas karjeros vystymo klausimais, pasiskirstymas

Apklausus respondentus apie tai, kada reikalingas konsultavimas karjeros vystymo klausimais, nustatyta, kad didžiausias konsultavimo poreikis yra karjeros planavimo, vertinimo bei atrankos metu (žr. 27 pav.).

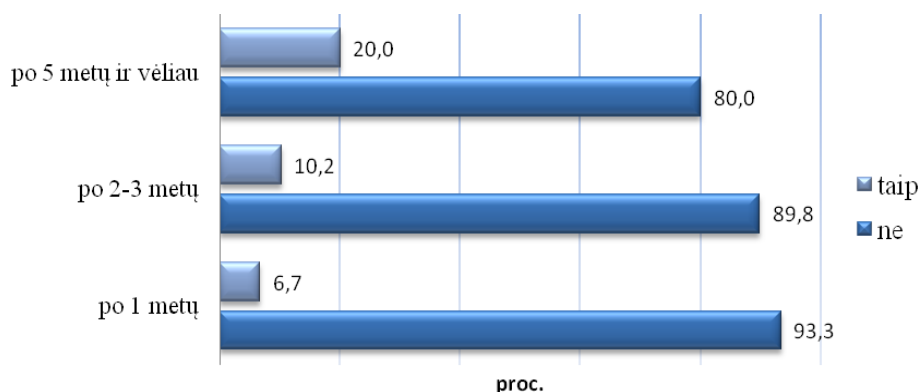
Respondentai nurodė, kad konsultavimas labai reikalingas: karjeros planavimo metu – 34,4 %, atrankos metu – 18 %, vertinimo metu – 14,8 %, mokymo metu – 13,1 %, socializacijos metu – 11,5 %, atleidimo iš darbo metu – 3,3 %. Respondentai pasisakė, kad konsultavimas reikalingas: karjeros planavimo metu – 49,2 %, atrankos metu – 41 %, vertinimo metu – 52,5 %, mokymo metu – 36,1 %, socializacijos metu – 39,3 %, atleidimo iš darbo metu – 9,8 %. Nemaža dalis respondentų pasisakė, kad konsultavimas vidutiniškai reikalingas. Mažiausia dalis respondentų pasisakė už tai, kad konsultavimas nereikalingas arba visai nereikalingas.

Nustatyta vidutiniška statistikai labai patikima koreliacija tarp respondentų požiūrio į konsultavimą karjeros klausimais mokymosi ir socializacijos metu. Respondentai, kurie mano, kad konsultavimas reikalingas mokymosi metu, mano, kad reikalingas ir socializacijos metu ( $r=0,628$ ;  $p<0,01$ ). Silpna statistikai labai patikima koreliacija yra tarp požiūrių į konsultavimo poreikį mokymo ir karjeros planavimo metu ( $r=0,447$ ;  $p<0,01$ ), bandomojo laikotarpio ir atrankos metu ( $r=0,494$ ;  $p<0,01$ ) bei socializacijos metu ( $r=0,414$ ;  $p<0,01$ ). Silpna statistikai patikima koreliacija tarp respondentų požiūrio į konsultavimą bandomojo laikotarpio ir vertinimo metu. Respondentai, kurie mano, kad konsultavimas reikalingas veiklos vertinimo metu, bandomojo laikotarpio metu jį laiko nereikalingu ( $r=-0,278$ ;  $p<0,05$ ).

Apibendrinant tyrimo duomenis, galima teigti, kad konsultavimas, respondentų nuomone, reikalingas visuose karjeros vystymo organizacijoje etapuose: pradedant atranka ir baigiant vertinimu.

Buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentams asmeniškai reikalingas konsultavimas karjeros vystymo klausimais. Savo nuomonę šiuo klausimu išsakė 75,4 % respondentų., 24,6 % respondentų šiuo klausimu neturi nuomonės. Atsakiusieji respondentai pasiskirstė po lygiai: 50 % atsakė „taip“ ir 50 % - „ne“.

Respondentų buvo klausiama, ar jie planuoja keisti darbovietę artimiausiu metu.



28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie planuoja keisti darbovietę

29 paveiksle matome, kad dauguma respondentų artimiausiais metais neplanuoja keisti darbovietės. Po 1 metų neplanuoja keisti darbo 93,3 % respondentų, po 2-3 metų – 89,8 %. Tačiau po 5 metų apie darbo keitimą susimąsto 20 % respondentų.

Apibendrinant karjeros vystymo patirtį organizacijoje, galima teigti, kad darbuotojų karjeros klausimais rūpinamasi nepakankamai. Darbuotojai neturi karjeros planų, nepakanka informacijos apie tobulėjimo ir karjeros vystymo galimybes, darbuotojai nemato karjeros vystymo galimybių šioje organizacijoje.

Apibendrinant Zarasų rajono savivaldybės administracijoje atlikto darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo duomenų analizę, galima daryti išvadas apie organizacijoje vykstančius atrankos ir karjeros procesus.

Naudojami darbuotojų paieškos būdai yra prieštarinai vertinami, atrankos metodai neinformatyvūs ir formalūs. Kandidatai atrenkami naudojant tik vieną atrankos metodą. Atrankos pokalbio metu nesuteikiama svarbi kandidatams informacija. Nepakankamas dėmesys naujų darbuotojų socializacijai neleidžia jiems greitai integruotis į organizaciją ir pradėti produktyvų darbą.

Karjerą dauguma darbuotojų suvokia šiuolaikiškai. Svarbiausi motyvai respondentams yra teisingas atlygis, asmeninė darbo sėkmė ir darbo rezultatų patrauklumas. Nors darbuotojams labai svarbios socialinės garantijos, atlygis, darbo kolektyvas, tačiau beveik tiek pat svarbios ir asmeninio tobulėjimo galimybės, darbo turinys bei karjeros vystymo galimybės. Darbuotojai suvokia darbo aplinkos veiksnių svarbą ir supranta, kad karjeros galimybės didele dalimi priklauso nuo jų pačių. Respondentų nuomone, konsultavimas karjeros vystymo klausimais reikalingas visuose karjeros vystymo organizacijoje etapuose. Karjeros galimybes respondentai sieja su reikiama kvalifikacija bei prisitaikymo darbo rinkoje gebėjimais, tačiau šioje organizacijoje karjeros vystymo galimybių nemato.

Organizacijoje nėra didelių saviraiškos galimybių ir darbuotojus vertinančios organizacinės kultūros, tačiau darbuotojų pasitenkinimas darbu yra aukštas. Darbuotojų mokymas orientuotas į pagrindinių, darbui reikalingų kompetencijų plėtojimą. Darbas ir veikla organizacijoje vertinami, bet ne visi darbuotojai vertinimo procesą laiko teisingu ir adekvačiu. Darbuotojai neturi karjeros planų, jiems trūksta informacijos apie tobulėjimo ir karjeros vystymo galimybes.

### ***Pasiūlymai.***

1. Darbuotojų paieškai pasitelkti masines informavimo priemones.
2. Atrankos metu papildomai naudoti kitus atrankos metodus, vertinančius darbuotojų interesus ir gebėjimus.
3. Rengti naujai priimtiems darbuotojams socializacijos programas.
4. Motyvuoti darbuotojus siekti organizacijos tikslų.

5. Tiesioginiams vadovams ir personalo specialistams užtikrinti objektyvų darbuotojų vertinimą.
6. Mokymą ir kvalifikacijos kėlimą sieti su darbuotojų karjera.
7. Sudaryti darbuotojams karjeros planus, konsultuoti juos karjeros vystymo klausimais.

## IŠVADOS

1. Nuolat kintanti aplinka reikalauja vis naujų pokyčių organizacijų bei žmonių gyvenime. Sisteminiis požiūris, nagrinėdamas personalo vadybos funkcijas per tikslus, įgalina domėtis aplinka, ieškoti efektyvių darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo metodų bei problemų sprendimo būdų.

Nauji reikalavimai žinioms ir gebėjimams skatina organizacijas skirti ypatingą dėmesį darbuotojų atrankos kokybei ir karjeros vystymui. Bendradarbiavimu grįsti organizacijų ir darbuotojų santykiai leidžia organizacijoms išlikti konkurencingoms, o darbuotojams darbingiems visą gyvenimą. Efektyvi viešųjų įstaigų darbuotojų atranka ir karjeros vystymas garantuoja organizacijoms personalo kompetencijas, užtikrinančias efektyvų valstybės valdymą.

2. Zarasų rajono savivaldybės administracijoje ištyrus darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo metodus ir problemas, paaiškėjo, kad vykstantys šioje organizacijoje personalo vadybos procesai reikalauja pokyčių. Nustatyta, kad organizacijoje naudojami neinformatyvūs ir formalūs darbuotojų paieškos ir atrankos metodai, neskiriamas reikiamas dėmesys naujų darbuotojų socializacijai ir motyvavimui siekti organizacijos tikslų. Mokymas orientuotas į pagrindines, darbui reikalingas kompetencijas. Darbas ir veikla organizacijoje vertinami formaliai, rezultatai nesiejami su karjeros planavimu.

3. Darbuotojai karjerą suvokia šiuolaikiškai. Jiems svarbios asmeninio tobulėjimo galimybės, darbo turinys bei karjeros vystymo galimybės. Darbuotojai supranta darbo aplinkos veiksnių įtaką, suvokia atsakomybę už savo karjeros galimybes, tačiau pasigenda organizacijos paramos ir konsultavimo šiais klausimais visuose karjeros vystymo etapuose. Karjeros galimybes darbuotojai sieja su reikiama kvalifikacija bei prisitaikymo darbo rinkoje gebėjimais, tačiau nemato karjeros vystymo galimybių šioje organizacijoje. Nors pasitenkinimas darbu gana aukštas, dalis darbuotojų ateityje planuoja keisti darbą. Galima teigti, kad talentingiausi darbuotojai ateityje organizaciją paliks. Vertinant organizacijos pastangas didinant ir plėtojant personalo įgūdžius, žinias bei patirtį, tyrimo metu nustatyta, kad organizacijoje darbuotojų mokymas orientuotas į pagrindinių, darbui reikalingų kompetencijų plėtojimą. Darbuotojų tobulinimui naudojamas organizacinis mokymas, asmeniniai ugdymosi metodai, tačiau neišnaudoti tokie tobulėjimo skatinimo metodai, kaip kuravimas, pareigų ir funkcijų rotacijos bei naujų darbo vietų paskyrimai. Darbas ir veikla vertinami.

Zarasų rajono savivaldybės administracijoje darbuotojams karjeros planai nesudaromi. Neišvystytas informacijos teikimas apie darbuotojų tobulėjimo ir karjeros galimybes.

4. Pateikti pasiūlymai Zarasų rajono savivaldybės administracijos darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo tobulinimui skatina skirti didesnę dėmesį visiems personalo vadybos procesams.

## SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

**Adaptacija** – ugdytinio ir aplinkos sąveikos pusiausvyra įveikiant prieštaravimus.

**Interviu** - tai procedūra, kurios metu iš asmens žodinių atsakymų į žodinius klausimus gaunama tam tikra informacija.

**Globalizacija** – tai ekonomikos, kultūros, švietimo, technologijos ir valdymo integracijos procesas, kuris didina pasaulio tautų ir žmonių tarpusavio priklausomybę.

**Karjera** – (iš lotynų ir prancūzų kalbos) takas, kryptis, greitas judėjimas ar veiksmų planas. Tai užimtumo ir darbinės veiklos seka, gyvenimo užimtumo sėkmė.

**Kompetencija** – matomas elgesys, susietas su individo biologiniu ir neurologiniu funkcionavimu ir pasireiškiantis gyvenimo ir darbo rezultatais. Kompetencijos yra emocinio, socialinio ir kognityvinio intelekto išraiška.

**Organizacija** – grupė žmonių, kurie sąmoningai derina savo veiklą, siekdami bendro tikslo.

**Poreikis** - individo būseną, psichinę, nervinę įtampą, kurią sukelia jo egzistavimui būtinų dalykų nebuvimas ar stygius.

**Sistema** – tai tam tikrais ryšiais ir tam tikru būdu sutvarkytų komponentų (objektų, elementų, procesų, reiškinių ir pan.) visuma su jai būdingomis savybėmis, kurių neturi ją sudarantys komponentai.

**Sisteminė logika** - sistema yra visuma, kurios negalima suprasti pasitelkus analizę ir mašininę logiką. Sistemoje atsiranda sinergijos efektas, kurį galima suprasti tik taikant sisteminę logiką.

**Sisteminis požiūris vadyboje**- tai požiūris į organizaciją kaip darnią ir kryptingą sistemą, sudarytą iš tarpusavyje sąveikaujančių elementų. Sisteminis požiūris nagrinėja organizaciją kaip visumą, darančią įtaką išorinei aplinkai, kurioje ji funkcionuoja, ir kartu tos aplinkos veikiama.

**Socialinė sistema** – tai sistema, kurią sudaro keletas ar daugiau žmonių, susietų tarpusavyje komunikaciniais ryšiais, turinčių savo tikslus ir vaidmenis.

**Strateginis valdymas** – tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja išteklius.

**Vertybė** – tai, kas objektyviai ar subjektyviai reikšminga.

**Žmogiškieji ištekliai** – tai organizacijos gebėjimai: patirtis, žinios, protas, kūrybiškumas ir metodai, kuriuos organizacija taiko organizuodama, planuodama, skatindama ir tobulindama šiuos gebėjimus.

**Žmogiškųjų išteklių vystymas** – tai procesas, skatinantis ilgalaikių, su darbu susijusių mokymo(si) ir atsietų nuo mokymo(si) gebėjimų vystymą(si) individo, komandos ir organizacijos lygmenyse, siekiant pagerinti organizacijos veiklos rezultatus.



## LITERATŪRA

1. **Andrews B.** Atranka ir priėmimas į Airijos Valstybės tarnybą // Personalo vadyba: mokslo darbai. – 2007, Nr. 5(81), p. 7-10. – ISSN 1392-5385
2. **Augienė D.** Karjera: nuo profesijos pasirinkimo iki profesinės veiklos organizacijoje: studijų knyga. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2009. – 195 p. – ISBN 978-9986-38-962-0
3. **Baršaukienė V.** Personalo administravimas viešajame sektoriuje //Viešasis administravimas: monografija / Atsakingasis redaktorius Alvydas Raipa. – Kaunas: Technologija, 2007. – p. 214-250. – ISBN 9986-13-704-7
4. **Bartkus E. V. ir kt.** Išorinių išteklių panaudojimas viešojo sektoriaus organizacijose.// Viešojo politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2009 Nr. 29, p. 62-70. – ISSN 1648-2603
5. **Batt R.** Service Strategies: Marketing, Operations, and Human Resource Practices //The Oxford Handbook of Human Resource Management / Edited by Boxall P. et al. – Oxford, 2008, p. 48-67. – ISBN 978-0-19-954702-9 URL: [http://www.oxfordhandbooks.com/oso/private/content/oho\\_business/9780199547029/p040.html#oxfordhb-9780199547029-chapter-21](http://www.oxfordhandbooks.com/oso/private/content/oho_business/9780199547029/p040.html#oxfordhb-9780199547029-chapter-21) [žiūrėta 2011 01 09]
6. **Burtonshaw-Gunn S. A.** Svarbiausios vadybos priemonės: metodai, modeliai, pastabos vadovams ir konsultantams. – Vilnius: UAB “Logotipas”, 2009. p. 138-172. – ISBN 978-9955-460-97-8
7. **Chlivickas E., Papšienė P.** Investicijos į žmogiškąjį kapitalą: sėkmės strategija // Viešasis administravimas. – Kaunas: Technologija, 2009, Nr. 1(21), p. 37-42. – ISSN 1648-4541
8. **Chmieliauskas A., Turauskas L.** Socialinių tyrimų etapai. Tyrimo procesas //Viešasis administravimas: monografija / Atsakingasis redaktorius Alvydas Raipa. – Kaunas: Technologija, 2007. – p. 399-433. – ISBN 9986-13-704-7
9. **Collins J. C.** Nuo gero – prie puikaus: kodėl vienos kompanijos padaro šuolį, o kitos – ne / Vertimas iš anglų kalbos. – Vilnius: Leidybos centras Dakra, 2004. – 368 p. – ISBN 9949-10-417-3
10. **Čiutienė R.** Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). – Kaunas: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, 2006. – 190 p. - URL: <http://submit.library.lt/ETD-afiles/ISM/etd-LABT20060424-104830-90849/restricted/Interesuderinimas.pdf> [žiūrėta 2010 01 16]

11. **Dessler G.** Personalo valdymo pagrindai: monografija / Vertimas iš anglų kalbos. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 344 p. – ISBN 9986-650-36-3
12. **Dievulienė L.** Žmogiškasis kapitalas ir jo vertinimo sklaida // Personalo vadyba: mokslo darbai. – 2009, Nr. 3(91), p. 2-5. – ISSN 1392-5385
13. **Dubauskas G.** Organizacijos elgsena. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio karo akademija, 2006. – p. 110-122. – ISBN 9955-423-45-5
14. **Ginevičius R. ir kt.** XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai: monografija. – Vilnius: Technika, 2006. – 548 p. – ISBN 9955-28-057-3
15. **Gražulis V., Bazienė B.** Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ir realybė (situacijos analizė) // Filosofija. Sociologija: mokslo darbai. – Lietuvos mokslų akademija: Lietuvos mokslų akademijos leidykla, 2009, Nr. 4, p. 345-355. – ISSN 0235-7186
16. **Gražulis V., Jagminas J.** Personalo vadybos galimybių paieška dabarties iššūkių aplinkoje // Viešoji politika ir administravimas. – 2008, Nr. 24, p. 79-89. – ISSN 1648-2603
17. **Greenhaus J.H., Callanan G.A.** (eds.) Encyclopedia of career development. -Thousand Oaks London New Delhi: Sage Publications, 2006. – 992 p. ISBN 1412-905-37-0
18. **Gruževskis B., Blažienė I.** Darbo rinkos lankstumas ir užimtumo saugumas Lietuvoje URL: <http://www.socmin.lt/index.php?347216159> [žiūrėta 2011 01 08]
19. **Hale R., Whitlam P.** Efektyvus veiklos valdymas: kompleksinis metodas, kaip atskleisti geriausias jūsų darbuotojų savybes / Iš anglų kalbos vertė R. Žigaitė. – Vilnius: Vaga, 2009. – 272 p. – ISBN 978-5-415-02088-1
20. **Jonušauskas A., Makštutis A.** Žmogiškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistemos tobulinimas // Personalo vadyba: mokslo darbai. – 2007, Nr. 2(78), p. 12-20. – ISSN 1392-5385
21. **Jucevičienė P.** Besimokantis miestas: monografija / Žinių ir besimokančios visuomenės link. - Kaunas: Technologija, 2007. – p. 294-332 – ISBN 9955-25-183 -2
22. **Juralevičienė J.** Valstybės tarnautojų lavinimas Naujoje viešojo valdymo sampratoje // Naujoji viešoji vadyba / Atsakingasis redaktorius A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 2007. – p. 25-37. – ISBN 978-9955-25-259-7
23. **Kaye B., Jordan-Evans S.** Mylėkite juos arba praraskite: priverskite gerus žmones pasilikti: 26 motyvavimo strategijos užsiėmusiems vadovams / Iš anglų kalbos vertė M. Morkytė. – Vilnius: Alma litera, 2006. – 328 p. – ISBN 9955-24-429-1
24. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas - Kaunas: Judex, 2002. - 400 p. - ISBN 9986-948-65-7
25. **Karjera.** <http://www.lpc.lt/lt/main/about/career> [žiūrėta 2010-11-25]
26. **Kaufman B. E.** The Development of HRM in Historical and International Perspective //

- The Oxford Handbook of Human Resource Management / Edited by Boxall P. et al. – Oxford, 2008, p. 48-67. – ISBN 978-0-19-954702-9 URL: [http://www.oxfordhandbooks.com/oso/private/content/oho\\_business/9780199547029/p019.html#oxfordhb-9780199547029-chapter-2](http://www.oxfordhandbooks.com/oso/private/content/oho_business/9780199547029/p019.html#oxfordhb-9780199547029-chapter-2) [žiūrėta 2011 01 09]
27. **Kvedaravičius J.** Organizacijų vystymosi vadyba: vadovėlis. - Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2006. – p. 67-75. - ISBN 9955-12-129-7
  28. **Lauciuvienė J., Valuckienė M.** Vadovų verslo partneriai – personalo darbuotojai // Personalo vadyba. – 2007, Nr. 3(79), p. 20-23. – ISSN 1392-5385
  29. **Leonavičienė T.** SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose. - Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2006. – 126 p. - ISBN 9955-20-122-3
  30. **Lepak D., Snell S. A.** Employment Subsystems and the ‘HR Architecture’ // The Oxford Handbook of Human Resource Management / Edited by Boxall P. et al. – Oxford, 2008, p. 48-67. – ISBN 978-0-19-954702-9 URL: [http://www.oxfordhandbooks.com/oso/private/content/oho\\_business/9780199547029/p029.html#oxfordhb-9780199547029-chapter-11](http://www.oxfordhandbooks.com/oso/private/content/oho_business/9780199547029/p029.html#oxfordhb-9780199547029-chapter-11) [žiūrėta 2011-01-09]
  31. **Lietuvos Respublikos darbo kodeksas.** [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=389979](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=389979) [žiūrėta 2011-02-06]
  32. **Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas.** [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=362249](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=362249) [žiūrėta 2010 01 17]
  33. **Makštutis A.** Jaunimo įsidarbinimas Lietuvoje // Personalo vadyba: mokslo darbai. – 2008, Nr. 5(87), p. 2-5. – ISSN 1392-5385
  34. **Merkys G., Brazienė R.** Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2010 Nr. 31, p. 107-118. – ISSN 1648-2603
  35. **Mr. van Biesen G.** Valstybės tarnybos atrankos procedūrų apžvalga ES kontekste // Personalo vadyba. – 2007, Nr. 6(82), p. 2-8. – ISSN 1392-5385
  36. **Palidauskaitė J.** Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2008 Nr. 25, p. 7-18. – ISSN 1648-2603
  37. **Palidauskaitė J.** Valstybės tarnautojų socialinės garantijos Europos Sąjungos šalyse: lyginamasis aspektas // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2009 Nr. 29, p. 71-80. – ISSN 1648-2603
  38. **Peiker S.** Best Practices for Optimizing the Talent Pool in Any Economic Climate / Employment Relations Today. - 2010, no. 2, p. 31-37. – ISSN 1520-6459 URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ert.20295/abstract> [žiūrėta 2011 01 08]

39. **Personalo politikos koncepcija.** [http://www.kam.lt/lt/personalo\\_politika\\_512/aktualus\\_dokumentai/personalo\\_politikos\\_koncepcija.html](http://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/aktualus_dokumentai/personalo_politikos_koncepcija.html) [žiūrėta 2011 01 18]
40. **Pivoras S.** Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje // Naujoji viešojo vadyba / Atsakingasis redaktorius A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 2007. – p. 25-37. – ISBN 978-9955-25-259-7
41. **Raipa A.** „Naujoji viešojo vadyba“ efektyvumo metodologijoje // Naujoji viešojo vadyba / Atsakingasis redaktorius A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 2007. – p. 25-37. – ISBN 978-9955-25-259-7
42. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. – 376 p. – ISBN 9986-850-56-0
43. **Robbins S. P.** Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą / Iš anglų kalbos vertė R. Tumėnaitė. – Vilnius: „Tyto alba“, 2007. – 168 p. – ISBN 978-9986-16-552-1
44. **Rosinaitė V.** Karjeros sampratos konstravimas Lietuvoje: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, sociologija (05 S). – Vilnius: Vilniaus universitetas – Lietuvos socialinių tyrimų centras, 2010. – 191 p.
45. **Schmitt N., Kim B.** Selection Decision-Making // The Oxford Handbook of Human Resource Management / Edited by Boxall P. et al. – Oxford, 2008, p. 48-67. – ISBN 978-0-19-954702-9  
URL: [http://www.oxfordhandbooks.com/oso/private/content/oho\\_business/9780199547029/p033.html#oxfordhb-9780199547029-chapter-15](http://www.oxfordhandbooks.com/oso/private/content/oho_business/9780199547029/p033.html#oxfordhb-9780199547029-chapter-15) [žiūrėta 2011 01 09]
46. **Skaržauskienė A.** Sisteminiis mąstymas organizacijų valdyme: monografija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010. – p. 14-58. – ISBN 978-9955-19-196-4
47. **Stancikienė A.** Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai // Viešojo politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2009 Nr. 29, p. 107-113. – ISSN 1648-2603
48. **Šarmavičius O., Valuckienė M.** Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės // Personalo vadyba. – 2009, Nr. 2(90), p. 7-10. – ISSN 1392-5385
49. **Tyson S.** Essentials of Human Resource Management. – Oxford: Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier, 2006. – p. 59-180. – ISBN-13: 978-0-7506-6795-1, ISBN-10: 0-7506-795-8
50. **Ulrich D., Brockbank W.** Personalo vadyba: vertės pasiūlymas / Iš anglų kalbos vertė L. Junevičienė. – Vilnius: UAB “Verslo žinios”, 2007. – 316 p. – ISBN 978-9955-460-44-2. – ISBN 1-59139-707-3
51. **Valickas A., Gražulis V.** Career development in the Lithuanian civil service: systemic approach // Viešojo politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2010 Nr. 32, p. 120-136. – ISSN 1648-2603

52. **Valstybės tarnautojų karjeros ir mokymo koncepcija.** [http://www.kam.lt/lt/personalo\\_politika\\_512/aktualus\\_dokumentai/valstybes\\_tarnautoju\\_karjeros\\_ir\\_mokymo\\_koncepcija.html](http://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/aktualus_dokumentai/valstybes_tarnautoju_karjeros_ir_mokymo_koncepcija.html) [žiūrėta 2011-01-18]
53. **Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklės.** [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=377938&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=377938&p_query=&p_tr2=) [žiūrėta 2011 02 24]
54. **Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rekomendacijos.** <http://www.vtd.lt/index.php?2008733058> [žiūrėta 2011-02-24]
55. **Veikiančių ūkio subjektų skaičius metų pradžioje.** Požymiai: administracinė teritorija, metai ir įmonių dydžio grupė. <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M4010112&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=4090&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=> [žiūrėta 2011 02 23]
56. **Vengrytė V.** Ar dažnas darbo keitimas padeda karjerai? // Personalo vadyba. – 2007, Nr. 6(82), p. 16-17. – ISSN 1392-5385
57. **Vienažindienė M.** Žmogiškųjų išteklių valdymo kaita pereinant iš viešojo administravimo į Naująją viešąją vadybą (Lietuvos savivaldybių pavyzdžiu): daktaro disertacija. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2009. – p. 95-144
58. **Vilčiauskaitė B.** Darbuotojų atranka: kaip neapsirikti ir rasti geriausius (1) // Verslas, vadyba, Vadovas. - 2010, Nr. 2, p. 4-7, Nr. 4, p. 18-22. – ISSN 2029-0861
59. **Virkutytė O.** Patirtis ir problemos // Personalo vadyba. – 2008, Nr. 4(86), p. 2-6. – ISSN 1392-5385
60. **Virkutytė O.** Darbo apmokėjimas pagal darbo rezultatus // Personalo vadyba. – 2008, Nr. 6(88), p. 8-12. – ISSN 1392-5385
61. **Армстронг М.** Стратегическое управление человеческими ресурсами / Перевод с английского Н.В. Гринберг. - Москва: ИНФРА-М, 2002. – 328 p. – ISBN 5-16-001192-7. – ISBN 0-7494-3331-0
62. **Батлер Т., Уолдруп Дж.** Моделирование работы: искусство сохранения ценных сотрудников // Как найти и удержать лучших сотрудников / Перевод с английского Н. Скворцовой. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. – p. 180-205. – ISBN 978-5-9614-0744-0. – ISBN 1-57851-556-4
63. **Друкер П.** Управление собственной жизнью // Планирование карьеры / Перевод с английского Ю. Сундстрема. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. – p. 83-107. – ISBN 978-5-9614-0522-4. – ISBN 1-59139-131-8

64. **Ибарра Э.** Обретая Я: неординарные стратегии изменяющие карьеру / Перевод с английского И. Матвеевой. - Санкт-Петербург: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – р. 12-225. – ISBN 5-315-00037-0
65. **Каппелли П.** Рыночный подход к удержанию талантов // Как найти и удержать лучших сотрудников / Перевод с английского Н. Скворцовой. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. – р. 36-58. – ISBN 978-5-9614-0744-0. – ISBN 1-57851-556-4
66. **Левинсон Г.** Новая карьера: мечта, которую можно воплотить в жизнь // Планирование карьеры / Перевод с английского Ю. Сундстрема. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. – р. 108-128. – ISBN 978-5-9614-0522-4. – ISBN 1-59139-131-8
67. **Несмеева А.** Управление карьерой // Лучшие HR-решения. Экспертиза журнала Кадровое дело / Сб. ст. М. Вершина. – Москва Санкт-Петербург, 2007. – р. 128-132. – ISBN 5-9626-0126-2
68. **Торрингтон Д. и др.** Управление человеческими ресурсами: учебник / Перевод с 5-го английского издания / Научный редактор перевода А.Е. Хачатуров. – Москва: Издательство Дело и Сервис, 2004. – 752 р. – ISBN 5-8018-0246-0. – ISBN 0-273-64639-7
69. **Уотерман-мл. Р. и др.** Повышая адаптируемость персонала // Как найти и удержать лучших сотрудников / Перевод с английского Н. Скворцовой. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. – р. 9-35. – ISBN 978-5-9614-0744-0. – ISBN 1-57851-556-4
70. **Фернандес-Араос К.** Нанимать, не увольняя // Как найти и удержать лучших сотрудников / Перевод с английского Н. Скворцовой. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. – р. 59-93. – ISBN 978-5-9614-0744-0. – ISBN 1-57851-556-4

**Puslienė L.** Darbuotojų atranka ir karjeros kelias Zarasų rajono savivaldybės administracijoje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Strateginio valdymo katedra, 2011, 91 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe sisteminiu požiūriu išanalizuota ir įvertinta darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo Zarasų rajono savivaldybės administracijoje patirtis ir problemos, pateikti pasiūlymai. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriama sisteminio požiūrio į personalo vadybą esmė ir svarba, nagrinėjami darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo organizacijose tikslai, metodai bei problemos. Išskiriami darbuotojų atrankos ir organizacinio karjeros vystymo ypatumai ir problemos viešajame sektoriuje. Pateikiama teorinė organizacijų stiprybių bei silpnybių ir galimybių bei grėsmių analizė. Antroje dalyje išdėstoma Zarasų rajono savivaldybės administracijoje atlikto tyrimo metodologija. Trečioje dalyje nagrinėjamas personalo požiūris į darbuotojų atranką ir karjeros kelią Zarasų rajono savivaldybės administracijoje.

**Pagrindiniai žodžiai:** sisteminis požiūris, darbuotojų atranka, organizacinis karjeros vystymas.

**Puslienė L.** Personnel selection and carrer development in Zarasai region municipality administration / Master's Work in Public Administration. Supervisor prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Department of Strategic Management, 2011. – 91 p.

## ANOTATION

Master's final paper includes systematic analysis and evaluation of personnel selection and carrier development experience and problems in Zarasai region municipality administration, provides suggestions. The core and importance of system approach to personnel management is described in the first part of the paper according to the theoretical point of view, moreover the first part presents the analysis of personnel selection and carrier development objectives, methods and issues as well as particulars and problems of personnel selection and carrier development within public sector. The theoretical analysis of strengthens and weaknesses, opportunities and threats of the organization is also provided. The second part includes the methodology of the research performed in Zarasai region municipality administration. Personnel view to the selection process and carrier development in Zarasai region municipality administration is shown in the third part of the paper.

**Key Words:** system approach, personnel selection, administrative carrier development.

**Puslienė L.** Darbuotojų atranka ir karjeros kelias Zarasų rajono savivaldybės administracijoje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Strateginio valdymo katedra, 2011. -91 p.

## SANTRAUKA

Viešojo administravimo magistro baigiamojo darbo tema aktuali efektyviam žmogiškųjų išteklių panaudojimui Zarasų rajono savivaldybės administracijoje. Darbuotojų atranka ir organizacinis karjeros vystymas sisteminiu požiūriu ištirtas nepakankamai, nes dažnai dar šie procesai laikomi atskirais, nesusietais elementais. Zarasų rajono savivaldybės administracijoje darbuotojų atranka ir organizacinis karjeros vystymas sisteminiu požiūriu nebuvo nagrinėtas. Personalo atranka organizacijoje labai formali ir neinformatyvi, orientuota į šiandienos organizacijos poreikius. Darbuotojų galimybės plėsti savo kompetencijas organizacijose labai ribotos.

Tyrimo objektas - sisteminis požiūris į darbuotojų atranką ir karjeros kelią organizacijoje.

Darbo hipotezė: Sisteminiu požiūriu išnagrinėta darbuotojų atranka ir karjeros kelias leidžia suformuluoti pasiūlymus šių funkcijų tobulinimui.

Tyrimo tikslas: Atskleisti darbuotojų atrankos ir organizacinio karjeros vystymo Zarasų rajono savivaldybės administracijoje patirtį bei pateikti pasiūlymus.

Darbo uždaviniai: Atskleisti sisteminio požiūrio į organizacijos personalo vadybą teorinius aspektus; ištirti darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo organizacijoje metodus; įvertinti organizacijų vaidmenį didinant darbuotojų darbumą; pateikti pasiūlymus darbuotojų atrankos ir karjeros vystymo tobulinimui.

Tyrimo metodai: Mokslinės literatūros analizė sisteminiu požiūriu ir apibendrinimas, teisės aktų analizė, vidinių organizacijų dokumentų analizė, anketinė apklausa, tyrimo rezultatų statistinė analizė naudojant SPSS 19 programų paketą bei Microsoft Office Excel 2003 programą.

Tyrimo duomenų analizės metu gauti rezultatai ir pasiūlymai bus pateikti Zarasų rajono savivaldybės administracijai.

Tyrimo analizė leidžia teigti, kad organizacijai būtina tobulinti personalo vadybos procesus. Siekiant atrinkti geriausius kandidatus, atrankos metu tikslinga naudoti kelis atrankos metodus. Mokymus bei vertinimą būtina susieti su karjeros planavimu. Organizacijai pasiūlyta sudaryti darbuotojams karjeros planus, konsultuoti juos karjeros vystymo klausimais.

Pirmajame skyriuje atskleidžiama sisteminio požiūrio į personalo vadybą esmė, analizuojami personalo vadybos aplinkos veiksniai, apibrėžiami personalo vadybos elementai – darbuotojų atranka ir organizacinis karjeros vystymas. Vėliau aptariamos darbuotojų atrankos ir organizacinio karjeros



vystymo strategijos, metodai ir problemos. Skyriaus pabaigoje pateikiamas teorinis organizacijų stiprybių ir silpnybių bei galimybių ir grėsmių sąrašas. Antrajame skyriuje išdėstoma empirinio tyrimo metodologija. Trečiajame skyriuje pateikiama tyrimo duomenų analizė ir pasiūlymai. Išvadose pateikiami mokslinės literatūros bei empirinio tyrimo duomenų analizės apibendrinti rezultatai.

**Puslienė L.** Personnel selection and career development in Zarasai region municipality administration / Master's Work in Public Administration. Supervisor prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Department of Strategic Management, 2011. – 91 p.

## SUMMARY

Topic of Master's final paper in public administration is relevant for the effective application of human resources in Zarasai region municipality administration. Insufficient investigation of personnel selection and administrative career development that are based on system approach arise due to isolation and independence of the elements. There are no researches based on system approach performed on personnel selection and administrative career development in Zarasai region municipality administration. Personnel selection can be named as formal and uninformative; it faces only the present day needs of the organization. Personnel possibilities to expand their experience within the organization are limited.

Object of the research – system approach to personnel selection and career development in the organization.

Current hypothesis: personnel selection and career development, analyzed on the basis of system approach, ensures the possibility to formulate suggestions regarding the above functions.

Objective of the research: describe the experience of personnel selection and career development in Zarasai region municipality administration and provide suggestions.

Aims of the paper: provide theoretical aspects of system approach to personnel management in the organization; analyze personnel selection and career development methods in the organization; evaluate role of the organization while expanding personnel ability to work; provide suggestions regarding the improvement of personnel selection and career development.

Research methods: analysis of scientific literature based on the system approach and colligation, analysis of legal acts, analysis of internal documentation of the organization, questionnaire survey, statistic analysis of the data applying SPSS 19 programme package and Microsoft Office Excel 2003.

Results, gained during the research data analysis and all the suggestion will be submitted to Zarasai region municipality administration.

Personnel management processes of the organization shall be improved according to the analysis of research performed.

During the selection process, in order to select the most competent applicants several selection methods shall be used. Training and evaluation shall be performed according to the career planning. It is proposed to develop personnel career plans and consult personnel on career development issues.

The first chapter of the paper contains the very core of system approach to personnel management, analysis of personnel management environment factors, description of personnel management elements – personnel selection and administrative carrier development. Further, strategies, models and problems of personnel selection and administrative carrier development are stated. The list of theoretical strengths and weaknesses, opportunities and threats of the organization is provided at the end of the chapter. The second chapter of the paper provides the empiric study methodology. The third chapter includes research data analysis and suggestions. The conclusions comprise summarized results of the scientific literature analysis and analysis of the empiric study.

**PRIEDAI**

**1 PRIEDAS**

Esu Lolita Puslienė, Mykolo Romerio universiteto studentė. Rašau magistrinį darbą „Darbuotojų atranka ir karjeros kelias – sisteminis požiūris (organizacijų patirtis ir perspektyvos)“.

Labai maloniai kviečiu užpildyti šią anketą, nes ji yra magistrinio darbo, kuriuo siekiama išanalizuoti organizacijų darbuotojų atrankos ir karjeros patirtį bei perspektyvas, dalis. Ši anketa yra anoniminė, darbui bus naudojama tik apibendrinta informacija.

Manau, kad Jūsų atsakymai bus nuoširdūs ir paremti asmenine nuomone bei patirtimi. Prašau atsakyti į visus klausimus. Atsakymų variantus žymėkite taip: X.

Iš anksto dėkoju už skirtą laiką ir atsakymus.

**1. Jūs dirbate:**

Privačioje organizacijoje  Viešojoje organizacijoje

**2. Jūsų užimamos pareigos:**

Vadovas (aukščiausio, vidurinio ar žemiausio lygio)  
 Personalo vadybos specialistas  
 Darbuotojas

**3. Jūsų išdirbtas laikas šioje organizacijoje:**

iki 2 m.  nuo 5 iki 10 m.  nuo 15 m. ir daugiau  
 nuo 2 iki 5 m.  nuo 10 iki 15 m.

**4. Kaip Jūs susiradote darbą šioje organizacijoje?**

Organizacijos skelbimas spaudoje  
 Organizacijos skelbimas internetiniame tinklapyje  
 Per valstybinę darbo biržą  
 Per įdarbinimo agentūrą  
 Per dirbusių organizacijoje darbuotojų rekomendacijas  
 Per mokymosi įstaigą, kurioje mokiausi  
 Per gimines, draugus, pažįstamus  
 Kita (įrašyti)...

**5. Kokios atrankos procedūros buvo taikomos atrenkant Jus į šią organizaciją?**

Atviras konkursas  Biografinis klausimynas  
 Asmenybės testas  Pokalbis (interviu)  
 Psichologinis testas  Dokumentų analizė  
 Gebėjimų testas  Komisijos apklausa  
 Buvusių darbdavių rekomendacijos  Kita (įrašykite)...

**6. Ar atrankos pokalbio metu buvo suteikta informacija apie Jūsų karjeros galimybes?**

Taip  Ne

**7. Ar atrankos pokalbio metu buvo galimybė pačiam (-iai) paklausti apie:**

	Taip	Ne
Atlygį (materialinį ir nematerialinį)		
Darbo sąlygas		
Mokymus		
Karjeros galimybes		

**8. Ar atrankos pokalbio metu buvo aptarta Jūsų galimybė vystyti karjerą?**

	Taip	Ne
Vertikalią („kilti karjeros laiptais“)		
Horizontalią (plėtoti profesinę karjerą)		

**9. Kada Jūsų organizacijoje nauji darbuotojai orientuojami į darbą?**

	Per pirmas 1-2 dienas	Per pirmas 2 savaites	Per 3-4 savaitę	Per pirmus metus	Niekada
Supažindinami su administraciniais dalykais					
Išklausomi jų atsiliepimai					
Sudaromos sąlygos sėkmingai atlikti užduotį					
Supažindinami su kolektyvo normomis, lūkesčiais					

**10. Kaip priėmus dirbti buvote supažindinti su organizacija?**

<input type="checkbox"/>	Su darbu buvau supažindintas (-a) individualiai
<input type="checkbox"/>	Su darbu buvau supažindintas (-a) kartu su kitais naujai priimtais darbuotojais
<input type="checkbox"/>	Buvo pabrėžiamas mano, kaip naujoko (-ės) statusas
<input type="checkbox"/>	Į darbą „įsiliejau“ nepastebimai
<input type="checkbox"/>	Su darbu supažindino patyręs organizacijos darbuotojas
<input type="checkbox"/>	Su nauju darbu susipažinau savarankiškai

**11. Apibūdinkite, kas Jus labiausiai motyvuoja dirbti šioje organizacijoje?**

	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Labai nesvarbu
Konkurencingas atlygis (premijos, teisingas atlyginimas, priedai ir kt.)					
Socialinės garantijos (atostogos, medicininis ir pensijinis draudimas, įvairios lengvatos ir kt.)					
Darbo vietos saugumas (mažesnė vadovo subjektyvaus sprendimo galimybė ir kt.)					
Darbo sąlygos (fizinė, psichologinė aplinka, autonomijos laipsnis: lankstus darbo grafikas ir pan.)					
Darbo turinys (darbo svarba, atsakomybė, pasitenkinimą suteikiantis darbas)					
Geras darbo kolektyvas (geri santykiai su kolegomis ir vadovais)					
Asmeninio tobulėjimo galimybės (galimybė vystyti individualų tobulėjimo planą)					
Karjeros vystymo galimybės (aiškus ryšys tarp veiklos ir karjeros galimybių)					
Didelės saviraiškos galimybės					
Vertinanti darbuotojų atvirumą organizacinė kultūra					

**12. Kokie kvalifikacijos kėlimo būdai Jums buvo taikyti?**

<input type="checkbox"/>	Kvalifikacijos kėlimo kursai, tiesiogiai nesusiję su darbu
<input type="checkbox"/>	Kvalifikacijos kėlimo kursai, susiję su veikla ir funkcijomis
<input type="checkbox"/>	Igūdžių/gebėjimų tobulinimas ir kvalifikacijos kėlimas organizacijoje ir už jos ribų
<input type="checkbox"/>	Kompetencijas plėtojantis rengimas ir kvalifikacijos kėlimas, mokymasis komandose
<input type="checkbox"/>	Didelis dėmesys karjerai ir jos vystymo konsultacijoms, kompetencijos plėtojimas
<input type="checkbox"/>	Organizacija reaguoja į mano asmeninio tobulėjimo planą

**13. Įvertinkite teiginių tinkamumą Jūsų organizacijai. Darbuotojų tobulėjimas skatinamas:**

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
<b>A. Mobilumu:</b>					
nauji darbo vietų paskyrimai					
funkcijų, pareigų rotacija					
laikini paskyrimai: stažuotės, specialios komandos (projektai)					
<b>B. Kuravimu ir ugdančiu vadovavimu:</b>					
kuratoriaus paskyrimas					
oficialus ugdančio vadovavimas					
neoficialus kuravimas					
bendravimas su vadovu kasdien					
<b>C. Organizaciniu mokymu:</b>					
seminarai, konferencijos					
nuotolinis mokymas					
specializuoti mokymai (kursai)					
<b>D. Išorine patirtimi:</b>					
darbas bendruomenės labui					
stipendijos mokytis universitetuose					
atostogos, laisvas laikas asmeniniams reikalams					
<b>E. Asmeninio ugdymo planais:</b>					
skaitymas					
dalyvavimas profesinėse konferencijose					
lankymasis kitose organizacijose ar pas kitus asmenis					
veikla, skirta akiračiui plėsti (dainavimas chore, žygiai ir pan.)					

**14. Jūsų manymu, karjera – tai:**

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Kilimas pareigose					
Individualus „augimas“ pasirinkta veiklos kryptimi					
Pareigų keitimas					
Mokymasis					
Įvairių asmeninių darbinių patirčių siekimas					
Prestižinė profesija, socialinis statusas					

**15. Kaip vertinate savo karjeros vystymo galimybes šioje organizacijoje?**

<input type="checkbox"/>	Karjeros vystymo galimybės didelės
<input type="checkbox"/>	Karjeros vystymo galimybės nedidelės
<input type="checkbox"/>	Neturiu informacijos apie karjeros vystymo galimybes
<input type="checkbox"/>	Neturiu galimybių vystyti karjerą
<input type="checkbox"/>	Karjeros vystymo galimybės manęs nedomina

**16. Kaip vystėsi Jūsų karjera šioje organizacijoje?**

<input type="checkbox"/>	Įgijau aukštesnę kvalifikacinę kategoriją
<input type="checkbox"/>	Buvau paaukštintas (-a) pareigose
<input type="checkbox"/>	Buvau perkeltas (-a) į kitas pareigas
<input type="checkbox"/>	Nei vienas iš šių veiksmų neįvyko

**17. Apibūdinkite veiksnius, įtakančius Jūsų karjeros galimybes organizacijoje ir už jos ribų:**

	Labai įtakoja	Įtakoja	Nei įtakoja, nei neįtakoja	Neįtakoja	Visai neįtakoja
Reikiama kvalifikacija					
Amžius					
Teritorinis mobilumas					
Prisitaikymo darbo rinkoje gebėjimai					
Informacija apie karjeros galimybes					
Personalo vadybininkų kompetentingumas					
Vadovų požiūris į darbuotojus					
Teisės aktai					
Ekonominė situacija šalyje					
Demografinė situacija					
Globalizacija					



**18. Kada organizacijoje sudarytas Jūsų karjeros planas?**

- Pasirašant sutartį  
 Po adaptacijos  
 Po integracijos  
 Po mokymų, kvalifikacijos pakėlimo  
 Po darbo rezultatų vertinimo  
 Neturiu organizacijos sudaryto karjeros plano

**19. Įvertinkite pasitenkinimą darbu dešimties balų skalėje:**

Labai nepatenkintas (-a)

Labai patenkintas (-a)

1            2            3            4            5            6            7            8            9            10

**20. Kada, Jūsų nuomone, reikalingas konsultavimas karjeros vystymo klausimais?**

	Labai reikalingas	Reikalingas	Vidutiniškai reikalingas	Nereikalingas	Visai nereikalingas
Atrankos metu					
Bandomojo laikotarpio metu					
Socializacijos (orientavimo į darbą, integracijos) metu					
Mokymo metu					
Karjeros planavimo metu					
Vertinimo metu					
Atleidimo iš darbo metu					

**21. Ar Jums asmeniškai reikalingas konsultavimas karjeros vystymo klausimais?**

- Taip                       Ne                       Neturiu nuomonės

**22. Apibūdinkite veiklos vertinimą organizacijoje?**

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Egzistuoja grįžtamasis ryšys apie atliktą darbą					
Vertinimo rezultatai aptariami pokalbyje su vadovu (komisija)					
Veiklos vertinimas adekvatus ir teisingas					
Veiklos vertinimas formalus					
Vertinamos ne pareigos ir veikla, o žmogus					
Darbas ir veikla nevertinami					

**23. Ar planuojate keisti darbovietę?**

	Taip	Ne
Po 1 metų		
Po 2- 3 metų		
Po 5 metų ir vėliau		

**24. Įvertinkite motyvų, kurie paskatintų Jus pereiti į kitą organizaciją, svarbą?**

	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Labai nesvarbu
Asmeninė darbo sėkmė					
Galimybė vadovauti, prestižas					
Galimybė bendradarbiauti					
Sudėtingi ir konkretūs darbo tikslai					
Galimybė dalyvauti formuojant darbo tikslus					
Teisingas atlygis					
Darbo rezultatų patrauklumas					
Kita (įrašykite)...					

**25. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje dabartinėse pareigose? \_\_\_\_\_****26. Jūsų amžius:**

<input type="checkbox"/> iki 25 m.	<input type="checkbox"/> nuo 30 iki 35 m.	<input type="checkbox"/> nuo 40 iki 45 m.	<input type="checkbox"/> nuo 50 iki 60 m.
<input type="checkbox"/> nuo 25 iki 30 m.	<input type="checkbox"/> nuo 35 iki 40 m.	<input type="checkbox"/> nuo 45 iki 50 m.	<input type="checkbox"/> 60 m. ir daugiau

**27. Jūsų lytis:**

Moteris  Vyras

**28. Jūsų išsilavinimas:**

<input type="checkbox"/> Vidurinis	<input type="checkbox"/> Aukštasis
<input type="checkbox"/> Aukštesnysis	<input type="checkbox"/> Kitas (įrašyti) _____

**29. Kokių turite pasiūlymų darbuotojų atrankos, karjeros vystymo ir konsultavimo klausimais?**


---



---



---

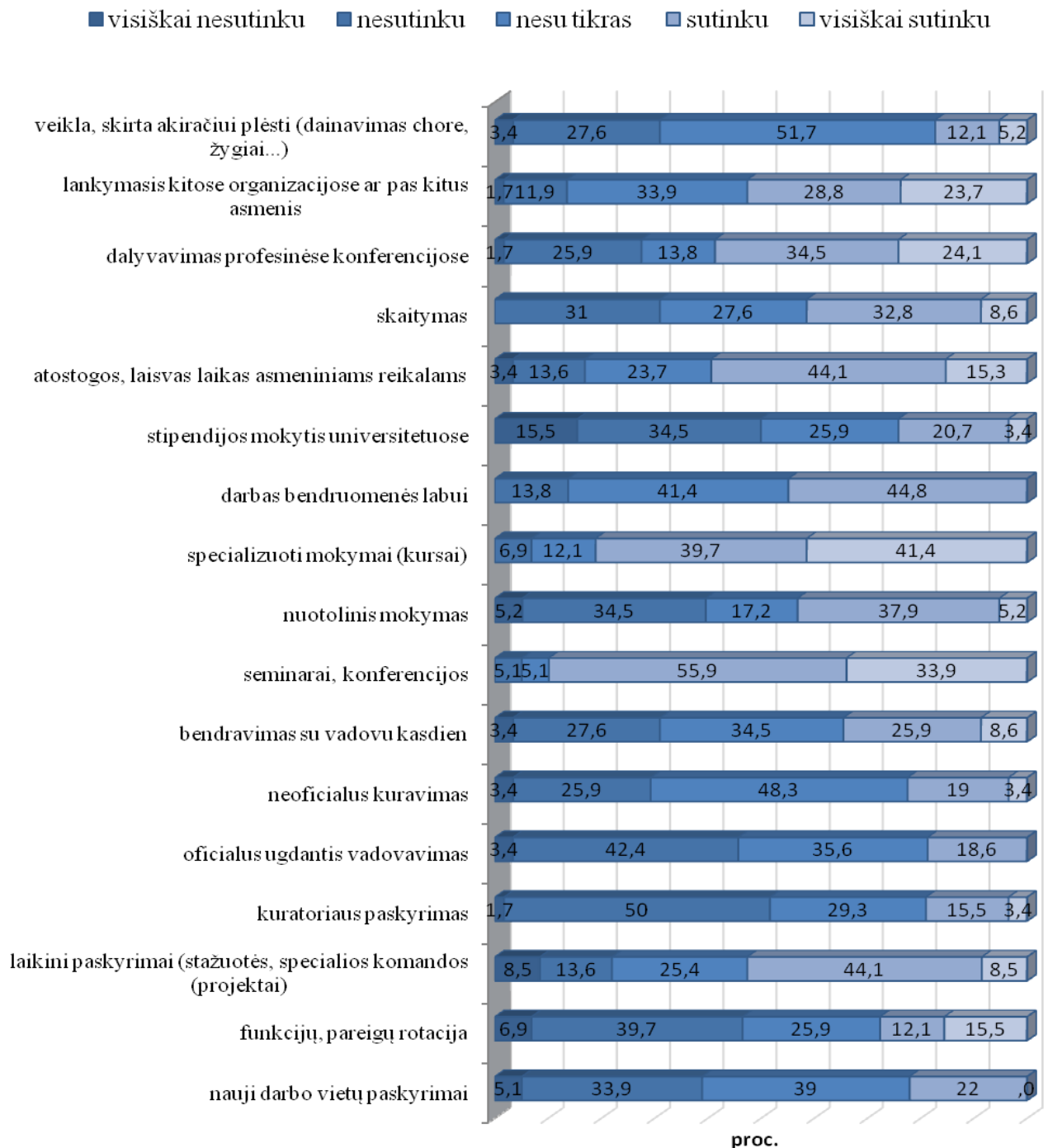


---



---

## DARBUOTOJŲ TOBULĖJIMO SKATINIMAS ORGANIZACIJOJE



Pav. Respondentų atsakymai apie darbuotojų tobulėjimo skatinimą organizacijoje