

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

AURELIJA SNEIGYTĖ-SUŽIEDĖLIENĖ

KOMPETENCIJOMIS GRĮSTOS DARBUOTOJŲ SAUGOS IR
SVEIKATOS SPECIALISTŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS PRITAIKYMO
GALIMYBĖ ORGANIZACIJOSE X IR Y

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. Tadas Sudnickas

VILNIUS
2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

KOMPETENCIJOMIS GRĮSTOS DARBUOTOJŲ SAUGOS IR
SVEIKATOS SPECIALISTŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS PRITAIKYMO
GALIMYBĖ ORGANIZACIJOSE X IR Y

Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N61001

Vadovas

_____ prof. dr. Tadas Sudnickas
2017-04-

Recenzentas

2017

Atliko

_____ stud. A. Sneigytė-Sužiedėlienė
2017-04-

VILNIUS

2017

TURINYS

LITERATŪROS SARAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SARAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS: PERSONALO VERBAVIMO IR ATRANKOS TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata	8
1.2 Personalo verbavimas ir jo proceso etapai	11
1.3. Darbuotojų atranka ir jos etapai	17
1.3.1. Kandidatų vertinimo metodai atrankos metu	21
2. KOMPETENCIJOMIS GRĮSTAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS.....	23
2.1 Kompetencijos sąvokos samprata	23
2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo grįsto kompetencijomis teoriniai aspektai.....	28
2.3 Kompetencijų profilis.....	30
2.4. Kompetencijų žodynai.....	31
2.5 Kompetencijų modelio teorija ir jo pritaikymas	31
2.6 Kompetencijų tikrinimo metodai atrankos proceso metu	34
3. DARBUOTOJŲ SAUGOS IR SVEIKATOS SPECIALISTAI LIETUVOJE IR UŽSIENYJE: KVALIFIKACINIAI REIKALAVIMAI IR KOMPETENCIJOS.....	37
4. TYRIMO “KOMPETENCIJOMIS GRĮSTOS DARBUOTOJŲ SAUGOS IR SVEIKATOS SPECIALISTŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS PRITAIKYMO GALIMYBĖ ORGANIZACIJOSE X IR Y” METODOLOGIJA	43
5. TYRIMO “KOMPETENCIJOMIS GRĮSTOS DARBUOTOJŲ SAUGOS IR SVEIKATOS SPECIALISTŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS PRITAIKYMO GALIMYBĖ ORGANIZACIJOSE X IR Y” REZULTATAI	48
IŠVADOS.....	74
PASIŪLYMAI	75
LITERATŪRA.....	76
ANOTACIJA	80
ABSTRACT	81
SANTRAUKA	82
SUMMARY	83
PRIEDAI.....	84
PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ.....	99

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumai	9
2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių sąvokos apibrėžimai	10
3 lentelė. Atrankos sąvokos apibrėžimai	17
4 lentelė. Atrankos proceso etapai	20
5 lentelė. Kompetencijos sąvokos apibrėžimai	24
6 lentelė. Kompetencijos modelio sąvokos apibrėžimai	32
7 lentelė. X Reikalavimai DSS specialistui	38
8 lentelė. Grįžtamumo kvota	47
9 lentelė. Organizacijų X ir Y keliami reikalavimai kandidatams į DSS specialistų poziciją	48
10 lentelė. Vidutis kandidatų atsiliepusių į darbo skelbimą skaičius	49
11 lentelė. Atsiliepusių į darbo skelbimą ir atrinktų pokalbiui kandidatų skaičius tiriamosiose organizacijose	51
12 lentelė. Respondentų darbinė patirtis	58
13 lentelė. Organizacijos Y respondentų atsakymų skaičiavimai SPSS terpėje	60
14 lentelė. Organizacijos X respondentų atsakymų skaičiavimai SPSS terpėje	60
15 lentelė. Reikalavimų nurodytų DSS specialisto darbo skelbime svarbumo balų vidurkis tiriamųjų organizacijų darbuotojų požiūriu	63
16 lentelė. DSS specialisto profesinių kompetencijų svarbumo balų vidurkis tiriamųjų organizacijų darbuotojų požiūriu	66
17 lentelė. Organizacijos Y skaičiavimai atlikti SPSS terpėje	68
18 lentelė. Organizacijos X respondentų atsakymų skaičiavimai atlikti SPSS terpėje	69
19 lentelė. Respondentų atsakymai apie kompetencijų tobulinimo naudą	72
20 lentelė. Skaičiavimai atlikti SPSS terpėje įtraukiant visus respondentus	73

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Tradicinis psichometrinės atrankos pavaizdavimas	12
2 pav. Personalo verbavimo proceso etapai	16
3 pav. Kompetencijų pagrindimo schema	23
4 pav. Kompetencijos termino struktūra	26
5 pav. Sąsaja tarp kompetentingumo ir kompetencijos sąvokų	27
6 pav. Kompetencijos modelio apimtis	32
7 pav. Pagrindiniai kompetencijos modelio bruožai	34
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	56
9 pav. Respondentų amžius	57
10 pav. Respondentų atsakymai apie išsilavinimo kryptį	58
11 pav. Respondentų darbo patirtis darbuotojų saugos ir sveikatos srityje	59
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pastarojoje darbovietėje išdirbtus metus	59
13 pav. Atrankos proceso etapai	61
14 pav. Respondentų atlikti testai jų tinkamumo tikrinimui	62
15 pav. Reikalavimų nurodytų DSS darbo skelbimuose, vertinimas balais abiejų organizacijų respondentų požiūriu	63
16 pav. Interviu klausimų, pateikiamų kandidatams, pasiskirstymas	64
17 pav. Respondentų požiūris į DSS specialistų profesinių kompetencijų svarbą	66
18 pav. Respondentų nuomonių apie kvalifikacinius reikalavimus DSS specialistams (nustatytus Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu) pasiskirstymas	68
19 pav. Respondentų pasiskirstymas (proc.) pagal klausimų, skirtų išsiaiškinti jų gebėjimus darbui atlikti, kiekį	70
20 pav. Respondentų nuomonės dėl tobulėjimo motyvų	71
21 pav. Kompetencijų tobulinimo ir kėlimo būdai	72

IVADAS

Sėkminga darbuotojų paieška bei atranka sąlygoja įmonės konkurencinį pranašumą spartėjant mokslo ir technologijų pažangai. Auganti visuotinė konkurencija kartu su vis didėjančiais vartotojų lūkesčiais sunkina įmonių augimo perspektyvas, todėl kiekviena iš jų siekia įdarbinti kompetentingus ir motyvuotus darbuotojus. Efektyvi darbuotojų paieška ir atranka yra naudinga tiek organizacijai, tiek pačiam darbuotojui asmeniškai. Žmogiškasis kapitalas yra viena iš svarbiausių sudedamųjų dalių, lemiančių sėkmingą įmonės veiklą.

Temos aktualumas. Gerėjanti ekonominė situacija mūsų šalyje suaktyvino darbo rinką – daugelyje sektorių jaučiamas kvalifikuotų ir kompetentingų darbuotojų trūkumas. Kiekviena kompanija gali rinktis jai labiausiai tinkančius darbuotojų atrankos būdus, atsižvelgdama į įmonės veiklą, reikiamą darbuotojų kvalifikaciją ir daugelį kitų veiksnių. Nors dabartiniu laikmečiu Lietuvoje yra rengiami įvairaus profilio specialistai, darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų (toliau – DSS specialistai) neruošia nei viena aukštoji mokykla. Tinkamai organizuota ir efektyvi darbuotojų saugos ir sveikatos sistema didina įmonės konkurencingumą ir pelningumą. Šiuolaikiniai verslininkai suvokia, kad darbuotojų sauga ir sveikata yra ne tik įstatymais nustatytas įpareigojimas, skirtas nelaimingų atsitikimų ir profesinių ligų prevencijai, bet ir yra viena iš sėkmingo verslo sudedamųjų dalių. DSS specialistų paslaugas teikiančioms organizacijoms kompetentingo personalo paieška ir atranka tapo iššūkiu šių įmonių vadovams. Kompetentingų darbuotojų, gebančių kokybiškai atlikti jiems pavestas užduotis, pasirinkimas – svarbus ir atsakingas procesas, lemiantis sėkmingą organizacijos vystymąsi ir užsibrėžtų tikslų siekimą. Šiuolaikinėse kompanijose vis labiau populiarėjantis kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas galėtų būti taikomas ir DSS specialistų paslaugas teikiančiose organizacijose.

Temos naujumas. Lietuvos bei užsienio mokslininkai vis daugiau dėmesio skiria kompetencijomis grįstam žmogiškųjų išteklių valdymui. Mokslinius darbus personalo paieškos, atrankos ir kompetencijų temomis yra rašę šie lietuvių autoriai: D. Lepaitė, R. Korsakienė, T. Sudnickas, A. Sakalas, V. Šilingienė, A. Stankevičienė, L. Lobanova, R. Rekašienė, P. Jucevičienė, V. Tubutienė. Iš užsienio autorių, nagrinėjančių žmogiškųjų išteklių paiešką bei atranką ir kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą galima būtų išskirti: D. Dubois, W. J. Rothwell, R. E. Boyatzj, J. Stoner, D. Freeman, Sue Newell, K. Tripathi, M. Agrawal, F. Draganidj ir kitus. Dažniausiai mokslinėje literatūroje kompetencijos samprata remiasi šiuo apibrėžimu: „Kompetencijos – esminės individo savybės, kurios priežasties ir pasekmės ryšiais susietos su efektyvia (puikia) kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje.¹“ DSS specialistams reikalingos

¹ Lyle M. Spencer, Signe M. Spencer, *Competence at work: models for superior performance* (John Wiley & Sons: New York, 1993), <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnc2JtGlicm>

kompetencijos nebuvo tyrinėjamos lietuvių mokslininkų. Poįstatyminiais teisės aktais DSS specialistams yra nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai, kurie parengti vadovaujantis praktine patirtimi, tačiau šiai pareigybei reikalingos kompetencijos juose neapatinėjamos.

Temos originalumas. Pasirinkta tema yra originali, nes DSS specialistų verbavimas (paieška) ir atranka yra nagrinėjama jiems reikalingų kompetencijų pagrindu. Taivano mokslininkų parengto darbų saugos specialistų kompetencijų modelis panaudotas magistro baigiamojo darbo tyrimui. Šio modelio profesinių kompetencijų sąvokos buvo priimtinos ir suprantamos tiriamiesiems DSS specialistams, todėl remiantis jomis galėtų būti nustatomos DSS specialistams reikiamos kompetencijos ir sudaromas kompetencijų modelis, kuris galėtų būti pritaikytas Lietuvoje veikiančioms DSS specialistų paslaugas teikiančioms organizacijoms.

Magistro baigiamojo darbo tikslas. Išanalizuoti kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo privalumus darbuotojų verbavimo (paieškos) ir atrankos procesams ir ištirti kompetencijomis grįstos darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų paieškos ir atrankos pritaikymo galimybę organizacijose X ir Y.

Darbo uždaviniai:

- Išanalizuoti personalo verbavimo (paieškos) ir atrankos procesus ir kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo teoriją.
- Ištirti ir įvertinti organizacijų X ir Y DSS specialistų paiešką ir atranką.
- Atskleisti vadovų ir darbuotojų požiūrį į DSS specialistams reikalingus įgūdžius ir gebėjimus (kompetencijas), darančius įtaką šių darbuotojų paieškai ir atrankai.

Magistro baigiamojo darbo problema. Ar kompetencijomis grįsta DSS specialistų paieška ir atranka būtų efektyvesnė už dabartinę, kurios pagrindiniai kriterijai atsirenkant darbuotojus yra teisės aktais nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai?

Tyrimo objektas. DSS specialistų paieška ir atranka organizacijose X ir Y.

Metodai: mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, anketinė apklausa, interviu, statistinė ir grafinė duomenų analizė.

Darbo struktūra. Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš 5 skyrių. Pirmoje darbo dalyje teoriškai išnagrinėti darbuotojų verbavimo ir atrankos procesai, apibūdinti populiariausi etapai bei metodai. Antroje darbo dalyje analizuojama kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo teorija ir jos taikymas. Trečiojoje baigiamojo darbo dalyje aprašomos DSS specialistų funkcijos, jiems keliami kvalifikaciniai reikalavimai ir užsienio mokslininkų tyrimai analizuojantys darbų saugos specialistų profesines kompetencijas. Ketvirtoje dalyje aprašoma magistrinio darbo tyrimo metodologija. Penktojoje darbo dalyje pateikiami organizacijų X ir Y tyrimo rezultatai.

Darbą sudaro 83 puslapiai ir 5 priedai. Pateikiama 20 lentelių ir 21 paveikslas.

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS: PERSONALO VERBAVIMO IR ATRANKOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata

Besikeičiantis ir vis labiau modernėjantis pasaulis lemia vienos iš vadybos sudėtinių dalių – žmogiškųjų išteklių vadybos išaugusią svarbą. „Veiksmingai valdyti žmones yra svarbu, norint pagerinti organizacijos veiklos kokybę. Organizacija turi įveikti įsitvirtinimo rinkos ekonomikoje, restruktūrizacijos, globalizacijos, technikos ir technologijų tobulėjimo, informacinės visuomenės formavimo, žinių ekonomikos kūrimosi, visuomenės ekonominės padėties kaitos bei vykstančių demokratinų procesų iššūkius“². Autoriai J. Stoner, R. Freeman ir D. Gilbert, teigia, jog „svarbiausi organizacijos ištekliai yra žmonės, teikiantys savo darbą, talentą, kūrybiškumą ir energiją organizacijai“³, todėl žmogiškųjų išteklių įgūdžiai, gebėjimai ir kompetencijos yra vienas svarbiausių faktorių galinčių nulemti efektyvų organizacijos darbą ir tapti konkurencinga.

Įvairioje mokslinėje literatūroje nuolat diskutuojama dėl *personalo vadybos* ir *žmogiškųjų išteklių valdymo* sampratų. J. Jagmino ir I. Pikiurnaitės teigimu, „žmogiškųjų išteklių valdymas yra natūrali evoliucinė personalo vadybos tąsa, sąlygota kintančių išorinės aplinkos sąlygų“⁴. Pažymėtina, kad tarp žmogiškųjų išteklių valdymo ir personalo vadybos teorijų egzistuoja nemažai skirtumų, kuriuos savo straipsnyje aptaria M. Išoraitė:

1. „Žmogiškųjų išteklių vadyba apima ilgalaikę perspektyvą ir yra orientuojama į siekiamus rezultatus bei stengiasi inicijuoti naujų idėjų generavimą, kai personalo vadyba apima tik trumpalaikes perspektyvas ir tik joms, reikalingą kvalifikacijos bei kokybės personalo struktūrą, daugiau inicijuoja diagnostinį procesą.

2. Žmogiškųjų išteklių teorijoje uždaviniai būna laisvai apibrėžti. Personalo vadyboje – visos užduotys yra griežtai apibrėžtos ir praktikuojamas valdymas pagal hierarchiją.

3. Žmogiškųjų išteklių vadyboje, skirtingai nei personalo vadyboje, paliekama didesnė veiksmų laisvė, stengiamasi labiau įsigilinti į kiekvieną darbuotoją. Užduotys paliekamos vykdyti

² Palmira Papšienė ir Aldona Černiauskiene., *Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos*, Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, (2009), Nr. 19 (4), 15.

³ James A. F. Stoner, Edvard R. Freeman ir Daniel R. Gilbert. *Vadyba*. (Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005), 368.

⁴ Jonas Jagminas ir Ilvija Pikiurnaitė. *Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai*, Vadyba – Journal of Management, (2009), Vol. 14, No.1, 77.

pagal aplinkos ir vidaus reikalavimus ir remiamasi komandiniu darbu. O personalo vadyboje pabrėžiamos rašytinės taisyklės bei procedūros ir remiamasi specialistų prerogatyva⁵.

Žemiau esančioje lentelėje (žr. 1 lentelę.) nurodomi pagrindiniai personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumai.

1 lentelė. Personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumai

Personalo vadyba	Žmogiškųjų išteklių vadyba
Patariamasis ir administracinis	Strateginis
Neesminė organizacijos funkcija	Esminė organizacijos funkcija
Vadovų ir darbuotojų tarpininkas	Atlieka pagrindinį vaidmenį
Specialistų prerogatyva	Visi vadovai valdo žmonių išteklius
Pabrėžiamos rašytinės taisyklės ir procedūros	Iškeliamas lankstumas
Kolektyvinės derybos	Konsultavimas ir dalyvavimas
Remiasi valdymo hierarchija	Remiasi komandomis
Kolektyvinis darbo apmokėjimas	Individualus darbo apmokėjimas
Griežtai apibrėžtos užduotys	Laisvai apibrėžtos užduotys
Mokymo poreikį nustato kontrolė	Besimokanti organizacija
Orientuojasi į vidinę aplinką	Orientuojasi į išorinę aplinką
Apima trumpalaikes perspektyvas	Apima ilgalaikes perspektyvas
Orientuojasi į reikalingos kvalifikacijos ir kokybės personalo struktūrą	Orientuojasi į siekiamus rezultatus

Šaltinis: Išoraitė M., *Žmogiškieji ištekliai – svarbiausia konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją*, Socialinių mokslų studijos, 2011.

Apibendrinant lentelėje pateiktus žmogiškųjų išteklių ir personalo vadybos skirtumus galima būtų teigti, jog *personalo vadyba* – tai administracinė organizacijos veikla, apimanti funkcijas susijusias su darbuotojų priėmimu, atleidimu, socialiniu aprūpinimu, darbo vertinimu, darbo sauga ir kt., o *žmogiškųjų išteklių vadyba* yra viena iš strateginio organizacijos valdymo dalių, orientuota į nuoseklų ir visapusišką žmogiškųjų išteklių valdymą bei ugdymą.

„Žmogiškųjų išteklių vadyba, kaip vadybos mokslo tyrimo objektas, pradėtas tyrinėti tik XX a. antrojoje pusėje. Išsivysčiusiose valstybėse greitai buvo suprasta, jog tai pagrindinis ir labai svarbus įmonių plėtros šaltinis. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra bene svarbiausias procesas kiekvienoje organizacijoje – ar tai būtų komercinė, ar nekomercinė, privati ar valstybinė institucija,

⁵ Margarita Išoraitė. „Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją“, *Socialinių mokslų studijos*, (2011), 37.

arba bet kokia kita stambi ar smulki įmonė, ar organizacija. Be tinkamų ir kvalifikuotų specialistų nei viena organizacija negalėtų pasiekti savo tikslų ir išgyventi. Taigi reikia pripažinti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – tai vienas svarbiausių valdymo teorijos ir praktikos tyrimų objektų“.⁶ Įvairūs Lietuvos ir užsienio mokslininkai, knygų bei mokslinių straipsnių autoriai žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoką apibrėžia skirtingai. Lentelėje (žr. 2 lentelę) pateikiami šio termino apibrėžimai, kurie tarpusavyje labai panašūs, tačiau turi ir nežymių skirtumų.

2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių sąvokos apibrėžimai

Autorius	Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokos apibrėžimas
Ivancevich, Glueck, 1989 m.	Organizacijoje atliekama funkcija, padedanti efektyviai panaudoti žmones (darbuotojus), siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų.
Ivanovic, Collin, 1997 m.	Atsakomybė už organizacijos produktyvumą, naudojant darbuotojų politikos formavimą.
Poole, 1999 m.	Valdymo sritis, kurios pagalba organizacija administruojama veiksmingiau.
Pinnington, Edwards, 2000 m.	Naujas mąstymo būdas apie tai, kaip turėtų būti valdomi darbuotojai darbo vietoje.
Bakanauskienė, 2002 m.	Visuma veiklų, užtikrinančių reikiamos darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą.
Yahya, Goh, 2002 m.	Strateginė personalo vadyba, pabrėžiant darbo išmanymą, organizavimą ir žmogiškųjų išteklių motyvavimą.
Appleby, 2003 m.	Valdymo proceso dalis, kai rūpinamasi, kad būtų palaikomi žmogiški darbuotojų santykiai ir užtikrinta materialinė gerovė, siekiant darbo efektyvumo.
Gonzalez, 2004 m.	Sąvokos, kurią sudaro daugybė su organizacijos išlaidomis susijusių dalykų, tokių kaip darbo sauga, selektyvi atranka, brangiai kainuojantys mokymai, veiklos vertinimas, informacijos

⁶ Margarita Išoraitė. „Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją“, *Socialinių mokslų studijos*, (2011), 32.

	sklaida ir dalijimasis, iniciatyva, pareigų paaukštinimas ir plėtra, apibrėžimas.
Stoner, Freeman, Gilbert, 2005 m.	Valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu.
E. Chlivickas, 2010 m.	Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas susijęs su išoriniais ir vidiniais veiksniais, kurio tikslas suderinti organizacijos interesus su joje dirbančių asmenų gebėjimais ir interesais, efektyviai siekiant nustatytų tikslų.

Saltinis: Bacevičiūtė A., Juknevičienė V. „Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009, 16.

Apibendrinant visus lentelėje pateiktus sąvokos apibrėžimus, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – „vadybos funkcija, kuri apima visas veiklas valdant ir organizuojant darbuotojus ir jų veiklą“⁷.

Reziumuojant, žmogiškųjų išteklių valdymas yra vienas svarbiausių organizacijos veiklos procesų. Organizacija norėdama pasiekti efektyvių ir ilgalaikių rezultatų žmogiškuosius išteklius turi valdyti strategiškai ir kryptingai. Valdant šiuos išteklius labai svarbu sugebėti suderinti atskirų darbuotojų ir organizacijos tikslus bei tinkamai išnaudoti pasamdytų darbuotojų galimybes.

1.2. Personalo verbavimas ir jo proceso etapai

„Personalo verbavimas (ang.-recruitment) – tai procesas, kurio metu į laisvas darbo vietas identifikuojami kandidatai, turintys atitinkamus sugebėjimus ir kvalifikaciją“⁸. Darbuotojų verbavimas sąlygoja sėkmingą darbuotojų atrankos procesą. Vienas pirmųjų vadybininkų F.W. Tayloras apgailestavo, kad tipinis individų pasirinkimas buvo grindžiamas principais: „ką tu žinai“ ir „kas pirmas eilėje“. Anot jo, gebėjimai atlikti specifinį darbą, reikalaujantį konkrečių įgūdžių ir gebėjimų, turėtų būti patikrinami prieš pasirinkimo sprendimą. Vis dėlto ir šiais laikais yra nepaisoma šio, atrodytų, jau nebeaktualaus ir pasenusio Taylora įspėjimo, kai dauguma organizacijų netinkamai pasirenka pagrindines verbavimo ir atrankos procedūras, leidžiančias joms pritraukti tinkamus

⁷ Aurelija Bacevičiūtė ir Vita Juknevičienė, Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (2009), 16.

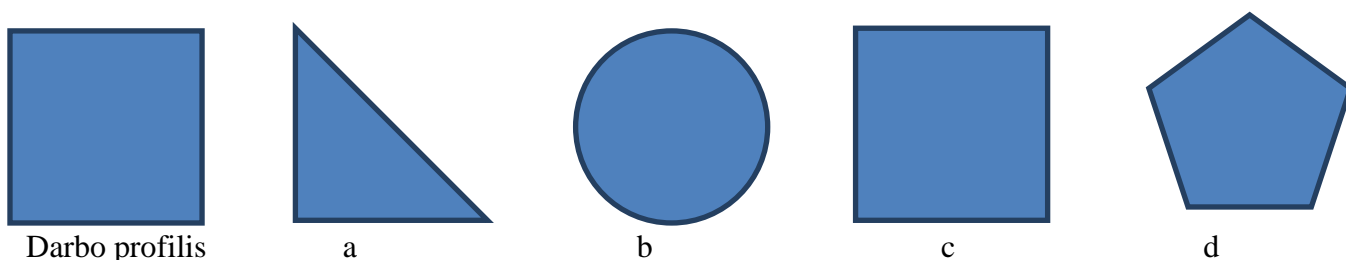
⁸ Diana Lipinskienė, *Personalo vadyba: mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis*. Klaipėda: Viešoji įstaiga: Socialinių mokslų kolegija, 2012. http://www.marko.lt/wpcontent/uploads/2016/09/2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf

kandidatus (darbuotojų paieška), o po to atlikti teisingus sprendimus nustatant didžiausią tinkamumą tarp konkretaus individo, organizacijos ir priskirtos užduoties (darbuotojų atranka)⁹.

Sue Newell verbavimo ir atrankos procesą prilygina dëlionės žaidimui, kai tinkamas darbuotojas išrenkamas tarp netinkamų ir „patalpinamas“ į tuščią erdvę dëlionėje. Tai tradicinis arba psichometrinis požiūris į darbuotojų verbavimą ir atranką.¹⁰ Tarptautinių žodžių žodynas **psichometrija** - (psicho- + gr. *metreo* - matuoju) apibrėžia kaip psichinių procesų matavimą, plačiai taikomą psichofizikoje; tyrimai atliekami vienodomis sąlygomis; iš gautų duomenų sudaromos individualių savybių skalės ir nustatomas konkrečios metodikos (testo) patikimumas¹¹. Šios psichometrinės perspektyvos požiūriu darbai yra apibrėžiami pagal jų užduotis ir charakteristiką asmens, kuris sugebės sėkmingai atlikti šias užduotis (asmens specifikacija). Tuomet verbavimas yra individų, kurie gali atitikti šias specifikacijas, pritraukimo procesas. Atranka yra skirtumų tarp šių kandidatų matavimo procesas, kurio tikslas rasti asmenį, kurio profilis labiausiai tinka asmens specifikacijai, nurodytai darbo profilyje ar aprašyme¹².

Tas pats autorius teigia, kad psichometrinis požiūris yra dominuojantis „geriausios praktikos“ metodas darbuotojų verbavimo ir atrankos procesuose.¹³

Tradicinį psichometrinės atrankos pavyzdį puikiai iliustruoja (1 pav.) Akivaizdu, kad kandidatas C būtų išrinktas, kaip labiausiai tinkamas užpildyti atitinkamą tuštumą.



1 pav. Tradicinis psichometrinės atrankos pavaizdavimas.

Cit. Pagal *Managing Human Resources*, Sue Newell, 117.

S. Newel teigia, jog neabejotina, kad daugiausiai reikiamų savybių ir kompetencijų pademonstravęs pretendentas sulauks organizacijos darbo pasiūlymo¹⁴.

Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi verbavimo proceso apibrėžimai:

„*Darbuotojų verbavimas* – tai procesas, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcines vietas. Šios veiklos rezultatas – tam tikras kandidatų skaičius iš kurių bus atrenkamas ir pasamdomas darbuotojas“¹⁵.

⁹ Stephen Bach, Sue Newel. *Managing Human Resources, Recruitment and Selection*, (2007), 115.

¹⁰ Stephen Bach, Sue Newel. *Managing Human Resources, Recruitment and Selection*, (2007), 115.

¹¹ *Tarptautinių žodžių žodynas*, (Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985), 407.

¹² Stephen Bach, Sue Newel, op. cit., 117.

¹³ *Ibid.*, 116.

¹⁴ *Ibid.*, 117.

„*Personalo verbavimas* – tai visuma veiksmų, kurie atliekami organizacijoje, norint patraukti į darbo vietas kandidatus, turinčius reikiamus sugebėjimus organizacijos tikslams siekti“¹⁶.

O štai D. Currie *darbuotojų verbavimą* apibrėžia kaip kompetentingų potencialių kandidatų pritraukimą, laisvai arba naujai sukurtai darbo pozicijai užimti. Kitaip tariant, paieška turi užtikrinti, kad organizacija galės rinktis tinkamiausią kandidatą iš kvalifikuotų potencialių darbuotojų, atitinkančių keliamus reikalavimus.¹⁷

„Pagrindinis *darbuotojų verbavimo tikslas* - užtikrinti geriausią atitikimą tarp darbo vietų reikalavimų ir kandidatų į darbo vietas individualių charakteristikų“¹⁸.

„Prieš užverbuodama darbuotojus, organizacija turi aiškiai apibrėžti laisvas darbo vietas, keliamus kandidatui reikalavimus, veiklos pobūdį, funkcijas ir atsakomybę. Todėl pagrindinis darbas tenka personalo specialistams, kurie turi surinkti visą jiems reikalingą informaciją iš organizacijos struktūrinių padalinių ir, atlikę analizę, padaryti tam tikras išvadas“¹⁹.

Organizacijos gebėjimas pritraukti būsimus darbuotojus, dažnai priklauso ir nuo jos žinomumo, reputacijos, įvaizdžio bei siūlomo darbo patrauklumo. Dažniausiai ieškant naujų darbuotojų naudojami įvairūs personalo paieškos metodai. V.Misevičiaus teigimu, „tobulėjant technologijoms ir aršėjant konkurencinei kovai dėl gerų specialistų, organizacijos atranda vis daugiau būdų, kaip rasti ir pritraukti naujus protus“²⁰.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriami šie personalo verbavimo šaltiniai:

- vidiniai resursai – kai ieškoma kandidatų tarp esamų darbuotojų;
- išoriniai resursai – kai kandidatų ieškoma už organizacijos ribų.²¹

Vidinių organizacijos resursų panaudojimas vyksta tada, kai kandidatų į “laisvą darbo poziciją” yra ieškoma tarp esamų įmonės darbuotojų. Pagrindinis šio šaltinio privalumas yra tas, jog karjeros galimybės motyvuoja darbuotojus tobulėti bei užimti aukštesnes pozicijas. Anot V.Misevičiaus, reikėtų įvertinti ir tai, jog vidinių resursų naudojimas yra pigiausias darbuotojų pritraukimo konkrečioms pareigoms šaltinis, nes įmonėje kurį nors laiką dirbantis darbuotojas puikiai žino vidinę tvarką ir jam nereikalinga adaptacija. Tačiau prieš perkeliant darbuotoją į aukštesnę

¹⁵ Ramūnas Vanagas., *Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas*, Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, (2009) .2(15), 319.

¹⁶Asta Stankevičienė ir Liudmila Lobanova. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje* (Vilnius: Technika, 2006), 40.

¹⁷ Donald Curie., *Introduction to Human Resource Management: a guide to personnel in practice*, Chartered Institute of Personnel and Development (2006), 83.

¹⁸Asta Stankevičienė ir Liudmila Lobanova. op. cit.

¹⁹ Ramūnas Vanagas. op. cit., 320.

²⁰ Vaidas Misevičius., *Personalo paieška ir atranka – kokį būdą rinktis*. 2010 spalio 17 d. <http://biblioteka.koucingopaslaugos.lt/2010/10/17/personalo-paieska-ir-atranka-koki-buda-rinktis/>.

²¹ Derek Torrington ir kt. *Human Resource Management* (England: Pearson Education Limited, 2011), 159.

poziciją, visuomet reikia įvertinti darbuotojo tinkamumą, profesinę kvalifikaciją bei gebėjimus naujoms pareigoms užimti.²²

A. Stankevičienė ir L. Lobanova knygoje „Personalo vadyba organizacijos sistemoje“ išskiria šiuos pagrindinius *vidinių šaltinių paieškos privalumus*:

- „Personalas yra susipažinęs su organizacijos struktūra, veiklos pobūdžiu, kultūra bei problemomis;
- Esamo organizacijos personalo kvalifikacija ir kompetencija bei galimybės yra žinomos;
- Paaukštinimas yra svarbi motyvacijos priemonė, skatinanti lojalumą organizacijai;
- Reikia nedaug lėšų apmokymui;
- Nereikalinga personalo adaptacija;
- Nereikia lėšų atrankai.²³“

Autorės taip pat pažymi *vidinių šaltinių paieškos trūkumus*:

- „Sumažėja tikimybė, jog į organizaciją pateks naujos idėjos bei nauja patirtis;
- Sukeliamas kitų nepaaukštintų darbuotojų pavydas;
- Organizacija praranda galimybę įdarbinti talentingą darbuotoją iš išorės“.²⁴

Apibendrinant, galima būtų teigti, jog darbuotojų paieška tarp vidinių organizacijos resursų yra greičiausias ir pigiausias būdas rasti tinkamą kandidatą numatytai darbo pozicijai užimti, kurį skatina esamų darbuotojų motyvaciją tobulėti, kilti karjeros laiptais ir užimti aukštesnes pozicijas.

Analizuojant, *išorinius verbavimo šaltinius*, skirtingi autoriai nurodo skirtingą kiekį įvairių darbuotojų paieškos būdų. Dažniausiai išoriniai paieškos šaltiniai naudojami tuomet, kai tarp vidinių organizacijos resursų neatsiranda tinkamo kandidato naujai pozicijai užimti. Tarp *išorinių šaltinių paieškos privalumų* galima būtų paminėti:

- „naujų idėjų atsiradimą;
- konkurencijos skatinimą tarp darbuotojų.
- talentingų darbuotojų pritraukimą“.²⁵

Kaip *išorinių šaltinių paieškos trūkumus* galima išskirti:

- „nežinoma naujo darbuotojo kvalifikacija ir kompetencija, tikslai ir siekiai;
- didelės apmokymo sąnaudos;
- didelės atrankos sąnaudos;
- sumažėjęs veiklos efektyvumas, kol naujas darbuotojas dar neįpratęs prie naujo darbo;
- tikimybė, jog naujas darbuotojas gali priimti neteisingą sprendimą“.²⁶

²² Vaidas Misevičius., Personalo paieška ir atranka – kokį būdą rinktis. 2010 spalio 17 d. <http://biblioteka.koucingopaslaugos.lt/2010/10/17/personalo-paieska-ir-atranka-koki-buda-rinktis/>.

²³ Asta Stankevičienė ir Liudmila Lobanova. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje* (Vilnius: Technika, 2006), 42.

²⁴ *Ibid.*, 42.

²⁵ *Ibid.*, 43.

Mokslinėje literatūroje V. Misevičius išskiria šiuos pagrindinius išorinių resursų paieškos būdus:

1. „*Paieška naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis*. Esami darbuotojai yra suinteresuoti rekomenduoti gerą kandidatą, kadangi jaučia atsakomybę už būsimą darbuotoją ir nenori susigadinti gero įvaizdžio darbdavio akyse. Darbuotojai dažniausiai pažįsta žmones, kurie dirba panašiose srityse, ar yra dirbę su jais ankstesnėse kompanijose, ir gali juos rekomenduoti“.²⁷

2. „*Skelbimai laikraščiuose*. Ši darbuotojų paieškos forma yra labai populiari ir galima sakyti pagrindinė. Skelbimai laikraščiuose dažniausiai pritraukia labai daug kandidatų, tačiau labai dažnai daugelis kandidatų neatitinka keliamų kvalifikacijos reikalavimų“.²⁸

3. „*Paieška universitetuose*. Šio darbuotojų paieškos būdo pagrindinis privalumas yra toks, kad yra priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros. Trūkumai yra tokie, kad šie žmonės - be darbo patirties, į kurių mokymus kartais reikia investuoti nemažai laiko ir finansinių resursų“.²⁹

4. „*Įdarbinimo agentūrų paslaugos*. Šis darbuotojų paieškos būdas yra taikomas, kai ieškoma įvairios kvalifikacijos darbuotojų ir pagal tai yra renkama kokios įdarbinimo agentūros paslaugomis verta naudotis“.³⁰

5. „*Dalyvavimas karjeros dienoje*. Personalo specialistai gali susitikti su daugeliu kandidatų, atlikti trumpus interviu ir potencialiausius kandidatus pasikviesti išsamesniems pokalbiams kompanijoje. Kompanija gali susidaryti kvalifikuotų potencialių darbuotojų duomenų bazę ir esant reikalui pasikviesti šiuos žmones į darbą“.³¹

6. „*Internetiniai skelbimai ir duomenų bazės*. Tai labai sparčiai populiarėjantis darbuotojų paieškos būdas. Internetu galima gana greitai rasti norimą darbuotoją, naudotis didelėmis internetinėmis kandidatų duomenų bazėmis“.³²

7. „*Valstybinių darbo biržų paslaugos*. Tinkamas šaltinis rasti žemesnės kvalifikacijos darbuotojus ar paprastus darbininkus“.³³

8. *Kiti būdai*. V. Misevičius prie kitų darbuotojų paieškos būdų priskiria: vyresnio amžiaus kandidatų verbavimą (siejamas su organizacijos nauda pritaikant darbuotojų patirtį); socialiai remtinų

²⁶ Asta Stankevičienė ir Liudmila Lobanova. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje* (Vilnius: Technika, 2006), 43.

²⁷ Vaidas Misevičius., Personalo paieška ir atranka – koki būdą rinktis. 2010 spalio 23 d. <http://biblioteka.koucingopaslaugos.lt/2010/10/17/personalo-paieska-ir-atranka-koki-buda-rinktis/>.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Ibid.*

³⁰ *Ibid.*

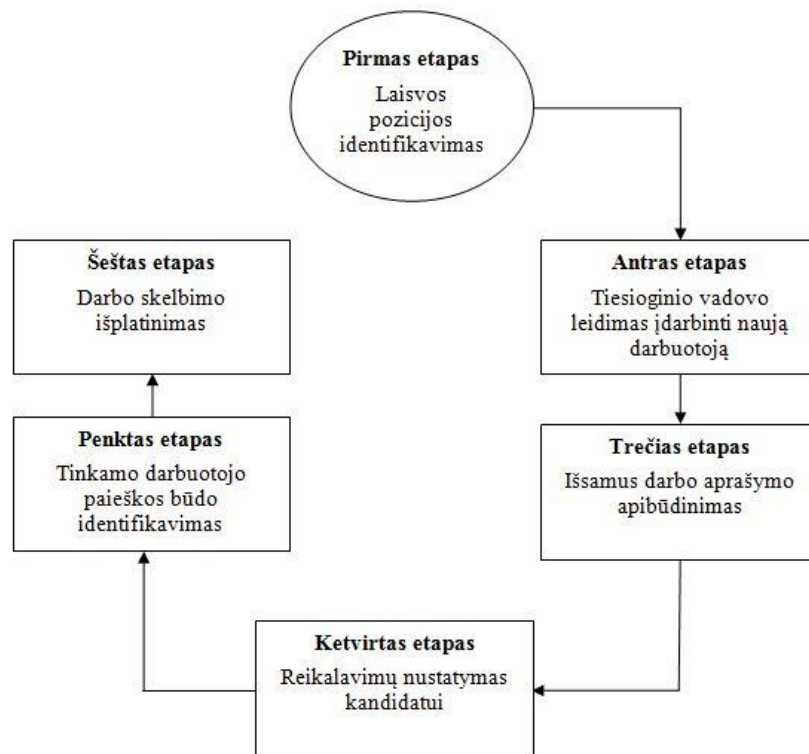
³¹ *Ibid.*

³² Vaidas Misevičius., Personalo paieška ir atranka – koki būdą rinktis. 2010 spalio 17 d. <http://biblioteka.koucingopaslaugos.lt/2010/10/17/personalo-paieska-ir-atranka-koki-buda-rinktis/>.

³³ *Ibid.*

asmenų verbavimą (pigesnė darbo jėga); kontraktiniai darbuotojai ir kt.³⁴

D. Currie grafiškai pateikia personalo verbavimo proceso etapus (2 pav.) ir teigia, kad sistemingas verbavimo ciklas gali būti pradedamas vos tik identifikuojama laisva darbo pozicija³⁵.



2 pav. Personalo verbavimo proceso etapai.

Cit. Pagal *Introduction to Human Resource Management*, Donald Currie, 2006, 84.

Aukščiau paminėti autoriai apžvelgia skirtingus personalo verbavimo proceso šaltinius, išskiria jų privalumus ir trūkumus. Organizacijai norint „prisitraukti“ pačius geriausius kandidatus patartina išbandyti įvairius personalo verbavimo būdus ir pasirinkti pačius patikimiausius.

Apibendrinant personalo verbavimo būdus, galima teigti, jog vieno tinkamiausio darbuotojo paieškos šaltinio nėra. Kiekvienas personalo verbavimo būdas turi savo privalumų, ir trūkumų. Vieni paieškos būdai – brangesni, užtrunkantys ilgesnį laiką, kiti – efektyvesni, leidžiantys organizacijai sutaupyti lėšų. Todėl, organizacijai, atsižvelgiant į savo poreikį, yra svarbu pačiai nuspręsti ir pasirinkti tinkamiausią personalo paieškos būdą. Svarbu paminėti, jog pasirenkant vidinių resursų paieškos būdą, organizacijai reikėtų atsižvelgti į tai, kad įmonės vidiniai ištekliai yra riboti, todėl perkeliant darbuotoją į aukštesnę poziciją, vis tiek reikės rasti naują darbuotoją, kad būtų užpildyta žemesnė pozicija.

³⁴ Vaidas Misevičius., *Personalas paieška ir atranka – kokį būdą rinktis*. 2010 spalio 17 d. <http://biblioteka.koucingopaslaugos.lt/2010/10/17/personalo-paieska-ir-atranka-koki-buda-rinktis/>.

³⁵ Donald Currie., *Introduction to Human Resource Management: a guide to personnel in practice*, Chartered Institute of Personnel and Development (2006), 84.

1.3. Darbuotojų atranka ir jos etapai

Vienas svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių – naujų darbuotojų atranka į tam tikrą darbo poziciją. „Tai svarbus procesas apimantis abipusį sprendimą: organizacija sprendžia siūlyti darbą, ar ne, o kandidatas į darbo vietą sprendžia ar siūlomas organizacijos darbas atitinka jo poreikius ir tikslus“³⁶. Atranka vaidina didelį vaidmenį atsirenkant kompetetingus specialistus, t. y. pasitelkiant tinkamus personalo atrankos įrankius atsiranda galimybė suformuoti atsakingą ir profesionalų organizacijos personalą. Ar pretendentas yra tinkamas siūlomai darbo pozicijai užimti, sprendžiama pasitelkiant įvairius personalo atrankos metodus: gyvenimo aprašymų (CV) ir reziumė analize, rekomendacijų ir išsilavinimo pažymėjimų tikrinimu, naudojant įvairiu atrankos testus (testuojant), darbo imitavimo situacijas, individualių pokalbių arba interviu metodu ir kt. Darbuotojų atrankos proceso metu turėtų būti svarstomi keli esminiai klausimai:

- Ar kandidatas yra tinkamas organizacijai?
- Kokią pridėtinę vertę kandidatas suteiks organizacijai?

Įvairūs mokslininkai darbuotojų *atrankos* sąvoką apibrėžia skirtingai, lentelėje (žr. 3 lentelė) pateikiami šio termino apibrėžimai.

3 lentelė. Atrankos sąvokos apibrėžimai

Autorius	Atrankos sampratos apibrėžimas
Ivanovic, Collin, 1997 m.	Procesas, per kurį galutinis kandidatų pasirinkimas priklauso nuo testų ir pokalbio rezultatų
Byars, Rue, 2001 m.	Procesas, leidžiantis rinktis pretendentų gebėjimus, kurie, tikėtina, labiausiai atitiks ir bus naudingi sėkmingai atliekant darbą.
Bakanauskienė, 2002 m.	Procesas, per kurį iš turimų pretendentų į tam tikrą vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Personalo atrankos procesas prasideda pretendentų sąrašo pateikimu ir baigiasi samdos sprendimu.
Stoner, Freeman, Gilbert, 2005 m.	Abipusis procesas, per kurį organizacija sprendžia siūlyti darbą ar ne, o kandidatas

³⁶ James A. F. Stoner, Edvard R. Freeman ir Daniel R. Gilbert. *Vadyba*. (Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005), 380.

	sprendžia, sutikti su pasiūlymu ar ne.
Price, 2007 m.	Sprendimo priėmimas, atrenkant geriausią kandidatą iš visų, kurie atliko organizacijos pateiktus testus, užduotis ir dalyvavo pokalbyje.
Bohiander, Snell, 2007 m.	Individualus pasirinkimo procesas, per kurį atrenkamas tinkamiausias kvalifikacijos asmuo laisvai darbo vietai užimti.

Šaltinis: Aurelija Bacevičiūtė, Vita Juknevičienė „Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: 2009, 16.

Apibendrinant visus lentelėje pateiktus *atrankos* sampratos apibrėžimus galima teigti, kad *atranka* – „tai organizacijos procesas, per kurį išrenkamas tinkamiausias darbuotojas atitinkantis visus organizacijos reikalavimus ir lūkesčius, turintis reikalaujamas žinias ir kompetencijas bei lengvai jomis disponuojantis“³⁷.

Pagrindinis atrankos tikslas – „surasti tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei komandai labiausiai tinkantį kandidatą“³⁸. Autorius R. Vanagas nurodo, jog svarbiausias atrankos vykdymo tikslas yra „surasti numatomi darbo pozicijai tinkamą darbuotoją pasižymintį reikiama is įgūdžiais ir kvalifikacija, per kiek įmanoma trumpesnę laiką, įmanomai mažesnėmis sąnaudomis“³⁹.

„Naujo darbuotojo atėjimas į organizaciją reikšmingas tiek pačiam darbuotojui, tiek organizacijai. Darbuotojui – tai naujas gyvenimo etapas, o organizacijai – naujos idėjos ir gebėjimai, padėsiantys plėtoti sėkmingą organizacijos veiklą. Organizuojant efektyvų atrankos procesą, reikia sukurti organizacijos atrankos mechanizmą. Kiekvienas pasirenka sau labiausiai tinkamą būdą atrinkti kandidatus“⁴⁰.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriami šie atrankos etapai apibūdinantys nuoseklų šio proceso atlikimą:

1 etapas. „Dokumentų užpildymas. Paraiškos į organizaciją patenka dviem būdais: asmenys ateina asmeniškai (užpildo organizacijos anketą (verbavimo kortelę) ir pateikia dokumentus) arba paštu gaunamas prašymo laiškas bei pateikiami dokumentai“⁴¹.

2 etapas. „Dokumentų peržiūrėjimas. Pirminė atranka atliekama pagal gyvenimo aprašymą (CV), užpildytą organizacijos anketą (verbavimo kortelę) ir pateiktus dokumentus. Organizacijos anketoje pateikiama: vardas, pavardė, amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, profesinė patirtis, darbo keitimo priežastys, medicininė informacija, pomėgių ir interesų ratas bei

³⁷ Aurelija Bacevičiūtė ir Vita Juknevičienė. *Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas*, Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, (2009), 16.

³⁸ Asta Stankevičienė ir Liudmila Lobanova. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje* (Vilnius: Technika, 2006), 47.

³⁹ Ramūnas Vanagas., *Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas*, Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, (2009) .2(15), 321.

⁴⁰ Aurelija Bacevičiūtė ir Vita Juknevičienė, *op.cit.*, 16.

⁴¹ Asta Stankevičienė ir Liudmila Lobanova, *op. cit.*, 40

papildomos žinios: stažuotės, kursai, darbas užsienyje ir kt. Pridedamos rekomendacijos, diplomo kopija ir kiti reikalingi dokumentai“.⁴²

3 etapas. „Tinkamiausio kandidatų sąrašo sudarymas. Peržiūrėjus gyvenimo aprašymą (CV), rekomendacijas ir kitus dokumentus, kandidatai suskirstomi į: a) tinkamus (tinkami surašomi į atskirą sąrašą); b) galimus (surašomi į kitą sąrašą ir paliekami personalo rezerve). Jei tinkamų kandidatų skaičius per mažas arba pirminio pokalbio metu jie pasirodo netinkami, į pokalbį bus kviečiami galimi kandidatai); c) netinkami (jie iš karto atmetami). Paprastai kandidatų skaičius būna pakankamas, bet ne visada tarp jų randamas tinkamas. Geriau ieškoti ilgiau, nei priimti bet kokį kandidatą, o paskui atleisti, nes tuo metu nebuvo geresnių. Kol bus rastas tinkamas kandidatas, galima laikinai darbus perskirstyti kitiems darbuotojams“.⁴³

4 etapas. „Kandidatų kvietimas pokalbiui“.⁴⁴

5 etapas. „Pirminis kandidatų atrinkimas. Pirmiausia atliekami testai (juos atlieka organizacijos personalo tarnyba arba personalo paieškos ir atrankos įmonės). Pagal testus atrinkti kandidatai kviečiami pokalbiui. Pirminį pokalbį gali atlikti personalo tarnyba arba paieškos ir atrankos įmonės. Į jį apytiksliai gali patekti apie 10 – 20 kandidatų. Klausama apie jų darbo patirtį, darbo keitimo priežastis, motyvaciją, vertybes, interesus, silpnąsias ir stipriąsias puses, santykius su vadovais ir kolegomis“.⁴⁵

6 etapas. „Antrinis kandidatų atrinkimas. Vyksta atrinktų kandidatų (dažniausiai trijų arba keturių) pokalbiai su tiesioginiu vadovu, vėliau ir su aukštesnio lygmens vadovu, tada vėl su tiesioginiu vadovu. Pirminiame ir antriniame etape gali būti naudojami ir kiti atrankos metodai: darbo bandymas, diskusijos grupėse, rekomendacijų tikrinimas ir kt“.⁴⁶

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

Patikimumo tikrinimas - skirtingų atrankos vykdytojų sutarimo laipsnis dėl kandidato, t. y., kiek žmonių yra panašios nuomonės apie kandidatą. Jei nuomonės labai skirtingos, tai apklausos patikimumą lemia atrankos vykdytojo sugebėjimas nuspėti kandidato tinkamumą darbui. Jei per bandomąjį laikotarpį (kai kurių darbdavių nuomone, realiai jis trunka apie 1-erius metus), kandidatas pasirodė tinkamas, atrankos procedūra buvo pagrįsta, ir atvirksčiai. Jei kandidatą atranka ne komisija, galutinį sprendimą priima tiesioginis viršininkas. Šiuo atveju galima taikyti tik pagrįstumo testą“.⁴⁷

⁴² Asta Stankevičienė ir Liudmila Lobanova. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje* (Vilnius: Technika, 2006), 40.

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ *Ibid.*

8 etapas. „Pasiūlymo dirbti pateikimas ir jo patvirtinimas. Jei atrinktasis kandidatas sutinka dirbti organizacijoje (žodinis patvirtinimas), kiti kandidatai turi žinoti, kad jiems nepasisekė, tik raštiškai sudarius darbo sutartį“⁴⁸.

9 etapas. „Pranešimas kandidatams, kuriems nepasisekė. Informuojama telefonu ar paštu“⁴⁹.

10 etapas. „Darbo sutarties pasirašymas“⁵⁰.

Vykdamas kandidatų atranką taip pat būtų galima vadovautis ir J. F. Stonerio ir kt. pasiūlytais atrankos proceso etapais. (žr. 4 lentelę.)

4 lentelė. Atrankos proceso etapai

Procedūros	Paskirtis	Veiksmai ir kryptys
1. Įdarbinimo anketos užpildymas	Nurodo, kokias pareiškęjas nori užimti pareigas, suteikia informacijos pokalbiui.	Reikalauja tik informacijos, kuri padėtų nuspėti, kaip seksis dirbti.
2. Pradinis „rūšiavimo“ pokalbis	Leidžia greitai įvertinti pareiškėjo tinkamumą.	Klausiama apie patyrimą, norimą atlyginimą, norą persikelti dirbti į organizaciją.
3. Testavimas	Padeda įvertinti pareiškėjo darbo įgūdžius ir sugebėjimą mokytis darbe.	Gali būti naudojama kompiuterinė testavimo programinė įranga, rašto analizė, tiriama sveikata ir fizinės galimybės.
4. Tyrimas „už nugaros“	Patikrinamas pareiškėjo, santraukos ar anketos teisingumas.	Kreipiamasi į ankstesnį pareiškėjo viršininką (su leidimu) ir patvirtinama gauta iš pareiškėjo informacija.
5. Išsamus atrankos pokalbis	Sužinoma daugiau apie pareiškėją kaip apie individą.	Kalbasi tiesioginis pareiškėjo vadovas.
6. Fizinis patikrinimas	Padeda apsaugoti kitus darbuotojus nuo ligų; padaromas įrašas apie pareiškėjo sveikatą; apsaugo firmą nuo neteisėtų darbuotojo kompensacijos reikalavimų.	Dažnai atlieka organizacijos gydytojas.
7. Darbo pasiūlymas	Užpildoma laisva darbo vieta ir pareigybė.	Siūlomas atlyginimas ir socialinių garantijų paketas.

Šaltinis: J. F. Stoneris, E. Freemanas, D. R. Gilbertas, *Vadyba*, 2005, 381.

⁴⁸ Asta Stankevičienė ir Liudmila Lobanova. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje* (Vilnius: Technika, 2006), 40.

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ *Ibid.*

Apibendrinant mokslininkų išanalizuotą darbuotojų atrankos procesą, galima teigti, jog kiekviena organizacija turėtų pati nusistatyti jai priimtinausius ir tinkamiausius, efektyvų personalo atsirinkimą sąlygojančius atrankos etapus. Bene labiausiai paplitę ir plačiausiai organizacijose naudojami yra šie pagrindiniai atrankos etapai: gyvenimo aprašymo analizė, kuri yra reikalinga atliekant pirminę atranką, tikrinant, ar kandidatas atitiko darbo skelbime keliamus reikalavimus (priėmimo į darbą anketos peržiūra būtina norint išsiaiškinti specifinę kandidato informaciją); testavimo etapas, kuris suteikia reikiamos informacijos apie pretendento žinias, įgūdžius ir gebėjimus; tolimesniame etape – individualus interviu, kuriuo siekiama geriau pažinti kandidatą, jo asmenines savybes, motyvaciją; rekomendacijų ir charakteristikų tikrinimas, kuriuo metu darbdavys įsitikina, jog darbuotojo pateikta informacija yra patikima, kartu patikrinant ir darbuotojo sąžiningumą. Galutinis sprendimas – priimamas paskutiniame atrankos etape, kada darbdavys įvertinęs kandidato tinkamumą sprendžia ar teikti jam darbo pasiūlymą ar ne, o kandidatas gavęs darbdavio kvietimą dirbti sprendžia, ar jį priimti, ar ne.

1.3.1. Kandidatų vertinimo metodai atrankos metu

Kiekviena organizacija taiko skirtingus atrankos metodus. Dažniausiai, šie metodai priklauso nuo organizacijos specifikos ir daugybės kitų aplinkybių. Atrankos metodo pasirinkimą lemia organizacijos iškelti reikalavimai pretendentui, nes tik darbdavys geriausiai žino kokio būsimojo darbuotojo jam reikia ir kaip geriausiai nustatyti jo tinkamumą. R. Vanagas ir A. Bacevičiūtė bei V. Juknevičienė savo straipsniuose nurodo šiuos labiausiai paplitusius atrankos metodus:

- „Dokumentų analizė ir pirminis pokalbis;
- Rekomendacijų ir charakteristikų tikrinimas;
- Įdarbinimo testai;
- Atrankos interviu“.⁵¹

Vis labiau populiarėjantis atrankos metodas – kandidatų tinkamumo vertinimas testais, kurių rūšių yra labai įvairių, tačiau kiekviena organizacija pagal poreikį pasirenka jai labiausiai tinkamą. Autorius R. C. Appleby savo knygoje išskiria šias testų rūšis, kurios padeda atskleisti pretendentų gebėjimus ir įgūdžius:

- „Pasiiekimo testai – išbando ir išmatuoja pretendento pasiekimus bei išugdytus gebėjimus;
- Gabumų testai – vertina asmens gabumus ir galimybes;
- Intelektu testai – skirti vertinti kandidato atmintį ir mąstymą;

⁵¹ Aurelija Bacevičiūtė ir Vita Juknevičienė. Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (2009), 16.

- Interesų testai – specialiai parinktais klausimais ir užduotimis siekiama sužinoti pretendento interesų sritis ir kas jį ypač domina;
- Asmenybės testai – siekiama įvertinti dominuojančius asmenybės bruožus, polinkių, interesų, nuotaikų ir temperamento derinį;
- Situaciniai testai – leidžia įvertinti žmogaus elgesį tam tikroje situacijoje⁵².

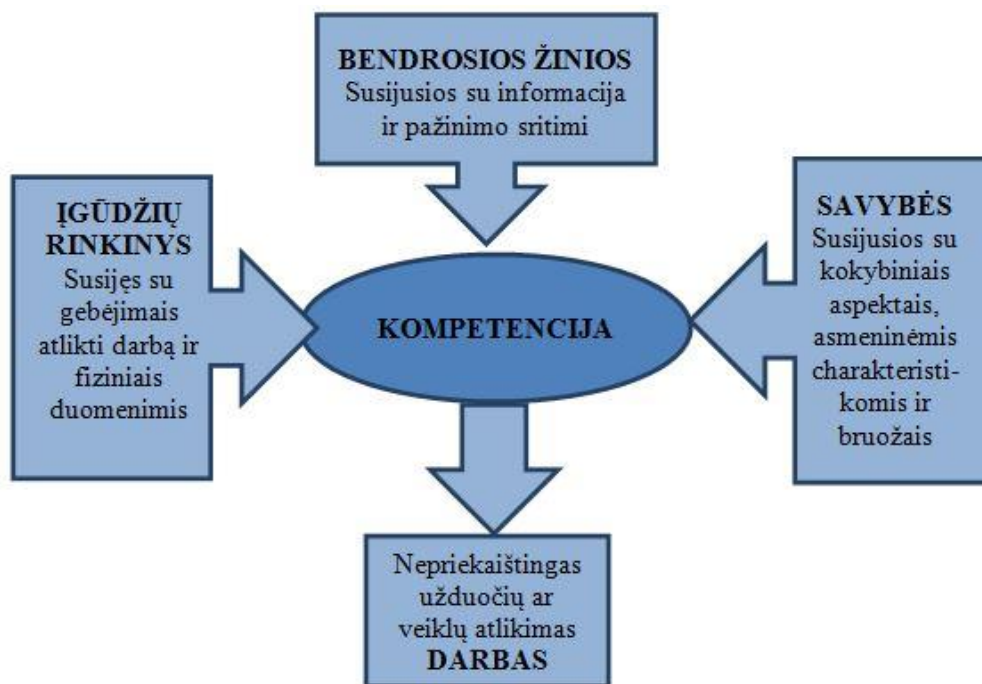
Visos nurodytos testų rūšys padeda išsiaiškinti kandidatų turimas kompetencijas. Todėl organizacija formuodama jai tinkamiausią atrankos modelį ir siekdama išsirinkti efektyviausią kandidatą, gali pasirinkti patikimiausią, priimtinausią ir geriausią rezultatą užtikrinantį testo tipą. Tikėtina, jog šiuo atrankos metodu kandidatų tinkamumą turėtų vertinti tik patyrę ir profesionalūs personalo atrankos specialistai.

⁵² Robert P. Appelby. *Šiuolaikinio verslo administravimas* (Vilnius: Charibdė, 2003), 84.

2. KOMPETENCIJOMIS GRĮSTAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

2.1. Kompetencijos sąvokos samprata

Sąvoka kompetencija kilusi iš lotynų kalbos žodžio “competentia”, kurio reikšmė yra “galintis teisti” arba “turintis teisę kalbėti”⁵³. Dar Senovės Romoje buvo sudarytas “gerojo Romėnų kario” kompetencijų sąrašas, į kurį buvo atsižvelgiama atrenkant karius⁵⁴. Amerikiečių autorius D. McClelland 1976 m. sąvoką “kompetencija” apibūdino „kaip tam tikras asmens charakteristikos, identifikuojančias puikų darbo atlikimą“⁵⁵. 1982 m. R. Boytzis pateikia štai tokį kompetencijos apibrėžimą: „Kompetencija – tai pagrindinės žmogaus savybės, susijusios su efektyviu darbo atlikimu“⁵⁶. Kompetencijų pagrindimo schema (3 pav.) vizualizuoja kompetencijos sąvokos sampratą ir pagrindžia pateikiamą apibrėžimą: „Kompetencija – tai asmens įgūdžių rinkinys, kuriame susietos žinios ir savybės,- leidžiančios sėkmingai atlikti užduotį ar funkciją specifinėje darbo veikloje“⁵⁷.



3 pav. Kompetencijų pagrindimo schema.

Cit. pagal Lukasz Sienkiewicz ir kt. *Competency-based human resources management*.

The lifelong learning perspective, Warsaw: Educational Research Institute 2014, 17.

⁵³ Kaushiki Tripathi, Manisha Agrawal. Competency Based Management In Organizational“, Global Journal of Finance and Management, Volume 6, Number 4 (2014), 350.

⁵⁴ Fotis Draganidis ir Gregirs Mentzas. „Competency based management: a review of systems and approaches“, *Information Management & Computer Security*, (2006) Vol. 14 Iss 1 pp. 51.

⁵⁵ David McClelland . *Testing for competence rather than for „Intelligence“*. (Harvard University, 1973). <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf> , 3.

⁵⁶ Kaushiki Tripathi, Manisha Agrawal.. *op. cit.*, 350.

⁵⁷ *Ibid.*, 350.

1973 m. D. McClellandas straipsnyje „Tikrinama kompetencija – ne žinios“ („Testing for Competence Rather than Intelligence“) pasiūlė sąvoką „įgūdis“ pakeisti į sąvoką „kompetencija“, kadangi jo nuomone, „būtent kompetencija apima asmens tiek elgesio, tiek techninius jo gebėjimus“.⁵⁸ Manytina, jog tradiciniais atrankos metodais negalima tiksliai nustatyti, kaip žmogus dirbs ir elgsis ateityje.

Lietuvos ir kitų šalių autorių, nagrinėjančių žmogiškųjų išteklių problematikas, kompetencijos sąvokos supratimas ir apibūdinimai pateikiami žemiau esančioje lentelėje. (žr. 5 lentelę.)

5 lentelė. Kompetencijos sąvokos apibrėžimai

Autorius	Kompetencijos sąvoka
R. Boyatzis (1982)	Kompetencija – tai esminė individo charakteristika, priežasties ir pasekmės ryšiais susijusi su puikia veikla.
S. M. Spencer & L. M. Spencer (1993)	Kompetencijos – tai esminės individo savybės, kurios priežasties ir pasekmės ryšiais susietos su efektyvia (puikia) kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje.
A. Marrelli (1998)	Kompetencijos – tai išmatuojamos žmogaus galimybės, reikalingos efektyviam darbo atlikimui.
P. Perrenaud (2000)	Kompetencija – tai gebėjimas sutelkti kognityvinius gebėjimus ir panaudoti juos tam tikroje situacijoje.
S. Jackson, R. Schuler (2003)	Kompetencijos yra apibrėžiamos kaip įgūdžiai, žinios, gebėjimai ir kitos savybės, kurios užtikrina efektyvų darbo atlikimą.
D. Dubois, W. Rothwell (2004)	Kompetencijos tai yra šios savybės: žinios, įgūdžiai, mąstysena, mąstymo modeliai, kuriuos pasitelkus užtikrinamas sėkmingas veiklos rezultatas.
V. Darškuvienė (2008)	Kompetencija – tai gebėjimas, kurio reikalauja tam tikra užimama pareigybė. Kompetencijos sąvoka paprastai apibūdinami plataus diapazono gebėjimai, vienas iš kurių susijęs su individų patirtimi. Kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ar gebėjimų požymis, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas.
D. Diskienė, M. Marčinskas	Kompetencija – tai tokios pagrindinės asmens savybės, kaip motyvai, bruožai, gebėjimai, įvaizdžio ar socialinio vaidmens

⁵⁸ David McClelland . *Testing for competence rather than for „Intelligence“*. (Harvard University, 1973). <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf> , 5.

(2010)	aspektai, žinios, kurias asmuo gali panaudoti. Kitaip tariant, kompetencija – tai gebėjimų ir technologijų derinys, pagrįstas žodžiais išreikštomis ir neišreikštomis žiniomis. Tai elgesio bruožų, būtinų sėkmingai atlikti darbą rinkinys. Būtent motyvų, bruožų, požiūrių, įgūdžių ir gebėjimų derinys leidžia atskirti geriausius atlikėjus nuo vidutinių.
T. Sudnickas, R. Rekašienė (2014)	Esminės individo charakteristikos (kompetencijos) suprantamos kaip ilgalaikės asmens savybės, kurios leidžia nuspėti jo elgseną ateityje.

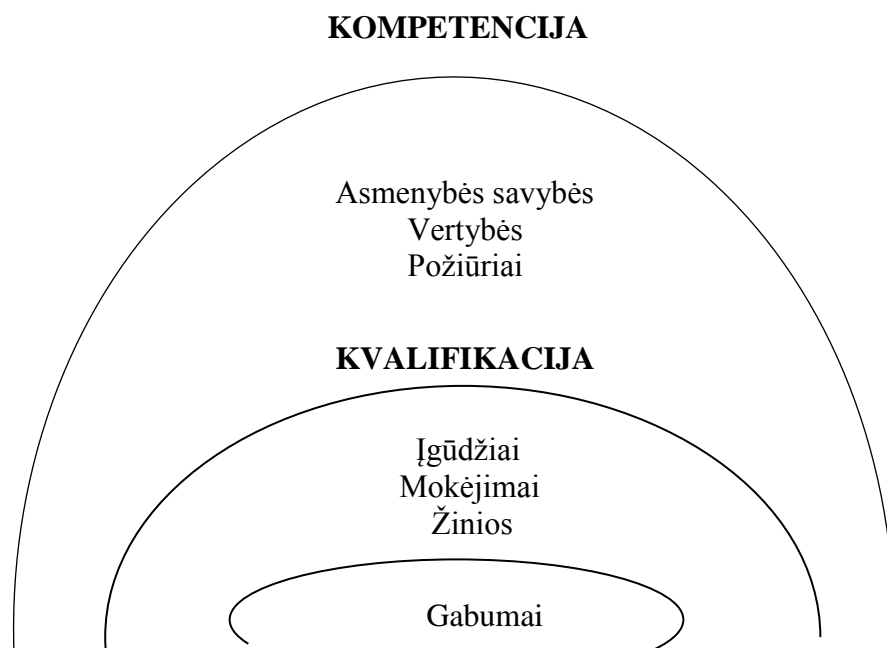
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kompetencijos sąvokos suvokimas įvairiose Europos šalyse traktuojamas skirtingai. Autoriai V. Gražulis ir E. Markuckienė straipsnyje „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“ pateikia šias kompetencijos sampratas skirtingose Europos šalyse:

- „*Olandijoje* vyrauja samprata, kad kompetencija – tai elgesio charakteristikos arba apraiškos, kurias galima stebėti. Jos yra pagrįstos žiniomis, įgūdžiais, nuostatomis ir kitomis asmeninėmis charakteristikomis.
- *Didžiojoje Britanijoje* sąvoka „kompetencija“ apibūdina tam tikrus darbinės ir profesinės veiklos standartus. Profesinė kompetencija apibrėžiama kaip gebėjimas taikyti žinias, supratimą, praktiniu ir mąstymo įgūdžiu, reikalingu efektyviai (reikiamus standartus atitinkančiai) veiklai atlikti – kalbama ne apie tobulumo siekį, o apie reikiamo lygmens atitikimą.
- *Belgijoje* kompetencija apibrėžiama kaip nuosekli įgūdžių, nuostatų ir žinių kombinacija, kuri išreiškiama stebimu elgesiu ir kuria remiantis galima prognozuoti, kiek efektyvus bus tam tikros funkcijos ar vaidmens atlikimas⁵⁹.

Pažymėtina, kad kompetencijos sąvoka žmogiškųjų išteklių kontekste pradėta naudoti ne taip jau ir senai. Dar praėjusio amžiaus viduryje darbuotojų atranka buvo grindžiama jų kvalifikacija, t.y. buvo akcentuojama į tai ar darbuotojas turi formalų švietimo sistemoje įgytą įgaliojimą, reikalingą konkrečiai veiklai atlikti. Autorė D. Lepaitė, analizuodama kompetencijos ir kvalifikacijos sampratą, pateikia kompetencijos struktūros grafinį pavaizdavimą:

⁵⁹ Vladimiras Gražulis ir Markuckienė Elžbieta, *Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas*, (Vilnius: Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2013 3 (31), 142-151.



4 pav. Kompetencijos termino struktūra.

Cit. pagal Kompetencijos sampratos esmė. Palmira Jucevičienė, Daiva Lepaitė, Socialiniai mokslai, 2000, 47.

Terminas „kompetencija“ pradedamas vartoti pradėjus formuotis informacinei (žinių) visuomenei, vykstant darbo visuomenės transformacijai į veiklos visuomenės transformaciją, kai pagrindine vertybe tampa žmogaus žinios, įgalinančios praturtinti darbą ir tobulinti jo pobūdį⁶⁰. Straipsnio autorių nuomone, „kompetencija kaip holistinė idėja gali būti apibrėžiama kaip koncepcija, kuri akcentuoja gebėjimą perkelti žinias ir įgūdžius į naujas situacijas, kartu įgalinanti žmogų veikti įvairiuose veiklos lygiuose“⁶¹. Šiuolaikiniame dinamiškame pasaulyje kompetencija negali būti interpretuojama tik kaip kvalifikacija, kuri yra nusakoma apibrėžtais įgūdžiais ir įgalina atlikti ribotas užduotis aiškiai struktūrizuotoje veikloje, kurioje vyrauja aiškiai nustatytos darbo funkcijos (rezultatas - atliktas darbas)⁶².

„Kompetencija neįgyjama kaip tradicinė kvalifikacija, gavus diplomą, ji turi būti pastoviai ugdoma“⁶³. Deja, tenka pastebėti, kad ir dabartiniu laikmečiu Lietuvoje šios sampratos nėra išgrynintos ir pasitaiko atvejų, kai valstybinės institucijos, nustatinėdamos reikalavimus atitinkamos srities darbuotojams, painioja kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokas. Šis konkretus pavyzdys bus pateiktas 3-iame darbo skyriuje (žr. 3 sk. „Darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų funkcijos, kvalifikaciniai reikalavimai ir kompetencijos“).

⁶⁰ Palmira Jucevičienė, Daiva Lepaitė. „Kompetencijos sampratos esmė“ *Socialiniai mokslai* 1, 22, (2000): 45.

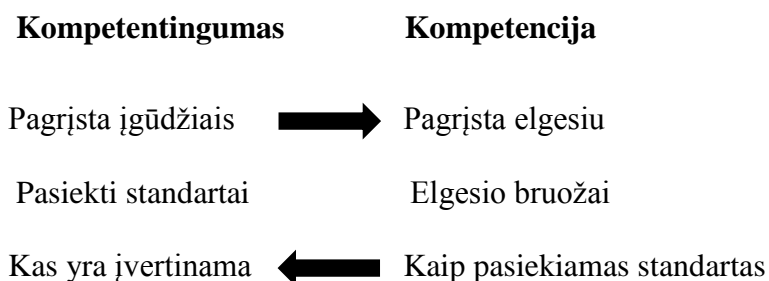
⁶¹ *Ibid.*

⁶² *Ibid.*, 48.

⁶³ Rūta Adamonienė „Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės“, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 16, 1 (2009), 15.

Dar vienas aktualus aspektas, aptariant kompetencijos sąvoką, būtų fonetiškai panašiai skambančių žodžių prasmės analizavimas: „kompetentingumas“ ir „kompetencija“, angliškai: „competence“ ir „competency“.

Indų profesorė Seema Sanghi vadovėlyje „Kompetencijos pagrindai“ pateikia šių sąvokų tarpusavio sąveiką grafiškai:



5 pav. Sąsaja tarp kompetentingumo ir kompetencijos sąvokų

Cit. pagal The Handbook of Competency Mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations, 2017.

Kompetentingumas šioje schemoje yra pateikiamas kaip įgūdžiais pagrįstų standartų vertinimas, kompetencija išreiškia elgesį, kuriuo yra pasiekiamas standartas⁶⁴.

Profesorius R. Laužackas kompetenciją apibūdina kaip „turėjimą gebėjimų atlikti tam tikrą funkciją“, o kompetentingumas aiškinamas „kaip panaudojimas praktinėje veikloje to gebėjimo raiškos, kokybiškumo“⁶⁵.

Verslo ir vadybos žodynas pabrėžia, kad šios sąvokos turėtų būti atskiriamos, bet čia pat daroma prielaida, kad jos gali būti naudojamos sinonimiškai⁶⁶, todėl savo darbe naudosiu kompetencijos sąvoką plačiąja prasme.

Kompetencijos yra skirstomos į:

- „Bendrasias kompetencijas, kurios yra privalomos visiems organizacijoje dirbantiems darbuotojams;
- Vadybines kompetencijas, privalomas visiems organizacijos vadovams, įskaitant vedėjus, pavadootojus ir direktorius;
- Profesines kompetencijas – kompetencijas, privalomas tik tam tikras pareigas einantiems darbuotojams“⁶⁷.

⁶⁴ Seema Sanghi. *The Handbook of Competency Mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. Second Edition, (2007), 8.

⁶⁵ Rimantas Laužackas. *Kompetencijomis grindžiamų mokymo/ studijų programų kūrimas ir vertinimas*. Monografija. (Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla), 208.

⁶⁶ Dictionary of Business & Management, 2004.

⁶⁷ Reda Rekašienė. „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis: ko juo siekiama ir kaip jis veiktų?“, (*Valstybės tarnybos aktualijos*: 2014).

Autorius Charles Woodruffe atitinkamai šią sampratą skiria į: kompetencijos sritis ir su asmeniu susijusias kompetencijas⁶⁸. Kompetencijos sritys yra veiklos, kuriose asmuo yra kompetentingas, o su asmeniu susijusios kompetencijos yra laikomos kaip darbuotojo charakteristikos, kurios įgalina pasiekti rezultatų kompetencijų srityje⁶⁹. Pirmąsias galima įvardyti kaip orientuotas į darbą, o antrosios yra orientuotos į darbuotoją.

2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo grįsto kompetencijomis teoriniai aspektai

Pažangiose šiuolaikinėse tarptautinėse kompanijose plinta kompetencijomis grindžiamas žmogiškųjų išteklių valdymas. „Šiuolaikinėse organizacijose darbuotojų žinios ir gebėjimai tampa pagrindiniu konkurenciniu pranašumu, kuris remiasi išskirtinėmis vadovų ir darbuotojų kompetencijomis. Todėl norint stiprinti konkurencinę poziciją, reikia kaupti atskiras kompetencijas, kurios sąveikautų ir didėtų“⁷⁰.

Organizacijos, kurios naudoja kompetencijomis grįstą įdarbinimo metodą, testuoja kandidatus ir gauna konkrečius jų gebėjimų įrodymus, tokiu atveju remiamasi ne tik kandidatų pasakojimu apie savo profesinę patirtį, įgūdžius ir žinias, įrodančias potencialių darbuotojų kompetenciją.⁷¹

Kompetencijų nustatymas, formavimas ir vertinimas yra esminis kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo metodo veiksnys. Pagrindinis žmogiškųjų išteklių specialistų tikslas yra išžvelgti ir atskleisti tokias darbuotojo charakteristikas, kurios leidžia ne tik sėkmingai atlikti užduotis, bet ir įrodo kandidatą turint išskirtinių gabumų. Kompetetingam darbuotojui turi būti skiriamas dėmesys tolimesniam jo kompetencijų vystymuisi ir ugdymuisi.⁷²

Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo metodas skatina panaudoti darbuotojų įgūdžius siekiant įgyti stipriausią konkurencinį pranašumą. Taikant šį metodą atsižvelgiama į kiekvieno darbuotojo skirtingus gebėjimus siekti numatytų rezultatų ir strateginių organizacijos tikslų. Išskirtinių gebėjimų turintis darbuotojas jam paskirtas užduotis atlieka efektyviau ir pasiekia geresnių rezultatų, negu eilinis darbuotojas, atliekantis tą patį darbą. Todėl organizacija, gebanti

⁶⁸ Charles Woodruffe. „What is meant by a Competency,“ *Leadership & Organization Development Journal*, 14,1 (1993): 29, <http://www.emeraldinsight.com/skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/eb053651>

⁶⁹ Lukasz Sienkiewicz ir kt. *Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective*. (Warsaw: Educational Research Institute, 2014), 8.

⁷⁰ Renata Korsakienė, Liudmila Lobanova ir Asta Stankevičienė, *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros* (Vilnius: Technika, 2011), 138.

⁷¹ Michael Katz. *Competencies Hold the Key to Better Hiring*, 2015.

<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0315-competencies-hiring.aspx>

⁷² Lukasz Sienkiewicz ir kt. *op., cit.*, 8.

atpažinti darbuotojus lyderius ir skatinanti jų tobulėjimą, neabejotinai, tampa labiau efektyvia, netgi nedidindama esamo darbuotojų skaičiaus.⁷³

Prieduose (žr. 1 priedą) pateikiama kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos organizacijoje schema, kurioje vaizduojamas ir pagrindinis šiame valdyme naudojamas „įrankis“ – kompetencijos modelis bei plačios jo pritaikymo galimybės.

Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas yra nuoseklus ir tęstinis procesas, praktikuojamas visuose jo etapuose - pradedant darbuotojų prisijungimu prie organizacijos (atrankos ir įdarbinimo procesai, prisitaikymas prie darbo), jų efektyvios darbinės veiklos metu (vertinimas ir motyvacijos procesas), plėtros procese (mokymai ir tobulinimasis) iki darbuotojų išėjimo iš organizacijos (atleidimas iš darbo ir jų perkvalifikavimas).⁷⁴ D. Dubois teigia, kad kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas yra orientuotas į darbuotojus, atliekančius darbą, o ne į jų atliekamą darbą.⁷⁵

Pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduriama taikant kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymo metodą įvardinami kaip:

- *kompetencijos* sąvoka nėra aiškiai ir nuosekliai suprantama;
- *kompetencijų* nustatymas, kuris padėtų atskirti darbuotojus lyderius nuo vidutiniškai darbą atliekančių darbuotojų reikalauja daug darbo, lėšų ir laiko sąnaudų;
- šiuolaikinėse organizacijose žmogiškųjų išteklių specialistai dar nėra pakankamai susipažinę su *kompetencijomis* grįstu žmogiškųjų išteklių valdymo metodu⁷⁶

Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas *darbuotojų verbavimo ir atrankos procese* įgalina identifikuoti potencialių kandidatų verbavimo šaltinius, kurie siūlo darbuotojus lyderius. Šiais, lūkesčius pateisinusiais verbavimo šaltiniais yra skatinama naudotis ir ateityje. Be to, atrenkant darbuotoją, remiamasi kandidato pademonstruotais gebėjimų rezultatais bei lyginama pretendentų “talentai”, kurie leidžia nuspėti, kurioje srityje būsiami darbuotojai atsiskleis kaip darbuotojai lyderiai.⁷⁷

Darbuotojų planavimui pasitelkiami kokybiniai planavimo metodai. Tokiu būdu būsimas darbuotojų skaičius nėra orientuojamas į esamą, tikimasi pasiekti tokių pačių arba geresnių rezultatų su mažesniu darbuotojų lyderiu skaičiumi. Susitelkiama ties talentais ir jų teikiama nauda organizacijai.⁷⁸

⁷³ Lukasz Sienkiewicz ir kt. *Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective*. (Warsaw: Educational Research Institute, 2014), 8.

⁷⁴ *Ibid.*, 73.

⁷⁵ David Dubois, William Rothwell. *Competency-Based Human Resource Management*, (Nicholas Brealey Publishing, 2004), 10.

⁷⁶ *Ibid.*, 13.

⁷⁷ Lukasz Sienkiewicz ir kt., *op. cit.*, 8.

⁷⁸ *Ibid.*

Darbuotojų *vertinimas ir jų motyvacijos procesas* vykdomas periodiškai. Darbuotojams yra nuolat suteikiamas grįžtamasis ryšys, koncentruojamasi į jų pasiektus darbo rezultatus, kurie pagal pasirinktą kompetencijos modelį tikrinami tiek esamai, tiek ir siektinai darbo pozicijai.⁷⁹

Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių metodas identifikuoja sunkumus, trukdančius asmeniniam tobulėjimui, ir įpareigoja darbo vadovus šias kliūtis pašalinti. *Mokymo procesas* pradedamas, kai identifikuojamos turimos darbuotojo kompetencijos ir nustatomas jų lygis. Esant poreikiui organizacija sudaro sąlygas *tobulinti* esamas darbuotojo kompetencijas iki aukštesnio lygio.⁸⁰

2.3. Kompetencijų profilis

Kompetencijos profilis yra įrankis, kuris įgalina tiesioginę kompetencijos sąvokos įprasminimą valdant žmogiškuosius išteklius⁸¹. A. Szczęśna ir T. Rostkowski kompetencijos profilį apibrėžia kaip svarbiausių kompetencijų rinkinį, kurias darbuotojas jau turi įgijęs arba kurios yra reikalaujamos darbdavio specifinei pozicijai užimti. Anot šių autorių, kompetencijos profiliai turėtų būti sudaryti iš keturių elementų:

- kompetencijų, įtrauktų į kompetencijos profilį, sąrašo;
- informacijos apie vientiso modelio specifinių kompetencijų svarbą;
- informacijos apie pageidaujamą arba esamą kompetencijos lygį, patenkinantį kiekvieną iš jų;
- kompetencijų matavimo metodų (elgsenos, kurios parodo tam tikros kompetencijos egzistavimą).⁸²

Apibendrinant galima teigti, kad kompetencijos profilis yra visų kompetencijų rinkinys, kuris aprašo specifinę darbo pareigybę arba organizacinį vaidmenį.

Kompetencijų skaičius viename profilyje yra diskutuotinas objektas, kuris mokslininkų vertinamas nevienareikšmiai. Sidor-Rządkowska pabrėžia, kad bendras supratimas, jog kuo labiau detalizuotas modelis, tuo jis yra geresnis, nėra savaime paprastas⁸³. Didžiulis kompetencijų skaičius ir jų išplėstiniai paaiškinimai gali pareikalauti nepamatuoto įdirbio ir informacijos pertekliaus, kuriant didelės apimties knygą. Tokia situacija taip pat keltų įvairių sunkumų įvertinant kompetencijas.

Lenkų autoriai Lukasz Sienkiewicz, Anna Jawor-Joniewicz ir kt. pateikia duomenis, kad jų tyrinėtose įmonėse dažniausiai buvo renkama 5-8 kompetencijų profilis (40,5 proc. visų tyrinėtų organizacijų). Daugiau nei vienas trečdalis organizacijų rinkosi mažiau negu 5 kompetencijų profilius

⁷⁹ Lukasz Sienkiewicz ir kt. *Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective*. (Warsaw: Educational Research Institute, 2014), 8.

⁸⁰ *Ibid.*

⁸¹ *Ibid.*, 77.

⁸² *Ibid.*, 78.

⁸³ *Ibid.*, 83.

(35,7 proc.). Beveik kas penkta kompanija taikė 9 – 12 kompetencijų profilius (17, 8 proc.) ir tik labai nedidelis skaičius organizacijų naudojo 13 – 16 kompetencijų profilius (3,8 proc.), bei tik 2,2 proc. įmonių viršijo 16 kompetencijų savo profiluose. Autoriai pažymi, kad maži profiliai, susidedantys iš mažo kompetencijų skaičiaus, yra lengvai sudaromi, dažniausiai naudojami bei labiausiai pageidaujami.⁸⁴ Taigi, darytina išvada, kad optimaliausias kompetencijų kiekis viename profilyje turėtų būti nuo 5 iki 8 kompetencijų.

2.4. Kompetencijų žodynai

Kompetencijų žodynuose pateikiamos bendrosios kompetencijos ir jų apibrėžimai. Apibūdinant kiekvieną kompetenciją yra įtraukiama kvalifikacijos skalė, kurioje nurodomas visas elgesio diapazonas, leidžiantis identifikuoti kompetenciją. Dauguma kvalifikacijos skalių turi penkis lygius. Kiekvienas įgūdis yra apibūdinamas kartu pateikiant ir jį praplečiantį elgesio aprašymą. Kiekviename lygyje aprašomas elgesys yra aiškinamojo pobūdžio, tačiau tai nereiškia, jog kompetencijos lygis yra apribojamas tik pateikiamais pavyzdžiais. Kiti elgesio pavyzdžiai, iliustruojantys kompetencijos lygį, taip pat galimi. Kiekvienos kompetencijos skalė yra kumuliacinė, tai reiškia, jog, nors aprašytas elgesio pavyzdys yra pateikiamas žemesniame kompetencijos lygyje, jis taip pat gali pasireikšti ir turint aukštesnį kompetencijos lygį.⁸⁵

Kompetencijos lygiai yra nustatomi keliais tikslais:

1. Darbuotojų atrankos metu jie padeda identifikuoti kandidato turimą kompetencijos lygį ir tai sąlygoja tikslesnę darbuotojų atranką.
2. Kompetencijos lygių nustatymas reikalingas planuojant darbuotojo karjerą (atlyginimo kėlimas, pozicijų keitimas)
3. Kompetencijų lygiai panaudojami kuriant naujas pozicijas organizacijoje.⁸⁶

2.5. Kompetencijų modelio teorija ir jo pritaikymas

Kompetencijos modelio sudarymas yra daugiapakopė užduotis siekiant įgyti daugiau informacijos apie kompetencijas ir jų reikiamą lygį organizacijoje. (6 pav.) Pasak, A. Poczowski, kompetencijos modelis turėtų apimti tiek kompetencijas, kurių yra reikalaujama atliekant pagrindines užduotis, tiek kompetencijas, kurias demonstruoja aukšto lygio darbuotojai. Pamatinių kompetencijų

⁸⁴ Lukasz Sienkiewicz ir kt. *Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective*. (Warsaw: Educational Research Institute, 2014), 8.

⁸⁵ *Behavioural Competency Dictionary*. (University of Guelph, 2010)

<https://www.uoguelph.ca/cio/sites/uoguelph.ca.cio/files/HR%27s%20Competency%20Dictionary.pdf>

⁸⁶ *Ibid.*

reikalavimas yra būtinas tam, jog darbuotojas galėtų užtikrinti jam priklausančių ir paskirtų užduočių atlikimą, o kompetencijų modelis padeda nustatyti darbuotojo kompetencijos lygį ir atskirti darbuotoją lyderį nuo vidutinio darbuotojo.⁸⁷



6 pav. Kompetencijos modelio apimtis.

Cit. pagal *Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective*. Lukasz Sienkiewicz ir kt. Warsaw, 2014, 13

Kompetencijų modeliai yra plačiai taikomi žmogiškųjų išteklių valdyme grįstame kompetencijomis. Šie modeliai identifikuoja reikalingiausias kompetencijas tam tikram darbo profiliui. Naudojantis sumodeliuotu šablonu daug paprasčiau atrinkti ir įdarbinti tinkamiausius darbuotojus, tobulinti jų turimas kompetencijas, išmatuoti jų darbo našumą ir tinkamai jį įvertinti. Paprastai tariant, kompetencijos modelis padeda apibrėžti, ką darbuotojas turi žinoti ir padaryti, kad darbas būtų atliktas sėkmingai.

Žemiau esančioje lentelėje (žr. 6 lentelę.) pateikiami užsienio ir lietuvių autorių kompetencijos modelio apibrėžimai:

6 lentelė. Kompetencijos modelio sąvokos apibrėžimai

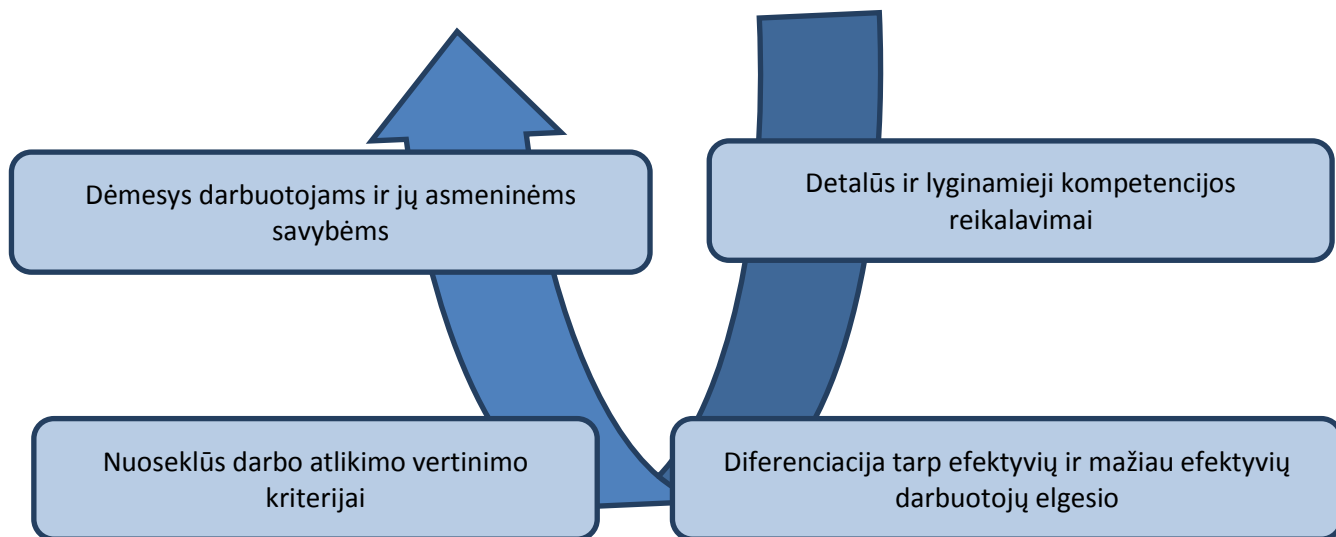
Autorius	Kompetencijos modelio sąvoka
K. Zingheim, G. Leford, J.	Kompetencijos modeliai gali būti sudaromi skirtinguose lygmenyse – nuo kompetencijos modelio organizacijai iki kompetencijos modelio konkrečiai

⁸⁷ Lukasz Sienkiewicz ir kt. *Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective*. (Warsaw: Educational Research Institute, 2014), 77.

Schuster (1996)	pareigybei. Kompetencijos modelis tai reikalingų savybių / bruožų rinkinys norint tinkamai atlikti darbo uždavinius.
C. Fogg (1999)	Kompetencijos modelis apibrėžia kompetencijas, kurios yra būtinos profesinei organizacijos rolei. Kitaip tariant, kompetencijos modelis yra elgsenos aprašymas tam tikrai darbo pozicijai, kuris turėtų būti nuolat tobulinimas.
A. Szczesna, T. Rostowski (2004)	Kompetencijos modelis yra būtiniausių kompetencijų rinkinys, kurias darbuotojas jau turi įgijęs arba kurios yra reikalaujamos darbdavio.
L. Sienkiewicz (2004)	Kompetencijos modelis yra kompetencijų rinkinys, kurių darbdavys reikalauja iš darbuotojo tam tikrai užimamai darbo pozicijai.
M. Juchonowicz, L. Sienkiewicz (2006)	Kompetencijų modelis yra visų reikalingų darbui atlikti kompetencijų rinkinys, kuris yra susikirstytas į atitinkamus profilius skirtingoms darbo pozicijoms organizacijoje. Kompetencijų modelis formuoja šiuos klausimus: <ul style="list-style-type: none"> • Kokie įgūdžiai, charakteristikos ir bruožai yra reikalingi darbo atlikimui? • Kokia darbuotojo elgsena turi didžiausios įtakos sėkmingai atlikti darbą?
D. Dubois, W. Rothwell (2008)	Kompetencijos modelis yra aprašytos kompetencijų charakteristikos, kurių yra reikalaujama tam, kad darbuotojas pasiektų patenkinamų arba pavyzdinių rezultatų jam priskirtoje rolėje.
G. Stewart, K. Brown (2009)	Kompetencijų modeliavimas yra alternatyvus būdas tradiciniam darbo profilio aprašymui, kuris koncentruojasi į darbuotojui reikalingus bruožus norint sėkmingai atlikti jam pavestas užduotis.
T. Sudnickas, R. Rekašienė	Kompetencijos modelis tai konkrečios pareigybės ar artimų pagal prigimtį pareigybių grupei būdingų išmatuojamų įgūdžių, žinių, patirties, elgsenos ir asmeninių savybių rinkiniai, reikalingi puikiai veiklai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Geras kompetencijos modelis turėtų atspindėti organizacijos specifiką ir atskleisti tikrąsias darbuotojų funkcijas. Jis taip pat, turėtų būti skaidrus ir suprantamas, be dviprasmiškų formuluočių ar sudėtingų aprašymų, kurie keltų riziką daryti klaidas ir atsirasti netinkamoms interpretacijoms. Visi modelio elementai turi būti vienas nuo kito nepriklausomi, t. y. viena kompetencija neturėtų daryti įtakos kitai kompetencijai. Pažymėtina, kad svarbiausias tikslas būtų tinkamai sukurti kompetencijų aprašymus, išskiriant tas kompetencijas, kurios apibūdina individualų darbo atlikimo ir darbuotojo elgsenos lygį. (7 pav.)



7 pav. Pagrindiniai kompetencijos modelio bruožai

Cit. pagal Lukasz Sienkiewicz ir kt. *Competency-based human resources management.*

The lifelong learning perspective, Warsaw: 2014, 17.

Apibendrinant, galima teigti jog kompetencijų modelis yra visų konkrečioje organizacijoje tam tikroje pozicijoje darbuotojui reikalingų kompetencijų rinkinys, užtikrinantis, jog darbdavio paskirtos užduotys būtų atliekamos sėkmingai.

2.6. Kompetencijų tikrinimo metodai atrankos proceso metu

Kandidatų kompetencijų tikrinimas yra svarbi kompetencijų modelio taikymo dalis. Sudarius kompetencijų modelį ir nustčius kokių kompetencijų bei jų lygio tikimasi iš kandidato, būtina parengti tinkamus kompetencijų tikrinimo metodus. Žiūrint iš kandidatų kompetencijų tikrinimo perspektyvos, svarbu, kad reikalavimai kompetencijoms būtų išsamūs ir detaliai aprašomi, o ne abstraktus pobūdžio. Tai reiškia, jei kompetencijos nebus tiksliai aprašytos, jos gali būti klaidingai interpretuojamos tiek kandidatų, tiek personalo atrankos specialistų.

Tinkamai kandidatų atrankai naudojant kompetencijos modelį pravartu pasitelkti šiuos tikrinimo įrankius:

1. *Paraiškos dokumentų (gyvenimo aprašymo, motyvacinio laiško rekomendacijų) analizė.* Įprastai pirminė darbuotojų atranka vyksta analizuojant kandidatų pateiktus gyvenimo aprašymus ir motyvacinus laiškus. Šiame etape patikrinamas kandidato atitikties lygis nustatytiems pozicijos kriterijams.⁸⁸

⁸⁸ Lukasz Sienkiewicz ir kt. *Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective.* (Warsaw: Educational Research Institute, 2014), 99-100.

2. *Interviu (laisvo stiliaus ir struktūruotas interviu)*. Interviu – tai vienas dažniausiai naudojamų kompetencijos tikrinimo metodų. Struktūruoto interviu pagrindas – kompetencijos modelyje nustatytų kompetencijų tikrinimas, užduodant tokius klausimus, į kuriuos atsakius, būtų galima padaryti aiškias išvadas apie kandidato turimas ar trūkstamas kompetencijas. Laisvojo stiliaus interviu metu įvairūs klausimai užduodami ne paeiliui, todėl galutinis rezultatas išsiaiškinant kandidato kompetencijas priklauso nuo potencialaus darbuotojo iškalbos ir interviu organizuojančio įgūdžių. Kompetencijų tikrinimui labiau patartina naudoti struktūruoto interviu metodą.⁸⁹
3. *Darbinių situacijų simuliacijos*. Kompetencijų tikrinimas darbinių simuliacijų metu yra vienas efektyviausių būdų patikrinti kandidato turimas ar trūkstamas kompetencijas. Potencialaus darbuotojo yra prašoma atlikti užduotį, panašią į tą, su kuria jis galėtų susidurti realioje darbinėje situacijoje. Stebint atliekantį užduotį kandidatą, galima tiesiogiai įvertinti jo turimas kompetencijas ir jų lygį.⁹⁰
4. *Testai (psichologiniai, žinių tikrinimo, asmenybės vertinimo testai)*. Kandidatų kompetencijų tikrinimas testais – populiariausias ir labiausiai paplitęs metodas vertinant potencialius darbuotojus atrankos metu. Žinių tikrinimo testai – tai objektyvus, tačiau mažiausiai naudingas įrankis tikrinant kompetencijas. Šiuo testu tikrinamos kandidato žinios, įgūdžiai ir požiūris, bet tai mažai susiję su kandidato elgesio nuspėjimu tam tikrose darbinėse situacijose. Psichologiniai ir asmenybės vertinimo testai – taip pat kompetencijų tikrinimo metu plačiai naudojamas įrankis. Šių testų privalumai – lygios galimybės visiems kandidatams atsakinėti į vienodus klausimus, todėl atsakymų vertinimas pagal iš anksto nustatytą vertinimo skalę, leidžia atrankų specialistams išvengti šališkumo ir potencialaus darbuotojo vertinimo pagal asmenines simpatijas. Tačiau šių testų išvados pateikia gana siaurą kandidato asmenybės ir kompetencijų analizę, bet nevertina pašalinių faktorių, todėl yra tinkami tik tradicinio elgesio darbuotojų tipui.⁹¹
5. *Vertinimo centrai*. Darbuotojų vertinimo centras – tai labiausiai pažengęs kompetencijų tikrinimo įrankis. Šiame centre kandidatai vertinami tiek individualių, tiek grupinių užduočių bei pokalbių metu. Šie vertinimo centrai parengia individualius kompetencijų tikrinimo testus, praktines užduotis bei simuliacines darbinės situacijas, tokiu būdu pagal organizacijų poreikius atrenkami reikalingas kompetencijas turintys darbuotojai.⁹²

⁸⁹ Lukasz Sienkiewicz ir kt. *Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective*. (Warsaw: Educational Research Institute, 2014), 99-100.

⁹⁰ *Ibid.*

⁹¹ *Ibid.*

⁹² *Ibid.*

Apibendrinant, galima teigti, kad paprasčiausi, bet mažiausiai efektyvūs būtų paraiškos dokumentų analizės ir interviu kompetencijų tikrinimo metodai, nes juos naudojant nevertinama darbuotojo elgsena tam tikrose situacijose. Įvairių testų naudojimas tikrinant kompetencijas patartinas taikyti tik tradicinio elgesio darbuotojams, taigi negali būti taikomas plačiai. Darbinių situacijų simuliacija ir darbuotojų vertinimas specialiuose vertinimo centruose laikytini efektyviausiais ir pažangiausiais metodais.

3. DARBUOTOJŲ SAUGOS IR SVEIKATOS SPECIALISTAI LIETUVOJE IR UŽSIENYJE: KVALIFIKACINIAI REIKALAVIMAI IR KOMPETENCIJOS

„Darbuotojų sauga ir sveikata – tai visos darbuotojų darbingumui, sveikatai ir gyvybei darbe išsaugoti skirtos prevencinės priemonės, kurios naudojamos ar planuojamos visuose įmonės veiklos etapuose, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo profesinės rizikos arba ji būtų kiek įmanoma sumažinta“⁹³. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymu⁹⁴ yra reglamentuotos darbdavių teisės ir pareigos, turinčios užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatą. Darbdavys, siekdamas užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatą (toliau – DSS) paskiria vieną ar daugiau DSS specialistų arba steigia įmonės DSS tarnybą.⁹⁵ Jei įmonėje, atsižvelgiant į ekonominės veiklos rūšį, darbuotojų skaičių ir profesinę riziką, nėra tokių specialistų arba jų nepakanka, tuomet su kompetentingais fiziniais ar juridiniais asmenimis gali būti sudaromos sutartys dėl DSS specialistų funkcijų ar jų dalies atlikimo. Valstybinės darbo inspekcijos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenis DSS funkcijas įmonėse vykdo:

- Darbdavys, darbdaviui atstovaujantis asmuo – 32 718 arba 73 proc. deklaravusių įmonių;
- Darbdavio įgaliotas asmuo – 7 137 arba 15,9 proc. deklaravusių įmonių;
- Paskirtas darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas – 8 795 arba 19,6 proc. deklaravusių įmonių;
- Sudaryta sutartis su juridiniu asmeniu – 4 416, arba 9,8 proc. deklaravusių įmonių;
- Sudaryta sutartis su fiziniu asmeniu – 759, arba 1,7 proc. deklaravusių įmonių;
- Įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos – 9 082 arba 20,3 proc. deklaravusių įmonių.⁹⁶

Tiek valstybės institucijos, koordinuojančios ir formuojančios DSS politiką, tiek darbdaviai, perleisdami dalį savo pareigų DSS specialistams yra suinteresuoti jų gebėjimais tinkamai organizuoti DSS prevencines priemones. Tuo tikslu, poįstatyminiais teisės aktais yra reglamentuoti DSS specialistų kvalifikaciniai reikalavimai ir jų mokymo bei žinių tikrinimo reikalavimai. Nustatyta, kad DSS specialistu gali dirbti asmuo:

⁹³ „Lietuvos Respublikos darbo kodeksas: LR darbo kodekso patvirtinimo įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“, *Valstybės žinios* 64, 2569 (2002).

⁹⁴ „Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas“, *Valstybės žinios* 70, 3170 (2003)

⁹⁵ Ričardas Butkus, *Profesinės saugos valdymas: mokomoji knyga* (Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas, 2008), 11.

⁹⁶ „Ataskaita apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę bei darbo įstatymų vykdymą Lietuvos Respublikos įmonėse, įstaigose ir organizacijose 2009-2015 metais“, VDI, žiūrėta 2017 kovo 25 d., <https://www.vdi.lt/PdfUploads/Ataskaita2015.pdf>

- aukštojoje mokykloje įgijęs technologijos mokslų studijų srities išsilavinimą ir įsisavinęs žinias ir gebėjimus, pagal DSS specialisto mokymo programą mokymo įstaigoje (turintis patvirtinantį įstaigos pažymėjimą);⁹⁷
- turintis aukštąjį išsilavinimą pagal specialias DSS mokymo programas arba turintis aukštąjį arba jam prilygintą išsilavinimą ir atestuotas (vadovaujantis Mokymo ir atestavimo darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais bendraisiais nuostatais) darbui konkrečios ekonominės veiklos rūšies įmonėse.⁹⁸

Kiti DSS specialistams keliami kvalifikaciniai reikalavimai pateikti žemiau esančioje lentelėje. (žr. 7 lentelę)

7 lentelė. Reikalavimai DSS specialistui.

Turi žinoti:	Turi gebėti:
<ul style="list-style-type: none"> - teisės aktus, reglamentuojančius DSS ir jų praktinį taikymą; - bendruosius rizikos vertinimo ir DSS užtikrinimo principus, kuriais privalo vadovautis darbdavys, siekdamas apsaugoti darbuotojus nuo esamų ar galimų rizikos veiksnių veikimo; - profesinės rizikos veiksnius ir darbdaviui privalomas įgyvendinti prevencines priemones, nustatytas DSS teisės aktais; - pagrindines nelaimingų atsitikimų darbe, profesinių ligų priežastis bei prevencines priemones atitinkamos ekonominės veiklos rūšies įmonėse; - profesinės rizikos vertinimo įmonėje etapus ir rizikos tyrimo metodus, rizikos įvertinimo rezultatų įforminimo reikalavimus; - darbuotojų sveikatos priežiūros organizavimo principus; - kolektyvinių ir asmeninių apsaugos priemonių parinkimo, jų naudojimo reikalavimus. 	<ul style="list-style-type: none"> - konsultuoti darbdavius ir darbuotojus nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų prevencijos, darbo sąlygų ir darbo aplinkos gerinimo klausimais; - instruktuoti darbuotojus apie DSS reikalavimų įgyvendinimą įmonėje bei kaip išvengti traumų ar kitų sveikatos pakenkimų darbo vietose - organizuoti profesinės rizikos vertinimą įmonėje ir rengti nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų prevencijos priemones; - suteikti pirmąją pagalbą nukentėjusiems nuo traumų darbuotojams ir organizuoti darbuotojams privalomus pirmosios pagalbos mokymus; - analizuoti nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų aplinkybes bei priežastis ir rengti prevencines priemones; - organizuoti darbuotojų sveikatos privalomus tikrinimus, analizuoti ir vertinti patikrinimų rezultatus; - planuoti savo veiklą, tvarkyti veiklos dokumentus, rengti ataskaitas bei pasiūlymus DSS būklei gerinti; - vykdyti kitas įmonės DSS funkcijas, nurodytas Įmonių DSS tarnybų pavyzdiniuose nuostatuose; - naudotis informacinėmis technologijomis.

Šaltinis : *Įsakymas Dėl kvalifikacinių reikalavimų darbuotojų saugos ir sveikatos specialistams, darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos darbuotojų saugos ir sveikatos specialistams, juridinio asmens darbuotojų saugos ir sveikatos specialistams ar fiziniams asmenims, atliekantiems darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos funkcijas ar jų dalį, nustatymo, Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2016.*

⁹⁷ „Įsakymas dėl kvalifikacinių reikalavimų darbuotojų saugos ir sveikatos specialistams, darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos darbuotojų saugos ir sveikatos specialistams Nr. A1-60“, TAR, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/fae3ac50c8ec11e583a295d9366c7ab3>

⁹⁸ *Ibid.*

Minėtame socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakyme dėl kvalifikacinių reikalavimų yra reglamentuota, kad „darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai, darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai, juridinio asmens darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai ar fiziniai asmenys, atliekantys darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos funkcijas ar jų dalį, turi tobulinti kvalifikaciją. Kvalifikacijos tobulinimo trukmė per 5 metus turi būti ne trumpesnė kaip 60 valandų.“⁹⁹ Cituojant šią nuostatą, siekiama atkreipti dėmesį į neteisingą sąvokos „kvalifikacija“ naudojimą teisės akte (žr. poskyrį 2.1. „Kompetencijos sąvokos samprata“): DSS specialistai kvalifikaciją, dažniausiai inžinieriaus, įgyja studijuodami aukštosiose mokyklose, todėl ji negali būti „tobulinima“ DSS specialistams rengiamuose seminaruose ar konferencijose. Įvertinus šias aplinkybes, manytina, kad šiame teisės akte turėtų būti naudojama sąvoka „kvalifikacija“ turėtų būti pakeista sąvoka „kompetencija“.

Asmenys, siekiantys tapti DSS specialistais, mokosi mokymo įstaigose ir jų žinios tikrinamos pagal Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro patvirtintas mokymo programas:

1. Darbuotojų saugos ir sveikatos specialisto, dirbančio visų ekonominės veiklos rūšių įmonėse, mokymo programa (valstybinis kodas 560102208);
2. Darbuotojų saugos ir sveikatos specialisto, dirbančio II ir III grupių ekonominės veiklos rūšių įmonėse, mokymo programa (valstybinis kodas 560102204);
3. Darbuotojų saugos ir sveikatos specialisto, dirbančio III grupės ekonominės veiklos rūšių įmonėse, mokymo programą (valstybinis kodas 560102205).¹⁰⁰

Švietimo ir mokslo ministerijos informacinėje sistemoje, informuojančioje apie mokymosi galimybes Lietuvoje – AIKOS (atvira informavimo, konsultavimo ir orientavimo sistema) yra paskelbtos 88 mokymo įstaigos, vykdančios šių programų mokymą. Valstybinės darbo inspekcijos duomenimis 2015 metais mokymo įstaigose buvo atestuoti 639 DSS specialistai, 2016 – 1369 DSS specialistai.¹⁰¹

2008 metais grupės Darbo ir socialinių tyrimų instituto darbuotojų atliktame tyrime „Įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų specialistų mokymo organizavimo, mokymo paslaugų kokybės, įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų darbo praktikos įmonėse tyrimas“

⁹⁹ „Įsakymas dėl kvalifikacinių reikalavimų darbuotojų saugos ir sveikatos specialistams, darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos darbuotojų saugos ir sveikatos specialistams Nr. A1-60“, TAR, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/fae3ac50c8ec11e583a295d9366c7ab3>

¹⁰⁰ „Aikos – studijų ir mokymo programos“, Švietimo ir mokslo ministerija, žiūrėta balandžio 1 d. https://www.aikos.smm.lt/Registrai/_layouts/15/Asw.Aikos.RegisterSearch/ObjectFormSubsearchResult.aspx?o=PROG&f=9271e61c-65bc-4216-92d6-b03c145999e6&key=3634&searchCode=InstProg&ro=11854&ctx_sr=za5dHDvp0IGJ2%2fd6Fkt7rIse6a8%3d&ctx_of=i4so9MXVvSqN2obLF%2bk1%2fIIYYRs%3d&pt=osr

¹⁰¹ „Ataskaita apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę bei darbo įstatymų vykdymą Lietuvos Respublikos įmonėse, įstaigose ir organizacijose 2009-2015 metais“, VDI, žiūrėta 2017 kovo 25 d., <https://www.vdi.lt/PdfUploads/Ataskaita2015.pdf>

nustatyta, kad „įmonių darbdaviai nepakankamai dėmesio skiria DSS specialistų kvalifikacijos tobulinimui, nepateikia informacijos apie rengiamas konferencijas, kursus ar seminarus darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais ir retai siunčia DSS specialistus tobulinti kvalifikaciją, o tai įtakoja jų atliekamų funkcijų kokybę“. Tyrimo autorių pateiktas pasiūlymas: „Kvalifikacijos tobulinimui per 5 metus skirti ne mažiau kaip 200-250 valandų, kad DSS specialistai galėtų susipažinti su įsigaliojusiais naujais ar pasikeitusiais galiojančiais teisės aktais, taikyti juos, kad kokybiškai vykdytų savo funkcijas įmonėje“¹⁰² nebuvo priimtas, reikalavimai kvalifikacijos tobulinimui išliko nepakitę. Pažymėtina, kad šiame tyrime, kaip ir aukščiau minėtuose kvalifikaciniuose reikalavimuose DSS specialistams, taip pat neteisingai vartojama „kvalifikacijos“ sąvoka.

Tiek lietuvių, tiek Europos šalių mokslininkų darbuose nepavyko aptikti DSS specialistų kompetencijų tyrinėjimų. Ši tema plačiau nagrinėjama JAV ir Pietryčių Azijos šalių mokslininkų. Amerikos saugos inžinierių asociacijos ASSE (American society of safety engineers) iniciatyva atliktuose tyrimuose parengtas Profesinės sveikatos ir saugos modelio aprašymas (The OSH Model curriculum), kuriame suformuotas saugos inžinieriams reikiamų specialiųjų žinių ir kompetencijų kiekvienai sričiai tikslinis sąrašas¹⁰³.

2012 m. Nacionalinio Taivano Changhua švietimo universiteto, Industrinio švietimo ir technologijų fakulteto mokslininkai atliko tyrimą: „Saugos specialistų kompetencijų modelio kūrimas: koreliacijos tarp kompetencijos ir saugos funkcijų“ (Developing a competency model for safety professionals: Correlations between competency and safety functions“). Šio tyrimo tikslas – sukurti kompetencijų modelį saugos specialistams ir ištirti veiksnius, kurie užtikrintų tinkamą jų kompetenciją reikalingą užtikrinti aukštą saugos lygį. Šiame tyrime dalyvavo 299 darbuotojų saugos ir sveikatos srities darbuotojai (153 DSS specialistai ir 146 DSS srities mokytojai), kurie savarankiškai pildė parengtus klausimynus. Klausimynų atsakomumas siekė 75 procentus, įvertinus rezultatus pasitvirtino tyrimo patikimumas ir validumas.¹⁰⁴

Siekiant sukurti DSS specialisto kompetencijų modelį, buvo remiamasi ankščiau mokslininkų atliktais DSS specialisto kompetencijas vertinančiais tyrimais:

- 1999 m. amerikiečių mokslininkas, tyrinėjantis darbuotojų saugos ir sveikatos sritį Earl H. Blair sudarė klausimyną, kuriuo apklausė 245 darbuotojų saugos ir sveikatos srities specialistus ir siekė nustatyti svarbiausias DSS specialistų kompetencijas. Apklausos rezultatai identifiko 10 svarbiausių DSS specialistui kompetencijų: efektyvus bendravimas, aktyvus klausymas,

¹⁰² „Tyrimas įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų specialistų mokymo organizavimo, mokymo paslaugų kokybės, įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų darbo praktikos įmonėse tyrimas. parengti išvadas ir rekomendacijas esamos įmonių darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų specialistų rengimo sistemos gerinimui“, žiūrėta balandžio 2 d. http://www.socmin.lt/public/uploads/757_dss_specialistu_tyrimas_2008.pdf

¹⁰³ Jim Ramsay, Wayne Hartz, „Model Curriculum for OSH: Key to becoming a Profession“, *Professional Safety* 4, 2 (2017): 46, http://www.asse.org/assets/1/7/F1_0317.pdf?ref=ps

¹⁰⁴ Shu-Hsuan Chang, Der-Fa Chen, Tsung-Chih Wu, „Developing a competency model for safety professionals: Correlations between competency and safety functions“, *Journal of Safety Research* 43, (2012): 339.

atsakomybės prisiėmimas, aplinkinių motyvavimas, lankstumas, vizijos turėjimas, kūrybiškas mąstymas, auditavimas ir analizavimas, strateginis planavimas ir sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas.¹⁰⁵

- 2004 m. E. H. Blair atliko dar vieną tyrimą, kuriuo siekė išsiaiškinti esmines (key competencies) DSS specialisto kompetencijas. Šie tyrimai patvirtino kai kurių prieš tai tyrimais nustatytų kompetencijų svarbą ir identifiko kelias naujas kompetencijas. Šios 10 kompetencijų buvo įvardintos kaip esminės DSS specialisto kompetencijos: efektyvus komunikavimas, aktyvus išklauskymas ir rūpinimasis, atsakomybės prisiėmimas, sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas, produktyvus darbas, efektyvus turimų išteklių panaudojimas, saugos poveikio analizavimas ir auditavimas, saugos vizijos palaikymas ir dalijimasis ja, strateginis planavimas ir tikslų išsikėlimas.¹⁰⁶
- Mokslininkas J. E. Leeman tirdamas DSS specialisto kompetencijas naudojo situaciniu interviu metodu ir nustatė, kad DSS specialistui svarbiausios kompetencijos gali būti sugrupuotos į tris grupes: pažintinės kompetencijos (cognitive competencies), tarpasmeninės kompetencijos (interpersonal competencies) ir vidinės – asmeninės kompetencijos (intrapersonal competencies). Šios grupės apima 16 kompetencijų: orientavimasis į pasiekimus, analitinis mąstymas, konceptualus mąstymas, poveikis ir įtakojimas, informacijos ieškojimas, komandinis darbas, derybų įgūdžiai, lyderystė, tikslumas ir aiškumas, objektyvumas, atkaklumas, planavimo įgūdžiai, kontaktų užmezgimas, savikontrolė, techninės žinios, vertimo įgūdžiai ir vizualizavimas. J. E. Leemanas kompetencijas suklasifikavo į dvi kategorijas: pamatinės (threshold) ir diferencialines (differentiating) kompetencijas. Slenkstinės kompetencijos remiasi pagrindinėmis asmens savybėmis, kurios reikalingos įvykdyti esmines užduotis, tuo tarpu diferencialinės kompetencijos leidžia atskirti darbuotoją lyderį nuo vidutinio.¹⁰⁷
- 2010 m. Malaizijos mokslininkės R. Daud, Z. Omar ir M. Ismail, remdamosis J. E. Leemano atliktais tyrimais tęsė DSS specialisto kompetencijų studijas ir pasitelkdamos Delphi technikos metodą (vedantysis, mokslinės literatūros pagrindu sudarytas klausimynas) apklausė 36 DSS srities ekspertus. Tyrimų rezultatais buvo nustatyta, kad kompetencijos pagal svarbą skirstomos į tris grupes: pažintinės (cognitive), tarpasmeninės (interpersonal) ir vidinės – asmeninės (intrapersonal) kompetencijos. Apklausus tiriamuosius buvo sudarytas kompetencijų sąrašas, kuris apėmė 27 bendras ir 21 specifinę kompetencijas, kurių svarbos lygmuo yra skirtingas ir

¹⁰⁵ Shu-Hsuan Chang, Der-Fa Chen, Tsung-Chih Wu, „Developing a competency model for safety professionals: Correlatons between competency and safety functions“, *Journal of Safety Research* 43, (2012): 340

¹⁰⁶ *Ibid.*

¹⁰⁷ *Ibid.*

priklausomas nuo atliekamo darbo. Šios kompetencijos taip pat buvo sugrupuotos į pamatines (threshold) ir diferencialines (differentiating) kompetencijas.¹⁰⁸

- 2010 m. Taivanyje atlikus DSS srities specialistų apklausas, paaiškėjo, jog svarbiausios kompetencijos srities specialistams yra šios: darbo saugos taisyklių nustatymas, žinios apie darbuotojų saugą ir sveikatą, analitinis mąstymas, komunikacija ir koordinavimas, problemų identifikavimas ir jų sprendimas. Pažymėtina, kad tyrimas buvo labai mažos imties – atliekamas tik keliose viešojo sektoriaus įmonėse, todėl tyrimo validumas yra žemas.¹⁰⁹
- J. S. Adams 2012 m. tirdamas darbuotojų saugos ir sveikatos srities darbuotojus nurodo, kad idealus DSS specialistas turi turėti tiek technologinių, tiek vadybinių žinių ir pažymi, kad DSS specialisto kompetencijų modelis turėtų apimti ir vadybininko, ir inžinieriaus kompetencijas.¹¹⁰

Pasitelkdami visą surinktą informaciją ir remdamiesi ankstesniais mokslininkų atliktais tyrimais Nacionalinio Taivaniai Changhua švietimo universiteto, Industrinio švietimo ir technologijų fakulteto mokslo darbuotojai atliko išsamius tyrimus, apklausė 299 respondentus, kurių apklausos rezultatais išskyrė 9 svarbiausias profesines kompetencijas: darbuotojų saugos ir sveikatos svarbos propagavimas (skleidimas), cheminių pavojų atpažinimas, reagavimas į avarinę situaciją, DSS teisės aktų taikymas, komandinis darbas, patikrinimų ir auditų atlikimas, pažeidžiamų darbuotojų apsauga, fizinių pavojų atpažinimas ir profesinės rizikos vertinimas, įvertino šių kompetencijų atliekant užduotis svarbos lygį ir sukūrė DSS specialisto kompetencijų modelį.¹¹¹ Šiame kompetencijos modelyje įvardintos kompetencijos buvo panaudotos apklausiant tiriamuosius DSS specialistus. Tyrimo metu siekta išsiaiškinti jų požiūrį, prašant įvertinti nurodytas profesines kompetencijas pagal svarbumą. (žr. 2 priedą, 12 klausimas).

¹⁰⁸ Shu-Hsuan Chang, Der-Fa Chen, Tsung-Chih Wu, „Developing a competency model for safety professionals: Correlatons between competency and safety functions“, *Journal of Safety Research* 43, (2012): 340.

¹⁰⁹ *Ibid.*

¹¹⁰ *Ibid.*, 341.

¹¹¹ *Ibid.*, 349.

4. TYRIMO „KOMPETENCIJOMIS GRĮSTOS DARBUOTOJŲ SAUGOS IR SVEIKATOS SPECIALISTŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS PRITAIKYMO GALIMYBĖ ORGANIZACIJOSE X IR Y“ METODOLOGIJA

„Metodologija – tai mokslinio tyrimo pagrindimas, tyrimo metodo panaudojimo logika“¹¹². Joje yra išdėstoma visa tyrimo eiga: pasiruošimas tyrimui, jo organizavimas, empirinių duomenų rinkimas ir statistinis jų apdorojimas.

Tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai, teorinis tyrimo modelis. Lietuvos Respublikos darbo kodekse, Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme ir kituose teisės aktuose, reglamentuojama, kad pagrindinė darbdavio pareiga yra: sudaryti darbuotojams saugias ir sveikas darbo sąlygas visais su darbu susijusiais aspektais. Siekiant padėti darbdaviams geriau suprasti savo pareigas ir tinkamai vykdyti šią priedermę yra nustatytas privalomas darbdavių mokymas, t.y, kiekvieno darbdavio fizinio asmens ar darbdaviui atstovaujančio įmonės, įstaigos, organizacijos ar kitos organizacinės struktūros (toliau – įmonė) vadovo žinios iš darbuotojų saugos ir sveikatos srities privalomai tikrinamos prieš pradėdant eksploatuoti įmonę ar teikti paslaugas.¹¹³ Darbdavys, siekdamas užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatą, paskiria vieną ar daugiau DSS specialistų arba steigia darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybą. Jeigu įmonėje nėra tokių asmenų arba jų nepakanka, teisės aktai leidžia darbdaviui sudaryti sutartį su Lietuvos ar bet kurios Europos Sąjungos valstybės narės fiziniu asmeniu arba su juridiniu asmeniu dėl darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos funkcijų ar jų dalies atlikimo. Spartėjant gyvenimo tempui, intensyviai dirbantys darbdaviai, ypač didelių įmonių, nebegali skirti reikiamo dėmesio šiai sričiai, todėl vis dažniau darbuotojų saugos ir sveikatos problemų sprendimui pasitelkiami profesionalūs DSS specialistai, savo darbu ir žiniomis padedantys išsaugoti darbingumą, sveikatą ir gyvybes. Nuo 2003 m., pasikeitus įstatyminei bazei, Lietuvoje pradėjo steigtis konsultacinės organizacijos, teikiančios įmonėms DSS specialistų paslaugas: įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos būklės vertinimas; konsultavimas darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais; darbuotojų instruktavimas ir mokymas; darbuotojų sveikatos tikrinimo organizavimas; asmeninių apsaugos priemonių parinkimas; profesinės rizikos vertinimas; nelaimingų atsitikimų darbe tyrimas; darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimų laikymosi kontrolė ir įmonės atstovavimas valstybės institucijose. Tinkamai šioms funkcijoms atlikti yra labai svarbus DSS specialistų profesionalumas ir kompetencija. Šiuo metu Lietuvoje DSS specialistų paslaugas siūlomi teikti apie 20 organizacijų. Aktyviausiai veikiančios ir žinomiausios yra šios: konsultacinė firma „Sabelija“, konsultacijų kompanija „SDG“ (Saugaus darbo

¹¹² Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Kaunas: Judex, 2002), 6.

¹¹³ „Lietuvos Respublikos darbo kodeksas: LR darbo kodekso patvirtinimo įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“, *Valstybės žinios* 64, 2569 (2002)

garantas); UAB „Tuvlita“, Inspecta UAB, UAB „Darbų saugos partneriai“, UAB „Darbų saugos konsultacijos“, UAB „Darbų saugos projektai“, UAB „Darbų saugos grupė“ ir kitos.

Tyrimui buvo pasirinktos 2 Lietuvoje plačiai žinomos ir seniai veikiančios DSS specialistų paslaugas teikiančios organizacijos, kurios pageidavo išlaikyti anonimiškumą, todėl įvardintos kaip „Organizacija X“ ir „Organizacija Y“.

Tyrimo objektas – DSS specialistų paieškos ir atrankos procesų analizė ir vertinimas.

Tyrimo tikslas: vadovų ir darbuotojų požiūriu išanalizuoti DSS specialistų paieškos ir atrankos procesus organizacijose X ir Y.

Tyrimo uždaviniai:

- atlikti abiejų organizacijų DSS specialistų anketinę apklausą, siekiant išsiaiškinti jiems reikalingų profesinių kompetencijų svarbą;
- naudojant interviu metodą apklausti abiejų organizacijų vadovus apie DSS specialistų paiešką ir atranką,
- lyginant anketinės apklausos ir interviu metu gautus atsakymus į tapačius klausimus, atskleisti DSS specialistų paieškos ir atrankos problemas;
- pateikti rekomendacijas kompetencijomis grįstos DSS specialistų paieškos ir atrankos pritaikymui organizacijose X ir Y.

Empirinio tyrimo metodai. Vadovaujantis K. Kardelio¹¹⁴ mokslinė metodologine socialinių tyrimų literatūra, pasirinkti empirinio tyrimo metodai.

Tyrimas atliktas naudojant šiuos *empirinio tyrimo metodus*:

- Interviu metodas;
- DSS specialistų anketinė apklausa;
- Lyginamoji interviu turinio analizė;
- Statistinė anketos duomenų analizė, naudojant statistinių duomenų analizės programą SPSS, analizuojančia duomenis statistiniais metodais. Iškeltos hipotezės tikrinamos naudojant chi kvadrato (χ^2) kriterijų. Hipotezės tikrinamos reikšmingumo lygmeniu 0,05. Taip pat buvo naudojama Microsoft Office Excel programa.

Metodų pagrindimas. Interviu su DSS specialistų vadovais buvo pasirinktas siekiant gauti kuo tikslesnę informaciją apie keliamus reikalavimus DSS specialistų kompetencijai, jų paieškos ir atrankos metodus. Darbe naudotas struktūrizuoto interviu metodas, leidžiantis išsamesnę informaciją, lyginant su respondentų atsakymais į uždaro tipo klausimus (anketinės apklausos metodas). Tiesioginis bendravimas su apklausiamaisiais padeda išsiaiškinti klausimus iš esmės, pateikiant papildomus klausimus bei prašant patikslinti nevisai aiškius atsakymus.¹¹⁵ Interviu metu buvo apklausti X ir Y

¹¹⁴ Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Kaunas: Judex, 2002), 23.

¹¹⁵ *Ibid.*

organizacijų vadovai. Anoniminė anketinė DSS specialistų apklausa pasirinkta kaip papildomas metodas, leidžiantis gauti objektyvius respondentų atsakymus. Anketoje pateikus klausimus susijusius su interviu metu diskutuotais klausimais, siekta išsiaiškinti ar vadovų požiūris sutampa su darbuotojų nuomone ir sužinoti DSS specialistų supratimą apie profesinių kompetencijų svarbą ir tobulinimą.

Tyrimo instrumentas. Tyrime naudojama metodų integraciją arba trianguliaciją, kuri apibrėžiama kaip įvairių metodų (kokybinių ir kiekybinių) derinimas. K. Kardelis cituoja J.Mason nuomonę apie kokybinių ir kiekybinių metodų integraciją, teigiančią, kad „Kadangi skirtingi metodai sprendžia tą pačią problemą, todėl jų derinimui tikslinga būtų juos panaudoti tyrimo uždaviniams spręsti arba stengtis pažvelgti į tą pačią problemą iš įvairių pusių. Anot autoriaus, kokybiniais metodais siekiama pažvelgti į gylį, o kiekybiniais metodais – į plotį“¹¹⁶. Tikimasi, kad pasirinkti tyrimo metodai padės pasiekti užsibrėžtą tyrimo tikslą.

Interviu klausimai sudaryti autorės, remiantis A. F. Stonerio ir kt., Stankevičienės ir Lobanovos, D. Lipinskienės, S. Chang ir kt., L. Sienkiewicz nuomonėmis apie kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą. Struktūrizuoto interviu klausimų seka buvo parengta iš anksto. Individualių pokalbių metu organizacijų vadovai buvo klausiami tų pačių klausimų, eiliškumo tvarka taip pat nebuvo keičiama. Interviu buvo parengta 17 klausimų (žr. 3 priedą), kai kurie iš jų buvo išplėstiniai. Klausimai buvo formuluojami taip, kad į juos nebūtų galima atsakyti vienu žodžiu: taip arba ne, t.y. tikintis gauti plačius ir išsamius atsakymus. Apklausoje dalyvavo 2 asmenys: organizacijos X konsultavimo tarnybos vadovas (ši tarnyba užsiima tik darbuotojų saugos ir sveikatos paslaugų teikimu, nes visa organizacijos X veikla yra įvairiapusiška) ir organizacijos Y vadovė. Interviu truko po 30-35 min. Pirmoji interviu dalis sudaryta iš klausimų apie pačią organizaciją ir jos vykdomas atrankas darbuotojų saugos ir sveikatos specialistams atrinkti. Tolesni klausimai orientuoti į kandidatų atranką ir jiems keliamus reikalavimus. Paskutiniai klausimai yra susiję su DSS specialistams reikalingoms kompetencijomis ir jų tobulinimu.

Kiekybiniam tyrimo metodui pasirinkta anoniminė anketinė apklausa raštu (žr. 2 priedą), susidedanti iš 17 klausimų. Pagrindiniai anketos klausimai sudaryti interviu metu gautos informacijos pagrindu, taip pat remiantis išnagrinėta literatūra ir darbine patirtimi. Didžioji klausimų dalis yra uždari, reikalaujantys pasirinkti 1 ar daugiau atsakymų iš pateiktų variantų. Tik trijuose klausimuose, tuo atveju, jei netenkina siūlomų atsakymų variantai, prašoma pateikti savo atsakymą. Anketos apimtis – 4 lapai. Anoniminių respondentų (X ir Y organizacijų DSS specialistų) prašyta raštu atsakyti į pateiktus klausimus. Pirmojoje anketos dalyje tradiciškai pateiktas darbo autorės prisistatymas ir paaiškintas apklausos tikslas. Antroje anketos dalyje pateikti taip vadinami demografiniai klausimai, t. y. prašoma pateikti bendrą informaciją apie save – lytį, amžių, darbinę patirtį, išsilavinimą ir darbo trukmę dabartinėje darbovietėje. Trečiosios anketos dalies klausimai yra orientuoti į interviu metu

¹¹⁶ Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Kaunas: Judex, 2002), 105.

gautus atsakymus apie DSS specialistų atranką, jiems keliamus reikalavimus, reikalingas kompetencijas bei jų vystymą bei tobulėjimą. Tikėtasi, kad atsakymai į šiuos klausimus padės atskleisti DSS specialistų požiūrį į jiems keliamus reikalavimus ir reikiamų profesinių kompetencijų svarbą.

Atsakyti į anketos klausimus buvo prašyta organizacijų X ir Y visų DSS specialistų. Organizacijoje X dirba 28 DSS specialistai, Y – 42 DSS specialistai. Iš viso išdalinta 70 anketų. Iš organizacijos X gautos 25 užpildytos anketos, iš organizacijos Y– 35.

Nustatant tyrimo rezultatų patikimumą naudosime Paniotto formulę.

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

n – imties dydis

Δ – leistina paklaida

N – visumos narių skaičius ¹¹⁷

Apskaičiuojamas organizacijos X tyrimo rezultatų patikimumas: N (visumos narių skaičius) yra 28; n (imties dydis) yra lygus 25.

Paklaidos dydis apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} - \frac{1}{N}} = \sqrt{\frac{1}{25} - \frac{1}{28}} = 0,063$$

Apklausos patikimumas p apskaičiuojamas pagal formulę:

$$p = 1 - \Delta$$

X organizacijoje atlikto tyrimo statistinis patikimumas yra:

$$p = 1 - 0,063 = 0,937, \text{ t. y. } 93,7 \%$$

Analogiškai skaičiavimai dėl organizacijos Y tyrimo.

Nustatomas Y organizacijos tyrimo rezultatų patikimumas: N (visumos narių skaičius) yra 42; n (imties dydis) yra lygus 35.

Apskaičiuojamas paklaidos dydis:

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} - \frac{1}{N}} = \sqrt{\frac{1}{35} - \frac{1}{42}} = 0,071$$

Apklausos patikimumas p apskaičiuojamas pagal formulę:

$$p = 1 - \Delta$$

Organizacijoje Y atlikto tyrimo statistinis patikimumas yra:

$$p = 1 - 0,071 = 0,929, \text{ t. y. } 92,9 \%$$

¹¹⁷ Nida Paulauskaitė, Povilas Vanagas, *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą: mokomoji knyga* (Kaunas: Technologija, 1998), 28.

Gauti patikimumo rezultatai: 93,7 % 92,9% yra pakankamai aukšti imties dydžiai, todėl tyrimo rezultatai gali būti laikomi patikimais.

Pasiruošimas tyrimui ir jo atlikimas. Darbuotojų saugos ir sveikatos paslaugas teikiančios organizacijos X ir Y tyrimui buvo atrinktos kaip vienos iš ilgiausiai veikiančių bei turinčių didžiausią patirtį organizacijų šioje srityje. Taip pat šiose organizacijose dirba didelis skaičius specialistų. Lietuvoje darbuotojų saugos ir sveikatos būklė lyginant su kitomis Europos Sąjungos šalimis pagal nelaimingų atsitikimų darbe skaičių yra nepatenkinama: mirtinų ir sunkių nelaimingų atsitikimų darbe skaičius tenkantis 100 tūkst. darbuotojų viršija europinį vidurkį tris kartus¹¹⁸. Vienas iš svarbesnių veiksnių galinčių pagerinti šią situaciją yra tinkamų DSS specialistų atranka, jų tobulėjimas ir jų kompetencijų ugdymas. Tyrimo metu gauti rezultatai ir jų pagrindu parengti pasiūlymai palengvintų organizacijoms pasirinkti tinkamus DSS specialistus, o tuo pačiu prisidėtų prie bendros darbuotojų saugos ir sveikatos būklės gerinimo. Interviu klausimai organizacijų vadovams susipažinimui buvo išsiųsti iš anksto. Visuose pokalbiuose dalyvavo 2 žmonės – organizacijos vadovas ir darbo autorė. Pokalbis, sutikus apklausiamiesiems, buvo įrašinėjamas diktofonu, siekiant išsaugoti neiškraipytą informaciją, reikalingą analizuojant gautus duomenis. Visi pokalbiai buvo perrašyti tiksliai taip, kaip pasisakė tiriamieji (žr. 4 ir 5 priedus).

Anketos darbuotojų saugos ir sveikatos specialistams buvo išsiųstos elektroniniu paštu.

8 lentelė. Grįžtamumo kvota

Tiriamoji populiacija	Išsiųsta anketų	Gauta pilnai užpildytų anketų	Grįžtamumo kvota procentais
X organizacijos DSS specialistai	28	25	89
Y organizacijos DSS specialistai	42	35	83
Iš VISO	70	60	85

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo etikos principų užtikrinimas. Tyrimo metu buvo laikomasi etikos ir anonimiškumo principų. Abi tiriamosios organizacijos pageidavo, kad pavadinimai nebūtų atskleidžiami. Asmenys, sutikę duoti interviu, pageidavo, kad jų tapatybė nebūtų atskleidžiama. Anketinė apklausa taip pat yra anoniminė.

¹¹⁸ „Darbuotojų saugos ir sveikatos bei darbo įstatymų vykdymo būklė. pokyčių tendencijos 2010 – 2014 metais“, VDI, žiūrėta 2017 kovo 15 d., http://www.vdi.lt/PdfUploads/DSS_2010-2014analize.pdf

5. TYRIMO „KOMPETENCIJOMIS GRĮSTOS DARBUOTOJŲ SAUGOS IR SVEIKATOS SPECIALISTŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS PRITAIKYMO GALIMYBĖ ORGANIZACIJOSE X IR Y“ REZULTATAI

Prieš pradėdant šį tyrimą internetinėje erdvėje pasidomėjau kokius reikalavimus kelia tiriamos organizacijos asmenims, pageidaujantiems dirbti DSS specialistais. Lentelėje Nr. 9 pateikiami X ir Y organizacijų skelbimai DSS specialisto pozicijai užimti.

9 lentelė. Organizacijų X ir Y keliami reikalavimai kandidatams į DSS specialistų poziciją

Organizacija X	Organizacija Y
<p style="text-align: center;">Reikalavimai kandidatui:</p> <ul style="list-style-type: none"> – aukštasis (techninis) išsilavinimas; – darbuotojų saugos ir sveikatos specialisto kvalifikacija; – geros anglų kalbos žinios (žodžiu ir raštu); – praktinė patirtis darbuotojų saugos ir sveikatos srityje; – darbas kompiuteriu (MS Office), geri bendravimo įgūdžiai; – vairuotojo pažymėjimas. <p>Privalumai:</p> <ul style="list-style-type: none"> – aktyvumas, savarankiškumas, kruopštumas, gebėjimas dirbti komandoje. 	<p style="text-align: center;">Reikalavimai</p> <ul style="list-style-type: none"> - aukštasis (techninis) išsilavinimas; - vairuotojo pažymėjimas ir nuosavas automobilis; - anglų k. <p>Privalumai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - patirtis darbuotojų saugos ir sveikatos srityje; - rusų k.

Šaltinis: Organizacijų X ir Y internetiniai puslapiai

Akivaizdu, kad organizacija X kelia kur kas daugiau reikalavimų kandidatams, jos skelbime yra nurodyti 6 reikalavimai ir išvardyti 4 privalumai. Organizacija Y nurodo tik 3 reikalavimus ir 2 privalumus, kuriuos organizacija X yra įrašiusi į reikalavimų sąrašą. Abi organizacijos iškelia 2 bendrus reikalavimus: aukštasis techninis išsilavinimas ir vairuotojo pažymėjimas. Apie pageidaujamą kandidatų patirtį darbuotojų saugos ir sveikatos srityje pamini abi organizacijos, tik organizacija Y pažymi ją kaip privalumą, o organizacija X – įrašo į reikalavimų sąrašą.

Interviu pradžioje buvo prašoma trumpai pristatyti įmonę, papasakoti kiek darbuotojų iš viso dirba organizacijose, kiek jų yra DSS specialistų, kokios darbuotojų saugos ir sveikatos paslaugos yra teikiamos. Organizacijos X vadovas informavo, kad organizacija X yra bendra Lietuvos ir Vokietijos įmonė, teikianti technikos priežiūros ir sertifikavimo, motorinių transporto priemonių techninės priežiūros ir kitas paslaugas. X organizacijos vadovo vadovaujamas padalinys – konsultavimo tarnyba – vykdo samdomos DSS tarnybos funkcijas kitose įmonėse, dažniausiai tai gamybinės įmonės, kurios ir pačios turi savo specialistus, tačiau jų skaičius nėra pakankamas ir dėl to šios įmonės naudojami X organizacijos paslaugomis, taip yra dirbama ir su negamybinėmis įmonėmis, kurios neturi savo DSS specialistų. Organizacijos X darbuotojai aptarnauja negamybines įmones (įstaigas), suteikdami visas reikiamas paslaugas. Organizacijoje X dirba 28 DSS specialistai. Organizacija Y yra konsultacijų įmonė veikianti nuo 2002 m., teikianti konsultacijas darbų saugos klausimais, vykdanči prekybos asmeninėmis apsaugos priemonėmis, teikianti paslaugas prekybos sektoriuje. Organizacijos Y personalo vadovė informavo, kad jų įmonė visoje Lietuvoje turi 11 filialų, kuriuose dirba 42 DSS specialistai.

Trečiuoju klausimu buvo siekta sužinoti, kokius darbuotojų paieškos būdus organizacijos naudoja DSS specialistų atrankoms vykdyti. Organizacija X nurodė, kad ieškodama darbuotojų, talpina skelbimus įmonės internetiniame portale bei naudojami įdarbinimo agentūrų CVmarket ar CVonline internetinių portalų paslaugomis. Taip pat, ši organizacija kaupia potencialių darbuotojų gyvenimo aprašymus savo duomenų bazėje, tuo tikslu prašydama savo darbuotojų parekomenduoti šiai pozicijai tinkamų, jiems žinomų asmenų. Ieškodama sau tinkamų darbuotojų analogiškai elgiasi ir Y organizacija: bendradarbiauja su darbo skelbimų portalu CVmarket.lt bei teiraujasi savų darbuotojų apie jiems žinomus ir tinkamus šiai pozicijai kandidatus. Organizacijoje Y yra skatinamas vidinis darbuotojų judėjimas iš vienos pozicijos į kitą, todėl administracijos ar mokymų skyrių darbuotojams yra sudaromos sąlygos dirbti DSS specialistais. Abiejų tiriamų organizacijų darbuotojų paieškos būdai sutampa, dažniausiai DSS specialistų paieškai yra pasitelkiami internetiniai darbo skelbimų portalai. Viena iš organizacijų naudojami savo duomenų bazėje sukaupia informacija apie potencialius darbuotojus. Tendencija ieškoti tinkamų darbuotojų pagal dirbančiųjų rekomendacijos galėtų būti paaiškinama tuo, kad jaučiamas šios srities kompetentingų specialistų stygius.

Sekančio klausimo tikslas buvo išsiaiškinti, kiek kandidatų vidutiniškai atsiliepiama į skelbimą apie DSS specialisto paiešką. Tiriamųjų organizacijų informacija pateikta (10 lentelėje) „Vidutinis kandidatų, atsiliepusių į darbo skelbimą skaičius“.

10 lentelė. Vidutinis kandidatų, atsiliepusių į darbo skelbimą skaičius

Tiriamosios organizacijos	Vidutinis kandidatų, atsiliepusių į darbo skelbimą skaičius
---------------------------	---

Organizacija X	30-40
Organizacija Y	20

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš lentelės duomenų matome, kad į organizacijos X darbo skelbimą atsiliepia beveik dvigubai daugiau kandidatų. Toks ženklus skirtumas gali būti paaiškinamas tuo, kad organizacija X yra užsienio kapitalo įmonė, kuri užsiima ir kitomis veiklomis, todėl jos vardas yra gerai žinomas visoje šalyje, tuo tarpu organizacija Y nėra žinoma taip plačiai. Tikėtina, kad ši aplinkybė gali būti siejama su kandidatų lūkesčiais dėl atlygio už darbą. Taip pat, galime konstatuoti, kad palyginti aukštas atsiliepusiųjų į skelbimą skaičius rodo aukštą nedarbo lygį šalyje bei darbo ieškančiųjų asmenų aktyvumą.

Kitu interviu klausimu buvo siekta sužinoti, kokie pagrindiniai reikalavimai keliami kandidatams į DSS specialisto poziciją. Abiejų organizacijų vadovai, paprašyti įvardyti svarbiausią kriterijų, kad kandidatas būtų pakviestas į darbo pokalbį, nurodė – aukštąjį technologinės (inžinerinės) krypties išsilavinimą, kuris yra nurodytas teisės aktais patvirtintuose kvalifikaciniuose reikalavimuose. Vadovai akcentavo, kad technologinis išsilavinimas yra svarbus DSS specialistams: įgijusiems inžinieriaus kvalifikaciją paprastai nekyla problemų atpažįstant įrenginio tipą, identifikuoti saugos problemas ar vartojant specifinius terminus. Paprašyti įvardinti reikalavimą, kuriam atsirenkant tinkamą darbuotoją, skiriama mažiausiai dėmesio, organizacijos X vadovas nurodė, jog tai užsienio kalbų mokėjimas. Nors Lietuvoje kuriasi vis daugiau užsienio kapitalo įmonių, kurioms aptarnauti reikalingi užsienio kalbomis žinantys specialistai, tačiau jo nuomone, kalbos yra išmokstamas dalykas, todėl priimami ir nemokantys kalbų, o vadovybė sudaro sąlygas ir skatina darbuotojus mokytis užsienio kalbų. Tuo tarpu organizacijos Y vadovė paprašyta įvardinti kriterijų, kuriam mažiausiai dėmesio skiriama atsirenkant darbuotoją, nurodė kandidato patirtį darbuotojų saugos ir sveikatos srityje. Būtent todėl, šis kriterijus jų darbo skelbime yra įvardijamas kaip privalumas, o ne kaip pagrindinis reikalavimas. Pažymėtina, kad abiejų organizacijų vadovų atsakymai tiksliai sutampa su viešai publikuojamuose šių organizacijų darbo skelbimuose nurodytais reikalavimais kandidatams (žr. 9 lentelė).

Septintuoju interviu klausimu buvo prašoma papasakoti apie DSS specialistų atrankos organizavimą. Abi organizacijos darbuotojų atranką vykdo panašiais etapais. Per skelbimo galiojimo laiką būna kaupiami pretendavusių asmenų gyvenimo aprašymai, kuriuos įvertinus atrenkami tinkamiausi kandidatai. Tuomet dažniausiai šiems asmenims yra pasiūloma atlikti specialiuosius testus, po kurių seka pretendentų kvietimas į pokalbius, kuomet jie yra galutinai įvertinami ir atsirenkamas labiausiai tinkamas kandidatas. Galime pažymėti, kad abi organizacijos darbuotojų atranką vykdo tradiciniais ir vienodais metodais.

Sekančiu klausimu siekta išsiaiškinti, kokia dalis atsiliepusių į darbo skelbimą atitinka organizacijų keliamus reikalavimus. Organizacija Y teigė, kad peržiūrėjus atsiųstus gyvenimo aprašymus, pokalbiui dažniausiai būna atrenkami vidutiniškai 5 kandidatai. X organizacija nurodė, kad į darbo pokalbį pakviečia 2-3 kandidatus. Interviu dalyvių atsakymai pateikti lentelėje “Atsiliepusių į darbo skelbimą ir atrinktų pokalbiui kandidatų skaičius tiriamosiose organizacijose“ (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Atsiliepusių į darbo skelbimą ir atrinktų pokalbiui kandidatų skaičius tiriamosiose organizacijose

Rodikliai	Organizacija X	Organizacija Y
Vidutinis atsiliepusių skaičius	35	20
Atrinktų pokalbiui kandidatų skaičius	2-3	5
Reikalavimus atitinkantys kandidatai (%)	7	25

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Procentiniai rodikliai rodo, kad tik vienas asmuo iš 14-os besikreipiančių dėl darbo į organizaciją X būna pakviestas į darbo pokalbį, tuo tarpu organizacija Y pokalbiui atrenka kas 4-tą besikreipiantį. Įvertinus faktą, kad organizacija Y pasikviečia pokalbiui dvigubai daugiau kandidatų, negu organizacija X, galime konstatuoti, kad organizacijos X atrankos kriterijai kandidatų atsirinkimui į darbo pokalbį yra beveik dvigubai griežtesni negu organizacijos Y. Didelis į DSS specialistų darbo skelbimus atsiliepusių skaičius rodo, kad šių asmenų nuomonė apie savo tinkamumą šiai pozicijai nėra pakankamai kritiška.

Devintuoju interviu klausimu buvo domimasi apie atrankos metu naudojamus testus kandidato tinkamumui nustatyti. Organizacija X atrankos metu tikrina kandidato raštingumo gebėjimus, prašydama atlikti užduotį, atskleidžiančią pretendentų gebėjimą rašyti taisyklingai ir be klaidų bei sklandžiai dėstyti mintis. Atsakydama į šį klausimą organizacija Y pakomentavo, jog atrankos metu tikrinamos kandidatų profesinės žinios, pildant nelaimingo atsitikimo akto formą, taip pat kartais kandidatai yra prašomi pademonstruoti gebėjimą naudotis kompiuteriu. Galima pažymėti, kad abejose organizacijose neskiriama pakankamai dėmesio specialiųjų testų (asmenybinių ar situacinių) taikymui atrankos procese, nors tai yra rekomenduotina priemonė, norint patikrinti būsimų darbuotojų žinias, įgūdžius ir gebėjimus. Testavimo pagalba galima sužinoti, ar kandidatas išmano būsimą darbo sritį, ar jo gebėjimai ir asmeninės savybės tinka keliamiems reikalavimams, ar jis yra pakankamai motyvuotas dirbti DSS specialistu. Organizacijų atsisakymas naudoti specialiuosius testus atrankos procese gali būti aiškinamas dvejopai:

- 1) organizacijos neturi galimybių (finansinių ar organizacinių) taikyti asmenybinius testus;
- 2) kandidatų gebėjimais ir įgūdžiais yra pasitikima avansu.

Organizacijų vadovų buvo prašoma papasakoti kaip pravedamas interviu su kandidatais. Abudu vadovai nurodė, kad įprastai pokalbiai yra pradedami tradiciškai, t.y. kandidatų prisistatymu. X organizacijoje, tuo atveju, jei kandidatas yra įgijęs patirties DSS srityje, jis yra klausiamas klausimų susijusių su darbine patirtimi, prašant papasakoti, kaip pretendentas elgėsi vienoje ar kitoje situacijoje. Jei interviu dalyvauja šioje srityje patirties neturintis asmuo, tuomet jo prašoma įsivaizduoti ir pasakyti, kaip jis elgtųsi nurodytoje darbinėje situacijoje, taip pat pateikiami klausimai, susiję su profesinėmis žiniomis, klausiami apie teisės aktų reikalavimus. Pokalbio metu kandidatai yra klausinėjami apie jų turimus vairavimo įgūdžius. Organizacijoje Y pokalbį su kandidatu veda personalo specialistas ir būsimas pretendento vadovas. Personalo specialisto užduodami klausimai būna daugiau susiję su asmeniniais dalykais, siekiant pažinti jo žmogiškąsias savybes, išsiaiškinti kandidato vertybes, motyvaciją darbui, atlyginimo lūkesčius. Būsimas vadovas aiškina kandidato darbinę patirtį, profesines kompetencijas. Jei kandidatas darbinės patirties neturi, tuomet tikrinamos jo žinios darbų saugos ir sveikatos srityje, prašoma papasakoti kaip pretendentas įsivaizduotų savo darbą. Sulyginus vadovų atsakymus, galime daryti prielaidą, kad organizacija Y pokalbiui su kandidatu skiria daugiau dėmesio negu organizacija X. Kompetentingo personalo specialisto nuomonė apie kandidato asmenybę padeda tiksliau įvertinti kandidato asmenines savybes ir jo motyvaciją, tuo pačiu pagelbėja tiesioginiam vadovui priimti objektyvų sprendimą.

Vienuoliktuoju klausimu buvo klausiami vadovų nuomonės apie teisės aktais nustatytus kvalifikacinius reikalavimus bei siekta sužinoti ar jais vadovaujama atsirenkant darbuotojus. Organizacija X atsakė, kad didžiausias dėmesys yra skiriamas teisės aktų žinojimui ir gebėjimui juos taikyti praktiškai. Ypač daug dėmesio yra skiriama siekiant sužinoti ar kandidatas gebės konsultuoti darbdavius bei darbuotojus nelaimingų atsitikimų darbe prevencijos klausimais. Organizacijos X vadovas akcentavo, kad profesinės žinios ir geri komunikavimo įgūdžiai yra DSS specialisto darbo pagrindas. Taip pat jis samprotavo, kad reglamentavimo šioje srityje turėtų būti atsisakyta, leidžiant vadovui pačiam nuspręsti kokias kompetencijas turintis DSS specialistas jam reikalingas, nes rinkos ekonomikos sąlygomis tokie nurodymai laikytini papildoma administracine našta darbdaviui. Organizacijos Y nuomone, visi reikalavimai nurodyti kvalifikacinių reikalavimų apraše yra svarbūs, nes iš visų jų susideda DSS specialisto darbas. Šiam darbe reikalinga gera ir efektyvi komunikacija, padedanti konsultuoti tiek darbdavius, tiek darbuotojus nelaimingų atsitikimų prevencijos klausimais. Organizacijos Y vadovė pabrėžė, kad daugeliu atvejų nuo to, kaip įsisąmoninama DSS reikalavimų svarba ir jų laikymosi užtikrinimas, priklauso darbuotojų saugumas ir gyvybė. Išsakytos tiriamų organizacijų nuomonės sutampa šiais klausimais:

- 1) dauguma ministro įsakymu nustatytų kvalifikacinių reikalavimų DSS specialistams yra vienodai svarbūs atsirenkant tinkamus darbuotojus;
- 2) gebėjimas konsultuoti darbdavius ir darbuotojus nelaimingų atsitikimų prevencijos klausimais

ir įtikinti juos laikytis DSS reikalavimų išskirtinas kaip pats būtiniausias DSS specialistui.

Sekančiu klausimu siekta išsiaiškinti, ką organizacijų vadovai galvoja apie DSS specialistams teisės aktais nustatytų kvalifikacinių reikalavimų aktualumą ir ar jų nuomone, šie reikalavimai nėra pertekliniai. Organizacija X atsakė, kad šiuos reikalavimus laiko per daug detalizuotais ir kai kuriais atžvilgiais nebeatitinkančiais šių dienų aktualijų, kaip pavyzdžiui, reikalavimas – gebėti naudotis informacinėmis technologijomis. Organizacija Y pritarė nuomonei, kad DSS specialistams nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai yra per daug smulkmeniški, pasikartojantys ir nenuoseklūs ir papildė, kad kvalifikacinis reikalavimas DSS specialistui turėti technologijos mokslų srities išsilavinimą šiai dienai yra nebeaktualus. Šį teiginį paaiškino tuo, kad dauguma reikalavimų darbuotojų saugos srityje yra grynai teisinio pobūdžio, todėl visai nėra būtina kiekvienam DSS specialistui būti inžinieriumi. Apibendrinus vadovų atsakymus apie kvalifikacinių reikalavimų aktualumą, galima teigti, kad atsižvelgus į šių dienų aktualijas, šiuos reikalavimus reikalinga atnaujinti.

Toliau vadovų buvo prašoma papasakoti su kokiais sunkumais organizacijoms tenka susidurti atrenkant tinkamus kandidatus į DSS specialistus. Abiejų organizacijų vadovai vieningai nurodė, kad sumažėjęs technologinį išsilavinimą įgijusių asmenų skaičius tapo viena iš didžiausių problemų atsirenkant tinkamus darbuotojus. X organizacijos vadovo manymu, šį reiškinį būtų galima paaiškinti išaugusia darbingo amžiaus gyventojų emigracija bei informacinių technologijų sektoriaus darbuotojų populiarumu, kuris lemia, kad jauni, matematikai ir fizikai gabūs žmonės vis rečiau renkasi inžinerinius mokslus. Organizacijos Y vadovė pritaria šiai nuomonei ir papildo, kad ši sritis nėra itin patraukli jaunimui, kuris vis dažniau renkasi socialinės ar humanitarinės krypties studijas. Reikalavimas DSS specialistams turėti inžinerinį išsilavinimą stipriai apsunkina tinkamų darbuotojų paieškas. Šiuos tiriamų organizacijų vadovų teiginius, kad Lietuvoje trūksta technologinį išsilavinimą įgijusių darbuotojų, patvirtina žinomų verslo atstovų pareiškimai medijoje: Lietuvos pramoninkų konfederacijos Ekonomikos ir finansų departamento direktorius Sigitas Besagirskas ir Lietuvos verslo konfederacijos „ICC Lietuva“ generalinis direktorius Algimantas Akstinas straipsnyje „Darbuotojai, kurių tragiškai trūksta“ pabrėžia, „kad inžinerinio personalo trūkumą jaučia daugelis pramonės įmonių.“¹¹⁹ Kad ši problema yra aktuali ne tik Lietuvai, bet ir kitoms Europos šalims akcentuoja ir kiti žiniasklaidos šaltiniai¹²⁰. Pavienės organizacijos nėra pajėgios savo jėgomis išspręsti šios globalios problemos. Čia reikalingos specialios jaunimo profesinio orientavimo programos ir vieninga valstybės strategija šiuo klausimu. Organizacijos X ir Y sprendamos inžinerinį išsilavinimą turinčių darbuotojų stygiaus problemą, turėtų investuoti į reikiamų darbuotojų mokymą, apmokant šias studijas pasirengusių mokymosi kaštus iš savo biudžeto.

¹¹⁹ Milda Autukaitė, „Metinis darbuotojų veiklos vertinimas – kada jis turi prasmės?, Delfi, sausio 28 d., 2015.

<http://www.delfi.lt/verslas/verslas/darbuotojai-kuriu-tragiskai-truksta.d?id=67689058>

¹²⁰ Nacionalinė technologijų platforma „Ateities gamyba“, žiūrėta 2017 m. kovo 17 d., http://www.linpra.lt/lt/gamyba/naujienos_40/europai-truksta-inzinieriu.html

Keturioliku klausimu buvo domimasi ar tiriamoms organizacijoms tenka nusivilti priimtais darbuotojais bei prašyta papasakoti apie DSS specialistų kaitą. Organizacija X teigė, kad priimtais darbuotojais nusivilia gana retai. Šios organizacijos vadovas nurodė, kad darbuotojui, turinčiam didelę darbinę patirtį sukauptą kitoje darbovietėje kartais būna sunku prisitaikyti prie naujos darbų organizavimo sistemos bei įmonės kultūros, todėl jie pirmenybę teikia kandidatams, turintiems 3 – 5 metų darbo patirtį. Organizacijos Y vadovė nurodė, kad kruopšti kandidatų atranka neleidžia nusivilti atsirinktais darbuotojais. Ji pasakojo, kad ir jų organizacijoje neišvengiama atvejų, kuomet pradėjęs dirbti darbuotojas suvokia, kad naujas darbas neatitinka jo lūkesčių arba jam pačiam trūksta gebėjimų tinkamai atlikti užduotis, tokiais atvejais dažniausiai savo noru išeinama iš darbo. Organizacijos X vadovas informavo, kad jų įmonėje ilgą laiką darbuotojų kaita buvo labai maža: per metus išeidavo tik 1 žmogus. Jis apgailestavo, kad pastaraisiais 2015 ir 2016 metais šis rodiklis ženkliai padidėjo, vidutiniškai per metus pasikeičia 5 specialistai. Organizacijoje Y darbuotojų kaita taip pat pastebimai augo. Šios organizacijos vadovė akcentavo, kad daugiausiai darbuotojų per metus pasikeitė didžiuosiuose Lietuvos miestuose, t.y. Vilniuje ir Kaune. Y vadovės pateiktais duomenimis Vilniuje per paskutinius dvejus metus pasikeitė 4 DSS specialistai, Kaune - 2 DSS specialistai. Visiškai jokios kaitos nebuvo arba labai maža kaita jaučiama mažesniuose Lietuvos miestuose ar rajonuose įsteigtuose filialuose. Išanalizavus esamą situaciją abiejose organizacijose, galima daryti prielaidą, kad ateityje tiriamose organizacijose darbuotojų kaita vis didės. Tai gali būti paaiškinama jaunų darbuotojų (gimusių po 1980-ųjų), taip vadinamosios Y kartos ypatumais. ISM universiteto docentė Raimonda Alonderienė, atlikusi tyrimą apie X ir Y kartas, teigia, kad Y kartos žmonės nėra prisirišę prie savo darbovietės, ją noriai keičia, o kartais nebūtinai keičia – tiesiog išeina iš darbo, jei kas nors nepatinka.¹²¹

Sekančiu interviu klausimu buvo siekiama sužinoti, kaip tiriamose organizacijose yra tikrinamas įdarbintų DSS specialistų darbo efektyvumas bei kada organizuojamas įdarbintų darbuotojų pirmasis vertinimas. Organizacijos X vadovas nurodė, kad pas juos praktikuojama pirmąjį vertinimą darbuotojui atlikti po bandomojo laikotarpio. Jo metu išsiaiškinama, kas bandomuoju laikotarpiu darbuotojai sekėsi geriausiai ir su kokios užduotys buvo sunkiau įveikiamos. Ilgiau dirbančių darbuotojų efektyvumas vertinamas pagal klientų atsiliepimus, taip pat periodiškai tikrinamos darbuotojų profesinės žinios ir kompetencijos testų pagalba. Testų rezultatai parodo, kurioje srityje darbuotojui trūksta žinių ar kompetencijų, taip pat ir pats darbuotojas supranta kurioje srityje jam reikėtų tobulėti. Analogiškai naujų darbuotojų vertinimas vykdomas ir tiriamoje organizacijoje Y. Pastoviai dirbančiuosius DSS specialistus kartą metuose atestuoja komisija, sudaryta iš tiesioginio

¹²¹Mindaugas Aušra, „Gimę po 1980-ųjų – kitokie: Y karta turi išskirtinių savybių“, Delfi, 2016 liepos 19. <http://www.delfi.lt/sveikata/psichologija/gime-po-1980-uju-kitokie-y-karta-turi-isskirtiniu-savybiu.d?id=71842924>

vadovo, personalo specialisto ir vieno iš organizacijos vadovų. Šio vertinimo metu darbuotojams būna pateikiami žinių patikrinimo testai, pagal kurių rezultatus daromos išvados ir suformuojami pasiūlymai tobulėjimui. Atestacinė komisija, be testų rezultatų vertina ir klientų atsiliepimus apie vertinamo darbuotojo suteiktas paslaugas. Įvertinus tai, kad abi tiriamos organizacijos naudoja vienodą ir plačiai paplitusią darbuotojų vertinimo formą, remiantis moksline literatūra bei patyrusių personalo praktiku nuomone, galime teigti, kad darbuotojų vertinimas naudingas tiek, kiek tai yra priemonė dalintis grįžtamoju ryšiu ir padeda aptarti, kaip jiems sekasi¹²². Taip pat yra rekomenduojama grįžtamojo ryšio pokalbio metu užtikrinti darbuotojams jų privatumą, konfidencialumą, skirti pakankamai laiko diskusijai, kalbant su vertintoju¹²³.

Į klausimą, kaip sudarote sąlygas savo darbuotojams kelti kompetencijas, organizacija X nurodė, kad įmonėje yra organizuojami vidiniai mokymai, taip pat darbuotojai yra skatinami dalyvauti seminaruose ir konferencijose. Sugrįžę specialistai pasidalija įgytomis žiniomis su kitais kolegomis. Darbuotojams, kuriems reikia tobulinti užsienio kalbas sudaromos sąlygos, t.y. finansuojami kalbos kursai. Darbuotojai yra skatinami tobulėti savarankiškai, daugiau domėtis technologinėmis naujovėmis ir inovacijomis. Organizacija Y taip pat skatina savo darbuotojus tobulėti, organizuodama mokymus apie teisės aktų pasikeitimus, konfliktų valdymą ir derybų meną. Kaip ir organizacijos X, pastarosios darbuotojai taip pat yra skatinami mokytis anglų bei rusų kalbų. Pažymėtina, kad aptariamų organizacijų vadovai supranta darbuotojų tobulėjimo svarbą, gilinant savo profesines žinias bei kompetencijas, taip pat skatina šį procesą, organizuodami darbuotojams specialiuosius mokymus ir dalykines studijas. Galima išskirti, kad organizacija X, apmokėdama darbuotojams kalbų kursus, sudaro palankesnes sąlygas kompetencijų ugdymui.

Paskutiniuoju interviu klausimu buvo siekiama sužinoti, kaip tiriamos organizacijos vertina darbuotojų pastangas tobulinti savo įgūdžius ir gebėjimus (kompetencijas). Organizacija Y akcentavo, kad darbuotojų tobulėjimas atneša naudą organizacijai, todėl darbuotojų patirtis bei tobulėjimas yra vertinamas, sudarant sąlygas jiems kilti karjeros laiptais, kas sąlygoja atlyginimo augimą. Organizacijoje Y darbuotojai karjerą pradeda būdami DSS specialistais, ilgainiui tampa vyriausiais DSS specialistais, o vėliau gali palypėti dar vienu karjeros laipteliu aukščiau ir tapti ekspertais. Organizacijos X vadovas pabrėžė, kad labai svarbu yra pačių darbuotojų vidinė motyvacija tobulėti: patobulinę savo žinias ir įgūdžius, jie patys jaučiasi komfortiškiau, tampa kompetetingesni, o tuo pačiu ir konkurencingesni. Specialistų pastangos būna įvertintos ne tik vadovų, bet ir kolegų. Organizacija X akcentavo, kad organizacijos pertvarkymo planuose yra numatyta paskirti darbuotoją atsakingą už DSS specialistų kompetencijų analizavimą, vystymą ir tobulinimą bei darbuotojų

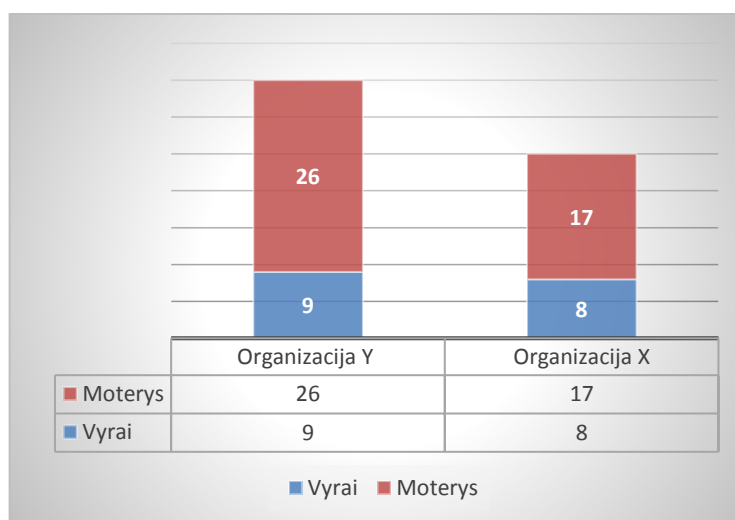
¹²² Milda Autukaitė, „Metinis darbuotojų veiklos vertinimas – kada jis turi prasmės?, Delfi, sausio 28 d., 2015. <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/darbuotojai-kuriu-tragiskai-truksta.d?id=67689058>

¹²³ Erika Župerkienė, Aurimas Župerka, „Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai“, *Management Theory and Studies for rural business and infrastructure development* 20,1 (2010).

mokymų organizavimą. Analogiškai organizacijos Y praktikai šiuo klausimu, organizacija X nurodė, kad darbuotojo patirtis ir tobulėjimas turi įtakos ir jo darbo užmokesčio augimui. Apibendrinus abiejų vadovų atsakymus, kaip tiriamose organizacijose yra vertinamos darbuotojų pastangos kelti savo kompetencijas, pažymėtina, kad abi organizacijos palankiai vertina šį procesą. Abejose organizacijoje daugiau kompetencijų įgijusiems darbuotojams sudaromos galimybės kilti karjeros laiptais, taip pat jie yra skatinami materialiai.

DSS specialistų paieškos ir atrankos procesų įvertinimas organizacijose X ir Y, apklausus jų darbuotojus

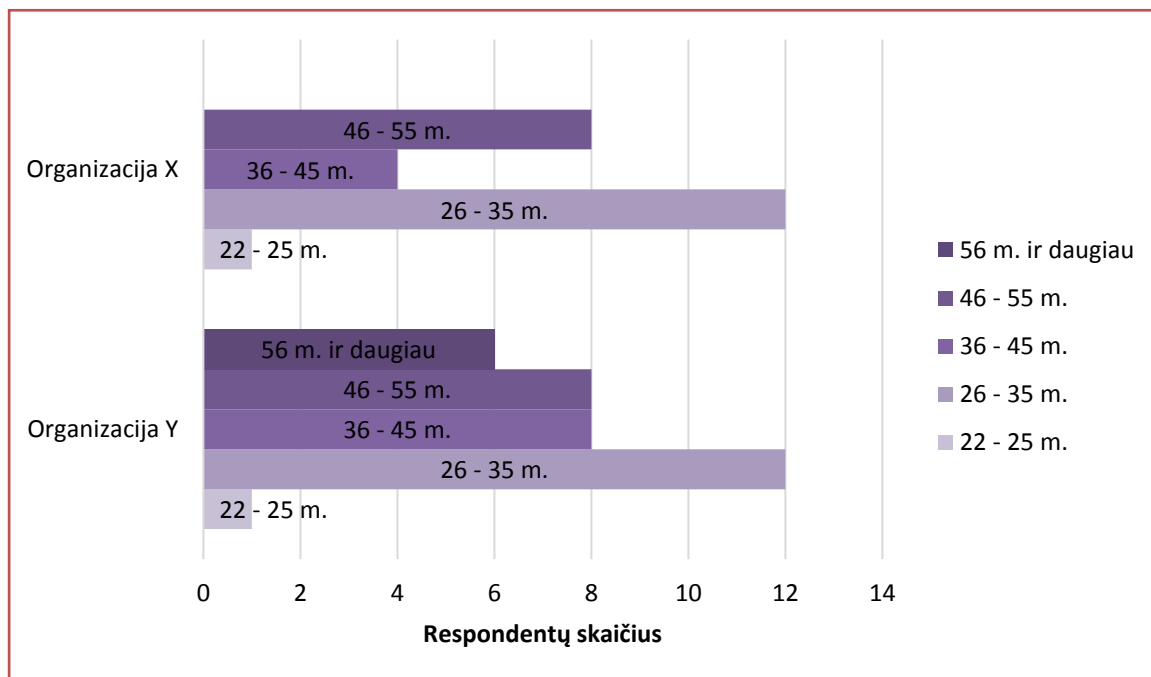
Tikslu patikrinti interviu su organizacijų vadovais gautą informaciją, buvo apklausti abiejų tiriamų organizacijų DSS specialistai. Pirmu anketos klausimu siekta išsiaiškinti respondentų lytį. Paaiškėjo, kad organizacijoje X dirba 17 moterų ir 8 vyrai, o organizacijoje Y – 26 moterys ir 9 vyrai (8 pav.). Organizacijoje X – moterys sudaro 68 proc. visų DSS specialistų. Tuo tarpu organizacijoje Y DSS specialistų procentaliai yra daugiau - 74 proc. Kartu sudėjus abi organizacijas, moterys sudaro 72 proc. visų dirbančiųjų, o vyrai – 28 proc. Akivaizdu, kad didesnę DSS specialistų dalį abiejose organizacijose užima moterys.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

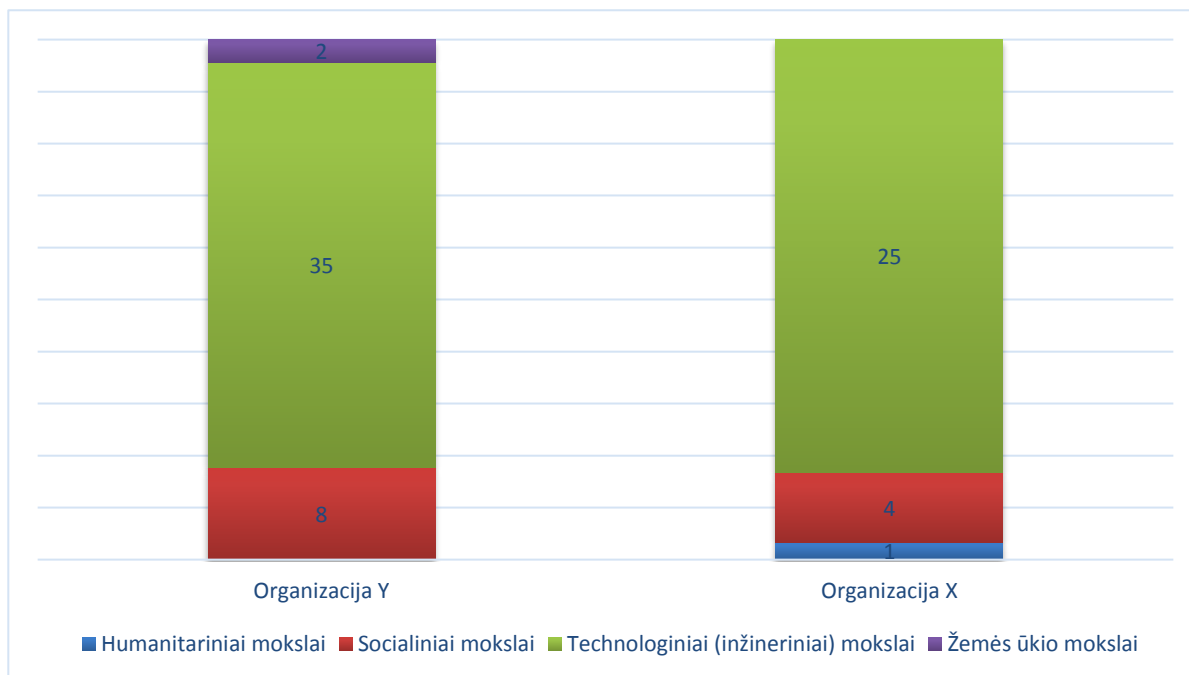
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Kito anketos klausimo tikslas buvo išsiaiškinti DSS specialistų amžių (9 pav.). Jaunesnio amžiaus specialistai dirba organizacijoje X – jauniausiam iš jų yra nuo 22 iki 25 metų, o vyriausieji yra nuo 46 iki 55 metų. Tuo tarpu organizacijos Y jauniausias DSS specialistas yra tokio pat amžiaus, bet čia darbuojasi 6 darbuotojai turintys 56 ir daugiau metų.



9 pav. Respondentų amžius
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Trečiuoju klausimu respondentų buvo prašoma nurodyti kokios krypties aukštąjį išsilavinimą jie yra įgiję. Absoliučiai visi DSS specialistai: tiek organizacijos X, tiek organizacijos Y, pažymėjo turintys technologinių (inžinierinių) mokslų krypties išsilavinimą. Be šių mokslų, respondentai nurodė, kad yra studijavę ir kitus mokslus: Y organizacijoje – 2 yra baigę žemės ūkio mokslus, 8 – socialinius mokslus, organizacijoje X – 4 darbuotojai studijavo socialinius mokslus bei 1 – humanitarinės krypties (10 pav.). Įvertinant faktą, kad interviu metu abiejų tiriamų organizacijų vadovai nurodė, kad vienas iš pagrindinių reikalavimų, norint įsidarbinti DSS specialistu, yra aukštasis technologinių (inžinierinių) mokslų krypties išsilavinimas. Iš anketų gauti duomenys patvirtino, kad šį reikalaujamą išsilavinimą turi visi abiejų organizacijų DSS specialistai. Galime daryti prielaidą, kad abiejose tiriamose organizacijose dirba keliamus reikalavimus dėl technologinių mokslų krypties atitinkantys DSS specialistai.



10 pav. Respondentų atsakymai apie išsilavinimo kryptį

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

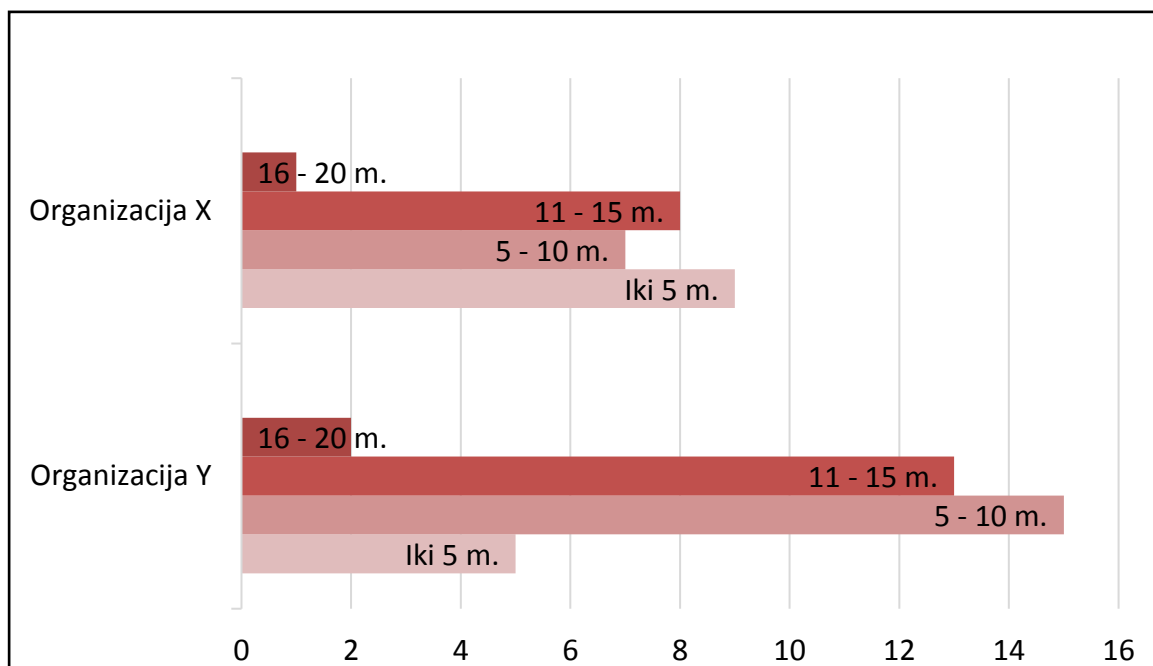
Toliau respondentų buvo teirujamasi apie jų bendrą darbinę patirtį. Pateikti atsakymai rodo, kad abiejų organizacijų darbuotojų patirtis yra labai panaši. Didžiausią darbinę patirtį (26 m. ir daugiau) yra sukaupę 5 organizacijos X ir 4 organizacijos Y dirbantieji. Žymesnis skirtumas yra tik tarp 11-15 metų darbinę patirtį turinčių darbuotojų: organizacijoje Y tokių yra 12, organizacijoje X – 7 (žr. 12 lentelę „Respondentų darbinė patirtis“).

12 lentelė. Respondentų darbinė patirtis

	Bendroji darbinė patirtis					
	26 m. ir daugiau	21-25 metų	16-20 metų	11-15 metų	5-10 metų	Iki 5 metų
Organizacija X	1	7	7	5	5	5
Organizacija Y	4	5	6	12	6	2

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

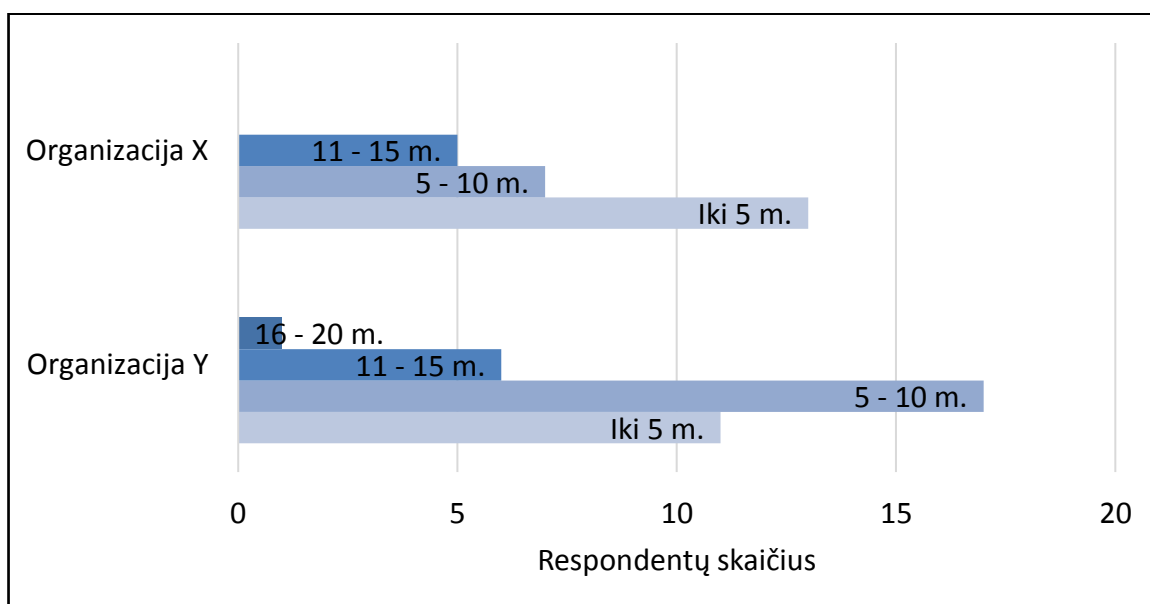
5 anketos klausimu siekta išsiaiškinti darbuotojų patirtį DSS srityje. Respondentai pagal darbo patirtį suskirstyti į 5 grupes: turintys 21 metų ir daugiau, 16 - 20 metų, 11 - 15 metų, 5 - 10 metų ir iki 5 metų patirties DSS srityje. Respondentų pasiskirstymas pavaizduotas (11 pav). Galima daryti prielaidą, jog organizacijos X darbuotojų patirtis DSS srityje yra šiek tiek mažesnė nei organizacijoje Y (11 pav.).



11 pav. Respondentų darbo patirtis darbuotojų saugos ir sveikatos srityje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kitu anketos klausimu norėta išsiaiškinti, kiek metų respondentai dirba pastarojoje darbovietėje. Analogiškai, kaip ir ankstesniame klausime buvo pateikti 5 atsakymų variantai: 21 metai ir daugiau, 16 - 20 metai, 11 - 15 metai, 5 - 10 metai ir iki 5 metų. Iš diagramos matyti (žr. 12 pav.), kad nei vienoje organizacijoje nėra darbuotojų, išdirbusių joje virš 21 metų. Organizacijos Y dirbančiuosius galima laikyti pastovesniais arba „sėslesniais“, nes jų darbo stažas toje pačioje darbovietėje yra didesnis.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pastarojoje darbovietėje išdirbtus metus

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Septintas anketos klausimas, kaip respondentai sužinojo apie skelbiamą DSS specialisto paiešką analizuojamas naudojant dispersinės analizės ANOVA metodą. Tiriama ar nuo kandidato amžiaus priklauso, kad apie skelbiamą DSS specialisto paiešką respondentai sužinojo internetiniame darbo skelbimų portale (kaip pvz. CVonline.lt; Cvmarket.lt).

Hipotezės:

H_0 – visų amžiaus grupių atstovų, sužinojimo apie skelbiamą DSS specialisto paiešką internetiniame darbo skelbimų portale, vidurkiai lygus.

H_1 – bent dviejų amžiaus grupių atstovų, sužinojimo apie skelbiamą DSS specialisto paiešką internetiniame darbo skelbimų portale, vidurkiai skiriasi.

Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$.

13 lentelė. Organizacijos Y respondentų atsakymų skaičiavimai SPSS terpėje.

ANOVA

Internetiniame darbo skelbimu portale (kaip pvz. CVonline.lt; Cvmarket.lt)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.144	1	1.144	5.005	.032
Within Groups	7.542	33	.229		
Total	8.686	34			

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Atlikus skaičiavimus, Anova lentelės Sig. stulpelyje p-level yra lygus 0,32 ir yra didesnis už pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$. Vadinasi, dispersijos yra lygios, todėl pasitvirtina H_0 hipotezė, kad visų amžiaus grupių atstovų, sužinojimo apie skelbiamą DSS specialisto paiešką internetiniame darbo skelbimų portale, vidurkiai lygus. Todėl galima daryti prielaidą, kad apie organizacijos Y skelbiamą DSS specialisto paiešką kandidatai, nepriklausomai nuo jų amžiaus, sužino internetiniame darbo skelbimų portale.

14 lentelė. Organizacijos X respondentų atsakymų skaičiavimai SPSS terpėje.

ANOVA

Internetiniame darbo skelbimu portale (kaip pvz. CVonline.lt; Cvmarket.lt)

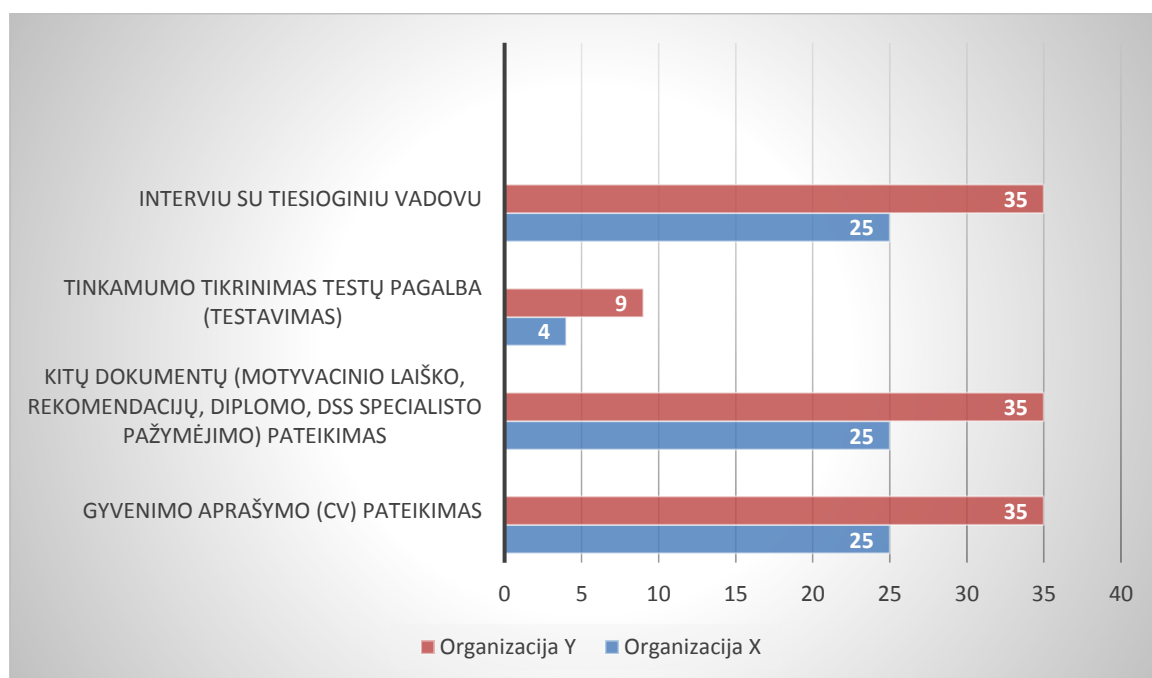
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.881	1	2.881	19.727	.000
Within Groups	3.359	23	.146		
Total	6.240	24			

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Atlikus skaičiavimus, Anova lentelės Sig. stulpelyje p-level yra lygus 0,000 ir yra mažesnis už pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$. Vadinasi, dispersijos yra nelygios, todėl

pasitvirtina H₁ hipotezė, kad bent dviejų amžiaus grupių atstovų, sužinojimo apie skelbiamą DSS specialisto paiešką internetiniame darbo skelbimų portale, vidurkiai skiriasi. Daroma prielaida, kad skirtingai nuo organizacijos Y, šios organizacijos kandidatų sužinojimas apie DSS specialisto paiešką internetiniame darbo skelbimų portale priklauso nuo amžiaus.

Diagramoje (13 pav.) grafiškai pavaizduota koks respondentų skaičius, prieš įsidarbinant DSS specialistais, turėjo praeiti tam tikrus atrankos etapus. Organizacija X daugumai kandidatų taikydavo testavimą (84 proc.), tuo tarpu organizacija Y testų pagalba tikrindavo maždaug trijų ketvirtadalių (74 proc.) kandidatų tinkamumą. Apibendrinat galima teigti, kad anketinėje darbuotojų apklausoje gauti duomenys dėl atrankos etapų sutampa su interviu metu organizacijų vadovų pateiktais atsakymais ta pačia tema.

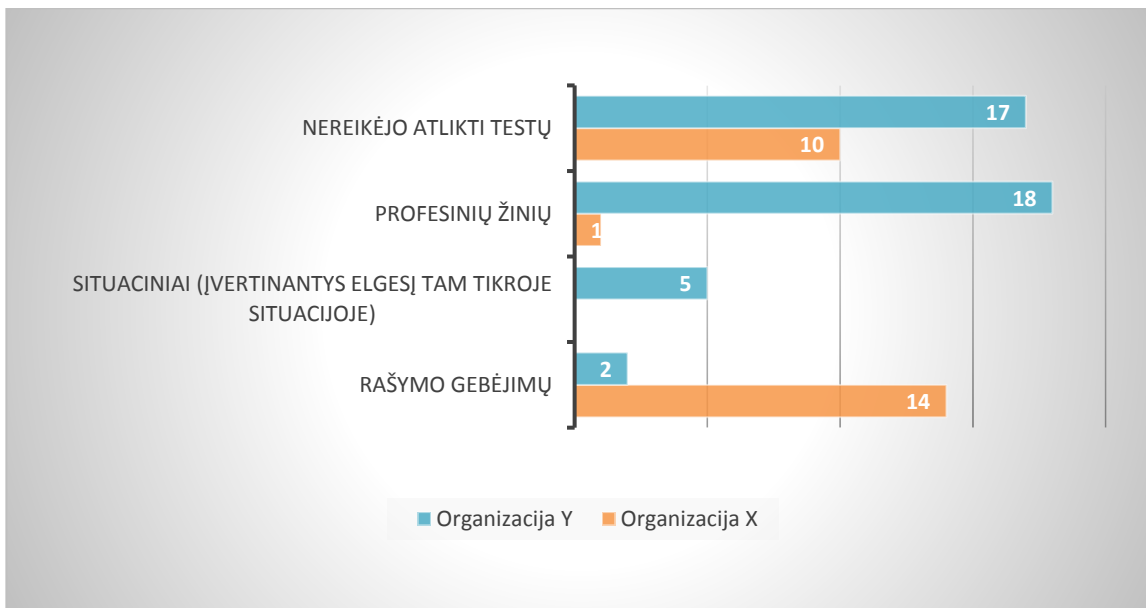


13 pav. Atrankos proceso etapai

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Devintuoju anketos klausimu buvo siekiama sužinoti kokiais testais buvo tikrinamas respondentų tinkamumas DSS specialisto pozicijai.

Didžiausias respondentų skaičius (18) nurodė, kad reikėjo atlikti profesinių žinių tikrinimo testus. 5 respondentų buvo prašoma atlikti situacinius (įvertinančius kandidato elgesį tam tikroje situacijoje). 14 kandidatų buvo tikrinami rašymo gebėjimų testais. 29 kandidatams nereikėjo atlikti jokių testų. Respondentų atsakymų pasiskirstymas atskirai pagal organizacijas pateiktas diagramoje (14 pav.).

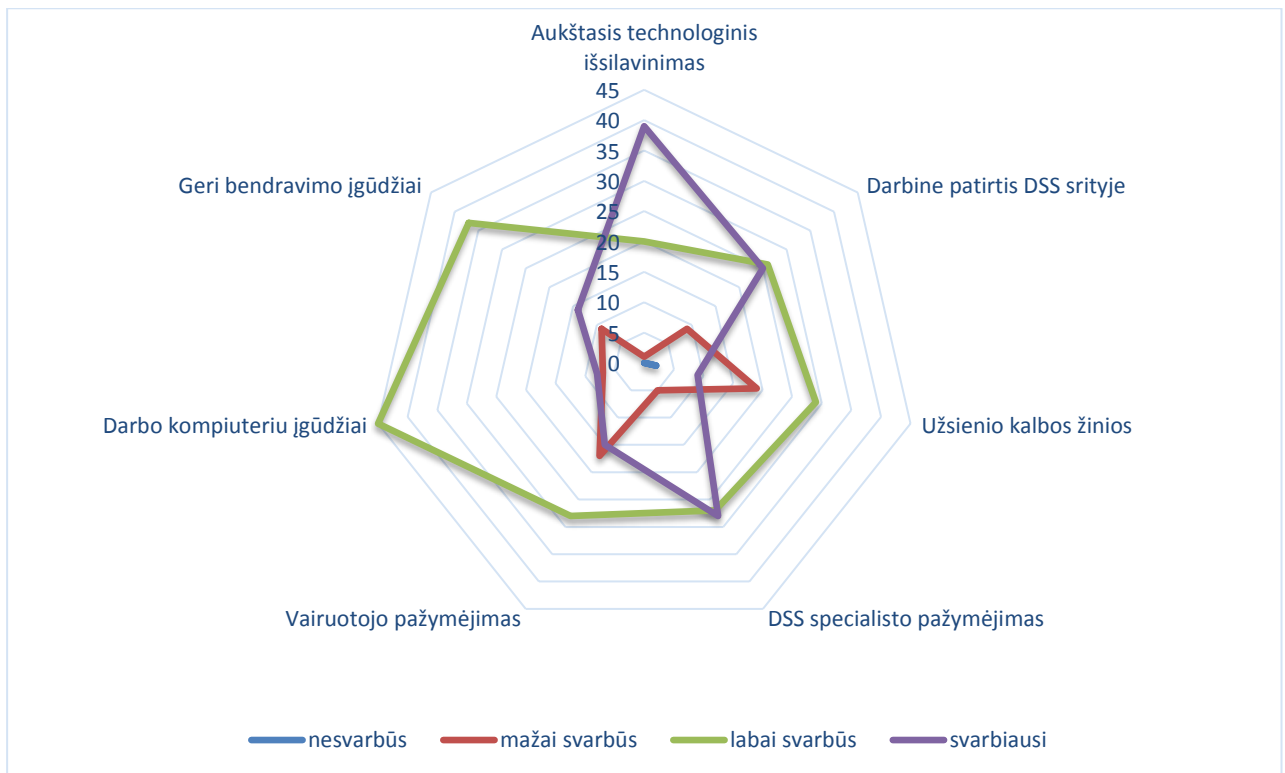


14 pav. Respondentų atlikti testai, jų tinkamumo tikrinimui

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Interviu su organizacijų vadovais buvo išsiaiškinta, kad organizacija X tikrina kandidato raštingumo gebėjimus, o organizacija Y neapraktikuoja kandidatų testavimo, tik kai kurių kandidatų prašo pademonstruoti gebėjimą naudotis kompiuteriu ar užpildyti nelaimingo atsitikimo tyrimo aktą (profesinių žinių testas). Šiuos vadovų teiginius patvirtina respondentų atsakymai – dauguma apklaustųjų pasirinko atsakymą „Nereikėjo atlikti testų“. Tuo tarpu organizacijos Y taikomą testą, kai prašoma užpildyti nelaimingo atsitikimo tyrimo aktas, 18 respondentų pažymėjo kaip profesinių žinių tikrinimą, o 5 respondantai galvojo, kad tai yra situacinis testas. Iš pateiktų atsakymų galima spręsti, jog Y organizacijos darbuotojai tiksliai nežino skirtumo tarp profesinių žinių tikrinimo ir situacinių testų, todėl pasirinko neteisingą variantą. Tačiau beveik visi organizacijos X specialistai (išskyrus 1 asmenį) nurodė, kad jiems nereikėjo atlikti profesinių žinių tikrinimo testų, kaip ir buvo teigta organizacijos X vadovo. Galime daryti prielaidą, kad DSS specialistų atsakymai patvirtino organizacijų vadovų pateiktą informaciją apie testų naudojimą.

Toliau respondentų buvo teirautasi, kiek svarbūs yra reikalavimai, nurodyti DSS specialisto darbo skelbimuose, jų atsakymai pavaizduoti diagramoje (15 pav.)



15 pav. Reikalavimų, nurodytų DSS darbo skelbimuose, svarbumo vertinimas abiejų organizacijų respondentų požiūriu
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Vertinimai pasiskirstė tarp 2,71 ir 3,69 balo (žr. 15 lentelę). Respondentų nuomone, siekiant įsidarbinti DSS specialistu yra svarbu turėti aukštąjį išsilavinimą ir DSS specialisto pažymėjimą, bei darbinę patirtį DSS srityje, taip pat turėti darbo kompiuteriu ir gerus bendravimo įgūdžius, t.y. šie reikalavimai įvertinti daugiau kaip 3 balais. Mažiau svarbiais reikalavimais yra laikomi užsienio kalbų žinios ir vairuotojo pažymėjimo turėjimas. Gauti vertinimo balai sutampa su abiejų tiriamų organizacijų vadovų nuomone, kad aukštasis technologinės (inžinerinės) krypties išsilavinimas yra būtinas norint dirbti DSS specialistu. Mažiausiai dėmesio organizacijos X vadovas skyrė užsienio kalbų mokėjimui, o organizacijos Y vadovė kandidato patirčiai darbuotojų saugos ir sveikatos srityje. Todėl galime daryti prielaidą, kad tiek darbuotojų, tiek vadovų nuomone, aukštasis technologinis išsilavinimas yra pats svarbiausias reikalavimas DSS specialistui.

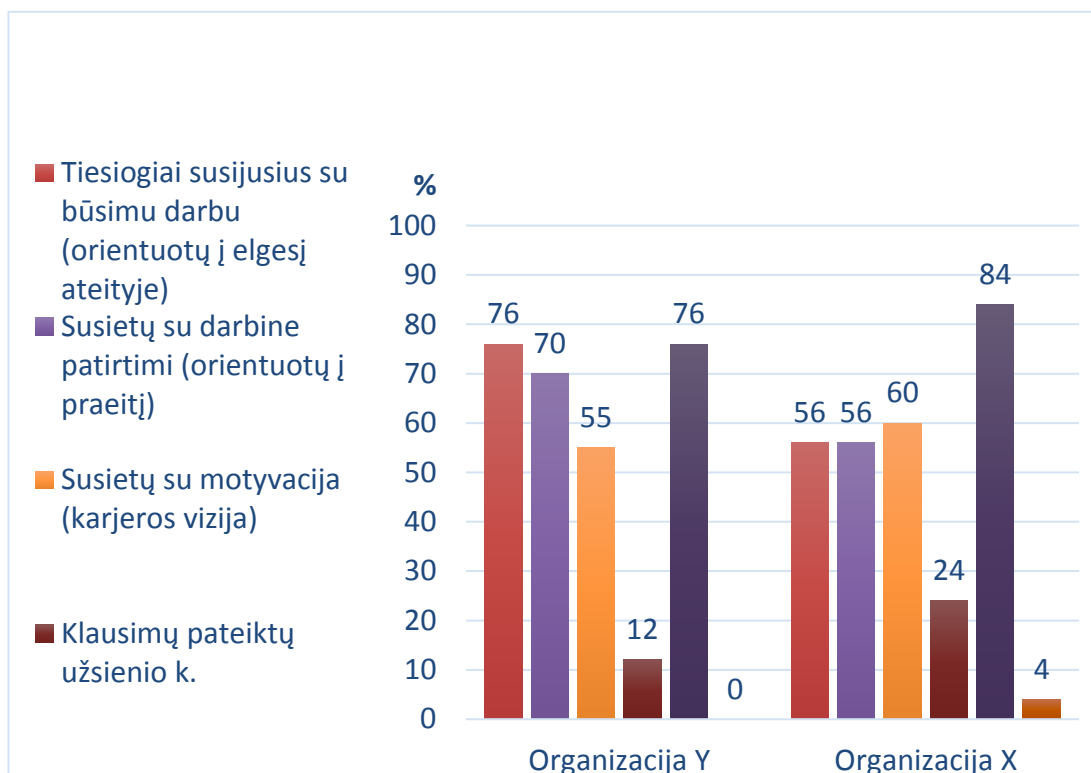
15 Lentelė. Reikalavimų, nurodytų DSS specialisto darbo skelbime svarbumo balų vidurkis tiriamųjų organizacijų darbuotojų požiūriu

Reikalavimai	Organizacija X	Organizacija Y	Bendras
Aukštasis technologinis išsilavinimas	3,56	3,69	3,63
Darbinė patirtis DSS srityje	3,2	3,31	3,27
Užsienio kalbos žinios	2,76	2,71	2,72

DSS specialisto pažymėjimas	3,2	3,51	3,48
Vairuotojo pažymėjimas	2,84	3,06	2,97
Darbo kompiuteriu įgūdžiai	3,28	2,83	3,02
Gerai bendravimo įgūdžiai	3,16	3,03	3,08

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Vienuoliktuoju anketos klausimu buvo siekiama sužinoti kokio tipo klausimai buvo užduodami respondentams interviu metu. Procentinis kandidatų atsakymų pasiskirstymas pateiktas diagramoje (16 pav.).



16 pav. Interviu klausimų, pateikiamų kandidatams, pasiskirstymas

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Analizuojant 11 klausimo duomenis, kur aiškinamasi kokio tipo klausimų respondentai buvo klausinėjami interviu metu, atsakymai nelabai skyrėsi tarp organizacijos X ir organizacijos Y darbuotojų. Abiejose tiriamose organizacijose interviu metu buvo pateikta daugiausiai asmeninių klausimų (84 proc. – organizacijos X respondentų ir 76 proc. – organizacijos Y respondentų). Į tiesiogiai susijusius su būsimu darbu (orientuotus į elgesį ateityje) klausimus buvo prašoma atsakyti 76 proc. kandidatų, siekiančių įsidarbinti organizacijoje Y ir tik šiek tiek daugiau negu pusė (56 proc.) organizacijos X kandidatų buvo paklausti panašių klausimų. Pažymėtina, kad organizacija Y mažiau klausinėja kandidatus užsienio kalbomis (12 proc. respondentų), kai tuo tarpu dvigubai daugiau

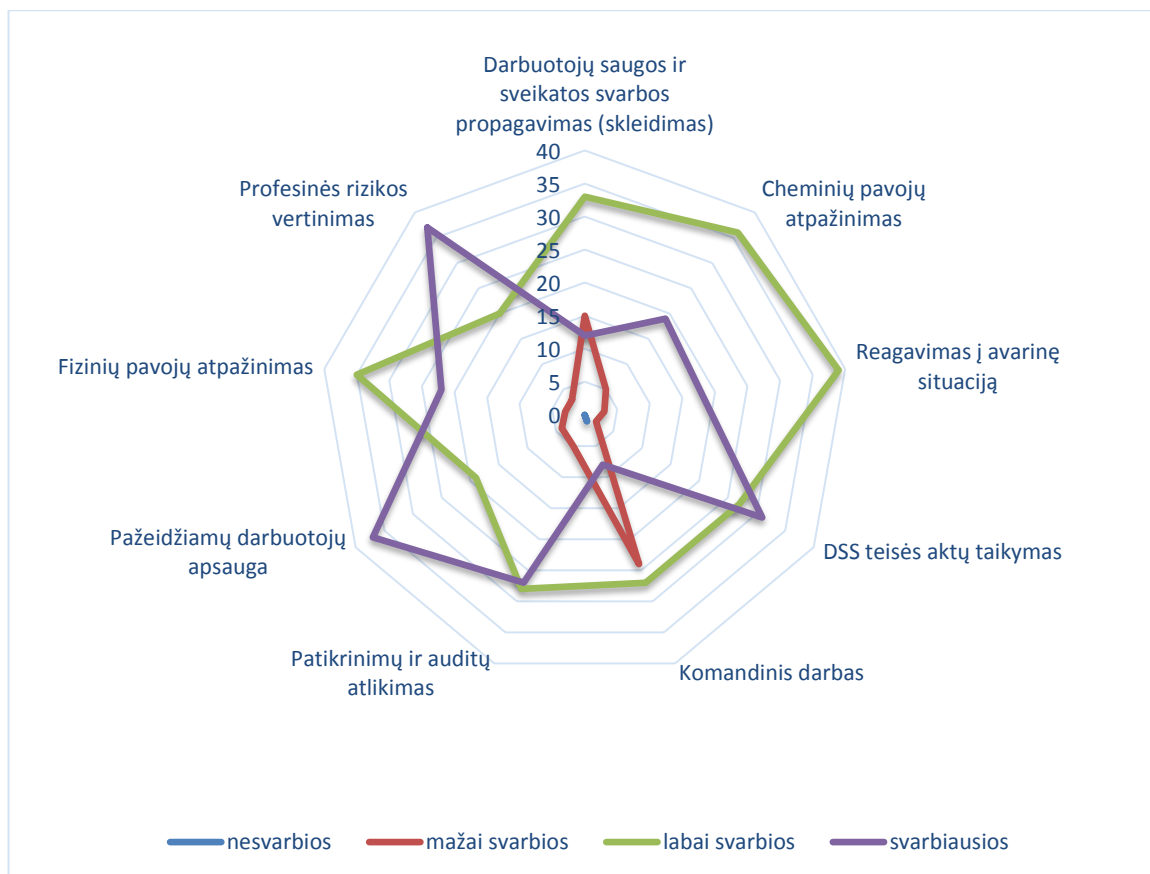
kandidatų buvo kalbinti ne lietuvių kalba X organizacijoje (24 proc.). Sulyginus organizacijų vadovų pateiktą informaciją apie pravedamus interviu su kandidatais, matome, kad pasitvirtina prielaida, kad organizacija Y skiria daugiau dėmesio kandidato asmenybei, siekdama tiksliau išsiaiškinti jo motyvaciją būsimam darbui. Išanalizavus respondentų atsakymus apie interviu metu jiems pateiktus klausimus, akivaizdu, kad abiejose tiriamosiose organizacijose kandidatams yra užduodami įvairaus tipo klausimai, kas ir yra rekomenduojama žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų.

Tikslu išsiaiškinti respondentų požiūrį į profesines DSS specialistų kompetencijas ir jų svarbą funkcijoms atlikti buvo pasitelktas Nacionalinio Changhua švietimo universiteto, Industrinio švietimo ir technologijų fakulteto mokslo darbuotojų¹²⁴ parengtas kompetencijų modelis darbų saugos specialistams (safety professionals). Šiame modelyje išskirtos profesinės kompetencijos buvo pasirinktos DSS specialistų anketinei apklausai dėl šių priežasčių:

- 1) DSS specialistų profesinės kompetencijos nėra dažnas mokslinių tyrimų objektas: profesinių kompetencijų modeliai buvo rengti tik šių mokslininkų: Leeman (2005), Blair (2004), Daud ir kt. (2010).
- 2) Lietuvos DSS politikos principai ir samprata apie DSS specialisto funkcijas sąlyginai nesiskiria nuo kitose pasaulio šalyse praktikuojamo požiūrio į šios srities specialistų atliekamo darbo funkcijas.

Respondentų atsakymai, atskleidžiantys jų požiūrį į DSS specialisto profesines kompetencijų svarbą pateikti diagramoje (17 pav.).

¹²⁴ Shu-Hsuan Chang, Der-Fa Chen, Tsung-Chih Wu, „Developing a competency model for safety professionals: Correlations between competency and safety functions“, *Journal of Safety Research* 43, (2012): 349.



17 pav. Respondentų požiūris į DSS specialistų profesinių kompetencijų svarbą

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Respondentų požiūris į anketoje nurodytų profesinių kompetencijų svarbą DSS funkcijoms atlikti pateiktas lentelėje „DSS specialisto profesinių kompetencijų svarbumo balų vidurkis tiriamųjų organizacijų darbuotojų požiūriu“.

16 Lentelė. DSS specialisto profesinių kompetencijų svarbumo balų vidurkis tiriamųjų organizacijų darbuotojų požiūriu

Profesinės kompetencijos	DSS specialisto profesinių kompetencijų svarbumo balų vidurkis		
	Organizacijos X	Organizacijos Y	Bendras
1. Darbuotojų saugos ir sveikatos svarbos propagavimas (skleidimas)	2,8	3,06	2,95
2. Cheminių pavojų atpažinimas	3,23	3,24	3,1
3. Reagavimas į avarinę situaciją	3,16	3,31	3,25
4. DSS teisės aktų taikymas	3,44	3,6	3,48
5. Komandinis darbas	2,84	2,6	2,7
6. Patikrinimų ir auditų atlikimas	3,28	3,43	3,37
7. Pažeidžiamų darbuotojų apsauga	3,63	3,44	3,55

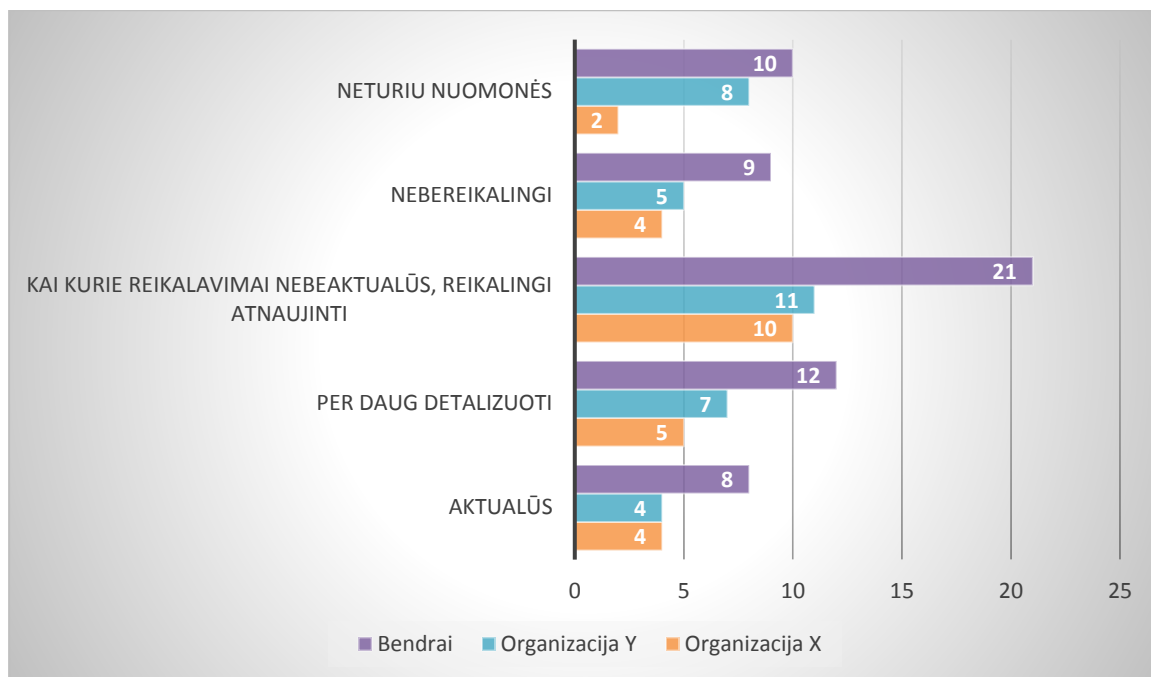
8. Fizinį pavojų atpažinimas	3,34	3,28	3,32
9. Profesinės rizikos vertinimas	3,66	3,44	3,57

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Respondentų vertinimai dėl profesinių kompetencijų svarbumo pasiskirstė tarp 2,7 ir 3,57 balo (žr. 16 lentelę). Visų respondentų nuomone, pačios svarbiausios DSS profesinės kompetencijos yra profesinės rizikos vertinimas, pažeidžiamų darbuotojų apsauga ir DSS teisės aktų taikymas. Mažiau svarbesnėmis profesinėmis kompetencijomis respondentai laiko patikrinimą ir auditų atlikimą, fizinių pavojų atpažinimą ir reagavimą į avarinę situaciją. Visų respondentų bendra nuomone, cheminių pavojų atpažinimas, darbuotojų saugos ir sveikatos svarbos propagavimas (skleidimas) ir komandinis darbas yra mažiausiai svarbios profesinės kompetencijos. Lyginat abiejų tiriamų organizacijų respondentų nuomones ryškių esminių skirtumų nepastebima. Galima pastebėti, kad organizacijos Y darbuotojai mano, kad svarbiausia DSS specialistų kompetencija yra DSS teisės taikymas (3,6), tuo tarpu organizacijos X DSS specialistai išskyrė profesinės rizikos vertinimo (3,66) ir pažeidžiamų darbuotojų apsaugos (3,63) svarbą. Galima daryti prielaidą, kad visas nurodytas profesines kompetencijas respondentai laiko svarbiomis, tik viena iš jų (komandinis darbas) 1 respondento buvo pažymėta kaip nesvarbi. Gauti rezultatai atskleidžia, kad organizacijos X DSS specialistai yra labiau linkę tiksliai atlikti pagrindines DSS specialistų funkcijas – tinkamai įvertinta profesinė rizika darbo vietose yra patikima prevencinė priemonė apsaugoti pažeidžiamus darbuotojus. Organizacijos Y DSS specialistai teikia prioritetą DSS teisės aktų reikalavimų laikymuisi, kas rodo, kad jų požiūris į DSS specialisto funkcijas yra labiau formalus. Taivano mokslininkai Shu-Hsuan Chang, Der-Fa Chen, Tsung-Chih Wu, sudarę DSS specialistų kompetencijų modelį, nurodo, kad pagal atlikto mokslinio tyrimo rezultatus svarbiausiomis profesinėmis kompetencijomis yra laikomos: darbuotojų saugos ir sveikatos svarbos propagavimas (skleidimas), cheminių pavojų atpažinimas ir reagavimas į avarinę situaciją.¹²⁵ Lyginant Lietuvos DSS specialistų požiūrį į aptarinėjimų profesinių kompetencijų svarbą, galime daryti prielaidą, kad jis skiriasi nuo mokslinėje literatūroje pateikiamų užsienio šalių saugos specialistų požiūrio.

Respondentų nuomonė apie kvalifikacinius reikalavimus DSS specialistams (nustatytus socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu) pateikta diagramoje (18 pav.), taip pat ji buvo tiriama koreliacinės analizės metodu, taikant Pirsono koreliacijos koeficientų skaičiavimą ir nustatant galimą ryšį tarp respondento darbinės patirties, įgytos dirbant DSS specialistu ir jo nuomonės apie kvalifikacinius reikalavimus DSS specialistams (nustatytus socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu).

¹²⁵ Shu-Hsuan Chang, Der-Fa Chen, Tsung-Chih Wu, „Developing a competency model for safety professionals: Correlations between competency and safety functions“, *Journal of Safety Research* 43, (2012): 348.



18 pav. Respondentų nuomonių apie kvalifikacinius reikalavimus DSS specialistams (nustatytus socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu) pasiskirstymas

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

17 lentelė. Organizacijos Y skaičiavimai atlikti SPSS terpėje.

Symmetric Measures					
		Value	Asymptotic Standardized Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Interval by Interval	Pearson's R	-.141	.166	-.817	.420 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-.165	.166	-.963	.342 ^c
N of Valid Cases		35			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Atlikus skaičiavimus simetrinių matavimų lentelėje, Pirsono koreliacijos koeficientas $r = -0,141$, vadinasi koreliacija yra labai silpna, neigiama. Tikrinamas šio koreliacijos koeficiento reikšmingumas, suformuojant šias hipotezes:

H_0 – koreliacijos koeficientas lygus nuliui;

H_1 – koreliacijos koeficientas nelygus nuliui;

Stebimasis reikšmingumo lygmuo p-level simetrinių matavimų lentelėje yra lygus 0,420, tai yra daugiau už pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$, o kadangi pasirinktos hipotezės H_0 – koreliacijos koeficientas lygus nuliui, tad reiškia, kad koreliacija yra nereikšminga, todėl galima daryti prielaidą, kad nėra ryšio tarp respondento darbinės patirties DSS specialistu ir jo nuomonės apie

kvalifikacinius reikalavimus DSS specialistams (nustatytus socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu).

Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$

18 lentelė. Organizacijos X respondentų atsakymų skaičiavimai atlikti SPSS terpėje:

		Symmetric Measures			
		Value	Asymptotic Standardized Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Interval by Interval	Pearson's R	.046	.226	.222	.826 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.105	.224	.506	.617 ^c
N of Valid Cases		25			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Atlikus skaičiavimus simetrinių matavimų lentelėje, Pirsono koreliacijos koeficientas:

$r = 0,046$, vadinasi koreliacija yra silpna, teigiama. Tikrinamas koreliacijos koeficiento reikšmingumas suformuojant šias hipotezes:

H_0 – koreliacijos koeficientas lygus nuliui;

H_1 – koreliacijos koeficientas nelygus nuliui;

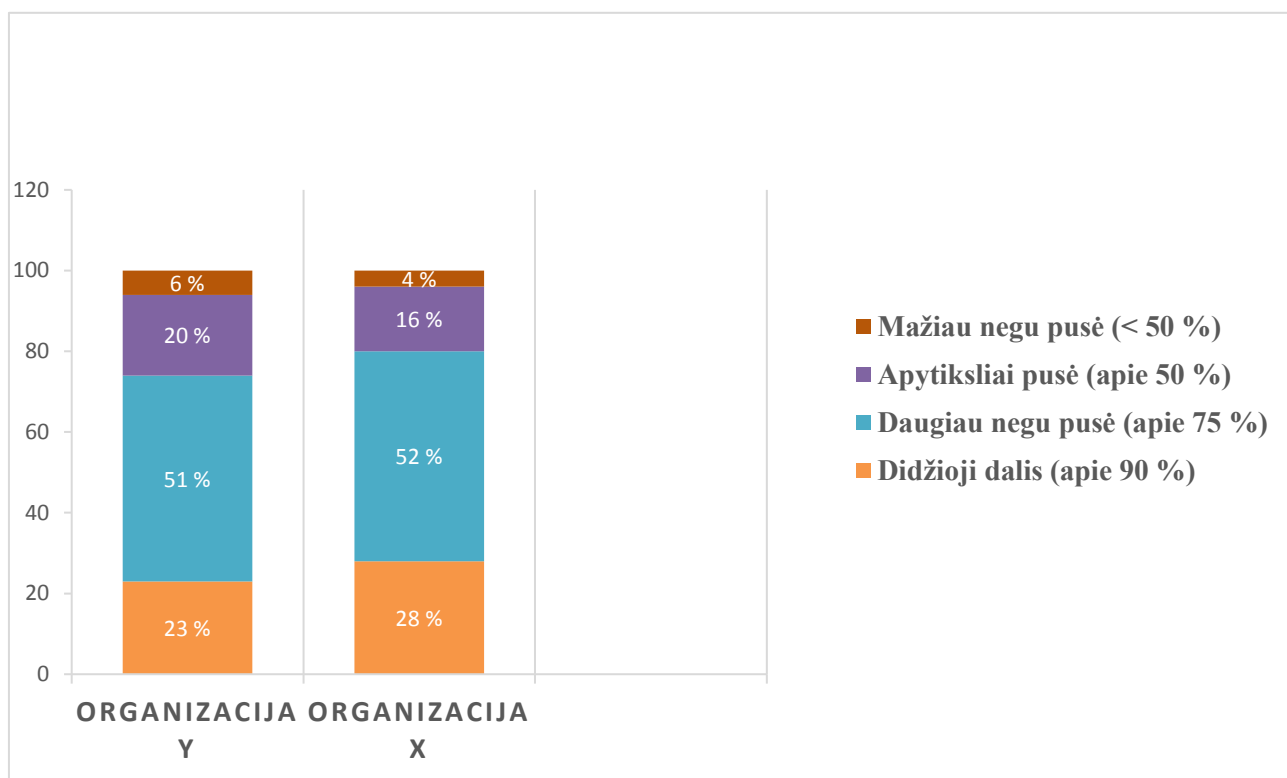
Stebimasis reikšmingumo lygmuo p-level simetrinių matavimų lentelėje yra lygus 0,826, tai yra daugiau už pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$, reiškia suformuota hipotezė H_0 – koreliacijos koeficientas lygus nuliui, patvirtina, kad koreliacija yra nereikšminga, todėl galime daryti prielaidą, kad ir šios organizacijos darbuotojų nuomone, nėra ryšio tarp respondentų darbinės patirties DSS srityje ir jo nuomonės apie kvalifikacinius reikalavimus DSS specialistams (nustatytus socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu).

Įvertinus interviu pateiktą organizacijų vadovų nuomonę šiuo klausimu, kur buvo nurodyta, DSS specialistams nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai yra per daug smulkmeniški, pasikartojantys ir nenuoseklūs, o kai kurie iš jų praradę aktualumą, ir palyginę su respondentų atsakymais galime daryti prielaidą, kad šis teisės aktas galėtų būti atnaujinamas arba vertėtų svartyti jo reikalingumą.

Tolimesniu anketos klausimu norėta sužinoti, kokia dalis atrankos interviu klausimų buvo skirta išsiaiškinti respondentų gebėjimus siūlomam darbui atlikti. Apie pusę abiejų organizacijų respondentų (18 – organizacijos Y ir 13 – organizacijos X) atsakė, kad daugiau negu pusę pateiktų klausimų buvo skirti įsitikinti jų gebėjimu darbui atlikti. Daugiausiai (apie 90 proc.) tokio tipo klausimų buvo klausinėjama 7 organizacijos X darbuotojų ir 8 organizacijos Y darbuotojų.

Atitinkamai 20 ir 16 proc. Y ir X organizacijų apklaustųjų atsakė, kad tik pusė jiems užduotų klausimų, buvo skirti jų gebėjimams dirbti DSS specialistu išsiaiškinti. Ir tik labai mažos dalies (vidutiniškai 5 proc.) kandidatų interviu metu buvo klausiama sąlyginai nedaug (mažiau negu pusė) tokių klausimų. Procentinis pasiskirstymas tarp respondentų klausimų kuri dalis atrankos klausimų buvo skirta išsiaiškinti jų gebėjimus darbui atlikti, pateiktas grafiškai (19 pav.)

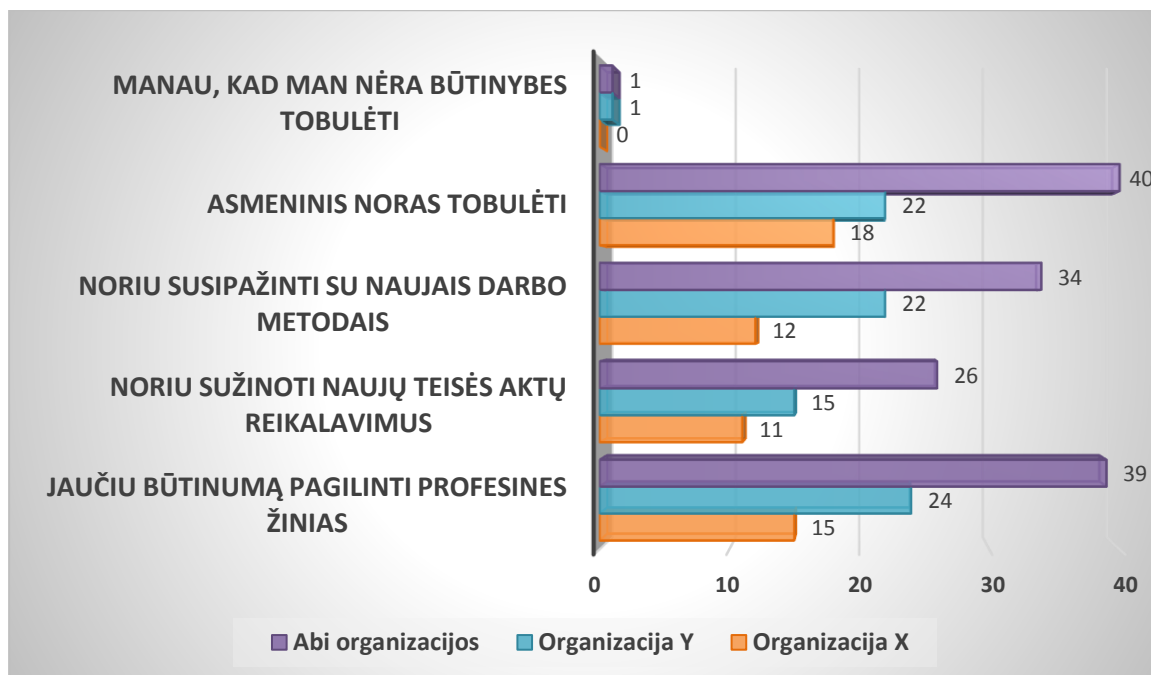
19 pav. Respondentų pasiskirstymas (proc.) pagal klausimus, skirtus išsiaiškinti jų gebėjimus darbui



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Apibendrinant šį tyrimo etapą, galima daryti prielaidą, kad didžiajai daliai abiejų tiriamų organizacijų respondentų (virš 80 proc.) interviu metu buvo užduodama daugiausia klausimų (daugiau negu pusė), skirtų išsiaiškinti jų gebėjimus DSS specialisto darbui atlikti. Šie respondentų atsakymai papildė interviu su vadovais gautą informaciją, todėl galima daryti prielaidą, kad siekimas išsiaiškinti kandidatų gebėjimus ir įgūdžius yra normali ir priimtina praktika interviu metu.

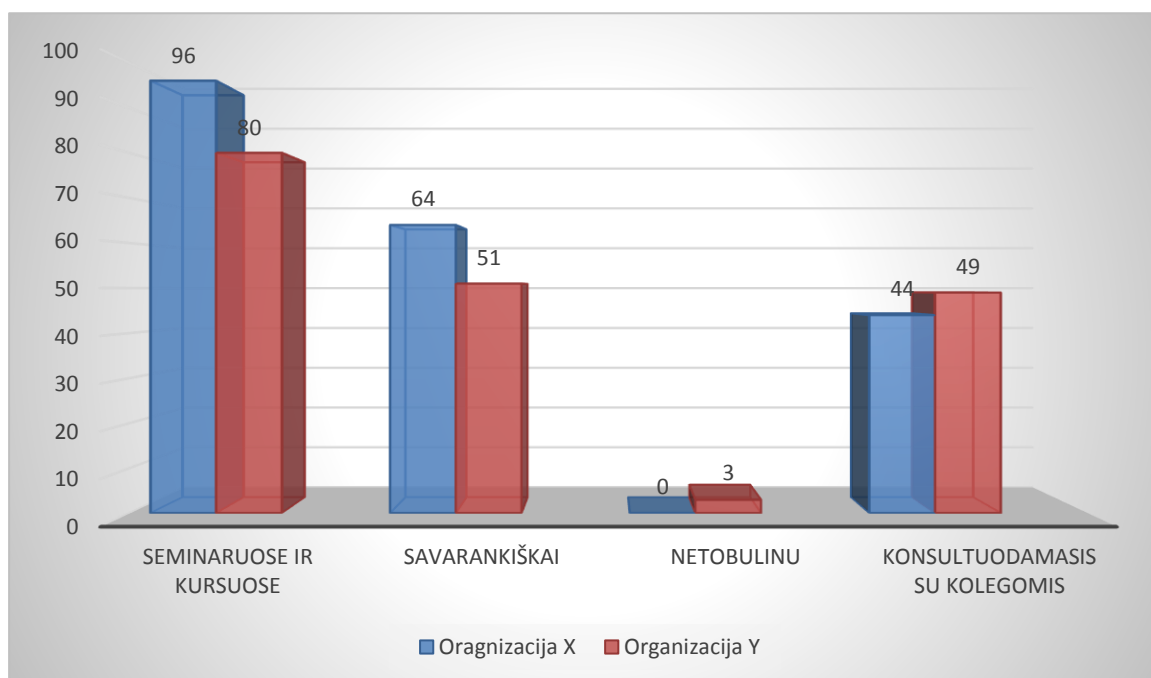
Tyrinėjant respondentų nuomonę, kodėl jiems reikia tobulinti DSS specialisto gebėjimus, įgūdžius (kompetencijas), išsiaiškinta, kad didžioji dauguma atsakiusiųjų nori tobulėti. Respondentų pasiskirstymas pagal pasirinktus motyvus tobulėti pateiktas diagramoje (20 pav.).



20 Pav. Respondentų nuomonės dėl tobulėjimo motyvų
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Dauguma X organizacijos respondentų (72 proc.), kaip svarbiausią motyvą tobulinti savo gebėjimus ir įgūdžius (kompetencijas) nurodo asmeninį norą tobulėti, tuo tarpu daugumos (63 proc.) organizacijos Y respondentų svarbiausias tobulėjimo motyvas yra jaučiamas būtinumas pagilinti savo profesines žinias. Tokį patį motyvą savo gebėjimų ir įgūdžių tobulinimui nurodo 60 proc. organizacijos X darbuotojų. Asmeninis noras tobulėti buvo paminėtas 18-os (51 proc.) organizacijos Y respondentų. Mažiau nei pusė visų tiriamų respondentų, kaip motyvą tobulinti savo gebėjimus, nurodė norą susipažinti su naujais darbo metodais ar sužinoti naujų teisės aktų reikalavimus (atitinkamai 57 proc. ir 43 proc.). Vienas Y organizacijos atstovas galvoja, kad jam nereikia tobulinti savo gebėjimų ir įgūdžių (kompetencijų). Išanalizuoti respondentų atsakymai leidžia daryti prielaidą, kad abiejų organizacijų darbuotojai supranta gebėjimų ir įgūdžių (kompetencijų) tobulinimo reikšmę.

Priešpaskutinis anketos klausimas skirtas sužinoti kokias būdais respondantai kelia ir tobulina savo kompetencijas. Žemiau pateikta diagrama (21 pav.) iliustruoja, kad didžioji dauguma respondentų (net 96 proc. X organizacijos darbuotojų ir 80 proc. Y organizacijos), norėdami patobulinti savo kompetencijas, renkasi dalyvavimą seminaruose ir kursuose. Daugiau nei pusė jų (atitinkamai 64 ir 51 proc.) tobulinasi savarankiškai ir šiek tiek mažiau nei pusė (44 ir 49 proc.) teigia, kad kelia savo kompetencijas konsultuodamiesi su kolegomis. Vienas organizacijos Y darbuotojas pažymėjo, kad jis iš vis netobulina ir nekelia savo kompetencijos. Gauti duomenys sutapo su interviu metu gauta informacija, kad darbuotojai yra skatinami dalyvauti seminaruose ir konferencijose, tobulėti savarankiškai bei dalintis įgytomis žiniomis su kolegomis. Galime daryti prielaidą, kad respondentų atsakymai patvirtino interviu metu gautą informaciją.



21 pav. Kompetencijų tobulinimo ir kėlimo būdai (proc.)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Respondentų atsakymai į paskutinį anketos klausimą „Kokią naudą Jums duoda gebėjimų ir įgūdžių (kompetencijų) tobulinimas?“ pateikti 19 lentelėje.

19 lentelė. Respondentų atsakymai apie kompetencijų tobulinimo naudą

Atsakymo variantai	Organizacija Y	Organizacija X
Atveria karjeros galimybes	14	16
Didina savivertę	22	18
Teigiamą klientų įvertinimą	18	10
Kelia organizacijos reputaciją	18	12

Šie atsakymai buvo tiriami nustatant ar yra priklausomybė tarp visų respondentų, kurie kelia ir tobulina savo gebėjimus ir įgūdžius (kompetencijas) savarankiškai ir tarp to, kad šis tobulinimosi būdas atveria jiems karjeros galimybes.

Šių ryšių analizė atlikta naudojant Pirsono χ^2 (chi-kvadrato) suderinamumo kriterijaus skaičiavimą.

Iškeltos hipotezės:

H_0 – nėra priklausomybės tarp respondentų, kurie kelia ir tobulina savo kompetencijas savarankiškai ir tarp to, kad šis tobulinimosi būdas atsiveria jiems karjeros galimybes.

H_1 – yra priklausomybė tarp respondentų, kurie kelia ir tobulina savo kompetencijas savarankiškai ir tarp to, kad šis tobulinimosi būdas atsiveria jiems karjeros galimybes.

Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$

20 lentelė. Skaičiavimai atlikti SPSS terpėje įtraukiant visus respondentus.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6.787 ^a	1	.009		
Continuity Correction ^b	5.498	1	.019		
Likelihood Ratio	6.932	1	.008		
Fisher's Exact Test				.018	.009
Linear-by-Linear Association	6.674	1	.010		
N of Valid Cases	60				

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Atlikus skaičiavimus, Chi-kvadrato testų lentelėje gautas stebimasis reikšmingumo lygmuo yra lygus 0,009. Jis yra mažesnis už $\alpha = 0,05$, todėl pasitvirtina hipotezė H_1 , kad yra priklausomybė tarp respondentų, kurie kelia ir tobulina savo kompetencijas savarankiškai ir tarp to, kad šis tobulinimosi būdas atsiveria jiems karjeros galimybes. Gauti duomenys sutampa tiriamų organizacijų vadovų teiginiais, kad siekiantiems darbuotojų tobulėti sudaromos sąlygos kilti karjeros laiptais: organizacijoje Y darbuotojai karjerą pradeda būdami DSS specialistais, ilgainiui tampa vyriausiais DSS specialistais, toliau tobulėdami jie gali palypėti dar vienu karjeros laipteliu aukščiau ir tapti ekspertais. Galima daryti prielaidą, kad abiejose organizacijoje daugiau kompetencijų įgijusiems darbuotojams sudaromos galimybės kilti karjeros laiptais, taip jie yra skatinami materialiai.

IŠVADOS

1. Lietuvos ir užsienio mokslininkų pabrėžiamas vis didėjantis žmogiškųjų išteklių vaidmuo organizacijos vystymuisi. Organizacija, atradusi jai priimtina darbootojų verbavimo būdą, užsitikrins tinkamų kandidatų, dalyvaujančių atrankoje į laisvas darbo pozicijas, pritraukimą. Metodiškai pasirinktas ir išbandytas darbootojų atrankos būdas sudarys sąlygas organizacijai atsirinkti efektyviausius darbootojus, lemiančius jos konkurencinį pranašumą dabartinėje, nuolat besikeičiančioje ir nestabilioje rinkos ekonomikoje.
2. Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmuo ir reikšmė organizacijos veiklai yra svarbi ir įrodyta moksliniais tyrimais. Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti efektyviai naudojamas visuose įmonės veiklos etapuose: pradedant žmogiškųjų išteklių planavimu ir baigiant darbootojų karjeros planavimu.
3. Žmogiškųjų išteklių valdymo teoriniuose tyrinėjimuose sąlyginai mažą dalį sudaro DSS specialistų kompetencijos, jų modelio sudarymas ir pritaikymas.
4. Atlikus interviu ir anketinę apklausą, paaiškėjo, kad tiriamosiose organizacijose taikoma tradicinė žmogiškųjų išteklių vadyba, kaip neatitinkanti nūdienos sąlygų, galėtų būti pakeista kompetencijomis grįstu žmogiškųjų išteklių valdymu, tikintis efektyvesnės darbootojų paieškos ir atrankos.
5. Išanalizuoti tyrimo duomenys parodė, kad teisės aktais reglamentuojami reikalavimai DSS specialistams yra papildoma administracinė našta darbdaviams, sudaranti kliūtis atsirenkant organizacijos poreikius atitinkančius kompetentingus darbootojus.
6. Remiantis moksline literatūra ir empirinio tyrimo duomenimis galima teigti, kad tiriamosios organizacijos, pritaikiusios kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą, išspręstų DSS specialistų trūkumo problemą, nes atsirinkusios aukšto lygio kompetencijas turinčius darbootojus, išliktų konkurencingomis, net ir turėdamos mažesnį darbootojų skaičių.
7. Lietuvos DSS specialistų požiūris į profesinių kompetencijų svarbą nežymiai skiriasi nuo mokslinėje literatūroje pateikto užsienio šalių darbų saugos specialistų požiūrio.
8. Lietuvos teisės aktuose, reglamentuojančiuose kvalifikacinius reikalavimus DSS specialistams, netiksliai vartojama sąvoka „kvalifikacija“ turėtų būti pakeista į sąvoką „kompetencija“.

PASIŪLYMAI

1. Sudaryti sąlygas DSS specialistų paslaugas teikiančioms organizacijoms pačioms nuspręsti kokių gebėjimų ir įgūdžių (kompetencijų) turintys DSS specialistai yra reikalingi jų organizacijoms.
2. Tiriamųjų organizacijų DSS specialistų atrankose taikyti testus (situacinius ir asmenybinius), padedančius visapusiškai įvertinti kandidatų asmenines savybes, gebėjimus ir motyvaciją.
3. Tiriamosioms organizacijoms, vertinant DSS specialistų kompetencijas, vadovautis Taivano mokslininkų parengto darbų saugos specialistams kompetencijų modelio pavyzdžiu.
4. Lietuvos Respublikos Socialinės Apsaugos ir Darbo ministerijai inicijuoti kvalifikacinių reikalavimų DSS specialistams pakeitimą.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, Rūta „Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės.“ *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 16, 1 (2009).
2. Appelby, Robert P. *Šiuolaikinio verslo administravimas*, Vilnius: Charibdė, 2003,
3. Autukaitė, Milda. „Metinis darbuotojų veiklos vertinimas – kada jis turi prasmės?“ Delfi. 2015 sausio 28 d. <http://www.delfi.lt/verslas/mano-eurai/m-autukaite-metinis-darbuotoju-veiklos-vertinimas-kada-jis-turi-prasmes.d?id=67020146>.
4. Bach, Stephen, Newel Sue. *Managing Human Resources, Recruitment and Selection*. 2007.
5. Bacevičiūtė, Aurelija, ir Juknevičienė Vita, *Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas*, Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2009.
6. *Behavioural Competency Dictionary*. University of Guelph, 2010 spalio mėn. <https://www.uoguelph.ca/cio/sites/uoguelph.ca.cio/files/HR%27s%20Competency%20Dictionary.pdf>.
7. Bekešienė, Svajonė. *Duomenų analizės SPSS pagrindai*, Mokomoji knyga, Vilnius, 2015.
8. Butkus, Ričardas. *Profesinės saugos valdymas: mokomoji knyga*. Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas, 2008, 11.
9. Chang Shu-Hsuan, Chen Der-Fa, Wu Tsung-Chih, „Developing a competency model for safety professionals: Correlatons between competency and safety functions“, *Journal of Safety Research* 43, 2012.
10. Curie, Donald. *Introduction to Human Resource Management: a guide to personnel in practice*, Chartered Institute of Personnel and Development, 2006.
11. Darbo ir socialinių tyrimų instituto darbuotojų darbo grupė. *Įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų specialistų mokymo organizavimo, mokymo paslaugų kokybės, įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų darbo praktikos įmonėse tyrimas*. http://www.socmin.lt/public/uploads/757_dss_specialistu_tyrimas_2008.pdf .
12. „Darbuotojai, kurių tragiškai trūksta.“ Delfi, balandžio 13 d., 2015. <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/darbuotojai-kuriu-tragiskai-truksta.d?id=67689058>.
13. Diskienė, Danuta, Marčinskas Albinas, Stankevičienė Asta. „Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššukių kontekste“, *Informacijos ir žinių vadyba. Informacijos mokslai*: 2010. <http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/163/articles/3186/public/7-19.pdf> .
14. *Dictionary of Businnes & Manegement*, 2004

15. Draganidis, Fotis, Mentzas Gregoris. „Competency based management: a review of systems and approaches“, *Information Management & Computer Security*, 2006, Vol. 14 Iss 1.
16. Dubois, David, Rothwell William. *Competency-Based Human Resource Management*, 2004.
17. „Gimę po 1980-ųjų – kitokie: Y karta turi išskirtinių savybių.“ Delfi, Liepos 19 d., 2016.
<http://www.delfi.lt/sveikata/psichologija/gime-po-1980-uju-kitokie-y-karta-turi-isskirtiniu-savybiu.d?id=71842924>.
18. Išoraitė, Margarita. *Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją*, Socialinių mokslų studijos, 2011, 3 (1).
19. Jagminas, Jonas, ir Pikturnaitė Ilvija, *Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai*, Vadyba – Journal of Management, 2009, Vol. 14, No.1.
20. Jucevičienė, Palmira, ir Daiva Lepaitė. „Kompetencijos sampratos esmė“ iš knygos *Socialiniai mokslai*, Kaunas, Kauno technologijos universitetas, 2000.
21. Jurevičienė, Daiva, ir Komarova Aleksandra. „Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai“, *Verslas: teorija ir praktika*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2010,
<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LTLDB0001:J.04~2010~1367171252469/DS.002.0.01.ARTIC>
22. Gražulis, Vladimiras, ir Markuckienė Elžbieta, *Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas*, Vilnius: Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2013 3 (31).
23. Kardelis, Vytautas. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Kaunas, 2002.
24. Katz, Michael. *Competencies Hold the Key to Better Hiring. The key to better hiring may be to focus more on competencies than credentials*, 2015 sausio 29 d. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0315-competencies-hiring.aspx>.
25. Korsakienė, Renata, Lobanova, Liudmila, Stankevičienė Asta. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros* Vilnius: Technika, 2011.
26. Laužackas, Rimantas. *Kompetencijomis grindžiamų mokymo/ studijų programų kūrimas ir vertinimas. Monografija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
27. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas: LR darbo kodekso patvirtinimo įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, *Valstybės žinios* 64, 2569, 2002.
28. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas“, *Valstybės žinios* 70, 3170, 2003.
29. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. *Įsakymas Dėl kvalifikacinių reikalavimų darbuotojų saugos ir sveikatos specialistams, darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos darbuotojų saugos ir sveikatos specialistams, juridinio asmens darbuotojų saugos ir*

sveikatos specialistams ar fiziniams asmenims, atliekantiems darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos funkcijas ar jų dalį, nustatymo. Vilnius: 2016.

30. Lipinskienė, Diana. Personalo vadyba: mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis. Klaipėda: Viešoji įstaiga: Socialinių mokslų kolegija, 2012.
http://www.marko.lt/wpcontent/uploads/2016/09/2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf.
31. McClelland David. *Testing for competence rather than for „Intelligence“*. (Harvard University, 1973). <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
32. Misevičius Vaidas. *Personalo paieška ir atranka – kokį būdą rinktis*. 2010 spalio 17 d. <http://biblioteka.koucingopaslaugos.lt/2010/10/17/personalo-paieska-ir-atranka-koki-buda-rinktis/>.
33. Nacionalinė technologijų platforma. „Europai trūksta inžinierių“, žiūrėta 2017 kovo 17 d. http://www.linpra.lt/lt/gamyba/naujienos_40/europai-truksta-inzinieriu.html.
34. Paliulis, Narimantas, Chlivickas Eugenijus. *Vadybos pagrindai*. Vilnius: Technika, 1998.
35. Paulauskaitė Nida, Vanagas Povilas. *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, 1998.
36. Papšienė, Palmira, ir Černiauskienė Aldona. *Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos, Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 2009, Nr. 19 (4).
37. Ramsey, Jim, Wayne Hartz, „Model Curriculum for OSH: Key to becoming a Profession“, Professional Safety 4, 2 2017, 46, http://www.asse.org/assets/1/7/F1_0317.pdf?ref=ps
38. Rekašienė, Reda. *Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis: ko juo siekiama ir kaip jis veiktų? Valstybės tarnybos aktualijos*, 2014 m. spalio mėn.
39. Sanghi, Seema. *The Handbook of Competency Mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. Second Edition, 2007.
40. Shu-Hsuan Chang, Chen Der-Fa, Tsung-Chih Wu, „Developing a competency model for safety professionals: Correlations between competency and safety functions“, *Journal of Safety Research* 43, 2012.
41. Sienkiewicz, Lukasz, Jawor-Joniewicz Anna, Sajkiewicz Barbara, Trawinska-Kanador Katarzyna, Powojcic Krzysztof. *Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective*. Warsaw, 2014.
42. Spencer Lyle M., Spencer Signe M., *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993.
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnc2JtbGlicmFyeXB1bmV8Z3g6MWZjMTg2ODNhMDQzOWRkYw>

43. Stankevičienė, Asta, ir Lobanova Liudmila. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, Vilnius: Technika, 2006.
44. Stoner, James A.F., Freeman R. Edvard, Gilbert Daniel R. *Vadyba*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
45. Švietimo ir mokslo ministerija. *Aikos – studijų ir mokymų programos*. https://www.aikos.smm.lt/Registrai/Layouts/15/Asw.Aikos.RegisterSearch/ObjectFormSubsearchResult.aspx?o=PROG&f=9271e61c-65bc-4216-92d6-b03c145999e6&key=3634&searchCode=InstProg&ro=11854&ctx_sr=za5dHDvp0IGJ2%2fD6Fkt7rIse6a8%3d&ctx_of=i4so9MXVvSqN2obLF%2bk1%2fIIYYRs%3d&pt=osr.
46. Tarptautinių žodžių žodynas, (Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985).
47. Tripathi, Kaushiki, Agrawal Manisha. „Competency Based Management In Organizational“, *Global Journal of Finance and Management*, Volume 6, Number 4, 2014.
48. Torrington, Derek, Hall Laura, Taylor Stephen, Atkinson Carol. *Human Resource Management*. England: Pearson Education Limited, 2011.
49. Valstybinė darbo inspekcija prie LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. *Ataskaita apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę bei darbo įstatymų vykdymą lietuvių respublikos įmonėse, įstaigose ir organizacijose 2009-2015 metais*. Žiūrėta 2017 kovo 25 d. <https://www.vdi.lt/PdfUploads/Ataskaita2015.pdf>.
50. Valstybinė darbo inspekcija prie LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. *Darbuotojų saugos ir sveikatos bei darbo įstatymų vykdymo būklė. Pokyčių tendencijos 2010-2014 metais*. Žiūrėta 2017 vasario 9 d. http://www.vdi.lt/PdfUploads/DSS_2010-2014analize.pdf.
51. Vanagas, Ramūnas. *Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas*, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009.2 (15).
52. Župerkienė, Erika, ir Župerka Aurimas. „Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai“. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Klaipėdos universitetas, 2010. Nr. 20 (1). <http://vadyba.asu.lt/20/182.pdf>
53. Woodruffe, Charles. „What is meant by a Competency,“ *Leadership & Organization Development Journal*, 14 (1993). <http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/eb053651>

ANOTACIJA

Sneigytė-Sužiedėlienė A. Kompetencijomis grįstos darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų paieškos ir atrankos pritaikymo galimybė organizacijose X ir Y/ Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. T. Sudnickas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2017 – 83 p.

Magistro baigiamajame darbe analizuojama kompetencijomis grįstos žmogiškųjų išteklių paieškos ir atrankos pritaikymo galimybė organizacijose X ir Y, išsikelta problema, kurią analizuojant siekiama išsiaiškinti ar kompetencijomis grįsta DSS specialistų paieška ir atranka būtų efektyvesnė už dabartinę, kurios pagrindiniai kriterijai atsirenkant darbuotojus yra teisės aktais nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai bei pateikti pasiūlymai, kaip šią problemą spręsti. Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš 5 skyrių. Pirmoje darbo dalyje teoriškai išnagrinėti darbuotojų verbavimo ir atrankos procesai, apibūdinti populiariausi etapai bei metodai. Antroje darbo dalyje analizuojama kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo teorija ir jos taikymas. Trečiojoje baigiamojo darbo dalyje aprašomos DSS specialistų funkcijos, jiems keliami kvalifikaciniai reikalavimai ir užsienio mokslininkų tyrimai analizuojantys darbų saugos specialistų profesines kompetencijas. Ketvirtoje dalyje aprašoma magistrinio darbo tyrimo metodologija. Penktojoje darbo dalyje pateikiami organizacijų X ir Y tyrimo rezultatai.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojų paieška ir atranka, kompetencija, darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai

ABSTRACT

Sneigyte-Suziedalienė A. Adaptation possibility of competence-based recruitment and selection of occupational health and safety professionals (OSH) in organisations X and Y/ Master's Thesis on Leadership and changes Management. Supervisor - Professor T. Sudnickas, Vilnius, Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2017 – 83 pages.

The Master's Thesis presents analysis of the adaptation possibility of competence-based recruitment and selection of occupational OSH professionals in organisations X and Y. The thesis examines whether the competency based OSH professionals recruitment and selection would be more effective rather than current which main criteria for selection of OSH professionals are qualification requirements established by law. It also provides solutions for the issue. Different approaches to recruitment and selection are analysed in the first part of thesis. The second part analyses competence-based human resources management in theory and in practice. The third part is dedicated to qualification and competence requirements for occupational OSH professionals, as well as their functions. It also looks at results of a OSH professionals competence study. The fourth part of the thesis covers methodology of the study, including preparation and research. Research data concerning selection process of OSH professionals in organisations X and Y is analysed and presented in the fifth part of the thesis.

Key words: competence, human resources selection and recruitment, occupational health and safety professionals.

SANTRAUKA

Sneigyte-Suziedėlienė A. Kompetencijomis grįstos darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų paieškos ir atrankos pritaikymo galimybė organizacijose X ir Y/ Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. T. Sudnickas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2017 – 83 p.

Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes kompetencijomis grįsta darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų paieška ir atranka nėra taikoma Lietuvos organizacijose, teikiančiose darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų paslaugas. Sėkmingas darbuotojų, kurie būtų patikimi, kompetentingi ir gebėtų kokybiškai atlikti jiems pavedamą užduotį, pasirinkimas – svarbus ir atsakingas procesas, lemiantis efektyvų organizacijos vystymąsi ir užsibrėžtų tikslų siekimą. Vienas iš inovatyvių būdų sėkmingai pasirinkti tinkamus darbuotojus yra pažangių šiuolaikinių kompanijų taikomas kompetencijomis grindžiamas žmogiškųjų išteklių valdymas.

Magistro baigiamojo darbo tikslas išanalizuoti kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo privalumus darbuotojų verbavimo (paieškos) ir atrankos procesams ir ištirti kompetencijomis grįstos darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų paieškos ir atrankos pritaikymo galimybę organizacijose X ir Y. Šiam tikslui pasiekti buvo išanalizuota kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo teorija ir darbuotojų verbavimo (paieškos) ir atrankos procesai; ištirta ir įvertinta organizacijų X ir Y vykdoma DSS specialistų paieška ir atranka; atskleistas vadovų ir darbuotojų požiūris į DSS specialistams reikalingus įgūdžius ir gebėjimus (kompetencijas) ir jų ugdymą. Magistro baigiamajame darbe siekta išspręsti problemą: ar kompetencijomis grįsta DSS specialistų paieška ir atranka būtų efektyvesnė už dabartinę, kurios pagrindiniai kriterijai atsirenkant darbuotojus yra teisės aktais nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai? Tyrimo objektu pasirinkta DSS specialistų paieška ir atranka organizacijose X ir Y. Darbe naudojami šie metodai: mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, anketinė apklausa, interviu, statistinė ir grafinė duomenų analizė.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš 5 skyrių. Pirmoje darbo dalyje teoriškai išnagrinėti darbuotojų verbavimo ir atrankos procesai, apibūdinti populiariausi etapai bei metodai. Antroje darbo dalyje analizuojama kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo teorija ir jos taikymas. Trečiojoje baigiamojo darbo dalyje aprašomos DSS specialistų funkcijos, jiems keliami kvalifikaciniai reikalavimai ir užsienio mokslininkų tyrimai analizuojantys darbų saugos specialistų profesines kompetencijas. Ketvirtoje dalyje aprašoma magistrinio darbo tyrimo metodologija. Penktojoje darbo dalyje pateikiami organizacijų X ir Y tyrimo rezultatai

Darbą sudaro 83 puslapiai ir 5 priedai. Pateikiama 20 lentelių ir 21 paveikslas.

SUMMARY

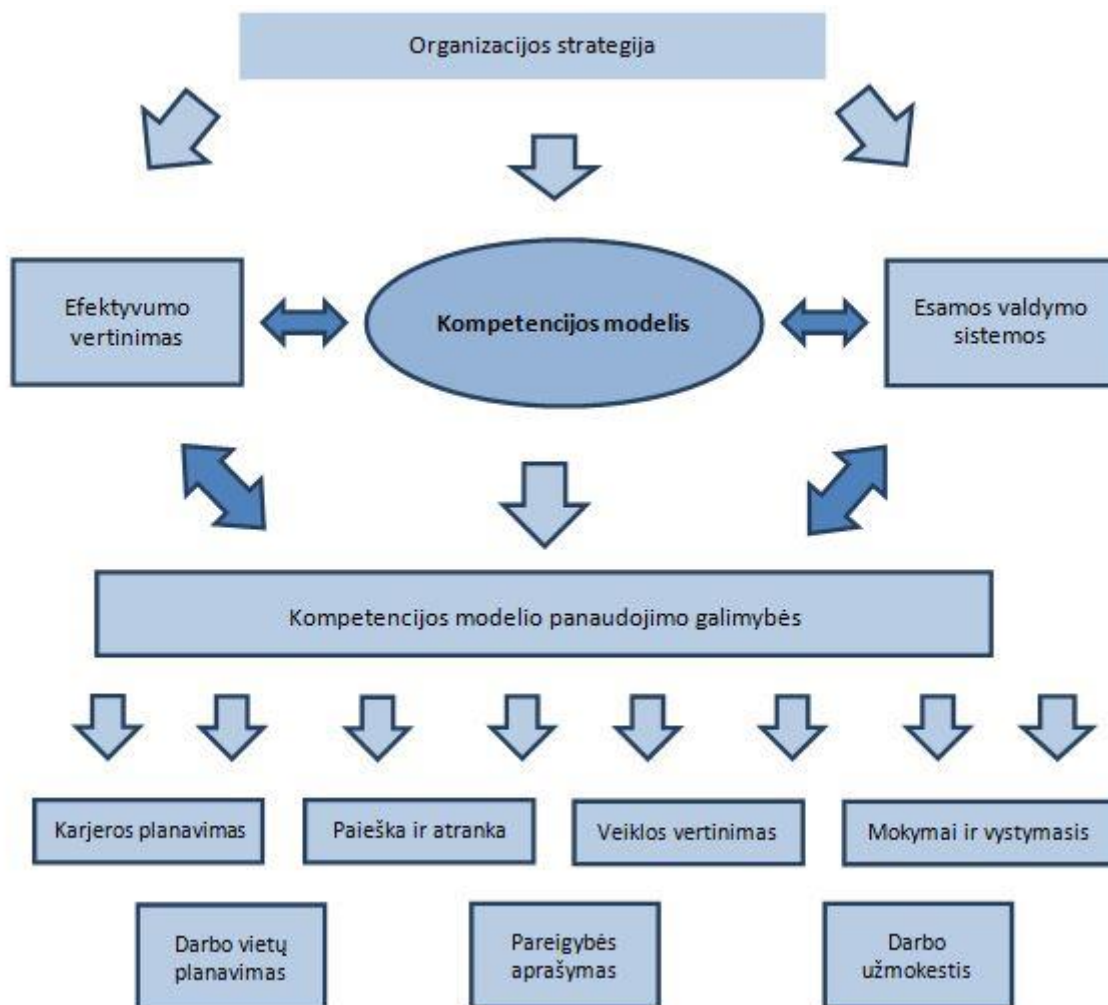
Sneigyte-Suziedeliene A. Adaptation possibility of competence-based recruitment and selection of occupational health and safety professionals (OSH) in organisations X and Y / Master's Thesis on Leadership and changes Management. Supervisor - Professor T. Sudnickas, Vilnius, Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2017 – 83 pages.

Leadership and Change Management master's thesis topic is relevant, because competency-based occupational HSP selection and recruitment in Lithuania does not apply to organizations providing services of occupational safety and health professionals. Successful selection of employees who are reliable, competent and able to work professionally is an important and responsible process, leading organisations to development and achievement of goals and objectives. One of innovative ways to successfully select right employees for advanced, modern companies is to adapt competency-based human resources management.

The purpose of this master's thesis is to analyse competency-based human resource management advantages in recruitment and selection processes as well as to research the adaptation possibility of competence-based recruitment and selection of OSH professionals in organisations X and Y. To achieve this goal, competency-based theory of human resource management and staff recruitment and selection process was analysed; analysis and evaluation of selection and recruitment process for OSH professionals hiring in organizations X and Y was carried out; thesis looks into how staff and management of companies treat skills and abilities required for OSH professionals and their development. The thesis examines whether the competency based OSH professionals recruitment and selection would be more effective rather than current which main criteria for selection of OSH professionals are qualification requirements established by law. The thesis conducts a study of OSH professionals recruitment in the organizations X and Y. Methods used: analysis of scientific literature, questionnaire, interviews, statistical and graphical analysis of collected data.

The Master's thesis is made up of 5 sections. Different approaches to recruitment and selection are analysed in the first part of thesis. The second part discusses the competency-based human resources concept in theory and in practice. The third part focuses on functions, qualification and competence requirements for occupational health and safety professionals. The fourth part covers research methodology in detail. Research data concerning selection process of occupational HSP in organisations X and Y is analysed and presented in the fifth part of the thesis. The Master's Thesis consists of 83 pages and 5 annexes. Thesis includes 20 charts and 21 pictures.

PRIEDAI



1 pav. Kompetencijomis grįsto žmoniškųjų išteklių valdymo sistemos organizacijoje schema

ANKETA

Gerb. Respondente, esu Mykolo Romerio universiteto, Lyderystės ir pokyčių vadybos II magistro kurso studentė ir atlieku magistrinio darbo tyrimą, kuriuo siekiu išsiaiškinti darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų nuomonę apie šiam darbui reikalingus įgūdžius, gebėjimus (kompetencijas). Jūsų nuomonė man labai svarbi, tad būčiau dėkinga, jei surastumėt laiko atsakyti į pateiktus klausimus. Anketa yra anoniminė ir ši informacija bus naudojama tik magistrinio darbo tyrimui.

1. Jūsų lytis?

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius?

- 22 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 ir daugiau

3. Kokios krypties Jūsų aukštasis išsilavinimas?

- Humanitariniai mokslai
- Socialiniai mokslai
- Technologiniai (inžineriniai) mokslai
- Gamtos mokslai
- Biomedicinos mokslai
- Fiziniai mokslai
- Žemės ūkio mokslai
- Kitos krypties išsilavinimas

4. Nurodykite savo darbinę patirtį:

- Iki 5 m.
- 5 – 10 m.
- 11 – 15 m.
- 16 – 20 m.
- 21 – 25 m.
- 26 m. ir daugiau

5. Kiek metų dirbate darbuotojų saugos ir sveikatos srityje?

- Iki 5 metų;
- 5 – 10 m.
- 11 – 15 m.
- 16 – 20 m.
- 21 m. ir daugiau

6. Kiek metų dirbate pastarojoje darbovietėje?

- Iki 5 m.
- 5 – 10 m.
- 11 – 15 m.
- 16 – 20 m.
- 21 m. ir daugiau

7. Kaip sužinojote apie skelbiamą darbuotojų saugos ir sveikatos specialisto paiešką?

- Internetiniame darbo skelbimų portale (kaip pvz. CVonline.lt; Cvmarket.lt)
 - Įmonės internetiniame puslapyje
 - Socialiniame tinkle (Facebook, LinkedIn, Twitter)
 - Asmeniniais kontaktais
 - Darbo biržos rekomendacija
 - Kita
-
-

8. Pažymėkite kurie atrankos etapai buvo organizuoti prieš įsidarbinant DSS specialistu?

- Gyvenimo aprašymo (CV) pateikimas
- Kitų dokumentų (motyvacinio laiško, rekomendacijų, diplomo, darbuotojo saugos ir sveikatos specialisto pažymėjimo) pateikimas
- Tinkamumo tikrinimas testų pagalba (testavimas)
- Interviu su tiesioginiu vadovu
- Kita

9. Pažymėkite kokiais testais buvo tikrinamas Jūsų tinkamumas?

- Asmenybės tipo (charakterio) įvertinimo
 - Rašymo gebėjimų
 - Situaciniais (įvertinančiais Jūsų elgesį tam tikroje situacijoje)
 - Profesinių žinių
 - Nereikėjo atlikti testų
 - Kita
-
-

10. Kiek, Jūsų nuomone, yra svarbūs reikalavimai, nurodyti DSS specialisto darbo skelbimuose ? (apibraukite, kai: 1 – nesvarbūs, 2 – mažai svarbūs, 3 – labai svarbūs, 4 – svarbiausi)

Reikalavimai	Reikalavimų svarbumas			
Aukštasis technologinis išsilavinimas	1	2	3	4
Darbinė patirtis DSS srityje	1	2	3	4
Užsienio kalbos žinios	1	2	3	4
DSS specialisto pažymėjimas	1	2	3	4
Vairuotojo pažymėjimas	1	2	3	4

Darbo kompiuteriu įgūdžiai	1	2	3	4
Gerai bendravimo įgūdžiai	1	2	3	4

11. Kokių klausimų buvote klausinėjimas interviu metu?

- Tiesiogiai susijusių su būsimu darbu (orientuotų į elgesį ateityje)
- Susietų su darbine patirtimi (orientuotų į praeitį)
- Susietų su motyvacija (karjeros vizija)
- Klausimų pateiktų užsienio k.
- Asmeninių klausimų
- Kita

.....

12. Kiek, Jūsų nuomone, yra svarbios šios profesinės kompetencijos* DSS specialisto funkcijoms atlikti? (apibraukite, kai: 1 – nesvarbios, 2 – mažai svarbios, 3 – labai svarbios, 4 – svarbiausios)

*profesinės kompetencijos nurodytos pagal Nacionalinio Changhua švietimo universiteto, Industrinio švietimo ir technologijų fakulteto mokslo darbuotojų¹²⁶ parengtą kompetencijų modelį.

Profesinės kompetencijos	Kriterijų svarbumas			
1. Darbuotojų saugos ir sveikatos svarbos propagavimas (skleidimas)	1	2	3	4
2. Cheminių pavojų atpažinimas	1	2	3	4
3. Reagavimas į avarinę situaciją	1	2	3	4
4. DSS teisės aktų taikymas	1	2	3	4
5. Komandinis darbas	1	2	3	4
6. Patikrinimų ir auditų atlikimas	1	2	3	4
7. Pažeidžiamų darbuotojų apsauga	1	2	3	4
8. Fizinių pavojų atpažinimas	1	2	3	4
9. Profesinės rizikos vertinimas	1	2	3	4

13. Kokia yra Jūsų nuomonė apie kvalifikacinius reikalavimus DSS specialistams (nustatytus socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu)?

- Aktualūs
- Per daug detalizuoti
- Kai kurie reikalavimai nebeaktualūs, todėl reikalingi atnaujinti
- Nebereikalingi
- Neturiu nuomonės
- Kita

14. Kokia dalis atrankos interviu klausimų buvo skirta išsiaiškinti Jūsų gebėjimus darbui atlikti?

- Didžioji dalis (apie 90%)
- Daugiau negu pusė (apie 75%)

¹²⁶ Shu-Hsuan Chang, Der-Fa Chen, Tsung-Chih Wu, *Developing a competency model for safety professionals: Correlations between competency and safety functions*, (Journal of Safety Research, 2012), 339 – 350 http://ac.elsa-cdn.com/skaitykla.mruni.eu/S0022437512000965/1-s2.0-S0022437512000965-main.pdf?_tid=a2faff4-1579-11e7-8cbd-00000aab0f6b&acdnat=1490899962_3ed4711cc89ad6d01b0b52a9768a0a99

- Apytiksliai pusė (apie 50%)
- Mažiau negu pusė (> 50%)

15. Kodėl manote, kad Jums reikia tobulinti DSS specialisto gebėjimus, įgūdžius (kompetencijas)?

- Jaučiu būtinumą pagilinti profesines žinias
- Noriu sužinoti naujų teisės aktų reikalavimus
- Noriu susipažinti su naujais darbo metodais
- Asmeninis noras tobulėti
- Manau, kad man nėra būtinybės tobulėti
- Kita

.....
.....

16. Kokiais būdais tobulinate ir keliate savo kompetencijas?

- Seminaruose ir kursuose
- Savarankiškai
- Netobulinu
- Konsultuodamasis su kolegomis
- Kita

.....
.....

17. Kokią naudą Jums duoda gebėjimų, įgūdžių (kompetencijų) tobulinimas?

- Atveria karjeros galimybes
- Didina savivertę
- Teigiamą klientų įvertinimą
- Kelia organizacijos reputaciją
- Kita

.....

Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus.

INTERVIU KLAUSIMAI

1. Papasakokite plačiau apie organizaciją. Kada organizacija įsikūrė ir kokias paslaugas šiuo metu teikia?
2. Kiek darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų dirba Jūsų organizacijoje?
3. Kokius darbuotojų paieškos būdus naudojate specialistų atrankoms vykdyti?
4. Kiek vidutiniškai kandidatų atsiliepia į Jūsų įmonės darbo skelbimą?
5. Kokius pagrindinius reikalavimus keliate kandidatui į darbuotojų saugos ir sveikatos specialisto poziciją?
6. Kurį iš jų laikote pačiu svarbiausiu, o kurį mažiau? Pakomentuokite dėl kokių priežasčių?
7. Iš kokių etapų susideda DSS specialistų atranka Jūsų organizacijoje?
8. Koks procentas besikreipiančių kandidatų atitinka keliamus reikalavimus?
9. Kokius testus, padedančius nustatyti kandidatų tinkamumą, naudojate atrankos metu? Papasakokite plačiau apie naudojamus testus.
10. Papasakokite kaip pravedate interviu su kandidatais? Nurodykite kokius klausimus dažniausiai užduodate kandidatams.
11. Ar vykdydami kandidatų atranką vadovaujate teisės akte nurodytais DSS specialistų kvalifikaciniais reikalavimais? Pakomentuokite kiek svarbūs yra šie reikalavimai ir kuriems iš jų atsirinkdami darbuotojus teikiate didžiausią reikšmę?
12. Ar teisės aktais nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai DSS specialistams vis dar yra aktualūs? Jei manote priešingai, pakomentuokite plačiau.
13. Papasakokite su kokiais sunkumais susiduriate atrenkant tinkamus kandidatus į DSS specialistus?
14. Kaip dažnai tenka nusivilti jau priimtais darbuotojais? Gal galite nurodyti kokia yra DSS specialistų kaita Jūsų organizacijoje?
15. Įvardinkite būdus kaip tikrintate įdarbintų DSS specialistų darbo efektyvumą? Po kurio laiko nuo įdarbinimo organizuojate pirmąjį vertinimą?
16. Kaip sudarote sąlygas savo darbuotojams kelti kompetencijas? Papasakokite plačiau.
17. Kaip vertinamos darbuotojų pastangos tobulinti savo įgūdžius ir gebėjimus (kompetencijas)?

INTERVIU KLAUSIMAI

Tyrimo tema: darbuotojų saugos ir sveikatos specialisto atranka organizacijoje Y ir specialistui reikalingi įgūdžiai bei gebėjimai

Interviu data: 2017 m. kovo 2 d. (ketvirtadienis), 11:00 val.

Šis interviu yra anoniminis, atliekamas mokymosi tikslais.

1. Papasakokite plačiau apie organizaciją. Kada organizacija įsikūrė ir kokias paslaugas šiuo metu teikia?

Mūsų konsultacijų kompanija įsikūrė 2002 m. Įmonė teikia platų paslaugų spektrą: mokymai ir konsultacijos darbų saugos klausimais, prekyba asmeninėmis apsaugos priemonėmis, vairavimo mokymas, paslaugos statybos sektoriuje. Visoje įmonių grupėje dirba apie 180 darbuotojų.

2. Kiek darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų dirba Jūsų organizacijoje?

Isteigtuose mūsų įmonės filialuose visoje Lietuvoje dirba 42 darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai.

3. Kokius darbuotojų paieškos būdus naudojate specialistų atrankoms vykdyti?

Daugiausiai bendradarbiaujame su darbo skelbimų portalu CVmarket.lt Taip pat visada pasiteiraujame savų darbuotojų, galbūt jie žino ir gali pasiūlyti tinkamų šiai pozicijai kandidatų. Visada skatiname vidinį darbuotojų judėjimą iš vienos pozicijos į kitą, todėl į šią poziciją yra atėjusių darbuotojų iš administracijos ar mokymų skyrių.

4. Kiek vidutiniškai kandidatų atsiliepia į Jūsų įmonės darbo skelbimą?

Į skelbimą vidutiniškai atsiliepia apie 20 kandidatų, tačiau peržiūrėjus jų gyvenimo aprašymus, pokalbiui dažniausiai atsirenkame apie 5 kandidatus.

5. Kokius pagrindinius reikalavimus keliate kandidatui į darbuotojų saugos ir sveikatos specialisto poziciją?

Pagrindinis mūsų reikalavimas – aukštasis technologinis (inžinerinis) išsilavinimas. Įgytas aukštojo mokslo diplomą ar net magistro laipsnis, parodo žmogaus gebėjimus mokytis, nusistatymą siekti daugiau, požiūrį į tobulėjimą. Reikalaujame mokėti anglų k. Rusų kalba – taip pat privalumas, ypač specialistams dirbantiems Vilniuje ir Klaipėdoje. Reikalaujame turėti vairuotojo pažymėjimą ir nuosavą automobilį. Be abejo, patirtis šioje srityje – didžiulis privalumas, tačiau tai nėra kliūtis įsidarbinti DSS specialistu.

6. Kurį iš jų laikote pačiu svarbiausiu, o kurį mažiau? Pakomentuokite dėl kokių priežasčių.

Mums svarbiausia, kad kandidatas būtų įgyjęs technologinį (inžinerinį) išsilavinimą, kitu atveju, mes net nesvarstome pretendento kandidatūros. Šios krypties išsilavinimas labai svarbus dirbant šioje srityje, ypač specialistams, kurie aptarnauja statybines bei gamybines įmones. Juk įmonėse DSS specialistas susiduria su įvairiais gamybiniais įrenginiais, turi žinoti specifinius terminus, o inžinerinis išsilavinimas

yra šios srities teorinis pamatas. Kaip jau ir minėjau, mažiausiai atsižvelgiame į patirties kriterijų, kadangi patirtis yra įgyjama dirbant ir tobulėjant. Vadovai, savo ruožtu, labai skatina darbuotojus nuolatos tobulėti.

7. Iš kokių etapų susideda DSS specialistų atranka Jūsų organizacijoje?

Pirmiausia, mūsų organizacijos darbuotojams išplatiname žinutę, jog ieškome naujo DSS specialisto ir klausiame galbūt pažįstamų asmenų tarpe turi kandidatų, kuriuos galėtų rekomenduoti šiai pozicijai. Jei rekomendacijų nesulaukiame arba rekomenduoti asmenys mums nesukėlė susidomėjimo, skelbimus talpiname internetinių skelbimų puslapiuose, dažniausiai CVmarket.lt ir Cvonline.lt. Taip pat skelbimų patalpiname mūsų įmonės puslapyje. Gautus kandidatų gyvenimo aprašymus surūšiuojame į tinkamus ir netinkamus. Kad pilnai įsitikinti kai kurių kandidatų tinkamumu, pasiūlome jiems atlikti testus. Po jų atrinktus pretendentes kviečiame į pokalbį. Pokalbį, galutinai apsisprendžiame apie kandidato tinkamumo.

8. Koks procentas besikreipiančių kandidatų atitinka keliamus reikalavimus?

Manau, kad iš visų pristačiusių reikalaujamus dokumentus, mums tinkamų kandidatų būna apie 20%.

9. Kokius testus, padedančius nustatyti kandidatų tinkamumą, naudojate atrankos metu?

Papasakokite plačiau apie naudojamus testus.

Mes praktikuojame labai specifinius kandidatų tikrinimo testus: prašome užpildyti nelaimingo atsitikimo aktą. Toks tikrinimas pilnai atskleidžia kandidato žinias DSS srityje, turintis reikiamos patirties žmogus šį dokumentą užpildo be jokių sunkumų. Kartais paprašome kandidatų pademonstruoti gebėjimus naudotis kompiuteriu ir juo atlikti keletą užduočių.

10. Papasakokite kaip pravedate interviu su kandidatais? Nurodykite kokius klausimus dažniausiai užduodate kandidatams.

Pokalbio su kandidatu metu dalyvauja įmonės personalo specialistas ir būsimas pretendento vadovas. Personalo specialistas užduoda klausimus daugiau susijusius su asmenybiniais dalykais, siekia jį pažinti kaip žmogų, sužinoti apie jo vertybes, motyvaciją darbui, atlyginimo lūkesčius. Būsimas vadovas aiškinasi kandidato darbinę patirtį, profesines kompetencijas. Jei kandidatas darbinės patirties neturi, tuomet tikrina jo žinias darbų saugos ir sveikatos srityje, paprašo papasakoti kaip pretendentas organizuotų savo darbą.

11. Ar vykdydami kandidatų atranką vadovaujatės teisės akte nurodytais DSS specialistų kvalifikaciniais reikalavimais? Pakomentuokite kiek svarbūs yra šie reikalavimai ir kuriems iš jų atsirinkdami darbuotojus teikiate didžiausią reikšmę?

Reikalavimai, nurodyti kvalifikacinių reikalavimų apraše yra svarbūs ir sunku kažką išskirti, nes iš visų šių gebėjimų bei įgūdžių ir susideda DSS specialisto darbas. Šiam darbe labai reikalinga gera ir efektyvi komunikacija, todėl pažymėčiau, jog svarbu gebėti ir mokėti aiškiai konsultuoti tiek darbdavius, tiek darbuotojus nelaimingų atsitikimų prevencijos klausimais. Juk daugeliu atvejų nuo to, kaip įsisamoninga DSS reikalavimų svarba ir jų laikymosi

užtikrinimas, priklauso darbuotojų saugumas ir gyvybė.

12. Ar teisės aktais nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai DSS specialistams vis dar yra aktualūs? Jei manote priešingai, pakomentuokite plačiau.

Mano nuomone, reikalavimas DSS specialistui turėti technologijos mokslų srities išsilavinimą yra nebeaktualus šiandien. Daug reikalavimų darbuotojų saugos srityje yra grynai teisinio pobūdžio, todėl visai nėra būtina kiekvienam DSS specialistui būti inžinieriumi. Drįščiau teigti, kad apskritai šie reikalavimai yra per daug smulkmeniški, pasikartojantys ir nenuoseklūs.

13. Papasakokite su kokiais sunkumais susiduriate atrenkant tinkamus kandidatus į DSS specialistus?

Didžiausias sunkumas – tai ilgai trunkanti darbuotojų paieška ir atranka. Kaip pastebėjau ši sritis nėra itin patraukli jaunimui. Reikalavimas turėti inžinerinį išsilavinimą taip pat apsunkina mūsų paieškas – kadangi asmenų baigusią socialinės ar humanitarinės krypties studijas daug daugiau. Tačiau taikomės su tokia situacija ir todėl priimame net ir ką tik studijas pabaigusius asmenis, investuojame į juos ir apmokome dirbti DSS specialistais.

14. Kaip dažnai tenka nusivilti jau priimtais darbuotojais? Gal galite nurodyti kokia yra DSS specialistų kaita Jūsų organizacijoje?

Su tokiais atvejais susiduriame tikrai retai. Gal todėl, kad kruopščiai atsirenkame savo darbuotojus, nusivilti jais mums netenka. Kartais pasitaiko, kad darbuotojas savo būsimą darbą įsivaizduoja kiek kitaip ir tik padirbęs kurį laiką, supranta, kad šis darbas neatitinka jo lūkesčius, gal būt ir gebėjimus, todėl savo noru palieka mūsų įmonę. Didžiausia darbuotojų kaita vyksta didžiuosiuose Lietuvos miestuose t.y. Vilniuje ir Kaune, vien Vilniuje per paskutinius dvejus metus pasikeitė 4 DSS specialistai, Kaune - 2 DSS specialistai. Visiškai jokios kaitos nebuvo arba labai maža kaita jaučiama mažesniuose Lietuvos miestuose.

15. Įvardinkite būdus, kaip tikrinate įdarbintų DSS specialistų darbo efektyvumą? Po kurio laiko nuo įdarbinimo organizuojate pirmąjį vertinimą?

Kartą metuose organizuojame atestacinę komisiją, kuri vertina visus DSS specialistus. Darbuotojams būna pateikiami žinių patikrinimo testai, kuriuos vertiname ir darome išvadas. Klausinėjame klientų atsiliepimų – jų nuomonės tai pats geriausias įvertinimas, kaip dirba mūsų darbuotojai. Atestacinės komisijos metu aptariame darbuotojų testų rezultatus ir nustatome kurioje srityje jiems dar reikėtų patobulėti. Pirmąjį darbuotojo vertinimą atliekame iškart pasibaigus bandomajam laikotarpiui. Nuo parodytų rezultatų bandomuoju metu priklauso darbuotojo vertinimas.

16. Kaip sudarote sąlygas savo darbuotojams kelti kompetencijas? Papasakokite plačiau.

Skatiname darbuotojams nuolat tobulėti, organizuojame mokymus apie teisės aktus, konfliktų valdymą, derybų meną. Taip pat, darbuotojus skatiname mokytis kalbų – siunčiame į anglų bei

rusų kalbų kursus.

17. Kaip vertinamos darbuotojų pastangos tobulinti savo įgūdžius ir gebėjimus (kompetencijas)?

Vertiname palankiai. Darbuotojų tobulėjimas atneša naudą organizacijai. Mes darbuotojų patirtį bei tobulėjimą vertiname sudarydami sąlygas jiems kilti karjeros laiptais, nuo ko priklauso ir atlyginimo kilimas. Darbuotojai karjerą pradeda būdami DSS specialistais, laikui bėgant tampa vyriausiasiais DSS specialistais ir dar gali palypėti vienu laipteliu aukščiau ir tapti ekspertais. Laikomės principo, kad galimybė kilti karjeros laiptais – puiki motyvacija mūsų įmonės darbuotojams.

INTERVIU KLAUSIMAI

Tyrimo tema: darbuotojų saugos ir sveikatos specialisto atranka organizacijoje X ir specialistui reikalingi įgūdžiai bei gebėjimai

Interviu data: 2017 m. kovo 6 d. (pirmadienis), 11:00 val.

Šis interviu yra anoniminis, atliekamas mokymosi tikslais.

1. Papasakokite plačiau apie organizaciją. Kada organizacija įsikūrė ir kokias paslaugas šiuo metu teikia?

Mūsų įmonė yra bendra Lietuvos ir Vokietijos organizacija, įsteigta 1993 m. Pagrindinės mūsų įmonės veiklos yra: motorinių ir transporto priemonių techninė apžiūra, technikos priežiūra ir sertifikavimas, sauga darbe ir mokymai bei kt. Šiuo metu įmonėje dirba apie 180 darbuotojų, iš kurių apie 140 yra techninės srities specialistai.

2. Kiek darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų dirba Jūsų organizacijoje?

Šiuo metu mūsų įmonėje dirba 28 darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai.

3. Kokius darbuotojų paieškos būdus naudojate specialistų atrankoms vykdyti?

Darbuotojų ieškome įvairiais būdais. Talpiname skelbimus mūsų įmonės internetiniame portale, taip pat turime savo duomenų bazę, kurioje nuolat kaupiame potencialių darbuotojų gyvenimo aprašymus. Prireikus naudojames tokių kaip CVmarket ar CVonline internetinių skelbimų portalų paslaugomis. Žinoma, visada kreipiamės ir mūsų įmonės darbuotojus, prašome parekomenduoti šiai pozicijai tinkamų jiems pažįstamų asmenų.

4. Kiek vidutiniškai kandidatų atsiliepia į Jūsų įmonės darbo skelbimą?

Vidutiniškai į skelbimą atsiliepia apie 30 – 40 kandidatų.

5. Kokius pagrindinius reikalavimus keliate kandidatui į darbuotojų saugos ir sveikatos specialisto poziciją?

Vienas svarbiausių reikalavimų kandidatams - turėti techninį (inžinerinį) išsilavinimą, darbuotojų saugos ir sveikatos specialisto pažymėjimą, taip pat, be abejo, patirtis dirbant šioje pozicijoje, užsienio kalbų mokėjimas, darbo kompiuteriu įgūdžiai, vairuotojo pažymėjimas.

6. Kurį iš jų laikote pačiu svarbiausiu, o kurį mažiau? Pakomentuokite dėl kokių priežasčių.

Pagrindiniu ir pačiu svarbiausiu reikalavimu laikome technologinį (inžinerinį) išsilavinimą, kuris yra profesinių žinių pagrindas ir tai padeda darbuotojui lengviau atpažinti darbo įrenginius, identifikuoti jų problemas ir gedimus, vartoti specifinius terminus. Iš visų skelbime nurodytų reikalavimų, mažiausiai svarbiu laikome užsienio k. mokėjimą. Be abejo, specialistų mokančių užsienio kalbas mums reikia, kadangi aptarnaujame vis daugiau užsienio kapitalo kompanijų, tačiau kalbos - išmokstamas dalykas, būtent kurio mes ir skatiname darbuotojus mokytis, tiek savarankiškai, tiek juos siųsdami į kalbų kursus.

7. Iš kokių etapų susideda DSS specialistų atranka Jūsų organizacijoje?

Pirmiausia, internetinėje erdvėje (mūsų įmonės portale ir internetinių skelbimų puslapiuose) patalpiname skelbimą, jog ieškome darbuotojo į DSS specialisto poziciją. Tuomet nustatytą laiką kaupiamo kandidatų gyvenimo aprašymus, kuriuos peržiūrime ir iškart atmetame visiškai reikalavimų neatitinkančius kandidatus. Likusiems būna pasiūloma užpildyti testus. Pagal CV ir testų rezultatus atsirinktus pretendentes kviečiame į pokalbį, kuriame dalyvauju tik aš, būsimas vadovas. Pasikalbėjus su atsirinktais pretendentes, priimame sprendimą.

8. Koks procentas besikreipiančių kandidatų atitinka keliamus reikalavimus?

Apie 20% atsiliepusiųjų atitinka skelbime pateiktus reikalavimus. Į darbo pokalbį mes dažniausiai pakviečiame maždaug 2-3 kandidatus.

9. Kokius testus, padedančius nustatyti kandidatų tinkamumą, naudojate atrankos metu? Papasakokite plačiau apie naudojamus testus.

Kaip ir minėjau anksčiau testus taikome beveik visiems kandidatams tikrinti, netaikome nebent tik tam tikrais atvejais, dažniausiai, tuomet kai kandidatas turi sukauptą didelę patirtį darbuotojų saugos ir sveikatos srityje. Pretendente prašome užpildyti su profesinėmis žiniomis ir raštingumo gebėjimais susijusį testą, kuriame būna pateikta techninio įrenginio nuotrauka. Šią nuotrauką prašome išanalizuoti, apibūdinti joje esantį įrenginį, panaudoti specifinius terminus, identifikuoti joje matomus gedimus. Šis testas puikiai atskleidžia, tiek kandidato gebėjimus sklandžiai ir be klaidų dėstyti savo mintis, tiek su DSS sritimi susijusias teorines ir profesines žinias.

10. Papasakokite kaip pravedate interviu su kandidatais? Nurodykite kokius klausimus dažniausiai užduodate kandidatams.

Kaip ir dažname darbo interviu iš pradžių kandidato paprašome prisistatyti, papasakoti apie įgytą išsilavinimą. Tuomet priklauso nuo situacijos, jei kandidatas jau turi patirties DSS srityje, klausiam klausimų susijusių su darbine patirtimi, prašydami papasakoti kaip pretendente elgėsi vienoje ar kitoje situacijoje. Jei interviu dalyvauja šioje srityje patirties neturintis asmuo, tuomet prašome jo įsivaizduoti ir papasakoti kaip jis elgsis tam tikroje darbinėje situacijoje, taip pat nevengiame paklausinti klausimų susijusių su profesinėmis žiniomis, klausiam apie teisės aktus. Kadangi vienas iš skelbimo reikalavimų yra vairuotojo pažymėjimo turėjimas, mums aktualu ir kokie kandidato vairavimo įgūdžiai, kokį vairavimo stažą jis turi.

11. Ar vykdydami kandidatų atranką vadovaujatės teisės akte nurodytais DSS specialistų kvalifikaciniais reikalavimais? Pakomentuokite kiek svarbūs yra šie reikalavimai ir kuriems iš jų atsirinkdami darbuotojus teikiate didžiausią reikšmę?

Atsirinkdami DSS specialistus mes laikomės šių reikalavimų, mūsų organizacijoje laikomasi principo nepažeidinėti teisės aktų reikalavimų. Kaip jau minėjau anksčiau, visada priimame tik turinčius universitetinį techninį išsilavinimą bei baigusius DSS specialisto mokymo

programas visų rūšių ekonominėms veikloms. Nors ir suprantamas valstybės noras reguliuoti šią sritį, nurodant ką DSS specialistui reikia žinoti ir išmanyti, manyčiau, kad reglamentavimo šioje srityje reikėtų atsisakyti, nes kiekvienas vadovas pats sprendžia kokių darbuotojų jam reikia, juk vis dėlto dirbame rinkos ekonomikos sąlygomis ir toks suvaržymas tik trukdo.

12. Ar teisės aktais nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai DSS specialistams vis dar yra aktualūs? Jei manote priešingai, pakomentuokite plačiau.

Manyčiau, šie reikalavimai yra perdėm detalūs. Gal būt, jie yra daugiau pritaikyti įmonėse dirbantiems DSS specialistams, tiksliau jų darbdaviams, kai reikia parengti darbuotojų pareigines instrukcijas. Kiekviena, DSS specialistų paslaugas teikianti šiuos reikalavimus gali pritaikyti pagal savo specifiką. Šiek tiek juokingai skamba vienas iš reikalavimų – gebėti naudotis informacinėmis technologijomis. Manau, kad toks reikalavimas turėtų būti išbrauktas.

13. Papasakokite su kokiais sunkumais susiduriate atrenkant tinkamus kandidatus į DSS specialistus?

Šiuo metu viena iš didžiausių problemų su kuria susiduriame atsirenkant darbuotojus yra sumažėjusi pasiūla. Manau, šį sumažėjimą smarkiai įtakoja išaugusi darbingo amžiaus gyventojų emigracija. Taip pat pastebėjau, kad IT sektoriaus darbuotojų populiarumas lemia, kad jauni žmonės, ypač tie kurie gabūs matematikai ir fizikai, vis rečiau renkasi inžinerinius mokslus, o tai, savaime suprantama, mažina potencialių kandidatų skaičių. Dar atkreipčiau dėmesį į tai, jog kandidatams, neseniai baigusiems studijas labai trūksta sklandaus minčių dėstymo raštu gebėjimų, taisyklingos gramatikos ir skyrybos įgūdžių, o tai labai svarbu dirbant DSS specialisto darbą, kadangi tenka pildyti daug įvairių dokumentų, rengti įvairių ataskaitų.

14. Kaip dažnai tenka nusivilti jau priimtais darbuotojais? Gal galite nurodyti kokia yra DSS specialistų kaita Jūsų organizacijoje?

Tokių atvejų, kuomet tenka nusivilti priimtais darbuotojais pasitaiko gana retai. Kartais tai nutinka tuomet, kai priimame žmogų, turintį didelę darbinę patirtį sukauptą kitoje darbovietėje. Paprastai tokiems darbuotojams būna sunku prisitaikyti prie mūsų darbų organizavimo, mūsų susikurtos sistemos bei organizacijos kultūros. Didžiausią pirmenybę atrankos metu teikiame kandidatams turintiems 3 – 5 metų darbo patirtį. Ilgą laiką darbuotojų kaita mūsų įmonėje buvo labai maža: per metus išeidavo 1 žmogus. Deja, per pastaruosius 2 metus šis rodiklis ženkliai padidėjo, vidutiniškai 5 specialistai palikdavo mūsų įmonę, o jų vietas priimdavom naujus.

15. Įvardinkite būdus kaip tikrinatė įdarbintų DSS specialistų darbo efektyvumą? Po kurio laiko nuo įdarbinimo organizuojate pirmąjį vertinimą?

Pirmajam vertinimui darbuotoją pasikviečiame po bandomojo laikotarpio. Paklausiamo, kas, jo nuomone, jam sekėsi geriausiai ir su kokiomis užduotimis susidoroti sekėsi sunkiausiai.

Ilgiau dirbančių darbuotojų efektyvumą įvertiname gaudami klientų atsiliepimus – tai geriausias būdas įvertinti, kaip darbuotojas atlieka savo darbą. Kelis kartus per metus organizuojame darbuotojų profesinių žinių ir kompetencijų tikrinimą, duodame spręsti testus, kurių rezultatai parodo, kurioje srityje darbuotojui trūksta žinių/kompetencijų, taip pat pats darbuotojas pamato kur dar jam reikėtų patobulėti.

16. Kaip sudarote sąlygas savo darbuotojams kelti kompetencijas? Papasakokite plačiau.

Organizuojame įmonėje vidinius mokymus, taip pat siunčiame darbuotojus į išorinius mokymus. Sugrįžę iš seminarų ir konferencijų, specialistai pasidalina žiniomis su kitais kolegomis. Darbuotojams, kuriems reikia tobulinti užsienio kalbas - dažniausiu atveju tai yra anglų k.- sudarome tam sąlygas, t.y. apmokame kalbos kursus, bet su sąlyga, kad mokymasis netrukdytų tiesioginiam darbui, užsiėmimai vyktų ne darbo laiku. Ne per seniausiai buvo surengti derybų meno kursai. Skatiname darbuotojus tobulėti ir savarankiškai, daugiau domėtis technologinėmis naujovėmis ir inovacijomis.

17. Kaip vertinamos darbuotojų pastangos tobulinti savo įgūdžius ir gebėjimus (kompetencijas)?

Be abejonės, teigiamai. Manau, kad darbuotojai patobulinę savo žinias ir įgūdžius, patys jaučiasi komfortiškiau, tampa kompetetingesni, o tuo pačiu ir konkurencingesni. Jų pastangos būna įvertintos ne tik mūsų, bet ir kolegų. Darbuotojo patirtis ir tobulėjimas turi įtakos ir jų atlygio augimui. Galiu pridurti, kad organizacijos pertvarkymo planuose yra numatyta paskirti darbuotoją atsakingą už DSS specialistų kompetencijų analizavimą, vystymą ir tobulinimą bei darbuotojų mokymų organizavimą.

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2017 - -
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

Studentas (-ė) _____,
(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„_____“
_____“.

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

(parašas)

(vardas, pavardė)