

ŠIUOLAIKINIŲ PERSONALO ATRANKOS BŪDŲ ANALIZĖ

G. Rimkevičiūtė

1. Įvadas

Kiekvieną kartą, kai įmonei reikia įdarbinti naują darbuotoją, kyla problema – kaip ir kur rasti patį geriausią. Egzistuoja daug įvairiausių personalo paieškos būdų, kurių skaičius gali būti ribojamas tik įmonių vadovų ar personalo skyrių darbuotojų fantazijos. Tobulėjant technologijoms ir aršėjant konkurencinei kovai dėl gerų specialistų, įmonės atranda vis daugiau būdų rasti ir pritraukti naujus protus. Neįmanoma aptarti ir aprašyti visų galimų darbuotojų paieškos ir atrankos būdų, todėl šiame straipsnyje trumpai aptarsime pagrindinius, dažniausiai taikomus metodus.

2. Personalo skyrius: jo reikšmė ir indėlis į įmonės veiklą

Personalo paieška ir atranka – viena svarbiausių sėkmingai dirbančios įmonės veiklos sričių, kurios reikšmė dažnai yra nuvertinama ir šiai veiklos sričiai neretai nėra skiriama reikiamo įmonės vadovų dėmesio. Kaip rašoma „Career Journal“ interneto puslapyje, personalo skyriai yra nepatenkinti, kad jiems nėra suteikiama pakankamai įgaliojimų turėti įtakos įmonės veiklai, tik 23 proc. personalo skyrių darbuotojų atsakė, kad jie yra patenkinti tuo, kokią įtaką jų veikla daro įmonės darbui. Galima daryti išvadą, kad personalo politika ir naujų kadro pritraukimas tebėra gana opi įmonių problema, ypač kai Europoje vyrauja „karas“ dėl talentų, kompanijos turi vis daugiau stengtis, kad pritrauktų naujus ir išlaikyti senus darbuotojus. Kompanijų vadovai labai aktyviai ir daug kalba apie talentų pritraukimą ir išlaikymą, tačiau kaip ir anksčiau personalo skyrių veikla lieka ne pagrindinė kompanijos veiklos politika. Dėl šių priežasčių personalo specialistai negali skirti daug savo darbo laiko personalo strategijai, naujų žmonių pritraukimo taktikai kurti, kadangi turi dirbti nemažai kitų darbų, su jų glaudžiai nesusijusių tiesiogine veikla. Dėl to daugelis apklaustų personalo vadovų teigė, jog planuoja įdiegti naujus technologinius

personalo valdymo sprendimus. Tai leistų efektyviau išnaudoti darbo laiką, galima būtų labiau koncentruotis į personalo strategijos kūrimą ir įgyvendinimą į paprastą darbuotojų atranką [1].

Kalbėdami apie patį personalo skyriaus darbo suvokimą, negalime nepastebėti fakto, kad dažnas Lietuvos kompanijos vadovas ne iki galo supranta personalo vadybos prasmę ir svarbą. Dažnai personalo vadovas/vadybininkas yra suprantamas kaip žmogus, kuris sudaro darbo sutartis, tvarko personalo apskaitą, ieško naujų žmonių ir panašiai, tačiau kol kas palyginti nedaug vadovų personalo vadybą supranta kaip kur kas platesnę ir daugiau funkcijų turinčią veiklos sritį [2]. Tikriausiai dėl šios priežasties personalo vadovai yra nepatenkinti vadovų skiriamu jiems dėmesiu. Galima daryti prielaidą, kad įmonių vadovams reikia daugiau informacijos, ką gali daryti personalo skyriai kompanijose ir kokią realią naudą jie gali duoti įmonei.

Nagrinėdami Lietuvoje labiausiai įprastą personalo skyrių funkciją – darbuotojų paiešką ir samdą, negalime nepastebėti, kad naujos personalo paieškos ir atrankos tradicijos tik dabar ateina į kompanijas, jos pradeda taikyti daugiau darbuotojų paieškos būdų nei anksčiau. Tokias prielaidas galima daryti remiantis kad ir tokiu faktu, jog pirmosios personalo paieškos ir atrankos paslaugų įmonės Lietuvoje atsirado 1990–1992 metais [3]. Pasaulyje šis verslas klesti jau ne vieną dešimtį metų. Dėl to Lietuvoje kol kas sunkiai prigyja visame pasaulyje įprastos samdos priemonės, darbuotojų skatinimo ir išlaikymo programos. Žinoma, negalima paneigti fakto, kad tam tikrus personalo vadybos apribojimus Lietuvoje verčia daryti sunkesnė nei kitose pasaulio šalyse ekonominė padėtis.

Kad ir kaip būtų, ateinant į Lietuvą užsienio kompanijoms ir stiprėjant Lietuvos įmonėms, didėja konkurencija rinkoje, kyla reikalavimai personalui ir profesionaliai darbo jėgai. Įmonės personalo paieškai ir atrankai pradeda skirti vis daugiau dėmesio, kruopščiau atsirenka darbuotojus, vertinti jų profesines ir asmenines savybes.

3. Personalo paieškos ir atrankos metodai pasaulinėje ir Lietuvos praktikoje

Personalo paieškos ir atrankos būdų yra labai daug ir įvairių. Kiekviena kompanija gali rinktis tinkamiausius darbuotojų atrankos būdus, atsižvelgdama į įmonės padėtį, reikiamą darbuotojo kvalifikaciją ir daugelį kitų veiksnių. Ieškant naujų darbuotojų, neretai naudojamosi jau įprastais ir kiekvienoje kompanijoje įsigalėjusiais metodais, kurie ne visuomet veiksmingi.

Kokie yra galimi personalo paieškos ir atrankos būdai? Skirtingi šaltiniai nurodo skirtingus atrankos būdus, kuriuos galima taikyti ieškant naujų darbuotojų

Darbuotojų atrankos būdai:

1. Naudojimas vidiniais kompanijos ištekliais. Toks darbuotojų paieškos būdas sudaro galimybes įmonės žmonėms užimti aukštesnes pozicijas, skatina įmonės darbuotojus tobulėti, jei nori kilti karjeros laiptais įmonėje.
2. Atranka, naudojantis savo darbuotojų rekomendacijomis. Darbuotojai yra suinteresuoti rekomenduoti gerą kandidatą, kadangi jaučia atsakomybę už būsimą darbuotoją ir nenori susigadinti gero vardo darbdavio akyse. Darbuotojai dažniausiai pažįsta žmones, kurie dirba panašiose srityse ar yra dirbę su jais ankstesnėse kompanijose ir gali juos rekomenduoti.
3. 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 [2].
4. Paieška universitetuose. Šio darbuotojų paieškos būdo pagrindinis privalumas tas, kad yra priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros. O trūkumas – tai žmonės be darbo patirties, į kurių mokymą kartais reikia investuoti nemažai pinigų.
5. Įdarbinimo agentūrų paslaugos. Šis darbuotojų paieškos būdas yra taikomas, kai ieškoma įvairios kvalifikacijos darbuotojų ir pagal tai yra renkama, kokios įdarbinimo agentūros paslaugomis naudotis.
6. Dalyvavimas karjeros dienose. 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 prireikus pasikviesti šiuos žmones į darbą.

7. Valstybinių darbo biržų paslaugos. Geras būdas rasti žemesnės kvalifikacijos darbuotojų ar paprastų darbininkų.
8. Skelbimai internete ir duomenų bazės. Labai sparčiai populiarėjantis darbuotojų paieškos būdas. Internetu galima gana greitai rasti norimą darbuotoją, naudotis didelėmis kandidatų duomenų bazėmis internete [4].

Kiti galimi kandidatų šaltiniai darant personalo atranką patiems darbdaviams:

1. Vyresnio amžiaus kandidatai. Neretai kompanijos nori įdarbinti jaunos ir energingas žmones, tačiau vyresnio amžiaus darbuotojai gali duoti didelę naudą kompanijai atnešdami savo patirtį. Šio kandidatų paieškos būdo trūkumas tas, kad vyresnio amžiaus kandidatai, turėdami didelę darbo patirtį, aukštai vertina savo sugebėjimus, todėl nori didesnio nei jaunas darbuotojas atlyginimo, su kuriuo sieja ir savo būsimąją pensiją.
2. Pažinčių tinklas. Tai yra vienas geriausių, tačiau retai taikomų darbuotojų paieškos būdų. Reikia leisti įmonės darbuotojams, verslo partneriams, kaimynams ir kitiems pažįstamiems žinoti, kad yra ieškomas darbuotojas (aišku, jei paviešinimas apie darbuotojo paiešką nepakenks įmonės veiklai) ir yra didelė tikimybė, kad reikiamas žmogus bus surastas.
3. Reklama profesiniuose žurnaluose. Šis darbuotojų paieškos būdas gali būti labai efektyvus ieškant tam tikros srities profesionalo.
4. Darbuotojai pagal sutartį. Šis darbuotojų paieškos ir įdarbinimo metodas vis populiarėja. Toks darbuotojas nėra nuolatinis įmonės darbuotojas ir gali būti priimtas ir atleistas labai greitai. Dažniausiai tokie darbuotojai priimami tam tikriems projektams ar užduotims atlikti.
5. Seni darbuotojai. Neretai darbuotojai išeina į kitas kompanijas ir įsitikina, kad darbo sąlygos ten nėra tokios pat geros, o kartais net ir blogesnės nei ankstesnėje darbovietėje. Jei iš įmonės išėjo geras ir perspektyvus darbuotojas – galima jam po kurio laiko paskambinti ir paklausti, ar jis nori grįžti į savo ankstesnę darbo vietą.
6. Socialiai remtini darbuotojai. Šio tipo darbuotojai gali būti randami naudojantis darbo biržų turima informacija. Neretai tai žmonės, turintys vienokių ar kitokių sutrikimų (invalidumą), tačiau darbo vietos pritaikymas, kad jie galėtų efektyviai dirbti, dažniau kainuoja gana nedaug, ir įmonei teikiama lengvata dėl tokio darbuotojo įdarbinimo atperka šią investiciją [5].

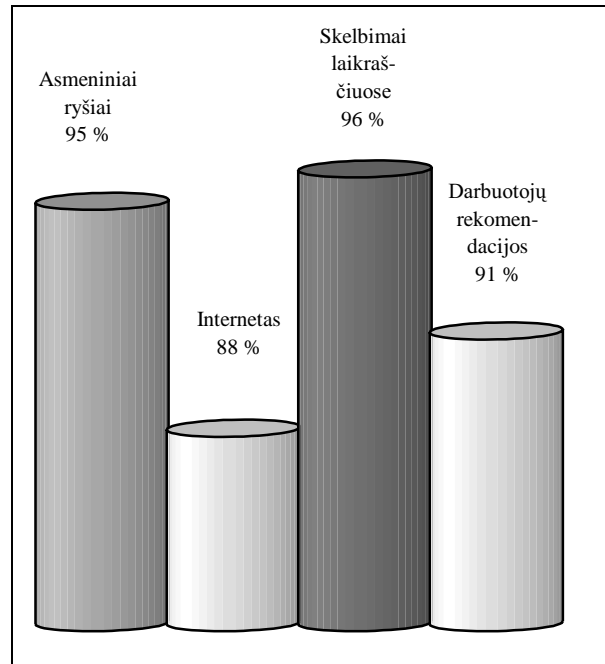
4. Įdarbinimo agentūros Lietuvoje

Šiuo metu Lietuvoje vyrauja keletas įdarbinimo agentūrų tipų, kurių paslaugos, atsižvelgiant į teikiamų paslaugų lygį, yra brangios arba nekainuoja nieko.

Įdarbinimo agentūrų tipai:

1. Paslaugas darbdaviams teikia nemokamai.
 - a. Valstybinės darbo biržos. Darbdaviai gali kreiptis į darbo biržas, siūlydami laisvas darbo vietas, ir darbo birža informuoja žmones, kurie gali kreiptis į darbdavį.
 - b. Privačios įdarbinimo agentūros. Šios įdarbinimo agentūros su darbo ieškančiais asmenimis sudaro sutartis, siūlo jiems darbo vietas ir darbo ieškantys asmenys moka už teikiamas paslaugas. Darbdaviams ši paslauga nekainuoja, tačiau šios agentūros neatlieka darbuotojų atrankos, o tik tai siūlo kandidatus.
2. Paslaugos darbdaviams mokamos. Šių įdarbinimo agentūrų paslaugų spektras yra gana didelis – nuo personalo paieškos ir atrankos iki darbuotojų mokymo ir esamo personalo įvertinimo. Dažniausiai į tokias kompanijas kreipiamasi tuomet, kai reikia labai aukštos kvalifikacijos darbuotojų, vidutinio ar aukštesnio lygio vadovų, t. y. pareigų, į kurias sunku rasti reikiamų darbuotojų. Įdarbinimo agentūros turi keletą privalumų. Jos gali atlikti anoniminę darbuotojų paiešką ir santykinai greitai rasti reikiamų kandidatų (atsižvelgiant į jų duomenų bazę). Pagrindinis įdarbinimo agentūrų trūkumas yra tas, kad jų paslaugos yra gana brangios (užsienio praktikoje yra imamas 20–30 proc. metinio kandidato uždarbio mokestis) ir visuomet lieka tikimybė, kad kandidatas bus pasiūlytas kitai kompanijai, kai praeis tam tikras laikas (kadangi kandidatas nėra ištrinamas iš agentūros duomenų bazės).

Šiame personalo paieškos metodų sąrašė nėra išvardyti visi būdai, kuriais kompanijos ieško ar yra ieškoję naujų darbuotojų. Kuo toliau, tuo dažniau pastebima tendencija, kad, norėdami rasti gerų darbuotojų į laisvas darbo vietas, darbdaviai turi parodyti vis daugiau iniciatyvos ir išradingumo. Lietuvos sąlygomis tai gali atrodyti keistai, kadangi oficialus nedarbas yra gana didelis (oficialiais darbo biržos duomenimis, 2003 metais bedarbių skaičius Lietuvoje buvo 12,4 proc.) ir, atrodo, neturėtų būti sudėtinga, tačiau reali situacija yra šiek tiek kitokia. Nors nedarbo lygis ir yra gana aukštas, tačiau šį skaičių daugiausia sudaro žemos kvalifikacijos darbininkai, o gerų specialistų trūksta. Įmonės, norėdamos rasti tinkamų žmonių, turi taikyti visus prieinamus darbuotojų paieškos ir atrankos būdus, derindamos juos tarpusavyje. Kompanija, kuri reikiamo darbuotojo ieško naudodamasi tik vienu



Efektyviausi darbuotojų paieškos būdai (procentais)

The most effective ways of searching for personnel (in percent)

šaltiniu, gali skaudžiai nusivilti ir nerasti reikiamo darbuotojo. Aideen McGinn savo apžvalgoje nurodo, kokiais personalo paieškos būdais dažniausiai įmonės, ieško personalo:

- skelbimai vietiniuose laikraščiuose (16 proc.),
- skelbimai tarptautiniuose laikraščiuose (20 proc.),
- įdarbinimo agentūros (12 proc.),
- koledžai (8 proc.),
- asmeniniai ryšiai (20 proc.),
- skatinimas (vidinė paieška) (12 proc.),
- kiti metodai (12 proc.) [6].

Kaip galime matyti iš pateiktų duomenų, populiariausi darbuotojų paieškos būdai yra asmeniniai ryšiai, įdarbinimo agentūros ir skelbimai laikraščiuose. „Career Journal“ interneto tiklalapyje yra pateikiami tyrimo, kuriame buvo apklausti 566 personalo vadovai ar vadybininkai ir 439 darbo ieškantys žmonės, rezultatai. Jie pateikė personalo paieškos efektyvumo vertinimus. Kaip pačius veiksmingiausias darbuotojų paieškos būdus personalo vadovai nurodė asmeninius ryšius – 95 proc. apklaustų personalo specialistų. Tarp populiariausių paieškos būdų buvo įvardytas internetas – 88 proc., skelbimai laikraščiuose – 96 proc. ir darbuotojų rekomendacijos – 91 proc. (žr. pav.). Paprašyti įvardyti efektyviausią darbuotojų paieškos būdą 61 proc. apklaustų personalo specialistų nurodė, kad tai yra asmeniniai ryšiai [1].

Jei kompanija darbuotojo paieškai negali skirti pakankamai laiko, idealiausias variantas yra rinktis konsultacinę įdarbinimo agentūrą, kuri suras tinkamą darbuotoją.

Didelis konsultacinės įmonės privalumas yra tas, kad jose dirba žmonės, kurių pagrindinis darbas – ieškoti įvairios profesijos, išsilavinimo ir kvalifikacijos žmonių, ir jie gali greitai, efektyviai visais įmanomais metodais rasti tinkamų žmonių. Be jokios abejonės, toks paieškos būdas yra brangesnis nei kiti, tačiau sutaupytas laikas ir praktiškai 100 proc. garantija, kad darbuotojas bus surastas, atperka gana didelę konsultacinių įmonių paslaugų kainą.

5. Darbuotojų paieškos įvairiuose šaltiniuose specifika

Atsigaunant ekonomikai, sėkmingai besivystančioms įmonėms reikia vis daugiau naujų darbuotojų. Šie poreikiai tai pat susiję ir su padidėjusia darbuotojų kaita bei pačių darbuotojų migravimu iš vienos įmonės į kitą ar į užsienio šalis.

Įprasti darbuotojų paieškos būdai – tai darbuotojų paieška per darbo skelbimus laikraščiuose, per atrankos agentūras ar pažįstamus. Jau daugiau nei puspenktų metų Lietuvoje yra ir dar vienas darbuotojų paieškos būdas – tai paieška internetu, kurio esmę sudaro darbo skelbimų pateikimas internete ir potencialių darbuotojų duomenų bazių kaupimas.

Darbuotojų atranka pagal laikraščių skelbimus yra senas ir įprastas būdas, pasižymintis didelės auditorijos pasiekiamumu, reklamine funkcija. Šiuo metu laikraščius visai nesunku išskirti ir įvertinti, kuriame iš jų tiksliausia ieškoti atitinkamų darbuotojų. Pvz., akivaizdu, kad galima suskirstyti laikraščius pagal auditorijos pasiekiamumą ir tikslines grupes, nuspręsti, kur tiksliausia ieškoti darbuotojų ir pateikti skelbimus, nes tai lemia darbuotojo paieškos sėkmę bei sąnaudas.

Segmentacija ir skirstymas yra įvairūs. Vienuose laikraščiuose galima išskirti žemos kvalifikacijos darbuotojų grupę, kituose kvalifikuotą – paieškos šaltinį lemia įmonės poreikiai. Segmentacija esti ir pagal ieškomą darbuotojo pareigybę – vadovo, direktoriaus, vadybininko, buhalterio, programuotojo ir kitų specialistų paieškos skelbimus tiksliausia pateikti tose skiltyse, į kurias jie labiausiai atkreipia dėmesį. Taip yra įprasta Vakarų pasaulyje. Ši logika masiškai vyrauja ir Lietuvos rinkoje, todėl nesinaudojama kitais efektyviais šaltiniais. Laikraščių pasirinkimas taip pat priklauso nuo įmonių politikos, turimos darbuotojų paieškos patirties, įvaizdžio kūrimo politikos, biudžeto ir kitų objektyvių arba subjektyvių veiksnių.

Paieškos per atrankos agentūras pranašumai – paprastai kandidato tinkamumas, psichologinis pasirengimas jau būna įvertintas, tad įmonės sutaupo laiko. Reikiamo specialisto agentūra ieško internetu, laikraščiuose, skelbdama užklausas, arba naudoja jau sukauptas duomenų ba-

zes. Įmonėms, ieškančioms darbuotojų, vis svarbiau naudotis agentūrų paslaugomis, nes didėja darbuotojų migracija ir kaita, todėl bendrovėms svarbu rasti motyvuotą ir patikimą darbuotoją, kurio motyvas nebūtų vien gauti atlyginimą.

6. Išvados

1. Personalo paieška ir atranka – viena svarbiausių sėkmingai dirbančios įmonės veiklos sričių.

2. Lietuvoje naujos personalo paieškos ir atrankos tradicijos dar kuriamos, kadangi pirmos personalo paieškos ir atrankos paslaugų įmonės Lietuvoje atsirado 1990–1992 metais o pasaulyje šis verslas klesti jau ne vieną dešimtį metų.

3. Darbuotojų paieška internetu – tai sparčiausiai populiarėjantis personalo paieškos būdas, nes tai greita paieška. Pirmųjų kandidatų galima sulaukti po kelių minučių nuo skelbimo pasirodymo. Taip pat darbdavys arba agentūra pati gali ieškoti darbuotojų gyvenimo aprašymo duomenų bazėje pagal įvairius kriterijus.

4. Efektyvu darbuotojų ieškoti naudojantis laikraščiais, ir internetu. Galima išskirti keletą šio bendro naudojimo pranašumų darbdaviui: patenkinamas įmonės reklaminis uždavinys, nes ji figūruoja tiek internete, tiek laikraštyje; maksimalus aktyvios auditorijos pasiekiamumas – kandidatai gauna informaciją ten, kur jie dažniausiai lankosi, be to, informacija elektroninėje laikmenoje labai greitai pasiekia potencialius darbuotojus. Tad apie laisvą darbo vietą pranešama tinkamiausiems kandidatams.

5. Lyginant techninius darbuotojų paieškos dalykus, šis procesas skiriasi pateikiant skelbimus spaudoje ir internete. Darbdavys, duodamas skelbimą į laikraštį, gali naudoti įvairias spalvas, įvairų dizainą, turinio apimtį. Trūkumas priklauso nuo pinigų, iš anksto turi būti planuojama eiga ir vykdomi užsakymai. Internete naudojama visa spalvų gama, skelbimas pateikiamas tuoj pat, informacija išsiunčiama elektroninėmis žinutėmis, skelbimai laikomi tam tikra pačios įmonės nustatyta laiką toje pačioje vietoje. Taip pat nedaugėja sąnaudų dėl turinio apimties didėjimo ar koregavimo. Neigiami aspektai – ribotas priėjimas; tai tiesiogiai susiję su interneto išvystymo lygiu ir naudojimo aktyvumu šalyje.

Literatūra

1. HR Managers Fight Paper-Pushing Image By Konstantin Richter. Prieiga internete: <http://www.careerjournal.com> Prieiga internete: <<http://www.careerjournal.com/hrcenter/articles/20010405-shrmpoll.html>>Prieiga internete: <<http://www.osk.ie/cgi-bin/news.cgi?type=article&serial=58>>
2. Bonner, D. Personal Networking Is Key in Finding a Job or

Job Candidate By Society for Human Resource Management.

3. Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos. Prieiga internete: <<http://www.darborinka.lt>>
4. Gary, L. Business Process Management 2004. Prieiga internete: <<http://www.osk.ie/resource.htm>>
5. Schlesinger, E. Musich. Sams Teach Yourself e-Job Hunting Today. USA: Macmillan. 2002. 368 p.
6. Kathy, C. 18 October 2000 Aideen McGinn.

THE ANALYSIS OF MODERN WAYS OF SAMPLING PERSONNEL

G. Rimkevičiūtė

S u m m a r y

This article includes the analysis of modern ways of sam-

pling personnel. Several ways are presented in detail: the significance of the section of personnel, the methods of searching personnel in Lithuania and in the world's practice, job agencies in Lithuania – their types and advantages, the specifics of job hunting in different sources. The conclusions about searching for personnel on-line: advantages, shortcomings, technical aspects (are given different ways of searching for personnel), effectiveness (in percents) are compared. Some aspects are illustrated by pictures (the most effective ways of searching for personnel).

Giedrė RIMKEVIČIŪTĖ. Master, Dept. of Finance, Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius-40, Lithuania.

E-mail: giedre.rimkeviciute@delfi.lt

2002 – VGTU, BSc (Engineering Informatics); 2004 – VGTU MSc (Economic Engineering and Management).

Research interests: job hunting online, modern ways of sampling personnel.