



VIEŠOSIOS ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ ATRANKA IR ADAPTACIJA

Rūta Šukytė, Lina Rudnickienė

Vakarų Lietuvos verslo kolegija

Anotacija

Šiame straipsnyje suformuluotos darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso problemos viešojoje organizacijoje. Susistemintos ir išanalizuotos užsienio bei lietuvių autorių teorijos, darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso klausimai. Nors su atrankos ir adaptacijos procesais viešosios organizacijos susiduria nuolat, šių procesų analizei iki šiol nebuvo skirta pakankamai dėmesio. Šiame straipsnyje, remiantis literatūros analize, siekiama apibrėžti atrankos ir adaptacijos procesų sampratą ir ypatybes, aptariami atrankos ir adaptacijos ypatumai viešajame sektoriuje, išskiriami pagrindiniai viešųjų organizacijų darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso metodai bei etapai. Remiantis apklausos raštu metodu, atliekamas atrankos ir adaptacijos proceso tyrimas Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje. Atlikus tyrimą ir apibendrinus duomenų rezultatus, teigtina, jog darbuotojų atrankos ir adaptacijos procesas tiriamoje organizacijoje yra vykdomas tikslingai ir objektyviai, kas leidžia daryti prielaidą apie darbuotojų atrankos ir adaptacijos procesų efektyvumą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: adaptacija, atranka, verbavimas, viešųjų įstaigų personalo valdymas.

Įvadas

Šių dienų darbo aplinkoje, dauguma yra susidūrę su nuomone, jog gerą darbuotoją išugdo - gera įstaiga. Tačiau jokia organizacija negali be tinkamų, perspektyvių darbuotojų. Didžiausias kiekvienos įstaigos ar organizacijos turtas yra atsakingi, kompetentingi ir organizacijai atsidavę darbuotojai, kurių dėka įstaiga gali būti užtikrinta sėkminga savo veikla.

Dabartinė ekonominė situacija diktuoja savo sąlygas, dažnai atsitinka taip, jog laisvų darbo vietų pasitaiko retai, o kandidatų gausa yra neproporcingai didelė. Tokiu atveju atsirinkti patį geriausią ir profesionaliausią darbuotoją bei tinkamai jį adaptuoti organizacijoje yra labai svarbu.

Reikia pažymėti, kad viešųjų organizacijų ir valstybės tarnybų atrankos ir adaptacijos procesai yra skirtingi. Valstybės tarnyboje šie procesai yra aiškūs ir nesikeičiantys, remiamasi įstatymais ir teisės aktais, tuo tarpu, viešosios įstaigos procesai yra laisvesni ir jų nevaržo teisinės normos. Šiame straipsnyje bus siekiama išsiaiškinti kokiais darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso metodais ir etapais vadovaujasi viešosios įstaigos, ar šie yra tinkami bei efektyvūs.

Temos ištirtumas. Viešųjų įstaigų darbuotojų atrankos ir adaptacijos procesą nagrinėja daugelis Lietuvos bei užsienio autorių. Tačiau dauguma autorių tik fragmentiškai paliečia atrankos ir adaptacijos procesus bendrame personalo valdymo kontekste, minint tik konkrečius aspektus. Šiame straipsnyje, remiantis konkrečios viešosios įstaigos pavyzdžiu, bus analizuojamas bendras atrankos ir adaptacijos procesas.

Tyrimui buvo pasirinkta I. Simonaitytės biblioteka, kadangi ši viešoji įstaiga uostamiestyje – didžiausia valstybės investicija į Klaipėdos krašto kultūrą per visus dvidešimt Lietuvos nepriklausomybės metų. Tai

vienas iš nedaugelio kultūros centrų Klaipėdoje. Įstaigoje dirba 100 darbuotojų, reguliariai vyksta darbuotojų kaita. Iki šiol šioje įstaigoje panašūs tyrimai nebuvo atlikti, todėl manytina, kad tikslinga atlikti darbuotojų atrankos ir adaptacijos tyrimą šioje viešojoje organizacijoje.

Tyrimo objektas: darbuotojų atrankos ir adaptacijos procesas Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės bibliotekoje.

Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų atrankos ir adaptacijos procesą Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės bibliotekoje.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) išanalizuoti darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso teorinius aspektus;
- 2) atskleisti atrankos ir adaptacijos proceso ypatumus viešojoje organizacijoje;
- 3) ištirti darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso ypatumus Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės bibliotekoje.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, apklausa raštu, apibendrinimas.

Darbuotojų atrankos proceso samprata

Skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia darbuotojų atranką. Pavyzdžiui, A. F. Stoner ir kt. (2001) *atraką* apibrėžia, kaip abipusį procesą, kurio metu organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, sutikti su pasiūlymu ar ne. B. B. Leonienė (2001) *darbuotojų atranką* apibūdina kaip procesą, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo. Kur kas konkretesnis I. Barauskienė (2008) personalo atrankos apibrėžimas, pagal kurį *personalo atranka* (angl. *selection*) – procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą/pareigas atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Personalo atrankos veikla prasideda kandidatų sąrašo

pateikimu ir baigiasi samdos sprendimu. A. Zaliapūgo ir B. Zaliapūgienės (2009) personalo atrankos apibrėžimas: *Personalo atranka* – tai procesas, kurio metu atrenkamas geriausias kandidatas. Atrankos proceso pradžia- personalo poreikių nustatymas ir pabaiga - kandidato įdarbinimas.

Remiantis šiais apibrėžimais galima teigti, jog dauguma autorių pritaria nuomonei, kad svarbiausi personalo atrankos komponentai yra: tinkamiausio kandidato, labiausiai atitinkančio organizacijos poreikius, atrinkimas ir jo pasamdymas. Nes tik pasirinkus tinkamus darbuotojus yra užtikrinamas geriausias atitikimas tarp darbo vietų reikalavimų ir kandidatų į darbo vietas individualių charakteristikų.

F. Lyvens, N. R. Anderson, K. Van Dam (Lievens; Anderson; Dam 2002) teigia, jog atrankos tikslas – identifikuoti tuos kandidatus, kurie teiks didžiausią naudą organizacijai ir įneš svarbiausią indėlį į jos veiklą.

Taigi, autoriai sutinka, jog atrankos metu, yra labai svarbu, kad organizacija pasirinktų tinkamiausią žmogų į darbo poziciją.

Atrinkti tinkamus kandidatus svarbu dėl kelių priežasčių (Dessler 2001):

- Kiekvieno darbuotojo individuali veikla iš dalies priklauso ir nuo kitų darbuotojų. Darbuotojai, turintys reikiamų įgūdžių, tinkamai atliks savo darbą ir skatins kitus siekti geresnių rezultatų. Asmenys, stokojantys reikiamų gebėjimų, gali tapti kitų darbo rezultatų mažėjimo priežastimi.

- Verbavimo ir samdos procesai daug kainuoja.
- Nekompetentingos samdos teisinė reikšmė (už netinkamo darbuotojo samdą organizacijai gali būti iškeltos bylos teismuose).

Galima teigti, jog atranka tai nėra lengvas, greitas ar nereikšmingas etapas organizacijos veikloje, nes būtent netinkamai parinktas personalas gali atnešti didelius nemalonumus netik teisine prasme, bet ir finansine. K. Lukaševičius ir B. Martinkus (2001) teigia, jog vadovas turi itin atidžiai formuoti personalą, t.y. jį pasirinkti ir priimti. Parenkant naujus žmones, reikia: tiksliai žinoti kiek ir kokių yra laisvų darbo vietų, kur ieškoti reikalingų darbuotojų ir pasirinkti pačius geriausius.

Kaip teigia I. Bartkevičiūtės (2007), kai kurie autoriai, darbuotojų atranką lygina net su dëlione, kuomet į tuščią laukelį iš daugelio figūrų turi būti atrinkta ir įdėta vienintelė tinkama detalė. Žinoma, toks palyginimas gali sukelti abejonių, kadangi idealų darbuotoją surasti gali

būti itin sunku, o gal ir apskritai neįmanoma, tačiau tai turėtų būti tikslas, kurio siekia organizacija, vykdydama naujo darbuotojo paiešką ir atranką.

Darbuotojų adaptacijos proceso samprata

Po atrankos, kitas ne ką mažiau svarbus etapas yra naujojo darbuotojo adaptavimas, kuriam darbdavys, taipogi turi būti pasirengęs.

Organizacija investuoja nemažai lėšų, kol naujas darbuotojas pradeda efektyviai dirbti. Todėl, labai svarbu, kad priimtas į darbą žmogus jaustųsi patenkintas, bei supastas. Padėti darbuotojui prisitaikyti naujoje vietoje - svarbiausias darbdavio ir personalo specialisto uždavinys (Šadrakov 2004).

Adaptacijos terminas plačiai vartojamas ir taikomas įvairiose mokslo šakose ir jei kalbėti apie vieningą jo apibrėžimą, greičiausiai reikėtų sutikti, kad tokio ir nėra - šis terminas suprantamas keleriopai.

Vieni autoriai šį procesą supranta kaip prisitaikymą, kiti kaip pripratimą, dar kiti - kaip barjerą, kuris atsiranda individui patekus į naujas gyvenimo sąlygas.

Kaip teigia S. Muravska (2006) savo darbe, *adaptacijos* sąvoka ir jos traktavimas kai kuriais atvejais nepakankamai apibrėžtas iš esmės dėl trijų priežasčių:

- Pirmiausia - dėl požiūrio į *adaptaciją* kaip į pasyvų žmogaus prisitaikymą prie fizinės ir socialinės aplinkos.

- Antroji priežastis glaudžiai susijusi su pirmąja - *adaptaciją* būtinai traktuojant kaip socialinio konformizmo išraišką.

- Trečioji tokį neapibrėžtumą lemianti priežastis yra kai kurių mokslininkų nuomonė, kad *adaptuota* asmenybė išvengia emocinių konfliktų.

Tikslindamas *adaptacijos* sąvokos ir jos vartojimo apibrėžtumo sampratą, Stančič (1981) teigia, kad *adaptacijos*, tik kaip pasyvaus proceso suvokimas, yra klaidingas. *Adaptacijos* procese iš esmės stebimi tiek pasyvaus prisitaikymo prie aplinkos požymiai, tiek ir aktyvus poveikis keičiant aplinką. *Adaptacija* niekada negali būti vertinama kaip visiškai pasyvi net tuomet, kai vyraujanti aplinka išlieka nepakitusi (Muravska 2006).

Pabandykime trumpai apžvelgti, kaip autoriai apibrėžia darbuotojų adaptavimo sąvoką moksliniuose šaltiniuose (1 lentelė).

1 lentelė. Personalo adaptavimo samprata

Autorius	Personalo adaptavimo apibrėžimas
I. Bakanauskienė (2008)	<i>Personalo adaptavimas</i> (kitaip – <i>orientavimas</i> , angl. <i>orientation</i>) – procesas, kurio metu pasamdytas ar perkeltas iš kitos darbo vietos / pareigų asmuo susipažįsta su nauju darbu ir kolektyvu.
A. Stankevičienė; L. Lobanova (2006)	<i>Adaptacija</i> – tai procesas, sudarantis sąlygas naujiems darbuotojams greičiau ir lengviau prisitaikyti organizacijoje. Pagrindiniai adaptacijos vykdytojai yra tiesioginiai naujų darbuotojų vadovai ir personal tarnyba.
A. Šadrakov (2004)	<i>Adaptacija</i> – tai darbuotojo prisitaikymo prie išorinių ir vidinių aplinkos sąlygų procesas.
B. Leonienė (2001)	<i>Darbuotojų adaptavimas</i> – procesas, padedantis naujiems darbuotojams kaip galima greičiau ir lengviau tapti visaverčiais organizacijos nariais.
A. Zaliapūgas; B. Zaliapūgienė (2009)	<i>Adaptacija</i> – procesas padedantis darbuotojams prisitaikyti prie organizacijos, darbo ir darbo grupės.
V. Kučinskas; R. Kučinskienė (2000)	<i>Adaptacija</i> – abipusis procesas tarp individo ir jį supančios aplinkos, siekiant pakeisti save arba tą aplinką.

Taigi, remiantis mokslinė literatūra galima teigti, kad *adaptavimas*, tai naujų darbuotojų bandymas prisitaikyti naujoje darbo vietoje, padedant organizacijos vadovui ir personalui.

Tikėtina, jog *adaptacija* pagal svarbą nusileidžia tik darbuotojų atrankai ir mokymui. *Adaptacijos* sistemos įdiegimas mažina naujo personalo paieškos išlaidas. Be to, naujokų mokymas suteikia galimybę juos mokantiems darbuotojams įgyti vadovavimo įgūdžių. Bet svarbiausia, kad tokia sistema pagreitina naujų darbuotojų adaptavimąsi ir didina jų darbo efektyvumą.

R. Naujanienės (2002) teigimu, *adaptuojantis*, reikalingos vertybės arba standartai, kuriais remiantis išsikeliami tikslai. Po to, iš asmeninės patirties gavus atgalinį ryšį, siekiama tų tikslų ir, atsižvelgiant į atgalinį ryšį, keičiamas elgesys ar sąlygos. Jei iškeliami nerealūs adaptacijos tikslai arba pristingama lankstumo reaguojant į atgalinį ryšį, nepavyksta ir *adaptacija*.

A. Stankevičienės ir L. Lobanovas (2006) teigimu, išskiriami tokie svarbiausi adaptacijos tikslai:

- Nurodyti, kada ir kaip turi būti atliktos tam tikros užduotys;
- Kontroliuoti, kad būtų laikomasi užduočių atlikimo terminų bei pagrindinių reikalavimų;
- Sudaryti galimybes nukrypimams nuo terminų bei reikalavimų pašalinti;
- Padėti naujiems darbuotojams greičiau prisitaikyti prie kolektyvo.

Pagal šiuos tikslus išskiriamos dvi *adaptacijos* rūšys (Stankevičienė; Lobanova 2006):

- *Profesinė adaptacija*, kai padedama suvokti naują profesinį vaidmenį.
- *Socialinė adaptacija*, kai padedama darbuotojams prisitaikyti prie kolektyvo.

Kitaip tariant, profesinės adaptacijos metu darbuotojas supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, sąlygomis. Rancovos (Rancova 2004) teigimu, profesinė adaptacija suprantama kaip profesinių įgūdžių pritaikymas dirbti konkrečioje įstaigoje.

Socialinės adaptacijos metu darbuotojas susipažįsta ir prisitaiko prie naujo kolektyvo, viršininko bei vyksta asmenybės prisitaikymas prie socialinės aplinkos. Socialinės adaptacijos turinį sudaro asmenybės socialinių poreikių patenkinimo dinamika.

Paprastai socialinė darbuotojų adaptacija yra sunkesnė ir ilgesnė nei profesinė. Tai nėra lengva, todėl įstaigose stengiamasi padėti darbuotojui, sudarant sąlygas jo adaptacijai.

Tuo tarpu G. Dessler (2001) kiek kitaip įvardina adaptacijos rūšis, teigdamas, jog proceso struktūroje išskiria du pagrindiniai adaptacijos komponentai, tai:

- *Orientavimas* - prisitaikymas naujoje fizinėje aplinkoje, darbui reikalingų įgūdžių įvaldymas;
- *Socializavimas* - prisiderinimas prie naujojo kolektyvo.

Orientavimas ir socialinė adaptacijos prasideda ir vyksta vienu metu. Jei orientavimą galima suplanuoti, nustatyti informacijos įsisavinimo terminus ir kitą, tai socialinė adaptacija vyksta ilgą laiko tarpą, kurį būtų sunku apibrėžti. Visumoje, adaptacijos procesą dar galima apibūdinti kaip techninį orientavimą, kuris vyksta socialinės adaptacijos metu.

Darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso ypatumai viešajame sektoriuje

Ekonomikoje ir visuomenėje ryškiai skiriami du sektoriai - viešasis ir privatusis. Skiriasi ne tik jų keliama tikslai, priimami sprendimai, darbo pobūdis, bet ir viso personalo valdymas.

Atrankos į laisvas darbo vietas tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuose yra vykdomos siekiant atrinkti tinkamiausią asmenį, gebantį atlikti jam pavestas užduotis, kuris turi būti lojalus, patikimas, sąžiningas. Privačiajame sektoriuje nėra apribojimų pasirenkant atrankos metodą, taikomi patys įvairiausi, pradedant formalioju kandidato ir darbdavio pokalbiu ir baigiant tokiu būdu, kai tinkamiausią darbuotoją atranka personalo valdymas.

Šiandien piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neefektyvumo ar neproduktyvumo. Todėl, kaip teigia E. Gustas (2003), tai skatina valdžią nuolat ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų, ir todėl vis labiau įsigali moderniojo viešojo administravimo doktrinos, kurios kelia naujus reikalavimus valstybės tarnautojams. Pasak autoriaus, apibendrinant siektinus valdžios įstaigų bruožus, išryškėja pagrindiniai reikalavimai šiuolaikiniam valstybės tarnautojui (Gustas 2003):

- turėti aiškią viziją;
- stengtis ne tik patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir bandyti skatinti kitus prisidėti, sprendžiant visuomenės problemas;
- tenkinti piliečių (klientų), o ne biurokratijos poreikius.
- sugebėti organizuoti į rinką orientuotą valdymą.

Autorius teigimu, tokie reikalavimai išryškina valstybės tarnybos profesionalumo svarbą. Tačiau, pabrėžtina, jog siekiant valdžios institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai privalo ne tik, kaip teigia E. Gustas (2003), keisti savo veiklos stilių: sugebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti, bet ir atitikti valstybės tarnybos įstatyme apibrėžtus reikalavimus tokiai kandidatūrai.

Taigi, atranka yra pirmasis etapas kurį pereina kiekvienas tarnautojas, ateinantis dirbti į viešojo sektoriaus organizaciją. Taikyti modernius atrankos metodus yra būtina, nes A. Ivaškevičiaus (2005) teigimu, augantys reikalavimai, nauji iššūkiai bei personalo kaita iškelia būtinybę priimti į valstybės tarnybą naujus darbuotojus, kurie atitiktų keliamus reikalavimus dirbti modernioje, šiuolaikiškoje valstybės institucijoje. Tačiau, vis daugiau autorių kritikuoja tradicinius atrankos metodus, kai daugiausia dėmesio yra skiriama kandidato patirčiai, išsilavinimui ar siaurai suprantamiems techniniams gebėjimams (Blank 2008).

Reikalavimai keliami ne tik norintiems tapti valstybės tarnautojams, bet ir jų priėmimo į valstybės tarnybą tvarkai. Paprastai priėmimo į darbą pagrindas tiek privačiam sektoriui, tiek viešajai įstaigai yra darbo sutartis, tačiau su valstybės tarnautojais darbo sutartys sudaromos nėra.

Viena iš pagrindinių nuostatų, tai, jog asmenys į valstybės tarnybą priimami tik į jau esamas, patvirtintas

pareigybės. Dar prieš priimant asmenį į valstybės tarnybą jau yra žinomos to valstybės tarnautojo darbo funkcijos, darbo apmokėjimo sąlygos, nes jo pareiginė alga nustatoma pagal pareigybės kategoriją ir yra vienoda visoms tos pačios kategorijos pareigybėms (vienintelė išimtis ta, kad priimant į tarnybą valstybės tarnautojui gali būti suteikiama kvalifikacinė klasė, o tuo pačiu ir priedas prie pareiginės algos), o taip pat ir darbo vieta. Visos šios sąlygos, dėl kurių darbuotojui ir darbdaviui yra privaloma ar būtina susitarti sudarant darbo sutartį, yra žinomos dar prieš asmeniui bandant stoti į valstybės tarnybą ir dėl jų nėra tariamasi priimant jį į tarnybą. Teisinių darbo santykių atsiradimo pagrindas, priimant į tarnybą yra įgalioto asmens sprendimas. Tai reiškia, kad pretendentas turi sutikti be išlygų su jam siūlomomis darbo sąlygomis, dėl jų nesiderėdamas (Šarmavičiaus 2006).

Priėmimo į darbą viešojoje įstaigoje, bei priėmimo į valstybės tarnybą procedūros nėra vienodos. Darbdavys rinkdamasis darbuotoją viešėjai įstaigai nėra įpareigotas laikytis kokių nors taisyklių, nuo kurių priklausytų jo pasirinkimas. Darbuotoją jis gali išsirinkti kaip tik išmanydamas - paskelbdamas konkursą, surengdamas egzaminą, pakviesdamas kandidatus į pokalbį (interviu) ir t.t. O kalbant apie valstybės tarnybą, O. Šarmavičius (2006) pabrėžia, jog atrenkant asmenis į valstybės tarnautojo pareigas, yra laikomasi griežtų, įstatymuose nustatytų taisyklių ir procedūrų.

Atranka į valstybės tarnautojo pareigas vyksta remiantis tvarka, nustatyta Valstybės tarnybos įstatyme, bei Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarime „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

Valstybės tarnybos įstatyme, 11 straipsnyje, nurodyta, kad yra du priėmimo į valstybės tarnybą būdai [www.vtd.lt]:

- *Konkurso būdu;*
- *Be konkurso.*

Konkurso būdu yra priimami karjeros valstybės tarnautojai ir įstaigų vadovai, išskyrus atvejus numatytus Valstybės tarnybos įstatymo 16 straipsnio 2, 3, 5 dalyse ir 43 straipsnio 2, 3, 5 dalyse.

Be konkurso į valstybės tarnybą yra priimami pakaitiniai valstybės tarnautojai bei politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai.

Priėmimo į pareigas *konkurso būdu* procedūra apima penkis etapus [www.vtd.lt]:

- Konkurso paskelbimą. Konkurso paskelbimo procedūros pradžia yra laikoma, kai valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo raštu valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančiai įstaigai pateikia prašymą paskelbti konkursą į karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo pareigas. Prašyme turi būti nurodytas pareigybės pavadinimas, lygis ir kategorija.

Jeigu nėra karjeros valstybės tarnautojų ar įstaigų vadovų, kurie gali būti priimti į atitinkamas valstybės tarnautojo pareigas be konkurso (t.y. tie asmenys, kurie yra išvardyti Valstybės tarnybos įstatymo 16 straipsnio 2, 3, 5 dalyse ir 43 straipsnio 2, 3, 5 dalyse), valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga per 7 kalendorines dienas nuo prašymo paskelbti konkursą gavimo skelbia apie šį konkursą „Valstybės žinių“ priede, „Informaciniai

pranešimai“ bei valstybės tarnybos tvarkymo įstaigos interneto tinklapyje.

Lietuvoje valstybės tarnybos tvarkymo įstaigos funkcijas atlieka Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos.

- Dokumentų priėmimą. Pretendentų dokumentai yra priimami 14 dienų nuo konkurso paskelbimo „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ įskaitant konkurso paskelbimo dieną.

Pretendentas privalo pateikti:

- ✓ Prašymą leisti dalyvauti konkurse;
- ✓ Asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą;
- ✓ Išsilavinimą patvirtinantį dokumentą;
- ✓ Pilietybę ir amžių patvirtinantį dokumentą, bei šių dokumentų kopijas;

- ✓ Gyvenimo aprašymą;
- ✓ Užpildytą pretendento anketą, kuri gali būti užpildyta vietoje arba kartu su pretendento prašymu dalyvauti konkurse užpildyta ir siunčiama registruotu laišku;

- ✓ Darbo patirtį patvirtinančius dokumentus;
- ✓ Kitus konkursą organizuojančios įstaigos reikalaujamus dokumentus, būtinus patvirtinti pretendento atitiktį pareigybės, kurią užimti paskelbtas konkursas, aprašyme nustatytiems specialiesiems reikalavimams ir šių dokumentų kopijas.

- Konkurso komisijos sudarymą. Konkursui vykdyti ne vėliau kaip 3 darbo dienos iki konkurso yra sudaroma konkurso komisija. Komisiją sudaro nuo 5 iki 7 narių, į kurių sąrašą turi būti įtraukti konkursą organizuojančios įstaigos personalo administravimo tarnybos vadovas arba kitas valstybės tarnautojas, atliekantis personalo administravimo funkcijas, ir tiesioginis būsimos valstybės tarnautojo vadovas (arba jį pavaduojantis valstybės tarnautojas).

- Konkursą. Konkursas į laisvas valstybės tarnautojo pareigas turi įvykti per 30 kalendorinių dienų nuo paskutinės dokumentų priėmimo dienos. Konkurso metu komisijos veikloje turi dalyvauti visi jos nariai, tačiau būtina pastebėti, kad komisija gali dirbti, jeigu jos darbe dalyvauja daugiau negu pusė jos narių.

Konkursą sudaro dvi dalys: egzaminas raštu ir egzaminas žodžiu. Egzamino raštu dalyje patalpoje, kurioje yra laikomas egzaminas, turi būti mažiausiai du komisijos nariai (arba vienas komisijos narys ir sekretorius), tuo tarpu, kai yra tikrinami egzamino raštu rezultatai bei kai vyksta egzaminas žodžiu, visų komisijos narių dalyvavimas yra privalomas.

- Sprendimo dėl priėmimo į pareigas priėmimą. Priėmimo į pareigas konkurso būdu procedūros baigiamasis etapas tai valstybės tarnautojus į pareigas priimančio asmens arba kolegialios valstybės ar savivaldybės institucijos sprendimo dėl priėmimo į pareigas priėmimas.

Taigi, galima teigti, jog tarnautojų priėmimas ir atranka yra vykdoma remiantis oficialiais įstatymais, teisės normomis ir nenukrypstant nuo proceso eigos. Viešajame sektoriuje valstybės tarnautojai, bet kokioje valstybėje yra svarbi valstybės valdymo grandies dalis. Jų svarbą nulemia ypatinga valstybės tarnautojų, kaip tarpininkų, tarp politikų ir visuomenės padėtis, jų atliekamos funkcijos, įgyvendinant politiką suformuluotą politiką kiekvienu konkrečiu atveju.

Svarbiausia, kad teisės aktai nustatytų mechanizmą, kuris leistų užtikrinti, jog į valstybės tarnybą būtų atrenkamas geriausiai pasirengęs personalas. Neabejotina, kad tokį tikslą kėlė ir galiojančių atrankos taisyklių kūrėjai. Tačiau, daugiau kaip trejų metų jų taikymo patirtis rodo, kad šios taisyklės turi būti tobulinamos iš esmės (Šarmavičiaus 2006).

O. Šarmavičius (2006), vertindamas galiojančias atrankos į valstybės tarnautojo pareigas taisykles, teigia, kad skaidrumo jose trūksta. Nepaisant to, kad atrankos procedūrose egzistuoja pretendentų šifravimo mechanizmas, atrankos komisijai tiesiogiai bendraujant su pretendentu ir esant suinteresuotumo konkrečiu kandidatu, neįmanoma išvengti subjektyvių įvertinimų. Bandant išspręsti šią problemą siūloma apskritai atsisakyti pokalbio procedūros atrenkant į valstybės tarnautojų pareigas ir palikti tik egzaminą raštu (testą).

Taigi, šiandien jau niekas neabejoja, kaip svarbu įstaigoms priimti tinkamus, puikiai dalyką išmanančius, turinčius reikiamų įgūdžių tarnautojus, galinčius prisidėti prie įstaigos augimo, sėkmingo strateginių tikslų siekimo. Mokėjimas atsirinkti tinkamus žmones į atitinkamas pareigybes įstaigoje - ypač svarbus jos sėkmingai veiklai. Tai leidžia sutaupyti lėšų ir laiko, skirtų vis naujų tarnautojų paieškai bei jų mokymams. Tad, be abejonės, žmogaus įdarbinimas - sprendimas, kuriam priimti reikia kruopštaus pasirengimo ir profesionalių įgūdžių (Daujotaitė 2007).

Praėjus gana nelengvą ir ilgą atrankos etapą į valstybės tarnautojo vietą, prasideda kitas nemažiau svarbus etapas - adaptacija.

Kaip ir privačiame sektoriuje taip ir viešajame priimtas darbuotojas turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų. Pasak R. Petrauskienės (2006) su šiuo sunkumu jam turėtų padėti susidoroti:

- Personalo skyriaus darbuotojai, atsakingi už naujų darbuotojų priėmimą;
- Vadovai;
- Naujo darbuotojo bendradarbiai;
- Naujam darbuotojui paskirti kuratoriai (prižiūrėtojai).

Autorių nuomone, toks dėmesys skirtas naujam darbuotojui, padeda jam greičiau adaptuotis, darbuotojas labiau motyvuotas aktyviai dirbti ir siekti rezultatų.

Pagrindinė adaptacijos užduotis - padėti darbuotojui adaptuotis naujoje aplinkoje, pasiekti reikalingo efekto per kaip įmanomai trumpesnę laiko tarpą.

Naujų darbuotojų adaptacijos programa susideda iš trijų dalių. Tos dalys yra skirtos bandomajam laikotarpiui:

- Bendroji (visiems darbuotojams nepriklausomai nuo jų padėties) dalis;
- Pozityvi (tam tikriems darbuotojams) dalis;
- Individuali (kiekvienam naujam darbuotojui, priklausomai nuo jo padėties kompanijoje) dalis.

Bendroji dalis vykdoma pirmomis darbo savaitėmis. Ši dalis susideda iš kelių etapų ir priklauso nuo konkrečios organizacijos individualių poreikių.

Pirmasis etapas - orientacinis. Šiame etape naujas darbuotojas gauna bendros informacijos apie kompaniją: jos istoriją, misiją, uždavinius, darbo formas ir metodus, jos klientus ir konkurentus, ir t.t.

Antrasis etapas - vidinė kompanijos struktūra. Čia naujas darbuotojas sužino apie vidinius kompanijos ryšius, vadovybę, bendradarbius ir kitus kolektyvo narius.

Trečiasis etapas - asmeninis susipažinimas su savo skyriaus bendradarbiais bei darbo vieta. Šiame etape naujam darbuotojui yra aprodoma jo darbo vieta, asmeniškai supažindinama su jo skyriaus kolegomis, papasakojama apie ryšius šiame skyriuje.

Ketvirtasis etapas - dokumentų forminimas.

Penktasis etapas - pokalbis su netiesioginiu vadovu. Šiame etape naujam darbuotojui dar kartą paaiškinami šios organizacijos tikslai, jo užduotys, pareigos, atsakomybė.

Tuo tarpu autoriai V. Travin ir V. Diatlov (Травин, Дятлов 2002) adaptacijos proceso etapus suskirsto kur kas konkrečiau:

- Bendras supažindinimas su situacija.
- Prisiderinimas (stereotipų įsisavinimas).
- Asimiliacija (pilnas prisiderinimas).
- Identifikacija (savo tikslų suderinimas su kolektyvo tikslais).

Adaptacija gali trukti keletą savaičių, keletą mėnesių arba net vienerius ar dvejus metus. Svarbiausias adaptacijos etapas yra pirmi trys mėnesiai. Šie mėnesiai sutampa su bandomuoju laikotarpiu. Kiekvienas darbdavys, priimdamas į darbą naują darbuotoją, aptaria jo darbo bandomąjį laikotarpį. Šio laikotarpio metu naujokas įsisavina naują veiklą, susipažįsta su kolektyvu, atsiranda psichologinis pasiruošimas įsivinti reikalingus įgūdžius (Petrauskienė 2006).

Darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso „Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės bibliotekoje“ analizė

Tyrimo charakteristika

Tyrimas buvo atliktas Klaipėdos apskrities viešojoje Ievos Simonaitytės bibliotekoje. Analizuojama organizacija yra valstybės įstaiga. Bibliotekos veiklą reglamentuoja bibliotekos nuostatai, Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas, kiti Lietuvos Respublikos teisės aktai.

Iki 2007 m. steigėjo funkcijos priklausė Kultūros ministerijai, nuo 2007 m. iki 2010 m. liepos 1 d. - Klaipėdos apskrities viršininko administracijai. 2010 m. liepos 1 d. vėl grįžtama Kultūros ministerijos žinion.

Šiuo metu I. Simonaitytės bibliotekoje dirba 100 darbuotojų, iš jų 65 bibliotekininkai. Bibliotekininkystė yra gana specifinė profesija, todėl kompetentingų šios srities specialistų pasirinkimas nėra didelis. Viešoji I. Simonaitytės biblioteka dėl modernių technologijų įtakos yra nuolatiniame vystimosi ir plėtros stadijoje, kas lemia naujų darbuotojų poreikį. Dėl šios priežasties, organizacijos personalo atrankos ir adaptacijos procesams turi būti skiriamas ypatingas dėmesys.

Tyrimui atlikti buvo naudojamas *apklausos raštu metodas*.

Tyrimo tikslas – per darbuotojų apklausą išanalizuoti dabartinę Klaipėdos apskrities Viešosios I. Simonaitytės bibliotekos darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso būklę, bei ją sąlygojančius veiksnius.

Tyrimui atlikti buvo naudojamas klausimynas.

Tyrimas buvo atliktas 2010 m. pirmame ketvirtyje.
Tyrimė dalyvavo Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės darbuotojai.
Apklausoje dalyvavo 74 proc. visų viešosios įstaigos darbuotojų.

Tyrimo duomenų analizė

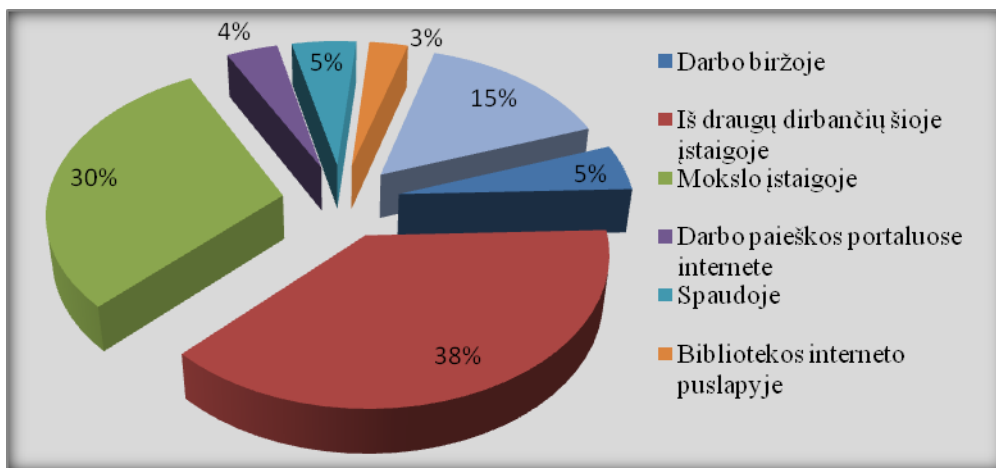
Apklausoje iš 74 apklaustųjų – 93% respondentų sudarė moterys ir tik 7% vyrų.

Didžiausią apklaustųjų imtį sudarė 51 ir daugiau metų amžiaus turintys I. Simonaitytės bibliotekos darbuotojai (31%), 24 - 30 metų turinčių sudarė 24%, 41 - 50 metų - 16% ir likusiųjų apklaustųjų dirbančių Klaipėdos apskrities

viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje darbuotojų amžius yra iki 25 (15%) ir 31 - 40 metų (14%).

Beveik pusė respondentų I. Simonaitytės bibliotekoje dirba daugiau nei 5 metus (47%), 35% dirba 1 - 5 metus, 14% - 3 - 12 mėn. ir likusioji dalis dirba tik 3 mėn. ir mažiau (4%)

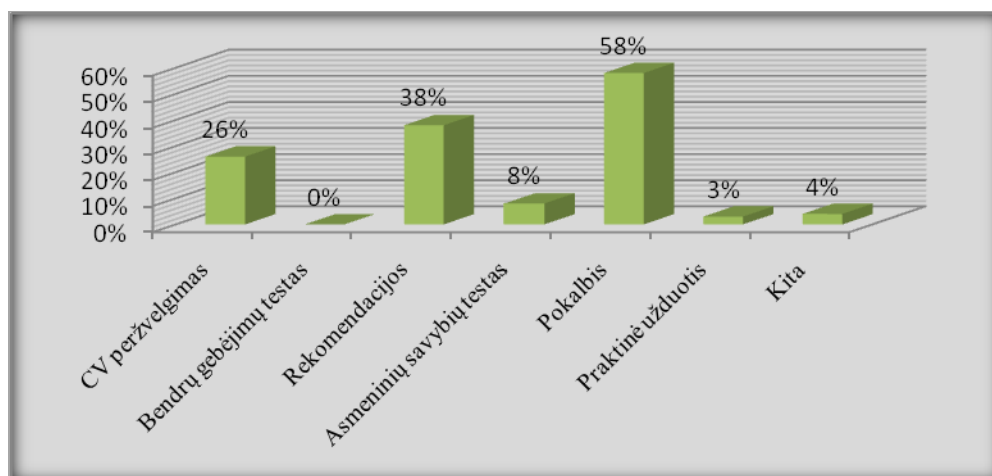
Pasiteiravus respondentų iš kur jie sužinojo apie darbą, Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje, 38% teigia, jos apie darbą sužinojo iš draugų dirbančių šioje įstaigoje, 30% - apie darbą sužinojo mokslo įstaigoje, studijuojant iš dėstytojų, draugų. Mažiausia tarp atsakiusiųjų (3%) teigia apie darbą sužinoję bibliotekos interneto puslapyje ar darbo paieškos portaluose internete (4%) (1 pav.).



1 pav. Šaltiniai, iš kurių respondentai sužinojo apie darbą Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

Taigi, respondentai darbo ieško įvairiais būdais. Todėl, galima daryti prielaidas, kad skelbiant apie laisvą darbo vietą tiek mokslo įstaigose, tiek spaudoje ar darbo biržoje, vadovai gali sulaukti kandidatų gausos. Tačiau, vienas iš populiariausių būdų sužinoti apie laisvą darbo vietą iš pažįstamų ar draugų, leidžia teigti, kad pažįstamų rekomendacijos įsidarbinti yra kol kas pats sėkmingiausias verbavimo būdas.

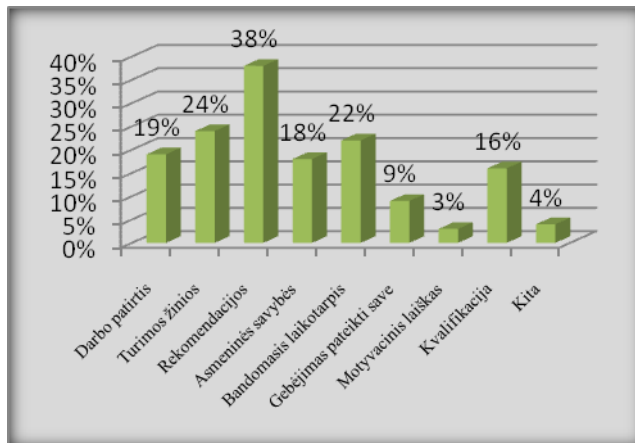
Respondentų pasiteiravus kokiais atrankos metodais buvo naudojamas priimant juos į darbą, daugiau nei pusė apklaustųjų, t.y. 58% teigia, jog atrankos metu buvo vykdomas pokalbis ir remiamasi jo gautomis išvadomis. 38% teigia, jog atrankos metu naudojamas metodas, t.y. draugų, ar jau dirbančių šioje įstaigoje rekomendacijos. 26% - teigia, jog privalėjo pateikti bendrą informaciją apie save, t.y. CV, 8, 3% - turėjo atlikti praktines užduotis, o bendrųjų gebėjimų testas išvis nebuvo panaudotas.



2 pav. Metodai, kurie naudojami priimant į darbą Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

Taigi, dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų nurodė, kad jų darbovietėje atrinkant kandidatus derinami keli metodai iškart. Toks atrankos būdas, kai remiamasi keliais metodais yra daug labiau išsamesnis ir produktyvesnis. O įstaiga, kuri pasikliauja ne vienu atrankos metodu, bet keliais iškart - nerizikuoja, t.y. ji gali būti užtikrinta gerų specialistų antplūdžiu, bei objektyvia ir tikslinga atranka.

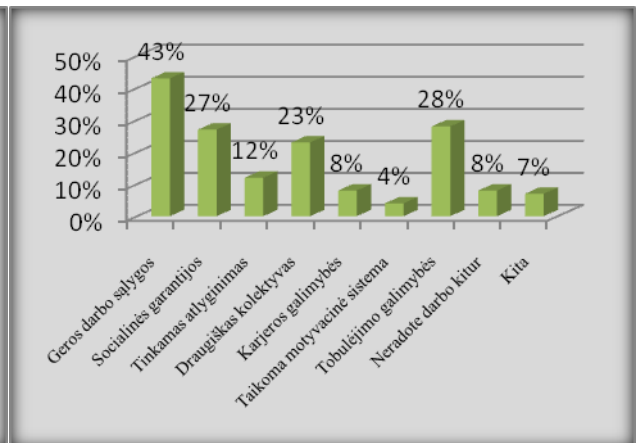
3 paveiksle, pavaizduota respondentų nuomonė apie *kriterijus, kurie* lėmė sėkmingą jų įsidarbinimą Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje. 38% teigia, jog pažįstamų rekomendacijos atvėrė duris darbui



3 pav. Kriterijai, lėmę sėkmingą įsidarbinimą viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

I. Simonaitytės bibliotekoje. 24% apklaustųjų mano, jog jų turimos žinios padėjo sėkmingai įsidarbinti ir tik 3% įsidarbinimą nulėmė pateiktas išsamus motyvacinis laiškas.

Darbuotojų taip pat buvo teirautasi: kokie veiksniai lėmė, kad pasirinkote darbą Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje. Beveik pusė (43%) teigia, jog ši darbovietė buvo pasirinkta dėl gerų darbo sąlygų, 28% - dėl tobulėjimo galimybių, ir tik 4% teigė, jog veiksniai kurie lėmė įsidarbinimą šioje įstaigoje, tai taikoma gera motyvacinė sistema (4 pav.).

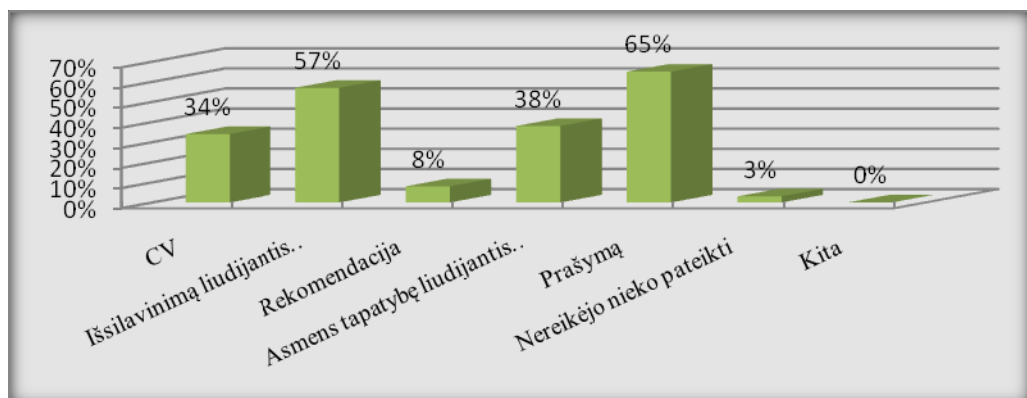


4 pav. Veiksniai, dėl kurių buvo darbinamasi viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

Taigi, remiantis 3 paveiksle gautais rezultatais galima teigti, jog tai, kad naujų darbuotojų žinios, darbo patirtis ar asmeninės savybės padėjo daugumai sėkmingai įsidarbinti yra pagirtina, tačiau, įstaigos pasitikėjimas rekomendacijomis, neturėtų būti pagrindinis kriterijus darbinantis, kadangi buvę kolegos ar vadovai gali nenorėti pakenkti buvusiam darbuotojui ir todėl, teikti tik teigiamą informaciją apie kandidatą. Tuo tarpu, įstaiga, kuri darbuotojui dar neįsidarbinus atrodo visapusiškai teigiama ir priimtina darbo vieta t.y. suteikianti geras darbo sąlygas, socialines garantijas, tobulėjimo ar

karjeros galimybes, leidžia teigti, jog darbuotojais yra rūpinamasi, yra suteikiamos visos reikalingos geram darbui sąlygos ir apie tai yra kalbama netik, organizacijos viduje, bet ir už jos ribų (4 pav.).

Respondentų taip pat buvo prašoma prisiminti: *kokius dokumentus turėjote pateikti, kai kreipėtės dėl darbo*. 65% teigia, jog turėjo pateikti prašymą, 57% - išsilavinimą liudijantį dokumentą, 38% - asmens tapatybę liudijantį dokumentą, 34% - CV, 8% - rekomendaciją ir 3% teigia, jog jiems darbinantis jokie dokumento pateikti nereikėjo, kas atrodo neįtikėtina (5 pav.).



5 pav. Dokumentai, kurie buvo pateikiami darbinantis Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės bibliotekoje

Lietuvos Respublikos Darbo kodekse yra nurodyta, kad priimamasis į darbą privalo pateikti asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą, tačiau didelė dalis respondentų šio dokumento nenurodė, taigi galima daryti prielaidą, kad arba apklaustieji nepakankamai išsiginčijo į klausimą arba pamiršo, kokius dokumentus buvo reikalaujama pateikti darbinimosi metu (5 pav.).

Respondentų buvo prašoma, įvertinti kaip buvo tikrinami gebėjimai atrankos metu darbinantis I. Simonaitytės bibliotekoje, kai 5 balais reiškia - pritariau, labai gerai, o 1 - nesutikimą, labai blogai. Taigi, jog buvo tikslinami tie gebėjimai, kurie buvo nurodyti skelbime, 5 balais ir pritariantį šiam teiginiui buvo 53% respondentų. 12% teigia, jog nebuvo tikslinami tie gebėjimai, kurie buvo nurodyti skelbime ir 28% mano, jog dalinai buvo tikslinami gebėjimai, kurie buvo nurodyti skelbime, jie šį teiginį įvertino 4 ir 3 balais.

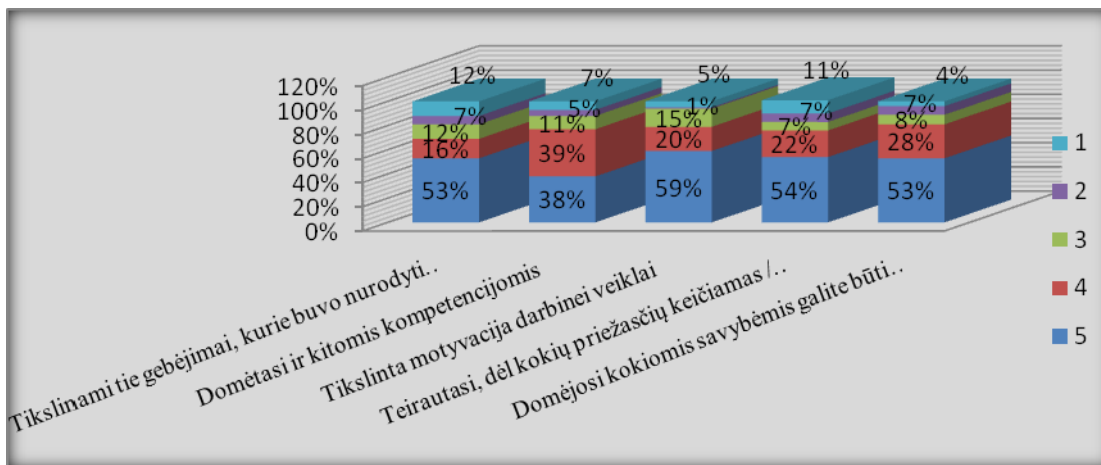
Pritariantį, jog buvo domėtasi ir kitomis kompetencijomis – 38%, jog buvo domėtasi tik tais klausimais, kurie buvo nurodyti skelbime ir jokiais kitomis

kompetencijomis, taip manančiųjų sudarė 7%, 2 balais įvertino šį teiginį – 5% apklausoje dalyvavusių darbuotojų.

Buvo tikslinta motyvacija darbinei veiklai ir teiginys įvertintas 5 balais 59% taip teigiančiųjų, 5% teigia, jog nebuvo tikslinama motyvacija darbinei veiklai ir jie šį teiginį įvertino 1 balu.

54% darbuotojų teigia, jog buvo teirautasi, dėl kokių priežasčių keičiamas buvęs darbas, 11% teigia, jog darbinantis jiems toks klausimas nebuvo užduotas ir jie šį teiginį įvertino 1 balu ir 3 balais (7%), bei 4 balais (22%), t.y. vidutiniškai šį teiginį vertino 29% apklaustųjų, jie teigia, jog pasiteirauta buvo, kodėl pakeista buvusi darbovietė, bet labiau dėl priežasčių nesigilinta.

Daugiau nei pusė apklaustųjų (53%) teigia, jog atrankos metu buvo domėtasi kokiomis savybėmis galite būti naudingi šiame darbe ir tik 4% šį teiginį įvertino 1 balu, t.y. jiems darbinantis Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje nebuvo domėtasi, kuo nauji darbuotojai gali būti naudingi šiame darbe (6 pav.).



6 pav. Gebėjimų tikrinimas atrankos metu

Respondentų pasiteiravus darbuotojų atrankos objektyvumą, matome, kad didžioji respondentų dalis (54%) mano, kad atranka vyksta objektyviai ir tik 10%

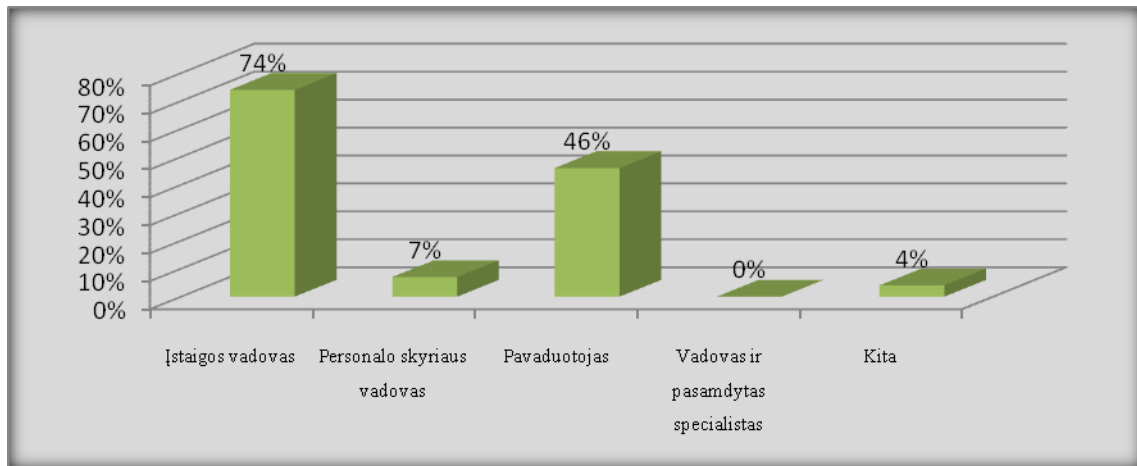
respondentų teigia, kad atranka vyksta nesąžiningai, daug ką lemia pažintys.



7 pav. Veiksniai, lemiantys darbuotojų atrankos objektyvumą Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

Respondentų pasiteiravus, kas vykdo darbuotojų atranką jų darbovietėje, 74% respondentų atsakė, jog jiems darbinantis, atranką vykde įstaigos vadovas, 46%

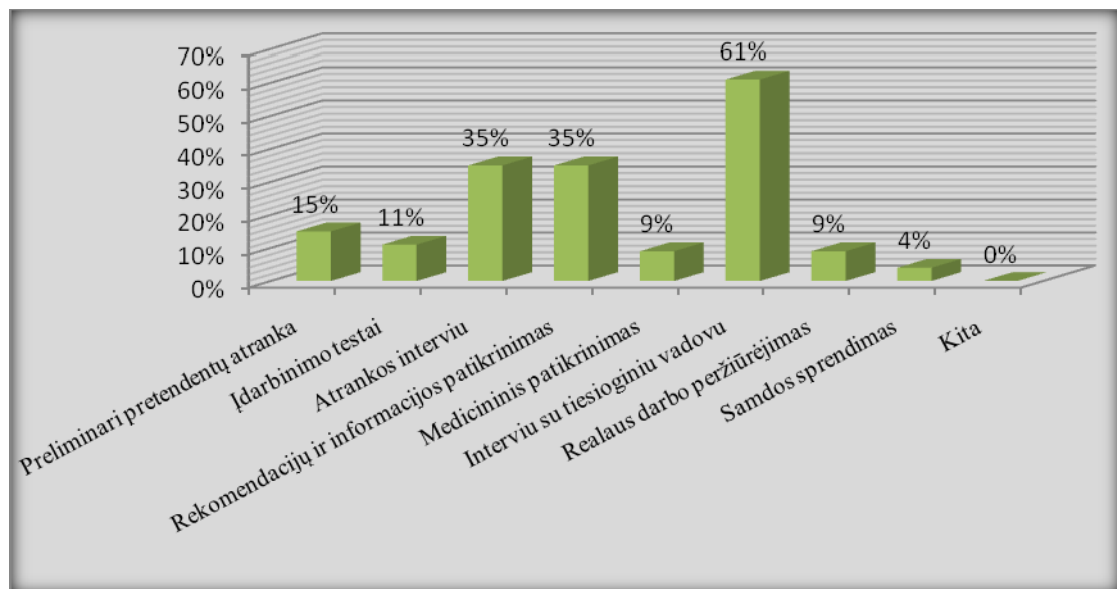
teigia, jog vadovo pavaduotojas, 11% - personalo skyriaus vadovas arba skyriaus vedėja (8 pav.).



8 pav. Kas vykdo darbuotojų atranką Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės bibliotekoje

Remiantis, 9 paveiksle pateiktais rezultatais, daugumos nuomonė išsiskyrė ir tai leidžia teigti, jog atranka I. Simonaitytės bibliotekoje yra vykdoma kas kart skirtingo žmogaus. Tačiau tai, jog net 74% apklaustųjų teigia, kad jiems darbinantis atranką vykde pats įstaigos vadovas, leidžia daryti prielaidą, jog vadovas nėra šališkas darbuotojų klausimu, jam svarbu, kokie darbuotojai dirba jo vadovaujamai įstaigai ir tuo tarpu darbuotojai turi galimybę betarpiškai pažinti savo vadovą.

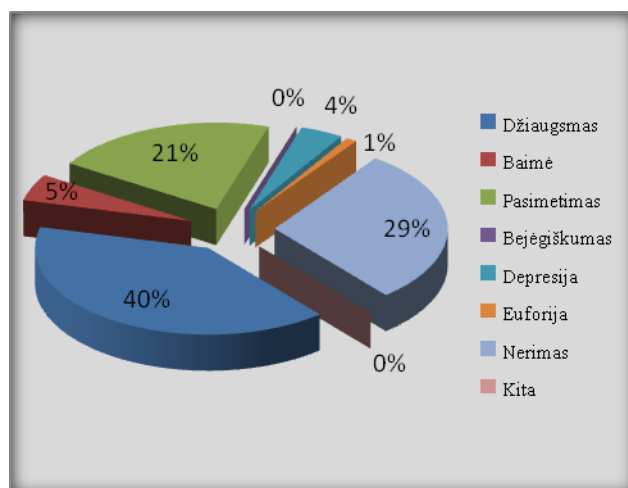
Respondentų pasiteiravus su kokiais atrankos etapais jie susidūrė darbinantis Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje, daugiau nei pusė (61%) respondentų teigė, jog visų pirma vyko interviu su tiesioginiu vadovu ir rekomendacijų bei informacijos patikrinimas (35%). Vyko preliminarini pretendentų atranka, taip teigiančių buvo 15%, 11% teigia, jog reikėjo atlikti įdarbinimo testus, 9% - vyko medicininis patikrinimas, bei realaus darbo peržiūrėjimas (9%) ir 4% teigia, jog vyko samdos sprendimas (10 pav.)



10 pav. Atrankos etapai, su kuriais susiduriama darbinantis Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės bibliotekoje

Respondentų pasiteiravus, kokios nuotaikos dominavo pirmosiomis darbo dienomis darbovietėje, net 41% teigė, jog jautėsi labai gerai, patenkinti, vyravo

džiaugsmingos nuotaikos, euforija jautė 1% ir tik 4% jautė depresiją.

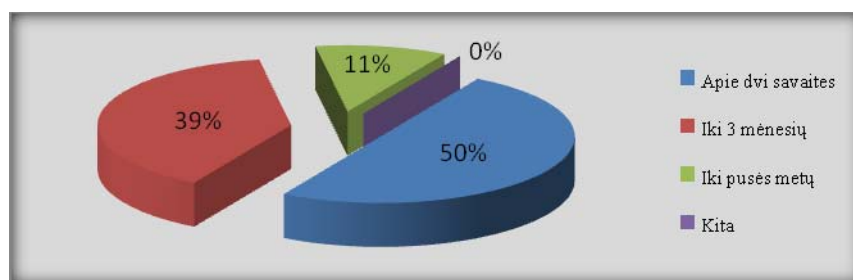


11 pav. Nuotaikos dominavusios pirmosiomis darbo dienomis Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

Taigi galima teigti, jog kolektyvas geranoriškai priima naujus narius į savo ratą, visi esančia darbine atmosfera yra patenkinti ir vienas su kitu sutaria labai gerai.

Respondentų pasiteiravus apie adaptacijos laiką, Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės

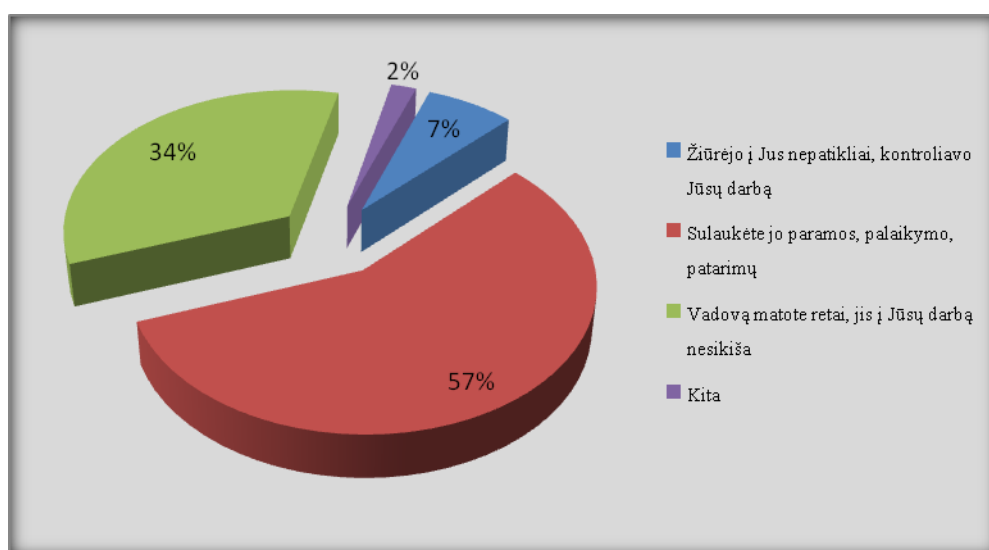
bibliotekoje, net pusė apklaustųjų (50%) teigė, jog jiems adaptuotis užteko dviejų savaičių, 39% adaptacija užtruko iki 3 mėnesių, t.y. tiek kiek tęsiasi bandomasis laikotarpis ir 11% teigia, jog jų adaptacija truko iki pusės metų (12 pav.)



12 pav. Adaptacijos trukmė Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

Respondentų buvo teirautasi, koks buvo vadovo požiūris į Jus, kaip į naują darbuotoją. 57% teigia, jog sulaukė paramos, patarimų ir palaikymo iš savo vadovo, 34% teigimu, vadovas į darbuotojų darbą nesikiša ir

matomas jis yra retai ir tik 7% teigia, jog vadovas pirmosiomis dienomis žiūrėjo nepatikliai ir kontroliavo darbą (20 pav.).

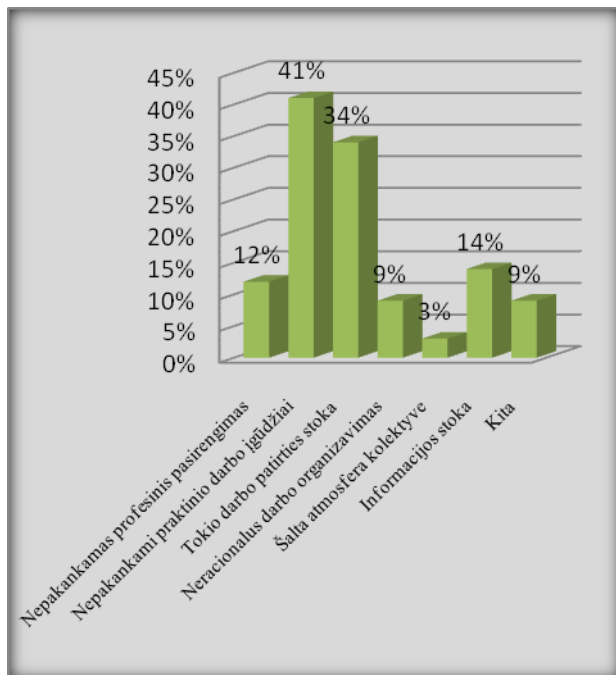


13 pav. Vadovo požiūris į naują darbuotoją

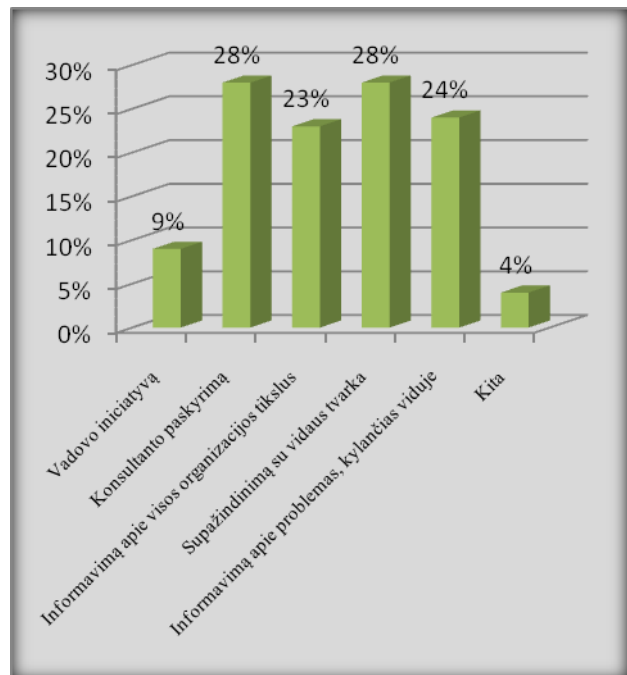
Reikia pažymėti, kad darbuotojo darbo efektyvumui didelės įtakos turi ir tai, kaip vadovas elgiasi ar žiūri į darbuotoją. Jei tarp vadovo ir darbuotojų vyrauja ne pagarbos, o baimės jausmas, tuomet ir pats darbas tampa nemalonus, stresinis. Tai, kad šioje įstaigoje, daugelio nuomone iš vadovo yra sulaukiama palaikymo, paramos ar patarimų, galima teigti, jog įstaigos viduje, ištis vyrauja geros nuotaikos netik tarp kolektyvo narių, bet ir tarp vadovo ir darbuotojų. Svarbu, kad vadovas dalyvautų visame darbo virsme, nes vadovo geranoriški vizitai darbo metu ar padėrinimai, visad suteikia daugiau pasitikėjimo ir noro geriau dirbti (13 pav.).

Respondentų pasiteiravus su kokiais sunkumais susidūrė adaptuojantis, Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje, 41% teigia, jog yra nepakankami praktinio darbo įgūdžiai, 34% nuomone, stoka panašaus darbo patirties ir tik 3% teigia, jog yra šalta atmosfera kolektyve.

Į klausimą „Ka, Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti adaptacijos procese, Jūsų darbovietėje?“ 56% respondentų atsakė, jog tobulinti reikėtų konsultanto paskyrimą (28%) ir supažindinimą su vidaus tvarka (28%), 9% mano, jog tobulinti reikėtų vadovo iniciatyvą ir 4% nuomone, nieko tobulinti nereikia, viskas yra gerai (15 pav.).



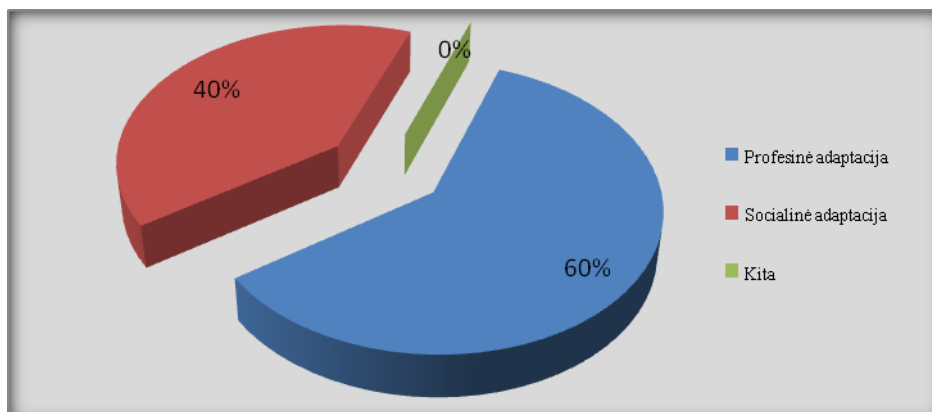
14 pav. Sunkumai su kuriais susiduriama adaptacijos procese



15 pav. Tobulinimas adaptacijos metu

Respondentų pasiteiravus kokie svarbiausi adaptavimo metodai taikomi jų organizacijoje, net 60% respondentų teigimu, darbovietėje taikoma profesinė adaptacija, kai padedama suvokti naujai atėjusiems darbuotojams profesinį vaidmenį. Kitaip tariant, profesinės adaptacijos metu darbuotojas yra

supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, sąlygomis. 40% apklaustųjų teigia, jog yra taikoma socialinė adaptacija. Jos metu darbuotojas yra supažindinamas su nauju kolektyvu ir padedama prie jo prisitaikyti (16 pav.).



16 pav. Adaptavimo metodų taikymas Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

Sunku pasakyti, kuris adaptacijos metodas yra veiksmingiausias, abu jie vienodai svarbūs naujo darbuotojo adaptavimosi metu. Svarbu yra suvokti tiek savo darbo profesinį vaidmenį tiek ir taipogi sėkmingai prisitaikyti prie naujo kolektyvo. Tačiau tai, kad žymiai išsiskyrė respondentų nuomonės, leidžia teigti, jog arba nėra visiškai tikslingas adaptacijos procesas šioje įstaigoje, arba kiekvienam darbuotojui individualiai yra taikoma skirtinga adaptavimosi sistema (16 pav.).

Paskutiniu klausimu respondentams buvo siekiama išsiaiškinti, kokie adaptacijos proceso ypatumai pasireiškė pirmosiomis jų darbo dienomis, Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje. Darbuotojų buvo prašoma, kiekvieną atsakymo variantą įvertinti 5 – 1 balų sistemoje, t.y. 5 – sutinku, 1 – nesutinku. Taigi, pirmuoju teiginiu buvo teiraujamasi, ar buvo galimybė darbdavio klausiti aktualiais klausimais. 5 balais ir sutinkančių su šiuo teiginiu buvo 61% apklaustųjų, jie teigia, jog savo vadovo gali klausyti visada ir visais sau rūpimais klausimais, 2 ir 1 balu šį teiginį įvertino 11% apklaustųjų, jų teigimu nėra galimybės su savo darbdaviu kalbėtis rūpimais klausimais. Labai svarbu, kad įstaigos vadovas su darbuotojais palaikytų draugiškus, neįtemptus santykius ir galėtų nevaržomai išsakyti savo mintis ar idėjas, nes tai ilgainiui atsiliepia ir atliekamo darbo kokybei.

Antruoju teiginiu, buvo klausama, ar pirmomis darbo dienomis buvo domėtasi atliekamu darbu. 5 ir 4 balais šį teiginį įvertino 60% apklaustųjų, jų teigimu, domėtasi atliekamu jų darbu buvo. Ir 23% išreiškė nuomonę, jog jų darbu niekas nesidomėjo ir niekam nerūpėjo kaip jie jį atlieka, t.y. šį teiginį įvertino 1 ir 2 balais. Taigi, atėjus naujam darbuotojui į įstaigą yra svarbu nepalikti naujoko nežinioje, vadovas turi karst nuo karto pasidomėti naujo darbuotojo atliekamu darbu. Svarbu, kad naujas darbuotojas žinotų, jog jis yra ne vienas ir tuo kaip jis atlieka paskirtą pareigybę yra kas kart domimasi.

Sekančiu teiginiu buvo teiraujamasi, ar pirmomis darbo dienomis buvo informuojama apie įstaigos tikslus.

Teigiančių, jog apie įstaigos tikslus nebuvo informuoti – 31%. 20% teigia, jog buvo trumpa informacija bendrai, jie šį teiginį įvertino 3 balais. Ir 4 bei 5 balais šį teiginį pažymėjo 49% respondentų, jų teigimu apie įstaigos tikslus informacija buvo išsamiai pateikta ir supažindinta.

Respondentų teigiančių, jog buvo supažindinama su darbo vietos aprašymu - 60% (įvertinimas 5 ir 4 balais). Ir 32% teigia, jog jokio supažindinimo su darbo vietos aprašymu nebuvo, jie šį teiginį įvertino 1 ir 2 balais.

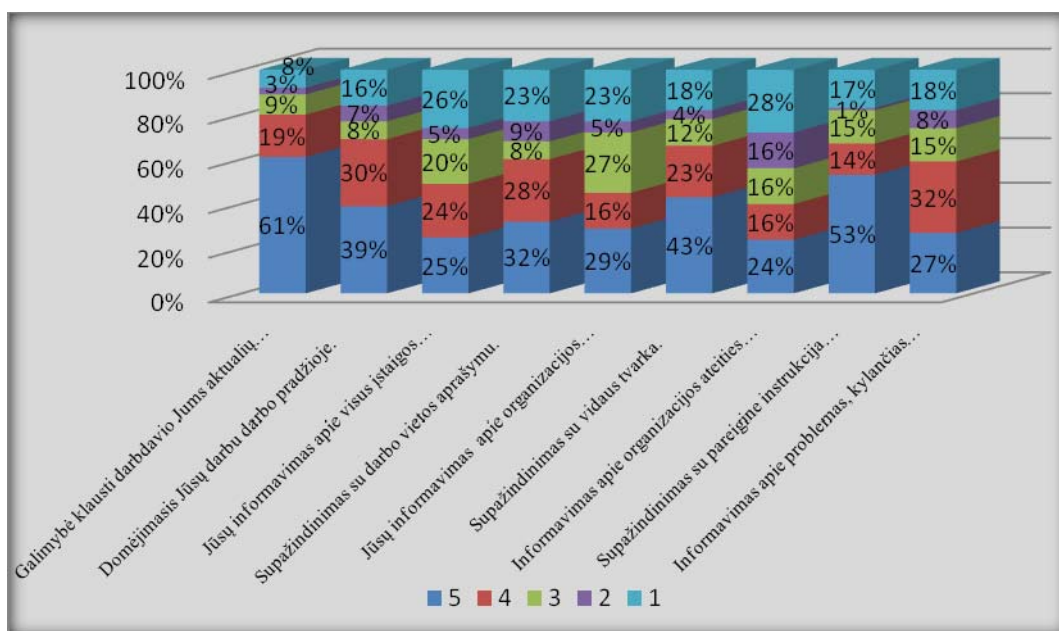
Toliau, buvo teiraujamasi respondentų, ar buvo informuoti apie organizacijos valdymo struktūrą. 28% teigia, jog tokios informacijos jie negavo (1 ir 2 balais įvertinimas) ir 45% teigia, jog buvo supažindinti su organizacijos valdymo struktūra, padaliniais, skyriais (įvertinimas 5 ir 4 balais).

Sekančiu teiginiu respondentų buvo teiraujamasi, ar pirmosiomis darbo dienomis juos kas nors supažindino su įstaigos vidaus tvarka. 66% teigia, jog su vidaus tvarka supažindinti buvo, 12% teigia, jog buvo supažindinti, bet tik iš dalies, jie šį teiginį įvertino 3 balais ir pareiškusių nuomonę, jog su vidaus taisyklėmis jų niekas nesupažindino – 22%.

Darbuotojai buvo informuoti apie organizacijos ateities planus, taip teigiančiųjų – 40% (įvertinimas 5 ir 4 balais) ir 44% nuomone, jog juos niekas neinformavo apie įstaigos ateities planus.

Respondentų buvo teiraujamasi, ar pirmomis darbo dienomis jie buvo supažindinami su pareigine instrukcija, t.y. teisėmis, pareigų aprašymu, atsakomybe ir pan. Ir teigiamai įvertinusių šį teiginį, bei teigiančių, jog su pareigine instrukcija supažindinti buvo – 67% apklaustųjų, neigiamai įvertinusių – 18% (įvertinimas 1 ir 2 balais).

Paskutiniu teiginiu buvo klausama, ar buvo suteikiama informacija apie įstaigos problemas, kylančias siekiant geros paslaugų kokybės. 59% pažymėjo šį teiginį ties 5 ir 4 balais, 15% - ties 3 balais ir 26% nuomone, jų niekas pirmomis darbo dienomis apie įstaigos problemas neinformavo (įvertinimas 1 ir 2 balais) (17 pav.).



17 pav. Adaptacijos proceso ypatumai, pasireiškę pirmosiomis darbo dienomis Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

Atlikus tyrimą ir apibendrinus duomenų rezultatus, galima teigti, kad darbuotojai atrankos metu yra vertinami objektyviai: atrankos metu vyksta pokalbis (58%) su tiesioginiu įstaigos vadovu (74%) ar jo pavaduotoju (46%), rekomendacijų (38%), bei CV peržiūrėjimas (26%).

Pagrindiniais kriterijai, kuriais įstaiga vadovaujasi atsirinkdama darbuotojus, tai: pažįstamų, esamų darbuotojų ar buvusių vadovų rekomendacijos (38%), darbuotojo atsineštos žinios (24%), turima kvalifikacija (16%), bei bandomojo laikotarpio metu pastebėtas noras dirbti bei siekti tiek savo, tiek organizacijos aukštumų (22%).

Pagrindiniai veiksniai, dėl kurių dauguma darbuotojų pasirinko darbą I. Simonaitytės bibliotekoje, t.y. socialinės garantijos (27%), geros darbo sąlygos (43%). Kiekvienam darbą ieškančiajam yra svarbu, kad darbovietė suteiktų visas jam skirtas garantijas, t.y., būtų mokama valstybinė socialinio draudimo pensija, suteikiamos tėvystės / motinystės atostogos, garantuotų tikslų darbo užmokestį ir teisės aktų nustatytus priedus bei priemokas. Taipogi, dauguma darbuotojų šį darbą rinkosi ir dėl draugiško kolektyvo, bei karjeros galimybių.

Informacijos apie vykdomą darbą I. Simonaitytės bibliotekoje, jos planus, tikslus, apie kolegas, apklaustųjų teigimu taip pat netrūksta, o kai yra pateikta išsami informacija tai ir darbas yra atliekamas kokybiškiau.

Daugumos darbuotojų teigimu, adaptacija jiems truko iki dviejų savaitių (50%), o tai leidžia teigti, jog adaptacijos sistema yra parengta tikslingai, orientuojamasi į darbuotojo visapusišką prisitaikymą prie naujų darbo sąlygų, o taipogi ir draugiškas, geranoriškas kolektyvas (50%) sukuria malonią atmosferą, kuri prisideda prie žymiai greitesnio adaptavimosi proceso.

Tinkama atrankos ir adaptacijos proceso sistema leidžia Klaipėdos apskrities viešajai I. Simonaitytės bibliotekai pasiekti savų tikslų, skatina asmenybių vystymąsi bei asmeninių tikslų pasiekimą.

Išvados

Išanalizavus Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės bibliotekos darbuotojų atrankos ir adaptacijos ypatumus paaiškėjo, jog darbuotojai atrankos metu yra vertinami objektyviai: atrankos metu vyksta pokalbis su tiesioginiu įstaigos vadovu ar jo pavaduotoju, rekomendacijų, bei CV peržiūrėjimas. Pagrindiniais kriterijai, kuriais įstaiga vadovaujasi atsirinkdama darbuotojus, tai: pažįstamų, esamų darbuotojų ar buvusių vadovų rekomendacijos, darbuotojo atsineštos žinios, turima kvalifikacija, bei bandomojo laikotarpio metu pastebėtas noras dirbti bei siekti tiek savo, tiek organizacijos aukštumų. Informacijos apie vykdomą darbą I. Simonaitytės bibliotekoje, jos planus, tikslus, apie kolegas, apklaustųjų teigimu taip pat netrūksta, o kai yra pateikta išsami informacija tai ir darbas yra atliekamas kokybiškiau. Daugumos darbuotojų teigimu, adaptacija jiems truko iki dviejų savaitių, o tai leidžia teigti, jog adaptacijos sistema yra parengta tikslingai, orientuojamasi į darbuotojo visapusišką prisitaikymą prie naujų darbo sąlygų, o taipogi ir draugiškas, geranoriškas kolektyvas sukuria malonią atmosferą, kuri prisideda prie žymiai greitesnio adaptavimosi proceso.

Literatūra

- Aghazadeh, S. M. (2003). *The future of human resources management*. 4 (52), 201- 202.
- Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius.
- Aviža, S., Bagdanskis, T., Kutkaitytė, R., ir kt. (2009). *Kaip pradėti savo verslą?* Eugrimas, Vilnius.
- Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. VDU leidykla, Kaunas.
- Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. VDU leidykla, Kaunas.
- Bartkevičiūtė, I. (2005). *Žmogiškieji ištekliai kultūros įstaigų veikloje*. [Žiūrėta balandžio 18 d., 2010], <<http://www.lkdte.lt/>>.
- Blank, I. (2008). Selecting Employees Based on Emotional Intelligence Competencies: Reap the Rewards and Minimize the Risk. *Employee Relations Law Journal*, 34(3), 79 - 83.
- Bukšnytė, L. (2006). Darbuotojų atranka. *Vadovas ir pasaulis*, 4, 11 - 13.
- Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Poligrafija ir informatika.
- Daujotaitė - Prūsaitienė, L. (2007). Kaip keisime valstybės tarnautojų atranką? *Valstybės tarnybos aktualijos*, 8, 20.
- Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Poligrafija ir informatika, Kaunas.
- Elijošiūtė, I. (2006). Patraukliausias darbdavys - visos komandos uždavinys. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 6, 53.
- Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 5, 65 - 70.
- Ivaškevičius, A. (2005). Teisės aktai neturėtų būti stabdys. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 3, 11.
- Jasiūnienė, J. (2001). *Personalo vadyba*. Vilniaus kolegija.
- Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. The Baltic Press, Vilnius.
- Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Technologija, Kaunas.
- Kučinskas, V., Kučinskienė, R. (2000). *Socialinis darbas švietimo sistemoje*. KU, Klaipėda.
- Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Šviesa, Kaunas.
- Lievens, F., Dam, K. V., Anderson, N. 2002. Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 5 (31), 580.
- Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba*. Technologija, Kaunas.
- Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2006). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Technologija, Kaunas.
- Misevičius, V. (2001). Vadybos pagrindai. Technologija, Kaunas.
- Misevičius, V. (2002). *Personalo atrankos būdai*. [Žiūrėta balandžio 19 d., 2010], <<http://www.verslobanga.lt/>>.
- Muravska, S. (2006). Buvusių bedarbių adaptacijos naujoje darbovietėje ypatumai. Magistro darbas. Pedagoginis Universitetas, Vilnius.
- Naujanienė, R. (2002). Žmogaus adaptacija senstant. *Socialinė gerontologija: ištakos ir perspektyvos*. Kaunas.
- Obrazcovas, V. (2006). *Valdymo ir administravimo pagrindai*. Baltos lankos, Vilnius.
- Petrauskienė, R. (2006). Valstybės tarnautojų socialinė adaptacija ir frustruotų situacijų sprendimai. Magistro darbas. Lietuvos žemės ūkio universitetas. [Žiūrėta balandžio 19 d., 2010], <<http://www.ebiblioteka.lt/>>.
- Raipa, A. (1999). *Viešasis administravimas*. Technologija, Kaunas.
- Rancova, G. (2004). Dėmesio - kolektyve naujokas. Naujų darbuotojų adaptacijos organizacijoje sistema. *Biuro administravimas*, 11, 3 - 6.

- Roberts, G. (2004). *Recruitment and Selection*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Rosen, E. D. (2007). *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas*. Knygiai, Vilnius.
- Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Margi raštai, Vilnius.
- Schultz, D. P. (2005). *An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Psychology and Work Today, 9th. Prentice Hall, 67 - 68.
- Stančiū, V. (1981). *Adaptivni potencijai integracija slijepih*. Rijeka, Zagreb.
- Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Technika, Vilnius.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2001). *Vadyba*. Poligrafija ir Informatika, Kaunas.
- Šadrakov, A. (2004). Kad tikrovė atitiktų lūkesčius. Personalo adaptacijos problemų sprendimas. *Vadovo pasaulis*, 9, 10 - 13.
- Šarmavičius, O. (2006). Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti? Valstybės tarnybos departamentas prie VRM.
- Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilniaus Teisės Universiteto leidykla, Vilnius.
- Травин, В., Дятлов, В. (2002). Менеджмент персонала предприятия. Дело, Москва.
- Tumonytė, A. (2007). Personalo atranka: kandidatų paieška ir įvertinimas. *Biuro administravimas*, 7 – 8, 7 - 10.
- Vengrytė, V. (2008). Sutinkame naują darbuotoją. Personalo vadyba. *Vadovas ir pasaulis*, 1(83), 18 - 19.
- Vaitkevičiūtė, V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Žodynas, Vilnius.
- Zaliapūgas, A., Zaliapūgienė, B. (2009). *Personalo valdymas*. KU leidykla, Klaipėda.
- Konkurso į valstybės tarnybą organizavimas [Žiūrėta vasario 2 d., 2010], <<http://www.vtd.lt/index.php?-1887185530>>.

EMPLOYEE SELECTION AND ADAPTATION PROCESS IN PUBLIC ORGANIZATION

Summary

Thesis formulated in staff selection and adaptation process, the problem in a public forum. Systematised and analysis of foreign and Lithuanian authors of the theory, employee selection and adaptation process. Although the selection and adaptation processes in public organizations face a continuous process of analysis so far has not been given sufficient attention. This article, based on literary analysis is to determine the selection and adaptation processes in the concept and features discussed in the selection and adaptation characteristics of the public sector, identifies the main public organizations, staff selection and adaptation process, methods and steps. According to the method of writing survey, conducted for the selection and adaptation process of the investigation of Klaipėda County Public I. Simonaitytės library. An analysis of Klaipėda County Public I. Simonaitytės library staff selection and adaptation features, it appears that the staff selection process is assessed objectively: the selection process is a direct conversation with the office manager or his deputy, references, and CV review. The main criteria on which the institution is guided to select the employees is: friends, current employees or former heads of recommendation, an employee bring us the knowledge, skills available, and during the trial period was observed, and a desire to work in both its organization and heights. Information about the ongoing work of I. Simonaitytės library, its plans, goals, about his colleges surveyed also said there is no shortage, and when the information is complete and work is carried out qualitatively. According to most employees, their adaptation lasted for up to two weeks, but it suggests that the adaptation system is designed specifically, focuses on the employee's overall adaptation to new conditions, but also, and a friendly, cordial staff creates a pleasant atmosphere, which contributes significantly to a more rapid adaptation process.

KEYWORDS: adaptation, selection, recruitment, personnel management in public institutions.

Rūta Šukytė. Mokslinis laipsnis - viešojo administravimo magistrantė. Darbovietė - Viešosios įstaigos Vakarų Lietuvos verslo kolegijos Vadybos katedros asistentė. Darbovietė – VšĮ Vakarų Lietuvos verslo kolegijos lektorė, mokslo-taikomųjų tyrimų skyriaus vadovė. Mokslinių tyrimų kryptis - viešojo administravimo institucijų personalo valdymas. El. paštas shukyte@gmail.com.

Lina Rudnickienė. Mokslinis laipsnis - Viešosios įstaigos Vakarų Lietuvos verslo kolegijos bakalaurė. Mokslinių tyrimų kryptis- įmonių ir įstaigų administravimas.