

## Personalo valdymo paslaugų analizė Lietuvoje

Straipsnyje pateikiami organizacijų, teikiančių personalo valdymo (sutr. PV) paslaugas Lietuvoje bei reklamuojančių savo veiklas internetiniuose puslapiuose, analizės rezultatai. Jie atspindi tokių organizacijų paslaugų pobūdį, jų išsivystymo lygį, naudojamų metodų įvairovę. Tai leidžia formuluoti prielaidas apie PV paslaugų pirkimo galimybes, norint organizacijose kokybiškai atlikti vieną ar kitą personalo veiklą ar priimti su tuo susijusį sprendimą.

**Raktiniai žodžiai:** žmonių išteklių valdymas, personalo valdymas, personalo valdymo paslaugos.

The article presents the results of research on activities advertised on websites of human resource management (HRM) service providers in Lithuania. They reveal the nature and development level of HRM services, as well as the variety of applicable methods. This allows to formulate the assumptions about organizations' possibilities to get HRM services outside the organization attempting to qualitatively perform any HRM activity or make a related decision.

**Keywords:** human resource management (HRM), personnel management, human resource management services.

---

### Įvadas

Mažų ir vidutinių įmonių dominavimas Lietuvoje (<http://db1.stat.gov.lt/...>) lemia, kad daugelis Lietuvos verslo organizacijų objektyviai neturi savo personalo specialistų. Tokių organizacijų vadovai personalo valdymą (*toliau PV*) paprastai patiki ne tos srities specialistui (*plačiau žiūr.*: Price, 2007; Bayo-Moriones, Merino-Diaz de Cerio, 2001; Encyclopedia of Business and Finance, 2001; Gooderham, Nordhaug, Ringdal, 1999). Kadangi mažesnėse organizacijose objektyviai yra neišvengiamas platesnis darbo pasidalijimas, darbuotojas

atsakingas už PV negali skirti viso savo dėmesio personalo valdymui. Be to, ka-  
žin ar jis bus susipažinęs su PV mokslo ir  
praktikos naujovėmis, žinos ir mokės tai-  
kyti įvairius PV metodus. Taigi, noras ko-  
kybiškai atlikti PV funkciją verčia ieškoti  
specialistų personalo valdymo paslaugas  
teikiančiose organizacijose, pirkti jų siūlo-  
mas paslaugas.

Atliktų tyrimų rezultatai (*plačiau žiūr.*  
Bakanauskienė ir kt., 2008) rodo, kad per-  
sonalo valdymo veiklų išvystymo lygis  
Lietuvos organizacijose nėra pakankamas:  
vis dar neadekvačiai esamai situacijai Lie-  
tuvoje atliekamos personalo pritraukimo

---

Irena BAKANAUSKIENĖ – socialinių mokslų daktarė, Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto profesorė, Vadybos katedros vedėja. Adresas: S. Daukanto g. 28, Kaunas LT-44246. Tel.: (37) 327856; (37) 327853. El. paštas: i.bakanauskiee@evf.vdu.lt

Daiva BRASAITĖ – Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto magistrantė. Adresas: S. Daukanto g. 28, Kaunas LT-44246. El. paštas: d.brasaite@evf.vdu.lt

į organizaciją veiklos; nepakankamai dėmesio skiriama darbuotojų išlaikymo veikloms; nepakankama metodų naudojamų PV veikloms atlikti įvairovė; dažniausiai naudojami ne šiuolaikiniai, o tradiciniai metodai. TNS Gallup Lietuvos organizacijose atlikto tyrimo duomenys (<http://old.tns-gallup.lt/.....>) leidžia manyti, kad Lietuvoje PV vis dar labiausiai siejamas su personalo duomenų, sutarčių, saugos darbe ir darbo laiko administravimo sritimis. O Lietuvos organizacijų vadovai pripažįsta, kad jiems trūksta žinių ir įgūdžių kvalifikuotai atlikti personalo valdymo veiklas, jie pasigenda profesionalių PV specialistų organizacijose.

Dėl šių priežasčių dažnam vadovui Lietuvoje, norinčiam kokybiškai atlikti vieną ar kitą personalo valdymo veiklą ar priimti su tuo susijusį sprendimą, tenka susimąstyti, ar verta pirkti vieną ar kitą PV paslaugą. PV paslaugas siūlančių organizacijų Lietuvoje yra nemažas skaičius. Šiandien „Lietuvos organizacijų kataloge“ (<http://www.imones.lt/.....>) skelbiasi apie 120 organizacijų teikiančių PV paslaugas. Tačiau būtina nustatyti, ar jos gali suteikti kvalifikuotą pagalbą, kokiose srityse ir pan. Tai lėmė šio tyrimo objektą bei tikslą.

Straipsnyje pristatomo tyrimo objektas – personalo valdymo paslaugų teikėjai (toliau sutr. PVPT) Lietuvoje. Tikslas – nustatyti ir įvertinti galimybes Lietuvos organizacijoms pirkti personalo valdymo paslaugas.

## Tyrimo teorinis ir metodinis pagrindimas

Pagrindinės teorinės nuostatos nulėmusios tyrimo aspektus, turinį ir logiką yra šios (*platesnį jų pagrindimą žr.: Bakanauskienė, 2008*):

- *Personalo valdymas yra specializuota valdymo veiklos sritis, kuriai atlikti reikalingos specialios kompetencijos.*

- *Personalo valdymo kokybė yra neatšiejama nuo personalo valdymo funkcijos turinio ir naudojamų metodų bei procedūrų. Autorių nuomone, pakankamo turinio kriterijų atitinka toks 1 lentelėje pateikiamas tik personalo valdymui būdingų veiklų sąrašas ir jų paskirtis:*

PV veiklų kokybišką atlikimą neabejotinai lemia naudojamų metodų ir procedūrų įvairovė. Specialiojoje PV literatūroje (pvz. Dessler, 2010; Price, 2007; Torrington, 2008) siūloma tikrai daug šiuolaikinių ir tradicinių PV metodų. Todėl PVPT kaip tik tai ir turėtų siūlyti organizacijoms.

Šios teorinės nuostatos nulėmė straipsnyje pristatomo tyrimo logiką ir imtį. Tyrimo metu buvo sprendžiami du uždaviniai:

- 1) *Įvardinti PVPT siūlomas atlikti PV veiklas, kurios atitiktų PVPT paslaugų apibūdinimą nurodytą 1 lentelėje bei apibrėžtas PV veiklų paskirtis.*

- 2) *Nustatyti PVPT siūlomų PV paslaugų atlikimo metodus ir procedūras, įvertinant jų įvairovę ir šiuolaikiškumą. Tuo tikslu, remiantis specialiąja PV literatūra buvo sudarytas jose siūlomų metodų ir procedūrų sąrašas ir registruojama, kuriuos iš jų nurodo, kad jas naudoja kiekvienas PVPT.*

Tyrimui reikalingi duomenys buvo surinkti, analizuojant PVPT internetinėse svetainėse pateiktus pirminius duomenis. Įvertinus PVPT nuostatas dėl informacijos konfidencialumo, šis metodas kol kas yra vienintelis įmanomas būdas surinkti tokio pobūdžio informaciją. Tyrimo metu renkami duomenys buvo registruojami ir apdorojami MS Excel kompiuterinės programos pagalba.

1 lentelė

## Personalo valdymo funkcijos turinys

Personalo valdymo veikla	Veiklos paskirtis
<b>Informacinis personalo valdymo aprūpinimas</b>	
Personalo apskaita	Surinkti ir sisteminti informaciją apie visus organizacijos darbuotojus
Darbų analizė	Surinkti ir sisteminti informaciją apie visus organizacijoje atliekamus darbus; sukurti darbus/pareigas reglamentuojančius dokumentus
<b>Organizacijos aprūpinimas personalu</b>	
Personalo planavimas	Užtikrinti, kad organizacija reikiamu laiku turėtų reikiamą skaičių, reikiamos sudėties ir kvalifikacijos darbuotojų
Personalo verbavimas	Surasti ir pritraukti reikiamą skaičių ir reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų į neužimtas ar naujai sukuriamas darbo vietas/pareigas
Personalo atranka	Atrinkti tinkamiausius pretendentes ir priimti samdos sprendimą
Personalo adaptavimas (orientavimas)	Supažindinti darbuotoją su nauju darbu, adaptuoti jį naujame kolektyve
<b>Organizacijos darbuotojų efektyvaus panaudojimo ir išlaikymo veiklos</b>	
Personalo vertinimas	Vertinti organizacijos personalo darbą, jo tinkamumą užimamoms ar būsimoms pareigybėms
Personalo ugdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkančią personalo kvalifikaciją dabar ir ateityje
Personalo judėjimo valdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkančio personalo judėjimą: darbuotojų perkėlimą į aukštesnes ar žemesnes pareigas bei atleidimą iš pareigų
Atlygis už darbą ir darbuotojų sauga	Užtikrinti našų tiek fiziškai, tiek finansiškai bei emociškai saugų organizacijos personalo darbą

Iš generalinės aibės (120 PVPT) buvo atrinkti 50 PVPT, kurie savo internetiniuose puslapiuose pateikia pakankamai informacijos, leidžiančios pagal išsikeltus tyrimo uždavinius analizuoti siūlomas atlikti PV paslaugas. Taip pat buvo atsižvelgiama į jų deklaruojamą patirtį ir darbuotojų kompetenciją. Tokiu būdu tyrimo imtį sudarė 50 PVPT, iš jų:

- 60 % skelbia teikiantys visas paslaugas susijusias su PV veiklomis;
- 28% nurodo, kad specializuojasi organizacijų aprūpinimo darbuotojais (verbavimas, atranka, nuoma ir pan.) srityje;
- 6 % savo veiklos apibūdinime skelbia teikiančios mokymo paslaugas ir konsultacijas;

- 89 % veiklą pradėjo prieš 5 ir daugiau metų;
- 36 % save pristato kaip užsienio įmonės partnerę;
- Visi paslaugų teikėjai savo darbuotojus reklamuoja kaip kvalifikuotus, profesionalius, patyrusius savo srities specialistus.

*Tyrimo apribojimas.* Internetiniuose puslapiuose pateikiama informacija siekiama pritraukti klientus, todėl galima daryti prielaidą, kad duomenys apie veiklas, darbuotojų profesionalumą, gali būti ne visai tikslūs. Todėl apsisprendžiant dėl paslaugų pirkimo reiktų papildomai įvertinti pateikiamos informacijos patikimumą.

## Personalo valdymo paslaugų teikėjų veiklų analizė Lietuvoje

Sprendžiant pirmą tyrimo uždavinį – *įvardinti PVPT siūlomas atlikti PV veiklas* – buvo registruojami ir analizuojami personalo valdymo paslaugų teikėjų (*toliau sutr. PVPT*) pateikiami duomenys apie jų siūlomų paslaugų apibūdinimą. Apibendrinti duomenys pateikiami 1 paveiksle. Iš jo matyti, kad PVPT Lietuvoje siūlo atlikti visas PV veiklas reikalingas organizacijoms (žr. 1 lentelę), išskyrus personalo planavimą.

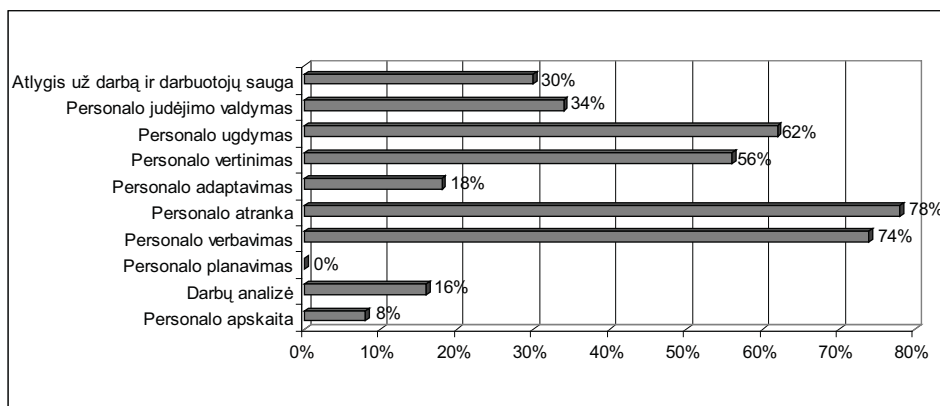
Reikia pastebėti, kad 1 paveiksle pateikiama informacija apie PVPT teikiamų paslaugų pasiūlą (%) labai vaizdžiai atspindi Lietuvos organizacijose vyraujančią požiūrį į personalo valdymo funkciją – aprūpinti organizaciją reikiamu skaičiumi pageidaujamos sudėties darbuotojais. Neatsitiktinai pačios populiariausios PVPT siūlomos paslaugos (ir krizės sąlygomis) susijusios su organizacijų aprūpinimo darbuotojais – personalo verbavimo ir atrankos – veiklomis. Paslaugos atlikti PV veiklas, kurios nėra išvystytos ir pačiose organizacijose yra rečiau siūlomos

organizacijoms, tai: personalo apskaita ir darbų analizė, personalo adaptavimas, atlygis už darbą ir karjeros (personalo judėjimas) valdymas. Personalo vertinimo paslaugų populiarumą galima paaiškinti tuo, kad šiai veiklai atlikti tinka tos pačios metodikos kaip ir personalo atrankai, tad jas ir siūlo visos įdarbinimu užsiimančios PVPT. Toliau pateikta gilesnė personalo ugdymo paslaugų analizė parodys, kad PVPT siūlomos paslaugos šiai PV veiklai atlikti iš tiesų apsiriboja tik įvairiais darbuotojų mokymais.

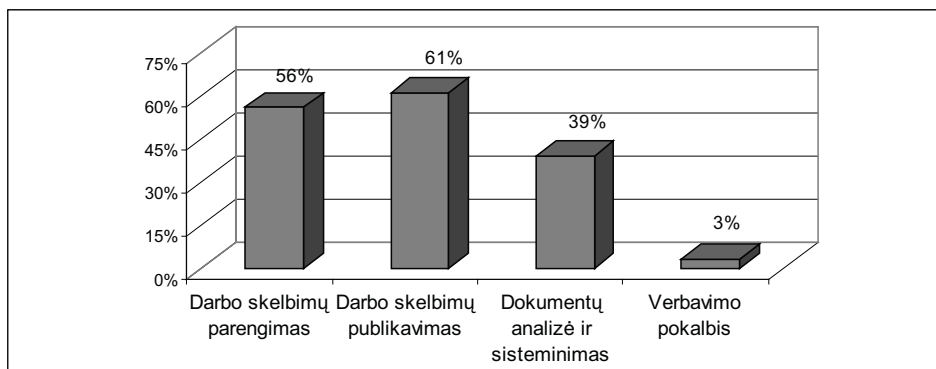
Sprendžiant antrąjį uždavinį – *nustatyti PVPT siūlomų PV paslaugų vykdymo metodus* – buvo registruojama ir analizuojama PVPT internetiniuose puslapiuose pateikiama informacija, apibūdinanti atskiras veiklas ar paslaugas. Toliau straipsnyje pateikiami detalesni rezultatai ir išvados apie kiekvieną PV veiklą tokiu nuoseklumu kaip 1 lentelėje.

*Personalo apskaita.* Internetinių puslapių analizė parodė, kad vos 4 PVPT – visos įmonės teikiančios plačiausią PV paslaugų spektrą – siūlo atlikti tokias žemiau išvardintas paslaugas, susijusias su personalo apskaita:

- personalo dokumentų tvarkymas;



1 pav. PVPT siūlomos atlikti personalo valdymo veiklos Lietuvoje (%)



2 pav. PVPT siūlomi personalo verbavimo metodai (%)

- personalo dokumentų (priėmimų, atleidimų, atostogų ir pan.) forminimas;
- su personalu susijusių dokumentų administravimas;
- visų dokumentų, susijusių su darbo santykiais (personalo apskaita, dokumentų tvarkymas, būtinos informacijos valstybės institucijoms teikimas ir pan.), administravimas.

Iš pateikto sąrašo matyti, kad PVPT daugiausia apsiriboja padėti įmonių vadovams teisingai juridškai parengti personalo dokumentus.

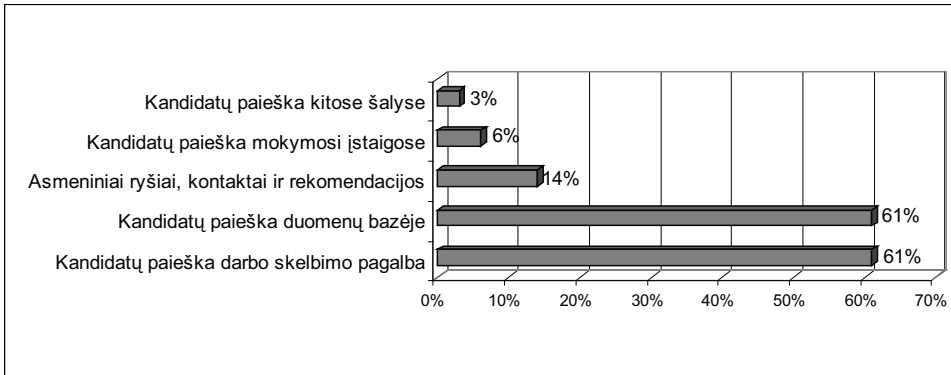
*Darbu analizė.* Atliktas tyrimas parodė, kad PVPT teikia tokias su darbų analizės veikla susijusias paslaugas:

- pareigybinių instrukcijų/nuostatų parengimas;
- pareigybių vertinimas ir apibūrinimas;
- optimalios darbuotojų atsakomybės paskirstymas;
- darbo santykius ir tvarką reglamentuojančių dokumentų paketo paruošimas ir adaptavimas.

Remiantis šiais paslaugų apibūdinimais, galima teigti, kad jos orientuotos iš esmės tik į vieną darbų analizės kryptį – darbo vietų / pareigų reglamentavimą.

*Personalo verbavimas.* Tai dažniausiai PVPT siūloma paslauga, kurios pagalba turėtų būti surandami ir privileijuojami į įmonę potencialūs kandidatai užimti laisvas darbo vietas / pareigas. Detalesnė šių PVPT informacijos analizė rodo, kad jos personalo verbavimui siūlo tokius 4 metodus (žr. 2 pav.): parengti bei publikuoti darbo skelbimus, išanalizuoti ir susisteminti CV, motyvacinčius laiškus ir kt. dokumentus bei pravesti verbavimo pokalbius.

Kandidatų verbavimui PVPT siūlo 3 pav. išvardintus kanalus. Darbo skelbimas bei PVPT duomenų bazė yra populiariausi verbavimo kanalai. Darbo skelbimus siūloma publikuoti PVPT bei specializuotuose darbo skelbimų internetiniuose puslapiuose bei spaudoje. Didžiuosiuose Lietuvos dienraščiuose siūloma talpinti skelbimus, kai siekiama pritraukti vadovus ar specialistus, rajoniniuose laikraščiuose – kai ieškoma žemesnės kvalifikacijos darbuotojų, kurių pasiūla darbo rinkoje didelė. Tuo tarpu organizacijose populiariausi kanalai – kandidatų paieška pasitelkus asmeninius ryšius, kontaktus ir rekomendacijas – nėra populiarūs. Verbavimo kanalo – kandidatų paieška mokymosi įstaigose



3 pav. PVPT kandidatų verbavimo kanalai (%)

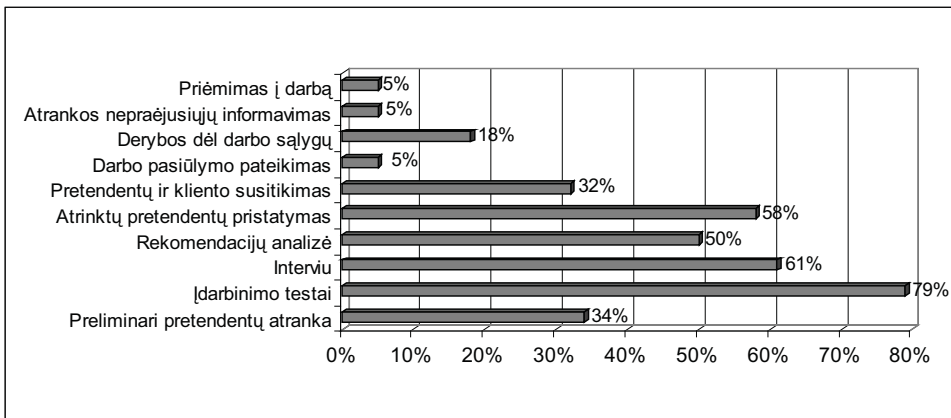
– populiarumas atspindi vyraujančią darb-davių požiūrį Lietuvoje į patirties neturin-čių darbuotojų samdymą.

Taigi, apibendrinant 2 ir 3 pav. pateiktą informaciją, galima teigti, kad PVPT Lietuvos organizacijoms siūlo tradicinius personalo verbavimo metodus ir kanalus, orientuotus į kandidatų paiešką išorėje, tiksliau PVPT duomenų bazėse, internete ir spaudoje.

*Personalo atranka.* Specialiojoje PV literatūroje siūlomas labai platus spektras personalo atrankos metodų ir priemonių, leidžiančių pagrįstai nustatyti labiausiai

tinkamą samdai kandidatą. Jų palygini-mas su PVPT Lietuvoje siūlomais pateiktas 4 pav.

Tai rodo, kad dažniausiai siūloma pretendentų atrankos priemonė yra įdarbinimo testai (79 proc.), kurių pagalba nustatomas pretendentų atitikimas or-ganizacijoje suformuluotiems reikalavi-mams. Antra pagal populiarumą preten-dentų atrankos priemonė, ją siūlo 61 proc. PVPT, yra išsamus pokalbis (atrankos interviu), siekiant įvertinti pretendentų tinkamumą numatytam darbui / parei-goms. Nebrangi ir paprasta pretendentų



4 pav. Personalo atrankos metodai (%)

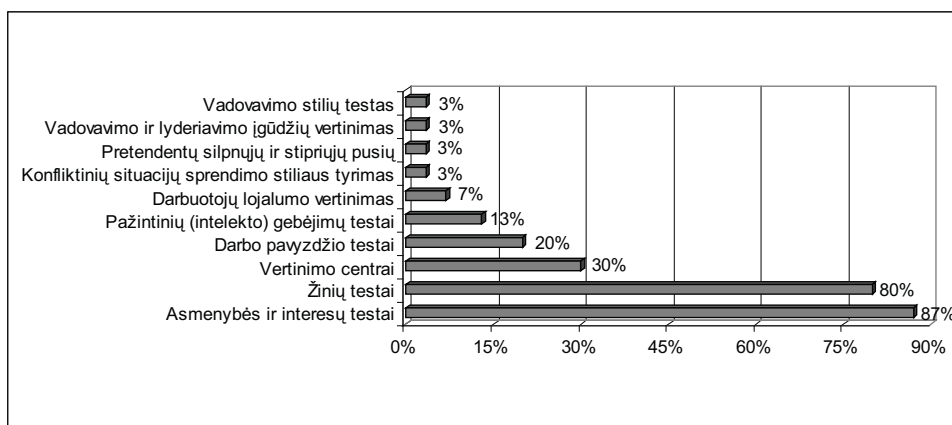
atrankos priemonė yra rekomendacijų ir informacijos patikrinimas, ją siūlo atlikti 50 proc. pretendentų atranką atliekančių PVPT. Be to, PVPT Lietuvoje dar siūlo tokias paslaugas, kaip surinktos informacijos bei išvadų apie atrinktus pretendentes pristatymas (58 proc.), pretendentų susitikimų su klientu organizavimas (32 proc.), darbo pasiūlymo pretendentui pateikimas (5 proc.), derybų dėl darbo sąlygų valdymas (18 proc.) bei atrankos nepraėjusių pretendentų informavimas (5 proc.).

Kadangi literatūroje yra įvardijami įdarbinimo testai, o PVPT Lietuvoje savo internetiniuose puslapiuose taip pat jiems skiria daug dėmesio, todėl 5 pav. pateikiama išsamesnė įdarbinimo testų analizė.

Iš 5 pav. pateikiamos informacijos matyti, kad patys populiariausi, dažniausiai siūlomi atlikti yra asmenybės ir interesų bei žinių testai, juos atlieka atitinkamai 87 ir 80 proc. įdarbinimo testus personalo atrankos procese taikančių PVPT. Šių testų pagalba yra tikrinamos darbuo reikalingos žinios bei pretendentų asmeninės savybės ir interesai. 30 proc. siūlo vertinimo centre ištirti pretentes į vadovų pareigas, rečiau – specialistus. Vertinimo centruose

pretentes tiriami, pateikiant testus bei užduotis priimti sprendimus situacijose, panašiose į realias Patys veiksmingiausi ir nesunkiai sukuriami bei naudojami, kai darbas yra tikslus ir jį nesunku patikrinti, yra darbo pavyzdžio testai, tačiau juos naudoja tik 20 proc. įdarbinimo testus siūlančių atlikti PVPT. Pažintinius (intelektu) gebėjimų testus atlieka 13 proc. įdarbinimo testus siūlančių atlikti PVPT. Be jau minėtų pretendentų įdarbinimo testų tipų yra siūloma įvertinti pretendentų lojalumą (7 proc.), stipriąsias ir silpnąsias pretendentų puses (3 proc.), vadovavimo ir lyderiavimo įgūdžius (3 proc.), ištirti pretendentų konfliktinių situacijų sprendimo (3 proc.) bei vadovavimo stilių (3 proc.). Galima pastebėti, kad personalo atranką siūlančios atlikti PVPT siūlo visą spektrą psichologinių testų, kartu pabrėždamos, jog jų kolektyve dirba psichologai, kurie ir vertina pretentes.

Literatūroje yra pateikiamos įvairios atrankos interviu rūšys, ir PVPT Lietuvoje siūlo atlikti keletu rūšių interviu. Dažniausiai vėl gi siūlomi psichologo kvalifikacijos reikalaujantys interviu: net 48 proc. PVPT siūlo atlikti darbo motyvacijos įvertinimo



5 pav. PVPT siūlomų atlikti įdarbinimo testų tipai (%)



interview; 43 proc. – psichologinį interview. Kiek rečiau įvardijamas struktūrizuotas interview (26 proc.) ir pretendentų asmeninių, finansinių ir kt. lūkesčių išsiaiškinimo interview (17 proc.). Be to, PVPT labiau naudoja telefoninį (26 proc.) nei tiesioginį (akistatos) interview (9 proc.).

Apibendrinant personalo atrankos paslaugų analizę, galima teigti, kad PVPT Lietuvoje siūlo įvairius personalo atrankos metodus ir procedūras, ir pirmenybę teikia psichologo kompetencijos reikalaujantiems metodams.

*Personalo adaptavimas (orientavimas).*

Natūralu, kad Lietuvoje PVPT nedažnai siūlo atlikti personalo adaptavimo paslaugas. Apibendrinus PVPT internetiniuose puslapiuose pateikiamą informaciją galima sudaryti tokį adaptavimo paslaugų sąrašą:

- adaptacinių programų naujiems darbuotojams parengimas;
- adaptacinių programų naujiems darbuotojams pritaikymas pagal organizacijos poreikius;
- naujo darbuotojo įvedimo į darbą programos vykdymas;
- darbuotojo adaptacijos ir mokymo plano parengimas bei sėkmingo jo vykdymo koordinavimas;
- Pagalbos teikimas PVPT pasiūlytam kandidatui tampant visaverčiu organizacijos nariu.

Šie personalo adaptavimą (orientavimą) siūlančių atlikti PVPT paslaugų apibūdinimai rodo, jog PVPT pirmiausia siūlo priemones, leidžiančias sukurti kokybišką formalizuoto personalo adaptavimo procedūrą organizacijoje, tai: adaptacinių programų bei rekomendacijų naujiems darbuotojams parengimas (33 proc. PVPT siūlo tokią paslaugą) ir pagalba naujam darbuotojui adaptuojantis naujame kolektyve bei naujoje darbo

vietoje (22 proc.). Dėmesio verta ir naujo darbuotojo adaptacijos bei mokymo planų rengimo paslauga. Tai leidžia daryti išvadą, jog personalo adaptavimo (orientavimo) paslaugos turėtų užtikrinti kokybišką šios veiklos atlikimą organizacijoje. Tik reikia atkreipti dėmesį, kad nemažai PVPT tokias paslaugas siūlo tik jų atrinktiems kandidatams.

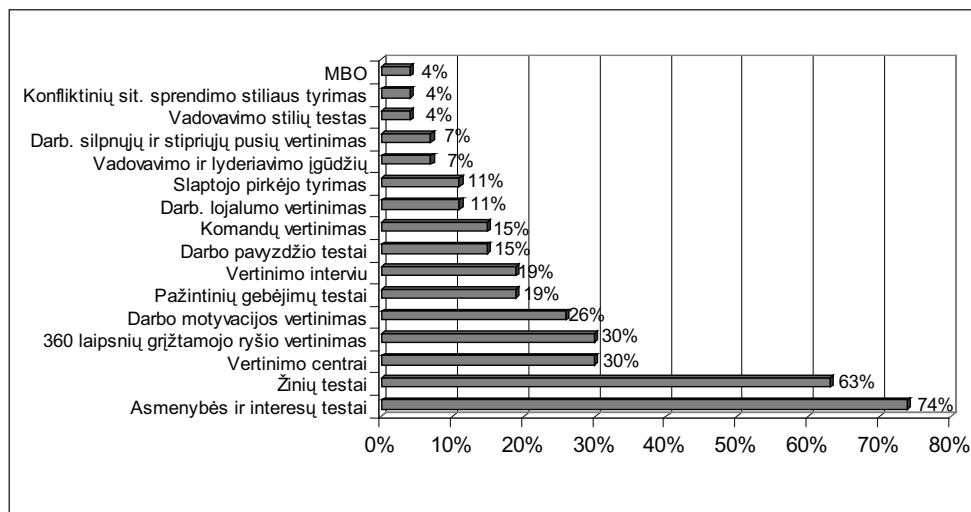
*Personalo vertinimas.* Šios PV veiklos metu turėtų būti įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas bei jų atitikimas užimamoms ar numatomoms ateityje pareigoms. Tam organizacijoje turėtų būti sukurta atitinkama procedūra, kurios pagrindą sudaro personalo vertinimo metodai. PVPT Lietuvoje siūlo įvairius individualius personalo vertinimo metodus (žr. 6 pav.). Sulyginus šį paveikslą su 5 pav. galima pastebėti, kad testai yra dažniausiai siūloma personalo vertinimo priemonė. Jie paprastai sutampa su personalo atrankoje naudojamais testais. Taip yra todėl, kad net 87 proc. PVPT, siūlančių darbuotojų vertinimą testų pagalba, siūlo ir įdarbinimo testų paslaugas. Tuo tarpu kiti vertinimo metodai siūlomi nepalyginti rečiau: vieną naujausių individualių darbuotojų vertinimo metodų – 360 laipsnių grįžtamojo ryšio vertinimą atlikti siūlo 30 proc. PVPT; vertinimo interview – 19 proc. PVPT; valdymo pagal tikslus (angl. *MBO – management by objectives*) metodą – tik 4 proc. PVPT.

Iš 6 pav. matyti, kad populiarūs psichologų siūlomi vertinimo metodai.

Atlikta analizė taip pat parodė, kad tik 2 PVPT siūlo sukurti personalo vertinimo procedūrą, o darbuotojų veiklos vertinimo kriterijų nustatymo paslaugą teikia tik 7 proc. PVPT.

*Personalo ugdymas.* Darbuotojų kompetencijos ar kvalifikacijos atnaujinimo ir keitimo paslaugas siūlo visa eilė PVPT.





6 pav. PVPT siūlomi darbuotojų vertinimo metodai Lietuvoje (proc.)

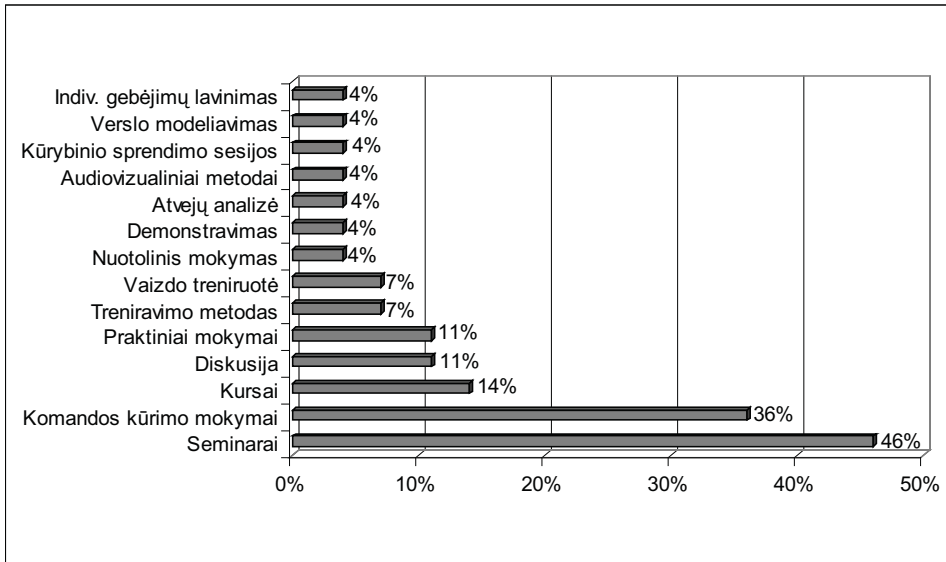
Didžioji dalis jų (net 93 proc.) siūlo organizuoti vidinius ir atvirus personalo mokymus. Daug rečiau PVPT teikia personalo ugdymo procedūrų paslaugas: nustatyti darbuotojų ugdymo poreikį (27 proc.), parengti darbuotojų ugdymo programas bei planus (27 proc.) bei sukurti ir atnaujinti darbuotojų ugdymo sistemas (3 proc.).

7 paveiksle pateikiami PVPT siūlomi personalo mokymo metodai. Dažniausiai yra siūlomi mokymai seminarų pagalba (46 proc.) bei komandos kūrimo mokymai (36 proc.). Taip pat organizuojami kursai (14 proc.), įvairūs praktiniai mokymai (11 proc.) bei mokymas diskusijų forma (11 proc.). Rečiau siūlomi mokymo metodai: treniravimo metodas (7 proc.), kai patyręs darbuotojas ar instruktorius moko darbo vietoje; vaizdo treniruotė (7 proc.), kurios metu mokoma kalbėti prieš vaizdo kamerą, susikaupti, gerai apmąstyti sakomą informaciją, valdytis ir kontroliuoti save; demonstravimas (4 proc.), kai žodinė informacija yra papildoma vaizdiniais; atvejų analizė

(4 proc.), kai mokoma pateikiant ir analizuojant realią situaciją; kūrybinio sprendimo sesijos (4 proc.), kai konkretūs įmonei aktualūs klausimai sprendžiami, panaudojant darbuotojų turimą patirtį ir kūrybinį potencialą; verslo modeliavimas (4 proc.), kai kompiuterinių verslo modelių pagalba yra atkartojami tipiški įmonės valdymo procesai; nuotolinis mokymas (4 proc.).

Apibendrinant PVPT siūlomas personalo ugdymo paslaugas, galima teigti, jog organizacijos turi galimybę pasirinkti įvairius tradicinius ir šiuolaikinius darbuotojų mokymo metodus, labiausiai atitinkančius jų poreikius.

*Personalo judėjimo valdymas.* 8 pav. pateikiamos Lietuvoje PVPT personalo judėjimo valdymui atlikti siūlomos paslaugos. Net 70 proc. PVPT siūlo atlikti įvairias atleidimų valdymo procedūras: išdarbinimą (55 proc.), kurio metu iš darbo atleistas asmuo yra mokomas, jam patariama, kaip susirasti darbą; atleidimo iš darbo dokumentacijos parengimą (10 proc.); teisinių, ekonominių ir

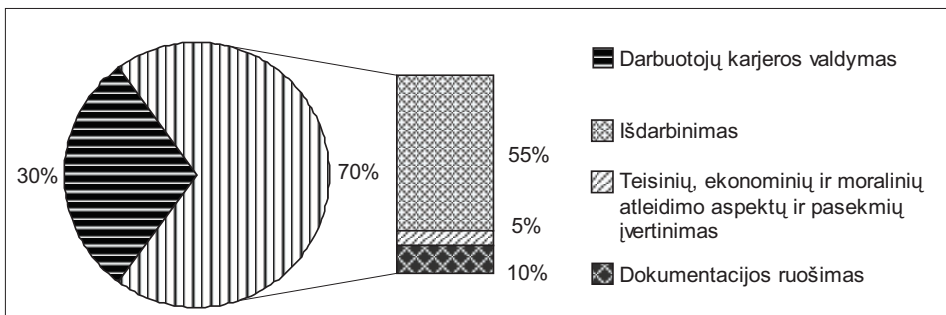


7 pav. PVPT siūlomi darbuotojų mokymo metodai (proc.)

moralinių atleidimo aspektų ir pasekmių įvertinimą (5 proc.). Trečdalis PVPT siūlosi vykdyti darbuotojų karjeros valdymą: sukurti ir pritaikyti darbuotojų karjeros valdymo projektus; parengti darbuotojų karjeros planus

Taigi, PVPT siūlomas atlikti karjeros valdymas iš esmės yra tiesiog darbuotojo karjeros planų sudarymas. Tuo tarpu išdarbinimo paslaugos yra labiau išplėtos ir šiuolaikiškos.

*Atlygis už darbą ir darbuotojų sauga.* Šios veiklos atlikimui PVPT Lietuvoje siūlo atlikti tokias paslaugas kaip: skatinimo (motyvavimo) planų valdymas (60 proc.); organizacijos mikroklimate tyrimas (60 proc.); tiesioginių finansinių išmokų valdymas (40 proc.); streso darbe ir konfliktų valdymas (7 proc.). Taigi, PVPT Lietuvoje siūlo atlikti tiek su atlygiu už darbą, tiek su darbuotojų sauga susijusias veiklas, tačiau tik keliais aspektais.



8 pav. PVPT siūlomos personalo judėjimo valdymo veiklos atlikimo priemonės Lietuvoje (proc.)

## Išvados

Apibendrinti PVPT internetinėse svetainėse pateikti pirminiai duomenys apie jų reklamuojamų paslaugų apibūdinimą leidžia daryti tokias išvadas:

- PVPT teikiamų paslaugų pasiūla atspindi Lietuvos organizacijose vyraujančią požiūrį į personalo valdymo funkciją: aprūpinti organizaciją reikiamu kiekiu pageidaujamos sudėties darbuotojais, samdyti patirtį turinčius darbuotojus. Iš tiesų, PVPT teikia paslaugas visoms organizacijose reikalingoms PV veikloms atlikti, išskyrus personalo planavimą, o pačios populiariausios siūlomos paslaugos susijusios su organizacijų apsirūpinimu darbuotojais už organizacijos ribų.

- PVPT paslaugos orientuotos teikti pagalbą organizacijoms teisingai juridškai parengti įvairius personalo dokumentus, dažniausiai darbuotojų įdarbinimo ir atleidimo, taip pat darbus/pareigas reglamentuojančius dokumentus.

- Personalo verbavimo ir atrankos paslaugos leidžia sutaupyti laiko, kai reikia išanalizuoti ir susisteminti pretendentų CV, motyvacinius laiškus ir kt. dokumentus. Jos taip pat gali parengti bei publikuoti darbo skelbimus jų pačių bei specializuotuose internetiniuose puslapiuose bei spaudoje.

- PVPT siūlo labai platų spektrą tradicinių pretendentų atrankos ir individualių personalo vertinimo metodų ir procedūrų: įdarbinimo/darbuotojų vertinimo testus, atrankos/vertinimo interviu, rekomendacijų ir informacijos patikrinimą; derybas dėl darbo sąlygų ir kt. Dažniausiai siūlomi testai ir kiti psichologo kompetencijos reikalaujantys atrankos ir vertinimo metodai.

- PVPT siūlo atlikti išsamų pretendentų į vadovų pareigas arba jau dirbančių vadovų/specialistų vertinimą vertinimo centre.

- Šiuolaikiniai vertinimo metodai (360 laipsnių grįžtamojo ryšio vertinimas, MBO) siūlomi nepalyginti rečiau. Vos kelios PVPT siūlo sukurti personalo vertinimo procedūrą ar nustatyti darbuotojų veiklos vertinimo kriterijus.

- Personalo adaptavimo paslaugų apibūdinimai rodo, jog PVPT siūlo priemones, leidžiančias sukurti kokybišką formalizuoto naujo darbuotojo adaptavimo procedūrą organizacijoje.

- Didžioji dauguma personalo ugdymo paslaugas teikiančių PVPT siūlo organizuoti vidinius ir atvirus personalo mokymus, orientuotus į praktinių įgūdžių ugdymą tradicinių ir inovacinių metodų pagalba. Daug rečiau teikiamos su personalo ugdymo procedūra susijusios paslaugos: darbuotojų ugdymo poreikio nustatymas; darbuotojų ugdymo programų bei planų parengimas; darbuotojų ugdymo sistemų sukūrimas ir atnaujinimas.

- PVPT teikiamos paslaugos karjeros valdymo srityje apsiriboja darbuotojo karjeros planų parengimu. Tuo tarpu atleidimo valdymo paslaugos, nors ir retai siūlomos, yra labiau išplėtos ir šiuolaikiškos, teikiančios pagalbą iš darbo atleistam asmeniui, įvertinančios teisinius, ekonominius ir moralinius atleidimo aspektus ir pasekmes.

- Atlygio už darbą ir darbuotojų saugos veiklos atlikimui PVPT siūlo tiek su atlygiu už darbą, tiek su darbuotojų sauga susijusias veiklas, tokias kaip: tiesioginių finansinių išmokų valdymas, motyvavimo planų valdymas; organizacijos mikroklimato tyrimas streso darbe ir konfliktų valdymas.

## Literatūra

1. Bakanauskienė, I., Staniulienė, S., Maziliauskaitė, I. (2008). Personalo valdymo veiklų tendencijos Lietuvos įmonėse // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 46, Kaunas: VDU.
2. Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas: bendrasis AM vadovėlis. Kaunas: VDU leidykla.
3. Bayo-Moriones, J. A., Merino-Diaz de Cerio, J. (2001). Size and HRM in the Spanish manufacturing industry // Employee relations, Vol. 23, No 2.
4. Dessler, G. (2010). Human resource management. 12th ed. – Pearson education.
5. Encyclopedia of Business and Finance (2001). Ch. ed. B. S. Kaliski – Macmillan Reference USA, Vol. 1.
6. Gooderham, P. N., Nordhaug, O., Ringdal, K. (1999). Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms // Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No 3.
7. Price, A. (2007). Human Resource Management. 3th ed. – Thomson learning.
8. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008) Human Resource Management. 7th ed. – Pearson education.
9. <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M4010241&...>
10. Lietuvos organizacijų katalogas. Prieiga per Internetą: <http://www.imones.lt/lt/directory/headings/personalo-paieska-ir-atranka-mokymai> [Žiūrėta: 2010 m. gegužė].
11. TNS Gallup Žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimas. Prieiga per Internetą: [http://old.tns-gallup.lt/lt/dispatch.php/lt\\_news/lt\\_news\\_251](http://old.tns-gallup.lt/lt/dispatch.php/lt_news/lt_news_251). [Žiūrėta: 2010 m. gegužė].

Straipsnis įteiktas: 2010 10 29  
Parengtas publikuoti: 2010 11 30

Irena BAKANAUSKIENĖ, Daiva BRASAITĖ

## THE ANALYSIS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SERVICES IN LITHUANIA

### Summary

The domination of small and medium-sized enterprises as well as the development level of HR activities in organizations has become the main consideration for managers in Lithuania who want to qualitatively perform HRM services or look for a related decision. There are many HRM service providers in Lithuania; however it is necessary to ascertain whether they can provide professional assistance and in what areas. So *the object* of the research presented in the article is HRM service providers in Lithuania while *the aim* is to identify and assess the possibilities of getting HRM services *outside* the organisation.

Objectives of the research:

1) *To identify HR activities proposed by the HRM service providers*, trying to match the description and the purpose of the HRM services according to the definitions in Table 1.

2) *To identify methods and procedures of HRM services proposed by the HRM service providers*, assessing their diversity and up-to-date relevance.

On the basis of special HRM literature, a list of methods and procedures used by HRM services

providers has been created. Information for the research was collected via the websites of HRM service providers and was registered and processed with the help of the MS Excel program. Fifty HRM service providers were selected from the general set (120 HRM service providers) in accordance with the information they provide on their websites as well as the level of professional expertise they possess.

Limitations of the research. Information on the websites is used to attract customers, so it can be assumed that the information about services and professional expertise can be inaccurate.

Summarised information from the websites of the HRM service providers leads to the following conclusions:

- HRM service providers reflect the prevailing attitude in Lithuanian organizations towards HRM activities – to provide the organization with appropriate amount of eligible and experienced personnel. HRM service providers offer to perform almost all necessary HRM activities except for HR planning. The most popular services offered by HRM

service providers are the staffing of HRM outside the organization.

- HRM service providers aim at giving practical advice about labour law, as well as preparing the appropriate regulating documentation for the personnel (hiring, dismissals, job/position rules and descriptions).

- Buying of services concerning recruiting and selecting of appropriate candidates saves time for the organization as analyzing and systematizing of CVs, cover letters and other related documents is a big job. HRM service providers also prepare and publish job ads on their own websites as well as on other specialized websites or newspapers.

- HRM service providers offer a wide range of traditional methods and procedures for selecting and testing of candidates: tests, interviews, verification of references, negotiations about work conditions etc. Most often they advertise services based on psychologists' competency.

- HRM service providers offer a comprehensive evaluation selecting and appraising managers in the assessment centre.

- Methods of performance appraisal such as 360 Degree Feedback or MBO are not widely used. Only a few HRM service providers offer preparing policies and procedures for performance appraisal.

- HRM service providers suggest successful methods intended for orienting new employees in an organization.

- Most of HRM service providers offer internal and external trainings focused on practical skills using traditional and innovative methods. But very few of them offer to develop procedures for HR training and development activity.

- HRM service providers also suggest limited services for career management. Instead they prepare career plans for employees, whereas rarely offered services for managing dismissals are more developed and modern.

HRM service providers in Lithuania offer the following activities concerning the reward for work and safety management: creation of direct financial incentives, motivation plans, analysis of organizational climate, managing of conflicts and work stress in the organization.