

TALENTINGO PERSONALO ATRANKOS VEIKSNIAI: FARMACIJOS ORGANIZACIJŲ ATVEJIS

Doc. dr. Dileta Jatautaitė

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija

Indrė Janušauskienė

Anotacija. Straipsnyje pristatomos ir analizuojamos talento ir kompetencijos sąvokų sampratos bei jų samplaika, orientavimo ir motyvavimo veiksnių svarba ilgalaikiam talentų išlaikymui. Straipsnio tikslas – išsiaiškinti ir išanalizuoti pagrindinius veiksnius, motyvuojančius talentingus darbuotojus likti ir efektyviai dirbti šiuolaikinėje farmacijos organizacijoje.

Siekiant įgyvendinti straipsnio tikslą ir iškeltus uždavinius, buvo atliktas tyrimas, pateikus 2018 metais parengtą elektroninę anketą farmacijos organizacijų administracijos darbuotojams (vadovams ir specialistams). Remiantis surinktais duomenimis, buvo įvertinta talentų svarba, išanalizuoti talentingų darbuotojų motyvavimo veiksniai, svarbūs personalo išlaikymui ir jų darbo efektyvumui.

Atliekant tyrimą gauti rezultatai padėjo išskirti ir išanalizuoti problemas, su kuriais susiduria farmacijos organizacijos, norėdamos apsirūpinti talentingais darbuotojais, juos motyvuodamos efektyviai ir kokybiškai dirbti. Straipsnyje išanalizuoti tyrimo rezultatai padės rasti efektyviausius motyvavimo metodus, būtinus talentams išlaikyti ir situacijai organizacijoje pagerinti į talentų paieškos procesą įtraukiant daugiau veiklų ar gerinant jų įgyvendinimą. Pritraukimas talentingo personalo – vienas svarbiausių organizacijos uždavinių, čia itin svarbus pradinis etapas – supažindinimas su darbo specifika, organizacijos kultūra, kolektyvu ir kt. Lietuvos farmacijos organizacijų personalo tyrimo analizė parodė, kad pritraukti talentus tenka vadovams, neturintiems specialių įgūdžių ir kvalifikacijos šiai veiklai tinkamai atlikti. Apsirūpinama talentais tokiais pat metodais kaip ir kitu personalu. Ir šiuo atveju tai vyksta nevisiškai tinkama tvarka, daugiau dėmesio skiriant darbuotojo išlaikymo kainai, o itin mažai – talentus motyvuojančių veiksnių sistemai, kuri labai svarbi skatinant kokybišką ir efektyvų organizacijos darbą.

Reikšminiai žodžiai: talentas, gabumai, motyvacija, farmacija, organizacija, personalas, verbavimas.

Ivadas

Talentingumo sąvoka šiuolaikiniame moksle interpretuojama įvairiai. Pavyzdžiui, Grakauskaitė-Karkockienė (2002) talentingumą aiškina taikydama Gardnerio sąvokos interpretaciją (1992) – kad talentas atsiskleidžia per gabumą, intelekto, žinių, motyvacijos ir nuostatų visumą, kuri lemia individo profesinę sėkmę įvairiose srityse (Gardneris, 1992, cit. Grakauskaitė-Karkockienė, 2002). Kai kuriais atvejais talentas aiškinamas kaip gebėjimų atskleidimas, kuris priklauso nuo šeimos, mokyklos ir visuomenės požiūrio ir įtakos (Grakauskaitė-Karkockienė, 2006; Mönkas ir Ypenburgas, 2003). Mönkas ir Ypenburgas (2003) talentą, pavyzdžiui, priskiria prie gabumų. Tad kai kurie mokslininkai sąvokas „gabumai“ ir „talentas“ skirtingai interpretuoja, nors dažnai jos abi vartojamos kaip artimos reikšmės žodžiai. Tačiau visi sutinka, kad talentas yra tiesiogiai susijęs su intelektiniais gebėjimais tam tikroje mokslo ar veiklos srityje. Taigi sąvoka „talentingas“ taikoma, kai kalbama apie meno, sporto, muzikos ir kitas sritis, kur pasireiškia įvairūs išskirtiniai, dominuojantys asmenybės gabumai. Šiame darbe vadovausimės Gagné (2018) sąvoka, kad talentas – tai veikloje išvystyti gabumai. Aktuali šiam straipsniui taip pat yra Feldhuseno (1994) talento sąvoka, kuri akcentuoja, kad gabumus ir talentingumą lemia įgymiai (genetiškai nulemti gebėjimai), ankstyvos gebėjimų apraiškos, gebėjimai ir polinkiai, žinios, kūrybiniai gebėjimai, metakognityvūs gebėjimai, motyvacija ir mokymosi stiliai.

Žodis „talenta“ lotynų kalboje reiškia polinkį, norą, troškimą. Šumere, Babilone, Graikijoje ir Romoje talentu buvo vadinamas senovinis svorio ir piniginis matavimo vienetas, Biblijoje, Evangelijoje pagal Matą, – kūno ar minčių jėga, kurią Dievas suteikia žmogui tam, kad jis ją dar labiau subrandintų ir sustiprintų.

Jungtinėse Amerikos Valstijose 2013 m. atliktas tyrimas parodė, kad talentingais žmonėmis išsiskiria daugiau nei pusė pelningiausių kompanijų TOP50, tarp jų ir esančios pačiose aukščiausiose pozicijose – „Apple“, „Microsoft“ ir „Google“. Remiantis „Adecco Group“ atliktu tyrimu „Tarptautinis talentų konkurencingumo indeksas 2015–2016“, iš 20 konkurencingiausių pasaulio šalių net 18 – Vakarų valstybės. Tačiau Lietuvos valstybinėje 2013–2022 m. švietimo strategijoje žodžio „talentas“ apskritai nėra. Valstybinės studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) 2013–2020 metų plėtros programos 2016–2018 metų veiksmų plane keliamas tikslas sukurti gebančiam ir motyvuotam asmeniui palankią aplinką tapti aukštos profesinės kvalifikacijos specialistu, savęs realizavimą derinančiu su valstybės ir visuomenės lūkesčių tenkinimu.

Talentų išlaikymo ir motyvavimo organizacijoje problemą I. Savickienė (2003), UAB „Personalo centro brokeriai“ direktorė, aiškina tuo, kad, didėjant aukšto lygio specialistų ir vadybininkų stygiui, organizacijos susiduria ne tik su problema, kaip atrinkti, bet ir kaip pritraukti talentus, kaip pasiekti, kad organizacija būtų laikoma itin pageidautina darbo vieta. Kad talentingų darbuotojų paieškos problema egzistuoja, galima spręsti, atsakius į klausimą – ar organizacijoje jau dabar dirba geriausi darbuotojai? Ar geriausi darbuotojai neišeina dirbti į kitas organi-

zacias? (<http://www.manager.lt>)

Siekiant, kad organizacijose būtų kuo daugiau talentingų darbuotojų, personalo atranka jose turi būti atliekama itin atsakingai. Organizacijos personalas nėra tik darbuotojai – tai yra jos sėkmės garantas. Taigi jos rūpestis turėtų būti, kaip pasirinkti tik geriausius ir talentingiausius darbuotojus, o šiuo konkrečiu atveju (vykdant atranką į farmacijos įmonę) – aukšto lygio specialistus – talentus.

Talentingo darbuotojo atranka prasideda anksčiau, nei atsiranda laisva darbo vieta. Todėl svarbu sukurti potencialių darbuotojų rezervą, objektyviai įvertinant darbo sudėtingumą ir aiškiai apibrėžiant, kokių rezultatų naujasis darbuotojas turės pasiekti ir kokias užduotis turės atlikti paskirtas į tam tikras pareigas. Žinoma, taip pat turi būti įvertintos ir naujojo darbuotojo asmeninės savybės (Grenčiková, Guščinskienė, Španková, 2017).

Pagrindinė organizacijų problema – kaip rasti, atrinkti geriausią, talentingiausią ir efektyviausią darbuotoją į laisvą darbo vietą ir jį išlaikyti. Pradedant „talentų medžioklę“, reikia aiškiai numatyti tikslus, uždavinius, veiklos procesą ir metodus. Taip pat svarbu pasirinkti paieškos, atrankos ir motyvavimo metodus bei kitas talentingo personalo atrankos efektyvumą užtikrinančias priemones.

Tyrimo problema. Farmacijos organizacijose daugiausia dirba aukštąjį išsilavinimą turintys žmonės (medikai, farmacininkai, vadybininkai, rinkodaros specialistai ir kt.). Kyla problema – kaip sėkmingai atrinkti talentingus darbuotojus į farmacijos organizacijas Lietuvoje ir kokie yra jų išlaikymo organizacijose veiksniai?

Tyrimo objektas – talentingo personalo atrankos veiksniai.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti ir išanalizuoti pagrindinius veiksnius, skatinančius talentingus darbuotojus dirbti šiuolaikinėje organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) išsiaiškinti, kas yra talentingas organizacijos personalas;
- 2) nustatyti, kaip aprūpinti organizaciją talentingu personalu;
- 3) rasti būdų, kuriais būtų galima geriau apsirūpinti talentingais darbuotojais

Lietuvos farmacijos organizacijose.

Tyrimo metodai ir metodologija: teorinės medžiagos lyginamoji analizė ir sintezė; apklausa anketuojant farmacijos organizacijų administracijos darbuotojus.

Straipsnyje pateikiamos ir analizuojamos talento, kompetencijos sąvokų sampratos ir jų samplaika, orientavimo ir motyvavimo veiksnių svarba siekiant ilgą laiką išlaikyti talentus.

Remiantis moksliniais straipsniais sudaryta ir pateikta farmacijos organizacijų administracijos darbuotojams (vadovams ir specialistams) elektroninė anketa. Surinkti duomenys turi padėti nustatyti talentų svarbą, apsirūpinimo jais būdus ir jų išlaikymo organizacijoje aspektus.

Anketavimo rezultatai padėjo išskirti problemas, su kuriomis susiduria farmacijos organizacijos apsirūpindamos talentais ir juos išlaikydamos, ir suformuluoti pasiūlymus, kaip galima būtų pagerinti situaciją – aktyvinti apsirūpinimo talentais procesą įtraukiant kuo daugiau motyvuojančių veiksnių, gerinančių vykdomų veiklų kokybę.

Organizacijos apsirūpinimas talentingu personalu

Dabartinėms organizacijoms apsirūpinimas talentingu personalu yra ilgalaikis ir tikslingas procesas, paremtas tam tikrais principais ir standartais, tokiais kaip bendradarbiavimas ir įsipareigojimas samdyti, išsaugoti ir ugdyti talentus organizacijos sėkmei užtikrinti (HRfocus, 2008 kovas).

Specialiojoje literatūroje teigiama, kad įmonės pasiektų užsibrėžtą sėkmę, reikalingas tikslas ir nuoseklus personalo vadybos veiksmų planavimas. J. A. F. Stoner, Jatautaitė, Kazimianec (2018) ir kiti (1999) pateikia *žmonių išteklių* valdymo proceso organizacijoje schemą (1 pav.).



1 pav. Talentingo personalo apsirūpinimo etapai

Šaltinis: D. D. Dubois, W. J. Rothwell, Competency-based HR. Management (2004)

Žmonių išteklių, kitaip – darbuotojų poreikio, planavimas – tai planų, kaip užpildyti atsirandančias laisvas darbo vietas, sudarymo procesas, grindžiamas ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų prognoze ir sprendimu, ar išorės ir vidaus kandidatai bus verbuojami į šias darbo vietas (Dessler, 2001).

Tradicinio planavimo ypatumas yra tai, kad daroma prielaida, jog ateitis bus tokia kaip ir praeitis ir kad tam tikra žmonių grupė atliks tiksliai numatytą darbą. Kompetencija grindžiant darbuotojų verbavimą ir atranką daroma prielaida, kad praeities elgesys gali padėti numatyti elgesį ateityje panašiose situacijose (Goldstein, Davison, 1998).

Talentų vadyboje turi būti numatomi tikslai, metodai, laukiami rezultatai, jų pasiekimo laikotarpis (terminas), vertinimas, prisitaikymą prie kintančios aplinkos lengvinančios priemonės ir eigos kontrolė. Tradicinio personalo valdymo atveju vienu metu naudojami keletas teoriškai nustatytų metodų, pagal kuriuos planuojama veikla. Metodai talentų vadyboje – tai tik priemonė, padedanti planuoti (Dubois, 2004).

Talentų išteklių planavimas – tai nuoseklių veiklų visuma. D. Dubois (2004) pateikia 11 etapų apsirūpinimo talentais, kompetentingais darbuotojais organizacijoje schemą (1 pav.).

Verbavimas – tai procesas, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją, laisvas darbo vietas, potencialūs kandidatai. Šios veiklos rezultatas – tam tikras skaičius kandidatų, iš kurių bus atrinktas ir pasamdytas reikalingas darbuotojas (Bakanauskienė, 2002).

D. Dubois (2004) išskiria 4 tradicinio personalo verbavimo etapus:

1. *Laisvos darbo vietos nustatymas* – galimi du variantai: planuoti darbuotojų ateities poreikį arba nustatyti faktinį darbuotojo trūkumą (kai jau yra laisva darbo vieta).

2. *Darbo vietos ir reikalingų įgūdžių aprašymas* – darbo aprašymas, užduočių detalizavimas tam, kad būtų lengviau sudaryti reikiamų kandidatų savybių sąrašą ir atlikti atranką.

3. *Verbavimo šaltinių pasirinkimas* – vidinių ar išorinių šaltinių pasirinkimas atliekant kandidatų paiešką.

4. *Pasirenkamas veiksmingiausias būdas pritraukti atsirinktus kandidatus* – organizacija turi rasti būdą, kaip įtikinti tinkamą darbuotoją, kad tai geriausia vieta dirbti.

G. Dessler (2001) į verbavimo procesą įtraukia: 1) personalo poreikio prognozę; 2) kandidatų pasiūlos prognozę ir 3) verbavimo šaltinių pasirinkimą.

Remiantis A. Sakalu (1998), šį procesą sudaro 4 etapai:

- 1) Verbavimo dokumentų paruošimas/pateikimas.
- 2) Dokumentų vertinimas, pirminė atranka pagal formalius duomenis.
- 3) Atrinktų kandidatų pirminė kontaktinė atranka.
- 4) Galutinė atranka.

Daugelis autorių, kurie analizuoja tradicinę ir talentais paremtą personalo

paiešką, pabrėžia – talentingo personalo paieška skiriasi nuo tradicinės tuo, kad, pradėdant planuoti įprastinę paiešką, dėmesys skiriamas *išlaidoms – kiek tai kainuos*, ir priešingai, planuojant talentų paiešką, galvojama, *kokią naudą* atneš naujas žmogus įmonei.

Siekiant verbuoti *talentus*, D. Dubois (2004) teigia, pirmiausia būtina nustatyti *talentingo darbuotojo poreikį* (1 pav.), kai organizacijos vadovas ar personalo skyrius nusprendžia, kad reikalingas talentingas darbuotojas ir pradeda jį ieškoti. Šis poreikis turi būti pagrįstas, tikslus ir detalizuotas, atsižvelgiant į organizacijos struktūrą, kultūrą, finansines galimybes ir kita.

Labai svarbu, kad darbuotojas būtų parinktas atsižvelgiant į konkrečios darbo vietos reikalavimus. Nėra blogų darbuotojų, yra tik dirbantys ne savo darbą. Humanistinė personalo vadybos koncepcija, kuri yra pagrįsta šiuo požiūriu, teigia, kad jei darbuotojas klaidą padaro nepiktavališkai, dėl to kaltas ne jis, o darbdavys, į darbo vietą netinkamai parinkęs darbuotoją, neįvertinęs jo gebėjimų, siekių, asmeninių savybių (<http://verslas.banga.lt>).

Toliau planuojant talentų verbavimą, turi būti parengiamas *laisvos darbo vietos aprašymas* (1 pav.). Darbo aprašymas – tai rašytinis dokumentas, kuriame nurodyta, ką turi daryti tam tikrą darbą dirbantis asmuo, kaip ir kokiomis sąlygomis reikia atlikti darbą (Dubois, 2004). *Darbo analizė* – tai procedūra, kuri skirta darbų pobūdžiui ir žmonių, kurie turėtų būti pasamdyti jiems atlikti, savybėms apibrėžti. Atliekant tokią analizę sutelkiama informacija apie pagrindines darbo funkcijas, veiklos rūšis ir viso darbo esmę (Dessler, 2001).

G. Dessler (2001) darbo aprašyme išskiria dvi dalis: darbo specifikos aprašymą – dalį, kurioje išvardijamos darbai patenkinamai atlikti reikalingos žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, ir darbo identifikavimo dalį, kurioje nurodomas pareigybės (darbo) pavadinimas.

D. Dubois (2004) siūlo tokią analizę atlikti pagal šiuos kriterijus:

- Darbo apimtis, aktyvumas, trukmė, užduotys, reikalaujančios darbuotojo kompetencijos.
- Kompetencijos, talento svarba, kad darbas būtų atliktas sėkmingai.
- Asmeninės kompetencijos, talento požymiai, kurie padėtų nustatyti, ar žmogus tikrai bus perspektyvus (asmeninės savybės).

Darbo analizę I. Bakanauskienė (2002) įvardija kaip personalo valdymo veiklą, apimančią informacijos apie darbus rinkimą, įvertinimą ir organizavimą. Kad būtų galima sėkmingai atlikti darbo analizę, ji siūlo nustatyti *darbo analizės panaudojimo tikslus*, pvz., planuoti reikalingus žmonių išteklius, išsiaiškinti, ar organizacijoje yra vidinė pasiūla; *įvardyti analizuojamus darbus*, pvz., darbo apimties, įvairovės, trukmės aprašymas ir kita; *surinkti duomenis apie darbus*, pvz., nustatyti metodus, kuriuos tikslinga pasirinkti, įvertinant laiką, sąnaudas, tikslumą.

Darbo aprašymas reikalingas, kad būtų lengviau nuspręsti, kokius žmones reikia verbuoti, atrinkti, o vėliau ir kaip juos motyvuoti.

Remiantis D. Dubois (2004), siekiant pritraukti į organizaciją talentą, reika-

lingas 3-ias etapas – *nustatyti verbavimo šaltinius* (1 pav.).

Norėdami rasti gerų darbuotojų, ypač talentų, į laisvas darbo vietas, darbdaviai turi parodyti vis daugiau iniciatyvos ir išradingumo. Jau nebepakanka įdėti skelbimą apie laisvą darbo vietą į vietos laikraštį ir laukti kandidatų antplūdžio. Talentingo personalo verbavimas reikalauja vis daugiau pastangų.

G. Dessler (2001) teigia, kad, atsakius į klausimą, kiek reikės darbuotojų, reikia atlikti *išorės ir vidaus* kandidatų pasiūlos prognozę. I. Bakanauskienė (2002) pažymi, kad vidiniai verbavimo šaltiniai yra darbo skelbimai, asmens bylos, darbuotojų pasikeitimo diagramos, kompiuterizuotos informacinės sistemos ir kt. Šiuos šaltinius palankiau pasirinkti dėl kelių priežasčių – dėl paprastumo, lengvesnės adaptacijos, mažesnės personalo tekamumo tikimybės. Prie išorinių verbavimo šaltinių ji priskiria kompiuterines duomenų bazes, laikinus darbuotojus, stažuotes, „galvų medžioklę“ (Bakanauskienė, 2002). V. Misevičiaus (2002) internete publikuotame straipsnyje „Personalo atrankos būdai“ minimi aštuoni verbavimo šaltiniai:

- 1) Naudojimasis vidiniais kompanijos resursais.
- 2) Atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis.
- 3) Skelbimai laikraščiuose.
- 4) Paieška universitetuose.
- 5) Įdarbinimo agentūrų paslaugos.
- 6) Dalyvavimas karjeros dienose.
- 7) Internetiniai skelbimai ir duomenų bazės.
- 8) Valstybinių darbo biržų paslaugos.

D. Dubois (2004), nagrinėjęs kompetencija paremtų žmogiškųjų išteklių verbavimo procesą, teigia, jog organizacija, nustačiusi talento poreikį ir padariusi darbo analizę, renkasi verbavimo šaltinius. Talentams verbuoti ji gali naudoti visus verbavimo šaltinius, kaip ir tradiciniame modelyje, tačiau turi iš anksto įvertinti, kurie šaltiniai yra prioritetiniai, o kuriuos naudoti būtų visiškai neefektyvu. Rasti darbuotoją nepakanka. Reikia jį pritraukti į konkrečią organizaciją.

Tyrimo turinys ir eiga

Tyrimui atlikti buvo pasirinktos Lietuvos farmacijos organizacijos, kuriose didžiąją personalo dalį sudaro aukštąjį išsilavinimą turintys žmonės, aukštos kompetencijos ir talentus atskleidę darbuotojai. Tyrimas buvo atliekamas 2018 m. balandžio mėnesį, pateikus anketas organizacijų vadovams ir administracijos darbuotojams. Klausimai buvo pateikti internetine anketa.

Iš viso buvo surinkta 30 anketų. Farmacijos organizacijos labai nenoriai dalijosi duomenimis apie apsirūpinimo darbuotojais veiklas: personalo verbavimą, motyvavimą. Į anketos klausimus delsė atsakyti. 31 % respondentų užpildė anketas, 65 % visų respondentų, kuriems buvo siūsta anketa, jos neužpildė ir duomenų nepateikė. 4 % pranešė, kad tai – organizacijos konfidenciali informacija.

Šio tyrimo patikimumui padidinti *farmacijos organizacijos* buvo pasirinktos atsitiktinai. Darbuotojams, kurie buvo anketuojami, išsamiai paaiškinta, kam tyrimo metu bus naudojami duomenys, kad anketos ir duomenys bus anoniminiai, struktūrizuoti, apibendrinti ir niekur kitur, išskyrus šį darbą, nenaudojami.

Tyrimo metodas ir eiga

Taikant tyrimo metodologiją atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa elektroniniu paštu. R. R. Powell ir L. S. Connaway (2004) apklausos metodą vertina kaip vieną dažniausiai taikomų duomenų rinkimo metodų. Tyrimui atlikti buvo sudaryta anketa.

Tyrimas buvo atliktas 2018 m. balandžio mėn. – juo buvo siekiama užfiksuoti tik tam tikrą situaciją konkrečiu laiku. Kitaip šie tyrimai dar yra vadinami skerspjūvio arba momentiniais (Klebanskaja, 2006). Pagal iškeltą tikslą atliktas aprašomasis tyrimas. Anketoje respondentų buvo prašoma atsakyti į klausimus apie:

- lojalumą darbovietėms;
- talento savybes, svarbą organizacijai;
- darbuotojus motyvuojančius veiksnius;
- respondentą (jo asmeninė informacija – pareigos, darbo patirtis).

Po to buvo kaupiami ir grupuojami duomenys pagal suformuluotus uždavinius. Informacijos šaltiniai suskirstyti į vadovaujantį personalą (vadovus) ir administracijos darbuotojus. Visi respondentai anketas pildė anonimiškai.

Toliau surinkta informacija buvo analizuojama remiantis atrinkta teorine medžiaga.

Klausimai buvo sudaryti pasirinktinai iš duotų variantų – uždari ir atviri. Į pastaruosius respondentai atsakymą turėjo pateikti patys (1 ir 12 klausimai). Dalis klausimų buvo uždari, tačiau respondentai turėjo galimybę įrašyti ir savo variantą (1, 2, 3, 8, 9, 11, 12, 13, 20, 21 klausimai). Atsakydami į 20 ir 21 klausimus respondentai vertino pasirinkimus skalėje nuo 1 iki 10, atsakydami į 8, 13, 15, 19 ir 22 klausimus – galėjo žymėti visus tinkamus variantus.

8, 10, 13, 19, 20, 21 klausimai buvo parengti remiantis vadybos autorių (D. Dubois, 2004; R. White, D. C. McClelland, 2002, N. Nohria ir kt.) talentų vadybos veiklų aprašymais.

Imtis pasirinkta netikimybinė, t. y. *respondentai* buvo atrinkti atsitiktinai.

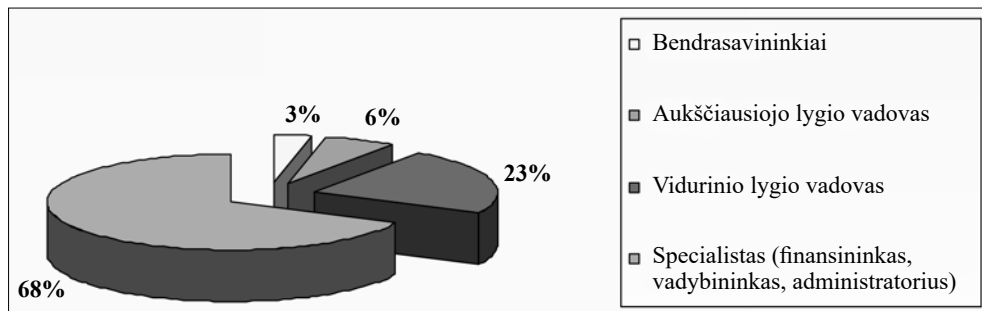
Respondentai

Tiriamųjų grupę sudarė 12 farmacijos organizacijų darbuotojai, sutikę teikti duomenis tyrimui:

8 vidutinio ir aukščiausio lygio vadovai, bendrasavininkiai;

22 administracijos darbuotojai (finansininkai, administratoriai, vadybininkai, personalo skyriaus darbuotojai).

Daugiausia respondentų – 57 % – buvo uždarytųjų akcinių bendrovių, 37 % – atstovybių, po 3% – individualios ir akcinės bendrovės darbuotojai. Daugiausia apklaustųjų respondentų buvo administracijos darbuotojai, specialistai – 68 %. Detalesni pasiskirstymo rezultatai pateikti 2 paveiksle.

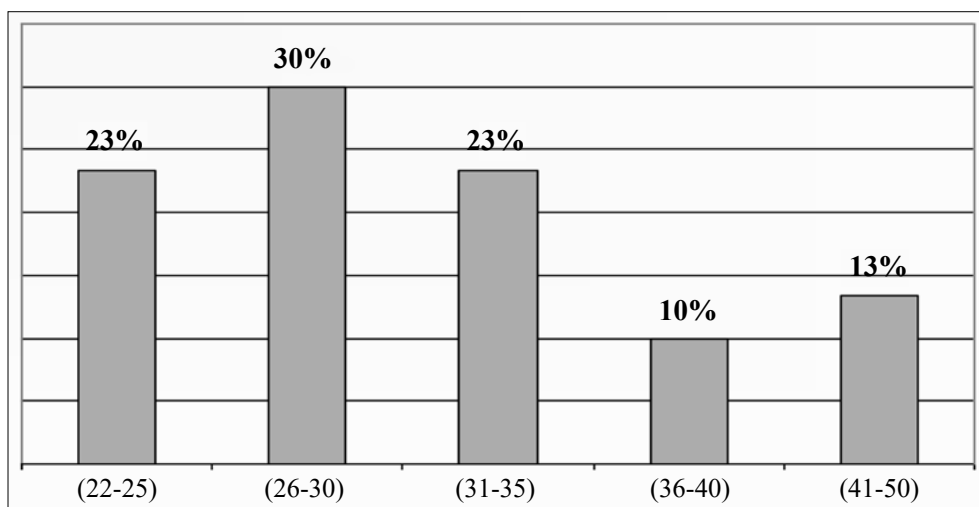


2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal statusą organizacijoje, %

Farmacijos organizacijose buvo apklausta 20 moterų ir 10 vyrų. Visi respondentai turėjo aukštąjį išsilavinimą, labiausiai paplitęs – medicina – 12, vadyba – 8, verslo administravimas – 5, finansai – 3, provizorių mokslas – 2, sociologija – 2, organizacinė psichologija – 1. Trys respondentai yra baigę 2 aukštąsias mokyklas.

Daugelis – 74 % – darbuotojų vadovus vertina kaip labai talentingus, 10 % – kaip talentingus, 16 % darbuotojų negali įvertinti arba nežino vadovo talentingumo.

5 paveiksle matyti, kad pagal amžių daugiausia respondentų buvo 26–30 metų farmacijos organizacijų administracijos darbuotojai (3 vadybininkai, 2 medikai ir po 2 verslo administravimo ir sociologijos specialistus – 30 %).



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, %

Dauguma apklaustų farmacijos organizacijų pagal dirbančių žmonių skaičių patenka į smulkių ir vidutinių organizacijų grupę. Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatyme (Nr. IX-1142) nurodyta, kad mikroorganizacija yra tokia organizacija, kurioje dirba mažiau nei 10 darbuotojų, maža organizacija – kurioje dirba mažiau nei 50 darbuotojų, vidutinė organizacija – kurioje dirba mažiau kaip 250 darbuotojų, didelė organizacija – kuri turi daugiau nei 250 darbuotojų. Visos organizacijos turi būti savarankiškos. Pagal anketavimo rezultatus, dauguma apklaustų respondentų dirbo mažose (73 %) arba mikro- (17 %) farmacijos organizacijose.

Anketavimo rezultatų analizė

Tyrimo metu buvo išsiaiškinta respondentų nuomonė, kokių savybių turinčius darbuotojus daugelis laiko talentingais, ir išskirtos svarbiausios respondentų įvardytos savybės, apibrėžiančios talentą.

Visi respondentai mano, kad pagrindinė talento savybė – gebėjimas *sėkmingai atlikti darbą* – glaudžiai susijusi tiek su talentu, tiek su kompetencija (4 pav.). Nuo 80 iki 90 % respondentų įvardija šias ryškiausias talento savybes:

- specifines asmenines savybes, padedančias sėkmingai atlikti darbą;
- gebėjimą priimti tikslius sprendimus;
- polinkį atskirti sėkmingas ir nesėkmingas situacijas ir sėkmingai jose veikti.

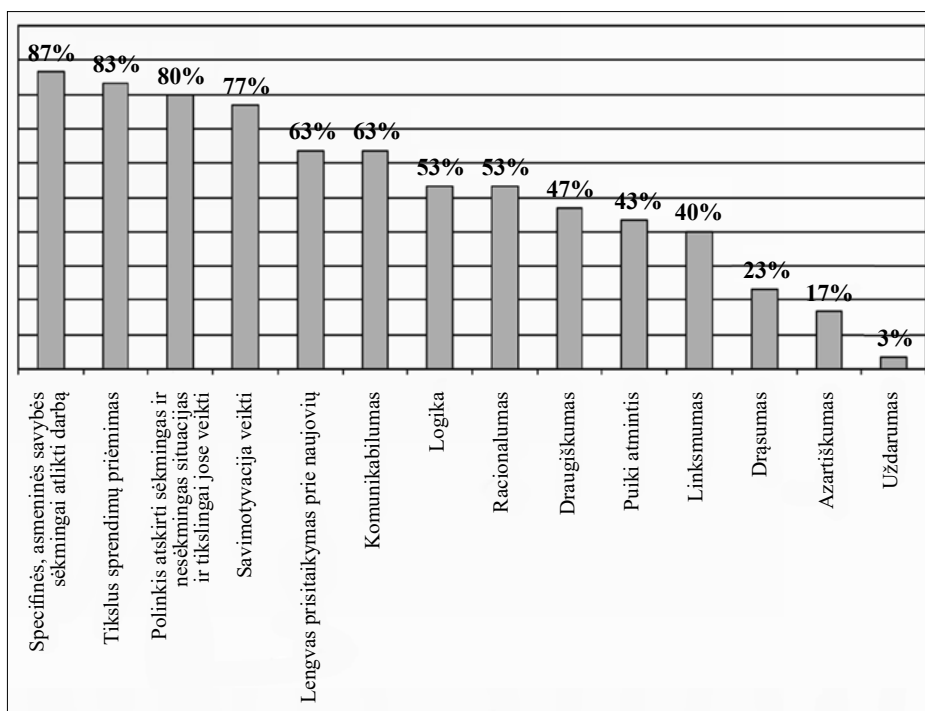
Respondentų nuomone, nuo 60 iki 79 % talento savybes įvardijo daugiau įgimtines arba tikslingai išsiugdomas. Tai:

- savimotyvacija veikti;
- gebėjimas lengvai prisitaikyti prie naujovių;
- komunikabilumas.

Nuo 40 iki 59 % respondentų išvardino talento savybes, kurios yra įgimos arba ilgalaikėmis ir tikslingomis pastangomis išsiugdomos. Tai:

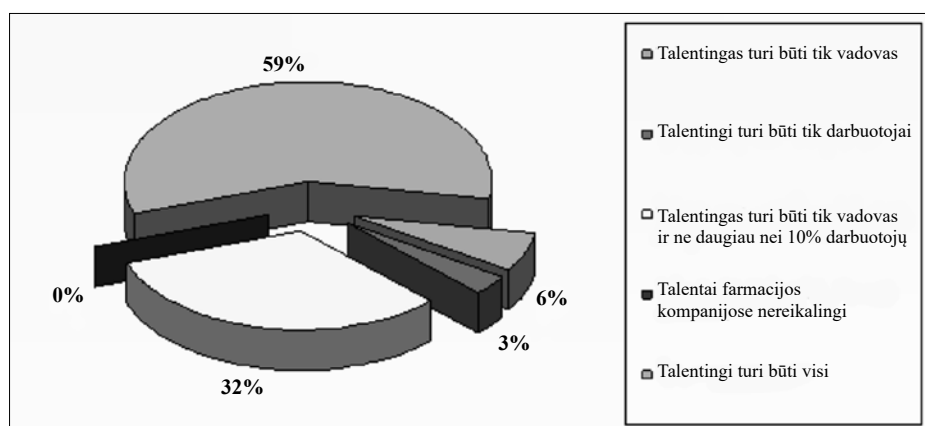
- logika;
- racionalumas;
- draugiškumas;
- puiki atmintis;
- linksnumas.

Respondentų nuomone, drąsumas, azartiškumas ir uždarumas nėra tokios reikšmingos savybės. Jas įvardijo nuo 3 iki 25 % respondentų.



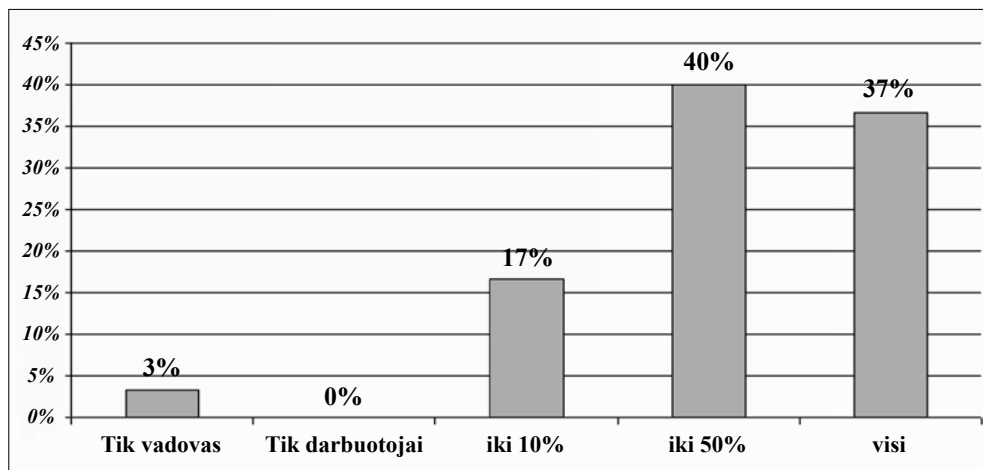
4 pav. Respondentų nuomonė apie talento savybes, %

Remiantis anketinės apklausos duomenimis, didžioji dalis, net 59 %, respondentų mano, kad farmacijos organizacijose turi dirbti tik talentingi darbuotojai. 32 % teigia, kad pakanka, jei talentingas yra organizacijos vadovas ir iki 10 % visų darbuotojų. Tačiau yra manančių ir kitaip – 6 % respondentų teigia, kad talentingas turi būti tik organizacijos vadovas, ir 3 % – kad tokie turi būti tik darbuotojai (5 pav.).



5 pav. Respondentų nuomone, talentų svarba farmacijos kompanijose, %

Norint patikrinti respondentų atsakymų patikimumą buvo pateiktas klausimas apie esamą talentų skaičių (procentine išraiška) jų organizacijoje. Daugelis respondentų (40 %) teigė, jog beveik pusė jų organizacijos personalo yra talentai, 37 % respondentų teigė, kad talentingi – visi (tačiau yra tikimybė, kad šis atsakymas buvo žymimas dėl solidarumo, kadangi, neturint kompetencijos, ganėtinai sunku vertinti kito žmogaus talentą). Buvo ir skirtingai manančių: vieni teigė, kad talentingi yra tik jų organizacijos vadovai – 3 % respondentų, ir 17 % – jog talentai jų organizacijoje sudaro tik iki 10 % (8 pav.).



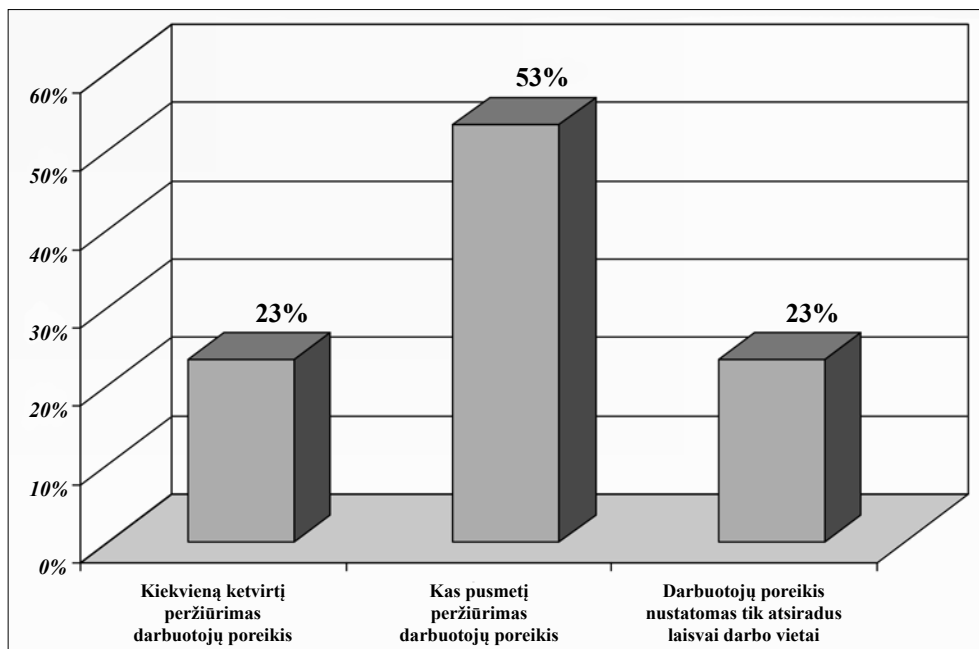
6 pav. Respondentų nuomonė apie talentų skaičių farmacijos organizacijose, %

Apsirūpinimas talentingu personalu reikalauja pastangų. Vadybos mokslo atstovų nuomone, tuo būtina rūpintis ir stebėti darbuotojų judėjimą kiekvienoje organizacijoje, planuoti darbuotojų, ypač talentingų, poreikį, orientuojantis į ateitį. 7 paveiksle „Respondentų nuomonė apie personalo poreikio peržiūros periodiškumą“ matyti, kad daugiau nei 75 % organizacijų personalo dinamiką ir darbuotojų poreikį peržiūri:

53 % – kas pusę metų;

23 % – kas ketvirtį;

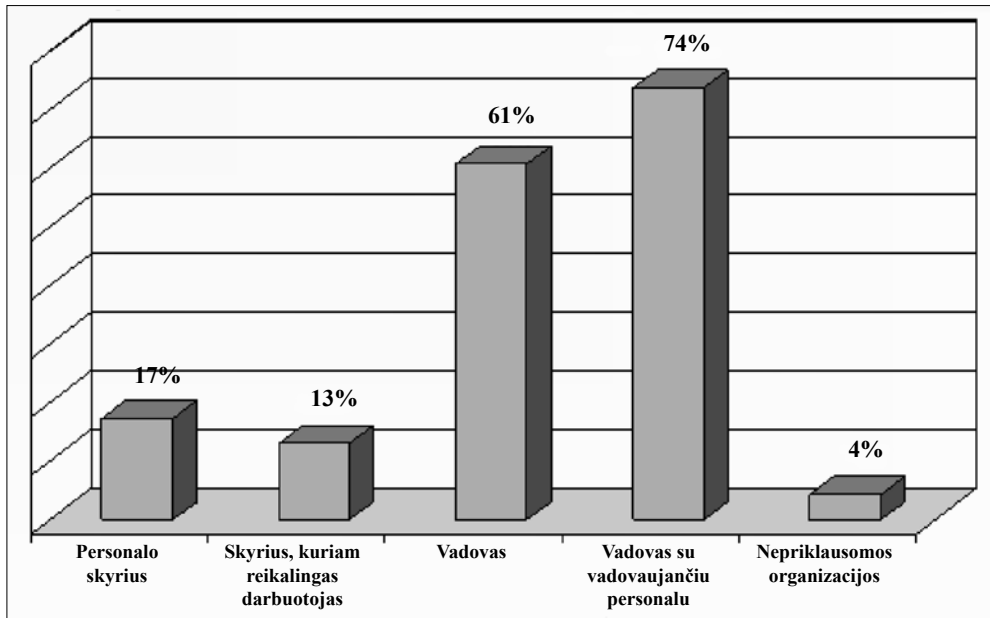
23 % respondentų teigė manantys, kad jų organizacijose darbuotojų poreikis nustatomas tik atsiradus laisvai darbo vietai ir organizacija išskirtinio dėmesio personalo valdymui neteikia.



7 pav. Respondentų nuomonė apie personalo poreikio peržiūros periodiškumą

Kaip vadybos mokslo atstovai teigia, talentų paiešką ir atranką turi (arba gali) vykdyti vadovai, jei jie ypač gerai susipažinę su šio darbo specifika, arba šios darbo srities specialistai. Respondentų nuomone (88 %), *talentingus darbuotojus į farmacijos organizacijas verbuoja, atranka* vadovai ir darbo srities specialistai. 7 % teigė nežinantis, o 5 % į klausimą neatsakė. Analizuojant duomenis pastebėta, kad iš 9 anketuotų vadovų 2 yra medikai, 1 – medikas/ verslo administravimo specialistas, 2 – ekonomistai, 1 – vadybininkas ir 1 – baigęs organizacinės psichologijos specialybę.

Susumavus atsakymų į 11 klausimą rezultatus buvo nustatyta, kad tik 17 % organizacijų turi personalo skyrių, kuris rūpinasi savo personalo judėjimu: verbavimu, atranka, samda ir kt. 13 %, respondentų teigimu, šie darbai atitenka skyriui, kuriam naujas darbuotojas yra reikalingas. 61 % teigė, kad šį darbą atlieka kompanijų vadovai, 74 % – vadovai su vadovaujančiu personalu (srities specialistais), ir tik 4 % – kad naudojasi nepriklausomų organizacijų paslaugomis – įdarbinimo agentūromis (8 pav.).



8 pav. Respondentų nuomonė apie verbavimo, atrankos proceso dalyvius, %

8 paveiksle matyti, kad daugiausia verbavimo veiklų apsiima vadovas (61 %) ir vadovas su vadovaujančiu personalu (74 %). Dviejų atsakymų žymėjimą respondentai aiškina tuo, kad vadovas darbuotojo apsirūpinimo procese visą laiką dalyvauja vienas, kai pakanka kompetencijos, darbo praktikos žinių, ar pasitelkia darbo srities specialistus, kurie padeda atlikti apsirūpinimo darbuotojais veiklas.

Iš pateiktų duomenų (9 pav.) galima daryti išvadą, kad farmacijos organizacijos dažniausiai neturi apsirūpinimo talentingu personalu sistemos. Dauguma organizacijų, besirenkančių talentingus darbuotojus, nekonkretina veiklų, kuriomis remsis ieškodamos kandidatų, o vėliau ir atrinkdamos juos, eigos. Taip pat nepopuliariu, renkantis darbuotoją, atrankos metu pateikti testus, nustatančius darbuotojo žinių, kompetencijos, talentingumo lygį.

Vertinant pateiktą respondentų eiliškumą galima pastebėti, kad dažnai organizacijose pageidaujamos kandidato savybės yra sukonkretinamos tik po tiesioginio interviu. Retai pirmą atranką jos atlieka telefonu.

Respondentų teigimu, itin svarbus aspektas – nustatyti naujam darbuotojui bandomąjį laikotarpį, kurio metu būtų galima įvertinti, ar darbuotojas yra perspektyvus ir talentingas, ar jam priimtinos organizacijos vertybės, tikslai, ir tik po bandomojo laikotarpio nuspręsti, pratęsti darbo sutartį ar ne.

Detalesni duomenys pateikti 9 pav. šia tvarka:

Veiklos aprašymas (balta).

Veiklos eiliškumas (geltona).

Respondentų, pasirinkusių veiksmą pagal eiliškumą, skaičius (žalia).

Pvz.: interviu telefonu kaip pirmą veiklą, atliekant darbuotojų verbavimą, nurodo 7 respondentai, kaip trečią veiklą – 3 respondentai.

Parengiamas darbo vietos aprašymas	Sukonkrečtinamos ieškomo darbuotojo asmeninės savybės					Interviu telefonu		Tiesioginis interviu				Antrinis interviu				Testavimas			Vertinimas							Rekomendacijų tikrinimas							Darbuotojui suteikiamas bandomasis laikotarpis								
	1	2	3	4	6	1	3	1	2	3	4	2	3	4	5	6	2	3	4	5	3	4	5	6	7	3	4	5	7	3	4	5	6	7	8	9					
10	6	8	1	1	1	7	3	4	9	3	4	7	9	2	4	2	1	4	2	1	3	6	3	6	1	2	5	7	1	1	2	6	5	4	4	1					
10	17					10	20				24				8	19							15	23																	

9 pav. Respondentų nuomonė apie apsirūpinimo talentais eiliškumą Lietuvos farmacijos organizacijose

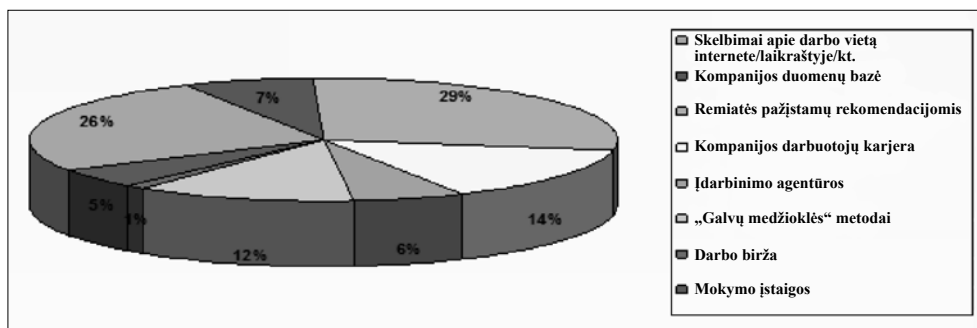
Naudojantis šiais duomenimis, vertinant eiliškumą ir pasikartojimų dažnį, galima teigti, kad farmacijos organizacijos, rinkdamosi naują darbuotoją, atlieka iki 7 veiksmų:

- 1) Parengia darbo vietos aprašymą (1–10 balų).
- 2) Organizuoja tiesioginį interviu (2–9 balai).
- 3) Parengia darbuotojo savybių, reikalingų darbo funkcijoms atlikti, aprašymą (2–8 balai).
- 4) Kviečia respondentus į antrą interviu (3–9 balai).
- 5) Vertina kandidatus (4–6 balai).
- 6) Tikrina rekomendacijas (5–7 balai).
- 7) Nustato bandomąjį laikotarpį atrinktam kandidatui (5–6 balai).

9 klausimas padėjo išsiaiškinti, ar farmacijos organizacijose talentams pritraukti naudojami kitokie / įvairesni metodai, kitokia atranka. Dauguma respondentų (76 %) atsakė, kad tiek kompetentingų, tiek kitų darbuotojų verbavimo ir atrankos metodai yra tokie pat, 15 % teigė, kad naudoja kitokius metodus, tačiau jų neįvardijo, 9 % respondentų teigė, jog nežino, ar organizacijose yra diferencijuojami talentų ir kitų darbuotojų paieškos ir atrankos metodai.

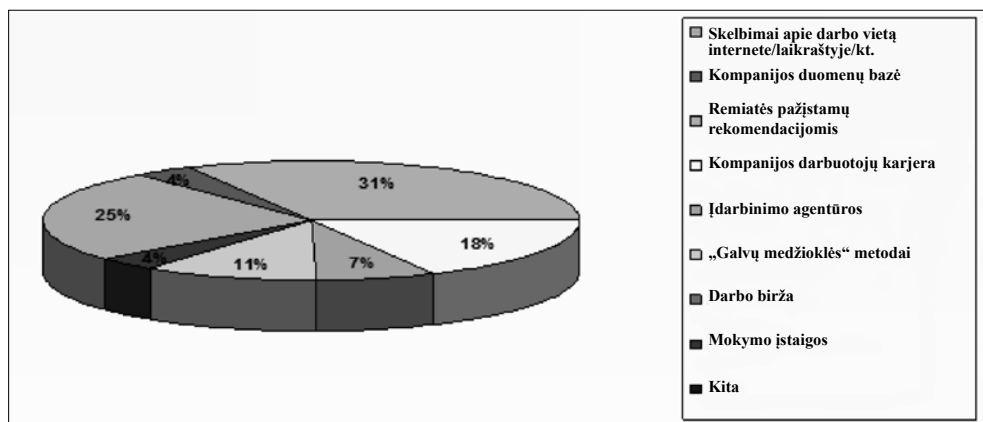
Siekiant patvirtinti talentingų darbuotojų verbavimui naudojamus metodus buvo atlikta analizė, pateikiant parengtus atsakymus (8 klausimas), kokiais būdais farmacijos organizacijose ieškoma darbuotojų ir talentų.

Iš gautų atsakymų 10 paveiksle matyti, kad daugumą (55 %) personalo paieškos šaltinių sudarė du verbavimo šaltiniai: paieška remiantis pažįstamų rekomendacijomis (29 %) ir darbuotojų paieška paskelbiant apie laisvą darbo vietą internete (26 %).



10 pav. Respondentų nuomonė apie darbuotojų paieškai naudojamus verbavimo šaltinius farmacijos organizacijose, %

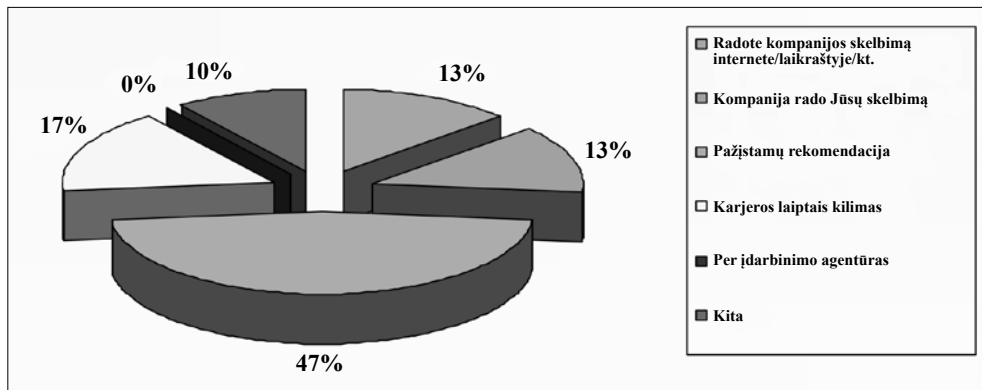
Pagal apklausos duomenis, vertinant aukščiausio ir vidutinio lygio vadovus, sudaryta skritulinė diagrama, parodanti talentų verbavimo šaltinius (11 pav.). Vadovai talentų verbavimo procese dažniausiai remiasi pažįstamų rekomendacijomis (31 %), skelbimais apie laisvą darbo vietą internete/ laikraštyje (25 %) ir vykdo karjeros programas, kurias įgyvendinantys darbuotojai kyla karjeros laiptais užimdami laisvas/naujas darbo vietas (18 %). Kad ir kaip būtų keista, tik 11 % vadovų talentus verbuoja „galvų medžioklės“ metodais ir 4 % peržiūri organizacijos duomenų bazes, sukauptas anksčiau vykdytų personalo paieškų metu. 7 % vadovų kreipiasi į įdarbinimo agentūras, 4 % – į mokymo įstaigas, 0 % – į darbo biržą.



11 pav. Respondentų nuomonė apie talentų paieškai naudojamus verbavimo šaltinius farmacijos organizacijose, %

Siekiant patvirtinti respondentų atsakymus dėl naudojamų personalo verbavimo šaltinių, buvo pateiktas klausimas apie jų pačių įsidarbinimą organizacijoje. Daugelis respondentų patvirtino, kad dirbti dabartinėje organizacijoje pradėjo po pažįstamų rekomendacijos (47 %). Galima daryti išvadą, kad pažįstamų rekomen-

dacijos yra vienas svarbiausių veiksnių renkantis tiek darbovietę, tiek naują darbuotoją. 13 % respondentų apie laisvą darbo vietą sužinojo internete. Darbuotojai, pasirinkę variantą „Kita“, pasiskirstė taip: 7 % teigė, kad buvo pervilioti iš konkurentų „galvų medžioklės“ metodais, 3 % – kad darbą rado universitete surengtą karjeros dieną (12 pav.).



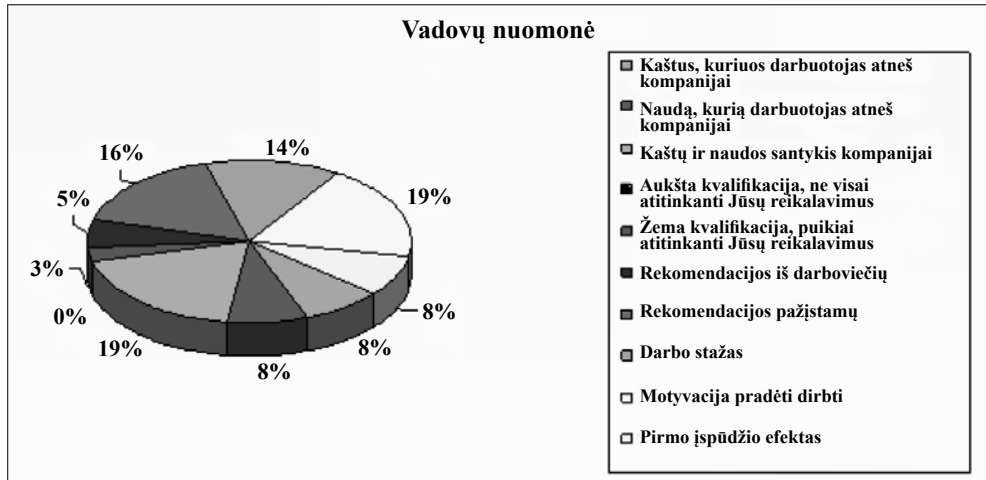
12 pav. Respondentų nuomonė apie įsidarbinimo šaltinius, %

Iš visų pritrauktų kandidatų organizacija turi pasirinkti geriausius. Remiantis respondentų pateiktais atsakymais buvo atlikta analizė dėl pagrindinių atrankos veiksnių svarbos. Tiek vadovų (A), tiek kitų darbuotojų nuomone (B), atrinktų kandidatų vertinimo pagrindiniai kriterijai yra labai panašūs ir pasiskirsto taip:

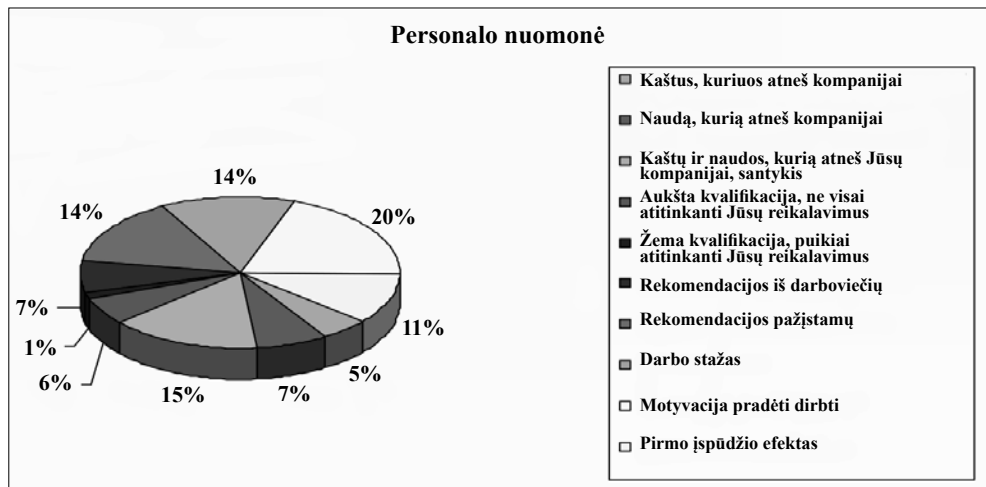
- Motyvacija pradėti dirbti ~ 20 %.
- Kaštų ir naudos, kurią duos naujasis darbuotojas, santykis ~ 17 %.
- Pažįstamų rekomendacijos ~ 15 %.
- Darbo stažas ~ 14 %.
- Kiti veiksniai sudaro likusius 34 %, kurie lemia apsisprendimą priimti naują darbuotoją.

Žiūrėti detaliau 13 pav. (A ir B)

A



B

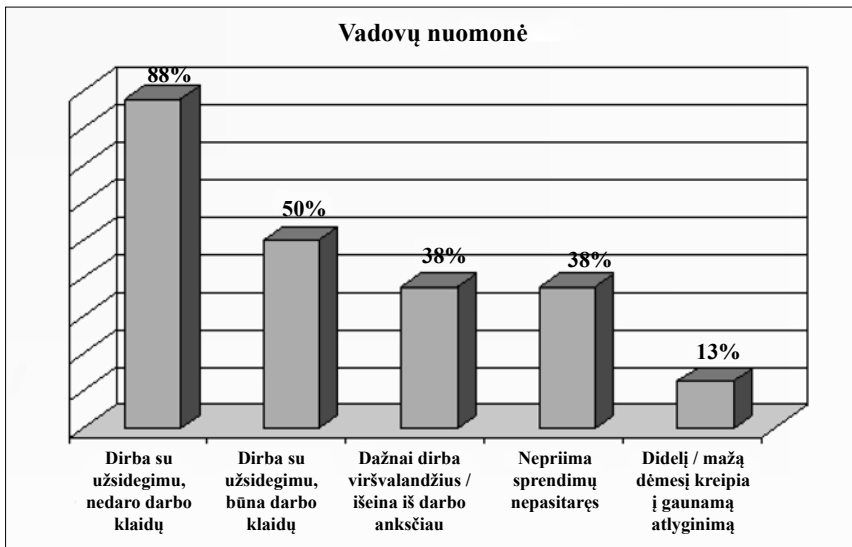


13 pav. Respondentų nuomonė apie lemiamus atrankos veiksnius, %

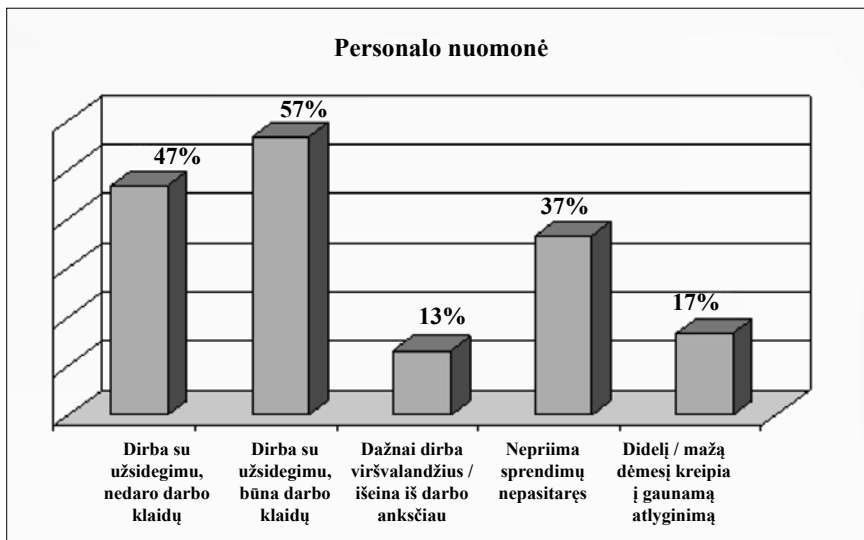
Kad teigiamai įvertintų kandidatą, vadovai labiau, nei darbuotojai, atkreipia dėmesį į tai, kiek kainuos naujasis darbuotojas ir kokią naudą galės duoti organizacijai (+4). Vadovų nuomone, pažįstamų rekomendacijos turi didesnę įtaką teigiamam kandidato vertinimui (+2). Priešingai nei vadovų, darbuotojų nuomone, atrankos metu didesnę teigiamą reikšmę turi aukšta kvalifikacija, visiškai neatitinkanti atrankos reikalavimų (+3), ir pirmo išspūdžio efektas (+3).

Nuomonių, atsakant į anketos klausimą *Kokie pagrindiniai kriterijai, kurių dėka nusprendžiate, kad naujas darbuotojas (ne)talentingas Jūsų organizacijoje?*, pasiskirstymas atsispindi diagramoje „Respondentų nuomonė apie personalo talentingumo kriterijus“ (14 pav. A ir B).

A



B

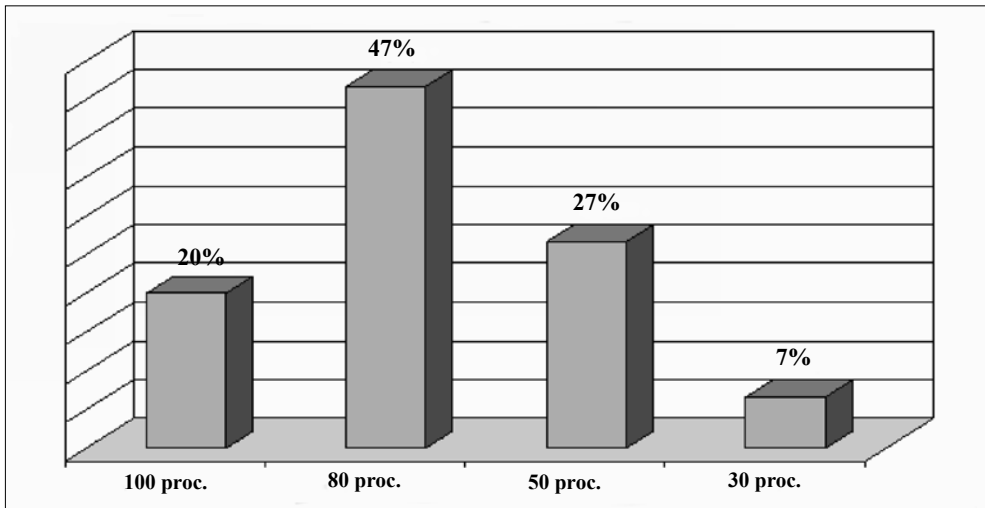


14 pav. Respondentų nuomonė apie personalo talentingumo kriterijus, %

Remiantis 14 pav. galima teigti, kad vadovai (88 %) (A) du kartus mažiau toleruoja darbuotojų darbo klaidas nei darbuotojai (47 %) (B) savo kolegų. Ir vadovų, ir personalo nuomone, nauji darbuotojai turi konsultuotis su kolegomis ir nepriimti sprendimų nepasitarę (~38%). Vadovų nuomonę stipriau nei bendradarbių formuoja tai, kiek darbuotojas praleidžia laiko darbe. Tačiau naujo darbuotojo perspektyvumui nustatyti atlyginimas turi labai mažą įtaką (17 % darbuotojų ir 13 % vadovų

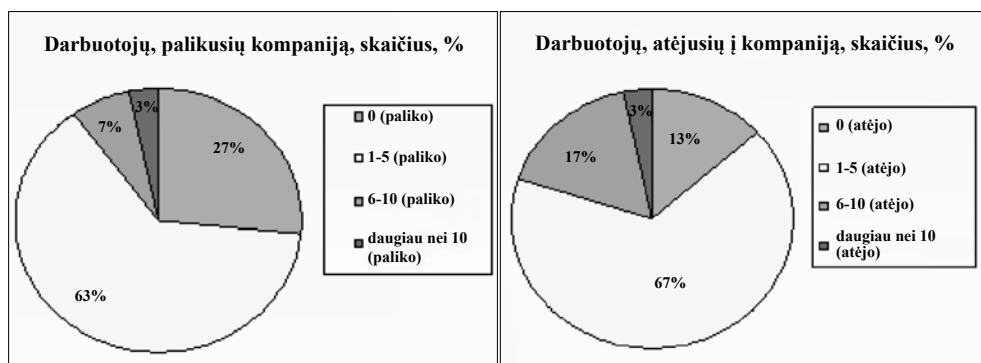
nuomone).

Vadovaudamiesi šiais verbavimo (paieškos, atrankos ir vertinimo) kriterijais 47 % respondentų teigia, kad vėliausiai priimtas darbuotojas atitiko 80 % visų lūkesčių. 20 % respondentų teigia, kad naujai priimtas darbuotojas atitiko 100 % lūkesčių. Ir tik trečdalis (27 % respondentų teigimu) atitiko 50 % lūkesčių, o 7 % respondentų nurodo, kad naujas darbuotojas atitiko vos 30 % lūkesčių. Žiūrėti 15 pav.



15 pav. Respondentų nuomonė apie atrankos metodų pasiteisinimą dėl lūkesčių priimtam darbuotojui, %

Norint įsitikinti, kad atrenkami kandidatai daugeliu atvejų atitinka atrankos ir vertinimo kriterijus, pateikus anketos klausimus buvo išsiaiškinta ir darbuotojų kaitos farmacijos organizacijose tendencijos. Vertinant laiko ir darbuotojų skaičiaus santykį, šią kaitą galima laikyti labai maža. Gauti rezultatai rodo, kad per metus pasikeičia apie 10 % darbuotojų, o daugeliu atvejų organizacijos didėja. Diagrama „Respondentų nuomonė apie darbuotojų judėjimą farmacijos organizacijose“ (16 pav.) rodo naujų ir palikusių organizaciją darbuotojų procentinį judėjimą.



16 pav. Respondentų nuomonė apie darbuotojų judėjimą farmacijos organizacijose, %

Daugelio (19) respondentų nuomone, jų organizacijoje darbuotojų kaita svyruoja – ją palieka 1–6 (63 %) ir ateina 1–6 (67 %) darbuotojai. Keturių respondentų nuomone, organizacijos nepalieka nė vienas darbuotojas, tačiau plečiant veiklą priimama nuo 6 iki 10 naujų darbuotojų. Trys respondentai teigė, kad darbuotojų kaita buvo, tačiau bendras darbuotojų skaičius nepasikeitė. Kad organizacijoje visai nebuvo darbuotojų kaitos, teigė keturi respondentai.

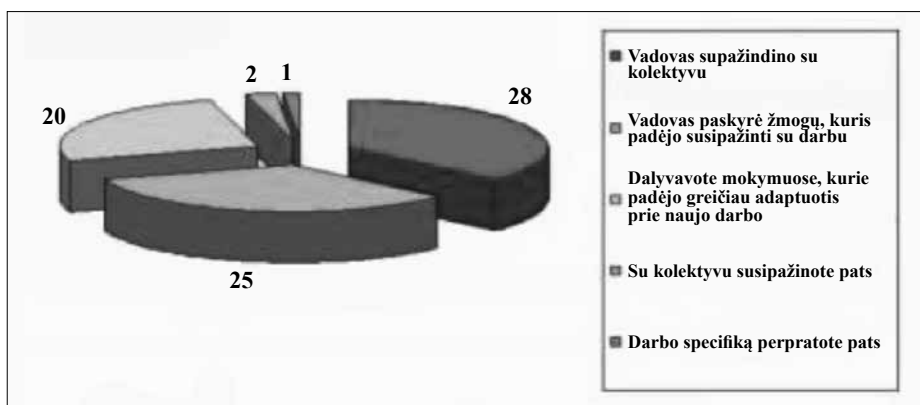
Siekiant išsiaiškinti darbuotojų aukšto lojalumo priežastis buvo sudaryti klausimai, padedantys nustatyti, kokie veiksniai apibūdina sėkmę darbe ir kokie motyvuoja siekti rezultatų.

Darbuotojų nuomone, sėkmę darbe geriausiai apibūdina 3 pagrindiniai veiksniai:

- Atlyginimas ir kiti piniginiai skatinimai.
- Darbo automobilis, telefonas ir kita įranga.
- Aukštesnės pareigos.

Išsiskyrė vieno respondento atsakymas, kad asmeninė sėkmė – tai *kompetencija, motyvacija ir noras tobulėti*. Kiti nurodyti galimi atsakymai į 21 klausimą buvo nežymimi arba surinko mažai ir labai mažai įverčių.

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad farmacijos kompanijose itin didelis dėmesys kreipiamas į tai, kaip darbuotojas įvedamas į kolektyvą. Daugiau nei pusė (19 respondentų), t. y. 67 %, teigė, kad buvo ne tik supažindinti su kolektyvu, dalyvavo specialiuose mokymuose, bet ir buvo paskirtas specialistas, kuris padėjo greičiau perprasti naujo darbo specifiką. Penki respondentai teigė (17 %), jog buvo asmeniškai supažindinti su kolektyvu ir jiems buvo paskirtas patarėjas, kuris padėjo greičiau pradėti savarankiškai dirbti. Trijų respondentų teigimu (10 %), jie buvo supažindinti su kolektyvu, tačiau darbo specifiką perprasti reikėjo patiems. Du (6 %) respondentai teigė, kad su kolektyvu susipažinti teko patiems, iš jų vienas (3 %) pripažino, jog ir naują darbą teko perprasti pačiam.



17 pav. Respondentų nuomonė apie orientavimą farmacijos kompanijose, vnt.

Pastebėta, kad farmacijos organizacijose darbuotojų kaita yra labai maža, o socializacija vykdoma atsakingai, daug dėmesio skiriama tolesniam motyvavimui. Paprastai nauji darbuotojai turi realybės neatitinkančių lūkesčių. Tie lūkesčiai gerokai pranoksta tuos, kuriuos organizacija gali patenkinti. Tai savo ruožtu lemia mažesnę pasitenkinimą darbu ir lojalumą organizacijai bei didesnę darbo migraciją (Locker, 1995).

Darbuotojo įdėtos pastangos, darbo kokybė ir rezultatai priklauso nuo lūkesčių ir veiksmų, turinčių įtakos motyvacijos formavimuisi. Darbuotojo motyvacija labai priklauso nuo kiekvieno asmeninių savybių, gabumų ir galimybių, organizacijos vadovo valdymo stiliaus, organizacijos kultūros, vidaus ir išorinės aplinkos bei kitų veiksmų.

Organizacijos pajėgumą pritraukti ir išlaikyti naujus darbuotojus lemia jos motyvavimo ir skatinimo sistema. Siekiant išsiaiškinti, kas labiausiai motyvuoja farmacijos kompanijų darbuotojus ir skatina jų lojalumą, buvo paprašyta tai įvertinti dešimtbalėje sistemoje (10 – labiausiai motyvuoja, 1 – visiškai nemotyvuoja). Vieną įvertinimą buvo prašoma rašyti tik vieną kartą, kad respondentai gerai apsvarstytų, kurie veiksniai motyvuoja labiausiai, o kurie nemotyvuoja visai.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad apsirūpinimas talentingu personalu – vienas svarbiausių organizacijos, kuri siekia būti lyderė, uždavinių. Tyrimas parodė, kad svarbiausi veiksniai yra šie:

- Atlyginimas ir kiti piniginiai skatinimai. Šį veiksnių kaip labiausiai motyvuojančių pasirinko 37 % respondentų.
- Galimybė nuolat siekti karjeros, kilti kompanijoje karjeros laiptais, išliekant lojaliems tai pačiai organizacijai. Šį veiksnių kaip labai motyvuojančių pasirinko 33 % respondentų.
- Svarbios yra aukštesnės pareigos, kurias gali siūlyti konkurentai. Tai itin reikšmingas veiksnys, siekiant perverbuoti darbuotoją „galvų medžioklės“ metodu. Šį veiksnių kaip motyvuojančių pasirinko 22 % respondentų.

Pagal apibendrintus rezultatus, darbuotojams visiškai nesvarbi demografinė organizacijos padėtis, darbo inventoriaus, mokymų ir seminarų gausa.

Išvados

Apsirūpinimas talentingu personalu – vienas svarbiausių organizacijos uždavinių, kuris pasireiškia šiais pagrindiniais veiksniais:

- Siekiant plėtoti kompetencija (talentais) paremtą apsirūpinimą personalu, būtų tikslinga taikyti kompetencijos (apsirūpinimo talentais) modelius – pritaikyti esamus arba plėtoti naujus, siejant su esama organizacijos situacija.

- Kad apsirūpinimas talentais būtų ilgalaikis, reikia tinkamai atlikti talentų supažindinimą su darbo specifika, organizacijos kultūra, kolektyvu ir kt. Skiriami du supažindinimo etapai: *techninė pažintis* ir *socializacija*.

- Lietuvos farmacijos organizacijų personalo tyrimo analizė parodė, kad apsirūpinimo talentais veiklas atlieka vadovai, neturintys specialių įgūdžių ir kvalifikacijos šioms veikloms atlikti; apsirūpinimas talentais vykdomas tokiais pat metodais kaip ir kitu personalu; nustatomas neteisingas apsirūpinimo veiklų eiliškumas; didelis dėmesys skiriamas kainai; prastai išvystyta motyvuojančių veiksmų sistema.

- Farmacijos organizacijų apsirūpinimui talentingu personalu didžiausią neigiamą įtaką daro:

- *Apsirūpinimo veiklų* nenaudojimas ar aplaidus požiūris į kai kuriuos apsirūpinimo talentingu personalu etapus.

- *Pažįstamų rekomendacijos* renkantis darbuotoją turi didelę įtaką apsisprendimui dėl kandidato kompetencijos.

- *Kaštų dydis* – kiek kainuos talentingas darbuotojas. Neturint metodų, kurie užtikrintų, kad talentingas darbuotojas ateis dirbti į organizaciją, nerizikuojama investuoti į naują darbuotoją, kurio kvalifikacija patikrinta greičiausiu būdu.

- Remiantis respondentų nuomone, orientavimas farmacijos organizacijose atliekamas sėkmingai, tačiau motyvavimo sistema nėra gerai išplėta: plačiai naudojami remiamieji veiksniai, per mažai – motyvuojantys.

Literatūra

Armstrong, M., Baron (2002) Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance. London CIPD.

Bakanauskienė, I. (2002) Personalo valdymas. Kaunas: VDU.

Bitinas, B. (2000) Ugdymo filosofija. Vilnius: Enciklopedija.

Brandišauskienė, A. (2007) „Gabių mokinių indentifikavimo problemos“. ActaPedagogicaVilnensia (ActaPedagogicaVilnensia), issue: 19 / 2007, pages: 42-50. Prieiga per internetą: www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/Idalis_gabiu.doc (žr. 2014-11-15)

Cappelli, P. (2008) Talent Management for the Twenty-First Century //

Harvard Business Review March, 2008.

Delfi naujienų portalas „Skundžiamasi talentingų vadovų trūkumu“. Prieiga per internetą: <<http://www.naujasdarbas.lt/index.php?info=3&t=news&g=445843E2-E3ED-41A7-829C-B942D680303A>> (prisijungta 2008 m. kovo 22 d.)

Dessler, G. (2001) Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Dubois, D. D., Rothwell, W. J., et al. (2004) Competency – Based Humans Resource Management, Davies – Black Publishing.

Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma (2000). Kolektyvinė monografija. Antanavičius K., Bakanauskienė I., Kvedaravičius J. ir kt. Kaunas: VDU leidykla.

Gagné, F. (2018). Academic talent development: Theory and best practices. In S. I. Pfeiffer, E. Shaunessy-Dedrick, & M. Foley-Nicpon (Eds.), APA handbook of giftedness and talent (pp. 163–183). American Psychological Association, <https://doi.org/10.1037/0000038-011>

Gilpin, S. „YSC Consultancy Company“ konsultantas. Prieiga per internetą: <http://fastleader3.cma.ee/index.php?lang=lit&main_id=767> (prisijungta 2008 m. balandžio 14 d.)

Grenčiková, A., Guščinskienė J., Španková, J. (2017) The role of leadership in motivating employees in a trading company // Journal of security and sustainability issues. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. ISSN 2029-7017. eISSN 2029-7025. 2017, 7, 2, p. 247–257. DOI: 10.9770/jssi.2017.7.2(6). [Scopus; Lituania; Academic Search Research and Development (EBSCO)] [CiteScore: 2,08; SNIP: 1,090; SJR: 0,473; Q1 (Scopus Sources)].

Grakauskaitė-Karkockienė, D. (2003) Kūrybos psichologija. Vilnius: Logotipas.

Grakauskaitė-Karkockienė, D. (2006) Kur dingsta Kodėlčiukai? Vilnius: Logotipas.

Gross, M. U. M. Issues in the cognitive development of exceptional young and profoundly gifted individuals // Heller, K. A., Mönks, F. J., Sternberg, R. J., Subotnik, R. F. (Eds) (2000) International handbook of giftedness and talent (2nd edition). Oxford: Elsevier Science Ltd., p. 179–192.

Goldstein, L. D. Davison, A. D. (1998) Hiring the Right Stuff: Using Competency Based Selection // Compensation and Benefits Management No 3.

Good, C. V. (1959) Dictionary of education N.Y. Toronto, London: Mcdraw-Hillbook Company.

Greenberg, J. and Baron, R. A. (2007) Behavior in Organizations (9th edition), New Jersey: Prentice Hall.

Grzeda, M. M. (2001) Managerial Competence: Considerations for Resolving Conceptual Ambiguity. Academy of Management, Annual Meeting, 2001.

HRfocus (2008) Talent Management Tips From Three Successful Companies 2008, HRfocus New Briefs, March.

Išplėstinis farmacinių kompanijų sąrašas. Prieiga per internetą: <<http://www.search.lt/browse.asp?id=185&lang=L>> (prisijungta 2008 m. kovo 7 d.)

Ivanovic, A., Collin, P. (1997) Dictionary of Humans resources and Personnel Management Peter Collin Publishing Ltd.

Jatautaitė, D., Kazimianec, J. (2018). The importance of sustaining secure ambience for cadets of the Military academy of Lithuania via balancing emotions and perception in attaining accelerated second language learning and acquisition // Journal of security and sustainability issues. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

Jucevičienė, P. (1996) Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.

Katkevičius, A. (2007) „Rezultatas turi būti pats žmogus“ // Verslo žinių priedas „Verslo klasė“, 2007 spalio.

Kauno technologijos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas (2006). Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija.

Klebanskaja, N. (2006) // Paskaitų konspektas.

Kolbe, K. (2002) Powered by Instinct: 5 Rules for Trusting Your Guts. Monumentus Press.

Lepaitė, D. (2003) Kompetenciją plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija. Kaunas: Technologija.

Lindsay, P., Stuart, R. (1997) Reconstructing competence // Journal of European Industrial Training, No 8-9.

Liutkevičienė, I. (2006) „Psichologinis ginklas“ // Verslo žinių priedas „Verslo klasė“, 2006 rugpjūtis.

Locker, D. J. (1995) Business and Administrative communication, Chicago: Foreman and company.

Mileška, A. „Darbdavio įvaizdis: investicijos talentams pritraukti ir išlaikyti“. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=12>> (prisijungta 2008 m. kovo 8 d.)

Misevičius, V. „Personalo atrankos būdai“. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c5454b67ec4d>> (prisijungta 2008 m. kovo 10 d.)

Mönks, F. J., Ypenburg, I. H. (2003) Mūsų vaikas nepaprastai gabus. Kaunas: Šviesa.

Nohria, N. Joyce, W. and Roberson, B. (2003) What Really Works? // Harvard Business Review.

Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003) „Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika“ // Pinigų studijos 2003.

Powell, R. R. and Connaway, L. S. (2004) Basic Research methods for librarians. Westport CT.: Libraries unlimited.

Robert, W. White (1959) Motivation reconsidered: The concept of competence // Psychological Review.

Robert, W. White (1959) Study of Lives: Essays on Personality in Honor of Henry A. Murray.

- Sakalas, A. (1998) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
- Savickienė, I. „Profesionalios darbuotojų atrankos užkaboriai“. Prieiga per internetą: <http://pbcentras.w3.lt/cenxem_dartuz.php> (prisijungta 2008 m. balandžio 8 d.)
- Sokol, J. (2001) „Idealus vadybininko portretas“ // *Vadovo pasaulis*, Nr. 9.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. G. (1999) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Švėgždaitė, D., gyd., Vilniaus visuomenės sveikatos centras, „Įtampa darbe“. Prieiga per internetą: <http://www.vilniausvsc.lt/gyvenimo_budas/mobingas.htm> (prisijungta 2008 m. gegužės 19 d.)
- Torrington, D., Hall, L. (1998) *Human Resource Management*. New York: Prentice Hall Int.
- UAB „AD Gloriam karjeros centras“, „Individualus požiūris į darbuotojų motyvaciją“. Prieiga per internetą: <http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/darbuotoju_motyvacija/27746> (prisijungta 2008 m. kovo 7 d.)
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2007) *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. UAB „Verslo žinios“: UAB „Logotipas“.
- Vaitkevičiūtė, V. (2001) *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
- Vasiliauskas, A. (2002) *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
- Žaptorius, J. (2007) „Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė“ // *Filosofija, Sociologija*, 2007, t. 18, Nr. 4. Lietuvos mokslų akademijos leidykla.

TALENTED PERSONNEL RECRUITMENT FACTORS: THE CASE OF PHARMACEUTICAL ORGANIZATIONS

Assoc. prof. Dr. Dileta Jatautaitė

The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania

Indrė Janušauskienė

Summary

One of the most important organizational capitals discovered in the twenty first century which assures successful organizational activities is the talented personnel. Therefore, the aim of the article is to figure out: what the talent personnel is and how to keep it in the organization so that it would stay and work in the same place. Moreover, it is also significant to attract and to try to maintain talented personnel with incentives and other motivational assets in the case of pharmaceutical organizations. To achieve the aim of the paper and to realize the objectives, an electronic questionnaire was created and submitted to the administrative staff (managers and specialists) of pharmaceutical organizations to answer it. Owing to the collected data, the importance of talents in organization was determined, and the motivational factors of talented employees were analyzed, which are important for the retention of the staff and their efficiency in their work. The analysis of the data has been used and applied to the formulation of proposals.

The results of the study have helped to identify and analyze the problem areas faced by pharmaceutical organizations in terms of talent acquisition and motivation for effective and efficient performance in the organization. Therefore, the paper analyses the results of the study, which will help to discover the most effective motivational methods necessary for retaining talent and improving the situation in the organization in terms of talent acquisition, including more activities or improving the implementation of existing activities. Talent management is one of the most important tasks for an organization, and it involves familiarization with the specifics of the job, the culture of the organization, the team, etc. The analysis of the Lithuanian pharmaceutical organizations' personnel survey has shown that talent acquisition activities are carried out by managers who do not have special skills and qualifications to carry out these activities; talent acquisition is carried out by the same methods as for other personnel; the wrong sequence of acquisition activities is applied; the research is also focused on labor cost and reward system, which results in a poorly developed system of talent motivating factors, which is very central for the promotion of quality and efficiency of the organization.

Keywords: talent, aptitude, motivation, pharmaceuticals, organization, personnel, recruitment

AUTORIŲ LYDRAŠTIS

Autoriaus vardas, pavardė: Dileta Jatautaitė

Mokslo laipsnis ir vardas: socialinių mokslų daktarė, docentė

Darbo vieta ir pareigos: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos docentė

Autoriaus mokslinių interesų sritys: psicholingvistika, glotoedukologija, edukologija, tradiciniai ir netradiciniai kalbų mokymo metodai, psichoedukologiniai kalbų mokymo ir išmokimo pagrindai, glotoedukologija

Telefonas ir el. pašto adresas: (8 5) 210 3560;

dileta.jatautaite@mil.lt, dileta.jatautaite@lka.lt

Autoriaus vardas, pavardė: Indrė Janušauskienė

Mokslo laipsnis ir vardas:

Darbo vieta ir pareigos:

Autoriaus mokslinių interesų sritys: projektų vadyba, administravimas, personalo valdymas

Telefonas ir el. pašto adresas: janusauskiene.indre@gmail.com

AUTHORS' COVER LETTER

Author's name and surname: Dileta Jatautaitė

Academic degree and name: Associate Professor, Doctor

Workplace and position: General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania

Author's research interests: psycholinguistics, glotoeducology, neurolinguistics, traditional and non-traditional language teaching methods and methodology, psycho-educational basis in language learning and acquisition.

Telephone and e-mail address: +370 5 210 3560; dileta.jatautaite@mil.lt;

dileta.jatautaite@lka.lt

Author's name and surname: Indrė Janušauskienė

Academic degree and name:

Workplace and position:

Author's research interests: project management, administration, personnel management

Telephone and e-mail address: janusauskiene.indre@gmail.com