



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Dovilė Valantiejiėnė

**„TALENTŲ MEDŽIOTOJO“ VAIDMENYS SKIRTINGUOSE JO
VEIKLOS ETAPUOSE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. dr. Lina Girėauskienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

„TALENTŲ MEDŽIOTOJO“ VAIDMENYS SKIRTINGUOSE JO
VEIKLOS ETAPUOSE

Žmonių išteklių valdymas (621N60005)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....parašas.....

Dovilė Valantiejienė, VMŽIV-5 gr.

2017 m. gegužės 11 d.

Vadovėparašas.....

Doc. Dr. Lina Girdauskienė

2017 m. gegužės 11 d.

Recenzentėparašas.....

Prof. dr. Asta Savanevičienė

2017 m. gegužės 11 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Dovilė Valantiejiene

Žmonių išteklių valdymas, 621N60005

„Talentų medžiotojo“ vaidmenys skirtinguose jo veiklos etapuose“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 11 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Dovilės Valantiejiene**s baigiamasis magistro darbas tema „Talentų medžiotojo“ vaidmenys skirtinguose jo veiklos etapuose“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Dovilė, Valantiejienė. The Role of Headhunter at Different Phases of his Activities. Master's Final Thesis in Human Resource Management / supervisor assoc. dr. Lina Girdauskienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S Management and Administration

Key words: headhunter, headhunting, talent, talent acquisition, talent search and attraction, headhunter activities.

Kaunas, 2017. 85 p.

SUMMARY

Relevance of the topic – many companies in the world and in Lithuania, in particular those looking for new investment opportunities and creating service centres, choose the services of headhunter companies. Organizations are not yet formed in the market of the employer's image and have difficulties in attracting good employees. The three main reasons specified by the organisations choosing various recruitment companies include flexibility, speed and capacity in finding talents with specialized skills. Participants of the search and selection industry widely discuss future prospects and are unanimous about the necessity and inevitability of technologies; they also say that organisations must find a way of integrating new technologies in the models of recruitment and labour hire. The network of recruitment companies is very broad, covering related and unrelated services and products, interacting and competing with each other, therefore, organisations providing those services usually operate simultaneously in several segments. In the future, the shortage of highly skilled employees and importance of application of technologies in all fields of business will become more prominent in Lithuania and in the world. Organisations interested in the service will demand increasing the speed and quality in the talent search.

Object of research – activities of the headhunter.

Purpose of research – to identify the main roles of the headhunter in different stages of his operations, characteristic methods of these rules, and to prepare a model of the roles of the headhunter in different stages of his operations.

Main results of the research – interconnection of the procedural and structural approach of the headhunter's activities in the theoretical model. An integrated approach implies that the talent search and attraction stages are characterized by various roles of the headhunter in the economic and social perspective. Those roles and ways of attraction are characterised by the features allowing to link them with the search and recruitment process. They will be presented in the operationalized operational model of the headhunter.

Results of the empirical research demonstrated that the search and recruitment process is not static. The process starts with the identification of demand. The market overview, data analysis and preparation

of a short list can be organised in parallel. The process is completed with supply, as was indicated in the theoretical model. The database is not compiled specifically, as a subsequent source of use, because the situation of human resources on the market is changing rapidly, and such databases are not reliable sources of target candidates. However, they are still used as an argument in building the customer demand for the service. The theoretical model highlights the methods of talent search and attraction: connective mechanism, brand positioning, emphasis on transparency and monitoring of presented data, as confirmed by the empirical research. The theoretical part was supplemented with information that the talent hunters only admit strong relationships with potential candidates as important in the connecting mechanism. Results of the empirical research have shown that the role of intermediary, the role of transformer and the management role are present in the economic perspective. The role of a reproducer identified in the theoretical model was not approved. Coordination, agency and validation roles of the social perspective were confirmed during the research.

TURINYS

SUTRUMPINIMŲ IR SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	8
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	9
ĮVADAS.....	10
1. „TALENTŲ MEDŽIOTOJO“ VEIKLOS MODELIO SVARBA IR TYRIMŲ PROBLEMATIKA	12
2. „TALENTŲ MEDŽIOTOJO“ VEIKLOS MODELIO TEORINĖ ANALIZĖ.....	18
2.1. Talentų samprata	18
2.2. Talentų paieška.....	24
2.3. Talentų pritraukimas	30
2.4. „Talentų medžiotojo“ tipologija ir veikla.....	36
2.5. „Talentų medžiotojo“ vaidmenys.....	42
2.6. „Talentų medžiotojo“ veiklos modelio metmenys	47
3. TYRIMO METODIKA.....	52
4. „TALENTŲ MEDŽIOTOJO“ VAIDMENŲ SKIRTINGUOSE JO VEIKLOS ETAPUOSE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	57
4.1. Tyrimo rezultatai	57
4.2. Diskusija ir tolimesnių tyrimų kryptys.....	77
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	79
LITERATŪRA.....	81
PRIEDAI.....	87

SUTRUMPINIMŲ IR SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

Amerikos personalo asociacija (ASA), (angl. American Staffing Association) - organizacija atstovaujanti JAV personalo, įdarbinimo ir darbo jėgos sprendimų pramonei.

ERE Medija (angl. ERE Media) - socialinė internetinė erdvė vienijanti žmonių išteklių, talentų įsigijimo ir įdarbinimo specialistus JAV, ruošianti jiems publikacijas ir rengianti konferencijas.

Personalo pramonės analitikai (angl. Staffing Industry Analysts) - pasaulinė organizacija atliekanti tyrimus darbo jėgos užimtumo srityje.

„Talentų medžiotojas“ (liet. „talentų brakonierius“, „galvų medžiotojus“), (angl. „headhunter“, „head – hunter“, „shopkeeper“, Executive Search Agencies, Executive Search Firms, Search consultants) - organizacija ar individas, kurio tikslas surasti aukštos kvalifikacijos specialistą jį samdančiai organizacijai ir gauti už tai atlygį.

Žmonių išteklių valdymas (ŽIV) – žmonių išteklių organizavimas, planavimas, motyvavimas, kontroliavimas, vystymas atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Talentų sampratos požiūriai literatūroje	18
2 pav. Talentų sampratos modelis „talentų medžiotojo“ veiklos požiūriu.....	22
3 pav. Samdos modelis (sudaryta pagal Sharma, 2014).....	27
4 pav. Darbo patrauklumo modelis (Schlechter et al., 2015, p. 277).....	32
5 pav. „Talentų medžiotojo“ naudojami būdai talentams pritraukti (sudaryta pagal Ollington et al., 2013).....	34
6 pav. „Talentų medžiotojo“ ryšių tinklas ir tipologija (sudaryta pagal Faulconbridge et al., 2009, Boldo Ortiz, 2015).....	37
7 pav. „Talentų medžiotojo“ veiklos proceso schema (sudaryta pagal Liu et al., 2013 ir Merilainen et al., 2013).....	38
8 pav. „Talentų medžiotojo“ veiklos proceso schema (sudaryta pagal Faulconbridge et al., 2014, Ollington et al., 2013)	39
9 pav. „Talentų medžiotojo“ vaidmenys (sudaryta pagal Faulconbridge et al., 2014, Merilainen et al., 2013, ir Hamori, 2014).....	42
10 pav. Konceptualus „talentų medžiotojo“ veiklos modelis	49
11 pav. Operacionalizuotas „talentų medžiotojo“ veiklos modelis.....	51
12 pav. Kokybinio tyrimo prieiga	52
13 pav. Kokybinio tyrimo algoritmas	53
14 pav. Empiriškai nustatytas talento paieškos ir pritraukimo procesas.....	61
15 pav. Talentų pritraukimo būdų ryšiai su atliekamais vaidmenimis.....	69
16 pav. Talentų pritraukimo būdai	72
17 pav. „Talentų medžiotojo“ vaidmenys paieškos ir atrankos procese	74
18 pav. Empiriškai patvirtintas konceptualus „talentų medžiotojo“ veiklos modelis.....	76

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. El. paieškos apibrėžimas.....	26
2 lentelė. Susisteminti mokslininkų pateikti metodai naudojami tradicinėje ar/ir el. paieškoje	28
3 lentelė. Susisteminti mokslininkų pateikti išorinės paieškos metodų įrankiai	29
4 lentelė. „Talentų medžiotojo“ veiklos proceso modelių palyginimas.....	41
5 lentelė. „Talentų medžiotojo“ atliekamų vaidmenų požymiai	46
6 lentelė. Kokybinio tyrimo klausimų klasifikacija	54
7 lentelė. Respondentų kodavimas ir požymiai.....	54
8 lentelė. Kokybinio tyrimo validumo kriterijai.....	56
9 lentelė. Talentų paieškos ir pritraukimo procesas	58
10 lentelė. Naudojami talentų pritraukimo būdai ir jų požymiai	62
11 lentelė. Reprodukatoriaus vaidmens požymiai	63
12 lentelė. Valdymo vaidmens požymiai	64
13 lentelė. Tarpininko vaidmens požymiai	64
14 lentelė. Transformatoriaus vaidmens požymiai	66
15 lentelė. Socialinės perspektyvos tarpininko vaidmens požymiai	67

IVADAS

Temos aktualumas. Lankstumas, greitis ir galimybė rasti talentus yra vieni svarbiausių šių laikų verslo poreikių darbuotojų samdos srityje. Šias paslaugas teikiančių įmonių paslaugos savo įvairove išaugo ir dabar yra suvokiamos, kaip atskira industrija, kuri skatina verslo augimą ir klestėjimą, daro teigiamą įtaką šalių ekonomikoms. Kaip ir visą pasaulio verslą, taip ne išimtis ir darbuotojų samdos sprendimus parduodančias įmones, veikia inovacijų ir technologijų plėtra. Talentų įsigijimo technologijos ir būdai yra viena iš atskirų darbuotojų samdos industrijos paslaugų sričių. Technologijoms įsitvirtinant šioje pramonėje ir niekam neabejojant jų būtinumu, visgi neabejojama ir žmogaus būtinumu šiame versle, todėl svarbu suprasti, kokios veiklos turi būti atliekamos, kaip jos turi derėti su technologijomis, kad „talentų medžiotojas“ galėtų efektyviai rasti, atpažinti, pritraukti ir pasamdyti talentą, jo ieškančiai organizacijai. Efektyvumas, praktiškumas ir greitis lemia, kad talentų paieškai pasirenkama išorinė paslauga – „talentų medžiotojai“, kurie išmano rinką, turi galimų kandidatų duomenų bazes, yra suformavę patikimą įvaizdį, turi patirties ir kompetencijų atpažinti talentus. Talentų stoka, jų pasiūlos menkumas gali neigiamai paveikti verslo plėtrą, naujų investicijų pritraukimą, todėl labai svarbu suprasti „talentų medžiotojo“ veiklą, jiems būdingus paieškos ir atrankos būdus, bei jų atliekamus vaidmenis. „Talentų medžiotojai“ tyrimuose gali būti panaudoti tam, kad būtų identifikuotos veiklos ir procesai, kurie leidžia geriausiai identifikuoti ir atrinkti talentus, technologijų ir žmogiškojo faktoriaus simbiozės laikotarpiu.

Darbuotojų paieškos ir atrankos paslaugas teikiančių organizacijų veikla yra išaugusi tiek, kad atskiras sektorius pasaulyje yra laikomas ir suvokiamas, kaip darbuotojų paieškos ir atrankos industrija (Clennett, 2014). Amerikos personalo asociacija (ASA) praneša, kad Amerikoje paieškos ir atrankos industrija auga sparčiau nei bendrasis vidaus produktas ir bendras užimtumo lygis. Šie faktai verčia sutikti su asociacijos teiginiais, kad paieškos ir atrankos industrija yra ne tik gerai ekonomikai, tačiau tai yra svarbiausia priemonė, kuri suteikia verslui ir darbuotojams reikalingo lankstumo, kas yra reikalinga verslo augimui ir klestėjimui (Poole, 2015).

Pastebima, kad didesnės paieškos ir atrankos organizacijos jau investuoja ir skaitmenizuoja savo darbo procesus, vis labiau persikelia į virtualią erdvę (Stern, 2015). Dėl spartaus technologijų ir globalizacijos augimo, ekonominės ir demografinės situacijos pasaulyje kitimo, sudėtinga paieškos ir atrankos industrijos sandara kinta, o būtinybė prisitaikyti prie pokyčių, verčia šios srities organizacijas tobulėti ir augti jų konkurencingumui (*Executive Forum: Still human-based despite 25 years of tech.*, 2016). ERE Medijos ir personalo tyrimų analitikai įžvelgia, kad šioje pramonėje technologijos užima vis svarbesnę vietą ir šios rūšies paslaugos neišvengiamai turi tapti pažangių technologinių sprendimų vieta, tačiau pabrėžia, kad šis verslas yra grįstas žmogiškuoju santykiu ir būtent žmogus yra jo pagrindas (ERE Media and Staffing Industry Analysts, 2016).

Problema. Apžvelgus mokslinius straipsnius pastebima, kad „talentų medžiotojo“ vaidmenys skirtinguose jo veiklos etapuose yra menkai tyrinėti mokslininkų. Viena populiariausių žmonių išteklių srities mokslininkų nagrinėjama tema yra talentų valdymas, kur pirmiausia stengiamasi paaiškinti, kas yra talentas (Caligiuri, 2006; Christensen Hughes ir Rog, 2008; Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries ir Sels, 2014; Meyers ir van Woerkom, 2014; Al Ariss, Cascio ir Paauwe, 2014; Bondarouk ir Olivas-Lujan, 2014; Thunnissen ir Van Arensbergen, 2015). Dažniausiai minėta tema nagrinėjama teoriniu aspektu, o praktinė talento ir talentų valdymo pusė tiriama žymiai rečiau ir vis daugiau mokslininkų pažymi, kad šią spragą labai svarbu užpildyti, nes teoriniai modeliai yra sunkiai pritaikomi šių laikų verslo aplinkoje ir nesukuria jokios pridėtinės vertės. „Talentų medžiotojo“ tematikoje mokslininkai yra tyrę „talentų medžiotojo“ verslo modelį (Liu, Wang D., Wang G., 2013; Merilainen, Tienari ir Valtonen, 2013), aprašę veiklos procesą (Faulconbridge, Beaverstock, Hall ir Hewitson, 2009; Faulconbridge, Hall ir Beaverstock, 2014; Ollington, Gibb, Harcourt, 2013), naudojamus įrankius (Ollington et. al., 2013; Fleche, 2015), atliekamus vaidmenis (Hamori, 2014), pagal kokius kriterijus pasirenkami „talentų medžiotojai“ (Clark, 1992; Sheridan May, 1997). Populiariausia nagrinėjama tema „talentų medžiotojo“ tematikoje yra socialinių tinklų naudojimas jo veikloje (Ollington et. al., 2013; Fleche, 2015). Nepavyko rasti tyrimų, kurie būtų nukreipti į „talentų medžiotojo“ veiklos analizę, per atliekamų vaidmenų ir veiklos etapų prizmę. Boldas Ortizas (2015) pabrėžė, kad egzistuoja didžiulis akademinių tyrimų stygius, kurie padėtų, paremtų taikomas praktikas „talentų medžiotojo“ veikloje. Žinojimas, kokius vaidmenis „talentų medžiotojas“ atlieka savo veikloje, būtų reikšmingas suprantant talentų paieškos ir atrankos efektyvumo ir sėkmingumo priežastis. **Darbe keliami problema** – kokie turėtų būti „talentų medžiotojo“ vaidmenys skirtinguose jo veiklos etapuose?

Tyrimo objektas: „talentų medžiotojo“ veikla.

Tyrimo tikslas: identifikuoti pagrindinius „talentų medžiotojo“ vaidmenis skirtinguose jo veiklos etapuose bei būdingus paieškos ir pritraukimo būdus ir parengti „talentų medžiotojo“ vaidmenų skirtinguose jo veiklos etapuose modelį.

Uždaviniai:

1. Apibrėžti talento sampratą, jo paieškos ir pritraukimo būdus;
2. Identifikuoti „talentų medžiotojo“ tipologiją ir vykdomos veiklos ypatumus, bei atliekamus vaidmenis;
3. Parengti modelį ir empiriškai patikrinti „talentų medžiotojo“ vaidmenų ir naudojamų paieškos bei pritraukimo būdų raišką skirtinguose jo veiklos etapuose.

Tyrimo metodas – tyrimui atlikti bus naudojamas interviu su ekspertais, pasirinkus validžią imtį kokybinio tyrimo patikimumui užtikrinti (5 ekspertai).

1. „TALENTŲ MEDŽIOTOJO“ VEIKLOS MODELIO SVARBA IR TYRIMŲ PROBLEMATIKA

Šioje dalyje bus rašoma apie „talentų medžiotojo“ sampratą, jo veiklos svarbą, tyrimų problematiką taip pat apie talentų valdymo ir talentų įsigijimo reikšmę organizacijoms, bei talento sampratą ir jo paieškos, atrankos, pritraukimo būdų taikymą ir aktyvų naudojimą pritaikant įvairius technologinius sprendimus.

Vis daugiau organizacijų supranta, kad vienas didžiausių jų konkurencinių pranašumų yra jiems dirbantys darbuotojai, kurie turi specifinių savybių, išsiskiria iš kitų darbuotojų savo rezultatais ir pasiekimais - organizacijos talentai. Reaguojant į šį naują organizacijų požiūrį, sparčiai didėja konsultacinių organizacijų skaičius, kurios parduoda talentų įsigijimo paslaugą. Vis dažniau organizacijos pasirenka „talentų medžiotojų“ paslaugas savo komandai formuoti, ypač ieškant išskirtinių talentų, itin svarbioms pozicijoms organizacijoje užimti. Literatūroje sutinkame sinonimų kalbant apie „talentų medžiotoją“. Užsienio literatūroje vartojami įvairūs „talentų medžiotojo“ sąvokos sinonimai, kurių reikšmė dažniausiai priklauso nuo autoriaus suteikiamos konteksto prasmės ir gali būti verčiama į „talentų brakonierius“, „talentų medžiotojus“, „galvų medžiotojus“. Darbe naudosime „talentų medžiotojo“ sąvoką, nes itin neigiamo konteksto, susijusio su jo veikla, analizuojant literatūrą pastebėta nebuvo. Boldas Ortizas (2015) (cituoja Piccolo, 2012) teigia, kad „talentų medžiotojai“ yra organizacija ar agentas, kuriam mokama už tai, kad jis padeda pritraukti, pasamdyti ir vystyti lyderius. Liu et. al (2013) siūlo „talentų medžiotojo“ veiklą suprasti, kaip išminties ir žiniomis grindžiamo organizacinio elgesio medžioklę. Darbe remsimės suvokimu, kad „talentų medžiotojas“ yra itin aukštos kvalifikacijos organizacija ar individas, kurio tikslas padėti jį samdančiai organizacijai įsigyti itin aukštos kvalifikacijos specialistą – talentą ir gauti už tai atlygį.

Analizuodami mokslinę literatūrą matome, kad Boldas Ortizas (2015) pastebėjimu, „talentų medžiotojo“ tematikoje mokslininkų tyrimai dar yra apleisti. Clarkas (1992) nagrinėjo įdarbinimo konsultantų taikomus atrankos metodus ir tai, kas lemia jų pasirinkimą. Autorius nustatė, kad sprendimą lemia klientų lūkesčiai, konsultantams teikiamas vaidmuo, reikalaujama kandidato kvalifikacija, kandidatų įtaka ir tai, kokios savybės laikomos svarbiausiomis kandidatui (Clark, 1992). Sheridanas Majus (1997) aprašė pagal kokius kriterijus įmonės renkasi „talentų medžiotoją“, kas turėtų būti akcentuojama, kad užsakovas galėtų įvertinti tikrąsias galimybes ir būtų aišku ar bendradarbiavimas bus sėkmingas. Milehamas (2000) pagrindinius „talentų medžiotojo“ sėkmės faktorius įvardijo pakankamą išsilavinimą, pakankamus mokymus ir patirtį, autorius teigia, kad to pakanka, kad „talentų medžiotojas“ gebėtų valdyti ir organizuoti visą atrankos procesą, bei atrinkti tinkamus kandidatus. Limas ir Chanas (2001) tyrė „talentų medžiotojo“ etines vertybes, kuriomis jie vadovaujasi savo veikloje ir nustatė, kad jie yra linkę griežtai laikytis etikos taisyklių rinkinio. Downei, Lee, Stoughas (2011) tyrė ar įdarbinimo konsultantų emocinis intelektas yra susijęs su finansiniais rezultatais ir ar tai labiau lemia rezultatus nei

intelekto koeficientas ir asmenybė. Tyrimo rezultatai parodė, kad emocinis intelektas ir asmenybės bruožai leidžia nuspėti busimus konsultantų pasiekimus, o emocinė ir socialinė konsultantų kompetencija ženkliai veikia jų generuojamus finansinius rezultatus įmonėje. Ypač emocinis intelektas (Downei et al., 2011). Liu et al. (2013), Merilainen et al. (2013) nagrinėjo „talentų medžiotojo“ veiklą procesiniu požiūriu ir gilinasi į jo verslo modelį. Faulconbridge et al. (2009), Faulconbridge et al. (2014) analizavo žinių ekonomikos ir elitinės darbo jėgos mobilumą, bei aprašė „talentų medžiotojų“ atliekamus vaidmenis šiame kontekste. Boldas Ortizas (2015) tyrė asmenines ir organizacines prielaidas santykiuose tarp organizacijos, „talentų medžiotojo“ ir potencialaus kandidato. Autorius teigia esant dviem „talentų medžiotojų“ tipams: nepriklausomas tarpininkas ir agentas (Boldo Ortiz, 2015). Hamori (2014) tyrė „talentų medžiotojų“ vaidmenis paieškoje, kaip pasikeičia paieškos procesas atsiradus trečiajai šaliai, kaip „talentų medžiotojų“ įsikišimas pakeičia darbuotojo karjerą ir kas yra sėkmės faktorius „talentų medžiotojui“. Autorius nustatė, kad žmonės nėra linkę keisti savo darbo funkcijų ir srities, todėl sėkmingiausia yra siūlyti darbo vietas, kurios atitiktų kandidato jau turimas žinias ir įgūdžius. Flecke (2015) aprašė socialinių tinklų pranašumus ir teikiamas naudas, kaip įrankį, kurį naudoja „talentų medžiotojas“, ir skatino visas įmones juo naudotis. Ollingtonas et al. (2013) tyrė, kaip internetinių socialinių tinklų naudojimas gali padėti „talentų medžiotojui“ pritraukti teigiamo dėmesio iš potencialių kandidatų ir juos stebėti.

Neabejotina, kad šiuo metu talentų valdymas yra viena populiariausių temų žmonių išteklių valdyje tobulėjančiose organizacijose, kuri kartu kelia ir daugybę diskusijų, nes praktinė pusė yra nauja ir nepakankamai iširta sritis, nors talentų valdymo tema teoriniu lygmeniu yra populiari akademinėje aplinkoje. Thunnissena (2016) pastebi, kad daugelis verslo lyderių, praktikų ir teoretikų pripažįsta talento ir talentų valdymo vertę, tačiau vis dar mažai tiriama kaip talentų valdymas veikia praktikoje. Kitas autorius, Tanslei (2011) teigia, kad talentų valdymas vis dar yra savo ankstyvojoje studijų stadijoje, ir nors praktikai jau seniai pripažino talento vertę, akademinė bendruomenė buvo lėta sprendžiant spragas tarp teorijos ir praktikos, šiek tiek nagrinėdama tik talentų mokymo ir ugdymo sritį bei plėtrą. Randama daug straipsnių, aprašančių teorinius talentų valdymo aspektus ir identifikuojančius talento kompetencijas teoriniu požiūriu, vienas tokių Caligiuri (2006). Žymiai mažiau yra tų, kurie nagrinėja talentų valdymą praktiniu aspektu. Nijs et al. (2014) teigia, kad nors ŽIV nagrinėję mokslininkai atrodo įsitikinę, kad yra tik keli galimi įgyvendinti talentų valdymo teoriniai modeliai, jų atlikta sisteminė literatūros analizė rodo, kad visa literatūra egzistuoja šalia ŽIV srities, tik su potencialu pasiūlyti įdomias išvalgas į talentų veiklos organizavimą ir vertinimą. Al Arissas et al., (2014) teigia, kad teoriniai talentų valdymo tyrimai yra atsiliekanys nuo verslo ir negali pasiūlyti apčiuopiamos naudos organizacijoms. Autoriai pabrėžia, kad talentų valdymas teoriniu ir praktiniu požiūriu nėra tas pats, todėl teoriniai modeliai nėra lengvai pritaikomi praktikoje. Autoriai siekė užpildyti šią spragą ir pateikti išvadas daugiamatčiuose lygiuose ir kontekstuose. Literatūroje Al Arissas et al., (2014) pastebi ryškų iššūkį –

organizacijų nemokėjimą valdyti savo talentų, nepaisant rūpestingo talentų įdarbinimo, kas leidžia daryti prielaidą, kad teisingas talentų identifikavimas atneštų reikšmingų pokyčių ir talentų valdymas sukurtų įmonėms ekonominę vertę. Gallardo-Gallardo, Driesas ir Gonzales-Cruzas (2013) pateikia išvadą, kad literatūroje apie talentų valdymą egzistuoja esminis trūkumas – nėra susitarimo dėl talento sąvokos prasmės verslo kontekste, darbo aplinkoje.

Schuleris, Jacksonas ir Tarique (2011), tyrę talentų valdymo iššūkius ir strategines galimybes pastebi, kad talentai tampa vis svarbesni organizacijoms, jų įsigijimas, kaip atskira talentų valdymo strategijos dalis, kelia vis didesnių iššūkių, tampa sudėtingesnis ir reikalauja ypatingo dėmesio ir pasiruošimo. Kumudha (2016) aprašė iššūkius ir inovacijas talentų įsigijimo procese, teigdamas, kad ši funkcija tapo glaudžiai susijusi su marketingu, viešaisiais ryšiais ir žmonių išteklių valdymu. Stainesas (2012) taip pat sako, kad po ekonominės krizės 2008 – 2009 metais, talentų įsigijimas darbo rinkoje keičiasi dramatiškai, organizacijos tapo atsargesnės samdydamos naujus darbuotojus, todėl jų kriterijai išaugo. Norinčių dirbti yra daugiau nei laisvų pozicijų, tačiau sunku rasti reikiamos kvalifikacijos specialistą. Informacinių technologijų naudojimas tapo įprastu, tačiau kartu atnešė sudėtingą informacijos valdymą dėl didelės informacijos kiekio. Kumudha (2016) pabrėžia, kad talentų įsigijimas išgyvena didelės spartos, iššūkių laikotarpį, kai organizacijos turi naudotis socialiniais tinklais, agresyviai rinkoje pristatyti savo, kaip darbdavio, prekės ženklą ir kasdien susidurti su darbuotojų perdarbinimu. Viluckytė (2012) taip pat sako, kad talentų įsigijimas nėra paieškos ir atrankos sinonimas, kaip gali pasirodyti. Autorė cituoja Rivera (2011), kuris sako, kad talentų įsigijimas yra platesnė sąvoka, kuri savyje apima pritraukimą, atrankas, samdymą, darbdavio prekės ženklo elementus, informacijos aprėptį, ryšių ir santykių kūrimą su potencialiais kandidatais. Kumudha (2016) teigia, kad talentų įsigijimas jau tapo unikalia profesija, kurią galbūt net būtų galima atskirti nuo bendrųjų įdarbinimo praktikų, nes šios srities specialistai yra itin aukštos kvalifikacijos, naudoja skirtingas aprūpinimo taktikas, geba labai tiksliai įvertinti kandidato atitiktį iškeltam standartui, taip pat išmano prekės ženklo pozicionavimą bei darbuotojų nuomos praktikas. Srivastava ir Bhatnagaris (2008), nagrinėjęs „Motorola“ talentų įsigijimo atvejį, pastebi, kad talentų įsigijimas yra didelė problema, su kuria susiduria organizacijos ir rekomenduoja organizacijoms rinktis talentus, kiek įmanoma iš didesnio talentų baseino, o ne pasikliauti tik lengvai pasiekiamais kandidatais.

Mokslinėje literatūroje straipsniai apie talentų valdymą dažniausiai prasideda diskusija, kaip talentas turi būti apibrėžtas. Nijs et al. (2014) siekė pateikti talento koncepciją, kur būtų apibrėžtas talentas, jo veiklos organizavimas ir vertinimas bei paaiškintas talento ir puikių rezultatų santykis. Autorius teigia, kad talento apibrėžimas yra svarbus organizacijos strateginiams tikslams. Kaip rodo tyrimas - tai tiesiogiai veikia konkrečias talento identifikavimo priemones, kurias naudoja priimančys sprendimus asmenys organizacijoje. Bondaroukas ir Olivas-Lujananas (2014) siūlo naudoti apibrėžimą, kad talentas tai - rodomas elgesys per specializuotą domeną, nuosekliai parodantis asmens veiksmų

formą, kuris dedant minimalias pastangas, sukuria norimus rezultatus. Šie autoriai nurodo ir kitą apibrėžimą, kad talentas yra būdingos asmeniui bazinės savybės, dėl kurių jis veiksmingai atlieka savo darbą. Talentas suvokiamas, kaip individas atitinkantis organizacijos poreikius, konkrečiu laikotarpiu ir konkrečioje vietoje, dėl besiplečiančių galimybių būti lanksčiu laiko ir vietos perspektyvose (Al Ariss et al., 2014). Nors literatūroje pastebimas požiūrio į talentą principinis išsiskyrimas, tačiau įvairūs autoriai (Tansley, 2011; Aksakal, Dagdeviren, Eraslan, Yuksel, 2013; Meyers ir van Woerkom, 2014; Nijs et al., 2014; Al Ariss et al., 2014; Rao, 2014; Thunnissen ir Van Arensbergen, 2015; Thunnissen, 2016) sutinka, kad talento tikslus identifikavimas yra labai svarbus ir būtinas. Aksakala et al. (2013) teigia, kad teisingai panaudojant talentus organizacijoje, darbas tampa daug produktyvesnis ir tai lemia sėkmę visai organizacijai.

Gallardo-Gallardo et al. (2013) pastebi, kad literatūroje labiau koncentruojamasi į tai, kaip valdyti talentus ir rečiau į tai, koks žmogus yra laikomas talentingu ir kodėl. Autoriai pastebėjo, kad mokslininkai naudoja skirtingas asociacijas apibūdinant talentą, kaip asmens charakteristiką ir kaip patį asmenį. Autoriai pastebi, kad prielaidos, grindžiančios skirtingus požiūrius į talentą, dažnai yra naudojamos kaip objektyvūs faktai, nors iki šiol yra mažai empirinių duomenų apie jų tikslumą. Autoriai teoriniu požiūriu charakterizuodami talentą, išskyrė jo sampratą į dvi atskiras kategorijas, kurios atspindi talento suvokimą verslo aplinkoje: talentas, kaip žmogaus charakteristika – objekto kategorija ir talentas – pats žmogus – subjekto kategorija. Taip pat identifikavo skirtumus tarp šių kategorijų ir jų taikymo pasekmes teorijoje ir praktikoje. Ulrichas ir Smallwoodas (2012) pateikia talentų sampratą, kur visi organizacijos darbuotojai yra suskirstyti į skirtingas grupes piramidėje. Piramidės viršuje yra organizacijos lyderiai, kuriems būdingi puikūs rezultatai, aukštų tikslų siekimas, jie yra įrodę savo sugebėjimus organizacijoje, įkvepia kitus ir ugdo savo įpėdinius. Sekanti grupė yra pirmosios grupės ugdomi įpėdiniai. Trečioji grupė yra aukštą potencialą turintys dar nepripažinti talentai. Autoriai teigia, kad visi darbuotojai gali ir turi būti laikomi talentais, tik su skirtinga kategorija organizacijoje, turėtų būti skirtingai dirbama, ir pabrėžia, kad vadovai, norintys sukurti talentų kultūrą organizacijoje, turi skirti dėmesį ir laiką identifikuojant, koks darbuotojas atitinka jų siūlomą kategoriją ir taikyti tai grupei tinkamus ugdymo metodus (Ulrich ir Smallwood, 2012). Rao (2014) identifikavo lyderių ugdymui skirtus įrankius ir pažymėjo, kad šiuos įrankius reikia taikyti tinkamai atrinkus talentus, nes ugdymo procesas yra brangus organizacijoms, todėl labai svarbu skirti dėmesį tinkamam jų identifikavimui.

Thunnissena ir Van Arensbergenas (2015) apibrėžė tris empirines tyrimo temas: talento charakterizavimą, talentų valdymo praktikas ir veiksmus, kurie turi būti įdiegti atpažįstant, atrenkant ir ugdant talentus, bei atpažinimo, atrankos ir ugdymo sunkumus. Autoriai pažymi, kad daugelyje mokslinių straipsnių diskusijos nukreiptos į vieną talento aspektą, o toks siauras ir vienašališkas požiūris pateikia supaprastintą vaizdą, kuris neperteikia talento esmės. Taip pat autoriai atkreipia dėmesį, kad mokslininkai, kurie kalba apie talentą pateikia labai įvairių apibrėžimų, vyrauja skirtingos nuomonės,

skirtingi apibendrinimai, akademinėje bendruomenėje siekiama šių sričių ištirti ir išgryninti jos esminius punktus tiek teoriniu, tiek ir praktiniu požiūriu (Thunnissen ir Van Arensbergen, 2015). Meyersas ir van Woerkomas (2014) mano, kad nuomonių išsiskyrimas kyla dėl skirtingo talento sampratos apibrėžimo ir suvokimo, todėl siūlo talento sampratą susisteminti. Meyers ir van Woerkom (2014) apžvelgę mokslininkų straipsnius daro išvadą, kad išsiskiria nuomonės ar nedaugelis yra talentai įmonėje, ar visi darbuotojai yra talentingi savaip ir reikia jų talentus atskleisti juos ugdant. Thunnissena ir Van Arensbergenas (2015) atkreipia dėmesį, kad talentų nustatymo ir atrankos srityje atliekama mažai empirinių tyrimų, kurie galėtų padėti išnarplioti talentų panaudojimo sunkumus verslo kontekste. Mokslininkai savo straipsnyje pateikia daugiamatį požiūrį į talentą, kuris talentą traktuoja kaip integruotų komponentų grupę ir atsižvelgia į organizacinio konteksto bei su juo susijusių suinteresuotųjų asmenų įtaką. Rossas (2013) taip pat pabrėžia, kad yra būtina talento apibrėžimą taikyti organizacijos kontekste. Nijs et al. (2014) norėdami apibrėžti, naudoti ir išmatuoti talentus organizacijos kontekste, pažengė vieną žingsnį į priekį ir fragmentuotas įžvalgas iš žmogiškųjų išteklių valdymo, talentų mokymo, pozityviosios psichologijos ir profesinės psichologijos srities integravo į platesnį daugiadisciplininį požiūrį. Mokslininkai apžvelgia kitų autorių įžvalgas, kas yra talentas ir jas apibendrina visą įvairovę suskirstydamas pagal gebėjimus, motyvaciją ir meistriškumą, kurį įrodo puikūs rezultatai, kaip neatsiejamus elementus suvokiant, kas yra talentas. Autoriai savo diskusijose ypač ragina ištirti organizacinio konteksto įtaką talentų nustatymui, taip pat vertintojo ir vertinamojo asmeninių savybių ir pasirinkimų įtaką talento nustatymui ir įvertinimui (Nijs et al., 2014; Meyers ir Van Woerkom, 2014). Šių autorių darbu neabejoja ir kiti mokslininkai (Al Ariss et al., 2014) teigdami, kad tai neabejotinai padės priartinti talentų valdymo studijas ir praktiką.

Moksliniuose straipsniuose rašoma apie technologijų naudojimą darbuotojų paieškai ir to įtaką darbuotojų atrankoms. Technologijų panaudojimą darbuotojų atrankai tyrę mokslininkai skatina tai taikyti kuo plačiau, ypač išskiriama socialinių tinklų nauda (Ollington et al., 2013; Fleche, 2015). Boscai (2015) nagrinėjęs technologijų panaudojimą įdarbinimo procese sako, kad pasaulinis skaitmenizavimas verčia organizacijas įsisavinti naujus įdarbinimo metodus ir įrankius, kas veda į naujų verslo modelių atsiradimą. Mokslininkai siūlo pasinaudoti ir programiniais, inžineriniais sprendimais atrankose (Klehe ir de Goede, 2012; Joao, 2009). Florea ir Badea (2013), Sharma (2014), Varshney, Sharma ir Jainas (2014), Melanthiou, Pavlou ir Constantinou (2015), Simonas ir Estevesas (2016), Iannotta ir Gatti (2016) nagrinėjo atrankos ir samdos proceso svarbą organizacijoje ir pokyčius jame pritaikant technologijas, kas suteikia dideles galimybes rasti talentus, taupyti laiką ir kaštus. Al Arissas et al. (2014) pažymi, kad socialinė medija, technologijos ir inovacijos per ateinančius metus dramatiškai pakeis organizacijų galimybes rasti talentus. Mokslininkai neabejoja, kad technologijos ir inovacijos ne tik pakeis komunikacijos, talentų pasiekiamumo galimybes, kas įtakos paieškos ir atrankos procesus, bet ir itin stipriai paveiks talentų suvokimą ir padidins jų poreikį organizacijoms (Brockbank, Ulrich D., Younger,

Ulrich M., 2012; Al Ariss et al., 2014). Socialinių tinklų panaudojimą potencialių talentų paieškoms analizavo Ollingtonas et al. (2013). Klehe ir Goede (2012) sukūrė matematinių modelių naudojimu grįstą automatizuotą kandidatų atrankos procesą. Mokslininkai jau kuris laikas siūlo sukurtas programines sistemas, kurios supaprastina atrankos procesą ir jį automatizuoja tiek, kad kandidato duomenis gali apdoroti sistema be žmogaus įsikišimo (Joao, 2009). Tokių principų programos yra labai brangiai parduodamos, reikalauja labai didelių kaštų įmonėms, tačiau panašios programos jau yra naudojamos ir Lietuvoje veikiančių „talentų medžiotojas“ įmonių. Brockbankas et al. (2012) pažymi, kad technologijos ir inovacijos perkelia komunikacijos galimybes į mažesnių kaštų ir greičio etapą, kas sukuria ryšių bendruomenes ir visa tai didina darbuotojų derybinę galią su įmonėmis. Technologijos lygiagrečiai greitina ir produkto bei paslaugos vystymąsi globalioje erdvėje, kas sukuria talentų būtinybę organizacijoms.

Didžioji dalis tyrimų susijusių su „talentų medžiotojais“ yra atliekami apie tai, kokių savybių turinčių talentų ieško „talentų medžiotojas“, bet labai mažai tyrimu susijusių su jų pačių savybėmis ir gebėjimais. Literatūroje randame straipsnius, kurie nagrinėja „talentų medžiotojų“ organizacijos veiklos principus, įtaką verslui, konsultantų naudojamus įrankius. Mokslininkai pastebi, kad vienas iš esminių klausimų, kuris sulaukia daugiausia diskusijų organizacijai planuojant talentų valdymo įgyvendinimą, yra talento apibrėžimas. Norint suformuoti talentų valdymo strategiją, pasirinkti tinkamą talentų įsigijimo strategiją, sukurti sėkmingą talentų valdymo sistemą ir priimti tinkamus verslo sprendimus, svarbu suprasti talento sąvoką ir galimybes juos rasti, pritraukti ir pasamdyti naudojantis technologijomis ir pasaulio globalumo privalumais.

Šioje dalyje atlikta mokslinių publikacijų analizė patvirtina, kad „talentų medžiotojo“ veiklos modelis yra mažai nagrinėtas, tačiau tai yra svarbus mokslinių tyrimų objektas, kuris leistų „talentų medžiotojo“ praktikas tobulinti, kas būtų reikšminga ir kitoms organizacijoms, kadangi talentų poreikis labai sparčiai auga.

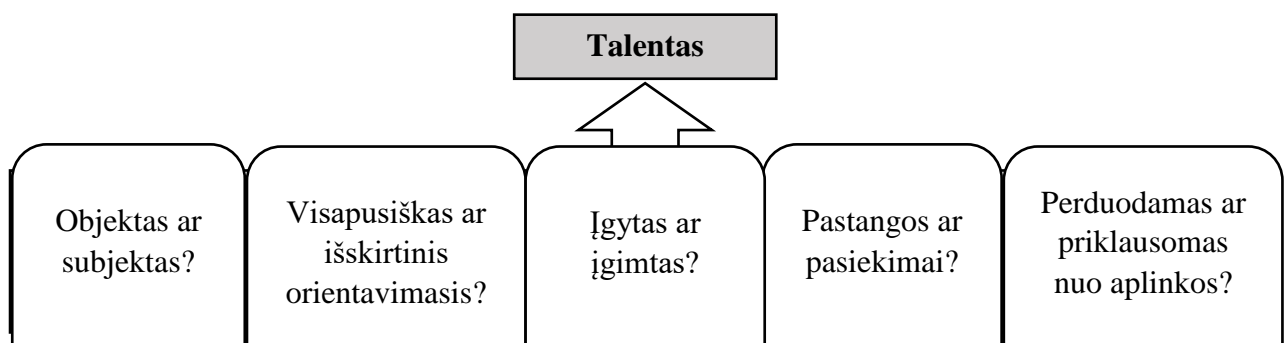
2. „TALENTŲ MEDŽIOTOJO“ VEIKLOS MODELIO TEORINĖ ANALIZĖ

2.1. Talentų samprata

Šioje dalyje bus aprašoma talento samprata, kuri pateikiama mokslinėje literatūroje, analizuojant talento reikšmę, talento sampratos požiūrius, talento kompetencijas, išskirtines savybes ir gebėjimus, bei organizacinį kontekstą.

Talentų poveikis organizacijai ir jos sėkmei tampa viena iš svarbiausių temų žmogiškųjų išteklių srityje, o organizacijos vis labiau varžosi ir konkuruoja talentų pritraukimu (Aksakal et al., 2013). Skirtingos organizacijos turi savo subkultūras, vertybes, siekius, požiūrį, kurie formuoja ir daro įtaką talento svarbiausių savybių suvokimui. Pasak Aksakala et al. (2013) žmogiškųjų išteklių valdymu siekiama palengvinti organizacinį konkurencingumą, padidinti produktyvumą ir kokybę, skatinti individualų augimą ir plėtrą, be to, organizacijos turi konkuruoti efektyviai, kalbant apie kainą, kokybę, aptarnavimą, lankstumą ar inovacijas. Visi šie terminai priklauso nuo tinkamų darbuotojų turėjimo, su tinkamais įgūdžiais, kurie dirba tinkamose vietose, tinkamu metu. Net ir labai panašios organizacijos gali būti skirtinguose vystymosi etapuose, turėti skirtingas perspektyvas, kas iš esmės keičia požiūrį, kokio talento tuo metu ieško organizacija ir kaip jį suvokia. Organizacijos turi pasirinkti savo darbuotojus skirtingoje, sudėtingoje ir besikeičiančioje aplinkoje (Aksakal et al., 2013). Tansley (2011) talentą organizacijoje mato, kaip sudėtingą amalgamą, sudarytą iš darbuotojų įgūdžių, žinių, pažintinių (kognityvinių) gebėjimų ir potencialo, ir teigia, kad talentas turi būti pripažįstamas, kaip kompleksiškas ir dinamiškas pagrindinių savybių derinys. Autorius talentą apibrėžia, kaip ypatingą meistriškumą sistemiškai išsivystant gebėjimus ir žinias, bent vienoje žmogaus veiklos srityje. Šis talento apibrėžimas darbe yra praplečiamas organizacinės aplinkos faktoriumi. Gilinantis į „talentų medžiotojo“ veiklos modelį svarbu suvokti, kas yra talentas, nes iš vienos pusės tai yra pagrindinis „talentų medžiotojo“ darbo objektas, iš kitos pusės pats „talentų medžiotojas“ turi turėti talento bruožus ir charakteristikas.

Toliau darbe apžvelgiami darbo autoriaus susisteminti požiūriai, kurie pasireiškia mokslininkams diskutuojant apie talento sąvoką, ir jų svarbą (1 pav.).



1 pav. Talentų sampratos požiūriai literatūroje

Driesas (2013), Thunnissena ir Van Arensbergenas (2015) teigia, kad diskusijose apie talentą pasireiškia penki požiūriai: subjekto ir objekto požiūris, visapusiško požiūrio į talentą ir išskirtinio orientavimosi, talento įgimtumo ar įgytumo požiūris, pastangų ar puikių rezultatų požiūris ir talento pastovumo persikeliant į kitą aplinką, ar jo priklausymo nuo konteksto požiūris. Pirmiausia literatūroje apibrėžimai skirstomi pagal subjekto ir objekto požiūrį. Subjekto požiūrį ginantys mokslininkai traktuoja talentą kaip žmogaus sinonimą, o objekto požiūrio gynėjai traktuoja talentą kaip žmogaus charakteristiką arba tam tikrą savybę (sugebėjimus, žinias arba kompetencijas) (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Pasak Driesas (2013), remiantis subjekto požiūriu dėmesys yra sutelkiamas į talentingų asmenų identifikavimą ir vystymą, o objekto požiūriu dėmesys labiausiai skiriamas talentingų asmenų charakteristikų identifikavimui ir vystymui. Thunnissena ir Van Arensbergenas (2015) pabrėžia, kad skirtumą tarp jų yra sunku suvokti, nes talentą kaip asmenį ir talentą kaip charakteristiką nelengva atskirti, nes žmogaus negalima atskirti nuo jo savybių, todėl daugelis talentu laiko asmenį, kuris turi visą eilę išskirtinių savybių. Driesas (2013) pastebi, kad nors asmens charakteristika negali būti atskirta nuo jo kaip visumos, tačiau organizacijos pasirinkdamos vieną iš šių perspektyvų, gali tiksliau suformuoti talentų valdymo sistemas, integruoti jas į organizacijų strategiją ir jas įgyvendinti. Literatūroje objekto požiūris labiausiai pasireiškia straipsniuose nagrinėjančiuose talentų individualius skirtumus, talentą kaip žmogiškąjį kapitalą, išteklių, asmenį užimančią pagrindines pozicijas organizacijoje, o subjekto požiūris pasireiškia literatūroje nagrinėjančioje temas apie didelio potencialo darbuotojus, A, B, C žaidėjus ir talentų baseinus. Organizacijos, kurios savo veikoje remiasi objekto požiūriu pagrindinį dėmesį skiria kompetencijų ir žinių valdymui, o subjekto požiūriu besiremiančios akcentuoja vidinės organizacinės karjeros planavimą ir valdymą. Darbe yra remiamasi objekto požiūriu, kad talentas yra žmogaus charakteristika arba tam tikra savybė, nes šis požiūris leidžia tiksliau nagrinėti atskiras talento savybes ir jų įtaką rezultatams, bei labiau pastebimas specifinių charakteristikų reikalaujančioje „talentų medžiotojo“ veikloje.

Antra apibrėžimų grupė yra talento sampratos skirstymas į apimančią visapusišką požiūrį į talentą, kuris susijęs su visais darbuotojais ir išskirtinį orientavimąsi, susijusį su atskira darbuotojų grupe. Visapusiškas požiūris teigia, kad kiekvienas asmuo turi eilę stipriųjų savybių ir visi yra talentingi, tik skirtingai, o išskirtinis požiūris teigia, kad vieni yra talentingesni, ir tuo vertingesni nei kiti, organizacijos kontekste, ir santykinis konkrečios grupės talentų indėlis pateisina neproporcingas laiko ir pinigų investicijas į tą atskirą grupę ir siejasi su žmogiškojo kapitalo požiūriu (Nijs et al., 2014). Organizacijos visapusišką požiūrį į talentą parodo pagrindinį dėmesį skirdamos malonios darbuotojo darbo aplinkos sukūrimui, per atvirumą, pasitikėjimą ir darbuotojo gerovę, o išskirtinis orientavimas pasireiškia susitelkimu ties investicijų grąža, pelnu, produktyvumu, kurie ateina per geriausių organizacijos darbuotojų motyvaciją siekti nuolat didėjančių rezultatų (Dries, 2013). Darbe yra remiamasi išskirtiniu

požiūriu, kuris papildo objekto požiūrį ir yra siejamas su investicijomis į žmogiškuosius resursus, per meistriškumo, žmogaus žinių, įgūdžių ir kitų savybių tobulinimą ir didinimą.

Mokslininkai įžvelgia apibrėžimų išsiskyrimą ar talentas yra įgimtas ir stabilus, ar jį galima įgyti mokantis ir lavinantis, atliekant tam tikras užduotis. Nijsas et al. (2014) teigia, kad mokslininkai jau yra įsitikinę, kad genetiškai paveldėtus išskirtinius gabumus turi tik labai maža populiacijos dalis, todėl galima teigti, kad talentas didžiąja dalimi yra įgyjamas. Autoriai pabrėžia, kad įgimti gebėjimai tampa reikšmingi išskirtiniam rezultatui pasiekti, tik kai jie yra papildomi konkrečių įgūdžių ir žinių rinkiniu. Tansley (2011) taip pat teigia, kad tik įgimti gabumai negali būti pakankamai patikimas kriterijus sprendžiant apie asmens talentą ateityje. Nijsas et al. (2014) pastebi, kad būtina talentui sukurti aplinką, kurioje būtų įmanoma suteikti jam galimybę savo gebėjimus naudoti praktikoje, nes tik taip tiek įgimti, tiek įgyti gebėjimai gali būti vystomi ir susidaryti optimalus gebėjimų ir žinių rinkinys, kuris galėtų būti toliau vystomas ir vesti į puikius rezultatus. Thunnissena ir Van Arensbergenas (2015) sako, kad puikūs pasiekimai yra išskirtinio sistemingai išugdytų gebėjimų suformuoto meistriškumo rezultatas, o vidinės asmeninės savybės yra katalizatorius, kuris paspartina arba stabdo išsiskiriančių gebėjimų perėjimą prie puikių rezultatų. Didėjančio talentų stygiaus laikmečiu laikytis požiūrio, kad talentas yra tik įgimtas ir žmogus yra toks, koks jis yra, organizacijoms būtų pražūtinga (Dries, 2013). Darbe yra laikomasi požiūrio, kad talentas yra įgyjamas ir tikima, kad identifikuojant talentą svarbiau įžvelgti jo potencialą ir kultūros sutapimą, gebėjimą mokytis ir lavinti savo kompetencijas, nei rasti įgimtas unikalias savybes.

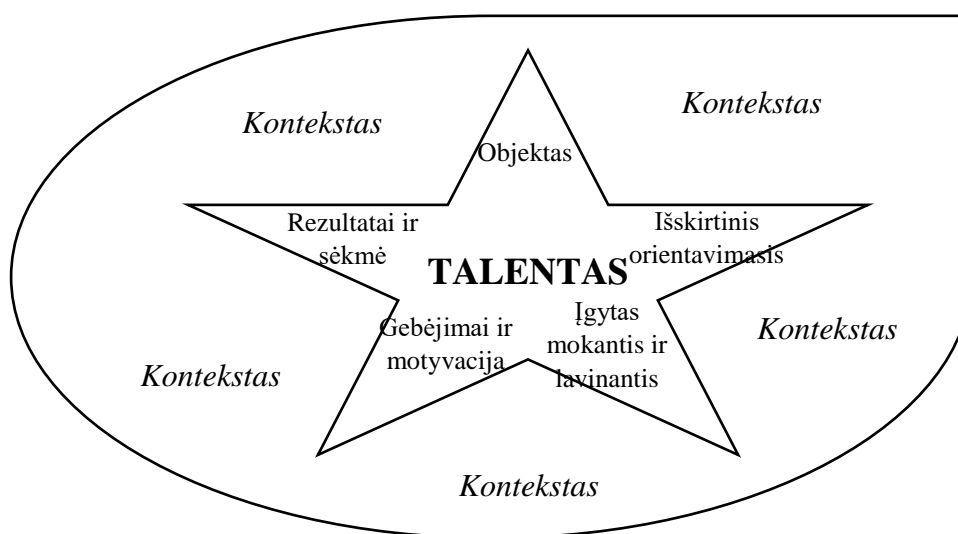
Literatūroje pastebima, kad skiriasi mokslininkų nuomonės dėl to, ar reikėtų koncentruotis į gebėjimus ir motyvaciją (pastangas), ar puikius rezultatus ir sėkmę (pasiekimus). Pastangų perspektyvoje talentas yra vertinamas per įdėtas pastangas, motyvaciją, ambicijas ir tai, kiek jis orientuotas į karjeros siekimą. Pasiekimų perspektyvoje talentas yra vertinamas pagal bendrus pasiekimus, veiklas, laimėjimą ir rezultatus, sako Driesas (2013). Nijsas et al. (2014) į talento sąvoką integruoja gebėjimus, motyvaciją ir meistriškumą, kurį įrodo puikūs rezultatai, kaip neatsiejamus elementus suvokiant, kas yra talentas. Pasak Rossas (2013) daugelis talento modelių išlieka ištikimi prielaidai, kad talentas yra turintis didesnę galimybę pirmauti palyginti su kitais, dėl to padidėja sėkmė ir pasiekiami geresnių rezultatų, ir, kad prioritetą yra identifikuoti ir atskirti tuos, kurie turi tą didesnę galimybę. Driesas (2013) teigia, kad dauguma organizacijų identifikuodamos talentą susitelkia į gebėjimus, kuriuos matuoja pagal praeities pasiekimus, motyvaciją ateities pasiekimams palikdamos nuošalyje. Taip pat autorius sako, kad talentų valdymo tyrimuose ir praktikoje nepagrįstai yra susitelkiama tik ties motyvacija, kuri dažniausiai vertinama pagal motyvaciją praeities pozicijoje. Toks požiūris yra klaidingas ir neišlaikantis balanso tarp dviejų svarbių pusių talento sampratoje. Dries (2013) pastebi, kad išskirtiniai rezultatai pasiekti pastangų ir sunkaus darbo dėka yra vertinamai labiau nei rezultatai, kurie pasiekti tik dėka gebėjimų, todėl mokslininkas organizacijoms siūlo vadovautis taisykle, kad talentas yra kompetencijų, įsipareigojimo ir pastangų sandauga. Puikūs pasiekimai dar nėra talentas,

kaip ir išskirtinių gebėjimų turėjimas, tai yra tik išėities taškas atrankai į talentų programą ar talentų bazę, lyginant asmenį su kitais toje pačioje grupėje, sako Thunnissena ir Van Arensbergenas (2015), nes ne visada talentingiausi žmonės pasiekia sėkmės, o sėkmingiausias ne visada yra talentingiausias (Ross, 2013). Rossas (2013) pažymi, kad apibrėžiant talentą labai svarbu sėkmę laikyti skirtinga ir atskira definicija. Thunnissena ir Van Arensbergenas (2015) rašo, kad organizacijose talentais įvardijami ir asmenys, kurie neišsiskiria pačiais geriausiai pasiekimais, tačiau dėka savo asmeninių savybių ir motyvacijos yra priskiriami potencialiems talentams. Šią mintį papildė Rosso (2013) teiginys, kad įgalinus asmenį suprasti savo pagrindines stipriąsias puses ir sugebėjimus bei sukūrus tokią aplinką, kad būtų galima tai panaudoti yra sukuriamas rezultatas – asmeninė ir profesinė sėkmė. Darbe remiamasi nuomone, kad gebėjimus ir motyvaciją (pastangas) bei puikius rezultatus ir sėkmę (pasiekimus) reikia laikyti neatsiejamomis kolonomis, kaip teigia ir Thunnissena ir Van Arensbergenas (2015) tvirtindami, kad talentui būdinga nenutrūkstama sąsaja tarp gebėjimų ir pasiekimų.

Mokslininkai diskutuoja, kiek stipriai talentas priklauso nuo aplinkos, ar talentas gali būti perduodamas, ar priklauso nuo konteksto. Autoriai manantys, kad talentas gali būti perduodamas sako, kad talentas demonstruos savo gebėjimus bet kokioje darbo aplinkoje ir priešingai, tikintys, kad talentas priklausomas nuo aplinkos, teigia, kad sąveikaujant individui ir aplinkai talentas atsiranda, kai yra atpažįstamas ir pripažįstamas konkrečioje aplinkoje. Tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie yra samdomi, kad įneštų savo talentą į organizaciją, ne visada prisitaiko ir pademonstruoja savo gebėjimus organizacijoje pirmaisiais metais, kas pagrindžia tai, kad talentas yra stipriai priklausomas nuo aplinkos (Dries, 2013). Tai atsako į klausimą, kodėl vienos organizacijos talentai, kitoje organizacijoje neatneša apčiuopiamos naudos ir jų potencialas pasiekia „lubas“. Thunnissena ir Van Arensbergenas (2015) tyrimas parodė, kad talento apibrėžimas nėra statiškas, bet subjektyvus ir priklausomas nuo konteksto. Nijsas et al. (2014) ir Meyersas ir Van Woerkomas (2014) taip pat teigia, kad talento nustatymo procesas yra selektyvus ir subjektyvus iš prigimties, būtent dėl organizacinio konteksto, įskaitant tame kontekste dalyvaujančių asmenų pasirinkimą ir požiūrius. Tansley (2011) siūlo apibrėžiant talentą itin svarbiu aspektu laikyti ir būtinos atsakomybės tam tikroje organizacinėje aplinkoje lygį. Pasak Thunnissena ir Van Arensbergenas (2015) talento priderinimas prie konteksto reiškia daugiapakopį požiūrį į talento apibūdinimą. Norint numatyti, kokia aplinka talentui yra tinkama įsitraukti, sėkmingai dirbti ir klestėti, reikia ne tik žinoti jo gebėjimus ir galimybes, bet ir suprasti ko jie nori, žinoti jų motyvus, veiklas, kur norima investuoti energiją, ir interesus, veiklas, kurios įdomios ir svarbios, sako Nijsas et al. (2014). Autoriai cituoja mokslininkus, kurie teigia, kad turi būti atitikimas tarp talento gebėjimų ir aplinkos reikalaujamų gebėjimų, bei atitikimas tarp talento interesų ir aplinkos galimybės juos išpildyti. Visa organizacijos aplinka su svarbiausiais asmenimis priešakyje, gali tiek teigiamai, tiek ir neigiamai paveikti talento vystymąsi, jo pasiekimus, netgi jo vidinių asmeninių savybių raidą, kurios gali neigiamai įtakoti talento norą pasinaudoti savo gebėjimais. Remiantis šiais mokslininkų teiginiais darbe yra

remiamasi daugiapakopiu požiūriu į talentą ir laikomasi įsitikinimo, kad talento negalima atskirti nuo jo konteksto.

Driesas (2013), Thunnissena ir Van Arensbergenas (2015) teigia, kad talento savybes galima suklasifikuoti pagal esminius komponentus ir praktikoje gali egzistuoti įvairūs šių savybių deriniai, taip pat, kad talentą stipriai veikia aplinka ir su ja susiję veikėjai. Remiantis šiais teiginiais ir anksčiau surinkta informacija apie talento sampratos požiūrius literatūroje, toliau pateikiame darbo autoriaus sudarytą galimą talento sampratos modelį „talentų medžiotojo“ veiklos požiūriu (2 pav.). Modelyje talentas suprantamas, kaip šešių literatūroje identifikuotų požiūrių visuma. Modelis apima objekto požiūrį, išskirtinį orientavimąsi, požiūrį, kad talentas yra įgytas mokantis ir lavinantis, kad jis yra gebėjimų ir motyvacijos, bei puikių rezultatų ir sėkmės derinys, taip pat, kad talentas yra neatsiejamas nuo konteksto.



2 pav. Talentų sampratos modelis „talentų medžiotojo“ veiklos požiūriu

Pasak Nijsas et al. (2014) talentas paprastai operacionalizuojamas kaip žmogiškasis kapitalas, pasižymintis ypatingomis kompetencijomis, žiniomis, socialinėmis ir asmeninėmis savybėmis, kurie yra įtvirtinti gebėjimuose atlikti darbą taip, kad sukurtų ekonominę vertę. Talento darbuotojo vertė itin priklauso nuo jo užimamos pozicijos organizacijoje, ypač kalbant apie strategines pozicijas, kurios turėtų būti užimamos talentų, norint organizacijai pasiekti didesnę nei vidutinę grąžą. Žvelgiant į talentą, kaip į organizacijos resursą, talentas yra tas, kuris investavus, gali organizacijai sukurti itin didelę pridėtinę vertę ir grąžą. Nijsas et al. (2014) atkreipia dėmesį, kad aklas sekimas žmogiškojo kapitalo požiūriu nuveda į tai, kad organizacijos bando nuspėti talento ateityje galimai įgyjamas ar sustiprinamas kompetencijas ir tai tampa pagrindu užimti aukštesnę poziciją, nes kilimas karjeros laiptais organizacijoje yra grįstas praityje įgytomis kompetencijomis ir dabar užimamos talento pozicijos organizacijoje kompetencijomis, neatsižvelgiant į organizacinės aplinkos pokyčius. Rossas (2013) kritikuoja tik kompetencija grįstą metodą ir teigia, kad kompetencija pagrįstas metodas nustatant talentą,

sukuria iššūkį nustatyti tinkamus gebėjimus, užimti tinkamiems vaidmenims besikeičiančioje aplinkoje, ir kad kompetencija gali būti sudaryta atskiro rinkinio kompetencijų, taip plečiant didžiulį kompetencijų sąrašą, kas apsunkina talento apibrėžimą. Tansley (2011) taip pat įspėja, kad skirtingos organizacijos ir jos dalys remiasi daugybe skirtingų talentų formų pagal įgūdžius, žinias, todėl kompetencijos lygis į šiuos apibrėžimus negali būti tvirtai įkoreliuotas. Thunnissena ir Van Arensbergenas (2015) atkreipia dėmesį, kad suvokiamos talento savybės keičiasi sulig karjeros progresu. Savybėms suteikiamas svoris priklauso nuo organizacinio konteksto ir talento karjeros etapo - aplinkos įtakos poveikio. Pradedantiems karjerą svarbiausios yra puikios intelektinės savybės bei vidinės asmeninės savybės, kylant karjeros laiptais, svarbesni tampa socioemociniai ir verslumo gebėjimai, nes talentai turi augti ir siekti tapti grupės lyderiais. Talentų valdymą analizuojantys mokslininkai teigia, kad talentais yra tie darbuotojai, kurie yra tarp geriausiųjų pagal sugebėjimus ir pasiekimus, kurie ženkliai prisideda prie dabartinių ir būsimų organizacijos pasiekimų, tačiau dėl kontekstinių faktorių įtakos, darbo ir organizaciniame kontekste nėra garantijos, kad praeities pasiekimai yra adekvatus ateities pasiekimų pranašautojas kitose darbinėse aplinkose. Minėti mokslininkai teigia, kad organizacinis kontekstas ir skirtingi su talentų valdymu susiję faktoriai ženkliai veikia talento konceptualizavimą, kas leidžia daryti išvadą, kad talento interpretavimas priklauso nuo talentų valdyme dalyvaujančio veikėjo pareigų, atsakomybės ir darbo patirties. Norint išvengti šališkumo ir kiekvienam suteikti lygias galimybes, Nijsas et al. (2014) rekomenduoja vertinti pasiekimus ir gebėjimus, bei talento nekognityvinius komponentus (motyvaciją ir domėjimąsi) darbo aplinkoje. Thunnissena ir Van Arensbergenas (2015) daro išvadą, kad kūrybiniai ir socioemociniai įgūdžiai yra itin svarbios talentingo žmogaus savybės, o šalia protinių gebėjimų talentas išsiskiria ir savo vidinėmis asmeninėmis savybėmis. Autoriai tvirtina, kad norėdamas pasiekti išskirtinių rezultatų, asmuo turi būti motyvuotas ir norėti panaudoti savo išskirtinius gebėjimus, bei tai, kad derindamas išskirtinius gebėjimus ir vidines asmenines savybes, talentingas asmuo gali tobulėti ir mokytis greičiau nei kiti.

Talentas organizacijai gali lemti konkurencingumą, efektyvumą, kokybę, produktyvumą, inovacijas, vardijsa talento privalumus organizacijai Aksakala et al. (2013), kaip ir dauguma talento sąvoką analizuojančių mokslininkų. Talentų sąvoka šiame darbe yra svarbi dėl dviejų aspektų. Pirmiausia, talentas yra „talentų medžiotojo“ darbo objektas. Antra, „talentų medžiotojas“, kuris yra savo srities profesionalas ir lyderis rinkoje, turi turėti talento bruožus ir charakteristikas, kaip individas ar kaip organizacija. Atlikus mokslinės literatūros analizę, pasitvirtino mokslininkų teiginiai, kad talento sąvokų yra daug ir labai įvairių, tačiau jas visas galima suskirstyti į tam tikras sritis, ir svarbiausia įžvalga, kad talentas yra labai priklausomas nuo pačios organizacijos konteksto (Tansley, 2011; Nijs et al., 2014; Thunnissen ir Van Arensbergen, 2015). Talentas, šiame darbe yra suvokiamas kaip žmogaus charakteristika arba savybių rinkinys, apsprendžiamas organizacinės aplinkos, suformuojamas asmens suprantančio savo stipriąsias puses bei gebėjimus ir pasiekiančio puikių rezultatų, panaudojant savo

išskirtines savybes, kas yra sistemingai išugdytų gebėjimų suformuoto meistriškumo rezultatas, būdingas atskirai darbuotojų grupei. Darbe yra remiamasi objekto požiūriu, išskirtiniu požiūriu į talentą organizacijoje. Darbe yra laikomasi nuostatos, kad talentas yra įgyjamas ir tai nėra tik prigimtinė žmogaus savybė. Gebėjimai ir motyvacija, puikūs rezultatai bei sėkmė, laikomi neatsiejama vienas nuo kito talente, kaip ir manoma, kad talento negalima atskirti nuo jo konteksto.

Šioje dalyje buvo aptarta talento samprata per dažniausiai pasireiškiančius prieštaraujančius požiūrius į jį. Šioje dalyje taip pat buvo pateiktas talento sampratos modelis „talentų medžiotojo“ veiklos požiūriu, kuriame atspindimas universalus požiūris į talentą, susisteminius literatūroje dažniausiai pasireiškiančius prieštaravimus tarp požiūrių.

2.2. Talentų paieška

Šioje dalyje bus analizuojama, kodėl talentai yra svarbūs organizacijoms, kokia situacija vyrauja pasaulyje, ir kokie yra talentų paieškos metodai ir įrankiai. Taip pat bus gilinamasi, kaip tradicinius paieškos būdus keičia technologijų plėtra pasaulyje ir kokius privalumus tai suteikia.

Pasak Schlechteris, Thompsonas ir Bussinis (2015), talentingi darbuotojai yra intelektinis organizacijos kapitalas, kuris apibrėžiamas, kaip nemateriali visuma, atsirandanti kaip rezultatas, sudėjus kiekvieno individo žinias, išsilavinimą, patirtį, jų turimą informaciją ir norą vystyti savo žinojimą. Autoriai rašo, kad laipsniškai didėjant pasaulio ekonomikų tarpusavio priklausomumui, augant talentų stygiui, organizacijos visame pasaulyje konkuruoja dėl kvalifikuotų ir talentingų darbuotojų, todėl organizacijoms atsiranda didžiulis iššūkis, kaip pritraukti tokius darbuotojus. Christensenas Hughesas ir Rogas (2008) taip pat sako, kad organizacijų gebėjimas pritraukti talentą yra laikoma viena iš svarbiausių problemų organizacijose ir ši problema tik didės dėl talentų trūkumo, kuriam daro įtaką tokie demografiniai pokyčiai, kaip darbuotojų amžiaus senėjimas, darbuotojų reikiamų įgūdžių neturėjimas. Al Ariss et al. (2014) atkreipia dėmesį, kad esant ribotam talentų skaičiui, vis svarbesnės tampa užsienio rinkos talentams surasti, tačiau pabrėžia, kad tokiu atveju yra labai svarbu suprasti individualius talento skirtumus ir poreikius, kuriuos veikia skirtinga kultūra ir patirtys. Schlechteris et al. (2015) taip pat sako, kad organizacijos susiduria su talentingų ir reikiamos kvalifikacijos darbuotojų sumažėjimo problema, bet ir akcentuoja problemą, kad šie darbuotojai yra lengvai pasiekiami visų organizacijų globaliu mastu, kas lemia konkurencijos tarp organizacijų dėl talentingų darbuotojų augimą. Pasak Christensenas Hughesas ir Rogas (2008), augant talentų trūkumui atlyginimų kėlimas tampa ne papildoma priemone išlaikyti talentą, bet būtinybe organizacijai tai daryti ir akcentuoja būtinybę apie šias problemas diskutuoti organizacijos aukščiausiam vadovų lygyje. Augant konkurencijai talentų pritraukimas tampa didžiausiu šių dienų organizacijų rūpesčiu ir įmonės yra priverstos išleisti didžiules sumas, norėdamos, kad geriausi talentai dirbtų jiems. Kiekviena organizacija nori gauti geriausią įmanomą darbuotoją ir tai apima įvairius procesus, todėl talentų paieška yra susijusi

su talentų įdarbinimu iš išorės ir atranka pačioje organizacijoje (Schlechter et al., 2015). Al Ariss et al. (2014) įvardija, kad organizacijos talentų paieška turi būti įgyvendinamas laikantis principo – vidaus plėtra ir išorės verbavimas. „Talentų medžiotojo“ darbo pobūdis yra susijęs su išorine talentų paieška, todėl darbe analizuojama talentų paieška iš organizacijos išorės.

Pasak Schlechteris et al. (2015), organizacijos baiminasi dėl talentų stygiaus, nes jie yra laikomi organizacines sėkmes ir rezultatų garantu ateityje, o atliekami tyrimai rodo, kad 2020 metais JAV bus 1,5 mln. talentingų darbuotojų stygius, Kinijoje net 23 mln. talentų stoka didina talentingo darbuotojo atnešamą vertę organizacijai, todėl šio konkurencinio svėro vertė dar labiau išauga, atkreipia dėmesį mokslininkai. Skaičiuojama, kad talentingas darbuotojas gali sugeneruoti tris kartus daugiau pelno nei kitas darbuotojas, dėl geresnių įgūdžių ir geresnio užduočių atlikimo, todėl talentų pritraukimui yra teikiamas strateginis pirmumas daugelyje organizacijų, sako autoriai. Christensenas Hughesas ir Rogas (2008) išskiria, kad ši problema itin skauda sritims, kurioms būdingi itin aukšti klientų pasitenkinimo lūkesčiai. Talentingi darbuotojai turi žinių, gebėjimų ir patirties, kas pagerina organizacinius procesus ir bendrą rezultatą. Talentingi ir įsitraukę į darbą darbuotojai yra laikomi gyvybiškai svarbiais konkurencinėje organizacijų kovoje, pažymi Schlechteris et al. (2015).

Organizacijos itin pabrėžia talentų paieškos proceso reikšmę, nes nuo šio proceso sėkmės priklauso organizacijos ateitis, jos darbo jėgos kokybė, nes geriausi darbuotojai lemia geras organizacijos perspektyvas, konkurencinį išskirtinumą. Taip pat pasak Christensenas Hughesas ir Rogas (2008), organizacijos gali naudotis labai įvairiais būdais rasti talentus, jos gali įsitraukti į darbo muges, naudoti reklamą, pačios organizuoti atrankas ar samdyti kitas įmones talentams surasti ir pritraukti. Samdos procesas apima visą eilę žingsnių, kurie leidžia pasirinkti ir priimti sprendimą, ar kandidatas yra tinkamas darbo vietai, ar jį samdyti (Sharma, 2014). Pasak mokslininko, darbuotojų paieškos proceso tikslas yra surinkti reikiamos kvalifikacijos kandidatų baseiną atitinkamai pozicijai organizacijoje. Šių laikų skaitmeninis pasaulis į samdos procesą stipriai įtraukia marketingo elementus, nes pirmiausia kandidatus, kaip ir klientus, reikia patraukti pačia organizacija ir jos prekės ženklu, o tik tada pačiu darbo turiniu (Iannotta ir Gatti, 2016). Pasak Sharma (2014), tradicinei darbuotojų paieškai priskiriama paieška spaudoje, įdarbinimo agentūros ir paieškos portalai. Pasak Iannotta ir Gatti (2016), tradicinės paieškos metodai apima organizacijos duomenų bazę ir kandidatų paiešką per išorines priemones: neformalias rekomendacijas, aukštųjų mokyklų rekomendacijas, darbo skelbimus, įdarbinimo agentūras. Šiandien organizacijos norėdamos surasti ir pritraukti talentus, gali naudotis ne tik tradiciniais paieškos būdais, bet ir el. paieškos būdais.

Prieš pradėdant plačiau nagrinėti paieškos būdus, reikia apsibrėžti el. paieškos sąvoką. Mokslinėje literatūroje randama įvairių apibrėžimų, kelis jų pateikiame pirmoje lentelėje. Pasak Sharma (2014), el. paieškos sąvokos traktavimas labiausiai priklauso nuo kiekvieno individualaus darbdavio technologinių galimybių.

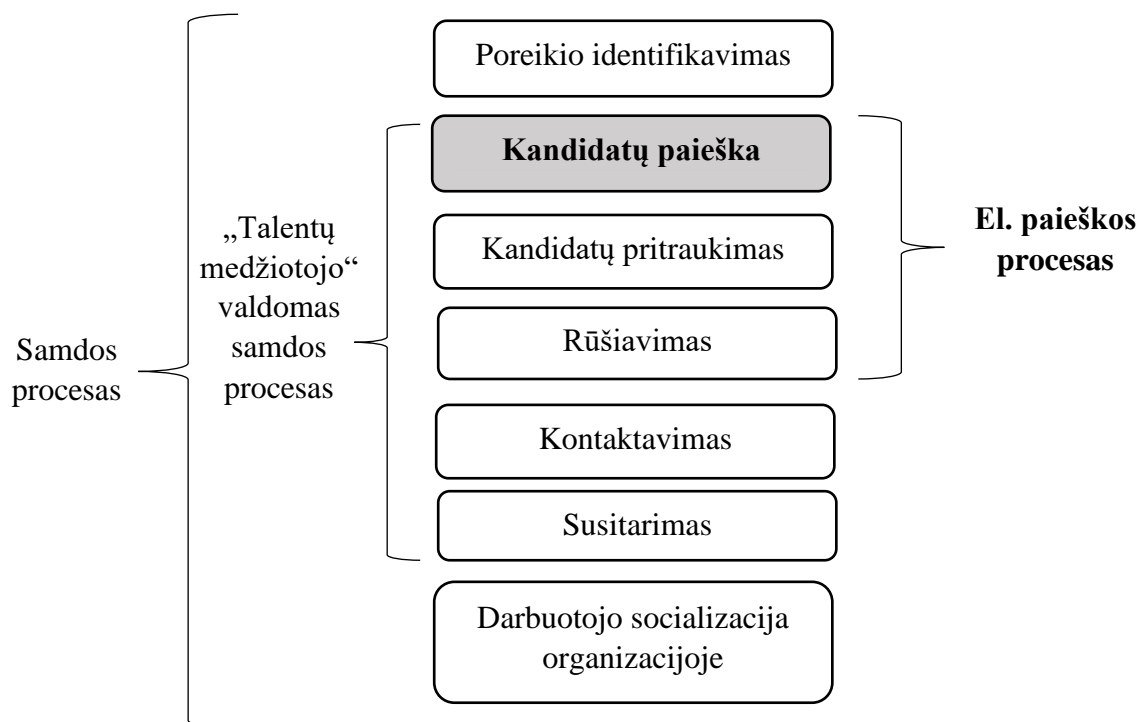
Autorius	Apibrėžimas	Akcentas
Florea ir Badea (2013)	El. paieška yra apibūdinama kaip nuolatinis internetinis procesas, kuriame kai kurios įdarbinimo veiklos gali būti atliekamos vienu metu.	Nuolatinis internetinis procesas
Sharma (2014)	El. paieška yra personalo paieškos procesas į samdos procesą įtraukiantis informacines technologijas, siekiant pritraukti masę ir sutaupyti laiko.	Informacinės technologijos
Varshney, Sharma ir Jain (2014)	El. paieška yra veikla organizacijoje, apimanti naujo darbuotojo suradimą, pritraukimą, įvertinimą, interviu atlikimą ir sprendimo dėl samdos priėmimą, naudojantis technologijomis ir ypač žiniatinklio ištekliais.	Technologijos ir žiniatinklis
Melanthiou, Pavlou ir Constantinou (2015)	El. paieška yra apibūdinamas procesas organizacijoje, kuriuo siekiama atrasti ir įdarbinti talentingus asmenis internetu.	talentų įdarbinimas internetu
Simon ir Esteves (2016)	El. paieška apibrėžiama kaip paieškos procesas naudojant organizacijų interneto svetaines ir komercinius darbo skelbimų tinklalapius, kuris didina darbuotojų užimtumo galimybes, leisdamas nuskaityti potencialaus darbuotojo informaciją.	Interneto svetainės ir komerciniai darbo skelbimų tinklalapiai

Apibendrinant pateiktus autorių apibrėžimus (žr. 1 lentelę), galima teigti, kad el. paieška yra paieškos procesas atliekamas naudojantis informacinėmis technologijomis, išplečiantis pačią paiešką ir apjungdamas ją su keliomis įdarbinimo veiklomis, kurias galima atlikti vienu metu, atsižvelgiant į technologines galimybes. Varshney et al. (2014) el. paiešką apibūdina kaip sistemą, skirtą palengvinti ir pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymą, perkeliant darbdavių ir kandidatų poreikius į interneto tinklus, kas leidžia pasiekti didesnę paieškos kokybę, padeda lengviau rasti tinkamus kandidatus įdarbinimui ir atitinkamas organizacijas, naudojant skirtingus paieškos būdus ir priėjimą prie didelio duomenų kiekio.

Varshney et al. (2014) taip pat sako, kad internetas radikaliai pakeitė paieškos funkciją iš organizacijos ir darbo ieškančių asmenų perspektyvos, o tradiciniai paieškos proceso metodai yra pripažįstami kaip imlūs laikui, didelių išlaidų ir riboto geografinio pasiekiamumo. Mokslininkai sako, kad organizacijos ir paieškos paslaugas teikiančios agentūros, naudodamos el. paieškos sistemą, geba vis greičiau užpildyti tuščias darbo vietas. El. paieška tampa vis populiareesnė, organizacijos vysto savo tinklapius ir bendradarbiavimo su elektroninių darbo skelbimų lentomis formą, sako Sharma (2014). Organizacijos taip pat naudojasi socialinės medijos priemonėmis, analizuoja kandidatų socialinius profilius, kad sužinotų apie jų elgesį ir įgūdžius. Duomenų bazių technologijų naudojimas, organizacijų naudojamos vidinės duomenų bazės, elektroninės darbo skelbimų lentos, paieškos sistemos, pranešimo apie darbo vietą pateikimo sparta, leidžia greičiau sujungti kandidatą ir organizaciją, darbdaviai gali žymiai greičiau įvertinti kandidatą, palyginti jį su kitais, teigia Varshney et al. (2014). Mokslininkai taip pat sako, kad el. paieškoje esama ir trūkumų, tokių kaip nuolat augantis duomenų kiekis, kuriame reikia surasti pačius tinkamiausius kandidatus, susiduriama su logistikos problema, kai kandidatai nebūna

apsvarstę ir tvirtai apsisprendę persikelti į kitą regioną. Nebūtinai visi talentingi darbuotojai pateikia savo duomenis, dėl laiko ar pasitikėjimo stokos. Nepatrauklūs organizacijų internetiniai puslapiai ir asmeninių pokalbių nebuvimas, naudojantis tik internetu ar telefonu, atbaido galimus kandidatus. Iannotta ir Gatti (2016) atkreipia dėmesį, kad kiekvienas iš šaltinių turi savo privalumų ir trūkumų, yra tobulintini, tačiau iš esmės el. paieška yra vertinga galimybė pritraukti didesnę kandidatų skaičių, laiko ir kaštų taupymu, galimybė pagerinti darbdavio įvaizdį bei nepriklausomybė nuo laiko ir vietos. Nepaisant pateikiamų trūkumų, Varshney et al. (2014) teigia, kad el. paieškos metodas sutaupo apie 70 proc. paieškos trukmės laiko, lyginant su tradiciniu paieškos metodu, gali iki 90 proc. sumažinti skelbimų kaštus ir iki 30 proc. padidinti kaštų efektyvumą.

„Talentų medžiotojo“ veikla apima dalį viso samdos proceso elementų, kur kandidatų paieška yra viena iš esminių užduočių. Samdos modelis, „talentų medžiotojo“ apimami žingsniai šiame modelyje, bei el. paieškos apimama modelio dalis vaizduojami 3 paveiksle.



3 pav. Samdos modelis (sudaryta pagal Sharma, 2014)

Toliau darbe remsimės Sharma (2014), kuris sako, kad el. paieškos procesas tipiniu organizacijos požiūriu apima paiešką, pritraukimą ir rūšiavimą. „Talentų medžiotojo“ valdomas samdos procesas, kaip viso proceso dalis, apima el. paieškos procesui priskiriamus etapus bei kontaktavimą, ir susitarimą. Mokslininkas taip pat sako, kad tipiniu el. paieškos taikymo atveju pirmiausia yra identifikuojami esminiai reikalingi kandidato įgūdžiai ir būtinos savybės, ieškant jų atitiktoms savo turimoje duomenų bazėje. Šiam etapui labai svarbi gerai išvystyta sistema ir lengvais įrankiais valdoma duomenų bazė, taip pat darbo skelbime teisingai įvardintos reikiamos kandidato specifikacijos. Antrasis etapas, pasak Sharma (2014), yra reikiamų kandidatų suradimas, kuriam priskiriamas ir nuolatinis kandidatų

skatinimas organizacijos tinklalapyje, siūsti savo gyvenimo aprašymus, taip pasiekiant naujus kandidatus ir vystant talentų baseiną organizacijoje. Autorius šį etapą įvardija, kaip turintį didžiausią kaštų efektyvumą. Trečiasis etapas, pasak Sharma (2014), yra kandidatų paraiškų surinkimas iš darbo skelbimo lentų ir CV duomenų bazių, kuris gali duoti pačius geriausius kandidatus, tačiau gali būti imlus laikui, jeigu informacija nėra gaunama jau apdorota ir susisteminta pagal specifikacijas, bei pateikiama trumpa tinkamų kandidatų sąrašo forma. Po šių trijų etapų seka darbas su tinkamų kandidatų sąrašu, kuris yra arba toliau tęsiamas naudojantis tam tikromis el. paieškos programomis ir sistemomis, arba tradiciniais metodais, tačiau bet kuriuo atveju, užduotis yra paprasta ir gana automatizuota, ir reikalaujanti žmogaus įsikišimo. Informacinių technologijų plėtra ir interneto sklaida suteikė galimybę tradiciniams paieškos metodams tapti el. paieškos metodais, sako Iannotta ir Gatti (2016). 2 lentelėje pateikiami susisteminti mokslininkų pateikiami paieškos metodai, kurie gali būti naudojami tradicinėje ar el. paieškoje.

2 lentelė. Susisteminti mokslininkų pateikti metodai naudojami tradicinėje ar/ir el. paieškoje

Autorius	Metodas	Tradicinė paieška	El. paieška
Viluckyte (2012); Iannotta ir Gatti (2016)	Įmonių svetainės		
Viluckyte (2012); Trivedi ir Muduli (2015)	Socialinė medija		
Viluckyte (2012); Trivedi ir Muduli (2015)	Verbavimas aukštosiose mokyklose		
	Darbo skelbimai spaudoje	✓	
	Paieška internete	✓	✓
	Skelbimai	✓	✓
	Ryšiai su visuomene	✓	
	Profesinės organizacijos ir profsąjungos	✓	
	Parodos ir renginiai	✓	
	Tinklų kūrimas	✓	
Trivedi ir Muduli (2015)	Darbuotojų rekomendacijos	✓	
	El. paieška		✓
	Darbo skelbimai	✓	✓
Iannotta ir Gatti (2016)	Bendrosios paskirties darbo skelbimų lenta	✓	✓
	Tam tikros nišos darbo skelbimų lenta	✓	✓
	El. paieškos paslaugų teikėjas (ASP)		✓
	El. paieškos konsorciumas (laikina kelių bendrovių sutartis naudotis ta pačia duomenų baze)		✓
	Hibridiniai el. paieškos ir tradiciniai paieškos paslaugos teikėjai.	✓	✓

Apibendrinus skirtingų mokslininkų išskiriamus paieškos metodus matome, kad jų yra pateikiama gana daug ir įvairių, tačiau jie yra susiję tarpusavyje, taip pat labai sunku nustatyti ribą, kurie jų gali būti naudojami tik tradicinėje paieškoje, o kurie peraugo tik į el. paieškos galimybes. Ši riba labiausiai priklauso nuo kiekvienos organizacijos technologinių galimybių, kaip ir pačios el. paieškos sąvokos supratimas organizacijoje (Sharma, 2014). Dėl informacinių technologijų plėtros ir interneto sklaidos,

priklausomai nuo kiekvienos organizacijos technologinių galimybių, tradiciniai paieškos metodai tampa el. paieškos metodais, ir gebėjimas naudotis el. paieškos įrankiais, garantuoja didesnes galimybes rasti talentą, sako Iannotta ir Gatti (2016) ir Sharma (2014).

Atsižvelgiant į metodų panašumus, juos apjungiamo į pagrindines grupes bei priskiriame tam tikrus metoduose naudojamus įrankius. Autoriaus susisteminti mokslininkų pateikti išorinės paieškos metodų įrankiai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. Susisteminti mokslininkų pateikti išorinės paieškos metodų įrankiai

Metodas	Įrankiai	Autorius
Įmonių svetainės	Skelbimas internetiniame puslapyje; Atviras paraiškų priėmimas.	Viluckyte (2012); Iannotta ir Gatti (2016); Sharma (2014)
Socialinė medija	Socialinės medijos svetainės; Įdarbinimo dienoraščiai („blogai“);	Viluckyte (2012); Trivedi ir Muduli (2015); Sharma (2014)
Tinklų kūrimas	Įdarbinimo mugės; Atvirų durų dienos; Suvažiavimai; Renginiai; Parodos; Profesinės organizacijos ir profsąjungos; Universitetų bendradarbiavimas; Formalūs ir neformalūs asmeniniai kontaktai; Darbuotojų rekomendacijos; „Iš lūpų į lūpas“ plintanti rekomendacija;	Viluckyte (2012)
El. paieška	El. paieškos paslaugų teikėjų programos; Internetiniai darbo paieškos kanalai; El. paieškos konsorciumas (laikina kelių bendrovių sutartis naudotis ta pačia duomenų baze)	Viluckyte (2012); Varshney, Sharma ir Jain (2014); Sharma (2014); Iannotta ir Gatti (2016)
Darbo skelbimai	Darbo skelbimai spaudoje; Darbo skelbimai internete; Televizija ir radijas; Lankstinukai, plakatai ir lauko reklamos.	Viluckyte (2012); Iannotta ir Gatti (2016)

Viluckytė (2012) pastebi, kad yra daugybė paieškos metodų, kurie gali būti efektyvūs, tačiau labai svarbu teisingai pasirinkti geriausiai tinkantį. Pasirinkimas labiausiai priklauso nuo pozicijos lygio ir jos svarbos organizacijai, taip pat svarbu įvertinti organizacijos turimus išteklius. Technologijų pažanga ir interneto vaidmuo, dėka daugybės vartotojų, lemia tradicinių paieškos metodų virsmą el. paieškos metodais ir vaidina pagrindinį vaidmenį pritraukiant talentus, kurie sukuria organizacijos konkurencinį pranašumą, sako Boscai (2015). Iannotta ir Gatti (2016) taip pat teigia, kad tai bene efektyviausias kelias pritraukiant talentus, nes leidžia sukurti betarpišką ryšį tarp organizacijos ir kandidato bei leidžia greitai rasti informaciją. Autoriai tvirtina, kad tarp organizacijų verdant nuožmiai kovai dėl talentų, organizacijos, kurios įvaldo gebėjimą naudotis el. paieškos įrankiais, galės pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus.

„Talentų medžiotojo“ veikla apima dalį viso samdos proceso, kur būtent talentų paieška yra viena esminių užduočių. Organizacijos nuolat konkuruoja dėl kvalifikuotų ir talentingų darbuotojų.

Mokslininkai gana vieningai sutinka, kad talentų pritraukimas yra įvardijamas pagrindiniu veiksniu, lemiančiu organizacijos konkurencinį pranašumą rinkoje (Schlechter et al., 2015). Būtent talentai yra konkurencinis organizacijos išskirtinumas, pabrėžia Schlechteris, Hungas, Bussinas (2014). Įdomu tai, kad augant konkurencijai, mokslininkai darbo rinkos globalumą traktuoja ir kaip privalumą, ir kaip trūkumą. Tyrėjai akcentuoja, kad darbo jėgos globalumas suteikia ne tik galimybę pasiekti talentus, tačiau ir sukuria iššūkį, nes talentai tampa pasiekiami visiems, o tai didina talentų sandos konkurenciją tarp organizacijų. Talentų skaičiaus stoka pasaulyje, ateinantiems keliems metams, skaičiuojama milijonais, o jų tiesiogine įtaka, kelių kartų organizacijos pelno augimui, neabejojama, todėl mokslininkai tvirtina, kad talentai yra konkurencinis organizacijos išskirtinumas, ir jų pritraukimas organizacijoms yra gyvybiškai svarbus. Christensenas Hughesas ir Rogas (2008), Iannotta ir Gatti (2016) prognozuoja, kad organizacijos, kurios negeba rasti talentų susidurs su sunkumais. Sharma, (2014), Varshney et al. (2014), Iannotta ir Gatti (2016) sako, kad paieška yra paveikta marketingo ir informacinių technologijų bei interneto, kurie radikaliai pakeitė paieškos funkciją. Paieškos metodai ir įrankiai tampa mažiau imlūs laikui, mažesnių išlaidų ir neriboto geografinio pasiekiamumo. Nors mokslininkai pastebi esant ir trūkumų, tačiau neabejoja el. paieškos metodų privalumu talentų paieškoje.

Šiame skyriuje buvo išnagrinėta talentų svarba, talentų paieškos metodai ir įrankiai, kurie galėtų būti naudojami „talentų medžiotojo“ veikloje. Ypatingas dėmesys atkreipiamas į el. paieškos suteikiamas galimybes rasti talentus efektyviau, kas kvalifikuotų ir talentingų darbuotojų paieškoje nuolat augančioje konkurencinėje aplinkoje yra itin svarbu.

2.3. Talentų pritraukimas

Šioje dalyje bus gilinamasi į priežastis, kurios lemia darbo vietos patrauklumą pritraukiant talentus, „talentų medžiotojo“ veiklą socialiniuose tinkluose ir būdus šiuose tinkluose pritraukti talentus.

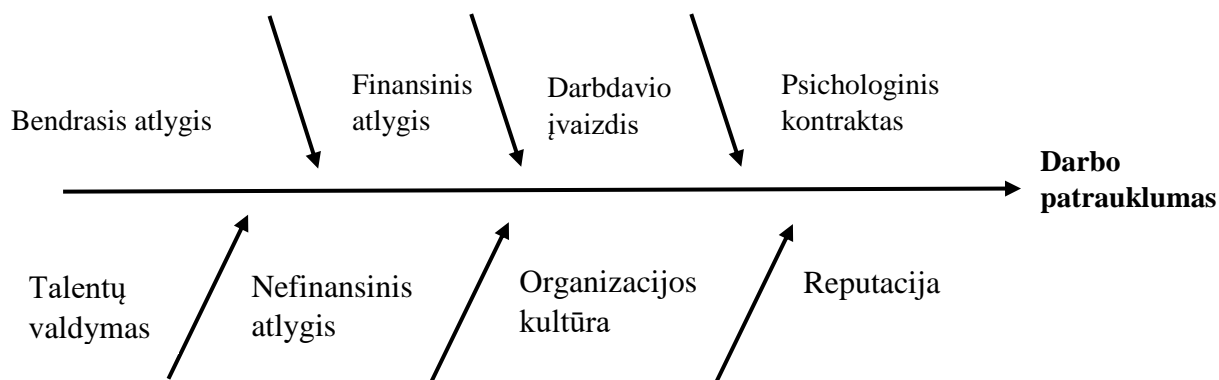
Dažniausiai organizacijos kartu išskiria dvi atskiras problemines sritis, kaip pritraukti ir kaip išlaikyti talentus organizacijoje. Talentų pritraukimas ir išlaikymas yra platesnės talentų valdymo sąvokos dalys: abi problemos yra skirtingi konstruktai ir turi skirtingus metodus. Nors darbe analizuojama tik darbuotojų pritraukimo sritis, labai svarbu atkreipti dėmesį, kad, pasak Schlechteris et al. (2015), tarp talentų pritraukimo ir išlaikymo yra svarbus ryšys, nes patys efektyviausi pritraukimo metodai, procesai ir technikos, turi tiesioginį ryšį su talentų išlaikymo galimybe. Christensenas Hughesas ir Rogas (2008) taip pat pastebi, kad nors yra sutampančių, tačiau dažniausiai vyrauja visiškai skirtingi veiksniai, talentui pritraukti ir išlaikyti. Pasak Schlechteris et al. (2015), darbo vietos patrauklumas yra įvardijamas, kaip konstruktas, susijęs su darbuotojų išlaikymu ir darantis įtaką įdarbinimui ir darbuotojų kaitai organizacijoje.

Pasak Schlechteris et al. (2015), darbo patrauklumas atsiranda sujungus keletą skirtingų priemonių ir yra labai individualus ir kintantis laike, nes priklauso nuo žmogaus gyvenimo aplinkybių, asmeninio

tobulėjimo, aplinkos įtakos ir bendrų pokyčių aplinkoje, jį lemia ne tik darbo ieškančio žmogaus tipas, tačiau ir siūlomo darbo tipas. Darbo patrauklumas yra suvokiamas kaip visuma kelių skirtingų faktorių, kurie yra jautrūs aplinkos poveikiui, todėl gali kisti dėl asmens šeiminių aplinkybių, asmeninio tobulėjimo, aplinkos įtakos ir bendrųjų pokyčių gyvenime (Schlechter et al., 2015). Vadinasi, norint pritraukti darbuotoją, reikia, kad minėti faktoriai tarp organizacijos ir talento, atitiktų vieni kitus tam tikru konkrečiu momentu, jau nekalbant apie atitikimą tarp talento lūkesčių ir siūlomo darbo pobūdžio (Schlechter et al., 2015). Dėl poreikių kitimo ir įvairovės negalima sudaryti stabilaus ir visa apimančio rinkinio, kuris būtų visada efektyvus pritraukiant talentus, tačiau organizacijos turėtų numatyti, kiek įmanoma įvairesnius būdus, kuriuos būtų galima modeliuoti tarpusavyje, pritaikant juos skirtingiems kandidatų poreikiams ir norams. Schlechteris et al. (2015) sako, kad tai, jog organizacijos dažniausiai stengiasi įdarbinti žmones, kurių vertybės atitinka organizacijos vertybes, parodo, kad darbo patrauklumą lemia ne tik objektyvūs faktoriai, tokie kaip organizacijos reputacija, vieta, naudų paketas, tačiau ir subjektyvios paties žmogaus savybės. Pasak Schlechterio et al. (2014), idealus patrauklumo elementų derinys gali būti sudarytas tiksliai nustatius siūlomo darbo charakteristikas ir ieškomo darbuotojo savybes. Atitikimas tarp talento ir siūlomo darbo, tarpininkaujant efektyviems pritraukimo metodams, vadinamas asmens ir darbo atitikimu, tačiau ne mažiau svarbus yra ir organizacijos atitikimas talentui (Schlechter et al., 2015).

Schlechteris et al. (2015) sako, kad renkantis darbą potencialiems kandidatams labai svarbi informacija apie patį darbdavį, jo reputaciją, konkrečią poziciją ir būsimus kolegas bei organizacijos klimata. Ši informacija labiausiai veikia darbo patrauklumą. Cituojamas Amundsonas (2007), kuris teigia, kad skirtingų darbdavio patrauklumo faktorių svarba laikui bėgant svyruoja ir priklauso nuo konkretaus individo. Pasak Schlechterio et al. (2014), patrauklumo faktoriai yra saugumas, vieta, santykiai, pripažinimas, atlygis, darbo atitikimas, galimybė mokytis, lankstumas, atsakomybė ir inovacijos. Autorius sako, kad tradiciškai saugumas yra laikomas vienu svarbiausių faktorių, bet pastebima, kad keičiantis darbo rinkai pasaulyje, keičiasi ir tradicinio saugumo suvokimas ir svarba, taip pat kinta finansinio atlygio suvokimas ir svarba. Tai vis dar išlieka svarbiu elementu, kaip atlygiu už atliekamą darbą, tačiau jo, kaip papildomos skatinimo priemonės, reikšmė mažėja, užleisdama vietą ne finansinėms skatinimo priemonėms (Schlechter et al., 2014). Christensenas Hughesas ir Rogas (2008) rašo, kad svarbiausi faktoriai pritraukti talentui yra konkurencinga darbuotojų gerovės sistema organizacijoje, darbo ir gyvenimo balansas, karjeros augimo galimybės, konkurencingos išmokos, iššūkių suteikiantis darbas, nuo individualių rezultatų priklausantis darbo užmokestis, mokymosi ir tobulėjimo galimybės, konkurencingos pensijų išmokos, kolegos, organizacinė aplinka ir gera darbdavio reputacija. Pregnolatas (2010) sako, kad egzistuoja elementai, kurie veikia darbo patrauklumą: atlygis, kuris gaunamas už sutartą darbą, skatinimas, kuris apima įvairias pasitenkinimą darbu didinančias programas už neeilinius pasiekimus, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, galimybė pasiekti gerų

rezultatų ir būti įvertintam bei tobulėjimas ir karjeros galimybės (Schlechter et al., 2015). Schlechteris et al. (2015) sudarė darbo patrauklumo modelį (žr. 4 pav.), kuris yra universalus ir rodo, kokie faktoriai itin svarbūs pritraukiant talentus organizacijai.



4 pav. Darbo patrauklumo modelis (Schlechter et al., 2015, p. 277)

Šiuo modeliu remiamasi darbe dėl jo universalumo ir išsamumo. Modelyje išskiriamas bendrasis atlygis, finansinis ir nefinansinis atlygiai, talentų valdymas, darbdavio įvaizdis, organizacinė kultūra, reputacija, psichologinis klimatas. Pasak Schlechterio et al. (2015), bendrasis atlygis yra suvokiamas plačiąja prasme, kaip finansinių ir nefinansinių elementų derinys, apimantis darbuotojų pritraukimą, išlaikymą ir motyvaciją įvairiose darbuotojų grupėse organizacijoje ir užtikrinantis gerą profesinio gyvenimo kokybę organizacijoje. Bendrojo atlygio tikslas yra efektyviai diversifikuoti atlygio sistemą taip, kad ji apimtų įvairias atlygio formas, kurios įvairių lygių ir darbo vietų darbuotojų, būtų suvokiamos, kaip prasmingos (Schlechter et al., 2015). Schlechteris et al. (2014) teigia, kad renkantis darbo poziciją kandidatams yra beveik vienodai svarbūs darbo užmokestis ir išmokos, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, organizacijos klimatas, ir mokymosi bei karjeros galimybės.

Schlechter et al. (2015) pažymi, kad organizacijos naudoja įvairias finansinio ir nefinansinio pobūdžio darbuotojų pritraukimo priemones ir jų derinius tam, kad išsiskirtų rinkoje ir būtų konkurencingos. Tai yra dvi plačiausios atlygio kategorijos. Nors dauguma finansinių patrauklumo elementų vis dar yra suvokiami kaip svarbūs, tačiau reikšmingiausias pozicijas užima nefinansinio pobūdžio elementai, kas verčia organizacijas būti išradingomis kuriant atlyginimo sistemas, kurios pritrauktų tokio tipo talentus, kurie reikalingi organizacijai. Tokios priemonės kaip sumažintos darbo valandos, subsidijuojamos tam tikros paslaugos, papildomos atostogos, darbuotojams skirti renginiai, daug labiau gerina motyvaciją, skatina pageidaujamos kultūros formavimą, lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai, nei finansinės priemonės, be to, jos leidžia sutaupyti organizacijos kaštus (Schlechter et al., 2015). Autorius teigia, kad nefinansinis atlygis sudaro organizacijoms galimybę projektuoti savo atlygio struktūrą siekiant norima linkme nukreipti darbuotojų elgesį ir suderinti darbdavio ir darbuotojo interesus. Pasak Schlechterio et al. (2015), talentų valdymas laikomas svarbiu faktoriumi formuojant

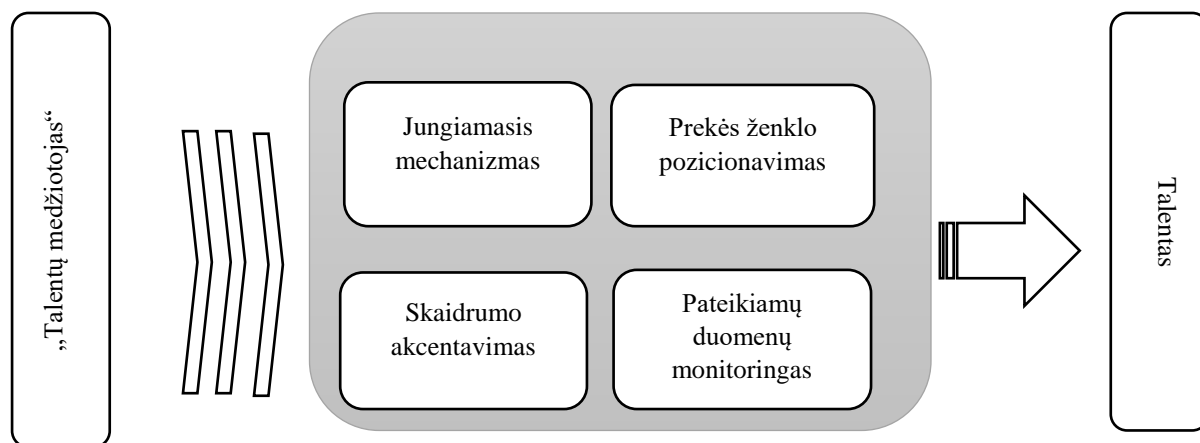
organizacijos strategiją ir konkurencinį pranašumą, o per juos organizacijos efektyvumą ir sėkmę. Talentų valdymas apima platų spektrą veiksnių, tarp jų ir talentų pritraukimą, kuris yra veikiamas darbdavio įvaizdžio, psichologinio kontrakto (Schlechter et al., 2015). Organizacijos, norėdamos būti konkurencingos, turi būti lanksčios ir gebančios greitai reaguoti į besikeičiančią darbo aplinką, gebėti pritaikyti savo verslo procesus ir įtraukti kuo efektyvesnes talentų valdymo praktikas (Schlechter et al., 2015). Srivastava ir Bhatnagaras (2008) teigia, kad samdant talentus, nereikia pamiršti talento, organizacijos strategijos ir kultūros atitikimo, o tam labai padeda sukurtas darbdavio prekės ženklas, kuris yra ir puikus talentų valdymo įrankis.

Vienas iš strateginių organizacijos žingsnių, kuris lemia talentų pritraukimą, yra darbdavio prekės ženklo sukūrimas (Schlechter et al., 2015). Darbdavio prekės ženklo kūrimas tapo vienu iš reikšmingiausių strategijų organizacijose, nes talentai labiau nori dirbti žinomiems ženkams, kurių unikalumą atpažįsta ir tai padeda išvengti nesusipratimų dėl klaidingų lūkesčių tarp talentų ir organizacijos (Srivastava ir Bhatnagar, 2008). Šis procesas, pasak Schlechterio et al. (2015), yra suvokiamas, kaip ilgalaikė strategija skleisti teigiamą informaciją ir formuoti teigiamą esamų ar potencialių darbuotojų suvokimą apie organizaciją, taip sukuriant darbdavio įvaizdį. Pasak Srivastavos ir Bhatnagaro (2008), kuriant darbdavio įvaizdį yra perduodama žinutė bendruomenei apie organizacijos reputaciją, intensyvėja vidinė ir išorinė komunikacija, todėl pritraukiama potencialių kandidatų. Teisingai sukurta darbdavio žinutė viešumoje turėtų kandidatui sakyti, kad jam bus suteiktos reikalingos žinios ir įgūdžiai darbui atlikti, pasiekimai bus pripažinti ir apdovanota už juos, suteikta stabili ir saugi darbo aplinka, suteikta galimybė būti kūrybiškam ir versliam, taip pasakant, kad jam nereikės galvoti apie saugumą darbe ir visas jėgas bei energiją bus galima skirti organizacijos tikslams siekti. Srivastava ir Bhatnagaras (2008) sako, kad ryšių kūrimas yra vienas geriausių metodų pritraukti geriausius talentus į darbdavio įvaizdį sukūrusią organizaciją, kai organizacijos skatina esamus darbuotojus pritraukti jiems žinomus talentus į organizaciją. Darbuotojai gali geriausiai papasakoti darbo detales ir pristatyti organizaciją, be to jie stengsis pritraukti tik tokį talentą, su kuriuo patys norėtų dirbti, o tai teigiamai veikia komandinę darbą, teigia Srivastava ir Bhatnagaras (2008). Christensenas Hughesas ir Rogas (2008) atkreipia dėmesį, kad talentų paieška ir pritraukimas ateityje bus dar sudėtingesni organizacijoms, kurios neturės stipraus savo, kaip darbdavio, prekės ženklo. Šis žingsnis yra laikomas itin svarbiu, organizacijoms norint pritraukti talentus (Schlechter et al., 2015).

Ollingtonas et al. (2013) teigia, kad „talentų medžiotojui“ pritraukiant talentus labai svarbų vaidmenį užima socialiniai tinklai, kurie, kaip jau minėta anksčiau, padeda kurti tam tikrus komunikacinius tinklus. „Talentų medžiotojai“ tinkluose veikia kaip ne priklausomi tarpininkai, kurie užima centrinę poziciją tarp darbdavio ir talento, naudodami savo arba kitų tiekėjų tinklus, pavyzdžiui, „LinkedIn“ (Ollington et al., 2013). Vienu metu „talentų medžiotojai“ tuos pačius ryšius kuria įvairiuose tinkluose ir nekontroliuoja surenkamos informacijos, tam kad galėtų plačiau skleisti informaciją apie

darbo galimybes skirtinguose tinkluose, per kuriuos galėtų pasiekti dar daugiau potencialių talentų (Ollington et al., 2013). Yra ir kita nuomonė, sako Ollingtonas et al. (2013), kad „talentų medžiotojas“ laimi daugiau užimdamas ne centrinę, o išsėtinę poziciją, kai jie tampa tinkle susiejančiais, kurie leidžia per save pasiekti norimus tinklų dalyvius, suskirstydami potencialius kandidatus ir darbdavius į skirtingus tinklus ir subtinklus. Kad ir kokia perspektyva žiūrint, „talentų medžiotojui“ tinklų paskirtis yra pritraukti galimus kandidatus (Ollington et al., 2013). Tinklo kokybė yra matuojama jo tankiu ir stiprumu, turima daug ar tik kelis ryšius, ir ryšiai yra su gerai žinomais asmenimis ar su gana nežinomais (Ollington et al., 2013). „Talentų medžiotojai“ patys pasirenka, kokiame socialiniame tinkle save pristatyti, tačiau tinklo tankis yra labiausiai siejamas su pasitikėjimu „talentų medžiotoju“, nes talentai baiminasi reputacinės rizikos grėsmės informacijai patekus trečiosioms šalims (Ollington et al., 2013). Ollingtonas et al. (2013) teigia, kad mokslininkai išskiria įvairių privalumų „talentų medžiotojams“ pristatyti save skirtingų rūšių tinkluose. Vieni mano, kad turint mažiau ryšių galima prieiti prie platesnės informacijos apie talentą, atsiranda galimybė pasinaudoti partnerių tinklais, kiti mano, kad geriausia yra turėti stiprų, nors ir gana netankų tinklą, kas garantuoja jo didžiausią pritaikomumą ir naudą, sako Ollingtonas et al. (2013). „Talentų medžiotojams“ didžiausias iššūkis yra rasti pusiausvyrą, kuri garantuotų balansą tarp poreikio patenkinimo ir informacijos kokybės (Ollington et al., 2013).

Ollingtonas et al. (2013) nustatė keturis būdus, kuriuos naudoja „talentų medžiotojas“ talentams pritraukti (žr. 5 pav.).



5 pav. „Talentų medžiotojo“ naudojami būdai talentams pritraukti (sudaryta pagal Ollington et al., 2013)

Šie būdai dažniausiai naudojami socialiniuose tinkluose, sako Ollingtonas et al. (2013). Jie teigia, kad jungiamasis mechanizmas pasireiškia tuo, kad „talentų medžiotojas“ kuria įvairių stiprumų tinklus, juos plėsdamas naudojasi ir galimais potencialiais kandidatais, su kuriais sudaryti ryšiai laikomi stipriais, kai jie leidžia „talentų medžiotojui“ išplėsti savo tinklą per juos, taip sukuriant papildomus silpnus ryšius, kuriuos „talentų medžiotojas“ turi vėliau sustiprinti. Ollingtono et al. (2013) tyrimas parodė, kad potencialūs kandidatai yra linkę patys siekti „talentų medžiotojo“ dėmesio, kad patektų į jų bendravimo tinklą. Potencialūs kandidatai patys siekia prisijungti prie „talentų medžiotojo“ arba sutinka tai daryti

dėl ekonominių, o ne socialinių priežasčių, sako autoriai. „Talentų medžiotojai“ nepajėgūs pažinti visų savo tinklų dalyvių, tačiau tinklai suteikia galimybę rasti asmenį, kuris gali reikiamą dalyvį rekomenduoti ar charakterizuoti. Taip pat potencialaus kandidato turimi kontaktai leidžia vertinti jo profesines galimybes (Ollington et al., 2013).

Ollingtonas et al. (2013) sako, kad prekės ženklo pozicionavimas pasireiškia tuo, kad „talentų medžiotojas“ kuria aiškias žinutes potencialiems darbuotojams, atspindinčias jo vertybes ir siekia sukurti bei išlaikyti gerą reputaciją, pasitikėjimą ir veiklos legalumą, etiškumą, kad užimtų tam tikrą vietą paslaugos vartotojo sąmonėje ir parodytų paslaugos vertę. Pasak mokslininkų, „talentų medžiotojo“ sukurtas prekės ženklas padeda jam kurti gerus santykius, plėtoti pasitikėjimą ir stiprinti ryšius su potencialiais kandidatais, sukuria tikėjimą ir ta organizacija, kuriai yra ieškoma kandidato.

Ollingtonas et al. (2013) mano, kad skaidrumas pasireiškia tuo, kad „talentų medžiotojui“ yra prieinamos visos ieškančiųjų darbo duomenų bazės, ieškantiesiems yra laisvai prieinama galimybė patiems teikti savo kandidatūrą „talentų medžiotojui“. Taip pat bet kada galima patikrinti informaciją, per turimus bendrus, gerai pažįstamus asmenis. Taip sukuriamas didesnis tinklas ir kandidatų pasitikėjimas veiklos teisėtumu. Skaidrumas skatina pasitikėjimą ir didina patikimumą tarp „talentų medžiotojo“ ir kandidato. Skaidrumas sukuriamas „talentų medžiotojui“ laikantis tam tikrų taisyklių ir etikos, bet kokia kaina vengiant blogos reputacijos sukūrimo, teigia Ollingtonas et al. (2013).

Ollingtonas et al. (2013) teigia, kad pateikiamų duomenų monitoringas pasireiškia tuo, kad duomenys yra išgryninti, aiškūs, tikslūs ir glausti, taip pat yra prieinama specifinė informacija, kas padeda konstruktyviai bendrauti su galimais kandidatais, siūlant jiems tinkamas darbo vietas. „Talentų medžiotojams“ talentų paieškoje labai padeda lengvas ir greitas pirminių ryšių užmezgimas socialiniuose tinkluose ir galimybė matyti kontaktų gijas, tačiau pastebima, kad duomenys turi būti pateikiami gana detalūs, kad pritrauktų galimus kandidatus, ir būtina nuolat tikslinti paieškos parametrus norint rasti įvairius kandidatus. Pasak Ollingtono et al. (2013), prekės ženklo naudojimas, skaidrumo akcentavimas ir pateikiamų duomenų monitoringas turi tiesioginę įtaką stiprinant „talentų medžiotojo“, kaip jungiamojo mechanizmo veiklas.

Pasak Christenseno Hugheso ir Rogo (2008), Al Arisso et al. (2014), Schlechterio et al. (2015) ir kitų mokslininkų, talentų pritraukimas yra įvardijamas pagrindiniu veiksniu, lemiančiu organizacijos konkurencinį pranašumą rinkoje, todėl labai svarbu supranti, kas lemia talento pasirinkimą, kas jį skatina rinktis tam tikrą darbo vietą, organizaciją, kas sudaro darbo patrauklumą. Remiantis Schlechterio et al. (2015) modeliu, darbe laikomasi nuostatos, kad bendrasis atlygis, finansinis ir nefinansinis atlygiai, talentų valdymas, darbdavio įvaizdis, organizacinė kultūra, reputacija, psichologinis klimatas yra labiausiai darbo patrauklumą skatinantys veiksniai organizacijai pritraukiant talentus. Šiame skyriuje aptarėme, kad organizacijos, kurios norėdamos užsitikrinti konkurencinį pranašumą išskirtiniais talentais, nusprendžia naudotis „talentų medžiotojo“ paslauga, tiesiogiai talento paieškos procese

nedalyvauja. Pats talentas kandidatas dažnai turi gana ribotą informaciją apie organizaciją, kuri ieško talento, todėl svarbiausia informacijos surinkimo, susisteminimo ir pateikimo grandis tampa „talentų medžiotojas“. „Talentų medžiotojas“ turi gebėti identifikuoti patrauklumo faktorius organizacijoje bei suprasti talento ir organizacijos kultūros, vertybių bei lūkesčių atitikimo galimybes, taip pat gebėti šią informaciją tinkamai pateikti. Kaip teigia Ollingtonas et al. (2013), „talentų medžiotojui“ pritraukti talentus padeda socialiniai tinklai, kurie kuria tam tikrus komunikacinius tinklus.

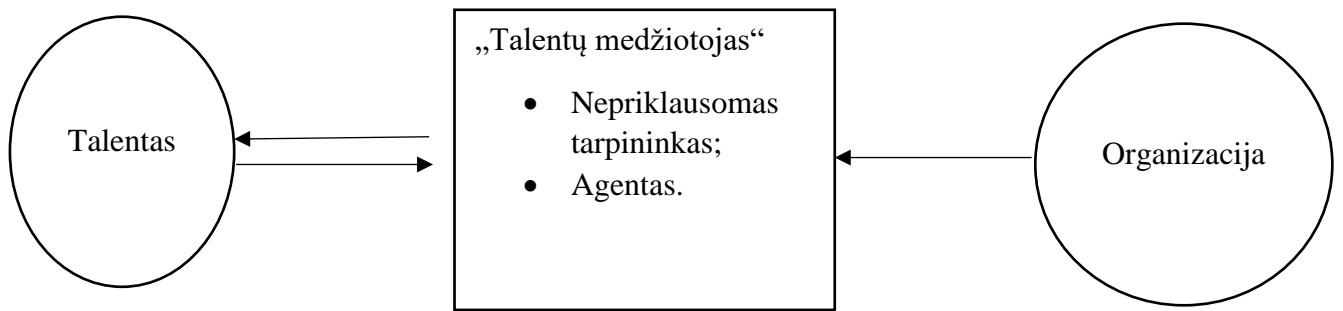
Šioje dalyje buvo išanalizuoti veiksniai, kurie lemia darbo vietos patrauklumą talentui, socialinių tinklų svarba pritraukiant talentus ir jų pritraukimo būdai, kuriais „talentų medžiotojas“ gali naudotis kurdamas skirtingų apimčių komunikacinius tinklus, siekdamas rasti pusiausvyrą, kuri garantuotų balansą tarp poreikio patenkinimo ir informacijos kokybės.

2.4. „Talentų medžiotojo“ tipologija ir veikla

Šiame skyriuje apžvelgiama „talentų medžiotojo“ daroma įtaka, tipologija ir veikla, „talentų medžiotojo“ veiklos procesas, atskleidžiant pagrindinius talentų paieškos šaltinius, paieškos proceso modelių skirtumus.

Baldo Ortizas (2015) sako, kad „talentų medžiotojo“ veikla pasaulyje plečiasi ir apima netradicines rinkas, tokias kaip ne pelno siekiančias organizacijas ar valstybinį sektorių. Autorius pastebi, kad globalėjantis pasaulis ir verslo procesai, tame tarpe, yra labai palankūs „talentų medžiotojų“, kaip sektoriaus veiklos plėtimuisi, tačiau kandidatai užima labai svarbų vaidmenį šiame procese, nes jie gali būti aktyvūs, kurie ieško naujos pozicijos, ir pasyvūs, kurie jos neieško, ir, kaip rodo moksliniai tyrimai, būtent šie kandidatai, sudaro didžiąją dalį talentų paieškos atvejų. Autoriai pabrėžia, kad remiantis moksliniais tyrimais galima tvirtinti, kad išitraukimas į „talentų medžiotojo“ vykdomą paiešką yra naudingas ir pačiam talentui, nes suteikia didesnes galimybes karjeros augimui ir judėjimui darbo rinkoje, todėl galima tvirtinti, kad bendradarbiavimas su „talentų medžiotoju“ ir pačiam talentui yra labai svarbus.

Faulconbridge et al. (2009) teigia, kad „talentų medžiotojų“ kompanijos veikia kaip naujas ir galingas agentų tinklas, kuris daro įtaką šiuolaikiniam talentų judėjimui. Baldo Ortizas (2015) pritardamas teigia, kad šių dienų darbo rinkai yra būdingas kvalifikuotų asmenų judėjimas, kuris yra labai susijęs su „talentų medžiotojų“ išitraukimu į darbo rinką. Faulconbridge et al. (2009) teigimu, talentų paieška tarpininkaujant „talentų medžiotojui“ gali būti suvokiama, kaip tam tikras tinklas, nes žinios, duomenų bazės ir įvairios technologijos, taip pat socialinės, kultūrinės ir politinės įtakos, sukuria jungtis tarp klientų (darbdavių) ir kandidatų (galimų darbuotojų). Įėjimui į šiuolaikinį darbo rinkos tinklą, reikia tam tikrų idealaus elgesio charakteristikų, kurios yra socialiai ir kultūriškai sukonstruotos ir susietos su talentingu kandidatu (Faulconbridge et al., 2009). Toliau darbe pateikiama ryšių schema ir vienas iš galimų požiūrių variantų į „talentų medžiotoją“ (žr. 6 pav.).



6 pav. „Talentų medžiotojo“ ryšių tinklas ir tipologija (sudaryta pagal Faulconbridge et al., 2009, Boldo Ortiz, 2015)

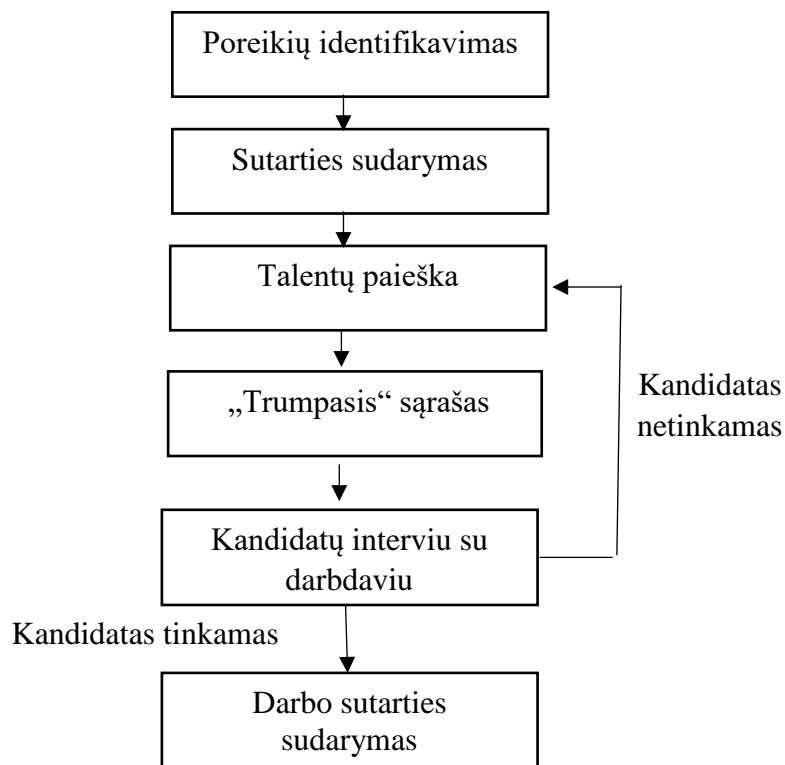
Talentų paieškoje „talentų medžiotojas“ yra triados dalis, tarp ieškančios talento organizacijos ir potencialaus kandidato, sako Boldo Ortizas (2015). Pridurdamas, kad labai tikėtina, jog be „talentų medžiotojo“ tarpininkavimo šios dvi suinteresuotos pusės niekada nesusitiktų.

Remiantis Faulconbridge et al. (2009) bei Boldo Ortizu (2015), daroma išvada, kad verslo ryšių perspektyvoje, „talentų medžiotojas“ gali būti dviejų pagrindinių tipų: nepriklausomas tarpininkas arba agentas. „Talentų medžiotojas“ gali būti suprantamas kaip nepriklausomas tarpininkas, nes jo veiklos esmė yra sujungti dvi suinteresuotas šalis ir uždirbti iš sėkmingo ryšio sukūrimo. „Talentų medžiotojas“ atlieka dvigubą pardavimą: talentas organizacijai ir organizacija talentui, pastebi Baldo Ortizas (2015). Šioje teorijoje laikoma, kad talentas ir organizacija patys sprendžia ar dalinasi informacija tarpusavyje, ar ne, o „talentų medžiotojas“ jiems suteikia geresnes pozicijas rinkoje juos suveddamas į vieną kontekstą. Baldo Ortizas (2015) taip pat sako, kad „talentų medžiotoją“ galima suvokti ir kaip agentą, kas reiškia, kad jis yra samdomas ieškančiosios talento organizacijos ir jam yra atiduodama galia priimti sprendimus, ne tik esminius dėl kandidato galimo tinkamumo, bet ir dėl informacijos kiekio, kuriuo yra dalinamasi su užsakovu. Taip užsakovas pats apriboja savo laisvę priimti sprendimą. Apžvelgus mokslinę literatūrą pastebime, kad žvelgiant iš talento pozicijos, „talentų medžiotoją“ galima labiau priskirti nepriklausomo tarpininko tipui. Šiame santykiyje potencialus kandidatas tampa ir pardavėjas, ir turtas, bei visoje triadoje gali užimti pagrindinį galios vaidmenį, kaip sako Baldo Ortizas (2015). Šiame santykiyje „talentų medžiotojas“ yra jungtis, kuri leidžia perduoti informaciją apie talentą organizacijai, kai talentas tai leidžia arba pats tą informaciją pasiūlo, ir „talentų medžiotojas“ savaime yra suinteresuotas informaciją perduoti, nes organizacija yra mokančioji už paslaugą šalis. Žvelgiant iš organizacijos pozicijos, „talentų medžiotojas“ priskiriamas agento tipui, nes šioje santykio dalyje „talentų medžiotojas“ turi galią priimti sprendimus, valdo visą informaciją bei reguliuoja jos pateikimo kiekius organizacijai, užimdamas padėjėjo pritraukiant, pasamdant ir vystant talentą poziciją. Darbe remiamasi „talentų medžiotojo“, kaip nepriklausomo tarpininko ir agento teorijomis, nes nors ir sutinkame su Baldo Ortizu (2015), kuris sako, kad „talentų medžiotojo“ suvokimas per agento ar agentūros teoriją, yra labiau atspindintis jo veiklos esmę, nei nepriklausomo tarpininko teorija, kuri

remiasi tik bendro tikslo, kuris naudingas visiems, prielaida, tačiau manome, kad „talentų medžiotojo“ veikloje šios abi teorijos yra neatsiejamos. Baldo Ortizas (2015), remiasi Piccolo (2012) „talentų medžiotojo“ apibrėžimu, kuris sako, kad „talentų medžiotojas“ yra agentūra arba agentas, kuris gauna užmokestį iš kitos organizacijos už pagalbą pritraukti, pasamdyti ir vystyti lyderius. Remiantis mokslininko įžvalgomis, darbe sakoma, kad „talentų medžiotojo“ pagrindinis veiklos tikslas yra gauti užmokestį iš kitos organizacijos už pagalbą randant, pritraukiant ir sėkmingai pasamdant talentą, savo veikloje kuriant bendro tikslo, kuris naudingas visoms suinteresuotoms šalims, prielaidą.

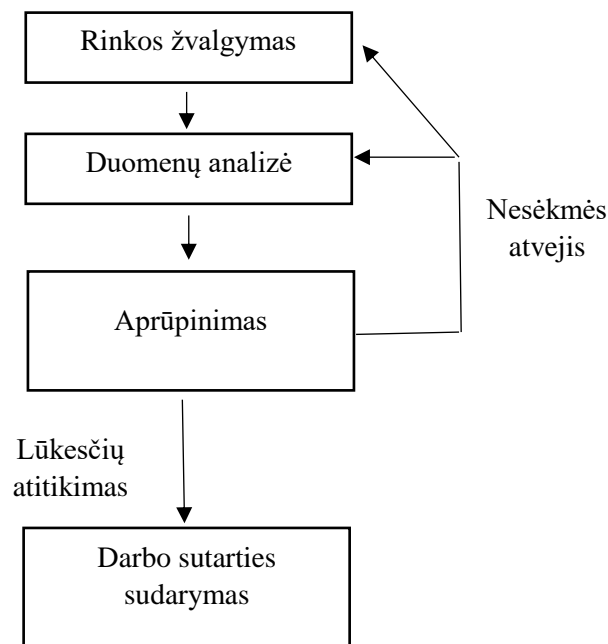
Milehamas (2000), „talentų medžiotojo“ veiklą įvardijo, kaip tam tikrą mokslą, nes jų sėkmė didžiąja dalimi priklauso nuo didelio kiekio informacijos analizavimo. „Talentų medžiotojo“ veiklos sėkmė priklauso pirmiausia nuo jo išsilavinimo, patirties ir įgūdžių, kurie leidžia jam teisingai suprasti kliento poreikius ir reikalavimus, nes tai yra viso proceso pagrindas, taip pat sėkmė priklauso nuo teisingai orientuoto paieškos lauko suformavimo ir, paties svarbiausio faktoriaus, „talentų medžiotojo“ gebėjimo matyti atitikimą tarp kandidato asmeninių savybių, patirties, siekių ir kliento poreikių. Toliau darbe pateikiama „talentų medžiotojo“ veiklos proceso schema (žr. 7 pav.), sudaryta pagal Liu et al. (2013) ir Merilainen et al. (2013).

7 pav. „Talentų medžiotojo“ veiklos proceso schema (sudaryta pagal Liu et al., 2013 ir Merilainen et al., 2013)



Liu et al. (2013) išskiria tris „talentų medžiotojų“ organizacijų grupes pagal atliekamas veiklas: darbuotojų paieška, konsultavimas darbuotojų samdos klausimais ir darbuotojų nuoma. Visų šių grupių

veikloje tiesioginė talentų paieška gali užimti tik paslaugų piramidės viršūnę, dalį visų paslaugų spektro. Talentų paieška organizacijoms yra gana brangi ir sudėtinga, todėl yra renkama „talentų medžiotojo“ paslauga. „Talentų medžiotojai“ užima reikšmingą vietą verslo atsinaujinimo procese, sako Hamori (2014) ir išskiria tris pagrindines „talentų medžiotojų“ paslaugos populiarumo priežastis: specialistai gali suteikti nešališką kandidato įvertinimą ir pritraukti talentą diskretiškai, nepritraukiant konkurentų dėmesio, taip pat išlaikant konfidencialumą net ir pačioje samdančioje organizacijoje, išorės specialistų paieškos plotis (didelė galimų kandidatų duomenų bazė) ir paslaugos gylis (didelė aukšto lygio darbuotojų vertinimo patirtis) veiksmingiau ir efektyviau identifikuoja talentus. Liu et al. (2013) sako, kad „talentų medžiotojui“ labai svarbu suprasti reikalavimus, kurie yra keliami pozicijai, kadangi nuo to labiausiai priklauso sėkmė rasti tinkamą talentą. Sutarus sutarties detales prasideda talentų paieška, kurie pirmiausia gali būti ieškomi turimoje duomenų bazėje, o vėliau rinkoje. „Talentų medžiotojai“ išanalizavę kliento poreikius ir galimybes, gali rasti įvairesnius ir efektyvesnius būdus, kaip surasti ir pritraukti talentus.



8 pav. „Talentų medžiotojo“ veiklos proceso schema (sudaryta pagal Faulconbridge et al., 2014, Ollington et al., 2013)

Ollingtonas et al. (2013) teigia, kad „talentų medžiotojui“ būdingi du pagrindiniai šaltiniai ieškant talentų: iš savo turimos duomenų bazės pasiūlo galimus kandidatus laisvai darbo vietai užimti arba aktyviai ieško kandidato darbo rinkoje ir siekia jį sudominti pakeisti darbdavį, ypač naudodamiesi įvairiais socialiniais tinklais. „Talentų medžiotojai“ talentų paieškai gali sukurti detalias schemas įtraukdami įvairius paieškos ir pritraukimo būdus. Susitikus su kandidatais ir atlikus interviu, seka potencialių kandidatų susitikimas su organizacijos atstovais, kurie priima sprendimą ar talentas yra

samdomas, ar ieškoma naujų kandidatų (Liu et al. 2013). Merilainen et al. (2013) taip pat sako, kad „talentų medžiotojo“ veikla susideda iš paieškos kriterijų apibrėžimo, kontrakto sudarymo, nuo „ilgojo“ kandidatų sąrašo sudarymo ir jo filtravimo iki „trumpojo“ kandidatų sąrašo, kuris pateikiamas organizacijai, bei konsultavimo organizacijai priimant sprendimą. Darbe pateikiama „talentų medžiotojo“ paieškos proceso schema (žr. 8 pav.) sudaryta pagal Faulconbridge et al. (2014) ir Ollingtonas et al. (2013), kurie paieškos procesą pateikia iš „talentų medžiotojui“ būdingos, pagrindinių paieškos funkcijų prizmės.

Ollingtonas et al. (2013) teigia, kad „talentų medžiotojai“ atlieka dvi pagrindines funkcijas. Pirma, jie sukuria potencialiai galimų kandidatų „baseiną“, kurių duomenys yra kaupiami ir tarsi laukia tinkamos karjeros galimybės. „Baseinas“ gali būti sukuriamas pasyviai, renkant duomenis, arba aktyviai, kviečiant galimiems kandidatams pateikti informaciją apie save. Antra funkcija, pasak Ollingtonas et al. (2013), yra rūšiavimas, kuris atliekamas prieš atrankas, kai pagal pirminius kriterijus yra atrenkami labiausiai atitinkantys darbo vietos specifikacijas ir reikalavimus. Šiam veiksmui atlikti gali būti naudojami labai įvairūs tiesioginiai ir netiesioginiai metodai: asmenybės ir gebėjimų testai, interviu, darbo situacijų simuliacijos bei bendravimo tinkle naudojimas, įskaitant socialinius tinklus, kai netiesiogiai ieškoma kritinės informacijos apie kandidatą, teigia Ollingtonas et al. (2013).

Faulconbridge et al. (2014) „talentų medžiotojo“ paieškos procesą mato siauresnį ir sako, kad paieškos procesą sudaro rinkos žvalgymas, duomenų bazės analizė ir aprūpinimas. Rinkos žvalgymas yra įmonių sąrašo sudarymas, kur galėtų rasti galimų kandidatų ir ieškoti bendros informacijos bei tinkamų asmenų kontaktų, naudojant tyrėjo ir konsultanto įgūdžius bei turimus kontaktus. Duomenų bazės analizė yra vidinės „talentų medžiotojo“ įmonės duomenų bazės naudojimas, ieškant tinkamų kandidatų. Aprūpinimas, pasak Faulconbridge et al. (2014), yra galimų kandidatų kandidatūrų pasiūlymas klientui. Ollingtonas et al. (2013) pritaria ir panašiai sako, kad „talentų medžiotojo“ paieškos procesą galima suskirstyti į tris etapus: tam tikro socialinio tinklo struktūros sukūrimas, norint pritraukti kandidatus, ir stengimasis užmegzti, kuo daugiau potencialių kontaktų, potencialių kandidatų peržiūra įvairiais pjūviais, tikrinant jų gyvenimo aprašymo detales, bet kuriuo metu, naudojantis savo sukurto tinklo valdymo mechanizmais, bei ryšių užmezgimas su tinkamais kandidatais, jų pritraukimas ir atrankos. Modelyje išskiriami trys pagrindiniai paieškos proceso etapai: rinkos žvalgymas, duomenų bazės analizė ir kandidatų pritraukimas bei atrankos, kas įvardijama aprūpinimu. Šis procesas sėkmės atveju baigiasi darbo sutarties sudarymu, o nesėkmės atveju grįžtama į rinkos žvalgymą arba duomenų bazės analizę.

Toliau darbe pateikiamas „talentų medžiotojo“ paieškos proceso modelių palyginimas (žr. 4 lentelę). Pagrindinis modelių skirtumas atsiranda žvelgiant į jų darbo rinkos kontrolės formas. Faulconbridge et al. (2009) teigia, kad „talentų medžiotojo“ organizacijos darbo rinkos įdarbinimo procesus kontroliuoja dvejomis formomis. Pirmoji yra sutartinis darbo jėgos valdymas, kur ryšys tarp

kliento ir „talentų medžiotojo“ firmos yra sutartinės formos ir apibrėžtas konkrečiame laike. Antroji yra individualus darbo jėgos valdymas, kai talento apibrėžtį nusistato pats talentų medžiotojas, savo nuožiūra nustatantis, kas yra talentas ir ką reikėtų įsitraukti į duomenų bazes ateities pozicijoms.

Remiantis Faulconbridge et al. (2009), Boldo Ortizu (2015), sakoma, kad „talentų medžiotojas“ gali būti dviejų pagrindinių tipų: nepriklausomas tarpininkas arba agentas. Priskiriamas tipas priklauso nuo to, kurioje triados santykio dalyje yra „talentų medžiotojas“. Mokslininkai (Faulconbridge et al., 2009; Ollington et al., 2013) atkreipia dėmesį, kad „talentų medžiotojo“ veiklai yra būdingas tinkliškumas, kur žinios, duomenų bazės ir įvairios technologijos, socialinės, kultūrinės ir politinės įtakos sukuria jungtis tarp klientų (darbdaviai) ir potencialių kandidatų. Hamori (2014) pastebi, kad „talentų medžiotojų“ paslaugos populiarumą lemia galimybė suteikti nešališką kandidato įvertinimą ir pritraukti talentą diskretiškai, išorės specialistų paieškos plotis ir paslaugos gylis veiksmingiau ir efektyviau identifikuoja talentus.

4 lentelė. „Talentų medžiotojo“ veiklos proceso modelių palyginimas

	Faulconbridge et al. (2014)	Ollington et al. (2013)	Merilainen et al. (2013)	Liu et al. (2013)
Tipas	Struktūrinis	Struktūrinis	Procesinis	Procesinis
Objektas	„Talentų medžiotojo“ paieškos procesas	„Talentų medžiotojo“ paieškos procesas	„Talentų medžiotojo“ veiklos procesas	„Talentų medžiotojo“ veiklos procesas
Subjektas	„Talentų medžiotojas“	„Talentų medžiotojas“	„Talentų medžiotojas“	„Talentų medžiotojas“
Kompleksiškumas	Dalinis	Dalinis	Sisteminis	Sisteminis
Veiklos geografija	Globali	Globali	Globali	Globali
Galutinio sprendimo priėmėjas	Išorė	Išorė	Išorė	Išorė
Dalyvavimas	Aktyvus	Aktyvus	Aktyvus	Aktyvus
Poreikio planavimas	Planuojamas poreikis	Planuojamas poreikis	Staiga atsiradęs poreikis	Staiga atsiradęs poreikis
Vadovavimas	Bendradarbiaujant	Bendradarbiaujant	Bendradarbiaujant	Bendradarbiaujant
Darbo jėgos valdymas	Individualus	Individualus	Sutartinis	Sutartinis

Ollingtonas et al. (2013) išskiria du pagrindinius talentų paieškos šaltinius: turimas duomenų bazes ir darbo rinką, kur „talentų medžiotojas“ aktyviai ieško kandidato ir siekia jį sudominti, dažniausiai naudodamiesi įvairiais socialiniais tinklais. „Talentų medžiotojo“ paieškos proceso modelių skirtumas atsiskleidžia juos vertinant iš darbo rinkos kontrolės formos perspektyvos. Pasak Faulconbridge et al.

(2009), darbo rinkos kontrolės formos yra sutartinis darbo jėgos valdymas ir individualus darbo jėgos valdymas.

Šiame skyriuje buvo atskleidžiama, kad „talentų medžiotojo“ veikla yra neatsiejama šiuolaikinėje ekonomikoje, kaip pabrėžia Faulconbridge et al. (2009). Remiantis Baldo Ortizo (2015) išvalgomis, darbe sakoma, kad „talentų medžiotojo“ pagrindinis veiklos tikslas yra gauti užmokestį iš kitos organizacijos už pagalbą randant, pritraukiant ir sėkmingai pasamdant talentą, savo veikloje kuriant bendro tikslo, kuris naudingas visoms suinteresuotoms šalims, prielaidą. Skyriuje buvo aptariamas „talentų medžiotojo“ veiklai būdingas tinkliškumas, pagrindiniai talentų paieškos šaltiniai, „talentų medžiotojo“ veiklos procesai ir jų modelių skirtumus.

2.5. „Talentų medžiotojo“ vaidmenys

Šiame skyriuje apžvelgiami „talentų medžiotojo“ vaidmenys ekonominėje ir socialinėje perspektyvoje. Atkreipiame dėmesį, kad „talentų medžiotojas“ priskiriamas nepriklausomo tarpininko tipui, minėtame ankstesniame skyriuje, yra kita perspektyva, nei priskiriamas tarpininko vaidmuo ekonominėje ir socialinėje perspektyvose.

Apžvelgus mokslinę literatūrą, kuri aprašo „talentų medžiotojo“ vaidmenis, matome, kad autorių darbus galima skirstyti į ekonominę (Hamori, 2014; Faulconbridge et al., 2014; Ollington et al., 2013), ir socialinę perspektyvas (Hamori, 2014; Merilainen et al., 2013) (žr. 9 pav.). Socialiniu požiūriu yra išskiriamas tarpininko vaidmuo su priskiriamomis pagrindinėmis veiklomis, o ekonominiu požiūriu manoma, kad „talentų medžiotojas“ atlieka transformacinį, reprodukcinį, valdymo ir tarpininko vaidmenis. Toliau darbe pateikiami susisteminti, skirtingų autorių pateikiami, „talentų medžiotojo“ vaidmenys ekonominėje ir socialinėje perspektyvoje.



9 pav. „Talentų medžiotojo“ vaidmenys (sudaryta pagal Faulconbridge et al., 2014, Merilainen et al., 2013, ir Hamori, 2014)

Bendruoju požiūriu „talentų medžiotojai“ yra laikomi tarpininkais tarp organizacijų ieškančių naujų darbuotojų ir darbuotojų, ieškančių ar potencialiai ieškančių naujo darbo, karjeros ar kitų darbo galimybių, teigia Ollingtonas et al. (2013). Socialiniu požiūriu „talentų medžiotojas“ tarpininko vaidmenyje veikia kaip skydas, užtikrinantis konfidencialumą darbuotojui ir darbdaviui, taip pat tarpininkauja sprendžiant asmeninius ir materialinius klausimus susijusius su įdarbinimu (Hamori, 2014). „Talentų medžiotojas“ taip pat įteisina paieškos procesą, kaip objektyvi trečioji šalis, kuri užtikrina, kad procesas yra teisėtas ir etiškas, sako Merilainena et al. (2013). Tarpininko vaidmenį socialinėje perspektyvoje mokslininkai suskirsto į tarpininkavimo elementus: koordinavimas, tarpininkavimas ir įteisinimas, kurie atspindi pagrindines tarpininkavimo kryptis. Pasak autorių, „talentų medžiotojas“ koordinuoja talentų paieškos sprendimų priėmimo veiklas organizacijoje. Pasak Hamori (2014), „talentų medžiotojas“ koordinuoja kylančius konfliktus samdančios organizacijos viduje ir padeda organizacijai sutelkti reikiamą dėmesį į samdos procesą. „Talentų medžiotojas“ tarpininkauja tarp žmonių pažeidžiamumo ir sutartinių apribojimų, bei karjeros lūkesčių ir reputacijos išsaugojimo, taip pat įteisina paieškos signalo perdavimą, teikdami profesionalią paslaugą, kuri tenkintų visų suinteresuotų pusių interesus, sako Merilainen a et al. (2013). Hamori (2014) sako, kad socialinėje perspektyvoje „talentų medžiotojas“ tarpininkauja tarp samdančios organizacijos ir kandidato, užtikrindamas interesus, konfidencialumą, poreikių tenkinimą, nes jų tikslas pasiekti tvirtą šalių įsipareigojimą, kurio nėra viena pusė nenorėtų nutraukti. „Talentų medžiotojui“ tarpininkaujant samdos procesas įgauna teisingumo ir teisėtumo aspektą, nes suinteresuotieji subjektai gauna situaciją rinkoje ir teisės normas atitinkantį susitarimą.

Hamori (2014) pastebi, kad „talentų medžiotojas“ atlieka rinkos tarpininkų vaidmenį ne tik socialinėje, bet ir ekonominėje perspektyvoje. Ekonominėje perspektyvoje „talentų medžiotojas“ pirmiausia turi daug informacijos apie rinkos žaidėjus, turi sukūręs savo informacinius tinklus, dėl ko yra labai efektyvus galimų kandidatų identifikavime. Antra, „talentų medžiotojo“ tinklai nėra ribojami industrinių ir geografinių regionų, todėl turi platesnį galimos kandidatų paieškos lauką. Trečia, anot Hamori (2014), „talentų medžiotojai“ yra efektyvesni, nei jų užsakovai talentų vertinime ir atrankose, nes ši verslo forma reikalauja didelių investicijų įgūdžiams tobulinti tinkamo kandidato suradime, nes tai tiesiogiai įtakoja reputaciją ir paslaugų kokybę. Faulconbridge et al. (2014) sako, kad talentų medžiotojų, kaip darbo rinkos tarpininkų vaidmuo ir taktikos, identifikuojant ir valdant šiuolaikinės darbo rinkos įdarbinimo praktikas, yra dažnai ignoruojamas, nors „talentų medžiotojai“ principingai siekia užimti stiprias pozicijas talentų darbo rinkoje, kurios leistų jiems ją reguliuoti.

Faulconbridge et al. (2014) apibendrindamas kitų autorių tyrimus teigia, kad „talentų medžiotojas“ užima transformatorių ir reproduktorių vaidmenis įdarbinimo procese. „Talentų medžiotojas“ transformuoja darbo rinką išplėsdamas ją už įmonės ribų ir vidinę rinką išplečia į savo sukurtą globalią darbo rinką, tačiau tuo pat metu kuria gana uždara ryšių tinklą darbo rinkoje. „Talentų medžiotojo”

kompanijos transformavo įdarbinimo praktiką, sukurdamos sau tam tikrą galią ir autoritetą darbo rinkoje, panaudodamos žinių ekonomikos diskursus ir technologijas. Besikeičianti darbo rinkos samprata, paveikta pasikeitusio darbdavių ir darbuotojų elgesio, kai naujos kartos darbuotojai ėmė kelti poreikį plėtoti savo karjerą organizacijoje, o darbdaviai sukūrė „karo dėl talentų“ sąlygas rinkoje, lėmė „talentų medžiotojo“ verslo plėtrą. „Talentų medžiotojai“ turi būti aktyvūs rinkoje, kad sukurtų paklausą savo paslaugai ir nebeegzistuoję rinkai, kurioje vyrauja tik racionali logika. Kad pasiektų šį tikslą, „talentų medžiotojas“ naudoja kelias strategijas, kurios transformuoja organizacijų įdarbinimo strategijas. „Talentų medžiotojai“ pabrėžia sudėtingumo diskursą, plėsdami idėjas, kad talentas yra būtinas norint pasiekti maksimalaus pelno, kas „išsigandusias“ organizacijas atveda ieškoti talentų paieškos paslaugos, o „talentų medžiotojas“ šią praktiką toliau pristato, kaip egzistuojančią rinkoje, sako Faulconbridge et al. (2014). Pirmiausia, pasak Faulconbridge et al. (2014), „talentų medžiotojas“ remiasi rizikos idėja, kad sukurtų savo paslaugai paklausą. Rizikos valdymas yra viena esminių sričių tiek organizacijų viduje, tiek visame verslo pasaulyje, todėl organizacijos žavisi galimybe perkelti talento paieškos riziką „talentų medžiotojui“. Autoriai pabrėžia, kad nors tai daugiau retorinė tikimybė, nes nėra pakankamai mokslinių tyrimų, kurie įrodytų, kad „talentų medžiotojas“ dalyvavimas samdos procese sumažina rizikas organizacijai, tačiau rinkoje „talentų medžiotojai“ yra suvokiami, kaip rizikos valdytojai. Antra, „talentų medžiotojai“ yra linkę aštrinti situacijos sudėtingumą randant ir pritraukiant talentus. Globalizacija ir didžiuliai informacijos kiekiai prieinami internete sukuria paradoksą, kad internetas leidžia visiems surasti daugybę potencialių talentų, tačiau neįgudusiems šis procesas tampa neįmanomas, todėl žmogiškųjų išteklių skyriai negali efektyviai atlikti užduoties, sako mokslininkai. Dėl sunkumų, kuriuos sukuria duomenų begalybė darbo rinkoje, „talentų medžiotojas“ gali pabrėžti savo įgūdžių, žinių, patirties svarbą efektyviai paieškai atlikti. Faulconbridge et al. (2014) mano, kad būtent dėl šių strategijų, „talentų medžiotojai“ geba transformuoti darbo rinką sukurdami galingą įvaizdį ir formuodami praktiką, tvirtindami, kad tik tie, kurie turi aukšto lygio ekspertinių žinių, reikalingų rasti talentus, gali tai kokybiškai atlikti. Potencialūs klientai priimdami šiuos rinkos dėsnius patiki idėja, kad „talentų medžiotojas“ yra vienintelis kelias talentui rasti, taip sustiprindami „talentų medžiotojo“ poziciją darbo rinkoje. Naudodamas tokią situaciją, kaip atskaitos tašką, „talentų medžiotojas“ vėliau naudoja įvairias technologijas, kaip išteklius, savo pozicijai sustiprinti. Būtent technologijų supaprastinimo idėja, pasak Faulconbridge et al. (2014), yra antroji, kuo remiasi „talentų medžiotojas“ transformatoriaus vaidmenyje. „Talentų medžiotojui“ duomenų bazė nėra tik duomenų gavimo įrankis, ji leidžia ne tik identifikuoti talentus, tačiau ir rasti kontaktus kitose organizacijose, kurie užima pozicijas, kurias „talentų medžiotojo“ paslaugos užsakovas norėtų užpildyti ir papildyti, kad tai leidžia ne tik nustatyti naują kandidatą laisvai pozicijai, bet ir numatyti reikalavimus paieškos parametrų, kalbant su užsakovu apie naujo kandidato tipą, kuris galėtų laisvą poziciją užimti. Taip pat, pasak Faulconbridge et al. (2014), nustačius galimus kandidatus kitoje organizacijoje, jie gali būti naudingi

kaip tinklo šaltinis kitiems potencialiems kandidatams pasiekti, jeigu jie patys ir nesidomi naujomis galimybėmis darbo rinkoje.

Faulconbridge et al. (2014) teigimu „talentų medžiotojui“ svarbu atlikti ir kitą, reprodukcinį vaidmenį, nes talentui, norint būti sėkmingu darbo rinkoje, jis turi būti žinomas talentų medžiotojams, ir/arba būti jų duomenų bazėje ir/arba turėti individualų ryšį su „talentų medžiotoju“. Tam, kad „talentų medžiotojams“ būtų lengviau susidoroti su talentų radimo sunkumais, tyrėjai ir konsultantai sudaro euristinį „idealaus“ talento modelį, kas yra pirmasis reprodukcinio vaidmens aspektas. Modelyje nėra bandoma išskirti įgūdžių ir savybių reikalingų skirtingoms pozicijoms, bet dėmesys sutelkiamas į bendrus bruožus, pastebi Faulconbridge et al. (2014). Dėl šios priežasties atsiranda tam tikri socialiniai, kultūriniai ar geografiniai kriterijai, taip pat žinios ir praktikos, kuriuos turi atitikti talentas, kurie leidžia jam būti pastebėtam „talentų medžiotojui“. Sulaukti skambučio iš „talentų medžiotojo“, pasak autorių, reiškia, kad talentas atitinka ne tik „techninius“ reikalavimus, tačiau, kad jo gyvenimo aprašymas atitinka „talentų medžiotojo“ naudojamą „idealaus“ talento modelį. Antrasis aspektas, pasak Faulconbridge et al. (2014), yra buvimas reikiamoje vietoje, reikiamu laiku, kas reiškia, kad „talentų medžiotojas“ talentų ieško tam tikruose socialiniuose tinkluose ar socialinėse erdvėse, o norint būti jo pastebėtam ir perduoti savo duomenis, reikia būti dalimi būtent tos socialinės erdvės ar tinklo. Būtent todėl dalyvavimas profesinėse asociacijose ar profesinių renginių lankymas, labdaros vakarai ir kitokie socialiniai susibūrimai, leidžia talentui pasiekti maksimalią tikimybę būti pastebėtam „talentų medžiotojo“, nes tai yra „talentų medžiotojo“ paieškos laukas, kuris grįstas asmeninių kontaktų mezgimu ir kartu tam tikra atranka, nes priklausymas tam tikrai profesinei bendruomenei rodo asmens veiklumą ir tam tikro filtro parėjimą, kadangi bendruomenės dažniausiai nėra atviros visiems norintiems būti jų nariais. Tačiau Faulconbridge et al. (2014) pabrėžia, kad neatitikimas „idealiai“ modeliui ar nepriklausymas tam tikroms bendruomenėms dar nereiškia, kad talento niekada nesuras „talentų medžiotojas“, tačiau tokia tikimybė yra ženkliai mažesnė.

Faulconbridge et al. (2014) sako, kad „talentų medžiotojus“ nagrinėti transformatoriaus ir reproduktoriaus vaidmenyse, nėra naujas požiūris, ir teigia, kad tai susiję su darbo jėgos mobilumo didėjimu bei komunikacijos tinklų plėtimo galimybe. Autoriai pasiūlo naują papildomą vaidmenį - valdymo, apibūdinantį „talentų medžiotojo“ talentų paiešką naudojantis hierarchinio, ribojančio tinklo kūrimu. „Talentų medžiotojo“ valdymo vaidmuo talentų įdarbinime reiškia, kad talentas turi derėtis su potencialiu darbdaviu per „talentų medžiotoją“, kandidatas turi atitikti tam tikrą sukonstruotą idealų modelį, kandidato žinios ir patirtis yra vertinamos „talentų medžiotojo“ lygmenyje, tam tikra prasme vienašališkai filtruojamos, ir geografinis aspektas tampa mažai reikšmingas, nes „talentų medžiotojo“ procesą padaro globaliu, reikalaujamas iš kandidato mobilumo (Faulconbridge et al., 2014). „Talentų medžiotojai“ elgiasi, kaip vartų sargai, sako Merilainena et al. (2013), nustato atrankos kriterijus ir įvertina kandidatų atitikimą jiems. Tiek potencialus kandidatas, tiek „talentų medžiotojas“ darbo rinkoje

yra suprantamas, kaip sudėtingo tinklo dalis, sako Faulconbridge et al. (2009). Kandidatai „talentų medžiotojo“ tinkluose dubliuojasi dėka plačių interneto galimybių ir organizacijų duomenų bazių, todėl darbas tinkluose reikalauja išskirtinumo, naujos prieigos prie kandidato. Tinklai yra veikiami technologinių, socialinių, kultūrinių ir politinių faktorių. „Talentų medžiotojo“ valdymo vaidmuo apima ne tik galios pozicijos prisiėmimą, tačiau ir kitos šalies „talentų medžiotojo“ prisileidimą, jo kaip išteklių naudojimui, bei „žaidimo taisyklių priėmimą“, sako Faulconbridge et al. (2014).

Toliau darbe pateikiama autoriaus sudaryta lentelė, kurioje išskirti pagrindiniai „talentų medžiotojų“ atliekamų vaidmenų požymiai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. „Talentų medžiotojo“ atliekamų vaidmenų požymiai

		Vaidmuo	Požymis
Ekonominė perspektyva		Transformacinis (Faulconbridge et al., 2014)	talentų paieškos rizikos prisiėmimas Įdarbinimo praktikos keitimas rinkoje, sukuriant paklausą paslaugai Technologijų panaudojimas paieškoje ir pritraukiant talentus Paieškos parametru simuliavimas
		Reprodukcinis (Faulconbridge et al., 2014)	Bendrųjų „idealaus“ talento kriterijų įvedimas Poreikio būti „talentų medžiotojo“ tinkle sukūrimas Poreikio priklausyti „talentų medžiotojo“ naudojamoms socialinėms erdvėms sukūrimas
		Valdymo (Faulconbridge et al., 2014)	Vienašališkas kandidatų filtravimas Kriterijų ir atitikimo nustatymas Potencialių kandidatų įtraukimas į duomenų bazes Potencialių kandidatų informacijos naudojimas duomenų bazėse
		Tarpininkavimo (Hamori, 2014)	Geografiškai neribotų tinklų kūrimas Efektyvus kandidatų identifikavimas Plataus paieškos lauko kūrimas Investicijos į įgūdžius paieškai ir pritraukimui
Socialinė perspektyva	Tarpininkavimo	Koordinavimo (Hamori, 2014; Merilainen et al., 2013)	Samdos proceso svarbos organizacijoje didinimas
		Tarpininkavimo (Hamori, 2014; Merilainen et al., 2013)	Konfidencialumo ir interesų balanso užtikrinimas
		Įteisinimo (Hamori, 2014; Merilainen et al., 2013)	Teisėtumo ir etiškumo užtikrinimas

Faulconbridge et al. (2014), Hamori (2014) įvardijo pagrindinius „talentų medžiotojo“ vaidmenis ekonominėje perspektyvoje: transformatorių, reproduktorių, valdymo bei tarpininko, kurie pasireiškia atliekant tam tikras veiklas paieškos procese ir turi poveikį visai darbo jėgos rinkai. Merilainena et al. (2013), Hamori (2014) atkreipė dėmesį, kad „talentų medžiotojas“ atlieka tarpininko vaidmenį per koordinavimo, tarpininkavimo ir įteisinimo veiklas socialinėje perspektyvoje, kaip objektyvi trečioji šalis, kuri užtikrina, kad procesas yra teisėtas ir etiškas, kaip sako Merilainena et al. (2013). Socialinės perspektyvos „talentų medžiotojo“ vaidmenys yra susiję su tarpusavio santykius reguliuojančiais

kultūriniais, teisiniais, etiniais aspektais. Ekonominės perspektyvos „talentų medžiotojo“ vaidmenys savo požymiais siejasi su paieškos ir pritraukimo procesu.

Šiame skyriuje aptarėme, kad „talentų medžiotojo“ vaidmenis galima suskirstyti į socialinę ir ekonominę perspektyvas. „Talentų medžiotojo“ vaidmenys socialinėje perspektyvoje pasireiškia per proceso teisėtumo ir etiškumo užtikrinimą, o ekonominėje perspektyvoje per atliekamas veiklas paieškos procese bei turi poveikį visai darbo jėgos rinkai.

2.6. „Talentų medžiotojo“ veiklos modelio metmenys

Ankstesniuose skyriuose atlikta mokslinių publikacijų analizė leido išgryninti „talentų medžiotojo“ atliekamą paieškos ir pritraukimo procesą, jo veiklas bei galimus vaidmenis ieškant talentų, ir sudaryti „talentų medžiotojo“ veiklos modelį, kuris yra aprašomas toliau šiame skyriuje.

Veiklos modelis atskleidžia „talentų medžiotojo“ darbo organizavimo principus, kaip turi būti veikama, kad „talentų medžiotojas“ pasiektų savo pagrindinį tikslą, gautų užmokestį iš kitos organizacijos už pagalbą randant, pritraukiant ir sėkmingai pasamdant talentą. Ankstesniame skyriuje pateiktame talento sampratos modelyje atspindimas universalus požiūris į talentą, per literatūroje dažniausiai pasireiškiančius prieštaravimus. Apžvelgus įvairių autorių požiūrius į talentą, šiame darbe yra remiamasi nuomone, kad talentas yra žmogaus charakteristika arba savybių rinkinys, apsprendžiamas organizacinės aplinkos, suformuojamas asmens suprantančio savo stipriąsias puses bei gebėjimus, ir pasiekiančio puikių rezultatų, panaudojant savo išskirtines savybes, kas yra sistemingai išugdytų gebėjimų suformuoto meistriškumo rezultatas, būdingas atskirai darbuotojų grupei, kuriam, kaip pabrėžia Thunnissena ir Van Arensbergenas (2015), labai svarbu norėti pasinaudoti savo išskirtinumu deriniu savo veikloje. Talentų noras pasinaudoti savo išskirtinėmis charakteristikomis yra labai svarbus aspektas paieškos ir pritraukimo procese, nes potencialus kandidatas gali būti ir pardavėjas, ir turtas, kuris turi sutikti dalyvauti „talentų medžiotojo“ inicijuotoje paieškoje arba pats pateikti informaciją apie save „talentų medžiotojui“, bei paieškos ir pritraukimo procese gali užimti pagrindinį galios vaidmenį, ką sako Baldo Ortizas (2015).

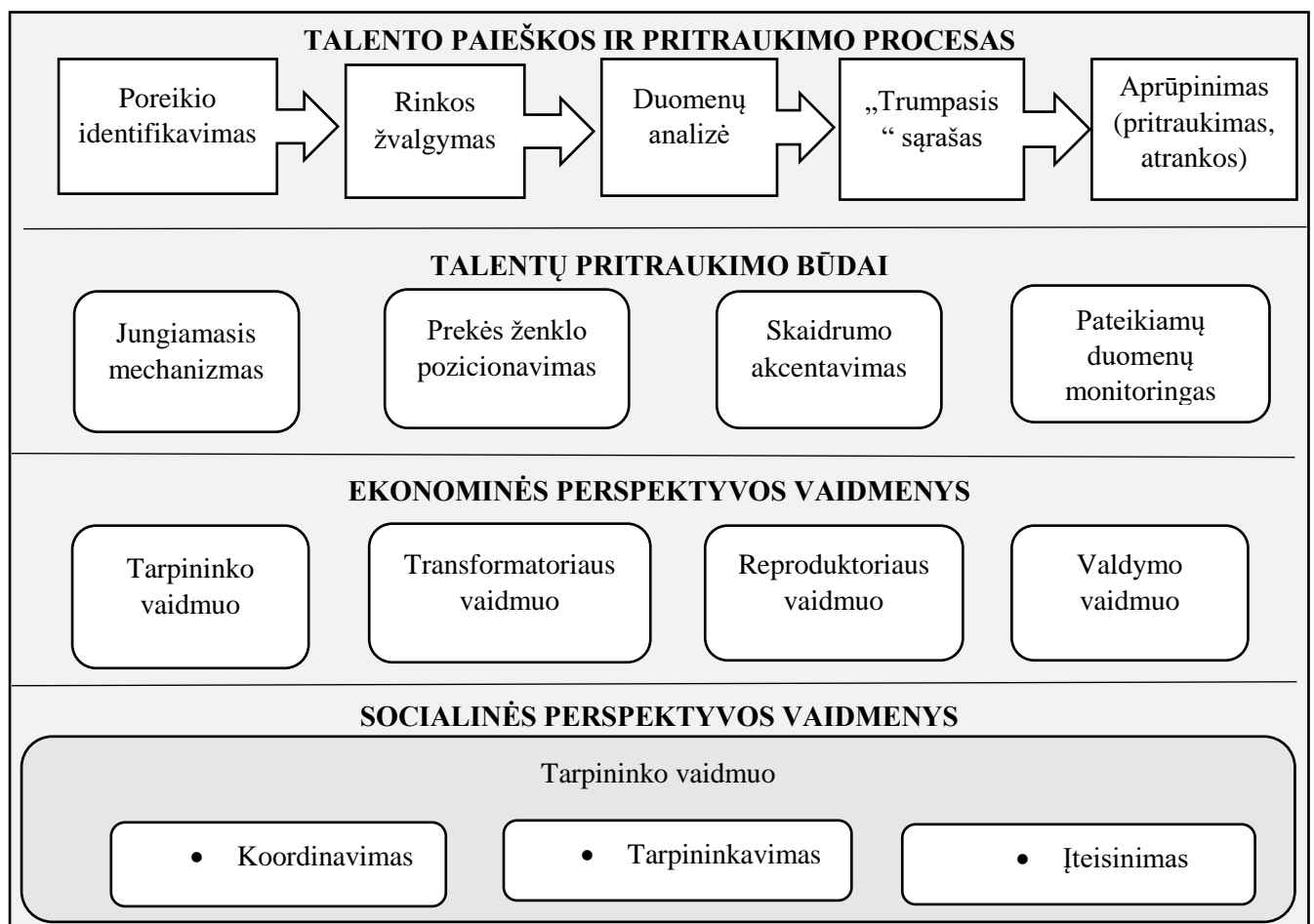
Mokslininkų publikacijose „talentų medžiotojo“ vaidmenys yra suskirstomi į socialinę ir ekonominę perspektyvas. „Talentų medžiotojo“ vaidmenys socialinėje perspektyvoje pasireiškia per proceso teisėtumo ir etiškumo užtikrinimą, o ekonominėje perspektyvoje per atliekamos veiklos procesą, ir turi poveikį visai darbo jėgos rinkai. Faulconbridge et al. (2014), Hamori (2014) įvardijo, kad „talentų medžiotojas“ ekonominėje perspektyvoje atlieka transformatoriaus, reproduktoriaus, valdymo bei tarpininko vaidmenis. Merilainena et al. (2013), Hamori (2014) atkreipė dėmesį, kad „talentų medžiotojas“, kaip objektyvi trečioji šalis, kuri užtikrina, kad procesas yra teisėtas ir etiškas, atlieka tarpininko vaidmenį per koordinavimo, tarpininkavimo, įteisinimo funkcijos socialinėje perspektyvoje.

„Talentų medžiotojo“ veiklos proceso modelyje „talentų medžiotojas“ yra suvokiamas kaip agentas, kuris yra samdomas ieškančiosios talento organizacijos ir jam yra atiduodama galia priimti sprendimus, taip užsakovui pačiam apribojant sau sprendimo priėmimo laisvę (Baldo Ortiz, 2015). Ši požiūrį paremia Liu et al. (2013) ir Merilainena et al. (2013), bei Faulconbridge et al. (2014), ir Ollingtonas et al. (2013), kurie veiklos procese išskiria poreikio identifikavimą, rinkos žvalgymą, duomenų analizę, „trumpojo“ sąrašo sudarymą, kaip filtravimo ir pirminės atrankos rezultatas, bei aprūpinimo stadiją, kuomet vykdoma pagrindinė atranka ir pritraukimas. „Talentų medžiotojui“ būdingi du pagrindiniai šaltiniai talentų paieškai, juos siūlyti iš savo turimos duomenų bazės arba aktyviai ieškoti kandidato darbo rinkoje ir siekti jį sudominti pakeisti darbdavį. Agento tipas sietinas su „Talentų medžiotojo“ atliekamais vaidmenimis ekonominėje perspektyvoje, nes jam atitenka galia valdyti procesą ir priimti sprendimus. Jo pagrindinis veiklos tikslas yra gauti užmokestį iš kitos organizacijos už pagalbą randant, pritraukiant ir sėkmingai pasamdant talentą. Tačiau ši ekonominė perspektyva neapima viso „talentų medžiotojo“ veiklos modelio.

Socialinės perspektyvos vaidmenys yra neatsiejama „talentų medžiotojo“ veiklos modelio dalis, dėl „talentų medžiotojų“ naudojamų el. paieškos įrankių, kurie į paieškos procesą įlieja talento pritraukimą anksčiau nei yra vykdoma aprūpinimo stadija. Dėl informacinių technologijų plėtros ir interneto sklaidos tradiciniai paieškos metodai virsta el. paieškos metodais, sako Iannotta ir Gatti (2016). Tradicinių paieškos metodų virsmas el. paieškos metodais vaidina pagrindinį vaidmenį pritraukiant talentus, kurie sukuria organizacijos konkurencinį pranašumą, sako Boscai (2015). „Talentų medžiotojo“ valdoma samdos proceso dalis apima el. paieškos procesui priskiriamus etapus, kurie yra paieška, pritraukimas ir rūšiavimas, teigia Sharma (2014). Autorius pažymi, kad vienas iš el. paieškos etapų yra reikiamų kandidatų suradimas, kuriam priskiriamas nuolatinis stengimasis pasiekti potencialius kandidatus ir vystyti talentų baseiną organizacijoje. Mokslininkas šį etapą įvardija, kaip turintį didžiausią kaštų efektyvumą. Rinkoje egzistuojant konkurencijai dėl talentų, organizacijos, kurios įvaldo gebėjimą naudotis el. paieškos įrankiais, galės pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, nes tai bene efektyviausias kelias pritraukiant talentus (Iannotta ir Gatti, 2016).

Taip pat „talentų medžiotojui“ priskiriamas nepriklausomo tarpininko tipas, kuris remiasi bendro intereso ir bendros naudos idėja, kur „talentų medžiotojo“ pagrindinė veikla yra suvesti dvi šalis ir uždirbti iš sėkmingo ryšio sukūrimo perduodant informaciją, kuria šalys pačios nusprendžia dalintis (Baldo Ortiz, 2015). Kas yra sietina su vaidmeniu ir funkcijomis socialinėje perspektyvoje, kur „talentų medžiotojas“ veikia, kaip objektyvi trečioji šalis, kuri užtikrina, kad procesas yra teisėtas ir etiškas, tarpininkauja tarp žmonių pažeidžiamumo ir sutartinių apribojimų bei karjeros lūkesčių ir reputacijos išsaugojimo, patenkinant visų suinteresuotų pusių interesus (Merilainena et al., 2013). Mokslinių publikacijų analizė parodė, kad socialinės perspektyvos „talentų medžiotojo“ vaidmenys, kurie yra susiję su Baldo Ortizas (2015) plačiai nagrinėtos triados: „talentas – „talentų medžiotojas“ – organizacija“,

tarpusavio santykius reguliuojančiais kultūriniais, teisiniais, etiniais aspektais, yra neatsiejama veiklos modelio dalis, dėl „talentų medžiotojų“ naudojamų el. paieškos įrankių, kurie leidžia laviruoti, kur savo veiklos procese „talentų medžiotojas“ imsis talentų pritraukimo, nes talentų paieškai dalyvaujant „talentų medžiotojui“ būdingas bendravimo tinklas, kur žinios, duomenų bazės, įvairios technologijos, taip pat socialinės, kultūrinės ir politinės įtakos, sukuria jungtis tarp „talentų medžiotojo“ ir talentų, ir galiausiai tarp organizacijų ir talentų (Faulconbridge et al., 2009). Mokslinėse publikacijose (Ollington et al., 2013; Faulconbridge et al., 2009) išskiriama socialinių tinklų svarba talentams rasti ir pritraukti bei talentų pritraukimo būdai, kuriais „talentų medžiotojas“ gali naudotis kurdamas skirtingų apimčių komunikacinius tinklus, kurie leidžia surasti ir pritraukti talentus, siekiant balanso tarp poreikio patenkinimo ir informacijos kokybės, laviruojant tarp tinklų tankio ir stiprumo (Ollington et al., 2013).



10 pav. Konceptualus „talentų medžiotojo“ veiklos modelis

Apžvelgus mokslines publikacijas, kuriose rašoma apie „talentų medžiotojo“ veiklą įvairiais aspektais, buvo sudarytas konceptualus modelis, kuriame atsispindi Liu et al. (2013), Merilainena et al. (2013), Ollingtono et al. (2013), Sharma (2014), Faulconbridge et al. (2014) išvagos apie tai, kas sudaro „talentų medžiotojo“ veiklos procesą (žr. 10 pav.). Sudarant konceptualų modelį remiamasi Ollingtonas et al. (2013) išgrynintais „talentų medžiotojo“ naudojamais būdai talentams pritraukti bei atliekamais

vaidmenimis, kuriuos nagrinėjo Merilainena et al. (2013), Hamori (2014), Faulconbridge et al. (2014) ir tipologija nagrinėta Faulconbridge et al. (2014), Baldo Ortizo (2015).

Konceptualus „talentų medžiotojo“ veiklos modelis buvo sudarytas remiantis mokslininkų atliktais darbais, kurių sudaro šios dedamosios:

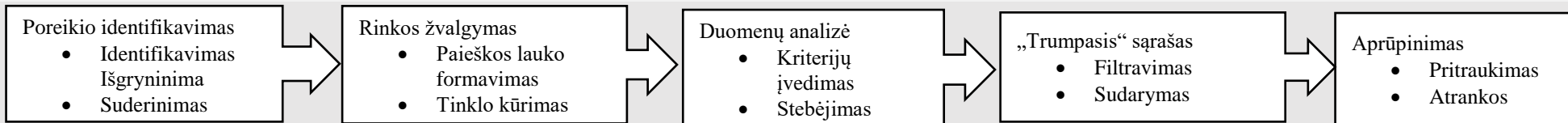
- Talentų paieškos ir pritraukimo proceso modelis;
- Paieškos ir pritraukimo būdai;
- Vaidmenys ekonominėje perspektyvoje;
- Vaidmenys socialinėje perspektyvoje.

Kompleksiniame modelyje sujungiami procesinis ir struktūrinis požiūriai į „talentų medžiotojo“ veiklą. Kompleksinis požiūris leidžia suprasti, kad talento paieškos ir pritraukimo proceso etapams yra būdingi įvairūs „talentų medžiotojo“ vaidmenys ekonominėje ir socialinėje perspektyvoje, kuriuos išskyrė Hamori (2014), Faulconbridge et al. (2014), Ollingtonas et al. (2013), Merilainena et al. (2013). Šiems vaidmenims ir pritraukimo būdams būdinti pagrindiniai požymiai, kurie leidžia juos susieti su paieškos ir pritraukimo procesu, bus pateikti operacionalizuotame „talentų medžiotojo“ veiklos modelyje (žr. 11 pav.).

Norint suprasti „talentų medžiotojo“ darbo organizavimo principus, koks yra talento paieškos ir pritraukimo procesas ir kaip jis turėtų būti atliekamas, kas yra jam būdinga, kad „talentų medžiotojas“ gebėtų suteikti kokybišką ir efektyvią paslaugą surandant talentą organizacijai, būtina įvertinti ekonominę ir socialinę vaidmenų perspektyvas bei „talentų medžiotojų“ naudojamus pritraukimo būdus. „Talentų medžiotojo“ atliekamas paieškos ir pritraukimo procesas nėra tapatus ŽIV specialisto atliekamai paieškai, nes pritraukimo etapas nėra statiškas visame procese, taip pat „talentų medžiotojas“, kaip vienu iš esminių įrankių rinkos žvalgymui ir duomenų analizei, gali naudotis galimų kandidatų stebėjimu.

Konceptualaus modelio patikrinimui atliksime empirinį tyrimą, kurio rezultatų pagalba įvertinsime ryšius tarp modelio dedamųjų, bei ekonominių ir socialinių vaidmenų naudojimą „talentų medžiotojo“ veikloje. Tyrimas bus atliekamas didžiausioje personalo atrankos kompanijoje Lietuvoje, apklausiant ekspertus – atrankos konsultantus, kurių pagrindinė veikla yra aukštos kompetencijos specialistų paieška.

TALENTO PAIEŠKOS IR PRITRAUKIMO PROCESAS



TALENŲ PRITRAUKIMO BŪDAI

JUNGIAMASIS MECHANIZMAS

Požymis

- Įvairaus stiprumo tinklų kūrimas ir stiprinimas
- Centrinė pozicija tinklų kūrime

PREKĖS ŽENKLO POZICIONAVIMAS

Požymis

- Aiškios žinutės apie save kūrimas
- Dėmesys reputacijai, pasitikėjimui ir teisėtumui

SKAIDRUMO AKCENTAVIMAS PATEIKIAMŲ DUOMENŲ MONITORINGAS

Požymis

- Taisyklių ir etikos laikymasis
- Naudojamasis įvairiomis duomenų bazėmis
- Atvirumas kandidatams

Požymis

- Duomenų išgryninimas ir patikrinimas prieš pasiūlymo pateikimą kandidatui
- Duomenų aiškumo ir prasmingumo išlaikymas

EKONOMINĖS PERSPEKTYVOS VAIDMENYS

Reproduktoriaus vaidmuo

Požymiai

- Bendrųjų „idealaus“ talento kriterijų įvedimas
- Poreikio būti „talentų medžiotojo“ tinkle sukūrimas
- Poreikio priklausyti „talentų medžiotojo“ naudojamoms socialinėms erdvėms sukūrimas

Valdymo vaidmuo

Požymiai

- Vienašališkas kandidatų filtravimas
- Kriterijų ir atitikimo nustatymas
- Potencialių kandidatų įtraukimas į duomenų bazes
- Potencialių kandidatų informacijos naudojimas duomenų bazėse

Tarpininko vaidmuo

Požymiai

- Geografiškai neribotų tinklų kūrimas
- Efektyvus kandidatų identifikavimas
- Plataus paieškos lauko kūrimas
- Investicijos į įgūdžius paieškai ir pritraukimui

Transformatoriaus vaidmuo

Požymiai

- Talento paieškos rizikos prisiėmimas
- Įdarbinimo praktikos keitimas rinkoje, sukuriant paklausą paslaugai
- Technologijų panaudojimas paieškoje ir pritraukiant talentus

SOCIALINĖS PERSPEKTYVOS VAIDMENYS

Tarpininko vaidmuo

- Koordinavimas

Požymis: Samdos proceso svarbos organizacijoje didinimas

- Tarpininkavimas

Požymis: Konfidencialumo ir interesų balanso užtikrinimas

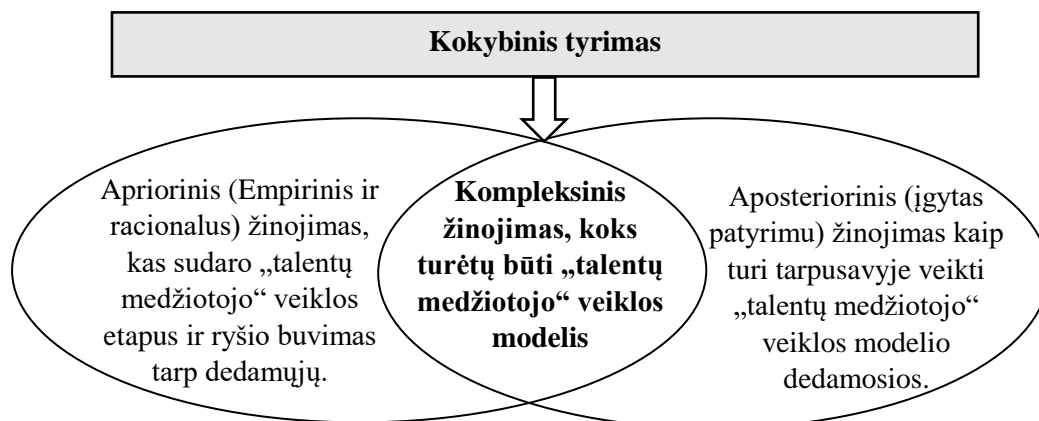
- Įteisinimas

Požymis: Teisėtumo ir etiškumo užtikrinimas

11 pav. Operacionalizuotas „talentų medžiotojo“ veiklos modelis

3. TYRIMO METODIKA

„Talentų medžiotojo“ veiklos modeliui empiriškai patikrinti yra itin svarbi situacijos analizė, iš kurios kylantys paaiškinimai yra būdingi kokybinio tyrimo požiūriui. Empiriniam tyrimui svarbus kokybiniam tyrimams būdingas lankstumas, tinkamas bet kuriai tiriamai aplinkai, holistinė analizė, kuri leidžia perteikti tam tikrą elgesį, kaip patirtį socialinėje erdvėje, leidžia paaiškinti procesus, atskleisti situacijos aspektus, ištirti atskirų dalių ryšius (Kardelis, 2016). Atlikus teorinę mokslinės literatūros apžvalgą, darbe yra suformuojama empirinio tyrimo strategija, kuri leis atsakyti į keliamus uždavinius. Darbe pasirenkama strategija taikyti kokybinį tyrimą „talentų medžiotojo“ veiklos modelio empiriniam patikrinimui. Pasaulio mokslininkų „talentų medžiotojų“ veiklos tematikos tyrimuose taip pat taikomi kokybiniai (Merilainen et al. (2013); Ollington et al. (2013); Faulconbridge et al. (2014)) ir kiekybiniai tyrimo metodai (Hamori (2014); Baldo Ortiz (2015)) bei kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodų deriniai (Viluckytė (2012)). Lietuvoje atliktų šios tematikos tyrimų rasti nepavyko. Toliau darbe yra pateikiama metodinė empirinio tyrimo prieiga (žr. 12 pav.).

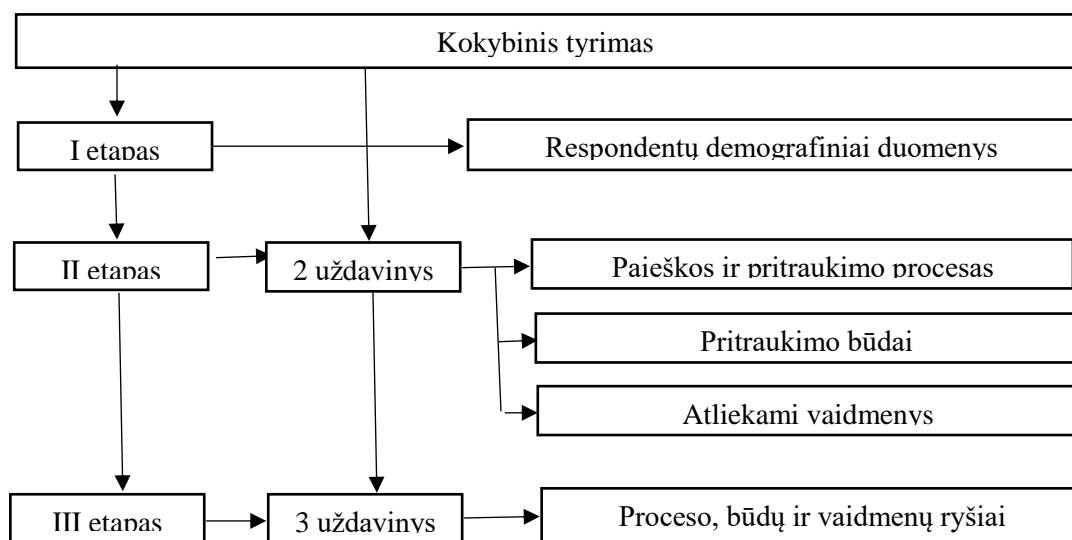


12 pav. Kokybinio tyrimo prieiga

Atliekant kokybinį tyrimą, pirmuoju etapu pateikiami klausimai apie respondentų demografinius duomenis, kurie leidžia įvertinti respondentų patirtį. Antruoju etapu yra tiriama teorinė ir empirinė „talentų medžiotojo“ veiklos modelio atitiktis struktūriniu ir procesiniu požiūriu. Trečiajame etape pateikiami klausimai, kurie nusako ryšio egzistavimą tarp procesinių ir struktūrinių modelio dedamųjų. Toliau darbe pateikiamas kokybinio tyrimo algoritmas (žr. 13 pav.).

Kokybiniam tyrimui įgyvendinti bus pasitelktas atvejo tyrimas, kuris remiasi atskirų atvejų studijomis ir leidžia pateikti išvagas apie panašias situacijas (Tidikis, 2003). Pasak Kardelis (2016), atvejo tyrimas leidžia įsigilinti į unikalių situacijų bruožus ir pateikti išvagas apie panašias situacijas. Kokybiniam daugybinio atvejo tyrimui atlikti buvo pasirinktas struktūruoto interviu metodas, atliekamas su ekspertų grupe.

Iš anksto parengiamas klausimynas su būtinų klausimų planu, griežtai nestruktūruojant interviu ir naudojant ne tik uždarus, bet ir atvirus klausimus, kurie leidžia respondentui pateikti ir savo suformuotus atsakymus, kurie papildo renkamus duomenis, atskleidžia respondentų patirtis (Tidikis, 2003; Bryman ir Bell, 2014), leidžia giliau ir išsamiau išnagrinėti tyrimo problemą respondentų požiūriu (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).



13 pav. Kokybinio tyrimo algoritmas

Ekspertai tyrime dalyvauja, kaip grupės atstovai, kurie dėl savo profesinės patirties turi didelę kompetenciją ir patikimumą, bei turi išsamią informaciją apie tiriamą problemą (Tidikis, 2003). Pasak Tidikio (2003), interviu gali būti naudojamas ir matavimo tikslais, individų ar grupių perspektyvai suvokti. Metodo pasirinkimą lėmė šios prielastys:

- **Veiklos specifiškumas**, nes „talentų medžiotojo“ veikla yra gana specifinė, reikalaujanti itin aukštos kompetencijos ir būdinga tik tam tikrai grupei asmenų, kurie formuoja praktiką rinkoje.
- **Respondentai**, nes tyrimui pasirinkti ekspertai yra specialistai, kurie nuolat atlieka darbuotojų paieškos paslaugą kitoms organizacijoms ir turi aukštą kompetenciją šioje srityje.
- **Tyrimo objektas**, nes „talentų medžiotojo“ veiklos modelio pažinimas reikalauja ekspertinio respondentų elgesio pažinimo.

Kokybiniam tyrimui buvo suformuluoti pagrindiniai klausimai, kurie interviu metu gali būti papildyti informaciją patikslinančiais klausimais. Kokybinio tyrimo klausimų klasifikacija pateikiama autoriaus sudarytoje 6 lentelėje. Klausimai yra pagrįsti teorinės literatūros analizės metu identifikuotais požymiais. Suformuoti pagrindiniai klausimai yra patikrinami atliekant pilotinį interviu, kuris leidžia įvertinti, ar klausimai yra gerai suprantami respondentui bei atlikti reikiamas korekcijas. Sudarant interviu planą (1 Priedas) vadovaujamosi (Tidikis, 2003; Bryman ir Bell, 2014; Magnusson ir Marecek, 2015; Kardelis, 2016) rekomendacijomis interviu klausimams sudaryti. Respondentams paaiškinamas

tyrimo tikslas, supažindinta su tyrimą atliekančia institucija, akcentuotas konfidencialumas, pabrėžta tyrimo reikšmė patiems tyrimo dalyviams.

6 lentelė. Kokybinio tyrimo klausimų klasifikacija

Tyrimo dimensijos	Kriterijai		Klausimo numeris
Respondentų duomenys	Respondentų darbo patirtis, pareigos		1;2;
Paieškos ir pritraukimo procesas	Poreikio identifikavimas		3; 3.1;
	Rinkos žvalgymas		3; 3.3; 3.4;
	Duomenų analizė		3; 3.2; 3.5; 3.6;
	„Trumpasis“ sąrašas		3; 3.5; 3.6; 3.8;
	Aprūpinimas		3; 3.7; 3.8;
Talentų pritraukimo būdai	Jungiamasis mechanizmas		4; 4.1; 4.2; 5; 5.1; 5.2;
	Prekės ženklo pozicionavimas		6; 6.6; 7; 7.1; 7.2; 8; 8.1; 8.2;
	Skaidrumo akcentavimas		6; 6.4; 7; 7.1; 7.2; 9; 9.1; 9.2;
	Pateikiamų duomenų monitoringas		5.5; 5.6; 6; 7; 7.1; 7.2; 8; 8.1; 8.2;
Ekonominiai vaidmenys	Reproduktoriaus vaidmuo		9; 10; 11; 12; 13; 14; 14.1;
	Valdymo vaidmuo		9; 10; 11; 12; 13; 14; 14.1;
	Tarpininko vaidmuo		9; 10; 11; 12; 13; 14; 14.1;
	Transformatoriaus vaidmuo		9; 10; 11; 12; 13; 14; 14.1;
Socialiniai vaidmenys	Tarpininko vaidmuo	Koordinavimas	3; 4; 6; 8; 13; 14;
		Tarpininkavimas	3; 6; 8; 13; 14;
		Įteisinimas	3; 4; 6; 8; 13; 14;

Tyrimo imtis ir respondentų pasirinkimas.

Siekiant patikrinti teorinį modelį buvo atliekamas kokybinis tyrimas, kurio metu atliekama daugybinė atvejo studija, naudojantis giluminiu interviu su pasirinktais 5 ekspertais, kurie savo veikloje nuolat susiduria su aukštos kvalifikacijos darbuotojų paieška, taip pat, kaip organizacija yra pripažinti personalo atrankų srities profesionalai Lietuvoje (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Respondentų kodavimas ir požymiai

Kodas	R1	R2	R3	R4	R5
Patirtis	15 metų	13 metų	10 metų	6 metai	7 metai
Pareigų lygmuo	Vadovas	Konsultantas	Konsultantas	Vadovas	Vadovas
Atstovaujamos organizacijos paslaugų spektras	Papildomos konsultacinės paslaugas	Paieška ir atranka	Paieška ir atranka	Papildomos konsultacinės paslaugas	Paieška ir atranka
Paslaugų geografinis paplitimas	Lietuva	Lietuva ir užsienio šalys	Lietuva ir užsienio šalys	Lietuva	Lietuva
Kapitalas	Lietuvos	Užsienio	Lietuvos	Lietuvos	Lietuvos
Specializacija	Nėra	Yra	Nėra	Yra	Yra

Pasirinkti 5 personalo atrankos kompanijos specialistai, kurie turi didesnę nei 5 metų patirtį, yra savo profesijos ekspertai, personalo atrankų kompanijoje daugiausia dirbantys su itin svarbių pozicijų kandidatų paieška. Respondentai parinkti netikimybinio tiriamųjų grupių parinkimo būdu formuojant tikslinę grupę, kuri yra tipiška tiriamojo požymio atžvilgiu. Šiuo atveju tiriama grupė, kurios darbo

objektas yra „talentų medžiotojo“ veikla. Toks būdas taikomas nedidelės apimties tyrimuose (Kardelis, 2016). Renkantis ekspertus buvo orientuojamasi į jų pačių ekspertiškumą, kuris vertintas remiantis darbo patirtimi paieškos ir atrankos srityje, užimamas pareigas. Taip pat vertintas ir organizacijos ekspertiškumas pagal vietovę, paslaugų spektrą, paslaugų geografinį paplitimą, kapitalą ir specializaciją, siekiant surinkti kuo įvairesnių respondentų ekspertų grupę, kuri tiksliai atspindėtų „talentų medžiotojo“ veiklą.

Kokybinio tyrimo eiga.

Kokybinis tyrimas buvo atliekamas 2017 metų vasario – balandžio mėnesį Vilniaus ir Kauno mieste. Respondentų paieškai pirmiausia buvo atsirenkamos organizacijos, kurios užsiima aktyvia „talentų medžiotojo“ veikla. Informacija buvo renkama internete ir pagal rekomendacijas. Vėliau ši informacija tikrinta kreipiantis į organizacijai vadovaujantį asmenį elektroniniu paštu, kartu siūlant dalyvauti tyrime, jeigu šia veikla yra užsiimama ir organizacijoje dirba specialistai, kurie atitinka iškeltus patirties ir profesionalumo kriterijus. Su organizacijų vadovais buvo iš anksto peržiūrėti interviu klausimai. Gavus vadovo sutikimą ir patvirtinimą, kad numatyti tyrimo kriterijai yra tenkinami, buvo organizuojami susitikimai su respondentais, kurie vadovų nuomone, organizacijoje labiausiai atitinka numatytus tyrimo kriterijus. Iš anksto susitarus su respondentais, pateikus interviu klausimus ir aptarus pokalbio turinį, bei galimybę pokalbį įrašyti, susitikimo metu buvo vykdomi interviu. Interviu pradžioje buvo prisistatytas tyrimo tikslas, akcentuotas konfidencialumas, pabrėžiant, kad duomenys bus pateikti tik juos apibendrinus ir galimybes identifikuoti respondentą ar jo atstovaujamą organizaciją nebus. Po giluminio interviu buvo padėkota respondentams ir aptartas poreikis apibendrintai tyrimo informacijai gauti. Pirmasis interviu buvo pilotinis, po kurio atlikta interviu plano peržiūra koreguojant respondentui neaiškius klausimus. Didelės laiko sąnaudos buvo skirtos interviu klausimų išankstiniam aptarimui, nes didelė organizacijų dalis baiminosi konfidencialumo rizikos, grįsdami, kad šis tyrimas gali atskleisti jų unikalią darbo specifiką konkurentams. Respondentams sutikus interviu buvo įrašomas į diktofoną, o vėliau pokalbis transkribuojamas. Visi interviu buvo užrašomi į iš anksto paruoštas anketas (3 Priedas), taip pat naudota pagalbinė interviu lentelė (2 Priedas).

Kokybinio tyrimo duomenų analizė atliekama remiantis Kardelis (2016) rekomendacijomis, kai tyrimo duomenys apdorojami atliekant klasifikavimo ir struktūrinių ryšių analizę, kurie leidžia atskleisti esminius požymius tarp grupės reiškinių ir sistemos elementų ryšį.

Kokybinio tyrimo validumo kriterijai.

Atliekant kokybinį tyrimą buvo siekta užtikrinti tyrimo tinkamumą ir tikrumą duomenų rinkimo procese, kurie užtikrintų didelę tyrimo kokybę. Kokybinio tyrimo validumo kriterijai pateikiami autoriaus sudarytoje 8 lentelėje. Remiantis kokybinio tyrimo duomenų metodologija (Rupšienė, 2007), tik kokybinis tyrimas gali būti validus siekiant sudaryti nuomonių, vertinimų tam tikru klausimu sąrašą,

ko ir siekiama šiame tyrime. Atliekant tyrimą buvo remiamasi keturiais kokybiniam tyrimui aktualiais tinkamumo ir patikimumo kriterijais, kuriuos siūlo Židžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017).

8 lentelė. Kokybinio tyrimo validumo kriterijai

Kriterijus	Tikslas	Raiška
Tikėtumas	Užtikrinti tyrimo rezultatų atitikimą realybei.	Informacija fiksuojama garso įrašais ir tekstiniais dokumentais.
Perkeliamumas	Užtikrinti galimybę mažos apimties atvejį perkelti į platesnį kontekstą.	Detalios informacijos apie kontekstus pateikimas.
Priklausomumas	Užtikrinti kokybinio tyrimo proceso ir radinių kokybę.	Tikslius duomenų rinkimo ir analizės metodų taikymas.
Patvirtinamumas	Užtikrinti, kad tyrimo rezultatai būtų paremti respondentų patirtimis, o ne tyrėjo apibūdinimais ir interpretacijomis.	Skirtingų metodų derinimas: informacijos šaltinių trianguliacija, duomenų rinkimo metodų trianguliacija, duomenų analizės metodų trianguliacija.

Apžvelgus empirinio tyrimo metodiką, teigiama, kad numatyto dizaino kokybinis tyrimas leis ištirti „talentų medžiotojo“ veikloje būdingus talento paieškos ir pritraukimo proceso, pritraukimo būdų ir vaidmenų ekonominėje bei socialinėje perspektyvose fenomeną ir jam būdingus bruožus.

4. „TALENTŲ MEDŽIOTOJO“ VAIDMENŲ SKIRTINGUOSE JO VEIKLOS ETAPUOS TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Tyrimo rezultatai

Pirmą struktūruoto giluminio interviu plano dalį sudarė klausimai, kurie buvo skirti respondentų charakteristikoms išaiškinti. Vertinant respondentų patirtį darbuotojų paieškos ir atrankos srityje matyti, kad respondentų patirtis yra pasiskirsčiusi tarp 6 – 15 metų. Dauguma respondentų (3 iš 5 dalyvavusių interviu) yra vadovaujantys asmenys savo organizacijoje, kurie yra kartu ir organizacijos steigėjai. Likę 2 respondentai vadovaujančių pareigų neužima, tačiau jų patirtis darbuotojų paieškos ir atrankos srityje yra 10 ir daugiau metų.

Antrą interviu plano dalį sudarė klausimai, kurie buvo skirti nustatyti talentų paieškos ir pritraukimo procesą, talentų pritraukimo būdus, ekonominės ir socialinės perspektyvos vaidmenis.

Talentų paieškos ir pritraukimo procesas

Respondentams buvo užduotas klausimas, kaip yra suteikiama samdos paslauga jų organizacijoje. Talentų paieškos ir pritraukimo proceso susisteminti rezultatai pateikiami 9 lentelėje. 3 iš 5 respondentų išskyrė sutarties pasirašymo žingsnį. 1 iš šių 3 respondentų (R1) nurodė, kad pirmą kartą sutartis pasirašoma tik radus kandidatą, o sekančių užsakymų atveju sutartis pasirašoma atlikus poreikio identifikavimą ir aptarus „*realų paveikslą, ką galim atrasti rinkoje*“. 2 iš 3 respondentų (R4 ir R5) nurodė, kad paieška ir pritraukimas yra pradedama nuo sutarties pasirašymo. 2 iš 5 respondentų sutarties pasirašymo momento nepriskyrė paieškos ir pritraukimo procesui.

2 iš 5 respondentų (R1 ir R2) nurodė, kad paieškos ir pritraukimo procese jie įtraukia garantijos laikotarpį, kas buvo nebūdinga likusiems 3 respondentams. Vienas iš respondentų (R3) išskyrė, kad prieš pateikiant kandidatus užsakovui, jie yra konsultuojami, kaip turėtų kalbėtis su potencialiu darbdaviu. „<...> prieš susitinkant su užsakovu dar turime 1 paruošiamąjį pokalbį.“

2 iš 5 respondentų (R2 ir R4) nurodė, kad prieš pradėdant rinkos žvalgymą yra atliekamas praktinių testų ir užduočių suderinimas ir patvirtinimas. 3 iš 5 respondentų nenurodė, kad testai yra derinami su užsakovu. 1 respondentas (R2) nurodė, kad pirmojo pokalbio metu atliekami bendrieji kompetencijų testai, kuriuos naudoja „talentų medžiotojo“ organizacija, o vėliau dar skiriama praktinė užduotis jau susitikus su darbdaviu.

R2: „*Pritraukus ir atrinkus kandidatus vyksta 1 pokalbis CVO, kur atliekamas ir testas bendrosioms kompetencijoms, ir 1-3 pokalbiai su CVO atstovu ir darbdaviu kartu. Skiriama praktinė užduotis kandidatui. Ją paruošia darbdavys.*“

2 respondentai (R3 ir R4) nurodė, kad praktines užduotis ir testus pateikia darbdavys. Respondentas R3 nurodo, kad talentų paieškai pačios organizacijos yra susidariusios vidines testavimo

ir vertinimo sistemas, todėl gana sunku rasti joms reikalingus žmones, tai reikalauja daug laiko ir kaštų, kas brangina paslaugos kainą, todėl „talentų medžiotojai“ retai užsiima tiesioginėmis talentų paieškomis.

R3: „talentų paieška nėra pati geriausia paieška verslo prasme, nes reikalavimų yra daug... ir sunku rasti kandidatus, organizacijos turi daugybę savo testavimo sistemų, kas dar labiau ap sunkina tikimybę rasti talentą, todėl tikraja talentų paieška beveik niekas neužsiima.“

9 lentelė. Talentų paieškos ir pritraukimo procesas

Modelis			Respondentai				
	Standartinis veiksmas	Nestandartinis veiksmas	R1	R2	R3	R4	R5
Poreikio identifikavimas		<i>Sutarties pasirašymas</i>				+	+
	Identifikavimas		+	+	+	+	+
	Išgryninimas		+	+	+	+	+
	Suderinimas		+	+	+	+	+
		<i>Sutarties pasirašymas</i>	+				
		<i>Praktinių testų ir užduočių patvirtinimas</i>		+		+	
Rinkos žvalgymas	Paieškos lauko formavimas		+	+	+	+	+
	Tinklo kūrimas		+	+	+	+	+
Duomenų analizė	Kriterijų įvedimas		+	+	+	+	+
	Stebėjimas		-	-	-	-	-
„Trumpasis“ sąrašas	Filtravimas		+	+	+	+	+
		<i>Rekomendacijos</i>	+	+	+	+	+
	Sudarymas		+	+	+	+	+
Aprūpinimas		<i>Kandidatų paruošimas</i>			+		
		<i>Sutarties pasirašymas</i>	+				
	Pritraukimas		+	+	+	+	+
	Atrankos		+	+	+	+	+
		<i>Garantinis laikotarpis</i>	+	+			

Respondentas R4 nurodo, kad „*praktinių užduočių su finalininkais atlikimas*“ seka jau po darbdavio pokalbio su kandidatais. Vienas respondentas (R1) nurodė, kad kandidatas pirmojo pokalbio su „talentų medžiotoju“ metu organizacijoje atlieka tam tikrą organizacijos naudojamą testą („...*turim licenciją ir esam jų atstovai Lietuvoje.*“) kompetencijų vertinimui. 1 iš respondentų (R5) visai nepamino apie atliekamus testus. Nuomonių pasiskirstymas rodo, kad „talentų medžiotojai“ skirtingai atlieka atranką. Dauguma respondentų testavimą ir užduočių atlikimą perduoda užsakovo atsakomybei, apsiribodami interviu ir pirminiu kompetencijų vertinimu.

Visi respondentai patvirtino, kad atliekant duomenų analizę yra įvedami kriterijai, tačiau pažymėjo, kad kriterijus nustato užsakovas. Respondentai nurodė, kad „tipinis“ paveikslas nėra naudojamas. Respondentas (R5) išskyrė, kad visų kandidatų, kurių nori užsakovas bendras bruožas yra motyvacija.

R5: „*Apskritai, kokių kandidatų norima, tai be abejo, kurie turi motyvaciją tvirtą, jeigu ta motyvacija yra svyruojanti, net ir tas kandidatas su visais kitais atitinkančiais kriterijais jisai gal galėtų būti net nesvarstomas. Nes abejotina motyvacija reiškia tai, kad kandidatas gali būti nepatikimas ir jis tau gali bet kada atsisakyti to pasiūlymo.*“

Taip pat visi respondentai paneigė, kad analizuodami duomenis atlieka kandidato stebėjimą.

R1: „*CV info netikriname (išsilavinimas ir pan.), tačiau tikriname kalbas.*“; R2: „*Stebėjimas neatliekamas. Informacijos irgi netikriname. Nebent pavieniai atvejai, kai tai taikoma, bet čia jau tikrai labai retai.*“; R3: „*Viso potencialo tikrai netikriname, čia jau eigoje, jeigu matome, kad tinka, tuomet žiūrime, koku kanalu galima būtų gauti informacijos.*“; R4: „*Tikrinami kalbų įgūdžiai, atliekami testai. Kitokie tikrinimai atliekami retai, nebent kyla abejonių, kurių niekaip kitaip negalima patikrinti.*“; R5: „*Tikrai netikriname CV informacijos. Dažniausiai labai daug atsiskleidžia per rekomendacijas.*“

Visi respondentai nurodė, kad sudarant „Trumpąjį“ sąrašą yra renkamos arba tikrinamos kandidato rekomendacijos.

R1: „*Tikrinamos rekomendacijos <...> Slaptai tikriname nebent žalingus įpročius ir pan. <...>, „Rekomendacijas visada tikriname<...>.“*; R2: „*Rekomendacijas tikriname <...>„*; R3: „*<...> jeigu matome, kad tinka, tuomet žiūrime, koku kanalu galima būtų gauti informacijos. Gal pažintys, gal buvę kolegos, kas prieinama, tą ir naudojame, įvertinant, kad konfidencialumas būtų išlaikytas.*“, „*Rekomendacijas, prieš tai buvusius darbdavius.*“; R4: „*Labai paprasta patikrinti, kai kandidatą randi per rekomendacijas jau įdarbintų kandidatų, tada ir tikrinti nieko nereikia. <...> Šnipinėjimu neužiimama.*“; R5: „*Rekomendacijos tikrinamos visais prieinamais kanalais.*“

Respondentams buvo užduotas klausimas apie duomenų bazės sudarymą. 4 iš 5 respondentų (R1; R2; R4; R5) nurodė, kad savo duomenų bazės jie tikslingai nesudarinėja, kad ji atsiranda natūraliai iš jau atrankose dalyvavusių kandidatų.

R1: „Į duomenų bazę patenka tik jau pokalbyje buvę kandidatai, ar po pasikalbėjimo ... LinkedIn, CV atsiuntimo. Tik žinomi. Šiaip tikrai netraukiame, nes būtų bardakas. Patys neskanuojame tiesiog ir tikrai netraukiame į duomenų bazę.“ R2: „Duomenų bazės specialiai nesudarinėjame, ji pasipildo tik natūraliu būdu vykdant užsakymus. Su poreikiu, konkrečiu atveju.“; R4: „Paieškos šaltiniai yra įmonės-donorai, duomenų bazė, karjeros portalai, darbo skelbimų portalai, LinkedIn grupės ir kiti soc. Tinklai. <...> Imuosi išorinės paieškos, jau minėtuose paieškos šaltiniuose.“; R5: „Kaupimas vyksta nebent jeigu kandidatai patys siunčia. Jie automatiškai patenka į mūsų duomenų bazę.“

1 iš 5 respondentų (R3) nurodo, kad į duomenų bazę traukia visus galimus kandidatus, kuriuos įvertina, kaip savo srities profesionalus.

R3: „Mes ieškome žmonių išmanančių savo sritį, kokių ieškome, tokius ir traukiame, o paskui jau filtruojame pagal užsakovo pageidavimus.“ Mūsų duomenų bazė tokia, kad jau sunku rasti kandidatų, kurių bazėje nebūtų, ypač apie retas specialybes kalbant.“

Tačiau nurodo, kad „<...> šiame darbe svarbu kurti asmeninius kontaktus su bendru interesų galinčiais turėti asmenimis.“

Respondentas (R4) nurodo, kad stengiasi palaikyti asmeninius ryšius su atrankoje dalyvavusiais kandidatais, su tikslu valdyti informaciją apie pokyčius jo karjeroje.

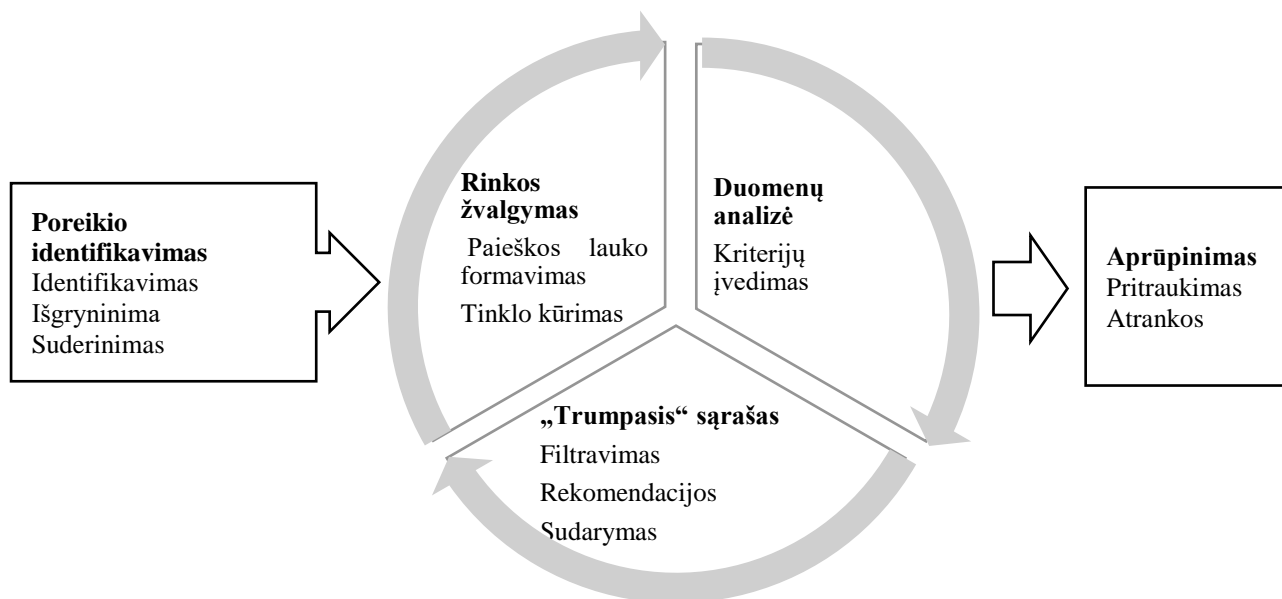
R4: „Kaip ieškau, labai priklauso nuo pozicijos. Vienas variantas yra peržiūrėjimas jau turimų kontaktų, su jais stengiuosi nuolat palaikyti ryšius, kas pusmetį vis galima paklausti ar niekas nepasikeitė, kaip gyvena (nusišypso).“

Respondentas (R5) atskleidžia, kad duomenų bazės nekaupia, nes tai yra neefektyvus įrankis dėl to, kad kandidatas yra bedarbis arba norintis keisti darbdavį tik labai ribotą laikotarpį. Taip pat respondentas (R5) nurodo, kad atrankų kompanijos savo duomenų bazę akcentuoja, kaip privalumą užsakovui, nes užsakovui tai atrodo patrauklu renkantis paslaugą.

R5: „Bet mes... To ko mums nereikia, mes neieškome. Mes jų net nekeliamė, nes nėra tikslo. Jeigu mes tokį užsakymą turime, tada darome paiešką savo duomenų bazėje, bet žinote, tas kandidatų galiojimo laikas yra be galo trumpas. Per pora mėnesių, jis jau gali būti susiradęs darbą ir jam nebeaktualūs tie darbo pasiūlymai. Vis tiek ta duomenų bazė... Visos atrankų kompanijos jas turi, bet visos supranta, kad jos yra praktiškai šalutinis visiškai įrankis. Klientai įsivaizduoja, kad tai labai efektyvus įrankis ir mes taip turime sakyti, bet iš tikrųjų mes visada tą aktyvų kandidatą pagauname greičiau.“

4 respondentai iš 5 paminėjo, kad vienu metu paraleliai gali vykti skirtingi proceso etapai.

R1: „Sudėtinis procesas. Vieni gali būti kviečiami pirmam pokalbiui, o kitų dar ieškai. Gal kažkas jau bus susitikime su darbdaviu.“; R2: „Paraleliai vyksta keli procesai, su vienu kontaktuojama, kitas kviečiamas į pokalbį.“; R3: „Būna, kad netinka ir nori dar kažko geresnio, <...>.“; R4: „<...> keli procesai vyksta vienu metu.“.



14 pav. Empiriškai nustatytas talento paieškos ir pritraukimo procesas

Respondentų atsakymai apie paslaugos suteikimo procesą parodė, kad praktikoje yra taikomi skirtingi proceso administravimo algoritmai, taip pat, kad aiškus yra tik proceso pradžios ir pabaigos etapas, nes rinkos žvalgymas, duomenų analizė ir „trumpojo“ sąrašo sudarymas gali vykti vienu metu paraleliai (žr. 14 pav.).

Talentų pritraukimo būdai

Apklausiant respondentus apie jų naudojamus talentų pritraukimo būdus išsiskyrė nuomonė apie poreikį turėti silpnus ryšius su potencialiais kandidatais. Susisteminti rezultatai pateikiami 10 lentelėje. Nė vienas iš 5 respondentų nenurodė, kad tai yra svarbu. Visi respondentai mano, kad svarbūs yra tik stiprūs ryšiai. Pavyzdžiui:

R1: „Sukuriamas pasitikėjimo ryšys. Labai svarbus dalykas.“ , „Tiems, kurie netinkami kandidatai, būna kad pasakome kitą pavadinimą, kurie realiai yra mūsų klientai, bet ieško tik pasyviai. „Jeigu kažkas bus, tai man sakyk“. Kad kandidatas išlaikytų savo savivertę, liktų pasitikėjimas, čia išlaviruoti yra sunku, bet tenka.“; R3: „Jeigu žmogus neina su tavimi į kontaktą jam nieko negali padaryti. Kas tau iš to, kad jį turėsi duomenų bazėje, jei jis sako, kad darbo nekeis.“; R4: „Svarbus greitis ir žinoma kontaktų užmezgimas.“

Respondentams buvo užduotas klausimas, kaip jiems pavyksta sudominti ir pritraukti kandidatus. Visi apklausti respondentai pritraukimą įvardija, kaip procesą, kuris neturi aiškių ribų bendrame paieškos ir pritraukimo procese.

R1: „Pritraukimas vyksta pačio pirmo kontakto metu.“; R2: „Kandidatų pritraukimas prasideda nuo išėjimo į išorę su laišku ar žinute apie darbo pasiūlymą.“; R3: „Tai labai svarbus momentas. Paskambiname ir pirmiausia pardavinėjame susitikimą, kad žmogus sutiktų pasikalbėti apie galimybę. <...> Vienus kalbini telefonu, kitus jau gyvai, dar su kitu jau gal turi antrą pokalbį dėl tos pačios pozicijos. Ir visa tai pritraukimas.“; R4: „Pritraukimas yra procesas, sunku pasakyti kiek laiko tik pritraukimui, nes keli procesai vyksta vienu metu.“ R5: „Pritraukimas yra proceso esmė.“

10 lentelė. Naudojami talentų pritraukimo būdai ir jų požymiai

Talentų pritraukimo būdai	Požymis	Raiška
JUNGIAMASIS MECHANIZMAS	Įvairaus stiprumo tinklų kūrimas ir stiprinimas	-
	Centrinė pozicija tinklų kūrime	+
PREKĖS ŽENKLO POZICIONAVIMAS	Aiškios žinutės apie save kūrimas	+
	Dėmesys reputacijai, pasitikėjimui ir teisėtumui	+
SKAIDRUMO AKCENTAVIMAS	Taisyklių ir etikos laikymasis	+
	Naudojimas įvairiomis duomenų bazėmis	+
	Atvirumas kandidatams	+
PATEIKIAMŲ DUOMENŲ MONITORINGAS	Duomenų išgryninimas ir patikrinimas prieš pasiūlymo pateikimą kandidatui	+
	Duomenų aiškumo ir prasmingumo išlaikymas	+

Respondentai išskyrė, kad kandidatai yra laisvi ir naudojami galimybe bendrauti su keliais „talentų medžiotojais“, kas turi neigiamą įtaką paieškos ir pritraukimo paslaugos įgyvendinimo greičiui.

R1: „<...> Čia atvira rinka, patys kandidatai pasako, kur buvo, ką kalbėjo.“; R2: „Kandidatai renkasi ir jie yra laisvi bendrauti su kuo nori, svarstyti skirtingus pasiūlymus.“; R3: „Žinoma yra konkurencija, šiandien kandidatą turi, o jeigu užsakovas dar nori paieškoti geresnio, jau ir to gero surasto būna nelieta.“; R4: „<...> labai ilgėja paieškos procesas, nes kandidatai „dingsta“ proceso metu. Atsirenka finalininką, o jeigu ilgai delsia užsakovas, jau neturi jo. Tada tenka kalbėtis su Nr. 2.<...>“; R5: „Būna, kad kandidatai dar svarsto kitą pasiūlymą <...>“

Visi respondentai akcentuoja pritraukimo svarbą, kuris gali prasidėti dar tik rinkos žvalgyje, o baigiasi tik pasirašius sutartį su darbuotoju.

Ekonominės perspektyvos vaidmenys

Apklausiant respondentus apie jų atliekamus vaidmenis ekonominėje perspektyvoje, paaiškėjo, kad savo darbe „talentų medžiotojai“ nenaudoja „idealaus“ kandidato savybių ir kriterijų, taip pat galimiems kandidatams tikslingai nekuria poreikio būti „talentų medžiotojo“ tinkle, kuo pasižymi reproduktoriaus vaidmuo aprašytas teoriniame modelyje (žr. 11 lentelę).

Respondentai paminėjo, kad jie kandidatams po pokalbio pasiūlo būti įtrauktiems į duomenų bazę bei, kad reklamuoja savo paslaugą išorėje, kad kandidatai siųstų savo gyvenimo aprašymus.

R1: „*Geriausia yra kokybiškai atliktas darbas, tai lemia rekomendacijas. Rekomendacijos yra svarbiausias kriterijus mus renkantis.*“; R2: „*Kandidatai tiesiog ateina per rekomendacijas tiek darbdavių, tiek įdarbintų žmonių. Su kandidatais kažko tokio nedarome, tiesiog naudojames socialiniais tinklais juos pasiekti, kai turime pasiūlymą.*“; R3: „*<...> Daug dirbame, kad būtume matomi rinkoje. <...> Tikrai darome daug, kad būtume žinomi. <...> Dalinamės rinkos naujienomis, naudingomis nuorodomis apie CV rašymą, pokalbius <...> Kuriamo savo profesionalų įvaizdį.*“; R4: „*<...> įvairūs socialiniai tinklai yra svarbus paieškos šaltinis. <...> Pažinčių mezgimui išnaudojami įvairūs renginiai, būna, kad vyksta konferencija, o kalbančių prie kavos staliukų yra daugiau, nei klausančių pranešėjų. Vyksta networkingas.*“; R5: „*Tikslinį kandidatą reikia identifikuoti ir pasikalbinti patiems. Mes imamės aktyvios paieškos, kai gauname užsakymą.*“.

11 lentelė. Reprodukatoriaus vaidmens požymiai

Ekonominės perspektyvos vaidmuo	Požymis	Raiška
Reprodukatoriaus vaidmuo	Bendrųjų „idealaus“ talento kriterijų įvedimas	-
	Poreikio būti „talentų medžiotojo“ tinkle sukūrimas	-
	Poreikio priklausyti „talentų medžiotojo“ naudojamoms socialinėms erdvėms sukūrimas	+

„Talentų medžiotojai“ siekia būti matomi ir pastebėti organizacijų, kurios galėtų būti jų klientais. Nė vienas iš respondentų nenurodė, kad galimiems kandidatams stengiasi tiesiogiai formuoti poreikį būti įtrauktiems į duomenų bazę, tačiau respondantai nurodo, kad reklamuoja savo paslaugą įvairių renginių metu, internete, skelbimus talpina įvairiose elektroninių skelbimų lentose, todėl galima teigti, kad poreikis priklausyti „talentų medžiotojų“ socialiniams tinklams yra formuojamas. Respondentų atsakymai atspindi, kad reprodukatoriaus vaidmuo praktikoje pasireiškia mažai, tačiau reikėtų papildomų tyrimų šioje srityje.

Analizuojant respondentų atsakymus apie atliekamą valdymo vaidmenį, pastebima, kad, atliekant valdymo vaidmenį, potencialių kandidatų įtraukimas į duomenų bazę pasireiškia silpnai, tačiau yra būdingas kandidatų filtravimas, kriterijų ir atitikimo nustatymas, kandidatų informacijos naudojimas duomenų bazėse (žr. 12 lentelę).

Tik 1 iš 5 respondentų (R1) nurodė, kad darbe pasitaiko situacijų, kai savo nuožiūra skirsto kandidatus užsakovams.

R1: „*Pirmiausia ieškom abonementą turintiems užsakovams, paskui eina visi kiti.*“

4 respondantai iš 5 (R2; R3; R4; R5) nurodė, kad tokių situacijų nepasitaiko, nes nebūna identiškų organizacijų, todėl nėra ir identiškų paieškų arba tokių paieškų nesiima. Tačiau 3 respondantai iš 5 (R2; R3; R4) interviu metu paminėjo, kad daro spaudimą užsakovui priimti sprendimą dėl kandidato tinkamumo.

R3: „Būna, kad radus gerus, nori dar geresnių, bet pasakome, kad gali nebebūti ir to, kas yra šiandien. <...> Imi arba neturi.“; R4: „Greitis viską sureguliuoja savaime. Būna, kad paspaudi užsakovą greičiau rinktis, pasakai, kad kandidatui yra pateiktas kitas pasiūlymas, nors gal dar jo ir nėra.“.

12 lentelė. Valdymo vaidmens požymiai

Ekonominės perspektyvos vaidmuo	Požymis	Raiška
Valdymo vaidmuo	Vienašališkas kandidatų filtravimas	+
	Kriterijų ir atitikimo nustatymas	+
	Potencialių kandidatų įtraukimas į duomenų bazę	-
	Potencialių kandidatų informacijos naudojimas duomenų bazėse	+

Pagrindine spaudimo darymo užsakovui priežastimi respondentai įvardijo konkurenciją dėl darbuotojų. Tai iliustruoja respondentas.

R4: „Lygiagrečiai jeigu ir vyksta, tai nėra laiko tuos kandidatus kažkaip užlaikyti. Viskas vyksta greitai, reikia įdarbinti, kuo greičiau, kol nepaėmė kažkas kitas.“

Klausiant respondentų apie situacijas, kai jų nuomone darbdavio noras neatitinka rinkos situacijos, visi 5 respondentai nurodė, kad konsultuoja užsakovą, ką reikėtų keisti pozicijai keliamuose reikalavimuose jau pačiame pirmame poreikių identifikavimo etape. Taip pat papildomai koreguoja reikalavimus atlikę rinkos žvalgymą.

Tik 1 iš 5 respondentų (R3) nurodė, kad galimus kandidatus įtraukia į duomenų bazę be atskiro jų sutikimo. Pažvelgus į kontekstą matome, kad šis respondentas interviu metu vienintelis iš visų laikėsi nuostatos, kad duomenų bazės formavimas ir jos dydis yra jų konkurencinis pranašumas rinkoje.

Analizuojant respondentų atsakymus apie atliekamą tarpininko vaidmenį, pasitvirtino teoriniame modelyje aprašyti požymiai: geografinių tinklų kūrimas, efektyvus kandidatų identifikavimas, plataus paieškos lauko kūrimas, investicijos į įgūdžius paieškai ir pritraukimui (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Tarpininko vaidmens požymiai

Ekonominės perspektyvos vaidmuo	Požymis	Raiška
Tarpininko vaidmuo	Geografiškai neribotų tinklų kūrimas	+
	Efektyvus kandidatų identifikavimas	+
	Plataus paieškos lauko kūrimas	+
	Investicijos į įgūdžius paieškai ir pritraukimui	+

2 respondentai iš 5 (R2; R3) nurodė, kad kandidatų paiešką atlieka Lietuvoje ir užsienyje. Tie patys respondentai nurodė, kad duomenų bazėje turi kandidatų, kurie gyvena užsienyje. Likę respondentai veiklą vykdo tik Lietuvoje, tačiau nėra apsiriboję miestu.

2 respondentai iš 5 nurodo (R1; R3), kad jų duomenų bazėje yra sukaupta duomenų apie įvairių sričių specialistus. Šis rezultatas turi tiesioginį ryšį su organizacijų nurodomomis specifinėmis sritimis, kurioms yra atliekama aukšto lygio specialistų paieška. 3 respondentai iš 5 (R2; R4; R5) priklauso organizacijoms, kurios deklaruoja, kad paieškas atlieka tik tam tikrose srityse.

1 Respondentas iš 5 (R5) išsiskyrė nuomone, kad svarbiausia yra investuoti į įrankių tobulinimą, o profesinių įgūdžių tobulinimas specialiuose mokymuose yra menkiau svarbus.

R5: *„Specializuotos, atrankų kompanijoms pritaikytos technologijos yra svarbiausias įrankis, kuris garantuoja efektyvumą. <...> Mes visi mokomės, skaitome, bet aš nesakyčiau, kad čia mums kažkokią darbo kokybinę reikšmę turėtų. Nežinau, gal tas įdirbis, patirtis ir tie tinkami informacinių įrankiai yra pagrindas.“*

1 respondentas iš 5 (R2) išsiskyrė nuomone, kad technologiniai sprendimai yra mažai svarbūs jo veikloje.

R2: *„Mes sekame, kas vyksta rinkoje. Visada išmanome, kas yra rinkoje. IT sprendimai neimponuoja. Seminarai. Svarbiausia yra patirtis, kasdienė patirtis.“*

3 Respondentai (R1; R3; R4) minėjo, kad svarbu investuoti į profesinį augimą ir pritaikyti technologinius sprendimus praktikoje.

R1: *„Daug investuojame į darbuotojus. <...> Kompetencijų augimas yra labai svarbus. <...> Nuolat tobulėjame.“*; R3: *„<...> investuojame į darbuotojus.“*; *„Darbuotojai gauna daug mokymų, stengiamės išnaudoti, kas yra geriausia ne tik Lietuvoje. Duomenų bazės su paprastinančiais darbą sprendimais, daug dalykų automatizuota.“*; R4: *„Paslaugą renkasi dėl mūsų didesnių galimybių paieškai skirti laiką ir įvairesnių šaltinių naudojimo.“*, *„Technologiniai sprendimai yra labai svarbūs, jie greitina paiešką, didina pasiekiamumą.“*

Respondentai yra gana konkrečiai apsibrėžę regionus, kuriuose teikia paslaugas ir savo darbo sritis, todėl interviu atsispindi tam tikri geografiniai ribojimai, tačiau jie susiję su pačių „talentų medžiotojų“ priimta strategija, ką iliustruoja respondento R5 komentaras:

R5: *„Geografija nėra svarbi, bet mums patiems užsakymai periferijoje yra mažiau įdomūs, nes tos kompanijos turi kitokį supratimą apie efektyvumą, kokio darbuotojo reikia ir dažnai šitų paslaugų sau negali leisti. Dažnai jiems tai per brangu.“*

Veiklos srities ir geografijos pasirinkimas susijęs su resursų turėjimu ir plėtros orientacija.

Apklausiant respondentus apie jų atliekamus vaidmenis ekonominėje perspektyvoje buvo bandyta išsiaiškinti ar jų veikloje yra būdingas transformatoriaus vaidmuo. Rezultatai pateikiami 14 lentelėje. Respondentų pasakojimai ir matytos jų paslaugų teikimo sutartys rodo, kad „talentų medžiotojai“ pilnai priiima atsakomybę už paieškos riziką, kuria paklausą savo paslaugai ir savo veikloje pritaiko technologijas. Visi respondentai interviu metu labai vieningai ir daugybę kartų pakartojo žodį – rekomendacijos.

R1: „Rekomendacijos yra šio biznio variklis.“; R2: „Rinka yra specifinė. Viskas vyksta per konkrečius darbus ir patirtį. Labai svarbios rekomendacijos, tai pagrindinė reklama.“; R3: „Dirbame taip, kad gautume 100 proc. rekomendacijas ir pasitenkinimą.“; R4: „Geras rezultatas duoda rekomendacijas.“; R5: „<...> pas mus nauji klientai ateina pagal rekomendacijas <...>.“

„Talentų medžiotojai“ rekomendacijas išnaudoja savo paslaugos populiarinimui, kad pritrauktų naujus užsakovus. Interviu metu respondentai pabrėžė, kad jie orientuojasi į organizacijas, nes jos yra jų klientai. 4 respondentai iš 5 (R1, R2, R3, R4) tiesiogiai tai įvardija.

R1: „Mūsų verslas yra įmonės, ne fiziniai asmenys, todėl orientuojamės į organizacijas.“; R2: „Mūsų klientas yra įmonės, į juos orientuojamės, ne į kandidatą.“; R3: „. Mūsų pagrindinis klientas yra organizacijos.“; R4: „Mes neieškome darbo kandidatui. Klientas yra įmonės.“

Kandidatai „talentų medžiotojams“ yra žmonių ištekliai, resursai užsakymui įgyvendinti.

14 lentelė. Transformatoriaus vaidmens požymiai

Ekonominės perspektyvos vaidmuo	Požymis	Raiška
Transformatoriaus vaidmuo	Talentų paieškos rizikos prisiėmimas	+
	Įdarbinimo praktikos keitimas rinkoje, sukuriant paklausą paslaugai	+
	Technologijų panaudojimas paieškoje ir pritraukiant talentus	+

Respondentai R1, R4, R5 įvardijo, kad rizikos prisiėmimas turi tiesioginį ryšį su paslaugos efektyvumo suvokimu ir gera rekomendacija.

R1: „Mes esam labai naudingi. Prisiimame daug rizikos, tiek pradžioje, tiek jau suradę klientą.“; R4: „Esame outsourcing'o paslauga. Iš surastų beveik 500 darbuotojų tik 4-5 yra išėję iš įmonių. Mes „neburiname“, nes kandidatai ilgai nedirbs, todėl galime užtikrinti kokybę, kas ir yra mūsų tikslas. Ne paslauga čia ir dabar, o kad rezultatas būtų ilgalaikis.“; R5: „(Atsiduso) Tie kurie išbando pas mus visada sugrįžta, nes žino, kad mes projektus labai efektyviai įgyvendiname ir dedame maksimalias pastangas ir mus už tai vertina.“

Respondentai R1, R2, R3, R4 neslepia, kad savo veikloje stengiasi reklamuoti savo paslaugas, pristatyti naudą, išnaudoti galimas rekomendacijas ir gerą patirtį, taip keičiant nusistovėjusią praktiką paieškose ir atrankose.

R1: „Reklama ir rekomendacijos arba aktyvūs skambučiai galimiems užsakovams siūlant savo paslaugą, akcentuojant patikimumą, stabilumą.“; R2: „,,Žinojimas ir patirtis. Gera patirtis yra geriausia reklama. Rekomendacijos.“, „Su įmonėmis (dirbama) daugiau per

konferencijas, rengiam seminarus.“; R3: „Vardas, patikimumas, paslaugų kokybė“; R4: „Paslaugą renkasi dėl mūsų didesnių galimybių paieškai skirti laiką ir įvairesnių šaltinių naudojimo.“; R5: „Klientą reikia ugdyti, nes ta mūsų rinka nuo seno yra sugadinta.“.

Paklausus respondentų apie tobulėjimą ir investicijas į technologijas jų darbe, visi respondentai patvirtino, kad seka rinkos naujienas bei siekia pritaikyti technologijas paieškoje ir pritraukiant kandidatus, tačiau tik 3 iš 5 respondentų (R1, R3, R5) patvirtino, kad jų turimos technologijos dauguma atvejų yra pažangesnės nei turimos užsakovų.

R1: „Daug investuojame į darbuotojus. <...> Kompetencijų augimas yra labai svarbus. <...> Nuolat tobulėjame.“, „<...> licencija ir yra atstovai Lietuvoje.“; R2: „Mes sekame, kas vyksta rinkoje. Visada išmanome, kas yra rinkoje. IT sprendimai neimponuoja. Seminarai. Svarbiausia yra patirtis, kasdienė patirtis.“; R3: „Darbuotojai gauna daug mokymų, stengiamės išnaudoti, kas yra geriausia ne tik Lietuvoje. Duomenų bazės su paprastinančiais darbą sprendimais, daug dalykų automatizuota.“; R4: „Technologiniai sprendimai <...> greitina paiešką, didina pasiekiamumą. <...> jeigu pastebiu kažką, kas leistų patobulėti, būtinai nueinu. Tobulėjimui laiko skiriu tikrai.“; R5: „Specializuotos, atrankų kompanijoms pritaikytos technologijos yra svarbiausias įrankis, kuris garantuoja efektyvumą. <...> vietinė, lokacinė situacija, ekonominės, socialinės tendencijos mūsų regione. Mes jas sekame, aptariame. <...> Nežinau, gal tas įdirbis, patirtis ir tie tinkami informacinių įrankiai yra pagrindas.“.

Visi respondentai sutinka, kad tobulėjimas yra labai svarbus, tačiau išsiskyrė nuomonės ar sėkmę lemia technologiniai sprendimai ar darbuotojų įgūdžiai ir patirtis.

Socialinės perspektyvos vaidmenys

Apklausiant respondentus apie jų atliekamus vaidmenis socialinėje perspektyvoje, buvo tiriama ar „talentų medžiotojo“ veikloje būdingas koordinavimas, tarpininkavimas ir įteisinimas. Duomenys pateikiami 15 lentelėje. Respondentų buvo klausama, kokią nuomonę, įvaizdį abiem jo paslauga suinteresuotoms šalims yra stengiamasi sukurti.

15 lentelė. Socialinės perspektyvos tarpininko vaidmens požymiai

Socialinės perspektyvos vaidmuo		Požymis	Raiška
Tarpininko vaidmuo	Koordinavimas	Samdos proceso svarbos organizacijoje didinimas	+
	Tarpininkavimas	Konfidencialumo ir interesų balanso užtikrinimas	+
	Įteisinimas	Teisėtumo ir etiškumo užtikrinimas	+

Visi respondentai paminėjo, kad siekia pažinti savo užsakovą, konsultuoja jį apie situaciją rinkoje, jo pranašumus ar trūkumus, kurie jam leistų tapti patrauklesniu darbdaviu, išlaikyti darbuotojus.

R1: „<...> sudaromas tam tikras „paveikslas“ (<...> ko tikisi ateityje iš darbuotojo (darbinis arklys ar kylanti žvaigždė ir pan.), motyvacinė sistema, atlygis). <...> Pasakome, ką reikėtų akcentuoti, kaip save pozicionuoti.“; R2: „Patariame darbdaviams, kaip jie turėtų kalbėti, ką akcentuoti.“, „Patariame klientui, ką daryti ir ko ne. Prieš plano sudarymą stengiamės supažindinti užsakovą su realia situacija, „nuleisti ant žemės“, „<...>. Darbdaviai dažniausiai yra linkę savo poreikius pergaltoti.“; R3: „... Jeigu eigoje gauname neigiamos informacijos, bendradarbiavimą galime nutraukti. Tai įtraukta į kontraktą.“, „Dirbame tik su geriausiai darbdaviai, kurie neturi jokių mums žinomų faktų apie prastas darbo sąlygas, nesąžiningą atsiskaitymą ir pan.“; R4: „Toliau seka organizacijos pranašumų formavimas“; R5: „Klientus ugdome ir aiškiname iš kur atsiranda efektyvumas.“

Respondentai sutartinai tvirtino užtikrinantys abipusį konfidencialumą užsakovui ir kandidatui. Pabrėžė, kad tai yra labai reikšminga jų veikloje. Visi respondentai tiesiogiai ar netiesiogiai nurodė, kad savo veikloje laikosi įstatymų ir etikos standartų, kad tai yra labai svarbu.

R1: „Garantuojame konfidencialumą ir anonimiškumą.“, „Niekada nelaužom taisyklių.“; R2: „Viskas yra sutarčių principu. Pasirašomos ir konfidencialumo sutartys, jeigu reikia. Problemų nekyla.“; R3: „Viskas remiasi sutartimis, todėl problemų nekyla.“; R5: „Visi klientai tai (konfidencialumą) akcentuoja.“

Išsiskyrė neigiama visu respondentų patirtis kandidatų konsultavime apie teisinius darbo sutarties nutraukimo aspektus. Nei vienas respondentas nepatvirtino, kad tarpininkauja tarp užsakovo ir kandidato derinant darbo sutarties sąlygas. Respondentai teigia, kad dalyvauja tik pirmuosiuose pokalbiuose su kandidatu. Vėlesniuose pokalbiuose su organizacija dažniausiai „talentų medžiotojas“ jau nedalyvauja. Išskirtinai respondentai mini atvejus, kai organizacija prašo dalyvauti arba tai yra pirmas naujo kliento užsakymas.

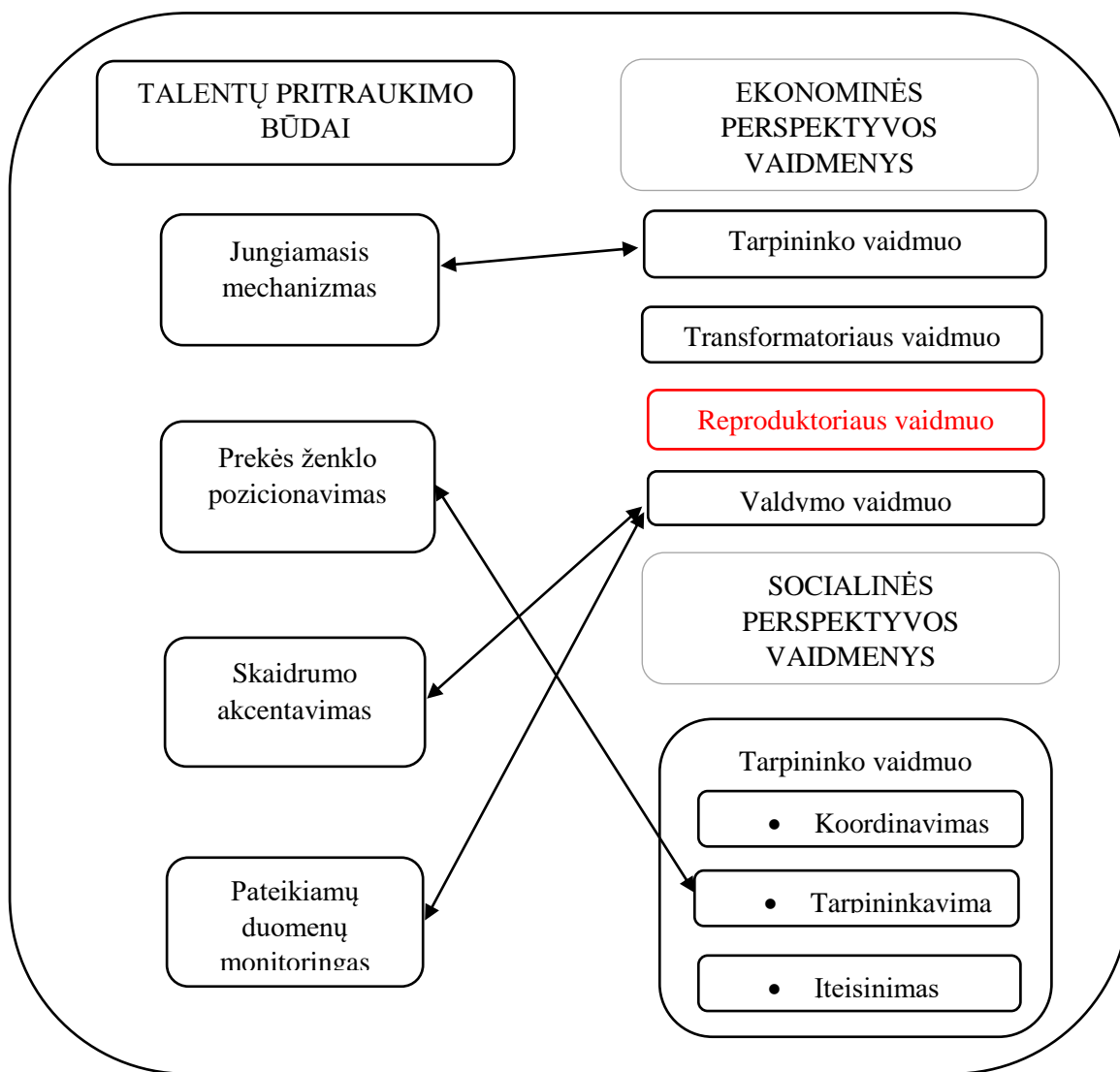
R2: „Jeigu kandidatas įdarbinus pasirodo netinkamas per tam tikrą laiką, vėl ieškome iš naujo. Pasitaiko retai. Su kandidatu jau nebendravame, nuo įdarbinimo mes jau nebedalyvaujame.“; R4: Pirmasis susitikimas vyksta su manimi, <...> Toliau jau seka pokalbiai su užsakovu <...>. Susitikime su užsakovu dalyvauju, jeigu nori arba jeigu naujas užsakovas.“; R5: „Jeigu tinka telefonu, tada pakalbinamas susitikimo metu, ir jeigu yra tinkantis jis yra ir siūlomas. „

Analizuojant respondentų atsakymus matome, kad interesų balansas yra užtikrinamas tikrinant organizacijos ir kandidato lūkesčių atitikimą, tačiau darbo sutarties sąlygų derinimas vyksta tik tarp darbdavio ir kandidato. Respondentai nurodė, kad jiems svarbu būti siejamais su *kokybe, pasitikėjimu, pagarba, partneryste ir pagalba, profesionalumu, efektyvumu.*

Vertinant respondentų atsakymus galima daryti išvadą, kad socialinio tarpininko vaidmenyje pasireiškia koordinavimo, tarpininkavimo ir įteisinimo požymiai, tačiau jie labiau nukreipti į organizaciją, nei į kandidatą.

Talentų pritraukimo būdų ryšiai su atliekamais vaidmenimis.

Interviu metu su respondentais kalbantis apie talentų pritraukimo būdus talento paieškos ir pritraukimo procese, išryškėjo jų sąsajos su ekonominės ir socialinės perspektyvos vaidmenimis (žr. 15 pav.).



15 pav. Talentų pritraukimo būdų ryšiai su atliekamais vaidmenimis

Respondentų paklausus apie socialinių tinklų reikšmę jų veikloje, jie ne tik patvirtino naudojantys jungiamąjį mechanizmą talentams pritraukti, bet ir atskleidė atliekantys tarpininko vaidmenį ekonominėje perspektyvoje, kurdami, stiprindami ir pasinaudodami savo neribotais tinklais efektyviam kandidatų identifikavimui ir plataus paieškos lauko kūrimui.

Respondentas R1 akcentuoja, kad *naudoja savo veikloje skirtingus šaltinius savo tinklui kurti ir stiprinti bei, kad darbuotojo suradimas priklauso nuo to, kaip greitai pavyksta pateikti informaciją*

galimam kandidatui. Respondentas R2 sako, kad *turėdami pasiūlymą naudojasi socialiniais tinklais kandidatų pasiekimui bei socialinius tinklus įvardija, kaip įrankį kontakto užmezgimui*. Respondentas R3 *socialinius tinklus įvardija, kaip nišą vienijančių įdomius kandidatus ir būdą save reklamuoti, ką vėliau panaudoja kandidato sudominimui pristatydamas darbo turinį ir darbdavio privalumus bei sėkmingus pavyzdžius*. Respondentas R4 *socialinius tinklus vadina svarbiais paieškos šaltiniais, leidžiančiais kontaktą užmegzti gana greitai, kaip ir greitai perduoti informaciją apie darbdavį*. Respondentas R5 įvardija, kad *įvairūs socialiniai tinklai yra reikšmingi aktyviai paieškai, pagrindinis įrankis tiksliniam kandidatui pasiekti, kuriam svarbiausias yra pasiūlymo turinys*.

Interviu metu respondentams uždavus klausimą apie skaidrumo akcentavimą ir pateikiamų duomenų monitoringą, kaip būdus talentams pritraukti, išryškėjo sąsajos su ekonominės perspektyvos valdymo vaidmeniu. Respondentas R1 tvirtina, kad *yra atviri kandidatams, o atvirumo įspūdį išnaudoja ir pristatydami paslaugą užsakovui*. Taip pat respondentas mini duomenų patikimumo svarbą efektyviam filtravimui ir kriterijų atitikimo įvertinimui. Respondentas R2 pasakoja, kad renka informaciją apie kandidatus įvairiose duomenų bazėse, ją išgrynina, kas jam leidžia identifikuoti kriterijų atitikimą, pripažindamas, kad naudoja potencialių kandidatų informaciją. Respondentas R3 sako, kad yra prieinami kandidatams, kurie gali siųsti jiems savo gyvenimo aprašymus, prieš pateikdami darbdaviui jie patikrina jų rekomendacijas ir tik įvertinę ar kriterijai yra tenkinami, siūlo juos užsakovui svarstyti. Respondentas R4 teigia, kad naudojimasis įvairiais tinklais leidžia sukurti didesnę žinomumą, kuris padeda pritraukti kandidatų skaičių, kuriems eigoje pateikiama vis daugiau konkrečios ir tikslios informacijos, kuo daugiau etapų jis praeina tikrinant jo galimą atitikimą pozicijai. Respondentas R5 pabrėžia, kad labai svarbu, kad informacija būtų tiksli ir teisinga tiek apie pasiūlymą, tiek apie kandidatą. Rekomendacijas tikrina visais galimais kanalais, todėl svarbu išlaikyti konfidencialumą ir etiką, yra atviri kandidatams, kad galėtų naudotis visa prieinama informacija, nes visa tai lemia platesnes galimybes teisingai filtruoti kandidatus ir nustatyti jų atitikimą pozicijai.

Interviu metu respondentams uždavus klausimą apie prekės ženklo pozicionavimą, kaip būdą talentams pritraukti, išryškėjo sąsajos su socialinės perspektyvos tarpininkavimo vaidmeniu.

Respondentai R1, R2 prekės ženklą sieja su puikiai atliktu darbu, tam tikros strategijos turėjimu, patirtimi, R3 su rekomendacijomis.

R1: „*Mūsų tikslas yra kuo greičiau geram kandidatui atskleisti darbdavį.*“

Nors „*talentų medžiotojui*“ svarbi reputacija ir jis privalo užtikrinti konfidencialumą, stengiasi, kaip galima ankstesniame etape tinkamam kandidatui atskleisti darbdavį. Respondentas R2 atkreipia dėmesį, kad esant stipriam prekės ženklui pritraukimas vyksta lengviau, o esant nepatraukliam darbdaviui skiriamas dėmesys teigiamų pusių akcentavimui.

R2: „Paprasciau pritraukti, nereikia tiek daug informacijos, nes kandidatas pats daug dalykų žino.“, „Esant nepatraukliam darbdaviui, tiesiog ryškiname teigiamas puses, stiprias vietas.“

Respondentas R3 taip pat pritaria, kad labai svarbu sudėlioti tinkamus akcentus, kas tikrai svarbu šiuo metu rinkoje, kas leistų užtikrinti interesų balansą.

R3: „Mažai žinomas organizacijas mes konsultuojame, ką akcentuoti, kas rinkoje svarbu, kad pritraukti geriausius. Kartais ir žinomiems prireikia konsultacijos, kas svarbu, norint pritraukti gerus specialistus.“

Respondentas R4 akcentuoja tinkamos informacijos svarbą ir atsirandančias konfidencialumo rizikas susijusias su prekės ženklu.

R4: „<...> žinomumas irgi nėra visada geras, priklauso, ką būtent žino apie tą organizaciją, kokios patirties turi.“, „Jeigu tavo veidas yra susietas su prekės ženklu, tu negali kandidato kalbintis kažkur kavinėje, nes kiti pamatys ir supras, kad ne apie gyvenimą kalbate. <...>. Naudą matau, kai jis žinomas socialiniuose tinkluose, tuomet kandidatai žiūri, ką dedi, esi matomesnis, informacija pasiekiamesnė.“

Respondentų atsakymai rodo, kad prekės ženklo pozicionavimas yra stipriai susietas su konfidencialumo ir interesų balanso užtikrinimu, kuo pasižymi tarpininko vaidmuo socialinėje perspektyvoje.

Interviu metu respondentams uždavus klausimą apie skaidrumo akcentavimą pritraukiant talentus buvo pastebėta, kad respondentai skaidrumą grindžia dokumentacija, etikos laikymusi savo veikloje.

R1: „Sutartys, konfidencialumas aprašytas jų punkte.“, „Iš segmento dirbame tik su lyderiu, labai retai su 2 įmonėmis, bet antram visada pasakom, kad dirbam su įmone x ir iš jos žmonių nieieškosim.“; R2: „Viskas yra sutarčių principu. Pasirašomos ir konfidencialumo sutartys, jeigu reikia. Problemų nekyla. Kandidato antrą kartą niekam nedarbiname.“; R3: „Viskas remiasi sutartimis, todėl problemų nekyla.“; R5: „Mūsų darbo dalis yra informacijos saugojimas ir konfidencialumas. Vienas pačių svarbiausių dalykų, sakyčiau. Ir mes tikrai į informaciją labai jautriai žiūrime, dalinamės labai atsargiai su trečiosiomis šalimis. Tai be galo svarbu.“

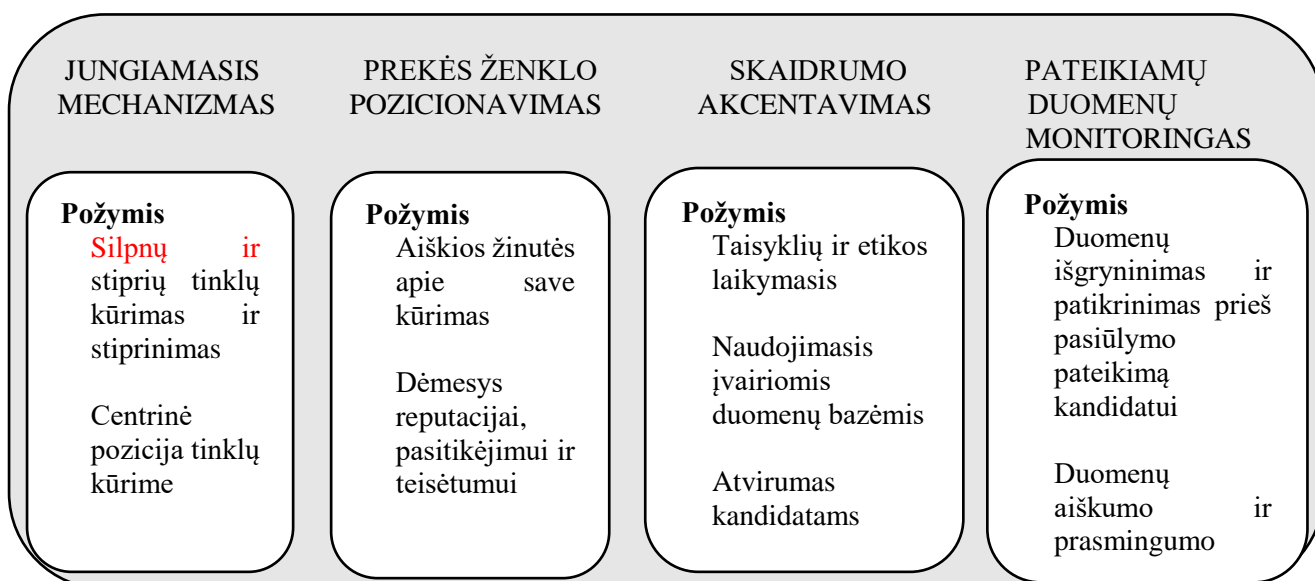
Veiklos, susijusios su tam tikrų dalykų įteisinimu, etikos laikymusi yra būdingos socialinės tarpininko perspektyvos įteisinimo vaidmeniui.

Tyrimo rezultatai rodo, kad teorinio modelio talento paieškos ir pritraukimo proceso pagrindinės dedamosios pasitvirtino. Tačiau atliekant duomenų analizę nėra atliekamas kandidato stebėjimas, kas buvo įtraukta teoriniame modelyje. Analizuodami duomenis „talentų medžiotojai“ naudoja užsakovo nurodytus kriterijus, bendras norimas požymis kandidatams yra jų motyvacija. Taip pat „trumpasis“ sąrašas yra sudaromas papildomai patikrinus rekomendacijas. Teorinis modelis pasipildė rekomendacijų

tikrinimo veiksmu „trumpojo“ sąrašo sudarymo etape, kurį visi respondentai išskyrė labai svarbiu. Taip pat modelį papildė informacija, kad keli paieškos ir pritraukimo proceso etapai gali vykti vienu metu.

Tyrimo rezultatai rodo, kad talentą, kuris maksimaliai ir visapusiškai atitiktų organizacijos poreikius ir vertybes yra gana sudėtinga įvertinti išorinės paslaugos teikėjui, kai užsakovas ieško talento organizacijai. Dėl kaštų ir laiko sąnaudų paslauga pabrangsta ir užsakovui tampa nepatraukli, todėl „talentų medžiotojai“ yra linkę, kad organizacijos kandidatą vertintų ir savo turimais įrankiais. Tyrimo metu atsiskleidė praktikoje taikomi skirtingi verslo modeliai, kai užsakovui taikomos tam tikros garantijos ar „sėkmės mokesčio“ principas, kai sutartis pasirašoma tik radus kandidatą. Ateityje būtų naudinga ištirti, kaip šios skirtingos praktikos veikia „talentų medžiotojo“ veiklos efektyvumą, kuris yra išskiriamas kaip viena svarbiausių priežasčių renkantis išorinę „talentų medžiotojo“ paslaugą. Respondentai nurodė gana skirtingus paieškos laikotarpius ir pateikiamų kandidatų skaičių, todėl šios mokslo žinios būtų naudingos praktikoje. Tyrimo rezultatai rodo, kad konkurencija tarp „talentų medžiotojų“ ilgina paieškos proceso laiką, nes kandidatai yra prieinami visiems ir yra laisvi svartyti įvairius pasiūlymus, kas lemia didesnę kandidatų dinamiką ir verčia „talentų medžiotojus“ skatinti užsakovus priimti greitus sprendimus dėl kandidatų tinkamumo.

Vertinant respondentų atsakymus apie talentų paieškos ir pritraukimo procesą išryškėjo, kad nors „talentų medžiotojo“ veikloje mokslininkai išskiria galimas skirtingas veiklos schemas ir aprašo, kad „talentų medžiotojai“ šalia gautų projektų iš užsakovų tenkindami staiga atsiradusį darbuotojo vietos užpildymo poreikį, dar vykdo ir paralelinę veiklą, planuodami galimą poreikį individualiai ieško kandidatų, kuriuos galėtų gavus užsakymą panaudoti, tai praktikoje yra netaikoma. Tai patvirtina sudarytą teorinį modelį, kuriame rinkos žvalgymas yra integruotas, kaip visuminio proceso dalis. Taip pat galima daryti išvadą, kad „talentų medžiotojo“ duomenų bazė yra ne tikslinis šaltinis, o rinkos žvalgymo, atliekant tam tikrus užsakymus, natūrali pasekmė, kuriant tinklus.



16 pav. Talentų pritraukimo būdai

Tyrimo rezultatai rodo, kad teorinio modelio talentų pritraukimo būdai pasitvirtino, tačiau išryškėjo, kad svarbūs yra tik stiprūs ryšiai. Respondentų atsakymai rodo, kad pritraukiant talentus yra svarbu aktyviai palaikyti asmeninius ryšius su potencialiais kandidatais, nes svarbu sukurti su jais stiprius ryšius (žr. 16 pav.).

Atliekant tyrimą išaiškėjo, kad ekonominėje perspektyvoje labai silpnai pasireiškia teoriniame modelyje išskirtas reproduktoriaus vaidmuo. Šis jo silpnas pasireiškimas yra susijęs su tuo, kad „talentų medžiotojai“ savo iniciatyva, neturėdami aiškaus kliento užsakymo, neieško potencialių kandidatų ir nesiekia jų įtraukti į savo duomenų bazę.

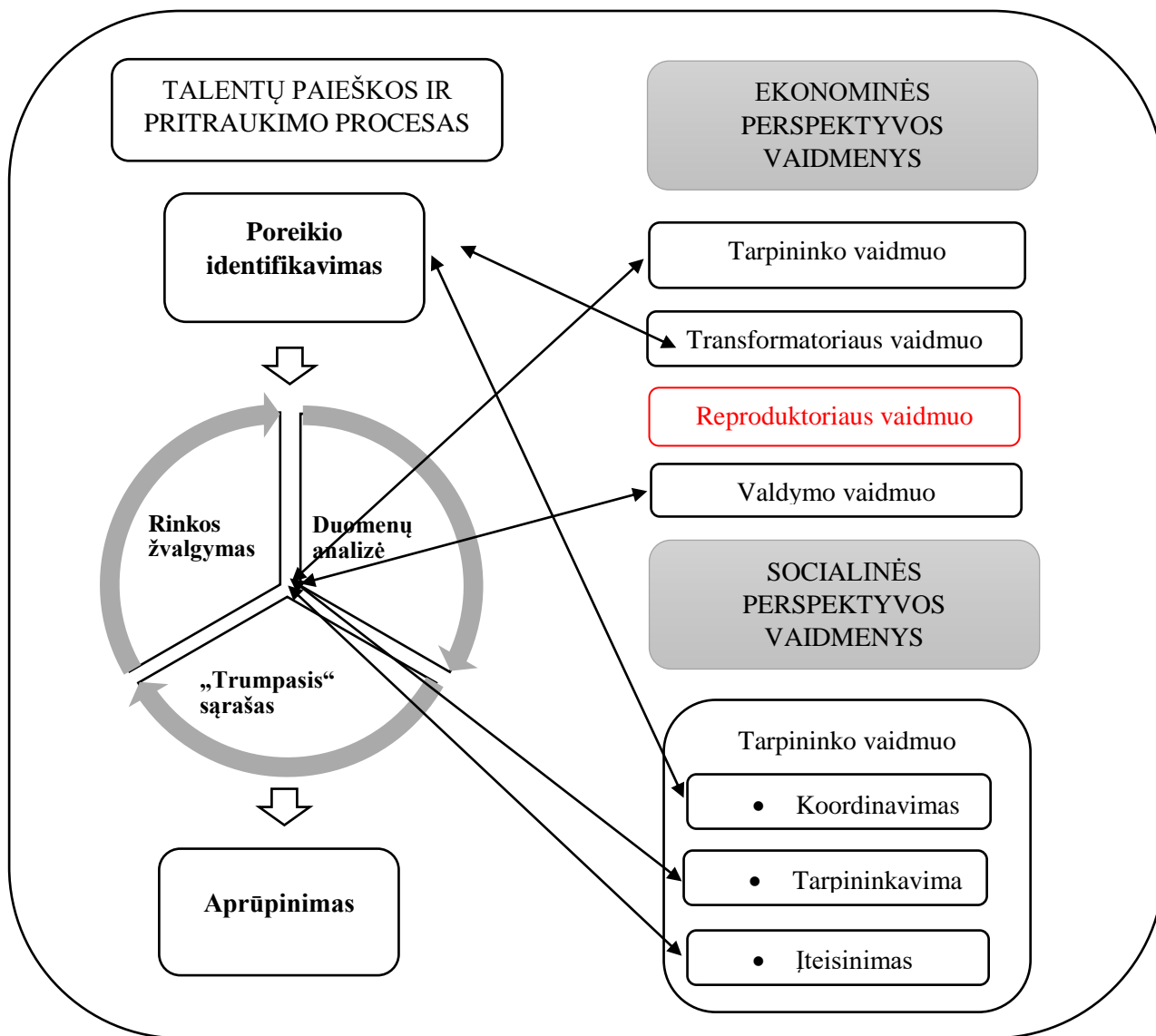
Teigti, kad „talentų medžiotojai“ atlieka reproduktoriaus vaidmenį, negalime. Ši sritis reikalauja papildomų tyrimų. Iš esamų duomenų galima spręsti, kad „talentų medžiotojai“ naudojami reklama, kad būtų matomi rinkoje, kad formuotų savo įvaizdį, lengviau pasiektų norimą potencialų kandidatą, tačiau savo tinklų ar socialinių erdvių jie nenaudoja tam, kad formuotų duomenų bazę, nes veiklą grindžia rekomendacijomis ir aktyvia paieška rinkoje.

Valdymo vaidmuo labiau nukreiptas į užsakovą nei į kandidatą. Iš kandidato perspektyvos valdymo vaidmuo pasireiškia per jo duomenų panaudojimą žvalgant rinką. Iš užsakovo perspektyvos „talentų medžiotojo“ atliekamas vaidmuo gana stiprus. Prasidedantis identifikuojant poreikį ir pasireiškiantis visuose veiklos etapuose (žr. 17 pav.).

Tyrimas patvirtino, kad ekonominėje perspektyvoje pasireiškia teoriniame modelyje išskirtas transformatoriaus vaidmuo. „Talentų medžiotojo“ veiklos sėkmė yra grindžiama gebėjimų gauti rekomendacijas iš užsakovų apie efektyviai suteiktą paslaugą. Tiesioginis talento paieškos ir atrankos proceso rezultatas yra aprūpinimas (užsakovo kontraktas su kandidatu), tačiau labai svarbu atkreipti dėmesį, kad „talentų medžiotojas“ tinkamai įgyvendinęs paiešką ir pritraukimą, siekia papildomo rezultato – kliento rekomendacijos, kuri leistų jam toliau stiprinti transformatoriaus vaidmenį, keičiant paieškos ir pritraukimo praktiką rinkoje. Transformatoriaus vaidmuo ryškiausiai pasireiškia proceso pirminiame etape, identifikuojant poreikį, bei aprūpinimo stadijoje. Išsiskiriančios nuomonės dėl technologijų svarbos rodo, kad rinkos žvalgyje, duomenų analizėje ir „trumpojo“ sąrašo sudarymo etapuose, transformatoriaus vaidmuo pasireiškia priklausomai nuo to, kiek svarbiomis „talentų medžiotojas“ laiko technologines inovacijas savo veikloje. Respondentų nuomonių išsiskyrimas ar svarbiau yra turėti įgūdžius ir patirtį, ar technologinius sprendimus, atspindi situaciją, kuri šiuo metu yra paieškos ir atrankos kompanijų pasaulinėje rinkoje, diskutuojant, kaip technologijų tobulėjimas keičia praktiką rinkoje, ir kas visgi yra svarbiau.

Rezultatai rodo, kad „talentų medžiotojas“ nesiekia atstovauti kandidato interesų sudarant darbo sutartį, patvirtina ir parodo, kad „talentų medžiotojai“ savo klientu laiko organizaciją, rūpinasi jos poreikių įgyvendinimu. Kandidato poreikių patenkinimas yra svarbus tiek, kiek kandidato interesai sutampa su užsakovo poreikiais. Socialinės perspektyvos vaidmenys: koordinavimas, tarpininkavimas

ir įteisinimas yra būdingi „talentų medžiotojo“ veikloje, tačiau daugiau yra remiamasi organizacijos nei kandidato interesu. Abipusio intereso atstovavimas socialinėje perspektyvoje pasireiškia užtikrinant konfidencialumą, teisėtumą, kiek to reikalauja šalies įstatymai bei etiškumą. Koordinavimas yra labiau sietinas su organizacijos intereso atstovavimu. Šis tarpininko vaidmens bruožas labiausiai pasireiškia poreikio identifikavimo etape, kai organizacijai yra suteikiama daugiausia informacijos apie situaciją rinkoje, gryninamos organizacijos stiprybės ir silpnybės, derinamas lūkesčių atitikimas su realia situacija ir svarstoma, ką galima būtų patobulinti ar pakeisti. Tarpininkavimas ir įteisinimas yra pasireiškiantys viso proceso metu.



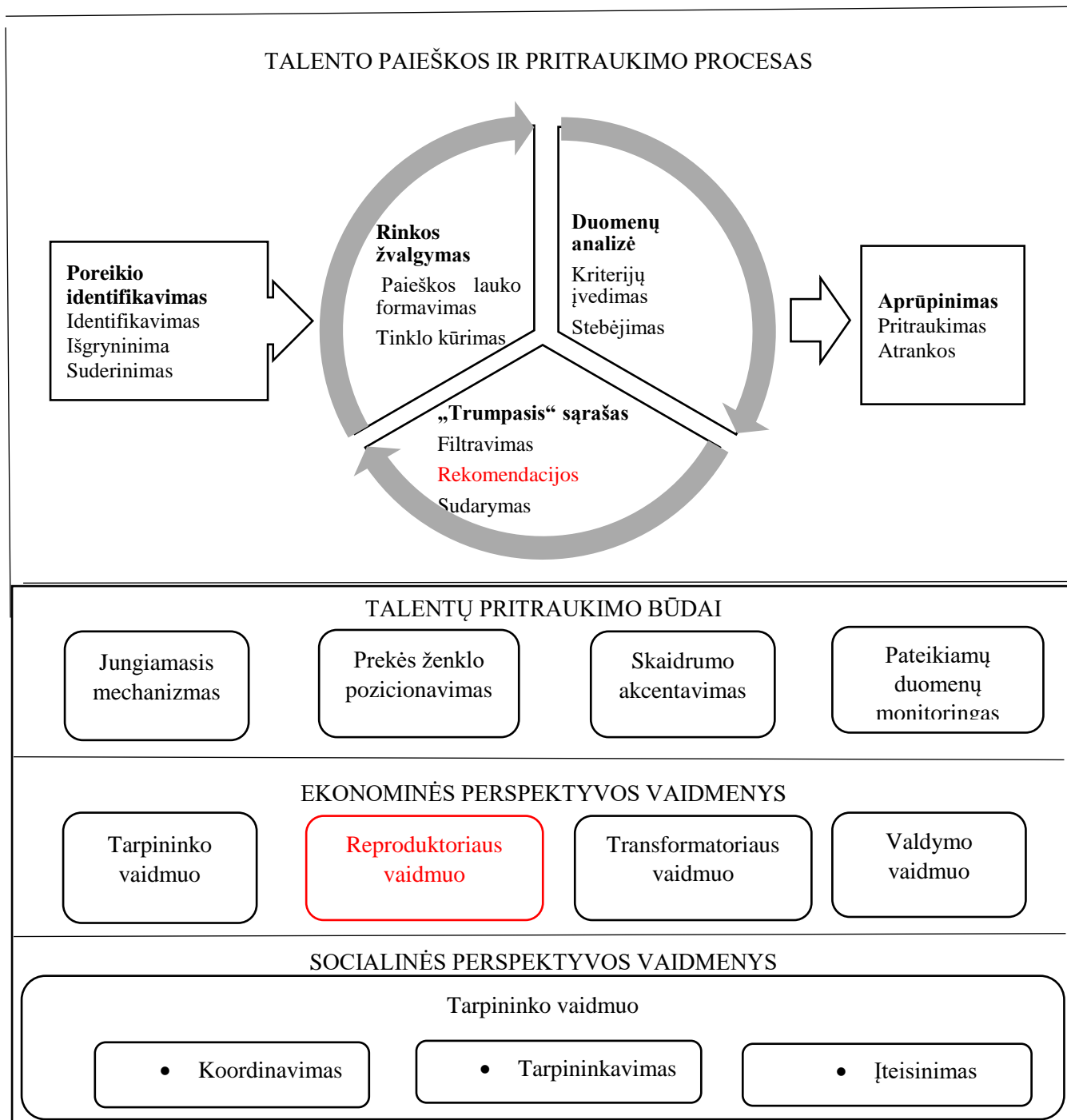
17 pav. „Talentų medžiotojo“ vaidmenys paieškos ir atrankos procese

Talentų paieškos ir pritraukimo procesas iš esmės yra orientuotas į organizaciją ir yra stipriau susietas su ekonominės perspektyvos vaidmenimis. Išskyrus reproduktoriaus vaidmenį. Reproduktoriaus vaidmuo pasireiškia silpnai dėl to, kad „talentų medžiotojai“ praktikoje tikslingai neformuoja duomenų bazės neturėdami konkretaus užsakymo.

Valdymo, tarpininko, transformatoriaus vaidmenys pasireiškia visuose paieškos ir pritraukimo etapuose. Ateities tyrimuose būtų galima papildomai nagrinėti, kokių stiprumu, kuriame paieškos ir pritraukimo etape skirtingas vaidmuo pasireiškia. Talentų pritraukimo būdai yra labiau sietini su socialinės tarpininko perspektyvos tarpininkavimo ir įteisinimo vaidmenimis, kurie leidžia „talentų medžiotojui“ susieti organizaciją ir kandidatą abipusiai naudingą būdu, užtikrinant konfidencialumą, teisėtumą ir etiškumą. Socialinės perspektyvos tarpininkavimo ir įteisinimo vaidmenys pasireiškia tokiuose talentų pritraukimo būduose, kaip prekės ženklo pozicionavimas, skaidrumo akcentavimas, pateikiamų duomenų monitoringas. Socialinės tarpininko perspektyvos koordinavimo vaidmuo labiausiai pasireiškia talento paieškos ir pritraukimo proceso poreikio identifikavimo etape, kai „talentų medžiotojas“ daugiausia dėmesio skiria užsakovo lūkesčių ir poreikių analizei, jų suderinimu su rinka, tam tikromis korekcijomis ir konsultacijomis.

Tyrimo rezultatai rodo, kad transformatoriaus ekonominės perspektyvos vaidmuo yra sietinas su organizacija ir turi mažai ryšio su kandidatais, todėl talentų pritraukimo būdams jis nėra būdingas. Ekonominės perspektyvos tarpininko vaidmuo yra glaudžiai susijęs su jungiamuoju mechanizmu per tinklų kūrimą. Valdymo vaidmuo yra sietinas su skaidrumo akcentavimu ir pateikiamų duomenų monitoringu per kandidatų duomenų naudojimo prizmę.

Remiantis respondentų pateiktais duomenimis buvo patikslintas teorinis „talentų medžiotojo“ veiklos modelis. Rezultatai parodė, kad paieškos ir pritraukimo procesas nėra statiškas. Procesas pradedamas poreikio identifikavimu, o baigiamas aprūpinimu, kaip ir buvo nurodyta teoriniame modelyje, tačiau rinkos žvalgymas, duomenų analizė ir „trumpojo“ sąrašo sudarymas gali vykti kelis kartus paraleliai. Tyrimo rezultatai nustebino atskleistu faktu, kad „talentų medžiotojai“ nėra linkę skirti laiko talentų paieškai ir jų duomenų kaupimui neturėdami suformuoto konkretaus užsakovo poreikio. Duomenų bazė nėra sudarinėjama tikslingai, kaip vėlesnės panaudos šaltinis, nes situacija su žmogiškaisiais resursais rinkoje per greitai kinta ir tokios duomenų bazės nėra laikomos tikslinių kandidatų šaltiniu, tačiau vis dar naudojamos, kaip argumentas formuojant užsakovo poreikį paslaugai. Tyrime dalyvavę respondentai pabrėžė, kad talentų pritraukimas yra procesas ir negalima įvardinti, kuriuo viso proceso metu jis pasireiškia labiausiai. Teoriniame modelyje išskiriami talentų pritraukimo ir paieškos būdai: jungiamasis mechanizmas, prekės ženklo pozicionavimas, skaidrumo akcentavimas ir pateikiamų duomenų monitoringas empirinio tyrimo, buvo patvirtintas. Teorinis modelis pasipildė informacija, kad „talentų medžiotojai“ jungiamajame mechanizme svarbiais laiko tik stiprius ryšius su galimais kandidatais. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad ekonominėje perspektyvoje pasireiškia tarpininko vaidmuo, transformatoriaus vaidmuo ir valdymo vaidmuo. Teoriniame modelyje išskirtas reproduktoriaus vaidmuo nebuvo patvirtintas. Socialinės perspektyvos koordinavimo, tarpininkavimo ir įteisinimo vaidmenys tyrimo metu pasitvirtino (žr. 18 pav.).



18 pav. Empiriškai patvirtintas konceptualus „talentų medžiotojo“ veiklos modelis

Tyrimė paaiškėjo, kad skirtingi talentų paieškos pritraukimo būdai pasižymi skirtingais vaidmenimis. Jungiamajam mechanizmui būdingas ekonominės perspektyvos tarpininko vaidmuo. Prekės ženklo pozicionavimas siejasi su socialinės perspektyvos tarpininkavimo vaidmeniu. Naudojant skaidrumo akcentavimą pasireiškia ekonominės perspektyvos valdymo vaidmuo ir socialinės perspektyvos įteisinimo vaidmuo. Pateikiamų duomenų monitoringui būdingas ekonominės perspektyvos valdymo vaidmuo. Taip pat tyrimas atskleidė, kad skirtinguose paieškos ir pritraukimo proceso etapuose yra būdingi skirtingi ekonominės ir socialinės perspektyvos vaidmenys. Poreikio identifikavimas turi sąsają su ekonominės perspektyvos transformatoriaus vaidmeniu ir socialinės

perspektyvos koordinavimo vaidmeniu. Paraleliai vykstančiam rinkos žvalgymui, duomenų analizei ir „trumpojo“ sąrašo sudarymui yra būdingi ekonominės perspektyvos tarpininko vaidmuo ir socialinės perspektyvos tarpininkavimo ir įteisinimo vaidmenys.

4.2. Diskusija ir tolimesnių tyrimų kryptys

Šiame darbe atlikta „talentų medžiotojo“ veiklos analizė ir empirinis tyrimas leido identifikuoti, kokie „talentų medžiotojo“ vaidmenys pasireiškia skirtinguose jo veiklos etapuose. Taip pat „talentų medžiotojo“ veikloje būdingus atrankos būdus ir jo veiklos proceso ypatumus.

Tyrimas atskleidė, kad rinkos žvalgymas, duomenų analizė ir „trumpojo“ sąrašo sudarymas vyksta vienu metu paraleliai. Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje tai nebuvo aiškiai išskirta. Tinkamas kandidatas yra kuo greičiau siūlomas darbdaviui dėl esančios konkurencijos tarp „talentų medžiotojų“. Tam įtaką gali daryti gana ribota rinka Lietuvoje ir didelė konkurencija tarp organizacijų.

„Talentų medžiotojai“ analizuodami duomenis neatlieka kandidato stebėjimo, nenaudoja papildomų savo kriterijų talentui, „Trumpasis“ sąrašas yra sudaromas papildomai patikrinus rekomendacijas. Mokslinėje literatūroje talento paieškos ir pritraukimo procese buvo paminėtas kandidatų stebėjimas ir papildomų kriterijų įvedimas, tačiau nepaminėtas rekomendacijų tikrinimas. Lietuvos kontekste respondentai akcentuoja rekomendacijų svarbą ne tik tikrinant kandidatą, tačiau pažymi, kad „talentų medžiotojo“ verslas remiasi rekomendacijomis ir gera patirtimi. Tyrimo rezultatai rodo, kad Lietuvoje „talentų medžiotojo“ veiklos efektyvumas suprantamas, kaip tinkamas kandidatas per trumpiausią laiką. Praktikoje sudėtinga palyginti visus galimus kandidatus ir išrinkti geriausią, nes taikomas spaudimas, kuo greičiau pasirinkti pirmą tinkamą kandidatą.

Talentų paieška yra sudėtinga dėl kaštų, sudėtingų įrankių būtinybės ir laiko sąnaudų, paslauga pabrangsta ir užsakovui tampa nepatraukli, todėl „talentų medžiotojai“ yra linkę, kad organizacijos kandidatą vertintų ir savo turimais talentų valdymo programos įrankiais. Lietuvos rinka talentų paieškai yra per maža, mažai organizacijų, kurios yra orientuotos į talentų paiešką, kad „talentų medžiotojai“ investuotų į sudėtingus įrankius. Paradoksalu, tačiau būtent konkurencija tarp „talentų medžiotojų“ ilgina paieškos ir atrankos proceso laiką, nes kandidatai yra laisvi svarstyti įvairius pasiūlymus, rinka yra atvira, kas formuoja didesnę kandidatų dinamiką ir verčia „talentų medžiotojus“ skatinti užsakovus priimti greitus sprendimus dėl kandidatų tinkamumo.

Kandidato poreikių patenkinimas yra svarbus tiek, kiek kandidato interesai sutampa su užsakovo poreikiais, nes „talentų medžiotojai“ savo klientu laiko organizaciją. „Talentų medžiotojo“ veikloje Lietuvoje nebūdinga paralelinė veikla, planuojant galimą poreikį individualiai ieškoti kandidatų, kuriuos galėtų pasiūlyti užsakovui atsiradus poreikiui. Rinkos žvalgymas yra integruota paieškos ir pritraukimo proceso dalis. „Talentų medžiotojo“ duomenų bazė yra ne tikslinis šaltinis, o rinkos žvalgymo atliekant tam tikrus užsakymus ar reklamos rezultatas. „Talentų medžiotojai“ naudojami reklama, kad būtų matomi

rinkoje, kad formuotų savo įvaizdį, lengviau pasiektų norimą potencialų kandidatą, pritrauktų užsakovus, tačiau savo tinklų ar socialinių erdvių nenaudoja duomenų bazės formavimui, nes veiklą grindžia rekomendacijomis ir aktyvia paieška rinkoje. Tai skiriasi nuo pasaulinės praktikos aprašytos moksliniuose šaltiniuose.

„Talentų medžiotojo“ veiklos sėkmė rinkoje priklauso nuo gebėjimų gauti rekomendacijas iš užsakovų apie efektyviai suteiktą paslaugą. „Talentų medžiotojas“ tinkamai įgyvendinęs paiešką ir pritraukimą, siekia papildomo rezultato – kliento rekomendacijos, kas stiprina transformatoriaus vaidmenį, keičiant paieškos ir pritraukimo praktiką rinkoje.

Apribojimai.

Atliekant empirinį tyrimą buvo pasirinktas interviu su 5 ekspertais Lietuvoje, kurie nepriklauso tai pačiai „talentų medžiotojų“ organizacijai, pasirinkus validžią imtį kokybinio tyrimo patikimumui užtikrinti, tačiau, siekiant sužinoti ne tik gana mažoje Lietuvos rinkoje būdingą paveikslą, reikėtų imtį padidinti ir išplėsti geografiškai.

Tolimesnių tyrimų kryptys.

Praktikoje taikomi skirtingi talentų paieškos ir pritraukimo proceso administravimo algoritmai. Lietuvoje taikomi skirtingi verslo modeliai, kai užsakovui taikomas garantijos laikotarpis, „sėkmės mokesčio“ principas, kai sutartis pasirašoma tik radus kandidatą. Ateityje būtų naudinga iširti, kaip šios skirtingos praktikos veikia „talentų medžiotojo“ veiklos efektyvumą.

Rinkos žvalgyme, duomenų analizėje ir „trumpojo“ sąrašo sudarymo etapuose atsispindi, kad „talentų medžiotojai“ technologines inovacijas savo veikloje laiko skirtingais svarbiomis. „Talentų medžiotojų“ nuomonių išsiskyrimas dėl technologijų svarbos jų veikloje, atspindi situaciją, kuri šiuo metu yra paieškos ir atrankos kompanijų pasaulinėje rinkoje, diskutuojant, kaip technologijų tobulėjimas keičia praktiką rinkoje, ir kas visgi yra svarbiau. Tai taip pat galėtų būti įdomi būsimų tyrimų kryptis.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

- Talentų pritraukimas mokslininkų yra įvardijamas pagrindiniu veiksniu, lemiančiu organizacijos konkurencinį pranašumą rinkoje, todėl organizacijos, norėdamos užsitikrinti konkurencinį pranašumą išskirtiniais talentais, naudojami „talentų medžiotojo“ paslauga, o pačios talento paieškos procese tiesiogiai nedalyvauja. Talentų paieška yra paveikta marketingo ir informacinių technologijų bei interneto, kurie pakeitė paieškos įrankius ir metodus, kurie dabar tampa mažiau imlūs laikui, reikalauja mažesnių išlaidų ir yra neriboto geografinio pasiekiamumo. Talentas, šiame darbe, yra suvokiamas kaip žmogaus charakteristika arba savybių rinkinys, apsprendžiamas organizacinės aplinkos, suformuojamas asmens suprantančio savo stipriąsias puses bei gebėjimus ir pasiekiančio puikių rezultatų, panaudojant savo išskirtines savybes, kas yra sistemingai išugdytų gebėjimų suformuoto meistriškumo rezultatas, būdingas atskirai darbuotojų grupei. Mokslininkai išskiria, kad „talentų medžiotojų“ paslaugos populiarumą lemia galimybė suteikti nešališką kandidato įvertinimą ir pritraukti talentą diskretiškai, naudojant du pagrindinius talentų paieškos šaltinius: turimas duomenų bazes ir darbo rinką, kur „talentų medžiotojas“ aktyviai ieško kandidato ir siekia jį sudominti, dažniausiai naudodamiesi įvairiais socialiniais tinklais.
- „Talentų medžiotojai“ skirstomi į du pagrindinius tipus: nepriklausomas tarpininkas arba agentas, priklausomai nuo to, kurioje triados santykio dalyje yra „talentų medžiotojas“. „Talentų medžiotojo“ veiklai yra būdingas tinkliškumas, kur žinios, duomenų bazės ir įvairios technologijos, socialinės, kultūrinės ir politinės įtakos sukuria jungtis tarp darbdavių ir potencialių kandidatų „Talentų medžiotojo“ vaidmenis galima suskirstyti į socialinę ir ekonominę perspektyvas. „Talentų medžiotojo“ vaidmenys socialinėje perspektyvoje pasireiškia per proceso teisėtumo ir etiškumo užtikrinimą, o ekonominėje perspektyvoje per atliekamas veiklas paieškos procese bei turimą poveikį visai darbo jėgos rinkai. „Talentų medžiotojų“ ekonominėje perspektyvoje atliekami vaidmenys: transformatorių, reproduktorių, valdymo bei tarpininko, kurie savo požymiais siejasi su paieškos ir pritraukimo procesu. Socialinėje perspektyvoje „talentų medžiotojas“ atlieka tarpininko vaidmenį per koordinavimo, tarpininkavimo ir įteisinimo veiklas socialinėje perspektyvoje, kurios yra susiję su tarpusavio santykius reguliuojančiais kultūriniais, teisiniais, etiniais aspektais.
- Kompleksiniame modelyje sujungiami procesinis ir struktūrinis požiūriai į „talentų medžiotojo“ veiklą. Konceptualų „talentų medžiotojo“ veiklos modelį sudaro talentų paieškos ir pritraukimo procesas, paieškos ir pritraukimo būdai, vaidmenys ekonominėje ir socialinėje perspektyvoje. Tyrimo rezultatai parodė, kad paieškos ir pritraukimo procesas nėra statiškas, rinkos žvalgymas, duomenų analizė ir „trumpojo“ sąrašo sudarymas gali vykti kelis kartus paraleliai. Talentų pritraukimas yra laikomas tęstiniu veiksmu visame procese. Teoriniame

modelyje išskiriami talentų pritraukimo ir paieškos būdai empiriniu tyrimu buvo patvirtinti. Teorinis modelis pasipildė informacija, kad „talentų medžiotojai“ jungiamajame mechanizme svarbiais laiko tik stiprius ryšius su galimais kandidatais. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad ekonominėje perspektyvoje pasireiškia tarpininko vaidmuo, transformatoriaus vaidmuo ir valdymo vaidmuo, reproduktoriaus vaidmuo pasireiškia silpnai. Socialinės perspektyvos vaidmenys tyrimo metu pasitvirtino. Atlikus teorinę mokslinės literatūros analizę ir sudarytą modelį patikrinus empiriniu tyrimu, suformuojamos rekomendacijos, „talentų medžiotojų“ organizacijoms siekiant pagerinti jų veiklos efektyvumą:

- Rinkos žvalgymas praktikoje galėtų būti naudojamas kaip atskira veikla, siekiant formuoti potencialių kandidatų duomenų bazę, tai padėtų padidinti paslaugos kokybę, sumažinant dinamiką rinkoje;
- „Talentų medžiotojai“ savo tinklus ar socialines erdves turėtų naudoti duomenų bazės formavimui, nes veiklą grindžia rekomendacijomis ir savo veikloje laiko svarbiu aktyvų stiprių asmeninių ryšių su potencialiais kandidatais palaikymą;
- Technologijų taikymas „talentų medžiotojų“ praktikoje galėtų reikšmingai padidinti veiklos efektyvumą.

LITERATŪRA

Aksakal, E., Dağdeviren, M., Eraslan, E., & Yüksel, İ. (2013). Personel selection based on talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 68-72. [žiūrēta 2016-03-13].

Prieiga per internetu: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813003145>

Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179. [žiūrēta 2016-03-13]. Prieiga per internetu: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951613000771>

Baldo Ortiz, C. (2015). *The client-headhunter-candidate relationship from the agency theory perspective*. [žiūrēta 2016-11-23]. Prieiga per internetu: <https://rio.upo.es/xmlui/handle/10433/2356>

Bondarouk, T., & Olivas-Luján, M. R. (Eds.). (2014). *Human Resource Management, Social Innovation and Technology* (Vol. 14). Emerald Group Publishing. [žiūrēta 2016-03-13]. Prieiga per internetu:

[https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=lang_en&id=dQBmBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=4.%09Bondarouk,+T.,+%26+Olivas-](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=lang_en&id=dQBmBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=4.%09Bondarouk,+T.,+%26+Olivas-Luj%C3%A1n,+M.+R.+(Eds.).+(2014).+Human+Resource+Management,+Social+Innovation+and+Technology+(Vol.+14).+Emerald+Group+Publishing.+&ots=M-OukKwIV&sig=dVVt9dylPMkiY6b4KHWO5ZstKJg&redir_esc=y&output=reader)

[Luj%C3%A1n,+M.+R.+\(Eds.\).+\(2014\).+Human+Resource+Management,+Social+Innovation+an](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=lang_en&id=dQBmBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=4.%09Bondarouk,+T.,+%26+Olivas-Luj%C3%A1n,+M.+R.+(Eds.).+(2014).+Human+Resource+Management,+Social+Innovation+and+Technology+(Vol.+14).+Emerald+Group+Publishing.+&ots=M-OukKwIV&sig=dVVt9dylPMkiY6b4KHWO5ZstKJg&redir_esc=y&output=reader)

[d+Technology+\(Vol.+14\).+Emerald+Group+Publishing.+&ots=M-](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=lang_en&id=dQBmBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=4.%09Bondarouk,+T.,+%26+Olivas-Luj%C3%A1n,+M.+R.+(Eds.).+(2014).+Human+Resource+Management,+Social+Innovation+and+Technology+(Vol.+14).+Emerald+Group+Publishing.+&ots=M-OukKwIV&sig=dVVt9dylPMkiY6b4KHWO5ZstKJg&redir_esc=y&output=reader)

[OukKwIV&sig=dVVt9dylPMkiY6b4KHWO5ZstKJg&redir_esc=y&output=reader](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=lang_en&id=dQBmBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=4.%09Bondarouk,+T.,+%26+Olivas-Luj%C3%A1n,+M.+R.+(Eds.).+(2014).+Human+Resource+Management,+Social+Innovation+and+Technology+(Vol.+14).+Emerald+Group+Publishing.+&ots=M-OukKwIV&sig=dVVt9dylPMkiY6b4KHWO5ZstKJg&redir_esc=y&output=reader)

Boşcai, B. G. (2015). Niche Websites And Online Tools Used In Recruitment. *SEA-Practical Application of Science*, (7), 113-120. [žiūrēta 2016-11-28]. Prieiga per internetu: http://www.sea.bxb.ro/Article/SEA_7_18.pdf

Bryman, A., & Bell, E. (2014). *Research Methodology: Business and Management Contexts*. Oxford: Oxford University Press

Brockbank, W., Ulrich, D., Younger, J., & Ulrich, M. (2012). *Recent study shows impact of HR competencies on business performance*. [žiūrēta 2016-03-16]. Prieiga per internetu:

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ert.21348/abstract>

Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16(2), 219-228. [žiūrēta 2016-03-16]. Prieiga per internetu:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482206000210>

Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757. [žiūrēta 2016-03-13]. Prieiga per internetu: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09596110810899086>

Clark, T. (1992). Management selection by executive recruitment consultancies: A survey and explanation of selection methods. *Journal of Managerial Psychology*, 7(6), 3-10. [žiūrēta 2016-03-

- 13]. Prieiga per interneta: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02683949210018313>
- Clennett, R. (2014). *Global staffing industry sales top \$400 billion*. [žiūrėta 2016-03-03]. Prieiga per interneta: <http://www.recruitingblogs.com/profiles/blogs/global-staffing-industry-sales-top-400-billion>
- Downey, L. A., Lee, B., & Stough, C. (2011). Recruitment consultant revenue: Relationships with IQ, personality, and emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(3), 280-286. [žiūrėta 2016-03-18]. Prieiga per interneta: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.2011.00557.x/full>
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285. [žiūrėta 2016-12-20]. Prieiga per interneta: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482213000296>
- ERE Media and Staffing Industry Analysts. (2015). *Total Talent Management: Towards an Integrated Strategy for the Employed and Non-Employed Workforce*. Crain Communications Inc. and ERE Media, Inc. [žiūrėta 2016-03-23]. Prieiga per interneta: http://www2.staffingindustry.com/content/download/202482/7745770/file/TotalTalentManagement_20151121.pdf
- Executive Forum: Still human-based despite 25 years of tech*. (2016, February 19). *Daily News*. [žiūrėta 2016-03-03]. Prieiga per interneta: <http://www2.staffingindustry.com/site/Editorial/Daily-News/Executive-Forum-Still-human-based-despite-25-years-of-tech-36978>
- Faulconbridge, J. R., Beaverstock, J. V., Hall, S., & Hewitson, A. (2009). *The 'war for talent': The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets*. *Geoforum*, 40(5), 800-808. [žiūrėta 2016-05-20]. Prieiga per interneta: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016718509000062>
- Faulconbridge, J. R., Hall, S. J., & Beaverstock, J. V. (2014). *Executive Search Agencies*. Wiley Encyclopedia of Management. [žiūrėta 2016-11-23]. Prieiga per interneta: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118785317.weom050032/pdf>
- Flecke, L. K. (2015). *Utilizing Facebook, LinkedIn and Xing as Assistance Tools for Recruiters in the Selection of Job Candidates Based on the Person-Job Fit*. [žiūrėta 2016-03-18]. Prieiga per interneta: http://essay.utwente.nl/67438/1/Flecke_BA_Management%20and%20Governance.pdf
- Florea, V. N., & Badea, M. (2013, May). *Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations*. In Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation (pp. 344-352). [žiūrėta 2016-11-23]. Prieiga per interneta: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=lang_en&id=-

Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. [žiūrėta 2016-03-29]. Prieiga per internetą: http://ac.els-cdn.com/S1053482213000302/1-s2.0-S1053482213000302-main.pdf?_tid=10e6a062-f588-11e5-954f-00000aacb362&acdnat=1459240225_30be290824a222852fffb2617a6f90eb

Hamori, M. (2014). Executive career success in search-firm-mediated moves across employers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 390-411. [žiūrėta 2016-03-13]. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2013.789443#.VvjtZY9OLIU>

Iannotta, M., & Gatti, M. (2016). Innovating e-recruitment services: an italian case study. In *Empowering Organizations* (pp. 103-114). Springer International Publishing. [žiūrėta 2016-11-23]. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-23784-8_9

Joao, R. A. (2009). *U.S. Patent No. 7,490,086*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office. [žiūrėta 2016-03-13]. Prieiga per internetą: <https://www.google.com/patents/US7490086>

Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai: vadovėlis*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.

Klehe, U. C., & de Goede, M. (2012). *The influence of economic and social factors on the choice of search procedures used by third party recruiters*. *Psichologijės teme*, 21(3), 425-453. [žiūrėta 2016-03-13]. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=727ff9ea-c538-4cda-9c8f-f20f4d0ea32b%40sessionmgr198&vid=0&hid=101&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d&preview=false#AN=85109788&db=a9h>

Kumudha, A. (2016). *A Conceptual study on challenges and Innovations in Talent Acquisition Process*. *International Journal*, 4(1). [žiūrėta 2016-11-23]. Prieiga per internetą: <http://www.ijarcsms.com/docs/paper/volume4/issue1/V4I1-0052.pdf>

Lim, G., & Chan, C. (2001). *Ethical Values of Executive Search Consultants*. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 213-226. [žiūrėta 2016-03-09]. Prieiga per internetą: <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1026449716344>

Liu, X. L., Wang, D. H., & Wang, G. Z. (2013, July). *Analysis of head-hunting company profit model*. In *Service Operations and Logistics, and Informatics (SOLI), 2013 IEEE International Conference on* (pp. 269-273). IEEE. [žiūrėta 2016-11-23]. Prieiga per internetą: <http://dei.poliba.it/soli2017/>

Magnusson, E., & Marecek, J. (2015). *Doing Interview-based Qualitative Research: A Learner's Guide*. Cambridge: Cambridge University Press.

Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). *The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda*. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203. [žiūrėta 2016-03-03]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951613000795>

Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). *The use of social network sites as an e-recruitment tool*. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31-49. [žiūrėta 2016-11-23]. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15475778.2015.998141>

Meriläinen, S., Tienari, J., & Valtonen, A. (2013). *Headhunters and the 'ideal' executive body*. *Organization*, 1350508413496578. [žiūrėta 2016-11-23]. Prieiga per internetą: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350508413496578>

Mileham, P. (2000). The 'science' of headhunting. *Drug discovery today*, 5(4), 161-163. [žiūrėta 2016-03-13]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1359644699014609>

Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). *A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent*. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191. [žiūrėta 2016-03-18]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951613000783>

Ollington, N., Gibb, J., & Harcourt, M. (2013). *Online social networks: an emergent recruiter tool for attracting and screening*. *Personnel Review*, 42(3), 248-265. [žiūrėta 2016-03-13]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00483481311320390>

Poole, C. (2015). *Steady Growth Continues: Staffing and Recruiting Grows Faster Than the Economy and the Labor Market*. The 2015 ASA Staffing Industry Economic Analysis. [žiūrėta 2016-03-03]. Prieiga per internetą: <https://americanstaffing.net/staffing-research-data/2015-asa-staffing-industry-economic-analysis/>

Rao, M. S. (2014). *Twenty-one steps to successful leadership: Coaching is better than poaching when engaging executives of the future*. *Human Resource Management International Digest*, 22(1), 38-40. [žiūrėta 2016-03-18]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/HRMID-01-2014-0013>

Ross, S. (2013). *How definitions of talent suppress talent management*. *Industrial and commercial training*, 45(3), 166-170. [žiūrėta 2016-03-18]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00197851311320586>

Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija: metodinė knyga*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

Schlechter, A., Hung, A., & Bussin, M. (2014). *Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness*. SA Journal of Human Resource Management, 12(1), 13-pages. [žiūrēta 2016-11-23]. Prieiga per internetą: <https://journals.co.za/content/sajhrm/12/1/EJC163892>

Schlechter, A., Thompson, N. C., & Bussin, M. (2015). *Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: an experimental investigation*. Employee Relations, 37(3), 274-295. [žiūrēta 2016-11-23]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/ER-06-2014-0077>

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). *Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*. Journal of World Business, 46(4), 506-516. [žiūrēta 2016-11-23]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951610000684>

Sharma, N. (2014). *Recruitment Strategies: A power of E-Recruiting and Social Media*. International Journal of Core Engineering & Management (IJCEM), 1(5), 15-35. [žiūrēta 2016-11-23]. Prieiga per internetą: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34719014/Recruitment-Strategies-A-power-of-E-Recruiting-and-Social-Media.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494103074&Signature=cAOS0sTFdd0yuj29Vro6TSNoS8A%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRecruitment_Strategies_A_power_of_E-Recr.pdf

Sheridan May, A. (1997). *How the gamekeeper can make the most of his poacher*. Career Development International, 2(5), 254-255. [žiūrēta 2016-03-13]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13620439710174660>

Simon, C., & Esteves, J. (2016). *The limits of institutional isomorphism in the design of e-recruitment websites: a comparative analysis of the USA and Spain*. The International Journal of Human Resource Management, 27(1), 23-44. [žiūrēta 2016-11-23]. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2015.1004186>

Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2008). *Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: case of Motorola India MDB*. Industrial and Commercial Training, 40(5), 253-260. [žiūrēta 2016-11-23]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00197850810886496>

Staines, G. M. (2012). *Finding the best people in a tough economy: The role of knowledge, skills, abilities, attributes, and the challenges of the talent acquisition process*. Library Leadership & Management, 26(3/4). [žiūrēta 2016-11-23]. Prieiga per internetą: <https://journals.tdl.org/llm/index.php/llm/article/view/6964>

Stern, A. (2015, Gruodžio 10). *4 Staffing Industry Trends for 2016. Growing Your Staffing Firm.* [žiūrėta 2016-03-03]. Prieiga per internetą: <http://www.advancepartners.com/blog/post/staffing-industry-trends-for-2016>

Tansley, C. (2011). *What do we mean by the term „talent” in talent management?*. *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274. [žiūrėta 2016-03-03]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00197851111145853>

Thunnissen, M. (2016). *Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice.* *Employee Relations*, 38(1), 57-72. [žiūrėta 2016-03-13]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/ER-08-2015-0159>

Thunnissen, M., & Van Arensbergen, P. (2015). *A multi-dimensional approach to talent: An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia.* *Personnel Review*, 44(2), 182-199. [žiūrėta 2016-03-03]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/PR-10-2013-0190>

Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis.* Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.

Trivedi, J., & Muduli, A. (2015). *Research on recruitment outcomes and recruitment methods under the mediating impact of credibility & satisfaction.* *International Journal of Advancement in Engineering, technology, Management and Applied Science*, 2(9), 26-53. [žiūrėta 2016-11-23]. Prieiga per internetą: https://www.omicsonline.org/engineering-journals.php?gclid=Cj0KEQjw6LXIBRCUqIjXmdKBxZUBEiQA_f50PtjWjIETd6FGVjd4MVVrMQRMxhq4574tW6eKboSHV9AaAo068P8HAQ

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). *What is talent?*. [žiūrėta 2016-03-29]. Prieiga per internetą: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/89446/20011 ftp.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>

Varshney, D., Sharma, B., & Jain, S. (2014). *Campus Recruitment Management: Platform based on dynamic electronic commerce.* [žiūrėta 2016-11-23]. Prieiga per internetą: <http://www.academicsscience.co.in/admin/resources/project/paper/f201403291396094882.pdf>

Viluckyte, A. (2012). *The international talent acquisition process at F-Secure.* [žiūrėta 2016-11-23]. Prieiga per internetą: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48266/Viluckyte_Aurelija.pdf?sequence=1

Žydzūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams.* Vilnius: Vaga.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Interviu planas

Mielas Respondente,

Studijuoju Kauno Technologijos Universitete, šiuo metu esu Žmonių išteklių valdymo 2 magistro kurso studentė. Mano magistrinio darbo tema „talentų medžiotojo“ veiklos modelis, kurio tikslas išsiaiškinti, kiek literatūroje aprašyti veiklos organizavimo būdai ir elgsena atitinka praktiką aukštos kvalifikacijos darbuotojų verbavime. Jūsų patirtis mano tyrime būtų labai reikšminga. Jūsų dalyvavimas tyrime bei nuoširdūs atsakymai yra labai svarbūs. Užtikrinamas anonimiškumas ir konfidencialumas – tyrimo rezultatai viešinami tik apibendrinti.

- 1. Jūsų patirtis darbuotojų paieškos srityje.**
- 2. Jūsų pareigos.**
- 3. Gal galėtumėte papasakoti, kaip yra suteikiama darbuotojų samdos paslauga Jūsų organizacijoje? Kaip vyksta procesas?**
 - 3.1. Gal galėtumėte papasakoti plačiau apie susitikimą su užsakovu?
 - 3.2. Gal galėtumėte papasakoti plačiau apie savo duomenų bazės sudarymą?
 - 3.3. Gal galėtumėte papasakoti plačiau, kaip ieškote potencialių kandidatų?
 - 3.4. Gal galėtumėte papasakoti plačiau apie situacijas, kai duomenų bazėje nerandate reikiamo kandidato? Ką tuomet darote?
 - 3.5. Ar atsirinkdami potencialius kandidatus, naudojate tam tikrą nusistovėjusį jo paveikslą? Tipinius būdingus bruožus, kuriais turi pasižymėti?
 - 3.6. Ar stebite potencialius kandidatus, renkate papildomą informaciją apie juos, ar tikrinote turimą informaciją jiems to nežinant? Gal galėtumėte papasakoti, kaip tai vyksta?
 - 3.7. Gal galėtumėte papasakoti, kaip vyksta atrankos?
 - 3.8. Kiek kandidatų paprastai pateikiate užsakovui rinktis?
- 4. Gal galėtumėte papasakoti, kaip pavyksta sudominti ir pritraukti kandidatus?**
 - 4.1. Gal galėtumėte išskirti kiek Jūsų darbe svarbu potencialaus kandidato pritraukimas? Kiek laiko tam skiriate?
 - 4.2. Kaip pritraukiate potencialius kandidatus? Galbūt jie patys Jus randa?
 - 4.3. Kaip svarbu nuo pat kontakto pradžios sudominti ir pritraukti kandidatą?
 - 4.4. Ar pavyksta pritraukti kandidatą jam neatskleidus darbdavio pavadinimo?
 - 4.5. Ar jaučiate, kad dalinatės tais pačiais kandidatais su kitais, tokias pat paslaugas teikiančiais asmenimis rinkoje?
 - 4.6. Kaip laimite konkurencinę kovą dėl potencialių specialistų?
- 5. Gal galėtumėte papasakoti, apie įvairių socialinių tinklų reikšmę Jūsų darbe (bendravimas internete, konferencijos, profesinės bendruomenės ir pan.)?**
 - 5.1. Kur ir kaip ieškote naujų pažinčių, kurios būtų naudingos Jūsų darbe?
 - 5.2. Kaip naudojate įvairiais socialiniais tinklais internete?
- 6. Gal galite papasakoti apie organizacijos prekės ženklą ir jo reikšmę Jūsų darbe?**
 - 6.1. Kaip pasikeičia darbuotojų pažiūra ieškant organizacijai turinčiai stiprų prekės ženklą, lyginant su mažai žinomu darbdaviu?
 - 6.2. Kaip manote, ar svarbu Jūsų darbe turėti stiprų prekės ženklą? Kaip juo naudojate?
 - 6.3. Kaip prisidedate prie prekės ženklą stiprinimo?

- 7. Gal galite papasakoti plačiau apie skaidrumą Jūsų darbe, konfidencialumą ir etikos problemas? Kokios problemos kyla? Kaip jas sprendžiate?**
 - 7.1. Kiek naudojimas įvairiomis duomenų bazėmis, buvimas prieinamu daro įtakos pasitikėjimo sukūrimui?
 - 7.2. Kaip stiprinate kandidatų pasitikėjimą Jūsų teikiama paslauga?
- 8. Gal galite papasakoti apie informacijos pateikimą tiek darbdaviui, tiek kandidatams? Kiek Jūsų darbe yra svarbus informacijos naujumas ir tikslumas?**
 - 8.1. Ar prieš pateikiant pasiūlymą kandidatui papildomai tikrinote jo duomenis, galbūt tikrinote rekomendacijas ir pan.?
 - 8.2. Kiek svarbi tiksli informacija apie darbdavį? Kiek jos yra pateikiama kandidatui?
- 9. Gal galite prisiminti situacijas, kai teko susidurti, kad darbdavio noras, nevisiškai atitinka situaciją rinkoje, pvz. darbuotojų su tam tikromis charakteristikomis tiesiog nėra? Kaip sprendžiamos tokios situacijos?**
- 10. Gal galite prisiminti situaciją, kai teko ieškoti darbuotojų visiškai nežinomam darbdaviui? Kaip pavyksta rasti darbuotojus?**
- 11. Gal galite prisiminti situaciją, kai vienu metu dirbote su keliais identiškais projektais? Kaip paskirstote potencialius darbuotojus?**
- 12. Kokios pagrindinės priežastys, kodėl darbdaviai renkasi jūsų paslaugas?**
- 13. Kiek svarbus yra tobulėjimas Jūsų darbe? Investicijos į technologinius sprendimus, seminarai?**
- 14. Kokį įvaizdį stengiatės sukurti bendraudami su darbdaviais ir potencialiais kandidatais? Ką apie Jūsų įmonę dažniausiai mano darbdaviai ir kandidatai? Kokią jų nuomonę stengiatės sukurti?**
 - 14.1. Kaip manote, kas yra svarbiausi dalykai, kurie jiems turėtų asocijuotis su jumis?
- 15. Gal yra kažkas, apie ką dar galėtume pasikalbėti?**

Interviu plano pagalbinė lentelė

	TEIGINYS	R1	R2	R3	R4	R5
JUNGIAMASIS MECHANIZMAS	Ieškant ir pritraukiant kandidatus dažnai naudojuosi socialiniais tinklais	+	+	+	+	+
	Mano darbe yra svarbu, kad būčiau pagrindinis asmuo savo tinklo struktūroje	+	+	+	+	+
	Mano darbe yra svarbu turėti silpnų ir stiprių ryšių su įvairiais kandidatais	+	+	+	+	+
	Stengiuosi turėti daug ryšių su asmenimis, kurie kada nors galėtų būti potencialiais kandidatais.	+	+	+	+	+
	Stengiuosi turėti daug ryšių su populiariausių ieškomų sričių specialistais	+	+	+	+	+
	Specialistai, kurie buvo samdyti man tarpininkaujant, man padėjo rasti kitų potencialių kandidatų	+	+	+	+	+
	Aš manau, kad reikia turėti, kuo daugiau ryšių su potencialiais kandidatais, nors ir silpnų	-	-	-	-	-
	Aš manau, kad reikia turėti tik stiprius ryšius su potencialiais kandidatais	+	+	+	+	+
PREKĖS ŽENKLO POZICIONAVIMAS	Aktyviai palaikau ryšius su potencialiais kandidatais.	+	+	+	+	+
	Aš manau, kad organizacijos kaip prekės ženklo naudojimas labai padeda ieškant ir pritraukiant kandidatus	+	+	+	+	-
	Savo darbe nuolat stengiuosi kurti aiškią žinutę apie save klientams ir kandidatams	+	+	+	+	+
	Savo darbe nuolat kuriu pasitikėjimą, laikausi įstatymų ir etikos standartų	+	+	+	+	+
SKAIDRUMO AKCENTAVIMAS	Esu lengvai pasiekiamas potencialiems kandidatams	+	+	+	+	+
	Savo darbe naudojuosi įvairiomis duomenų bazėmis informacijai patikrinti	+	+	+	+	+
	Mano darbe yra taisyklės ir etikos principai, kurių turiu laikytis	+	+	+	+	+
	Aš naudojuosi tam tikromis technikomis ir metodais ieškant ir pritraukiant kandidatus	+	+	+	+	+
	Ieškant ir pritraukiant kandidatus derinu skirtingas technikas ir metodus	+	+	+	+	+
PATEIKIAMŲ DUOMENŲ MONITORINGAS	Aš nuolat atnaujinu informaciją duomenų bazėse, skelbimuose ir pan.	+	+	+	+	+
	Socialiniai tinklai leidžia man surinkti papildomą informaciją apie kandidatą	+	+	+	+	+
	Prieš pateikdamas pasiūlymą kandidatui tikrinu informaciją susijusią su juo įvairiose šaltiniuose	+	+	+	+	+
	Mano darbe labai svarbus informacijos aiškumas ir tikslumas	+	+	+	+	+
REPRODUKTO- RIUS	Savo darbe naudoju „idealaus“ kandidato bazinių savybių rinkinį	-	-	-	-	-
	Ieškodamas galimų kandidatų vadovaujuosi „idealaus“ kandidato kriterijais	-	-	-	-	-
	Galimiems kandidatams pristatau privalumus būti įtrauktiems į duomenų bazę	+	+	+	+	+
	Galimiems kandidatams stengiuosi suformuoti poreikį būti įtrauktiems į duomenų bazę	-	-	-	-	-

	Reklamuoju savo organizaciją, savo teikiamą paslaugą išorėje siekdamas, kad galimi kandidatai pateiktų savo kontaktus	+	+	+	+	+
VALDYMO	Galimus kandidatus ištraukiu į duomenų bazę be jų atskiro sutikimo	-	-	+	-	-
	Paieškoje naudoju man prieinamą informaciją apie galimus kandidatus jiems nežinant	+	+	+	+	+
	Mano darbe pasitaiko situacijų, kai tenka keisti pirminius užsakovo kriterijus kandidatui	+	+	+	+	+
	Užsakovas gauna tik atrinktų kandidatų sąrašą iš kurio renkasi	+	+	+	+	+
	Užsakovas nedalyvauja galimų kandidatų atrankose, kol kandidatūra nėra atrinkta jo organizacijai	+	+	+	+	+
	Mano darbe pasitaiko situacijų, kai savo nuožiūra skirstau kandidatus užsakovams (pvz. Dvi užsakovų įmonės ieško to paties IT specialisto)	+	-	-	-	-
TARPININKO	Atliekama kandidatų paieška tiek Lietuvoje tiek užsienyje	-	+	+	-	-
	Duomenų bazėje turime ir kandidatų gyvenančių užsienyje	-	+	+	-	-
	Greitas ir tikslus potencialių kandidatų atpažinimas yra mūsų tikslas	+	+	+	+	+
	Užsakovų esame vertinami už kandidatų paieškos efektyvumą	+	+	+	+	+
	Skiriame laiko ir investicijų tobulinti savo profesinius įgūdžius	+	+	+	+	+
	Skiriame investicijų paieškos ir pritraukimo įrankių tobulinimui	+	-	+	+	+
	Sekame rinkos naujienas ir adaptuojame jas savo veikloje	+	+	+	+	+
	Duomenų bazėje yra sukaupta duomenų apie įvairių sričių specialistus	+	-	+	-	-
TRANSFORMATORIAUS	Sudarant sutartį su užsakovu garantuojame rasti užsakovo kriterijus atitinkantį darbuotoją	+	+	+	+	+
	Stengiamės savo sėkmingą patirtį rinkoje pristatyti derantis su naujais užsakovais	+	+	+	+	+
	Stengiamės populiarinti savo teikiamas paslaugas rinkoje	+	+	+	+	+
	Paieškai ir pritraukimui siekiame naudoti naujas technologijas taikomas pasaulinėje rinkoje	+	+	+	+	+
	Mūsų turimos technologijos, taikomi metodai dauguma atvejų yra pažangesni, nei turimi užsakovų	+	-	+	-	+
KOORDINAVIMAS	Siekiame atkreipti užsakovo organizacijos dėmesį į samdos proceso svarbą	+	+	+	+	+
	Užsakovui teikiame konsultacijas, kurios jam padėtų vėlesniame darbuotojo adaptacijos procese	+	+	+	+	+
TARPININKAVIMAS	Užtikriname užsakovo konfidencialumą	+	+	+	+	+
	Užtikriname kandidatų konfidencialumą	+	+	+	+	+
	Tarpininkaujame tarp užsakovo ir kandidato derinant darbo sutarties sąlygas	-	-	-	-	-
ITEISINIMAS	Savo veikloje laikomės įstatymų numatytų reikalavimų	+	+	+	+	+
	Konsultuojame kandidatus apie teisinius darbo sutarties nutraukimo aspektus su buvusiu darbdaviu	-	-	-	-	-
	Savo veikloje elgiamės etiškai	+	+	+	+	+

Interviu ataskaitos

Respondentas R1:

1. Jūsų patirtis darbuotojų paieškos srityje. Nuo 2002 metų
2. Jūsų pareigos. Direktorė
3. Gal galėtumėte papasakoti, kaip yra suteikiama darbuotojų samdos paslauga Jūsų organizacijoje? Kaip vyksta procesas? *Procesas gali būti pagal du algoritmus. Reklama ir rekomendacijos arba aktyvūs skambučiai galimiems užsakovams siūlant savo paslaugą, akcentuojant patikimumą, stabilumą. 99 proc. atrankų prasideda atrankos projektu, kas reiškia, kad užsakovui be išankstinio mokesčio yra teikiama paslauga, o tik radus kandidatą yra pasirašoma sutartis. Toliau suderinus ir aptarus realų paveikslą, ką galima rasti rinkoje, yra pasirašoma sutartis. Po sutarties pasirašymo pradeda atranka. Tiesioginės atrankos vyksta pasitelkus vidinę duomenų bazę, LinkedIn, CV bankus ir pan., kur filtruojama pagal tai, kur būtų galima rasti tokį darbuotoją (rinka, segmentas, įmonės). Taip sudaromas Long listas, kuris derinamas su reikiamu paveikslu ir kontaktuojama su kandidatais. Čia pradamas įmonės ir pozicijos pardavimas. 90 proc. ateina pasikalbėti. Toliau suformuojamas short listas ir klientui pateikiama 5 kandidatai. Išskyrus atvejus, kai dėl labai specifinių savybių kandidatų rasti tiek negalima. Strategija - parodyti įmonei 3-4 kandidatus. Su kandidatais atliekamas 1 pokalbis „X“, vėliau jau pokalbiai vyksta pas užsakovą, be „X“, nebent užsakovas prašo, bet taip būna retai. Dirba su senais klientais ir jau to prireikia tik naujų atveju. Nebent dar atsiranda prieštaravimų tarp duomenų ir reikia įsitikinti. Kandidatai atlieka testą performija.com. „X“ turi licencija ir yra atstovai Lietuvoje. Užsakovui pateikiamas kandidatas su specialisto aprašu. Vėliau seka konsultacija užsakovui, jeigu yra kažkokių neatitikimų ar kyla klausimų.*

Paslauga teikiama be išankstinio mokesčio ir dar teikiama garantija 3 mėn. pakeisti darbuotoją kitu, jeigu paaiškėja, kad buvo padaryta klaida ir kažkas neišsiaiškinta, kas vėliau sąlygoja kandidato netinkamumą. Būna, kad užsakovai procese papildoma reikalavimus, juos keičia, kažko nepasako, kas vėliau procesą verčia pradėti iš naujo. Pvz. nepasako, kad darbas su Liuksemburgo rinka ir reikia Prancūzų kalbos. Jeigu gauna kandidatus, „kyla apetitas“ ir nori gauti dar gerų. Kartais užtenka dviejų kandidatų ar net 1, jeigu yra pasitikėjimas ir tiki mano paslauga, tai klausimų nekyla daug. Žino, kad duodu geriausią. 12 mėn. po sutarties nutraukimo su užsakovu, negalime liesti tos įmonės darbuotojų. Procesas 4-6 savaitės, dažnai padarome per 2-3.

- 3.1. Gal galėtumėte papasakoti plačiau apie susitikimą su užsakovu?
- 3.2. Gal galėtumėte papasakoti plačiau apie savo duomenų bazės sudarymą? *Konsultantai yra susiskirstę sritimis. Į duomenų bazę patenka tik jau pokalbyje buvę kandidatai, ar po pasikalbėjimo LinkedIn, CV atsiuntimo. Tik žinomi. Šiaip tikrai netraukiame, nes būtų bardakas. Patys neskanuojame tiesiog ir tikrai netraukiame į duomenų bazę.*
- 3.3. Gal galėtumėte papasakoti plačiau, kaip ieškote potencialių kandidatų?
- 3.4. Gal galėtumėte papasakoti plačiau apie situacijas, kai duomenų bazėje nerandate reikiamo kandidato? Ką tuomet darote? *Išorinės paieškos kanalai. Rekomendacijos. Per įdarbintus kandidatus. Ieškome tik tikslinėje srityje. Jeigu suprantame, kad nieko nebus, deriname su klientu, bet taip nutinka retai.*
- 3.5. Ar atsirinkdami potencialius kandidatus, naudojate tam tikrą nusistovėjusį jo paveikslą? Tipinius būdingus bruožus, kuriais turi pasižymėti? *Nėra vieno paveikslo, priklauso nuo situacijos. Standartai dažnai atsiranda jau lūkesčiuose, kas atitiktų įvaizdį pvz. vadovo.*
- 3.6. Ar stebite potencialius kandidatus, renkate papildomą informaciją apie juos, ar tikriname turimą informaciją jiems to nežinant? Gal galėtumėte papasakoti, kaip tai vyksta? *Tikrinamos rekomendacijos, bet paklausiamo kontaktų, kam būtų galima paskambinti iš buvusios prieš tai darbovietės. CV info netikriname (išsilavinimas ir pan), tačiau tikriname kalbas. Slaptai tikriname nebent žalingus įpročius ir pan., bet tai labiau žemesnės kvalifikacijos darbuotojai.*

- 3.7. Gal galėtumėte papasakoti, kaip vyksta atrankos? *Sudėtinis procesas. Vieni gali būti kviečiami pirmam pokalbiui, o kitų dar ieškai. Gal kažkas jau bus susitikime su darbdaviu.*
- 3.8. Kiek kandidatų paprastai pateikiate užsakovui rinktis?
4. **Gal galėtumėte papasakoti, kaip pavyksta sudominti ir pritraukti kandidatus?** *Pritraukimas vyksta pačio pirmo kontakto metu. Argumentai, kodėl jam būtų įdomu. Akcentuojama vertė ir nauda. Sukuriamas pasitikėjimo ryšys. Labai svarbus dalykas. Labai svarbus ir darbdavys, pati pozicija, koks jos turinys. 100 proc. darbdavį reikia įvardinti. Net slaptos atrankos metu, mes spaudžiame užsakovą, kad leistų įvardinti pavadinimą tinkamiems kandidatams. Tai yra labai svarbu, nes įvyksta lūžiai. Kažkam nepatinka, tada klausiamo koks darbdavys patiktų ir įsitraukiame į duomenų bazę. Tiems, kurie netinkami kandidatai, būna kad pasakome kitą pavadinimą, kurie realiai yra mūsų klientai, bet ieško tik pasyviai. „Jeigu kažkas bus, tai man sakyk“. Kad kandidatas išlaikytų savo savivertę, liktų pasitikėjimas, čia išlaviruoti yra sunku, bet tenka.*
- 4.1. Gal galėtumėte išskirti kiek Jūsų darbe svarbu potencialaus kandidato pritraukimas? Kiek laiko tam skiriate?
- 4.2. Kaip pritraukiate potencialius kandidatus? Galbūt jie patys Jus randa? *Per rekomendacijas, ir mes juos, ir jie mus randa. Kartais užsimezga ilgų mėnesių bendravimas. Rekomendacijos yra šio biznio variklis. Ateina ir užsakovai, ir kandidatai taip.*
- 4.3. Kaip svarbu nuo pat kontakto pradžios sudominti ir pritraukti kandidatą?
- 4.4. Ar pavyksta pritraukti kandidatą jam neatskleidus darbdavio pavadinimo?
- 4.5. Ar jaučiate, kad dalinatės tais pačiais kandidatais su kitais, tokias pat paslaugas teikiančiais asmenimis rinkoje? *Be abejo. Ir tai vyksta atvirai. Čia atvira rinka, patys kandidatai pasako, kur buvo, ką kalbėjo.*
- 4.6. Kaip laimite konkurencinę kovą dėl potencialių specialistų? *Profesionalumas, tikslumas, greitis. Rekomendacijos. Svarbiausia pagarba klientui iš visų pusių.*
5. **Gal galėtumėte papasakoti, apie įvairių socialinių tinklų reikšmę Jūsų darbe (bendravimas internete, konferencijos, profesinės bendruomenės ir pan.)?** *Personalo vadovų klubas. FB, LINKEDIN, Internetinis puslapis. Geriausia yra kokybiškai atliktas darbas, tai lemia rekomendacijas. Rekomendacijos yra svarbiausias kriterijus mus renkantis.*
- 5.1. Kur ir kaip ieškote naujų pažinčių, kurios būtų naudingos Jūsų darbe?
- 5.2. Kaip naudojate įvairiais socialiniais tinklais internete?
6. **Gal galite papasakoti apie organizacijos prekės ženklo įtaką paieškoje?** *Teikiame rekomendacijas dėl darbdavio įvaizdžio. Stengiamės stiprinti savo brandą, turėti ir laikytis strategijos. Puikiai atliktas darbas - geriausia reklama. Personalo vadovų klubas, fb, tam tikra reklama, aktyvūs skambučiai ieškant užsakovų.*
- 6.1. Kaip pasikeičia darbuotojų paieška ieškant organizacijai turinčiai stiprų prekės ženklą, lyginant su mažai žinomu darbdaviu? *Stiprus prekės ženklas visada padeda. Mūsų tikslas yra kuo greičiau geram kandidatui atskleisti darbdavį.*
- 6.2. Kaip manote, ar svarbu Jūsų darbe turėti stiprų prekės ženklą? Kaip juo naudojate?
- 6.3. Kaip prisidedate prie prekės ženklo stiprinimo?
7. **Gal galite papasakoti plačiau apie skaidrumą Jūsų darbe, konfidencialumą ir etikos problemas? Kokios problemos kyla? Kaip jas sprendžiate?** *Problemu nėra. Sutartys, konfidencialumas aprašytas jų punkte. Esame atviri ir skaidrūs. Iš segmento dirbame tik su lyderiu, labai retai su 2 įmonėmis, bet antram visada pasakom, kad dirbam su įmone x ir iš jos žmonių neieškosim. Kliento pasirinkimas, ar jam tinka, ar ne.*
- 7.1. Kiek naudojimate įvairiomis duomenų bazėmis, buvimas prieinamu daro įtakos pasitikėjimo sukūrimui? *Sukuria atvirumo artumo, įspūdj.*
- 7.2. Kaip stipriate kandidatų pasitikėjimą Jūsų teikiama paslauga? *Rekomendacijos. Visada stengiamės, kad kandidatai po pokalbio būtų pakeltos savivertės, net, jeigu yra netinkami, stengiamės profesionaliai ir pozityviai užbaigti kontaktą. Sutariame, kad atsiradus tinkamai pozicijai jiems bus paskambinta, jų informacija išsaugota. Visada planuojame, kad eidami į pokalbius kandidatai nesutiktų galimai žinomų asmenų iš panašios organizacijos ir pan.*

Kartą teko net pakeisti kandidato karjeros kryptį. Išsikalbėjom ir buvo priimtas labai kardinalaus pokyčio sprendimas.

8. Gal galite papasakoti apie informacijos pateikimą tiek darbdaviui, tiek kandidatams? Kiek Jūsų darbe yra svarbus informacijos naujumas ir tikslumas?

8.1. Ar prieš pateikiant pasiūlymą kandidatui papildomai tikriname jo duomenis, galbūt tikriname rekomendacijas ir pan.? *Rekomendacijas visada tikriname, kai kurią info ir iš CV, bet tikrai ne visą. Slaptas skambutis arba skambutis buvusiam darbdaviui, kontaktui, kurį duoda pats kandidatas.*

8.2. Kiek svarbi tiksli informacija apie darbdavį? Kiek jos yra pateikiama kandidatui? *Svarbu pateikti reikiamą informaciją, tokią kuri atsakytų, kodėl jam verta, sukurtų vertę. Dažnai važiuojame pas užsakovus, kad suprastume jų darbą. Į gamyklas, cechus. Mes puikiai išmanome ne tik personalo dalį, bet ir visą darbo procesą, todėl galime pajausti, koks žmogus ten gali pakelti vertę. Taip pat, tai padeda mums palaikyti profesionalo įvaizdį, nes su kandidatais galime diskutuoti apie darbo esmę. Iš pat pradžių perspėjame užsakovus, kad turime žinoti viską, nes tai lemia sėkmę. Visko būna, bet iš šalies darbdavių netikriname. Jeigu atsiranda nesusikalbėjimas ir nesupratimas, tiesiog nebedirbame kartu.*

9. Gal galite prisiminti situacijas, kai teko susidurti, kad darbdavio noras, nevisiškai atitinka situaciją rinkoje, pvz. darbuotojų su tam tikromis charakteristikomis tiesiog nėra? Kaip sprendžiamos tokios situacijos? Kalbamės, deriname galimybes. Turime didžiulį klientų pasitikėjimą, todėl jie vertina mūsų išmonę ir patirtį šioje srityje. Jeigu nėra, mes pasakome ir ieškome, kur reikalavimai gali mažėti jau nuo pat pradžių.

10. Gal galite prisiminti situaciją, kai teko ieškoti darbuotojų visiškai nežinomam darbdaviui? Kaip pavyksta rasti darbuotojus? Stengiamės pateikti kiek įmanoma ankščiau info apie darbdavį tinkamam kandidatui.

11. Gal galite prisiminti situaciją, kai vienu metu dirbote su keliais identiškais projektais? Kaip paskirstote potencialius darbuotojus? Geriausio darbuotojo tiesiog nėra. Yra tik labiausiai tinkantis (juokiasi). Nėra vienodų projektų, vis tiek kažkas skiriasi. Pirmiausia ieškom abonementą turintiems užsakovams, paskui eina visi kiti.

12. Kokios pagrindinės priežastys, kodėl darbdaviai renkasi jūsų paslaugas? Atvirumas ir išankstinio mokesčio nebuvimas. Mes esam labai naudingi. Prisiimame daug rizikos tiek pradžioje, tiek jau suradę klientą.

13. Kiek svarbus yra tobulėjimas Jūsų darbe? Investicijos į technologinius sprendimus, seminarai? Daug investuojame į darbuotojus. PVPA 3 mėn. mokymai. Kompetencijų augimas yra labai svarbus. Konferencijos. Po 6 mėn jau gali daryti atrankas, po 2 metų gali daryti ir vadovų atrankas. Nuolat tobulėjame.

14. Kokį įvaizdį stengiatės sukurti bendraudami su darbdaviais ir potencialiais kandidatais? Ką apie Jūsų įmonę dažniausiai mano darbdaviai ir kandidatai? Kokią jų nuomonę stengiatės sukurti? Niekada nelaužom taisyklių. Garantuojame konfidencialumą ir anonimiškumą. Svarbiausia yra susidirbimas su klientu. Pajautimas adekvačių reikalavimų ir pasitikėjimas. Yra išsiaiškinami lūkesčiai ir poreikiai, sudaromas tam tikras „paveikslas“ (asmeninės savybės, darbo procesas, ko tikisi ateityje iš darbuotojo (darbinis arklys ar kylanti žvaigždė ir pan.), motyvacinė sistema, atlygis. Mes matome, kas galima, o kas ne jau pirmo derinimo metu ir pasikalbame, kad lūkesčiai būtų adekvatūs. Pasakome, ką reikėtų akcentuoti, kaip save pozicionuoti. Patys į skelbimus suformuluojame tam tikrą darbdavio įvaizdį tai organizacijai. Patariame ir kandidatams, ko geriau nesakyti ar ką išryškinti.

14.1. Kaip manote, kas yra svarbiausi dalykai, kurie jiems turėtų asocijuotis su jumis? *Visada atliekame darbą puikiai, čia mūsų vizitinė kortelė. Pasitikėjimas, greitis ir pagarba. Mūsų verslas yra įmonės, ne fiziniai asmenys, todėl orientuojamės į organizacijas.*

15. Gal yra kažkas, apie ką dar galėtume pasikalbėti?

Respondentas R2:

1. **Jūsų patirtis darbuotojų paieškos srityje.** Nuo 2004 metų
2. **Jūsų pareigos.** Veiklos vadovė/konsultantė
3. **Gal galėtumėte papasakoti, kaip yra suteikiama darbuotojų samdos paslauga Jūsų organizacijoje? Kaip vyksta procesas?** *Mūsų darbe vyrauja sektorinė paieška. IT, finansai ir marketingas. Ieškoma specialistų, vidurinės ir aukščiausios grandies vadovų. Su užsakovu aptariami lūkesčiai, darbo pobūdis, reikiamos kompetencijos, atlygis ir pan. Jau kalbant pradedamas sudaryti planas, kuris atspindėtų užsakovo interesus. Toliau seka plano sudarymas ir prasideda kandidatų paieška pagal numatytus kriterijus. Pritraukus ir atrinkus kandidatus vyksta 1 pokalbis CVO, kur atliekamas ir testas bendrosioms kompetencijoms, ir 1-3 pokalbiai su CVO atstovu ir darbdaviu kartu. Skiriama praktinė užduotis kandidatui. Ją paruošia darbdavys. Pats paieškos procesas prasideda nuo imties, ir kur kandidatą rasti nusprendimo. Visas procesas 4-6 savaitės. Pati paieška 3 savaitės. Jeigu kandidatas įdarbinus pasirodo netinkamas per tam tikrą laiką, vėl ieškome iš naujo. Pasitaiko retai. Su kandidatu jau nebendraujame, nuo įdarbinimo mes jau nebedalyvaujame.*
 - 3.1. Gal galėtumėte papasakoti plačiau apie susitikimą su užsakovu? *Dažniausios problemos atlygis, lūkesčiai ir kompetencijos. Pokalbio su užsakovu metu tenka pasakyti „ Stop, pagalvokime ar tikrai to reikia“. Patariame klientui, ką daryti ir ko ne. Prieš plano sudarymą stengiamės supažindinti užsakovą su realia situacija, „nuleisti ant žemės“, jeigu žinome, kad tikrai nepavyks to pasiekti. Darbdaviai dažniausiai yra linkę savo poreikius pergalvoti. Jeigu matome, kad darbdavys nėra atviras, turi kažkokių neigiamų niuansų ar jo lūkesčių negalėsime patenkinti, tenka atsisveikinti ir užsakymo nepriimame.*
 - 3.2. Gal galėtumėte papasakoti plačiau apie savo duomenų bazės sudarymą? *Duomenų bazės specialiai nesudariniame, ji pasipildo tik natūraliu būdu vykdant užsakymus. Su poreikiu, konkrečiu atveju.*
 - 3.3. Gal galėtumėte papasakoti plačiau, kaip ieškote potencialių kandidatų? *LinkedIn, įvairios CV duomenų bazės, rekomendacijos - pats pagrindinis. Daug dirbame per rekomendacijas, taip gauname ir kontaktų ir tiesiog CV, kurie nusprendžia keisti darbą ir paklausia, gal ieškome.*
 - 3.4. Gal galėtumėte papasakoti plačiau apie situacijas, kai duomenų bazėje nerandate reikiamo kandidato? Ką tuomet darote? *Grįžtame pas užsakovą ir pergalvojame kriterijus. Kompromiso ieškojimas.*
 - 3.5. Ar atsirinkdami potencialius kandidatus, naudojate tam tikrą nusistovėjusį jo paveikslą? Tipinius būdingus bruožus, kuriais turi pasižymėti? *Tipinio greičiau ne. Tiesiog kaskart žiūrime pagal kriterijus, kurie iškelti užsakovo. Bendrieji, plius asmenybiniai. Būna pasimato, kad „čia tikrai SEB žmogus“. Tiesiog iš pokalbio matai, kad ten tinka, o ten ne. Tiesiog matosi: „tos įmonės žmogus“. Čia matyt per patirtį ateina. Dėmesys visada skiriamas patirčiai, žiūrima ar tai analitikas mokantis dirbti su tam tikru įrankiu.*
 - 3.6. Ar stebite potencialius kandidatus, renkate papildomą informaciją apie juos, ar tikrinatė turimą informaciją jiems to nežinant? Gal galėtumėte papasakoti, kaip tai vyksta? *Stebėjimas neatliekamas. Informacijos irgi netikriname. Nebent pavieniai atvejai, kai tai taikoma, bet čia jau tikrai labai retai.*
 - 3.7. Gal galėtumėte papasakoti, kaip vyksta atrankos? *Surandamas kontaktas pagal kriterijus, ieškoma visur kur turimas priėjimas, kontaktai. Kontaktuojama LinkedIn, el.paštu, telefonu, laukiama atsako. Paraleliai vyksta keli procesai, su vienu kontaktuojama, kitas kviečiamas į pokalbį. Pokalbio metu pateikiamas klausimynas. Viską lemia, kokią darbo vietą turi.*
 - 3.8. Kiek kandidatų paprastai pateikiate užsakovui rinktis? *5*
4. **Gal galėtumėte papasakoti, kaip pavyksta sudominti ir pritraukti kandidatus?** *Kandidatų pritraukimas prasideda nuo išėjimo į išorę su laišku ar žinute apie darbo pasiūlymą. Kuo daugiau informacijos apie darbo vietą ir patinkančius dalykus, tuo didesnė tikimybė pritraukti. Reikia labai*

daug informacijos, todėl stengiamės išklausti, kokie kandidato poreikiai ir lūkesčiai. Suderinimas yra pagrindas. Pasitaiko, kad kandidatas atsisako, ar darbdavys perkalba likti.

- 4.1. Gal galėtumėte išskirti kiek Jūsų darbe svarbu potencialaus kandidato pritraukimas? Kiek laiko tam skiriate? *Labai svarbu, tai vienas esminių dalykų, nes kandidatai šiandien renkasi. Tai yra sunkus darbas. Galima sakyti tam skiriame visas 3 savaites viso paieškos laiko.*
- 4.2. Kaip pritraukiate potencialius kandidatus? Galbūt jie patys Jus randa? *Per rekomendacijas, ir mes juos ir jie mus randa.*
- 4.3. Kaip svarbu nuo pat kontakto pradžios sudominti ir pritraukti kandidatą? *Labai svarbu. Yra daug skirtingų niuansų, bet mūsų tikslas, kad ateitų į pokalbį, o tada jau spręstų. Būna, kad ateina nenorėdamas, o paskui išryškiname kartu diskutuodami jo norą keisti darbą.*
- 4.4. Ar pavyksta pritraukti kandidatą jam neatskleidus darbdavio pavadinimo? *Taip, piešiamas bendras turimos info paveikslas. Derinama klientas ir kandidatas tarpusavyje. Prie kliento deriname kandidatą. Jau galime nuspėti kaip kandidatas sureaguos į darbdavį, todėl stengiamės išryškinti teigiamus dalykus. Kai reikia savo įvaizdžiu pastipriname, bet viską lemia informacija apie darbdavį, darbo vietos sąlygos.*
- 4.5. Ar jaučiate, kad dalinatės tais pačiais kandidatais su kitais, tokias pat paslaugas teikiančiais asmenimis rinkoje? *Taip. Kandidatai renkasi ir jie yra laisvi bendrauti su kuo nori, svarstyti skirtingus pasiūlymus.*
- 4.6. Kaip laimite konkurencinę kovą dėl potencialių specialistų? *Labiausiai lemia, kokią darbo vietą turime tuo metu. Susikalbėjimas, patirtis ir žinojimas.*
5. **Gal galėtumėte papasakoti, apie įvairių socialinių tinklų reikšmę Jūsų darbe (bendravimas internete, konferencijos, profesinės bendruomenės ir pan.)?** *Su įmonėmis daugiau per konferencijas, rengiam seminarus. Kandidatai tiesiog ateina per rekomendacijas tiek darbdavių, tiek įdarbintų žmonių. Su kandidatais kažko tokio nedarome, tiesiog naudojames socialiniais tinklais juos pasiekti, kai turime pasiūlymą. Nesistengiame ieškoti per universitetus, nes netinka kompetencija, mes ieškome jau su patirtimi kažkokiu konkrečiu atveju.*
 - 5.1. Kur ir kaip ieškote naujų pažinčių, kurios būtų naudingos Jūsų darbe? *Tik ieškant užsakovy, ne kandidatų.*
 - 5.2. Kaip naudojate įvairiais socialiniais tinklais internete? *Kaip įrankiu užmegzti kontaktą.*
6. **Gal galite papasakoti apie organizacijos prekės ženklo įtaką paieškoje?** *Svarbu. Esant nepatraukliam darbdaviui, tiesiog ryškiname teigiamas puses, stiprias vietas.*
 - 6.1. Kaip pasikeičia darbuotojų paieška ieškant organizacijai turinčiai stiprų prekės ženklą, lyginant su mažai žinomu darbdaviu? *Paprastiau pritraukti, nereikia tiek daug informacijos, nes kandidatas pats daug dalykų žino.*
 - 6.2. Kaip manote, ar svarbu Jūsų darbe turėti stiprų prekės ženklą? Kaip juo naudojate? *Rinka yra specifinė. Viskas vyksta per konkrečius darbus ir patirtį. Labai svarbios rekomendacijos, tai pagrindinė reklama.*
 - 6.3. Kaip prisidedate prie prekės ženklo stiprinimo? *Kuriamas pasitikėjimas per paslaugos kokybę. Akcentas į tarpininkavimą ir pagalbą. Esame tarpininko vaidmenyje. Stengiamės suderinti poreikius. Padedame. Patariame ką daryti kitaip, kad būtų geriau, kaip akcentuoti plusus. Įspėjame, kad bus sunku rasti.*
7. **Gal galite papasakoti plačiau apie skaidrumą Jūsų darbe, konfidencialumą ir etikos problemas? Kokios problemos kyla? Kaip jas sprendžiate?** *Viskas yra sutarčių principu. Pasirašomos ir konfidencialumo sutartys, jeigu reikia. Problemų nekyla. Kandidato antrą kartą niekam nedarbiname. Duomenų bazės tik mūsų vidinės, kur talpiname info, informacija be sutikimo nesidaliname. Kandidatui sutikus, tik pateikiame jo informaciją darbdaviui.*
 - 7.1. Kiek naudojimas įvairiomis duomenų bazėmis, buvimas prieinamu daro įtakos pasitikėjimo sukūrimui? *Lengvina paiešką.*
 - 7.2. Kaip stipriname kandidatų pasitikėjimą Jūsų teikiama paslauga? *Čia vėl patirtis ir konkretūs darbai, iš ko seka rekomendacijos. Daugiausia dirbame su tais pačiais klientais, jau sukurtas pasitikėjimas. Kviečiame kalbėtis. Aiškintis, kas, kaip, kodėl. Per pasikalbėjimą*

padedam suprasti, išgryninti ko norima. Kartais net pavyksta padėti kandidatui suprasti, kad jo visai kita sritis arklukas. Atrankų metu stengiamės patarti.

8. **Gal galite papasakoti apie informacijos pateikimą tiek darbdaviui, tiek kandidatams? Kiek Jūsų darbe yra svarbus informacijos naujumas ir tikslumas? Informacija labai svarbi, visada atsinaujiname informaciją. Kartais tenka bendrauti su kandidatu ilgą laiką, todėl šiek tiek sekame jo pokyčius ir pasiteiravę vis įsitraukiame gal seminarą gal kursus, gal dar kažkokius pokyčius.**
 - 8.1. Ar prieš pateikiant pasiūlymą kandidatui papildomai tikriname jo duomenis, galbūt tikriname rekomendacijas ir pan.? *rekomendacijas tikriname, pačios info iš CV tikrai ne.*
 - 8.2. Kiek svarbi tiksli informacija apie darbdavį? Kiek jos yra pateikiama kandidatui? *Svarbiausia informacija apie darbo vietą, pobūdį. Būna, kad atskleidus darbdavį kandidatai atsisako. Pateikiama tiek, kiek atliepia jo lūkesčius, kad patenkintų būtent tuos poreikius, ką turi kandidatas.*
9. **Gal galite prisiminti situacijas, kai teko susidurti, kad darbdavio noras, nevisiškai atitinka situaciją rinkoje, pvz. darbuotojų su tam tikromis charakteristikomis tiesiog nėra? Kaip sprendžiamos tokios situacijos?**
10. **Gal galite prisiminti situaciją, kai teko ieškoti darbuotojų visiškai nežinomam darbdaviui? Kaip pavyksta rasti darbuotojus?**
11. **Gal galite prisiminti situaciją, kai vienu metu dirbote su keliais identiškais projektais? Kaip paskirstote potencialius darbuotojus? *Nedirbame taip. Skirstome pagal kompetencijas, jokių kitų interesų nėra.***
12. **Kokios pagrindinės priežastys, kodėl darbdaviai renkasi jūsų paslaugas? *Žinojimas ir patirtis. Gera patirtis yra geriausia reklama. Rekomendacijos. Esame atviri.***
13. **Kiek svarbus yra tobulėjimas Jūsų darbe? *Investicijos į technologinius sprendimus, seminarai? Mes sekame, kas vyksta rinkoje. Visada išmanome, kas yra rinkoje. IT sprendimai neimponuoja. Seminarai. Svarbiausia yra patirtis, kasdienė patirtis.***
14. **Koki įvaizdį stengiatės sukurti bendraudami su darbdaviais ir potencialiais kandidatais? Ką apie Jūsų įmonę dažniausiai mano darbdaviai ir kandidatai? Kokią jų nuomonę stengiatės sukurti? *Partnerystė ir pagalba. Mūsų klientas yra įmonės, į juos orientuojamės, ne į kandidatą. Rekomendacijos suveikia ir užsakovų augimui ir kandidatų. Patariame darbdaviams, kaip jie turėtų kalbėti, ką akcentuoti. Problemos nesprendžiam, bet padedam pagerinti.***
 - 14.1. Kaip manote, kas yra svarbiausi dalykai, kurie jiems turėtų asocijuotis su jumis?
15. **Gal yra kažkas, apie ką dar galėtume pasikalbėti?**

Respondentas R3:

1. **Jūsų patirtis darbuotojų paieškos srityje. 10 metų**
2. **Jūsų pareigos. *Konsultantas***
3. **Gal galėtumėte papasakoti, kaip yra suteikiama darbuotojų samdos paslauga Jūsų organizacijoje? Kaip vyksta procesas? *Nedirbame su bet kuo. Užsakovas turi būti „be šešėlių“. Jeigu eigoje gauname neigiamos informacijos, bendradarbiavimą galime nutraukti. Tai įtraukta į kontraktą. Klientai dažnai yra ne vienkartiniai, o nuolat tie patys, todėl vieni kitus jau gerai žinome.***
 - 3.1. Gal galėtumėte papasakoti plačiau apie susitikimą su užsakovu? Kas yra svarbiausia? *Poreikių išsigryninimas. Turime būti tikri, kad teisingai vieni kitus suprantame, labai tiksliai įsivardinti, ko kandidate reikia ieškoti (vertybės, gebėjimai ir pan.). Su nauju užsakovu svarbu suprasti jo verslo principus, ką žmogus realiai veiks toje organizacijoje, kokia jos kultūra.*
 - 3.2. Gal galėtumėte papasakoti plačiau, kaip ieškote potencialių kandidatų? *Duomenų bazės: vidinės ir LinkedIn, išoriniai skelbimai, įdarbintų kandidatų rekomendacijos, turimi CV duomenų bazėje, asmeniniai-profesiniai kontaktai. Draugams darbų neieškome, bet šiame darbe svarbu kurti asmeninius kontaktus su bendru interesų galinčiais turėti asmenimis.*
 - 3.3. Gal galėtumėte papasakoti plačiau apie situacijas, kai duomenų bazėje nerandate reikiamo kandidato? Ką tuomet darote? *Ieškome išorėje. Mūsų duomenų bazė tokia, kad jau sunku*

rasti kandidatų, kurių bazėje nebūtų, ypač apie retas specialybes kalbant. Na, o jeigu jau niekur nerandame... Einame pas užsakovą ir aiškinamės situaciją, kas yra, ką galima „paduoti“. Naujokams būna užduotis rasti naujo potencialo, tai būna sunku, kartais randa, bet dažniausiai jau visus mes turim. Geriausių nėra tiek jau daug, kurie dar pas mus nebuvo. Darbiname tik vieną kartą, nebent užsakovas prašo, kad surastume tam žmogui kažkokią kitą vietą, bet čia vienietinis variantas toks buvo, kad kandidatą įdarbinome 2 kartus.

- 3.4. Ar atsirinkdami potencialius kandidatus, naudojate tam tikrą nusistovėjusį jo paveikslą? Tipinius būdingus bruožus, kuriais turi pasižymėti? *Mes ieškome žmonių išmanančių savo sritį, kokių ieškome, tokius ir traukiame, o paskui jau filtruojame pagal užsakovo pageidavimus. Turime programas, kurios leidžia iš kandidato CV atsirinkti tai kas reikalingas. Jau senokai nevirtome ir neskaitome viso CV.*
- 3.5. Ar stebite potencialius kandidatus, renkate papildomą informaciją apie juos, ar tikrinatė turimą informaciją? Gal galėtumėte papasakoti, kaip tai vyksta? *Viso potencialo tikrai netikriname, čia jau eigoje, jeigu matome, kad tinka, tuomet žiūrime, kokiu kanalu galima būtų gauti informacijos. Gal pažintys, gal buvę kolegos, kas prieinama, tą ir naudojame, įvertinant, kad konfidencialumas būtų išlaikytas. Talentų paieška nėra pati geriausia paieška verslo prasme, nes reikalavimų yra daug... ir sunku rasti kandidatus, organizacijos turi daugybę savo testavimo sistemų, kas dar labiau apsunkina tikimybę rasti talentą, todėl tikrąja talentų paieška beveik niekas neužsiima.*
- 3.6. Gal galėtumėte papasakoti, kaip vyksta atrankos? *Skambiname ir kviečiame pokalbiui. Jeigu sutinka, tuomet 1-2 pokalbiai su mumis, prieš susitinkant su užsakovu dar turime 1 paruošiamąjį pokalbį. Užsakovui pateikiame dažniausiai 3 jau gerus kandidatus. Būna, kad netinka ir nori dar kažko geresnio, bet kartais tenka „nuleisti ant žemės“ – imi kažkurį arba ir šitų jau nebus rytoj.*

4. Gal galėtumėte papasakoti, kaip pavyksta sudominti ir pritraukti kandidatus?

- 4.1. Gal galėtumėte išskirti kiek Jūsų darbe svarbu potencialaus kandidato pritraukimas? Kiek laiko tam skiriate? *Tai labai svarbus momentas. Paskambiname ir pirmiausia pardavinėjame susitikimą, kad žmogus sutiktų pasikalbėti apie galimybę. Telefonu detalių daug neatskleidžiame. Sunku įvertinti kiek laiko tai darai. Vienus kalbini telefonu, kitus jau gyvai, dar su kitu jau gal turi antrą pokalbį dėl tos pačios pozicijos. Ir visa tai pritraukimas. Tai svarbu, ir ne visada pavyksta.*
- 4.2. Kaip pritraukiate potencialius kandidatus? Galbūt jie patys Jus randa? *Išoriniai skelbimai portaluose, mūsų puslapyje. Kartais gauname CV tiesiog į „ateitį“, bet dažniausiai gerų reikia ieškoti. Būna per rekomendacijas ateina ieškantys pokyčių. Labai priklauso nuo pozicijos.*
- 4.3. Kaip svarbu nuo pat kontakto pradžios sudominti ir pritraukti kandidatą? *Kaip ir kalbėjome tai svarbus momentas, nes arba dirbam toliau arba atsisveikinam iš karto. Jeigu žmogus neina su tavimi į kontaktą jam nieko negali padaryti. Kas tau iš to, kad jį turėsi duomenų bazėje, jei jis sako, kad darbo nekeis.*
- 4.4. Ar pavyksta pritraukti kandidatą jam neatskleidus darbdavio pavadinimo? *Mes akcentuojame darbo turinį. Ką, kaip, su kuo. Pabrėžiame privalumus, ypač su rinkos naujokais. Kažkiek kuriame darbdavio prekės ženklą kandidatams, dėliojamės „vyšniais ant torto“. Darbdavys svarbu, būna pasako, kad aš ten nedirbsiu. Turim rasti, kas ten gero ir akcentuoti.*
- 4.5. Ar jaučiate, kad dalinatės tais pačiais kandidatais su kitais, tokias pat paslaugas teikiančiais asmenimis rinkoje? *Žinoma yra konkurencija, šiandien kandidatą turi, o jeigu užsakovas dar nori paieškoti geresnio, jau ir to gero surasto būna nelieka.*
- 4.6. Kaip laimite konkurencinę kovą dėl potencialių specialistų? *Ne visada laimime... Padeda mūsų pačių prekės ženklas, nes daug kas vyksta per rekomendacijas. Dažnai svarbu laikas. Uždelsi ir kandidato nebeturi.*

- 5. Gal galėtumėte papasakoti, apie įvairių socialinių tinklų reikšmę Jūsų darbe (bendravimas internete, konferencijos, profesinės bendruomenės ir pan.)?**
- 5.1. Kur ir kaip ieškote naujų pažinčių, kurios būtų naudingos Jūsų darbe? *Įvairios konferencijos, renginiai, kuriuos ir patys organizuojame. Pranešimai. Daug dirbame, kad būtume matomi rinkoje. Priklausome tam tikroms bendruomenėms, kuriuos gali vienyti įdomius kandidatus. Renginiai, projektai su universitetais, jaunimo organizacijomis. Tikrai darome daug, kad būtume žinomi.*
- 5.2. Kaip naudojate įvairiais socialiniais tinklais internete? *Dalinamės rinkos naujienomis, naudingomis nuorodomis apie CV rašymą, pokalbius ir pan. Edukuojame per Facebook, LinkedIn ir pan. Kuriamo savo profesionalų įvaizdį.*
- 6. Gal galite papasakoti apie organizacijos prekės ženklo įtaką paieškoje?**
- 6.1. Kaip pasikeičia darbuotojų paieška ieškant organizacijai turinčiai stiprų prekės ženklą, lyginant su mažai žinomu darbdaviu? *Pirmiausia, žinomas dar nėra geras. Jeigu rinkoje įmonė suvokiama, kaip patrauklus darbdavys, žinoma, kad yra lengviau sudominti kandidatą, tačiau iš karto mes neatskleidžiame, kas bus darbdavys sėkmės atveju. Mažai žinomas organizacijas mes konsultuojame, ką akcentuoti, kas rinkoje svarbu, kad pritraukti geriausiai. Kartais ir žinomiems prireikia konsultacijos, kas svarbu norint pritraukti gerus specialistus. Mes tą darome, patariame, ką akcentuoti. Geram darbdaviui santykinai yra lengviau pritraukti, žinoma, tačiau svarbiausia yra darbo turinys pritraukiant pradinėje stadijoje.*
- 6.2. Kaip manote, ar svarbu Jūsų darbe turėti stiprų prekės ženklą? Kaip juo naudojate? *Mes jį kuriame ir daug investuojame į jį. Jis labai svarbus. Gal ne tiek dėl kandidatų, kiek dėl užsakovų. Mūsų pagrindinis klientas yra organizacijos.*
- 6.3. Kaip prisidedate prie prekės ženklo stiprinimo? *Dirbame taip, kad gautume 100 proc. rekomendacijas ir pasitenkinimą. Atstovaujame įvairiuose renginiuose, dalinamės nuomone spaudoje ir pan.*
- 7. Gal galite papasakoti plačiau apie skaidrumą Jūsų darbe, konfidencialumą ir etikos problemas? Kokios problemos kyla? Kaip jas sprendžiate? Dauguma klientų yra nuolatiniai**
- 7.1. Kiek naudojimas įvairiomis duomenų bazėmis, buvimas prieinamu daro įtakos pasitikėjimo sukūrimui? *Kuo esi matomesnis, turi daugiau įvairių skelbimų, tuo kandidatui aiškiau, kas tu esi. Labai svarbu būti pastebėtu ir atpažįstamu.*
- 7.2. Kaip stiprinate kandidatų pasitikėjimą Jūsų teikiama paslauga? *Vienareikšmiškai teikiame kokybiškas paslaugas, garantuojame konfidencialumą. Esame gana vieši, kontaktai atviri, galima pamatyti mus interneto svetainėje.*
- 8. Gal galite papasakoti apie informacijos pateikimą tiek darbdaviui, tiek kandidatams? Kiek Jūsų darbe yra svarbus informacijos naujumas ir tikslumas?**
- 8.1. Ar prieš pateikiant pasiūlymą kandidatui papildomai tikriname jo duomenis, galbūt tikriname rekomendacijas ir pan.? *Prieš pateikiant kandidatus užsakovui, juos tikrai patikriname. Rekomendacijas, prieš tai buvusius darbdavius. Turime žinoti, kad kandidatas tikrai geras ir tinkamas užsakovui.*
- 8.2. Kiek svarbi tiksli informacija apie darbdavį? Kiek jos yra pateikiama kandidatui? *Svarbiausia yra informacija apie darbo turinį, darbdavys yra įvardijamas vėliau. Informacija be abejonės yra tiksli, o dėl kiekio tai... eigoje tos informacijos apteikiama vis daugiau, bet iš esmės pateikiama esminė informacija apie darbą ir organizaciją. Kandidatas visada gali klausti papildomos informacijos, jeigu to nori. Nors pavadinimo ir nesakome, informaciją perduodame tiksliai ir be interpretacijų.*
- 9. Gal galite prisiminti situacijas, kai teko susidurti, kad darbdavio noras, nevisiškai atitinka situaciją rinkoje, pvz. darbuotojų su tam tikromis charakteristikomis tiesiog nėra? Kaip sprendžiamos tokios situacijos? Jau pradinėje stadijoje diskutuojame su užsakovu, nes iš kart matome, ką galima ir ko ne. Būna, kad radus gerus, nori dar geresnių, bet pasakome, kad gali nebebūti ir to, kas yra šiandien. Labai priklauso nuo pozicijos, tačiau kalbant apie retas, tai**

vienareikšmiškai, kai yra 3 variantai visoje rinkoje, ir iš tų 3 tik 1 sutinka kalbėtis, tai lieka 1 iš 1. Imi arba neturi.

- 10. Gal galite prisiminti situaciją, kai teko ieškoti darbuotojų visiškai nežinomam darbdaviui? Kaip pavyksta rasti darbuotojus?** *Gana dažna situacija. Akcentuojamės į darbo turinį ir darbdavio privalumus. Tiesiog tenka daugiau pasakoti apie darbdavį, išnaudoti savo vardą, pavyzdžius rinkoje. Nesame linkę reklamuotis, kas yra mūsų klientai, tačiau pokalbio metu pateikiame pavyzdžius, kurie buvo sėkmingi ir dabar yra vieni geidžiamiausi darbdavių.*
- 11. Gal galite prisiminti situaciją, kai vienu metu dirbote su keliais identiškais projektais? Kaip paskirstote potencialius darbuotojus?** *Su identiškais nedirbame. Vienu metu neieškome to paties, arba iš tų pačių organizacijų. Turime nuolatinius klientus ir tarp jų neieškome, kad pakeistume tarp jų kažką.*
- 12. Kokios pagrindinės priežastys, kodėl darbdaviai renkasi jūsų paslaugas?** *Vardas, patikimumas, paslaugų kokybė, turime didelę komandą, investuojame į darbuotojus. Esame rinkos lyderiai.*
- 13. Kiek svarbus yra tobulėjimas Jūsų darbe? Investicijos į technologinius sprendimus, seminarai?** *Darbuotojai gauna daug mokymų, stengiamės išnaudoti, kas yra geriausio ne tik Lietuvoje. Duomenų bazės su paprastinaniais darbą sprendimais, daug dalykų automatizuota.*
- 14. Kokį įvaizdį stengiatės sukurti bendraudami su darbdaviais ir potencialiais kandidatais? Ką apie Jūsų įmonę dažniausiai mano darbdaviai ir kandidatai? Kokią jų nuomonę stengiatės sukurti?**
 - 14.1. Kaip manote, kas yra svarbiausi dalykai, kurie jiems turėtų asocijuotis su jumis?** *Esame geriausi rinkoje. Galime atlikti darbą geriausiai, turime resursus ir pasitikėjimą. Rekomendacijos tai įrodo. Turime savo kainą, tačiau turime ir geriausių komandą. Esame profesionalai. N nedirbam su prastais darbdaviais, todėl neturim problemų. Dirbame tik su geriausiais darbdaviais, kurie neturi jokių mums žinomų faktų apie prastas darbo sąlygas, nesąžiningą atsiskaitymą ir pan. Viskas remiasi sutartimis, todėl problemų nekyla.*
- 15. Gal yra kažkas, apie ką dar galėtume pasikalbėti?**

Respondentas R4:

- 1. Jūsų patirtis darbuotojų paieškos srityje.** *6 metai*
- 2. Jūsų pareigos.** *Vadovas*
- 3. Gal galėtumėte papasakoti, kaip yra suteikiama darbuotojų samdos paslauga Jūsų organizacijoje? Kaip vyksta procesas?** *Pirmiausia pasirašoma sutartis. Toliau seka organizacijos pranašumų formavimas, ir detalus pozicijos aprašo sudarymas, praktinių testų pasitvirtinimas, kandidatų pritraukimas, pirmas pokalbis su kalbų patikra, 2-3 kandidatų pristatymas klientui, grįžtamasis pokalbis su užsakovu apie kandidatus, praktinių užduočių su finalininkais atlikimas, užsakovo sprendimas ir susitarimas dėl kandidato darbo pradžios, bei priėmimo-perdavimo akto pasirašymas.*
 - 3.1. Gal galėtumėte papasakoti plačiau apie susitikimą su užsakovu? Kas yra svarbiausia?** *Svarbiausia tiksliai išsiaiškinti, kokio kandidato tikisi užsakovas, ir kokie yra organizacijos kultūriniai, vertybiniai principai.*
 - 3.2. Gal galėtumėte papasakoti plačiau, kaip ieškote potencialių kandidatų?** *Paiėškos šaltiniai yra įmonės-donorai, duomenų bazė, karjeros portalai, darbo skelbimų portalai, LinkedIn grupės ir kiti soc. tinklai (populiarėjantis Sharerecruit). Kaip ieškau, labai priklauso nuo pozicijos. Vienas variantas yra peržiūrėjimas jau turimų kontaktų, su jais stengiuosi nuolat palaikyti ryšius, kas pusmetį vis galima paklausti ar niekas nepasikeitė, kaip gyvena (nusišypso). Rekomendacijos per jau įdarbintus. Kitas variantas yra ieškojimas rinkoje, tai jeigu kalbant apie socialines grupes ir tinklus, pirmiausia klausiama ar domintų, ar galim pasikalbėti, nepateikiant detalių informacijos, apsiribojama tik šiek tiek informacijos apie poziciją ir organizaciją. Toliau jau seka susitikimas arba ne.*

- 3.3. Gal galėtumėte papasakoti plačiau apie situacijas, kai duomenų bazėje nerandate reikiamo kandidato? Ką tuomet darote? *Imuosi išorinės paieškos, jau minėtuose paieškos šaltiniuose.*
- 3.4. Ar atsirinkdami potencialius kandidatus, naudojate tam tikrą nusistovėjusį jo paveikslą? Tipinius būdingus bruožus, kuriais turi pasižymėti? *Viską lemia pozicijos reikalavimai ir pirmas susitikimas. Nėra jokio paveikslo, jokio šablono. Tiesiog kalbantys matai ar žmogus logiškai dėlioja mintis, „atsiranda chemija“ pažintyje ar ne.*
- 3.5. Ar stebite potencialius kandidatus, renkate papildomą informaciją apie juos, ar tikrinatė turimą informaciją? Gal galėtumėte papasakoti, kaip tai vyksta? *Labai paprasta patikrinti, kai kandidatą randi per rekomendacijas jau įdarbintų kandidatų, tada ir tikrinti nieko nereikia. Susitikimo metu tikrinamos kalbos, vėliau atliekami profesiniai testai. Šnipinėjimu neužsiimama.*
- 3.6. Gal galėtumėte papasakoti, kaip vyksta atrankos? *Pirmasis susitikimas vyksta su manimi, aptariant vertybes, poreikių suderinimą, toks bendras pokalbis, kai pamatau tinka ar netinka. Toliau jau seka pokalbiai su užsakovu apie organizaciją, poziciją, tikslus, vizijas. Susitikime su užsakovu dalyvauju, jeigu nori arba jeigu naujas užsakovas.*
- 4. Gal galėtumėte papasakoti, kaip pavyksta sudominti ir pritraukti kandidatus?**
- 4.1. Gal galėtumėte išskirti kiek Jūsų darbe svarbu potencialaus kandidato pritraukimas? Kiek laiko tam skiriate? *Pritraukimas yra procesas, sunku pasakyti kiek laiko tik pritraukimui, nes keli procesai vyksta vienu metu. Atsisakiau praktikos užsakovui pateikti tik po kelis surinktus kandidatus ir jau sutartyse nurodoma apie užsakovo operatyvumą. Randi kandidatą ir turi būti iškart organizuojamas susitikimas su vadovu, nes nelieka kandidato. Kandidatai dirbantys, susitikimus reikia derinti po darbo, todėl labai sudėtinga, visas užsitęsia ir procesai ilgėja.*
- 4.2. Kaip pritraukiate potencialius kandidatus? Galbūt jie patys Jus randa? *Veikia rekomendacijos ir paieška per pavykusį įdarbintą kontaktą. Veikia ir organizacijos ženklo reklama Linked In. Kuo matomesnis ženklas, tuo daugiau pavyksta pritraukti. Užkabini žinute ir toliau seka susitikimas, kurio metu arba užsimezga ryšys arba ne.*
- 4.3. Kaip svarbu nuo pat kontakto pradžios sudominti ir pritraukti kandidatą? *Pirmasis kontaktas yra lūžis, kada kandidatas arba susidomi arba pasako, kad jam tai neįdomu.*
- 4.4. Ar pavyksta pritraukti kandidatą jam neatskleidus darbdavio pavadinimo? *Pavyksta, žinoma pavyksta. Konfidenciali paieška nėra reta. Esmė gerai žinoti organizacijos privalumus ir pozicijos reikalavimus, kuo ji įdomi ir patraukli gali būti.*
- 4.5. Ar jaučiate, kad dalinatės tais pačiais kandidatais su kitais, tokias pat paslaugas teikiančiais asmenimis rinkoje? *Tikrai taip. Nuo to labai ilgėja paieškos procesas, nes kandidatai „dingsta“ proceso metu. Atsirenka finalininką, o jeigu ilgai delsia užsakovas, jau neturi jo. Tada tenka kalbėtis su Nr. 2. Ir pan.*
- 4.6. Kaip laimite konkurencinę kovą dėl potencialių specialistų? *Svarbus greitis ir žinoma kontaktų užmezgimas.*
- 5. Gal galėtumėte papasakoti, apie įvairių socialinių tinklų reikšmę Jūsų darbe (bendravimas internete, konferencijos, profesinės bendruomenės ir pan.)?**
- 5.1. Kur ir kaip ieškote naujų pažinčių, kurios būtų naudingos Jūsų darbe?
- 5.2. Kaip naudojate įvairiais socialiniais tinklais internete?
- Kaip jau minėjau įvairūs socialiniai tinklai yra svarbus paieškos šaltinis. Įvairios grupės ir pan. Ieškoma ir bandoma naujų socialinių duomenų bazių panauda darbe. Visai kitas kandidato pasiekiamumas. Atsisėdi, peržiūri kažkokias grupes, atsirenki, kas galėtų tikti. Parašai ir ateina atsakymas. Pažinčių mezgimui išnaudojami įvairūs renginiai, būna, kad vyksta konferencija, o kalbančių prie kavos staliukų yra daugiau, nei klausančių pranešėjų. Vyksta networkingas.*
- 6. Gal galite papasakoti apie organizacijos prekės ženklo įtaką paieškoje?**
- 6.1. Kaip pasikeičia darbuotojų paieška ieškant organizacijai turinčiai stiprų prekės ženklą, lyginant su mažai žinomu darbdaviu? *Žinomiems rasti lyg yra lengviau, tačiau kartais kandidatai pasako, kad aš ten nenoriu, nes pirma, antra, trečia, ketvirta... Tai tas*

žinomumas irgi nėra visada geras, priklauso, ką būtent žino apie tą organizaciją, kokios patirties turi.

- 6.2. Kaip manote, ar svarbu Jūsų darbe turėti stiprų prekės ženklą? Kaip juo naudojotės? *Žinomumas yra svarbu, tačiau labai specifinis žinomumas. Jeigu tavo veidas yra susietas su prekės ženklu, tu negali kandidato kalbintis kažkur kavinėje, nes kiti pamatys ir supras, kad ne apie gyvenimą kalbate. Aš tą galiu daryti, man lengva prisiderinti laiką, mano veidas nėra visuomenėje žinomas, kaip headhunter'io. Naudą matau, kai jis žinomas socialiniuose tinkluose, tuomet kandidatui žiūri, ką dedi, esi matomesnis, informacija pasiekiamesnė.*
- 6.3. Kaip prisidedate prie prekės ženklo stiprinimo? *Geras rezultatas duoda rekomendacijas. Įvairiose grupėse promautiname savo prekės ženklą.*
- 7. Gal galite papasakoti plačiau apie skaidrumą Jūsų darbe, konfidencialumą ir etikos problemas? Kokios problemos kyla? Kaip jas sprendžiate?**
- 7.1. Kiek naudojimas įvairiomis duomenų bazėmis, buvimas prieinamu daro įtakos pasitikėjimo sukūrimui? *Labiausiai pasitikėjimą kuria geros rekomendacijos. Bendrai manau, kad daro teigiamą įtaką, kandidatų norui bendrauti. Esi žinomas ir matomas ir tai duoda gerą rezultatą. Pastebėjau, kad baneriai, įvairios Linked In grupės ir pan. padidino susidomėjusių skaičių.*
- 7.2. Kaip stipriate kandidatų pasitikėjimą Jūsų teikiama paslauga? *Geros rekomendacijos. Yra buvę situacijų, kai darbdavys nežinia iš kur sužino, kad kandidatas ieško kito darbo. Vėliau paaiškėjo, kad darbdavys turėjo galimybę perskaityti asmeninius darbuotojo laiškus. Nuo to neapsaugoti, bet tokie atvejai vienetiniai.*
- 8. Gal galite papasakoti apie informacijos pateikimą tiek darbdaviui, tiek kandidatams? Kiek Jūsų darbe yra svarbus informacijos naujumas ir tikslumas?**
- 8.1. Ar prieš pateikiant pasiūlymą kandidatui papildomai tikrinate jo duomenis, galbūt tikrinate rekomendacijas ir pan.? *Tikrinami kalbų įgūdžiai, atliekami testai. Kitokie tikrinimai atliekami retai, nebent kyla abejonių, kurių niekaip kitaip negalima pasitikrinti.*
- 8.2. Kiek svarbi tiksli informacija apie darbdavį? Kiek jos yra pateikiama kandidatui? *Pradiniame pokalbyje pateikiama tik bendro pobūdžio informacija, vėliau jos kiekis didėja. Pateikiama labai tiksli, konkreti ir išsami informacija.*
- 9. Gal galite prisiminti situacijas, kai teko susidurti, kad darbdavio noras, nevisiškai atitinka situaciją rinkoje, pvz. darbuotojų su tam tikromis charakteristikomis tiesiog nėra? Kaip sprendžiamos tokios situacijos? Dažniausiai pačioje pradžioje susitariama, kokios galimybės, todėl nekyla problemų vėliau. Užsakovas „nuleidžiamas ant žemės, ypač kai ieško specifinių pozicijų asmenų.**
- 10. Gal galite prisiminti situaciją, kai teko ieškoti darbuotojų visiškai nežinomam darbdaviui? Kaip pavyksta rasti darbuotojus? Gėriau ieškoti nežinomam, negu su prasta reputacija ar tiesiog esant kažkokių nebūtinai pagrįstų gandų apie darbdavį. Viską lemia pozicijos aprašas, o vėliau susitikimas su organizacijos vadovu. Gerai susisteminti informaciją apie darbdavį ir pateikti kandidatui. Tiesiog reikalauja daugiau darbo, nes kandidato akyse sukuri įmonės vaizdinį.**
- 11. Gal galite prisiminti situaciją, kai vienu metu dirbote su keliais identiškais projektais? Kaip paskirstote potencialius darbuotojus? Tokios situacijos dar nebuvo. Lygiagrečiai jeigu ir vyksta, tai nėra laiko tuos kandidatus kažkaip užlaikyti. Viskas vyksta greitai, reikia įdarbinti, kuo greičiau, kol nepaėmė kažkas kitas. Greitis viską sureguliuoja savaime. Būna, kad paspaudi užsakovą greičiau rinktis, pasakai, kad kandidatui yra pateiktas kitas pasiūlymas, nors gal dar jo ir nėra.**
- 12. Kokios pagrindinės priežastys, kodėl darbdaviai renkasi jūsų paslaugas? Paslaugą renkami dėl mūsų didesnių galimybių paieškai skirti laiką ir įvairesnių šaltinių naudojimo. Siūlome personalo valdymo konsultacijas, tai pridėtinė vertė klientui.**
- 13. Kiek svarbus yra tobulėjimas Jūsų darbe? Investicijos į technologinius sprendimus, seminarai? Technologiniai sprendimai yra labai svarbūs, jie greitina paiešką, didina pasiekiamumą. Vienareikšmiškai, ieškai ir išnaudoji kažkokius naujus variantus. Daugiau laiko**

skiriu įvairių konferencijų lankymui dėl kontaktų, nei dėl saviugdos, bet jeigu pastebiu kažką, kas leistų patobulėti, būtinai nueinu. Tobulėjimui laiko skiriu tikrai.

14. Kokį įvaizdį stengiatės sukurti bendraudami su darbdaviais ir potencialiais kandidatais? Ką apie Jūsų įmonę dažniausiai mano darbdaviai ir kandidatai? Kokią jų nuomonę stengiatės sukurti?

14.1. Kaip manote, kas yra svarbiausi dalykai, kurie jiems turėtų asocijuotis su jumis? Profesionalumas. Kuriame klientui pridėtinę vertę, todėl su mumis dirba. Mes nieiškome darbo kandidatui. Klientas yra įmonės. Mes jiems kuriame profesionalią paslaugą, kuri jiems turi didelę pridėtinę vertę. Esame outsourcing'o paslauga. Iš surastų beveik 500 darbuotojų tik 4-5 yra išėję iš įmonių. Mes „neburiamo“, nes kandidatai ilgai nedirbs, todėl galime užtikrinti kokybę, kas ir yra mūsų tikslas. Ne paslauga čia ir dabar, o kad rezultatas būtų ilgalaikis.

15. Gal yra kažkas, apie ką dar galėtume pasikalbėti?

Respondentas R5:

- 1. Jūsų patirtis darbuotojų paieškos srityje.** 7
- 2. Jūsų pareigos.** *Vadovas*
- 3. Gal galėtumėte papasakoti, kaip yra suteikiama darbuotojų samdos paslauga Jūsų organizacijoje? Kaip vyksta procesas? Pirmiausia išsiaiškinamas poreikis, aptariamos realios galimybės ir prasideda aktyvi paieška, atliekamas pokalbis su kandidatu ir tinkamas kandidatas pateikiamas užsakovui kalbintis, jeigu tinka vyksta įdarbinimas. Gali trukti iki 3 mėn. Tikrai nėra greitos atrankos. Žmogiško faktoriaus dalykų taip tiksliai neapibrėži. Gauname užsakymą ir vykdome paiešką.**

3.1. Gal galėtumėte papasakoti plačiau apie susitikimą su užsakovu? Kas yra svarbiausia? Išsiaiškinami reikalavimai kandidatui, darbo pobūdis, ką siūlo, kokios bus užduotys. Kiek kandidatų pateikti užsakovui išvis nėra taisyklių šiuose dalykuose. Gali būti 1, gali 10. Todėl, kad kiekviena nauja atranka yra absoliučiai nauja istorija. Kiekvienas klientas nori tik jam vienam būdingų rezultatų ir kriterijų, todėl negalim vienos atrankos lyginti su kita. Mes imdamiesi naujos atrankos, mokomės patys kažko naujo, todėl nėra kažkokio kandidatų skaičiaus. Žmogiškasis išteklius yra mažiausiai apibrėžtas dalykas, su kuriuo tekę susidurti, visomis prasmėmis (Juokiasi).

3.2. Gal galėtumėte papasakoti plačiau, kaip ieškote potencialių kandidatų? Kaupimas vyksta nebent jeigu kandidatai patys siunčia. Jie automatiškai patenka į mūsų duomenų bazę. Bet mes... To ko mums nereikia, mes nieiškome. Mes jų net nekeliame, nes nėra tikslo. Jeigu mes tokį užsakymą turime, tada darome paiešką savo duomenų bazėje, bet žinote, tas kandidatų galiojimo laikas yra be galo trumpas. Per pora mėnesių, jis jau gali būti susiradęs darbą ir jam nebeaktualūs tie darbo pasiūlymai. Vis tiek ta duomenų bazė... Visos atrankų kompanijos jas turi, bet visos supranta, kad jos yra praktiškai šalutinis visiškai įrankis. Klientai įsivaizduoja, kad tai labai efektyvus įrankis ir mes taip turime sakyti, bet iš tikrųjų mes visada tą aktyvų kandidatą pagauname greičiau.

3.3. Gal galėtumėte papasakoti plačiau apie situacijas, kai duomenų bazėje nerandate reikiamo kandidato? Ką tuomet darote? Mes nesiakcentuojame į duomenų bazę. Mūsų pagrindinė veikla yra aktyvi paieška. Mes ieškome aktyviu metodu. Gal kažkada kalbintas, gal kažkas pažįsta, kažkas žino, galvojam kompanijas iš kurių čia tiktų galėtų, identifikuojame žmogų, susisiekiame. Pasirodo tokių atrankų kompanijų, kurios taip veikia nėra daug, tai mes tuo džiaugiamės (juokiasi).

3.4. Ar atsirinkdami potencialius kandidatus, naudojate tam tikrą nusistovėjusį jo poveikslą? Tipinius būdingus bruožus, kuriais turi pasižymėti? Apskritai, kokių kandidatų norima, tai be abejo, kurie turi motyvaciją tvirtą, jeigu ta motyvacija yra svyruojanti, net ir tas kandidatas su visais kitais atitinkančiais kriterijais jisai gal galėtų būti net nesvarstomas. Nes abejotina motyvacija reiškia tai, kad kandidatas gali būti nepatikimas ir jis tau gali bet

kada atsisakyti to pasiūlymo. Tai mes tokių kandidatų tikrai nesiūlom, jeigu įtariame, kad abejotina motyvacija, kažko nepasako, kodėl tą darbą nori keisti, tikrinam rekomendacijas. Ypač jeigu yra kažkokių dvejonų.

3.5. Ar stebite potencialius kandidatus, renkate papildomą informaciją apie juos, ar tikrinate turimą informaciją? Gal galėtumėte papasakoti, kaip tai vyksta? *Tikrai netikriname CV informacijos. Dažniausiai labai daug atsiskleidžia per rekomendacijas.*

3.6. Gal galėtumėte papasakoti, kaip vyksta atrankos? *Kandidatą užsakovui pristatome po vieno pokalbio. Be abejo pirminis yra vertinamas telefoninis pokalbis, tačiau aš net nežinau, ar čia galima jį vertinti kaip pokalbį. Tai yra tiesiog procesas. Jeigu tinka telefonu, tada pakalbinamas susitikimo metu, ir jeigu yra tinkantis jis yra ir siūlomas.*

4. Gal galėtumėte papasakoti, kaip pavyksta sudominti ir pritraukti kandidatus?

4.1. Gal galėtumėte išskirti kiek Jūsų darbe svarbu potencialaus kandidato pritraukimas? Kiek laiko tam skiriate? *Pritraukimas yra proceso esmė. Mes vykdom dviejų krypčių atranką, tiek motyvuojame, kodėl jam reikėtų ateiti pas tą darbdavį, tiek tikriname, tą kandidato motyvaciją, kodėl jis čia atėjęs pas mus šnekasi. Ar jis yra dabar kažkokią situaciją, kai jaučiasi užsimezgas į kampą, tai reiškia jis gali ir pameluoti ir pagražinti. Tai reiškia mums reikia ypatingai atidžiai vertinti kandidatą. O gal iš tikrųjų jisai dabar jaučiasi pakankamai savo kompanijoje išaugęs ir nori kažko daugiau ir gėriau. Tai visada stengiamės išgirsti jį. Be abejo reikia leisti išsišnekėti kandidatui. Jeigu žmogus neatsiskleidžia per pokalbį mums yra didžiausias signalas, kad kažkas blogai. Bet yra buvę visokių atvejų. Pokalbis puikus, o rekomendacijos labai neigiamos, tai turi tiesiog labai klausytis ir išgirsti. Todėl labai reikia tikrinti visus aplinkinius šaltinius, ką tik tu prieini.*

4.2. Kaip pritraukiate potencialius kandidatus? Galbūt jie patys Jus randa? *Duomenų kaupimas vyksta, jeigu patys kandidatai siūnčia CV, bet ko mums nereikia, mes neieškome.*

4.3. Kaip svarbu nuo pat kontakto pradžios sudominti ir pritraukti kandidatą? *Pirmas kontaktas yra esminis, jeigu neužsimezga pokalbis, tai nėra net prasmės eiti toliau. Kandidatas turi būti atviras, kitaip arba jis tikrai nenori, arba su juo kažkas yra negerai. Jeigu lyg nori ateiti pasikalbėti, bet išsisukinėja iš klausimų, neatsiveria.*

4.4. Ar pavyksta pritraukti kandidatą jam neatskleidus darbdavio pavadinimo? *Dauguma užsakovų nenori, kad kandidatai pradžioje žinotų jų pavadinimą, bet tas absoliučiai neapsunkina paieškos. Visiškai nepasakyčiau. Visiškai normalus dalykas. Pripratę mūsų kandidatai (juokiasi). Mes telefonu praktiškai niekada neatskleidžiame, kol neateina žmogus. Tiesiog būna kompanijų toks pageidavimas.*

4.5. Ar jaučiate, kad dalinatės tais pačiais kandidatais su kitais, tokias pat paslaugas teikiančiais asmenimis rinkoje? *Būna, kad kandidatai dar svarsto kitą pasiūlymą, bet dauguma vertina ar mūsų pasiūlymas jiems yra patrauklus, nes jie tuo metu kažkur tiesiog dirba. Jie yra neaktyvūs rinkoje, todėl jeigu patys neieško, labai retai kada susidubliuoja, ypač vadovų pozicijai. Geras vadovas turi tą darbą, o jeigu kažkas atsitinka, jis jį greitai susiranda. Jeigu susiduriama su aktyviais kandidatais, kurie patys ieškosi, arba jų rinkoje yra nedaug, tada būna, kad ir 1, 2, 3 ar 5 svarsto pasiūlymus.*

4.6. Kaip laimite konkurencinę kovą dėl potencialių specialistų? *Dėl vadovų neteko susidurti su tokia situacija, o dėl specialistų viskas priklauso nuo pasiūlymo, darbo turinio.*

5. Gal galėtumėte papasakoti, apie įvairių socialinių tinklų reikšmę Jūsų darbe (bendravimas internete, konferencijos, profesinės bendruomenės ir pan.)? Žiūrint į kokias pozicijas, tokio kanalo ir reikia. Labai priklauso. Pavyzdžiui IT sferoje pagrindinis įrankis yra socialiniai tinklai ir visi bendravimo kanalai paieškai, nes mes greičiausiai nesulauksime jokių CV į darbo skelbimus. Daugiausia į skelbimus kandidatuoja netiksliniai kandidatai. Tikslinį kandidatą reikia identifikuoti ir pasikalbinti patiems. Mes imamės aktyvios paieškos, kai gauname užsakymą. Priešingai nei dauguma konkurentų, kurie tik sudeda skelbimus į portalus ir laukia CV. Mūsų aktyvi paieška reiškia, kad „kandidatus iškasame iš po žemės“. Pažintys, rekomendacijos, apgalvojame organizacijas, kurios gali turėti mums reikiamų kandidatų ir

bandome juos pasiekti visais galimais kanalais. Mes irgi talpiname skelbimus, nes užsakovai kitaip nesuprastų, bet realios naudos iš jų nedaug, nes atsiunčiami CV dažnai yra netiksliniai.

5.1. Kur ir kaip ieškote naujų pažinčių, kurios būtų naudingos Jūsų darbe? *Networkingas kažkiek naudojamas, bet minimaliai. Ir tiesiog mes tam neturime laiko. Turim labai daug užsakymų, labai daug klientų ir mūsų tikslas nėra išsiplėsti ir būti didžiausiems. Be super didelės plėtros. Tiesiog neiname į plėtros orientaciją, gal pasikeis, bet šiuo metu mes esame patenkinti stabilumu. Turim savo klientūrą ir pas mus nauji klientai ateina pagal rekomendacijas ir mes imam arba ne, priklausomai nuo apimčių mūsų.*

5.2. Kaip naudojate įvairiais socialiniais tinklais internete?

6. Gal galite papasakoti apie organizacijos prekės ženklo įtaką paieškoje?

6.1. Kaip pasikeičia darbuotojų paieška ieškant organizacijai turinčiai stiprų prekės ženklą, lyginant su mažai žinomu darbdaviu? *Viską lemia pasiūlymo turinys, tas darbdavys pačiai paieškai mažiausiai turi reikšmės.*

6.2. Kaip manote, ar svarbu Jūsų darbe turėti stiprų prekės ženklą? Kaip juo naudojate? *Nepasakyčiau, kad kandidatams tai labai svarbu. Yra kurie su mumis bendrauja jau ne pirmą kartą, jau žino, mus pažįsta, tai tokiu atveju yra paprasčiau, nes mes jau turime asmeninį ryšį, nes iš tikrųjų mūsų darbas remiasi asmeniniu ryšiu. Tai net nežinau... gal čia ir yra tas prekinis ženklas šitoje vietoje... bet kad pas mus kandidatų dėl mūsų prekinio ženklo, tai aš labai abejoju. Nepasakyčiau, nepajaučiau, kad mus vertintų pagal prekės ženklą. Čia gal svarbiau užsakovams, nes jie žino, kokios srities atrankomis mes užsiimame, kandidatams manau, kad ne.*

6.3. Kaip prisidedate prie prekės ženklo stiprinimo? *Prekės ženklo esmė darbo kokybė.*

7. Gal galite papasakoti plačiau apie skaidrumą Jūsų darbe, konfidencialumą ir etikos problemas? Kokios problemos kyla? Kaip jas sprendžiate? Visi klientai tai akcentuoja.

7.1. Kiek naudojimate įvairiomis duomenų bazėmis, buvimas prieinamu daro įtakos pasitikėjimo sukūrimui? *Dažniausiai, kai žmonės patys darbo ieškosi, tai jiems manau, kad svarbiau yra portalo įvaizdis, kuriame, mes skelbiame darbo pasiūlymą ir vertina ar tai CVonline, ar koks dirbu.lt, nežinau ar žinot. Tai yra skirtumas.*

7.2. Kaip stipriate kandidatų pasitikėjimą Jūsų teikiama paslauga? *Mūsų darbo dalis yra informacijos saugojimas ir konfidencialumas. Vienas pačių svarbiausių dalykų sakyčiau. Ir mes tikrai į informaciją labai jautriai žiūrime, dalinamės labai atsargiai su trečiosiomis šalimis. Tai be galo svarbu. Yra rinkoje nuskambėję mūsų konkurentų atvejai, kai kandidatas ateina ir sužino darbdavys. Kai konsultantai apskambina jų dabartinių organizacijų vadovams ir teiraujasi apie juos. Labai krenta pačios atrankų kompanijos įvaizdis. Mes labai akcentuojam konfidencialumą ir užtikriname tiek kandidatui tiek klientui, kurie to prašo. Tai vienas svarbiausių dalykų mūsų darbe.*

8. Gal galite papasakoti apie informacijos pateikimą tiek darbdaviui tiek kandidatams? Kiek Jūsų darbe yra svarbus informacijos naujumas ir tikslumas?

8.1. Ar prieš pateikiant pasiūlymą kandidatui papildomai tikriate jo duomenis, galbūt tikriate rekomendacijas ir pan.? *Rekomendacijos tikrinamos visais prieinamais kanalais. Jeigu pokalbio metu kyla abejonių tikrinama dar atidžiau.*

8.2. Kiek svarbi tiksli informacija apie darbdavį? Kiek jos yra pateikiama kandidatui? *Telefonu, beveik niekada neatskleidžiamas pavadinimas, bet pristatomas darbo turinys, atsakomybės, identifikuojama, kas tame pasiūlyme geriausio ir akcentuojame tai. Labai svarbu, kad viskas būtų tikslu ir tiesa.*

9. Gal galite prisiminti situacijas, kai teko susidurti, kad darbdavio noras, nevisiškai atitinka situaciją rinkoje, pvz. darbuotojų su tam tikromis charakteristikomis tiesiog nėra? Kaip sprendžiamos tokios situacijos? Klientas gali, ką nori įsivaizduoti, kažkokį auksinį kandidatą, kuris net neegzistuoja. Tai mes tam ir esame, kad pasakytume, kad jūs tokio gal metus nerastit. Ir mes nesiimsime tos atrankos, kuri neperspektyvi. Būna, kad eigoje koreguojam, sakom klientui, kad iš rinkos ateina kilti lūkesčiai, pasiūlymas nėra konkurencingas, arba ,kad tokių kandidatų mes neturim, jų gal net realiai nėra ir reikia praplėsti atrankos kriterijus.

- 10. Gal galite prisiminti situaciją, kai teko ieškoti darbuotojų visiškai nežinomam darbdaviui? Kaip pavyksta rasti darbuotojus?** *Kaip ir minėjau, viską lemia pasiūlymo turinys, tas darbdavys pačiai paieškai mažiausiai turi reikšmės. Nejaučiame, kad kandidatai labai panikuotų dėl naujo darbdavio rinkoje. Jau matyt nėra, kažkas labai tokio. Svarbu, ką dirbsi, už kiek ir pan. Kokios sąlygos.*
- 11. Gal galite prisiminti situaciją, kai vienu metu dirbote su keliais identiškais projektais? Kaip paskirstote potencialius darbuotojus?** *Būna, bet mes stengiamės vienu metu imtis tik tokių, kad kažkas vis tiek skirtųsi. Bent miestai, arba... bent kažkoks skirtumas. Dažniausiai, jeigu dvi kompanijos užsako to paties pavadinimo darbuotoją, vis tiek jis bus kažkoks tas kandidato apibūdinimas skirtingas. Atrankos kriterijus skirsis. Tikrai labai retai susiduriame su identiškomis paieškomis, nes organizacijos yra labai individualios. Net nežinau ar galiu teigti, kad mes turėję identišku paieškų. Penkiose kompanijose tas pats pardavimų specialistas bus norimas kitoks. Charakterio atžvilgiu, motyvacijos ir t.t. Patirtis tam tikra, būdo bruožai, lyderystė. Tie kriterijai labai individualūs.*
- 12. Kokios pagrindinės priežastys, kodėl darbdaviai renkasi jūsų paslaugas? (Atsiduso)** *Tie kurie išbandė pas mus visada sugrįžta, nes žino, kad mes projektus labai efektyviai įgyvendiname ir dedame maksimalias pastangas ir mus už tai vertina.*
- 13. Kiek svarbus yra tobulėjimas Jūsų darbe? Investicijos į technologinius sprendimus, seminarai?** *Svarbios tos informacinės technologijos, kurios mūsų darbe tikrai yra labai svarbios. Būtent tie įrankiai su kuriais mes dirbame, kaip mes gauname CV tiesiai į mūsų sistemą, kaip net automatiškai būdu, mes galime kažkiek išsirušiuoti tinkamus, netinkamus. Ta prasme, tai tos informacinės technologijos, be kurių mes šiandien negalėtume dirbti. Aš nekalbu, kad su exceliais gal kažkas dirba. Specializuotos, atrankų kompanijoms pritaikytos technologijos yra svarbiausias įrankis, kuris garantuoja efektyvumą. O sakykim kiti dalykai, tie minkštieji... taip mes skaitom, mes juos aptariam, bet vis tiktai svarbiau yra vietinė, lokacinė situacija, ekonominė, socialinė tendencijos mūsų regione. Mes jas sekame aptariame. Tos pasaulinės HR naujienos aš nežinau, mes jas sekame, gal kažkas sukurta, gal kažką galime atsinaujinti, visada vertiname, žiūrim ar aktualu. Mes visi mokomės, skaitome, bet aš nesakyčiau, kad čia mums kažkokią darbo kokybinę reikšmę turėtų. Nežinau, gal tas įdirbis, patirtis ir tie tinkami informacinių įrankiai yra pagrindas.*
- 14. Kokį įvaizdį stengiatės sukurti bendraudami su darbdaviais ir potencialiais kandidatais? Ką apie Jūsų įmonę dažniausiai mano darbdaviai ir kandidatai? Kokią jų nuomonę stengiatės sukurti?**
- 14.1. *Kaip manote, kas yra svarbiausi dalykai, kurie jiems turėtų asocijuotis su jumis? Na pavyzdžiui, tokie atsiliepimai, kad jokia iki to laiko atrankų kompanija nepateikė tiek kokybiškų kandidatų iš kurių galėjome išsirinkti. Man atrodo, čia pats svarbiausias kriterijus. Nežinau, kai aš pradėjau dirbti manai, kad tai daro visi. Man atrodė natūralu, o pasirodo, kad ne. Pasirodo yra kompanijų, kurios pasiima labai daug projektų ir pasiskelbia skelbimus, tada jeigu sukandidatuoja, tada pasiūlo. Mes dirbam visiškai kitaip. Mes dirbam aktyviai, galim iškasti iš po žemių, bet mes jį surandame. Pas mus skelbimas yra visiškai šalutinė priemonė. Tai yra, nes visi įpratę, kad jis turi būti. Ten efektyvumas gal 20 proc. gal mažiau.*
- 15. Gal yra kažkas, apie ką dar galėtume pasikalbėti?** *Mes biurą ir darbuotojus turime Kaune, jeigu reikia vyksta į Vilnių, ten yra biuras atrankoms. Geografija nėra svarbi, bet mums patiems užsakymai periferijoje yra mažiau įdomūs, nes tos kompanijos turi kitokį supratimą, apie efektyvumą, kokio darbuotojo reikia ir dažnai šitų paslaugų sau negali leisti. Dažnai jiems tai per brangu. Anksčiau bandėme teikti pasiūlymus, bet dabar atsisakome. Pagrindė orientuojamės į Vilnių ir Kauną.*
- Būna, kad kreipiasi jau bandę ieškoti, nusivylę, arba patys yra pasitalpinę skelbimus. Būna, kad kreipiasi į kelias atrankų kompanijas, bet mes tokių užsakymų neapsiimame, turime nusirodę sutartyse baudas, jeigu tai paaiškės. Tai neefektyvu, nes jeigu gerai dirba visi, tai sueina į tą patį kandidatą, tai nėra naudos jokios. Gadinamas įvaizdis. Klientą reikia ugdyti, nes ta mūsų rinka nuo seno yra sugadinta. Įpratę įmonės naudotis kelių atrankų kompanijų paslaugomis, kas diskredituoja*

juos pačius finale ir atbaido atrankų kompanijas, kurios galėtų efektyviai suteikti paslaugą. Sugadinta yra todėl, kad sutartys pasirašomos sėkmės mokesčio principu. Kas reiškia, kad atrankų kompanijoms sumokama, kai jos suranda kandidatą. Mes tokių praktikų atsisakome, nors daugumai klientų, tai labai neįprasta. Stebimasi. Tokie užsakovai pasirenka kitas kompanijas, bet nusivilia dėl efektyvumo, nes tiesiog dirbant tokiu principu neįmanoma užtikrinti efektyvios paieškos. Pasiima daug projektų ir neapsidirba. Klientas irgi neturi rezultato. Klientus ugdome ir aiškiname iš kur atsiranda efektyvumas.