

**SAULIUS
JOVAIŠAS**

**VALERIJA
BUŽĖNIENĖ**

Knygos
BOSO VALANDA
bendraautorai

MISIJA TALENTAI

Kaip pritraukti, atrinkti ir
išlaikyti geriausius

baltos lankos

Saulius Jovaišas Valerija Buzėnienė

MISIJA TALENTAI

Kaip pritraukti, atrinkti ir
išlaikyti geriausius

baltos lankos

Redaktorė
Rosita Rastauskienė

Korektorė
Elena Monkutė

Maketuotoja
Sigrida Juozapaitytė

Viršelio dailininkas
Zigmantas Butautis

Viršelio nuotraukos autorius
Kęstutis Vanagas

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB).

Šį leidinį draudžiama atgaminti bet kokia forma ar būdu, viešai skelbti, taip pat padaryti viešai prieinamą kompiuterių tinklais (internete), išleisti ir versti, platinti jo originalą ar kopijas: parduoti, nuomoti, teikti panaudai ar kitaip perduoti nuosavybėn.

Draudžiama šį kūrinį, esantį bibliotekose, mokymo įstaigose, muziejuose arba archyvuose, mokslinių tyrimų ar asmeninių studijų tikslais atgaminti, viešai skelbti ar padaryti visiems prieinamą kompiuterių tinklais tam skirtuose terminaluose tų įstaigų patalpose.

ISBN 978-609-479-300-4

© Valerija Buzėnienė, tekstas, 2020

© Saulius Jovaišas, tekstas, 2020

© Baltų lankų leidyba, 2020

TURINYS

PERSONALO ŽAIDIMO AIKŠTELĖ	11
Šiandien kitaip ne vakar. Kandidatų pritraukimo evoliucija	11
Tik spėk suktis. Greita ir aktyvi darbo rinka	12
Medžioklės sezonas atidarytas. Inicatyva darbdavio pusėje	13
Žaidimas tas pats, sąlygos kitos. Darbo sąvokos pokytis	14
Aš tave stebiu. Skaidrumo era	15
Naujas personalo skyriaus rūbas. Strateginis partneris	16
Kalbėjime skaičiais. Analitiniai duomenys personalo atrankoje	18
Misija – talentai. Kas yra geriausieji, kurių visi ieško?	19
PLANAVIMAS	22
<i>If you fail to plan...</i> Strateginis resursų planavimas	22
Septyniskart matuok... Personalo atrankos efektyvumo rodikliai	26
„Devbridge“ pavyzdys	33
Veidrodėli, veidrodėli... Darbdavio įvaizdis	36
SAP pavyzdys.....	43
<i>Funclub</i> . Talentų bendruomenės.....	45
„Zalando“ pavyzdys.....	48
Platesni atrankos horizontai. Kaip praplėsti kandidatų ratą.....	54
Vidiniai kandidatai	54
„Swedbank“ pavyzdys	56
Samdymo įvairovė. Nediskriminavimo politika	59
„Rimi“ pavyzdys	60
Laikinasis įdarbinimas	64
Absolventų / jaunimo pritraukimas	65
„Bentley Systems“ pavyzdys	66

Užsienio rinkos	68
Lakmuso popierėlis. Kandidatų potyris.....	70
Kandidatės Gretos pavyzdys	70
PAGALIAU ATRANKA.....	80
Žinok, ko ieškai. Samdymo poreikio apibrėžimas	80
Samdančio vadovo vaidmuo	86
Pašauki mane, vai pašauki. Kandidatų pritraukimas	88
Aktyvus ar pasyvus kandidatas?.....	90
Patraukti dėmesį ir įtikinti.....	92
Darbo skelbimai	94
„Telia“ pavyzdys	99
Socialiniai tinklai	104
Esamų darbuotojų rekomendacijos	105
„Devbridge“ pavyzdys	107
Karjeros tinklalapis	110
Kandidatų paieška	112
Pirmasis kontaktas su kandidatu	117
Abu perka, abu parduoda. Pokalbis – atrankos kulminacija	121
Kandidatės Rūtos pavyzdys.....	127
Pokalbiai, pokalbiai, pokalbiai	135
Klausinėjimo menas	139
Originalūs pokalbio klausimai	151
Kas dar?.....	153
Pokalbis dėl darbo kitaip.....	156
ĮVERTINIMAS	158
Pavyzdys: užduotis „Dviračio konstravimas“	164
„Danske Bank“ Globalių paslaugų centro pavyzdys	158

PASIŪLYMO PATEIKIMAS	172
ĮVEDIMAS	175
Net kojų apšilti nespėjo! Kas lemia naujo darbuotojo pasirinkimą išeiti	175
Kaip įvesi, taip ir liks. Įvedimo procesas	179
„Lidl Lietuva“ pavyzdys	179
„Bentley Systems“ pavyzdys	186
PAGUODOS ŽODIS PERSONALO VADOVAMS	189
Ką personalo vadovai dirba visą dieną?	189
Belskite, ir bus atidaryta. Gal. Bet vis tiek belskite. Kaip paskatinti vadovą dirbti su žmonėmis	191
IŠLAIKYMAS.....	196
Likti ar nelikti? Kaip išlaikyti geriausius	196
Geras ir geresnis. Tai koks turi būti tas vadovas?.....	199
Įpratimas – antras prigimimas. Konstruktivūs ir produktyvūs vadovo įpročiai.....	216
Tai tampama ar gimstama? Praktinės lyderystės pamokos	228
„Lidl Lietuva“ pavyzdys	229
PRIEDAS 1. Telefoninio pokalbio formos pavyzdys	236
PRIEDAS 2. Kaip „Google“ vertina vadovų tinkamumą	241
PRIEDAS 3. Kokių klausimų norėtumėte išgirsti iš savo vadovo?	244
PRITRAUKTI, ATRINKTI IR IŠLAIKYTI GERIAUSIUS.....	245

Įžangos nebus. Įžanga buvo mūsų visų ligšiolinis didelis darbas, nuveiktas pritraukiant ir bandant išlaikyti pačius geriausius darbuotojus. Ir po šios įžangos, kuri, pripažinkime, buvo visai solidi, mes turime pradėti iš naujo. Turime vėl mokytis iš pradžių, kaip patraukliai pristatyti savo organizaciją, patraukti geriausių talentų dėmesį, atpažinti, ar jie tikrai tie, kurių mums reikia, o tada – kaip su jais dirbti, kad jie pasiektų norimą rezultatą ir įsipareigotų ilgiam laikui. Taigi, dirbant geriausių talentų valdymo srityje, įžanga, turinys ir išvados vyksta tuo pat metu. O jeigu ne, būna daug įžangų. Be tęsinio.

Nežadame ir panacėjinių aukso taisyklių, kurios padėtų iškart atpažinti geriausius talentus ir išlaikyti juos amžinai. Taip pat nesuteikiame garantijų, kad vieni ar kiti dalykai būtinai veiks. Darbas su žmonėmis dėl to ir ypatingas, kad scenarijų yra begalė, nebaigtinis skaičius. Tačiau su patirtimi ateina įsitikinimas, kad teisinga sistema su pavieniais prastais rezultatais yra geriau negu atsitiktinis geras rezultatas be ypatingų pastangų (kitaip – grūdas akiai vištai). Ši knyga yra skirta tiems, kuriems nepakanka žinoti, kad galiausiai viskas vis tiek kaip nors išsispręs. Tiems, kurie puoselėja ambicijų pelnytai pritraukti į savo verslą geriausius talentus ir dirbti su jais taip, kad šios pastangos suteiktų didžiausią investicinę grąžą.

PERSONALO ŽAIDIMO AIKŠTELĖ

Valerija

ŠIANDIEN KITAIP NEI VAKAR. KANDIDATŲ PRITRAUKIMO EVOLIUCIJA

Vargu ar kas nors dar pamena, bet buvo tokie laikai, kai visi aiškiai žinojo, kaip ieškoti darbuotojų ir kaip ieškoti darbo. Tai atrodė gana paprasta: įdedi darbo skelbimą į šeštadienio laikraštį ir gauni visą šūsnį CV. Kadangi į laikraštį tilpo ribotas kiekis darbo skelbimų ir visi gražiai popieriuje atrodė, jie masino kandidatuoti. Darbdaviui pakako tik surengti grožio parodą, sugalvoti kuo sukcesnių klausimų ir išsirinkti *patį pačiausią*.

Vėliau *atsitiko* internetas. Vieną laikraštį pakeitė virtualus darbo paieškos portalas, kuriuose skelbimai, paskelbti rytą, atsiduria *-nioliktame* puslapyje vakare ir nebūtinai lieka pastebėti tų, kurie ieško darbo. Internetas taip pat suteikė mums galimybę apie potencialų darbdavį daug sužinoti dar prieš pokalbį (arba prieš nusprendžiant, kad į jį tikrai nevyksime). Ir galiausiai *atsitiko* socialiniai tinklai, kurie viską pavertė gražiais paveikslukais, trumpomis žinutėmis ir *#haštagais*. Jie taip paveikė mūsų informacijos vartojimo įpročius, kad statistiškai mes dėmesį išlaikyti ties viena žinute sugebame vos 8 sekundes (visa sekunde trumpiau nei itin dėmesingumu nepasižyminčios auksinės žuvelės). Todėl tradicinių darbo skelbimų era taip pat pamažu baigiasi. Kandidatas (čia ir visoje knygoje sakydami „kandidatas“ omeny turime ir vyrą, ir moterį), atsidaręs skelbimą su

ilgiausiais pareigų ir reikalavimų sąrašais, nesivargina jo perskaityti iki galo, kartais nė pusės neįveikia. Veiksmingiausi tapo skelbimai su gražia vizualika, nuotaikingais kreipiniais, kitokiais reklaminiais triukais.

Statistiškai darbo paieška aktyviausia būna apie 9 valandą, nuo 13 iki 14 valandos bei apie 20 valandą ir vyksta naudojant mobiliuosius įrenginius. Taigi visiškai tikėtina, kad kandidatai mūsų skelbimus skaito arba karjeros tinklalapiuose lankosi rytais keliaudami į darbą, gerdami rytinę kavą ar pietaudami darbe arba vakare žiūrėdami žinias ar mėgstamą serialą. Norėdami dėl potencialaus kandidato dėmesio konkuruoti su „Sostų karais“, mes turime sukurti ištis įtraukiančio turinio darbo skelbimą.

Trumpai tariant, kad patrauktume savo būsimų darbuotojų dėmesį, šiandien mes turime panaudoti visus savo rinkodaros gebėjimus. Ir analitinius. Ir pardavimų. Ir sąrašas dar tęsiasi...

TIK SPĖK SUKTTIS. GREITA IR AKTYVI DARBO RINKA

Pašėlęs informacijos srautas – dar ne viskas. Veikia ir nemažas darbo jėgos paklausos spaudimas. Ne tik Lietuvoje, kitose Europos šalyse, bet ir visame pasaulyje juntamas didelis tam tikrų sričių specialistų trūkumas. Jokia paslaptis, kad Europos Sąjungoje ypač trūksta informacinių technologijų ir telekomunikacijų specialistų, prognozuojama, kad 2020 metais jų paklausa augs iki 500 tūkst. naujų darbo vietų.* Tačiau tai – ne vienintelė sritis, kurioje tvyro įtampa. Darbdaviams ne mažiau sudėtinga pritraukti kvalifikuotą

* *Digital Organizational Frameworks and IT Professionalism, European Commission, EASME/COSME/2016/016, Interim Report; January 2018.*

inžinerinio profilio personalą, medicinos ir net aptarnavimo / paslaugų srities darbuotojų.

Pirmo ar antro darbo ieškantis jaunas žmogus turi prabangą rinktis (ne visada ir pats tai suvokdamas). Dažnas jaunas specialistas, paklaustas, ar aktyviai ieško darbo, nustebina patikinęs, kad išsiuntė 50–60 CV ir dalyvavo ne viename darbo pokalbyje per dieną.

Trumpai pasidžiaugę jaunų žmonių galimybėmis rinktis, padarykime išvadas: turime veikti greitai, elgtis profesionaliai ir padaryti įspūdį. Kitaip pasirinkimas bus ne mūsų naudai.

MEDŽIOKLĖS SEZONAS ATIDARYTAS. INICIATYVA DARBDAVIO PUSĖJE

Kadaise itin reti specialistai ir vadovaujamas pareigas einantys žmonės didžiudavosi, kad juos *medžioja* kitos įmonės. Viliotiniai atrankos tikslais žavesio neprarado ir šiandieną, tačiau medžioklės plotai gerokai platesni. Šiuo metu nėra reta su darbo pasiūlymu kreiptis tiesiogiai ne tik į programuotoją ar prekių ženklo vadovą, bet ir į sėkmingai dirbančią vaistininkę ar prekybos centro kasininkę. Juk esate girdėję: vadovas turi ieškoti sau komandos narių 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę, pritraukti naujų darbuotojų – visos organizacijos darbas, naujų darbuotojų ieškome visur ir visada. Daugumos pareigybių atveju darbuotojų pritraukimas visiškai pakeitė pavidalą – iš pasyvaus virto aktyviu.

ŽAIDIMAS TAS PATS, SĄLYGOS KITOS.
DARBO SĄVOKOS POKYTIS

Personalo atrankos ir išlaikymo klausimai neatsiejami nuo globalių tendencijų. Didžiausius pokyčius sukėlė globalizacija, procesų automatizavimas ir skaitmenizavimas. Šie reiškiniai ženkliai pako-regavo pačią darbo sąvoką.

Vis daugėja alternatyvių darbo atlikimo ir bendradarbiavimo formų tarp darbą suteikiančiojo ir jį atliekančiojo. Vis dažniau darbuotojui, kad ir kokios būtų jo pareigos, nebėra būtina fiziškai būti darbo vietoje. Komandos dažnu atveju nebeturi tautinės apibrėžties ir yra suburiamos reikiamų įgūdžių pasiūlos pagrindu. Darbo atlikimas aiškiai apibrėžiamas, suplanuojamas ir pamatuojamas. Procesai vyksta projektiniu pagrindu. Tad nieko keisto, kad ir darbuotojas į darbą ima žvelgti kaip į projektą. Jis atlieka, ką sutaręs, įgyja naujų įgūdžių. Ir keliauja į kitą projektą, vos tik pajutęs, kad tikslą pasiekė arba viską išmoko. Todėl nenuostabu, kad vidutinė darbo pas vieną darbdavį trukmė trumpėja. Remiantis įvairiais statistikos šaltiniais, vidutinė jaunesnių (25–35 metų) specialistų darbo pas vieną darbdavį trukmė yra maždaug 2,5 metų. Palyginkime: darbuotojai, kuriems šiuo metu yra apie 60 metų, pas vieną darbdavį dirbo vidutiniškai 10 metų. O jeigu samdote jaunimą, kuriam tai pirmas arba antras darbas, tikriausiai pastebėjote: jie išjuda jau po 12–18 mėnesių (turiu omeny biuro pareigybes; jeigu kalbėtume apie aptarnavimo sferą, būtų dar daugiau įdomybių).

Mums ši statistika svarbi ne tik strategiškai planuojant resursų poreikį, bet ir apibrėžiant naudas potencialiems darbuotojams. Daugybę metų kaip didžiausią pranašumą įmonės pabrėžė stabilumą ir karjeros galimybes, tačiau šiandieniam kandidatui, kuris planuoja pas mus dirbti vos keletą metų, tai nebūtinai bus patrauklumo aspektas.

Be to, trumpėjant vidutinei darbo įmonėje trukmei, privalome efektyvinti įvedimo ir mokymo procesą. Kitaip, vos tik apmokę, turėsime išlydėti dirbti kitur.

Darbas nuo aštuonių iki penkių taip pat senokai nebėra darbo santykių šventa karvė. Darbuotojai renkasi konsultavimo arba laisvai samdomų specialistų kelią, kuris leidžia dirbti ne vienam darbdaviui, o konsultuoti kelias įmones tuo pat metu arba reguliuoti savo darbo laiką pagal poreikį. Esate jau susidūrę su situacija, kai darbuotojas išeina iš darbo dėl metų kelionės į Aziją? Arba nusprendęs dirbti iš namelio ant ratų, riedančio per Europą? Arba tiesiog norėdamas daugiau laiko skirti šokiams / jėgos aitvarams / slidinėjimui? Jeigu ne – dar susidursite. Tokie atvejai verčia mus būti lankstesnius darbo laiko, darbo vietos ir darbo atlikimo formų klausimais.

Didžiausi laisvai samdomų specialistų tinklai (*Upwork, Guru, Fiverr, Toptal*) puikiai iliustruoja šio reiškinio paplitimo mastą. Mums svarbu organizacines struktūras ir valdymą pritaikyti tokiam bendradarbiavimo modeliui, nes taip, tikėtina, galėsime įveikti tam tikrų įgūdžių trūkumą darbo rinkoje.

AŠ TAVE STEBIU. SKAIDRUMO ERA

Vienus gąsdinantis, kitus džiuginantis faktas: dirbti pas mus ar ne, kandidatai nusprendžia dar gerokai prieš susitikimą su mumis. Šiuo metu viešai prieinamos informacijos gausa leidžia jiems lengvai apsispręsti šiuo klausimu.

Dažnas kandidatas ne tik panaršo įmonės svetainę, įmonės ir vadovų paskyras socialiniuose tinkluose, vidutinio atlyginimo įmonėje dinamiką, bet ir susisiekiama su buvusiais ar esamais darbuotojais,

norėdamas išgirsti įspūdžius iš pirmų lūpų. Patikimiausia laikoma portale *Glassdoor* ir jo analoguose pateikiama informacija, nes ji grįsta vartotojų (kandidatų, darbuotojų) apžvalgomis. *Weber Schandwick* atlikto tyrimo duomenimis, 88 proc. apklaustų darbuotojų naudojami bent vienu socialiniu tinklu, 55 proc. viešina socialiniuose tinkluose informaciją apie savo darbdavį.* Lietuvoje kol kas neturime visiško *Glassdoor* atitikmens, tačiau ne kartą stebėjome, kaip informacija apie netinkamą vadovų elgesį paviešinama socialiniuose tinkluose arba anonimiškai nutekinama spaudai. Regis, gyvename skaidrumo ir viešumo laikais.

Darbdaviui tampa būtina dirbti su viešai prieinama informacija, ją valdyti. Rinkodaros specialistai, anksčiau telkę dėmesį į prekių ženklus, šiuo metu taip pat uoliai strateguoja darbdavio įvaizdį. Kuriamos kombinuotos personalo ir rinkodaros pareigybės.

NAUJAS PERSONALO SKYRIUS RŪBAS. STRATEGINIS PARTNERIS

Ryškėjant nemažai konkurencijai darbo rinkoje ir darbdavio įvaizdžio svarbai, personalo skyrius plečia kompetencijų ribas ne tik į rinkodaros sritį, bet ir tiesioginių pardavimų link. Kiekvienas įmonės atstovas, dalyvaujantis personalo atrankos procese, turi gebėti įtikinti abejojantį kandidatą. Įtikinti savo pavyzdžiu, savo tvirtais atsakymais, įsiklausymu ir dėmesiu. O surašyti šiuos dalykus išties lengviau negu įgyvendinti.

Kodėl mums turėtų būti svarbu, kas vykdo mūsų personalo atranką ir kaip tai daroma? Paskaičiuokime visiškai primityviai: jeigu

* *Employees Rising: Seizing the Opportunity in Employee Activism. Weber Schandwick, 2014.*

jūs turite 100 darbuotojų ir jūsų vidutinė metinė darbuotojų kaita yra 15 proc., vadinasi, per metus įdarbinsite 15 naujų darbuotojų (jeigu neturėsite plėtros planų ir nebus *force majeure* atveju). 15 įdarbintųjų yra vidutiniškai 450 kandidatų (jeigu esate IT įmonė, jų gali būti ir iki 1 000). Kitaip tariant, per metus vien atrankas vykdančias žmogus be jokių papildomų priemonių ir biudžetų gali sudaryti 450 žmonių nuomonę apie jūsų įmonę. 450 potencialių darbuotojų, 450 potencialių klientų. O jeigu jūsų darbuotojų skaičius didesnis, kaita dažnesnė, plėtros planai ambicingi? Taigi personalo atranka turėtų būti traktuojama ne tik kaip darbdavio įvaizdžio dalis, bet ir kaip rinkodaros priemonė bei šalutinis pardavimų kanalas. Įvairiais tyrimais ir eksperimentais įrodyta: neigiama kandidatų patirtis sąlygoja daugumos atsisakymą pirkti įmonės prekes ar paslaugas.

Didelis dėmesys darbuotojų ir kandidatų potyriui sparčiai koreguoja personalo ir ypač personalo atrankos specialisto profilį, užduotis ir vaidmenį organizacijoje.

Personalo valdymo funkcija tampa gyvybiškai svarbi. Nuolatiniai ir greitai verslo pokyčiai reikalauja vis naujų kompetencijų ir resursų. Darbo vietų, kurias turime užpildyti šiandien ir kurioms turėsime samdyti rytoj, pobūdis sparčiai kinta. Tai reikalauja gero rinkos išmanymo ir strateginių įžvalgų planuojant. Vis dažniau girdime apie darbo sąlygų ir motyvacinių priemonių suasmeninimą.

Papildomai turime įvertinti, kad šiuo metu darbo rinkoje dalyvauja keturios kartos – be galo skirtingų įpročių, lūkesčių ir prioritetų. Iškyla svarbi užduotis: adaptuoti organizacinę struktūrą ir motyvacines priemones atsižvelgiant į visų darbuotojų grupių poreikius bei interesus.

Darbuotojų noras dažnai sulaukti grįžtamojo ryšio, didelis dėmesys mokymo poreikiams, nutolusių komandų valdymas, vidinių procesų automatizavimas, analitinių duomenų poreikis ir kiti itin

aktualūs klausimai verčia personalo specialistus sparčiai adaptuoti procesus. Vidinės įmonės informacijos virsmas viešai prieinama taip pat skatina nuolat lyginti darbdavius, todėl itin svarbu puoselėti atvirumo, įtraukimo ir bendradarbiavimo kultūrą. Duomenų analizės ir planavimo poreikis didina technologinių ir analitinių kompetencijų svarbą personalo skyriuje.

Dėl visų šių pokyčių personalo valdymo procesai tampa atviri, jie glaudžiai susipina su visomis verslo funkcijomis, jais siekiama kurti sinergiją ir bendradarbiavimą.

KALBĖKIME SKAIČIAIS. ANALITINIAI DUOMENYS PERSONALO ATRANKOJE

Pastaruosius porą metų karšta tema buvo visos personalo srities automatizavimas, įskaitant ir personalo atrankos sritį (kandidatų valdymo sistema, talentų valdymo programos, mokymų planavimo sistemos), šiuo metu technologijos žvelgia toliau: šiandienos svarbi užduotis – personalo analitika. Jeigu vedate pagrindinę savo įmonės darbuotojų statistiką (kaita, vidutinis darbo įmonėje laikotarpis, darbuotojo paveikslas), jūs turite kelti sau tikslą gauti detalesnę analitinę pjūvį. Informacija, kuri mums svarbi pritraukiant kandidatus: pagrindiniai naujų darbuotojų šaltiniai, jų demografiniai paveikslai, laikas kandidatui įtikinti, paieškos laikas, naujo darbuotojo pritraukimo kaina.

Personalo atrankai duomenys yra lygiai tokie pat svarbūs kaip pardavimams ar rinkodarai. Turite įmonės karjeros tinklalapį? Puiku. O galite taip pat lengvai, iš karto pasakyti, kiek žmonių šiame tinklalapyje apsilanko per mėnesį? Kas tie lankytojai? Kaip

keičiasi srautas, jums sudalyvavus karjeros dienose arba suorganizavus įmonės renginį? Kiek statistiškai žmonių turi paspausti darbo skelbimą, kad vienas iš jų realiai kreiptųsi dėl darbo? Šiuolaikinei organizacijai personalo klausimai (ir pritraukimas, ir išlaikymas) yra nemaža investicija. Priimant bet kokius brangiai kainuojančius sprendimus, argumentai turi būti pagrįsti ir tikslūs, todėl analitiniai duomenys tampa itin aktualūs.

Personalo analitika yra būtina priimant strateginius įmonės sprendimus, duomenų analizė gali padėti įvertinti skirtingus galimus planų scenarijus. Disponuodamas šia informacija, personalo skyrius gali tapti svarbiu vadovybės strateginiu partneriu.

MISIJA – TALENTAI. KAS YRA GERIAUSIEJI, KURIŲ VISI IEŠKO?

Kiek tenka bendrauti su įvairių įmonių (didelių ir mažų, lietuvių ir tarptautinio kapitalo, skirtingų verslo sektorių ir geografinės lokacijos) vadovais, visi jie kartoja, kad šiandien vienas didžiausių verslo iššūkių – pritraukti ir išlaikyti reikiamus talentus.

Karas dėl talentų – taip dažniausiai apibūdinama šiuolaikinė darbo rinka. Tačiau ar visi terminą „talentai“ suprantame vienodai? Ar visiems geriausieji yra tie patys žmonės? Ar mes pasirenkame savo mūšius?

Atrankų agentūrų specialistai idealiam kandidatui, atitinkančiam visus įmanomus reikalavimus, apibūdinti vartoja terminą „violetinė voverė“ (angl. *purple squirrel*), kuriuo įvardijama gamtoje neegzistuojanti rūšis. Nors... Pasaulinės spaudos teigimu, jų buvo aptikta 2008 metais Didžiojoje Britanijoje, o 2012 – JAV. Keistas sutapimas:

būtent šiose šalyse labiausiai išplėtota personalo atrankos agentūrų veikla. Nenustebčiau, jei kuri nors agentūra tokiu būdu stengėsi išpildyti kliento pageidavimus ir pakelti sau nuotaiką. Tačiau geriausiai yra toli gražu ne tie, kurių kompetencijų ir laimėjimų sąrašai išpūdingiausi, ir nebūtinai tie, kuriems gerai sekėsi konkurentų versle arba kitoje sėkmingai dirbančioje organizacijoje. Nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje svarbiausios tampa asmeninės kompetencijos. Svarbu suprasti, kad atrankos tikslas – ne „žvaigždes“ vaikytis, o rasti labiausiai mūsų atveju tinkamą (vertinant pagal organizacijos interesus ir pareigybės pobūdį) darbuotoją. Mūsų geriausieji – nebūtinai tie, kurie yra mūsų konkurentų geriausieji.

Kartais darbo rinkos pasiūla gerokai apkarpo mūsų svajonių sparnus. Bet tai nereiškia, kad turime atsisakyti plano samdyti. Tai reiškia, kad turime koreguoti įvedimo planą arba pačią pareigybę. Profesinių kompetencijų paieškos transformacija į asmeninių kompetencijų įvertinimą išlygina karo dėl talentų rezultatą ir leidžia kiekvienam laimėti savo mūšį.

Trumpai tariant, karas dėl talentų baigėsi, laimėjo talentai.

Tai kam gi atiteks laimingas bilietas? Diskutuojant, kaip pritraukti, atrinkti ir išlaikyti geriausiuosius, dažnai kyla mintis, kad visa tai taikytina didžiausiems ir geidžiamiausiems darbdaviams. Tiems, kurių personalo specialistų gretos gausios, rinkodaros biudžetai solidūs, o darbuotojams siūlomos sąlygos – patraukliausios. Būtų sunku paneigti faktą, kad didžiausios organizacijos turi daugiau galimybių atkreipti kandidatų dėmesį ir juos pritraukti, tačiau jos nebūtinai bus patrauklios mūsų geriausiems kandidatams. Veiksniai, nulemiantys kandidato pasirinkimą, ne visada yra susiję su materialiais dalykais, tad neretai geriausias pasirenka ne didžiausiojo naudai. Mums svarbu suvokti, ką mes turime išskirtinio ir ko reikia mūsų geriausiems kandidatams. Galbūt laisvė priimti sprendimus,

lankstumas, gebėjimas prisiliesti prie skirtingų funkcijų mažoje įmonėje arba galimybė mokytis iš savo srities verslo autoriteto mūsų kandidatui šiandien yra svarbiau nei didelė organizacija ir tarptautinės rinkos.

Daugoka pokyčių? Yra ką veikti?

Įkvepiame, iškvepiame ir bandome kartu susidėlioti mintis iš naujo.

SAULIUS
JOVAIŠAS

VALERIJA
BUŽENIENĖ

MISIJA TALENTAI

baltos lankos

Kodėl vieni randa, o kiti – ne? Ką daro tie, kuriems pavyksta pritraukti ir teisingai atsirinkti darbuotojus? Kaip atrinktuosius tinkamai įvesti, kad jie ne tik efektyviai dirbtų, bet ir būtų įsitraukę, motyvuoti bei liktų įmonėje? Kaip išlaikyti tuos, kurių reikia visiems kitiems?

Šioje knygoje bandome atsakyti į šiuos ir kitus su personalo vadyba susijusius klausimus.

Pateikiame ir geriausią personalo vadybos patirtį taikančių organizacijų pavyzdžių. Sėkmingos istorijos visada turi savo autorius.

Knygą skiriame Jums. Tiems, kurie rūpinatės, kaip pritraukti ir atrinkti. Ir išlaikyti. Geriausius.

Jūs atliekate nepaprastai reikšmingą vaidmenį vertės kūrimo grandinėje.

Todėl ir norime Jums padėti.

Valerija ir Saulius

**SPRENDIMAS TIEMS,
KURIE NERANDA DARBUOTOJŲ
DABAR**

ISBN 978-609-479-300-4



www.baltoslankos.lt