

### Pratarmė

Darbo paieška man šiek tiek primena barikados šturmuojimą iš abiejų pusių. Barikada – tai darbo vieta, o šturmuotojai – ieškantis tinkamo darbo žmogus ir ieškantis tinkamo darbuotojo darbdavys. Jie siekia to paties tikslo – kad darbas tiktų žmogui ir žmogus tiktų darbui, o atlyginimas už darbą tenkintų abi puses.

Jeigu jūs ieškote darbo ir norite susirasti darbdavį, kuris tiks kaip tik jums, verta žinoti, kaipgi tie darbdaviai mąsto, ieškodami naujų darbuotojų ir rinkdamiesi juos. Tai žinoti yra svarbu, nes neužtenka surasti tinkamą jums darbą ir darbdavį, reikia su juo dar susitarti, kad jus priimtų. O žmonės susitaria tada, kai reikiamai vienas kitą supranta. Taigi kaip suprasti darbdavio elgesį, mąstymą, nuotaikas ir sprendimus bei jų priežastis? Šitai žinant bus aiškiau ir tai, kaip jums elgtis ir bendrauti su darbdaviu, kad jis jus reikiamai suprastų.

Prieš skaitant šią knygelę, vertėtų būti perskaičius mano parašytą knygelę „Noriu darbo“, kurioje gana smulkiai aprašiau, kokie gebėjimai padeda susirasti gerą darbą Lietuvoje. Minėtoje knygelėje labiau pabrėžiama, koks ieškančiųjų darbo mąstymas ir elgesys turi įtakos sėkmingiems darbo paieškų rezultatams. O šiame leidinyje labiau pabrėžiamas darbdavių mąstymas ir elgesys, kuris lemia darbdavio pasirinkimus ir jų sėkmę. Tai žinodamas, kandidatas savo ruožtu gali labiau padėti sau ir darbdaviui sėkmingai susitarti (pasirinkti).

Dėkoju visiems bendradarbiams ir kolegoms, kurių patirtimi pasirėmiau ir kurie skatino mane rašyti šį tekstą bei palaikė. Dėkoju ES Leonardo da Vinčio programos koordinavimo paramos fondo *Euroguidance* projekto darbuotojams, prisidėjusiems prie to, kad šis tekstas taptų suprantamesnis, ir sudariusiems galimybę jį paskaityti platesniam ratui žmonių. Taip pat dėkoju klientams ir darbdaviams, kurie dėjo pastangas spręsdami darbo ir darbuotojų paieškos klausimus ir dalinosi su manimi savo patirtimi.

Algimantas Smailys,  
Kauno darbo rinkos mokymo ir  
konsultavimo tarnybos psichologas

## 1. BENDRIEJI KLAUSIMAI

„Tinkamas žmogus tinkamoje vietoje už tinkamą atlygį“ – tai dažnas darbdavių personalo politikos principas. Kaip realiai pasireiškia šis principas, verta žinoti ir ieškantiesiems darbo. Tada darbdavių mąstymas jiems būna aiškesnis ir lengviau abipusiškai naudingai susitarti. Tinkamo žmogaus parinkimas turi daug įtakos darbo, kartu ir kompanijos sėkmei. Produktyvus ir kompetentingas darbuotojas teigiamai veiks kitus žmones, kels nuotaiką tiek klientams, tiek bendradarbiams, mažins konfliktų ir nesusipratimų tikimybę. Ir priešingai – netinkamas ar nekompetentingas žmogus sukels sunkumų ir dėl to kiti darbuotojai turės papildomai dirbti.

Dauguma darbdavių žino: netinkamas žmogus yra kliūtis, tinkamas žmogus – turtas. Iš kur tie tinkami žmonės atsiranda? Jie išauginami investuojant į mokymą, praktinį parengimą, mokant asmeniniu vadovų pavyzdžiu ir kartu dirbant, leidžiant tam tikrą klaidų kiekį ir sudarant galimybes tas klaidas pataisyti arba iš jų pasimokyti. Kitas būdas – parinkti žmones, kurie charakterio ypatybėmis, gabumais bei motyvacija atitinka darbo vietos keliamus reikalavimus. Ten, kur personalo politika yra veiksminga, darbdaviai skiria pakankamai dėmesio ir lėšų šioms dviem sritims: darbuotojų parinkimui ir ugdymui.

Darbuotojų parinkimas – aktualus klausimas abiem pusėms: darbdaviams ir ieškantiesiems darbo.

Darbdaviams tai svarbu dėl kelių priežasčių.

Tinkamas darbuotojo, atitinkančio darbo keliamus reikalavimus, pasirinkimas yra svarbi sėkmingo darbo prielaida. Svarbu ir tai, kad naujai priimtas tinkamas žmogus dirbtų pakankamai ilgai. Darbuotojų keitimas įmonei gana brangiai kainuoja. Kol kandidatai surandami, atrenkami ir išmokomi, be to, kol naujas darbuotojas pasiekia reikiamą darbo našumą, praeina maždaug metai, o kol pasiekia meistriškumą – gerokai daugiau. Jei įmonė siekia dirbti kokybiškai ir našiai, jai svarbu, kad darbuotojų kaita būtų optimali (4–8 %). Taip pat reikia nepamiršti, kad samdant renkasi abi pusės. Kandidatas, ypač žinantis savo darbo vertę, renkasi darbdavį. Todėl svarbu yra ir tai, kaip darbdavys save pristato, ir ar teisingai kandidatas darbdavį ir jo įmonę įvertina. Apie prisistatymą darbdaviui literatūros yra gana daug. Bet svarbu suprasti ir darbdavio situaciją bei jos subtilumus. Taigi kaip, samdydamas naujus darbuotojus, savo veiklą organizuoja darbdavys? Kokius klausimus ir kodėl jis užduoda? Kodėl užduoda ir tokių klausimų, kurie kartais ieškančiajam darbo gali pasirodyti kvaili ar net nepadorūs, liečiantys lyg ir tik asmeninę žmogaus gyvenimo sritį? Kodėl darbdavys delsia pasakyti savo sprendimą? Ką jis daro, kandidatui išėjus iš kabineto? Kaip darbdavys vertina jau priimtus darbuotojus ir kaip tikrina savo sprendimus? Šie ir panašūs klausimai dažnai iškyla ieškantiems darbo žmonėms.

Naujų darbuotojų suradimo, įvertinimo ir parengimo procesas yra brangus laiko ir išteklių atžvilgiu, todėl darbdaviams svarbu jam gerai pasiręngti ir skirti deramai dėmesio. Samdant žmones labai svarbu, kad kandidatų įvertinimas būtų efektyvus.

Praktika rodo, kad paprasto atrankos pokalbio (po jo sprendžiant intuityviai) efektyvumas yra apie 20 proc., t. y. apie 20 proc. kandidatų įvertinami teisingai. Dar kitaip sakant, iš to, ką per pirmą pokalbį darbdavys pagalvos apie jus, tik 20 proc. bus tiesa, o kita dalis (80 proc.) jo minčių apie jus bus klaidingos. Bet darbdavys turi spręsti. Ir jis sprendžia, tęsti su jumis pokalbius ar atsisveikinti, iš to, ką supranta. Praktika rodo, kad tobulumo šioje srityje tikrai dar trūksta, mokytis reikia abiem: tiek kandidatams taip prisistatyti, kad darbdavys suprastų juos teisingiau, tiek patiems darbdaviams taip organizuoti pokalbį ir kandidatų vertinimą, kad teisingų sprendimų būtų daugiau.

## 2. SAMDOS PROCESAS

Kad naujų darbuotojų paieška būtų kuo efektyvesnė, ji atliekama keliais etapais:

1. Darbo ir asmenybės aprašymas, t. y. darbo reikalavimų ir idealaus žmogaus, tinkančio tai darbo vietai, aprašymas (tai darbdaviai padaro raštu arba susidaro vaizdą mintyse, koks turi būti žmogus, kad tiktų tam darbui).
2. Nustatymas, kur ir koku būdu darbdavys ieškos kandidatų.
3. Pirminė atranka (telefonu, pagal anketinius duomenis, gyvenimo aprašymą, rekomendacijas ir pan.).
4. Pasirengimas pokalbiui su kandidatais, perėjusiais pirminę atranką.
5. Pokalbiai su kandidatais ir jų įvertinimas.
6. Galutinė atranka (pasirenkami kandidatai ir susitariama su jais).
7. Grįžtamojo ryšio sukūrimas (naujam darbuotojui kurį laiką padirbus įmonėje, įvertinamas jo tinkamumas darbui, – taip patikrinama darbuotojų parinkimo sistema ir kandidatų įvertinimo metodai).

Kiekvieną etapą apžvelgsime smulkiau.

**Darbo ir asmenybės aprašas (specifikacija).** Norint parinkti darbui tinkamą žmogų, pirmiausia reikia apibrėžti pagrindines darbo užduotis (darbo aprašas, kuriame nurodyta, ką darbuotojas privalo daryti, ir nuodugniai paaiškinta darbo specifika). Pagal jas nustatoma, kokiomis asmeninėmis savybėmis turi pasižymėti kandidatas, kokią jis turi turėti kvalifikaciją, patirtį, kad sėkmingai atliktų tas užduotis (surašomos pageidaujamos kandidato asmenybės savybės). Neturint darbuotojo asmenybės savybių aprašo, atrankos pokalbio metu sunku nepasiduoti emocijų, pirmo įspūdžio ir pan. veiksmų (dažnai klaidingai vadinamų intuicija) įtakai.

**Nustatymas, kur ieškoti kandidatų.** Kur ieškoti kandidatų, nustatoma pagal tai, kokioms pareigoms samdomas darbuotojas.

Jei samdomas *padalinio vadovas*, kandidatų dažniausiai ieškoma:

- tarp bendrovės darbuotojų;
- tarp pažįstamų atitinkamo lygio darbuotojų.

Jei samdomas *eilinis specialistas, vadybininkas* ar pan., kandidatų ieškoma:

- tarp pažįstamų atitinkamo lygio darbuotojų;
- per skelbimus spaudoje.

Rengiant skelbimą, remiamasi darbo ir asmenybės aprašais. Kad skelbimas pritrauktų tinkamus kandidatus, jame turi atsispindėti ir tai, ką reikės daryti, ir tai, kokiomis savybėmis žmogus turi pasižymėti, taip pat kokią turi turėti motyvaciją. Pavyzdžiui: „Bendrovė kviečia žmones, norinčius ir galinčius dirbti draudiko darbą. Svarbiausi reikalavimai yra entuziazmas ir kantrybė parduodant paslaugas, pomėgis ir gebėjimas bendrauti su žmonėmis, taip pat noras mokytis“. Žmonės atsiliepia pagal skelbimo tekstą, todėl jame turi būti paminėti esminiai dalykai. Tai pat nurodoma, kaip, kur ir kada kreiptis dėl darbo, kokius turėti dokumentus (pavyzdžiui, gyvenimo aprašymą ir pan.).

Kartais darbdaviai varto ieškančių darbo žmonių skelbimus. Pirmiausia jie žiūri klasifikuotus skelbimus. Jei reikia buhalterio, tai skaito tuos skelbimus, kur kandidatai nurodo, kad ieško buhalterio darbo, o kitiems skelbimams laiko negaišta. Deja, ieškantys darbo žmonės gana daug prirašo kitokio pobūdžio skelbimų, pavyzdžiui: „Trisdešimt dviejų metų moteris ieško bet kokio darbo. Intymaus nesūlyti“. Kaip manote, kokie darbdaviai į tokius skelbimus reaguoja? Juk visiškai neaišku nei ieškančio darbo žmogaus patirtis, nei pageidaujamo darbo pobūdis, aišku tik tiek, kad ji nenusiteikusi teikti intymųjų paslaugų. Tikriausiai jai ir skambins tų paslaugų ieškantieji arba norintieji pajuokauti, o tikri darbdaviai tokio skelbimo nepastebės, nes jis neinformatyvus.

**Pirminė atranka.** Pačią pirmąją atranką padaro skelbimo tekstas, t. y. žmonės pagal skelbimą patys save

atranka. Bet ne visi žmonės tą patį skelbimą supranta vienodai. Taip pat ne visada žmonės teisingai vertina save: dažnai jie pervertina arba dar dažniau nuvertina savo gebėjimus ir net nepamėgina pretenduoti į siūlomą darbą.

Dėl to dažnai atranka organizuojama taip, kad kandidatai į skelbimą atsilieptų telefonu ir darbdavio atstovas galėtų pokalbio telefonu metu iš anksto nustatyti, kiek kandidatas atitinka keliamus kriterijus.

Taip pat kandidatui dažnai siūloma atvykti užpildyti anketą (žr. 3 priedą), atsinešti gyvenimo aprašymą, nurodyti, kas galėtų jį rekomenduoti.

Nors kandidatai ir pildo anketą, kurioje yra bendrovę (samdytoją) dominantys klausimai, bet jei norima, kad kandidatas labiau atsiskleistų, verta prašyti jo gyvenimo aprašymo. Gyvenimo aprašymas yra geriau už anketą, nes parodo žmogaus gebėjimą dėstyti medžiagą, parodo, kas jam yra svarbu, be to, kandidatas kartais pamini faktus, apie kuriuos anketoje nėra klausama, bet jie gali būti vertingi.

Patikrinę rekomendacijas, išanalizavę anketas ir gyvenimo aprašymus, darbdaviai nusprendžia, kuriuos kandidatus galima atmesti, o kuriuos verta tirti toliau.

**Pasirengimas pokalbiui su kandidatais, perėjusiais pirminę atranką.** Išanalizavęs turimus duomenis, išsiaiškinęs, ko dar turi kiekvieno kandidato paklausti, darbdavys suplanuoja pokalbį su kiekvienu kandidatu atskirai. Pokalbio esmė – sužinoti realių kandidato gyvenimo ir veiklos faktų, kaip jis tada elgėsi, kokie buvo jo santykiai su bendradarbiais, ką yra pasiekęs, kokios jo gyvenimo aplinkybės, kokie interesai (plačiau apie tai – 5.1 skyriuje).

Kad gerai vadovautų pokalbiui, darbdavys suplanuoja pokalbio struktūrą (plačiau – 5.2 skyriuje), numato, kokius klausimus užduos konkrečiam kandidatui. Dėl to verta žinoti klausimų tipus (atvirieji, uždarieji, nukreipiantieji, tiriamieji ir pan.) (plačiau apie klausinėjimą žr. 6.1 skyriuje).

**Pokalbiai su kandidatais ir jų įvertinimas.** Kad pokalbis vyktų sklandžiai, darbdavys sukuria jam sąlygas, pasirenka tinkamą vietą, skiria pakankamai laiko, neužiima kitais dalykais. Pokalbio vadovas stengiasi būti geros fizinės ir dvasinės būklės, kad būtų dėmesingas, pastabus, gerai valdytų pokalbį, įsidėmėtų reikiamą informaciją. Darbdaviai dažnai turi priešais save pokalbio planą. Be to, patyrę ir kvalifikuoti darbdaviai per daug nepasitiki savo atmintimi, nes per didesnį kandidatų kiekį faktai gali pradėti painiotis, ir prie kiekvieno kandidato pokalbio plano pasižymi jo atsakymus.

Po pokalbio arba šalia pokalbio (t. y. neatsižvelgiant į jo rezultatus) gali būti atliekamas psichologinis tyrimas, kurio tikslas – objektyviai nustatyti asmenines kandidato savybes: bendravimo gebėjimus, socialinės adaptacijos lygį (pavyzdžiui, atsakingumas, patikimumas), darbinės veiklos ypatumus (pavyzdžiui, savarankiškumas, bendradarbiavimo gebėjimai, darbo sistemingumas, ištvermė, kruopštumas), asmenybės savybes (pavyzdžiui, pasitikėjimas savimi, energingumas, vertybės) ir pan.

Taip pat gali būti atliekami selektyviniai žaidimai, kurių metu kandidatams duodamos atlikti specialios užduotys arba reikia išspręsti sumodeliuotą situaciją. Iš to, kaip kandidatai elgiasi situacijose, galima spręsti apie jų galimybes ir prognozuoti jų elgesį darbo metu.

**Galutinė atranka.** Kiekvienas kandidatas įvertinamas ne pokalbio ar užduoties atlikimo metu, o jiems pasibaigus, naudojantis tam parengtomis vertinimo skalėmis (žr. ...). Sulyginami kandidatų kiekybiniai (skalių įvertinimo vidurkiai) ir kokybiniai (patirtis, kvalifikacija) vertinimo rezultatai ir pagal juos kandidatai ranguojami. Sprendžiama surinkus, išanalizavus ir įvertinus visą informaciją ir palyginus kandidatus tarpusavyje.

**Grįžtamojo ryšio sukūrimas.** Po atrankos praėjus tam tikram laikui, (pavyzdžiui, pusei metų), darbdavys pasitikrina, kaip sekasi priimtiems kandidatams. Jei kuriems nors sekasi sunkiai ar kas nors jau nebedirba, išsiaiškina priežastis ir patikrina, kokias klaidas padarė pats darbdavys arba jo atstovas atrankos metu. Taip darbdavys gali tobulinti atrankos procesą.

### 3. BŪSIMOJO DARBO APRAŠAS

Jei bendrovei reikia naujo darbuotojo, darbdavys parengia būsimo to darbuotojo darbo aprašą. Paklausęs save, ką naujas žmogus turės darbe daryti, jis surašo 10–15 punktų, suformuluodamas juos veiksmažodžiais (pavyzdžiui: *surinkti* informaciją filialuose; *įvertinti*, ar reali padėtis atitinka reikalavimus; jei neatitinka, *įvertinti*, ar reikalavimai nėra realūs, ar nepadaroma tai, ką būtų galima padaryti; *rasti problemą*; *išdrįsti pasakyti* vadovams tiesą apie jų reikalavimų realumą arba nerealumą; *gerai nuteikti* skyrių vadovus, kad vyktų geranoriškas bendradarbiavimas, ir t. t.).

Tinkamo darbo aprašo ypatybės:

- nurodytas aiškus galutinis atliekamo darbo tikslas;
- visas darbas suskirstytas į pagrindinius veiksmus;
- pagrindiniai veiksmai suformuluoti veiksmažodžiu, kuris aiškiai nurodo, ką kandidatas turi padaryti;
- dėmesys skiriamas pagrindiniams dalykams, o ne smulkmenoms;
- pagrindinių veiksmų turi būti ne daugiau kaip 15, gali būti ir kur kas mažiau.

Kaip pavyzdį 2 priede pateikiame draudiko darbo aprašą.

## 4. PAGEIDAUJAMO KANDIDATO ASMENYBĖS APRAŠAS (SPECIFIKACIJA)

Kai darbo apraše pagrindiniai uždaviniai suformuluojami veiksmažodžiais, darbdaviui pasidaro aiškiau, koks turi būti žmogus, kad galėtų atlikti tokį darbą: kokias jis turi turėti savybes ir kaip labai tos savybės turi būti išreikštos. Pavyzdžiui: savarankiškas (bent 6 balai pagal dešimtbalę skalę), iniciatyvus (7 balai), lengvai bendraujantis, gebantis dirbti sistemingai, atkaklus, ambicingas, drąsus su vadovais, racionalaus mąstymo, mėgstantis išbandyti naujoves ir jas iki galo įdiegti.

Taigi asmenybės aprašas (specifikacija) sudaromas remiantis darbo aprašu (specifikacija), pagal kurį darbdavys gali nustatyti, *kokius kandidatas turi turėti*:

- pagrindinius įgūdžius,
- elgesio ypatybes,
- patirtį,
- kvalifikaciją,
- asmenybės savybes, reikalingas darbui atlikti.

Kaip pavyzdį galime panagrinėti pageidaujamo draudiko savybių aprašą (žr. 1 priedą).

Aišku, retas darbdavys tikisi rasti tokį kandidatą, kuris būtų idealiai toks, kokio reikia. Darbdavys iš esamų kandidatų renkasi tą, kuris arčiausiai jo idealo. Taigi jei jūs ieškote tokio pobūdžio darbo ir turite bent pusę pageidaujamo savybių, būtinai bandykite, svarbu tik padėti darbdaviui atskleisti tas savo savybes..

Kaipgi darbdavys rengiasi tas jūsų savybes ir gebėjimus atskleisti?

## 5. PASIRENGIMAS ATRANKOS POKALBIUI

Kai darbdavys žino, kokiomis savybėmis turi pasižymėti būsimasis darbuotojas, jam iškyla klausimas, kur ir kaip tokį surasti, o svarbiausia, kaip atpažinti, kad atėjęs kandidatas tokias savybes turi. Kandidatams įvertinti dažniausiai taikomas pokalbis, nors jis yra mažiausiai patikimas. Pokalbio metodas iš pirmo žvilgsnio atrodo pigiausias: nereikia samdyti specialistų testams atlikti, organizuoti užduočių ir kviesti ekspertų, kurie stebėtų, kaip kandidatai tas užduotis atlieka. Kiek kainuoja atrankos metu padarytos klaidos (nepriimti tinkami kandidatai, netinkamų kandidatų mokymas, paskui vėl naujų darbuotojų ieškojimas, priimtų naujų darbuotojų klaidos ir t. t.), apskaičiuoti sunku, bet darbdaviai tai gana gerai žino, nes dauguma šioje srityje turi daug karčios patirties. Todėl vertinimo pokalbiui jie rengiasi rimtai.

Rengdamasis pokalbiui darbdavys kelia šiuos klausimus:

1. Kaip suplanuoti pokalbį, kad būtų sudarytos sąlygos kandidatui atsiskleisti ir būtų atskleistos būtenti tos savybės, kurios bus reikalingos būsimam darbui? Kokį sudaryti pokalbio klausimų sąrašą?
2. Kaip pokalbio metu gauti realių pavyzdžių apie kandidato elgesį darbinėje veikloje?
3. Kaip įvertinti apklausiamojo žmogaus gebėjimus, reikalingus konkrečiam darbui?

### 5.1. POKALBIO PLANAVIMAS

Kvalifikuotas darbdavys pokalbį planuoja kiekvienam kandidatui atskirai.

*Atliekami šie veiksmai:*

- susipažįstama su darbo, į kurį pretenduoja kandidatas, aprašu ir asmenybės specifikacija;
- išanalizuojama jau turima informacija apie kandidatą (anketa, gyvenimo aprašymas, rekomendacijos, testų rezultatai) ir išsiaiškinama, kokių dalykų dar reikia paklausti;
- numatomi klausimai, apimantys šešias sritis, kuriais surenkama informacija trimis pagrindiniams dalykams – kandidato kompetencijai, patikimumui ir motyvacijai – įvertinti.

**1. Dabartinė veikla.** Kadangi daugeliui žmonių patinka kalbėti apie tai, ką jie veikia, tai yra gera tema pokalbio pradžiai. Pavyzdžiui, numatoma paklausti, kuo jums patinka jūsų darbas. Arba, jei jūs bedarbis, pasiteirauti apie jūsų mėgstamą veiklą, laisvalaikio pomėgius ar kitus interesus. Tikėtina, kad jūs, kalbėdamas apie tai, kas jums įdomu arba ką jūs išmanote, pasijusite laisvai ir atsipalaiduosite.

**2. Darbiniai santykiai.** Žmogaus požiūris į darbinis santykius yra svarbiausias dalykas, rodantis, ar jis sugebės bendradarbiauti su kitais. Pavyzdžiui, numatoma paklausti: kaip jums patinka dirbti su savo bendradarbiais, ką jūs darote savo iniciatyva, kaip jums patinka dirbti savarankiškai ir kaip – kai yra griežtas, paklusnumo reikalaujantis vadovavimas; kas jums trukdo dirbant su kitais žmonėmis, koks bendradarbių elgesys įkvepia jus darbui ir pan.

**3. Laimėjimai.** Numatoma aptarti jūsų mokslo ir darbo laimėjimus, kad būtų galima suprasti, kas jus skatina mokytis, ko jūs siekiate. Jei neseniai baigėte mokslus, tai darbdavys gali paklausti: kokios disciplinos jums labiausiai patiko; kokioje papildomoje veikloje dalyvavote; ką gavote iš mokymosi. Kalbant su vyresnio amžiaus žmonėmis, daugiau dėmesio skiriama profesinei veiklai. Pavyzdžiui: kokius kursus lankėte ir ar tai padėjo efektyviau dirbti; kas jums labiausiai patiko keliant kvalifikaciją ar dirbant; kokiais profesiniais laimėjimais labiausiai džiaugiatės. Jums atsakinėjant į šio pobūdžio klausimus, tikslinamasi ir prašoma pateikti konkrečių pavyzdžių (tarkim, ką būtent jūs ėmėte geriau daryti po tobulinimosi kursų). Tikslinantis ir konkretinantis nustatomas pateikiamos informacijos tikrumas, t. y. galima palyginti tai, kaip jūs save pateikiate, su tuo, ką jūs iš tiesų esate padarę.

**4. Asmeniniai interesai.** Pasidomėjus žmogaus laisvalaikio pomėgiais, asmeniniais interesais bei polinkiais galima sužinoti, kas jam patinka, kas jį skatina veikti. Stiprūs asmeniniai interesai gali būti teigiamas arba neigiamas bruožas priimančiam darbą. Todėl darbdavį domina: kokie jūsų gebėjimai pasireiškia ne darbinėje veikloje ir kiek jie gali būti naudingi darbui; kiek laisvalaikio interesai gali būti svarbesni už darbo interesus; ar nėra kokių įsipareigojimų, kurie trukdys jums atlikti darbo pareigas. Laisvalaikio metu pasireiškiantys polinkiai (bendrauti, organizuoti) bei veikla kartais gali būti tiesiogiai naudingi ar trukdantys (pavyzdžiui, medžiotojų ar buriuotojų draugijose užsimezgasios pažintys gali peraugti į dalykinius ryšius, arba, priešingai, pomėgis dainuoti ar vesti diskotekas gali tapti svarbesniu už darbą pajamų šaltiniu, o gastrolės atimti laiką).

**5. Bendrosios gyvenimo aplinkybės.** Nors žmogaus gyvenimo aplinkybės yra asmeninis jo reikalas, darbdaviams svarbu kai kurias iš šių aplinkybių sužinoti. Svarbios galėtų būti šios aplinkybės: jūsų sveikata; ar jums nereikia prižiūrėti sergančių artimųjų ar mažų vaikų; ar jūsų šeimyninis gyvenimas stabilus, ar įtemptas (tai gali blaškyti jūsų dėmesį ar atsiliepti jūsų būsenai darbo metu); ar šeimyninės aplinkybės leis jums dirbti judrų darbą. Kalbant apie asmeninį gyvenimą darbdaviai klausinėja apie tuos dalykus, kurie tiesiogiai susiję su darbo reikalavimais (tik ne visada tas ryšys būna akivaizdus, dėl to dėmesingesni kandidatui darbdaviai paaiškina, kaip tokio pobūdžio klausimas susijęs su darbo reikalavimais).

**6. Įsidarbinimo motyvai.** Darbdaviai, aiškindamiesi, kodėl žmogus nori dirbti tam tikrą darbą, sužino, ko jis tikisi. Tuo tikslu dažnai klausama:

- Kodėl jūs norite dirbt šį darbą?
- Koks, jūsų nuomone, būtų jūsų indėlis?
- Kas sukėlė jūsų susidomėjimą?
- Kokios jūsų ambicijos, ko norėtumėte pasiekti?

Atsakymai į šiuos klausimus gali duoti daugiausiai informacijos. Jie gali parodyti, kiek sąmoningai jūs renkatės šį darbą. Atsakymai gali atskleisti, kiek jūsų nuomonė apie darbą atitinka tikrovę.

*Aišku, darbdavys neturi smulkaus plano, nes gero pokalbio planas negali būti labai detalus* (nors kai kuriuos klausimus galima numatyti labai konkrečiai), bet jis būtinai numato pagrindines sritis, kurias verta išsiaiškinti. Be to, numatyti galima pagrindinius klausimus, o iš atsakymų paaiškėja, ką reikia tikslintis, kokią temą galima plėsti, kur vėčiau pašnekovą nutraukti. Kad pokalbis vyktų organizuotai, darbdavys *priešais save turi pokalbio planą*, o kandidato atsakymus *užsirašo* (paaiškinęs kandidatui, kad tai daro norėdamas apsisaugoti nuo klaidų, nes per didesnį kandidatų kiekį faktai pradeda painiotis), dažniausiai ant to paties lapo, kuriame yra planas. Kandidatas į tokį darbdavio elgesį reaguoja pagal savo charakterį, nuostatas ir supratingumą. Mėgstantis rodyti savo pranašumą kandidatas viduje nusišaipys, kad darbdavys nepasitiki savimi. Jo veido išraiška, laikysena ir balso intonacijos išduos tokį požiūrį. Ką mes galvojame ar kalbame apie kitą žmogų, labiau atskleidžia mus pačius, negu pasako apie tą kitą. Geranoriški, bendradarbiaujantys kandidatai reaguos ramiai, nerimastingi, pastebėję užrašus, įsitemps, ir t. t. Darbdavys, stebėdamas tai, gaus apie kandidatą papildomos informacijos. Taigi geriau apie darbdavio elgesį galvokite geranoriškai: jis dirba savo darbą, stengiasi surinkti informaciją ir teisingai jus suprasti, o jūs – atskleisti savo tinkamumą norimam darbui. Vadinas, tikslai sutampa, bendradarbiaukite.



## 5.2. POKALBIO STRUKTŪRA

Kad pokalbis būtų sėkmingas ir darbdavys gautų reikiamą informaciją, verta abiem pusėms žinoti galimą atrankos pokalbio struktūrą.

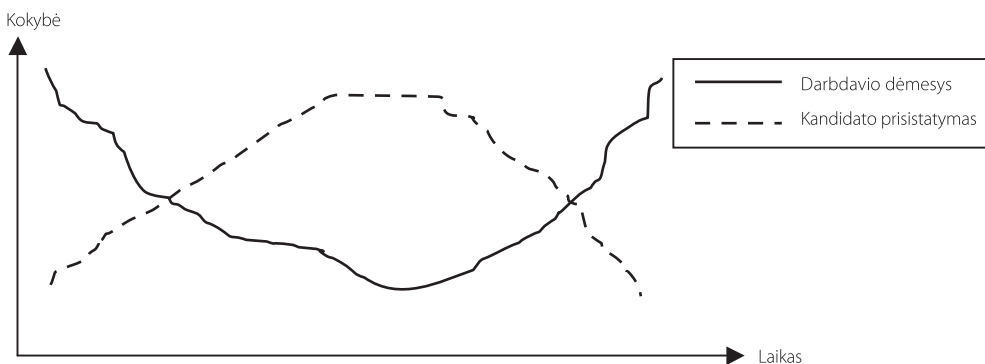
Pokalbj gali sudaryti šie komponentai:

1. Įžanga:
  - 1.1. nuotaikos sukūrimas;
  - 1.2. ryšio užmezgimas.
2. Praeityje kandidato atliktų darbų aptarimas:
  - 2.1. atvirkštine arba darbų eilės tvarka;
  - 2.2. ieškoma konkrečių pavyzdžių;
  - 2.3. ieškoma prieštaraujančių įrodymų, t. y. darbdavys bando rasti, kaip paneigti pirmą įspūdį, kurį jūs jam padarėte.
3. Laikas kandidato klausimams:
  - 3.1. sužinoma reikiama kvalifikacija;
  - 3.2. galima prašyti kandidatą pakomentuoti jo paties iškeltą arba darbdavį dominantį klausimą.
4. Pabaiga:
  - 4.1. kiti klausimai;
  - 4.2. reziumavimas;
  - 4.3. dėkojimas ir pokalbio užbaigimas.

Dėl ko reikia pokalbio plano ir struktūros numatymo? Dėl kelių dalykų. Viena, kad būtų galima valdyti pokalbį ir gauti reikiamos informacijos apie kandidatą. Kita, kad darbdaviui būtų lengviau valdyti savo dėmesį. Jei darbdavys leidžia pokalbiui tekėti laisvai, tai jo dėmesys pokalbio metu kinta, o tai dažniausiai nepalankiai atsiliepia nuomonės apie kandidatą objektyvumui. Pradžioje, kai tik įeinatė ir pradėtatė kalbėtis su darbdaviu, jo dėmesys yra aštrus, jis pastebi jūsų išvaizdos detales ir visumą, jūsų balso intonacijas, stebi jūsų laikyseną ir įsidėmi, ką ir kaip jūs sakotė. Vėliau, pokalbiui įsibėgėjus, darbdavys galvoja apie darbą, kurį jūs dirbsite, apie tai, ko jūsų dar paklausti, ir jo dėmesys nejučia nuo jūsų nukrypsta į jo paties reikalus. Pokalbio pabaigoje, kai darbdaviui reikia priimti sprendimą, ką su jums daryti toliau, jo dėmesys vėl sustiprėja, darbdavys vėl jus girdi ir mato geriau. Tai turi didelės įtakos ir darbdavio atminčiai: geriausiai jis atsimins tai, ką sužinojo pokalbio pradžioje ir pabaigoje, o tai kas buvo viduryje, – gerokai menčiau. Toks darbdavio dėmesio svyravimas, kaip minėtatė, jums labai nepalankus. Jūsų prisistatymo kokybė taip pat kinta, tik priešingai. Pradžioje jūs, aišku, nerimaujate, nes kiekviena nauja pažintis kelia tam tikrą įtampą, o pati pokalbio tema irgi neprideda ramybės, – net burna džiūsta, mintys pakrikusios, sunku suregzti paprastą sakinį, balsas virpa, kvėpuoti sunku, judesiai praranda grakštumą, laikysena kaip jūreivio ar pradinuko. Bet darbdavys pasodina, paklausia, kaip suradotė jo įmonę, pasiūlo patogiau pasidėti daiktus, pradėtatė klausinėti apie paskutinį jūsų darbą, pasako, kad jiems reikalingi tokią darbo patirtį turintys žmonės, ir jūs atsipalaiduojate, mintys pasidaro aiškesnės, prisimenate puikių pavyzdžių, kur parodėtatė savo kvalifikaciją ir ištvėrmę, tik nepastebite, kad darbdavys nebelabai jūsų klausosi. Kai pradėtatė artėti pokalbio pabaiga, ir jūs nujaučiate, kad darbdavys jau ką nors nusprendė, bet dar nesako, jūs vėl įsitempiate ir pasirodote vėl ne visų geriausiai. O darbdavio dėmesys jums, kaip tyčia, paaštrėjęs.

Tiesiog visiškas jūsų prisistatymo kokybės ir darbdavio dėmesingumo neatitikimas. Šį neatitikimą galima pavaizduoti grafiškai:

### Darbdavio dėmesio ir kandidato prisistatymo kokybės kitimas pokalbio metu



Tai viena iš darbdavių daromų klaidų vertinant kandidatus priešasčių.

Taigi kad tų klaidų būtų mažiau, darbdaviai planuoja pokalbius, lavina savo gebėjimus tiems pokalbiams vadovauti, apgalvoja galimus klausimus arba pasiskaito apie tai literatūroje. Verta ir jums tuos dalykus žinoti, gebėjimai valdyti pokalbį jums taip pat gali būti naudingi ne tik ieškant darbo, bet ir dirbant su klientais, derybose, bendraujant su vadovais ir kolegomis.

## 5.3. KLAUSIMŲ PARENGIMAS IR PAVYZDŽIAI

Pokalbio klausimai parengiami remiantis darbo ir asmenybės aprašais, kuriuos darbdavys tuo tikslu dar kartą peržiūri ir, jei reikia, patikslina.

Darbdavys parenka klausimus taip, kad jie būtų aiškūs ir suteiktų pokalbiui struktūrą.

Pagrindiniai klausimai numatomi pokalbio schemejoje. Joje prieš pokalbį darbdavys gali pasižymėti, į kuriuos klausimus jau atsakytą iš dokumentų analizės ir kokius papildomus klausimus reikėtų užduoti šiam kandidatui.

Jums taip pat verta apgalvoti savo atsakymus į klausimus, kuriuos gali užduoti darbdavys, ypač jei atsakote prieš pokalbį, galvodami apie tą darbą, į kurį norite būti priimti.

### Galimi klausimai kandidatui į specialisto, vadybininko ar panašų darbą

- Kaip jūs manote, kokių pagrindinių savybių reikia atliekant šį darbą?
- Kokius pagrindinius gebėjimus galite pasiūlyti?
- Kokie charakterio bruožai, jūsų manymu, yra reikalingi šiam darbui?
- Kaip galėtumėte įrodyti, kad juos turite?
- Kokiose srityse mažiau savimi pasitikite?
- Kaip (kuo) galite kompensuoti šių sričių gebėjimų stoką?
- Kurie jūsų darbo aspektai jums teikia daugiausiai malonumo, yra sunkiausi ar nemaloniausi? Kodėl?

- Kaip susidorojate su sunkiausiomis... ir nemaloniausiomis užduotimis?
- Kokias galėtumėte išvardinti geriausias savo ypatybes?
- Pateikite pavyzdį(džių), kaip jūs esate jomis rėmęsis?
- Ką galėtumėte pasakyti apie neigiamąsias savo ypatybes?
- Pateikite pavyzdžių, kaip jums yra tekę jas nugalėti.
- Kaip jūs tai darėte?
- Jeigu jūs turėtumėte įvertinti Jūsų vadovas, kokias pagrindines teigiamąsias ir neigiamąsias ypatybes jis nurodytų?
- Kodėl? Pateikite keletą pavyzdžių.
- Kokios jūsų sėkmės darbe priežastys?
- Kokie yra pagrindiniai jūsų laimėjimai?
- Kodėl jūs juos laikote laimėjimais?
- Kaip organizuojate savo laiką?
- Kokie dalykai jus slegia?
- Pateikite pavyzdžių.
- Kaip jūs su jais susitvarkote?
- Kas jus labiausiai domina šiame darbe?
- Kodėl?
- Papasakokite, su kokia sunkia problema jums teko susidurti.
- Ir kaip jūs elgėtės?
- Kaip jūs į ją žiūrėtumėte dabar, kai ji toli praeityje?
- Kaip dabartinis (buvęs) jūsų darbas paruošė jus imtis draudiko darbo?
- Kaip jūs imatės naujų darbų (užduočių, projektų)? Pateikite pavyzdį.
- Duokite pavyzdį, kaip jums teko ieškoti naujų kontaktų (pasiekti kokį nors tikslą, pavyzdžiui, patekti pas gerą gydytoją, kur reikėjo naujų pažinčių ir kitų būdų prie jo prieiti).
- Koks buvo jūsų darbo tikslas per pastaruosius pusę metų?
- Kaip jūs jo siekėte?
- Kokias kliūtis teko įveikti?
- Kaip jas įveikėte?
- Papasakokite situaciją, kada jums teko sudaryti savo darbo tvarkaraštį.
- Kaip jūs tai darėte?
- Ką galėjote daryti kitaip praeityje?
- Pateikite pavyzdį, kada jums teko pasirinkti vieną iš dviejų ar daugiau veikimo būdų.
- Kaip darėte sprendimą?
- Kaip įvertinote, ar jūsų padarytas sprendimas buvo teisingas, ar ne?

### Galimi klausimai kandidatui į padalinio vadovus

Daugumos klausimų formuluotė tokia pat, kaip ir specialistams, tik kandidato į vadovus jau turėtų būti kitokie atsakymai.

- Kaip jūs manote, kokių pagrindinių savybių reikia atliekant šį darbą?
- Kokius pagrindinius gebėjimus galite pasiūlyti?

- Kokie charakterio bruožai, jūsų manymu, yra reikalingi šiam darbui?
- Kaip galėtumėte įrodyti, kad juos turite?
- Kokiose srityse mažiau savimi pasitikite?
- Kaip (kuo) galite kompensuoti šių sričių gebėjimų stoką?
- Kokie jūsų darbo aspektai jums teikia daugiausiai malonumo, yra sunkiausi ar nemaloniausi? Kodėl?
- Kaip susidorojate su sunkiausiomis... ir nemaloniausiomis užduotimis?
- Kokias galėtumėte išvardinti geriausias savo ypatybes?
- Pateikite pavyzdį (ar pavyzdžių), kaip jūs esate jomis rėmęsis.
- Ką galėtumėte pasakyti apie neigiamąsias savo ypatybes?
- Pateikite pavyzdžių, kaip jums yra tekę jas nugalėti.
- Kaip jūs tai darėte?
- Jeigu jus turėtų įvertinti jūsų vadovas, kokias pagrindines teigiamąsias ir neigiamąsias ypatybes jis nurodytų?
- Kodėl? Pateikite keletą pavyzdžių.
- Kokios jūsų sėkmės darbe priežastys?
- Kokie yra pagrindiniai jūsų laimėjimai?
- Kodėl jūs juos laikote laimėjimais?
- Kaip organizuojate savo laiką?
- Kokie dalykai jus slegia?
- Pateikite pavyzdžių.
- Kaip jūs su jais susitvarkote?
- Kas jus labiausiai domina šiame darbe?
- Kodėl?
- Papasakokite, su kokia sunkia problema jums teko susidurti.
- Ir kaip jūs elgėtės?
- Kaip jūs į ją žiūrėtumėte dabar, kai ji toli praeityje?
- Kaip dabartinis (buvęs) jūsų darbas paruošė jus imtis atsakomybės vadovauti padaliniui?
- Kaip jūs imatės naujų darbų (užduočių, projektų)? Pateikite pavyzdį.
- Duokite pavyzdį, kaip jums yra tekę taikyti, sakykime, grupės formavimo įgūdžius?
- Ką jūs darote, kai viena iš jūsų darbo grupių blogai dirba?
- Koks buvo jūsų darbo tikslas per pastaruosius pusę metų?
- Kaip jūs jo siekėte?
- Kokias kliūtis teko įveikti?
- Kaip jas įveikėte?
- Papasakokite situaciją, kada jums teko sudaryti savo darbo tvarkaraštį.
- Kaip jūs tai darėte?
- Ką galėjote daryti kitaip praeityje?
- Pateikite pavyzdį, kada jums teko pasirinkti vieną iš dviejų ar daugiau veikimo būdų.
- Kaip darėte sprendimą?
- Kaip įvertintote, ar jūsų padarytas sprendimas buvo teisingas, ar ne?

## 6. ATRANKOS POKALBIO METU DARBDAVIŲ TAİKOMOS BENDRAVIMO TECHNIKOS IR METODAI

Dauguma darbdavių mokosi ir lavina gebėjimus, reikalingus atrankos pokalbiui vadovauti (beje, šie gebėjimai praverčia ir daugelyje kitų sričių, kai reikia derėtis, motyvuoti veiklai, bendradarbiauti priimant sprendimus, spręsti konfliktines situacijas ir pan., taip pat jie pravartūs ir žmogui, ieškančiam tinkamo darbo).

Kad pokalbis būtų efektyvus, vadovas turi gebėti:

- suplanuoti pokalbį;
- sukurti pasitikėjimo atmosferą;
- valdyti pokalbio eigą;
- stebėti kandidato elgesį;
- klausinėti (parinkti tinkamus klausimus, žinoti klausimų tipus);
- aktyviai klausytis (girdėti užuominas, intencijas, kandidato pavartuose žodžiuose išvelgti galimybę sukurti pokalbį atitinkama kryptimi ir pan.).

Tuo tikslu vadovai, darbdaviai ir personalo vadybininkai mokosi įvairių pokalbio valdymo technikų.

Dažniausiai mokomasi:

- klausinėjimo metodu;
- aktyviojo klausymosi įgūdžių.

Beje, su šiomis technikomis gali būti naudinga susipažinti ir jums, jei ieškote gero darbo.

### 6.1. KLAUSINĖJIMO METODAS

**Darbdavys užduodamas klausimus gali:**

- gauti informacijos;
- patikrinti kandidato profesines žinias;
- sužinoti kandidato požiūrį į darbdaviui rūpimus dalykus ir nuomones;
- vadovauti pokalbiui.

Užduodami klausimus, mes valdome situaciją, parodome, kad vadovaujame pokalbiui, pasiekiame, kad jis vyktų būtent taip, kaip norime. Bet klausinėjimas klausinėjimui nelygu. Bet koks klausinėjimas norimo rezultato neduos. Dėl to reikia žinoti, kokie yra klausimų tipai ir koks jų poveikis. Vieni užduodami klausimai gali padėti kandidatui atskleisti save, kiti, priešingai, gali provokuoti tendencingus atsakymus.

NAUDINGI KLAUSIMAI	NENAUDINGI KLAUSIMAI
Atvirieji	Ribojamieji
Tiriamieji (bandomieji)	Nurodomieji
Uždarieji	Hipotetiniai
Pauzei nutraukti	Sudėtiniai
Biheavioristiniai	

Trumpai apie klausimų tipus.

## Naudingi klausimai

**Atvirieji ir uždarieji klausimai.** Klausimai, prasidedantys žodžiais „kaip“, „ką“, „kada“, „kodėl“, „kur“, „kuris“, „kas“, verčia pašnekovą suteikti kur kas daugiau informacijos negu uždarieji klausimai, į kuriuos reikia atsakyti trumpai – „Taip“ arba „Ne“.

Be to, uždaruju klausimu darbdavys jau pats užprogramuoja siaurą atsakymo kryptį, kuri rūpi jam, bet gali nebūti reikšminga kandidatui. Sutikdamas su darbdaviu, kandidatas tarsi parodo, kad tai ir jam yra reikšminga, bet tai gali būti netiesa. Taigi užduodamas uždaruosius klausimus darbdavys gali susidaryti nuomonę, kad pašnekovas turi iš tiesų jam nebūdingas savybes, ir nepastebėti, kokios savybės iš tiesų pasireiškia.

Paprastas uždarojo klausimo pavyzdys: „Ar Jums patinka įtikinėti žmones?“ Jei kandidatas suinteresuotas padaryti palankų įspūdį ir mano, kad nelabai pameluos atsakydamas „Taip“, jis tai ir padarys. Darbdavys gaus netikslią informaciją.

Atvirojo klausimo pavyzdys: „Kaip Jūs žiūrite į žmonių įtikinėjimą?“ Galima gauti platų atsakymą, iš kurio darbdavys supras, kad žmogus yra aktyvus, turi savo nuomonę, kurią jis tikriausiai ir atskleis. Jei darbdavys gaus trumpą atsakymą, pavyzdžiui, „Teigiamai“, jis gali daryti nežymią arba kiek ilgesnę pauzę suteikdamas galimybę pašnekovui dar pasisakyti. Jei kandidatas komentuos savo atsakymą plačiau, vadinasi, yra pakankamai aktyvus; jei lauks kito klausimo, galima spėti, kad jis yra priklausomas arba pasyvus žmogus; jei pauzės metu keis temą, tai jis yra arba nenuoseklus, arba nedėmesingas darbdavio klausimams; jei labai išsiplėš, vadinasi, yra egocentriškas ir linkęs užgožti kitus. Taigi uždavus atvirąjį klausimą galima gana daug sužinoti apie žmogų.

Uždarieji klausimai paprastai prasideda žodeliu „ar“ arba „gal“ ir leidžia žmonėms atsakyti trumpai – „Taip“ arba „Ne“. Užduodant uždaruosius klausimus, pašnekovas nėra skatinamas kalbėti laisvai, gali net kilti įspūdis, kad jis neturi ką pasakyti. Performulavus klausimą į atvirąjį, galima gauti daug išsamesnius atsakymus. Jei norima gauti daugiau informacijos, tai, užduodant uždaruosius klausimus, eikvojama daug pastangų ir gaunama mažai naudos.

Bet uždarieji klausimai yra naudingi, kai reikia baigti pokalbį, patikslinti, ar teisingai supratome vienas kitą, patikrinti ar patvirtinti jau turimą informaciją, norint įtvirtinti susitarimus. Pavyzdžiui: „Tai ar galiu atvykti rytoj 10 val.?“ Taip pat uždarieji klausimai tinka pokalbio kryptį valdyti, pavyzdžiui: „Gal pereiname prie paskutinio jūsų darbo?“

Gana dažnai darbdaviai pokalbį pradeda vienu iš pačių atviriausių klausimų: „Klausau jūsų?“ Toks klausimas yra dovana pasirengusiam pokalbiui kandidatui. Tada jis kalba apie savo patirtį ir kvalifikaciją, kodėl nori šio darbo ir kaip yra pasiruošęs išmokti gerai jį dirbti, ir neklaustas atsako į svarbiausius darbdaviui klausimus, reikalingus nuspręsti, tęsti pokalbį su šiuo kandidatu ar ne. Tačiau nepasirengusiam kandidatui pradeda mausti paširdžius, kai jam šiuo atviruoju klausimu leidžiama kalbėti, o jis nežino ką. Taigi rengdamiesi pokalbiui apie šį darbdavio klausimą pagalvokite pirmiausia.

**Tiriamieji** klausimai yra naudojami po paviršutiniškų arba abstrakčių kandidato atsakymų. Tada darbdavys klausia, ką konkrečiai jūs turėjote galvoje sakydamas vieną ar kitą dalyką (pavyzdžiui, kandidatas sako: „Šiame darbe gerai sekėsi“, tada darbdavys klausia: „Papasakokite plačiau, kas jums geriausiai sekėsi?“). Tiriamųjų klausimų esmė – klausantis kandidato atsakymų ar pasakojimo, tikslintis klausytojui (šiuo atveju darbdaviui) svarbius dalykus, prašyti pakomentuoti juos plačiau, pasidomėti reikšmingomis detalėmis. Gerai

vadovaudamas pokalbiui darbdavys gali rodyti smalsumą, nes kandidatas ne visada žino, kokia informacija darbdaviui yra reikalinga. Jis gali tiesiog pasakyti: „Papasakokite man plačiau apie...“ Ir jei darbdavys jūsų to paprašė, tai negailėkite energijos, papasakokite plačiau. Taip suteiksite darbdaviui galimybę sužinoti dalykų, apie kuriuos jis negalėjo net nutuokti ir pats susiprasti paklausti. O kad jis jus teisingai įvertintų, pateikite jam faktų apie savo veiksmus, patirtį, žinias.

Tiriamaisiais klausimais darbdavys gali skatinti kandidatą kalbėti ne tik apie kitus žmones ar įvykius, bet ir apie paties kandidato reakcijas į tuos žmones ir įvykius. Tai duoda daug informacijos apie patį kandidatą. Pavyzdžiui, darbdavys, uždavęs atvirąjį klausimą „Kaip ligoninėje aiškino jūsų gautus rezultatus?“ ir gavęs atsakymą, gali užduoti tiriamąjį klausimą: „Kaip jūs priėmėte jų paaiškinimą?“

Tiriamuosius klausimus darbdaviui iš anksto suplanuoti yra sunku, nes jis nežino, ką būtent kandidatas jam pasakys. Dėl to darbdaviai stengiasi išlavinti įgūdį aktyviai klausytis ir užduoti tiriamuosius klausimus tada, kai reikia.

**Bihevioristiniai (parodontys elgesį) klausimai.** Remiamasi aksioma, kad „praeities poelgiai yra geriausias ateities elgesio pranašas“. Be abejo, žmonės vis dėlto keičiasi ir laužo senas savo elgesio formules, dėl to čia pasakyta, kad tai „geriausias“ ateities poelgių pranašas, bet ne vienintelis.

Bihevioristinis klausimas – tai klausimas, skatinantis kandidatą duoti kokio nors praeities elgesio pavyzdį, kuriuo galima remtis vertinant, ar asmuo turi kurį nors gebėjimą arba ypatybę, ar neturi. Dažnai bihevioristiniais klausimais prašoma nurodyti konkrečių įvykių pavyzdžių arba papasakoti, kaip kandidatas į juos reagavo.

Pavyzdžiui, darbdavys gali užduoti tokius klausimus:

- Prašom nupasakoti krizę, kurią teko įveikti.
- Ar jums kada nors teko nepaisyti taisyklių, kad ką nors padarytumėte? Papasakokite konkretų atvejį.
- Prašom papasakoti pavyzdį, kaip jums teko įtikinti klientą, pašnekovą.
- Ar jums teko turėti reikalų su personalo nariu, kuris nepakankamai gerai dirbo? Ką jūs darėte?

Gaudamas bihevioristinių pavyzdžių pokalbio vadovas sužino tikrų faktų iš žmogaus gyvenimo ir remiasi tais faktais bei įvykiais nustatydamas, ar individas turi gebėjimų, svarbių konkrečiam darbui.

Todėl kai darbdavys prašys papasakoti konkrečių įvykių, faktų, kaip tvarkėte vieną ar kitą klausimą, sprendėte konfliktingą situaciją, pasinaudokite tokia proga. Kalbėdami apie savo patirtį, jūs tvirčiau jausitės ir lengviau atskleisite darbdaviui savo gebėjimus.

## Nenaudingi klausimai

**Ribojamasis** klausimas yra, pavyzdžiui, toks: „Ar jūs labiau mėgote užsienio kalbą, ar istoriją?“ Gali būti, kad žmogus nemėgo nė vieno iš šių dalykų, tačiau jis yra priverstas atsakyti, nors atsakymas ne visiškai teisingai apibūdina jo interesus. Jei klausimą performuluotume, pavyzdžiui, paklaustumė: „Koks dalykas jums labiausiai patiko mokykloje?“, atsakymas suteiktų įdomios informacijos apie asmens interesus ir gebėjimus. Todėl jei darbdavys jūsų paklausė šiuo ribojančiu klausimu, galite atsakyti lyg į atviresnį klausimą: „Jei norite sužinoti, kas mane labiausiai domino mokykloje, tai galiu pasakyti, kad biologija, fizika ir chemija, – man patiko suprasti, kaip funkcionuoja gyvi organizmai, kaip juda, kaip cheminę energiją paverčia fiziniu judesiu. Be to, lankiau ir fakultatyvinį matematikos kursą – įdomu buvo sužinoti, kaip galima matematiškai aprašyti gamtos reiškinius“.

**Nurodomasis** klausimas prasideda nuomonės išsakymu, pavyzdžiui: „Aš manau, kad jūs mėgstate savarankiškai dirbti?“ arba „Žinoma, jūs norėtumėte darbo, kuriame atsiskleistų jūsų kvalifikacija?“ Tokiais klausimais žmogus skatinamas duoti iš anksto nulemtą atsakymą. Nurodomieji klausimai labiau apibūdina tą žmogų, kuris klausia, negu tą, kuris atsako.

**Hipotetinis** klausimas provokuoja spėliojamuosius atsakymus. Pavyzdžiui: „Sakykime, mes pradėjome naujo produkto pristatymą ir mums nepasisėkė. Kaip jūs ieškotumėte išeities iš tokios padėties?“ Tokie klausimai yra naudingi tikrinant teorines žinias, tačiau beveik visai neatskleidžia pokalbio dalyvio patirties. Jei jūs, būdamas kandidatas, gavote tokį ar panašų klausimą, galite savo ruožtu paklausti, pavyzdžiui, taip: „Ar galiu papasakoti, kaip aš pasielgiau panašiu atveju buvusiam darbe?“ Darbdavys greičiausiai susidomės jūsų patirtimi ir panorės sužinoti apie jus sutikdamas, kad papasakotumėte.

**Sudėtinis** klausimas yra įvairių klausimų tipų derinys. Pavyzdžiui: „Kaip čia atvykote: važiavote autobusu ar lengvuoju automobiliu?“ Sudėtiniai klausimai užduodami gana dažnai. Paprastai pirmasis, atvirasis klausimas („Kaip čia atvažiavote?“) suplanuojamas iš anksto. Jis yra tiriamasis, todėl žmogus turi pagalvoti, kad atsakytų (prisiminti, kaip važiavo, kas toje kelionėje buvo svarbu, gal dar kokių turėjo įspūdžių, kuriuos prisiminė, bet nežino, ar apie juos kalbėti, ir pan.). Įsivyravus tylai, asmenys, nelabai įgudę vadovauti pokalbiui, pajunta įtampą ir stengiasi nutraukti pauzę dar vienu ar keliais klausimais. Papildomi klausimai dažniausiai yra uždaro tipo, jie užduodami bandant atspėti atsakymą arba tęsiant temą ir neleidžia žmogui greitai atsakyti į pirmąjį klausimą (jei jis apskritai dar atsimena, koks tai buvo klausimas). Kartais sudėtinis klausimas susideda iš kelių klausimų, kuriuos darbdavys užduoda nesustodamas, kad kandidatas galėtų atsakyti (tai dažniausiai rodo pokalbio vadovo nerimą arba nepasirengimą pokalbiui). Pavyzdžiui: „Kuo dabartinis jūsų darbas panašus į paskutinį, kur kilo daugiausiai sunkumų ir ar buvo sunku neatsilikyti?“ Sudėtiniai klausimai trikdo žmones, nes jie nežino, į kurią dalį reikia atsakyti. Todėl, jei darbdavys jums uždavė tokį klausimą, galima reaguoti taip: „Manęs paklausėte kelių dalykų, pabandyčiau atsakyti į klausimus po vieną, pirmiausia į tą, kurį prisimenu...“

## Sunkiai patikrinamos ypatybės

Be to, darbdavys gerai žino, kad atėję su juo kalbėtis dėl darbo, rodote jam „nekasdienį veidą“, žino, kad esate pasiruošęs, pasipuošęs ir pasitempęs. Tai veikia kaip parduotuvės vitrina, reklama ir kitokiomis priemonėmis sukurtas įvaizdis. Šį jūsų įvaizdį, aišku, darbdavys „įskaičiuoja“. Jis padeda arba ne, nes tai parodo jūsų gebėjimus. Tačiau jis žino, kad dirbs ne jūsų įvaizdis, o jūs pats. Juk ne iš vitrinės perkame. Taigi pasigrožėjęs jūsų „vitrina“, darbdavys nori užėiti į vidų ir pamatyti, kas yra „ant prekystalio“, t. y. kasdienį jūsų veidą. Dėl to jis klausinėja, tikslinasi, prašo papasakoti konkrečius įvykius, domisi jūsų gyvenimo aplinkybėmis, patirtimi, laimėjimais, laisvalaikiu ir pan. Jei jūs atsakinėjate į klausimus, pasakojate ir komentuojate, tai duris į „savo parduotuvę atidarėte“ ir pirkėjui rodote „tikrąsias prekes“. Tačiau kiekvienas žmogus turi dar trečią veidą „už širmos“. Tai lyg parduotuvės sandėliai, vidinė tvarka, taisyklės, kurių eiliniai pirkėjai nežino ir, jei prekyba vyksta normaliai, ta vidinė tvarka pirkėjams ir nerūpi. Bet jei iškyla nesklaidumas, reikia grąžinti prekę ar įvyksta koks kitas nesusipratimas, tada vidinė tvarka bei taisyklės pradeda darytis reikšmingos ir pirkėjui. Taip pat ir jūsų darbdavys žino, kad dirbant bus visokių nesusipratimų, klaidų bei konfliktų, kurių metu jūs parodysite tą savo veidą, kurį paprastai laikote „už širmos“. Kaipgi darbdaviui, prieš nusprendžiant apie jūsų tinkamumą numatomam darbui, susipažinti su šiomis jūsų savybėmis? Be to, yra ir daugiau dalykų, kuriuos sunku tiksliai nusakyti žodžiais, o ir ne visada pretendentai nori ir sugeba juos atskleisti. Darbdavį ypač domina tokie sunkiai patikrinami dalykai kaip Jūsų patikimumas ir tikra motyvacija dirbti numatomą darbą.



Kai kurie darbdaviai šiuos dalykus patikrina provokacijomis arba eksperimentais, kurių metu jus įdėmiai stebi. Pavyzdžiui, priverčia laukti, nes pats darbdavys „vėluoja“, arba atideda susitikimą dviem valandoms. O jums kaip tik po dviejų valandų svarbus pasimatymas ar vizitas į polikliniką, arba išvyksta jūsų autobusas. Jūs jaudinatės, nes griūva planai. O ir situacija su darbdaviu darosi konfliktinė: jus juk apgavo dėl susitikimo laiko. Kaip elgsitės? Nieko nepasakęs eisite savo reikalais? Kokia tada jūsų motyvacija gauti būtent šį darbą?! Triukšmingai rodykite savo pasipiktinimą arba niūriai tylėsite ir lauksite? Kaip tada jūs sprendžiate konfliktus?! Bandysite susitarti su darbdavio atstovu, paaiškinti savo reikalą kartu ieškodamas galimybių pakoreguoti ir savo asmeninius planus? Taip jūsų charakteris gali pasireikšti gana akivaizdžiai. Daugumas darbdavių tokių situacijų specialiai nekuria, bet jei jos įvyksta natūraliai, visada stebi kandidato reakcijas – ne tiek jausmus, kiek elgesį. Apgautas žmogus natūraliai supyksta, bet supykę žmonės elgiasi skirtingai, vieni pradeda girdėti tik save, kiti per daug nuolankūs, tretį nors ir pyksta, bet elgiasi dalykiškai, dar kiti pyksta neilgai, būna geranoriški ir ieško abiem pusėms priimtino sprendimo.

Kadangi samdos procese renkasi abi pusės, tai darbdaviui rizikinga daryti eksperimentus, kurių metu kandidatai blogai pasijaučia ir susidaro blogą nuomonę apie darbdavį. Tada kandidato motyvacija dirbti su tokiu darbdaviu iš karto mažėja, o jei jis geras specialistas, tai pasirinkti irgi nori ir turi iš ko.

Todėl darbdaviai stengiasi inteligentiškesniais būdais patikrinti pretendentų savybes.

Nustatyti sunkiai patikrinamus bruožus padeda specifiniai biheivoristiniai klausimai.

Pavyzdžiui:

- iniciatyvumą: „Gal galėtumėte papasakoti, kaip jums teko priimti svarbų sprendimą ar imtis veiksmų nepasitarus su savo viršininku?“
- moralinę drąsą: „Gal kada nors jautėte poreikį pasipriešinti savo organizacijos politikai ar veiksmų eigai, nes jautėte, kad ji neteisinga? Ką Jūs darėte?“
- konfliktiškumą: „Kaip elgiatės konfliktinėje situacijoje?“

Jei kandidatas tik pasamprotauja ir pakalba apibendrintai bei abstrakčiai („Visada išsiaiškinu, ko nori klientas, niekada nekonfliktuoju, visada kalbu ramiai, išklausu kitą žmogų, jei jis teisus, tai sprendžiam, jei neteisus, tai aš jį įtikinu savo teisumu“), darbdavys nesusidaro jokia vaizdo apie tikrąjį kandidato elgesį konfliktinėse situacijose. Tada jis paprašo: „Papasakokite konkretų atvejį, kai jums teko spręsti konfliktinę situaciją ar su klientu, ar asmeniniuose santykiuose, ar dar kada nors?“ Ir kantriai laukia, kol kandidatas prisimins. Jei kandidatas prisimena kokį konkretų atvejį ir papasakoja, kaip ten buvo, dėl ko kilo konfliktas, ką darė jis pats, kaip vystėsi įvykiai, kokie buvo pasiekti sprendimai, koks paties kandidato indėlis į tai, kad konfliktas baigėsi būtent taip, tai darbdaviui pasidaro aiškesnis jo charakteris ir mąstymas. Ir tuo nupasakotu elgesiu konkrečioje situacijoje jis daug labiau tikės nei apibendrintais teiginiais apie protingą elgesį. Dėl to, eidami kalbėtis su darbdaviu, prisiminkite ir vieną kitą sėkmingai jums pasibaigusį konfliktą. Tai gali labai praversti. Ir ne tik pokalbyje su darbdaviu, bet ir realioje naujoje konfliktinėje situacijoje, remdamiesi teigiama savo patirtimi, būsite geranoriškesnis ir konstruktyvesnis.

## 6.2. KLAUSYMOSI TECHNIKOS

Gerai vadovaujant atrankos pokalbiui nepakanka vien klausinėti, reikia mokėti ir išklausti atsakymus. Klausytis galima daugiau ar mažiau aktyviai, siekiant:

- skatinti kandidatą kalbėti atviriau ir konkrečiau;
- geriau ir teisingiau suprasti, ką pašnekovas nori pasakyti.

Klausymasis yra gana sunkus darbas. Neužtenka tik tylėti ir leisti, kad kalbančiojo žodžiai virpintų jūsų ausų būgnelius. Kita vertus, dar būtų gerai, jei mes kitam kalbant daugiau nieko negalvotume ir leistume jo žodžių informacijai pasiekti mūsų sąmonę. Dažniausiai būna kitaip.

Dėl ko gi klausytis yra sunku?

- **Pirmas įspūdis**, kurį padaro kandidatas, gali lemti darbdavio nenorą klausytis. Dėl to klausymasis yra darbas, kuriam reikia tam tikrų įgūdžių ir metodų. Vien pirmu įspūdžiu paremtas sprendimas gali būti klaidingas arba netikslus, ir darbdavys, tinkamai neišklausęs, gali atmesti tinkamą kandidatą vien dėl to, kad jam nepatinka, pavyzdžiui, rudos akys ar pan.
- **Ilgiau kalbant** kandidatui, darbdavio dėmesys silpsta, net jei kandidatas ir sudomino. Taip yra dėl įvairių priežasčių. Pavyzdžiui, darbdaviui kyla naujų klausimų, todėl pasidaro sunku toliau klausytis. Jis pradeda galvoti, kaip paklausti, ir gali nebeišgirsti svarbios informacijos. Dėl to nevarginkite darbdavio ilgais tekstais be pauzių. Po kelių (dviejų trijų) sakinių vis padarykite po trumpą pauzę, kad darbdavys galėtų įsisąmoninti tai, ką pasakėte. Tai ypač svarbu pokalbio pradžioje arba pereinant prie kitos temos ar klausimo. Žmogus, norėdamas tinkamai klausytis, pradžioje turi sukaupti dėmesį į tai, ką sakote. O pokalbio metu irgi verta daryti pauzes, kad darbdavys galėtų reaguoti klausdamas ar tikslindamasis.
- **Mes mąstome** maždaug 4 kartus greičiau, negu kalbame. Dėl to darbdavio mintys gali lengvai nukrypti, ir tai trukdo klausytis ir išgirsti, ką pašnekovas sako toliau. Bet jei imtume kalbėti daug greičiau, mūsų klausytis, deja, nepasidarytų lengviau, nes klausymuisi reikia dėmesio, o greitakalbė susikaupti nepadeda. Taigi klausytojas turi daryti savo darbą. Norisi priminti antikos išmintį: „Tiesa gimsta dviem – vienam kalbant, kitam klausantis“. Geras klausymasis nemenkai nulemia tai, kiek bus pasakyta tiesos.

### Skiriami du klausymosi būdai: pasyvusis ir aktyvusis

Pasyvusis klausymasis pasižymi tokiomis ypatybėmis:

- **Dėmesio poza** – žiūrėjimas į akis (tik ne įkyriai, bet palaikant akių kontaktą), palinkimas į priekį, dėmesinga veido išraiška, ramūs judesiai, atvira poza (nesukryžiuotos rankos ir kojos). Tokia klausytojo laikysena kalbėtoją nuteikia jaustis laisviau ir būti atviresnį.
- **Pauzės išlaikymas** – kai pašnekovas nutyla, norėdamas susikaupti, pagalvoti ar prisiminti, surikiuoti savo mintis, klausantysis ramiai laukia, kol jis tęs ir pasakys, ką nori, o neužgriūna jo naujais klausimais ir raginimais. Nesugebėjimas išlaikyti pauzės rodo klausytojo nerimą, kuris gali būti dėl nepasirengimo pokalbiui.
- **Minimalus palaikymas** tokiais žodeliais kaip: „Hm“, „Taip“, „Tęskite“, „Suprantu“, „Idomu“. Šie žodžiai skatina pašnekovą kalbėti toliau.
- **Tolerancija** – kai kalbėtojas pasako ką nors, su kuo klausytojas nesutinka, klausytojas vis dėlto susilaiko nuo vertinimo, nenutraukia ir neprieštarauja, o atidžiai išklauso kalbėtojo argumentus.

- **Prielaidų atsisakymas** – nors mes galvojame greičiau, negu kalbame, geras klausytojas atidžiai klausosi, ką kalbėtojas sako, ir neleidžia savo mintims nukrypti prie prielaidų (kodėl kalbėtojas tai sako, dėl ko yra tai, ką jis sako, ir pan.).

**Aktyvusis klausymasis** yra tada, kai ne tik parodoma, kad klausomasi, bet ir suprantama, kas sakoma, ir parodoma, kaip suprantama.

Galima skirti šias aktyviojo klausymosi technikas:

- perfravimas (persakymas);
- apibendrinimas;
- pasitikslinimas;
- klausymasis tarp eilučių (intencijos suvokimas);
- „kelio“ nurodymas.

### **Perfravimas (persakymas)**

Geras klausytojas pasitikrina, ar teisingai suprato pašnekovą, pasakydamas pagrindinę jo mintį savais arba pašnekovo žodžiais. Tai reikia daryti tinkamu laiku – paprastai tada, kai pašnekovas sustoja, laukdamas reakcijos. Galima pasakyti taip: „Jei teisingai jus supratau, tai jūs tą darbą taip ilgai dirbote dėl to, kad patiko pats darbo pobūdis, nors atlyginimas jūsų netenkino?“ Jei pašnekovas pasijus teisingai supastas, linktels galvą arba pasakys „Taip“, jei ne visai tiksliai – pradės muistytis ir patikslins, pasakydamas, kaip jį reikėjo suprasti. Iš pirmo žvilgsnio persakymo technika neatrodo labai prasminga: kam kaip papūgai kartoti tai, ką kitas sako, jei tai ir taip aišku. Bet taip atrodo tik iš pirmo žvilgsnio ir dar dėl to, kad mūsų kultūroje yra gana įprasta nesiklausyti. Tyrimai rodo, kad kai mums sakoma nauja informacija, kurios nesitikime išgirsti, mes įsąmoniname tik apie 25 procentus to, kas sakoma. Kitus 75 procentus praleidžiame pro ausis arba nutraukiame pašnekovą, manydami, kad supratome, ką jis sako, ir nebeleidžiame net pasakyti. O kada klausomės žmogaus ruošdamiesi persakyti jo žodžius, tada girdime kiekvieną žodį ir jo prasmę. Taigi persakymas naudingas dėl trijų dalykų: pirma, mes suteikiame kalbėtojui galimybę mus pataisyti, jei ką neteisingai supratome ar praleidome; antra, susikaupiame patys klausydami ir geriau išgirstame; trečia, kalbėtojui parodome, kad iš tiesų klausomės ir jį girdime, o tai skatina pašnekovą labiau mumis pasitikėti ir kalbėti atviriau.

Ir jūs, bendraudami su darbdaviu ir aptardami būsimo darbo sąlygas, taip pat galite persakyti pagrindines jo mintis, tuo parodydami, kad jį suprantate; taip skatinsite darbdavį daugiau pasakyti apie jus dominančius dalykus.

### **Apibendrinimas**

Kiekvienos svarbios pokalbio dalies pabaigoje geras klausytojas garsiai apibendrina pagrindines kalbėtojo mintis, o ne vien tas, kurios ką tik buvo pasakytos. Tai pokalbiui suteikia struktūrą ir produktyvumą, taip pat kalbėtojui duodama suvokti, kaip klausytojas jį supranta. Apibendrinimas labai tinka, kai kalbėtojas yra labai aktyvus, linkęs išsiplėsti, detalizuoti.

### **Pasitikslinimas**

Kartais galima ir reikia pašnekovo paprašyti nuodugniau pakalbėti apie kai kurias neaiškias vietas (pavyzdžiui, „Ar teisingai supratau, kad jums tas darbas nelabai patiko, gal galėtumėte patikslinti, dėl ko?“ arba „Ką turėjote galvoje sakydamas, kad tokios sąlygos jūsų netenkino?“

Be to, kalbėdami žmonės vartoja daug apibendrinimų, įvardžių, profesinį ir tik jų aplinkai suprantamą žargoną ir pan. Jei klausantysis nepasitiksins, ką būtent kalbantysis turi omenyje, vartodamas vieną ar kitą žodį, bus galima tik spėlioti, ką jis iš tikrųjų norėjo pasakyti. Todėl mes gana dažnai į pašnekovo pasakytus žodžius įdedame savo turinį ir susidarome vaizdą, kuris gali gerokai skirtis nuo to, ką mums norėjo perteikti pašnekovas. Kad teisingai vieni kitus suprastume, verta tikslintis. Todėl prisistatydami darbdaviui nemanykite, kad jis supranta jūsų žargoną taip, kaip jūs, ir nešykštėkite paaiškinimų ir patikslinimų, kai jūsų paprašys ką plačiau pakomentuoti ar paklaus, ką turėjote galvoje teigdamas vieną ar kitą dalyką.

### **Klausymasis tarp eilučių (intencijos suvokimas)**

Jis apima ne tik žodžių klausymąsi, bet ir stebėjimą, kaip jie yra ištariami bei kokie jausmai slepiasi už jų. (pavyzdžiui, kandidatas, sakydamas: „Šis darbas man patiko“, žodį „patiko“ ištaria rūgštoka veido išraiška). Klausantis intonacijų ir stebint pašnekovo gestus bei mimiką, aiškiau ir geriau galima suprasti tai, apie ką jis kalba ir ką pasako. Dėl to prisistatydami darbdaviui kalbėkite rimtai žiūrėdami į savo buvusius darbus bei savo patirtį juos dirbant, nes ne žodžiai, o kūno kalba parodo tikrąjį jūsų požiūrį.

### **„Kelio“ nurodymas**

Klausydamasis jūsų darbdavys nuolat sau primena pokalbio tikslą (įvertinti jūsų tinkamumą numatomam darbui), tai jam padeda „nenukrypti nuo temos“. Darbdavys kartkarčiais pasistengs jus informuoti, kokiais klausimais bus kalbama, kiek jis tam skiria laiko. Tai turi jums padėti planuoti savo pasisakymą (o darbdavys gali stebėti, kaip jums tai sekasi). Dėl to verta rimtai reaguoti į darbdavio užduodamus klausimus, temas, pastabas dėl laiko, pasiūlymus kalbėti trumpai ir tik esmę, ar, priešingai, konkrečiai ir smulkiai nupasakoti įvykį.

## **6.3. STEBĖJIMAS**

Pasirodžius kandidatui, darbdavys pirmiausia reaguoja į tai, ką pamato. Yra nustatyta, kad vadinamasis pirmas įspūdis susidaro per labai trumpą laiką – ne ilgiau kaip per 90 sekundžių. Susidaręs pirmą įspūdį darbdavys nesąmoningai, bet neišvengiamai jau turi intuityvų atsakymą į šiuos du klausimus: Ar jums verta pasitikėti? Ar su jums verta kalbėtis toliau? Taigi pirmas įspūdis gali būti lemtingas. Bet ar jis teisingas? Kaip jau minėta, po pirmo pokalbio 80% darbdavių sprendimų apie kandidatą būna klaidingi. Viena tų klaidų priežasčių yra pasidavimas pirmo įspūdžio poveikiui. Šiaip pirmas įspūdis apie žmogų būna gana teisingas, jei jūs jį pamatote jam įprastoje situacijoje ir jūs pats jaučiatės įprastai. Bet jei žmogų pamatote stresinėje, jam naujoje situacijoje arba pats jaučiate tuo metu įtampą ar esate labai pakilios nuotaikos, pirmas jūsų įspūdis greičiausiai bus klaidingas. O atėjęs kalbėtis dėl darbo žmogus, aišku, jaudinasi, yra šiek tiek įsitempęs, elgiasi nenatūraliai, be to, darbdaviui tai irgi ne visada kasdienė situacija, jis irgi jaučia didelę atsakomybę, nes nuo jo vertinimo tikslumo iš dalies priklausys žmonės sėkmė. Taigi yra pakankamai sąlygų klaidingam pirmam įspūdžiui susidaryti. Verta tai turėti galvoje abiem pusėms. Kvalifikuoti darbdaviai tai žino, be to, jie būna gerai pasirengę atrankos pokalbiui, patys jaučiasi gana ramiai, nei pučiasi, nei jaudinasi, o yra dalykiški ir geranoriški. Kandidatui taip jaustis yra sunkiau.

Pirmas įspūdis apie jus susidaromas iš to, kas pamatoma (55% įtakos), koks tekstas išgirstamas (7% įtakos, nes nedaug tespėjate pasakyti) ir kokios intonacijos išgirstamos (38% įtakos). Į tai labiausiai reaguojama per pirmas 90 sekundžių, o vėliau į „kūno kalbos“ ženklus reaguojama menkliau arba iš viso jų nebepastebima.

Kvalifikuotas darbdavys tai žino. Jis taip pat žino, kad tas pirmas sekundes jūsų išvaizda, drabužiai, šukuosena, papuošalai, makiažas veikia labiausiai (bet jų daromu įspūdžiu jis per daug nepasitiki, nes tai gali būti tik šiai progai panaudoti dalykai). Dėmesingumo jūsų „kūno kalbai“ jis nepraranda ir vėliau. Įdėmiau darbdavys stebi jūsų veido išraišką, žvilgsnį, gestus, distanciją (prieinate per arti ar nedirstate prisitarti ir kalbate stovėdamas prie durų), laikyseną (tiesus ar sulinkęs, stovite tvirtai ar trypčiojate nuo vienos kojos ant kitos, sėdite laikydamas nugarą ištiestą ar esate suglebęęs), pozą (kryžiuojate rankas ir kojas, dengiatės rankomis veidą, ar poza atvira), judesius (ramūs judesiai ar nervingi ir staigūs, nerimastingai judinate koją ar ranką). Ypač darbdavys atkreipia dėmesį į jūsų gestų ir laikysenos kitimus pokalbio metu (po kokio klausimo sunerimstate, pradėdate dengtis, vengti žvilgsnio, kokia tema kalbate ramiai, atvira poza, pakankamai aktyviai). Gerai skaitydamas jūsų kūno kalbą darbdavys gauna vertingos informacijos apie jūsų nuostatas jam rūpimais klausimais, pasitikėjimą savimi, jūsų atvirumo laipsnį ir ar galima pasitikėti tuo, ką jūs sakote. Dėl to verčiau sakyti tai, ką iš tiesų manote, kalbėti apie tikrai įvykusius faktus. Net jei kuriuo klausimu savimi nepasitikite, per daug nesistenkite to nusišlepti, neturite gi būti visažinis, juk yra dalykų, dėl kurių jaučiatės tvirtai, tik svarbu juos sau kartkarčiais priminti.

Taigi darbdavys, sąmoningai stebėdamas jus per visą pokalbį, neutralizuoja pirmo įspūdžio įtaką ir susidaro apie jus teisingesnį vaizdą.

Taip pat darbdaviai kartais pasiūlo kandidatams atlikti specialias užduotis, imituojančias būsimos veiklos fragmentus. Stebėdami kandidatų, atliekančių šias užduotis, elgesį, darbdaviai gali gauti daug informacijos apie jų charakterį, mąstymo būdą, bendravimo gebėjimus ir pan. Kad toks stebėjimas būtų iš tiesų naudingas, darbdaviai kviečiasi kelis ekspertus, naudojami stebimų elgesio komponentų sąrašą ir vertinimo skalėmis.

## 7. EFEKTYVAUS POKALBIO SĄLYGOS

Ne tik darbdaviams naudinga mokytis organizuoti atrankos pokalbius. Ieškantiems darbo žmonėms, ypač jei jie dažnai darbų nekaitalioja ir darbo ieškojimo patirties turi ne per daugiausiai, pravartu susipažinti su pokalbio organizavimo „virtuve“ kokia ji atrodo darbdaviui.

Taigi darbdaviai stengiasi sukurti šias sąlygas, kad įvertinimo pokalbis būtų efektyvus:

### Tinkama aplinka

- laisva, neoficiali aplinka;
- vengti tradicinio barjero – stalo;
- jei įmanoma, naudoti kavos staliuką bei kėdes, kurios stovi 90 laipsnių kampu viena kitos atžvilgiu;
- duoti kandidatui pakankamai laiko apsiprasti aplinkoje;
- riboti dienos pokalbių skaičių, pavyzdžiui, ne daugiau kaip keturi;
- neleisti, kad kas nors trukdytų.

### Aplinkai svarbūs šie komponentai

- **erdvė**, išsidėstymas joje, vieta patalpoje, barjerai, atstumas tarp pašnekovų;
- **laikas**: jo suteikimas arba skubinimas; pranešimas, kiek numatoma kalbėtis; vertimas laukti ir pan.;
- **santykis** (dalykiškas; draugiškas; oficialus; iš aukšto; šiltas ir pan.).

### Ryšio užmezgimas

- klausimai apie kelionę, kaip surado kelią ir pan.;
- jei kandidatas neprisistato, prisistato pats darbdavys ir paprašo, kad prisistatytų kandidatas; jei darbdavys dar neturi kandidato anketinių duomenų, tai iš karto užsirašo jo vardą ir pavardę, kad reikalui esant galėtų žvilgtelti į užrašą;
- pokalbio eigą reglamentuojantys klausimai, pavyzdžiui: „Kiek turite laiko?“, „Nuo ko siūlote pradėti?“;
- pokalbio tikslą reglamentuojantys klausimai, pavyzdžiui: „Kaip žiūríte į tai, kad šiandien tik susipažinsime, bet nieko nenuspręsimė?“;
- bendresni pokalbio palaikymo klausimai, pavyzdžiui: „Papasakokite šiek tiek apie savo dabartinį (paskutinį) darbą.“

### Ryšio užmezgimo komponentai ir priemonės

- akių kontaktas, atsistojimas sutinkant, **dėmesio** poza;
- **emocijų** rodimas („Malonu, kad domitės mūsų kompanija“, „Ar nepavargote ieškodami?“, šypsena, rankos paspaudimas, atviros pozos, draugiški gestai, pavyzdžiui, atviru delnu parodyti, kur sėdėti, nežymus abiejų rankų ištiesimas, kreipiantis į kandidatą);
- **klausimai**, valdantys pokalbį.

### Pagarba žmonėms

Kandidatų vertinimas ir parinkimas yra procesas, kuriam reikia gana daug emocinės ir protinės įtampos. Todėl su pašnekovais verta elgtis kaip su įdomiais savo vietos gyvenime ieškančiais žmonėmis. Pagarbiai darbdaviams su kandidatais verta elgtis dar ir todėl, kad ne tik darbdaviai renkasi, bei juos irgi renkasi. Neretai aukštos kvalifikacijos ir save gerbiantys specialistai nesidarbina įmonėse, kuriose su jais buvo

nepagarbiai elgtasi atrankos pokalbio metu. Be to, praktika rodo, kad pirmas įspūdis, kurį kandidatas susidaro apie įmonės vadovus ir personalo skyriaus darbą, turi lemiamos reikšmės naujai priimto darbuotojo adaptacijai toje įmonėje ir pažiūrai į darbą joje.

### **Kontrolė**

Kai kurie žmonės kalba per daug arba nukrypsta nuo temos, pateikia per daug informacijos, tada darbdaviui verta įsiterpti ir uždarais klausimais priversti kandidatą duoti konkretų atsakymą.

### **Lankstumas**

Kad ir kaip kruopščiai darbdavys pasirengtų pokalbiui, pašnekovas gali pateikti visai netikėtos informacijos, todėl darbdaviai pasiruošę keisti pokalbio planą ir eiti tuo keliu, kuris tuo metu gali duoti vertingesnės informacijos.

### **Prieštaraujantys įrodymai.**

Nėra gerai, jei darbdavys pokalbio metu susidaro nelanksčią nuomonę apie kandidatą. Labai svarbu patikrinti savo įspūdį ir hipotezes ieškant joms prieštaraujančios informacijos. Pavyzdžiui, jei kandidatas pasirodė nerūpestingas (hipotezė), tai galima jam užduoti tokio tipo klausimą: „Gal galėtumėte papasakoti apie savo darbo aspektus, kur reikia ypač daug dėmesio smulkmenoms?“ Kandidato prisiminimas ir pasakojimas darbdavio hipotezę apie nerūpestingumą patvirtins arba paneigs.

## 8. ATRANKOS POKALBIO EIGA

### **Pokalbis gali vykti maždaug tokiu nuoseklumu.**

I. **Pokalbio užmezgimas.** Pasisveikinimas, pasitikrinimas, ar atėjo tikrai tas asmuo, kurio buvo laukta. Tinkamos aplinkos sukūrimas. Supratingas kandidatas paprastai pats pasako, į kurią darbo vietą pretenduoja, nes jis žino, kad gali būti ir kitų kandidatų, kitų darbo vietų, tad darbdavys gali visko ir neprisiminti ir iš karto, pamatęs žmogų, nesuprasti, kuris kandidatas čia yra ir į kurią darbo vietą jis pretenduoja. Jei darbdaviui reikia kamantinėti: „Tai kas jūs toks, kokio darbo norite?“, susidaro įspūdis, kad pretendentas pasyvus žmogus, galvoja tik apie save, mano, kad darbdavys tik jo vieno laukia. Kartais ateina pas personalo darbuotoją žmogus ir sako: „Aš čia pagal skelbimą“, „Kurį skelbimą?“ – klausia personalo vadybininkas, nes šią savaitę paduoti trys skelbimai ir kviečiami kandidatai į šešias darbo vietas. „Tą, kuris „Kauno dienoje““, – atsako žmogus. Personalo vadybininkas turi pasitelkti kantrybę ir atsakyti: „O į kurią būtent darbo vietą pretenduojate?“ „Tai į kurią nors, skelbimą juk davėte“, – atkakliai laikosi savo pozicijos pretendentas. Kadangi darbuotojai reikalingi, personalo vadybininkas apsišarvuoja dar didesne kantrybe ir klausia: „O kokio darbo jūs ieškote? Mes davėme tris skelbimus ir darbo vietas, į kurias priimame naujus darbuotojus, yra kelios“. „O kokių darbuotojų dar ieškote, gal aš galėčiau?“ Personalo vadybininkas apie laisvas darbo vietas kol kas pasakoti nenori, nes dar nežino nieko konkretaus apie pretendenta, bet kadangi darbuotojai reikalingi, tai jau truputį suirzęs klausia: „Tai ką esate dirbęs?“, – nes nori išgauti ką nors konkretaus. „„Bangoj“ devynerius metus“, – atsako pretendentas. „Tai, sakote, „Bangoje“ devynerius metus, o kokį darbą ten dirbote?“, – domisi personalo vadybininkas. Galų gale pretendentas išgirsta klausimą (ką jis dirbo) ir pasako, bet tokioms pareigoms skelbimo duota nebuvo, todėl personalo vadybininkas vėl grįžta prie pirmojo klausimo: „Tai į kokias pareigas perskaitėte skelbimą „Kauno dienoje“?“

Supratingas pretendentas darbdavių taip neerzina, sako iš karto, kurios darbo vietas jis nori. O geras personalo vadybininkas irgi nesiaiškina, kokį skelbimą skaitė žmogus, bet sodinasi atėjusįjį, klausia, kokio darbo jis nori, ir t. t.

II. **Trumpas pokalbio tikslo paaiškinimas.** Darbdavys pamini, kad pretendentas nėra vienintelis kandidatas, kad jis užsirašinėš pokalbio metu gaunamą informaciją, ir pan.

III. **Klausimų kandidatui pateikimas ir aktyvus klausymasis.** Klausimai gali būti pateikiami pagal pasirengtą pokalbio planą ir pagal reikalą kiek pakeičiami, papildomi. Į šią dalį taip pat įeina prieštaraujantieji įrodymai. Renkama informacija apie kandidatą (jo kvalifikaciją, patikimumą, motyvaciją darbui ir motyvaciją dirbti konkrečiai šioje darbo vietoje).

IV. **Trumpas būsimo darbo apibūdinimas,** paminint ir atlyginimą (kaip, kiek ir kada bus mokama), atostogas, darbo laiką (valandas, dienas pamainas ir t. t.). Kadangi renkasi abi pusės, tai darbdavys stengiasi kuo geriau informuoti kandidatą, kad šis galėtų įvertinti darbo pobūdį ir sąlygas ir parodyti pagrįstą motyvaciją būsiamam darbui, jei tokia yra.

V. **Laikas kandidato klausimams.** Baigiantis pokalbiui darbdavys dažniausiai pasiteirauja, ar žmogus turi klausimų apie darbą ar įmonę. Iš to, kokie kandidatui kyla klausimai, jis gauna informacijos apie kandidato požiūrį į darbą, motyvaciją, interesus. Todėl rengdamiesi pokalbiui arba jo metu raskite ko paklausti darbdavio, galite net būti klausimus užsirašęs – jei ir pasižiūrėsite į savo užrašus, padarysite visai normalų įspūdį. Vadinas, jūs suinteresuotas, nes rimtai ruošėtės. Darbdaviai daug dėmesio kreipia į kandidato motyvaciją ir norą dirbti jų įmonėje.

VI. **Pokalbio užbaigimas.** Jei jus pokalbio pakvietė darbdavys, tai jis turi imtis ir iniciatyvos pokalbį užbaigti. Jei tokią iniciatyvą rodysite jūs, darbdaviui susidarys įspūdis, kad bėgate iš situacijos. Kai abiejų pusių klausimai baigiasi, paprastai darbdavys pats dėkoja kandidatui už dalyvavimą, pasako, kaip informuos



kandidatą apie sprendimą. Jūs galite inicijuoti pokalbio užbaigimą tuo atveju, jei atėjote pokalbio nekviestas, pats sužinojęs, kad yra laisva darbo vieta, ar tiesiog, norėdamas įsidarbinti šioje įmonėje, nors nebuvo jokio skelbimo, atėjote pasiteirauti ir pasiūlyti. Tada, jei darbdavys su jumis kalbėjosi, jūs prisistatėte ir išaiškinote, kokio darbo norėtumėte, nebeturėtumėte laukti, kol darbdavys jus išprašys, o pats inicijuoti ir pokalbio užbaigimą: padėkoti, kad išklausė, pasiūlyti informaciją, kaip jus rasti, jei darbdavys susidomėjo, ir atsisveikinti, prieš tai pasiteiravęs, ar darbdavys neturi kokių klausimų jums.

VII. **Gautos informacijos sutvarkymas.** Darbdaviai paprastai susilaiko nuo greito sprendimo. Po kiekvieno pokalbio jie pasilieka laiko peržiūrėti ir sutvarkyti tai, ką jo metu užsirašė, užfiksuoti įspūdžius ir faktus, kurių nespėjo užsirašyti pokalbio metu. Darbdaviai nepervertina savo atminties: įspūdžiai ir faktai ima painiotis, ypač jei kandidatų yra daugiau, kai kas visai pamirštama, todėl užrašai tiesiog būtini.

## 9. REZULTATŲ APIBENDRINIMAS IR ĮVERTINIMAS

Kaip minėta, kandidatai vertinami ne pokalbio ar užduoties metu (tada tik renkama ir fiksuojama informacija), o pokalbiams pasibaigus, turint visų ar bent daugumos kandidatų duomenis, pokalbių ir tyrimų (jei tokie buvo atliekami) rezultatus. Sprendžiama surinkus, išanalizavus, įvertinus visą informaciją ir palyginus kandidatus tarpusavyje. Kandidatų rezultatai lyginami tarpusavyje, naudojant tam parengtas vertinimo skales (žr. 1 priedą). Sulyginami kandidatų kiekybiniai (savybių pasireiškimo laipsnis, kurį parodo vertinimo skalės) ir kokybiniai (patirtis, kvalifikacija, motyvacija) rezultatai.

Geriausia yra spręsti ne vienam vadovui, o į pagalbą pasitelkus ir papildomus ekspertus (psichologus, personalo skyriaus darbuotojus). Jei buvo atlikti psichologiniai kandidatų tyrimai, būtina, kad jų rezultatus komentuotų psichologas, kuris tuos tyrimus atliko. Net jei su kandidatais kalbėjosi vien vadovas, verta visus duomenis ir savo nuomonę apie kiekvieną kandidatą pateikti savo pavaduotojui ar kitam kompetentingam darbuotojui, su juo padiskutuoti, o tik tada spręsti. Tai pravartu, nes, bandant kitam pateikti savo nuomonę apie kandidatus ir ją pagrįsti, pasidaro aiškiau ir pačiam, be to, kitas žmogus, matydamas, kokį būtent įspūdį darbdaviui padarė kandidatas, kartais gali pateikti objektyvesnius vertinimus, negu pats kalbėjęs su kandidatu žmogus. Taip yra todėl, kad kitas žmogus, pažinodamas darbdavį, gali numanyti, kokie žmonės jam daro vienokį ar kitokį poveikį. Tai mažina subjektyvaus įspūdžio įtaką ir didina sprendimo racionalumą. Yra pastebėta, kad įmonės organizmas yra labai panašus į jos savininko, kūrėjo ar realaus lyderio asmenybę (tos pačios teigiamosios ir neigiamosios ypatybės, kaip ir vadovo asmenybės). Todėl vadovui verta tartis su ekspertais. Kiekvienas žmogus, tiek kandidatas, tiek darbdavys, yra keistas gerų ir blogų savybių derinys, ir kartais jie tarpusavyje niekaip negali susiderinti, bet organizacijai gali būti naudingi abu, todėl gerai, kai kas nors iš šalies gali tai pasakyti.

Statistika apie atrankų patikimumą yra tokia: atranka, paremta tik pokalbiu, yra patikima 20 %; kai šalia pokalbio taikomi ir psichologiniai tyrimai – 40 %; kai prie pokalbio ir tyrimo dar pridedami modeliuotų situacijų ir užduočių atlikimas stebint ir vertinant ekspertams – 60 %.

### **Intuicija**

Vertindami kandidatus ir spręsdami, į kurią darbo vietą kurį priimti, kvalifikuoti darbdaviai intuicija naudojami, bet tik tada, kai pokalbio, tyrimų ir stebėjimų metu surenka pakankamai daug informacijos apie kandidato elgesį įvairiose situacijose, o ne kliaujasi pirmu įspūdžiu, kuris kartais vadinamas intuicija.

## 10. PASIRINKIMO PATIKRINIMAS (grįžtamasis ryšys)

Pasirinkimo teisingumo patikrinimas irgi yra gana brangus procesas, nes tiesos kriterijus yra praktinis rezultatas. O norint pamatyti tą rezultatą, t. y. pamatyti, kaip priimtas kandidatas dirba, mokosi naujos veiklos, siekia meistriško ir kokybės, reikia leisti jam padirbėti maždaug nuo pusės iki dvejų metų. Tada reikia paimti tuščią kandidato vertinimo lapą, tokį pat, koks buvo pildytas prieš nusprendžiant jį priimti, ir įvertinti buvusį kandidatą, jau turint jo darbo rezultatus. Tada atsiversti pirmojo įvertinimo lapą, ir palyginti abu įvertinimus. Taip galima pamatyti, kur buvo numatyta teisingai, kur suklysta, kiek pasitvirtino sprendimas. Vis dėlto sprendimo teisingumui įvertinti ir to nepakanka, nes nėra informacijos apie atmetusių kandidatų darbo rezultatus. Tačiau tokia analizė irgi yra prasminga ir darbdaviai ja naudojami savo darbui tobulinti.

Jei jums, skaitant šį tekstą, atrodė, kad darbdavio veiksmai, vertinant jus ir sprendžiant naujų darbuotojų priėmimo klausimus, yra labai sudėtingi, tai galite nusiraminti, nes gyvenime tai vyksta paprasčiau, kur kas labiau remiamasi intuicija. Jūs ją taip pat turite, ir jei sekasi susirandant darbus, neverta ja abejoti. Bet jei gerą darbą jums susirasti nėra taip lengva, kaip norėtumėte, tai verčiau nesikliauti vien intuicija, o tiksliau sakant, esamais įpročiais, ir pasimokyti naujų elgesio būdų, ieškoti darbo sąmoningiau analizuojant rezultatus ir lanksčiau bandant naujus veikimo būdus. Tobulų žmonių nėra. Tačiau pasitobulinti, siekiant geresnių rezultatų, visada naudinga. Jei to norėtumėte, galite kreiptis konsultacijos ir paramos į Darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybas, kurių adresai čia pateikiami.

● **Vilniaus darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnyba**

Aguonų g. 10, LT-03213 Vilnius  
Tel./faks. (8 5) 215 1589  
El. paštas info@vilnius.ldrmt.lt  
Direktorė Jonė Sikorskienė  
Tel. (8 5) 215 1588  
El. paštas jsikorskiene@vilnius.ldrmt.lt

● **Klaipėdos darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnyba**

Liepų g. 49, LT-92191 Klaipėda  
Tel. (8 46) 42 00 08  
Faks. (8 46) 42 00 09  
El. paštas info@klaipeda.ldrmt.lt

● **Panevėžio darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnyba**

Smetonos g. 19, LT-35197 Panevėžys  
Tel. (8 45) 58 15 77  
Faks. (8 45) 46 00 51  
El. paštas info@panevezys.ldrmt.lt

● **Alytaus darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnyba**

Pulko g. 23, LT-62135 Alytus  
Tel./faks. (8 315) 7 51 50  
El. paštas info@alytus.ldrmt.lt

● **Kauno darbo rinkos mokymo tarnyba**

E. Ožeškienės g. 16, LT-3000 Kaunas  
Tel.: (8 37) 20 58 33, 40 92 70, 40 92 71, 40 92 73  
Faks. (8 37) 40 92 75  
El. paštas GKlimavicius@kaunas.ldrmt.lt

● **Šiaulių darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnyba**

Trakų g. 43, LT-76291 Šiauliai  
Tel.: (8 41) 43 79 92, 43 27 40, 43 78 52  
Tel./faks. (8 41 ) 52 06 62  
El. paštas info@siauliai.ldrmt.lt

● **Utenos darbo rinkos mokymo tarnyba**

J. Basanavičiaus g. 90, LT-28212 Utena  
Tel.: (8 389) 5 01 41, 5 01 42  
Faks. (8 389) 5 01 40  
El. paštas rmajauskiene@utena.ldrmt.lt  
Direktorė Regina Majauskienė

**Literatūra**

1. *Max Eggert*. Tobulas pokalbis. Kaunas: Gardenija, 1999.
2. *Jenny Rogers*. Efektyvus pokalbis su būsimu darbdaviu. Vilnius: Knygų spektras, 2000.
3. *Kate Keenan*. Kaip pasirinkti darbuotojus. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1998.
4. *Allan Pease*. Kūno kalba. Kaunas: Dajalita, 2003.
5. Konsultacinės firmos „Melrose“ parengta pratybų metodika „Ne vien intuicija“, autorius Wendy Thomas.
6. *Algimantas Smailys*. Noriu darbo. Vilnius, 2005.

Taip pat remtasi Kauno darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybos karjeros planavimo skyriaus konsultantų darbo patirtimi vertinant kandidatus, norinčius įgyti naują specialybę bei įsidarbinti naujose darbo vietose.

## KANDIDATO VERTINIMO LAPAS

**Pareigų pavadinimas:** DRAUDIKAS (draudimo agentas).

**Vardas, pavardė:**

**Techniniai įgūdžiai:**

- skaičiavimo
- dokumentų tvarkymo ir skaitymo
- informacijos rinkimo, fiksavimo ir analizavimo

**Patirtis:**

- kuriose gyvenimo srityse
- darbo su žmonėmis
- darbo su dokumentais

**Kvalifikacija:**

- bazinis išsilavinimas
- papildomas kvalifikacijos kėlimas

**Nepageidautini bruožai:**

- plepumas (nesugebėjimas klausytis kitų)
- egocentrizmas
- konfliktiškumas
- agresyvumas
- polinkis rizikuoti, lengvabūdiškumas
- vangumas, pasyvumas
- uždarumas
- pesimizmas
- priklausomumas: nesavarankiškumas, iniciatyvos stoka

<b>SAVYBĖS IR REIKALAVIMAI</b>	<b>ĮVERTINIMAS pagal 10 balų sistemą</b>	<b>PASTABOS</b>
Išvaizda		
geras pirmas įspūdis		
gebėjimas pristatyti save		
gebėjimas sukelti pasitikėjimą		
gebėjimas įgyti statusą		
Judrumas		
gebėjimas sukurti partnerišką santykį		
gebėjimas įveikti sunkumus		
gebėjimas priimti iššūkį		
orientacija į partnerį		
gebėjimas išgirsti ir suprasti partnerį		
gebėjimas aiškiai kalbėti		
gebėjimas kalbėti auditorijai		
gebėjimas veikti stresinėse situacijose		
gebėjimas bendrauti sudėtingose situacijose		
atkaklumas, kantrybė		
optimizmas ir vilties išlaikymas		
Savarankiškumas		
lankstumas, polinkis mokytis		
pasitikėjimas savimi		
ekstraversija (domėjimasis aplinkiniais)		
geranoriškumas (teigiama pažiūra į save ir aplinkinius)		
atsakingumas ir patikimumas		
darbštumas		
motyvacija uždirbti, remiantis savo gebėjimais		

Vertinimo data .....

### DRAUDIKO DARBO APRAŠAS

**Darbo pavadinimas:** DRAUDIMINĖ VEIKLA (draudikas)

**Galutinis tikslas:** kam reikalingas darbas APDRAUSTI SUBJEKTĄ (žmogų, įmonę), t. y. sudaryti draudimo sutartį su asmeniu arba įmonės vadovu (darbuotoju, priimančiu sprendimus tais klausimais)

**Pagrindinė veikla:**

1. **Išstudijuoti** savo siūlomas paslaugas (produktus), jų sąlygas, taisykles.
2. **Surasti** klientą. Tam būtina:
  - „patikrinti“ apie 100 potencialių klientų, norint per 1 mėn. sudaryti bent 5 sutartis;
  - **bendrauti** su įmonių ir organizacijų vadovais;
  - **vadovauti sau**, planuoti ir organizuoti savo veiklą.
3. **Užmegzti kontaktą** su klientu (sukelti jam pasitikėjimą).
4. **Pasiekti**, kad klientas išklaustytų, ir kuo tiksliau sužinoti potencialaus kliento interesus.
5. **Įtikinti** klientą, mokėti išaiškinti, perteikti informaciją ir garantijas.
6. **Įvertinti** kliento: mokumą, apsidraudimo motyvus (taip pat ir galimus nesąžiningus).
7. **Parinkti** klientui patraukliausio ir bendrovei naudingiausio draudimo rūšį ir sąlygas.
8. **Paskatinti** klientą sudaryti draudimo sutartį.
9. **Bendradarbiauti su klientu** taip, kad ateityje jis atnaujintų sutartį, kurios laikas pasibaigė, arba sudarytų naujų draudimo sutarčių.
10. Stebėti sudarytas sutartis, **priminti** klientams, kai baigiasi sutarčių laikas.
11. Atsitikus draudimo įvykiui, **pasirūpinti**, kad nei klientas, nei bendrovė nebūtų nukriausti.
12. **Tvarkyti** dokumentus ir juos pateikti atitinkamiems skyriams.
13. **Domėtis** tuo, kas vyksta draudiminėje veikloje šalyje (straipsniai spaudoje, klientų nuomonė), taip pat domėtis šalies ekonomika.
14. Draudikas **atsakingas**:
  - kad būtų sudaryta pakankamai sutarčių;
  - kad sutartys būtų sudaromos ir tvarkomos tinkamai;
  - kad sutartys būtų abipusiškai naudingos (tiek bendrovei, tiek klientui);
  - kad draudimo bendrovei būtų reikiamai atstovaujama.

### DRAUDIKO ASMENYBĖS APRAŠAS

**Darbo pavadinimas:** DRAUDIKAS (draudimo agentas)

**Specifiniai reikalavimai:** sudaryti gerą solidų pirmą įspūdį; tvarkinga išvaizda; judrumas, paslan-  
kumas; komunikabilumas.

**Gebėjimai, reikalingi pareigoms atlikti:** bendrauti sudėtingose situacijose; užmegzti naujus kontaktus; planuoti ir organizuoti savo darbą; įgyti statusą; aiškiai kalbėti; įtikinti; įveikti pasipriešinimą; sukelti pasitikėjimą; sukurti partnerišką santykį su klientu; įveikti sunkumus; priimti iššūkį; išgirsti ir suprasti partnerį; kalbėti auditorijai; reaguoti į replikas bei klausimus kaip į galimybę sužinoti kliento interesus; pristatyti save ir savo bendrovę; valdyti laiką; klausinėti; pateikti paslaugą patraukliai, bet realiai; priimti sprendimus; veikti stresinėse situacijose.

**Techniniai įgūdžiai:**

- skaičiavimo;
- dokumentų tvarkymo ir skaitymo;
- informacijos rinkimo, fiksavimo ir analizavimo.

**Patirtis:**

- įvairiose gyvenimo srityse;
- darbo su žmonėmis bei dokumentais.

**Kvalifikacija:**

- bent aukštesnysis išsilavinimas;
- reikiamų įstatymų žinojimas.

**Asmenybės savybės**

**Esminės savybės:** geras pirmas įspūdis; atkaklumas; optimizmas ir vilties išlaikymas; judrumas; socialinė drąsa; orientacija į partnerį; savarankiškumas; lankstumas, polinkis mokytis; pasitikėjimas savimi; ekstraversija (domėjimasis aplinkiniais); geranoriškumas (teigiama pažūra į save ir aplinkinius); atsakingumas ir patikimumas; darbštumas; atsparumas stresui.

**Pageidaujamos savybės:** azartiškumas (medžiotojo instinktas); tam tikras avantiūrizmo laipsnis (nepasitenkinimas „žvirbliu saujoje“); vidinė laisvė; pastabumas; tikslumas; intelektualumas, erudicija; konkretumas; motyvacija uždirbti, remiantis savo gebėjimais; gera nuotaika, žvalumas.

**Nepageidaujami bruožai:** plepumas (nesugebėjimas klausytis kitų); egocentrizmas; konfliktiškumas; agresyvumas; polinkis rizikuoti, lengvabūdiškumas; vangumas; pasyvumas; uždarumas; pesimizmas; priklausomumas; nesavarankiškumas, iniciatyvos stoka.