

# **KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS**

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas

Filosofijos, menotyros ir komunikacijos katedra

## **DARBUOTOJŲ ATRANKOS ETINIO AUDITO KRITERIJAI**

Profesinės etikos ir etikos audito programos magistro baigiamasis darbas

Autorius

SMSPE19gr.stud.Rita Sadauskienė – Alksnienė

Vadovas

doc. dr. Ernesta Molotokienė

Klaipėda, 2021

## MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

*Pildo magistro baigiamojo darbo autorius*

.....Rita Sadauskienė - Alksnienė.....

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

.....Darbuotojų atrankos etinio audito kriterijai.....

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

**Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.**

.....Rita Sadauskienė - Alksnienė.....

(magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

**Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m.**

**Klaipėdos universiteto studijų procese.**

.....Rita Sadauskienė - Alksnienė.....

(magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

*Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas*

**Magistro baigiamąjį darbą ginti** .....

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....

(data) (magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

*Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)*

Baigiamasis darbas įregistruotas **Filosofijos, menotyros ir komunikacijos katedroje**

.....

(data)

(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

*Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vedėjas*

**Magistro baigiamąjį darbą ginti** .....

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....doc. dr. Ernesta Molotkienė.....

(data) (katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

**Recenzentu(-ais) skiriu** .....

(įrašyti recenzento(ų) vardą, pavardę)

.....doc. dr. Ernesta Molotkienė.....

(data) (katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

## SANTRAUKA

Sadauskienė – Alksnienė R. Darbuotojų atrankos etinio audito kriterijai. Profesinės etikos ir etinio audito magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovė doc. dr. E. Molotkienė. Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2021.-55p.

Darbo tikslas – išanalizuoti darbuotojų atrankos procesą normatyviniu aspektu bei suformuluoti darbuotojų atrankos etinio audito kriterijus.

Darbą sudaro įvadas, trys skyriai ir išvados. Pirmas skyrius turi du poskyrius, antras skyrius vienuolika poskyrių, o trečias skyrius - penkis. Įvade pristatytas temos aktualumas, tiriama problema, objektas, tikslas, hipotezė, uždaviniai ir metodai. Pirmajame skyriuje analizuojama darbuotojų atrankos proceso ir etinio vertinimo samprata. Antrajame skyriuje analizuojamas darbuotojų atrankos proceso pažeidžiamumo atsiradimo priežastys ir kaip neetiškas elgesys kenkia kandidatui, organizacijai ir valstybei. Trečiajame skyriuje nurodyti darbuotojų atrankos etinio audito metodai ir šaltiniai, kriterijų vertinimo standartai, kurie pateikiami iliustracijose.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, kurios padės etikos auditoriams vertinti organizacijų darbuotojų atrankos procesą, kad organizacijos sulauktų daugiau kandidatų.

*Raktiniai žodžiai:* darbuotojų atranka, etinis auditas, kriterijai.

## SUMMARY

Ethical Audit Criteria for Staff Selection by Sadauskienė – Alksnienė R. Master's Thesis for Master's Degree Programme in Professional Ethics and Ethical Audit. Thesis Supervisor Assoc. Prof. Dr. E. Molotokienė. Klaipėda University: Klaipėda, 2021.-55 pages.

The aim of the thesis is to analyse the staff selection process from a normative perspective and to formulate the ethical audit criteria for staff selection.

The thesis consists of an introduction, three sections and conclusions. The first, second and third sections contain two, eleven and five subsections respectively. The introduction presents the relevance of the topic, and the research problem, object, aim, hypothesis, tasks and methods of the thesis. The first section analyses the concept of the staff selection process and ethical evaluation. The second section analyses the causes of the occurrence of the vulnerability of the staff selection process and how unethical behaviour harms a candidate, an organisation and a state. The third section refers to the methods and sources of the ethical audit of staff selection, and the standards for the evaluation of the ethical audit criteria for staff selection, which are provided in illustrations.

The thesis finishes with conclusions that will help ethics auditors evaluate the staff selection process of organisations so that organisations can welcome more candidates.

*Keywords: staff selection, ethical audit, criteria.*

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Kriterijų vertinimo standartas. 7 p.
- 2 lentelė. Etiškumo ir vertinimo kriterijų sąrašas. priedas 1; 54 p.
- 3 lentelė. Pareigybių (darbo vietos) planavimo etiškumo vertinimo iliustracija. 30 p.
- 4 lentelė. Darbuotojų paieškos būdo etiškumo kriterijaus vertinimo iliustracija. 31 p.
- 5 lentelė. Darbo skelbimų etiškumo vertinimo kriterijaus vertinimo iliustracija. 32 p.
- 6 lentelė. Dokumentų priėmimo etiškumo kriterijaus vertinimo iliustracija. 33 p.
- 7 lentelė. Gyvenimo aprašymų atrankos etiškumo kriterijaus vertinimo iliustracija. 34 p.
- 8 lentelė. Darbo pokalbio etiškumo kriterijaus vertinimo iliustracija. 34 p.
- 9 lentelė. Rekomendacijų tikrinimo etiškumo kriterijaus vertinimo iliustracija. 36 p.
- 10 lentelė. Testų ir kitų atrankos metodų etiškumo kriterijaus vertinimo iliustracija. 36 p.
- 11 lentelė. Sprendimo pokalbio etiškumo vertinimo kriterijaus iliustracija. 37 p.
- 12 lentelė. Darbo sutarties etiškumo vertinimo kriterijaus iliustracija. 38 p.
- 13 lentelė. Kandidatų adaptacijos etiškumas 40 p.
- 14 lentelė. Rezultatų vertinimo suvestinė 41 p.
- 15 lentelė. Organizacijos darbuotojų atrankos proceso etiškumas pagal kriterijų įvertinimų sumą 43 p.

# TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	2
<b>1.DARBUOTOJŲ ATRANKOS PROCESO IR ETINIO VERTINIMO SAMPRATA</b> .....	4
1.1.Darbuotojų atrankos procesas.....	4
1.2. Etinis vertinimas.....	5
<b>2.DARBUOTOJŲ ATRANKOS PROCESO ETINIS PAŽEIDŽIAMUMAS</b> .....	8
2.1. Pareigybių (darbo vietos) planavimo vertinimas .....	8
2.2. Darbuotojų paieškos būdų vertinimas.....	9
2.3. Darbo skelbimų vertinimas.....	12
2.4. Dokumentų priėmimo vertinimas .....	14
2.5. Gyvenimo aprašymo atrankos vertinimas.....	15
2.6. Darbo pokalbio vertinimas .....	16
2.7. Reputacijos tikrinimo vertinimas.....	19
2.8. Testų ir kitų atrankos metodų vertinimas.....	20
2.9. Sprendimo pokalbio vertinimas .....	21
2.10. Darbuotojų sutarčių vertinimas.....	23
2.11. Kandidatų adaptacijos vertinimas .....	26
<b>3.DARBUOTOJŲ ATRANKOS PROCESO ETINIO AUDITO KRITERIJAI</b> .....	28
3.1. Kriterijų vertinimo metodai. ....	28
3.2. Kriterijų vertinimo šaltiniai .....	29
3.3. Kriterijų vertinimo iliustracijos .....	29
3.4. Darbuotojų atrankos proceso etinio audito ataskaita.....	40
3.5.Veiksmai po audito.....	43
<b>IŠVADOS</b> .....	44
<b>LITERATŪRA</b> .....	45
<b>PRIEDAI</b> .....	54

## IVADAS

**Temos aktualumas:** Šių laikų globalių ekonominių, socialinių ir vertybinių iššūkių akivaizdoje įvairioms viešojo ir privataus sektoriaus organizacijoms tenka spręsti sudėtingas problemas, susijusias ne tik su ekonominių krizių valdymu, bet ir efektyviu vertybių požiūriu nesubalansuotų darbuotojų vadybos sričių valdymu bei etikos infrastruktūros diegimu. Normatyvinių etinių nuostatų sąsaja su inovatyviais vadybos metodais žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste tampa itin efektyvia į didesnę organizacijos klestėjimo užtikrinimą nukreipta praktika. Etikos infrastruktūros diegimas įvairiose organizacijose jau tapo įprasta profesinio gyvenimo norma. Procedūrinis metodiškas vertybių diegimas stipriai keičia organizacijos personalo motyvaciją atitinkamai elgtis, asmeninę atsakomybę, požiūrį į atliekamas pareigas, garantuoja darbo procesų skaidrumą, teisingumą, aiškumą ir etiškumą. Tokiame kontekste iškyla etinio audito poreikis. Nors Lietuvoje, kaip ir kitos ES šalyse etinio audito procedūros nėra reglamentuotos teisės aktais, todėl nėra bendro sutarimo dėl etinio audito metodų ir procedūrų taikymo, vis dėlto etinis auditas kaip vienas iš vertybių vadybos modelių gali būti efektyvi priemonė, siekiant identifikuoti, atskleisti ir įvertinti konkrečias problemines situacijas įvairiose organizacijose vertybiniu požiūriu. Šiame magistro darbe pirmą kartą Lietuvoje analizuojama darbuotojų atrankos proceso etinio audito procedūra, įgalinant pastebėti ir atskleisti darbuotojų atrankos procese egzistuojančias etikos problemas: apgavystes, korupciją, piktnaudžiavimą, patyčias, nepotizmą, interesų konfliktą, žmogaus teisių pažeidimus, seksualinį priekabiavimą, diskriminaciją ir panašias.

**Problema.** Darbuotojų atrankos procese nėra apibrėžtų aiškių normatyvinių kriterijų, kuriais remiantis darbuotojai priimami į darbą, todėl lieka neaiškios vertybinės nuostatos.

**Darbo tikslas.** Ištirti darbuotojų atrankos procesą normatyviniu aspektu bei suformuluoti darbuotojų atrankos etinio audito kriterijus.

**Problemos ištirtumas užsienyje ir Lietuvoje.** Mokslinės literatūros (Robins, 2003; Sakalas, 1998 ir kt.) analizė leidžia teigti, kad darbuotojų planavimas, paieška, atranka ir adaptacija yra analizuojami atskirai. Užsienio autoriai: Dubinsky et al., (2015), L. Bringselius (2018), Murdock Dr. Hernan (2019) ir kiti gilinasi į praktinio audito atlikimą organizacijose, bet nėra nagrinėję darbuotojų atrankos etinio audito atlikimo. C. Barbeito, L John Wiley & Sons, (2004) analizavo darbuotojų atranką JAV nevyriausybinėse organizacijose teisiniu požiūriu. Yra atlikta tyrimų, kurie atskleidžia kandidatų nuomonę į organizacijų taikomus darbuotojų atrankos metodus ir būdus. C. Brandão, R. Silva, Dos Santos Joana Vieira (2019) ištyrė, kad ne visos organizacijų naudojamos informacinės technologijos darbuotojų atrankoje yra efektyvios ir priimtinos kandidatams; D.Golovko, Jan H. Schumann, (2019) -

darbo skelbimo viešinimas „Facebook“ puslapyje padeda rasti daugiau kandidatų. D. S Fowler (2020) ištyrė, kad kandidatų kriterijai sudaryti pagal organizacijos tikslus, misiją turi įtakos organizacijos sėkmei. I Buil, S. Catalán, E. Martínez (2020) aiškino pareiškėjų reakciją į įdarbinimo būdus ir atskleidė, kad technologijų paprastumas padidina kandidatų motyvą dalyvauti atrankoje.

Lietuvoje nėra mokslinės literatūros aprašančios etinio audito atlikimo metodikos. Valstybiniame sektoriuje R. Tumėnė, I. Žukauskaitė, Ž. Židonis (2014) yra analizavę žmogiškųjų išteklių valdymo skaidrumo didinimo ir protekcionizmo bei nepotizmo apraiškų mažinimą ir nustatė, kad „įdiegus kompiuterinį testavimą ir vadovavimo gebėjimų patikrinimą, kurį valstybės tarnybos departamente atlieka psichologai / atrankų ekspertai, priėmimas į valstybės tarnautojo pareigas tapo mažiau priklausomas nuo subjektyvių žmogiškųjų faktorių įtakos“. M. Astrauskaitė, R. M. Kern, (2013), analizavo patyčių darbe reiškinį ir atskleidė aukštą patyčių darbe paplitimo lygį. Autorės padarė išvadą, kad nėra visuotinai priimtų kriterijų bei metodikų patyčių darbe reiškiniui vertinti.

**Tyrimo objektas.** Darbuotojų atrankos procedūros analizė normatyviniu aspektu bei efektyvių darbuotojų atrankos etinio audito kriterijų suformulavimas.

**Darbo tezė.** Etiška darbuotojų atranka padidina kandidatų norą dalyvauti atrankoje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti darbuotojų atrankos proceso sampratą etiniu aspektu.
2. Išanalizuoti etinio vertinimo sampratą, vartojamą etinio audito procedūrose.
3. Identifikuoti darbuotojų atrankos proceso etinių pažeidimų reikšmę kandidatui, organizacijai ir valstybei bei jų atsiradimo priežastis.
4. Sudaryti darbuotojų atrankos etinio audito kriterijus.

**Tyrimo metodai:** Mokslinės literatūros analizės metodu buvo išanalizuota darbuotojų atrankos ir etinio vertinimo samprata. Teisės aktų ir internetinių šaltinių analizė leido išanalizuoti, kokie etiniai pažeidimai daromi darbuotojų atrankos procese ir kokios jų pasekmės.

# 1. DARBUOTOJŲ ATRANKOS PROCESO IR ETINIO VERTINIMO SAMPRATA

*Šiame skyriuje aiškinsimės darbuotojų atrankos proceso apimtį ir etinio vertinimo sampratą.*

L. Strijker (2014, p.74–75) rekomenduoja, atliekant etikos auditą, pirmiausia apsibrėžti vertinimo objektą ir išanalizuoti susijusius procesus. Objektas gali būti visa organizacija arba konkretus procesas, kuris turi būti išsamus, jame nurodyti procesai, kurie būtų atpažįstami ir suprantami, todėl svarbiausia išanalizuoti darbuotojų atrankos proceso sampratą.

## 1. Darbuotojų atrankos procesas

Darbuotojų atrankos procesas skirtas lojaliam darbuotojui surasti. Šis procesas įvairių autorių aprašomas nevienodai. Vieni teigia, kad darbuotojų atranka prasideda (James et al., 2000, p.380–382.) įdarbinimo anketos užpildymu, vėliau vyksta pradinis „rūšiavimo pokalbis“ (žiūrima patirtis), testavimas (tikrinami darbo įgūdžiai ir gebėjimas tobulėti), tyrimai „už nugaros“ (tikrinama reputacija), išsamus atrankos pokalbis, fizinis patikrinimas (sveikata). Galiausiai pateikiamas darbo pasiūlymas (pasirašoma darbo sutartis). Antri (Greenberg et al., 2006) atranką skirsto tik į du etapus: paieškos ir atrankos. Jie teigia, kad be sėkmingos paieškos nebus sėkmingos atrankos. Paieškos proceso sėkmę įtakoja laisvos darbo vietos skelbimo turinys ir platinimo būdai, dokumentų pateikimo būdai. B. Leonienė (2001, p.60) išskiria keturis etapus: anketinių duomenų ir rekomendacijų analizė, testai, atrankos pokalbis, priėmimas bandomajam laikotarpiui. V. Gražulis (2012) taip pat priskiria adaptacijos laikotarpį darbuotojų atrankos procesui.

Pasidomėję užsienio šalių praktika valstybiniame sektoriuje, matome, kad darbuotojų atranka prasideda žymiai anksčiau -laisvos darbo vietos (pareigybių) aprašymu ir naujų darbuotojų planavimu. Nyderlanduose išskiriami devyni darbuotojų atrankos proceso etapai: laisvos darbo vietos aprašymas, esamų darbuotojų patikrinimas, kai jų pareigybės naikinamos, tikrinami darbuotojai, kuriems reikalinga rotacija (kas 3–4 m.); skelbimo apie laisvą vietą suderinimas, skelbimas apie laisvą pareigybę, paraiškų teikimas; pretendentų atranka, 1–2 pokalbiai ir kiti atrankos metodai, sprendimas dėl įdarbinimo ir rezultatų pranešimas (VT atrankos geroji praktika). JAV žmogiškųjų išteklių planavimas vykdomas per pareigybių analizę, kuri įtraukiama į tarnautojų atrankos procesą kaip pagrindinis pasiruošimo atrankai žingsnis ir atrankų sėkmės prielaida (Pareigybių poreikių įvertinimo metodika. 2014, I dalis).

Anot A. Bortniko (2017), skirtingas organizacijų požiūris į darbuotoją lemia skirtingą organizacinių procesų sampratą. Vienose organizacijose darbuotojas traktuojamas kaip materialios organizacijos elementas, įgalinantis kurti naują vertę. Jis turi paklusti, būti kontroliuojamas, o gal net baudžiamas. Kitose organizacijose darbuotojas traktuojamas kaip asmenybė, atsižvelgiama į jo nuomonę, siekiama derinti darbuotojo ir įmonės interesus. Atsižvelgus į šias dvi skirtingas sampratas, galima teigti, kad darbuotojų atranka taip pat suprantama ir vykdoma skirtingai: vienur atsižvelgiama tik į organizacijos tikslus ir darbuotojų atrankos etapai neturi vientisumo, kitur – į kandidatą, ir darbuotojų atrankos etapai sudaro vieną besitęsiantį procesą.

*Apibendrinant galima teigti, kad dėl skirtingo požiūrio į darbuotoją skiriasi ir darbuotojų atrankos samprata. Etiniu aspektu darbuotojų atranka suprantama kaip procesas, kurį sudaro: 1. Laisvos darbo vietos planavimas; 2. Darbuotojų paieškos būdai; 3. Darbo skelbimo parengimas; 4. Dokumentų reikalavimas (medicininė, teistumo pažyma) ir jų priėmimas; 5. Gyvenimo aprašymų atranka; 6. Darbo pokalbis; 7. Rekomendacijų tikrinimas; 8. Testavimas ir kiti atrankos metodai (bandomoji diena); 9. Sprendimo pokalbis; 10. Darbo sutarties sudarymas 11. Adaptacijos laikotarpis.*

## **2. Etinis vertinimas**

John Stuart Mill (1995, 159 p.) pastebi, kad „visuomenė įsikiša tik tada, kai sėkmei naudojamos tokios priemonės, kurios prieštarauja visuotiniam interesui – apgavystė, klaida ir jėga“, asmenims, nukentėjusiems nuo etikos trūkumo dažnai valstybėse, neužtikrinama „nei įstatyminė nei moralinė teisė būti apsaugotiems nuo šitokio kentėjimo“.

Etinis vertinimas turi įvertinti kokia etika vadovaujasi organizacijos darbuotojai atlikdami savo pareigas, priimdami sprendimus. Etinis vertimas vertina ne darbuotojus, o organizacijos priemones, kurios padeda išvengti etinių klaidų ar motyvuoja darbuotojus vadovautis organizacijos vertybėmis. Etinis vertimas gali apimti ne tik organizacijos darbuotojus, bet ir jų partnerius. Kadangi organizacijos veikia santykių tinkle, etinis vertinimas peržengia organizacijos sienas ir atsižvelgia į klientų ir kitų verslo partnerių etikos principus vertybes ir elgesį (Murdoock 2019). Aukščiausia audito institucija (AAI) siūlo neatliktą veiksmą, kuris didina organizacijos efektyvumą ir pelningumą laikyti neetišku. Etinis vertinimas turi vykti pagal iš anksto suformuotus kriterijus (Eurosai 2017). Etinis vertinimas turi, pagal Richter A. (2015), J. E. Dubinsky, įvertinti organizacijos viziją ir tikslus; lyderystę; etikos išteklius; teisinį atitikimą, organizacijų taisykles; organizacijos kultūrą; drausmės ir atlygio priemones; įmonės

socialinę atsakomybę; bendravimo etiškumą; etikos mokymą ir švietimą; etikos rizikos vertinimą; pranešimų apie pažeidimus tyrimų vykdymą; interesų konfliktą; konfidencialumą ir skaidrumą; kyšininkavimą ir korupciją. AAI institucija pabrėžia, kad kyšininkavimas ir korupcija yra ne etikos auditorių darbas tai Specialiųjų tarnybų darbas (Eurosai 2017).

Etinio vertinimo kriterijai turėtų būti vertinami pagal iš anksto parengtą standartą. Parengiant vertinimo standartą reikia atsižvelgti, kas yra naudinga organizacijai ir visuomenei, nes „viskas daroma atskiriems žmonėms yra gera arba bloga ne tik jų pačių požiūriu, bet daug bendresniu požiūriu, kurį gali suvokti bet kuris mąstantis žmogus“ (Nagel, 2001, p. 57).

Todėl atliekant etinį vertinimą reikia kreipti dėmesį kokių teisinių įsipareigojimų turi kiekviena suinteresuota pusė. Įstatymai yra „edukacinė priemonė, skatinanti atkreipti dėmesį į tam tikrus visuomeninio gyvenimo sandus, į kuriuos valingoje aplinkoje ne visada ir ne iš karto atkreipiamas dėmesys“ (Akvinietis, 2005, 10-11 p.). Įstatymas yra sukurtas žmogaus ir gali būti pakeistas, jei jis nepadedą žmogui doroviškai tobulėti, neužtikrina žmogaus laimės ar neapgina pagrindinės žmogaus teisės – žmogaus orumo. Todėl pirmiausia vertiname įstatymo etiškumą, jo tarnavimą visuomenei. Valstybiniame ir privačiame sektoriuje darbuotojų atrankos procesą kontroliuoja skirtingi įstatymai, tačiau juos nagrinėjame bendrai dėl dviejų priežasčių: etinis vertinimas turi tikt ir privataus, ir valstybinio sektoriaus darbuotojų atrankos procesui vertinti. Be to, valstybiniame sektoriuje galiojančiais įstatymais ir rekomendacijomis gali naudotis ir privatus verslas, siekiantis etiškumo darbuotojų atrankos procese. Palidaukaitė ir kt. (2003) savo publikacijoje teigia, kad „daugelyje Vakarų valstybių nauja aplinka skatina keisti ir tobulinti valstybės tarnybą, bandant perimti geriausią privataus verslo patirtį ir ją taikyti“.

Yra manančių, kad ekonomikoje, tuo pačiu ir darbuotojų atrankoje reikia vadovautis tik įstatymu, bet „statistiniai duomenys patvirtina, kad pasitikėjimas, sąžiningumas ir bendradarbiavimas susiję ne tik su asmenine laime, bet ir su ekonominiu klestėjimu (Stout, 2017, 19 p.) Todėl norėdami užtikrinti etišką atranką, turėtume nepamiršti ir dorybių. A. Havard (2014, 14 p.) pastebi, kad pirmąją tos organizacijos, kurios laikosi dorybėmis pagrįstos etikos, o ne taisyklėmis grįstos etikos. Michael. J. Sandel (2015) teigia, kad altruizmas, aukojimasis, solidarumas ir pilietiškumas yra tai, kas leistų kokybiškai atnaujinti visuomeninį gyvenimą, todėl jas reikėtų naudoti kur kas energingiau.

Prof. H.A.M.J. ten Have ir kiti (2003) pastebi, kad etiškumo vertinamas palaipsniui kito. Etiškumą lemdavo asmens moralumas, vėliau darbuotojų tarpusavio santykiai, dar vėliau – profesionalumo (kompetencijų, gebėjimų) vertinimas. Šiuo metu etiškumą lemia santykis su klientu. Norint išsiaiškinti darbuotojų atrankos proceso etiškumą, reikia suprasti žmogaus prigimtį. Žmogus yra

kūniška, dvasinė, emocinė, protinė, socialinė būtybė (Covey, 2007). Aiškinantis darbuotojų atrankos etiškumą, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kaip turėtų vykti darbuotojų atranka, kad kandidatams nesukeltų nei fizinio, nei dvasinio skausmo, nei emocinio sugniuždymo, nei socialinės atskirties. Pasak J.S. Mill (2005, 17 p.) „aukštesnė būtybė smarkiau ir dažniau sugeba kentėti nei žemesnė“, todėl galima teigti: į kuo žemesnes pareigas vyksta atranka, tuo labiau turime užtikrinti jos etiškumą. A. Christophe (2014, 15 p.) sako, kad „nejausti vidinių būsenų yra tas pats, kas paimti į skliaustus savo žmogiškumą. Reikia atsargiai žvelgti į žmones, kurie skelbiasi „nejaučiantys vidinių būsenų“, nes jų nejausti neįmanoma. Galima tik jas slopinti, slėpti, atmesti. Tokiu atveju žmogus atmeta savo žmogiškumą ir atima iš savęs galbūt geriausia, ką jis mums teikia: vidujybę.“

Kriterijų vertinimo standartas sudarytas atsižvelgiant į tai, kad organizacijai naudinga vadovautis ne tik įstatymais, bet ir dorybėmis. Vertinimo reikšmės nurodytos 1 lentelėje.

*1 lentelė. Kriterijų vertinimo standartas*

0%	25%	50%	75%	100%
Organizacija neturi jokių vertybinių nuostatų, bei kontrolės priemonių. Kandidatams sukeliama fiziologinis ir psichologinis skausmas, socialinė atskirtis	Trūksta kontrolės priemonių, kurios garantuotų įstatymų laikymąsi. Kandidatai dažnai pasijunta nejaukiai.	Organizacija turi nusistačiusi kontrolės priemones, bet jos garantuoja tik įstatymų laikymąsi. Kandidatai juntu bioakratiškumą.	Organizacijoje vyrauja aiškios vertybinės nuostatos, yra įsidiegusi kontrolės priemones, bet ne visi darbuotojai laikosi dorybėmis pagrįstos etikos. Dauguma kandidatų jaučiasi gerai po atrankos.	Organizacijoje vertybinės nuostatos yra suderintos visose procesuose. Visi darbuotojai laikosi dorybėmis pagrįstos etikos. Puikiai jaučiasi kandidatai po atrankos.

*Apibendrinant galima teigti, kad etinis vertinimas vertina ne tik, kaip darbuotojai palaiko ir demonstruoja asmeninį ir profesinį sąžiningumą bei etines vertybes, bet kaip organizacija tai daro, todėl etinis vertinimas gali peržengti ir organizacijos sienas.*

## **2. DARBUOTOJŲ ATRANKOS PROCESO ETINIS PAŽEIDŽIAMUMAS**

*Šiame skyriuje aiškinsimės darbuotojų atrankos proceso pažeidžiamas vietas, jų atsiradimo priežastis ir iš to kylančius pavojus bei pasekmes.*

Norint įvertinti proceso etiškumą, pirmiausia nusistatomos pažeidžiamos proceso vietos, atkreipiant dėmesį į vientisumą, t.y. į kontrolės priemonių egzistavimą, veikimą ir atlikimą (Strijker 2014). Darbuotojų atrankos tvarka organizacijoje parodo, kokias priemones yra organizacija nusimačiusi, kad įdarbinimo procedūros būtų nuoseklios ir sąžiningos visiems (Barbeito et al. 2004). Kai organizacija nėra nusistačiusi darbuotojų atrankos, o tai paliekama pačių darbuotojų sprendimui, sunkiai surandamas tinkamas kandidatas. Darbuotojų atranka turi būti pagrįsta organizacijos vertybėmis (Fowler 2020).

### **2. 1. Pareigybių (darbo vietos) planavimo vertinimas**

Pagal A. Sakalą (1998, 120 p.), laisvos darbo vietos planavimas vyksta sudarant darbo vietos (pareigybių) aprašą ir atliekant darbuotojų planavimą bei peržiūrint kandidatų duomenų bankus.

Vertinant laisvos darbo vietos planavimo etiškumą, atkreipiamas dėmesys į tai, ar yra parengtas pareigybių aprašas, prieš paskelbiant apie laisvą darbo vietą viešai. Pareigybių aprašai organizacijoje gali būti nesukuriami dėl to, kad jų nereikalaujama, šis etapas nėra numatytas atrankos tvarkoje. Ne visos organizacijos supranta, kad tai pagerina ir palengvina darbuotojų atrankos procesą.

Darbuotojų pareigybių aprašai turi derėti su įmonės vertybėmis, misija (Barbeito et. al, 2004). Valstybės tarnyboje pareigybių aprašai tapo būtini nuo 2019 m. sausio 1 d. Jie darbuotojų atrankos specialistui leidžia aiškiai išskirti kvalifikacinius reikalavimus kandidatams. Kandidato kriterijai sietini su būsimomis užduotimis (Fowler, 2020). Dar geriau, kai šį aprašą sudaro ne vienas žmogus, o komanda, tada iš karto galima susitarti, kokius įgūdžius kandidatas turi mokėti, o kokius gali išmokyti dirbdamas. Būsimo kandidato neturėtų būti šioje komisijoje. Neetiška laikoma, kai pareigybių aprašai keičiami po kandidato priėmimo, todėl reikia atkreipti dėmesį į kandidato priėmimo ir pareigybių aprašų tvirtinimo datas.

Laisvos darbo vietos planavimu yra puikus, kai organizacija, prieš paskelbdama apie laisvą darbo vietą viešai, pirma apsparsto savo vidinius rezervus. Neetiška priimti naujus darbuotojus, atleidžiant jau esamus, ar priimti naujus darbuotojus į aukštesnes pareigas, nesiūlant šių pareigų

esamiems darbuotojams. Darbuotojai jaučiasi neįvertinti – neįvertinamas darbuotojo lojalumas organizacijai. Toks laisvos darbo vietos planavimas nemotyvuoja esamų darbuotojų likti dirbti organizacijoje, todėl darbuotojai keičia darbą dėl nesudarytos galimybės organizacijoje daryti karjerą (Psichologija.eu 2018-04-05.).

Neetiška skelbti apie laisvą darbo vietą viešai ir neorganizuoti konkurso, nes kyla mintis apie nesąžiningą atranką, ir tai menkina organizacijos reputaciją. Taip pat blogai vertinamas ir esamų darbuotojų dalyvavimas konkursuose, o dar labiau – laimėjimas. Tokie atvejai išorės kandidatams sukelia beprasmybės jausmą.

Etiškas laisvos darbo vietos planavimas naudingas organizacijai, nes nereikia mokėti išeitinių kompensacijų, palengvina naujų kandidatų paiešką (žemesnėms pareigoms – mažesni reikalavimai).

„Kandidatų banko“ tvarkymo etiškumas vertinamas, atsižvelgiant į tai, kaip tvarkomi kandidatų asmens duomenys pagal Europos parlamento ir Tarybos reglamento (ES) 2016/679, Bendrąjį duomenų apsaugos reglamentą (ES) 2016/679, kuris įpareigoja organizacijas turėti kandidatų sutikimus dėl asmens duomenų saugojimo. Taip pat reikia įvertinti ir sutikimo etiškumą: ar sutikime paliekama pasirinkimo laisvė. Taip pat šis sutikimas neturi sietis su duomenų saugojimu ateityje. Kandidatas pats turėtų apsispręst, kiek jis leidžia saugoti savo gyvenimo aprašymą organizacijos „Kandidatų duomenų banke“. Jei kandidatų duomenys saugomi kompiuterinėje sistemoje, reikia pasidomėti, kas ir kokias teises turi prieiti pie šių duomenų, ar kandidatų konfidencialumas yra užtikrintas. „Kandidato duomenų banko“ turėjimas yra naudingas finansiškai, nes organizacijai nereikia naudotis mokamais „kandidatų bankais“.

## **2. 2. Darbuotojų paieškos būdų vertinimas**

Darbuotojų paieška gali vykti trejopai: 1) Darbuotojų paieška, pasitelkiant darbo vietų pasiūlą, 2) įdarbinimas, pasitelkiant užimtumo tarnybą, 3) savarankiška darbo vietų paieška (Sakalas, 1998). Praktikoje pasitaiko ir ketvirtas darbuotojų paieškos būdas, t.y. pasitelkiant privačias įdarbinimo įmones.

Naujų darbuotojų paieškos būdai patys savaime moraline prasme yra neutralūs. Etiškais arba neetiškais juos daro papildomi veiksniai: pavyzdžiui, siekis prisivilioti kitos įstaigos darbuotoją, slapta siūlant didesnę atlyginimą. Tad, nors privačiame sektoriuje viešai skelbti apie vakansiją neprivaloma, vis dėlto, siekiant didesnio skaidrumo, rekomenduotina skelbimą išplatinti. Viešas

skelbimas apie laisvą darbo vietą suteikia galimybę didesniai kandidatų skaičiui dalyvauti atrankoje ir sumažina fiktyvaus konkurso galimybes bei įtarimus dėl galimai nesąžiningos konkurencijos (Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatymas 1999 m. kovo 23 d. Nr. VIII-1099). Delsti skelbti konkursą ir priimti asmenį vieneriems metams be konkurso galima įsigaliojusia 2020-08 DK41 str. 4 dalimi, bet toks poelgis nėra etiškas.

Visame pasaulyje darbdaviai linkę ieškoti kandidatų per savo gerai pažįstamus darbuotojus, kurių nuomone pasitiki (Bolles, 2005, 58 p.). Statistika rodo, kad Lietuvoje daugiau nei pusę kandidatų taip įdarbinami (Lietuvos rytas, 2017-10-23). Šio būdo neetiškumą galima išvengti tame, kad jis iki minimumo susiaurina darbo ieškančių galimybes dalyvauti konkurse. Tad šiuo būdu reikėtų naudotis ne atskirai, o derinant su kitais paieškos būdais.

Pagal valstybės tarnybos įstatymą, nuo 2019 m. sausio 1 d. valstybinio sektoriaus darbuotojų atrankos proceso organizavimui sukurta nauja darbo skelbimų platforma Valstybės tarnybos valdymo informacinėje sistemoje. Konkursai turi būti skelbiami Valstybės tarnybos departamento interneto svetainėje ir konkursą organizuojančios organizacijos interneto svetainėje. Informacija apie konkursą gali būti skelbiama ir kituose informacijos šaltiniuose, bet ne visos organizacijos plačiai informuoja visuomenę ir taip neužtikrina, kad bus atrinktas geriausias kandidatas. Įmonės turėtų susitarti įdarbinimo agentūrose ar užimtumo centruose rengti „Darbo mugės“. Tikslas – surinkti kuo daugiau kandidatų ir jiems papasakoti apie kompaniją ir atsakyti žmonėms į jiems rūpimus klausimus. Etiškai stiprios kompanijos visada ieško darbuotojų, o ne tik tada, kai jų trūksta, rengiasi tiems trūkumams iš anksto ir kartais pačios pradeda ruošti darbuotojus ar bendradarbiauti su ugdymo įstaigomis. Toks bendradarbiavimas padeda ne tik specialistų įgūdžių užtikrinimui, bet ir požiūrio į darbą formavimui (Kauno diena.lt, 2020-05-28), bet jis neturi užkirsti kelio į organizaciją kandidatams, kurie baigę kitą mokymosi įstaigą.

Užimtumo rėmimo priemonių įgyvendinimo sąlygų ir tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2019 m. rugpjūčio 23 d. įsakymu Nr. A1-348 „Dėl Užimtumo rėmimo priemonių įgyvendinimo sąlygų ir tvarkos aprašo patvirtinimo“ nuostatomis įstatymo 41 straipsnis numato remti naujai įsteigtas darbo vietas ir, įdarbinant darbuotojus, gauti subsidijas. Taip darbdavys įsipareigoja įsteigtų (pritaikytų) darbo vietų nepanaikinti trisdešimt šešis mėnesius nuo darbo vietos (-ų) įsteigimo (pritaikymo) dienos ir neatleisti darbuotojo, kol mokama subsidija. Todėl etinio audito metu rekomenduojama patikrinti, kaip įgyvendinamos remiamojo įdarbinimo priemonės organizacijoje, kaip skatinamas užimtumas, prisidedama prie socialiai pažeidžiamų asmenų integracijos į darbo rinką. Organizacija remiamojo įdarbinimo priemonėmis gali pasinaudoti dviem būdais:

„įdarbinimas subsidijuojant; darbo įgūdžių įgijimo rėmimas“. Įdarbinimas subsidijuojant taikomas ir neįgaliesiems, kai suteikiama organizacijai parama darbo vietai įrengti, ar darbo užmokesčio dalies subsidijavimui. Pirmu atveju svarbu pastebėti, ar jų darbo vietos išsaugojamos daugiau, nei numato įstatymas. Antru atveju svarbu atkreipti dėmesį į tai, kiek trišalių sutarčių įmonė turi, ar nėra organizacijoje susiklosčiusi ydinga praktika, kai darbuotojai neatsakingai pasirenka apsimokinti vieną ar kitą specialybę. Taip pat atkreiptinas dėmesys ar darbuotojų atrankos specialistai atsižvelgia į žmogaus orumą, savigarbą, norus, siūlydami persikvalifikavimą valstybės skirtomis lėšomis. Dažnai „valstybės skirtos lėšos paruošti specialistą, kuris galėtų dirbti“, būna netikslingai panaudotos (Kauno diena.lt, 2019-10-27).

Vertinama, kaip organizacija skatina užimtumą, prisideda prie socialiai pažeidžiamų asmenų integracijos į darbo rinką. Tai naudinga visuomenei, valstybei ir pačiai organizacijai: sutaupo finansiškai, bet kartu tikrinama, ar organizacija nesinaudoja subsidijomis savanaudiškai, kai darbo vietos neišlaikomos po subsidijų mokėjimo ir ieškoma naujų darbuotojų naujoms subsidijoms gauti. Taip lobsta tik viena organizacija ir daroma žala valstybei. Kai organizacija priima vien subsidijuojamus asmenis, kandidatams formuojama mintis, kad tik subsidijuojamiems asmenims galima gauti darbą. Kai kandidatas atleidžiamas, subsidijos mokėjimui pasibaigus, lieka išnaudojimo jausmas. Kitaip tariant, nei organizacija, nei kandidatas neprisiima atsakomybės už valstybės lėšas, o saikingumo nebuvimas jas leidžia naudoti savanaudiškai.

Savarankiška darbo vietos paieška vertinama pagal tai, ar organizacijos suteikia galimybę kandidatams patiems pateikti kandidatūrą darbdaviui net tada, kai nėra ieškomi darbuotojai. Vertinama, kaip etiškai bendraujama su asmenimis, kurie ieško darbo. Kreipiamas dėmesys, ar nėra paniekos tiems, kurie savo iniciatyva bando susirasti darbą. Kaip organizacijoje išklausomi asmenys, kaip padėrinama, motyvuojama ieškotis darbo.

Organizacija gali sudaryti sutartis dėl laikinojo darbuotojų įdarbinimo tik su įmonėmis, kurios vykdo laikinojo įdarbinimo veiklą ir tai yra deklaravusios Valstybinei darbo inspekcijai. Pagal Lietuvos Respublikos Įdarbinimo per laikinojo įdarbinimo įmones Įstatymas 2011 m. gegužės 19 d. Nr. XI-1379 ir Darbo kodekso 79 straipsnis numato, kad laikinojo įdarbinimo įmonė atlygį gali gauti iš laikinojo darbo naudotojo tik už „suteiktas paslaugas, susijusias su laikinųjų darbuotojų paskyrimu, įdarbinimu ir mokymu“. Todėl neetiška laikoma, kai organizacija gauna išmokas, kol darbuotojas dirba. Toks susitarimas prilygsta „prekybai žmonėmis – vergiškai darbo formai“, nes laikinojo įdarbinimo įmonė lobsta iš svetimo darbo (Janušauskienė 2014, p. 51).

Organizacijai ekonomiškai naudinga samdyti darbuotojus, pasitelkiant privačias ar laikinojo įdarbinimo įmones, kai ji yra maža, darbuotojų kaita reta ir jai nereikalingas nuolatinis personalo darbuotojas.

### **2. 3. Darbo skelbimų vertinimas**

Darbo skelbimų etiškumas vertinamas, remiantis Lygių galimybių įstatymu bei Darbo kodekso 25 ir 139 straipsniu.

Valstybės tarnybos departamento skelbimuose apie konkursus į valstybės tarnautojų pareigas turi būti nurodoma „valstybės tarnautojo pareigų pavadinimas, pareigybei keliami reikalavimai, algos koeficientas, valstybės tarnautojo funkcijos, konkurso ar atrankos skelbimo numeris, galimi vertinimo metodai ir kriterijai, už konkurso ar atrankos organizavimą atsakingo Valstybės tarnybos departamento atstovo kontaktai (vardas, pavardė, pareigos, el. pašto adresas ir telefono numeris), kita informacija, susijusi su konkurso ar atrankos procedūromis“. Konkurso skelbime taip pat nurodoma: „įmonės, įstaigos pavadinimas, teisinė forma, buveinė ir kodas; pareigybė (trumpai aprašomas darbo pobūdis), kuriai skelbiamas konkursas; kvalifikaciniai reikalavimai pretendents; kokius dokumentus būtina pateikti; informacija apie tai, kiek laiko pretendentų dokumentai priimami po konkurso paskelbimo“ (LR Vyriausybės nutarimas, 2017-06-21, Nr.496 II skirsnis, 5 punktas). Vertinant privataus sektoriaus skelbimus, kreipiamas dėmesys į tai, ar nurodytas pareigybių aprašymas, samdos apibūdinimas (James et al., 2000, 372 p.), kandidato asmeninės savybės (Mackevičius, 2005, 271 p.); informacija apie įmonę, pavadinimas, adresas profilis, telefonai; duomenys apie darbo vietą: darbo uždaviniai, tobulėjimo galimybė, atsakomybė; reikalavimai kandidatams; ypatingi sugebėjimai; įsidarbinimo sąlygos: terminai, pateikiami dokumentai (Sakalas, 1998). Būsimo darbo sėkmė priklauso ne tik nuo kandidato įgūdžių, bet ir nuo asmeninių savybių (Fisher et al., 2011), todėl darbo skelbime turėtų būti nurodyta ne tik išsilavinimas, bet ir asmeninės savybės, motyvacija. Motyvuoti darbuotojai didina organizacijų pelną beveik dvigubai (Mandatum laif, 2019-04-02.). Neetiškais darbo skelbimais laikomi tokie, kuriuose užmokestis nesiejamas su pareigybėmis (Dykodovienė, 2017); kuriuose nenurodytas atlygis. Atlygio nenurodymas įmonei užtraukia baudą (Mikoliūnaitė, 2019). Dažnai organizacijos nurodo didesnę atlygį, taip tikėdamos daugiau sulaukti kandidatų. Tyrimai rodo, kad kandidatai dažniau renkasi tuos darbo pasiūlymus, kuriuose atlygis yra mažesnis, nes tikisi, kad bus mažiau pareiškėjų. Mažesnio atlygio nurodymas turi didelę įtaką trumpesniam kandidato paieškos laikui ir didesniam kandidatų skaičiui (Faberman, et al 2018). Taip pat įtakos kandidatams turi ir darbo

skelbimo aiškumas. Aiškus darbo skelbimas leidžia kandidatui lengviau susigaudyti, ar jis yra tinkamas pareigoms (Brandão et al., 2019). Pageidautina, kad skelbimas tilptų į vieną puslapį (Pachter, et al. 2008, 99-104 p.), būtų estetiškas ir paskelbtas plačiai, kad kuo daugiau galimų kandidatų apie jį sužinotų (Sakalas, 1998, 123 p.).

Neetiškais laikomi tie darbo skelbimai, kuriuose kandidatams keliami amžiaus, lyties, socialinės padėties ar daiktų turėjimo reikalavimai, pažeidžiamos žmogaus teisės. Ir vyrai, ir moterys turi vienodas teises. „Gabumai paskirstyti lygiai abiem lytims, ir moterys iš prigimties tinka visoms pareigoms [...] visuomeninės pareigos bus vienodai prieinamos ir vyrams, ir moterims (Plotonas, 2014, 185-193 p.). Investuojant į naujas organizacijas, didžiausias dėmesys kreipiamas į tai, kaip organizacijoje vykdoma socialinės atsakomybės politika, įskaitant darbuotojų gerovę, lygybę ir nediskriminavimą (Mandatum laif 2019-04-02.). Todėl galima teigti, kad diskriminacijos reiškinys mažina organizacijos vertę. „Diskriminacija visada sukelia asmeniui neigiamą poveikį“ (Brown 2006).

Neetiškais laikytini ir tie darbo skelbimai, kuriuose žadama „didelė alga“, „nemokamas apgyvendinimas“, „transporto paslaugų išlaidų kompensavimas“, nėra jokių reikalavimų kandidatui. Skelbimas įdėtas fizinio asmens. Tokie darbo skelbimai laikytini melagingais ir prilygsta verbavimui prekybai žmonėmis (Janušauskienė, 2014, 48p.).

Lietuvoje egzistuojantis teisinis atrankos į valstybės tarnybą reglamentavimas sąlygoja tai, kad labiau vertinamos kandidato žinios ir įgūdžiai, negu asmeninės savybės ar motyvai (tai lemia egzistuojanti atrankos procedūra). Prancūzijoje valstybės tarnautojai priimami pagal tris lygmenis: diplomas, darbo patirties reikalavimas, ES pilietybė ir būtinas amžius (16 metų). Pastebima, kad dabartinė sistema neleidžia pasirinkti valstybės tarnautojų, kurie pasižymi aukšta morale, noru dirbti visuomenei, nebūtų karjeristai. Nyderlanduose, įdarbinant valstybės tarnautojus, žiūrima į kandidatų veiklos rezultatus ir jų susidomėjimą pareigomis. Atrankos proceso metu vertinama: motyvacija, išsilavinimas, patirtis. Taip pat tikrinamos tokios kompetencijos: gebėjimas prisitaikyti, kruopštumas, gebėjimas analizuoti, numatymas, ryžtingumas, gebėjimas deleguoti, drąsa, lyderystė ir panašiai. (Projektas: VT atrankos geroji praktika, 2017).

Į tas pačias funkcijas atliekančio pareigas Lietuvoje yra rašomi skirtingi specialieji reikalavimai. Specialieji reikalavimai į valstybės tarnybą niekur nėra griežtai detalizuojami, todėl iš esmės nepanaikinama galimybė juos formuoti konkrečiam kandidatui. Pareigybių aprašyme nustatytų reikalavimų atitiktis darbo skelbime parodo, kad darbo skelbimas nėra parašytas konkrečiam asmeniui.

Vertinant reikalavimus kandidatams, kai yra nurodyta patirtis, tikrinama ar šis reikalavimas yra pagrįstas. Pasitaiko atvejų, kad kandidatai neturi reikiamos patirties šioms pareigoms užimti, kai

Konstitucija arba teisės aktas reikalauja patirties, bet ji nėra įrašyta į darbo skelbimą (Sinkevičius, 2019). Taip pat toks įgūdžių ar konkretaus darbo stažo reikalavimas kurioje nors srityje, kai tai nenumatyta įstatyme, yra laikomas netiesioginiu protegavimu, kuris valstybės portale įvardijamas kaip kronizmas – draugų ir bičiulių įdarbinimas ar nepotizmu, kai įdarbinami giminaičiai. „Plačiai Lietuvoje yra paplitęs nepotizmas, ir gyventojai tai laiko viena iš labiausiai paplitusių korupcijos formų. Apskaičiuota, kad dėl nepotizmo valstybės biudžetas galbūt netenka apie 20 proc. pajamų“ (Kasčiūnas ir kt., 2017-09-18).

Darbo skelbimo viešinimo platumas parodo organizacijos norą rasti geriausią kandidatą. Skelbimai laikraščiuose, radijas, TV, socialiniuose tinkluose, įdarbinimo agentūrose gali padėti atrasti talentus. „Facebook“ skelbiami organizacijų įrašai apie laisvas darbo vietas turi didelę įtaką įdarbinimo sėkmei (Galovko et al., 2019).

## **2. 4. Dokumentų priėmimo vertinimas**

Vertinant dokumentų priėmimo etiškumą, aiškinamasi, kokiais būdais organizacijoje galima pateikti gyvenimo aprašymus, kaip organizacija supažindina asmenis su duomenų tvarkymu ir reaguoja į gautus kandidatų dokumentus. Dokumentų priėmimas turėtų vykti keliais būdais: ne tik siunčiant elektroniniu paštu gyvenimo aprašymus, bet ir ateinat į darbovietę, parašant prašymą dėl dalyvavimo darbo pokalbyje (Greenberg, et al., 2010). Tradiciniai įdarbinimo metodai turi eiti lygiagrečiai su internetiniu įdarbinimu, nes tyrimai rodo, kad tik 44 proc. apklaustų asmenų darbo paieškom naudoja internetą. Naudoti vien internetinį įdarbinimą gali prilygti diskriminacijai (Brandão et al., 2019). Taip pat neigiamai vertinamas ir gyvenimo aprašymų siuntimas per įdarbinimo portalus, tai kandidatai nelaiko saugiu būdu (Brandão et al., 2019). Organizacijos atrankoje vis dažniau pasitaiko naujovių, kai vietoj gyvenimo aprašymo, motyvacinio laiško atsiuntimo prašoma atsakyti tik į kelis klausimus arba paskambinti. Palengvintas priėmimo būdas pritraukia daugiau kandidatų (Buil et al. 2020).

Tiesiogiai teikiantis dokumentus kandidatas turi būti raštiškai supažindintas su asmens duomenų tvarkymu organizacijoje. „Dažnai organizacijose, įskaitant ir valdžios institucijas, šis sutikimas vertinamas, kaip eilinis biurokratinis reikalavimas, o ne kaip būtina tvarios technologijų plėtros ir viešojo sektoriaus valdymo procesų sąlyga bei viena pagrindinių žmogaus teisių“ (Žmogaus teisių Lietuvoje apžvalga, 2018-2019 m). Valstybės tarnybos departamento puslapyje nurodomas laikas, kada pretendentas gaus atsakymą. Svarbu, kad terminų būtų laikomasi. Privatus sektorius nėra įpareigotas teikti informacijos kandidatams apie gyvenimo aprašymų gavimą. Tyrimai rodo, kad negautas atsakymas

kandidatams sukelia nusivylimą ir nežinomybę. Teigiamai vertinama, kai šiam atsakymui organizacijos naudoja informacines sistemas, kurios automatiškai atsako į atsiųstus gyvenimo aprašymus, bet 38 proc. kandidatų negauna tokios informacijos. Tyrimai atskleidė ir tai, kad pavėluotas arba negautas atsakymas turi didelę įtaką organizacijos įvaizdžiui (Brandão et. al., 2019).

Pristatyti teistumo, psichiatro pažymas gali reikalauti tik tas darbdavys ir į tas pareigas, kurios numatytos įstatymuose. Kitais atvejais toks reikalavimas laikomas neetišku. Diskusijų sukelia ir medicininės pažymos reikalavimas. Dažnai šios pažymos prašoma jaunų moterų, kurios galbūt gali lauktis. Medicininės pažymos neturėtų būti reikalaujama iš anksto, jei įstatymas pagal profesiją nenumato jos pateikti. Esant poreikiui, darbuotojų sveikatos duomenų tvarkymą reikia atlikti teisiškai. Teisiniu darbuotojų sveikatos duomenų tvarkymo pagrindu turėtų būti pasirenkamas Bendrasis duomenų apsaugos įstatymas (BDAR) 9 str. 2 dalies h punkte nurodyti tikslai.

## **2. 5. Gyvenimo aprašymo atrankos vertinimas**

Gyvenimo aprašymų atrankos etapas susideda iš atrankos metodų pasirinkimo ir kandidatų informavimo apie patekimą/nepatekimą į kitą etapą. Gyvenimo aprašymo atranką neetišką padaro darbuotojų atrankos specialisto stereotipinis mąstymas, vadovavimasis pirmo įspūdžio efektu (Jankaitytė, 2019). Taip pat neetišku laikoma, kai organizacija vadovaujasi amžiaus (Bekešytė 2020-06-02 d., Swedbank.lt 2020-03-10,) lyties, išvaizdos (Kauno diena.lt, 2020-03-04) kriterijais. Puiku, kai organizacijos naudoja užkoduotus gyvenimo aprašymus, kuriuose nematyti informacijos, atskleidžiančios žmogaus tautybę, lytį, amžių ir panašiai ir taip išvengia stereotipiško mąstymo (Delfi.lt, 2020-02-19). Šių klaidų išvengti padeda tai, kad kandidatui keliami kriterijai sudaromi iš anksto pagal pareigybių aprašą. Didelės organizacijos dažnai naudoja automatizuotas programas. Automatizuotas programas kandidatai vertina neigiamai, nes jos atranką padaro beasmenę (Brandão et. al., 2019).

Nereikėtų atmesti pretendento, kai jo „karjeroje buvo pertrauka – tai gali prilygti netiesioginei diskriminacijai dėl lyties, kadangi moterys dažniau daro karjeros pertraukas dėl šeimyninių priežasčių. Prie kiekvieno neatrinkto kandidato trumpai reikia nurodyti priežastį, kodėl šis kandidatas neatitiko pareigybei keliamų reikalavimų, ir ją pateikti kandidatui (Lygių galimybių vadovas įgyvendinimas darbdaviams, 2018, 29 p.). Pastebėta ir tai, kad darbdaviai ilgalaikį nedarbą aiškina kaip stiprų neigiamą signalą, rodantį probleminius pareiškėjo bruožus, kurių gali būti nepastebėta darbinant (Heckmann, et.al. 2013).

Dažnai kandidatams patekti į kitą etapą trukdo nurodytas amžius, įdėta foto nuotrauka, tačiau kartais šie elementai darbdavius skatina įdarbinti dėl asmeninės simpatijos. Nors įstatymas draudžia priekabiauoti darbe, bet tokių atvejų pasitaiko. Apie tai, kad moterys patiria seksualinį priekabavimą įdarbinant, byloja ir pasaulinė akcija „Aš taip pat“ (Voveriūnaitė, 2017-10-21). Toks elgesys ne tik, kad yra amoralus, bet ir užtraukia teisinę atsakomybę ne tik priekabiautojui, bet ir darbdaviui (Kauno diena. lt., 2017-05-08). Kandidatai turėtų kreiptis į organizacijos etikos (skundų) komisiją, kad teisme turėtų įrodymų dėl darbo teisės pažeidimų (Barbeto, 2004).

## **2. 6. Darbo pokalbio vertinimas**

Darbo pokalbio etapas susideda iš kvietimo, vertinimo komisijos pokalbiui sudarymo, vertinimo kalbėjimo pozicijos, klausimų, sąžiningumo, atrankos specialisto ar komisijos elgesio ir kvalifikacijos tikrinimo, suderinamumo tikrinimo vertinimo. Darbo pokalbio vertinimas nesiskiria, kai jis vyksta virtualiai.

Kandidatų kvietimas pokalbiui turėtų vykti etiškai. Darbdavys turi prisistatyti, iš kokios įmonės skambinama, ir įvardinti poziciją, į kurią kandidatas kviečiamas pokalbiui. Naudinga suderinti abiem pusėms patogų susitikimo laiką tam, kad nereikėtų pokalbio metu skubėti ar versti kandidatą laukti. Taip pat reikėtų informuoti kandidatą, kiek pokalbis gali užtrukti; „Reikėtų atsižvelgti į tai, kad kandidatai gali dirbti, todėl pokalbiui galima pasirinkti ir nedarbo dienas“ (Sakalas, 1998, 129 p.). Pokalbio pabaigoje tikslinga išsiaiškinti, ar teisingai sutartas susitikimo laikas ir vieta; Taip pat sudaryti galimybę kandidatui paklausti apie organizaciją ar poziciją, į kurią kviečiamas pokalbio. Gyvas pokalbis telefonu daug naudingesnis organizacijai, nei kvietimas elektroniniu paštu. Leidžia kandidatui aiškiau suprasti būsimas pareigas ir apsispręsti dėl nedalyvavimo tolimesnėje atrankoje, o tai leidžia organizacijai sutaupyti laiko.

Darbo pokalbį gali vykdyti vienas asmuo arba sudaryta komisija. Organizacijos antikorporcinėje programoje turėtų būti nurodyta, kaip išvengti kyšininkavimo šiame procese. Valstybės tarnybos konkursuose yra sudaromos komisijos ir gali dalyvauti visuomenės atstovai. Visuomenės atstovų prašymų patenkinimas rodo, kad jie nėra pasirenkami fiktyviai. Komisija gali būti sudaryta ir privačiame sektoriuje. Visada naudinga, kai tikrina ne vienas asmuo, o yra sudaroma komisija. E.P. Lowry (1994) sako, kad interviu procese dalyvaujantys atrankos komisijos nariai turi turėti pakankamą išsilavinimą, įvertinant kandidatą, ir neturėtų jo pažinti. Komisijos nariai turėtų būti patikrinti dėl viešų ir privačių interesų ir, jei atrankoje dalyvauja jiems pažįstamas žmogus, nusišalinti nuo atrankos.

Dalyvavimas darbuotojų atrankoje, kai kandidatą ar kandidatus komisijos narys pažįsta laikomas neetišku. Komisijos narių ir kandidatų neturėtų sieti priklausomybė vienai partijai. Daugeliu atveju, naudojantis įstatymų spragomis, įdarbinami reikalingi, politiškai susaistyti asmenys (Ignatavičius, 2020-08-31.). Komisijos nariai turėtų kandidatus vertinti atskirai, pagal paruoštus kriterijus, kurie siejami su laisvos darbo vietos skelbimu ir pareigybių aprašu.

Dažnai privačiame sektoriuje vadovai patys atrenka darbuotojus, bet jau Sokratas pastebėjo, kad „jeigu tas pats žmogus mėgins vienas dirbti visus darbus, [...] kad tokia šimtadarbystė bus pražūtinga valstybei.“ Todėl ne vadovai turėtų atrinkti darbuotojus, o specialūs darbuotojai, kurie sugebėtų parinkti tokius žmones, kurie tinka dėl įgimtų savybių. [...] Vienas yra skirtas vienam darbui, kitas – kitam, kiekvienam užsiėmimui reikia turėti ir atitinkamų įgimtų savybių“ (Platonas, 2014, 69 - 76p.). Sokratas numato pagrindinį darbuotojų atrankos specialisto ar komisijos gebėjimą matyti kandidate prigimtines savybes. Todėl vertinama ir komisijos kompetencija. Neįdarbinti žmogaus, kuris nori panaudoti savo talentą – tai neleisti jam panaudoti Dievo dovanos (Mt 20, 19-30 p. ).

Kalbėjimo pozicijas taip pat galima suskirstyti į etiškas (empatiškumo ar lygiavertė pozicija) ir neetiškas (pranašumo, autoritarinę, ironijos, abejingumo, manipuliavimo) dėl poveikio pašnekovui. Darbuotojų atrankos specialistas laisvai gali rinktis, kokią kalbėjimo poziciją jis pasirinks. Pranašumo poziciją užėmęs žmogus parodo, kad jis pareigybėmis aukštesnis, kad su juo privalu atitinkamai elgtis, jis kontroliuoja situaciją. Tokiame pokalbyje būdingi paliepimai, nurodymai. Ši kalbėjimo pozicija kenkia kandidatui psichologiškai, nes su autoritariniu stiliumi susidūrę asmenys patiria negatyvias emocijas: pagarbos stoką, pažeminimą, sugniuždymą. Panaši žala daroma kandidatui, jei bus pasirinkta ironijos pozicija. Tai ne impulsyvus gestas, bet apskaičiuotas poelgis, kuris jau yra tapęs žmogaus įpročiu, todėl reikėtų įvertinti, kokią įtaką ši kalbėjimo pozicija daro jau esamiems darbuotojams. Daug geriau kandidatui, kai su juo bendraujama lygiavertiškai. Lygiavertiškumo pozicija skatina kandidatus tapti paprastesnius, atviresnius. Tada darbuotojų atrankos specialisto kūno kalba rodo, jog užimamos pareigos, amžius, turtinės padėties skirtumai nėra svarbu, jis nori, kad būtų bendraujama kaip lygus su lygiu. Negerai, kai darbo pokalbiui pasirenkama abejingumo, ignoravimo ar manipuliavimo pozicija – tai apatija, atitrūkimas, nejautrumas, nedėmesingumas, neutralumas, biurokratiškumas. Tai bandoma maskuoti gerumu, manieringu švelnumu, bejėgiškumu, apsimetinėjimu. Kandidatai, išėję iš tokių darbo pokalbių, jaučia, kad vyko nenuoširdus pokalbis (Raseinių naujienos, 2019-09-20).

„Kandidatai puikiai jaučiasi, kai darbo pokalbyje vyrauja empatija. Tada kandidatas jaučiasi suprastas, supranta, kad juo domimasi ir juo rūpinamasi (Colombero, 2004, 85-100 p.). Kai kalbėjime nėra empatijos, nėra noro susivienodinti, nėra noro būti negalingu tada supratimą ir išklausymą keičia

kiti jausmai: „įstrigimas, bejėgis ir izoliuotas“ (Brown, 2006, 2015), o tai yra vadinama gėdos jausmu. Žmogus, patyręs gėdą, gali nebenorėti rizikuoti, kalbėti, sakyti savo nuomonę (Christphe 2014, 207-208p.). Bendraudami su kandidatais, darbuotojų atrankos specialistai turi prisiminti, kad ateis žmonės ir kiekvieną žmogų turi priimti individualiai (Malik, 2000, 263-270 p.).

Klausimai darbo pokalbyje skirstomi į etiškus ir neetiškus. Neetiškais klausimais darbo pokalbyje laikomi klausimai apie šeimą, seksualinę orientaciją, apie daiktų turėjimą ar neturėjimą. Vertinamas klausimų kiekis, pobūdis – negali vyrauti vien žinių klausimai, turėtų būti ir problemų sprendimo ar elgesio tipą nustatantys klausimai. Komisijos nariams rekomenduojama neužduoti klausimo, nežinant, ką duos atsakymas. Reikia atkreipti dėmesį į tai, ar etiškai formuluojamas klausimas, ar jame nėra pateikiamas atsakymas (Valstybės departamento rekomendacijos skirtos Valstybės tarnybos personalo administravimo vadovams, konkursų komisijų pirmininkams ir komisijų nariams 2017). Geriausiai naudoti struktūrizuotą interviu, kai visiems kandidatams užduodami tokie patys klausimai (Robins, 2003, 265-266 p.).

Stephen P. Robbins (2007, 15-18 p.) pastebi, kad dauguma įmonių elgiasi neetiškai: giria savo kompaniją, iškreipia informaciją, meluoja, šmeižia kitas įmones, norėdami sužavėti kandidatą, bet faktai rodo, kad organizacijai meluoti neapsimoka, nes kandidatams, kuriems buvo tikroviškai pristatytas jų būsimasis darbas, pasižymi mažiau netikėtais išėjimais iš darbo.

Darbuotojo atrankos specialisto ar komisijos narių elgesys gali būti laikomas neetišku, jeigu vėluoja į konkursą, nepagarbiai bendrauja su pretendais, kalbasi tarpusavyje konkurso metu, nedėmesingai klausosi pretendentų atsakymų, komentuoja atsakymus ar pasakinėja teisingus atsakymus, naudojami mobiliaisiais telefonais ir kompiuteriais, kai tai nesusiję su konkursu (Valstybės departamento rekomendacijos skirtos Valstybės tarnybos personalo administravimo vadovams, konkursų komisijų pirmininkams ir komisijų nariams 2017). Stephen P. Robbins (2007, 19 p.) nurodo pokalbio pradžioje nuraminti kandidatą, nes kandidatas gali nervintis ir nerimauti. Prisistatyti pačiam, o jei komisija vykdo pokalbį, tai ir visą komisiją. Trumpai pristatyti temas, kurias ketinama aptarti, pasakyti, kiek truks pokalbis, ir būtinai paskatinti kandidatą ko nors paklausti. Puikiai įvertinti galima tą pokalbį, kuris yra sudarytas iš diskusijos, pasitikslinimo ir panašiai, kai pokalbio pabaigoje paaiškinama, kaip atranka vyks toliau, po kiek laiko apsispręs dėl kandidato ir kaip apie tai bus pranešta. A. Sakalas (1998, 129 p.) mini, kad darbuotojų atrankos specialistas turėtų būti punktualus, skirti pakankamai laiko kandidatui, nepertraukti kandidato pasisakymų. „Darbo pokalbiui negali trukdyti nei telefonas, nei pašaliniai lankytojai, nes jau per pirmą pokalbį formuojamas įmonėje vyraujančios bendradarbiavimo kultūros įvaizdis“. Taip pat labai svarbi nuoširdi komisijos narių šypsena. Migdolinis kūnas smegenyse suteikia

smegenims malonumo, kurį sukelia besišypsantis veidas. Niūrus ir grėsmingas veidas dirgina kandidato kairiąją migdolinio kūno pusę, dėl to kyla baimė ir nepasitenkinimas (Precht, 2010, 148-152 p.).

Darbo pokalbis turėtų būti naudojamas ir suderinamumui tikrinti, todėl turėtų vertinti ne tik konkrečius su darbu susijusius kandidato įgūdžius, bet ir jo asmenines savybes, vertybes, kad sutaptų kandidato ir organizacijos vertybės. Labai dažnai pasitaiko ir tokių darbo pokalbių, kuriuos M. Buber (2001) vadina monologiškais: užduodami klausimai, kuriuose jau yra pateikiami atsakymai, kai norima kandidatą padaryti tokį, kokį mato pašnekovas. Pokalbiuose pasigendama sugebėjimo priimti kito žmogaus kironiškumą. Tada darbuotojas turi nuspręsti, ar jis nori prarasti „savąjį aš“. Suderinamumo tikrinimas padeda darbuotojams lengviau adaptuotis organizacijos kolektyve. Nepatikrinus darbuotojo suderinamumo, nukenčia organizacija, nes darbuotojai nepritampa prie kolektyvo, nevykdo reikalavimų, kurie būna priešingi jų įsitikinimams. Norėdami būti teisingi ir kandidatui, ir kompanijai, šio pokalbio metu turėtų būti išsamiai apibūdinti ne tik darbo reikalavimai, laukiami rezultatai ir karjeros galimybės, bet ir elgesio reikalavimai. Patikrinti vadovo ir būsimo kandidato suderinamumo, t.y. nepamiršti, kad transformuojantys lyderiai geriau dirba su individualistais, nei su kolektyvinio tipo darbuotojais. Nustatyti kandidato motyvacijos tipą ir patikrinti su organizacijos veikiančia motyvavimo sistema (Buil et al., 2020). Jeigu darbo, elgesio reikalavimai kertasi su tam tikromis kandidato motyvacijomis ar silpnybėmis, reikėtų tai aptarti ir priimti abiem pusėms naudingą sprendimą. Kitaip tariant: „Man nebus rūpesčio, o Jums nereiktų kankintis“ (Greenberg, et al. 2010, 213 p.). Kai kandidatas su darbuotoju atrankos specialistu bendrai nusprendžia, kad kandidato įgūdžiai, motyvai, principai neatitinka organizacijos etikos kodekso reikalavimų, nelieka nuoskaudų. Po malonaus darbo pokalbio kandidatas gali pagalvoti, kokiam asmeniui tiktų šis darbas ir jis gali rekomenduoti kandidatą (Buil et al., 2020).

## **2. 7. Reputacijos tikrinimo vertinimas**

Reputacijos tikrinimo etiškumas yra vertinamas, remiantis LR Konstitucijos 22 straipsniu, Žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencija, Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija ir kitais Lietuvos Respublikos įstatymais (kaip antai, LR civilinio kodekso (toliau – CK 2.23) kuriame nurodyta, kad žmogaus privatus gyvenimas neliečiamas; informacija apie privatų asmens gyvenimą gali būti renkama tik motyvuotu teismo sprendimu ir tik pagal įstatymą. Žmogaus teisė į privatumą apima asmeninio, šeimos ir namų gyvenimo, garbės ir reputacijos neliečiamumą, asmens fizinę ir psichinę neliečiamybę, asmeninių faktų slaptumą, draudimą skelbti gautą ar surinktą konfidencialią informaciją ir kt. Kaip tuo organizacija vadovaujasi, vertinama Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės

apsaugos įstatymu, kuris leidžia rinkti kandidato, pretenduojančio eiti pareigas arba atlikti darbo funkcijas, asmens duomenis, susijusius su kvalifikacija, profesiniais gebėjimais ir dalykinėmis savybėmis, iš buvusio darbdavio prieš tai informavus kandidata, o iš esamo darbdavio – tik kandidatui sutikus. Todėl neetišku poelgiu laikoma, kai kandidatas nežino, kad apie jį yra renkama informacija. Kandidatas pats turėtų nurodyti, kas galėtų suteikti informacijos apie jį. Nurodytų bent tris asmenis. (Barbelito 2004)

Vienas iš būdų geriau pažinti žmogų – peržiūrėti, kokia informacija dalinasi savo veidaknygės puslapiuose, bet, be svarbios priežasties darbdavys negali peržiūrėti ir kaupti kandidato asmeninių duomenų. Pats peržiūrėjimas nėra nusikaltimas, tai – darbdavio moralinė atsakomybė. „Didžioji moralinė dilema iškyla tuomet, kai pamatytas turinys daro įtaką galutiniam darbdavio sprendimui“ (Delfi.lt, 2019-10-21).

Kiekvienam asmeniui turime suteikti galimybę keistis, todėl vien neigiamos rekomendacijų gavimas negali būti vienintelis kriterijus, atmetant kandidata. Taip pat reikėtų gautą informaciją aptarti ir su kandidatu.

## **2. 8. Testų ir kitų atrankos metodų vertinimas**

Darbuotojų atrankos procedūros buvo pradėtos naudoti Kinijoje maždaug prieš 4000 metų priimant tarnautojus į valstybės tarnybas (Endriukaitinė ir kt, 2009).

Testų ir kitų atrankos metodų etiškumas vertinamas, atkreipiant dėmesį, ar šie testai susiję su darbu, jų naudojimo aiškumą ir naudingumo supratimą kandidatui. Puiku, kai organizacija suteikia galimybę testus laikyti nuotoliniu būdu, yra sukurtas vartotojo vadovas, ir jų rezultatus pateikia iš karto (Buil et al., 2020). Testai, kurie skirti patikrinti asmens intelektą, tinkamumą, gebėjimus, interesus ir dorumą, nuo dvidešimtojo amžiaus septintojo dešimtmečio pradėti naudoti rečiau, nes šie testai dažnai apibūdinti kaip diskriminuojantys, be to, daugelis organizacijų neįrodė arba negalėjo įrodyti, kad šie testai susiję su darbu (Robins, 2003, 267 p.). Organizacijos, kurios geba įrodyti, kad šie testai susiję su darbu, gali juos naudoti darbuotojų atrankoje, ir tai nelaikoma neetišku elgesiu. Dorumo testai leidžia įvertinti kandidato patikimumą, atidumą, atsakingumą ir sąžiningumą. Šie testai atskleidžia galimą neproduktyvų darbuotojų elgesį, kaip vagystės, problemos dėl drausmės ir dažnos pravaikštos. Organizacija gali taikyti ir psichologinius testus, norėdama įsitikinti, kokių bruožų turi kandidatai, bet neetiška, kai psichologinius testus taiko asmuo, neturintis psichologinio išsilavinimo, nesugebantis jų teisingai interpretuoti. Pastebėta, kad darbuotojai, kurie yra metodiškai atrinkti konkreiems darbams

pagal asmenybės bruožus, ilgiau išlieka darbingi, jiems nereikia papildomos motyvacijos. Ilgiau dirba, nekeisdami darbo. Žinių testą gali naudoti atrankos specialistas, o grafologinius testus turėtų vertinti specialistas.

Testas, skirtas patikrinti praktinius įgūdžius, arba bandomosios dienos metodas yra paremtas tuo, kad kandidatų prašoma atlikti užduotį ar keletą užduočių, tiesiogiai susijusių su būsimu darbu. Šis patikrinimo testas turi būti neilgas, neetiška versti kandidatą dirbti visą dieną. Taip pat kandidatas pats turėtų norėti išbandyti save darbo vietoje. Šis atrankos būdas negali būti primestas kandidatui per prievartą.

Pasitaiko, kad darbdaviai prašo atlikti praktines užduotis. Jos laikomos neetiškomis, kai nėra užtikrinama, kad jomis organizacija nepasinaudos po atrankos, jei kandidatas bus neatrinktas. „Būtų etiška,„ jau pateikiant praktinę užduotį, pasirašyti dokumentą, kuriame būtų užfiksuota, kaip bus/nebus panaudota kandidato atliktos praktinės užduoties informacija kandidato įdarbinimo/neįdarbinimo atveju, kaip už ją bus atlyginta jos panaudojimo atveju. Kūrybines užduotis būtų etiška traktuoti kaip autorinį darbą ir užtikrinti, kad kandidatai turi autorines teises į šį atliktą darbą bei kokiomis sąlygomis darbdavys galėtų oficialiai įsigyti šį kūrinį” (Karavaitienė, 2020-06-10).

B. Leonienė (2001, 66 p.) rašo, kad kai kurie vadovai, rinkdamiesi darbuotojus, vadovaujasi astrologų rekomendacijomis. Dar kiti naudojami veidotyros mokslu ir darbuotojus renkasi pagal veido bruožus, vertina kandidato gestus. Toks atrankos būdų naudojimo etiškumas vertinamas pagal specialisto kvalifikacijos pažymėjimų turėjimą. Neetiška taikyti atrankos metodus, kurių mokėjimas nėra patvirtintas mokslo pažymėjimu.

Rinkdamasis darbuotojus, P. Kovas (2014, 51 p.) vadovaujasi šeštuoju pojūčiu. „Šeštasis pojūtis man padeda suprasti, ar tarp manęs ir to žmogaus yra bent plonytis nematomas ryšys, ar ne. O antras dalykas yra žmogaus noras ir užsidegimas. Jeigu tas ryšys yra, jeigu žmogus atėjo ir pasakė, kad jis nori su jumis dirbti, tapti jūsų komandos nariu, vadinasi, jis išmoks bet ko“. Toks pasirinkimas yra etiškas, nes jis nesugniuždo kandidato. „Jeigu žmogui priderantis darbas yra jo sielos veikla, mes turime suteikti visas galimybes kiekvienam savo valstybės piliečiui tai pasiekti“ (Aristotelis, 1990, 72 p.). Tai naudinga organizacijai, nes motyvuoti darbuotojai, kaip jau buvo minėta, didina organizacijos pelną dvigubai.

## **2. 9. Sprendimo pokalbio vertinimas**

Sprendimo pokalbio etiškumas vertinamas atsižvelgiant į poveikį kandidatui. Neetiška nepranešti kandidatui apie konkurso rezultatus. Valstybės tarnybos darbuotojų atrankose būtina

supažindinti kandidatus su konkurso rezultatais. Kandidatai gali dalyvauti, komisijai skaičiuojant rezultatus (Valstybės tarnybos departamento rekomendacijose skirtos personalo administravimo vadovams, konkursų komisijų pirmininkams ir komisijų nariams, 2017). „Jeigu būsimieji darbuotojai, anot Weaver G. R, pastebi., kad atrankos proceso metu jie nėra vertinami sąžiningai, jie gali manyti, kad etiškas elgesys nėra svarbus organizacijoje, o tai neigiamai veikia kandidatų supratimą apie būsimojo darbo atlikimą bei elgesį, kuris formuoja darbuotojų požiūrį į pačią organizaciją. Be to, sako J. G. Rosse, jeigu kandidatas mano, kad darbuotojų atranka įmonėje yra teisinga ir pagrįsta, tai net jeigu jis yra nepriimtas į darbą, jis vis tiek supranta atrankos sistemą kaip nešališką, ir jo požiūris į organizaciją yra daug palankesnis“ (Lapinskienė, 2012).

Negautas atsakymas apie konkurso rezultatus kandidatams sukelia gėdos jausmą. „Gėda nurodo, kas žmogui kultūroje priimtina, o kas ne. Gėda nužymi ribas. Ji vadinama vieninteliu prigimtinio moraliniu jausmu. Gėda ir garbė yra dvi viena su kita abipusiškai susijusios sąvokos. Moderniam žmogui svarbiausia savirealizacijos idealai, ir, jų nepasiekus, susiduriama su gėda. Blogiausia tai, kad gėdą jausti yra gėda, ir apie tai nekalbama“ (Skarderud, 2001, 136-138 p.). Žinoma ir tai, kad mūsų savivertė priklauso nuo aplinkinių žmonių įvertinimo. Darbo pokalbyje negautas įvertinimas arba gautas neigiamas atsakymas pažeidžia kandidatų savivertę, orumą. „Savivertė leidžia suteikti sau, kaip žmogiškai būtybei, neįkainojamą vertę, didesnę už bet kokį naudingumą. Ją turėdami, galime priešintis spaudimui ir manipuliacijoms“ (Christophe, 2014, 33 p.). Netinkamai pranešęs kandidatui neigiamą atsakymą, darbuotojų atrankos specialistas pažeidžia kandidato savivertę – jį padaro menką, pažeidžiamą, bevertį, o tai laikoma neetišku poelgiu. Grįžtamasis ryšys gali būti etiškas ir neetiškas. Kai kandidatui pateikiama abstrakti informacija, jos emocinis poveikis stipresnis, o jei konkreti – ji lengviau emociškai „suvirškinama“ ir ją lengviau panaudoti praktiškai. Tyrimai rodo, kad asmenys, kurių gera savivertė, labiau linkę siekti grįžtamojo ryšio. Jie veikia nori vertinimo (kad galėtų daryti pažangą), o asmenys, kurių savivertė bloga, siekia pritarimo („vis tiek esi geras, vertingas“). Visi mūsų organizmo veiklą reguliuojantys procesai pagrįsti grįžtamojo ryšiu: hormonų, kraujospūdžio, imuniteto, įvairių smegenų sričių. Negaudami grįžtamosios informacijos iš savo aplinkos, puoselėjam didybės iliuziją arba įtikime savo menkumu akiai, vadinasi, klaidingai nuvertindami savo gerąsias savybes ir tikruosius gebėjimus (Christophe, 2014, 281-287 p.). Pranešdamas kandidatui apie nepriėmimą ir žodžiu, ir raštu, darbuotojų atrankos specialistas neturėtų vartoti žodžio „ne“, nes nustatyta, kad žmonių smegenys į negatyvią informaciją reaguoja jautriau, nei į pozityvią. Mokslininkai daro prielaidą, kad smegenys neigiamus dirgiklius apdoroja greičiau, nei teigiamus. Anot A. Newbergo ir M. R. Waldmano, pakanka visiškai nedidelės porcijos negatyvių žodžių, kad būtų suaktyvintas migdolinis kūnas – baimės centras mūsų

smegenyse, užtenka trumpą akimirką parodyti žodį „ne“ mums prieš akis, kad į smegenis plūstelėtų dozė stresą keliančių hormonų ir cheminių medžiagų.

Taip pat pranešime neturėtų būti žodžio „apgailėstauju“. Apgailėstavimą žmogus patiria dėl padarytų dalykų, ne dėl nepadarytų: nesėkmės dėl nepasisekusių veiksmų mums skaudesnės, nei patiriamos dėl neveikimo. Apgailėstavimas žemos savivertės žmonės gali paskatinti užsiblokuoti. Apgailėstavimas dėl veiksmų labiau susijęs su pykčiu, gėda, kalte, nepasitenkinimu. Socialinio atstūmimo žaizdos ne visada aiškiai matomos ir nevienodai veikia visus žmones. Aplinkiniams gali pasirodyti kad esam abejingi socialiniam atstūmimui. Kai atstūmimo situacijos kartojasi, tampa įprastos, savivertė apmiršta, ir iš tiesų dauguma savižudybių yra nepakeliamo socialinių, jausminių, profesinių ryšių nutrūkimo pasekmė (Christophe, 2014, 74-175 p.).

Sprendimo pokalbio metu derėtų priminti, kad organizacija laukė kandidatų atsiliepimų apie darbuotojų atranką. Paaiškinti, kad juos galima pateikti anonimiškai. Tokių atsiliepimų neturėjimas parodo, kad organizacija nesidomi šio proceso tobulinimu. Taip pat aiškinamasi, kaip etikos komisija tiria tokius nusiskundimus ir koks jų požiūris į pranešėjus.

## **2. 10. Darbuotojų sutarčių vertinimas**

Darbuotojų sutarties etiškumas vertinamas darbo teisės požiūriu ir socialiniu poveikiu kandidatui. Neetiška laikoma nesudaryti su darbuotoju darbo sutarties ar nepilnai užpildyti sutarties punktus, kurie yra būtini, užtikrinant darbuotojams socialinę garantiją, pvz.: darbo užmokestį, atostogas, draudimą, pensijos sutartį. Laikoma neetiška vieno sutarties egzemplioriaus neatiduoti darbuotojui. Neigiamai vertinamas darbdavių bandymas darbo santykius pakeisti kitomis formomis: civilinėmis sutartimis, praktikos sutartimis, komandiruočių darbuotojų darbu ir t.t. (Darbo inspekcijos ataskaita, 2018). Neetiškomis laikytinos nulinės darbo sutartys. Svarbu atkreipti dėmesį į terminuotų, pameistrystės darbo sutarčių ir nuolatiniam darbui sutarčių organizacijoje santykį, kuris turi būti 1:10 (Verslo žinios.lt, 2020-05-24). Darbo sutartis neetiškomis daro pakeitimai, kurie sutampa su valstybės įstatymų pakeitimais, kaip pvz. NPD ar MA padidėjimu (15min.lt, 2019-12-27). Vienas iš neetiško darbo sutarčių požymių yra nurodymas, kad teismai vyks pagal organizacijos registracijos vietą. Taip pat neetišku laikoma, kai pasirašant darbo sutartį pasirašomas ir prašymas dėl atleidimo, kuris leidžia darbdaviui atleisti darbuotoją bet kuriuo metu (Chockevičiūtė V. 2020).

Darbo laiko etiškumas vertinamas poveikiu darbuotojui. Labai atsargiai reikia įvertinti darbo laiko sutrumpinimą organizacijoje. Laiko trumpinimas laikomas neetišku, jei mažėja darbuotojams

atlygis. Darbdavių konfederacijos prezidentas D. Arlauskas sako, kad darbo laiko įmonėse trumpinimas yra neišvengiamas ir ateityje vis daugiau įmonių tai išbandys (Blekaitis, 2019). Be to, įmonėms ekonomiškai apsimoka dirbti nepilną darbo savaitę (Žebrauskienė, 2020). Neetišku darbo laiku yra laikomas visas darbas iš namų. Pagal atliktus tyrimus, darbuotojams toks darbas kenkia psichologiškai, didina darbuotojų polinkį į stresą, pervargimą, dažnesnį lankymąsi socialiniuose tinkluose, kuris sukelia vienišumo jausmą (Delfi.lt, 2020-02-03). Nuotolinis darbo etiškumas taip pat vertinamas ir tuo, kaip darbdavys apmoka darbuotojo būsto naudojimąsi darbo reikmėms. Šveicarijos teismai pripažino, kad darbdavys turėtų dalinai apmokėti būsto nuomos, paskolos ar išlaikymo išlaidas, nes tokių išlaidų nepatiria pats (Delfi.lt, 2020-08-25).

Biblijoje taip pat smerkiama dirbti per šabą „Šešias dienas bus dirbama, o septintoji diena bus jums visiško poilsio šabas, šventa Viešpačiui. Kas jos metu dirbtų bet kokį darbą, turi būti nubaustas mirtimi. Šabo dieną niekur savo gyvenvietėse nekursite ugnies“ (Iš 35,2). Kitaip tariant, liepti dirbti darbuotojams be išėginių, jų šventą dieną neleisti atlikti religinių apeigų yra neetiška.

Vertinant atostogų etiškumą, žiūrima, ar suteikiamos darbuotojams minimalios atostogos, ar jos apmokamos. Vertinama, ar yra galimybė rinktis atostogų laiką. Organizacijos, kurios darbuotojams suteikia daugiau atostogų be papildomų sąlygų arba su tomis sąlygomis darbuotojai yra aiškiai susipažinę, vertinamos puikiai (Rakauskė, 2019).

Atlygio etiškumas vertinamas pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją, Europos socialinės chartijos 4 straipsnį, kuriame numatyta darbuotojų teisė į teisingą atlyginimą ir poveikiu darbuotojui. Neetišku atlygiu laikoma, kai atlyginimas negarantuoja darbuotojui ir jo šeimos nariams normalaus gyvenimo lygio; darbuotojams nemokama už viršvalandžius didesniu tarifu; vyrams ir moterims mokamas skirtingas atlygis už tą patį darbą, laiku neįspėjama apie atleidimą iš darbo ar darbo užmokesčio sumažinimą, negauna atlygio laiku, nėra suderintos su darbuotoju išskaitos iš atlygio (Granickas, 2010; Žmogaus teisės, 2000). Tokia neteisinga atlygio politika organizacijoje neigiamai veikia darbuotojus. Darbuotojai visada, pasak J.S. Adams, lygina savo indėlį į darbą su kolegų pastangomis. O L.L. Byars, L.W. Rue teigia, kad tie darbuotojai, kurie gauna atlyginimą didesnę, nei jie mano turintys jį gauti, patiria kaltės, nelygybės bei diskomforto jausmą (Lapinskienė, 2011, 93-94 p.).

Šiuo metu Lietuvoje darbdaviai, nenorėdami mokėti sąžiningo užmokesčio, imasi praktikos įdarbinti užsienio piliečius. „Laisvas darbuotojų judėjimas suteikė didesnes galimybes uždirbti ir darbdaviams, ir darbuotojams, tačiau taip pat sudarė galimybę nesąžiningiems darbdaviams naudotis pigia darbo jėga, nemokant mokesčių ne tik Lietuvai, bet ir kitoms Europos Sąjungos valstybėms narėms“ (Darbo inspekcijos ataskaita, 2018). Užsienio piliečių įdarbinimas nėra traktuojamas kaip neetiškas, bet jiems mokamas mažesnis darbo užmokestis nei rinkoje gali ir turėtų būti traktuojamas kaip

neetiška diskriminuojanti veikla. Bet lygių galimybių ataskaitoje nėra nurodyta, kad šiuo klausimu būtų kreipęsis nors vienas asmuo. Ši darbdavių praktika didina emigraciją. Tokį elgesį smerkia ir Dievas: „Prakeiktas, kas pažeidžia ateivio, našlaičio ir našlės teises!“ (Įst 26, 17-19) Nesulaikysi nuskurdusiam ir neturtingam darbininkui algos, ar jis būtų kitas izraelietis, ar ateivis, gyvenantis tavo krašte vienoje iš tavo gyvenviečių (Įst 24,14). Nevok, [...] neapgaudinėk“ (Mk10,19).

Komandiruojamų darbuotojų direktyva įtvirtina principą, kad žmonės, dirbantys tą patį darbą toje pačioje vietoje, turi gauti vienodą atlyginimą, bet neužtikrina rinkos atlygio, todėl lieka galimybė pasielgti neetiškai, įdarbinus organizacijoje vien užsienio piliečius. „Taip pat darbdaviai turėtų komandiruojamiems darbuotojams padengti kelionių bei apgyvendinimo išlaidas“ (Lietuvos profesinių sąjungų konfederacijos tinklapis, 2020-08-03).

Kalbant apie užsieniečių etišką įdarbinimą, reikėtų nepamiršt, ar įmonė gavo Užimtumo tarnybos sprendimą dėl užsieniečių darbo atitikties rinkos poreikiams. Už aukštos kvalifikacijos užsieniečių įdarbinimą būtų etiška sumokėti jo šaliai už specialisto paruošimą ypač tada, kai šalyje vyrauja tos profesijos atstovų trūkumas (Cehan, 2013).

Antros, trečios pakopos draudimo sutarčių etiškumas vertinamas, atsižvelgiant į darbuotojams suteiktą laisvo pasirinkimo galimybę, kokiam kaupimo fonde jie nori kaupti. Puikiai vertinamos tos organizacijos, kurios pasirūpina darbuotojų senatvės pensija ir įmokas moka organizacijos pelno sąskaita.

Draudimo sutarčių etiškumas vertinamas, atsižvelgiant į draudimo sutartyje nurodytą naudos gavėją ir darbuotojo informavimą apie draudimo sutartį. Neetiškomis draudimo sutartimis laikomos tada, kai draudžiama darbuotojų gyvybę, o naudos gavėju deklaruojama organizacija. Taip pat, kai organizacija neinformuoja savo darbuotojų apie tokias draudimo sutartis. Blogai vertinama organizacijos nuostata, kad „draudimo įmokas moka ne darbuotojai, todėl nėra jokio pagrindo atskleisti jiems šių sandorių smulkmenų“. Įmonės susivilioja tokia ydinga investicijų forma dėl palankių mokestinių sąlygų: lėšos, gautos darbuotojui mirus, nebūna apmokestinamos. „Gyvybės draudimas, užuot buvęs keblioje padėtyje atsidūrusių žmonių apsaugos priemone, virsta korporacijų pasipelnymo šaltiniu.“ Taip pat pastebima ir kita šio reiškinių blogoji pusė, kad „leidus bendrovėms uždirbti iš savo darbuotojų mirties, jos praranda stimulą rūpintis jų darbo vietos saugumu. Galima pasakyti netgi dar griežčiau: apyvartinių lėšų stokojanti bendrovė, savo darbuotojų mirties atveju galėdama gauti milijonus, tampa netgi suinteresuota taupyti jų sveikatos ir saugumo sąskaita. Žinoma, jokia atsakingai veikianti įmonė tuo nepiktinaudžiaus (Sandel, 2015).

Taip pat pasitaiko atvejų, kai darbo sutartyse numatomos piniginės baudos už išėjimą iš darbo be svarbios priežasties, neišdirbus tam tikrą laiko tarpo (Pokalbių forumas). Tokios baudos ne tik neetiškos, bet ir įstatymiškai nėra pagrįstos, kai darbuotojams nebuvo suteikti jokie papildomi „mokami mokymai“.

Organizacijai pasirašyti etiškas draudimo sutartis, kai gyvybės draudime naudos gavėjas yra darbuotojas, apsimoka, nes tai puiki darbuotojų motyvavimo priemonė. Taip neleidžia jai nepatirti nuostolių dėl darbuotojų kaitos, sutaupo mokesčius, sukuriama įvaizdis įmonės, kurioje rūpinamasi darbuotojais. Tik darbuotojui sulaužius susitarimą dėl išdirbto termino, darbuotojo lėšas gauna darbdavys ir jas gali panaudoti naujam darbuotojui ieškoti (Draudimogidas.lt.). Kitų organizacijos veiklos dokumentų etiškumas vertinamas pagal dokumentų turėjimą, jų paruošimo būdą ir turinį. Organizacijos, kurių darbuotojai kuria patys arba prisideda savo pastebėjimais prie darbuotojų saugos instruktažų, etikos, elgesio kodeksų kūrimo, veikla yra sėkmingesnė. Organizacija nepatiria tokios žalos, kaip „sutrikdyta įmonės veikla dėl nelaimingo atsitikimo, psichosocialinės įtampos, užsakymų vykdymų sutrikdymas, įmonei nedidėja nelaimingų atsitikimų darbe socialinio draudimo tarifas, išvengia teisminių ginčų dėl žalos atlyginimo“ (Darbo inspekcijos ataskaita, 2019).

Konfidencialumo sutarčių etiškumas vertinamas pagal atitiktį organizacijos vertybėms ir poveikį darbuotojui. Pavyzdžiui, kai konfidencialumo sutartys, kuriose nurodoma darbuotojams draudimas kalbėti apie atlygį vertinamos kaip neetiškos, nes tai užkerta teisę gauti vienodą atlygį už tą patį darbą. Tokie draudimai sukelia darbuotojams mintis, kad nėra teisinga atlygio politika organizacijoje.

Dokumentų įteikimo etiškumas vertinamas nuo to, kada ir kaip darbuotojas gauna dokumentus. Dokumentai darbuotojui turi būti įteikti, prieš pradėdant dirbti, t.y. 24 valandas prieš pasirašant darbo sutartį.. Tą pačią dieną turi būti supažindinama su organizacijos etikos kodeksu, draudimo sutartimi, konfidencialumo sutartimi ir pan. Kai ne laiku pasirašoma darbo sutartis su darbuotojais ar darbo eigoje iškyla nauji reikalavimai elgesiui, tai neigiamai veikia darbuotoją (Barbeito 2004).

## **2. 11. Kandidatų adaptacijos vertinimas**

V. Gražulis (2012) pabrėžia, kad sėkminga adaptacija apima tris etapus: išankstinė socializacija (kandidato asmenines savybes, kurios tikrinamos darbo pokalbio metu); adaptacija (darbo aplinkos naudojamų technologijų) ir organizacijos vertybių pažinimas. Nagrinėjant adaptacijos etiškumą,

reikia atkreipti dėmesį į tai, kaip organizacijoje kandidatas supažindinamas su darbo aplinka, kaip jam pateikiama informacija apie darbą, organizacijos vertybes, elgesį, kokie yra priėmimo ritualai, patyrusio darbuotojo globa, vadovų dėmesys, kaip vertinama darbuotojo adaptacija ir suderinamumas su organizacija (Lapinskienė ir kt., 2012).

V. Gražulio atliktas tyrimas (2012, 9 p.) rodo, „kad organizacinę sistemą formuoja daugybė psichologinių, vadybinių ir teisinių žinių“. Galima teigti, kad šių žinių nebuvimas, arba neatsispaudėjimas organizacijos veikloje laikytinas ne tik neefektyviu vadovavimu ar neefektyvia veikla, bet ir neetiška veikla. Naujų darbuotojų mokymas turi apimti ne tik įgūdžius, bet ir organizacijos filosofijos sampratą (Barbeito 2004). Neetiška adaptacija laikoma tada, kai naujas darbuotojas nėra supažindinamas su organizacijos etikos kodeksu, etikos komisija (Murdok 2019, 112p.).

Vertinant adaptacijos laikotarpio etiškumą, reikia atkreipti dėmesį į tai, ar buvo šio laikotarpio aptarimas su kandidatu. Šis etapas turi vykti ir vidinės samdos atveju. Reikia įvertinti, ar darbuotojai neatsisako savo „aš“, norėdami prisitaikyti prie organizacijos. Toks darbuotojo prisitaikymas nėra organizacijos tvirtumo garantas. Yra du kandidatų elgesio tipai: taisyklių laikymasis ir sąmoningas laikymasis. Etiška adaptacija garantuoja sąmoningumą ir taip formuoja atsidavusią ir efektyvią komandą.

Kandidatai ir patys norėtų, kad adaptacijos laikotarpiu būtų supažindinti su organizacijos vertybėmis, joje vyraujančia kultūra (83%), kad jiems būtų paskirtas mentorius ir darbuotojai būtų daugiau įpareigoti teikti pagalbą naujokams (73%)(Gražulis, 2012, 9 p.).

„Samdos procesas yra solidi programa, jis trunka ilgai. Jame negalime apeiti jokių kampų, negali vien pasitikėti instinktais, nes gali brangiai sumokėti, reikės darbuotojus greitai atleisti. O tai yra negeras dalykas klientų pasitikėjimo prasme: kai įmonėje keičiasi darbuotojai, klientai supranta, kad kažkas ne taip“ (Stoner et al., 2000, 374 p.). Samdymo sprendime negali būti nugalėtojų ir pralaimėjusių. Jeigu samdymo sprendimas teisingas, jis turi būti naudingas ir kandidatui, ir darbdaviui. Tik tokį procesą galima pavadinti etišku (Vyšniauskienė ir kt. 1999, 85-86 p.).

*Apibendrinant galima pasakyti, kad darbuotojų atrankos proceso efektyvumą, etiškumą ir ekonomišką užtikrina kiekvienas proceso etapas, todėl jie gali būti etinio audito kriterijais, kurie turėtų būti vertinami pagal vertinimo kriterijus, kurie sudaryti atsižvelgiant į darbuotojų atrankos proceso pažeidžiamas vietas (priedas 1 lentelė. Etiškumo ir vertinimo kriterijų sąrašas).*

### 3.DARBUOTOJŲ ATRANKOS PROCESO ETINIO AUDITO KRITERIJAI

*Šiame skyriuje aprašomi kriterijų vertinimo metodai, šaltiniai ir pateikiamas rezultatų apskaičiavimas.*

L. Strijker (2014) teigia, kad svarbiausias etikos audito tikslas yra „atotrūkio analizė“ (kas yra organizacijoje ir kaip turėtų būti). Atotrūkio analizė išdėstoma audito ataskaitoje ir rekomendacijose.

#### 3.1. Kriterijų vertinimo metodai

Kad atliktume atotrūkio analizę reikia surinkti audito įrodymus. Audito įrodymai renkami šiais metodais.

**Stebėjimas** – kai stebimas darbuotojo atliekamas darbas. Darbuotojų atrankos etinis auditas ne visada sutampa su darbuotojų atranka organizacijoje, bet planuojant iš anksto galima šiuos procesus suderinti.

**Stebėsena** - auditorių atliekamas darbuotojų vertinimas, siekiant nustatyti, ar jų veikla atitinka įmonės nustatytas vertybes, susitarimus. Organizacijos elgesio normų ir verslo praktikos tvarkos laikymosi priežiūra.

**Įterptinis stebėjimas** yra metodas, kai auditorius yra laikinai įdarbinamas organizacijoje, kaip eilinis darbuotojas ir taip renkamos istorijos, gaunami etikos įrodymai iš paties auditoriaus patirties (Intosai 2017).

**Interviu** - sistemiškas ir tyrėjo kontroliuojamas pokalbis, susietas su konkrečiu tyrimo klausimu bei specifiniais tyrimo tikslais. Etiniam audite naudojamas pusiau struktūrizuotas interviu t.y. iš anksto yra suformuluoti klausimai, bet situacijai išsiaiškinti galima užduoti ir papildomus klausimus.

**Efektyvaus klausymosi technika.** Tai toks klausymosi būdas, kurio tikslas išgirsti realią situaciją, kaip organizacijoje vyksta darbuotojų atranka. Stengiamasi ne kamantinėti, o veidrodiniu efektu atspindėti kalbančiojo žodžius ir jausmus (Covey, 2014, 285-300 p., Fountain 2017).

**Patikrinimas** dokumentų, siekiant įsitikinti ar organizacija turi pasirengusi dokumentus, ar laikomasi nustatytos jų rengimo, tvarkymo ir saugojimo tvarkos.

**Audito atranka** - audito metu tikrinamos ne visos operacijos, o tik dalis. Planuodamas audito atranką „auditorius turi įsitikinti, kad visuma, iš kurios planuojama daryti atranką, atitinka audito

tikslus ir yra išsami. Atranka netaikoma susipažįstant su įmonės valdymo organų posėdžių protokolais ir nutarimais, kai yra nedaug labai reikšmingų objektų.“ (Lakis, 2007, 274-280 p.)

**Esė** metodas leidžia auditoriui parašyti laisva forma ataskaitą, kurioje pateikiamas organizacijos veiklos įvertinimas; nurodomos organizacijos stipriosios ir silpnosios savybės; sritys, kurias reikėtų patobulinti. Aprašant šiuo metodu, pateikiami konkretūs veiklos pavyzdžiai, aptariami konkretūs atvejai.

### **3.2. Kriterijų vertinimo šaltiniai**

Darbuotojų atrankos proceso vientisumą atskleidžia dokumentai: darbuotojų priėmimo į darbą tvarkos aprašas; etikos kodeksas; laisvos darbo vietos aprašas; organizacijos deklaruojamos vertybės; vidaus tvarkos taisyklės; darbo sutartys; pareiginės instrukcijos, pareigybių aprašai; priėmimo į darbą konkursų medžiaga (protokolai, vaizdo ir garso įrašai); darbo skelbimai; organizacijos internetinė svetainė, facebook, socialinio tinklo, puslapis; asmens duomenų tvarkymo tvarka, „kandidatų duomenų bankai“ (kandidatų duomenų tvarkymo, saugojimo sutikimai); kvalifikacijos kėlimo pažymėjimai, privačių ir viešųjų interesų deklaracijų tinklapis PINREG; draudimo sutartys; darbo laiko, atostogų grafikai ir t.t. subsidijuojamų darbuotojų darbo sutartys; CV talpinimo tinklapiai, VATIS; elektroninio pašto laišakai; atrankos testai; elgesio taisyklės; konfidencialumo sutartys; algalapiai, darbo grafikai atostogų tvarkaraščiai, įsakymai ir t.t.) ir žodiniai (pokalbiai su kandidatais, komisijos nariais, darbuotojais, paties auditoriaus patirtis) įrodymai.

### **3.3. Kriterijų vertinimo iliustracijos**

Etiškumo kriterijų iliustracijos leidžia auditoriui padaryti atotrūkių analizę, įvertinti vientisumo priemonių brandos lygį. Kriterijų vertinimas pasak S. Pivoro ir R. Dapkūtės (2004) geriausias yra tada, kai nurodyta kada ir kuo vadovaujantis skiriamas įvertinimas. Taip pat ir AAI sako, kad etinis vertinimas turi vykti pagal iš anksto paruoštą standartą (Eurosai, 2017). Pagal šią nuostatą ir sudarytos kriterijų vertinimo iliustracijos, kad visose organizacijose šio proceso vertinimas būtų vienodas ir būtų aišku kada ir kuo vadovaujantis skiriamas vertinimo procentas. Todėl kiekvienam vertinimo kriterijui yra pateikiamos iliustracijos, kurios išdėstytos sekančiose 3- 13 lentelėse.

3 lentelė. Pareigybių (darbo vietos) planavimo etiškumo vertinimo iliustracija

Kriterijai	Iliustracijos		
	0%	50%	100%
1.1. Pareigybių (darbo vietų) aprašai	Organizacijoje nėra parengtų pareigybių aprašų. Pareigybių aprašai parengiami po kandidato priėmimo. Pareigybių aprašai nesisieja su organizacijos vertybėmis.	Organizacijoje parengiami pareigybių aprašai, prieš paskelbiant apie laisvą darbo vietą viešai. Juos ruošia vienas asmuo. Organizacijos pareigybių aprašuose yra numatyti kandidatams įgūdžiai ir išsilavinimas, bet nenumatyta kandidato asmeninės savybės, motyvacija. Pareigybių aprašai nepilnai dera su organizacijos vertybėmis, misija ir vizija. Pareigybių aprašai keičiami po kandidato priėmimo.	Organizacijoje parengiami pareigybių aprašai, prieš paskelbiant apie laisvą darbo vietą viešai. Juos ruošia komanda. Organizacijos pareigybių aprašuose yra aiškiai išskirti kriterijai kandidatams, numatyti įgūdžiai, motyvai, asmeninės savybės, išsilavinimas. Taip pat juntama dermė su organizacijos vizija, misija, vertybėmis ir šūkiu.
1.2. Darbuotojų planavimas	Darbuotojų priėmimo organizacija neplanuoja. Laisvos darbo vietos paskelbimas greitas. Dažnai pasitaiko, kad kandidatų atrankos metu persigalvojama dėl naujo darbuotojo.	Darbo vieta paskelbiama viešai anksčiau nei peržiūrimi vidiniai organizacijos rezervas.	Darbo vieta nepaskelbiama viešai anksčiau nei aptariama organizacijoje vidiniai resursai. Aukštesnės pareigos suteikiamos esamiems darbuotojams, o į žemesnes pareigas priimami nauji darbuotojai.
1.3. Kandidatų duomenų bankas	Organizacija neturi duomenų banko arba duomenų banke saugomi gyvenimo aprašymai be kandidatų sutikimo.	Duomenų banke saugojami kandidatų gyvenimo aprašymai yra jų sutikimai dėl asmens duomenų saugojimo. Duomenų	Duomenų banke saugomi kandidatų gyvenimo aprašymai su asmenų sutikimais dėl asmens duomenų saugojimo. Juose yra

		banke (darbuotojų rezerve) laikomi duomenys asmenų, kurie buvo atleisti dėl savo nekompetencijos.	nurodytas terminas kiek laiko kandidatas sutinka, kad jo duomenys būtų saugomi. Aiškiai suskirstyti, kurie kandidatai yra tinkami pagal kompetencijas kokioms pareigoms užimti.
--	--	---	---

4 lentelė. Darbuotojų paieškos būdų etiškumo kriterijaus vertinimo iliustracija

Vertinimo kriterijus	Iliustracijos		
	0%	50%	100%
2.1. Darbo vietos pasiūlos būdas	Darbuotojai perviliojami iš kitų įmonių. Įmonėje egzistuoja giminių klanai.	Organizacija naudoja tik darbo skelbimus darbuotojų paieškai.	Organizacija prašo savo darbuotojų ir pažįstamų padėti surasti naują darbuotoją. Susitariama įdarbinimo agentūrose ar užimtumo centruose rengti „Darbo muges“.
2.2. Įdarbinimas pasitelkiant užimtumo tarnybą	Organizacija naudojami subsidijomis, darbuotojai atleidžiami po subsidijų pasibaigimo. Darbuotojų atrankos specialistas neatsižvelgia į žmogaus orumą, savigarbą, norus siūlydamas persikvalifikavimą valstybės skirtomis lėšomis.	Organizacija neįdarbina subsidijuojamų darbuotojų. Darbuotojų atrankos specialistas nesiūlo persikvalifikuoti valstybės skirtomis lėšomis.	Organizacija įdarbina subsidijuojamus darbuotojus ir jie lieka organizacijoje pasibaigus subsidijų mokėjimui. Darbuotojų atrankos specialistas atsižvelgia į žmogaus orumą, savigarbą, norus siūlydamas persikvalifikavimą valstybės skirtomis lėšomis.
2.3. Savarankiškos darbo vietų paieškos užtikrinimas	Nėra suteikiama galimybė teikti savo kandidatūros, tuo laikotarpį, kol nėra ieškomi darbuotojai.	Galima savo kandidatūrą teikti kai nėra ieškomi darbuotojai. Ši galimybė nėra viešinama, bet priimami prašymai.	Yra galimybė teikti savo kandidatūrą net tada, kai nėra ieškomi darbuotojai ir ji plačiai viešinama. Organizacija naudoja darbuotojų paieškai nuolatinę reklamą.

2.4. Įdarbinimas pasitelkiant privačias įdarbinimo įmones.	Organizacija naudojami tokiomis įmonėmis, bet jos neteikia ataskaitų VMI arba šiai organizacijai mokama nuolat kol dirba jos surastas darbuotojas.	Organizacija sumoka vienkartinį mokestį už surastą darbuotoją. Ji naudojami tik įmonėmis, kurios deklaravusios savo veiklą.	Organizacija nesinaudoja tokiomis paslaugomis arba jai yra paskirtas nuolatinis privačios įdarbinimo įmonės darbuotojas, kuris įsigilinęs į organizacijos etiką, kultūrą ir puikiai žino organizaciją.
--	--	---	--

5 lentelė. Darbo skelbimų etiškumo kriterijaus vertinimo iliustracija

Vertinimo kriterijus	Iliustracijos		
	0%	50%	100%
3.1. Informacija apie organizaciją	Darbo skelbime nėra nurodyta informacija apie organizaciją. Skelbimas įdėtas privataus asmens.	Darbo skelbime nepilna informacija pateikiama apie organizaciją.	Darbo skelbime aiškiai nurodytas pavadinimas, vieta, veikla, telefonai.
3.2. Informacija apie darbo vietą	Darbo skelbime nėra aišku, ką reikės šiose pareigose atlikti darbuotojui.	Hibridinės darbo vietos aprašymai. Įgūdžių aprašymas nesisieja su pareigybių pavadinimu.	Darbo skelbime aiškiai nurodyti darbo uždaviniai, atsakomybė.
3.3. Reikalavimai kandidatams	Kandidatams keliami amžiaus, lyties, socialinės padėties ar daiktų turėjimo reikalavimai. Patirties reikalavimas yra nepagrįstas.	Kandidatams keliami patirties reikalavimai, bet jie pagrįsti įstatymu. Kandidato reikalavimuose nėra minima motyvacija, asmeninės savybės.	Pareigybių aprašyme nustatytų reikalavimai atitinka reikalavimus darbo skelbime. Aiškiai kandidatams išskirti reikalavimai, kurie apima kandidato motyvaciją, asmenines savybes, įgūdžius.
3.4. Priėmimo sąlygos	Nenurodytas darbo skelbimo galiojimo laikas, atrankos procesas.	Neaiškus darbo skelbimo galiojimo laikas, atrankos procesas.	Labai aiškiai nurodytas darbuotojų atrankos procesas, terminai, kada pateikiami dokumentai ir dokumentų pateikimo būdai.

3.5. Darbo atlygio paskelbimas	Darbo skelbime nenurodytas darbo užmokestis.	Darbo skelbime nurodytas darbo užmokesčio intervalas.	Darbo skelbime nurodytas darbo užmokestis, priedų mokėjimas.
3.6. Darbo skelbimo apimtis	Įdėtas darbo vietos pareigybės aprašas.	Darbo skelbimo apimtis netelpa į vieną lapą, nėra vaizdingas.	Darbo skelbimas spalvotas, aiškiai išskirta informacija, apimtis neviršija vieno puslapio.
3.7. Darbo skelbimo viešinimo vietos ir terminai	Apie laisvą vietą įmonė neskelbia ir nesivadovauja terminais.	Darbo skelbimas plačiai neviešinamas. Talpinamas tik vienoje vietoje arba taip kaip reikalauja įstatymas. Vadovaujamosi įstatymuose numatytais terminais.	Darbo skelbimas viešinamas labai plačiai, organizacija turi nusistačiusi terminus ir jais vadovojasi. Siekiama greičiau susisiekti su pretendентаis. Darbo skelbimai platinami "Facebook.com".

6 lentelė. Dokumentų priėmimo etiškumo kriterijaus vertinimo iliustracija

Vertinimo kriterijus	Iliustracijos		
	0%	50%	100%
4.1. Dokumentų pateikimo būdas	CV pateikiami tik per internetinę svetainę.	CV priimami tik internetiniu būdu.	CV pateikiami keliais būdais. Galima darbo pokalbiui užsiregistruoti skambučiu.
4.2. Supažindinimas su asmens duomenų tvarkymu	Nėra asmens duomenų tvarkymo tvarkos.	Kandidatai formaliai supažindinami su asmens duomenų tvarkymo tvarka. Asmuo neturi kito pasirinkimo tik leisti, nustatyta tvarka tvarkyti duomenis	Paruoštas trumpas ir aiškus sutikimas, kuriame kandidatas pats nurodo kiek įmonei leidžia saugoti savo duomenis.
4.3. Bendravimas su pretendentu	Visas kolektyvas žino, kas atsiuntė gyvenimo aprašymus, CV aptarinėjami viešai.	Kandidatai informuojami tik apie trūkstamus dokumentus.	Dėkojama už atsiųstą gyvenimo aprašymą ir patvirtinama, kad dokumentai pateikti, pranešama apie

	Kandidatai nėra informuojami apie gyvenimo aprašymų gavimą.		trūkstantis dokumentus ir po kiek laiko susisieks su kandidatu.
4.4. Kitų dokumentų prašymas	Iš kandidatų reikalaujama pristatyti teistumo, medicininės pažymas, kai to įstatymas nenumato.	Kandidatai pristato pažymas, nes reikalauja įstatymas.	Kandidatai pristato pažymas, bet jos nėra saugomos kartu su gyvenimo aprašymu. Jas kandidatas gali atsinešti tik į darbo pokalbį.

7 lentelė. Dokumentų atrankos etiškumo kriterijaus vertinimo iliustracija

Vertinimo kriterijus	Iliustracijos		
	0%	50%	100%
5.1. Gyvenimo aprašymų vertinimo metodai	Vadovaujamosi stereotipais atrenkant kandidatus. Peržiūrima tik dalis gautų gyvenimo aprašymų. Gyvenimo aprašymai atrenkami pagal nuotrauką. Pasitaiko seksualinio priekabiavimo.	Kandidatai atrenkami pagal gautus dokumentus, nėra aiškių atrankos metodų.	Naudojami užkoduoti gyvenimo aprašymai, peržiūrimi visi gauti gyvenimo aprašymai, yra aiškiai vadovaujamosi sukurtais atrankos metodais.
5.2. Kandidatų informavimas	Kviečiami darbo pokalbiui tik tinkantys kandidatai, kitiems kandidatams informacija apie neatitiktį nepranešama.	Informuojama apie neatitiktį, bet nenurodomos priežastys.	Visi kandidatai informuojami, paaiškinama, kodėl pasirinktas arba nepasirinktas.

8 lentelė. Darbo pokalbio etiškumo kriterijaus vertinimo iliustracija

Vertinimo kriterijus	Iliustracijos		
	0%	50%	100%
6.1. Kvietimas darbo pokalbiui	Neprištatoma iš kokios organizacijos skambinama, pasakoma kada ir kur	Į darbo pokalbį kviečiama e-laišku, kuriame pateikiama informacija kur ir kaip	Visada į darbo pokalbį kviečiama telefonu. Prištatoma, pasakoma kada ir kur

	atvykti ,laikas nederinamas pagal kandidatą.	vyks atranka, laikas derinamas pagal kandidatą dalinai.	atvykti, laikas derinamas su kandidatu, išsiunčiama priminimo žinutė.
6.2. Vertinimo komisijos sudėtis	Darbo atranką atlieka vienas asmuo. Dažnai atranką atlieka vadovas. Stebėtojai pavaldūs vedančiam atranką specialistui. Komisijos nariai pažįsta kandidatus. Komisijos narius ir kandidatus saisto priklausomybė vienai partijai.	Darbo atranką atlieka vienas asmuo, bet yra stebėtojų, kurie nepavaldūs atranką vedančiam specialistui. Darbo atranką veda komisija, bet nėra visuomenės atstovų. Komisijos narių ir kandidatų nesaisto priklausomybė vienai partijai.	Darbo atranką vykdo komisija arba skirtinguose etapuose atlieka vis skirtingas asmuo. Dalyvauja visuomenės atstovas. Komisijos nariai nepažįsta kandidato. Komisijos narių ir kandidatų nesaisto priklausomybė vienai partijai.
6.3. Kandidatų vertinimas	Nėra aiškaus kandidatų vertinimo būdo.	Yra aiškus vertinimo metodas, bet vertinimo kriterijai nesutampa su reikalavimais kandidatams darbo skelbime.	Komisijos nariai kandidatus vertina pagal paruoštus kriterijus, kurie siejasi su laisvos darbo vietos skelbimu ir pareigybių aprašu. Naudojamas aiškus vertinimo metodas.
6.4. Kalbėjimo pozicija	Pranašumo pozicija, manipuliavimo pozicija.	Abejingumo pozicija.	Lygiavertė pozicija.
6.5. Klausimų parinkimas	Naudojamas interviu metodas visiškai nesiderina su būsimu darbu, nesisieja klausimai, neaiškus atsakymų vertinimas. Neinformuojama, kad bus tikrinamos žinios.	Interviu klausimai yra vienos krypties, skirti patikrinti žinias, įgūdžius, bet ne asmenines savybes, motyvus; kyla abejonių dėl atsakymų vertinimo. Kandidatui neaiškinama kaip žinių tikrinimas siejasi su jo būsimu darbu.	Vertinamos ir kandidato asmeninės savybės, motyvai, gebėjimai, atsakymų vertinimas aiškus. Kandidatas aiškiai žino, kada bus tikrinamos jo žinios ir kaip tai siesis su jo būsimu darbu.
6.6. Įmonės pristatymo sąžiningumas	Meluojama, žadama didesnė alga, giriamos darbo sąlygos,	Sakoma tiesa apie teigiamus dalykus, blogi dalykai nutylimi.	Kalbama tiek apie organizacijos sėkmes, tiek apie problemas.

	neminima jokia įmonės problema.		
6.7. Atrankos specialisto ar komisijos elgesys	Vėluojama, kalbama tarpusavyje, neprisistatoma, nutekinama informacija apie būsimus klausimus. Pokalbis vyksta daugiau nei valandą arba trumpiau kaip 7 min.	Klausomasi, bet atsakymai netikslinami, niekas netrukdo darbo pokalbio. Pokalbio trukmė nuo 7-15 min.	Vyrauja nuoširdumas, empatiškumas vyksta aktyvus klausymasis. Pokalbiui skiriama 20-45 min.
6.8. Suderinamumo tikrinimas	Netikrinama ar kandidato asmeninės savybės tinka prie organizacijos vertybių.	Žiūrima ar kandidatas gebėtų prisitaikyti prie organizacijos vertybių, nors jo vertybės nesutampa.	Atrenkamas tik tas kandidatas kurio asmeninės savybės atitinka organizacijos vertybes.

9 lentelė. Reputacijos tikrinimo etiškumo kriterijaus vertinimo iliustracija

Vertinimo kriterijus	Iliustracijos		
	0%	50%	100%
7.1. Informacijos rinkimo būdas	Rekomendacijos tikrinamos be kandidato sutikimo, jomis akla tikima, jos neaptariamoms su kandidatu.	Kandidato reputacija netikrinama.	Kandidatas pats atneša rekomendacinius laiškus. Jis supažindinamas su reputacijos tikrinimu.
7.2. Veidaknygės tikrinimas	Tikrinama veidaknygė. Ja remiantis daromas samdos sprendimas.	Kandidato veidaknygė netikrinama.	Surandami kiti kandidato reputacijai patikrinimo būdai.

10 lentelė. Testų ir kitų atrankos metodų etiškumo kriterijaus vertinimo iliustracija

Vertinimo kriterijus	Iliustracijos		
	0%	50%	100%
8.1. Testų vertinimas	Testo rezultatų specialistas nesugeba vertinti arba neturi tam	Testai nėra aptariami, kandidatui neaišku kam jie buvo duoti.	Kandidatui aiški testo paskirtis, vyksta

	kvalifikacijos; naudojami testai nesusiję su darbo vieta.		kompetentingas testo aptarimas. Testai pilnai susiję su darbo vieta.
8.2. Kiti atrankos metodai	Kiti atrankos būdai naudojami pasipuikavimui arba dėl prietarų. Atrankos specialistas neturi baigimo pažymėjimo, kuris liudytų apie šių metodų išmanymą.	Kitų atrankos būdų nenaudoja.	Organizacija turi specialistą išmanantį kitus atrankos būdus.
8.3. Bandomoji diena	Bandomoji diena pavirsta bandomąja savaite.	Bandomoji diena nėra taikoma.	Bandomoji diena yra kelių valandų "bandomasis darbas".

11 lentelė. Sprendimo pokalbio etiškumo vertinimo kriterijaus iliustracija

Vertinimo kriterijus	Iliustracijos		
	0%	50%	100%
9.1. Rezultatų paskelbimas	Neskelbiami konkurso rezultatai.	Konkurso rezultatai formaliai paskelbiami.	Konkurso rezultatai paskelbiami ir individualiai aptariami.
9.2. Netinkamų žodžių vartojimas	Dažnai informuojant kandidatą minimi žodžiai su priešdėliu "ne". Minimas išsireiškimas "apgailėstauju".	"Ne" nevertojamas pranešant kandidatams apie nepriėmimą.	Nepriimti kandidatai gauna individualius patarimus kokios pareigos jiems tiktų labiausiai. Padrąšinama darbo ieškotis toliau.
9.3. Kandidatų informavimas ir skatinimas įvertinti atranką.	Nėra galimybės pranešti apie pažeidimus darbo atrankoje.	Informuojama, kaip galima pranešti apie pastebėtus pažeidimus. Rimtai nežiūrima į nusiskundimus, pastabas. Gauti pranešimai neįtakoja	Kandidatai raginami pranešti, kaip vyko atranka. Apklausa vykdoma anonimiškai leidžiant kandidatams išreikšti savo nuomonę laisva forma arba anketos

		darbuotojų atrankos kaitos.	pagalba. Kiekvienas gautas pranešimas yra analizuojamas. Atsižvelgiama į gautus pranešimus ir keičiamos atrankos procedūros.
--	--	-----------------------------	--

12 lentelė. Darbuotojų sutarties etiškumo kriterijaus vertinimo iliustracija.

Vertinimo kriterijus	Iliustracijos		
	0%	50%	100%
10.1. Darbo sutarties turinys	Ne visi darbuotojai turi darbo sutartis. Sudaromos civilinės praktikos sutartys, kiti dirba su individualia veikla. Pasirašant darbo sutartį pasirašomas prašymas dėl atleidimo be datos.	Visi organizacijos darbuotojai turi sutartis, bet dažnai jos keičiamos.	Visi organizacijos darbuotojai turi sutartis. Darbo sutarčių pakeitimai tik susiję su organizacijos pertvarka, darbo užmokesčio koeficiento pakėlimu.
10.2. Darbo laikas	Daugelis organizacijos darbuotojų dirba iš namų. Organizacijoje už viršvalandžius nemokama.	Organizacija dirba 40 val. per savaitę, o už pasitaikančius viršvalandžius sumoka.	Organizacija dirba mažiau nei 40 val. per savaitę, dirbančių iš namų nėra.
10.3. Atostogų terminai	Atostogų darbdavys nesuteikia, už jas neapmoka.	Atostogas darbdavys apmoka taip, kaip numato įstatymas pagal profesijos rūšį.	Atostogų trukmė ilgesnė nei numato įstatymas, atostogų laikas apibrėžtas.
10.4. Atlygio teisingumas	Organizacijos darbuotojai gauna minimalų darbo užmokesį, dažni atskaitymai, alga vėluojama išmokėti.	Organizacijos darbuotojai gauna sutartą mokesį, alga mokama punktualiai.	Organizacijos darbuotojams alga mokama laiku, gauna pelno dalį.
10.5. Antros, trečios pakopos draudimas	Nesumoka visų įmokų valstybės senatvės pensijai gauti.	Draudžia tik privalomuoju valstybės draudimu, įmokos mokamos laiku.	Darbuotojui padeda papildomai kaupti privačiame pensijų kaupimo fonde.

10.6. Darbuotojų draudimo sutartys	Darbuotojai draudžiami nuo nelaimingų atsitikimų, naudos gavėjas yra darbdavys. Darbuotojai nežino apie draudimą.	Darbuotojai nėra draudžiami papildomai nuo nelaimingų atsitikimų darbe.	Darbuotojai draudžiami nuo nelaimingų atsitikimų iš organizacijos lėšų, naudos gavėjas yra darbuotojas. Darbuotojai žino apie draudimą.
10.7. Darbo saugos instrukcija	Organizacija neturi darbo saugos instrukcijų.	Darbo saugos instrukcijos sukurtos vadovybės. Trūksta darbuotojų sąmoningumo.	Darbo saugos instrukcijos sukurtos darbuotojų ir jomis vadovaujama sąmoningai.
10.8. Etikos kodeksas	Organizacija neturi etikos kodekso.	Etikos kodeksas sukurtas vadovybės. Vadovaujama iš pareigos.	Etikos kodeksas sukurtas darbuotojų ir juo vadovaujama sąmoningai.
10.9. Konfidencialumo sutartis	Organizacijos konfidencialumo sutartimi darbuotojai nesivadovauja, nes ji nebuvo su jais aptarta. Jos turinys darbuotojus ragina nebūti atviram su kolegomis. Jose draudžiama aptarti darbo užmokestį su kolegomis ir pan.	Organizacija konfidencialumo sutarties neturi.	Organizacijos konfidencialumo sutarties punktai aptarti su darbuotojais.
10.10. Užsienio piliečių įdarbinimas	Įmonė įdarbina tik užsienio piliečius, bet jiems moka mažesnę atlygį nei rinkoje arba mažesnę nei Lietuvos Respublikos piliečiams. Jų gyvenimo sąlygos yra netinkamos, imamas nuomos mokestis.	Organizacija neįdarbina užsienio piliečių, bet ne dėl diskriminacijos, o dėl biurokratinių procesų.	Organizacija įdarbina užsienio piliečius. Darbo užmokestis nesiskiria nuo LR piliečių. Būsto nuomos išlaidos padengiamos įmonės pilnai arba dalinai. Darbo sutartys išverčiamos į jų gimtąją kalbą.
10.11. Dokumentų įteikimo ir supažindinimo terminai	Darbo sutarties egzempliorius neįteiktas darbuotojams. Pakeitimai darbo sutartyse daromi savavališkai.	Darbo sutartys teisiškai tvarkingos. Su pareigybių reikalavimais, saugos instrukcijomis supažindinama	Su visais dokumentais kandidatas supažindinamas, aptariamas kiekvienas punktas prieš pasirašant darbo

		fomaliai po darbo sutarties pasirašymo.	sutartį. Visi darbo sutarties punktai vykdomi praktiškai.
--	--	---	---

13 lentelė. Adaptacijos laikotarpio etiškumo kriterijaus vertinimo iliustracija

Vertinimo kriterijus	Iliustracijos		
	0%	50%	100%
11.1. Supažindinamas su darbo aplinka	Organizacijos naujokams nėra paskiriamas mentorius, kuris supažindintų su kitais darbuotojais, paaiškintų elgesį, tradicijas.	Organizacijoje naujokai trumpai pristatomi, visų bendrai paprašoma padėti, formaliai paskiriamas kuratorius.	Organizacijoje paskiriamas kuratorius. Jo pareiga supažindinti su darbo aplinka ir pageidautinu elgesiu.
11.2. Adaptacijos laikotarpio aptarimas	Organizacija nevertina adapatcinio laikotarpio. Darbuotojas lieka organizacijoje, kol jam patogiu.	Organizacijoje formaliai vertinama adaptacinis laikotarpis. Labiau vertinama įgytos žinios, nei socializacija, ar individualizmas. Organizacijai rūpi, kad darbuotojai bent formaliai elgtųsi pagal nustatytus kodeksus.	Vyksta empatiškas pokalbis. Teirujamasi kandidato ar viskas priimtina. Jeigu reikia, pratęsimas bandomasis laikotarpis. Organizacijai rūpi darbuotojo emocinis įsipareigojimas. Lieka dirbti tik tie darbuotojai, kurie susieja savo ir organizacijos tikslus, vertybes.

### 3.4. Darbuotojų atrankos proceso etinio audito ataskaita

Atlikus išsamią spragų analizę, pateikiamos pagrįstos rekomendacijos, kaip sumažinti bendrą rizikos lygį nustatant prioritetus ir įgyvendinant naujas arba tobulinant esamas priemones. Ataskaitoje daugiausia dėmesio skiriama spragų analizei ir tai turėtų būti rekomendacijų pagrindas. Galimos dvi rekomendacijų rūšys: rekomendacijos, kuriomis siekiama sumažinti pažeidžiamumą ir jį didinančius veiksnius; rekomendacijos, kuriomis siekiama pagerinti vientisumo kontrolę. Etikos kultūra turi vystytis etapais. Reikia etiškumo mokytis mažais žingsneliais. Jeigu organizacija atrinkdama darbuotojus nesilaiko teisinių reikalavimų pirmiausiai aiškinama, kodėl jai naudingiau elgtis teisiškai,

nei pažeidžiant įstatymus, aiškinamas įstatymo naudingumas. Siūlomos įvairios priemonės organizacijos etikos kultūrai taisyti: etikos kodekso susikūrimas; etikos elgesio skatinimo priemonės; etikos mokymai; etikos komisijų sudarymas ir t.t.

Darbuotojų atrankos proceso etiškumas pagal kriterijus apskaičiuojamas suvedant rezultatus į rezultatų suvestinę -14 lentelė. Balai skiriami pagal atitikimą iliustracijoms 0% skiriant 0 taškų; 25%-0,25 taško; 50% -0,5 taško; 75% 0,75 taško ir 100%- 1 tašką. Visi gauti taškai sudedami ir išvedamas gautų kriterijų įvertinimų vidurkis.

14 lentelė. Rezultatų vertinimo suvestinė

Etiškumo kriterijai	Vertinimo kriterijai	Procentai				
		0%	25%	50%	75%	100%
1.Pareigybių (darbo vietos) planavimo etiškumas	1.1.Pareigybių (darbo vietos) aprašas					
	1.2.Darbuotojų planavimas					
	1.3.Kandidatų duomenų bankas					
2.Darbuotojų paieškos būdų etiškumas	2.1.Darbo vietos pasiūlos būdas					
	2.2 Įdarbinimas pasiteliant užimtumo tarnybą					
	2.3.Savarankiškos darbo vietos paieškos užtikrinimas					
	2.4.Įdarbinimas pasitelkiant privačias įdarbinimo įstaigas					
3. Darbo skelbimo etiškumas	3.1. Informacija apie organizaciją					
	3.2. Informacija apie darbo vietą					
	3.2.Reikalavimai kandidatams					
	3.3. Priėmimo sąlygos					
	3.4.Darbo atlygio paskelbimas					
	3.5. Darbo skelbimo apimtis					
4.Dokumentų priėmimo etiškumas	4.1. Dokumentų pridavimo būdai					
	4.2. Supažindinimas su asmens duomenų tvarkymu					

	4.3. Bendravimas su pretendentu					
	4.4. Kitų dokumentų prašymas					
5. Dokumentų atrankos etiškumas	5.1. Gyvenimo aprašymų atrankos metodai					
	5.2. Kandidatų informavimas					
6. Darbo pokalbio etiškumas	6.1. Kvietimas darbo pokalbiui					
	6.2. Vertinimo komisijos sudėtis					
	6.3. Kandidatų vertinimas					
	6.4. Kalbėjimo pozicija					
	6.5. Klausimų pasirinkimas					
	6.6. Organizacijos pristatymas					
	6.7. Komisijos elgesys					
	6.8. Suderinamumo tikrinimas					
7. Reputacijos tikrinimo etiškumas	7.1. Informacijos rinkimo būdas					
	7.2. Veidaknygės tikrinimas					
8. Testų ir kitų atrankos metodų etiškumas	8.1. Testų vertinimas					
	8.2. Kiti atrankos metodai					
	8.3. Bandomoji diena					
9. Sprendimo pokalbio etiškumas	9.1. Rezultatų paskelbimas					
	9.2. Vartojami žodžiai					
	9.3. Kandidatų informavimas ir skatinimas įvertinti atranką					
10. Darbo sutarčių etiškumas	10.1. Darbo sutarties turinys					
	10.2. Darbo laikas					
	10.3. Atostogų terminai					
	10.4. Atlygio teisingumas					
	10.5. Antros, trečios pakopos draudimas					
	10.6. Darbuotojų draudimo sutartys					
	10.7. Darbo saugos instrukcija.					
	10.8. Etikos kodeksas.					

	10.9. Konfidencialumo sutartis					
	10.10. Užsienio piliečių įdarbinimo etiškumas.					
	10.11. Dokumentų įteikimas.					
11. Adaptacijos laikotarpio etiškumas.	11.1. Supažindinimo etiškumas.					
	11.2. Adaptacijos aptarimas.					

Pagal gautą rezultatų vertinimo vidurkį galima darbuotojų atrankos proceso etiškumą organizacijoje įvertinti procentais.

*15 lentelė. Organizacijos darbuotojų atrankos proceso etiškumas pagal kriterijų įvertinimų sumą.*

0%	25%	50%	75%	100%
0-0,19	0,2-0,44	0,45- 0,54	0,55-0,75	0,76-1

### **3.5. Veiksmai po audito**

Auditorius, atlikdamas veiksmus po audito, atkreipia dėmesį į tai, ar audituota organizacija tinkamai išsprendė problemas ir per paskirtą laiką pagerino organizacijoje etišką elgesį. Vis dar lieka neaišku ar etikos auditoriui reikia kreiptis į teismą dėl organizacijoje rastų neteisėtų veiksmų. Etikos auditorius turi pats įvertinti, kaip elgtis. Bet etikos auditas nėra ta priemonė, kuri padėtų išvengti teisinės atsakomybės. Iš etikos auditorių tikimasi, kad jie pateiks valstybei pasiūlymus ir dėl įstatymų etiškumo.

*Apibendrinant galima pastebėti, kad iš anksto parengti vertinimo kriterijai, iliustracijos palengvina ir suvienodina organizacijų vertinimą. Neleidžia auditoriui praleisti pažeidžiamų šio proceso vietų.*

## IŠVADOS

1. Išanalizavus darbuotojų atrankos sampratą ir atsižvelgus į skirtingus organizacijų požiūrius į darbuotoją (kandidatą) etiniu aspektu, darbuotojų atrankos procesas traktuojamas kaip besitęsianti procedūra. Tik bendrai analizuojant etapus – darbuotojų planavimą, paiešką, atranką, adaptaciją – galima pastebėti vyraujančius etinius trūkumus.

2. Išanalizavus etinio vertinimo sampratą galima teigti, kad etinis vertinimas atliekamas pagal iš anksto paruoštus kriterijus ir vertinimo standartus ir įvertina organizacijos veiksmų naudą arba žalą klientams, organizacijai, valstybei.

3. Išanalizavus darbuotojų atranką etiniu aspektu, paaiškėjo, kad etinio pažeidžiamumo rizika atsiranda, kai nenumatomos kontrolės priemonės organizacijos darbuotojų atrankos tvarkoje arba jos nesisieja su organizacijos misija, vertybėmis ar kitais organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo procesais. Etiniai pažeidimai kandidatams sukelia pažemino, išnaudojimo ir gėdos jausmą, organizacijai atsiliepiama baudų mokėjimu, darbuotojų stygiumi, prestižo praradimu. Valstybėse dėl peržengtų ribų blogėja fizinė ir psichologinė piliečių sveikata, atsiranda tokios „kultūrinės ligos“, kaip anoreksija, bulimija, raumenų skausmas ir kita, didėja bedarbių, savižudybių ir nusikaltimų skaičius, emigracija. Skiriamas vis didesnis finansavimas subsidijoms mokėti.

4. Išanalizavus darbuotojų atrankos procesą etiniu aspektu ir apibrėžus etinio vertinimo sampratą buvo suformuluoti šie darbuotojų atrankos etinio audito kriterijai: 1. Pareigybių (darbo vietos) planavimo etiškumas. 2. Darbuotojų paieškos būdų etiškumas. 3. Darbo skelbimo etiškumas. 4. Dokumentų priėmimo etiškumas. 5. Dokumentų atrankos etiškumas. 6. Darbo pokalbio etiškumas. 7. Reputacijos tikrinimo etiškumas. 8. Testų ir kitų atrankos metodų etiškumas. 9. Sprendimo pokalbio etiškumas. 10. Darbo sutarčių etiškumas. 11. Adaptacijos laikotarpio etiškumas.

## LITERATŪRA

### Knygos

1. Aristotelis. 1990. Nikomacho etika. Rinktiniai raštai / Vilnius.
2. Akviniētis Šv. Tomas. 2005. Apie įstatymus: Teologijos suma I-II, 90-97 klausimai? Tomas, Logos I-klā.
3. Barbeito C., LJohn Wiley & Sons, 2004 Human Resource Policies and Procedures for Nonprofit Organizations.
4. Bolles Richard N. 2005 Kokios spalvos tavasis parašius? Kaunas:Mijalba.
5. Buber M. 2001.Dialogo principas II. Vilnius.
6. Christophe A. 2014. Ramybė. Vilnius: Tyto alba.
7. Christophe, A. 2014. Netobuli, laisvi ir laimingi. Vilnius: Tyto alba.
8. Colombero G. 2004. Nuo žodžių į dialogą. Vilnius.
9. Covey S.R. 2007. 8-asis įprotis. Tobulybės link. Vilnius: Alma littera.
10. Covey S.R. 2014 7 efektyviai veikiančių žmonių įpročiai. Kaunas: Mijalba.
11. Endriukaitinė A. Pranskevičienė A. 2009. Psichologinės diagnostikos pagrindai. Vilnius.
12. Fountain, L. 2017. Ethics and the Internal Auditor's Political Dilemma: Tools and Techniques to Evaluate a Company's Ethical Culture Tools and Techniques to Evaluate a Company's Ethical Culture CRC Press Taylor & Francis Group An Auerbach book
13. Greenberg, H. Weinstein H. Sweeney. P. 2006. Kaip rasti puikų pardavėją? Kaunas.
14. Havard A.2014. Sukurti dideliems dalykams. Didžiadvasiškumo galia. Katalikų pasaulio leidykla.
15. James A. Stoner F.,Edward R. Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 2000. Vadyba. Kaunas.
16. Kovas P. 2014 Gyvenimas audroje, kaip išlikti sausam. Vilnius
17. Lakis V. 2007 Auditas. Vilnius.
18. Lapinskienė D. 2012. Personalo vadyba. Klaipėda.pdf.
19. Leonienė B. 2001 Darbuotojų vadyba. Šviesa.
20. Mackevičius J. 2005 Įmonių veiklos analizė. Vilnius
21. Malik F.2000.Vadovauti veikti gyventi. Veiksmingas valdymas naujaisiais laikais. Miunchen
22. Murdock Dr. Hernan, 2019. Auditor Essentials 100 Concepts, Tools, and Techniques for Success. CRC Press
23. Mill John Stuart 1995. Apie laisvę. Vilnius: ALK pradai.
24. Mill John Stuart. 2005. Utilitarizmas. Vilnius: Margi raštai.

25. Nagel T. 2001 Ką visa tai reiškia? Baltos lankos.
26. Platonas. 2014 Valstybė / - 3-ioji patais. laida. – Vilnius.
27. Precht D. 2010. Kas aš esu? Vilnius.
28. Richter Alan. By Joan Elise Dubinsky 2015. Global Ethis and integrity Benchmarks.
29. Robins.S.P. 2003. Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika.
30. Robbins S. P. 2007. Kaip vadovauti žmonėms. Visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą. Vilnius
31. Rubšys A.. Biblija. 2009. Vilnius. Lietuvos Biblijos draugija.
32. Pachter B., Magee S. 2008. Versle smulkmenų nėra. Kaunas
33. Sakalas A. 1998 Personalo vadyba. Vilnius.
34. Sandel M. J. 2015. Ko nenusipirksi už pinigus. Vilnius: Tyto alba.
35. Skarderud F. 2001. Nerimas: klajonės po modernųjį aš. Vilnius.
36. Stout Lynn. 2017. Sąžinės ugdymas. Kaip geri įstatymai formuoja gerus žmones. Vilnius, Eugrima.
37. Žmogaus teisės. 2000.
38. Vyšniauskienė D. Kundrotas V. 1999. Verslo etika. Kaunas: Technologija.
39. Have .H.A.M.. Meulen, J. R.H. Leeuwen J.E. 2003 Medicinos etika. Vilnius: Charibdė.

### **Moksliniai straipsniai**

1. Bortnikas A. 2017. Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje. Viešoji politika ir administravimas 2017, T. 16, Nr. 2, Vol. 16, No 2, p. 335–346.
2. Brandão C., Silva R., Dos Santos Joana Vieira. 2019. Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. Journal of business research. (273-279p.)
3. Brown B. 2006, Shame Resilience Theory: A Grounded Theory Study on Women and Shame Families in society |volume 87, No. 1
4. Bringselius L. 2018 Efficiency, economy and effectiveness—but what about ethics? Supreme audit institutions at a critical juncture. Public Money & Management.
5. Buil I., Catalán S., Martínez E. 2020. Understanding applicants' reactions to gamified recruitment. Journal of business research. (41-50 p.)
6. Cehan I. 2013. Migratia medicilor români si etica recrutarii internationale\*/the migration of romanian health personnel and the ethics of international recruitment. Revista Romana de Sociologie. (327-335 p.)

7. Faberman, R. Jason ; Menzio G. 2018. Evidence on the relationship between recruiting and the starting wage. *Labour economics*, Vol.50, pp.67-79
8. Fisher Daniel R., Nobile Robert J. 2011. Employee Selection: Best Practices for Reducing. Legal Risk in Pre-Hire Assessments  
[http://podiaconsulting.com/pdfs/legal\\_selection\\_paper\\_f.pdf](http://podiaconsulting.com/pdfs/legal_selection_paper_f.pdf)
9. Fowler, David S. 2020 A Case Study of Organizational Performance and Improvement Suggestions Within the Nonprofit Religious Services Sector: A Human Resource Development Approach Performance Improvement, , Vol.59(8), pp.6-11
10. Golovko, Dimitri ; Schumann, Jan H. 2019. Influence of company Facebook activities on recruitment success *Journal of business research*. (161-169 p.).
11. Granickas V. 2010. Teisingo apmokėjimo už darbą principo įgyvendinimo bruožai. Vilnius.
12. Gražulis V. 2012. Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos.
13. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*
14. Heckmann, M. Noll, S. Rebien, M. Stellenbesetzungen mit Hindernissen: Bestimmungsfaktoren für den Suchverlauf Recruiting with obstacles: chasing up determinants of recruitment processes. *AStA Wirtschafts- und Sozialstatistisches Archiv*, 2013, Vol.6(3), pp.105-131
15. Lowry E.P (1994). Structured interview: an alternative to assesment center. *Public Personnel management*. Vol 23, No 2. [žiūrėta 2020 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.218.9107&rep=rep1&type=pdf>>.
17. Pivoras S., Dapkūtė R. 2004. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2010. 1 (17). 112–125p.
18. Palidauskaite J., Purvinis O., Vaičekonienė V. Lietuvos valstybės tarnautojų etosas: socialiojinė perspektyva. *Viešoji politika ir administravimas*. 2003. Nr. 5.

## **Leidiniai**

1. Audit of ethics in public sector organisations Guideline. 2017 EUROSAI Task Force on Audit & Ethics
2. Joan Elise Dubinsky and Alan Richter 2015 Global Ethics and Integrity Benchmarks
3. Janušauskienė D. 2014. Prekyba žmonėmis priverstiniam darbui ir darbuotojų išnaudojimas užsienyje: lietuvių migrantų patirtis.
4. Projektas: VT atrankos geroji praktika

5. Pareigybių poreikių įvertinimo metodika, 2014, I dalis.
6. Rekomendacinės vidaus kontrolės sukūrimo, veikimo ir tobulinimo, jos vertinimo gairės viešojo sektoriaus subjektams, 2014.
7. Lygių galimybių vadovas įgyvendinimas darbdaviams. 2018. Vilnius.
8. Strijker L. EUROSAI Task Force on Audit & Ethics 2014 Auditing ethics in the public sector a general overview of SAI's practices 74-75 p
9. Valstybės departamento rekomendacijos skirtos Valstybės tarnybos personalo administravimo vadovams, konkursų komisijų pirmininkams ir komisijų nariams 2017
10. „Žmogaus teisės Lietuvoje 2018–2019“ 2020-06-09 [žiūrėta 2020 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://hrmi.lt/zmogaus-teises-lietuvoje-2018-2019/>>.

### **Teisės aktai**

1. Europos parlamento ir Tarybos reglamento (ES) 2016/679.
2. ES pagrindinių teisių chartija.
3. ES Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas. [žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.privacy-regulation.eu/lt/>>.
4. Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas.
5. Lietuvos Respublikos Konstitucija.
6. Lietuvos Respublikos valstybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo pakeitimo 2018 m. gruodžio 12 d. Nr. 1295, „kandidatuojant konkurso būdu į valstybės ir savivaldybių įmonėse, iš valstybės, savivaldybių ir valstybinio socialinio draudimo fondo biudžetų bei iš kitų valstybės įsteigtų fondų lėšų finansuojamose valstybės ir savivaldybių įstaigose ir viešosiose įstaigose, kurių savininkė yra valstybė ar savivaldybė, organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašu“. Patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. birželio 21 d. nutarimu Nr. 496 .
7. Lietuvos Respublikos Lygių galimybių įstatymas 2003 m. lapkričio 18 d. Nr. IX-1826 Vilnius
8. „Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas 2018 m. birželio 30 d. Nr. XIII-1426, Vilnius.
9. Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatymas 1999 m. kovo 23 d. Nr. VIII-1099, Vilnius
10. Lietuvos Respublikos Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas 2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603, Vilnius
11. Lietuvos Respublikos vyriausybė nutarimas dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės 2018 m. Lapkričio 28 d. Nutarimo nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo

įgyvendinimo“ pakeitimo. Nr. Vilnius. [žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=32wf8z66&documentId=3cdca2d8a24011e9aab6d8dd69c6da66&category=TAP>>.

12. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas. 2018 m. Birželio 29 d. Nr. XIII-1370. Vilnius. Įsigaliojusia 2020-08 pakeitimo DK 41 str. 4 dalis.
13. Lietuvos Respublikos įdarbinimo per laikinojo įdarbinimo įmones įstatymas. 2011 m. Gegužės 19 d. Nr. XI-1379 Vilnius. [žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=16a7xc0z8o&actualEditionId=diOzSSEWmh&documentId=TAIS.399696&category=TAD>>.
14. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2019 m. rugpjūčio 23d. įsakymas Nr. A1-348 „Dėl Užimtumo rėmimo priemonių įgyvendinimo sąlygų ir tvarkos aprašo patvirtinimo“
15. Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimo Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo 2018 m. gruodžio 12 d. Nr. 1295 Vilnius
16. Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarimas dėl minimaliojo darbo užmokesčio 2019 m. liepos 3 d. Nr. 669 Vilnius
17. Žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių konvencija.

### **Pranešimai žiniasklaidai**

1. Kasčiūno L. ir Sinkevičiaus V. - seimo narių 2017-09-18 pranešimas: įregistruotos Valstybės tarnybos įstatymo pataisos, užkertančios kelią artimų giminių protegavimui į aukštas pareigas.

### **Ataskaitos**

1. Darbo inspekcijos ataskaita 2018.
2. Darbo inspekcijos ataskaita 2019.

## Spaudos straipsniai

1. Bekešytė A. 2020-06-02 Moteris iš darbdavių sulaukė tik komentarų apie amžių: 50-mečius laiko atsilikėliai. [žiūrėta 2020 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<https://m.delfi.lt/pilietis/naujienos/article.php?id=84427909>>.
2. Blekaitis L. 2019-12-27. Pokyčiai – ne už kalnų: darbo laiko trumpinimas įmonėse ateityje yra neišvengiamas [žiūrėta 2020 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<https://m.delfi.lt/verslas/verslas/article.php?id=83130729>>.
3. Chockevičiūtė V. 2020-12-05 Pespėja darbuotojus dėl sutarčių: priimant į darbą kai kurie iš karto pasirašo prašymą dėl atleidimo. [žiūrėta 2020 m. gruodžio 7d.]. Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/perspeja-darbuotojus-del-sutarciu-priimant-i-darba-kai-kurie-is-karto-pasiraso-prasyma-del-atleidimo.d?id=85917323>
4. Delfi.lt. 2020-02-03. Ištyrė, kokią poveikį sveikatai daro darbas iš namų: tokie rezultatai nustebins ne vieną. [žiūrėta 2020 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.delfi.lt/sveikata/zinoti-sveika/istryre-Koki-poveiki-sveikatai-daro-darbas-is-namu-tokie-rezultatai-nustebins-ne-viena.d?id=833799152020-02-03https://www.delfi.lt/sveikata/zinoti-sveika/istryre-koki-poveiki-sveikatai-daro-darbas-is-namu-tokie-rezultatai-nustebins-ne-viena.d?id=83379915>>.
5. Delfi.lt, 2020-02-19. CV tendencijos: siūlo nerašyti nei vardo, nei lyties, nei amžiaus. [žiūrėta 2020 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.delfi.lt/darbas/patarimai/cv-tendencijos-siulo-nerasyti-nei-vardo-nei-lyties-nei-amziaus.d?id=83159945>>.
6. Delfi.lt, 2019-10-21. Darbdaviai tikrina socialinius tinklus tai moralu, ar –amoralu? [žiūrėta 2020 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.delfi.lt/partnerio-turinys/karjera/darbdaviai-tikrina-socialinius-tinklus-normalu-ar-amoralu.d?id=82577035>>.
7. Delfi.lt, 2020.08.25. Šveicarijos Teismas.: darbdavys privalo padengti dalį dirbančiojo iš namų nuomos. [žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<https://m.delfi.lt/darbas/article.php?id=84987759>>.
8. Dykodovienė A. 2017-04-13. Darbo skelbimai verčia aikčioti. [žiūrėta 2020 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<https://m.kauno.diena.lt/naujienos/klaipeda/miesto-pulsas/darbo-skelbimai-vercia-aikcioti-806888>>.
9. Ignatavičius T. 2020-08-31. Buvusiai D. Grybauskaitės patarėjai šilta kėdė buvo parūpinta po užkulisinių manevrų. [žiūrėta 2020 m. spalio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.lrytas.lt/lietuvosdiena/aktualijos/2020/08/31/news/buvusiai-d-grybauskaites->

patarejai-silta-kede-buvo-parupinta-po-uzkulisiniu-manevru-pirmadienis--16144640/?fbclid=IwAR0YFZAdIKHs7WsgHRq0IVI3vwxC1dANUrjLqR4W9r0xw9YEeqwPWUmV6Ac >.

10. Jankaitytė G. 2019-02-16 4 mąstymo klaidos, gadinančios darbuotojų atranką. [žiūrėta 2020 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.vz.lt/vadyba/personalo-valdymas/2019/02/16/4-mastymo-klaidos-gadinancios-darbuotoju-atranka>>.
11. Karavaitienė R. Etiška praktinė užduotis kandidatams. 2020 -06- 10 [žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.apiedarba.lt/etiska-praktine-uzduotis-kandidatams/>>.
12. Kauno.diena.lt. 2017-05-08. Seksualinis priekabiavimas darbe: kokia darbdavio atsakomybė? [žiūrėta 2020 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<https://kauno.diena.lt/naujienos/lietuva/salies-pulsas/seksualinis-priekabiavimas-darbe-kokia-darbdavio-atsakomybe-810749>>.
13. Lietuvos.rytas.lt, 2017-10-23. Populiariausios ir netradicinės darbo paieškos priemonės, kurios iš jų efektyviausios. [žiūrėta 2020 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.lrytas.lt/verslas/rinkos-pulsas/2017/10/23/news/populiariausios-ir-netradicines-darbo-paieskos-priemones-kurios-is-ju-efektyviausios--3207162/>>.
14. Kauno diena.lt, 2019-10-27. Finansų valdymo ekspertas: gerovės valstybė ne dalina, o leidžia užsidirbti.. [žiūrėta 2020 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<https://m.kauno.diena.lt/naujienos/verslas/ekonomika/finansu-valdymo-ekspertas-geroves-valstybe-ne-dalina-o-leidzia-uzsidirbti-935532>>.
15. Kauno diena.lt, 2020-03-04 „Seksualinis priekabiavimas darbo vietoje – patiria kas trečia moteris, prabyla reta“, [žiūrėta 2020 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.delfi.lt/darbas/darbo-aplinka/seksualinis-priekabiavimas-darbo-vietoje-patiria-kas-trecia-moteris-prabyla-reta.d?id=83681815>>.
16. Kauno.diena.lt inf. 2020.06.29. Darbdaviai: Kauno kolegijos dėka galime atsirinkti geriausius specialistus. [žiūrėta]. Prieiga per internetą: <<https://m.kauno.diena.lt/naujienos/kaunas/miestopulsas/darbdaviai-kauno-kolegijos-deka-galime-atsirinkti-geriausius-specialistus-969561>>.
17. Mandatumlife.lt. 2019-04-02. Keturios svarbios priežastys investuoti. [žiūrėta 2020 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.mandatumlife.lt/4-svarios-priezastys-investuoti-darbuotoju-pasitenkinima/>>.

18. Mikoliūnaitė K. 2019-09-18. Darbo inspekcija nubaudė siūlomo atlyginimo skelbime nenurodžiusį darbdavį. [žiūrėta 2020 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.15min.lt/verslas/naujiena/finansai/darbo-inspekcija-nubaude-siulomo-atlyginimo-skelbime-nenurodziusi-darbdavi-662-1204172?copied>>.
19. Psichologija.eu 2018-04-05 Svarbiausia motyvacija likti darbe – ne atlyginimas, [žiūrėta 2020 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://psichika.eu/blog/svarbiausia-motyvacija-likti-darbe-ne-atlyginimas/>>.
20. Rakauskė R. 2019-12-19 „Vieni pirmųjų Lietuvoje: įmonės darbuotojai mokamų atostogų gaus tiek, kiek nori. [žiūrėta 2020 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<https://m.delfi.lt/verslas/verslas/article.php?id=83065723>>.
21. Raseinių naujienos. 2019-09-20. Pokalbyje dėl darbo patyčios. [žiūrėta 2020 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://raseiniunaujienos.lt/2019/09/20/pokalbyje-del-darbo-patycios/>>.
22. Sinkevičius V. 2019-12-10. Kas atsitinka, kai asmuo nemoka skaityti Konstitucijos? [žiūrėta 2020 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.delfi.lt/news/ringas/lit/vytautas-sinkevicius-kas-atsitinka-kai-asmuo-nemoka-skaityti-konstitucijos.d?id=82997709> žiūrėta 2020-03-25>.
23. Swedbank 2020-03-10, Tyrimas: diskriminacija dėl amžiaus darbo rinkoje prasideda perkopus 40 metų, [žiūrėta 2020 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<https://blog.swedbank.lt/karjera-visuomene/tyrimas-diskriminacija-del-amziaus-darbo-rinkoje-prasideda-perkopus-40-metu>>.
24. Verslo žinios 2020-06-12 Esminiai Darbo kodekso pakeitimai nuo rugpjūčio 1 d. [žiūrėta 2020 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą <https://www.vz.lt/darbo-teises-vadovas/2020/06/12/esminiai-darbo-kodekso-pakeitimai-nuo-rugpjucio-1-d#ixzz6fwK7JjBk>
25. Voveriūnaitė S. Prie pasaulinės akcijos prisideda ir lietuvės: „Tragiška, kad seksualinio priekabiavimo aukos jaučia gėdą“, 2017-10-21 [žiūrėta 2020 m. gegužės 30 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.lrytas.lt/lietuvosdiena/aktualijos/2017/10/21/news/prie-pasaulines-akcijos-prisideda-ir-lietuves-tragiska-kad-seksualinio-priekabiavimo-aukos-jaucia-geda--3154295/>>.
26. Žebrauskienė A. 2020. Sutrumpinusi darbo savaitę įmonė skaičiuoja rekordinius metus: kiti mums sukioja pirštą prie galvos. [žiūrėta 2020 m. rugsėjo 19 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/sutrumpinusi-darbo-savaite-imone-skaiciuoja-rekordinius-metus-kiti-mums-sukioja-pirsta-prie-galvos.d?id=85259607>.

27. 15.min.lt, 2019-12-27. Kai kurie darbdaviai, keičiantis NPD, spaudžia darbuotojus persirašyti sutartis. [žiūrėta 2020 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą:  
<<https://www.15min.lt/verslas/naujiena/finansai/kai-kurie-darbdaviai-keiciantis-npd-spaudzia-darbuotojus-persirasyti-sutartis-662-1252418?copied>>.

### **Interneto svetainės**

1. Pokalbių forumas, [žiūrėta 2020 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą:  
<<https://www.vinted.lt/forumai/n-18/1807796-darbo-sutartis-kaip-manote>>.
2. Lietuvos profesinių sąjungų konfederacija, [žiūrėta 2020 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.lpsk.lt/2020/08/03/2-mln-komandiruojamu-darbuotoju-pagaliau-gaus-vienoda-atlygi/>>.
3. Draudimogidas.lt. Darbuotojų draudimas ir motyvacija. [žiūrėta 2020 m. rugsėjo 16 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.draudimogidas.lt/lt/draudimas-verslui/darbuotoju-draudimas-ir-motyvacija-136>>

# PRIEDAI

## Priedas Nr.1

2. lentelė Etiškumo ir vertinimo kriterijų sąrašas

Etiškumo kriterijus	Vertinimo kriterijus
1.Pareigybių (darbo vietos) planavimo etiškumas	1.1.Pareigybių (darbo vietos) aprašo vertinimas
	1.2.Darbuotojų planavimo vertinimas
	1.3.Kandidatų duomenų banko vertinimas
2.Darbuotojų paieškos būdų etiškumas	2.1.Darbo vietos pasiūlos būdo vertinimas
	2.2 Įdarbinimas pasitelkiant užimtumo tarnybą vertinimas
	2.3.Savarankiškos darbo vietos paieškos užtikrinimo vertinimas
	2.4. Įdarbinimas pasitelkiant privačias ar laikinojo įdarbinimo įstaigas vertinimas
3. Darbo skelbimo etiškumas	3.1. Informacija apie organizaciją vertinimas
	3.2. Informacija apie darbo vietą vertinimas
	3.2.Reikalavimai kandidatams vertinimas
	3.3. Priėmimo sąlygų vertinimas
	3.4.Darbo atlygio paskelbimo vertinimas
	3.5. Darbo skelbimo apimties vertinimas
3.6. Darbo skelbimo viešinimo vietų, terminų vertinimas	
4.Dokumentų priėmimo etiškumas	4.1.Dokumentų pateikimo būdų vertinimas
	4.2. Supažindinimas su asmens duomenų tvarkymu vertinimas
	4.3. Bendravimo su pretendentu vertinimas
	4.4. Kitų dokumentų prašymo vertinimas
5.Dokumentų atrankos etiškumas	5.1. Gyvenimo aprašymų atrankos metodų vertinimas
	5.2. Kandidatų informavimo vertinimas
6.Darbo pokalbio etiškumas	6.1.Kvietimo darbo pokalbiui vertinimas
	6.2.Vertinimo komisijos sudėties vertinimas

	6.3 Kandidatų vertinimo metodų vertinimas
	6.4. Kalbėjimo pozicijos vertinimas
	6.5. Klausimų parinkimas
	6.6. Įmonės pristatymo vertinimas
	6.7. Atrankos specialisto (komisijos) elgesio vertinimas
	6.8. Suderinamumo tikrinimo vertinimas
7. Reputacijos tikrinimo etiškumas	7.1. Informacijos apie reputaciją rinkimo būdų vertinimas
	7.2. Veidaknygės tikrinimo vertinimas
8. Testų ir kitų atrankos metodų etiškumas	8.1. Testų vertinimas
	8.2. Kitų atrankos metodų vertinimas
	8.3. Bandomoji dienos vertinimas
9. Sprendimo pokalbio etiškumas	9.1. Rezultatų paskelbimo vertinimas
	9.2. Žodžių vartojamų vertinimas
	9.3. Kandidatų informavimas ir skatinimas įvertinti atranką vertinimas
10. Darbo sutarčių etiškumas	10.1. Darbo sutarties turinio vertinimas
	10.2. Darbo laiko vertinimas
	10.3. Atostogų terminų vertinimas
	10.4. Atlygio teisingumo vertinimas
	10.5. Antros, trečios pakopos draudimo vertinimas
	10.6. Darbuotojų draudimo sutarčių vertinimas
	10.7. Darbo saugos instrukcijos, etikos kodekso vertinimas
	10.8. Konfidencialumo sutarties vertinimas
	10.9. Užsienio piliečių įdarbinimo vertinimas
	10.10. Dokumentų įteikimo ir supažindinimo laiko vertinimas
11. Adaptacijos laikotarpio etiškumas	11.1. Supažindinimo su darbo aplinka vertinimas
	11.2. Adaptacijos laikotarpio aptarimo vertinimas