

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Edita URBONAITĖ

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTINIMO ORGANIZAVIMO
YPATUMAI: VERTINIMO PERSPEKTYVOS ŠIAULIŲ
UNIVERSITETE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTINIMO ORGANIZAVIMO
YPATUMAI: VERTINIMO PERSPEKTYVOS ŠIAULIŲ
UNIVERSITETE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autorius Edita Urbonaitė

Vadovas doc. dr. Laima Liukinevičienė

Recenzentas doc. dr. Diana Šaparnienė

SANTRAUKA

Edita Urbonaitė

Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete

Magistro darbas

Magistro darbe pateikti žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai, išanalizuota ir susisteminta įvairių Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra žmogiškųjų išteklių vertinimo aspektu. Darbe analizuojamos žmogiškųjų išteklių vertinimo taikymo galimybės viešajame sektoriuje, pateikiama pagrindinių žmogiškųjų išteklių vertinimo metodų analizė ir jų naudojimo galimybės. Taikant dokumentų analizės metodą, išsamiai analizuojama esama žmogiškųjų išteklių vertinimo situacija Šiaulių universitete. Naudojant apklausos metodą išsiaiškinta darbuotojų nuomonė apie žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo galimybes Šiaulių universitete. Patvirtinta darbe iškelta hipotezė, kad žmogiškųjų išteklių vertinimas gali būti taikomas Šiaulių universiteto studijas organizuojančiam ir aptarnaujančiam personalui kaip priemonė sudarant tolesnius kvalifikacijos kėlimo, tobulinimosi planus.

2009 m. balandžio 23 d. autorė dalyvavo 9-ojoje studentų mokslinių darbų konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ ŠU Socialinių mokslų fakultete ir skaitė pranešimą tema: „Žmogiškųjų išteklių vertinimo ypatumai viešajame sektoriuje: Šiaulių universiteto atvejis“.

SUMMARY

Edita Urbonaitė

The Peculiarities of Organization of Evaluation of Human Resources: the Outlooks of Evaluation in Šiauliai University

Master's thesis

The peculiarities of organization of evaluation of human resources, analyzed and systematized nonfiction of evaluation of human resources, written by various Lithuanian and foreign authors, are presented in the master's thesis. Analyzed opportunities of practice of evaluation of human resources in public sector, an analysis of main methods of evaluation of human resources as well as their usage opportunities are represented in the thesis as well. The current situation of evaluation of human resources in Šiauliai University is comprehensive analyzed by using the method of document analysis there too. It is also represented the employees' opinion about opportunities of organization of evaluation of human resources in Šiauliai University by using canvass method in the thesis. The hypothesis, i.e. the evaluation of human resources can be applicable for the personnel of Šiauliai University, who organize and service studies as a tool to organize the further plans of advance of qualification as well as edification, is validated.

The author of the thesis attended a ninths conference of students' scientific works, named "The Topicality of Economics and Management" in the faculty of Social science of Šiauliai University on 23th of April in 2009. She presented the paper, named "The Peculiarities of Evaluation of Human Resources in Public Sector: a Case of Šiauliai University", there.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. VERTINIMAS KAIP VADYBINIS VEIKSMAS ORGANIZACIJOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME	12
1.1. Žmogiškųjų išteklių vertinimo samprata ir vertinimo organizavimo proceso analizė	12
1.2. Žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslai ir turinys	17
1.2. Žmogiškųjų išteklių vertinimo kaip vadybinio veiksmo nauda ir naudojimo galimybės viešajame sektoriuje	21
1.4. Žmogiškųjų išteklių vertinimo metodų klasifikavimas	24
1.4.1. Aprašomieji (kokybiniai) vertinimo metodai	26
1.4.2. Kiekybiniai vertinimo metodai	27
1.4.3. Kompleksiniai vertinimo metodai	29
2. TYRIMO METODIKA	33
2.1. Tyrimo instrumentų pagrindimas	33
2.2. Tyrimo instrumento aprašymas	34
2.3. Tyrimo imties charakteristika	34
2.4. Tyrimo procedūrų organizavimas ir tyrimo etika.....	36
3. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO STUDIJŲ APLINKOS PERSONALO VERTINIMO ORGANIZAVIMO ANALIZĖ	37
3.1. Šiaulių universiteto studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo apibūdinimas	37
3.2. ŠU studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo esamos vertinimo situacijos analizė..	38
3.3. ŠU studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo kvalifikacijos kėlimas kaip vertinimo dalis.....	41
3.4. ŠU studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų pareigybių aprašymų analizė.....	46
3.3. ŠU studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų vertinimo perspektyvų analizė remiantis apklausos duomenimis.....	55
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	70
LITERATŪRA	72
PRIEDAI	76

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 Lentelė Žmogiškųjų išteklių vertinimo apibrėžtys	13
2 Lentelė Ženevos schemos ir REFA vertinimo reikalavimų detalizavimas.....	19
3 Lentelė ŠU studijas organizuojantys ir aptarnaujantys darbuotojai, gaunantys priedus, vienkartinės pinigines išmokas	40
4 Lentelė Priedų, vienkartinių piniginių išmokų detalizavimo mokėjimo pavyzdžiai	40
5 Lentelė Universiteto padalinių skiriamos lėšos kvalifikacijos kėlimui (Lt)	44
6 Lentelė Dekanato administratorių pareigybių aprašymų palyginimas	46
7 Lentelė Kompiuterių priežiūros inžinierių pareigybių aprašymų palyginimas	48
8 Lentelė Tarptautinių programų koordinatorių pareigybių aprašymų palyginimas	49
9 Lentelė Katedros administratorių pareigybių aprašymų palyginimas	49
10 Lentelė Katedros reikalų tvarkytojų pareigybių aprašymų palyginimas	50
11 Lentelė Vyriausiųjų metodininkų pareigybių aprašymų palyginimas	51
12 Lentelė Vyresniųjų metodininkų pareigybių aprašymų palyginimas	52
13 Lentelė Studijų duomenų bazių administratorių pareigybių aprašymų palyginimas.....	53
14 Lentelė Dekanato referentų pareigybių aprašymų palyginimas	54
15 Lentelė Kokias sritis reikėtų ir kas turėtų vertinti (N=136).....	59
16 Lentelė Vertintojų bei vertinimo sričių pasiskirstymas, atsižvelgiant į darbuotojų darbo stažą (N=136)	60
17 Lentelė Vertinimo metodų pasirinkimas, atsižvelgiant į darbuotojų amžių (N=136)	63
18 Lentelė Darbuotojų pateikiami pasiūlymai dėl darbuotojų vertinimo	65

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje	12
2 pav. Bendra vertinimo proceso schema.....	15
3 pav. Darbuotojų vertinimo dimensijos	18
4 pav. Personalo vertinimo metodų klasifikacija.....	26
5 pav. Įvertinimo centrų organizavimo ir taikymo procedūra	30
6 pav. Priedų, vienkartinių piniginių išmokų mokėjimas darbuotojams (%) (N=136)	39
7 pav. Atsižvelgimas į darbuotojų poreikius, sudarant kvalifikacijos kėlimo planus (%) (N=136)	42
8 pav. Darbuotojų mokymosi, kvalifikacijos kėlimo plano forma.....	45
9 pav. Žmogiškųjų išteklių vertinimo pagrindiniai tikslai (%) (N=136).....	56
10 pav. Žmogiškųjų išteklių vertimo tikslų išskyrimas atsižvelgiant į karjeros pokytį (%) (N=136).....	56
11 pav. Žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslų išskyrimas atsižvelgiant į darbuotojų amžių (%) (N=136)	57
12 pav. Vertinimo metodų taikymo galimybės (%) (N=136).....	62
13 pav. Žmogiškųjų išteklių vertinimo dažnumas (%) (N=136).....	64
14 pav. Kasmetinio darbuotojų vertinimo pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (%) (N=136)	65
15 pav. Galimas vertinimo organizavimo procesas siekiant organizuoti kryptingą darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, mokymosi sistemą	68
16 pav. Galimas vertinimo organizavimo procesas siekiant efektyviau paskirstyti priedus labiausiai nusipelnusiems darbuotojams.....	69

IVADAS

Temos naujumas ir aktualumas. Remiantis, S. M. Gonzalez, į žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoką įeina visi aspektai susiję su organizacijos išlaidomis, tokie kaip darbo sauga, selektyvi atranka, brangiai kainuojantys mokymai, veiklos vertinimas, informacijos sklaida ir dalijimasis, iniciatyvos, pakėlimo pareigose ir plėtros pabrėžimas (Gonzalez S. M., 2004, p. 60). Į žmogiškųjų išteklių valdymą galima žiūrėti kaip į strateginę personalo vadybą, pabrėžiant darbo išmanymą, organizavimą ir žmogiškųjų išteklių motyvavimą (Yahya S., Goh W. K., 2002, p. 460). Žmogiškieji ištekliai, žinios, gebėjimai ir kompetencijos yra žiniomis grindžiamos visuomenės ir ekonomikos pagrindas. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas tampa vis aktualesne organizacijų valdymo sritimi ne tik verslo įmonėse, bet ir viešajame sektoriuje (Lobanova L., 2008, p. 52). Pastaraisiais metais Lietuvos organizacijos skiria vis didesnę dėmesį bei lėšas personalo valdymui: pasitelkiami specialūs darbuotojų paieškos ir atrankos metodai, organizuojami įvairių lygių darbuotojų mokymai, diegiamos modernios personalo vertinimo bei darbo apmokėjimo sistemos, rengiami individualūs darbuotojų veiklos, ugdymo ir karjeros planai. (Underis V., 2008, p.1). Visos šios personalo valdymo priemonės aktyviai taikomos verslo sektoriuje, nes darbuotojų efektyvumas tiesiogiai siejamas su pelnu, kai tuo tarpu viešajame sektoriuje siekiant paslaugų kokybės sunku įvertinti darbuotojų efektyvumą. Todėl tik paskutiniu metu, išaugus mokesčių mokėtojų nepasitenkinimui dėl vis didėjančių išlaidų viešajam valdymui, siekiama ekonomijos ir bandoma didinti viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos efektyvumą. Šiam tikslui reikalingos darbuotojų vertinimo sistemos. Viešųjų institucijų personalo sistemoje egzistuoja keletas esminių problemų: motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius, galimybių tobulėti ir kelti kvalifikaciją stoka, netobulos darbuotojų skatinimo ir atlygio už darbą sistemos (Norbert T., Adrian R., 2004, p. 229).

Vadybos literatūroje visuotinai pripažįstama ir jau ne pirmą dešimtmetį plačiai tyrinėjama darbuotojų vertinimo reikšmė ir svarba organizacijos rezultatams. Pagrindiniai autoriai: Daniels, Stoner, Dessler, Bakanauskienė, Sakalas ir kt. Žmogiškųjų išteklių vertinimas vyksta nuolat: pasirenkant naujus darbuotojus į tam tikrą darbo vietą, stebint jų atliekamą darbą, paaugštinant pareigose, formuojant personalo rezervą, norint sudaryti tinkamas ugdymo programas.

Vien tik finansiniai rezultatai nerodo organizacijos tikrosios padėties, būtina įvertinti ilgalaikės sėkmės veiksnius, tokius kaip vartotojų poreikių ir lūkesčių tenkinimas, nuolatinis tobulėjimas ir kitus. Viena svarbiausių nepaliaujamo organizacijos bei jos žmogiškųjų išteklių veiklos tobulinimo laidavimo priemonių yra jų pačių bei jų veiklos įvertinimas (Slatkevičienė G., Vanagas P., 2001, p. 5).

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

Žmogiškųjų išteklių bei jų veiklos vertinimas yra labai svarbus kiekvienoje organizacijoje, nes atliktas darbuotojų vertinimas – tai būdas, kurio dėka galima padėti darbuotojams tobulėti, pagerinti darbo rezultatus. Darbuotojų vertinimas leidžia nustatyti darbuotojų tinkamumą tam tikroms pareigoms, teisingai organizuoti jų darbo apmokėjimą, išsiaiškinti esamus trūkumus ir skatinti darbuotojus profesiskai tobulėti, planuoti darbuotojų karjerą (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006, p. 87).

Vadybos literatūroje pateikiama daug įvairių žmogiškųjų išteklių vertimo metodų. Viešojo sektoriaus srityje tokios literatūros trūksta, Lietuvoje dar tik pradedami tokie tyrimai. Universalių ir visoms organizacijoms tinkamų žmogiškųjų išteklių ir jų veiklos vertinimo metodų ir modelių nėra. Kiekviena organizacija privalo susikurti savitą ir jos poreikius atitinkančią žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemą. Tokia sistema ir pasirinkti vertinimo metodai turėtų būti adekvatūs organizacijos veiklos pobūdžiui, tikslams, finansiniam pajėgumui ir tikti esamoms aplinkybėms (Baršauskienė V., 2007, p.68).

Vertinimas kaip vadybinis veiksmas reikalingas bet kurioje organizacijoje, siekiančioje dirbti efektyviai. Vertinimo metu gauti rezultatai gali būti naudojami skirtingiems tikslams – vertinimas nustatant atlyginimą, skiriant priemokas, premijas, formuojant personalo rezervą, kaip motyvavimo priemonė, kaip žmogiškųjų išteklių vystymo ir tobulinimo kryptį nustatymas.

Lietuvos valstybinėse aukštosiose mokyklose, kurių veiklą reglamentuoja LR įstatymai, atlyginimai darbuotojams mokami pagal pareigas, finansavimas dėstytojų apmokėjimui už darbą bei studijų vykdymui (ir studijas organizuojančiam ir aptarnaujančiam personalui) skiriamas programiniu principu. Tokiu būdu, kol kas nėra taikoma vertinimo sistema studijas organizuojančiam ir aptarnaujančiam personalui, tačiau jei bus norima ateityje pasiekti didesnio darbuotojų veiklos efektyvumo, aukštesnės motyvacijos darbui, personalo tobulėjimo planavimo, reikės turėti atitinkamai ir personalo veiklos vertinimo sistemą. Tokiu būdu kyla mokslinė problema, ar apskritai aukštosiose mokyklose naudojami personalo veiklos vertinimo metodai, kokie ir kokių tikslu, kas galėtų tapti būsimos žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemos užuomazgomis. Kokios galimybės atskiriems metodams tapti sistema? Studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo veikla nėra visiškai apčiuopiama, sudėtinga apibrėžti jų darbo rezultatus ir įvertinti. Lietuvos aukštosios mokyklos kol kas neturi studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo vertinimo sistemos, todėl ši sritis reikalauja gilesnių studijų ir yra aktuali.

Darbo mokslinė problema – žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo kaip vadybinio veiksmo panaudojimo galimybės viešajame sektoriuje.

Darbe keliamas **praktinis uždavinys** – išanalizuoti esamą situaciją pasirinktame universitete ir numatyti vertinimo organizavimo galimybes ŠU studijas organizuojančiam ir aptarnaujančiam personalui vertinti.

Tyrimo objektas – žmogiškųjų išteklių vertinimas organizacijoje.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti žmogiškųjų išteklių vertinimo proceso specifiką organizacijoje ir numatyti galimybes ŠU studijas organizuojančiam ir aptarnaujančiam personalui vertinti.

Siekiant nurodytojo tikslo, darbe bandoma pagrįsti **hipotezę**, kad, žmogiškųjų išteklių vertinimas gali būti taikomas ŠU studijas organizuojančiam ir aptarnaujančiam personalui kaip priemonė sudarant tolesnius kvalifikacijos kėlimo, tobulinimosi planus.

Darbo tikslui pasiekti bei hipotezei pagrįsti išsikelti tokie **tyrimo uždaviniai**:

- 1) Teoriniu aspektu apibrėžti žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo procesą, vertinimo svarbą, tikslus organizacijoje;
- 2) Išanalizuoti pagrindinius žmogiškųjų išteklių vertinimo metodus ir jų pritaikymo galimybes viešajame sektoriuje;
- 3) Atliekant dokumentų analizę išnagrinėti esamą vertinimo situaciją ŠU studijas organizuojančiam ir aptarnaujančiam personalui;
- 4) Išanalizuoti ŠU studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo nuomonę apie žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo galimybes ŠU;

Darbo teorinis reikšmingumas: vadybos ir viešojo administravimo kontekste atskleista žmogiškųjų išteklių vertinimo specifika.

Tyrimo praktinis reikšmingumas: pateiktos praktinės rekomendacijos dėl ŠU studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo vertinimo. Tai gali padėti tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje.

Tyrimo metodai:

1. Teoriniai metodai ir principai: naudojama teorinės literatūros analizė, apibendrinimas, sisteminės analizės metodas, dedukcinis metodas, indukcinis metodas, palyginimas, analogija, modeliavimas.
2. Empiriniai metodai ir principai: apklausos metodas, dokumentų analizė, content analizė.

Darbo struktūra: darbą sudaro trys dalys. *Pirmoje dalyje* apibrėžiama žmogiškųjų išteklių vertinimo sampratą, organizavimo proceso ypatumai, apibrėžiami vertinimo tikslai ir turinys. Analizuojama žmogiškųjų išteklių vertinimo nauda organizacijai. Pateikiami pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vertinimo metodai. *Antroje dalyje* aprašoma tyrimo metodika – naudoti metodai ir jų pagrįstumas, tyrimo instrumento aprašymas, tyrimo imties charakteristika, tyrimo procedūrų

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“ organizavimas. *Trečioje dalyje* pateikiami autorės atlikto žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo galimybių Šiaulių universitete tyrimo rezultatai ir jų vertinimai. Darbo pabaigoje formuluojamos išvados ir pasiūlymai.

Analizuojant žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumus buvo išnagrinėti 57 literatūros šaltiniai, tarp jų moksliniai straipsniai, statistiniai duomenys, straipsniai periodinėje spaudoje ir internete, monografijos, įvairūs vidiniai Šiaulių universiteto dokumentai. Darbe pateikiama 16 paveikslų ir 18 lentelių.

Pagrindinės darbe vartojamos sąvokos

Darbuotojų vertinimas – tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojų darbo atlikimo lygiui įvertinti ir leidžiantis nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaukštinimo ar pažeminimo, kuriuos reikia mokyti (Leonienė B., 2001, p. 81).

Formalusis vertinimas – tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojams bei jų atliekamam darbui vertinti, naudojant konkretų vertinimo kriterijų sąrašą (Stoner J.A.F., ir kt., 2005, p. 389):

Kompetencija - žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus

Kvalifikacija – tai žinios, įgūdžiai, patirtis, bendrieji gebėjimai, reikalingi bet kuriam asmeniui gerai atlikti tam tikrą užduotį ar darbą.

Neformalusis vertinimas – tai nuolatinis grįžtamojo ryšio pavaldiniams suteikimas ir informavimas apie jų veiklos lygį (Stoner J.A.F., ir kt., 2005, p. 389).

Pareigybės aprašymas – normatyvinis dokumentas, apibrėžiantis kiekvieno darbuotojo pareigybinį statusą, į kurį įeina teisės, pareigos ir atsakomybė.

Priedas – darbo užmokesčio sudedamoji dalis, darbuotojui mokama už einamas vadovaujančias pareigas, už aukštą kvalifikaciją, skubių, svarbių ar sudėtingų darbų (užduočių) vykdymą (*Šiaulių universiteto darbuotojų darbo apmokėjimo nuostatai*).

Vienkartinė piniginė išmoka – vienkartinė piniginė išmoka mokama darbuotojui skatinti už labai gerą darbą kalendoriniais metais, už atliktas vienkartinės ypač svarbias užduotis (*Šiaulių universiteto darbuotojų darbo apmokėjimo nuostatai*).

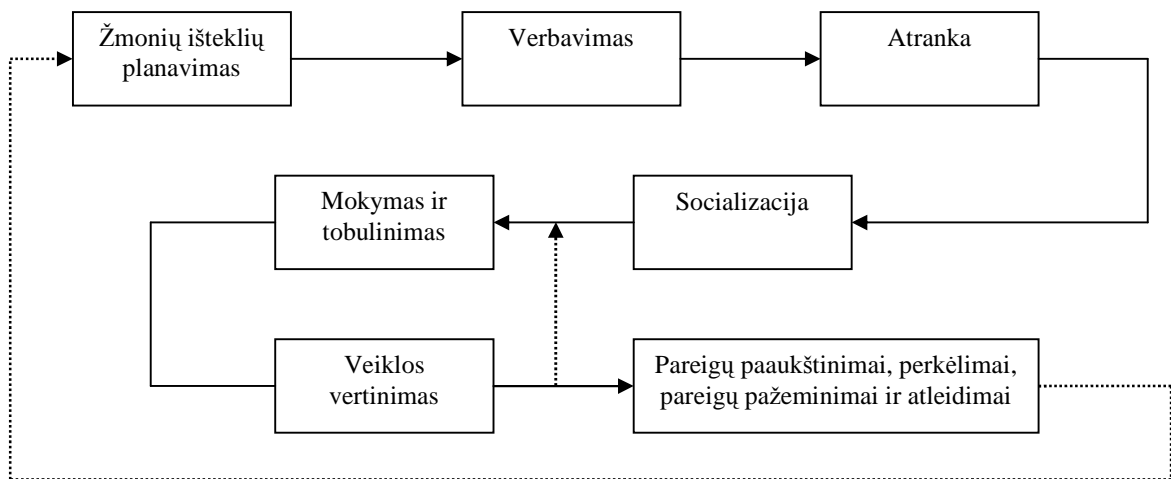
Žmogiškųjų išteklių vertinimas – kompleksinė personalo vadybos darbų sritis, padedanti nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos žmonės, kokios jų kompetencijos, kvalifikacija ir atliekamos veiklos lygis (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006, p. 86).

Žmogiškųjų išteklių vertinimo sistema – ji apima 4 pagrindines dalis: vertinimo turinys (kriterijai), vertintojai, vertinimo metodai ir vertinimo dažnumas.

1. VERTINIMAS KAIP VADYBINIS VEIKSMAS ORGANIZACIJOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME

1.1. Žmogiškųjų išteklių vertinimo samprata ir vertinimo organizavimo proceso analizė

Pagal J. A. Stoner (2005), žmonių išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų: žmogiškųjų išteklių planavimo; verbavimo; atrankos; socializacijos; mokymo ir tobulinimo; veiklos vertinimo; pareigų paaukštinimo, perkėlimo, pareigų pažeminimo ir atleidimo (Stoner J.A. ir kt., 2005, p. 368). Tai pavaizduota 1 pav.



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje
Šaltinis: Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2005). Kaunas, p. 368

Žmogiškųjų išteklių vadybos procesas reikalauja nuolat vertinti darbuotojų elgesį bei jų veiklą. Vienose organizacijose toks vertinimas atliekamas neformalizuotai, nefiksuojant vertinimo rezultatų dokumentuose, nevedant apskaitos, nekaupiant vertinimo duomenų. Pažangiose organizacijose darbuotojų potencialas ir veikla įvertinama formalizuotai, pasitelkus į pagalbą veiklos vertinimo sistemas. Oficialus ir sistemingai atliekamas veiklos vertinimas leidžia reguliariai įvertinti kiekvieno organizacijos nario darbą, nurodyti jo potencialą vienoje ar kitoje srityje, numatyti mokymosi ar kvalifikacijos kėlimo poreikius, nurodyti darbuotojui veiklos tobulinimo galimybes ir kryptis. Vertinimo sistema įgalina spręsti atlyginimo už veiklos rezultatus klausimus arba problemas, susijusias su darbuotojo karjera organizacijoje. Tokiu būdu efektyvi veiklos vertinimo sistema gali stimuliuoti būsimąją darbuotojų veiklą bei motyvuoti jų elgesį organizacijoje.

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

Personalo vertinimo svarbą organizacijoje nagrinėjo ir jo apibrėžtis pateikė Leonienė, B. (2001), Dessler, G. (2001), Stoner, J.A., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., (2001), Bakanauskienė, I. (1998), Daft, R. (2003), Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). . Personalo vertinimo sąvokų įvairovė pateikiama 1 lentelėje.

Įvairūs autoriai mokslinėje literatūroje apibrėždami personalo vertinimą išskiria darbuotojų kompetenciją, kvalifikaciją, veiklos rodiklius. Vertinimas apibūdinamas kaip vadybinis veiksmas, kai taikant specialias metodikas vertinamos asmens charakterio ypatybės, gebėjimai, turimos žinios ir įgūdžiai. Kitaip sakant personalo vertinimas skirtas įvertinti specifines esamų ar būsimų darbuotojų kompetencijas (Personalo vertinimas).

1 Lentelė

Žmogiškųjų išteklių vertinimo apibrėžtys

<i>Personalo vertinimo apibrėžimas</i>	<i>Autorius, šaltinis</i>
Tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojų darbo atlikimo lygiui įvertinti ir leidžiantis nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaukštinimo ar pažeminimo.	Leonienė, B. (2001).
Dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.	Dessler, G. (2001).
Formalizuotas procesas, skirtas pavaldinių darbo atlikimo lygiui vertinti.	Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., (2001).
Veikla apimanti darbuotojų atitikimo nustatymą tiek užimamoms, tiek būsimoms pareigoms.	Bakanauskienė, I. (1998).
Darbuotojo stebėjimo, įvertinimo duomenų dokumentavimo ir grįžtamojo ryšio suteikimo darbuotojui procesas.	Daft, R. (2003).
Tai kompleksinė personalo vadybos darbų sritis, padedanti nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos žmonės, kokios jų kompetencijos, kvalifikacija ir atliekamos veiklos lygis.	Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006)
Tai sudėtingas procesas, kuriam keliami šie tikslai ir uždaviniai: vadovavimo proceso gerinimas; personalo įtraukimo į valdymo procesą optimizavimas; mokėjimo pagal darbo rezultatus ar savybes organizavimas; personalo ugdymo sistemos tobulinimas; bendradarbiavimo iniciatyvos skatinimas; bendradarbių motyvavimo gerinimas.	Martinkus, B. (2003)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

Nors ir įvardijama skirtingai, žmogiškųjų išteklių vertinimo proceso esmė suprantama beveik vienodai – vertinama, siekiant racionaliau panaudoti darbuotojus, kelti jų veiklos efektyvumą, didinti darbo kokybę, ugdyti asmenybę, sukurti kolektyve palankų psichologinį klimatą.

Personalo vertinimas gali būti formalusis ir neformalusis.

Formalusis vertinimas – tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojams bei jų atliekamam darbui vertinti. Formalizuotas vertinimas neįmanomas be vertinimo kriterijų ir skalės. Formaliojo vertinimo pagrindiniai tikslai yra tokie (Stoner J.A.F., ir kt., 2005, p. 389):

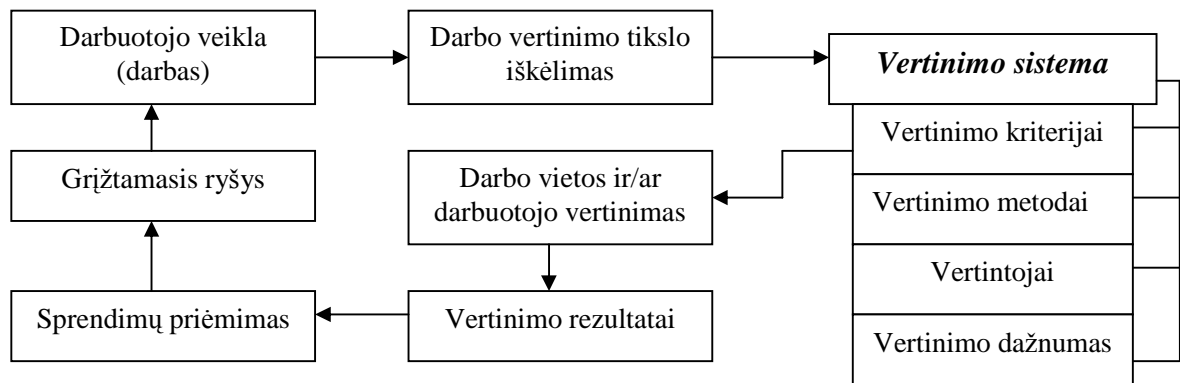
- 1) leisti pavaldiniams formaliai sužinoti, kaip vertinamas jų veiklos atlikimo lygis dabar (ar kitu laikotarpiu);
- 2) nustatyti darbuotojus, nusipelnančius pareigų pažeminimo;
- 3) išsiaiškinti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai mokyti;
- 4) nustatyti kandidatus pareigoms paaugštinti.

Lietuvos organizacijose pagrindiniu formalizuoto vertinimo dažnumo veiksniumi pasidarė jo pravedimo kaštai. Daugelis vadovų pripažįsta, kad kuo dažniau ši veiklos forma yra atliekama, tuo geriau, nes taip, jų nuomone, galima priversti darbuotojus pastoviai gerai dirbti. Tad realiai formalizuotas vertinimas atliekamas, esant būtinybei ir nebūtinai visų darbuotojų iš karto. Pagrindiniai veiksniai, nulemiantys formalizuoto vertinimo dažnumą yra: atlyginimų peržiūrėjimas, blogi darbo rezultatai, atsilaisvinusi darbo vieta, galimybė pasitobulinti (ypač stažuotės užsienyje atveju) (Baranauskienė I., 1998, p. 24).

Neformalusis vertinimas – tai nuolatinis grįžtamojo ryšio pavaldiniams suteikimas ir informavimas apie jų veiklos lygį.

Kiekvienas vadovas ir visi darbuotojai nuolat neformaliai vertina vieni kitų darbus. Neformalizuotasis veiklos vertinimas naudojamas, siekiant nuolatinio grįžtamojo ryšio bei pavaldinių informavimo apie tai, kaip jie dirba organizacijai. Neformalusis vertinimas grindžiamas kasdieninės veiklos rezultatais ir daugiausia paremtas vertintojo intuicija. Jis nėra fiksuojamas jokiuose dokumentuose (Stoner J.A.F., ir kt., 2005, p. 389; Stankevičienė A., Lobaova L., 2006, p. 88). To pasėkoje neturima reikiamų duomenų nustatant mokymo, vystymo ar karjeros tikslus ir uždavinius. Darbuotojų įvertinimas svarbus planuojant jų ugdymą. Organizacijos gali pasirinkti mokymus, skirtus visiems darbuotojams, kaip tuo tarpu, skirtingiems darbuotojams reikalingas skirtingų įgūdžių tobulinimas, todėl naudingiau išleisti darbuotoją į seminarą aktualia tema, nei apmokyti visą organizacijos personalą.

Kiekviena organizacija turi turėti efektyvią ir jai tinkančią personalo vertinimo sistemą. Bendru atveju personalo vertinimas vyksta pagal tą pačią schemą, kuri pateikiama 2 paveiksle.



2 pav. Bendra vertinimo proceso schema
Šaltinis: Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Kaunas., p. 140

Vertinimo schema ta pati visais atvejais, tačiau vertinimo sistema kinta priklausomai nuo siekiamo tikslo. Siekiant skirtingų tikslų, pasirenkami skirtingi vertinimo metodai, kriterijai, vertinimo dažnumas. Formalizuotas vertinimo procesas turėtų susidėti iš 3 etapų: pasiruošimas vertinimui, vertinimo atlikimo ir vertinimo rezultatų įtvirtinimo.

I. pasiruošimo vertinimui etapas. Pirmasis šio etapo žingsnis – *vertinimo tikslų nustatymas*. Šis žingsnis būtinas todėl, kad vertinimo tikslai lemia visų tolimesnių žingsnių ypatumus. Vertinimo tikslai gali būti skiriami į dvi pagrindines grupes:

- Administracinių sprendimų pagrindimas – šiuo atveju vertinimo rezultatai įtakoja sprendimus apie darbuotojo judėjimą organizacijoje (paaukštinimą ar atleidimą), sprendimus apie darbuotojo kompensavimą (priedo/nuobaudos dydis, naudos, darbo užmokesčio padidinimas/sumažinimas ir pan.), sprendimus apie personalo subjektų darbo lygį (pvz., personalo atranka, mokymas).
- Darbuotojų mokymo bei tobulinimo poreikio pagrindimas – vertinimo rezultatai nulemia poreikį mokyti darbuotoją tam tikrų žinių, įgūdžių ar sugebėjimų.

Antrasis žingsnis – *vertinimo kriterijų ir skalės nustatymas*. Formalizuotas vertinimas neįmanomas be vertinimo kriterijų ir skalės. Todėl būtinas žingsnis pasiruošimo etape – vertinimo kriterijų suformulavimas ir vertinimo skalės parinkimas. Kriterijai gali būti suskirstyti į tokias grupes:

- „įėjimų“ kriterijai – apima darbuotojų asmenines savybes ir veiklas – elgesį, kompetenciją, žinias;
- „išėjimų“ kriterijai – susiję su darbinės veiklos rezultatais.

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

Vertinimo metodo pasirinkimas – trečiasis pasiruošimo vertinimui proceso žingsnis – jungia vertinimo kriterijus ir matavimo skalę ir suteikia jiems konkrečias formas: lenteles, klausimynus, aprašymus ir pan.

Vertintojų parinkimas. Svarbu nustatyti optimalų vertintojų skaičių: pirma, pakankamai didelė vertintojų grupė garantuoja pagrįstą sprendimą, nė vieno nario nuomonė neužgožia kitų; antra, didesnė vertintojų grupė minimizuoja galimybę vertinamajam atspėti savo vertintojus, todėl geriausia sudaryti 3-5 asmenų vertintojų grupę (Alonderienė R., Bakanauskienė I., 2004, p. 23-27; Stankevičienė A., Lobanova L., 2006, p. 93-95). Vertinimą gali atlikti įvairūs asmenys – tiesioginis vadovas, kolegos, pavaldiniai, pats darbuotojas, vertinimo komitetai, išorinė organizacija, kuri specializuojasi žmogiškųjų išteklių vadyboje ir užsiima personalo vertinimu. Jei vertina vadovas, kolegos, pavaldiniai pagrindinis privalumas, kad jie išmano atliekamus darbus, jų specifiką, tačiau dažnai vadovaujamosi simpatijomis ir antipatijomis, tuo tarpu jei vertina komitetai, išorinės organizacijos – privalumas, kad vertina objektyviai darbuotojų asmenines, dalykines savybes, o trūkumas, kad ne visada gali įvertinti darbo rezultatus (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006, p. 93-94; Dessler G., 2001, p. 185-186; Robbins P. S., 2003, p. 273-274).

Pasiruošimo etape taip pat būtina apsispręsti dėl vertinimo dažnumo. Sumanytas paskutinis etapo žingsnis – vertinimo dažnumo nustatymas. Nėra vieningos nuomonės kaip dažnai reikia atlikti formalizuotą darbuotojų vertinimą. Vertinimo dažnumo atžvilgiu vertinimas gali būti trijų tipų – reguliarusis pagrindinis atliekamas kas 3 ar 5 metai, visapusiškai vertinami tiek darbo rezultatai, tiek asmeninės savybės, tiek kiti laimėjimai. Reguliarusis tarpinis atliekamas kasmet, kai vertinami darbo rezultatai. Nereguliarusis tai poreikio nulemtas vertinimas, pvz., kai atsiranda laisva darbo vieta ir ieškoma žmogaus iš vidaus (Stankevičienė A., Lobanova L. 2006, p. 95). Vertinimas turi vykti periodiškai. Žinodami vertinimo laiką, darbuotojai gali tinkamai apsirengti, esant reikalui suspėti pakelti kvalifikaciją, įvykdyti nebaigtas užduotis (Zakarevičius P., 2003, p. 128).

II. Vertinimo atlikimo etapas. Vis daugiau vadybinės literatūros šaltinių akcentuoja, kad vertinimas – tai procesas, trunkantis visą nustatytą laikotarpį, kai darbuotojai ir jų darbas vertinami nuolat ir neapsiriboja tik pokalbiu vertinimo laikotarpio pabaigoje. Todėl pirmasis vertinimo atlikimo žingsnis turėtų būti vertinimo atlikimo aptarimas. Čia aptariami vertinimo principai (nustatomos formalaus tarpinio vertinimo datos, nuolatinio grįžtamojo ryšio suteikimo būdai), vertinimo atlikimo dokumentavimo principai, vertintojams išdalinama reikalinga medžiaga ir priemonės. Vertinimo interviu yra užbaigiamas vertinimo atlikimo etapas. Pagrindinis jo akcentas – grįžtamojo ryšio suteikiamas vertinamajam (Alonderienė R., Bakanauskienė I., 2004, p. 28; Leonienė B., 2001, p. 86).

III. Vertinimo rezultatų įtvirtinimo etapas. Jei vertinimo tikslas buvo pagrįsti administracinius sprendimus, natūralu, kad po to turi būti priimti ir įgyvendinti darbuotojų paaugštinimo, perkėlimo ar pažeminimo pareigose sprendimai. Jei vertinimo tikslas – nustatyti darbuotojo mokymo bei tobulinimo poreikį, turi būti planuojamas apmokymas. Remiantis vertimo rezultatais galima sudaryti individualų mokymosi planą konkrečiam asmeniui (Schwarz D., 2008, p.1; Alonderienė R., Bakanauskienė I., 2004, p. 30).

Apibendrinus galima pasakyti, jog svarbiausia norint atlikti žmogiškųjų išteklių vertinimą reikia išsikelti vertinimo tikslą, toliau pagal tikslą yra naudojama atitinkama vertinimo sistema, kurioje turi būti numatyti vertinimo kriterijai, vertinimo metodai, vertintojai bei vertinimo dažnumas. Plačiau apie vertinimo tikslus, vertinimo turinį, vertimo metodus aprašoma sekančiuose darbo skyriuose.

1.2. Žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslai ir turinys

Pradedant žmogiškųjų išteklių vertinimą, būtina apsibrėžti koks vertinimo tikslas, ką vertinsime – darbo rezultatus, asmenines, dalykines savybes, pagal tai, kas bus vertinama, yra sudaromi vertinimo kriterijai. *Skiriami šie personalo vertinimo tikslai ir uždaviniai* (Sakalas A., 2003, p. 110-111; Stankevičienė A., Lobanova L. 2006, p. 86-87):

1. Vadovavimo proceso gerinimas: jis pagerėja, nes įvertinami darbo rezultatai, nustatomos stipriosios ir silpnosios darbuotojų savybės, numatomos priemonės trūkumams šalinti.

2. Personalo įvedimo proceso optimizavimas: pareigoms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, atsižvelgiant į darbo vietų reikalavimus ir darbuotojų savybes, kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas ir atleidimas.

3. Mokėjimo pagal darbo rezultatus ar savybes organizavimas. Darbo rezultatų vertinimas turi būti pagrįstas kriterijais, veikiančiais darbo užmokesčio sistema.

4. Personalo ugdymo sistemos tobulinimas: organizuojama kryptinga darbuotojų atranka ir jų tobulinimo (mokymo ir kvalifikacijos kėlimo) sistema.

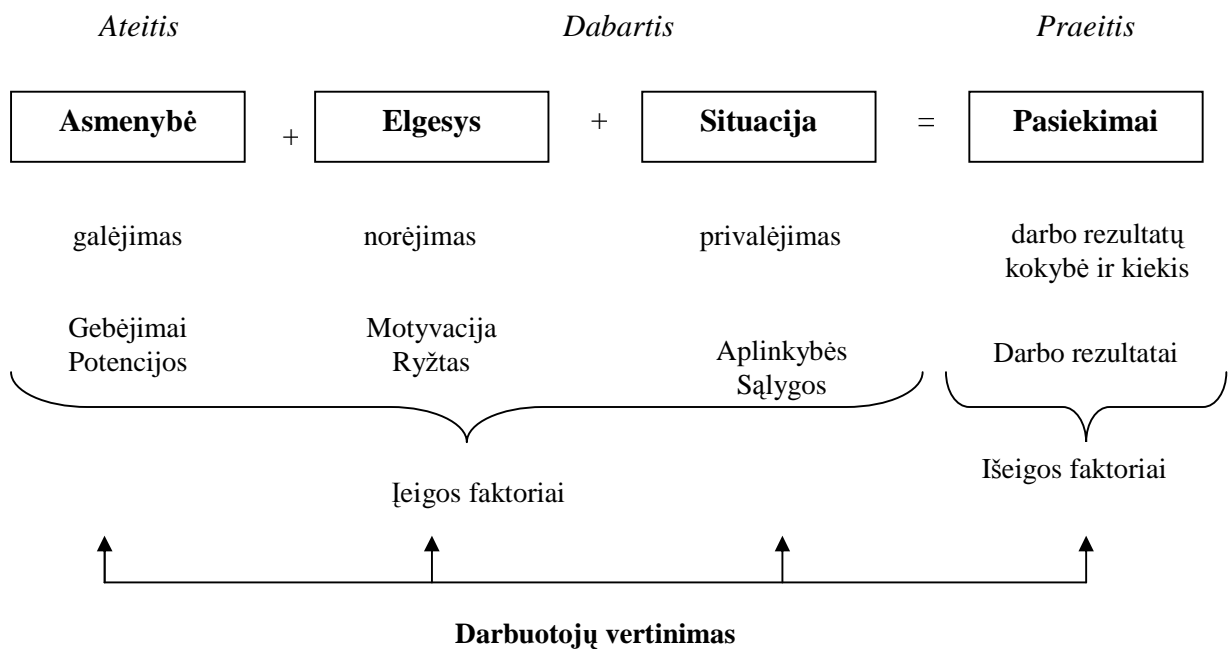
5. Bendradarbiavimo intensyvumo didinimas: vertinant taikomi pokalbiai, aptariami bendradarbiavimo trūkumai, todėl vertinimas yra kartu ir mokymasis.

6. Bendradarbių motyvavimo gerinimas: darbuotojui aišku, ką jis turi padaryti, kad kiltų jo profesinis lygis, karjera; padeda ir nuolatinė kontrolė.

Tinkamai surengtas vertinimas ne tik skatina kiekvieną darbuotoją dirbti geriau, didina atsakomybę, ugdo asmenybę, bet ir padeda kolektyve sukurti palankų psichologinį klimatą. Ypatingą vertinimo proceso reikšmę atskleidžia S. P. Robbins (2003), akcentuodamas veiklos vertinimo svarbą

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“
darbuotojo motyvacijai padidinti, susiedamas vertinimo procesą su motyvacijos lūkesčių modeliu. Autoriaus nuomone, svarbiausias šio modelio komponentas yra veiklos rezultatai, konkrečiai, pastangų – veiklos rezultatų ir veiklos rezultatų – atpildo ryšių. Daroma prielaida, kad jei tikslai, kurių siekia darbuotojai, yra neaiškūs, jei šių tikslų įvertinimo kriterijai yra migloti ir, jei darbuotojai netiki, kad jų pastangos bus teigiamai įvertintos arba, jei jie yra įsitikinę, kad organizacija atlygins nepatenkinamai, kai bus pasiekti darbo tikslai, galima tikėtis, kad darbuotojai dirbs blogiau, nei leidžia jų galimybės (Robbins S.P., 2003, p. 272).

Pagal T. Norbert, R. Adrian (2004), vertinimo tikslas yra darbuotojų motyvacijos skatinimas, jų ugdyimas ir rezultatyvumo didinimas. Elgesys ir pasiekimai yra veikiami trijų faktorių: gebėjimo (galėjimo), ryžto (norėjimo) ir aplinkybių (leidžiama/privaloma). Šių vertinimo dimensijų ir sąsajų sistema pavaizduota 3 paveiksle.



3 pav. Darbuotojų vertinimo dimensijos
Šaltinis: Norbert, T., Adrian, R., (2004). Vilnius, p. 256

Išsamus darbuotojų vertinimas remiasi visomis keturiomis dimensijomis. Paskutiniojo laikotarpio pasiekimai yra vertinami remiantis sutartyse dėl tikslų fiksuotomis vertybėmis. Vertinant elgesį ir veiklą turi būti įvertintas lankstumas, terminų laikymasis, kokybės siekimas ir kiti kriterijai. Tačiau darant šiuos vertinimus turi būti atsižvelgta į situacijos diktuojamas aplinkybes. Vertinant asmenybės savybes lemiamą reikšmę turi darbuotojo potencialas, gebėjimai reikiamu laiku parodyti deramą kvalifikaciją bei sugebėjimus. Šiuo atveju kalbama ne tik apie iki šiol įgytą kvalifikaciją, į kurią buvo

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“
atsižvelgta renkantis ir įdarbinant personalą, bet apie galimybę jo potencialas plėtoti ateityje (Norbert T., Adrian R., 2004, p. 256).

Apžvelgiant žmogiškųjų išteklių vadybos specialistų požiūrius į personalo vertinimo tikslus, galima išskirti dvi pagrindines jų grupes:

- įvertinamieji tikslai – kurių pagalba tikslinamas, koreguojamas darbo pobūdis ir turinys, padaromos išvados apie atliktą veiklą (pvz. darbuotojų darbo funkcijų, darbo kokybės ir apimties įvertinimas, pareiginių instrukcijų koregavimas, darbo užmokesčio keitimas);
- raidos tikslai – kurių pagalba darbuotojų pastangos nukreipiamos geresnio veiklos atlikimo ir darbo rezultatų gerinimo link (pvz. darbuotojų įtraukimas į veiklos vertinimo procesą ir aktyvus dalyvavimas jame, bendradarbiavimas, darbą motyvuojančių veiksmų atskleidimas ir įgyvendinimas, darbuotojų mokymosi ir tobulinimosi poreikių nustatymas).

Praktiškai vertinant žmogiškuosius išteklius neretai iškyla daug sunkumų. Pirmiausia susiduriama su klausimu, į ką atsižvelgti: darbo rezultatus, darbuotojų kvalifikaciją, jo elgesį (punctualumą, santykius su kolegomis, vadovais, paslaugumą, aptarnaujant klientus), ir kokiais informacijos šaltiniais remtis. Sudėtingiausia žmogiškuosius išteklius vertinti paslaugų sektoriuje. Paslaugas teikiančios organizacijos susiduria su dilema, į ką vertinant žmogiškuosius išteklius koncentruotis – į rezultatus ar darbuotojų elgseną (Baršauskienė V., 2007, p. 69; Hale R., Whitlam P., 2009, p. 145).

Personalo vertinimo reikalavimų bazė yra 1950 m. priimta Ženevos schema, o ja remiantis sudarytos detalizuotos konkrečios įvertimo schemos, ji yra įvertinimo kriterijų sudarymo bazė. Reikalavimų detalizavimas pateiktas 2 lentelėje pagal Ženevos schemas ir REFA (Vokietijos Darbo studijų ir gamybos organizavimo susivienijimo) reikalavimus.

2 Lentelė

Ženevos schemas ir REFA vertinimo reikalavimų detalizavimas

Ženevos schemas reikalavimai	REFA reikalavimai	Detalizavimas
GALIMYBĖS	Žinios Fizinė būklė	Išsimokslinimas, patyrimas, intelekto (protinio išsivystymo) lygis; Sveikata, fizinis pasiruošimas, veiksmų koordinacija.
ATSAKOMYBĖ	Atsakomybė	Už save, už kitų darbą, už kitų saugumą.
APKROVIMAS	Protinis Fizinis	Dėmesys, mąstymo įtampa ir protinio darbo intensyvumas; Dinaminis, statinis, vienpusis.
DARBO SĄLYGOS	Aplinkos įtaka	Klimatas, drėgmė, švara, dulkės, garai, triukšmas, apšvietimas, darbo sauga.

Šaltinis: Jančiauskas, E. E., (2006). Vilnius, p. 67

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, darbo proceso analizės reikalavimai yra labai bendri. Jie detalizuojami, atsižvelgiant į konkrečios darbo vietos ir darbuotojo atliekamų funkcijų ypatumus. (Jančauskas E. E., 2006, p. 67).

Sprendžiant klausimą, į ką turėtų būti kreipiamas didžiausias dėmesys, vertinant darbuotojo indėlį į darbą bei jo silpnąsias ir stipriąsias puses, svarbu nustatyti kriterijus, orientuotus į: išdirbį ar vykdomas užduotis, nusakančias, ką daro darbuotojas, kokie jo atliekamos veiklos tikslai; kompetencijas ir įgūdžius, apibrėžiančius, kaip darbuotojas atlieka užduotis, kokie jo įgūdžiai ir elgsenys jas atliekant. Veiklos vertinimo kriterijai - vertinimo dimensijos, pagal kurias vertinamas darbuotojas, nurodančios, ko bus tikimasi iš darbuotojo veiklos.

Personalo vertinimo turinys apima visas personalo veiklos sritis, darančias įtaką organizacijos tikslų siekimo efektyvumui. Pagrindinės vertinimo turinį sudarančios sritys yra tokios: 1) konkretūs darbo rezultatai; 2) dalykinės ir asmeninės savybės, veikiančios darbo atlikimo kokybę, atsižvelgiant į organizacinius veiksmus, turinčius įtakos žmogaus darbinei elgsenai, vertinamos tos asmeninės ir profesinės kompetencijos, kurios padeda siekti rezultatų; 3) organizacijos tikslų, vertybių supratimas ir požiūris į darbą. Konkrečiai apibūdinti ir aprašyti darbo uždaviniai bei jų pobūdis tampa personalo vertinimo kriterijų sukūrimo pagrindu. (Stankevičienė A., Lobanova I., 2006, P. 91; Lobanova L., 2008, p. 53-54).

V. Rinkevičienė (2003) pabrėžia vadovybės ir darbuotojų bendradarbiavimo reikšmę, sudarant vertinimo rodiklių sistemą. Vertinant tikslinga nustatyti, kurie kriterijai bei jų rodikliai yra reikšmingesni, nes skirtingas pareigas vykdantiems darbuotojams gali būti keliami skirtingi reikalavimai. Tikslūs vertinimo kriterijai gali būti nustatomi tuomet, kai aiškiai žinomos darbuotojo užduotys. Netinkamų kriterijų parinkimas gali turėti rimtų neigiamų pasekmių vertinant darbuotojo veiklą. Sunku yra sudaryti bendrų kriterijų sąrašą, tinkantį daugumai organizacijos darbuotojų, nes kiekvienoje organizacijoje skirtingas pareigas užimantiems darbuotojams keliami skirtingi reikalavimai. Dažnoje organizacijoje didelis dėmesys skiriamas darbuotojo kompetencijoms, kaip esminiam veiklos vertinimo kriterijui, t.y. darbuotojo įgūdžiams, darbiniam elgesiui, įgalinančiam pasiekti keliamus tikslus (Rinkevičienė V., 2003, p. 19).

Vertinimas bus tikslus, objektyvus bei naudingas tuo atveju, jei vertinimo kriterijai bus nustatyti juos sugretinus su darbo tikslais. Kuriant veiklos vertinimo sistemą organizacijoje, tikslingiausia pasiremti M. Armstrong (Armstrong M., 2000, p. 28) pateiktomis šiomis veiklos vertinimo kriterijų nustatymo rekomendacijomis:

- vertinimo kriterijai turi atsižvelgti ne į pastangas, o į rezultatus;
- rezultatai turi būti darbuotojo kontrolės ribose;

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

- kriterijai turi būti objektyvūs ir pastebimi;
- informacija, reikalinga darbo rezultatams įvertinti, turi būti prieinama;
- pasikeitus aplinkybėms kriterijai turi būti atitinkamai keičiami.

Parenkant vertinimo kriterijus, reikia užtikrinti, kad skirtingi žmonės vienodai suprastų, ką norima įvertinti. Tam turėtų pasitarnauti aiškūs sąvokų bei įvairių matavimo skalių apibūdinimas (Amstrong M., 2000, p. 28).

Personalo darbo vertinimo turinys labai priklauso nuo to, kaip numatoma panaudoti to vertinimo išvadas – vienaip darbai vertinami, jei norima atlyginti už darbą, nurodyti darbo tobulinimo kryptis, ir kitaip, jei to vertinimo pagrindu daromi sprendimai apie darbuotojo karjerą, sudaromi ilgalaikiai jo tobulinimosi planai. Tai reiškia, nors vertinimo turinys yra tas pats visais atvejais, tačiau vertinimo sistema kinta priklausomai nuo siekiamo tikslo ar kelių tikslų ir gali skirtis pasirenkami vertinimo kriterijai ir jų skalė, vertinimo metodai, vertintojai bei vertinimo dažnumas (Sakalas A., Šilingienė V., 2000, p.142).

Apibendrinant galima teigti, jog yra labai svarbu apsibrėžti kokiu tikslu vertinsime ir ką vertinsime. Vertinimo kriterijai išskiriami remiantis darbuotojų pareigybės aprašymais. Skirtingas pareigas atliekantiems darbuotojams kuriami skirtingi vertinimo kriterijai. Tinkamų vertinimo kriterijų parinkimas siekiant įvertinti tam tikras vertinamo darbo sritis yra labai svarbus, nulemiantis objektyvų vertinimą, pagrįstą darbuotojo dalykinėmis bei asmeninėmis savybėmis, padedančiomis pasiekti nustatytus tikslus bei konkretūs darbo rezultatai.

1.2. Žmogiškųjų išteklių vertinimo kaip vadybinio veiksmo nauda ir naudojimo galimybės viešajame sektoriuje

Personalo vertinimas padeda organizacijai patikrinti kokius darbuotojus turi, ar reikėtų samdyti iš šalies, ar mokyti. Vertinimas gali padėti formuojant darbuotojų rezervą, darbo grupę naujai užduočiai įvykdyti. Personalo vertinimas naudingas sudarant darbuotojų mokymo, kvalifikacijos kėlimo planus, nes vertinimo metu nustatomos darbuotojų silpnosios ir stipriosios savybės. Vertinimo procese išaiškėję darbo atlikimo trūkumai gali būti likviduoti mokymo metu arba kompensuoti kitokiais būdais, pavyzdžiui, pakeičiant nesusitvarkantį su pareigomis darbuotoją kitu tinkamesniu žmogumi. Tačiau perkvalifikuoti darbuotoją gali apsimokėti labiau, negu jį pakeisti kitu.

Personalo vertinimas yra naudingas:

- ***Darbuotojams:*** darbuotojai supranta, ko iš jų norima; jie supažindinami su darbo rezultatų vertinimo sistema; suformuojamos jų tolesnio ugdymo rekomendacijos;

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

- **Vadovybei:** vadovai geriau pažįsta darbuotojus; gali numatyti tinkamiausias motyvavimo priemones; priimti tinkamą sprendimą, parinkdami darbuotojus;
- **Organizacijai:** optimizuojamas personalo valdymo procesas, personalo struktūra, darbo užmokesčio sistema, suburiamas keliamų tikslų pasiruošęs siekti kolektyvas (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006, p. 87).

Privačiame sektoriuje vertinimas gali būti naudojamas kaip vienas iš motyvacinių veiksnių skiriant paskatinimus, perkeltiant į aukštesnes pareigas ar atleidžiant. Viešojo administravimo teorijos klasikas Entonis Dausas yra išvardijęs keletą vertinimo taikymo viešajame sektoriuje trūkumų (Pivoras S., Dapkutė R., 2004, p. 4). Pasak jo:

1. Objektīvūs vertinimo standartai yra naudingi tik tada, kai galima palyginti kelių individų darbą, t. y. standartai pritaikomi tik situacijoms, kada daug žmonių atlieka tą patį darbą, jų veikla rutininė.
2. Tik dalį darbuotojo funkcijų galima objektyviai įvertinti. Tad objektyvų vertinimą bet koku atveju reikia jungti su subjektyviu.
3. Objektīvūs vertinimo kriterijai gali sukelti disfunkcinius padarinius. Darbuotojas gali susitelkti atlikti daugiausia tik tuos uždavinius, už kurių atlikimą jis yra vertinamas.
4. Objektīvūs standartai negali tiesiogiai išmatuoti galutinio viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos produkto.

Pagrindinė vertinimo pasekmė privačiame sektoriuje – karjera, atlyginimo kilimas. Karjera viešajame sektoriuje dažniausiai vyksta darbuotojui kylant hierarchijos pakopomis. Tokia vertikali karjeros struktūra tik ribotam darbuotojų skaičiui gali sudaryti sąlygas pereiti į aukštesnes pareigas, todėl tie, kuriems nepavyksta pakilti į aukštesnę poziciją, turi tenkintis periodiškai didėjančiu darbo užmokesčiu. Tačiau galimybių siekti dalykinės karjeros beveik neturi siaurai apibrėžtose srityse arba projektais užsiimančios asmenys. Ir didelėse administravimo institucijose, ir daugelyje mažų valstybinių institucijų arba, pavyzdžiui, mokyklose, universitetuose labai menkos galimybės daryti karjerą neretai būna dėl ten dominuojančios griežtos hierarchijos principo, todėl reikia tokios valstybės tarnybos koncepcijos, kuri, siekiant karjeros, atvertų didesnes galimybes rinktis instituciją arba veiklos sritį ir šiam procesui suteiktų patrauklumo (Norbert T., Adrian R., 2004, p. 234). Dauguma organizacijų vadovų baiminasi, kad darbuotojų augimas – jų kvalifikacijos kėlimas – padidina tikimybę, kad jie taps patrauklūs kitiems darbdaviams, tačiau darbuotojus ugdyti yra darbdavių pareiga. Išėitis iš šios situacijos galėtų būti trumpalaikių produktyvumo poreikių derinimas su ilgalaikiais darbuotojų ugdymo poreikiais. Kartais sunku tai padaryti, nes vadovai dažniau skatinami už produktyvumo rezultatus nei už darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, o patobulėję darbuotojai dažnai palieka organizaciją, jei jaučiasi nepakankamai vertinami už savo indėlį į jos veiklą (Baršauskienė V., 2003, p. 238).

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

Viešajame sektoriuje veiklos vertinimas gali būti siejamas tiek su karjeros, tiek su atlyginimų politika. Pasak I. Mačernytės-Ponomariovienės (2003) darbo užmokestis susideda iš dviejų dalių: pastoviosios ir kintamosios. Pastoviąją dalį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys. Tai darbo sudėtingumas, fizinės pastangos, informacijos srauto gausa ir kita. Tai atlyginimo už darbą tarifinė dalis. Kintamąją darbo užmokesčio dalį lemia darbuotojo asmeninės savybės, elgsena, darbo sąlygos. Tai premijos, priedai, įvairios priemokos (Mačernytė-Ponomariovienė I., 2003, p. 12). B. Martinkaus (2003) nuomone, labai svarbu mokėti darbuotojams įvairius priedus (už darbuotojo profesionalumą, darbo stažą, didelį atsakomybės laipsnį), kuriuos reglamentuoja teisiniai norminiai aktai, sutartys ir įstatymai: priemokas už viršvalandžius, naktinį darbą, darbą švenčių dienomis, už darbą kenksmingomis sąlygomis ir pan. šie priedai turi įtakos bendrajai motyvacijai. Autorius pažymi, kad taip pat reikėtų praktikuoti premijavimo sistemą už gerus darbo rezultatus. Šiam tikslui turėtų būti parengiami premijavimo nuostatai. Tačiau premijavimo rodikliai turi būti aiškūs, įpareigojantys, kad kiekvienas lengvai galėtų apsiskaičiuoti ir įvertinti gaunamos premijos dydį (Martinkaus B., 2003, p. 97). Iki šiol pagrindiniai viešojo sektoriaus atlyginimo sistemos elementai buvo lojalumas ir pareigingumas, o darbo rezultatams buvo teikiama mažiau reikšmės. Svarbiausias siekis – užtikrinti egzistencinius ir materialinius darbuotojų poreikius, neatsižvelgiant į atlikto darbo rezultatus. Daugelyje institucijų atlyginimo dydis nustatomas vadovaujantis klasikine atlyginimų lentele, pagal kurią atlyginimas yra periodiškai didinamas, todėl nei prasti, nei ypač geri darbo rezultatai iš esmės neturi įtakos atlyginimo dydžiui. Kai kur yra taikoma vadinamoji atlyginimo pagal darbo rezultatus sistema, tačiau rezultatyvumo dedamoji čia sudaro labai nežymią atlyginimo dalį, todėl galima teigti, jog, pirma, tokia sistema beveik nedidina darbuotojų motyvacijos, antra, pasiektas darbo našumo padidėjimas nekompensuoja tokios sistemos parengimo ir įdiegimo sąnaudų. Darbuotojams suteikiamos garantijos periodiškai didinti atlyginimus kelia nemažai sunkumų susijusių su nelengva finansine valstybės institucijų padėtimi (Norbert T., Adrian R., 2004, p. 234).

Paprastai organizacijos bando pateisinti atlyginimo sistemos nelankstumą teisinių aktų apibrėžtais lygybės reikalavimais ir aiškumo būtinybe, reikalinga planuojant biudžetą. Pavyzdžiui, visiems toje pačioje organizacijoje tą patį darbą dirbantiems tarnautojams paprastai nepaisant ekonominio atlyginimo sistemos nelankstumo, personalo vadybininkų pareiga – įtikinti organizacijos vadovą skatinti darbuotojus už gerą darbą ir tokiu būdu motyvuoti juos toliau dirbti (Baršauskienė V., 2003, p. 245). Pavyzdžiui, Maltoje ne tik nustatomi konkretūs laukiami darbo rezultatai, bet taip pat nustatomos labai konkrečios ir detalios vertinimo ir kompensavimo kvotos. Tarnyba vertinama kaip patenkinama, pagirtina, labai gera ir puiki. Už patenkinamą tarnybą numatomas priedas nuo 1 iki 3 procentų algos, už pagirtiną – nuo 4 iki 7 procentų algos, už labai gerą tarnybą – nuo 8 iki 12 procentų algos, už puikią –

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“
nuo 13 iki 15 procentų algos. Kaip matyti, nėra tokios didelės proporcijos kaip 50 procentų. Be to, numatyta, kad puikiai gali būti įvertinti ne daugiau kaip 10 procentų tarnautojų, labai gerai – ne daugiau kaip 40 procentų ir panašiai. Nepatenkinamai turi būti įvertinti 10 procentų tarnautojų. Numatyta gana didelė puikiai ir labai gerai įvertinamų ir atitinkamai atlyginamų tarnautojų proporcija (50 procentų) gali būti aiškinama teisingumo ir darbuotojų tarpusavio solidarumo palaikymo principais. Atliktas penkių šalių tyrimas (Australija, Danija, Airija, Didžioji Britanija, JAV) viešosiose organizacijose parodė, kad mažiausiai iš pateiktų 13 skatinimo priemonių buvo vertinamas atlyginimo susiejimas su veiklos vertinimu (Pivoras S., Dapkutė R., 2004, p. 6-9) . Iš to galima būtų daryti prielaidą, kad vertinimas viešajame sektoriuje pirmiausia galėtų būti siejamas ne su karjera ar atlyginimu, o su tolesniais kvalifikacijos kėlimo, ugdymo, tobulinimosi planų sudarymais. Vertinimo laiko požiūriu viešajame sektoriuje daugiau turėtų būti orientuojamasi į ateities veiklos rezultatus, į gebėjimą išmokti ir pritaikyti naujoves bei atvirumą pokyčiams.

Siekiant atlikti žmogiškųjų išteklių vertinimą, gali būti naudojami įvairūs vertinimo metodai, modeliai ar net ištisi metodų kompleksai. Priklausomai nuo to, ką norima įvertinti, ar darbo rezultatus, ar darbuotojo savybes, ar žinių trūkumus ir privalumus ir kt., gali būti pasirenkami skirtingi vertinimo metodai.

1.4. Žmogiškųjų išteklių vertinimo metodų klasifikavimas

Siekiant detaliau išnagrinėti žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo klausimą, būtina apžvelgti įvairių vertinimo metodų klasifikavimo teoriją, panagrinėti personalo vadyboje dažniausiai naudojamų vertinimo metodų privalumus ir trūkumus. Pati personalo vertinimo praktika sąlygoja daugybės įvairių vertinimo metodų sukūrimą. Daugelio šių metodų tikslas – išaiškinti trūkumus personalo darbe, gerinti darbo efektyvumą ir kokybę. Priklausomai nuo siekiamų tikslų, kiekvienas vadovas gali pasirinkti, kokius vertinimo metodus naudos. Todėl yra svarbu žinoti, kokių atveju kokie metodai tinka. Prieš pasirenkant vertinimo metodus, pirmiausia būtina aiškiai apibrėžti, kokių tikslų – strateginiu ar administraciniu – bus vertinami žmogiškieji ištekliai. Vertinant strateginiu tikslu, parenkami vertinimo metodai, kurie leistų nustatyti, kaip darbuotojai, jų darbo rezultatai ir elgsena prisideda prie organizacijos strateginio įgyvendinimo. Vertinant administraciniu požiūriu, gauta informacija naudojama atlyginimams skaičiuoti, mokymo poreikiui nustatyti, paaukštinimams, kvalifikacijos kėlimo planams sudaryti ir panašiai (Baršauskienė V., 2007, p. 68). Verslo sektoriuje personalo vertinimui taikomi įvairūs paties verslo subjekto pasirinkti metodai. Pastebima tendencija, kad gerai organizuojama ir tinkamais metodais paremta vertinimo sistema tampa įmonių konkurencine paslaptimi, ir ne veltui. Motyvuotas, kvalifikuotas, kompetentingas ir puikių rezultatų pasiekiantis

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“ darbuotojas yra viena iš verslo sėkmę lemiančių priežasčių (Lobanova L., 2008, p. 55). Šio tyrimo hipotezėje formuluojama, kad atliekant žmogiškųjų išteklių vertinimą Šiaulių universitete, gauti rezultatai gali būti naudojami kaip pagrindas sudarant kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi planus. Analizuojant žmogiškųjų išteklių vertinimo metodus atsižvelgiama į jų pritaikymo galimybes.

Visi personalo vertinimo metodai gali būti klasifikuojami pagal įvairius kriterijus.

Pagal vertinimo pobūdį skiriamas individualus personalo darbo vertinimas ir darbuotojų vertinimas lyginant vieną su kitu.

Individualiais personalo vertinimo metodais yra vertinama atskiro darbuotojo veikla, jo stipriosios ir silpnosios pusės. Prie šių metodų galima priskirti tokius, kaip vertinimo (pažymių) skalės – taikydamas šį metodą, vertintojas savo nuomonę apie vertinamąjį pagal pateiktą vertinimo kriterijų sistemą išreiškia skaičiais arba žodžiais (puikiai, patenkinamai, neblogai ir pan.), kontroliniai lapai – šiuo atveju vertintojas savo nuomonę išreiškia loginiais teiginiais, kiekvienam vertinimo sistemos kriterijui atrinka tą teiginį, kuris labiausiai tinka vertinamajam darbuotojui, aprašomasis vertinimas, iš anksto aprašytų elgesio variantų įvertinimas, priverstinis pasirinkimas, vertinimas pagal tikslus.

Lyginant darbuotojus tarpusavyje nustatoma jų veiklos kokybė kitų darbuotojų atžvilgiu. Šiuo atveju naudojami rangavimo, priverstinio paskirstymo, prioritetų suteikimo metodai.

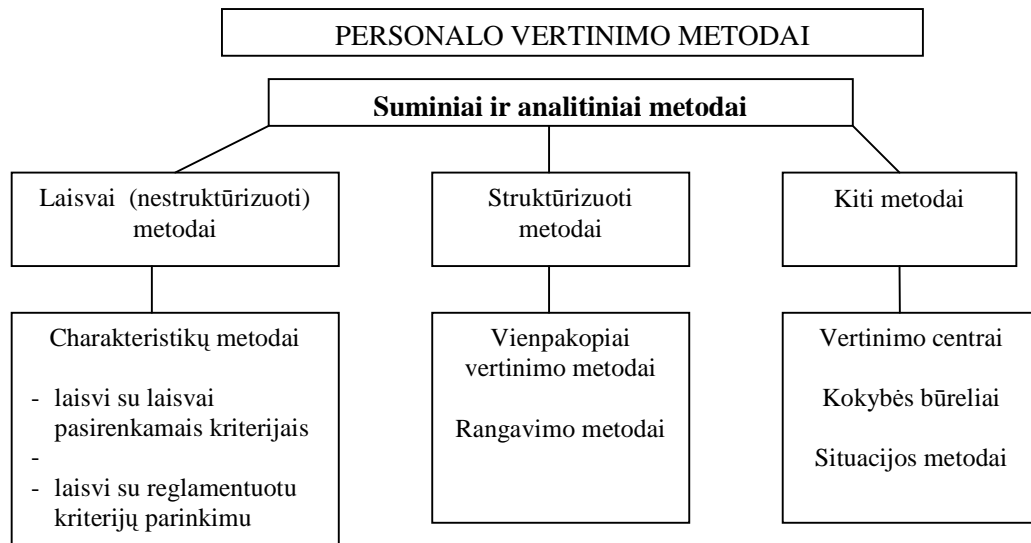
Pagal personalo vertinimo metodų paskirtį metodai skirstomi į dvi pagrindines grupes: orientuoti į praeitį ir orientuoti į ateitį (Lobanova L., 2008, p. 53).

Orientuotais į praeitį metodais vertinamas jau atliktas darbas. Vienas pagrindinių šių metodų trūkumų yra tas, kad praeityje atliktas darbas jau negali būti pataisytas. Tačiau įvertinus darbuotojų darbą galima išsiaiškinti padarytas klaidas ir nedaryti jų ateityje. Dažniausiai yra naudojami šie orientuoti į praeitį metodai: pažymių skalė, kontrolinis lapas, priverstinio pasirinkimo metodas, kritinių situacijų metodas, palyginamojo vertinimo metodas, iš anksto aprašytų elgesio variantų metodas, veiklos sferos apžvalgos metodas ir kt.

Orientuoti į ateitį metodai koncentruojasi į ateities veiksmus. taip įvertinamas darbuotojo potencialas bei numatomi tikslai ateičiai. Prie šių metodų priskiriami savęs vertinimo, vertinimo pagal tikslus, psichologinio vertinimo metodai.

Pagal vertinimo metodų pobūdį.

Vieną iš daugelio personalo vertinimo metodų klasifikacijų pateikia A. Sakalas (4 pav.). Čia išskiriamos pagrindinės trys metodų grupės: nestruktūrizuoti, struktūrizuoti bei kiti metodai. Dažniausiai literatūroje šios metodų grupės įvardinamos atitinkamai kokybiniai (aprašomieji), kiekybiniai ir kompleksiniai (tarpiniai) metodai (Sakalas A., 2003, p. 123).



4 pav. Personalo vertinimo metodų klasifikacija

Šaltinis: Sakalas, A. (2003). Vilnius, p. 123

1.4.1. Aprašomieji (kokybiniai) vertinimo metodai

Aprašomieji (kokybiniai) metodai remiasi laisvos charakteristikos formomis, o ne aiškiais kiekybiniais vertinimo rodikliais. Kokybiniai metodai:

- **Biografinis** – darbuotojų vertinimas pagal biografinius duomenis. Vertinime remiamasi biografija, anketa (vadovo laisva forma arba pagal nustatytus klausimus parašyta charakteristika). Pastebima, jog yra taikomi du charakteristikų metodo variantai: kai laisvai pasirenkamos vertinimo charakteristikos (laisvasis) ir kai pagal griežtai nustatytą kriterijų kompleksą (reglamentuotas) (Sakalas A., 2003, p. 123). Vertinant pagal laisvai pasirenkamas charakteristikas, stebėtojas laisvai pasirenka vertinimo kriterijus, vertinimo sistemą ir aprašymo būdą. Šio metodo taikymo pavyzdys – vadovo rašomos nestandartizuotos charakteristikos, jose, atsižvelgiant į tikslą, akcentuojami vieni ar kiti kriterijai. Nors šis variantas tariamai paprastas, skirtingų ekspertų vertinimo duomenų negalima lyginti, vertinimo rezultatai gana subjektyvūs: dažnai išaukštinamos ar užmiršamos tos savybės, kurios vertintojui atrodo svarbios ar nesvarbios. Vertinant pagal griežtai nustatytą kriterijų kompleksą minėtų trūkumų išvengiama. Taip yra, nes nustatomi kriterijai, kuriuos būtina įvertinti. Sudaroma kriterijų vertinimo skalė. Šiuo būdu užtikrinamas palyginamumas, darbuotojui galima išvesti suminį įvertinimo balą, nesvarbu, koks vertinimui naudotų kriterijų skaičius (Leonienė B., 2001, p.85).

- **Tikslinio valdymo metodas** (vertinamasis pokalbis) – tiesioginis vadovas kartu su kiekvienu darbuotoju suformuluoja konkrečius šio darbuotojo siekiamus tikslus, kuriuos būtų įmanoma ne tik aprašyti, bet ir susitikus su darbuotoju periodiškai aptarti jų įgyvendinimo eigą. Šis vertinimo metodas yra universalus. Gauti vertinimo rezultatai gali būti ir tiesiogiai siejami su darbo užmokesčio kitimu

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“ (atlyginimas gali didėti ar mažėti, atsižvelgiant į vertinimo rezultatus), ir neveikti tiesiogiai atlyginimo kitimo, bet leisti numatyti darbuotojo tobulinimo kryptis, kartu jį skatinti. Taikant šį metodą nereikia didelių finansinių investicijų (Dessler G., 2001, p. 192). Pagal R Hale, P. Whitlam (2009), Vertinamojo pokalbio metodas negali būti siejamas su atlyginimo kitimu, nes tuomet yra neįmanomas atviras pokalbis su darbuotoju apie jo darbo privalumus, trūkumus, stipriąsias bei silpnąsias savybes (Hale R., Whitlam P., 2009, p. 147). Taikant šį metodą pernelyg pabrėžiamas darbas su dokumentais ir formų pildymu, nustatoma per daug tikslų, dominuoja hierarchinis požiūris. Labai dažnai sistema tampa svarbesnė už siekiamą rezultatą (Hale R., Whitlam P., 2009, p. 25). Šis metodas gali būti lengvai pritaikomas viešajame sektoriuje, kadangi vertinimas čia dažniau siejamas su darbuotojų tobulinimosi numatymu. Šis metodas suteikia galimybę vadovui aptarti su darbuotoju ne tik jo darbo rezultatus, bet ir galimas jo tobulėjimo kryptis. Vertinamasis pokalbis gali būti taikomas tiek kaip pagrindinis darbuotojų vertinimo metodas, tiek kaip viena iš vertinimo proceso dalių (Rinkevičienė V., 2003, p. 22). Vertinamasis pokalbis turėtų vykti periodiškai (pavyzdžiui, kasmet). Jo metu atliekamas einamasis vertinimas ir jis padeda darbuotojams suformuluoti naujus tikslus. Toks vertinimas nereikalauja daug sąnaudų. Tuo tarpu išsami ir visapusiška vertinimo sistema reikalauja daug sąnaudų, nes reikia vertinamų asmenų sutikimo, vertinimas turi būti skaidrus ir aiškus, taip pat turi būti užtikrintas vertinimo anonimiškumas (Norbert T., Adrian R., 2004, p. 257-258).

- ***Elgsenos vertinimas*** – metodas, kuriuo vertinama darbuotojų elgsena. Taikant šį metodą, nustatoma, kaip darbuotojas turėtų elgtis, kad jo darbas būtų efektyvus. Vertinami ne tik fiziniai veiksmai, bet ir tai, kaip darbuotojas planuoja savo darbą, ar laiku atlieka užduotis, kaip aptarnauja klientus, elgiasi su bendradarbiais, vadovais ir t.t. (Baršauskienė V., 2007, p. 70; Dessler G., 2001, p. 191). Norint taikyti elgsenos vertinimo metodą, reikia apibrėžti konkrečius elgesio pavyzdžius darbe, kuriuos būtų galima pastebėti ir įvertinti, o ne bendro pobūdžio apibūdinimus ar savybes (Robbins P. S., 2003, p. 275).

Kokybiniai (aprašomojo pobūdžio) metodai gali būti ypač naudingi siekiant vadovavimo proceso gerinimo ir personalo ugdymo sistemos tobulinimo tikslų.

1.4.2. Kiekybiniai vertinimo metodai

Kiekybiniai metodai padeda įvertinti konkrečias darbuotojų savybes arba atliekamų darbų sudėtingumą. Kiekybiniams metodams būtina sąlyga – vertinimo rodikliai. Kiekybiniai metodai:

- ***Rangavimo (palyginamasis) metodas***. Vienas iš populiarių vertinimo būdų yra suranguoti darbuotojus nuo geriausio iki blogiausio pagal kurį nors vieną kriterijų ar kelis kriterijus. Taikant

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“ diferencijuojamą rangavimą, pakaitomis yra nustatomas pats geriausias ir pats blogiausias, toliau – antras pagal gerumą ir pagal blogumą ir taip tęsiama tol, kol į eilę sustatomi visi darbuotojai. Toks rangavimas įgalina nustatyti talentingus darbuotojus ir tuos, kuriems reikėtų kelti kvalifikaciją. Tačiau sunku numatyti, kuriose būtent srityse darbuotojui reikia kelti kvalifikaciją (Graham H. T., Bennett R.. 1991, p. 204). Palyginamieji metodai naudingi, jei žmogiškųjų išteklių vertinimo metu gauta informacija naudojama administraciniais tikslams: talentingiems ir gerai dirbantiems darbuotojams skiriamos premijos, prasčiau dirbantys apmokomi, perkeliami į kitas pareigas arba išskirtiniais atvejais atleidžiami iš pareigų. Tačiau palyginamuoju metodu gautų rezultatų neįmanoma susieti su organizacijos tikslais ir įgyvendinimu (Baršauskienė V., 2007, p. 70). Be to, reitingavimo metodas netinka tuomet, jei norima sureitinguoti didelę grupę žmonių, šio metodo trūkumu laikomas vertintojo subjektyvumas ir neaiškūs vertinimo kriterijai, kuriais remdamasis vadovas ranguoja darbuotojus, nėra aišku kuo geriausias darbuotojas skiriasi nuo paskutinėje vietoje likusio darbuotojo (Mathis R. L., Jackson J. H., 2001, p. 354; Graham H. T., Bennett R.. 1991, p. 204).

- **Nustatytų balų metodas** – nustatomas balų skaičius už tam tikrą kriterijų. Pasirinkus šį metodą, vertinamos organizacijai naudingos darbuotojų žinios, gebėjimai ir įgūdžiai. Dažniausiai skalėje įvardijamos konkrečios savybės (pvz., žinios, komunikaciniai įgūdžiai, iniciatyva, kūrybiškumas, vadovavimo įgūdžiai ir pan.) ir penkiabalėje sistemoje vertinama, kiek darbuotojas tokių savybių turi. Išsivysčiusiose pasaulio šalyse paprastai vertinami šie veiksniai: kvalifikacija, pastangos, atsakomybė, darbo sąlygos. Metodas subjektyvus, nelabai susijęs su konkrečiais darbo rezultatais, tačiau įgalina įvertinti žmogiškųjų išteklių potencialą (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006, p. 92; Vanagas P., 2009, p.361).

- Taikant **kritinių įvykių metodą** reikia registruoti neįprastai gerus ar nepageidaujamus darbuotojo su darbu aplinka susijusių poelgių pavyzdžius ir aptarti juos kartu su darbuotoju iš anksto numatytais laikotarpiais. Šis vertinimo metodas dažnai taikomas papildyti rangavimo metodui. Jis verčia vadovą galvoti apie savo pavaldinių vertinimą ištisus metus, nes kritinius įvykius reikia sukaupti, todėl rangavimas atspindi ne tik pastarojo laikotarpio darbuotojo veiklos rezultatus. Rašant nuolat papildomą kritinių įvykių sąrašą, kaupiami konkretūs pavyzdžiai, ką būtent darbuotojai gali padaryti, kad pašalintų savo darbo trūkumus, darbuotojui parodoma, kokie jo poelgiai yra nepageidautini, o kuriuos reikėtų tobulinti. Svarbiausiai yra paminėti tik konkrečius poelgius, o ne miglotai apibūdinti asmenybės savybes. (Dessler G., 2001, p. 191; Robbins P. S., 2003, p. 275). Tačiau šio metodo trūkumas yra tai, kad ne kiekvienas vadovas pastebi ir vienodai supranta, kuriuos darbuotojo darbus, savybes reikia pasižymėti. Kritiniams įvykiams žymėti, rašyti gali tekti išnaudoti nemažai darbo laiko (Mathis R. L., Jackson J. H., 2001, p. 355).

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

- **Grafinės vertinimų skalės metodas.** Grafinėje vertinimų skalėje išvardijami kriterijai ir jų vertinimai. Vadovas vertina savo pavaldinius, apveddamas ar pažymėdamas tą vertinimą, kuris pagal pasirinktąjį kriterijų geriausiai apibūdina pavaldinį. Vėliau susumuojami rezultatai pagal visus kriterijus (Dessler G., 2001, p. 188). Kriterijai yra vadinami pagal darbuotojo pareigybei keliamus reikalavimus, vertinant žiūrima ar apskritai darbuotojas turi tuos gebėjimus ir kokio lygio. Taip pat šalia galima rašyti papildomus komentarus, kodėl būtent taip vertinama (Mathis R. L., Jackson J. H., 2001, p. 352). Šis vertinimo metodas gali būti naudojamas siekiant nuspręsti, kuriuos darbuotojus reikia paskatinti pinigine forma, taip pat naudojamas sudarant darbuotojams kvalifikacijos kėlimo planus (Graham H. T., Bennett R., 1991, p. 204). Grafinės vertinimų skalės metodas nesuteikia, tokios išsamios informacijos kaip kritinių įvykių metodas, tačiau parengiant grafinę vertinimo skalę reikia mažiau laiko, naudojant jas galima atlikti tiek kiekybinę, tiek palyginamąją analizę (Robbins P. S., 2003, p. 275).

Kiekybiniai vertinimo metodai gali būti naudingi siekiant personalo įtraukimo proceso optimizavimo, darbo apmokėjimo pagal darbo rezultatus organizavimo, darbuotojų karjeros planavimo.

1.4.3. Kompleksiniai vertinimo metodai

Kompleksiniai (tarpiniai) - tai metodai, kuomet pagal pirmines aprašomąsias charakteristikas pateikiama ir kai kurių skaitmeninių vertinimų. Kompleksiniai vertinimo metodai gali būti naudingi siekiant visų personalo vertinimo tikslų. Kombinuotų būdų grupei priklauso (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006, p. 92):

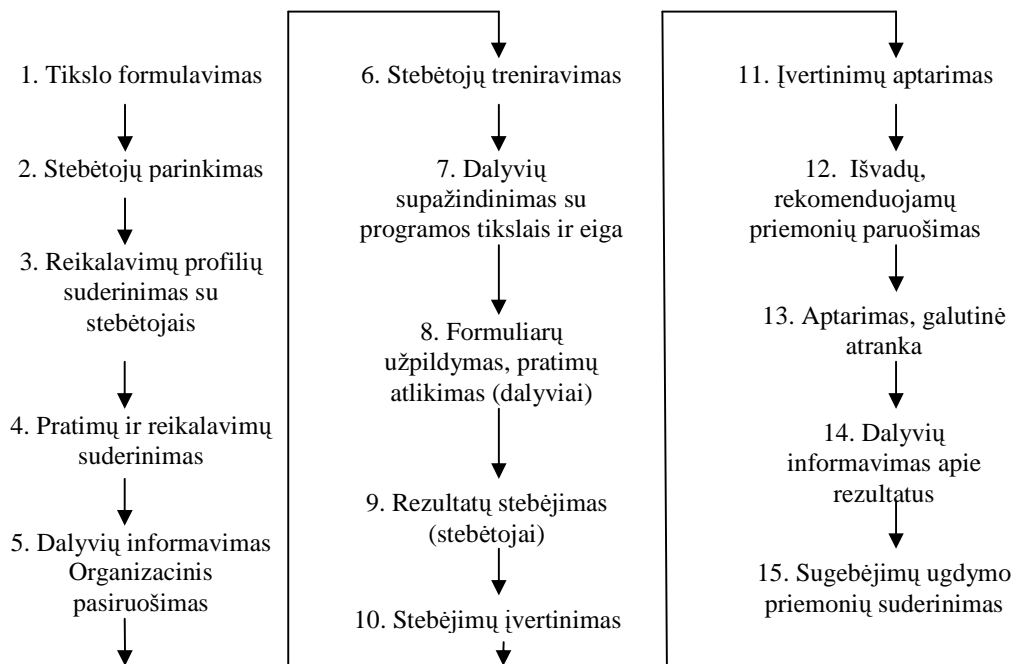
- **Suminių rodiklių metodas** – darbuotojų savybių įtakos atliekamam darbui vertinimas ekspertiniu būdu, normuojant vertinimo kriterijus tam tikroje skalėje;
- **Nustatyto darbuotojų grupavimo, arba priverstinio suskirstymo, metodas** – darbuotojai skirstomi į atskiras grupes, remiantis tam tikrų ribotų kriterijų skaičiumi;
- **Testavimo metodas** – specialiais testais yra nustatomos žinios, gebėjimai ir asmeninės savybės, potencialios galimybės praktiškai vykdyti tam tikras užduotis.

Šiuo metu darbuotojai vis dažniau vertinami pasitelkiant ištisą metodų kompleksą. Tada juos galima įvertinti visapusiškai. Čia išskiriamas **įvertinimo centrų metodas** (Byham W. C., 2006, p. 4). Įvertinimo centras yra sisteminis, smulkiai suplanuotas, daugiadienis personalo atrankos ir ugdymo metodas. Teoriniu požiūriu įvertinimo centrai padidina sprendimų patikimumą, nes vienu metu naudojama daugiau nei vienas metodas. Pagrindiniai įvertinimo centrų privalumai – sudaroma galimybė darbuotoją pamatyti skirtingose situacijose, kur jis sprendžia skirtingas užduotis ir problemas,

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“
 vertinimo metodai varijuojami, priklausomai nuo reikalingų kriterijų įvertinimo, vertinimui būdingas kompleksiskumas, vertinime dalyvauja daugiau nei vienas vertintojas, o tai padidina objektyvumo lygį. (Sakalas A., Šilingienė V., 2000, p.139; Hale R., Whitlam P., 2009, p. 88).

Įvertinimo centrai naudojami siekiant atrinkti personalą, norint planuoti darbuotojų karjerą, išsiaiškinti darbuotojų privalumams ir trūkumams, tobulintinas darbo sritis. Nustačius, kokie yra darbuotojų trūkumai, galima sudaryti individualias mokymo programas, organizuoti jų mokymus (Красностанова М. В., Осетрова Н. В., Самара Н. В., 2007, p. 56; Skiauterienė I., 2001, p. 1).

Įvertinimo centrų organizavimo ir taikymo procedūra (Sakalas A., 2003, p. 115) parodyta 5 paveiksle. Vertinama ne tik formali, bet ir neformali elgsena; kaip elgiamasi laisvalaikiu, valgant, nes vertinamieji ir stebėtojai kelias dienas gyvena kartu.



5 pav. Įvertinimo centrų organizavimo ir taikymo procedūra
 Šaltinis: Sakalas, A. (2003). Vilnius, p. 129

Pasiruošimo fazėje labai svarbu darbo vietų aprašymai, reikalavimų profiliai, kurie pateikiami įmonės vadovybės ir suderinami - aptariami su stebėtojais. Pagal juos numatoma įvertinimo centre naudotinų pratimų nomenklatūra.

Parinkti pratimai atliekami ribotą laiką, jų rezultatus stebėtojai vertina pagal tarpusavyje suderintą metodiką. Galutiniame etape, parengus kiekvieno darbuotojo vertinimo lapą ir palyginus reikalavimų ir kandidatų savybių profilius, nustatomas tinkamiausias kandidatas. Svarbu, kad tuo darbas nesibaigia.

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

Su kiekvienu kandidatu kalbama individualiai, nurodomos klaidos, teigiamos ir neigiamos savybės ir suderinamas priemonių planas, kuris padėtų išvengti trūkumų.

Didžiausias įvertinimo centro privalumas, kad galima varijuoti vertinimo metodus, priklausomai nuo vertinamų kriterijų, vertinimui būdingas kompleksiskumas. Vertinant naudojama ne vienas o keletas įvairių vertinimo metodų (Byham W. C., 2008, p. 1). Tokiu būdu apie vertinamuosius darbuotojus gaunama žymiai daugiau informacijos negu kitais metodais, bet vertinimo centrai yra labai brangūs todėl, kad jie turi būti kruopščiai suprojektuoti, kad tiktų organizacijos ypatingiems reikalavimams ir todėl, kad jie užima didelę vadybos laiko dalį (Graham H. T., Bennett R., 1991, p. 207).

360° grįžtamojo ryšio metodas. Taikant 360° grįžtamąjį ryšį informacija apie darbuotoją surenkama iš jo vadovų, pavaldinių, kolegų, vidaus ar išorės klientų; šis metodas darosi vis populiariesnis. Paprastai jis taikomas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, o ne priimti sprendimams dėl atlyginimo didinimo (Dessler G., 2001, p. 188; Alonderienė R., Bakanauskienė I., 2004, p. 22; Potentialentfaltung durch 360 Grad Feedback).

360° grįžtamojo ryšio tyrimas kaip darbuotojų kompetencijų vertinimo metodas yra pakankamai naujas personalo valdymo srityje. Tačiau jo panaudojimas organizacijose sparčiai auga. Personalo Vystymo Instituto tyrimų duomenimis 11 proc. JAV organizacijų 2004 m. tyrė savo vadovus 360° grįžtamojo ryšio metodu. 2005 m. šį instrumentą naudojo jau 30 proc. JAV organizacijų.

360° grįžtamojo ryšio metodu vertinamos organizacijai svarbios darbuotojo kompetencijos (profesinės, bendrosios, vadovavimo ir lyderystės). Šis metodas leidžia darbuotojui pamatyti, kaip jo paties savęs vertinimas skiriasi nuo kitų organizacijos žmonių nuomonės apie jį. Yra įprasta, kad daugumoje organizacijų darbuotojus metų gale ar pradžioje vertina tiesioginiai vadovai. 360° tyrimas leidžia gauti gana objektyvią informaciją apie save, nes darbuotojo elgesį, kompetenciją vertina įvairūs, su darbuotoju kartu dirbantys žmonės. Darbuotojas vertina save, atsakydamas į tuos pačius klausimus apie savo kompetencijas kaip ir jo vadovas, kolegos, pavaldiniai apie jį (Mathis R. L., Jackson J. H., 2001, p. 350; Kreitner R., Kinicki A., Buelens M., 2002, p. 242). Kiekvienas teiginys įvertinamas skalėje, pvz.: nuo 1 iki 7. Dažnai tyrime prašoma parašyti komentarus, kad būtų galima geriau suprasti kiekybinį įvertinimą. Tyrimas anonimiškas. Gavęs savo rezultatus darbuotojas negali sužinoti, kas tiksliai iš kolegų ar pavaldinių įvertino jį vienaip ar kitaip. Dažniausiai savo tyrimo rezultatus mato tik pats asmuo. Kartais dar ir jo tiesioginis vadovas (Stankevičienė S., 2007, p. 1).

Kiekvienas iš nagrinėtųjų vertinimo metodų turi savų privalumų ir trūkumų. Kadangi darbuotojų veiklos vertinimas yra neatskiriama žmogiškųjų išteklių vadybos dalis, svarbu žinoti įvairių vertinimo

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“ metodų stipriąsias ir silpnąsias puses bei konkretaus vertinimo būdo efektyvaus pritaikymo galimybes ir būdus, norint sumažinti vertintojo asmenybės bei su ja susijusių vertinimo klaidų įtaką galutiniams rezultatams. Stengiantis parinkti efektyviausią vertinimo metodą ar jų rinkinį, derėtų atsižvelgti į vertinimo sistemos tikslus, vertinimo objektą, organizacijos dydį ir reikmes. Svarbiausia, kad vertinimo metodika būtų suprantama tiems, kas ja naudosis bei ja remiantis bus vertinami – be šių žmonių supratimo ir idealiai suprojektuota veiklos vertinimo sistema gali būti pasmerкта žlugti.

Metodų patikimumas yra nevienodas. Patikimumas svyruoja nuo 20% iki 70%. Pakankamai patikimi yra tikslinio valdymo, nustatytų balų, grafinio profilio, koeficientų metodai. Geriausia derinti tarpusavyje kelis metodus (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 92-93).

Konkretaus metodo pasirinkimas priklauso nuo konkrečios vertinimo situacijos ir nuo to, kaip numatoma panaudoti vertinimo išvadas. Efektyviausia yra pasirinkti tokį metodą, kuris leistų įvertinti darbuotojo kompetenciją, asmenines savybes, tobulėjimo galimybes bei pasiektus rezultatus.

Apibendrinant išanalizuotą teoriją žmogiškųjų išteklių vertinimo aspektu, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių vertinimas organizacijoje gali būti vykdomas siekiant įvairių tikslų: siekiant suformuoti personalo rezervą, norint patikrinti, kokius organizacija turi darbuotojus, kokių trūksta, siekiant išsiaiškinti darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias savybes bei sudarant jų kvalifikacijos kėlimo ar mokymosi planus. Atsižvelgiant į iškeltą žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslą formuojama vertinimo sistema, kurioje turi atsispindėti: kas bus vertinama (vertinimo turinys); kas atliks vertinimą (vertintojai); kokiais metodais vertinama; kaip dažnai bus atliekamas vertinimas. Atlikus vertinimą, remiantis gautais rezultatais, turi būti priimamas atitinkamas sprendimas – paaukštinimas ar perkėlimas į žemesnes pareigas, planuojamas darbuotojo mokymas, kvalifikacijos kėlimas. Analizuojant žmogiškųjų išteklių vertinimo metodus daugiausiai randama pavyzdžių, kaip jie sėkmingai pritaikomi verslo sektoriuose. Tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje yra naudinga pasiremti verslo sektoriaus patikrintais metodais ir juos pritaikyti organizacijose.

Remiantis sukaupta ir išanalizuota literatūra, praktinėje darbo dalyje siekiama išanalizuoti esamą vertinimo situaciją bei galimybes vertinti ŠU studijas organizuojančius ir aptarnaujančius darbuotojus. Atsižvelgiant į teorijoje išskirtus žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo etapus, vertinimo proceso struktūrą yra sukurta anketa, kuri plačiau apibūdinama tyrimo metodikos skyriuje.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo instrumentų pagrindimas

Šio tyrimo tikslas yra išanalizuoti personalo vertinimo specifiką ir pateikti rekomendacijas ŠU studijas organizuojančiam ir aptarnaujančiam personalui vertinti. Atliekant tyrimą naudoti kokybiniai ir kiekybiniai metodai. Siekiant išanalizuoti esamas sąlygas studijų aplinkos personalui vertinti ŠU, atliekama valstybės teisinių dokumentų, Šiaulių universitete veikiančių, valstybės ir organizacijos dokumentų analizė. *Dokumentų analizės metodas* – pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai (Tidikis R., 2003, p. 488). Dokumentai gali būti oficialūs ir asmeniniai. Patikimesni yra oficialūs dokumentai, jie yra sukuriami įvairiose administravimo institucijose administraciniams tikslams. Naudojant dokumentų analizės metodą būtina suformuluoti atrankos mastą ir atrinkti informacijos šaltinius (Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V., 2008, p.48). Šiame darbe analizuojami vidiniai organizacijos dokumentai: Šiaulių universiteto kolektyvinė sutartis, Šiaulių universiteto darbuotojų darbo apmokėjimo nuostatai, Šiaulių universiteto darbuotojų kvalifikacijos kėlimo nuostatai, Šiaulių universiteto statutas, Šiaulių universiteto vidaus darbo tvarkos taisyklės, Šiaulių universiteto studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų pareigybės aprašymai, Šiaulių universiteto pajamų ir išlaidų ataskaitos. Duomenų analizei taikytas kokybinės (content) turinio analizės metodas.

Šiame tyrime naudojamas apklausos metodas, siekiant išsiaiškinti studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų nuomonę apie vertinimo procesą, tikslą bei galimybes ŠU. Socialiniuose moksluose apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas. *Apklausa* – tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondantai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į pateiktus klausimus. Atskirais atvejais tyrėjai taiko paštą ir telefoną. Šiame tyrime anketa buvo platinama elektroniniu paštą bei dalinama tiesiogiai darbuotojams.

Anketinis metodas leidžia gauti konkretesnius duomenis. Vienu metu galima apklausti didelį kiekį žmonių. Taikant anketavimą, kaip sociologinės informacijos rinkimo būdą, respondantai patys (raštu) atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus. Ši apklausos lapą apklausiamasis užpildo savarankiškai pagal nurodytas taisykles (Kardelis K., 2002, p. 180). Anketos gali būti įvairios: Oficiali anketa – atsakęs į klausimus asmuo pasirašo savo vardą ir pavardę ir pateikia kitų duomenų. Anoniminė (bevardė) anketa – atsakęs asmuo lieka nežinomas. Šiame tyrime buvo pildomos anoniminės anketos. Pagal atsakymų formą anketos gali būti uždaros, atviros, pusiau atviros. Uždaroje yra parašyti klausimai ir atsakymai. Atsakančiajam reikia tik pasirinkti vieną jų. Atviroje anketoje atsakymų nėra

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“ arba jie tik orientaciniai, atsakantysis paprastai rašo savo atsakymą (Tidikis R., 2003, p. 474-476). Tyrimo anketoje naudotas vienas atviro tipo klausimas, visi likę klausimai yra uždaro tipo.

Taigi siekiant kokybiškų rezultatų ir objektyvių duomenų, buvo pasirinkti du pagrindiniai tyrimo metodai: apklausa ir dokumentų analizė, tai leido gauti patikimesnius duomenis, juos palyginti.

2.2. Tyrimo instrumento aprašymas

Šio tyrimo anketa (žr. 1 priedas) susideda iš demografinio ir diagnostinio bloku, anketos demografinis blokas sudarytas iš klausimų, skirtų informacijai apie respondentų lytį, amžių, darbo stažą, išsilavinimą, karjeros pokyti organizacijoje surinkti. Diagnostinis klausimyno blokas skirtas išsiaiškinti respondentų nuomonę apie darbuotojų vertinimo procesą, jo tikslą ir galimybes Šiaulių universitete. Pateiktų diagnostinio bloko teiginių vertinimui buvo pasirinkta ranginė skalė: „Tikrai taip“, „Lyg ir taip“, „Nežinau“, „Lyg ir ne“, „Tikrai ne“. Diagnostinis klausimyno blokas, padėjęs nustatyti darbuotojų nuomonę apie vertinimo galimybes ŠU apėmė 5 dalis, pirmoji dalis skirta išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie esamą vertinimo situaciją Šiaulių universitete. Antruoju diagnostinio klausimyno bloku siekiama išskirti pagrindinius žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslus, kurių turėtų būti siekiama vertinant ŠU studijas organizuojantį ir aptarnaujantį personalą. Sekančios trys diagnostinio klausimyno dalys yra sudarytos remiantis bendra vertinimo sistemos struktūra (Sakalas A., Šilingienė V., 2000, p. 140; Rinkevičienė V., 2003, p. 21): tai yra *kas bus vertinama* (darbo rezultatai, darbo kokybė, elgesys, asmeninės savybės, kvalifikacija, kompetencijos), *kas atliks vertinimą* (vadovai, nepriklausomi vertintojai, kolegos ir kt.), *kokiu būdu vertinama* (vertinimo pokalbiai, testai, kritinių įvykių ir kt. metodai) ir *kada vertinama* (kaip dažnai bus atliekamas vertinimas). Gale anketos pateikiamas vienas atviro tipo klausimas, kuriuo respondantai gali išsakyti savo nuomonę, pateikti pasiūlymus dėl ŠU studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo vertinimo.

2.3. Tyrimo imties charakteristika

Vienas svarbiausių imties sudarymo reikalavimų yra reprezentatyvumas, nes būtent ši charakteristika lemia, ar ištyrus imtį galima padaryti patikimas išvadas apie visą populiaciją. Tačiau didelės imtys naudojamos retai, kadangi panašaus patikimumo informaciją galima gauti ir iš vidutinio didumo imčių, nes reprezentatyvumas priklauso ne tiki nuo imties didumo, bet ir nuo jos sudarymo metodo (Čekanavičius V., Murauskas G., 2002, p. 272).

Šio tyrimo tikslas išanalizuoti žmogiškųjų išteklių vertinimo proceso specifiką organizacijoje ir numatyti galimybes ŠU studijas organizuojančiam ir aptarnaujančiam personalui vertinti. Todėl tyrimo

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“ respondentai buvo ŠU studijas organizuojantis ir aptarnaujantis personalas. Formuojant tyrimo imtį į studijas organizuojantį ir aptarnaujantį personalą nebuvo įtraukti administracijos darbuotojai, taip pat neįtraukti pagal terminuotas darbo sutartis dirbantys darbuotojai pvz.: projektų darbuotojai. Tyrimo imtį sudaro tik pagrindinėse pareigose dirbantis studijas organizuojantis ir aptarnaujantis personalas.

Taikant V. Paniotto formulę (Паниотто В. И., Максименко В. С., 2003), imtis gali būti skaičiuojama taip:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

Čia: n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje,
 N – generalinė aibė,
 Δ – paklaidos dydis.

Apskaičiuojama Šiaulių universiteto studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo tyrimo imtis:

Tarkime, kad mus tenkina 94 proc. patikimumas, tai Δ = 0,06; N=233;

$$n = \frac{1}{0,06^2 + \frac{1}{233}} = \frac{1}{0,0078918} = 127;$$

Siekiant didesnio duomenų patikimumo, šiame tyrime iš viso apklausta 136 studijas organizuojantys ir aptarnaujantys darbuotojai. Iš jų 22,1% vyrai ir 77,9% moterų. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių: 2,9% apklaustųjų atstovauja amžiaus grupę iki 20 metų, 33,8% - 21-30 metų, 34,6% - 31-40 metų, 23,5% - 41-50 metų, 5,1% respondentų priklauso 51-65 metų amžiaus grupei. Apklaustųjų išsilavinimas yra labai aukštas: 86,8% turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 10,3% turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Didžioji dalis respondentų (48,5%) ŠU dirba iki 5 metų. Nuo 6 iki 10 metų dirba 27,9% darbuotojų, nuo 11 iki 15 metų dirba 11% darbuotojų, nuo 16 iki 20 metų dirba 8,8% darbuotojų ir tik 3,7% darbuotojų dirba virš 20 metų. 34,6% darbuotojų dirba tose pačiose pareigose nuo pat įsidarbinimo dienos, 33,8% darbuotojų kilo pareigose, o į žemesnes pareigas perėjo dirbti 5,9% darbuotojų, 24,3% darbuotojų derina darbą studijų aplinkoje su pedagoginiu darbu.

2.4. Tyrimo procedūrų organizavimas ir tyrimo etika

Siekiant numatyti vertinimo organizavimo galimybes ŠU studijas organizuojančiam ir aptarnaujančiam personalui vertinti anketa buvo platinama šiam personalui. Didžioji dalis anketų buvo platinama elektroniniu paštu, specialiai tam sukurta atskira elektroninė pašto dėžutė, iš kurios buvo siunčiami ir atgal į ją gaunami laiškai su užpildytomis anketomis. Kita dalis anketų buvo duodama tiesiogiai respondentams į rankas užpildyti. Iš viso buvo išplatinta 170 anketų iš jų 34 nesugrįžo. Daugiausiai negrįžo anketos, kurios buvo siųstos elektroniniu paštu.

Apklausos metu surinkti pirminiai duomenys buvo apdoroti SPSS programa, grafikai braižyti Excel programa. Duomenų analizei atlikti naudotas aprašomosios statistikos metodas. Aprašomoji statistika padeda patogiai, apibendrintai ir suprantamai aprašyti didelius duomenų kiekius.

Atliekant tyrimą buvo laikomasi etinių reikalavimų. Literatūroje išskiriamos keturios pagrindinės etiško tyrimo problemos: privatumas, anonimiškumas, konfidencialumas ir apgaulė. Visų pirma atliekant apklausą elektroniniu paštu, respondentams buvo siunčiami laiškai su prašymu sudalyvauti tyrime. Laiške buvo nurodytas tyrimo tikslas, tiriamieji, tyrimo metu gautų rezultatų panaudojimas. Respondentams palikta teisė ir neatsakinėti į anketas. Norint išsaugoti respondentų anonimiškumą, kurie anketas siuntė elektroniniu paštu, jos buvo išsaugomas jas numeruojant eilės tvarka.

Atliekant dokumentų analizę buvo itin svarbu laikytis konfidencialumo principo, kadangi buvo analizuojama, kiek darbuotojų gauna įvairias vienkartinės pinigines išmokas, priedus. Aiškinantis šiuos aspektus buvo pateikiami tik darbuotojų skaičiai, ir tekstai, už kokius konkrečius darbus mokami papildomi pinigai, neparodant nei kokia suma, nei kokiame padalinyje dirba darbuotojas.

3. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO STUDIJŲ APLINKOS PERSONALO VERTINIMO ORGANIZAVIMO ANALIZĖ

3.1. Šiaulių universiteto studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo apibūdinimas

Šiaulių universitetas (toliau – ŠU) yra Lietuvos aukštoji mokykla, kurios istorija prasideda 1939 m. ŠU yra klasikinis universitetas, kuriame veikia *aštuoni fakultetai* (Edukologijos (EF), Gamtos mokslų (GMF), Humanitarinis (HF), Matematikos ir informatikos (MIF), Menų (MF), Socialinės gerovės ir negalės studijų (SGNF), Socialinių mokslų (SMF), Technologijos (TF), taip pat veikia Tęstinių studijų institutas (TSI) (žr. 2 priedas).

Pagal ŠU statutą universiteto personalą sudaro dėstytojai, mokslo darbuotojai, administracijos ir kiti tarnautojai, universiteto administraciją sudaro universiteto ir jo padalinių vadovai bei vadovų pavaduotojai. Pagal ŠU vidaus darbo tvarkos taisykles universiteto personalą sudaro administracijos darbuotojai, dėstytojai, mokslo darbuotojai, studijas ir mokslą organizuojantys ir aptarnaujantys darbuotojai, ūkio darbuotojai. Šiaulių universiteto darbuotojų kvalifikacijos kėlimo nuostatuose personalas yra išskirstytas į 4 grupes: dėstytojai, mokslo darbuotojai, administracijos darbuotojai, kiti darbuotojai, vadinasi čia į kitų darbuotojų sąvoką įeina ne tik studijų aplinkos personalas bet ir ūkio darbuotojai. Šiame dokumente būtų tikslinga kitus darbuotojus išskirti dar į dvi grupes, t.y., studijas organizuojantys ir aptarnaujantys darbuotojai ir atskira dalis - ūkio darbuotojai.

Remiantis išvardintais ŠU dokumentais, tikslingiausia personalą išskirti į 5 grupes, tai būtų dėstytojai, mokslo darbuotojai, administracijos darbuotojai, studijas organizuojantis ir aptarnaujantis personalas ir ūkio darbuotojai. Remiantis tokiu ŠU personalo skirstymu, buvo atrinktos tos pareigybės, kurios įeina į studijas organizuojantį ir aptarnaujantį personalą (žr. 3 priedas).

3.2. ŠU studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo esamos vertinimo situacijos analizė

Siekiant, kad tarnybinis algos koeficientas būtų nustatomas skaidriai ir objektyviai, darbdavys per pirmą metų pusmetį atlieka visų universiteto darbų (pareigybių) (išskyrus dėstytojų ir mokslo darbuotojų) įvertinimą, vadovaudamasis Darbo ir socialinių tyrimų instituto parengta ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos bei Lietuvos Respublikos trišalės tarybos aprobuota Darbų ir pareigybių vertinimo metodika, ISN 1648-6269. Priklausomai nuo įvertinimo, kiekviena darbo vieta (pareigybė) priskiriama vienai iš 25 tarifinių kategorijų ir nustatomas jai (patikslinamas) darbo užmokesčio koeficientas ir darbo užmokesčio lygis (Šiaulių universiteto kolektyvinė sutartis, 2008, p. 8).

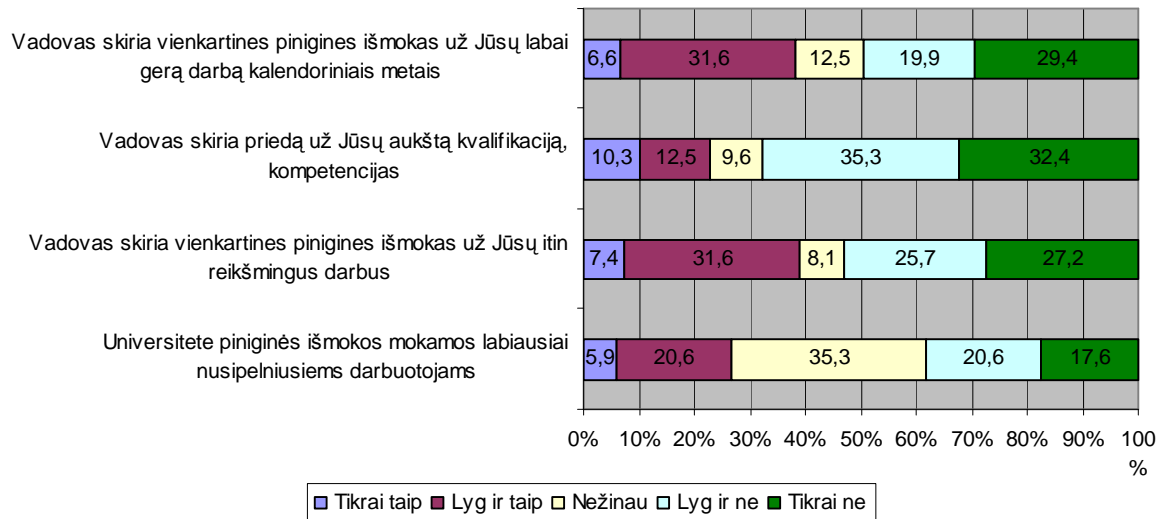
Naudojant Darbų ir pareigybių vertinimo metodiką, būtina atskirti *darbų (pareigybių) vertinimą*, kurio pagrindu visos darbo vietos (pareigybės) suskirstomos į atitinkamą tarifinių kategorijų skaičių pagal darbo sudėtingumą, nuo *darbuotojo*, užimančio konkrečią darbo vietą (pareigybę), veiklos efektyvumo bei profesionalumo ir kitų savybių vertinimo. Darbo vietos (pareigybės) vertė lemia pagrindinio (bazinio) darbo užmokesčio dydį, tuo tarpu *darbuotojo veiklos rezultatai gali būti vertinami ir kintama darbo užmokesčio dalimi*. Kuriant efektyvias, darbuotojus motyvuojančias darbo apmokėjimo sistemas, vienodai svarbų vaidmenį atlieka abu aukščiau minėti darbo apmokėjimo sistemos elementai (Šileika A. ir kt., 2004, p. 7). Kintamoji darbo užmokesčio dalis mokama ne už darbuotojo tiesioginį darbo rezultatą, bet už pastangas jam pasiekti. Čia akcentuojami ne kiekybiniai, o kokybiniai darbo aspektai, asmeninės darbuotojo savybės bei jo elgsena. Kintamoji darbo užmokesčio dalis skatina dirbti kokybiškai, tobulėti kaip asmenybei, specialistui Sakalas A., Šilingienė V., 2000, p. 138.

Atliekant dokumentų analizę buvo siekiama išsiaiškinti esamą žmogiškųjų išteklių vertinimo situaciją ŠU. Šiaulių universiteto darbuotojų kvalifikacijos kėlimo nuostatuose rašoma, kad šiais nuostatais remiamasi vertinant administracijos ir *kitų darbuotojų* profesinę veiklą. *Kitų darbuotojų* sąvoka apima ir studijas organizuojantį ir aptarnaujantį personalą, tačiau kaip jis yra vertinamas? Administracijos darbuotojai, kuriuos sudaro padalinių vadovai ir pavaduotojai, yra vertinami, jie turi kasmet pateikti veiklos ataskaitas. Pedagoginis ir mokslo personalas vertinamas atestacijos būdu (Šiaulių universiteto mokslo darbuotojų, kitų tyrėjų ir dėstytojų atestavimo ir konkursų pareigoms eiti nuostatai, 2008). Šiaulių universiteto studijas organizuojantys ir aptarnaujantys darbuotojai formaliai nėra vertinami, tačiau ŠU kolektyvinėje sutartyje numatyti jų skatinimo būdai. Skatinimas už atliktus darbus gali būti traktuojamas kaip vertinimas.

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

Pagal Šiaulių universiteto kolektyvinės sutarties 3.2 punktą darbdavys, neviršydamas darbo užmokesčio fondo ir vadovaudamasis Vyriausybės nutarimais, gali darbuotojams mokėti priedus ir priemokas iki 100% tarnybinio atlyginimo dydžio. Priedai mokami už vadovaujamas pareigas, aukštą kvalifikaciją, skubių ar sudėtingų darbų (užduočių) vykdymą. Priemokos mokamos už papildomus darbus, laikinai neesančių darbuotojų funkcijų (pareigų) vykdymą. Atostogaujantį ar sergantį darbuotoją vaduoja kiti darbuotojai, kiekvienam iš jų mokama jo atlyginimo dalis, proporcinga atliekamo darbo vaduojant dydžiui (Šiaulių universiteto kolektyvinė sutartis, 2008, p. 8). Taip pat yra nurodoma, kad neviršijant darbo užmokesčio fondo ir vadovaujantis Vyriausybės nutarimais bei Universiteto darbuotojų darbo apmokėjimo nuostatais, gali būti mokamos vienkartinės išmokos iki 100% tarnybinio atlygio dydžio, skirtos darbuotojams skatinti už labai gerą darbą kalendoriniais metais, darbuotojui atlikus vienkartinę ypač svarbią užduotį, įstatymo nustatytų valstybinių ir kitų švenčių progomis, darbuotojui išeinant į pensiją (Šiaulių universiteto kolektyvinė sutartis, 2008, p. 9).

Atliekant darbuotojų apklausą, buvo siekiama išsiaiškinti kiek studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų gauna priedus, vienkartinės pinigines išmokas ir apskritai ar tas išmokas gauna tie darbuotojai, kurie jų nusipelno. Iš pateiktų duomenų (žr. 6 pav.) matyti, jog priedai bei vienkartinės pinigines išmokas dažnai mokamos ne tiems darbuotojams, kurie jų labiausiai nusipelno.



6 pav. Priedų, vienkartinių piniginių išmokų mokėjimas darbuotojams (%) (N=136)

Atliekant dokumentų analizę buvo paskaičiuota (žr. 3 lentelė), kiek ŠU studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų gauna priedus už aukštą kvalifikaciją, už skubių, svarbių ar sudėtingų darbų (užduočių) vykdymą, vienkartinės pinigines išmokas už labai gerą darbą kalendoriniais metais, už ypač svarbias užduotis.

3 Lentelė

ŠU studijas organizuojantys ir aptarnaujantys darbuotojai, gaunantys priedus, vienkartinės pinigines išmokas

Priedo, vienkartinės piniginės išmokos paskirtis	Darbuotojų skaičius (vnt.)	
	2007 m.	2008 m.
Priedai už aukštą kvalifikaciją	0	2
Priedai už skubių, svarbių ar sudėtingų darbų (užduočių) vykdymą	1	11
Vienkartinės piniginės išmokos už labai gerą darbą kalendoriniais metais	55	15
Vienkartinės piniginės išmokos už vienkartinės ypač svarbias užduotis	17	9
IŠ VISO:	73	37

Iš pateiktų duomenų matyti, kad darbuotojams yra mokamos vienkartinės piniginės išmokos bei priedai. Mažiausiai darbuotojų gauna priedus už aukštą kvalifikaciją. Tai patvirtina ir 6 pav. duomenys, didžioji dalis darbuotojų teigia negaunantys priedų už aukštą kvalifikaciją. Daugiau darbuotojų tvirtina gaunantys vienkartinės pinigines išmokas už itin reikšmingus darbus (Tikrai taip 7,4%; Lyg ir taip 31,6%), bei už gerą darbą kalendoriniais metais (Tikrai taip 6,6%; Lyg ir taip 31,6%). Mokant vienkartinės pinigines išmokas už labai gerą darbą kalendoriniais metais, išmoka nėra detalizuojama, prie išmokos detalizavimo parašoma, kad mokama už gerą darbą kalendoriniais metais. Mokant vienkartinės išmokas už vienkartinės ypač svarbias užduotis bei priedus už skubių, svarbių ar sudėtingų darbų (užduočių) vykdymą yra detalizuojama, už kokius būtent darbus skiriami papildomi pinigai. Pavyzdžiai, už ką gali būti skiriami priedai, vienkartinės piniginės išmokos, yra pateikiami 4 lentelėje.

4 Lentelė

Priedų, vienkartinių piniginių išmokų detalizavimo mokėjimo pavyzdžiai

	TEKSTAI
Priedai už skubių, svarbių ar sudėtingų darbų (užduočių) vykdymą	<ul style="list-style-type: none"> • Už ŠU 2009-2011 strateginio veiklos plano projekto ekonominės dalies bei 2009 m. biudžeto projekto skubų parengimą. • Darbas viešųjų pirkimų komisijoje: protokolų rengimas, ataskaitų rengimas viešųjų pirkimų tarnybai prie LR, konkursų skelbimas viešųjų pirkimų portale ir pan. • Darbas viešųjų pirkimų komisijoje: skubių/svarbių raštų rengimo į užklausas pretenzijas ir pan., tiekėjų pateiktų pasiūlymų kvalifikacijos vertinimo. • Universiteto tarnybinių telefonų Bitės ir Omnitel tinkle paslaugų administravimą. Ilgalaikio ir trumpalaikio turto dokumentų tvarkymas. Komandiruočių tvarkymas. • Mokslo žurnalo „Jaunųjų mokslininkų darbai“ rengimas spaudai. Internetinio puslapio „Mokslas“ informacijos tvarkymas. • Priėmimo į universitetą taisyklių derinimas, informacinių lentelių, ataskaitų teikimas ŠMM; Studentų studijų sutarčių tikrinimas, dėstytojų valandininkų išdirbtų valandų apskaitos registracija. • Nenumatytų skubių autorinių sutarčių tvarkymas; darbas viešųjų pirkimų komisijoje, tiekėjų pretenzijų nagrinėjimas. • Už projekto „Ekonomika ir darbo pasaulis“ apskaitą. • Už socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų parengimą ir pristatymą socialinio darbo apsaugos ministerijai patvirtinimui. • Už filmo „Studijos virtualioje aplinkoje“, skirto Šiaulių aukštosios mokyklos 60-mečiui, montavimo darbus.

Vienkartinės piniginės išmokos už vienkartinės ypač svarbias užduotis	<ul style="list-style-type: none">• Už sėkmingą ES SF finansuoto projekto „Biblioreg: Akademinė biblioteka kuria besimokantį regioną“ įgyvendinimą.• Už patalpų remonto priežiūrą ir organizavimą.• Už atostoginių ir atleidimų iš darbo didelio srauto skaičiavimų per 2008 birželio mėn.• Strateginių dokumentų studijų klausimais rengimas, vadovavimas strateginių dokumentų (ŠU studijų kokybės strateginis planas) rengimui, darbas rengiant ŠU darbuotojų kvalifikacijos kėlimo nuostatus.• Už studijų programos Fizika ir informatika savianalizę.• Už papildomą darbą vykdant moksleivių priėmimą į „Fotono“ mokyklą.• Už savianalizės medžiagos rengimą.
--	--

Vienkartinių piniginių išmokų skyrimą už vienkartinės ypač svarbias užduotis galima traktuoti kaip kritinių įvykių metodą. Vadovas turi nuolat stebėti ir žymėti savo darbuotojų reikšmingus darbus, nepageidaujamus poelgius, žinių trūkumus. Vėliau už reikšmingus darbus turi būti atlyginama. Tai iš dalies ir daroma Šiaulių universitete, tačiau kitas klausimas kaip kiekvienas vadovas supranta *vienkartines svarbias užduotis*. Atliekant dokumentų analizę matyti, jog kartais vienkartinės piniginės išmokos skiriamos už svarbias užduotis, nors tas darbas įeina į darbuotojo pagrindines pareigas, pavyzdžiui, savianalizės medžiagos rengimas – šis darbas įeina į pagrindines katedros administratoriaus funkcijas, tokiu atveju tai yra netikslingas išmokos mokėjimas.

Atsižvelgiant į tai, kad darbo užmokestį sudaro ir kintama dalis, kuri gali būti mokama kaip priedai, premijos, galima būtų jas mokėti pagal vertinimo rezultatus. Šiaulių universiteto studijas organizuojančiam ir aptarnaujančiam personalui galima įdiegti premijų, priedų sistemą, susietą su darbo grupės ar visos organizacijos darbo rezultatais, už pasiekimus. Sudaryti planą darbų, nuopelnų, už kuriuos būtų teikiamos premijos, priedai. Šį sąrašą turėtų sudaryti organizacijos vadovybė, atsižvelgdama į darbuotojų nuomonę. Remiantis tokiu sąrašu, būtų efektyviausia skirti premijas, priedus. Darbuotojai būtų patenkinti išmokomis ir tuo pačiu būtų paskatinti siekti geresnių rezultatų ir motyvuoti, būtų išsaugoti didžiausią kompetenciją turintys darbuotojai, atlyginimo struktūra ir skatinimo taisyklės būtų teisingos ir priimtinos darbuotojams.

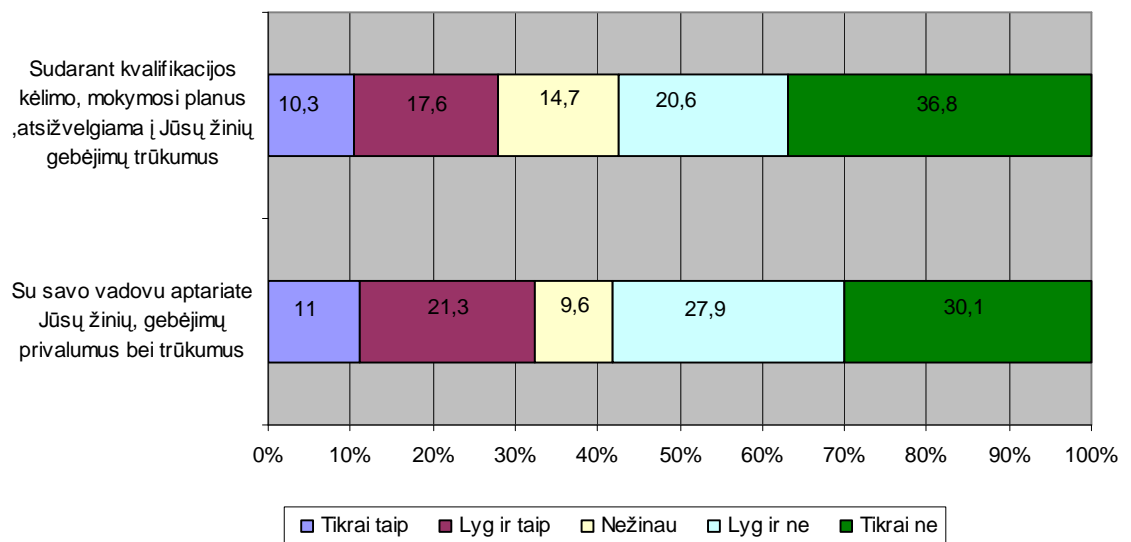
3.3. ŠU studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo kvalifikacijos kėlimas kaip vertinimo dalis

Šiuo metu personalo ugdymo dėmesio centre yra skirtingų kompetencijų, gebėjimų ugdymas, kurie yra grindžiami individualiu karjeros planavimu. Personalo ugdymas apima visas su išsilavinimu ir pareigybės raida susijusias priemones, skirtas visų lygių institucijos darbuotojų kvalifikacijai kelti. *Kvalifikacijos kėlimas yra būtinas, kad darbuotojai atitiktų ir dabarties, ir ateities reikalavimus.*

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

Sprendimas dėl poreikio taikyti ugdymo priemones remiasi turima informacija apie darbuotojus (pavyzdžiui, jų vertinimu), žiniomis apie organizacinių padalinių situaciją (pavyzdžiui, darbui keliamų reikalavimų analize) ir rinkos aktualijomis (pavyzdžiui, lavinimo produktų pasiūla bei darbo rinkos tendencijomis) (Norbert T., Adrian R., 2004, p. 274).

ŠU darbuotojų kvalifikacijos kėlimo nuostatuose nurodyta, kad visų universiteto padalinių vadovai sudaro sąlygas darbuotojams bent vieną kartą per penkerius metus pasinaudoti vienu iš kvalifikacijos kėlimo būdų. **Padalinių vadovai turi skatinti darbuotojus nuolat kelti kvalifikaciją, atsižvelgdami į darbuotojų kompetencijų stoką realizuojant padalinio veiklą.** Darbuotojams sudaromos sąlygos mokytis universitetuose, kolegijose, kvalifikacijos kėlimo kursuose ir seminaruose, o juos sėkmingai baigusiems esant galimybei suteikiamas darbas pagal atitinkamą kvalifikaciją. Pagal ŠU kvalifikacijos kėlimo nuostatus visi universiteto padaliniai turi sudaryti darbuotojų orientacinius kvalifikacijos kėlimo penkerių metų bei detalius vienu mokslo metų planus ir nuolat sekti, kaip jie vykdomi. Visų pirma norint išsiaiškinti kompetencijų, įgūdžių ar žinių stoką ir yra būtinas vertinimas, nes priešingu atveju nėra aišku, kurios srities kompetencijų, įgūdžių, žinių darbuotojams trūksta. **Remiantis vertinimo rezultatais turėtų būti sudaromi kvalifikacijos kėlimo planai.** Organizacijos gali pasirinkti mokymus, skirtus visiems darbuotojams, kai tuo tarpu, skirtingiems darbuotojams reikalingas skirtingų įgūdžių tobulinimas, todėl naudingiau išleisti darbuotoją į seminarą aktualia tema, nei apmokyti visą organizacijos personalą.



7 pav. Atsižvelgimas į darbuotojų poreikius, sudarant kvalifikacijos kėlimo planus (%) (N=136)

ŠU sudaro bendrus kvalifikacijos kėlimo planus (žr. 4 priedas), tačiau jie sudaromi bendru principu, nėra prieš tai atliekamas darbuotojų vertinimas, kad išsiaiškinti, ko jiems trūksta. Tai

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“ patvirtina ir apklausos duomenys (žr. 7 pav.) Tad šiuo atveju būtų galima teigti, kad universitetas kvalifikacijos kėlimo planus sudarinėja netikslingai. Žymiai efektyviau būtų, jeigu padalinių vadovai pasinaudodami vertimo pokalbio metodu įvertintų kiekvieną savo pavaldinį ir numatytų jo žinių, gebėjimų privalumus ar trūkumus. Remiantis gautais rezultatais būtų sudarinėjami kvalifikacijos kėlimo planai. Organizacija, norėdama pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus, turi sukurti efektyvią nematerialinio skatinimo sistemą, kuri padėtų pasiekti šiuos tarpusavyje susijusius tikslus (Sakalas A., Šilingienė V., 2000, p. 144):

- Maksimaliai panaudoti ir ugdyti darbuotojų sugebėjimus ir galimybes;
- Patenkinti darbuotojų profesinio tobulėjimo poreikius;
- Sudaryti sąlygas dirbti įdomų, atsakingą, darbuotojų polinkius ir galimybes atitinkantį darbą;
- Suformuluoti bendradarbiavimu, pasitikėjimu pagrįstus santykius;

Taigi ŠU sudarinėdamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planus, gali įgyvendinti bent du pirmuosius tikslus, nes atsižvelgdami į darbuotojų poreikius juos galėtų tikslingai ugdyti.

Analizuojant Šiaulių universiteto ekonomikos skyriaus pateiktus duomenis (žr. 5 lentelė), galime pamatyti, kiek universiteto padaliniai suplanuoja ir kiek realiai išleidžia lėšų darbuotojų kvalifikacijos kėlimui.

Universiteto padalinių skiriamos lėšos kvalifikacijos kėlimui (Lt)

Padaliniai	Metai									
	<i>2004 m. planas</i>	<i>2004 m. faktas</i>	<i>2005m. planas</i>	<i>2005m. faktas</i>	<i>2006m. planas</i>	<i>2006m. faktas</i>	<i>2007m. planas</i>	<i>2007m. faktas</i>	<i>2008m. planas</i>	<i>2008m. faktas</i>
<i>Rektoratas</i>	3000	2045	300	2165	2000	3094	2000	10381	10000	1644
<i>Finansų tarnyba</i>	3000	3772	4000	2327	4000	3113	4000	5029	4000	1594
<i>Informacinių sistemų tarnyba</i>	0	0	0	0	0	0	1000	0	1000	0
<i>Personalo skyrius</i>	1000	0	1500	935	1500	1908	2500	302	2500	90
<i>Studijų skyrius</i>	2000	209	3000	89	4000	125	4000	520	10000	0
<i>Ekonomikos skyrius</i>	1000	150	2000	1922	2000	0	3000	684	2000	0
<i>Užsienio ryšių skyrius</i>	900	0	1200	400	1200	0	1200	0	1200	0
<i>Visuomenės informavimo tarnyba</i>	500	0	700	175	1000	90	1000	2000	1000	0
<i>Vidaus audito tarnyba</i>	600	175	500	0	500	0	600	0	1500	350
<i>Archyvas</i>	200	0	800	0	800	0	1000	0	1000	0
<i>Studentų reikalų tarnyba</i>	5000	0	1000	64	1000	0	2000	0	2000	0
<i>Sporto klubas</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Biblioteka</i>	2400	0	2400	175	2400	0	3000	85	6000	0
<i>Edukologijos fakultetas</i>	0	45	20000	1265	5700	7840	7000	77	12000	0
<i>Socialinės gerovės ir negalės studijų fakultetas</i>	0	0	10000	0	25000	0	10000	846	40000	0
<i>Matematikos ir informatikos fakultetas</i>	10000	0	4800	0	5000	0	0	12832	10000	0
<i>Menų fakultetas</i>	1000	0	1000	0	2500	0	0	85	1000	0
<i>Humanitarinis fakultetas</i>	5000	118	5000	0	5000	118	3000	1205	12000	0
<i>Socialinių mokslų fakultetas</i>	30000	5114	30000	13802	20000	5283	10000	2456	11000	401
<i>Technologijos fakultetas</i>	0	0	0	0	50	50	0	170	40000	0
<i>Tėstinių studijų institutas</i>	4500	1796	3000	2387	3000	1784	8000	2046	4000	0

Situacija rodo, kad beveik visi padaliniai suplanuoja kiekvienais metais atitinkamą lėšų sumą kvalifikacijos kėlimui, tačiau matome ir tai, kad didžioji dalis lėšų lieka nepanaudojamos. Kalbant su vadovais paaiškėjo, kad faktas ne visada rodo realybę, nes dažnai darbuotojai keldami kvalifikaciją pasinaudoja nemokamais kursais, jiems apmokamos tik kelionės išlaidos, dienpinigiai, o tai jau matosi

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“ kitoje biudžeto eilutėje. Kvalifikacijos kėlimo eilutėje yra žymimos tik sąskaitos gautos už mokymus. Dėl kvalifikacijos kėlimui skirtų lėšų efektyvesnio panaudojimo labiau turėtų imtis iniciatyvos padalinių vadovai, kurie turėtų sudarinėti savo padalinio darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planus. Kadangi Šiaulių universitetas neturi formų, kurias galėtų pildyti planuojant darbuotojo kvalifikacijos kėlimo planą, galima naudoti gan paprastą lentelę su atitinkamomis grafomis (žr. 8 pav.), nurodant kokiam darbuotojui kokių žinių, gebėjimų trūksta, numatyti planuojamus mokymus bei mokymosi metodus ir preliminariai nurodyti, kiek bus planuojama skirti lėšų.

Padalinio mokymo(si) planas _____ metams					
Padalinio pavadinimas _____					
Eil. Nr.	Darbuotojo vardas pavardė	Darbuotojo žinių, gebėjimų trukumai	Numatomi mokymai	Mokymosi pobūdis, metodai	Numatoma lėšų suma

Planą paruošė _____ Data _____
(Tiesioginio vadovo pavardė, vardas, parašas)

8 pav. Darbuotojų mokymosi, kvalifikacijos kėlimo plano forma

Analizuojant ŠU studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo pareigybės aprašymus buvo siekiama patikrinti, ar juose yra numatyta teisė kelti kvalifikaciją, tobulintis. Išnagrinėjus pareigybės aprašymus, galima teigti, jog didžiojoje daugumoje pareigybės aprašymų yra įtrauktas punktas dėl kvalifikacijos kėlimo (žr. 5 priedas): „darbuotojai turi teisę kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose pagal ŠU veikiančią darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tvarką“. Kai kuriuose pareigybės aprašymuose (pvz.: Tęstinių studijų instituto referentė) numatyta prie privalomųjų reikalavimų, jog darbuotojas privalo nuolat gilinti profesinę kompetenciją, tobulinti profesinius įgūdžius. Kituose pareigybių aprašymuose numatyta, jog darbuotojas turi dalyvauti įvairaus lygio kursuose, seminaruose bei kituose kvalifikacijos kėlimo renginiuose. Svarbiausia yra, jog kvalifikacija turėtų būti keliami tikslingai ir efektyviai, t.y., visų pirma turėtų būti atliekamas darbuotojų vertinimas, o tik po to sudaromi kvalifikacijos kėlimo planai.

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

Sudarant kvalifikacijos kėlimo planus, būtina atsižvelgti ir į darbuotojo atliekamas funkcijas bei jo darbo vietai reikalingas kompetencijas. Visi darbuotojai turi turėti savo pareigybės aprašymus. Sekančiame skyriuje plačiau nagrinėjama, kaip pareigybių aprašymai įtakoja vertinimo atlikimo galimybes bei kokia yra situacija Šiaulių universitete.

3.4. ŠU studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų pareigybių aprašymų analizė

Siekiant atlikti personalo vertinimo procedūras, būtina suformuluoti skirtingus reikalavimus skirtingoms pareigybėms bei jas einantiems darbuotojams. Reikalavimai darbuotojui turi atitikti jo einamai pareigybei keliamus reikalavimus ir priskirtas funkcijas. Organizacijai, norinčiai turėti žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemą, visų pirma reikia turėti tvarkingą dokumentaciją (Hale R., Whitlam P., 2009, p. 26). Norint pradėti kurti vertinimo sistema svarbu, kad visi darbuotojai turėtų savo pareigybės aprašymus, nes būtent jais remiantis yra sudaromi vertinimo kriterijai.

Analizuojant ŠU studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo pareigybės aprašymus buvo siekiama patikrinti, ar visi darbuotojai turi pareigybės aprašymus, ar tos pačios pareigybės darbuotojai atlieka tokias pačias pareigas ir jiems keliami vienodi reikalavimai. Pareigybės, kurių universitete yra po vieną nebuvo lyginamos, o tos pareigybės, kurios yra ir kituose fakultetuose buvo tarpusavyje lyginamos išskiriamų kompetencijų, išsilavinimo bei atliekamų funkcijų atžvilgiu.

Remiantis duomenimis gautais iš ŠU personalo duomenų bazės, galima teigti, kad nėra vieningo pareigybių klasifikatoriaus. Tas pačias pareigas atliekantys darbuotojai įvardijami skirtingai, pavyzdžiui, viename fakultete išskiriamas *Fakulteto administratorius*, kai tuo tarpu visuose kituose padaliniuose ši pareigybė vadinama *Dekanato administratorius*. Analizuojant jų pareigybės aprašymuose pateiktas atliekamas funkcijas, matyti, kad jie daugiausiai funkcijų atlieka dekanato aplinkoje, todėl jie visi turėtų būti vadinami vieningai Dekanato administratoriai (žr. 6 lentelė).

6 Lentelė

Dekanato administratorių pareigybių aprašymų palyginimas

Eil. Nr.	Pareigybė	Reikalingas išsilavinimas	Skirtingos funkcijos	Bendros funkcijos
1.	Dekanato administratorius (MF)	Aukštasis	Veda studentų sąrašus. Tvarko egzaminų lapus. Renka išskolinimų už egzaminus lapelius. Ruošia priedus prie diplomo.	Rengia dekanato ataskaitą. Priminti dekanui apie būtinus darbus. Informuoti apie gautus raštus. Suteikti fakulteto dėstytojams įvairią informaciją.
2.	Dekanato administratorius (EF)	Aukštasis (humanitarinis arba socialinis)	Rengti fakulteto metraščių. Rengti fakulteto absolventų duomenų bazę. Kuruoti fakulteto karjeros vadybą, palaikyti ryšius su darbdaviais.	Koordinuoti fakulteto ryšius su visuomene (rengti lankstinukus, el. pranešimus, straipsnius).

3.	Fakulteto administratorius (MIF)	Aukštasis	Analizuoti studijų rezultatus, vykdyti paskaitų kontrolę, užtikrinti tinkamą studijų organizavimo kokybę. Padėti studentams sudaryti studijų sutartis.	Rengti ir įforminti dokumentus. Sisteminti gaunamus dokumentus. Rengia dekanato potvarkius. Padėti dekanui (prodekanams) organizuoti mokslo ir studijų procesą fakultete. Kviesti dalyvius į dekanato posėdžius. Informuoti fakulteto darbuotojus apie rengiamus susitikimus, posėdžius, pasitarimus.
4.	Fakulteto administratorius (GMF)	Aukštasis	Informuoti apie studijų plano skirtumus bei jų likvidavimo galimybes. Informuoti dekaną apie laiku už akademinės skolas neatsiskaičiusius studentus. Rengti ir pateikti dekanui rektoriaus įsakymus apie studentų perkėlimą į aukštesnį kursą, palikimą kartoti, akademinį atostogų suteikimą, prileidimą prie valstybinių egzaminų, braukimą iš studentų sąrašų ir kt. išrašyti pažymas apie sesijos datas.	
5.	Dekanato administratorė (HF)	Aukštasis	Tvarko fakulteto metraščių. Padeda tvarkyti leidybos reikalus. Tvarko informaciją internete. Dalyvauja fakulteto mokslinių konferencijų, seminarų organizavimo darbuose.	
6.	Dekanato administratorius (SMF)	Aukštasis	Registruoti komandiruotes. Prižiūrėti fakulteto stendus ir juose patiekiamą informaciją. Dalyvauti dekanato posėdžiuose, rašyti protokolus, protokolų išrašus.	
7.	Fakulteto administratorius (TF)	Aukštasis	Registruoti komandiruočių prašymus. Sudaryti studentų norinčių gauti LVMS fondo paskolą sąrašus.	

Menų fakulteto Dekanato administratoriaus funkcijose nurodyti tokie darbai, kurie priklauso vyresniesiems metodininkams bei studijų duomenų bazių administratoriams (pvz.: Tvarko egzaminų lapus; renka įsiskolinimų už egzaminus lapelius). Kitų fakultetų (GMF ir MIF) Fakulteto administratoriaus atliekamose funkcijose taip pat pastebimos ir tokios funkcijos, kurios priskiriamos atlikti Vyresniesiems metodininkams (Pvz.: Padėti studentams sudaryti studijų sutartis. Informuoti apie studijų plano skirtumus bei jų likvidavimo galimybes). Visų fakultetų Dekanato administratorių funkcijos turėtų būti suvienodintos.

Kiekviename fakultete yra kompiuterių priežiūros inžinieriai, jie atlieka tas pačias funkcijas, tačiau įdomu tai, kad Gamtos mokslų ir Matematikos informatikos fakultetuose einant šias pareigas užtenka vidurinio arba aukštesniojo išsilavinimo, tuo tarpu kituose reikalaujama aukštojo universitetinio išsilavinimo (žr.7 lentelė).

Kompiuterių priežiūros inžinierių pareigybių aprašymų palyginimas

Eil. Nr.	Pareigybė	Reikalingas išsilavinimas	Skirtingos funkcijos	Bendros funkcijos
1.	Kompiuterių priežiūros inžinierius (MF)	Aukštasis arba aukštesnysis	Vykdyti dekanų įsakymus.	Prižiūrėti kompiuterius. Šalinti atsiradusius kompiuterių gedimus. Prižiūrėti internetinį puslapį.
2.	Kompiuterių priežiūros inžinierius (EF)	Aukštasis		
3.	Vyresnysis kompiuterių priežiūros inžinierius (MIF)	Vidurinis arba aukštesnysis	Instaliuoti naują programinę kompiuterių įrangą. Prižiūrėti techninę ir programinę kompiuterių įrangą. Prižiūrėti kompiuterių tinklo darbą. Atlikti kompiuterinės technikos profilaktiką.	
4.	Kompiuterių priežiūros inžinierius (GMF)	Vidurinis arba aukštesnysis		
5.	Kompiuterių priežiūros inžinierius (TF)	Aukštasis arba aukštesnysis		
6.	Informacinių skaitmeninių sistemų aptarnavimo inžinierius (SMF)	Nėra numatyta		
7.	Kompiuterių priežiūros inžinierius (SMF)	Nėra numatyta	Paruošti darbui kompiuterinę ir Multimedia įrangą.	
8.	Kompiuterių priežiūros inžinierius (HF)	Aukštasis arba aukštesnysis		

Matematikos informatikos fakultete pareigybė įvardinta kaip *Vyresnysis* kompiuterių priežiūros inžinierius, nors palyginus funkcijas su kitų fakultetų kompiuterių priežiūros inžinieriais matyti, jog jie atlieka tokias pačias funkcijas. Vadinasi, jie turėtų būti visuose fakultetuose įvardijami kaip kompiuterių priežiūros inžinieriai ir turėtų būti įgiję aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą.

Menų fakultete išskirta pareigybė Tarptautinių programų koordinatorius, kituose fakultetuose tiesiog Programų koordinatorius (žr.8 lentelė).

8 Lentelė

Tarptautinių programų koordinatorių pareigybių aprašymų palyginimas

Eil. Nr.	Pareigybė	Reikalingas išsilavinimas	Skirtingos funkcijos	Bendros funkcijos
1.	Tarptautinių programų koordinatorius (MF)	Aukštasis		Teikia informaciją apie tarptautinius projektus, stažuotes, seminarus, praktikas ir konferencijas. Vykdo studentų paiešką galinčių dalyvauti tarptautiniuose studentų mainuose. Dalyvauja tarptautiniuose renginiuose. Konsultuoja dėstytojus ir studentus tarptautinių programų klausimais.
2.	Programų koordinatorius (GMF)	Aukštasis	Koordinuoja fakulteto mokslinio pedagoginio personalo vykdomųjų projektų eigą.	
3.	Programų koordinatorius (HF)	Aukštasis	Koordinuoja fakulteto mokslinio pedagoginio personalo vykdomųjų projektų eigą.	

Atsižvelgiant į pareigybės aprašymuose nurodytas atliekamas funkcijas (Pvz.: Konsultuoja tarptautinių programų klausimais; Teikia informaciją apie tarptautinius projektus, stažuotes, seminarus, praktikas ir konferencijas) jie turėtų būti vadinami Tarptautinių programų koordinatoriai.

Katedros administratoriaus pareigybė visur įvardinta vienodai, išsilavinimo reikalavimai keliami taip pat vienodi (žr. 9 lentelė).

9 Lentelė

Katedros administratorių pareigybių aprašymų palyginimas

Eil. Nr.	Pareigybė	Reikalingas išsilavinimas	Skirtingos funkcijos	Bendros funkcijos
1.	Katedros administratorius (MF)	Aukštasis	Tvarko studijų programų ir modulių dokumentaciją. Veda bakalauro, magistro darbų apskaitą.	Informuoti katedros vedėją apie gautus pranešimus. Priminti vedėjui būtinus darbus, rengiamus posėdžius, pasitarimus. Registruoti lankytojus, paskirti jiems pokalbio laiką. Kviesti dalyvius į katedros posėdžius. Informuoti padalinio darbuotojus apie rengiamus susirinkimus, posėdžius, pasitarimus, supažindinti juos su darbo planais. Protokoluoti posėdžius. Katedros vedėjo pavedimu spausdinti dokumentus, raštus, registruoti gaunamus ir siunčiamus raštus. Pildo darbo grafikus. Protokoluoti katedros posėdžius, pasitarimus.
2.	Katedros administratorius (EF)	Aukštasis	Padedą dėstytojams pasirengti egzaminams. Rūpinasi kursinių, bakalauro, magistro darbų apskaitą. Pildo darbo laiko žiniaraštį. Suteikia įvairią informaciją dėstytojams.	
3.	Katedros administratorė (MIF)	Atitinkamas aukštasis		
4.	Katedros administratorius (GMF)	Aukštasis	Tvarko kuruojamų studijų programų ir modulių dokumentaciją. Tvarko kursinių, bakalauro darbų apskaitą. Daugina praktinių užduočių, egzaminų padalomąją medžiagą. Organizuoja atvykstančių dėstytojų apgyvendinimą. Išrašo komandiruočių prašymus, pildo komandiruočių apskaičiavimo apyskaitą. Rengia darbo ir autorines sutartis.	
5.	Katedros administratorius (TF)	Aukštasis		
6.	Katedros administratorius (SMF)	Aukštasis (humanitarinis arba socialinis)	Informuoti studentus apie specializacijų pasirinkimą.	

7.	Katedros administratorius (HF)	Aukštasis	Padėti dėstytojams - dauginti mokomąją medžiagą paskaitoms, pratyboms. Padėti rengti katedros organizuojamas konferencijas. Suteikia dėstytojams informaciją apie atestacijos ir konkursų dokumentacijos tvarkymą.	
----	--------------------------------	-----------	--	--

Tačiau analizuojant jų funkcijas pastebima, kad yra įpainiotų ir Katedros referenčių pareigų, Pvz.: Matematikos informatikos fakulteto Katedros administratorius turi padėti dėstytojams pasirengti egzaminams, seminarams, dauginti praktinių užduočių, egzaminų padalomąją medžiagą, nors visuose kituose fakultetuose ši funkcija priskiriama katedros referentėms. Kai kur Katedros administratoriui priskiriama funkcija – išrašyti komandiruočių prašymus, pildyti komandiruočių išlaidų apskaitą, kai tuo tarpu visuose kituose fakultetuose ši funkcija priskiriama Dekanato administratoriui.

Katedros referentė ne visur įvardijama vienodai, Menų fakultete ji vadinama Katedros reikalų tvarkytoja. Pagal pareigybėse nurodytas funkcijas, jos atlieka beveik tuos pačius darbus (žr. 10 lentelė).

10 Lentelė

Katedros reikalų tvarkytojų pareigybių aprašymų palyginimas

Eil. Nr.	Pareigybė	Reikalingas išsilavinimas	Skirtingos funkcijos	Bendros funkcijos
1.	Katedros reikalų tvarkytoja (MF)	Aukštasis	Tvarko studijų programų ir modulių dokumentaciją. Veda bakalauro, magistro darbų apskaitą. Padeda dėstytojams pasirengti egzaminams. Daugina paskaitų padalomąją medžiagą studentams.	
2.	Katedros referentė (SMF)	Aukštasis (humanitarinis arba socialinis)	Prižiūrėti standus ir juose pateikiamą informaciją. Tvarkyti informaciją internete. Spausdinti ir sisteminti studijų programas, studijų programų išsklotines modulių korteles ir programas, baigiamųjų darbų temas, kvalifikacinių egzaminų komisijų dokumentus, katedros dėstytojų pedagoginių krūvių individualiuosius planus ir suvestines. Padėti tvarkyti leidybos reikalus. Pildyti darbo laiko apskaitos žiniaraščius.	Rengti mokslinių darbų ataskaitas. Rengti metines veiklos ataskaitas. Suteikti darbuotojams įvairią informaciją. Tvarko katedros dokumentaciją. Informuoti apie gautus pranešimus.

Vyriausieji metodininkai visuose fakultetuose remiantis jų pareigybės aprašymais atlieka skirtingas funkcijas (žr. 11 lentelė). Jų funkcijose yra įtraukta vyresniųjų metodininkų, studijų duomenų bazių administratorių, kartais net katedros administratorių funkcijų (pvz.: rengti tvarkaraščius, informuoti studentus apie studijų plano skirtumus bei jų likvidavimo galimybes, registruoti studentų laisvai pasirenkamus modulius bei alternatyvas, registruoti ir kontroliuoti studentų įmokas už studijas).

Vyriausiųjų metodininkų pareigybių aprašymų palyginimas

Eil. Nr.	Pareigybė	Reikalingas išsilavinimas	Skirtingos funkcijos	Bendros funkcijos
1.	Vyriausiasis metodininkas (EF)	Aukštasis	Rūpintis fakulteto stendais ir juose pateikiama informacija. Sudaro studijų tvarkaraščius. Vykdo studijų proceso kontrolę. Suteikia fakulteto dėstytojams dekanato informaciją. Koordinuoja ryšius tarp fakulteto dekanato ir katedrų bei mokslo ir kultūros centrų.	Padėti dekanui organizuoti studijų procesą fakultete. Konsultuoti studijų ir egzaminavimo metodų klausimais. Užtikrinti studijų organizavimo kokybę. Analizuoti studijų rezultatus. Aptarti studijų problemas dekanate bei katedrose ir teikti pasiūlymus studijų procesui gerinti. Teikti informaciją studentams apie studijas. Rengti ataskaitas.
2.	Vyriausiasis metodininkas (MIF)	Aukštasis	Padėti studentams sudaryti studijų sutartis. Informuoti apie studijų plano skirtumus bei jų likvidavimo galimybes. Informuoti dekaną apie laiku už akademines skolas neatsiskaičiusius studentus. Rengti ir pateikti dekanui rektoriaus įsakymus apie studentų perkėlimą į aukštesnį kursą, palikimą kartoti, akademinį atostogų suteikimą, prileidimą prie valstybinių egzaminų, braukimą iš studentų sąrašų ir kt. Išrašyti pažymas apie sesijos datas.	
3.	Vyriausiasis metodininkas (GMF)	Aukštasis	Registruoti studentų laisvai pasirenkamus modulius bei alternatyvas. Registruoti ir kontroliuoti egzaminų žiniaraščius. Registruoti ir kontroliuoti studentų įmokas už studijas ir akademinį išsiskolinimą.	
4.	Vyriausiasis metodininkas (TF)	Aukštasis	Skirstyti ir kontroliuoti vyresniųjų metodininkų darbus. Padėti studentams sudaryti studijų sutartis. Sudaryti individualių planų projektus naujai įstojusiems į aukštesnius kursus studentams, baigusiems kitas aukštąsias ar aukštesniąsias mokyklas. Informuoti studentus apie esamus studijų plano skirtumus bei jų likvidavimo galimybes. Tikrinti naujai įstojusių į aukštesnius kursus studentų studijų plano įvykdymą. Sudaryti ir spausdinti studentų individualiuosius studijų planus. Ruošti ir spausdinti mokesčių už studijas ir akademinį išsiskolinimą kvitus. Registruoti studentų įmokas už studijas ir akademinį išsiskolinimą. Rengti ir pateikti dekanui įsakymus apie studentų perkėlimą į aukštesnius kursus, palikimą kartoti kursą, braukimais iš studentų sąrašų. Rengti sesijų egzaminų laikymo žiniaraščius. Priimti studentų prašymus ir pateikti	
5.	Vyriausiasis metodininkas (SMF)	Aukštasis		

			dekanui, informuoti suinteresuotus asmenis apie priimtą sprendimą. Pageidaujant studentams išrašyti bei registruoti pažymas apie sesijos egzaminų datas. Vykdyti paskaitų kontrolę. Registruoti studentų laisvai pasirenkamus modulius bei alternatyvas.	
6.	Tęstinių studijų instituto vyriausiasis metodininkas	Nėra numatytas	Formuoti įstojusiu studentų duomenis duomenų bazėje. Sudaryti, spausdinti ir koreguoti bei skelbti paskaitų tvarkaraščius. Tikslinti ir saugoti informaciją duomenų bazėje. Organizuoti kvalifikacijos tobulinimo renginius. Kaupti duomenis apie naujų perkvalifikavimo, kvalifikacijos tobulinimo programų ir atestacinių renginių poreikius.	

Vyriausiųjų metodininkų pareigybės aprašymai turėtų būti suvienodinti. Atsižvelgiant į tai, jog yra skiriami vyresnieji metodininkai ir vyriausieji metodininkai, jų išsilavinimo lygis taip pat turėtų skirtis, t.y., jeigu Vyresniesiems metodininkas nurodyta, jog turi turėti aukštąjį universitetinį išsilavinimą, tai Vyriausiasis metodininkas turėtų turėti magistro kvalifikacinį laipsnį.

Analizuojant vyresniųjų metodininkų pareigybės aprašymus matyti, jog jiems numatytos gan skirtingos atliekamos funkcijos (žr. 12 lentelė).

12 Lentelė

Vyresniųjų metodininkų pareigybių aprašymų palyginimas

Eil. Nr.	Pareigybė	Reikalingas išsilavinimas	Skirtingos funkcijos	Bendros funkcijos
1.	Vyresnysis metodininkas (SMF)	Aukštasis	Sudaryti naujai įstojusių į aukštesnius kursus studentams užskaitų lapus. Ruošti sesijos rezultatų suvestines apskaitai. Ruošti ir spausdinti mokesčių už studijas ir akademinis įsiskolinimus kvitus. Registruoti studentų įmokas už studijas ir akademinės skolas.	Padėti prodekanui organizuoti mokslo ir studijų procesą fakultete. Rengti ir pateikti dekanui rektoriaus įsakymus apie studentų perkėlimą į aukštesnius kursus, palikimą kartoti kursą, braukimą iš studentų sąrašų. Padėti studentams sudaryti studijų sutartis. Informuoti studentus apie esamus studijų plano skirtumus bei jų likvidavimo galimybes. Suteikti dėstytojams visą būtiną informaciją apie paskaitų vedimo tvarką ir dokumentų tvarkymo bei pildymo taisykles.
2.	Vakarinių studijų administratorė (TF)	Aukštasis	Registruoti vakarinių studentų prašymus, sutartis.	Sudaryti paskaitų tvarkaraščius. Rengti sesijų egzaminų laikymo žiniaraščius. Sudaryti ir spausdinti studentų individualiuosius studijų planus.
3.	Vyresnioji metodininkė (HF)	Aukštasis	Paskolų, kurias suteikia LMSF dokumentų priėmimas, duomenų pildymas internete.	

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

Jose yra įmaišytu Dekano padėjėjo, Studijų duomenų bazių administratoriaus funkcijų. Technologiniame fakultete ši pareigybė vadinama Vakarinių studijų administratorė (neakivaizdinių studijų administratorė; dieninio skyriaus administratorė), pagal atliekamas funkcijas matyti, kad tai yra vyresnioji metodininkė. Pareigybių pavadinimai bei atliekamos funkcijos turėtų būti suvienodintos.

Studijų duomenų bazių administratoriai turi vieningus pareigybės aprašymus, tačiau skiriasi Technologinio fakulteto. Čia funkcijos apibrėžtos yra labai siaurai, jos turėtų būti tokios pat kaip kitų (žr. 13 lentelė).

13 Lentelė

Studijų duomenų bazių administratorių pareigybių aprašymų palyginimas

Eil. Nr.	Pareigybė	Reikalingas išsilavinimas	Skirtingos funkcijos	Bendros funkcijos
1.	Studijų duomenų bazių administratorius (TF)	Aukštasis	Dirbti su sistema studentas. Ruošti mokesčių dokumentus (kvitus). Dirbti su studentų individualių studijų planų rengimo programa. Spausdinti planus, suvestines, studentų sąrašus. Sudaryti bei spausdinti neatsiskaičiusių už sesiją rezultatų suvestines. Dirbti su programa absolventas. Tvarkyti gynimo žinias, ruošti protokolus diplomų išrašymui.	Nuolat tvarkyti studentų duomenų bazes. Nuolat fiksuoti studijų duomenų bazių administravime iškilusias problemas ir perduoti jas Studijų skyriui arba Informacinių sistemų tarnybai. Tvarkyti ir perduoti Studijų skyriui tvarkingą priimtųjų į aukštesnį kursą nenuosekliųjų studijų klausytojų bei studentų duomenų bazę bei jų bylas. Priskirti visiems fakulteto studentams individualius studijų planus. Pristatyti į Studijų skyrių studentų, įvykdžiusių studijų planą, individualius studijų planus. Sutvarkyti ir perduoti absolventų duomenų bazes bei jų dokumentaciją Studijų skyriui. Atžymėti duomenų bazėje sumokėtą studijų įmoką. Per 10 dienų nuo dokumento apie paskolos paskyrimą iš Lietuvos Valstybinio Mokslo ir Studijų Fondo gavimo sutvarkyti ir perduoti Studijų skyriui studentų, kuriems paskirtos paskolos, duomenų bazę.
2.	Studijų duomenų bazių administratorė (MIF)	Aukštasis		
3.	Studijų duomenų bazių administratorius (GMF)	Aukštasis		
4.	Studijų duomenų bazių administratorius (EF)	Aukštasis		
5.	Studijų duomenų bazių administratorius (SMF)	Aukštasis		Supažindinti studentus su diplomo priede ar priedėlyje įrašomais tektais ir dalykų įvertinimais. Dekano pavedimu rengti fakulteto studentų judėjimo, studentų pažangumo, mobilumo lenteles, ataskaitas ar kitą medžiagą, kurią galima gauti panaudojant funkcionuojančias Universiteto kompiuterines duomenų bazes. Dalyvauti Studijų skyriaus organizuojamuose seminaruose studijų klausimais bei informuoti Studijų skyrių apie atsiradusį poreikį tobulinti savo darbo su kompiuterinėmis programomis gebėjimus.

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

Analizuojant Dekano padėjėjo bei Dekanato referentės pareigybes aprašymus, pastebima, jog jie atlieka nemažai tų pačių funkcijų, tačiau yra išskirtų ir gan daug skirtingų funkcijų (žr. 14 lentelė).

14 Lentelė

Dekanato referentų pareigybių aprašymų palyginimas

Eil. Nr.	Pareigybė	Reikalingas išsilavinimas	Skirtingos funkcijos	Bendros funkcijos
1.	Dekanato referentas (EF)	Aukštasis (humanitarinis arba socialinis)	Pildyti darbo laiko apskaitos žiniaraštį. Rengti darbuotojų komandiruočių potvarkius.	Rengti fakulteto veiklos ataskaitas. Padėti organizuoti fakulteto renginius. Dalyvauja fakulteto mokslinių konferencijų, seminarų organizavimo darbuose. Koordinuoti ryšius tarp fakulteto dekanato, katedrų. Dalyvauti dekanato posėdžiuose.
2.	Dekano padėjėjas (EF)	Aukštasis (Socialinių mokslų)	Teikia pasiūlymus dėl fakulteto veiklos optimizavimo. Rūpinasi fakulteto įvaizdžio formavimu. Vadovauja fakultete veikiančiai leidybos komisijai. Kuruoja fakulteto mokslo centrų veiklą. Rengia informacinius, reklaminius leidinius apie fakulteto veiklą ir rūpinasi jų leidyba. Rūpinasi fakulteto mokslinių leidinių leidyba.	
3.	Dekanato referentė (MIF)	Aukštasis	Dalyvauja dekanato posėdžiuose ir juos protokoluoja. Tvarko informaciją internete apie fakultetą. Veda fakulteto metraščių.	
4.	Dekanato referentė (TF)	Aukštasis	Koordinuoti ryšius pagal ERASMUS programą. Rūpintis fakulteto stendais. Rinkti medžiagą fakulteto metraščiui ir jį pildyti.	
5.	Dekano padėjėjas (SMF)	Aukštasis	Kuruoti fakultete karjeros vadybą, palaikyti ryšius su darbdaviais. Organizuoti paskolų išdavimo informacijos paskelbimą, prašymų registraciją ir pildymą.	
6.	Dekano padėjėjas (TF)	Aukštasis techninis išsilavinimas	Kontroliuoti fakulteto ūkio dalį, elektros, vandens ir dujų panaudojimą fakultete.	

Vienuose fakultetuose yra vadinami dekanato padėjėjais, kituose dekanato referentais. Būtų tikslinga juos vadinti bendru pavadinimu – Dekano padėjėju ir suvienodinti jų atliekamas funkcijas. Dekano padėjėjas TF turėtų turėti kitą pavadinimą, nes jis atlieka ūkio darbus. Ir turėtų būti priskiriamas ūkio darbuotojų grupei.

Analizuojant Šiaulių universiteto studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų pareigybes aprašymus, pastebėta daug neatitikimų rašant pareiginius nuostatus. Dažnai nėra išskiriamos visos pareigybių aprašymų struktūrinės dalys, kai kuriuose pareiginiuose nurodoma : „Valstybės tarnautojo funkcijos; Valstybės tarnautojui keliami reikalavimai“. Ne visi darbuotojai turi pareigybes aprašymus.

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

Atlikus ŠU studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų pareigybės aprašymų analizę, galima teigti, kad nėra vieningų pareigybės aprašymų. Kiekvienas fakultetas tai pačiai pareigybei turi susikūręs savo pareigybės aprašymą. Tad norint universitete pradėti taikyti vertinimo sistemą yra būtina suvienodinti pareigybės aprašymus, t.y., fakultetų katedros administratoriai, dekanato administratoriai, referentai, vyresnieji metodininkai, vyriausieji metodininkai, kompiuterių priežiūros inžinieriai, dekanato padėjėjai turėtų dirbti pagal vienodus pareigybės aprašymus ir jiems keliami reikalavimai turėtų būti vienodi.

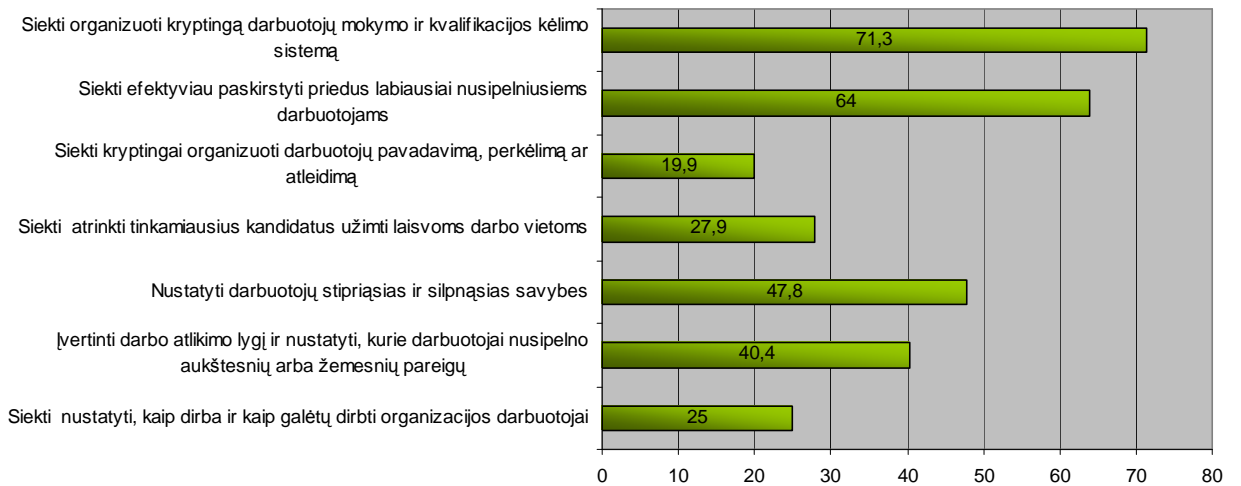
Siekiant sutvarkyti pareigybės aprašymus ŠU galėtų būti sudaryta speciali komisija. Ji turėtų peržiūrėti darbuotojų pareigybės aprašymus. Komisija turėtų atsižvelgti į tokius aspektus: nurodomas pareigybės pavadinimas turi būti vienodas visuose fakultetuose, turi būti apibrėžtas pareigybės tikslas, konkrečiai nurodyti pareigybei keliami reikalavimai, kurie gali būti išskirti į bendruosius bei specialiuosius, išvardintos konkrečios funkcijos. Komisija, išnagrinėjusi pareigybės aprašymus turėtų patvirtinti pareigybės aprašymą arba pateikti rekomendacijas tobulinimui.

Šiaulių universitete galima būtų pareigybes suskirstyti į lygius bei kategorijas, panašiai kaip yra valstybės tarnyboje. Valstybės tarnautojų pareigybės yra trijų lygių: A lygio – pareigybės, kurioms būtinas aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas; B lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas, arba iki 1995 metų įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas; C lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija. Valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į 20 kategorijų. Aukščiausia yra 20 kategorija, žemiausia – 1 kategorija (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2006, p. 4). Šiaulių universiteto studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų suskirstymas į lygius bei kategorijas sudarytų galimybes darbuotojams už atitinkamą kategoriją gauti adekvatų atlyginimą.

3.3. ŠU studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų vertinimo perspektyvų analizė remiantis apklausos duomenimis

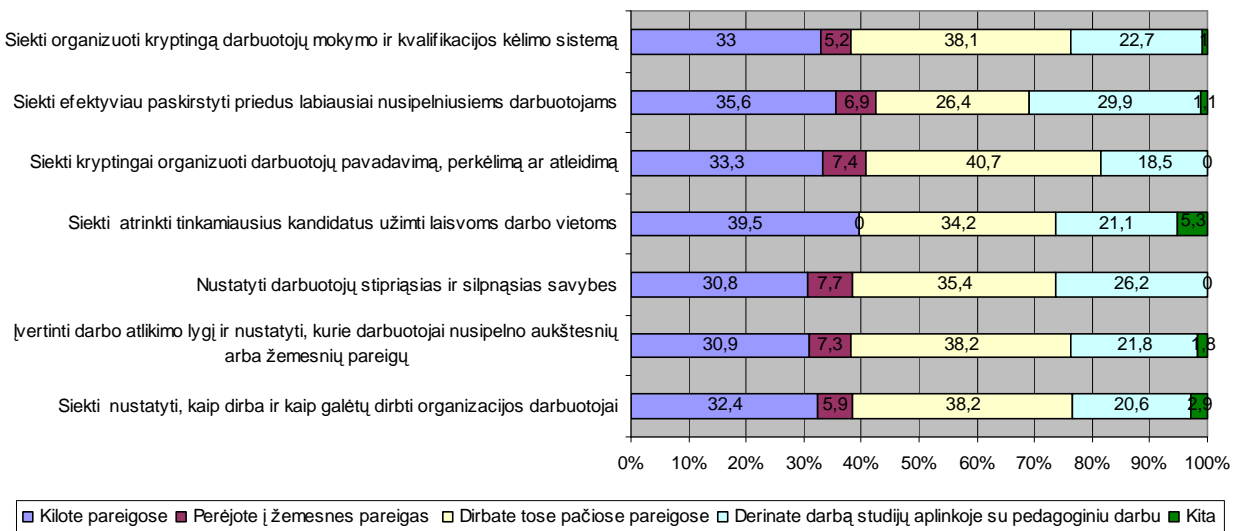
Šiame skyriuje siekiama išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo galimybes ŠU. Visų pirma analizuojama, kokio siekiama tikslo vertinant žmogiškuosius išteklius, kas turėtų atlikti vertinimą, kas bus vertinama, kokiais metodais bei kaip dažnai bus vertinama.

Siekiant organizacijoje atlikti žmogiškųjų išteklių vertinimą, visų pirma reikia žinoti, kokių tikslų atliekamas vertinimas.



9 pav. Žmogiškųjų išteklių vertinimo pagrindiniai tikslai (%) (N=136)

Iš pateiktų duomenų (žr. 9 pav.) matyti, kad Šiaulių universitete vertinant žmogiškuosius išteklius turėtų būti siekiama: sudaryti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, mokymosi planus (71,3%), paskirstyti priedus bei vienkartines pinigines išmokas labiausiai susipelnusiems darbuotojams (64%), numatyti darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias savybes (47,8%). Personalo vertinimas turi būti siejamas su tikslu stiprinti darbuotojų motyvaciją ir lojalumą taikant tokias personalo vertinimo procedūras, kurios leistų patvirtinti žmonių vertę apdovanojant juos ne tik už tai, ką jie daro ir ko siekia, bet ir už pasiektą kvalifikacijos lygį bei išplėtotas kompetencijas (Lobanova L., 2008, p. 54-55).



10 pav. Žmogiškųjų išteklių vertimo tikslų išskyrimas atsižvelgiant į karjeros pokytį (%) (N=136)

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

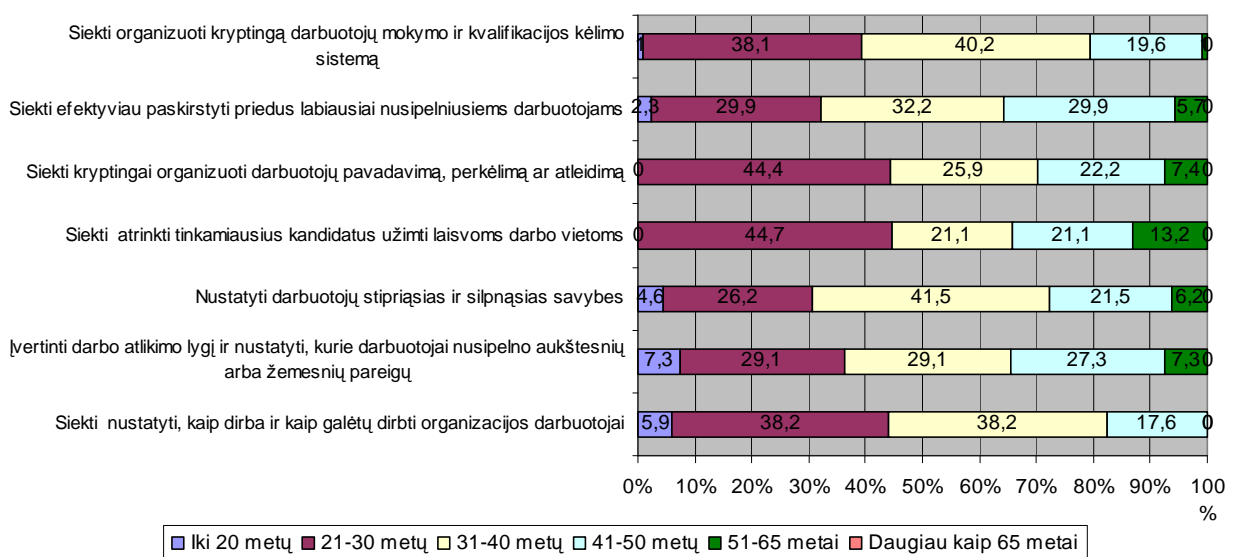
Analizuojant žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslų išskyrimą atsižvelgiant į darbuotojų karjeros pokytį (žr. 10 pav.), galima pastebėti, kad darbuotojai, kurie kilo pareigose išskiria tokius pagrindinius žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslus: siekti atrinkti tinkamiausius kandidatus užimti laisvoms darbo vietoms (39,5%) bei siekti efektyviai paskirstyti priedus labiausiai nusipelnusiems darbuotojams (35,6%).

Darbuotojai, kurie perėjo į žemesnes pareigas mano, jog vertinant žmogiškuosius išteklius pirmiausia turėtų būti siekiama nustatyti darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias savybes (7,7%), o tik po to jau organizuoti kryptingą darbuotojų pavadavimą, perkėlimą ar atleidimą (7,4%). Iš to galima daryti prielaidą, kad darbuotojai nepatenkinti savo perėjimu į žemesnes pareigas (galbūt net ne savo noru) ir jaučia, kad nebuvo įvertintos jų stipriosios ir silpnosios savybės ir galbūt jie perkelti dirbti į žemesnes pareigas netikslingai.

Darbuotojai dirbantys tose pačiose pareigose mano, kad ŠU žmogiškųjų išteklių vertinimas turėtų būti atliekamas siekiant organizuoti darbuotojų pavadavimą, perkėlimą, nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnių ar žemesnių pareigų. Darbuotojams svarbu, kad būtų siekiama organizuoti kryptingą darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą (38,1%),

Darbuotojai, kurie darbą studijų aplinkoje derina su pedagoginiu darbu, teigia, kad vertinimas turėtų būti vykdomas siekiant efektyviau paskirstyti priedus labiausiai nusipelnusiems darbuotojams (29,9%) Tačiau šių darbuotojų atžvilgiu turi būti griežtai atskirtas vertinimas kaip dėstytojo ir vertinimas kaip studijas organizuojančio ir aptarnaujančio darbuotojo.

Darbuotojai pagal amžiaus grupes išskiria skirtingai svarbiausius žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslus ŠU (žr. 11 pav.).



11 pav. Žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslų išskyrimas atsižvelgiant į darbuotojų amžių (%) (N=136)

Iš gautų duomenų matyti, kad jaunesnio amžiaus darbuotojams yra svarbu, kad atliekant žmogiškųjų išteklių vertinimą, būtų siekiama atrinkti tinkamiausius kandidatus laisvoms darbo vietoms užimti bei organizuoti kryptingą darbuotojų pavadavimą, perkėlimą ar atleidimą. Darbuotojai 31-40 metų amžiaus grupės mano, kad vertinimas turėtų vykti siekiant organizuoti kryptingą darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą. Darbuotojai, kurių amžius 41-50 metų, teigia, jog vertinant žmogiškuosius išteklius pagrindinis tikslas – siekti efektyviau paskirstyti priedus labiausiai nusipelnusiems darbuotojams. Iš to galima daryti prielaidą, kad jauniems darbuotojams žymiai svarbiau yra tobulintis ir kelti kvalifikaciją, tuo tarpu vyresni darbuotojai labiau nori gauti priedus nei tobulintis.

Remiantis darbuotojų nuomone, atliekant žmogiškųjų išteklių vertinimą ŠU neturėtų būti siekiama tokių tikslų: kryptingai organizuoti darbuotojų pavadavimą, perkėlimą ar atleidimą, atrinkti tinkamiausius kandidatus užimti laisvoms darbo vietoms, nustatyti kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos žmonės bei įvertinti darbo atlikimo lygį ir nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnių arba žemesnių pareigų.

Išnagrinėjus vertinimo tikslus, kurių galėtų būti siekiama vertinant darbuotojus, galima pastebėti jog čia iš dalies pasitvirtina darbe iškelta hipotezė, jog darbuotojų vertinimas ŠU galėtų būti siejamas su tolesniais darbuotojų kvalifikacijos kėlimo bei mokymosi planų sudarymais. Nagrinėjant bendrai išskiriamus vertinimo tikslus pagal amžiaus grupes ar karjeros pokytį visiems vienodai svarbus ir išskiriamas pirmoje vietoje vertinimo tikslas siekti organizuoti kryptingą darbuotojų mokymo bei kvalifikacijos kėlimo sistemą.

Nustačius žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslus, toliau turi būti išsiaiškinama pati vertinimo sistema, kurią sudaro: vertinimo turinys – tai ką vertinsime; kas atliks vertinimą; kokiais būdais, metodais bus vertinama bei kas kiek laiko bus atliekamas vertinimas.

Analizuojant galimas vertinimo sritis, bei kas galėtų vertinti atitinkamas sritis, gautas duomenų pasiskirstymas pateikiamas 15 lentelėje.

15 Lentelė

Kokias sritis reikėtų ir kas turėtų vertinti (N=136)

Ką reikėtų vertinti		Kas turėtų vertinti? (%)						
		Nereikėtų vertinti	Tiesioginis vadovas	Kitų padalinių vadovai	Kolegos	Nepriklausomi vertintojai	Pavaldiniai	Speciali komisija (sudaryta iš ŠU darbuotojų)
1.	Darbuotojo asmeninės savybės	23,5	22,8	0,7	28,7	16,2	1,5	6,6
2.	Darbuotojo kvalifikacija	1,5	46,%	1,5	5,1	23,5	0,7	21,4
3.	Darbuotojo darbo rezultatai, kokybė	1,5	58,8	2,9	3,7	13,2	0	19,9
4.	Darbuotojo inovatyvus indėlis į organizacijos tikslų siekimą	8,1	37,5	2,9	11,8	14,7	1,5	23,5
5.	Darbuotojo kompetencijos	0,7	44,8	2,2	11,8	22,1	0	18,4
6.	Darbuotojo elgsena su bendradarbiais	6,6	10,3	0,7	68,4	8,1	0	5,9
7.	Darbuotojo elgsena su vadovais	11,8	32,4	32,4	5,9	8,1	0,7	8,7
8.	Darbuotojo požiūris į darbą	15,4	46,3	1,5	15,4	9,6	2,2	9,6

Iš gautų duomenų matyti, kad darbuotojų nuomone asmeninių savybių apskritai nereikėtų vertinti (23,5%), labiausiai nenori, kad vertintų asmenines savybes moterys, o jeigu būtų nuspręsta, kad reikia vertinti, tuomet manoma, kad geriausiai jas galėtų įvertinti kolegos. Darbuotojų elgsena su bendradarbiais galėtų būti vertinama taip pat kolegų (68,4%). Kolegų vertinimo duomenys yra patikimiausi, Kolegos yra arti veiksmo vietos. Kasdien bendraudami, jie išsamiai susipažįsta su bendradarbio rezultatais. Kai vertintojai yra kolegos, gaunami keli nepriklausomi vertinimai, tuo tarpu tiesioginis vadovas pateikia tik vieną. O kelių vertinimų vidurkis dažnai būna patikimesnis nei vienas vertinimas. Kolegų vertinimui gali trukdyti bendradarbių nenoras vertinti vienas kitą ir neobjektyvumas, sukeltas draugystės ar priešiško (Robbins P. S., 2003, p. 274).

Dažniausiai renkama, kad tiesioginis vadovas vertintų darbuotojų kvalifikaciją (46,3%), darbo rezultatus ir kokybę (58,8%), inovatyvų indėlį į organizacijos tikslų siekimą (37,5%), kompetencijas (44,8%), darbuotojo požiūrį į darbą (46,3%). Apie 95 procentus darbo įvertinimų žemesniame ir viduriniame organizacijos lygyje atlieka tiesioginis darbuotojo vadovas. Tačiau nemažai organizacijų pradeda pripažinti, kad šitoks vertinimas turi trūkumų. Pavyzdžiui, daugelis tiesioginių vadovų jaučiasi

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

neturį reikiamos kvalifikacijos įvertinti individualų kiekvieno savo pavaldinio indėlių. Kitiems nepatinka, kad jie verčiami būti savo darbuotojų karjeros lėmėjais (Robbins P. S., 2003, p. 273).

Gan dažnai renkama, kad vertintų nepriklausomi vertintojai darbuotojų kvalifikaciją (23,5%), kompetencijas (22,1%). Nepriklausomus vertintojus dažniausiai renkasi darbuotojai, kurie darbą studijų aplinkoje derina su pedagoginiu darbu, galbūt taip jie jaučia, kad bus objektyviau įvertinti. Naudojantis nepriklausomais vertintojais galima išvengti šališko individualaus vertinimo. Be to, skirtingus darbuotojo veiklos aspektus geriau patikėti vertinti skirtingiems vertintojams. Galbūt todėl kelių žmonių grupės vertinimo rezultatai būna patikimesni, sąžiningesni ir pagrįstesni už tuos, kai vertina vienas tiesioginis vadovas (Dessler G., 2001, p. 185).

Atsižvelgiant į tai, kad dažniausiai renkama vertinimo sritys: darbuotojų kompetencijos, kvalifikacija, darbo rezultatai, kokybė, inovatyvus indėlis į organizacijos tikslų siekimą, galima paanalizuoti, kas turėtų vertinti šias sritis atsižvelgiant į darbuotojų darbo stažą (žr. 16 lentelė).

16 Lentelė

Vertintojų bei vertinimo sričių pasiskirstymas, atsižvelgiant į darbuotojų darbo stažą (N=136)

Ką reikėtų vertinti	Darbo stažas (metais)	Kas turėtų vertinti? (%)						
		Nereikėtų vertinti	Tiesioginis vadovas	Kitų padalinių vadovai	Kolegos	Nepriklausomi vertintojai	Pavaldiniai	Speciali komisija (sudaryta iš ŠU darbuotojų)
Darbuotojo kvalifikacija	Iki 5 m.	0	45,5	4,5	4,5	28,8	1,5	18,2
	6-10 m.	0	39,5	2,6	7,9	23,7	0	26,3
	11-15 m.	6,7	40	0	6,7	13,3	0	33,3
	16-20 m.	0	75	0	0	16,7	0	8,3
	Virš 20 m.	20	60	0	0	0	0	20
Darbuotojo darbo rezultatai, kokybė	Iki 5 m.	0	59,1	4,5	6,1	15,2	0	15,2
	6-10 m.	0	57,9	0	2,6	13,2	0	26,3
	11-15 m.	6,7	46,7	6,7	0	6,7	0	33,3
	16-20 m.	0	75	0	0	16,7	0	8,3
	Virš 20 m.	20	60	0	0	0	0	20
Darbuotojo inovatyvus indėlis į organizacijos tikslų siekimą	Iki 5 m.	6,1	36,4	3	12,1	19,7	1,5	21,2
	6-10 m.	2,6	39,5	5,3	10,5	10,5	0	31,6
	11-15 m.	20	20	0	13,3	13,3	6,7	26,7
	16-20 m.	16,7	66,7	0	0	8,3	0	8,3
	Virš 20 m.	20	20	0	40	0	0	20
Darbuotojo kompetencijos	Iki 5 m.	0	45,5	0	16,7	25,8	0	12,1
	6-10 m.	0	34,2	2,6	10,5	26,3	0	26,3
	11-15 m.	0	53,3	6,7	0	6,7	0	33,3
	16-20 m.	0	66,7	8,3	0	16,7	0	8,3
	Virš 20 m.	20	40	0	20	0	0	20

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

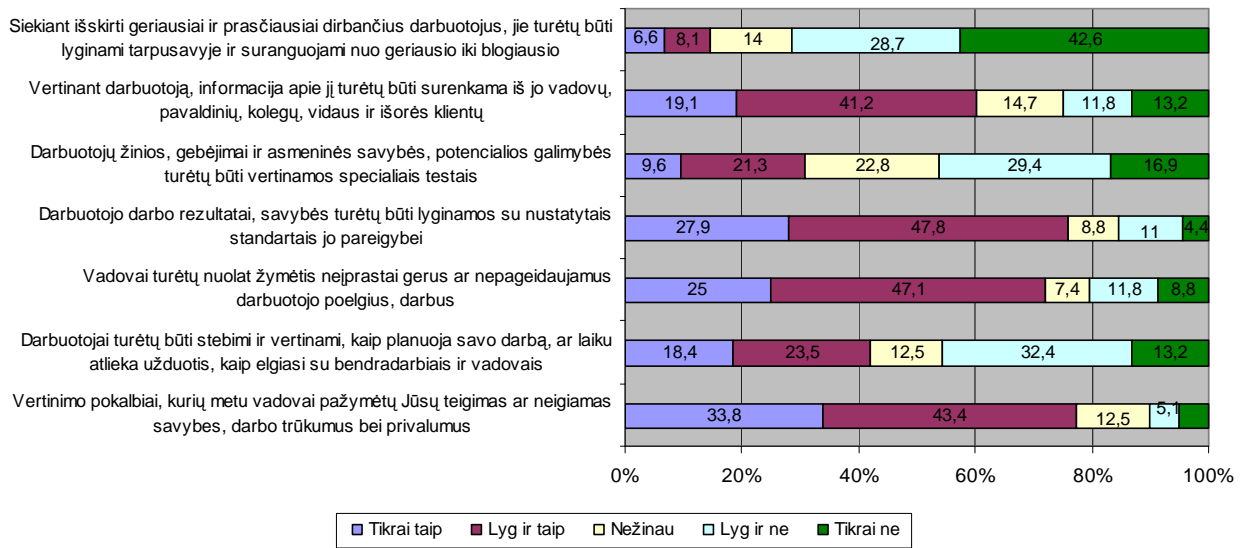
Pastebima tendencija, kad kuo ilgiau darbuotojas dirba organizacijoje, tuo jie labiau nenori, kad būtų vertinami. Darbuotojai, kurie organizacijoje dirba dar gan neilgai, labiau linkę vertinimui, kurį atliktų tiesioginis vadovas, nepriklausomi vertintojai arba speciali komisija (sudaryta iš ŠU darbuotojų).

Apibendrinant vertinamas savybes bei vertintojus, galima daryti išvadą, jog atliekant žmogiškųjų išteklių vertinimą ŠU daugiausiai dėmesio turėtų būti kreipiama į darbuotojų kvalifikaciją, darbo rezultatus ir jų kokybę, darbuotojų kompetencijas, bei darbuotojų inovatyvų indėlį siekiant organizacijos tikslų. Vertinimas dažniausiai turėtų būti patikimas tiesioginiams vadovams.

ŠU studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų vertinimo kriterijai galėtų būti išskiriami į keturias pagrindines grupes: darbuotojų profesinės žinios, asmeninės ir dalykinės savybės bei darbo rezultatai. Įvertinant darbuotojų profesines žinias, reikėtų išskirti: specialybės žinias, gretutinių specialybių įsisavinimą bei darbo patirtį dabartinėje darbo srityje. Vertinant darbuotojų asmenines savybes, kriterijais galima rinktis tokius asmeninius bruožus, kaip savarankiškumas, analitiškumas, komunikabilumas, lankstumas, sąžiningumas, atkaklumas, patikimumas, atsparumas stresams ir kt. Trečioji vertinimo kriterijų grupė yra darbuotojų dalykinės savybės. Čia reikėtų išskirti tokias savybes kaip atsakomybė, darbštumas ir požiūris į darbą, organizaciniai ir planavimo sugebėjimai, kūrybingumas bei sugebėjimas priimti sprendimus.

ŠU studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų darbo rezultatai yra sunkiai apčiuopiami, tačiau jie turėtų būti išskirti bei lyginami su numatytomis funkcijomis darbuotojų pareigybės aprašymuose.

Atsižvelgiant į vertinimo tikslus bei vertinimo turinį, gali būti naudojami skirtingi vertinimo metodai. Atliekant apklausą, buvo siekiama išsiaiškinti, kokie vertinimo metodai, galėtų būti taikomi vertinant ŠU studijas organizuojančius ir aptarnaujančius darbuotojus.



12 pav. Vertinimo metodų taikymo galimybės (%) (N=136)

Iš gautų duomenų matyti (žr. 12 pav.), jog darbuotojai dažniausiai renka šiuos vertinimo metodus: vertinamasis pokalbis, kritinių įvykių metodas, bei rezultatų ir savybių lyginimą su nustatytais standartais. Vertinamasis pokalbis populiariausias metodas darbuotojų tarpe, šis metodas gan universalus ir gali būti naudojamas tiek siekiant išsiaiškinti jų stipriąsias ir silpnąsias savybes ir sudaryti kvalifikacijos kėlimo planus, tiek numatant tolesnius darbuotojų tikslus. Kritinių įvykių metodas galėtų būti pritaikomas ŠU priemone skiriant priedus labiausiai nusipelnusiems darbuotojams bei kaip priemonė nustatant darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias savybes. Siekiant pritaikyti vertinimo metodą, kai darbo rezultatai bei savybės lyginamos su nustatytais standartais, reikia sutvarkyti darbuotojų pareigybės aprašymus. Būtent juose numatyti keliami reikalavimai tiek kompetencijų, tiek išsilavinimo, tiek priskirtos funkcijos.

Vyresnio amžiaus darbuotojai labiau linkę, kad juos vertintų naudojant vertinamojo pokalbio metodą, galbūt dėl to, kad jie turi daugiau patiries kalbant su vadovu ir nebijo atviro pokalbio. Tuo tarpu jaunesni labiau nori, kad juos vertintų viską pažymint popieriuje – kritinių įvykių metodas bei palyginimas su nustatytais standartais (žr. 17 lentelė).

Vertinimo metodų pasirinkimas, atsižvelgiant į darbuotojų amžių (N=136)

Vertinimo metodai	Darbuotojų amžius	Ar gali būti taikomas? (%)				
		Tikrai taip	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai ne
Vertinimo pokalbiai, kurių metu vadovai pažymėtų Jūsų teigimas ar neigiamas savybes, darbo trūkumus bei privalumus	Iki 20	0	50	50	0	0
	21-30	23,9	47,8	13	8,7	6,5
	31-40	42,6	38,3	10,6	6,4	2,1
	41-50	43,8	43,8	6,3	0	6,3
	51-65	14,3	42,9	28,6	0	14,3
Vadovai turėtų nuolat žymėtis neįprastai gerus ar nepageidaujamus darbuotojo poelgius, darbus	Iki 20	0	25	50	25	0
	21-30	13	50	6,5	19,6	10,9
	31-40	36,2	46,8	4,3	4,3	8,5
	41-50	31,3	46,9	6,3	9,4	6,3
	51-65	14,3	42,9	14,3	14,3	14,3
Darbuotojo darbo rezultatai, savybės turėtų būti lyginamos su nustatytais standartais jo pareigybei	Iki 20	0	50	50	0	0
	21-30	26,1	43,5	10,9	17,4	2,2
	31-40	31,9	48,9	6,4	4,3	8,5
	41-50	28,1	42,9	0	14,3	14,3
	51-65	28,6	47,8	8,8	11	4,4

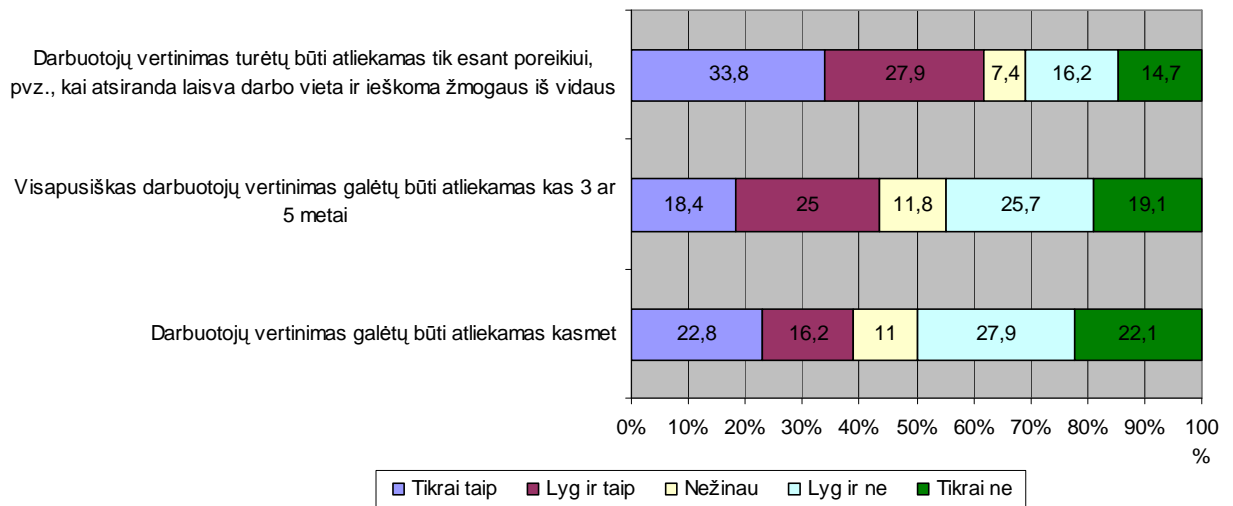
Mažiausiai darbuotojai linkę, jog juos vertintų suranguojant nuo geriausios iki blogiausios, kad jų žinios ir gebėjimai būtų vertinami specialiais testais. Taip pat iš duomenų matyti (žr. 12 pav.), jog darbuotojai labai nenori, kad būtų vertinami vadinamoju 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodu, galbūt dėl to, jog informacija apie darbuotoją yra surenkama iš jo paties, iš kolegų, vadovų bei išorės klientų. Šio metodo labiausiai nenori vyresnio amžiaus žmonės, tačiau net 42% darbuotojų norėtų, jog būtų naudojamas šis metodas. Jį renkasi darbuotojai, kurių amžius 21-40 metų.

Apibendrinant pasirenkamus vertinimo metodus, galima teigti, kad darbuotojai norėtų būti vertinami trimis pagrindiniais metodais: vertinamasis pokalbis, kritinių įvykių metodas, bei rezultatų ir savybių lyginimas su nustatytais standartais. Šie metodai gali būti naudojami skirtingais tikslais. Vertinamasis pokalbis gali būti naudojamas siekiant išsiaiškinti darbuotojų stipriąsias bei silpnąsias savybes ir remiantis gautais rezultatais sudaryti darbuotojams kvalifikacijos kėlimo, mokymosi planus. Kritinių įvykių metodas galėtų būti pritaikomas siekiant, kad darbuotojai gautų įvairius priedus, vienkartinės pinigines išmokas už konkrečius darbus. Tiesioginis vadovas turėtų nuolat žymėtis savo darbuotojų neįprastai gerus darbus, papildomus darbus, nepageidaujamus savybes, trūkstamas žinias. Remiantis šia informacija vadovas taip pat gali numatyti darbuotojo kvalifikacijos kėlimo, mokymosi planą. Norint pritaikyti vertinimo metodą, kuomet darbo rezultatai, savybės, kompetencijos lyginamos su nustatytais standartais, visų pirma reikia sutvarkyti darbuotojų pareiginius nuostatus, nes būtent juose numatomi kompetencijos, išsilavinimo reikalavimai, atliekamos funkcijos. Šis metodas gali būti

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

taikomas norint priimti naujus darbuotojus iš šalies, taip pat pamatyti darbuotojų trūkstamas kompetencijas, žinias pagal keliamus reikalavimus pareigybėse ir tuo remiantis taip pat sudarinėti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, mokymosi planus.

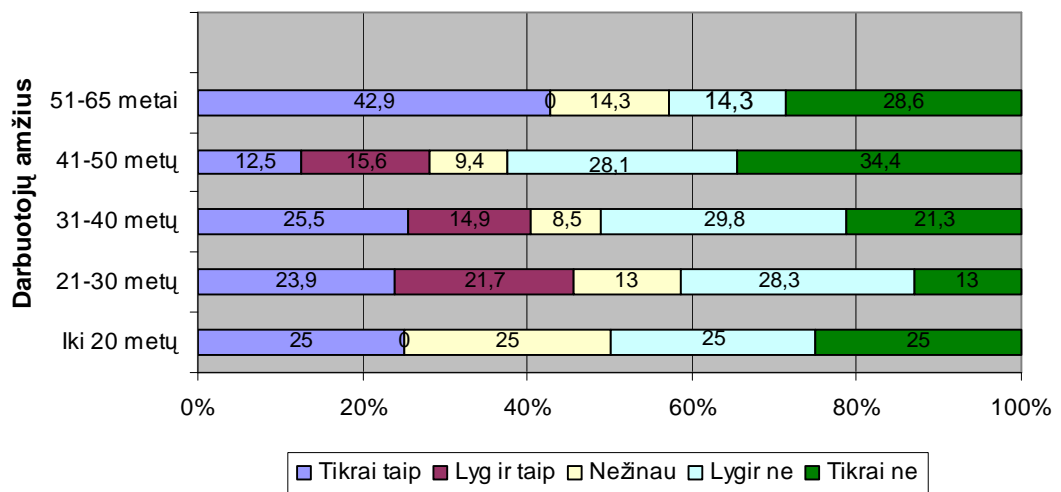
Prieš tai jau išsiaiškinti galimi žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslai ŠU, vertintojai, vertinimo sritys bei galimi vertinimo metodai. Dar vienas punktas, kuris turi atsispindėti vertinant darbuotojus, yra vertinimo atlikimo dažnumas



13 pav. Žmogiškųjų išteklių vertinimo dažnumas (%) (N=136)

Iš gautų duomenų matome (žr. 13 pav.), kad darbuotojų manymu, vertinimas turėtų būti atliekamas tik esant poreikiui, didžioji dalis tarp taip teigiančių respondentų yra moterys. Į poreikių grupę galima įtraukti ir kvalifikacijos kėlimo būtinybę. Daugiau darbuotojų linkę, kad jie būtų vertinami visapusiškai ir tik kas 3 ar 5 metus. Tačiau čia nukenčia darbuotojai, kurie atėjo dirbti į organizaciją ir nesulaukia iš vadovybės jokių formalių pastebėjimų apie jį patį bei jo atliekamus darbus. Greta reguliariai atliekamų vertinimų gali būti vykdomi ir papildomi darbuotojų vertinimai, jei darbuotojas perkeliamas dirbti į kitą sritį, jei darbuotojas išsina iš darbo (charakteristikai), jei keičiasi tiesioginis vadovas, paties darbuotojo pageidavimu arba jei pasikeitė darbo vietos reikalavimai ar darbo sąlygos.

Kasmetinio darbuotojų vertinimo labiausiai bijo vyresnio amžiaus darbuotojai (žr. 14 pav.).



14 pav. Kasmetinio darbuotojų vertinimo pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (%) (N=136)

Galima daryti išvadą, kad jaunesni žmonės labiau linkę kasmetiniam vertinimui. Kasmetiniam darbuotojų vertinimui pritaria ir daugiau darbuotojų, kurie pagal karjeros pokytį niekur nepakilo šioje organizacijoje. Vadinasi, tie darbuotojai nori vertinimo, nes tikisi tobulėjimo galbūt net kitų pareigų.

Išanalizavus darbuotojų nuomonę apie vertinimo dažnumą, galima teigti, kad vertinimas daugiau turėtų būti atliekamas esant poreikiui, tačiau nepamiršti ir papildomų vertinimo atlikimo galimybių.

Atliekant darbuotojų apklausą, buvo pateikiamas vienas atviro tipo klausimas: Ką Jūs galėtumėte pasiūlyti dėl ŠU studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo vertinimo. Darbuotojų pasiūlymai pateikiami 18 lentelėje.

18 Lentelė

Darbuotojų pateikiami pasiūlymai dėl darbuotojų vertinimo

Eil. Nr.	Darbuotojų pasiūlymai:
1.	Manau, jog labai gera idėja sukurti kryptingą darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą – tuomet žmogus nuolatos atnaujins žinias ir gebės darbą atlikti neprikaištingai (nors darbo kokybė priklauso ir nuo daugelio kitų veiksnių).
2.	Personalo vertinimas yra subtilus ir itin atsakingas darbas, kuris negali būti atliekamas tiesioginiais ryšiais susijusių asmenų. Vertinimas turi būti atliekamas išorės asmenų ar institucijų ir panašiai.
3.	Manau, reikėtų įvesti daugiau konkurencijos darbuotojų vertinime, dėl ko visi stengtųsi užtikrinti savo atliekamų darbų kokybę, operatyvumą, asmeninę kvalifikaciją, o tuo pačiu – ir gerinti visos organizacijos veiklos rezultatus. Daugiau privačių įmonių praktikos į biudžetines organizacijas.
4.	Manau, kad personalo vertinimą turėtų atlikti vidaus audito tarnyba.

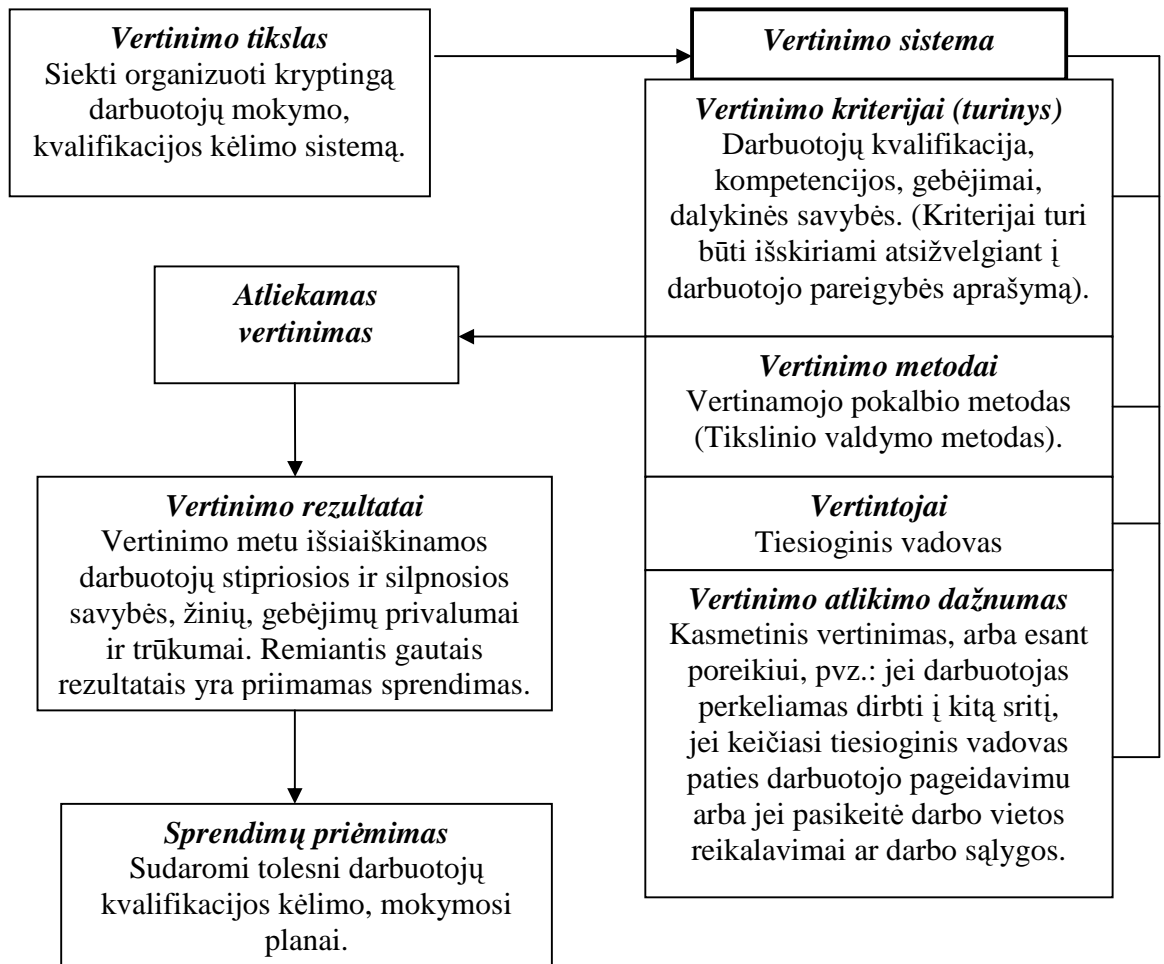
5.	Personalo vertinimas turėtų būti atliekamas, siekiant nustatyti darbuotojų gebėjimus.
6.	Vertinimas neturėtų remtis asmeninėmis simpatijomis ir antipatijomis.
7.	Siekiant, kad vertinimas būtų susietas su karjeros galimybėmis organizacijoje, ŠU turėtų būti sudaryti kiekvieno darbuotojo kvalifikacijos tobulinimo planas ir individualūs karjeros planai, tai padidintų darbuotojų motyvaciją ir žinoma kartu geresnius darbo rezultatus, be to reikia daugiau dėmesio skirti ŠU ir jo darbuotojų interesų suderinamumui: nustatyti, ko ŠU tikisi iš savo darbuotojų ir kokie veiksniai lemia ŠU darbuotojų lojalumą ir pasitenkinimą darbu.
8.	Darbuotojų žinių, gebėjimų ir asmeninių savybių potencialių galimybių vertinimas yra labai subtilus dalykas, netelpantis į įprastas skales ir priklausantis nuo daugybės faktorių, kurių įtaką manau sunku įvertinti.
9.	Kuriant darbuotojų vertinimo sistemą labai svarbus objektyvumas. Kol kas šios vertinimo sistemos Šiaulių universitete nėra ir naudojama tik „asmeninės nuomonės“ neobjektyvi sistema, kuri orientuota į žmogaus nuvertinimą, gaila, bet...
10.	Manau, kad vertinti darbo specifiką ir asmenines darbinės kompetencijas (reikalingas šiam darbui atlikti) gali vertinti tik toks žmogus ar vadovas, kuris pats buvo dirbęs ar dirba šiose pareigose, kadangi tik tada bus susikalbėjimas. Mūsų įstaigoje dažniausiai dešinė nežino ar nesupranta (arba net nenori žinoti ar suprasti), ką daro kairė. Reikalavimai keliami, o apie jų realų įgyvendinimą nelabai kas ir galvoja.
11.	Turėtų būti sudarytos palankios sąlygos darbuotojų tobulėjimui, skatinti kvalifikacijos kėlimą.
12.	Vadovai turėtų atkreipti dėmesį į atliktus darbus, rodomą iniciatyvą ir tai skatinti piniginėmis ar kitomis priemonėmis.
13.	Siūlyčiau vadovybei labiau domėtis kiekvieno darbuotojo veikla, darbų pasiskirstymu darbuotojų tarpe, o po to vertinti, ar taikyti vertinimo sistemą. Pats efektyviausias įvertinimas būtų studento akimis. Siūlyčiau sukurti studentų forumą internete, kur studentas galėtų išsakyti savo nuomonę.
14.	ŠU reikėtų turėti savo vertinimo sistemą, nes dabar vertinimo nėra – gauna priedus darbuotojai, bet ne visada tie, kurie labiausiai nusipelno. Reikėtų labiau atsižvelgti į darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą.
15.	Siūlyčiau labiau atsižvelgti į darbuotojo darbo pobūdį bei krūvį ir atitinkamai jį įvertinti per mokamą priedą prie atlyginimo.
16.	Turėtų būti daugiau dėmesio skiriama darbuotojų individualioms savybėms
17.	Didinti atlyginimą pagal darbo krūvį ir jo pobūdį.
18.	Daugiau atkreipti dėmesį į darbuotojų bendravimą.
19.	Būtinai reikėtų įdiegti vertinimo sistemą.
20.	Sudaryti didesnes galimybes darbuotojams kelti kvalifikaciją. Siųsti darbuotojus į tobulinimosi seminarus, skatinti įvairiais priedais.
21.	Vertinimas būtinai reikalingas organizacijoje, tačiau vertinti turėtų ne vadovai. Galbūt kažkas iš išorės.

	Reikėtų galvoti apie kažkokį kompleksinį vertinimo variantą.
22.	Labai svarbu skatinti darbuotojus nuolat kelti kvalifikaciją.

Apibendrinant darbuotojų pateikiamus pasiūlymus, pastebima, kad daugiausiai darbuotojai siūlo vertinimą susieti su kvalifikacijos kėlimu, kad žymiai daugiau dėmesio turėtų būtų skiriama darbuotojų kvalifikacijai kelti (1; 5; 7; 11; 14; 20; 22 punktai). Tai dar kartą leidžia patvirtinti darbe iškeltą hipotezę, kad darbuotojų vertinimas ŠU gali būti siejamas su darbuotojų kvalifikacijos kėlimo bei mokymosi planų sudarymu. Pateikiami darbuotojų pastebėjimai dėl darbuotojų vertinimo turinio: turėtų būti vertinami darbuotojo gebėjimai, bendravimas, darbo krūvis, darbo rezultatai. Iš pasiūlymų galima daryti prielaidą, jog darbuotojai bijo neobjektyvaus vertinimo, asmeninių simpatijų ir antipatijų įtakos. Dauguma darbuotojų teigia, jog vertinimas reikalingas ŠU ir jis būtų naudingas ne tik darbuotojams, bet ir pačiai organizacijai.

Remiantis atlikta dokumentų analize bei darbuotojų apklausos duomenimis, galima numatyti du pagrindinius vertinimo tikslus ir galimas vertinimo sistemas.

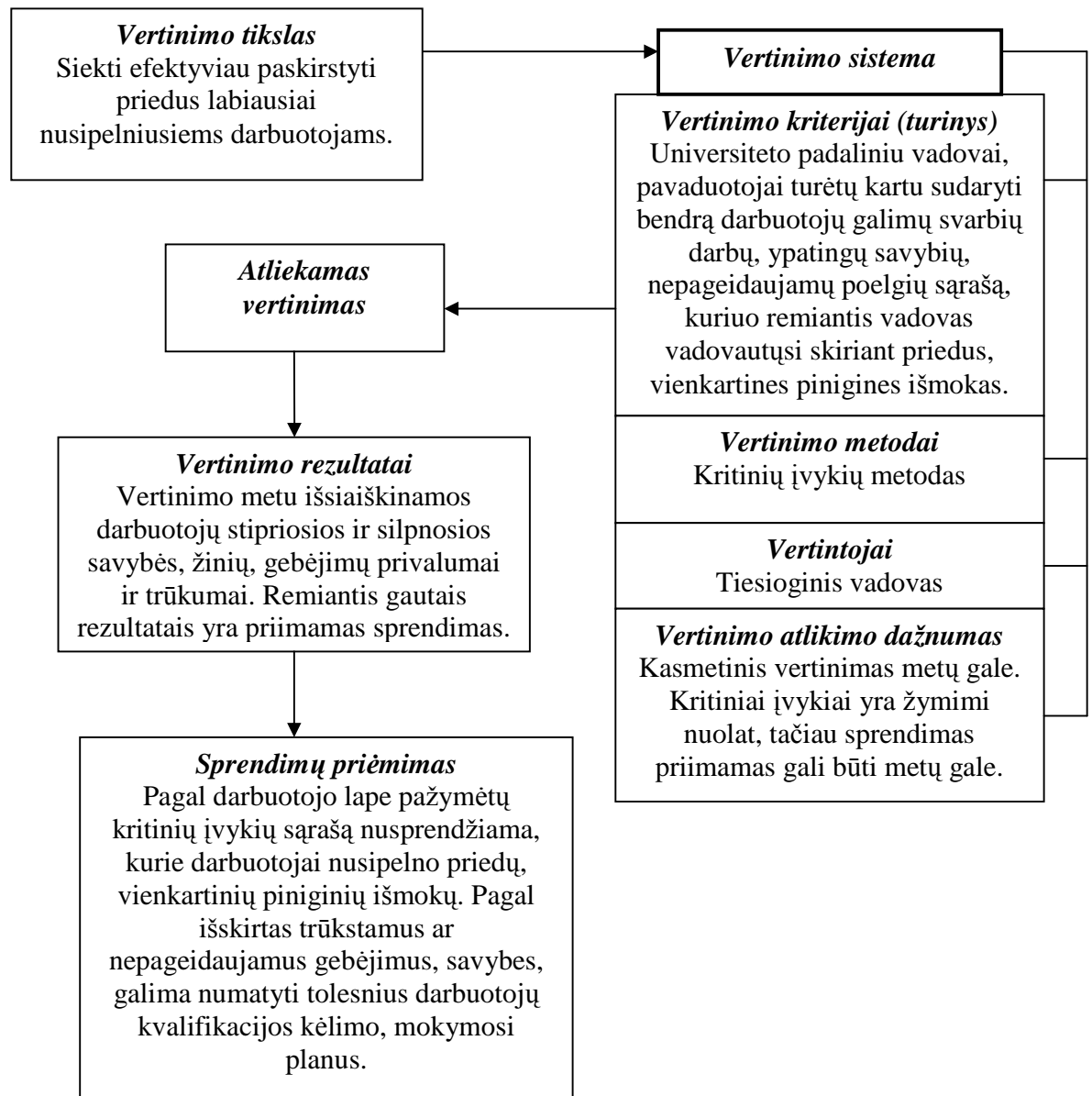
Pirmuoju atveju tikslas būtų – siekti organizuoti kryptingą darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, mokymosi sistemą. Tuomet vertinimo procesas turėtų būti (žr. 15 pav.):



15 pav. Galimas vertinimo organizavimo procesas siekiant organizuoti kryptingą darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, mokymosi sistemą

Siekiant organizuoti žmogiškųjų išteklių vertinimą ŠU studijas organizuojančiam ir aptarnaujančiam personalui pagal šį pavaizduotą procesą, pirmasis žingsnis turėtų būti – sutvarkyti darbuotojų pareigybės aprašymus pagal keliamus reikalavimus. Pareigybės aprašymai turėtų būti vieningi tas pačias pareigas atliekantiems darbuotojams. Pareigybės aprašymuose turi būti aiškiai išskirti kompetencijų, išsilavinimo reikalavimai, tiksliai nurodytos vykdomos funkcijos. Remiantis darbuotojų pareigybės aprašymais galima būtų išskirti vertinimo kriterijus ir organizuoti vertinimą.

Antruoju atveju, ŠU darbuotojų nuomone, pagrindinis tikslas yra siekti efektyviau paskirstyti priedus labiausiai nusipelnusiems darbuotojams. Tuomet vertinimo procesas būtų (žr. 16 pav.):



16 pav. Galimas vertinimo organizavimo procesas siekiant efektyviau paskirstyti priedus labiausiai nusipelnusiems darbuotojams

Siekiant organizuoti žmogiškųjų išteklių vertinimą ŠU studijas organizuojančiam ir aptarnaujančiam personalui pagal šį pavaizduotą vertinimo procesą, reikėtų, kad universiteto vadovybė, atsižvelgdama į darbuotojų nuomonę, sudarytų darbų, nuopelnų, ypatingų savybių, nepageidaujamų poelgių sąrašą. Remiantis tokiu sąrašu, būtų efektyviausia skirti premijas, priedus.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Žmogiškųjų išteklių vertinimas organizacijoje gali būti vykdomas siekiant įvairių tikslų: siekiant suformuoti personalo rezervą, norint patikrinti kokius organizacija turi darbuotojus, kokių trūksta, siekiant išsiaiškinti darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias savybes bei sudarant jų kvalifikacijos kėlimo ar mokymosi planus. Atsižvelgiant į iškeltą žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslą formuojama vertinimo sistema, kurioje turi atsispindėti: kas bus vertinama (vertinimo turinys); kas atliks vertinimą (vertintojai); kokiais metodais vertinama; kaip dažnai bus atliekamas vertinimas. Atlikus vertinimą, remiantis gautais rezultatais, turi būti priimamas atitinkamas sprendimas – paaukštinimas ar perkėlimas į žemesnes pareigas, planuojamas darbuotojo mokymas, kvalifikacijos kėlimas. Personalo darbo vertinimo turinys yra tas pats visais atvejais, tačiau vertinimo sistema - vertinimo kriterijai, metodai, vertintojai bei periodiškumas - kinta priklausomai nuo siekiamo tikslo ar kelių tikslų.

Analizuojant žmogiškųjų išteklių vertinimo metodus daugiausiai randama pavyzdžių, kaip jie sėkmingai pritaikomi verslo sektoriuose. Tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje yra naudinga pasiremti verslo sektoriaus patikrintais metodais ir juos pritaikyti organizacijose. Atliekant vertinimą viešajame sektoriuje daugiau yra orientuojamasi į ateities veiklos rezultatus, planus, į darbuotojo gebėjimą išmokyti ir pritaikyti naujoves. Todėl ir naudojami vertinimo metodai gali būti daugiau susiję su tikslu išsiaiškinti darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias savybes, nustatyti žinių, gebėjimų trūkumus, sudaryti darbuotojų mokymosi planus. Viešajame sektoriuje lengviausiai pritaikomi metodai gali būti: kritinių įvykių metodas, tikslinio valdymo metodas (vertinamasis pokalbis), 360° grįžtamojo ryšio metodas. Stengiantis parinkti efektyviausią vertinimo metodą ar jų rinkinį, derėtų atsižvelgti į vertinimo sistemos tikslus, vertinimo objektą, organizacijos dydį ir reikmes.

Remiantis atlikta dokumentų analize galima teigti, kad ŠU egzistuoja tam tikros studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo vertimo užuomazgos. Pagal ŠU kvalifikacijos kėlimo nuostatus visi universiteto padaliniai turi sudaryti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planus. Visų pirma, norint išsiaiškinti kompetencijų, įgūdžių ar žinių stoką, yra būtinas vertinimas, nes priešingu atveju nėra aišku, kurios srities kompetencijų, įgūdžių, žinių darbuotojams trūksta. Remiantis vertinimo rezultatais turėtų būti sudaromi kvalifikacijos kėlimo planai. Todėl šioje vietoje galėtų būti atliekamas žmogiškųjų išteklių vertinimas naudojant vertinamojo pokalbio metodą, palyginimą su nustatytais standartais darbuotojų pareigybės aprašymuose.

Analizuojant ŠU studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo pareigybės aprašymus buvo siekiama patikrinti, ar tos pačios pareigybės darbuotojai atlieka tokias pačias pareigas ir jiems keliami

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

vienodi reikalavimai. Remiantis duomenimis gautais iš ŠU personalo duomenų bazės, galima teigti, kad nėra vieningo pareigybių klasifikatoriaus, tas pačias pareigas einantiems darbuotojams keliami skirtingi išsilavinimo reikalavimai, vienodų pareigybių darbuotojų funkcijos apibrėžiamos skirtingai, atliekamos funkcijos dubliuojasi su kitų pareigybių numatytais funkcijomis.

Siekiant universitete naudoti žmogiškųjų išteklių vertinimo metodus, būtina sutvarkyti darbuotojų pareigybės aprašymus, juos suvienodinti ir parašyti pagal keliamus reikalavimus. Tuomet, remiantis pareigybės aprašymuose keliamais kompetencijų, išsilavinimo reikalavimais, nurodytais funkcijomis, būtų galima išskirti vertinimo kriterijus, detalizuoti vertinamas kompetencijas ir tuo remiantis naudoti žmogiškųjų išteklių vertinimo metodus.

Darbuotojų apklausos duomenų analizė parodė, kad ŠU studijas organizuojantys ir aptarnaujantys darbuotojai norėtų žmogiškųjų išteklių vertinimo, kuriuo būtų siekiama dviejų pagrindinių tikslų: organizuoti kryptingą darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą bei siekti efektyviau paskirstyti priedus labiausiai nusipelnusiems darbuotojams. Siekiant organizuoti kryptingą darbuotojų mokymo, kvalifikacijos kėlimo sistemą, gali būti pritaikomas vertinamojo pokalbio metodas, kurį naudodamas tiesioginis vadovas išsiaiškintų darbuotojų žinių, gebėjimų privalumus ir trūkumus, stipriąsias bei silpnąsias savybes ir remiantis gautais rezultatais sudarytų tolesnius darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, mokymosi planus.

Norint universitete siekti efektyvesnės priedų, vienkartinių piniginių išmokų skyrimo sistemos, galima naudoti kritinių įvykių metodą. Taikant šį metodą reikėtų, kad universiteto vadovybė, atsižvelgdama į darbuotojų nuomonę, sudarytų darbų, nuopelnų, ypatingų savybių, nepageidaujamų poelgių sąrašą. Remiantis tokiu sąrašu, būtų efektyviausia skirti vienkartinės pinigines išmokas, priedus. Darbuotojai būtų patenkinti išmokomis ir tuo pačiu būtų motyvuoti siekti geresnių rezultatų, būtų išsaugoti didžiausią kompetenciją turintys darbuotojai, atlyginimo struktūra ir skatinimo taisyklės būtų teisingos ir priimtinos darbuotojams.

LITERATŪRA

1. Alonderienė, R., Bakanauskienė, I. (2004). Darbuotojų vertinimas komandose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30, p. 21-33.
2. Armstrong, M. (2000). *Performance management: key strategies and practical guidelines*. London: Kogan Page.
3. Bakanauskienė, I. (1998). Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 8, p. 17-30.
4. Baršauskienė, V. (2003). Personalo administravimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas: monografija*. Kaunas: Technologija, p. 214-252.
5. Baršauskienė, V. (2007). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Technologija.
6. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*.
7. Byham, W. C. (2006) *The Assessment Center Method and Methodology*. New Applications and Technologies.
8. Byham, W. C. (2008). *What is an Assessment Center?* [Žiūrėta 2009-01-20]. Prieiga per internetą: < <http://www.assessmentcenters.org/articles/whatisassess1.asp> >.
9. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai. II dalis*. Vilnius: TEV.
10. Daft, R. (2003). *Management*. Mason: South – Western.
11. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
12. Gonzalez S. M. (2004). *Improving human resources management: some practical questions and answers.*, p. 59–64. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0410160107.pdf>>.
13. Graham, H. T., Bennett, R. (1991). *Human resources management*. London: Pitman Publishing.
14. Guogis, A., Gudelis, D. (2003). Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, p. 26-34.
15. Hale, R., Whitlam, P. (2009). *Efektyvus veiklos valdymas*. Vilnius: Vaga.
16. Yahya S., Goh W. (2002). *Managing human resources toward achieving knowledge management.*, p. 457–468. [Žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2300060504.pdf>>.

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

17. Jančiauskas, E. E., (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. I knyga. Teorija ir metodologija*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
18. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
19. *Kokybės politika viešajame administravime*. [Žiūrėta 2008-04-20]. Prieiga per internetą:<
<http://www.vrm.lt/index.php?id=927>>.
20. Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour*. London: McGraw-Hill.
21. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
22. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*, Nr. VIII-1316, Lietuvos Respublikos Seimas. [Žiūrėta 2008-04-20]. Prieiga per internetą:
<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=281296>.
23. Lobanova, L. (2008). *Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės*. Viešasis administravimas, 4 (20), p. 52-60.
24. Mačernytė-Panomarovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
25. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
26. Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2001). *Human Resource Management*. Australia: Thomson.
27. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
28. Norbert, T., Adrian, R. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
29. *Personalo vertinimas*. [Žiūrėta 2008-04-20]. Prieiga per internetą:<
http://www.primumesse.lt/index.php?show_content_id=30>.
30. Pivoras, S., Dapkutė, R. (2004). *Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje*. [žiūrėta 2008-02-20]. Prieiga per internetą: <
<http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=3158E1A1-667D-4399-8F4C-96F4318F7B5A>>.
31. *Potentialentfaltung durch 360 Grad Feedback*. [Žiūrėta 2009-01-20]. Prieiga per internetą:<
<http://www.inworks.de/360-feedback.html>>.
32. Rinkevičienė, V. (2003). *Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas*. Vadovo pasaulis, 11, p. 18-22.
33. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
34. Sakalas A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
35. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

36. Schwarz, D. (2008). *Das 360 Grad Feedback zur Unterstützung der Kompetenzerweiterung von Führungskräften*. [Žiūrėta 2009-01-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.springerlink.com/content/e16571182n400705/>>.
37. Skiauterienė, I. (2001). *Žmogiškųjų išteklių įvertinimas – kryptingo personalo ugdymo pradžia*. Vadovo pasaulis, 7-8, p. 33-36.
38. Slatkevičienė, G., Vanagas, P. (2001). *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
39. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalų vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
40. Stankevičienė, S. (2007). *Ar vertinga pažvelgti į 360° tyrimo veidrodį?* [Žiūrėta 2008-12-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.tmd.lt/index.php?pid=17&id=35>>.
41. Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
42. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
43. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
44. *Šiaulių universiteto darbuotojų darbo apmokėjimo nuostatai* (2006). Šiauliai.
45. *Šiaulių universiteto darbuotojų kvalifikacijos kėlimo nuostatai*. [Žiūrėta 2008-06-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.su.lt/article/articleview/5229/1/1345/>>.
46. *Šiaulių universiteto kolektyvinė sutartis* (2008). Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
47. *Šiaulių universiteto mokslo darbuotojų, kitų tyrėjų ir dėstytojų atestavimo ir konkursų pareigoms eiti nuostatai*. [Žiūrėta 2008-06-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.su.lt/article/archive/1315>>.
48. *Šiaulių universiteto statusas*. [Žiūrėta 2008-06-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.su.lt/article/archive/547>>.
49. *Šiaulių universiteto struktūra*. [Žiūrėta 2008-06-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.su.lt/article/archive/1047>>.
50. *Šiaulių universiteto vidaus darbo tvarkos taisyklės*. [Žiūrėta 2008-06-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.su.lt/article/archive/1407>>.
51. Šileika, A., Blažienė, I., Gerikienė, V., Grigoras, V. (2004). *Darbu ir pareigybių vertinimo metodika*. Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas.
52. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU.
53. Underis, V. (2008). *Tinkama personalo valdymo strategija ir politika – svarbi verslo sėkmės sąlyga*. [Žiūrėta 2008-06-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.trainings.lt/?pid=7&id=11>>.

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

54. Vanagas, P. (2009). *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*. Kaunas: Technologija.
55. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
56. Красностанова, М. В., Осетрова, Н. В., Самара, Н. В. (2007) *Assessment center: для руководителей*. Москва: Вершина.
57. Паниотто, В. И.; Максименко, В. С. (2003) *Количественные методы в социологических исследованиях*. Киев. [žiūrėta 2009-03-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.socioline.ru/node/395>>.

PRIEDAI

Šiaulių universiteto studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų apklausa¹

Gerbiamas respondente,

Žmogiškųjų išteklių bei jų veiklos vertinimas yra svarbus kiekvienoje organizacijoje, nes atliktas darbuotojų vertinimas – tai būdas, kurio dėka galima padėti darbuotojams tobulėti, pagerinti darbo rezultatus. Darbuotojų vertinimas leidžia nustatyti darbuotojų tinkamumą tam tikroms pareigoms, teisingai organizuoti jų darbo apmokėjimą, išsiaiškinti esamus trūkumus ir skatinti darbuotojus profesiskai tobulėti, planuoti darbuotojų karjerą.

Apklausa vykdoma, siekiant išsiaiškinti vertinimo procesą, jo tikslą ir galimybes, ŠU studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų (toliau - darbuotojai) atžvilgiu.

Jums tinkamiausią atsakymo variantą žymėkite →

+

Apklausa yra ANONIMINĖ, t.y., nei pavardės, nei vardo nurodyti nereikia

Atsakykite į keletą klausimų apie save:

1. Jūsų lytis:	Vyras	
	Moteris	

2. Jūsų išsilavinimas	Vidurinis	
	Spec. vidurinis	
	Aukštasis neuniversitetinis	
	Aukštasis universitetinis	

3. Jūsų amžius:	Iki 20 metų	
	21-30 metų	
	31-40 metų	
	41-50 metų	
	51-65 metai	
	Daugiau kaip 65 metai	

4. Jūsų darbo stažas dabartinėse pareigose:	Iki 5 metų	
	Nuo 6 iki 10 metų	
	Nuo 11 iki 15 metų	
	Nuo 16 iki 20 metų	
	Per 20 metų	

5. Jūsų karjeros pokytis šioje darbovietėje:	Kilote pareigose	
	Perėjote į žemesnes pareigas	
	Dirbate tose pačiose pareigose	
	Derinate darbą studijų aplinkoje su pedagoginiu darbu	
	Kita (įrašykite)	



¹ Apklaušą atlieka ŠU SMF vadybos studijų programos (viešojo administravimo specializacijos) magistrantė Edita Urbonaitė, tel. 860202467, e-mail: laiskaseditai@gmail.com

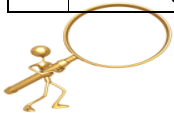
Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

Įvertinkite teiginius apie esamą ŠU studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo vertinimo situaciją: Pastaba: Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po VIENĄ Jums tinkantį variantą

Teiginiai		Tikrai taip	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai ne
1.	Jūsų pastangos bei darbo rezultatai stebimi, vertinami					
2.	Jūsų kvalifikacija, kompetencijos, žinios, gebėjimai, yra vertinami					
3.	Su savo vadovu aptariate Jūsų žinių, gebėjimų privalumus bei trūkumus					
4.	Sudarant kvalifikacijos kėlimo, mokymosi planus atsižvelgiama į Jūsų žinių, gebėjimų trūkumus					
5.	Universitete piniginės išmokos mokamos labiausiai nusipelnusiems darbuotojams					
6.	Vadovas skiria vienkartinę piniginę išmoką už Jūsų itin reikšmingus darbus					
7.	Vadovas skiria priedą už Jūsų aukštą kvalifikaciją, kompetencijas					
8.	Vadovas skiria vienkartinę piniginę išmoką už Jūsų labai gerą darbą kalendoriniais metais					

Vadybos literatūroje yra išskiriami tokie pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslai. Pažymėkite tris tikslus, kurių turėtų būti siekiama vertinant ŠU studijas organizuojantį ir aptarnaujantį personalą

1.	Siekti nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos darbuotojai	
2.	Įvertinti darbo atlikimo lygį ir nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno aukštesnių arba žemesnių pareigų	
3.	Nustatyti darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias savybes	
4.	Siekti atrinkti tinkamiausius kandidatus užimti laisvoms darbo vietoms	
5.	Siekti kryptingai organizuoti darbuotojų pavadavimą, perkėlimą ar atleidimą	
6.	Siekti efektyviau paskirstyti priedus labiausiai nusipelnusiems darbuotojams	
7.	Siekti organizuoti kryptingą darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą	



Pasirinkite priimtinausią variantą, kas galėtų objektyviausiai vertinti atitinkamą sritį

Pastaba: Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po VIENĄ Jums tinkantį variantą

Kas turėtų vertinti		Nereikėtų vertinti	Tiesioginis vadovas	Kitų padalinių vadovai	Kolegos	Nepriklausomi vertintojai	Pavaldiniai	Speciali komisija (sudaryta iš ŠU darbuotojų)
Ką reikėtų vertinti								
1.	Darbuotojo asmeninės savybės							
2.	Darbuotojo kvalifikacija							
3.	Darbuotojo darbo rezultatai, kokybė							
4.	Darbuotojo inovatyvus indėlis į organizacijos tikslų siekimą							
5.	Darbuotojo kompetencijos							
6.	Darbuotojo elgsena su bendradarbiais							
7.	Darbuotojo elgsena su vadovais							
8.	Darbuotojo požiūris į darbą							

Įvertinkite, kurie žmogiškųjų išteklių vertinimo metodai tiktų ŠU studijas organizuojančiam ir aptarnaujančiam personalui vertinti:

Pastaba: Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po VIENA Jums tinkantį variantą

Žmogiškųjų išteklių vertinimo metodai		Tikrai taip	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai ne
1.	<i>Vertinimo pokalbiai</i> , kurių metu vadovai pažymėtų Jūsų teigimas ar neigimas savybes, darbo trūkumus bei privalumus					
2.	Darbuotojai turėtų būti <i>stebimi ir vertinami</i> , kaip planuoja savo darbą, ar laiku atlieka užduotis, kaip elgiasi su bendradarbiais ir vadovais					
3.	Vadovai turėtų nuolat <i>žymėti neįprastai gerus ar nepageidaujamus darbuotojo poelgius, darbus</i>					
4.	Darbuotojo darbo rezultatai, savybės turėtų būti <i>lyginamos su nustatytais standartais</i> jo pareigybei					
5.	Darbuotojų žinios, gebėjimai ir asmeninės savybės, potencialios galimybės turėtų būti vertinamos <i>specialiais testais</i>					
6.	Vertinant darbuotoją, <i>informacija</i> apie jį turėtų būti surenkama <i>iš jo vadovų, pavaldinių, kolegų, vidaus ir išorės klientų</i>					
7.	Siekiant išskirti geriausiai ir prasčiausiai dirbančius darbuotojus, jie turėtų būti <i>lyginami tarpusavyje ir suranguojami nuo geriausio iki blogiausio</i>					

Įvertinkite teiginius apie studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo vertinimo dažnumą Šiaulių universitete

Pastaba: Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po VIENA Jums tinkantį variantą



Teiginiai		Tikrai taip	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai ne
1.	Darbuotojų vertinimas galėtų būti atliekamas kasmet					
2.	Visapusiškas darbuotojų vertinimas galėtų būti atliekamas kas 3 ar 5 metai					
3.	Darbuotojų vertinimas turėtų būti atliekamas tik esant poreikiui, pvz., kai atsiranda laisva darbo vieta ir ieškoma žmogaus iš vidaus					

Ką Jūs galėtumėte pasiūlyti dėl ŠU studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo vertinimo?

.....

.....

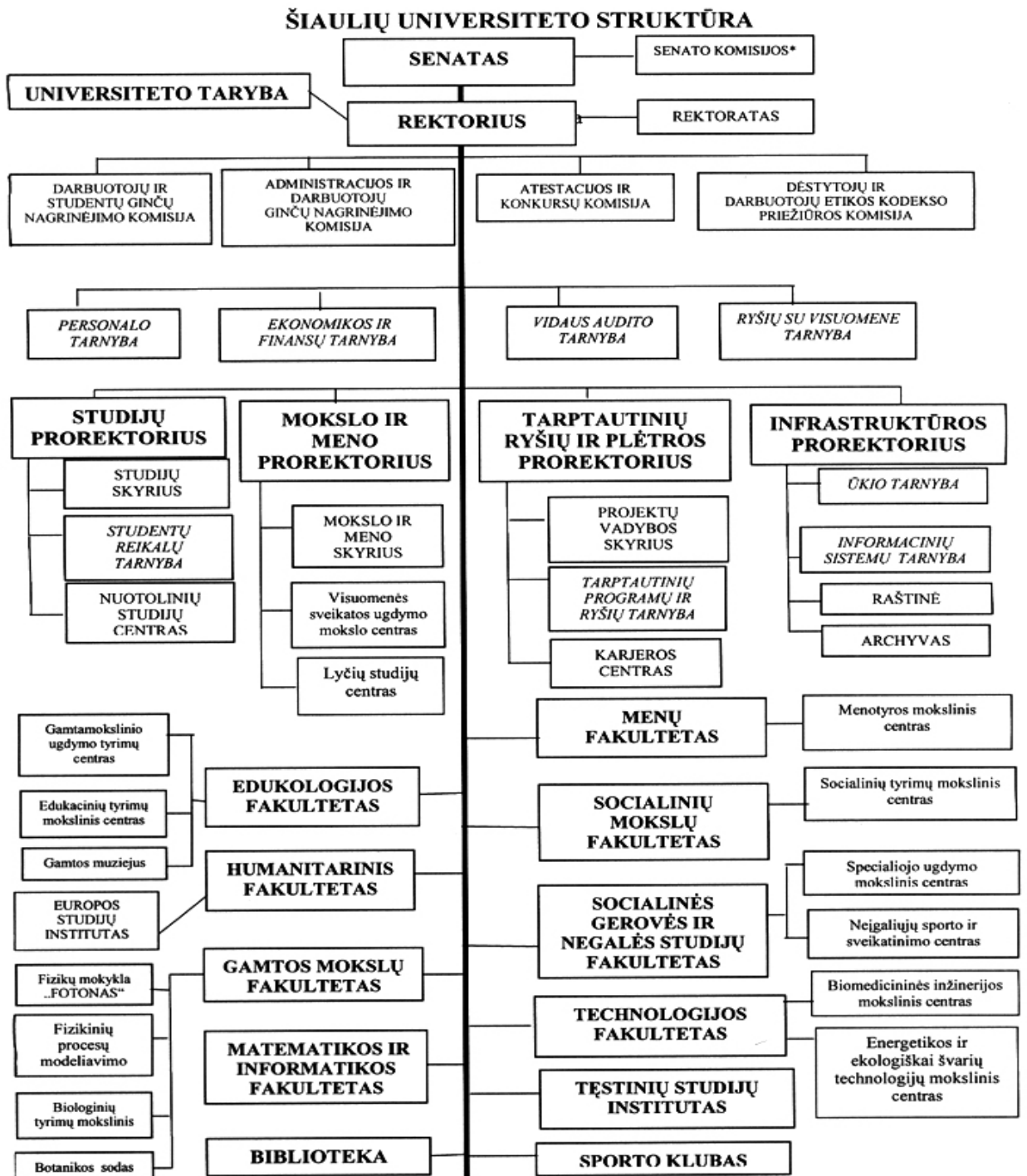
.....

.....

.....

Ačiū už Jūsų kantrybę dalyvaujant apklausoje ir atsakant į klausimus.
Anketą su atsakymais siųskite el. paštu laiskaseditai@gmail.com

ŠU STRUKTŪRA



* Atestacijos komisija, Finansų komisija, Studijų komisija, Mokslo ir meno komisija, Teisės ir statuto priežiūros komisija.
PATVIRTINTA 2008-02-27 ŠU Senato posėdyje (protokolo Nr. 21).

ŠU STUDIJAS ORGANIZUOJANTYS IR APTARNAUJANTYS DARBUOTOJAI

Pareigybių pavadinimai	Darbuotojų skaičius 2009 kovo 26 d
Archyvo paslaugų specialistas	1
Auditorius	1
Bibliotekininkas	16
Buhalteris	1
Choreografinės grupės vadovas	1
Dekanato administratorius	8
Dekano padėjėjas	4
ERASMUS programos koordinatorius	2
Informacinių skaitmeninių sistemų aptarnavimo inžinierius	2
Inžinierius-histologas	1
Įrangos eksploatavimo ir remonto technikas	1
Juristas	1
Karjeros konsultantas	2
Katedros administratorius	34
Kompiuterių įrangos operatorius	3
Kompiuterių priežiūros inžinierius	8
Kompiuterių sistemų vyriausias inžinierius	1
Koncertmeisteris	3
Korespondentas	1
Laborantas	7
Laboratorijos vedėjas	3
Metodininkas	2
Mokymo meistras	1
Personalo duomenų apdorojimo inžinierius	1
Personalo specialistas	1
Personalo vyresnysis specialistas	3
Praktikos vedėjas	1
Programinės įrangos koordinatorius	1
Programų koordinatorius	2
Programuotojas	2
Projektų vadybos skyriaus vyriausiasis metodininkas	1
Raštinės vedėjas	1
Referentas	6
Reikalų tvarkytojas	1
Sekretorė	3
Skyriaus vedėjas	3
Specialistas	4
Specialistas studijų kokybės klausimais	1
Sporto klubo treneris	2
Sporto komplekso administratorius	1
Studentų reikalų tarnybos koordinatorius	1
Studijų duomenų bazių administratorius	7
Studijų duomenų bazių analitikas	1

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

„Vaiguvos“ ansamblio meno vadovas	1
Tarptautinių programų koordinatorius	1
Tarptautinių studijų vyresnysis specialistas	3
Telefono ryšio inžinierius	1
Televizijos ir video specialistas	1
TV ir radijo laidų redaktorius	1
Vyr. Projektų koordinatorius	1
Vyresnysis bibliotekininkas	12
Vyresnysis buhalteris	5
Vyresnysis laborantas	1
Vyresnysis metodininkas	16
Vyresnysis projektų vadybininkas	1
Vyresnysis specialistas	8
Vyriausiasis bibliotekininkas	5
Vyriausiasis laborantas	11
Vyriausiasis metodininkas	14
Vyriausiasis projektų vadybininkas	2
Vyriausiasis redaktorius	1
Vyriausiasis specialistas studijų kokybės klausimais	1
IŠ VISO:	233

2009 - 2010 M. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO PLANAS

2009 - 2010 M. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO PLANAS

Eil. Nr.	Veiklos pavadinimas	Mokymuose dalyvaujančių administracijos darbuotojų skaičius	Veiklos trukmė dienomis	2009 metai								2010 metai					
				Gegužė	Birželis	Liepa	Rugpjūtis	Rugsėjis	Spalis	Lapkritis	Gruodis	Sausis	Vasaris	Kovas	Balandis	Gegužė	Birželis
	Organizacijos veiklos tobulinimo mokymai	108															
1	Interaktyvūs informacijos apsaugos mokymai įmonių darbuotojams (Informacijos saugos sprendimai) (6 grupės po 15 asmenų)	90	1							X							
2	Kokybiškas klientų aptarnavimas valstybinėse institucijose (6 grupės po 15/16 asmenų)	92	1											X			
3	Paslaugų kokybės tobulinimas viešajame sektoriuje (6 grupės po 15 asmenų)	90	2									X					
4	Marketingo valdymas organizacijoje	19	1									X					
5	Kaip pasirengti dalyvauti mugėje	14	1									X					
6	Personalo dokumentacijos valdymas. Darbo santykiai ir jų įforminimas: nuo darbuotojo priėmimo iki atleidimo (2 grupės po 17 asmenų)	34	1				X										
7	Įstaigos dokumentų tvarkymas ir apskaita. Privalomi dokumentų valdymo ir archyvų srities teisinio reglamentavimo aspektai (5 grupės po 16/17 asmenų)	81	1										X				
8	Dokumentų valdymo organizavimas įstaigoje	18	1				X										
9	Bylų sudarymas, tvarkymas, apskaita ir naudojimas	18	1											X			
10	Administratorės darbo organizavimas	18	1									X					
11	Konsultavimo įgūdžių ugdymas	3	2									X					
12	Microsoft tinklų saugumo projektavimas	2	3							X							
13	Duomenų analizė skaičiuoklėje Microsoft Excel	2	2									X					

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

14	Duomenų analizė SPSS	2	2,5							X								
15	InDesign programos kursai (programa skirta maketavimui)	3	2,5										X					
16	Filmavimas ir videomontažas	2	2,5															
	Personalo darbuotojų mokymai	4																
17	Darbuotojų atleidimo teisiniai aspektai ir praktiniai patarimai	2	1									X						
18	Darbo kodekso taikymo praktiniai aspektai	3	1										X					
19	Personalo skyrių (personalo specialistų) veiklos apimtys, funkcijos, darbo organizavimas ir strateginis planavimas	3	1											X				
	Organizacijos finansinės apskaitos ir audito mokymai	7																
20	Adaptacinis vidaus auditoriaus kvalifikacijos kėlimo modulis	2	5				X	X	X									
21	5 vidaus auditoriaus kvalifikacijos kėlimo modulis	2	5							X	X	X						
22	6 vidaus auditoriaus kvalifikacijos kėlimo modulis	2	5										X	X	X			
23	Veiklos ir valdymo auditas	2	1													X	X	X
24	Viešųjų pirkimų įstatymo teisinio reglamentavimo naujovės	2	1															
25	Valstybės institucijų ir valstybės įstaigų buhalterinės apskaitos naujovės	5	1				X											
26	Darbo užmokesčio kursai	5	1,5															
27	Darbo užmokestis. Apmokėjimo ypatumai. Darbo laiko apskaitos žiniaraščiai	5	1															
	Vadovų mokymai	14																
28	Laiko valdymas	14	1									X						
29	Pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams valdymas	14	2										X					
30	Darbo su personalu organizavimas. Darbuotojų veiklos vertinimas	14	2														X	
31	Projektų valdymas	4	2													X		
32	Finansinis investicinių projektų valdymas	5	1													X		
33	Investicinių projektų rengimas, vertinimas ir finansavimas	5	1														X	
34	Infrastruktūros projektų išlaidų ir naudos analizė Europos Sąjungos finansinės paramos kontekste	2	1															X
35	Įtakos praktika: kuriame santykius ir pasiekiamo rezultatų	22	2															

Urbonaitė, E. „Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete“

36	Derybų vedimo įgūdžiai	13	2						x									
37	Komandos efektyvumas: naujas požiūris ir savęs pažinimas (psichologinė komandos treniruotė)	22	1,75	x										x				
38	Kūrybiškumo ugdymas	22	2									x						
	Iš viso	150																

ŠU STUDIJAS ORGANIZUOJANČIŲ IR APTARNAUJANČIŲ DARBUOTOJŲ PAREIGYBIŲ APRAŠYMŲ ANALIZĖ

Eil. Nr.	Pareigybė	Reikalingas išsilavinimas	Reikalingos kompetencijos	Funkcijos	Teisės
1.	Archyvo paslaugų specialistas	Aukštasis humanitarinis ar specialus išsilavinimas	Numatytos	Numatytos	Numatytos tik konsultavimosi sąlygos
2.	Prorektorius sekretorė	Aukštasis išsilavinimas	Numatytos	Numatytos	Turi teisę kelti kvalifikaciją stažuotėse, kursuose ir kitomis formomis
3.	Auditorius	Aukštasis ekonominis, viešojo administravimo, vadybininko ar teisinis išsilavinimas	Numatytos	Numatytos	Turi teisę nuolat tobulinti profesinius įgūdžius
4.	Senato reikalų tvarkytoja	Aukštasis universitetinis išsilavinimas	Numatytos	Numatytos	Turi teisę kelti savo kvalifikaciją
5.	Juristas	Aukštasis universitetinis teisinis išsilavinimas arba studijas bebaigiantis asmuo	Numatytos	Numatytos	Universiteto lėšomis kelti kvalifikaciją pagal pareigoms nustatytus kvalifikacinius reikalavimus ir gauti per tą laiką tarnybinį atlyginimą; teisės aktų nustatyta tvarka stažuotis kitose institucijose
6.	Rektoriaus sekretorė	Aukštasis išsilavinimas	Numatytos	Numatytos	Turi teisę kelti kvalifikaciją stažuotėse, kursuose ir kitomis formomis
7.	Inžinierius-histologas	Aukštasis biomedicininis išsilavinimas	Numatyta	Numatyta	Nėra išskirtos teisių dalies
8.	Laboratorijos vedėjas (GMF)	Aukštasis	Mokėti kalbėti, rašyti. Mokėti dirbti kompiuteriu, Mokėti anglų kalbą	Organizuoja laboratorijose esančios įrangos priežiūrą, remontą bei atnaujinimą. Parengia darbui laboratorijas. Organizuoja laboratorijų sutvarkymą, matavimo prietaisų ir įrengimų bei mokymo priemonių sukomplektavimą. Padeda katedros dėstytojams organizuoti seminarus, konferencijas ir kitus renginius. Tvarko laboratorijos dokumentaciją.	Kelti kvalifikaciją stažuotės, kursų ir kitomis formomis

9.	Vyriausias projektų koordinatorius	Aukštasis universitetinis (pageidautina edukologo arba vadybininko)	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose
10.	Karjeros konsultantas	Aukštasis	Numatytos	Numatytos	Nėra numatyta
11.	Personalo duomenų apdorojimo inžinierius	Aukštasis arba aukštesnysis	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją
12.	Kompiuterių įrangos operatorius	Aukštasis	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose
13.	Korespondentas	Aukštasis žurnalisto	Numatytos	Numatytos	Nėra numatyta
14.	Sporto klubo treneris	Aukštasis sportinis išsilavinimas	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose
15.	Koncertmeisteris	Nėra nurodyta	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją
16.	Vaiguvos ansamblio meno vadovas	Aukštasis (pageidautina etnomuzikologinis)	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją
17.	Telefono ryšio inžinierius	Aukštasis techninis	Numatytos	Numatytos	Nėra numatyta
18.	TV ir radijo laidų redaktorius	Nėra numatytas	Numatytos	Numatytos	Nėra numatyta
19.	Televizijos ir video specialistas	Nėra numatytas	Numatytos	Numatytos	Nėra numatyta
20.	Choreografinės grupės vadovas	Aukštasis (pageidautina choreografinis - pedagoginis)	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose
21.	Vyriausiasis redaktorius	Nėra numatytas	Nėra numatytos	Numatytos	Nėra numatyta
22.	Vyresnysis buhalteris	Nėra numatytas	Nėra numatytos	Numatytos labai siauriai	Nėra numatyta
23.	Mokymo meistras	Nėra numatytas	Nėra numatytos	Numatytos labai siaurai	Nėra numatyta
24.	Vyresnysis metodininkas studijų programoms ir moduliams	Aukštasis (pageidautina edukologo arba vadybininko, arba viešojo administravimo, ekonomisto arba informatikos)	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose pagal ŠU veikiančią darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tvarką
25.	Tarptautinių studijų vyresnysis specialistas	Aukštasis (pageidautina magistro laipsnis, filologo ir vadybininko, arba filologo ir edukologo)	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose pagal ŠU veikiančią darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tvarką
26.	Praktikos vedėjas	Aukštasis (pageidautina edukologo)	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose pagal ŠU veikiančią darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tvarką
27.	Studijų skyriaus	Aukštasis (pageidautina	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose

	vyriausiasis metodininkas	edukologo arba vadybininko)			pagal ŠU veikiančią darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tvarką
28.	Studijų skyriaus vyresnysis metodininkas studentų aptarnavimui	Aukštasis (pageidautina filologo arba edukologo arba viešojo administravimo)	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose pagal ŠU veikiančią darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tvarką
29.	Vyresnysis metodininkas studijų dokumentų administravimui	Aukštasis (pageidautina edukologo arba filologo arba viešojo administravimo)	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose pagal ŠU veikiančią darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tvarką
30.	Studijų duomenų bazių analitikas	Aukštasis (pageidautina ekonomisto arba sociologo)	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose pagal ŠU veikiančią darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tvarką
31.	Įrangos eksploatavimo ir remonto technikas	Aukštasis (pageidautina edukologo arba technologo arba informatiko)	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose pagal ŠU veikiančią darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tvarką
32.	Programuotojas	Aukštasis (pageidautina informatiko)	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose seminaruose
33.	Tėstinių studijų instituto buhalteris	Nėra numatytas	Nėra numatytos	Labai siaurai apibrėžtos	Gilinti savo kompetenciją buhalterinės apskaitos klausimais, dalyvauti kursuose, seminaruose.
34.	ERASMUS programos koordinatorius	Aukštasis	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose pagal universitete numatytą darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tvarką
35.	Tarptautinių programų koordinatorius	Aukštasis	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose pagal universitete numatytą darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tvarką
36.	Specialistas studijų kokybės klausimais	Aukštasis	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose, stažuotėse, aukštesnės pakopos studijose
37.	Vyriausiasis specialistas studijų kokybės klausimais	Aukštasis universitetinis. Ne žemesnis kaip magistro kvalifikacinis laipsnis	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose, stažuotėse, aukštesnės pakopos studijose
38.	Personalo specialistas	Aukštasis universitetinis arba aukštasis neuniversitetinis	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją
39.	Personalo vyresnysis specialistas	Aukštasis	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją
40.	Katedros laborantas (GMF)	Vidurinis	Mokėti kalbėti, rašyti. Mokėti dirbti kompiuteriu, Mokėti	Organizuoja laboratorijose esančios įrangos priežiūrą, remontą bei atnaujinimą.	Kelti kvalifikaciją stažuotės, kursų ir kitomis formomis

			anglų kalbą	Parengia darbui laboratorijas. Organizuoja laboratorijų sutvarkymą, matavimo prietaisų ir įrengimų bei mokymo priemonių sukompaktavimą. Padeda katedros dėstytojams organizuoti seminarus, konferencijas ir kitus renginius. Tvarko laboratorijos dokumentaciją.	
41.	Laborantas	Nėra numatytas	Nėra numatytos	Numatytos labai siaurai	Nėra numatyta
42.	Vyriausiasis laborantas	Atitinkamas aukštasis išsilavinimas	Numatytos	Numatytos	Nėra numatyta
43.	Bibliotekininkas	Aukštasis arba aukštesnysis	Numatytos	Numatytos	Nėra išskirto atskiro skyriaus, bet prie pareigybių numatyta, kad turi dalyvauti įvairaus lygio kursuose, seminaruose bei kituose kvalifikacijos kėlimo renginiuose
44.	Vyresnysis bibliotekininkas	Aukštasis arba aukštesnysis	Numatytos	Numatytos	Nėra išskirto atskiro skyriaus, bet prie pareigybių numatyta, kad turi dalyvauti įvairaus lygio kursuose, seminaruose bei kituose kvalifikacijos kėlimo renginiuose
45.	Vyriausiasis bibliotekininkas	Aukštasis	Numatytos	Numatytos	Nėra išskirto atskiro skyriaus, bet prie pareigybių numatyta, kad turi dalyvauti įvairaus lygio kursuose, seminaruose bei kituose kvalifikacijos kėlimo renginiuose
46.	Ekonomikos ir finansų tarnybos specialistas	Aukštasis arba aukštesnysis	Numatytos	Numatytos	Nėra numatyta
47.	Ekonomikos ir finansų tarnybos vyresnysis specialistas	Aukštasis arba jam prilygintas	Numatytos	Numatytos	Nėra numatyta
48.	Vyresnysis projektų vadybininkas	Aukštasis universitetinis (pageidautina edukologo arba vadybininko)	Numatytos	Numatytos	Kelti kvalifikaciją kursuose, seminaruose
49.	Vyriausiasis projektų vadybininkas	Aukštasis	Numatytos	Numatytos	Gilinti profesinę kompetenciją dalyvaujant kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, konferencijose ir panašiai.