

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo vadybos ir administravimo studijų programa
Kodas 62603S107

BIRUTĖ BARTKUVIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PERSONALO VERTINIMO SISTEMOS ĮTAKA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ
VALDYMUI TELEKOMUNIKACIJŲ SEKTORIJE**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

BIRUTĖ BARTKUVIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PERSONALO VERTINIMO SISTEMOS ĮTAKA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ
VALDYMUI TELEKOMUNIKACIJŲ SEKTORIJE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

Docentas, Dr. Edverdas Bartkus
(darbo vadovo mokslinis laipsnis,
Mokslo pedagoginis vardas,
Vardas ir pavardė)

Magistrantės _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

TURINYS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. PERSONALO VERTINIMUI TAIKYTINŲ TEORIJŲ IR METODIKŲ STUDIJA....	10
1.1. Bendra žmonių išteklių valdymo tobulinimui taikytinų teorijų ir metodikų charakteristika ir jų atspindys šiuolaikinėse teorijose	10
1.2. Šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos panaudojimo ypatumai plėtojant telekomunikacijų sektorių	14
1.3. Strateginiai sprendimai, plėtojant žmogiškųjų išteklių valdymą, jų priėmimo ir įgyvendinimo metodai.....	15
1.4. Žmonių išteklių valdymo tobulinimo problemos, jų sprendimo prioritetai.....	20
1.4.1. Personalo vertinimas	27
1.4.2. Personalo vertinimo tikslai ir uždaviniai	30
1.4.3. Personalo vertinimo metodų klasifikacija.....	34
1.4.4. Personalo vertinimo klaidos	37
1.4.5. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas: sąvokos ir jų skirtumai.....	41
2. TELEKOMUNIKACIJŲ ĮMONĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS PASKIRTIS	43
2.1. Veiklos valdymo sistemos tikslas ir valymo procesas.....	43
2.1.1. Organizacijos veiklos planavimas.....	46
2.1.2. Veiklos tikslų nustatymo ir vertinimo principai telekomunikacijų sektoriuje.....	49
2.1.3. Darbuotojų kompetencijos planavimas ir vertinimas	50
2.1.4. Įmonės veiklos vertinimas	53
2.1.5. Darbuotojo įsivertinimas.....	55
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TOBULINIMUI TELEKOMUNIKACIJŲ SEKTORIUJE SKIRTI EMPIRINIAI TYRIMAI	57
3.1. Tyrimo metodai.....	57
3.2. Įmonių charakteristika.	60
3.3. Tyrimo rezultatai.....	62
3.3.1. Bendros informacijos apibendrinimas	62
3.3.2. Veiklos vertinimo sistemos įtaka įmonės verslo strategijai ir tikslų pasiekimui.	63
3.3.3. Personalo vertinimo sistema	67
3.4. Projektuojama vertinimo sistema.....	70

IŠVADOS.....	72
LITERATŪROS SARAŠAS.....	74
SUMMARY	77
PRIEDAI.....	78

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vadybos teorijos, skirtingi požiūriai į darbuotojų vadybą	12
2 lentelė. Ženevos schema.....	35
3 lentelė. „X“ įmonės subalansuotų rodiklių lentelė	48
4 lentelė. Galutinių tikslų įvertinimo lentelės pavyzdys	50
5 lentelė. Tyrimo imties apskaičiavimo koeficientai	59

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje	13
2 pav. Organizacijos strateginis žmonių išteklių valdymas	16
3 pav. Lietuvių charakterio bruožų priklausomybė.....	22
4 pav. Personalo atrankos proceso etapai.....	26
5 pav. Tradicinis personalo valdymas	28
6 pav. Asmeninių savybių ar bruožų formos pavyzdys.	32
7 pav. Vertinimo ir planavimo interviu pavyzdys.....	33
8 pav. Veiklos valdymo sistemos tikslai įmonių grupėje.....	44
9 pav. Įmonės personalo veiklos valdymo procesas.	45
10 pav. Įmonės tikslų ir vertinimo forma.....	46
11 pav. Įmonės strategija ir tikslai, susijusios vertinimo perspektyvos	47
12 pav. Kompetencijos vertinimo lentelė.....	51
13 pav. Asmeninis darbuotojo karjeros planas.....	52
14 pav. Įmonės „X“ valdymo struktūra.....	60
15 pav. Įmonės „Y“ valdymo struktūra.....	61
16 pav. Įmonės „Z“ valdymo struktūra.	61
17 pav. Dalyvavimas tyrime, bendri rezultatai.	62
18 pav. AB „X“ darbuotojai, dalyvavę tyrime.	63
19 pav. Teiginys: pokalbiai susiję su įmonės tikslų siekimu.	64
20 pav. Vidinės sąlygos, veikiančios įmonės tikslų įgyvendinimą.....	65
21 pav. Kas turi didžiausią poveikį organizacijoje verslo strategijos kūrimui.....	66
22 pav. Įmonės verslo strategijos sąsaja su darbuotojo tikslais	67
23 pav. Įmonės personalo vertinimo sistema.	68
25 pav. Įmonės personalo vertinimo sistema	69
26 pav. Personalo veiklos valdymo procesas	71

ĮVADAS

Personalo kompetencijos vertinimas glaudžiai susijęs su žmonių išteklių valdymu. Personalo nuomonės tyrimai yra naudingi tiek organizacijai, tiek jos darbuotojams. Dažnai vertinimo rezultatai padeda diagnozuoti organizacijoje vykstančius teigiamus ir neigiamus personalo valdymo procesus, darančius įtaką organizacijos veiklos rezultatams, įvardinti problemas ir numatyti jų sprendimo būdus. Šiame darbe nagrinėjama, kokia personalo vertinimo įtaka žmonių išteklių valdymui telekomunikacijų sektoriuje.

Temos aktualumas ir jos sprendimo būtinumas. Šiuo metu svarbiausiu gerovės ir užimtumo generatoriumi tampa ne tradiciškai patikima fizinė prekių gamyba, o idėjos, informacija ir paslaugos. Tokioje rinkoje yra daug svarbių efektyviai įmonės veiklai veiksmių, o vienas iš efektyviausių – žmogiškieji ištekliai. Jie yra ypač svarbūs, nes transformuoja ir valdo likusius organizacijos kapitalus (materialinius, finansinius, laiko ir kt.) ir kuria naują organizacijos vertę.

Pačioje vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad žmonių išteklių valdymo efektyvumą bei personalo vertinimo sistemos būtinumą lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti rezultatyviai veikti. Šiais laikais žmogiškųjų išteklių vadyba tapo dar aktualesnė dėl minėtų rinkos pokyčių. Tačiau atliekamų tyrimų nėra tiek daug ir jų rezultatai neskelbiami viešai, kad galima būtų pateikti apibendrintas išvadas apie žmonių išteklių vadybai naudojamų priemonių ir sistemų pritaikomumą bei efektyvumą. Šios problemos yra aktualios kiekvienai kompanijai.

Esamas požiūris į žmonių išteklių valdymą bei motyvaciją susiformavo paveiktas daugelio aplinkos pokyčių. Tai – technologinė pažanga, socialiniai pokyčiai, ekonominės situacijos kaita ir politinė priespauda. Iš žmogiškųjų išteklių vadybos bei motyvavimo teorijų ir tyrimų gausos galima spręsti, kad ši sritis yra pakankamai iširta. Tačiau dėl didelio įtaką darančių veiksmių kitimo atsiranda neapibrėžtumas, kuris skatina atlikti naujus tyrimus ir paneigia ankstesniųjų rezultatus.

Tinkamai paruošta darbuotojų veiklos vertinimo sistema sudaro sąlygas plėsti specialistų kompetenciją, kuri būtina, siekiant tam tikrų, konkrečių, tikslų – ir visos organizacijos, ir pačių darbuotojų. Profesinius sugebėjimus padeda ugdyti ir reguliarius pokalbiai, kurių metu aptariami darbo rezultatai. Įdiegus darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, įmonės vadovai nuolat po ranka turi specifinės informacijos, kuri būtina, priimant sprendimus, susijusius su darbuotojų atlyginimais ir paaugštinimu. Be to, sistema skatina žmones geriau dirbti ir padeda nustatyti jų mokymo poreikius. Labai svarbu, kad visi darbuotojai būtų vertinami vienodai ir objektyviai. Būtina pabrėžti, kad darbuotojų veiklos vertinimas – tai tik visos įmonės darbo rezultatų valdymo sistemos dalis.

Problemos ištyrimo lygis. Kaip veikia personalo vertinimo sistema žmonių išteklių valdymą?

Darbo objektas. Organizacijų personalo vertinimo sistemų įtaka žmonių išteklių valdymui.

Darbo tikslas. Išnagrinėti žmonių išteklių strategijos ypatumus ir jos ryšį su įmonės verslo strategija.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti personalo veiklos vertinimo sistemos svarbą įmonėje, apibūdinti pagrindinius personalo vertinimo metodus, tikslus ir uždavinius.
2. Identifikuoti procesus, kurie būdingi žmonių išteklių valdymo strategijai, pereinant nuo personalo valdymo prie žmonių išteklių valdymo strategijos kūrimo.
3. Atlikti telekomunikacijų grupės įmonių naudojamos personalo vertinimo sistemos analizę.
4. Atlikti empirinių vertinimo sistemos tyrimą telekomunikacijų įmonių grupėje.
5. Parengti vertinimo sistemos hipotetinių metodų adaptuotą telekomunikacijų sektoriui.

Hipotezės iškėlimas. Darbuotojų vertinimo sistemos ir įmonės verslo perspektyvos – tarpiai susiję tarpusavyje.

Tyrimo metodai. Atliekama literatūros šaltinių analizė bei jų tarpusavio palyginimas. Atliekama įmonės veiklos vertinimo sistemos analizė. Atliekamas interviu su tiriamų įmonių darbuotojais. Lyginamajam informacijos rinkimui apie esamas personalo vertinimo sistemas analizei naudojami kiekybinio apdorojimo metodai: aprašomoji statistika ir koreliacinė analizė. Respondentų analizei naudotini anketavimo ir interviu metodai.

Praktinė ir teorinė darbo reikšmė. Magistriniame darbe pratęsiama bakalauro darbe nagrinėta tema. Magistrinio darbo teorinė reikšmė yra ta, kad egzistuojanti žmonių išteklių vadybos problema bus pateikiama kitokiu aspektu, patvirtinant prielaidą, jog siekiant valdyti žmonių išteklius, pirmiausiai būtina atlikti jų veiklos auditą, motyvuoti, planuoti karjerą.

Praktinė darbo reikšmė pasireiškia per naudojamą personalo vertinimo sistemą, kuri taikoma „X“, „Y“, „Z“ įmonėse. Darbe atliekamas tyrimas, kuriame pateikiami apibendrinimai ir pasiūlymai, kaip galima patobulinti esamą sistemą, ar skirtingų įmonių darbuotojų apklausos rezultatai panašūs, ar skiriasi.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Rašant darbą, susiduriama su įmonės personalo vertinimo medžiagos trūkumu. Personalas skyrius suteikia mažai informacijos, kaip kuriama personalo vertinimo sistema, nes manoma, kad tai informacija, skirta vidiniam įmonės naudojimui.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro trys dalys. 1 – ojoje kalbama apie strateginio žmonių išteklių valdymo ir tradicinio personalo valdymo skirtumus, identifikuojami elementai, lemiantys personalo strategijos virsmą žmonių išteklių valdymo strategija, apibūdinamos personalo vertinimo sistemos, tikslai, uždaviniai, metodai. 2 – ojoje aprašoma telekomunikacijų įmonių grupės naudojama veiklos vertinimo sistema, iš ko ji susideda, kaip vykdomi pokalbiai. Atliekamas palyginimas su literatūroje aprašytais vertinimo sistemomis. 3 – ojoje darbo dalyje

apibendrinamas įmonių tyrimas, jo tikslai ir metodika, pateiktas pasiūlymas, kaip patobulinti naudojamą įmonėse veiklos vertinimo sistemą, pateikiami tyrimo rezultatai, išvados, bei pasiūlymai.

Literatūros šaltinių sąrašas. Žmonių išteklių valdymo strategijos ir verslo strategijos ryšio temai tinkamos literatūros lietuvių kalboje kol kas išleista nedaug. Todėl šiame darbe daugiausia remiamasi užsienio autorių, daugiausia amerikiečių ir britų literatūra anglų kalba. Tenka tik pasidžiaugti, kad XXI amžiaus pradžios technologijos suteikia nemažas galimybes rasti net ir labai specializuotų informacijos šaltinių internete ir kad egzistuoja leidėjai, publikuojantys straipsnius ten be komercinės naudos sau.

1. PERSONALO VERTINIMUI TAIKYTINŲ TEORIJŲ IR METODIKŲ STUDIJA

Per pastaruosius 20 metų personalo vadybos principai pasikeitė labiau nei per pastaruosius du amžius. Tam įtakos turėjo tiek informacinių technologijų, tiek pačios vadybos teorijos vystymasis. Viskas pasikeitė iš pagrindų. Ta uždara organizacija, kuri veikė ligi šių dienų, nebeegzistuoja. Mes girdim tokias sąvokas kaip *nuotolinis darbas namie*, *outsourcingas*, *subkontraktai*, *terminuotos, autorinės sutartys*, viso ir *dalinio etato darbuotojai*, *pastovūs ir laikini darbuotojai*. Visų šių procesų tikslas – padaryti organizaciją kiek galima mažesnę ir kiek galima lankstesnę.

Teorinėje dalyje nagrinėjamos žmonių išteklių teorijos, kaip jos atsispindi šiuolaikinėse teorijose. Aprašoma kaip vyksta darbuotojų vertinimas, kokius elementus apima pati vertinimo procedūra, kokie yra vertinimo tikslai ir uždaviniai. Domėtasi, kaip literatūroje aprašomi darbuotojų vertinimo kriterijai, metodai, kokios yra personalo vertinimo kryptys, kokios dažniausiai pasitaikančios vertinimo klaidos. Teorinė dalis leidžia paanalizuoti, ar literatūroje aprašomos vertinimo sistemos gali būti pritaikomos konkrečioje įmonių grupėje „X“, kaip ji susijusi su žmonių išteklių valdymo teorija, kada ir kaip personalo vertinimo sistema virsta žmonių išteklių valdymu, kokie skirtumai tarp jų, personalo vertinimo metodai.

1.1. Bendra žmonių išteklių valdymo tobulinimui taikytinų teorijų ir metodikų charakteristika ir jų atspindys šiuolaikinėse teorijose

Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad skirtingų autorių mokslinėje literatūroje žmonių išteklių valdymas traktuojamas labai įvairiai. Vieni autoriai (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999) žmonių išteklių valdymą įvardija kaip valdymo funkciją, susijusią su organizacijos narių verbavimu, mokymu ir tobulinimu. Toks apibrėžimas per siauras, neparodantis darbuotojų reikšmės įmonės valdymui. Dessler (2001) įvardija personalo valdymą kaip praktinį darbą, kuris aprėpia darbuotojo darbo analizę (darbo projektavimą), darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų verbavimą, kandidatų atranką, naujų darbuotojų orientavimą ir mokymą, darbo užmokesčio ir atlyginimo valdymą, išmokas ir naudą, darbo įvertinimą, komunikavimą (pokalbius, patarimus, drausminimą), mokymą ir tobulinimą, darbuotojų išipareigojimų ugdymą bei teisingos ir saugios darbo aplinkos darbuotojams sudarymą (Dessler, 2001). Tokia samprata, nors ir detalai atskleidžianti žmonių išteklių valdymo veiklas, neparodo požiūrio į darbuotojus kaip ypatingus organizacijos išteklius. Tokį požiūrį išreiškia Jewell (2002), teigiantis, kad žmonių išteklių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip strateginis, nuoseklus ir išsamus požiūris į organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą ir ugdymą, kurio kiekvienas aspektas integruojamas į bendrą organizacijos valdymą.

Galimas išskirtinis požiūris į darbuotojų valdymą, siekiant konkurencinio pranašumo, kai strategiškai ugdomi pareigingi ir gabūs darbuotojai bei taikomi integruoti kultūriniai, struktūriniai ir personalo valdymo metodai (Jewell, 2002). Personalo valdymas – tai ir žmonių valdymas, kurio paskirtis – sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekdamas organizacijos tikslų, kiekvienas darbuotojas ar jų grupė norėtų ir galėtų atskleisti ir kuo efektyviau naudoti bei ugdyti savo potencialą (Bakanauskienė, 1996). Kiti autoriai (Appleby, 1991) pateikia labai bendrus žmonių išteklių valdymo apibūdinimus, teigdami, kad žmonių išteklių valdymas yra organizacijoje atliekama funkcija, padedanti efektyviai panaudoti žmones (darbuotojus), siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų (Ivancevich, Glueck, 1989), valdymo proceso dalis, susijusi su tokiu žmonių santykių palaikymu, ir darbuotojų, kurie daro maksimalų įnašą efektyviam darbui, fizinės gerovės užtikrinimu (Appleby, 1991). Mokslinėje literatūroje egzistuoja ne viena žmonių išteklių valdymo samprata. B. Leonienės (2002) pateiktas apibrėžimas, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – „tai sistema, kuri sukuria potencialą, reikalingą organizacijos tikslams įgyvendinti ir tolesniam jos gyvybingumui palaikyti“, išsamiai apibūdina žmonių išteklių valdymo sampratą (Leonienė, 2002). Apibendrinus įvairių autorių pateiktas sampratas, galima apibrėžti žmonių išteklių valdymą kaip valdymo sprendimus, kurie apima aprūpinimą personalu, personalo mokymą, tobulinimą, darbdavio ir darbuotojo santykius, tiesiogiai veikia organizacijoje dirbančius ir gerina darbuotojų indėlį į organizacijos tikslų siekimą.

Svarbu paminėti, kad literatūroje vartojami terminai („žmonių išteklių valdymas“, „personalo vadyba“, „personalo valdymas“, „darbuotojų vadyba“). B. Leonienė (2001) teigia, kad personalo valdymo sampratos skirtumai priklauso nuo vadybos teorijų įvairovės bei skirtingų pagrindinių požiūrių poveikio pačiam turiniui bei sampratai (Leonienė, 2001). Autorės atlikto teorinio tyrimo rezultatai pateikti 1 lentelėje.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad žmonių išteklių valdymas – ne vien tinkamas darbų paskirstymas, bet ir konfliktų, motyvavimo sistemos sprendimo būdai, darbuotojų atestacija, adaptacija, mokymo ir švietimo būtinumo įvertinimas, lojalumo įmonei problemos sprendimas ir t.t. Šiuos aspektus būtina numatyti, įvertinti, nes efektyvus personalo valdymas – vienas iš sudėtinių veiksnių, darančių įtaką bendram organizacijos veiklos efektyvumui. Žmonės yra vertingiausias įmonės kapitalas. Pagrindinis jos sėkmės veiksnys – atsidavę firmai ir aukštos kvalifikacijos darbuotojai. Dėl šios priežasties žmonių išteklių valdymą galima pavadinti prioritetine įmonės valdymo sritimi, apimančia platų spektrą įvairių klausimų. Požiūrių į žmonių išteklių valdymą įvairovę galima pagrįsti tuo, kad atskiros teorijos susiformavo ne vienu metu, o jų nuostatas lėmė to meto organizacijų aplinkoje veikusios ekonominės, socialinės jėgos ar politinės, kurios skirtingai veikė darbuotojų tarpusavio santykius.

Vadybos teorijos, skirtingi požiūriai į darbuotojų vadybą

Vadybos teorijos	Teorijai būdingas požiūris į darbuotojų vadybą
Situacinė teorija	Vadovaujant darbuotojams, reikia vadovautis praktikų rekomendacijomis, kurios konkrečioje situacijoje, kurią lemia daugelis veiksnių, leidžia gauti gerus rezultatus. (Žymiausias atstovas V. Ouchis)
Žmonių santykių teorija	Darbuotojų valdymo paskirtis – sukurti sąlygas, kurios skatintų siekiant organizacijos tikslų, kiekvienam darbuotojui atskleisti, efektyviai plėtoti, panaudoti savo potencialą. Darbuotojai – ypatingas organizacijos išteklius. (Žymiausi atstovai: E. Meijo, A. Maslovas, D. McGregoras)
Klasikinė teorija	Tikslingas darbuotojų valdymas leidžia pasiekti, kad įmonė būtų aprūpinama darbuotojais, kurių kiekis ir kvalifikacija leistų įgyvendinti organizacijos tikslus. Darbuotojai – vienas iš įmonės išteklių normaliam gamybos vyksmui užtikrinti. (Žymiausi atstovai: F.W.Teiloras (Taylor), A. Fayolis, M. Vėberis)
Socialinių sistemų teorija	Valdant darbuotojus ir įvertinant organizacijos tikslus, kurie glaudžiai sąveikauja su kitų objektų, esančių organizacijoje ir už jos ribų, valdymu pasiekiami geriausi rezultatai. Darbuotojų vadyba – tai sistema, sudaryta iš susijusių elementų, kurie veikia vienas kitą. (Žymiausi atstovai: Č. Bernardas, G. Saimonas)
Visuotinės kokybės teorija	Išteklių, valdžios ir žinių suteikta galia, skatina darbuotojus pačius priimti sprendimus, kurie garantuoja, kad bus kokybiškai atliktos darbo užduotys, taip pat nuolat geriau tenkinami vartotojų poreikiai. (Žymiausi atstovai: E. Demingas J. Juranas A. Ishikava)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Leonienė B. Darbuotojų vadyba, 2001, p. 15

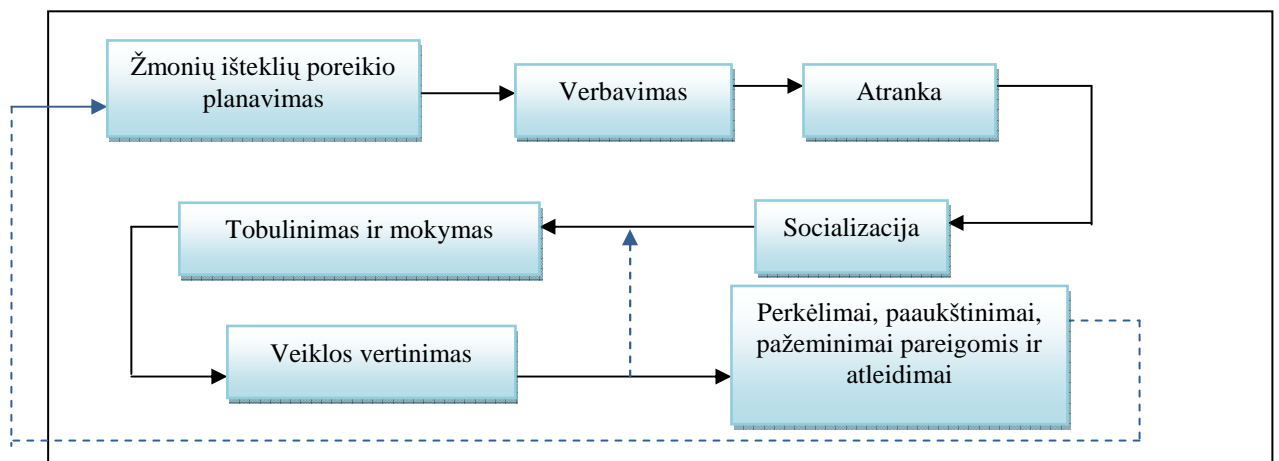
Svarbu, kad tiek įmonių savininkai, tiek vadovai suprastų, kad žmonių ištekliai yra neįkainojamas lobis bei vienas iš pagrindinių kokybę lemiančių veiksnių. Vadybos ekspertai nurodo, kad personalas – tai sunkiausiai nukopijuojamas konkurencinis elementas. Galima pavogti konkurentų idėją, pastatyti panašią gamybos liniją, pamėgdžioti visą rinkodaros strategiją, tačiau suburti profesionalų komandą, kuri būtų susitelkusi ir ištikima organizacijai – tam reikia kur kas daugiau laiko ir lėšų (Underis, 2003). Dažnas Lietuvos verslininkas mano, kad būtent gebėjimas valdyti žmones yra sudėtingiausia, valdant įmonę. Vadovai skundžiasi, kaip puikiai dirbęs, visai skatintas ir motyvuotas darbuotojas paliko įmonę. Didelė darbuotojų kaita tampa kasdienybe, o įmonės, siekdamos išsilaikyti konkurencinėje kovoje, vis daugiau dėmesio skiria žmonių išteklių valdymui – siekdamos gerų veiklos rodiklių, nori turėti atsakingus, lojalius, iniciatyvius, motyvuotus darbuotojus.

Žmonių išteklių valdymo vaidmuo, kuriant konkurencinį organizacijos pranašumą, apima įmonės infrastruktūros valdymą, strateginį valdymą, transformacijų ir pokyčių valdymą bei darbuotojo įnašo, siekiant įmonės tikslų, vertinimą (Ulrich, 1997). Pagrindinis personalo valdymo uždavinys yra efektyviai valdant žmones, maksimizuoti įmonės pelningumą (Cascio, 2003). Remiantis šia prielaida, galima teigti, kad personalo valdymui priskiriamas vaidmuo – kurti pridėtinę vertę organizacijai. Kai kurie mokslininkai personalą vertina kaip organizacijos žmonių kapitalą (angl. *human capital*). Teigiama, kad organizacija turi orientuotis į darbuotojus, nes šis kapitalas vertingesnis už materialųjį turtą (Schuler, Huber, 1990). Tokio požiūrio šalininkai teigia, darbuotojai ne tik kuria ir keičia materialines gėrybes, o ir patys yra nematerialus įmonės turtas, kuris turi būti išmatuojamas,

įvertinamas, ugdomas kaip ir kitos organizacijos turto sudedamosios dalys. Darbuotojai yra dinamiškas organizacijos turtas, kurio vertė laikui bėgant gali augti, todėl jis nepalyginamas su kitu – materialiuoju turtu, kuris naudojamas praranda savo vertę. Kai žmonių kapitalas blogai valdomas, organizacijos vertė ir nuosavo kapitalo akcijų vertė smunka.

Pateikti mokslininkų teiginiai įrodo, kad žmonių išteklių valdymas veikia ir visos organizacijos valdymą bei atlieka svarbų vaidmenį, siekiant efektyvaus funkcionavimo. Žmonių išteklių vaidmuo organizacijoje pasireiškia kaip indėlis formuluojant, organizacijos misiją ir tikslus, nustatant efektyviai veikiančią organizacijos struktūrą, plėtojant organizacijos kultūrą bei kuriant naujas darbo vietas.

Susipažinus su žmonių išteklių samprata, svarbu aptarti žmonių išteklių valdymo turinį. Šaltiniuose, kurių autoriai žmonių išteklių valdymą supranta plačiąja prasme, sunku išskirti kokias nors specializuotas veiklas. A. Dessler (2001) išskyrė kelias sritis, kuriomis paremtas žmonių išteklių valdymas: darbuotojo darbo analizę, darbo jėgos poreikių planavimą, kandidatų atranką, naujų darbuotojų mokymą, darbo užmokesčio valdymą, darbo įvertinimą, komunikavimą, mokymą ir tobulinimą. Kiti autoriai prie visų šių sričių priskiria ir gerų darbo sąlygų sudarymą, socialinę kultūrinę integraciją, o stambioje įmonėje centriniam personalo skyriui priskiriama funkcija – vieningos personalo politikos užtikrinimas (Zakarevičius, 2003). Dažnai personalo valdymo metu reguliuojamas ir saugaus darbo užtikrinimo procesas (Šileika, Tamašauskienė, 2004). Tuo tarpu J. Stoner (1999) pateikta samprata tarsi apibendrina daugumos autorių nuomones (žr. 1 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės pagal Stoner James A.F., R. Edvard Freeman, Daniel R. Gilbert. Vadyba, 1999, p.

368.

1 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje

Taigi mokslinėje literatūroje pateikiamas įvairus žmonių išteklių valdymo veiklų spektras, priklausomai nuo autorių požiūrio į žmonių išteklių sampratą. Atskiros personalo valdymo funkcijos yra integruotos, vartojant tą patį pavadinimą. Europos autoriai teigia, kad nereikia aklaui kopijuoti svetimų metodikų, kurios yra kitokios kultūros rezultatas. Jau ne kartą mokslininkai (Brewster, Hegewisch,

1994) patvirtino, kad įvairiose šalyse vyrauja skirtingi personalo valdymo principai, kuriuos galima paaiškinti ir suprasti tik nacionalinių kultūrų kontekste. Minėtas teorijas žmonių galima adaptuoti išteklių valdymui telekomunikacijų sektoriuje. Kitame skyriuje bus aptariama personalo vertinimo sistemos įtaka, telekomunikacijų sektoriuje.

1.2. Šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos panaudojimo ypatumai plėtojant telekomunikacijų sektorių

Racionalus žmonių išteklių naudojimas priklauso nuo įmonės plėtros, t. y. naujų darbo vietų kūrimo, o kartu ir nuo darbo rinkos. Norint spręsti šias problemas, tiek vadovams, tiek specialistams būtinos žmonių išteklių valdymo žinios. Praktinėje veikloje jos leidžia parengti ir įgyvendinti priemones, kurios pagerintų žmonių išteklių naudojimo rodiklius.

Aiški įmonės struktūra žmonių išteklių strategijos formavimui turi didelę įtaką, konkretūs reikalavimai žmonių išteklių valdymo padaliniui, žmonių išteklių vadovų integravimas į strateginio planavimo procesą, maksimalaus administracinio efektyvumo siekimas jų bendradarbiavimo su funkciniais vadovais stiprinimas, darbuotojų pastangų nukreipimas įmonės strateginių tikslų linkme ir žmonių išteklių valdymo veiklos matavimas.

Pasirinktas telekomunikacijų sektorius, kadangi tai sritis, kuri Lietuvos rinkoje yra išplėta. Telekomunikacijų sektoriaus įmonės yra vienos iš stipriausių tiek darbuotojais, tiek paslaugų kokybe. Todėl šioms įmonėms labai svarbu turėti efektyvią darbuotojų bei veiklos vertinimo sistemą. Esant stipriai konkurencinei kovai, darbuotojai įmonei – viena iš svarbiausių vertybių. Tik personalas veikia įmonės veiklos rezultatus.

Šiuo metu Lietuvoje didžiausi pagrindinių telekomunikacijų paslaugų teikėjai – fiksuotojo, mobiliojo ryšio, duomenų perdavimo ir interneto bendrovės. Telekomunikacijų bendrovės yra tarp patraukliausių Lietuvos darbdavių. Šios įmonės yra patrauklūs darbdaviai, kadangi jos siūlo visas socialines garantijas, karjeros ir tobulėjimo galimybes, mokymus ir kitus kriterijus.

Galima išskirti šiuos žmonių išteklių ypatumus telekomunikacijų bendrovėse:

- aukštas darbuotojų ir vadovų kompetencijos lygis,
- žmonių išteklių planavimas,
- darbo įvertinimo sistemų kūrimas,
- darbo užmokesčio sistemų pritraukimas prie darbuotojų motyvacijos,
- darbuotojų apmokymas,
- darbo santykių atitikimo galiojantiems šalies įstatymams užtikrinimas,
- gerų santykių tarp darbuotojų formavimas.

Be abejo, tokių užduočių ar funkcijų gali būti gerokai daugiau, išvardintosios atspindi personalo vadovų darbo turinį. Finansiškai stiprios įmonės gali skirti lėšų darbuotojų kompetencijai didinti, naujoms sistemoms kurti, kurios palengvintų darbą, darbuotojų mokymams.

Kitoje dalyje bus aptariama, kokie strateginiai sprendimai svarbūs, plėtojant žmonių išteklių valdymą.

1.3. Strateginiai sprendimai, plėtojant žmogiškųjų išteklių valdymą, jų priėmimo ir įgyvendinimo metodai

Įmonės pelningumui, strateginiu požiūriu žmonių išteklių valdymas turi didelę reikšmę, kuri veikia įmonės pelną kuriančiųjų padalinių veiklą, o tuo pačiu labai priartinamas prie konkrečios verslo strategijos ir tikslų. Strateginis žmonių išteklių valdymas tampa vos ne pagrindine priemone strateginiams tikslams pasiekti, kadangi turi tiesioginį ir grįžtamąjį ryšį su visomis įmonės funkcinėmis sritimis. Strateginis žmonių išteklių valdymas organizacijos verslo strategijos ir struktūros kontekste užima jau visiškai kitokią poziciją (žr. 2 paveikslą).

Kaip matoma iš 2 paveikslą, strateginis žmonių išteklių valdymas įmonės tikslų įgyvendinimą veikia glaudžiu sąlyčiu su visomis kitomis funkcinėmis veiklos sritimis. Kaip tai yra daroma konkrečiai, egzistuoja daug įvairių autorių nuomonių. Toliau pateikiama keletas iš jų.

Pavyzdžiui, Valerie Stewart akcentuoja poreikį greitai augančioms organizacijoms labiau decentralizuoti valdymą, išplečiant linijinių vadovų įgaliojimus (Sakalas, 2001). Jos nuomone, toks veiksmas sušvelnina organizacijos vidaus klimata, leidžia žemesnio lygio vadovams nebijoti imtis rizikingų sprendimų, leidžia sumažinti formalaus bendravimo organizacijoje apimtį, suteikia galimybę glaudesniems vadovų ir pavaldinių tarpusavio kontaktams.

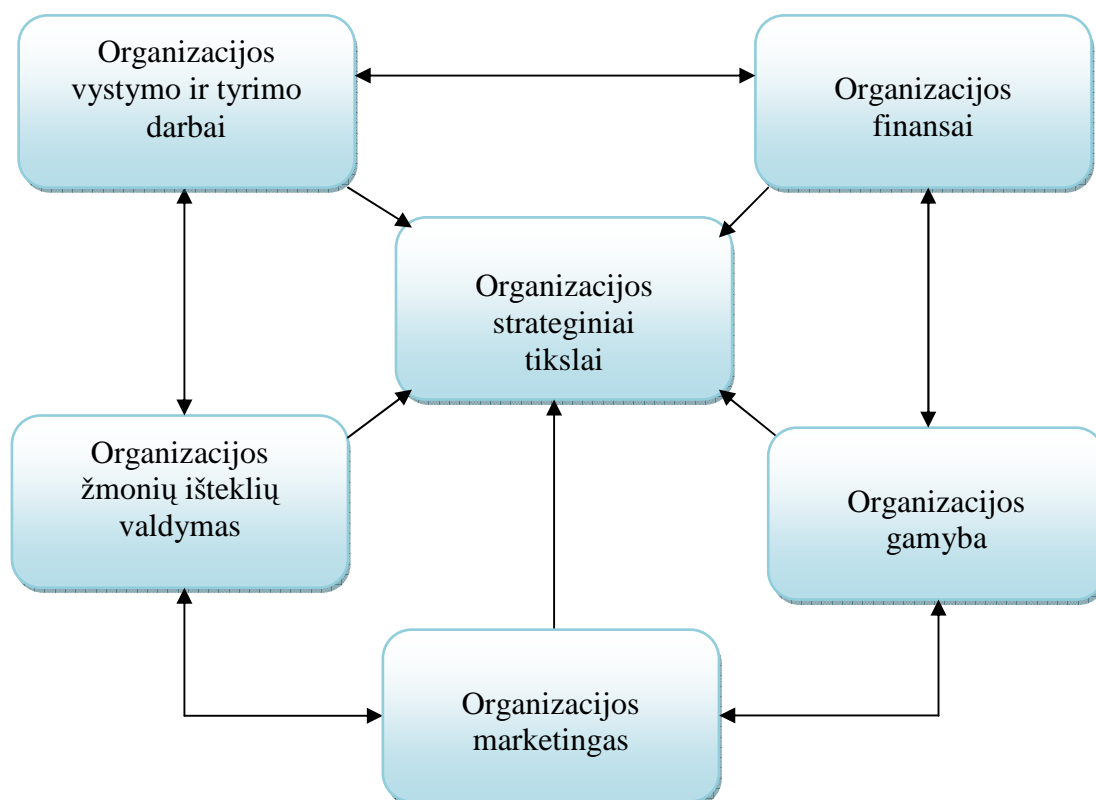
James Walker formuluoja strateginį žmonių išteklių valdymą tiesiog kaip pagrindinę priemonę, padedančią vadovams maksimizuoti darbuotojų pastangas, kad būtų pasiektas konkurencinis pranašumas. Jo mintį tarsi pratęsia Ian Clark, pažymėdamas, kad konkurencinis pranašumas pasiekiamas, didinant darbo efektyvumą (Sakalas, 2001).

Apibendrinus šias keletą nuomonių, aiškėja dvi problemos:

1. Kaip vadovai turi maksimizuoti darbuotojų pastangas?
2. Kaip efektyviau panaudoti žmonių išteklius?

Šis pirmasis ir neišvengiamas žmonių išteklių valdymo strategijos elementas apima du aspektus: personalo vadovus ir organizacijos struktūrą, todėl apie kiekvieną iš jų reikia kalbėti visų pirma atskirai.

Organizacija



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis Sakalas A., 2001, Personalo vadyba

2 pav. Organizacijos strateginis žmonių išteklių valdymas

Tarp sugebėjimų, kuriuos turi turėti tradiciniai personalo vadovai ir žmonių išteklių strategijos įgyvendintojai, yra didžiulis skirtumas. Jau buvo kalbėta, kad personalo vadovas arba personalo skyriaus darbuotojas turi sugebėti atlikti tokius darbus kaip naujų darbuotojų atranka, darbo įvertinimas, darbo apmokėjimo sistemų administravimas ir t. t. JAV atliktos apklausos metu nustatyta, kad net 82% apklaustų aukšto lygio personalo vadovų jaučia, kad ateityje turės vis daugiau laiko skirti strateginiam planavimui, darbo komandoms formuoti, darbo kokybei ir kvalifikacijai kelti. Tarp sugebėjimų, kurie, respondentų nuomone, vėliau bus vis reikalingesni, buvo dažnai minimi lyderio sugebėjimai, platus pasaulinių tendencijų suvokimas, finansų ir marketingo žinios, konsultavimo ir pristatymo sugebėjimai (Sakalas, 2001).

Po to, kada suformuluojami reikalavimai žmonių išteklių valdymu užsiimantiems darbuotojams, kyla natūralus poreikis jų darbą organizuoti kryptingai, suvokiant, kad tik komandinis darbas atneš norimą rezultatą. Dėl šios priežasties reikia keisti organizacijos struktūrą, bent jau reformuojamo personalo padalinio struktūrą. Paprastai tai yra daroma, kuriant naują strateginį žmonių išteklių valdymo skyrių, kurio viduje vyksta pasidalinimas vykdomomis

funkcijomis. Dažnai tenka išspręsti problemą, ar jo valdymas turi būti centralizuotas, ar decentralizuotas. Be abejo, tai nulemia pasidalintų funkcijų turinys, pagrindinių reformuojamų žmonių išteklių santykių turinys, įmonės dydis ir struktūra. Vis dėlto, kai kurie specialistai linkę siūlyti konkrečius restruktūrizavimo būdus. Pavyzdžiui, James Walker siūlo steigti mažiausiai tris žmonių išteklių valdymo nedidelius skyrius. Anot jo, reikėtų steigti decentralizuotą poskyrį konkrečių įmonės veiklos padalinių (pvz., gamybos lygio) veiklai koordinuoti ir konkrečioms išskylančioms problemoms spręsti. Lygiagrečiai aukštesnio lygio personalo vadovai turėtų užsiimti įmonės linijinių vadovų sugebėjimų ir kvalifikacijos kėlimu. Galiausiai, centralizuotas poskyris turėtų užsiimti įmonės kaštų taupymu samdos sferoje (pvz., įdarbinimo kaštų, atleidimo kaštų ir pan.) Galima teigti, kad paklaustyti tokio siūlymo gali tik išties didelės ir turtingos kompanijos.

Šiuo aspektu galimi įvairūs požiūriai, tačiau vis dėlto konkretų struktūros rinkinį lemia ne kas kita, o įmonės verslo strategija, kurios kontekste ir daromi visi reikalingi pakeitimai.

Administracinio efektyvumo didinimas kaip žmonių išteklių valdymo strategijos elementas suvokiamas kaip tam tikrų veiksmų, nukreiptų į organizacijoje jau vykstančius procesus, visuma. Tokius veiksmus, be abejo, atlieka žmonių išteklių valdymo skyrius. Jo uždavinys šiuo aspektu yra nustatyti problemą, identifikuoti, iki kokio laipsnio ją galima pašalinti, ir imtis atitinkamų veiksmų. Jų rezultatas ir bus padidėjęs administracinis efektyvumas.

Administracinio efektyvumo didinimas žmonių išteklių valdymo padalinio veikla yra toks strategijos elementas, kuris nereikalauja labai didelių sąnaudų, tačiau reikalauja kito elemento – žmonių ir struktūros transformacijos.

Tokie autoriai kaip Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt ir James B. Shaw apibendrina jų kolegų mintis ir išskyrė šešis bendrus elementus, kurie reikalingi, pereinant nuo tradicinių personalo valdymo metodų prie žmonių išteklių strategijos kūrimo įmonėje:

1. Vidinė žmonių išteklių vadovų ir įmonės struktūros transformacija.
2. Administracinio efektyvumo didinimas.
3. Žmonių išteklių vadovų integravimas į strateginio planavimo procesą.
4. Žmonių išteklių panaudojimo susiejimas su verslo strategija.
5. Partnerystės su linijine vadovybe kūrimas.
6. Žmonių išteklių valdymo veiklos matavimas (Sakalas A., 2001).

Vis dėlto, kad ir išskirti šie bendri elementai, žmonių išteklių valdymo strategijos klausimais nėra labai vieningos nuomonės kaip konkrečiai iš personalo valdymo transformavęsis žmonių išteklių valdymas turi įsiliesti į organizacijos veiklą. Jau minėta atskirų autorių nuomonių, išvardintų perspektyvų įvairovė labiau rodo šios mokslo šakos progresą, o ne konkretizuoja jos turinį.

Tarp sąvokų *personalo valdymas* ir *žmonių išteklių valdymas* skirtumas apibrėžiamas žmonių išteklių valdymo sistemos padėtimi visoje strateginio valdymo sistemoje. Žmonių išteklių

valdymo atveju ši sistema yra labiau integruota į visą verslo strategijos valdymo procesą. *Personalo valdymas* buvo suvokiamas daugiau kaip kontrolės funkcija, jos kaip funkcijos uždavinys nebuvo pasiektas, nes jos konkretūs procesai nedavė norimų rezultatų sukurti konkurencinį pranašumą ilgu laikotarpiu. Kito ir požiūris į tai, kieno atsakomybėje yra ši funkcija. *Personalo valdyme* tai yra personalo tarnybos funkcija, o žmonių išteklių valdyme tai yra visų lygių vadovų funkcija, kurią koordinuoja žmonių išteklių valdymo tarnyba. Bet svarbiausias skirtumas tarp šių sąvokų – integracija su kitomis organizacijos veiklos funkcijomis. *Personalo valdymo* funkcija buvo labai atitolusi nuo kitų funkcijų. Jos paskirtis buvo aprūpinti kitas funkcijas darbo jėga ir palaikyti jų efektyvumą. Perkeliant šią atsakomybę nuo vienos personalo tarnybos visų lygių vadovams, siekiama integracijos tarp visų organizacinės veiklos funkcijų.

Kitas požiūris (Strickland, Tompson, 1992) siūlo tokią strateginio valdymo proceso seką:

- analizuojama aplinka;
- suformuluojama misija ir nustatomi tikslai;
- formuluojama nustatytų tikslų įgyvendinimui strategija;
- strategija realizuojama;
- įvertinami veiklos rezultatai ir naudoti strategijos ir (arba) jos realizavimo metodai

atliekama kontrolė.

Šios mokyklos atstovų nuomone, svarbi realizavimo ir formavimo proceso pradžia yra struktūrizuota institucijos aplinkos analizė. Ji įgalina pamatyti naujus problemos aspektus, skatina vadybininkus giliau mąstyti ir numatyti platesnį strateginio valdymo instrumentų metodų pritaikymą, nedelsiant spęsti globalines problemas.

Dažniausiai mokslinėje literatūroje aprašomi strateginio valdymo metodai. Kiekvieno jų atstovų požiūriai nagrinėjamaiais klausimais yra panašūs, tačiau aiškindami atskirus šio proceso etapus, autoriai akcentuoja skirtingus aspektus arba atskleidžia skirtingus šių aspektų bruožus.

Pateikiama dar viena siūloma strateginio valdymo metodika, kurioje dėmesys rengiant strategiją skiriamas racionaliems sprendimams (Harvey, 2004). Pagal šią teoriją tikslai ir uždaviniai sėkmingai įgyvendinami, jei:

- įvertinamas konkurencinis institucijos potencialas;
- pasirenkama racionali specializacija kiekvienam „aptarnaujamam“ segmentui;
- racionalizuojama aplinka, tai yra partnerystės ryšiai;
- nustatoma galimybių visuma – racionalus potencialas;
- taikoma motyvacijos sistema.

Palyginus skirtingus požiūrius, galima konstatuoti, kad sugebėjimas strategiškai valdyti apima gebėjimą:

- modeliuoti situaciją;

- išsiaiškinti pokyčių būtinumą;
- suformuluoti pokyčių strategiją;
- įgyvendinti strategiją.

Analizuojant strategijos formavimo teorijas, galima pastebėti, kad bet koks strateginis sprendimas gali būti priimamas atsižvelgiant į dvi sąlygas:

- veikimo laisvės ribojimus ir situacijos neapibrėžtumą;
- daugiapakopę tikslų sistemą.

Veiklos sėkmė priklauso nuo aukščiausios valdymo grandies sugebėjimo priimti optimalius sprendimus. Kiekvienas iš jų vienaip ar kitaip veikia galutinį veiklos rezultatą, pagal kurį paprastai vertinama strategija.

Amerikietiškas strategijos formavimo modelis daug dėmesio skiria strateginiam situacijos apibūdinimui: vizijai, misijai, tikslų sistemai. Tiek vizijos, tiek misijos kūrimo etapuose ryškūs išorinės ir vidinės aplinkos lygmenys, t. y. šios stadijos išryškina strateginę liniją. Strategija pagrindžiama, struktūrizuojant tikslų sistemą ir išdėstant ją laike (sudaromas „tikslų medis“). Svarbiausi veiksniai, lemiantys strategijos formavimą, yra ekonominiai faktoriai ir konkurentai. Amerikietiškas modelis detaliau nei kiti aprašo strategijos formavimo etapus. Šią teoriją galima vertinti kaip vieną iš geriausių ir išsamiausių formalizuotų strategijos formavimo procedūrų.

Vokiškosios mokyklos atstovai Ch. Scholz ir F. Wigand plačiausiai nagrinėja šias strategijos formavimo stadijas: išorinę ir vidaus aplinką, tikslus ir marketingo priemonių kompleksą. Retai kurioje publikacijoje aprašomi tokie svarbūs strategijos formavimo elementai kaip vizija ir misija. Vokiečių autoriai akcentuoja, kad institucijos politika labiau priklauso nuo jos kultūros ir filosofijos. Institucijos vadovų bendroji kultūra lemia problemų sprendimo būdus, elgesio vertybių sistemą. Minėtų autorių strategijos formavimo modelyje pasiūlyta labai daug tikslų sisteminimo variantų. Jų hierarchijoje („tikslų piramidėje“) viešpatauja aukštesnieji vadybiniai tikslai (Scholz, 1987).

Kaip jau minėta, strategijos diegimas yra antrasis strategijos rengimo metodikos etapas. F. Kotler pabrėžia, kad, diegiant strategiją, labai svarbu visus su įgyvendinimu susijusius veiksmus atlikti kuo greičiau ir lygiagrečiai vieną su kitu (Kotler, 1990). Jis konstatuoja, kad pasikeitus institucijos organizacinei struktūrai, pasikeičia ir personalo struktūra, darbuotojų skaičius ir kiti institucijos parametrai. Personalo įgūdžiai yra vienas iš svarbiausių šios struktūros elementų, kadangi tai gali nulemti ne tik efektyvų institucijos darbą, bet ir veikti visą veiklos kompleksą bei institucijos įvaizdį. Autoriaus nuomone, strategija diegiama, remiantis šiomis priemonėmis:

- organizacine struktūra: komunikavimo bei sprendimų priėmimo galimybėmis;
- vadovavimo stiliumi: bendradarbiavimu, vadovavimo pokyčiais ir kt.;
- personalo įgūdžiais;
- atlygio sistema;

- personalo motyvacija;
- organizacine kultūra: vertybėmis, tikslais, siekiais (Kotler, 1990).

Vieni iš svarbiausių veiksnių yra vadovavimo stilius bei organizacinė kultūra; jie pasireiškia jau įdiegus strategiją. Pagal tai galima vertinti pokyčių efektyvumą bei sėkmingą strategijos įdiegimą. Organizacinė kultūra bei vertybės yra vienas iš būdų, padedančių išsiskirti iš kitų institucijų ir įgyti pranašumą konkurencinėje kovoje.

Strategijos formavimo metodų apžvalga rodo, kad vientiso šio proceso modelio nėra. Kokiu nuoseklumu vykdyti institucijos pokyčių valdymą, sprendžia vadovybė, remdamasi patirtimi bei atsižvelgdama į besikeičiančias sąlygas, naujas idėjas ir galimybes, prognozuodama ir modeliuodama situaciją. Todėl šis procesas reikalauja aukštos vadybinės kompetencijos, aplinkos pažinimo, patikimos informacijos.

Strategijos parinkimas ir įgyvendinimas – pagrindinė strateginio valdymo turinio dalis. Akivaizdu, kad pradinė ir labai svarbi institucijos veiklos trajektorijos nustatymo fazė yra situacijos analizė. Ilgalaikė vystymosi kryptis apima įvairias institucijos veiklos sritis, priemones ir formas, santykius institucijos viduje, taip pat jos pozicijas išorinėje aplinkoje. Siekiant parengti žmonių išteklių valdymo tobulinimo telekomunikacijų sektoriuje strategiją bei pasiūlyti jos įgyvendinimo būdą, remiantis strategijos formavimo ir diegimo metodiniais pagrindais, reikia kūrybiškai pritaikyti aprašytas metodikas, panaudoti jų privalumus. Siūlomas toks metodiškai pagrįstas uždavinių sprendimo nuoseklumas: atliekamas esamos būklės monitoringas, telekomunikacijų sektoriaus darbuotojų mokymo problemos pagal valdymo hierarchijos lygius, žmonių išteklių valdymo telekomunikacijų sektoriuje strategijos tikslai ir prioritetai, pasiūlomas žmonių išteklių valdymo telekomunikacijų sektoriuje strategijos formavimo modelis (vizija, tikslų sistema, misija).

Pateikiamas žmonių išteklių valdymo telekomunikacijų sektoriuje strategijos diegimo būdas, kuris taptų įmonės sėkmės veiksniumi:

- darbo užduotys institucijoms ir jų personalo tarnyboms ir institucijų personalo tarnybų specialistų rengimas bei vertinimas specialistų profesinės kvalifikacijos ir darbo kokybės požiūriu;
- organizacinių formų ir struktūrų sukūrimas bei taikymas;
- nepertraukiamo kvalifikacijos ugdymo sistemos sukūrimas telekomunikacijų sektoriuje

1.4. Žmonių išteklių valdymo tobulinimo problemos, jų sprendimo prioritetai

Valdymo objektas visada yra žmonės, sujungti į darbo grupę (kolektyvą). Žymiausi šios srities atstovai į klausimą, kas yra valdymas, atsako taip: F. Teilor, valdymo teorijos pradininkas valdymą apibrėžia kaip ko nors darymą kitų rankomis; P. Dagervi teigia, kad valdymas – tai

ypatinga veikla, kuri neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe. Pagal devintojo dešimtmečio amerikiečių vadybininką Z. Jakoka, valdymas yra ne kas kita, kaip žmonių nuteikimas darbui ir vienintelis būdas tai padaryti – bendrauti su jais.

Lietuvoje dažniausiai kopijuojama JAV, Vakarų Europos bei Japonijos vadybinė, tuo pačiu ir darbuotojų motyvavimo, patirtis. Šių šalių motyvavimo teorijos, be abejonės, yra efektyvios, bet lietuviams jas reikėtų pritaikyti prie lietuviams priimtinių vertybių bei mąstymo tipo (Šimanskienė, 2002, p. 125). Todėl svarbu nagrinėti nacionalinius bruožus, turinčius lemiamos reikšmės darbuotojų motyvacijai bei jos efektyvumui.

R. Bliumas (1999) teigė, kad lietuvių psichikos savitumai nėra nei grynai rytietiški, nei vakarietiški – juose susipynę šių abiejų tipų bruožai. Rytietiškam žmonių tipui būdingas kantrumas, tvirtumas, pasyvumas ir net nerangumas. Tai drovus, kuklus žmogus, linkęs į liūdną, melancholišką nuotaiką. Tačiau Lietuva nuolat sąveikauja su Vakarų pasauliu, kurio žmogaus tipas – aktyvus, valingas, racionalus, laisvę mylintis žmogus (Šimanskienė, 2002, p. 132). 3 paveiksle pateikti svarbiausi veiksniai, lemiantys savitą lietuvišką charakterį.

Apibendrinant visus autorius minėti lietuvių bruožai suskirstyti į teigiamus ir neigiamus. Be jokios abejonės, tokių bruožų galima išskirti ir daugiau, o minėtieji kartojasi daugelio autorių tekstuose, taigi galima teigti, kad tai ir yra pagrindiniai lietuviams būdingi bruožai.

Pagrindiniai teigiami bruožai, turintys įtakos vadybinei, o kartu ir motyvavimo, veiklai, yra šie (Šimanskienė, 2002, p. 136): darbštumas, tvarkingumas, savarankiškumas, atsakingumas, šaltakraujiškumas.

Paminėtini neigiami lietuvių bruožai, turintys įtakos vadybinei ir motyvavimo veiklai: plataus mąstymo ir polėkio trūkumas, silpnesciojo sindromas, nepasitikėjimas kitais, paklusnumas nesusimąstant, ar reikalavimai yra geri, ar ne, uždarumas.

Nacionaliniai bruožai yra svarbūs darbuotojų motyvavimo kultūros organizacijose formavimo procesui. Todėl adaptuojant motyvavimo teorijas, kuriant naujus motyvavimo modelius, pasirenkant konkrečius motyvuojančius veiksniai arba eliminuojant darbuotojų demotyvaciją, telekomunikacijų sektoriuje būtina atsižvelgti į nacionalinius bruožus.

Žmonių išteklių vadyba telekomunikacijų sektoriuje neatsiejamai susijusi su darbuotojų motyvavimu. Darbuotojų vertybinių orientacijų žinojimas yra būtina prielaida kuriant įmonių struktūrą, aiškinantis efektyviausius vadovavimo modelius, o ypač kalbant apie įmonių motyvacinę – skatinimo sistemą, bei siekiant įmonės tikslų. Priklausomai nuo asmenybės brandimo, vienos vertybės darosi aktualesnės, kitos – mažiau reikšmingos. L. Marcinkevičiūtės (2003, p. 70) tyrimų rezultatai rodo, jog 35% darbuotojų yra aktualus materialinis apsirūpinimas, 20% – laimė asmeniniame gyvenime, 15% apklaustųjų renkasi įdomų darbą. Darbininkų pasirinktas vertybes daktarė suskirstė į tris pagrindines grupes: *saviraiškos* (profesinis tobulėjimas, asmenybės

tobulėjimas), *darbo pobūdžio* (darbo turiningumas ir įvairumas, savarankiškumas darbe, bendravimas su žmonėmis) ir *materialinio bei psichologinio atlygio* (pasisekimas gyvenime – galimybė tapti vadovu, visuomenės pripažinimas, prestižas, materialinis aprūpinimas).

Kalbėdami apie motyvaciją, E. Lawler ir L. Porter (1982) išskyrė vidinius ir išorinius atlygius. Vidiniai atlygiai – tai tokie atlygiai, kurie motyvuoja individą iš vidaus. Išorinius atlygius kontroliuoja išorinės jėgos. Autorių nuomone, vidiniai atlygiai yra labiau susiję su motyvacija nei išoriniai, nes jie nepriklauso nuo kitų asmenų. Tai sukuria organizacijai keblumą, nes ji gali kontroliuoti tik atlygius E. Lawlerio ir L. Porterio vadinamus išoriniais. Negana to, šie autoriai teigia, kad iš tiesų organizacijos iki galo nekontroliuoja net ir šių atlygių.

D. Riley atkreipia dėmesį į dar vieną dalyką: darbuotojas gali vertinti visus atlygius kaip vidinius. Nors negalėdamas pats sau suteikti piniginio atlyginimo, valdžios ar pinigų, jis gali nuspręsti, kad šie dalykai jam nėra labai svarbūs. Taigi organizacijos, bandančios motyvuoti darbuotoją šiais veiksniais, pastangos gali nueiti niekais.



Šaltinis: sukurta autorės pagal L. Šimanskienė, 2002, p. 138

3 pav. Lietuvių charakterio bruožų priklausomybė

D. Riley nurodo penkis pagrindinius motyvacijos šaltinius. Tai bendrieji socialiniai motyvatoriai, organizacijos tikslai, darbo turinys, darbo sąlygos ir pinigai.

Bendrieji socialiniai motyvatoriai. Kai kurie žmonės dirba daug ir gerai todėl, kad jaučia pareigą. Galima teigti, kad tai socializacijos proceso pasekmė, kai vaikui nuo mažens įteigiama, jog kiekvieno pareiga daryti viską kuo geriau. Tokių bendrųjų socialinių motyvatorių prigimtis žmonijos istorijoje keitėsi – nuo katalikiškojo požiūrio, kad viskas, ką darome, yra skirta Dievui pagarbinti, iki Emilio Durkheimo socialinio solidarumo idėjos, skelbiančios, kad reikia dirbti gerai, nes nuo to priklauso kitų gerovė. Su šiais bendraisiais socialiniais motyvatoriais susijęs atlygis – tai asmeninis pasitenkinimas, kylantis iš atliktos pareigos jausmo.

L.W. Lawler ir E.E. Porter klasifikacijoje šis pasitenkinimas – tai vidinis atlygis, todėl organizacijoms nelengva jį naudoti motyvacijai. Jos tegali naudotis jo egzistavimu.

Darbo užmokestis tradiciškai laikomas pagrindine darbuotojų motyvavimo priemone, nors išsivysčiusiose šalyse materialiniai stimulai palaipsniui praranda savo svarbą, užleisdami vietą nepiniginiais motyvavimo metodams. Tuo tarpu Lietuvoje situacija yra kiek kitokia (Zakarevičius ir kt., 2000, p. 257).

Lietuvos darbuotojus skatina (Marcinkevičiūtė, 2003, p. 87):

- darbo užmokesčio dydis;
- darbo užmokesčio gavimo taisyklės;
- darbo užmokesčio gavimo teisingumas.

Tiriant materialinio skatinimo sistemų efektyvumą Lietuvos įmonėse, L. Marcinkevičiūtė nustatė, kad dauguma Lietuvos darbuotojų yra nepatenkinti minėtomis sistemomis. Kaip sistemų trūkumai buvo įvardinta: jų netobulumas, neaiškūs skatinimo kriterijai ir neobjektyvi skatinamųjų asmenų atranka. Atsižvelgiant į tai, vadovai turėtų aiškiai ir tiksliai apibrėžti mokėjimo už darbą taisykles, kad jos būtų žinomos visiems įmonės nariams.

Taigi vienas iš svarbiausių Lietuvos bendrovių uždavinių šiuo metu yra teisingų ir motyvuojančių darbo apmokėjimo sistemų sukūrimas. Siekiant šio tikslo, reikia atsižvelgti į keletą svarbių reikalavimų (Zakarevičius ir kt., 2000, p. 257 – 260):

- Pirma, norint geriau motyvuoti darbuotojus, nepakanka mokėti didelį darbo užmokestį.
- Antra, kad darbo užmokestis būtų stimulas darbuotojų motyvacijai didinti, reikia orientuotis ne į kiekybinę, bet kokybinę darbo apmokėjimo sistemos pusę.
- Trečia, darbo apmokėjimo sistema turi būti teisinga, aiški ir suprantama.
- Ketvirta, darbo apmokėjimo sistema turi būti patraukli, leidžianti priimti, išlaikyti ir ugdyti kvalifikuotus darbuotojus.
 - Penkta, darbo apmokėjimo sistema turi skatinti darbuotojus siekti tokių darbo rezultatų, kurie atneštų naudą įmonei.
 - Šešta, darbo apmokėjimo sistema turi būti dinamiška.

- Septinta, darbo apmokėjimo sistema turi būti glaudžiai susijusi su įmonės vykdoma personalo politika.

Vyrauja nuomonė, kad šiuolaikinėmis mokslo techninės pažangos sąlygomis darbininkai per savo gyvenimą turėtų vidutiniškai 2 – 3 kartus iš esmės tobulinti profesines žinias arba persikvalifikuoti. Kai įmonėje nėra palankių sąlygų, darbuotojai profesinių galimybių pradeda ieškoti kitur. Tiriant darbuotojų kaitos priežastis, L. Marcinkevičiūtė (2003, p. 92) nustatė, kad 25% respondentų keičia darbą dėl per mažo darbo užmokesčio, 19% išeina dėl nekūrybiško ir neįdomaus darbo, 10% apklaustųjų – nemato perspektyvų siekiant paaukštino.

Siekiant panaikinti minėtus darbo trikdžius, Lietuvos ypač didelių bendrovių vadovai turėtų: mažiau kontroliuoti pavaldinius, skatinti pateikti idėjas ir pasiūlymus, dalintis informacija apie bendruosius ir specifinius darbo aspektus, jei įmanoma, suteikti daugiau įgaliojimų ir laisvės darbe, nuolat informuoti, kaip yra vertinami jų darbai, kritikuoti tik konstruktyviai, skatinti imtis naujų užduočių skirti specialias užduotis tam, kad darbininkai taptų pagrindinių darbo sričių ekspertais.

Apibendrinant atliktą žmogiškųjų išteklių valdymo analizę, galima išskirti tokius pagrindinius aspektus:

1. Skirtingų laikotarpių atliktų mokslinių tyrimų rezultatai (Porter (1962), Haire ir kiti (1966), Bass ir kiti (1979), Kanungo ir Wright (1983), Mockaitis ir Šalčiuvienė (2003) ir kt.) liudija darbuotojų motyvavimo teorijų pagrįstumą. Atsižvelgiant į juos, taip pat galima teigti, kad nacionalinė kultūra turi didelę įtaką motyvacijos veiksniams. A. Maslow, F. Herzberg, J. S. Adams ir kitos teorijos nėra visuotinos ir universalios. Todėl taikant jas praktikoje, rekomenduojama atsižvelgti į kultūros kontekstą bei kultūros ir vadybinių nuostatų santykį.

2. Lietuvoje dažniausiai kopijuojama JAV, Vakarų Europos bei Japonijos darbuotojų motyvavimo patirtis. Šių šalių motyvavimo teorijos yra efektyvios, bet, jas taikant telekomunikacijų sektoriuje, reikėtų pritaikyti prie lietuviams priimtinių vertybių bei mąstymo tipo. Todėl svarbu nagrinėti nacionalinius bruožus, turinčius lemiamos reikšmės darbuotojų motyvacijai.

3. Darbo užmokestis tradiciškai laikomas pagrindine darbuotojų motyvavimo priemone. Lietuvos darbuotojus skatina darbo užmokesčio dydis, darbo užmokesčio gavimo taisyklės, darbo užmokesčio gavimo teisingumas. Todėl vienas iš svarbiausių Lietuvos įmonių uždavinių šiuo metu yra teisingų ir motyvuojančių darbo apmokėjimo sistemų sukūrimas

Personalo poreikio planavimas būtinas, norint sėkmingai siekti tikslų, turėti kvalifikuotus, reikalingus darbuotojus. Personalo poreikio planavimo svarbą galima paaiškinti Stoner (1999) pateiktu pavyzdžiu: „Gamybinė organizacija gali tikėtis padidinti darbo našumą įdiegusi naują automatinę įrangą, bet jei ji prieš tai nepradės samdyti ir mokyti žmonių, kurie valdys įrengimus, tie įrengimai stovės be darbo savaites ar net mėnesius“ (Stoner, 1999, p. 368).

Šis pavyzdys, pabrėžiantis personalo planavimo būtinumą, iliustruoja JAV įmonių praktiką. Lietuvoje dažnoje įmonėje jei teoriškai ir suprantama personalo poreikio planavimo svarba, realybėje šis procesas nesureikšminamas ir apie personalo poreikį, prisimenama tik atsiradus laisvai darbo vietai. Pagrindinė problema, susijusi su personalo poreikio planavimu, yra ta, jog dažnoje Lietuvos organizacijoje nesuprantama, kad „...planavimas– besitęsiantis, nenutrūkstamas procesas“ (Stoner, 1998, p. 370). Taigi tik įvertinus personalo poreikio planavimo svarbą ir būtinumą, galima tikėtis tinkamiausio personalo, kurio ieškojimui pasitelkiami įvairūs verbavimo šaltiniai.

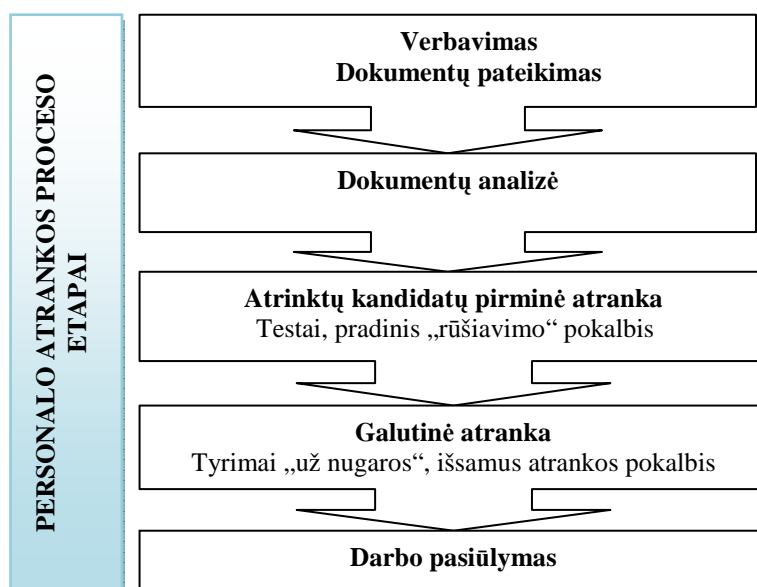
Pagrindinė problema, išskylanti verbavimo etape – objektyvus pareigybių bei samdos aprašymas, nes nepagrįsti reikalavimai sukelia daug disfunkcijų (Mastrangelo, 2001, p. 16). Jei reikalavimai nebuvo pakankamai analizuoti, netinkamo atrankos sprendimo ir moralinio neteisingumo tikimybė yra didesnė. Vadinasi, netinkami, nepagrįsti reikalavimai paveiks ir visą atrankos proceso teisingumą. Galima daryti išvadą, kad verbavimo metu aiškiai išreiškiama organizacijos samdymo politika. Be to, dažna problema yra ta, kad verbavimo šaltinio pasirinkimas priklauso nuo vadovo požiūrio bei turimų žinių.

Apibendrinus įvairių autorių (Sakalas, 1998; Leonienė, 2001; Power, 2003; Stoner, 1999) nuomones, pagrindiniai personalo atrankos etapai pateikti schemeje (4 pav.).

Tikrasis atrankos procesas įvairiose organizacijose ir įvairiuose tos pačios organizacijos lygiuose yra skirtingas. Pavyzdžiui, atrankos pokalbis su žemesnio lygio darbuotojais gali būti gana paviršutinis, ypač gali būti pabrėžiamas pradinis „rūšiavimo“ pokalbis ar testai. Atrenkant aukštesniojo lygio vadovus, apklausa gali būti ištęsta ir tokiu atveju mažai naudojami formalūs testai (Stoner, 1999, p. 382 – 384).

Siekiant užtikrinti objektyvią darbuotojų atranką, gali būti pasitelkiami testai. Testavimo etapo paskirtis ta, kad padeda įvertinti pareiškėjo darbo įgūdžius ir sugebėjimą mokytis darbe. Testavimu siekiama atskirti netinkamus kandidatus bei įvertinti tinkamų kandidatų kvalifikaciją, išdėstyti juos eilės tvarka, pradėjus tinkamiausiais. Darbuotojai yra testuojami prieš interviu.

Svarbu paminėti, kad testo pagrįstumas (teisėtumas, svarumas) yra pagrindinė problema, pasirenkant testą. Ši savybė nurodo, kokią charakteristiką testas nustato ir *kaip tiksliai*. Testo pagrįstumas yra nustatomas, remiantis tam tikru tikslu; testas gali nebūti tinkamas skirtingiems tikslams. Pavyzdžiui, testas, kuris suteikia pagrįstą, svarią prognozę apie kandidato techninį patyrimą tam tikroje darbo srityje, gali nesuteikti pagrįsto rezultato, nustatant vadovavimo įgūdžius. Taip pat testo pagrįstumas yra nustatomas, remiantis tam tikromis grupėmis; testas gali nebūti pagrįstas skirtingoms grupėms. Pavyzdžiui, testas, skirtas numatyti vadybininko darbo atlikimo prognozę, nesuteiks svarios prognozės apie klerko darbo atlikimą (U.S. Department of Labor Employment and Training Administration, 1999). (Prieiga per internetą: <http://www.hr-guide.com/selection.htm>).



Šaltinis: sudaryta autorės.

4 pav. Personalo atrankos proceso etapai

Be to, reikėtų nepamiršti ir testo patikimumo, kuris remiasi tuo, kaip patikimai (tikrai) ar pastoviai testas įvertina būdingus bruožus. Tai reiškia, jei asmuo vėl atliks tą patį testą, tai turėtų gauti panašų rezultatą.

Svarbu suprasti, jog tinkamai pasirinktas ir atliekamas testas pateikia patikimus, pastovius, pakartojamus rezultatus. Tačiau vis tik, „svarbiausia personalo atrankos procedūros dalis – išsamus pokalbis“ (Stoner, 1999). Interviu yra dažniausiai naudojamas atrankos įrankis, tačiau jį naudojant, ir iškyla daugiausia problemų. Interviu ypač svarbu vykdyti tinkamai, įvertinti jo metu kylančias problemas, nes dažnai tai yra pirmasis susitikimas tarp potencialaus darbuotojo ir darbdavio, kuris gali daug lemti.

Be to, pasak J. Stoner (1999), pagrindinės problemos, išskylančios pasirinkus interviu, yra šališkas vertinimas, diskriminacija, stereotipų įtaka, sprendimui įtaką darantys tokie veiksniai kaip rasė, amžius, religija ir pan., kurie neveikia sugebėjimo atlikti darbą (Winstanley and Woodall, 2000). Dar vieną svarbų aspektą pamini, tai – nelegalių klausimų naudojimas atrankos metu. Nelegalūs klausimai – tokie, kurie parodo ketinimą diskriminuoti. Tai, pavyzdžiui, susiję su tautybe, kilme, kandidato sutuoktiniu, lytimi ar vedybine padėtimi, rase ar spalva, religija, sveikatos istorija, gimstamumo kontrole. Tai, kad toks klausimas užduotas, dar nereiškia nusikaltimo. Pažeidimas – kai klausimas ar gauta informacija panaudojama diskriminacijai.

Taigi norint pasirinkti interviu kaip atrankos priemonę, svarbu įvertinti galimas problemas, kylančias interviu metu bei susipažinti su jų šalinimo galimybėmis, nes tik tada galima gauti efektyvų rezultatą.

Apibendrinus nagrinėtą literatūrą, galima teigti, kad dauguma autorių gilinaisi į atrankos proceso etapų eiliškumą, tinkamus atrankos metodus, jų taikymo sąlygas, atrankos priemonių

patikimumą, svarumą ar pagrįstumą. Nors ir išskiriamos atrankos metu išskylančios problemos, tačiau pasigendama atrankos priemonių taikymo problemų, šalutinių veiksnių įtakos galutiniam sprendimui analizavimo, be to, neanalizuojama, kaip tos problemos veikia darbdavius ir darbuotojus atskirai, bei kokias problemas mato darbdaviai ir kokias – darbuotojai.

Taigi nagrinėjant atrankos metu kylančias problemas telekomunikacijų sektoriuje, daroma mažai sisteminių tyrimų, o tokių problemų atskleidimas padėtų nustatyti, apibrėžti jų sprendimo būdus, kad organizacijos galėtų siekti savo tikslų efektyviai.

Iš visų žinomų ŽIV tobulinimui skirtų prioritetinių kryptių, šiame darbe daugiausia dėmesio skiriama veiklos audito (įskaitant vidaus auditą), motyvacijos sistemos ir darbuotojų vertinimo tobulinimo klausimams.

1.4.1. Personalo vertinimas

Šiame skyriuje apžvelgiama personalo vertinimas. Darbe vadovaujama šiuo darbuotojo vertinimo apibrėžimu – tai darbuotojo dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.¹ Nors „darbuotojo vertinimas“ paprastai asocijuojasi su konkrečiomis vertinimo formomis, jis turėtų būti tik viso vertinimo proceso dalis. Kalbant apie vertinimą, turima galvoje ir tai, kad yra nustatyti darbo atlikimo standartai, todėl darbuotojas supažindinamas su vertinimo rezultatais, kad motyvuotai ištaisytų darbo atlikimo trūkumus ir vėliau dirbtų geriau. Personalo vertinimą galima apibrėžti kaip paslaugą, kai taikant specialias metodikas, vertinamos asmens charakterio ypatybės, gebėjimai, turimos žinios ir įgūdžiai. O personalo auditą – (angl. k. *audit*) galima apibūdinti, kaip patikrinimą ir atskaitomybės reviziją, įvertinimą – savotiškas kadroinių procesų valdymo instrumentą, panašų į finansinį ar buhalterinį auditą.²

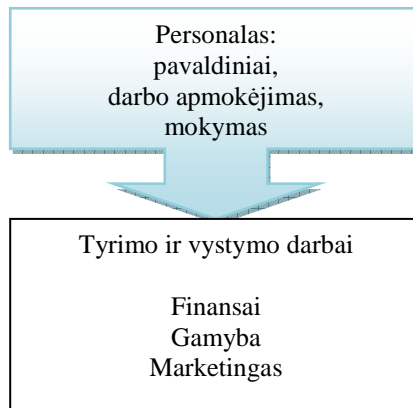
Tačiau nėra taip paprasta kaip atrodo įvertinti jau esamą ar dar tik būsimą darbuotoją. Apie darbuotoją sunku spręsti tik iš pokalbio ar pirmo įspūdžio. Labai svarbu tiksliai nustatyti, kokio darbuotojo įmonei reikia, ir įsitikinti, kad esami ar naujai priimti darbuotojai tiksliai atitinka numatytus reikalavimus. Tokius tyrimus paprastai atlieka didesnėje įmonėje esantys personalo vertinimo skyriai arba vertinimo centrai (panaudota bakalauro medžiaga).

Personalo vertinimas kažkuria prasme yra atskirtas nuo organizacijos „realaus gyvenimo“, t.y. nuo tokių pilną kuriančių sričių kaip gamyba, marketingas, finansai ir t. t. Personalo valdymo vieta būtent šalia visų kitų organizacijos funkcinių padalinių pavaizduota 5 paveiksle.

¹ Bratton, John (1994). Human Resource Management: Theory a. practice. London: Macmillan, 287 P.

² GELADE, Garry A. (2003) The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance [interaktyvus]. Personnel Psychology [žiūrėta 2008 m. balandžio 12]. Prieiga per internetą: www.business-analytic.co.uk/article-hrm.pdf

Organizacija:



Šaltinis: sukurta autorės

5 pav. Tradicinis personalo valdymas

Tradicinis „personalo valdymas“ suprantamas kaip personalo valdymo sistemos funkcinis suskirstymas. Šis suskirstymas dažniausiai buvo pateikiamas netgi kaip nuoseklus procesas. Pačių funkcijų ir užduočių galima išskirti daug. Tačiau susisteminius išskiriamos tokios bendresnės šių funkcijų grupės:

1. personalo formavimas,
2. personalo vystymas (ugdymas ir karjera),
3. personalo įvertinimo sistema,
4. atlygio sistema.³

Personalo vertinimas svarbus daugumai organizacijų. Jis įtraukia beveik visus darbuotojus. Todėl yra naudojamas personalo vertinimo organizavimo procesas.

Jau daugiau nei 20 metų kritikuojama „personalo valdymo“ kaip funkcijos sąvoka. Drucker kritikavo jos grynai administracinę rolę. Tačiau dauguma autorių pastebėjo, kad personalo valdymas yra atskiras nuo visos organizacijos. Dauguma autorių skirtumą tarp šių dviejų sąvokų nubrėžia žmogiškųjų išteklių valdymui pridėdami tik strateginę žmonių išteklių pozicionavimą organizacijos sistemoje. Teigtina, tai nėra teisinga. Reikėtų išskirti tokius „personalo valdymo“ ir „žmonių išteklių valdymo“ skirtumus:

- personalo valdymas – labiau kontrolės funkcija. Jau nuo industrinės revoliucijos susiformavo susiskirstymas į darbdavius ir darbuotojus. Personalo vadovo funkcija šiuo atveju buvo suvokiama kaip administracijos, kontrolės, efektyvumo skatinimo, kaštų mažinimo ir konfliktų prevencijos funkcijų derinys.

³ Adomonienė, Rūta; Sakalas, Algimantas; Šilingienė, Violeta. (2002) Personalo valdymas. Kaunas, Technologija. 135 p.

27 skirtumai tarp tradicinio personalo vadovo ir žmogiškųjų išteklių vadovo sugebėjimų

Kriterijus	Personalo vadovas	Žmogiškųjų išteklių vadovas
<u>A. Isitikinimai</u> 1. Kontraktas. 2. Taisyklės. 3. Siekimas vadovybės sprendimų. 4. Elgsenos orientacija. 5. Vadovybės užduotis darbuotojų atžvilgiu. 6. Santykių prigimtis. 7. Konfliktas.	Rūpestingai vykdo kontrakte surašytas sąlygas. Siekia sukurti aiškias taisykles. Procedūromis. Taisyklės, normos. Priežiūra. Pliuralistas. Apibrėžia.	Siekia „išėiti už kontrakto ribų“. Remiasi požiūriu „galiu padaryti“, nepakenčia taisyklių. Verslo poreikiais. Vertybės, misija. Skatinimas, stimuliacija. Unitaristas. Stengiasi neakcentuoti.
<u>B. Požiūris į strateginius aspektus.</u> 8. Svarbiausi santykiai. 9. Inicijatyva. 10. Veiklos planas. 11. Sprendimo greitis.	Su darbdaviu. Dalinė. Dalinis į ... Lėtas.	Su klientu. Integruota. Centrinis į ... Greitas.
<u>C. Santykiai su linijine vadovybe.</u> 12. Vadovybės vaidmuo. 13. Svarbiausi vadovai. 14. Bendravimas. 15. Standartizavimas. 16. Skatinami vadovų sugebėjimai.	Priskirtas. Personalo specialistai. Netiesioginis. Aukštas. Derybos.	Transformuojantis. Aukščiausieji vadovai. Tiesioginis. Žemas. Pagalba, palengvinimas.
<u>D. Pagrindiniai svertai.</u> 17. Atranka. 18. Apmokėjimas. 19. Sąlygos. 20. Darbuotojų valdymas. 21. Pasitikėjimas vykdytojais. 22. Darbo kategorijos ir pakopos. 23. Komunikacija. 24. Ketinimai darbo turiniui. 25. Konfliktų valdymas. 26. Mokymas ir ugdymas. 27. Dėmesys darbuotojų įsikišimui.	Atskira, dalinė užduotis. Paremtas darbo įvertinimu. Atskirai suderėtos. Kolektyvinių derybų kontraktai. Grupinės lengvatos, mokymai. Daug. Yra uždraustų srautų. Darbo suskaidymas. Pasiiekti laikinas paliaubas. Kontroliuojamos galimybės norintiems. Personalo procedūros.	Integruota, svarbi užduotis. Paremtas atlikimo rezultatais. Harmonizuotos. Siekiami individualių kontraktų. Suskaidytas pagal rezultatus. Mažai. Yra padaugėję srautų. Komandinis darbas. Valdyti klimatą ir kultūrą. Mokymas visos įmonės. Plataus masto kultūrinės, struktūrinės ir žmogiškųjų išteklių strategijos.

Šaltinis: Adamonienė, R.; Sakalas, A., Šilingienė, V. (2002)

- personalo valdymo kaip funkcijos uždavinys nebuvo pasiektas. Konkretūs procesai – interviu, rezultatų ir darbo įvertinimas, atestacijos – nedavė norimų rezultatų, norint sukurti konkurencinį pranašumą ilgu laikotarpiu.
- integracija su kitomis organizacijos veiklos funkcijomis. „Personalo valdymo“ funkcija buvo labai atitolusi nuo kitų funkcijų. Jos paskirtis buvo aprūpinti kitas įmonės veiklos funkcijas darbo jėga ir palaikyti jų efektyvumą.

Kaip ir strateginio planavimo bei valdymo sąvokų transformacijos atveju, pati sąvoka ir požiūris į ją nuolat kito. Ir tik stipriai jai pasikeitus septintame dešimtmetyje, į mokslą įsiliejo nauja sąvoka – žmogiškųjų išteklių valdymas. Greitai atsirado ir strateginio žmonių išteklių valdymo

sąvoka. Kaip skiriasi šių sąvokų turinys, puikiai iliustruoja „personalo vadovo“ ir „žmogiškųjų išteklių vadovo“ palyginimas (žr. 2 lent.)

Be abejo, lentelėje pateikti sugebėjimai nėra tai, ko realiai reikia siekti, tačiau puikiai iliustruoja dvi kraštutines situacijas. Realiame gyvenime kompanijai, suvokiančiai, jog reikia labiau adaptuoti žmonių išteklių valdymą prie besikeičiančių verslo sąlygų, norinčiai sukurti žmonių išteklių valdymo strategiją, visų pirma reikia iškelti naujus standartus personalo vadovo darbo vietai. Tai atlikus, galima vertinti, ar esamas personalo vadovas atitinka standartus, kaip tobulinti jo sugebėjimus arba tiesiog keisti esamą personalo vadovą. Tokius sprendimus turėtų priimti aukščiausio lygio vadovai, jei jie yra pokyčių iniciatoriai. Jei netradicinio žmonių išteklių valdymo poreikį suvokia personalo vadovai – jie turėtų nustatyti atitinkamus standartus savo pavaldiniams, be abejo, savo veiksmus suderinę su vadovybe.

Taigi, vidinės transformacijos nuo tradicinio prie žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo pirmutinį etapą aš suvokiu kaip naujų standartų žmogiškųjų išteklių valdymo darbo vietoms nustatymą ir subalansavimą su tokias darbo vietas užimančių žmonių sugebėjimais.

1.4.2. Personalo vertinimo tikslai ir uždaviniai

Galima teigti, personalo įvertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Todėl svarbu apibrėžti vertinimo tikslus ir uždavinius. Išskirti svarbiausieji:

- Vadovavimo proceso gerinimas: jis pagerėja, nes įvertinami darbo rezultatai, nustatomos stipriosios ir silpnosios darbuotojų savybės, numatomos priemonės trūkumams šalinti.
- Personalo įvedimo proceso optimizavimas: pareigybėms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, atsižvelgiant į darbo vietų reikalavimus ir darbuotojų savybes, kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas ir atleidimas.
- Mokėjimo plano pagal darbo rezultatus ar savybes organizavimas: darbuotojų įvertinimas yra pagrįsta vienos ar kitos sistemos įvedimo bazė.
- Personalo ugdymo sistemos tobulinimas: organizuojama kryptinga darbuotojų atranka ir jų tobulinimo (mokymo ir kvalifikacijos kėlimo) sistema.
- Bendradarbiavimo intensyvumo didinimas: vertinime naudojami pokalbiai, aptariami bendradarbiavimo trūkumai, todėl vertinimas yra kartu ir mokymasis.
- Bendradarbių motyvavimo gerinimas: darbuotojui aišku, ką jis turi padaryti, kad kiltų jo profesinis lygis, karjera; padeda ir nuolatinė kontrolė.⁴

⁴ CARREL, M. R. ELBERT, N. F., HATFIELD, D. R. (1995) Human Resource Managemens. New Jersey. 296 p.

Galima teigti, kad vadovai rezultatų pasiekia drauge su savo darbuotojais ir jų padedami. Kad galėtų vadovauti ir imtis pačių tinkamiausių priemonių, vadovai privalo žinoti, kokia yra jų pavaldinių kompetencija ir darbo krūvis. Pavaldiniai taip pat nori žinoti, kada pasiekia gerų rezultatų ir kokios jų perspektyvos organizacijoje. Kasdienis vertinimas ir bendravimas – įprastas vadovo darbo elementas. Tai dažnai atliekama neformaliais būdais ir skirtingi žmonės renka skirtingas procedūras.

Taip pat, visoje organizacijoje egzistuoja poreikis turėti vertinimo informacijos, todėl daugelio organizacijų vadovai turėtų kasmet vertinti savo pavaldinius, kad gautų toliau išvardintos informacijos.

- Tobulinimo poreikių vertinimas. Jo paskirtis – nustatyti dabartinius darbuotojo veiklos rezultatus ir nuspręsti, ar galimus trūkumus sukelia jo žinių ar patirties stoka, ar netinkamos darbo sąlygos. Tobulinimo priemonės priklauso nuo nustatytų rezultatų. Jei akivaizdi priežastis – kompetencijos stoka, tada pakanka mokymo priemonių. Tai svarbi informacija mokymo pareigūnui, kuris, siekdamas sukurti reikiamą kompetenciją, gali planuoti naujas mokymo programas. Jei darbo problemos susijusios su išteklių stoka ar prastomis darbo priemonėmis, už sąlygų gerinimą atsakingas vadovas.

- Paaukštinimas arba perkėlimas. Gautos informacijos apie asmens privalumus ir trūkumus reikia, norint paskirti darbuotojus į laisvas darbo vietas organizacijoje. Patirties turintys žmonės gali būti pasirengę būti paaukštinti į atsakingesnes pareigas. Kažkas gali norėti būti perkeltas į tinkamesnes pareigas. Sparčiai kintančioje aplinkoje svarbu lanksčiai naudoti žmonių išteklius.

- Darbo užmokesčio peržiūrėjimas. Daugelis šalių viešojo administravimo struktūrose eksperimentuoja, taikydamos su darbo rezultatais susijusias darbo užmokesčio sistemas. Vadovai turi tam tikros veikimo laisvės, priskirdami asmenį kuriai nors atlyginimo kategorijai pagal jo darbo rezultatus. Taip pat gali būti galimybė efektyviausiai dirbantiems darbuotojams mokėti premijas. Tačiau atitinkami atlyginimai turi būti keičiami dėl objektyvių ir pripažįstamų priežasčių, nes kitaip kiti darbuotojai nusivils ir praras norą dirbti. Tokį pagrindimą turėtų suteikti vertinimo sistema.

- Nustatyti problemas, rasti sprendimo būdus. Daugelyje vertinimo sistemų numatyta galimybė nustatyti ir aptarti darbo organizavimo problemas. Jei rasti sprendimo būdą įgaliotas vadovas, jis gali nedelsdamas veikti pats arba informuoti tuos, kurie įgalioti imtis atsakomųjų priemonių.

Daugelyje Europos valstybės tarnybos struktūrų yra privaloma turėti personalo vertinimo sistemą, kuri yra grindžiama darbuotojų nuostatais. Betarpiškas viršininkas privalo kasmet vertinti

darbuotojus. Kai kuriose šalyse naudojamos vienodos vertinimo formos, daugelyje administracijos struktūrų rengti formos ir procedūras patikėta atskiroms ministerijoms ir agentūroms. Apskritai taikomos dvi skirtingos metodikos.

Vienas iš metodų – vertinimas, pabrėžiant asmens bruožus. Šis metodas buvo taikomas daugelyje pirmųjų veiklos vertinimo sistemų ir taikomas iki šiol. Pirmoji vertinimo formos rengimo pakopa – rasti darbuotojo savybių ar bruožų, kurie svarbūs, siekiant gerų darbo rezultatų.

Asmeninių savybių pavyzdys pateiktas 6 pav.

Taikant į bruožus, orientuotus vertinimo metodus, kyla tam tikrų bendrų sunkumų. Pirmasis sunkumas susijęs su bruožų parinkimu. Kaip žinoti, kurios savybės svarbios sėkmei konkrečiame darbe? Pavyzdžiui, „kūrybingumas“ gali būti vertinamas kaip svarbi ir apskritai pageidautina savybė, bet ji svarbi atliekant ne visas užduotis.

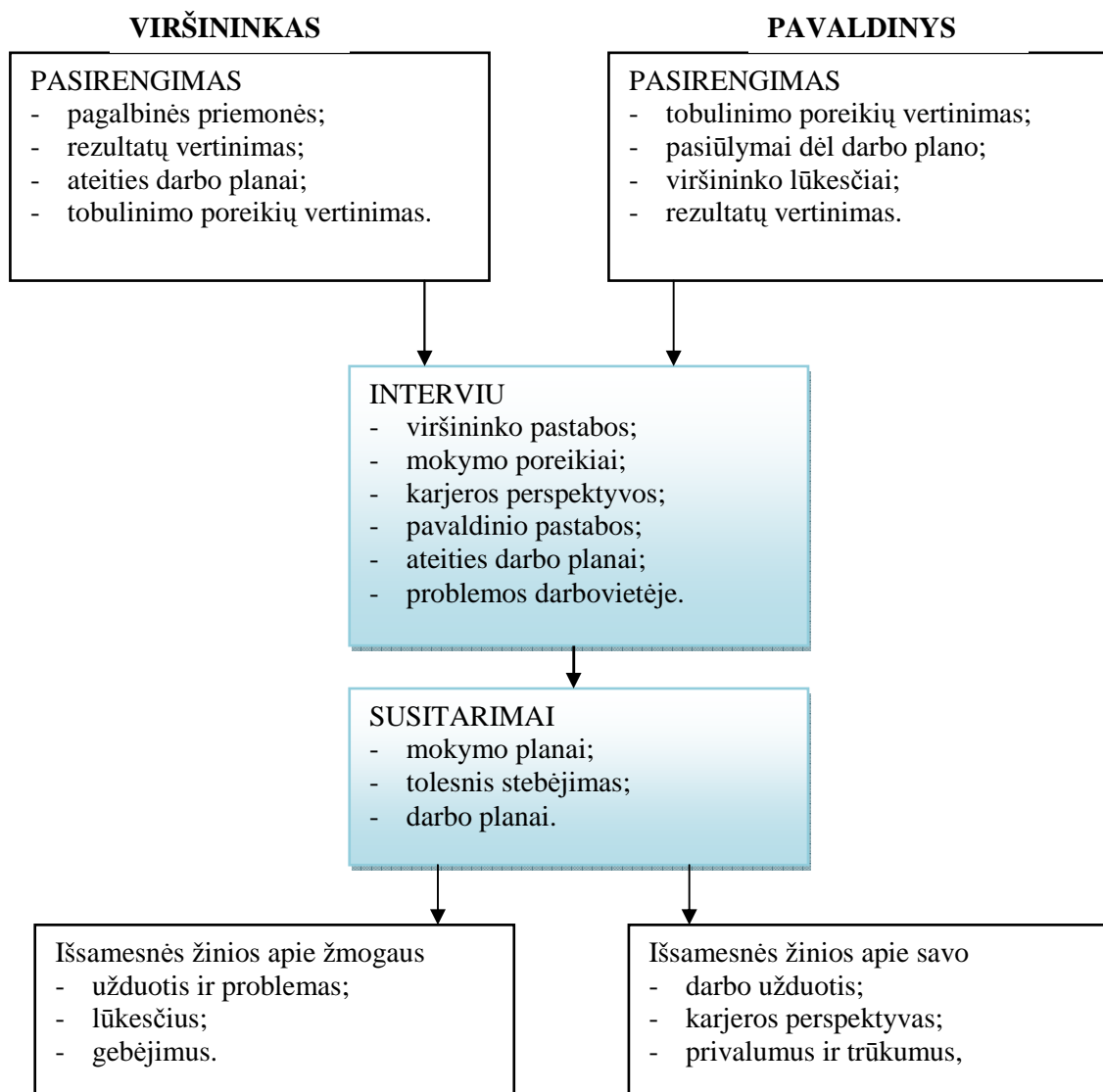
	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Blogai	Labai blogai
Darbuotojų punctualumas					
Gebėjimas įkvėpti darbuotoją					
Darbuotojų nuovokumas					
Darbuotojų lankstumas					
Darbuotojų organizuotumas					
Darbuotojų bendravimo įgūdžiai					
Darbuotojų analitiniai gebėjimai					
Darbuotojų kūrybingumas					
Darbuotojų techniniai įgūdžiai					
Darbuotojų efektyvumas					

Šaltinis: DESSLER, G (2001) Personalo valdymo pagrindai, p.196

6 pav. Asmeninių savybių ar bruožų formos pavyzdys.

Kitas sunkumas yra vertinimas. Formą pildantys vertintojai turi pasikliauti subjektyviais įspūdžiais, o ne konkrečiais įrodymais. Sunku lyginti skirtingų vertintojų išvadas, kadangi jie gali naudoti skirtingas subjektyvias skales. Taip pat sudėtinga interpretuoti abstrakčius rezultatus ir daryti išvadas dėl mokymo poreikių turinio. Pavyzdžiui, jei žmogaus „bendravimo įgūdžiai“ įvertinti kaip „prastesni nei vidutiniai“, reikia toliau nagrinėti, koks mokymas bendrauti būtų tinkamas.

Kitas metodas – į rezultatus orientuotas vertinimas, vertinimo ir planavimo interviu. Į rezultatus orientuoto vertinimo metodas buvo sukurtas, vadovaujantis vadybos filosofija, pavadinta „Vadovavimas pagal tikslus“. Vadovai ir darbuotojai per planavimo posėdį susitaria dėl tikslinių darbo rodiklių arba planuojamo laikotarpio (paprastai finansinių metų) tikslų bei suderina išteklius, turimus šiems tikslams siekti. Tikslai surašomi konkrečiomis formuluotėmis. Vertinimo posėdžio metu vadovas ir darbuotojai drauge nagrinėja, kokių rezultatų pasiekta. Drauge nagrinėjama tai, kas pasisekė ir kas nepavyko, ir aptiriamos galimos atsakomosios priemonės. Darbo rezultatai vertinami vadovaujantis objektyviais kriterijais, o ne subjektyviomis simpatijomis ar antipatijomis. 7 pav. parodyta procedūra, grindžiama į rezultatus orientuotu vertinimu.



Šaltinis: Valstybės tarnautojų mokymo ir institucijų dvynių projektas, 2002

7 pav. Vertinimo ir planavimo interviu pavyzdys.

Dauguma organizacijų mano, kad vertinimo interviu yra svarbiausias dalykas, lemiantis darbo rezultatų vertinimo sistemos sėkmę arba žlugimą. Informacija, pateikta vertinimo formoje,

aptariama viršininko ir pavaldinio asmeninio susitikimo metu ir po jo priimami svarbūs sprendimai, pavyzdžiui, dėl mokymo, darbo rezultatų gerinimo, darbo užmokesčio ir paaukštinimo. Toks susitikimas suteikia galimybę vadovams informuoti darbuotojus apie jų darbo rezultatus ir drauge rengti ateities planus.

Vadovas turėtų susirinkti informaciją apie visus mokymo poreikius, nustatytus vertinimo ir planavimo interviu metu, ir perduoti ją personalo skyriui, kad šis imtųsi tolesnių priemonių. Taip poreikiai susiejami su konkrečia padėtimi darbovietėje ir pareigybės reikalavimais. (G. Dessler, 2001 p. 178).

Galima teigti, kad personalo įvertinimas yra naudingas dėl šių priežasčių:

- Bendradarbiavimas su darbuotojais padeda suprasti, ko iš jų norima, tokiu būdu darbuotojai supažindinami su darbo rezultatų vertinimu ir suformuluojamos tolesnio vystymosi rekomendacijos;
- Vadovybė žino, su kuo turi reikalą, gali numatyti tinkamiausias motyvavimo priemones, gali priimti tinkamą sprendimą, parinkdama bendradarbius;
- Įmonėje optimizuojamas personalo valdymas, personalo struktūra, darbo užmokesčio sistema, suburiamas keliamus uždavinius pasiruošęs spęsti kolektyvas.

1.4.3 Personalo vertinimo metodų klasifikacija

Yra keletas krypčių, pagal kurias galima išskirti personalo vertinimo metodus⁵:

1. Darbuotojų potencialas vertinamas įvairiais testais. Literatūroje aptinkama daug pagrįstų metodų, kuriais gali būti vertinami darbuotojai, jų charakterių ypatumai, polinkiai. Tokie įvertinimai pakankami tikslūs, bet jie turi ir trūkumų, kadangi neatitinka praktikoje keliamų tikslų. Juk negalima teigti, kad cholericas blogiau atlieka darbą už flegmatiką ar sangviniką. Įvairūs darbuotojai dirba skirtingose darbo vietose, užima įvairias pareigas. Todėl, charakterio vertinimas turi būti viena iš sudedamųjų dalių, bet vien tik jo neužtenka, kad būtų pagrįstas darbuotojo tinkamumas pareigoms ar užimamai pareigybei.

2. Ženevos schemeje pagrįsti kompleksiniai žmogaus vertinimo metodai. Yra suformuluotos vertinimo kryptys. Ši schema plačiai naudojama apibendrintiems darbo vietų reikalavimams, kuri yra kaip įvertinimo kriterijų sudarymo bazė, taip pat reikalavimų profilio darbo vietą užimančiam darbuotojui sudarymas. Reikalavimų profiliuose yra suformuojami reikalavimai, kuriuos turi atitikti darbuotojai, užimantys konkrečias darbo vietas.

⁵ Adomonienė, Rūta; Sakalas, Algimantas; Šilingienė, Violeta. (2002) Personalo valdymas. Kaunas, Technologija. 135 p.

Ženevos schema

Pagrindiniai reikalavimai	Reikalavimo aprašymas
GALĖTI	Koordinacija, Išsimokslinimas, protinio išsivystymo lygis, patyrimas, sveikata, fizinis pasiruošimas, koordinacija.
ATSAKOMYBĖ	Už kitų kolegų darbus, saugumą, už save.
APKROVIMAS	Mąstymo įtampa, intensyvumas, dėmesys darbui, dinaminis, statinis, vienpusis apkrovimas
DARBO SĄLYGOS	Triukšmas, klimatas, švara, dulkės, drėgmė, apšvietimas, darbo sauga.

Šaltinis: ŠILINGIENĖ, V., SAKALAS, A., Personalo valdymas, (2002) p. 137

Literatūroje (Škatulla, 1998, Dessler, 2001) aprašomi įvairūs personalo vertinimo metodai, kurie gali būti klasifikuojami (analitiniai ir suminiai metodai):

- Nestruktūrizuoti (laisvi) metodai: laisvi, kai yra galimybė laisvai pasirinkti kriterijus, laisvi su reglamentuotu kriterijų, charakteristikų metodai.
- Struktūrizuoti metodai: rangavimo metodai, vienpakopiai vertinimo metodai.
- Kiti metodai: vertinimo centrai, situacijos metodai, kokybės būreliai.

Praktikoje dažniausiai taikomi keli charakteristikų metodų variantai: kai laisvai pasirenkama vertinimo charakteristika ar charakteristikos ir kai vertinamas atliekamas pagal griežtai nustatytą kriterijų kompleksą.

Stebėtojas gali laisvai pasirinkti vertinimo kriterijus, vertinimo sistemą, jos aprašymo būdą, kai vertinama pagal laisvai pasirenkamas charakteristikas. Tokio metodo pavyzdys – vadovo aprašomos nestandartinės charakteristikos, atsižvelgiama į tikslą, akcentuojant vienus ar kitus kriterijus. Manoma, kad šis variantas gana paprastas, bet skirtingų darbuotojų vertinimo duomenų lyginti negalima, vertinimo rezultatai tokiu vertinimu – subjektyvūs: dažnai pasirenkamos ne tos savybės, kurios turėtų būti priskiriamos darbuotojui pagal jo pareigybę.

Atliekant vertinimą pagal *griežtai nustatytą kriterijų kompleksą*, paminėtų trūkumų galima išvengti. Pagal šį metodą parenkami kriterijai, kurie turi būti įvertinti.:

- Darbuotojo požiūris į darbą,
- Darbuotojo kompetencija,
- Darbuotojo sugebėjimas bendrauti,
- Darbuotojo iniciatyva,
- Darbuotojo kūrybingumas,
- Darbuotojo atsakomybės lygis,
- Galimybė įsigyti gretutines specialybes.

Kitas dažnai naudojamas vertinimo metodas⁶ – *rangavimas*, kuris taikomas, kai reikia suranguoti darbuotojus. Darbuotojai ranguojami nuo geriausio iki blogiausio, pagal kurią nors pasirinktą vieną ar keletą kriterijų.

Kitas metodas⁷ – *priverstinio suskirstymo metodas*. Šiuo metodu iš anksto nustatomas procentas, pagal kurią darbuotojai pagal darbo rezultatus suskirstomi į kategorijas. Pavyzdžiui: 20 procentų dirba labai gerai; 20 procentų dirba gerai ir vidutiniškai; 20 procentų dirba vidutiniškai; 20 procentų dirba vidutiniškai ir prastai; 20 procentų dirba prastai.

*Kritinių įvykių metodas*⁸, pagal kurią registruojami labai geri ar nepageidaujami darbuotojo su darbu susiję poelgiai ir aptariami kartu su darbuotoju iš anksto susitartu laiku. Šis metodas dažnai taikomas kaip papildymas rangavimo metodui. Jis verčia vadovą ištisus metus galvoti apie savo pavaldinių vertinimą, nes kritinius įvykius vadovui reikia sukaupti. Šis metodas padeda vadovui nuolat papildyti kritinių įvykių sąrašą ir tokiu būdu sukaupti konkrečius pavyzdžius, ką būtent darbuotojas gali ir turi padaryti, kad pašalintų darbo trūkumus.

*(SPSVS) su poelgiais susijusi vertinimo skalė*⁹ – tai toks pavaldinio vertinimo metodas, kai aprašomojo pobūdžio kritinių įvykių metodo privalumai suderinami su kiekybiniu rangavimu, o kiekybinė skalė siejama su konkrečiais aprašomaisiais gero ar blogo darbo atlikimo pavyzdžiais.

Tikslinio valdymo (TV) metodas. Taikant šį metodą, vadovas kiekvienam darbuotojui suformuluoja konkrečius, išmatuojamus tikslus. Šie tikslai periodiškai kartu su darbuotoju aptariami, kaip sekasi tikslus pasiekti.

Galima teigti, kad efektyviausi palyginti nebrangūs darbo vertinimo metodai, kurie atliekami kompiuterinėmis programomis. Naudodami šias programas, vadovai gali per metus kaupti pastabas apie savo pavaldinius, o paskui kompiuterizuotai juos įvertinti pagal darbo atlikimo kriterijus. Šios programos taip pat turi galimybę pateikti kiekvienos vertinimo dalies komentarus. Tai yra *kompiuterizuotas darbo atlikimo vertinimas*.

Vykdamas *elektroninį darbuotojo stebėjimą (EDS)*¹⁰, naudojami vidiniai įmonės kompiuteriniai tinklai, kad vadovai galėtų pasiekti savo darbuotojų kompiuterių terminalus ir telefonus. Tokiu būdu galėtų bet kada matyti darbuotojų darbo tempą, užimtumą, kada darbuotojas

⁶ Ferris, Gerald F. Human resources management: some new direction (Yearly Review of Management) – Journal of Management, May–June 1999

⁷ STUFFLEBEAM, D. L. (2000) Personnel evaluation systems metaevaluation checklist. Based on The Personnel Evaluation Standards. Newbury Park. (žiūrėta 2008 m. gruodis 11d.). Prieiga per internetą: <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/pes_metaeval.pdf>

⁸ Torrington, Derek; Hall, Laura. Personnel Management: HRM in action – 3rd ed., Prentice Hall, 1995.

⁹ DESSLER, G. (2001) Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 343.

¹⁰ Ferris, Gerald F. Human resources management: some new direction (Yearly Review of Management) – Journal of Management, May–June 1999

pradedama ir baigta dirbti, kaip dažnai daromos pertraukėlės. Šis metodas turi ir trūkumų, kai kurių specialybių darbuotojai gali jausti įtampą dėl tokio stebėjimo. Pavyzdžiui, vadybininkas, kuri turi bendrauti su klientu, turi turėti laisvę sprendimams priimti.

Kita vertus, tyrimai parodė, kad EDS kai kuriais atvejais gali padėti didinti darbo našumą. Pavyzdžiui, atliekant nesudėtingus, rutiniškus darbus, atliekant stebėjamą darbininkai, įvesdavo daugiau duomenų nei nestebimi darbuotojai. Empiriniai tyrimai parodė, kad tarp elektroninio darbuotojo stebėjimo ir streso padidėjimo yra tiesioginis ryšys.

Vertinimas pagal visuotinio kokybės valdymo principus. VKV programos apima visą kompaniją, jungia visas funkcijas, procesus taip, kad visi verslo aspektai, tarp jų – gamyba, projektavimas, planavimas, paslaugų teikimas ir paskirstymas, sutelkiami vienam tikslui – nuolatos tobulėjant didinti vartotojų patenkinimo lygį. Literatūroje daugelis autorių, tarp jų ir W. Edvardas Demingas, įrodinėjo, kad darbuotojo vertinti nereikia. Jie įrodinėjo, kad organizacija – tai tarpusavyje susijusių segmentų sistema ir kad darbuotojo darbo atlikimo kokybė yra ne jo motyvacijos, o tokių veiksnių kaip bendravimas, mokymas, darbo priemonės, priežiūra, funkcija.

Darbuotojų vertinimas būtinas kiekvienoje įmonėje. Vadovai turi pasirinkti metodą, kaip įvertinti pavaldinių su darbu susijusių elgesį, priklausomai nuo organizacijos, jos strategijos, darbuotojų kvalifikacijos. Visuotinio kokybės valdymo principais pagrįstas požiūris į darbuotojų vertinimą, gali būti laikomas efektyviausias. Tokia VKV principais pagrįsta darbuotojo vertinimo sistema pasižymi jai būdingomis savybėmis. Vertinimo skalėje naudojama nedaug kriterijų ir priverstinio suskirstymo. Pateikiami objektyvūs rezultatai, šis metodas nenaudoja tokių subjektyvių kriterijų, kaip gebėjimas dirbti komandoje. Paliekama galimybė darbuotojui nuspręsti, ar darbo atlikimo lygis yra nepatenkinamas dėl to, kad darbuotojas nemotyvuotas, ar dėl kitų priežasčių. Svarbus 360 laipsnių grįžtamasis ryšys, kuris turi būti iš įvairių šaltinių – tiek iš vadovų, tiek iš darbuotojo, taip pat vidaus ir išorės klientų. Galima pateikti tinkamo elgesio darbe pavyzdžių. Kolektyve turi vyrauti partnerystės ir konstruktyvių patarimų atmosfera. Kitame poskyryje bus aptariamos dažniausios personalo vertinimo klaidos.

1.4.4. Personalo vertinimo klaidos

Viena iš sudėtingesnių vadovo darbo sričių – pavaldinių darbo vertinimas. Paprastai darbuotojai per daug optimistiškai vertina save, savo darbo atlikimo lygį, jie supranta, kad didesnis atlyginimas, karjera ir dvasinė ramybė priklauso nuo vertinimo rezultatų. Jau vien dėl šių priežasčių objektyviai vertinti pavaldinių darbo atlikimą sudėtinga, tačiau dar daugiau keblumų gali kilti dėl įvairių organizacinių sunkumų, kai labai lengva suabejoti, ar darbuotojas buvo teisingais įvertintas. Todėl daugelis autorių bei ekspertų įrodinėja, kad negalima pasikliauti vien tradiciniais darbuotojų

vertinimo metodais. Jie teigia, kad dauguma tradicinių vertinimo sistemų neskatina darbuotojų tobulėti ir geriau dirbti. Dar daugiau, šios sistemos sukelia konfliktus tarp viršininkų ir pavaldinių, išprovokuoja netikusius poelgius. Darbuotojų vertinimo metu susiduriama su šiomis problemomis: nepatikimumu (dviejų vadovų, vertinančių tą patį asmenį, nuomonės dažnai skiriasi), darbuotojų nepasitenkinimu ir nusivylimu.

Vertinimo patikimumas priklauso nuo daugelio veiksnių: taikomų metodų, sprendžiamų uždavinių, kriterijų objektyvumo, ekspertų kvalifikacijos ir pan. Labai svarbus ekspertų vaidmuo, nes kaip tik jie labai dažnai lemia vertinimo patikimumą ir kokybę. Vertinant daroma daugybė klaidų.

Pirma: asmenybės sąlygotos klaidos. Tai projektavimo klaidos, kai suformuluojami nerealiūs uždaviniai, sukuriama netinkama tyrimo metodika. Tai gali nepriklausyti nuo ekspertų, tačiau jiems naudojant netinkamas tyrimo metodus, daroma daugiau vertinimo klaidų.

Didelė yra ir išankstinės neigiamos nuomonės įtaka. Išankstinė nuomonė dažniausiai susiformuoja, veikiant tretiesiems asmenims. Tretieji asmenys dažnai informuoja apie teigiamas arba neigiamas vertinamojo savybes, pateikia tam tikrų rekomendacijų ir tai atsiliepia vertinimui. Neretai vadovai arba tie, kurie vertina, turi tam tikrų stereotipų. Juos dažnai nulemia priklausomybė vienam ar kitam sluoksniui. Pavyzdžiui, inteligencijos nuomonė apie darbininkus, ir atvirkščiai dažnai būna iškreipta. Jei ekspertai gerai pažįsta vertinamuosius, veikia išankstinės simpatijos ir antipatijos: mes pažįstame žmogų, turime susidarę apie jį nuomonę ir net testo ar dalykinio tyrimo rezultatai sunkiai ją pakeičia. Daugelis ekspertų lengvai pasiduoda pirmam išpūdžiui. Įtaką gali daryti pašaliniai žmonės, net jei jie dalyvauja kaip pašaliniai stebėtojai. Visos šios priežastys subjektyvios, tačiau nėra sąmoningas išankstinis nusistatymas, dėl to jos kartais net pavojingesnės už sąmoningas klaidas. „X“ organizacijoje, ši klaida taip pat dažnai pasitaiko.

Antra: ši klaidų grupė susijusi su sąmoningu vertinimo falsifikavimu. Nors oficialiai nepripažįstama, tačiau dažnai vertinimo rezultatai mėginami iš anksto suorganizuoti. Kartais tai naudinga ir pačiai įmonei, ypač jei reikia priimti dalykinio požiūriu netinkamą, bet pažįstamą ar rekomenduotą darbuotoją; arba dažnai norimą atleisti darbuotoją, tačiau bijoma prisiimti asmeninę atsakomybę, ieškoma tam objektyvių priežasčių.

Trečia: šiai klaidų grupei galima priskirti klaidas, susijusias su stebėjimais. Jas lemia informacijos gavimo ir apdorojimo metodai.

Literatūroje aprašomas Halo efektas, kuris pasireiškia, kai absoliutinami tam tikri vertinimo kriterijai. Ypač pavojinga, jei absoliutinamos vertybės iš principo sunkiai vertinamos. Kleber (priklijavimo) efektas pasireiškia, kai ilgai savo pareigas be paaukštinimo einančiam darbuotojui priskiriama nevykėlio etiketė. Ir atvirkščiai, hierarchijos efektas pasireiškia tada, kai geriau vertinami aukštesnes pareigas einantys darbuotojai. Hierarchijos efektas – dažniausias reiškinys

Lietuvos įmonėse, ypač organizacijose, kur daug vadovų, bei aukštesnes pareigas užimančių darbuotojų, dažnai jie vertinami geriau tik dėlto, kad užima aukštesnes pareigas.

Nikolajaus efektas atsiranda, kai vertinami trumpalaikiai, dažnai net neesminiai rezultatai. Labai didelę įtaką turi tinkamos vertinimo skalės pasirinkimas.

Ketvirtoji grupė: jai priskiriama socialinės aplinkos situacinė įtaka. Šiai grupei priklauso eksperto hobis, šeimos, aplinkinių nuomonė, giminių interesai, vyraujanti įmonės kultūra. Šių klaidų reikėtų bandyti išvengti, tam taikomos įvairios priemonės:

- Mokyti ekspertus, supažindinti juos su dažniausiai daromomis klaidomis; tam gali būti taikomos specialios metodikos, vertinimo lapai, pagal kuriuos iš anksto galima nustatyti polinkį vienoms ar kitoms klaidoms;

- Ekspertai yra kvalifikuoti savo srities žinovai, todėl jie gali daug prisidėti tobulinant vertinimo metodikas. Jie turi gerai susipažinti su metodikomis, turėti galimybę pareikšti pastabas, į kurias turėtų būti atsižvelgta. Šiomis priemonėmis galima gerokai padidinti vertinimo patikimumą.¹¹

Kita autorė – Garry Dessler išskiria tokias pagrindines vertinimo klaidas:

- Neaiškūs standartai – tokia situacija, kai vertinimo skalė yra pernelyg nekonkreči, kad ją būtų galima vienareikšmiškai interpretuoti. Šį trūkumą lengviausiai ištaisyti, papildomai apibrėžiant kiekvieną vertinimo kriterijų ir jo rodiklį.

- „Aureolės efektas“. Kai pavaldinio vertinimas pagal vieną kriterijų (gebėjimą sutarti su žmonėmis) lemia, kaip tas pats asmuo bus vertinamas pagal kitus kriterijus (pavyzdžiui, darbo kiekį). Pavyzdžiui, nedraugiškas darbuotojas gali būti neigiamai įvertintas pagal visus kriterijus, o ne vien tik pagal gebėjimą sutarti su kitais. Šios problemos galima išvengti, jei suvokiama, kad ji egzistuoja.

- Centristinė tendencija. Visi darbuotojai vertinami maždaug vidutiniškai. Pavyzdžiui, jei vertinama pagal skalę nuo 1 iki 8, tiesioginis vadovas gali vertinti tik aukštais balais (7 ir 8 balai), arba įvertinti žemais balais (tarp 2 ir 3 balų). Dėl tokio suvaržymo darbuotojų vertinimas gali būti iškreiptas, ir jis duos mažiau naudos, sprendžiant dėl paaugstinimo pareigose, atlyginimo padidinimo ar patariant darbuotojui, kaip jis galėtų pagerinti savo darbą. Darbuotojus ranguojant, o ne naudojant pažymių vertinimo skalės, problemos galima išvengti, nes šiuo atveju visus darbuotojus reikės surikiuoti, tokiu būdu negalima visų įvertinti vidutiniškai.

¹¹ GRAHAM, H.T., BENNET, R. (1991) Human Resources Management. Pitman Pub MA, London, 339 p

- Atlaidumas arba griežtumas. Arba atvirkščiai, kai kurie tiesioginiai vadovai yra linkę visus pavaldinius vertinti vien gerai arba blogai. Tokia problema vadinama atlaidumu arba griežtumu. Ją taip pat galima įveikti ranguojant pavaldinius, nes šitaip tiesioginis vadovas priverstas išskirti gerai ir blogai dirbančius darbuotojus.

- Šališkumas. Tokia situacija, kai darbuotojų vertinimo rezultatams turi įtakos tokie veiksniai kaip amžius, rasė, lytis. Mokslininkai atliko tyrimą, kurio metu buvo atskleista, kaip šališkumas gali turėti įtakos vertinimui. Atlikdami šį tyrimą, mokslininkai turėjo tikslą išsiaiškinti, kaip vertinant pavaldinių darbą nėštumas skatina šališkumą. Šio tyrimo rezultatai rodo, kad nėščios moterys gali būti papildomai diskriminuojamos darbe net ir tada, kai ir apskritai egzistuoja šališkumas moterų atžvilgiu. Šio tyrimo metu stebėti vertintojai „stebėtinai nuosekliai“ prasčiau vertino nėščių negu nenėščių moterų darbo lygį, nors šių moterų elgesys kitais požiūriais buvo identiškas. Taip pat pastebėta, kad vertintojai vyrai buvo linkę neigiamiau vertinti nėščias moteris nei vertintojos moterys. Iš šio tyrimo galima padaryti išvadą, jog vertintojus reikia iš anksto perspėti apie tokias galimas šališkumo padiktuotas problemas bei mokyti objektyvumo, vertinant savo pavaldinius.

Kita svarbi vertinimo dalis – visuotinio kokybės valdymo (VKV) programos – tai visą kompaniją apimančios programos, jungiančios visas jos funkcijas ir procesus taip, kad visi verslo aspektai, tarp jų – projektavimas, gamyba, planavimas, paskirstymas, paslaugų teikimas, sutelkiami vienam tikslui – nuolatos tobulėjant kelti vartotojų patenkinimo lygį. Ironiška, tačiau VKV programų apologetai (tarp jų ir W. Edvardsas Demingas) įrodinėjo, jog nereikia vertinti darbuotojo. Jie įtikinėjo, kad organizacija – tai tarpusavyje susijusių dalių sistema ir kad darbuotojo darbo atlikimo kokybė yra greičiau ne jo motyvacijos, o tokių veiksnių, kaip mokymas, bendravimas, darbo priemonės ir priežiūra, funkcija.

Nepatariama atsisakyti vertinti darbuotojus. Vadovai turi surasti būdų kaip įvertinti pavaldinių su darbu susijusį elgesį. Vienas iš patarimų – vadovautis vadinamuoju visuotinio kokybės valdymo principais pagrįstu požiūriu į darbuotojų vertinimą. Tokia VKV principais pagrįsta darbuotojo vertinimo sistema turėtų pasižymėti tokiomis savybėmis:

1. Vertinimo skalėje turi būti palyginus nedaug kriterijų, taip pat stengtis nenaudoti priverstinio suskirstymo.

2. Pateikti objektyvūs rezultatų matavimo metodai, vengti naudoti tokius subjektyvius kriterijus kaip gebėjimas dirbti komandoje ar integralumas.

3. Galimybė nuspręsti, ar darbo atlikimo lygis yra nepatenkinamas dėl to, kad darbuotojas neturi motyvų, ar dėl nepakankamos priežiūros (kontrolės).

4. 360 laipsnių grįžtamasis ryšys būtų iš įvairių šaltinių – ne tik iš vadovų, bet ir iš darbuotojo, iš vidaus ir išorės klientų.

5. Tinkami elgesio darbe, kaip pavyzdžių pateikimas – būtų galima reguliariai stebėti personalo elgesį darbe ir darbo atlikimo efektyvumą.

6. Vyrautų partnerystės ir konstruktyvių patarimų atmosfera.

7. Būtų nuodugniai analizuojami pagrindinių vidaus ir išorės vartotojų poreikiai ir lūkesčiai, kuriais remiantis, būtų galima nustatyti darbuotojų vertinimo standartus (pvz., jei finansų skyriui svarbu, kad būtų tiksliai užpildomas pardavimo kvitas, mažmeninės prekybos pardavėjas turėtų būti vertinama ir pagal šį kriterijų).

Kitame poskyryje bus aptarta, kas yra strateginis žmonių išteklių valdymas, tai padės atskirti sąvokas, kuo jis skiriasi nuo personalo vertinimo.

1.4.5. Strateginis žmonių išteklių valdymas: sąvokos ir jų skirtumai

Strateginis žmonių išteklių valdymas – tai žmonių išteklių valdymas strateginio valdymo kontekste. Reikėtų išskirti tokias atskiras sąvokas: žmonių išteklių sistema, žmonių išteklių valdymas, strateginis žmonių išteklių valdymas ir žmonių išteklių valdymo strategija. Būtina pabrėžti, kad toliau pateikti apibrėžimai neatskleidžia visos sąvokos esmės. Čia pateiktais apibrėžimais norima parodyti santykius ir skirtumus tarp atskirų sąvokų. Remiamasi šiais, literatūroje pateiktais apibrėžimais:

Žmonių išteklių sistema – tai procesų (formavimas, įvertinimas, atlygis, vystymas ir t.t.), struktūrų ir santykių (kultūra, komunikacija, žinių valdymas ir t. t.) skirtų organizacijos žmonių ištekliams valdyti, sistema. Tai tarsi įmonės žmonių išteklių valdymo priemonių, kurios gali kisti, rinkinys.

Žmonių išteklių valdymas – tai žmonių išteklių sistemos konfigūravimas. Tai visų procesų, struktūrų ir santykių formavimo ir tarpusavio integracijos nenutrūkstamas procesas. Šioje srityje ypač svarbi integracija ir suderinamumas tarp atskirų procesų, struktūrų ir santykių sistemų, pvz. organizacijos konservatyvi, formali kultūra nesiderina prie dalyvavimo pelnuose atlyginimo sistemos. Todėl žmonių išteklių valdymo tikslas ir yra suderinti visas žmonių išteklių valdymo priemones, procesus, struktūras ir t. t.

Strateginis žmonių išteklių valdymas – tai žmonių išteklių sistemos su visais procesais, struktūromis ir santykiais pozicionavimas įmonės verslo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procese. Šis „pozicionavimas“ šiuo metu yra didžiausias plotas tyrinėjimams. Ir paskutinio meto literatūros kritikai pastebėjo, kad šios srities autoriams dar nepavyko apibendrintai sustruktūrizuoti ir sukurti rėmus, kuriuose galima būtų sudėlioti visas iki šiol pateiktas teorijas.¹²

¹² Ansoff, H.I., Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: reconsidering the basis premises of strategic management', Strategic Management Journal, 1991 year,

Taip pat svarbu išskirti žmonių išteklių valdymo strategijos sąvoką. Ji nedaug skiriasi nuo strateginio žmonių išteklių valdymo. ŽIV strategija suvokiama labiau kaip strateginio žmonių išteklių „pozicionavimo“ pozicija, verslo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procese. ŽIV strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesą galima pavadinti tos pozicijos paieškos procesu. Kadangi nėra bendrai priimtose vienos teorijos apie strateginį žmonių išteklių valdymą, t. y. žmonių išteklių sistemos pozicionavimą visos organizacijos sistemos atžvilgiu, neįmanoma ir tiksliai apibūdinti šios pozicijos paieškos proceso, kitaip tariant, žmonių išteklių valdymo strategijos formavimo ir įgyvendinimo proceso. Kitame skyriuje bus nagrinėjama, kokia telekomunikacijų įmonėje taikoma vertinimo sistema, ir kokia jos paskirtis.

2. TELEKOMUNIKACJŲ ĮMONĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS PASKIRTIS

Lietuvos telekomunikacijų sektorius itin dinamiškas, konkurencija tarp rinkos dalyvių labai didelė. Įmonės, pristatydamos naujas paslaugas ir siekdamos pritraukti naujų klientų labai konkuruoja. Norėdamos išlikti konkurencingos, telekomunikacijų bendrovės turi kurti ir įgyvendinti sėkmingas verslo strategijas bei toliau didinti veiklos efektyvumą, diegti inovacijas. Todėl kompanijos investuoja į darbuotojus, kurie yra viena pagrindinių įmonės strategijos tikslų vykdymo grandis. Kuriamos vertinimo sistemos, kurios padeda identifikuoti susidariusias problemas, darbuotojų lūkesčius. Tam, kad būtų įvertinta, ar žmonių išteklių valdymas susijęs su įmonės verslo strategija, kurią veikia darbuotojų kompetencija, prisirišimas prie įmonės ir kt. veiksniai, pasirinkta viena iš didžiausių telekomunikacijų bendrovės įmonių grupė Lietuvoje, kurios veiklos vertinimo sistema, bei veiksniai ir bus aptariami. Šią įmonių grupę sudaro trys įmonės, kurios darbe pavadintos, AB „X“, UAB „Y“ ir UAB „Z“. Šiame skyriuje aprašoma, kokia naudojama personalo vertinimo sistema įmonių grupėje, koks jos tikslas, procesas bei kokiais etapais vykdoma.

2.1. Veiklos valdymo sistemos tikslas ir valymo procesas

Įmonių grupė turi personalo skyrių, kuris kuria, tobulina, analizuoja personalo sistemą. Analizei pasirinkta veiklos valdymo sistema kuri naudojama kaip įrankis vadovams tobulinti ir valdyti darbuotojų veiklą, kuri siejasi su įmonės strategija ir tikslais. Tai reiškia, kad ši sistema bendrovės darbuotojams turi būti aiškiai suprantama, per šią sistemą, jie supranta organizacijos veiklos tikslus ir uždavinius bei žino, kaip jie savo konkrečiu darbu turi jų siekti. Tokiu būdu galima vertinti bei tobulinti ir pavienių darbuotojų, ir darbuotojų grupių veiklą, bei pačios įmonių grupės darbuotojus. Remiantis veiklos valdymo sistemos tikslais, didžiausias dėmesys skiriamas veiksmingam darbuotojų veiklos organizavimui, aiškiai tikslų komunikacijai darbuotojams, didelis dėmesys skiriamas kompetencijoms, kurios susiejamos su konkrečia veikla, visi procesai integruojami į bendrovės sistemas, tai leidžia greičiau atlikti užduotis. 8 paveiksle pavaizduoti veiklos valdymo sistemos tikslai ir jų eiliškumas.

„X“ įmonių grupėje naudojama darbuotojų veiklos valdymo sistema apjungia tarpusavyje susijusius darbo organizavimo, ugdymo, vadovavimo, karjeros ir atlyginimo procesus telekomunikacijų sektoriuje.

Veiklos valdymo sistemos tikslai įmonių grupėje:



Šaltinis: sukurta autorės.

8 pav. Veiklos valdymo sistemos tikslai įmonių grupėje.

Darbuotojų veiklos valdymas susideda iš: tam tikro laikotarpio veiklos tikslų darbuotojui išskėlimo, tarpinių veiklos rezultatų koordinavimo, pasiektų tikslų bei darbuotojo kompetencijos įvertinimo, darbuotojui reikalingo ugdymo kryptį planavimo, sprendimų dėl darbuotojo darbo užmokesčio – pagrindinio atlyginimo bei priedų – už pasiektus rezultatus priėmimo.

Kitame etape identifikuojami įmonės veiklos paskirtis bei strategija, suformuluojami pagrindiniai veiklos valdymo principai:

- Pirmiausiai veiklos valdymo procesas prasideda nuo aukščiausio valdymo lygio vadovo ir eina palaipsniui žemyn, kad galima būtų kuo efektyviau susieti individualius tikslus su bendrais viso padalinio tikslais.
- Darbuotojų veiklos valdymo funkciją atlieka vadovai, kurie rengia reguliarius veiklos valdymo pokalbius su tiesioginiais pavaldiniais.
- Įmonės personalo skyrius kiekvienais metais nustato veiklos valdymo pokalbių terminus.
- Veiklos valdymo pokalbių metu suplanuojama ir / ar vertinama darbuotojo veikla. Pokalbiai vyksta kiekvienais metais, finansinių metų pradžioje, patvirtinus „X“ įmonių grupės strateginius verslo tikslus ateinantiems metams. Rekomenduojama, kad tarpiniai pažangos įvertinimo pokalbiai vyktų bent kartą per metus.
- Veiklos valdymo pokalbio metu pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas darbuotojo veiklai planuoti, lūkesčiams išsiaiškinti bei tikslams formuluoti.
- Jei darbuotojas naujai priimtas, jis turi dalyvauti veiklos valdymo pokalbyje tik bandomojo laikotarpio pabaigoje, o po to bus vertinamas kasmet, pagal bendrą įmonės schemą;

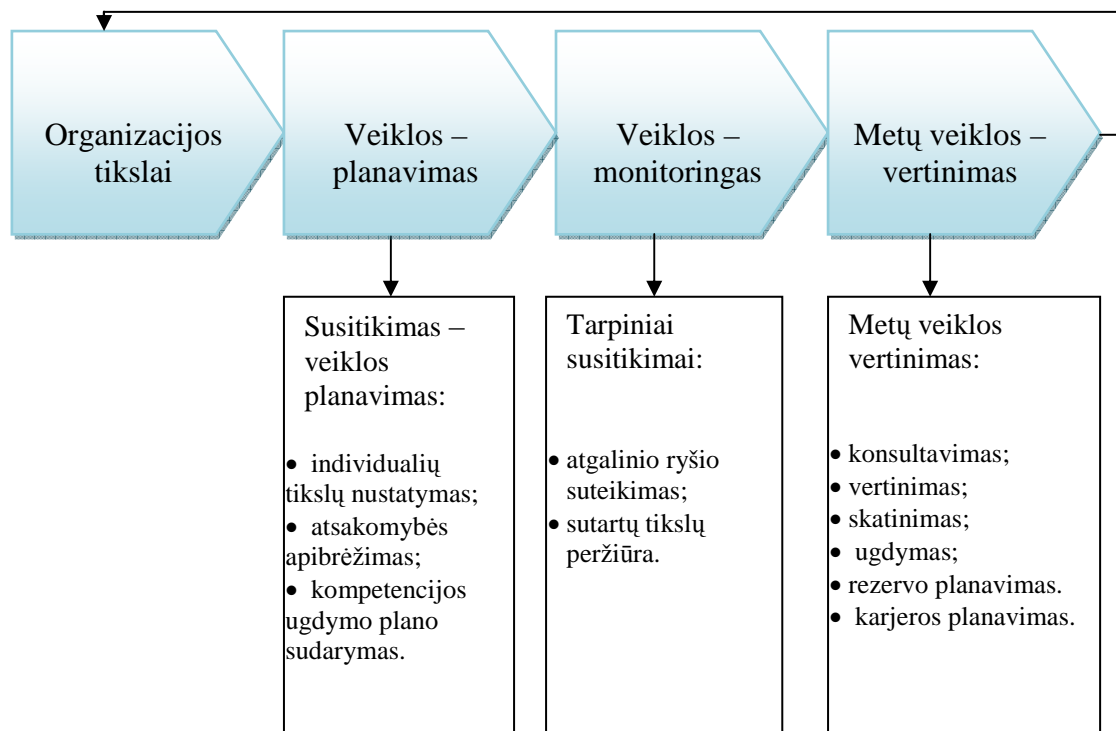
- Vadovas ir darbuotojas turi galimybę kartu pasirinkti pažangos įvertinimo pokalbių laiką ir kiek kartų per metus juos vykdyti. Pažangos įvertinimo pokalbio metu turi būti aptariamas veiklos progresas ir, jeigu yra poreikis, turi būti koreguojami nustatyti tikslai.

- Tiek darbuotojo veiklos vertinimas, tiek veiklos planavimas ateinančiam laikotarpiui vyksta to paties pokalbio metu, tai reiškia, kad peržiūrimas darbuotojo darbo atlikimas praityje ir esamu laikotarpiu, susitariama dėl tikslų ateinantiems metams bei kokie bus vertinimo kriterijai.

- Veiklos valdymo pokalbio metu taip pat turi būti įvertinama darbuotojo kompetencija ir nustatomas ugdymo poreikis, kokie karjeros lūkesčiai, siekiant tobulinti darbinę veiklą iki reikiamo lygio ir užtikrinti tikslų, dėl kurių buvo susitarta, pasiekimą;

- Tokiu atveju, kai darbuotojas nesutinka su vadovo siūlomu vertinimu ir jie neranda abipusiai priimtino sprendimo, darbuotojas kreipiasi į savo tiesioginio vadovo vadovą, kuris, išsiaiškinęs situaciją, padeda nesutariančioms pusėms susitarti dėl priimtino sprendimo.

9 paveiksle schemiškai pavaizduota įmonės veiklos valdymo procesas.



Šaltinis. Sukurta autorės.

9 pav. Įmonės personalo veiklos valdymo procesas.

„X“ įmonių grupės personalo skyrius rekomenduoja taisyklės, kaip turėtų būti pateikiama informacija apie veiklos vertinimo rezultatus:

1. Užpildytos metinio įvertinimo formos (10 pav.).
2. Dokumento kopijos pateikiamos darbuotojui ir personalo skyriui (už tai atsako vadovas).

3. Pasikeitus vadovui ar naujai atėjusiam vadovui turi būti perduotos visos veiklos vertinimo formos.

4. Pasibaigus veiklos vertinimui visuose valdymo lygmenyse, personalo skyrius atlieka atgalinio ryšio darbuotojų apklausą, kitaip vadinamą 360 laipsnių, siekdamas užtikrinti sėkmingą darbuotojų veiklos valdymo sistemos koordinavimą bei suteikti reikiamą pagalbą vadovams, vertinantiems pavaldinių veiklą.

VEIKLOS TIKSLŲ PLANAVIMO IR VERTINIMO FORMA							
Departamentas:					Laikotarpis:		
Skyrius:							
Sektorius:							
Pareigos:							
Vardas, pavardė:							
	TIKSLŲ APRAŠYMAS	SVORIS, %	PASIEKIMO LYGMENYS			PASIEKTI REZULTATAI	KOMENTARAI
			0.5	0.75	1		
1							
2							
3							
4							
5							
Galutinis tikslų įvertinimas							
Vadovas _____			Darbuotojas _____			Data: _____	

Šaltinis: „X“ įmonės personalo medžiaga

10 pav. Įmonės tikslų ir vertinimo forma

Tokios taisyklės įmonėje padeda pateikti tikslesnę informaciją apie veiklos vertinimo pokalbių rezultatus. Įmonėje kiekvienais metais nustatomi tikslai ir strategija, kuriais suformuluojama: įmonės, kliento, įmonės vidinių procesų, įmonės finansinė, vidinio tobulėjimo ir inovacijų perspektyvos. Kituose skyriuose tai bus analizuojama plačiau.

2.1.1. Organizacijos veiklos planavimas

„X“ telekomunikacijų įmonių grupėje yra naudojami trys veiklos planavimo lygmenys.

Pirmasis – organizacijos lygmuo. Šiame lygmenyje aukščiausio lygio vadovai atlieka veiksmus. Veiklos planavimas bendrovėje prasideda kiekvienų finansinių metų pradžioje, kai valdyba patvirtina bendrovės verslo tikslus kitiems metams. Strateginiams įmonės tikslams skaidyti taikomas subalansuotų rodiklių metodas.

Strateginiai tikslai suskirstomi į keturias veiklos vertinimo perspektyvas: kliento, finansinę, vidinių procesų, vidinio tobulėjimo ir inovacijų perspektyvas.

Trumpai aptariama, ką reiškia kiekviena perspektyva „X“ įmonių grupėje:

Įmonės finansinė perspektyva. Ji parodo kaip įmonės savininkams ir investuotojams, įmonės darbuotojams reikėtų save pateikti, kad jie patiktų įmonės finansine sėkme ir kad akcininkų investicijos atrodytų patrauklios.

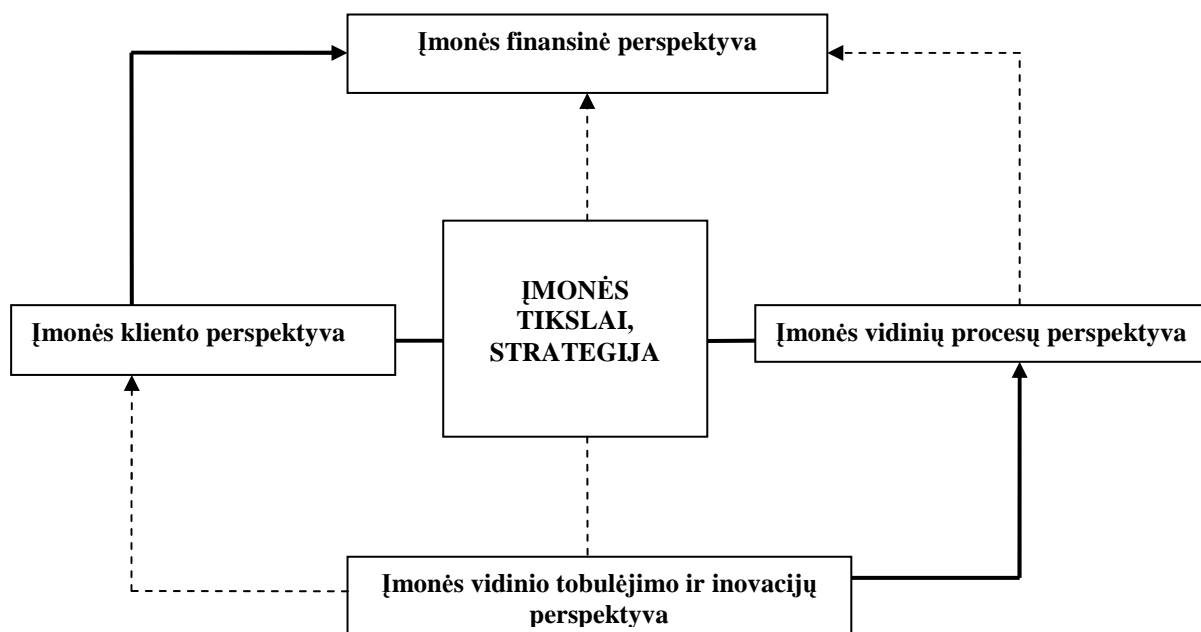
„X“ įmonės vidinių procesų perspektyva parodo, kokią veiklos sritį darbuotojai turi ypač tobulinti, kad galėtų pateikti klientui minėtą pasiūlymą ir pasiektų savo išskeltus finansinius tikslus.

„X“ įmonės kliento perspektyva parodo, ką įmonės darbuotojai turi ir gali pasiūlyti klientui, kad gautų tokį finansinį atlygį, kokio siekia įmonė.

„X“ įmonės vidinio tobulėjimo ir inovacijų perspektyva, parodo ką įmonės darbuotojai turi pakeisti intelektualinio kapitalo atžvilgiu, siekdami pasiekti vidinių procesų tikslus.

Visiems strateginiams tikslams yra nustatyti kritiniai sėkmės faktoriai, taip pat nustatomi kritinių sėkmės faktorių matavimo rodikliai ir preliminarios atsakomybės. Tikslai matuojami tiek kokybiniais, bei kiekybiniais rodikliais.

Vertinimo perspektyvos yra susijusios tarpusavyje taip:



Šaltinis: sukurta autorės

11 pav. Įmonės strategija ir tikslai, susijusios vertinimo perspektyvos

Antrasis – tai tarnybos lygmuo „X“ įmonėje. Remiantis tokiu pat principu, sudaroma subalansuotų rodyklių kortelė tarnybos lygmenyje.

Kiekvienais finansiniais metais sudaromi strateginiai tikslai, kurie skaidomi pagal:

- Koks yra strateginis kiekvienos įmonių grupės tikslas?

- Kokie kritiniai sėkmės faktoriai / veiklos sritys padės pasiekti tą tikslą?
- Kaip įmonėje bus pamatuojama sėkmė?
- Kokius pagrindinius rodiklius būtina pagerinti?
- Kokius nustatytus tikslus įmonė užsibrėžusi pasiekti, kokius veiksmus atlikti ir iki kada?

Vertinimui naudojama subalansuotų rodiklių kortelė arba lentelė, kuri padeda identifikuoti atskiras perspektyvas ir kiekvienos perspektyvos tikslų sėkmės faktorius, pamatuojamas vertes, tikslus ir iniciatyvas. Taip suformuojami tikslai darbuotojams kitiems metams, kuriais jie turės vadovautis, t. p. nurodomas pokyčio tikslas nuo esamos situacijos praėjusiais metais. Kiekviena įmonė lentelę suformuoja pagal savo nustatytus tikslus. 3 lentelėje pateikiama „X“ įmonės pavyzdys.

4 lentelė

„X“ įmonės subalansuotų rodiklių lentelė

Perspektyva	Strateginiai tikslai	Kritiniai sėkmės faktoriai	Matuojamos vertės	Esama sistema	Planuojamas tikslas	Strateginė iniciatyva (sėkmės faktoriams įgyvendinti)
Finansinė	Pajamų augimas	Pardavimų augimas	Ketvirčio pardavimo pajamų palyginimas	-10 %	+4 %	Rinkodaros plano parengimas, CRM programa, papildoma segmentų bei pardavimo kanalų analizė, pardavimo resursų perskirstymas.
Kliento	Kliento poreikių patenkinimas	Klientų aptarnavimo kokybė	Pretenzijų skaičius dėl klientų aptarnavimo (per mėnesį)	25	15	Klientų aptarnavimo standarto diegimas; Reguliarus „Slapto pirkėjo“ tyrimas.
Vidinių procesų	Efektyvūs klientų aptarnavimo procesai	Nuotolinio klientų aptarnavimo proceso tobulinimas	Prarastų skambučių % (per savaitę)	8 %	5 %	Techninių priemonių dėl informacijos paieškos tobulinimas
Vidinio tobulėjimo ir inovacijų	Kompetentingas personalas	Darbuotojų kompetencijos ugdymas	Klientų pasitenkinimo rodiklis	0	70	Klientų apklausa „Customer score“, Darbuotojų komp. vertinimas.

* vertinama po darbuotojų apklausos.

Šaltinis: sukurta autorės, pagal įmonės personalo sukurta vertinimo sistemos modulį.

Trečiasis lygmuo – departamentų, skyrių ir sektorių. Subalansuotų rodiklių kortelė tarnybos lygmenyje yra kaip įrankis departamentų veiklos tikslams nustatyti. Departamento lygmens tikslai yra sudaromi, vadovaujantis toliau nurodytais veiklos tikslų nustatymo principais ir toliau transformuojami į funkcinius, skyrių tikslus. Struktūrinių padalinių vadovams keliami veiklos tikslai – viso struktūrinio padalinio tikslai, nuo kurių pasiekimo priklauso ir vadovo, ir padalinio darbuotojų atlyginimo priedų fondo dydis.

Remiantis veiklos vertinimo planavimo sistema, kiekvienoje įmonių grupėje suformuluojami kitų metų tikslai: kliento poreikiams patenkinti, pajamų augimui, efektyviau aptarnauti klientus, personalo kompetencijos augimui. Taip pat numatoma, kokiomis priemonėmis išskirti tikslai bus pasiekiami. Tokia planavimo sistema yra naudinga „X“ įmonių grupėje, nes kiekvienas įmonės padalinys turi tikslus ir pagalbines priemones tikslams pasiekti.

Toliau analizuojama, kokiais tikslų nustatymo ir vertinimo principais įmonė vadovaujasi.

2.1.2. Veiklos tikslų nustatymo ir vertinimo principai telekomunikacijų sektoriuje

Kadangi telekomunikacijų sektoriuje svarbu kokybiškos paslaugos, bei kompetentingi darbuotojai, labai svarbu kiekvienam darbuotojui suformuoti pamatuojamus tikslus, išlaikyti juos, pateisinti karjeros lūkesčius, numatant jų sąryšį su įmonės verslo strategija. Jeigu darbuotojas nesupras, kad jo indėlis yra labai svarbus, vykdant tiek jo asmeninius tikslus, tiek įmonės tikslus, tuomet jį sunku motyvuoti. Todėl šiame sektoriuje svarbu, kad veiklos tikslai ir veiklos valdymo principai įmonėje būtų nustatomi, remiantis kriterijais, kuriuos suformavo įmonės personalo skyrius:

- Veiklos pokalbio tikslai nustatomi ir aptariami veiklos valdymo pokalbio metu ir užrašomi veiklos planavimo ir vertinimo formoje (10 pav.). Individualūs veiklos tikslai yra suformuojami darbuotojams, vadovaujantis kiekvieno padalinio veiklos tikslais, atsižvelgiant į darbuotojų pareigas bei atsakomybę, vykdant tiesioginę veiklą.
- Tikslai kiekviename padalinyje turi būti pasiekiami, konkretūs ir aiškiai nurodantys, ką reikia pasiekti: (Kas ?), pamatuojami (Kiek ?); susieti su tam tikru atlikimo terminu (Kada?).
- Tikslai gali būti tiek kiekybiniai (pvz., darbuotojui išskeltas tikslas pasiekti tam tikrą pajamų lygį), tiek kokybiniai (pvz., įgyvendinti projektą). Kokybiniai vertinimo kriterijai, reikalaujantys papildomo paaiškinimo, gali būti įrašomi komentarams skirtoje lentelės skiltyje.
- Kiekvienam tikslui turi būti suteikiamas lyginamasis svorio koeficientas, taip nurodant darbuotojo veiklos prioritetus. Visų darbuotojui nustatytų tikslų svorio koeficientų suma lygi 1.
- Iškeliant tikslą, turi būti nurodomi mažiausiai trys pasiekimo lygmenys, taip pat išreikšti koeficientais, nuo minimaliai tenkinančio pasiekimo lygmens – 0,5 iki maksimaliai pasiekto tikslo lygio – 1.
- Atsižvelgiant į padalinio veiklos pobūdį ir situaciją, vadovas ir darbuotojas susitaria dėl keliamų tikslų kiekio.

Galutinių tikslų įvertinimo lentelės pavyzdys

	TIKSLO APRAŠYMAS	SVORIS	PASIEKIMO LYGMENYS			PASIEKTAS REZULTATAS
			0.5	0.75	1	
1.	Pasiekti pardavimų pajamų planą, tūkst. Lt	0,3	1000	1100	1170	1100
2.	Padidinti klientų skaičių, pokytis procentais.	0,2	0.5	2	4,5	2
3.	Išlaidų biudžeto vykdymas, tūkst. Lt	0,2	800	750	700	700
4.	Veiklos valdymo sistema, metiniai veiklos valdymo pokalbiai.	0,15			1	Pasiektas 1 lygyje
5.	Vidutinis klientų apklausos rodiklis.	0,15			< 80	82
	Galutinis įvertinimas					87,5 %

Šaltinis: sukurta autorės.

Galutinis tikslų įvertinimas būtų: $(0,3 \times 0,75) + (0,2 \times 0,75) + (0,2 \times 1) + (0,15 \times 1) + (0,15 \times 1) = 0,875$.

Galutinis iškeltų tikslų įvertinimas yra išreiškiamas procentais (iki 100%). Jis skaičiuojamas – sumuojant kiekvieno tikslo faktinio pasiekimo lygmens ir nustatyto svorio sandaugas. Gautas dydis – galutinis tikslų pasiekimo lygmuo – taikomas metiniam veiklos atlyginimo priedui suskaičiuoti pagal „X“ įmonės patvirtintą metinių veiklos priedų mokėjimo tvarką. Tai leidžia įvertinti darbuotojo pasiekimus ir taip planuoti kompetencijos vertinimą.

2.1.3. Darbuotojų kompetencijos planavimas ir vertinimas

„X“ įmonių grupėje kiekvienais metais vyksta darbuotojų kompetencijos planavimas ir vertinimas. Galutinių tikslų įvertinimui reikia įvertinti darbuotojo kompetenciją. Kompetencijos įvertinimas leidžia darbuotoją paskirti į pareigybės, kurias jis atitinka.

Darbuotojų kompetencija planuojama ir atliekama taip: nustačius darbuotojo veiklos tikslus, pokalbio metu kiekvienas darbuotojas įvertinamas, taip pat įvertinamas esamas darbuotojo kompetencijos lygis ir sudaromas ugdymo planas ateinančiam metų laikotarpiui.

Kompetencijos vertinimui naudojama kompetencijos vertinimo lentelė (12 pav.), kurioje pateikiamos pagrindinės kompetencijos, reikalingos visiems bendrovės darbuotojams, bei vadovavimo kompetencijos.

KOMPETENCIJŲ SRITYS	Pildo vadovas	Pildoma pokalbio metu	Pildoma pokalbio metu
	REIKALAUJAMAS KOMPETENCIJOS LYGIS	DABARTINIS KOMPETENCIJOS LYGIS	TIKSLAI
VADOVAVIMO KOMPETENCIJA			
Verslininkiškas įžvalgumas ir strateginis mąstymas			0
Lyderystė			0
Į tikslus orientuotas vadovavimas			0
Sugebėjimas valdyti permainas			0
Sugebėjimas valdyti sudėtingas situacijas			0
Ugdantysis vadovavimas (Coaching)			0
			0
			0
VERSLO KOMPETENCIJA			
Verslo supratimas			0
Orientavimasis į tikslą			0
			0
			0
			0
PROFESINĖ KOMPETENCIJA			
Specifinės profesinės žinios ir patirtis			0
			0
			0
			0
SOCIALINĖ KOMPETENCIJA			
Orientavimasis į klientą			0
Komandinis darbas ir bendradarbiavimas			0
Iniciatyvumas			0
			0
			0

Šaltinis: „X“ įmonių grupės personalo medžiaga

12 pav. Kompetencijos vertinimo lentelė

Jeigu vertinamasis užima vadovo pareigas, pirmiausia vertinamos jo vadovavimo kompetencijos. Kitos kompetencijos gali būti vertinamos pasirinktinai, pagal vadovo ir pavaldinio susitarimą. Atliekant darbuotojų kompetencijų vertinimą, vertinamos pagrindinės visiems įmonės darbuotojams reikalingos kompetencijos. Atsižvelgiant į veiklos specifiką, vadovas ir darbuotojas gali pasirinkti papildomas kompetencijas, būtinas sėkmingam darbuotojo tikslų pasiekimui užtikrinti. Kompetencijų sąrašas pateikiamas 2 priede.

Kompetencijos įvertinimas atliekamas, naudojant kompetencijos apibrėžimus, pateiktus kompetencijos žodyne (2 priedas). Vadovai ir darbuotojai analizuoja darbuotojo pademonstruotą kompetenciją kiekvienoje kompetencijos srityje ir susitaria dėl esamo kompetencijos lygio (pvz., Kokie įgūdžiai ir sugebėjimai padėjo planuoti veiklą? Koks darbuotojo elgesys padėjo pasiekti tikslų? Koks elgesys su klientais, pavaldiniais, kolegomis užtikrino tinkamą užduočių vykdymą? Kokios žinios bei įgūdžiai padėjo priimti tinkamus sprendimus? ir t. t.).

Atlikus palyginimą tarp esamo darbuotojo kompetencijos lygio su reikalaujamu lygiu, yra nustatomos darbuotojo kompetencijos tobulintinos sritys ateičiai.

Sudaromas ugdymo planas, atsižvelgiant į tobulintinas kompetencijos sritis ir tai, kokių žinių, įgūdžių bei sugebėjimų prireiks darbuotojui, siekiant iškeltų tikslų.

Įmonėje darbuotojų kompetencija nustatoma pagal kompetencijų lygį. (3 priedas) Tam sukurtas kompetencijų sąrašas bei reikalavimai kiekvienai pareigybei, kokia turi būti kompetencija. Yra svarbiausios visiems įmonės darbuotojams reikalingos kompetencijos.

Kompetencijos, kurios privalomos visiems darbuotojams:

Verslo kompetencija: tai verslo supratimas, orientacija į tikslą.

Socialinė kompetencija: iniciatyvumas, orientacija į klientą, komandinis darbas, bendradarbiavimas.

Profesinė kompetencija: profesinės, specifinės žinios ir įgūdžiai.

Vadovavimo kompetencijos: strateginis mąstymas ir verslininkiškas išvalgumas, lyderystė, į tikslus orientuotas vadovavimas, sugebėjimas valdyti sudėtingas situacijas, sugebėjimas valdyti permainas.

Papildomos kompetencijos sritys: poveikis ir įtaka, analitinis mąstymas, komunikabilumas, lankstumas, žinios apie rinką, žinios apie produktus ir paslaugas, organizavimas, planavimas.

Kadangi įmonėje didelis dėmesys skiriamas darbuotojų tobulėjimui, darbuotojai gali išsakyti savo karjeros lūkesčius. Tam užpildomas individualus karjeros planas. Žiūrėti 13 pav.

INDIVIDUALUS KARJEROS PLANAS				
	Departamentas:			Laikotarpis:
	Skyrius:			
	Sektorius:			
	Pareigos:			
	Vardas, pavardė:			
	ALTERNATYVŪS PADALINIAI	TRUMPALAIKIAI KARJEROS TIKSLAI (1 metams)	ILGALAIKIAI KARJEROS TIKSLAI (1- 3 metams)	KARJEROS KRYPTIS
1				
2				
3				
4				
5				
Kitos pastabos				

Šaltinis: „X“ įmonių grupės personalo medžiaga

13 pav. Asmeninis darbuotojo karjeros planas

Vadovui ši forma – tai įrankis, kuris padės suprasti darbuotojo lūkesčius bei ko jis siekia. Kadangi dalis žmonių bijo, ar nenori keisti pareigybių, dažniausiai neužpildo šios anketos, todėl šios anketa padeda lengvai identifikuoti lyderius, kurie gali būti naudingi įmonei. Tam įmonėje organizuojama programa, kuri padeda darbuotojams atskleisti lyderystės talentą, šioje programoje

darbuotojai gauna užduotis, nesusijusios su savo tiesiogine pareigybe. Taip jie gali išbandyti save kitose srityse ir apsispręsti, ko siekti toliau.

Kitame poskyryje bus apžvelgiama, kaip įmonėje atliekamas veiklos vertinimas, koks yra įmonės veiklos vertinimo apibrėžimas.

2.1.4. Įmonės veiklos vertinimas

Šis etapas yra vienas iš svarbiausių, kadangi aptariamas, bei užfiksuojamas darbuotojo veiklos tikslų pasiekimo bei pademonstruotos ar įgytos kompetencijos įvertinimas veiklos valdymo pokalbio metu.

Įmonėje veiklos valdymo pokalbis atliekamas pagal šiuos punktus:

1. veiklos valdymo pokalbio metu aptariama darbuotojo veikla, įvertinama, ar buvo pasiekti nustatyti darbuotojui tikslai, įvertinama ir aptariama darbuotojo pademonstruota kompetencija per praėjusį laikotarpį, susitariama dėl naujų tikslų ateinančiam laikotarpiui, aptariamoms tikslams pasiekti reikalingos kompetencijos, sudaromas individualus darbuotojo ugdymo planas.

2. Kompetencijos, tikslai, įvertinimai, ugdymo planai, o pastabos aprašomos veiklos planavimo ir vertinimo formoje (10 pav.).

3. Darbuotojų ugdymo planai turi būti tiesiogiai susiję su darbuotojui nustatytais tikslais. Dėl šių planų vadovas ir darbuotojas susitaria pokalbio metu, ir abu turi būti pasirengę skirti jiems vykdyti reikalingų išteklių.

4. Baigiant veiklos valdymo pokalbį, vadovas ir darbuotojas turi aiškiai žinoti konkrečius ateinančių metų tikslus, kokiais kriterijais remiantis tikslai bus vertinami, kokie jų santykiniai prioritetai, kokio reikia ugdymo ir kompetencijos, kad būtų pasiekti sutarti tikslai.

Galutinis vertinimas apima pasiektų tikslų bei pademonstruotos kompetencijos įvertinimą. Vadovas ir darbuotojas susitaria dėl galutinio įvertinimo ir užfiksuoja tai veiklos planavimo ir vertinimo formoje. Atlikus veiklos vertinimą, vykdomas *personalo vertinimas*, kurio metu įvertinamas kiekvienas darbuotojas.

Naudojamas tiesioginio vadovo vertinimas. Toks vertinimas gana nesudėtingas ir logiškas. Tiesioginis vadovas turėtų – ir dažniausiai taip ir yra – geriausiai išmanyti savo pavaldinio darbą, be to, jis yra atsakingas. Pirmiausiai darbuotojas turi įsivertinti pats save.

Personalo skyriaus sukurta įmonių grupėje naudojama pasirengimo pokalbiui instrukcija:

1. Parengiamajame etape vadovas surenka visą reikiamą informaciją, kuri bus naudojama veiklos valdymo pokalbio metu: padalinio tikslai ir planai, darbuotojo pareiginiai nuostatai, vertinimo ir veiklos planavimo forma, praeitų metų veiklos planavimo ir vertinimo forma, taip pat kita reikalinga informacija apie faktinius darbuotojo veiklos rezultatus.

2. Vadovas peržiūri kiekvieno darbuotojo pareiginius nuostatus ir juos patikslina, jei jie nesutampa su esamomis pareigomis.

3. Konkrečiai pareigybei vadovas peržiūri arba nustato kompetencijos reikalavimus. Kompetencijos reikalaujami lygiai gali būti koreguojami, pasikeitus veiklos pobūdžiui arba padidėjus darbuotojo atsakomybei.

4. Su veiklos valdymo sistemos tikslais vadovas turi supažindinti darbuotojus, pasiruošimo bei veiklos vertinimo formomis, pagalbine medžiaga. Prieš veiklos valdymo pokalbį svarbu užtikrinti, kad abu pokalbio dalyviai aiškiai supranta pokalbio tikslą.

5. Tiek vadovas, tiek darbuotojas turi tinkamai pasiruošti pokalbiui. Prieš pokalbį jie analizuoja vertinamojo praėjusių metų pasiekimus ir atsako į šiuos klausimus:

- Kaip darbuotojas pasiekė ar nepasiekė rezultatus, t. y. kokias jis kompetencijas pademonstravo? Kokie yra darbuotojo pranašumai, trūkumai?
- Ką darbuotojas nuveikė per šį laikotarpį, t. y. kokių konkrečių rezultatų pasiekė?
- Kokį darbą darbuotojas galėtų atlikti per ateinančius trejus metus?
- Kokios darbuotojo karjeros galimybės ateityje?
- Ką reikia tobulinti, kad užduotys būtų atliktos geriau: darbuotojo dabartiniame darbe, rengiant darbuotoją būsimums pareigoms?

6. Vadovas ir darbuotojas iš anksto susitaria dėl pokalbio laiko.

Klausimynas naudojamas kaip įrankis pokalbio pasirengimui. Vertinamasis jį turi užpildyti prieš pokalbį. Įvertindami savo veiklą, darbuotojai turi atsakyti į šiuos klausimus:

- Reikalavimai: Ar Jums yra aiškūs Jūsų darbui keliami reikalavimai? Kokios veiklos sritys Jūsų darbe yra pačios svarbiausios?
- Darbas: Kokie didžiausi Jūsų pasiekimai darbe per pastaruosius 12 mėn. / pusmetį? Ar, Jūsų manymu, yra darbo sričių, kuriose Jūsų rezultatai galėtų būti geresni? Jei taip, kokių veiksmų reikia imtis, kad šie rezultatai būtų pagerinti? Veiksmai, kurių turėtumėte imtis pats (-i)? Veiksmai, kurių turėtų imtis kiti?
- Darbas komandoje: Ar Jūsų padalinys dirba kaip viena komanda? Jei ne, kodėl? Kaip vertinate savo darbo komandoje sugebėjimus?
- Stipriosios ir silpnosios pusės: Kokios yra pagrindinės Jūsų stipriosios pusės ir svarbiausi įgūdžiai? Ką Jūs manote apie silpnąsias puses? Ar galite pateikti pavyzdžių, kaip šios stipriosios ir silpnosios pusės pasireiškia?
- Vadovo parama: Kokios pagalbos, paramos Jus tikėtės iš savo vadovo?
- Ugdymo poreikiai: Kokio ugdymo Jums reikia? Kaip tai, Jūsų manymu, gali būti atlikta? Negalvokite tik apie formalų mokymą. Pagalvokite ir apie kitus tobulėjimo būdus.

Ruošiantis pokalbiui, darbuotojui rekomenduojama apgalvoti svarbiausius klausimus, kurie būtų aptariami su vadovu pokalbio metu. Tokiu atveju, kai darbuotojui sunku įvertinti savo darbo rezultatus, jis gali juos aptarti su savo kolegomis. Geriausi svarbius klausimus susidėlioti prioritetine tvarka.

Pokalbio instrukcija naudojama, tam, kad darbuotojui būtų lengviau pasiruošti pokalbiui, ji susideda iš:

1. Praėjusio laikotarpio apžvalgos. Vadovas peržiūri ir patikslina svarbiausius darbuotojo darbo reikalavimus ir pagrindines atskaitomybes. Peržiūri, aptaria ir įvertinta, kaip buvo pasiekti vertinamojo individualūs tikslai per praėjusį laikotarpį. Peržiūri ir aptaria darbuotojo kompetencijos ugdymą per praėjusį laikotarpį. Naudoja praeito laikotarpio individualių tikslų planavimo ir vertinimo formą bei ugdymo planą: tikslai, užduotys ateinantiems metams. Nustatydami individualius tikslus ateinančiam laikotarpiui, vadovui rekomenduoja aptarti su darbuotoju tokius klausimus: kokie yra departamento, skyriaus ar grupės ateinančių metų tikslai ir uždaviniai? Kokie svarbiausi darbo aspektai galėtų tapti darbuotojo individualiais tikslais, atsižvelgiant į skyriaus ar grupės sutartus tikslus ir uždavinius?. Veiklos planavimo ir vertinimo formoje surašomi pagal svarbą (1 priedą). Nustatyti tikslų vertinimo kriterijus. Tikslai turi būti:

- Tikroviški, konkretūs ir susiję su viena sritimi. Kas?
- Siejami su laiku, nustatant jų pasiekimo terminą. Iki kada?
- Pamatuojami. Kiek? arba Kaip?

2. Ugdymo poreikio nustatymas. Vadovas įvertina šiuo metu darbuotojo turimą kompetenciją ir palygina su reikalaujama kompetencijos lygiu. Svarbu nustatyti kompetencijos tobulinimo tikslus, atsižvelgiant į tai, kokių žinių, įgūdžių ir sugebėjimų reikia darbuotojui nustatytiems tikslams pasiekti. Sudaromas individualus darbuotojo ugdymo planą. Nurodomos konkrečios ugdymo priemonės bei veiksmai, kuriuos turės atlikti darbuotojas, tobulindamas savo kompetenciją ateinančiu laikotarpiu.

Prieš veiklos pokalbį darbuotojas turi save įsivertinti. Pokalbio metu privalo argumentuoti, kodėl skyrė sau tam tikrą balą, ką mano apie reikalaujamą kompetenciją. Darbuotojo įsivertinimas bus aptariamas kitame poskyryje.

2.1.5. Darbuotojo įsivertinimas

Darbuotojo įsivertinimas įmonėje padeda atlikti veiklos vertinimą objektyviau. Tokiu būdu darbuotojui leidžiama pačiam įvertinti savo darbą ir vadovui įvertinti darbuotoją. Pastebėta, kad čia susiduriama su problema, nes darbuotojai paprastai patys save įvertina geriau nei vadovai ar kolegos. Darbuotojas turi įsivertinti pagal tam tikrus reikalavimus (10 priedas).

Pati vertinimo procedūra apima tokius elementus:

- vertinimo vieta ;
- vertinimo subjektas;
- vertinimo programa;
- vertinimo periodiškumas;
- vertinimo rezultatų panaudojimas ir darbuotojų supažindinimas su jais.

Įmonių grupėje darbuotojai vertinami pagal: darbuotojo socialinę ekonominę orientaciją; visuomeninį požiūrį, požiūrį į darbą, požiūrį į kolektyvą, požiūrį į save; profesinę kompetenciją; asmenines savybes; darbo rezultatus ir kokybę.

Prieš atliekant veikos vertinimą, nustatomi kriterijai, kompetencijos, kuriuos būtina įvertinti.

Vadovams. Vadovavimo kompetencija: verslininkiškas išvalgumas ir strateginis mąstymas, lyderystė, į tikslus orientuotas vadovavimas, sugebėjimas valdyti permainas, sugebėjimas valdyti sudėtingas situacijas. Verslo kompetencija: verslo supratimas, orientavimasis į tikslą. Socialinė kompetencija: orientavimasis į klientą, komandinis darbas ir bendradarbiavimas, iniciatyvumas. Profesinė kompetencija – specifinės profesinės žinios ir įgūdžiai.

Darbuotojams. Verslo kompetencija: orientavimasis į tikslą, žinios apie rinką. Socialinė kompetencija: orientavimasis į klientą, komunikabilumas, iniciatyvumas, komandinis darbas ir bendradarbiavimas. Profesinė kompetencija: specifinės profesinės žinios ir įgūdžiai. Papildomos kompetencijos: įtaka ir poveikis, analitinis mąstymas, lankstumas, komunikabilumas, žinios apie rinką, žinios apie produktus ir paslaugas, planavimas ir organizavimas.

Pagal kriterijų vertinimo skalę užtikrinamas palyginamumas, darbuotojui galima išvesti suminį įvertinimo balą, nesvarbu, koks vertinimui naudotų kriterijų skaičius. Tokiu būdu lengviau įvertinti darbuotoją, priklausomai nuo jo kompetencijos lygio.

Darbe numatoma atlikti tokius žmonių išteklių valdymo telekomunikacijų sektoriuje tyrimus: veiklos vertinimo, karjeros planavimo, motyvacinės, prisirišimo prie įmonės.

3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TOBULINIMUI TELEKOMUNIKACIJŲ SEKTORIJE SKIRTI EMPIRINIAI TYRIMAI

3.1. Tyrimo metodai

Norint ištirti žmonių išteklių valdymą, pirmiausiai būtina ištirti daugelį įmonių vidinę aplinką sudarančių veiksnių. Tam tikslui pasirinktas tyrimo objektas – Lietuvos telekomunikacijų įmonių grupė, kuri yra didžiausios Šiaurės ir Baltijos šalių telekomunikacijų bendrovės „TeliaSonera AB“ įmonių grupės dalis. Šiandien Bendrovė užima lyderio pozicijas interneto, duomenų perdavimo bei fiksuotojo telefono ryšio rinkose. Esami Bendrovės pajėgumai leidžia pasiūlyti klientams pačias moderniausias technologijas, nenusileidžiant pažangiausiems pasaulio telekomunikacijų rinkos žaidėjams.

Pasirinktas telekomunikacijų sektorius, kadangi tai yra sritis, kuri Lietuvos rinkoje yra išplėtota. Telekomunikacijų sektoriaus rinkoje įmonės stiprios tiek darbuotojais, tiek paslaugų kokybe. Kiekviena įmonė turėtų vadovautis susikurta misija, kurioje turėtų būti numatyti organizacijos tikslai bei vertybės, įmonės planai, kuriuose numatyti organizacijos tikslai ir uždaviniai. Taip pat veiklos planai, kuriuose numatyti atskiri planai, biudžetas, siektini rodikliai bei veiklos standartai kiekvienai organizacijos daliai. Visi jie yra turi būti nuolat ir sistemiškai peržiūrimi. Metiniame įmonės biudžete svarbu išskirti lėšas darbuotojams vertinti, esamai vertinimo sistemai tobulinti.

Tyrimo metu vertinama trijų įmonių viduriniojo lygio vadovai bei eiliniai įmonės darbuotojai. Vertinimo rezultatai yra svarbūs tiek įmonės aukščiausio lygio vadovams, tiek bet kurio kito lygio vadovui, norint įvertinti pavaldinių esamą ar būsimą darbo kokybę. Darbuotojų apklausa padės konkrečiau analizuojant įmonėje naudojamą personalo vertinimo sistemą, darbuotojų lūkesčius, tai, ar darbuotojai sieja savo asmeninius tikslus su įmonės tikslais, koks prisirišimas prie įmonės kaip darbdavio.

Tyrimo tikslas – nustatyti ir įvertinti žmonių išteklių valdymo sistemos ypatumus ir jos įtaką darbuotojų veikos efektyvumui.

Iškelto tikslo realizavimui buvo nustatyti tokie tyrimo uždaviniai:

- pagal parengtą tyrimo instrumentą atlikti apklausą pasirinktose telekomunikacijų įmonėse bei aprašyti tyrimo eigą;
- pagal surinktus duomenis atrinkti efektyviausiai darbuotojus veikiančius elementus ir įvertinti jų svarbą;
- identifikuoti žmonių išteklių valdymo sistemos įtaką darbuotojų veiklos efektyvumui.
- pateikti tyrimo duomenų analizę, rezultatus, pasiūlymus.

Tyrimo hipotezė. Yra keliamos tokios hipotezės:

H1. Darbuotojų vertinimo sistema orientuota į įmonės verslo perspektyvą.

H2. Veiklos vertinimo efektyvumas yra ribotas, atsižvelgiant į personalo ar darbuotojų motyvavimo priemonių kompleksą.

Tyrimo metodai. Iškeltiems uždaviniams įvykdyti bus atliekamas aprašomojo ir taikomojo pobūdžio mokslinis tyrimas. Informacija apie žmonių išteklių valdymą ir motyvacinius veiksnius bus renkama, siekiant ją panaudoti tam, kad būtų sukurtas mechanizmas, skirtas sėkmingam žmonių išteklių valdymui. Pagal renkamos informacijos tipą planuojamas įvykdyti kokybinis tyrimas. Pasirinkti tyrimo *metodai* – lyginamasis informacijos rinkimas apie esamą žmonių išteklių valdymo sistemą, statistinių duomenų analizei takomi kiekybinio apdorojimo metodai. Respondentų analizei bus pasirinkti anketavimo ir interviu metodai.

Metodologinėje empirinio tyrimo dalyje planuojama atlikti trumpą pasirinktų įmonių lyginamąją analizę, siekiant parodyti akivaizdų įmonės vidinės ir išorinės aplinkos poveikį. Duomenų analizės ir rezultatų įvertinimo dalyje remiamasi proceso teorijomis, būtent L.W. Porter ir E. E. Lowler lūkesčių teorijos motyvacijos modeliu, kuris yra tinkamiausias, atliekant tyrimus žmonių išteklių valdymo srityje bei siekiant padaryti atitinkamas tyrimo išvadas.

Iškeltai hipotezei patikrinti suformuota anketa bei atlikta interviu apklausa. Siekiant rezultatų tikslumo tyrimo anketoje pateikti tik uždari ir pusiau atviri klausimai ir naudojama *nominalinė skalė* – tai skaičių eilė, kurioje skaičiai atlieka identifikavimo funkciją (Vasiljevas, 2001, p. 40). Kiekybiniam duomenų apdorojimui panaudota SPSS (Statistical Package for Social Sciences) duomenų apdorojimo sistema.

Tyrimo imtis. Bendra respondentų planuojama imtis, t. y. visumos dydis – 3680 darbuotojų. Planuojama apklausti 3 įmonių darbuotojus. Siekiant gauti statistiškai patikimas išvadas būtina žinoti minimalų imties dydį.

Tyrimo imtis nustatoma, panaudojant Paniott formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad ^{13}$$

kur: n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius);

Δ – leidžiamos paklaidos dydis;

¹³ ПАНИОТТО В.И., МАКСИМЕНКО В.С. „Количественные методы в социологических исследованиях“ Киев, 2003. 119 psl.

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos

Įvertinant tyrimo imtį, taikomos 95 procentų patikimumo koeficientą. Šiuo atveju „X“ įmonės grupėje dirba 3680 darbuotojai. Tyrimo imties apskaičiavimo koeficientai pateikiami 5 lentelėje.

6 lentelė

Tyrimo imties apskaičiavimo koeficientai

Koeficientai	Reikšmės
Tiriamos visumos narių skaičius, N	3680
Leidžiamos paklaidos dydis, Δ	0,05
Patikimumas, P	95%
Imties dydis, n	360

Atlikus tyrimo imties skaičiavimus nustatyta, kad reikės apklausti 360 AB „X“ įmonių grupės darbuotojų.

Tyrimo organizavimas. Siekiant gauti kuo tikslesnę informaciją apie įmonių darbuotojus veikiančius žmonių išteklių valdymo sistemos veiksnius, tyrimo metu apklausti nuo žemiausio lygmens darbuotojo iki vidurinio lygmens vadovo, kadangi visi dalyvauja veiklos vertinimo pokalbiuose. Siekiant mažesnių piniginių ir laiko sąnaudų, tyrimo anketos apklausa vykdyta internetiniu anketavimo būdu CAPI (*angl. Computer Assisted Personal Interview*).

Atliekamas tyrimas apima keletą etapų:

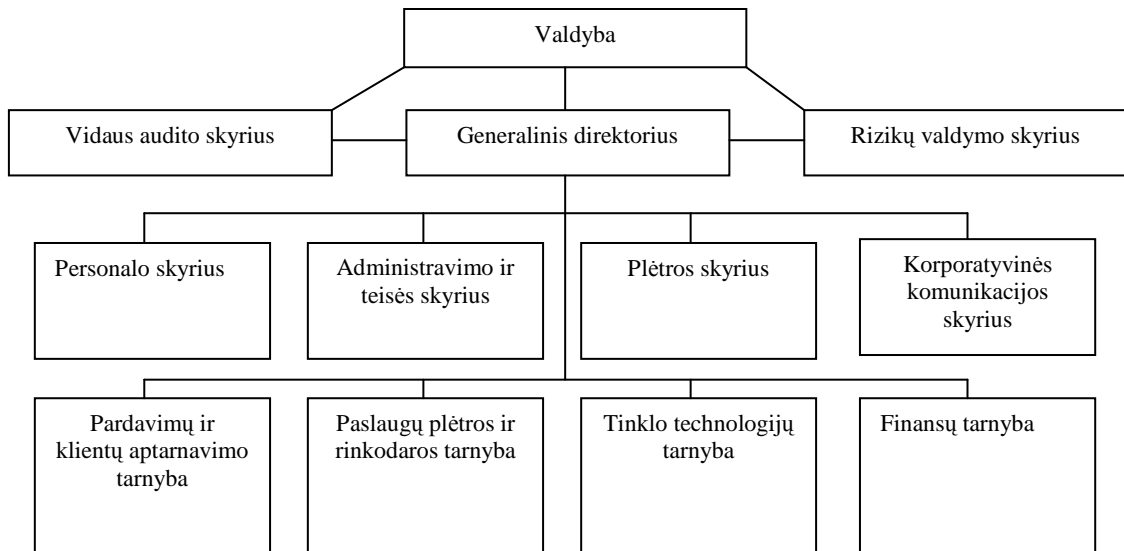
1. Naudojamas įmonės interneto puslapis apklausai vykdyti, šis portalas atitinka reikalavimus, kadangi prieinamas visiems įmonių grupės darbuotojams, patikimas ir saugus. Duomenų talpinimas ir administravimas nesudėtingi.

2. Registracija interneto apklausų portale ir apklausos formulavimas ir talpinimas. Apklausų portale atliekama vartotojui privalomos registracinės procedūros, sukuriama reikalingas vartotojo profilis. Populiarinimui ir apklausos skleidimui naudoti elektroninio pašto būdu siunčiami laiškai respondentams su interneto apklausos adresu.

3. Apklausos pabaiga ir duomenų analizė. Gauti duomenys eksportuoti ir apdoroti Microsoft Office Excel programa. Gauti duomenys buvo analizuojami, sisteminami pagal požymių skirtumus, klasifikuojami, siekiant išskirti pagrindinius požymius, atlikta duomenų kiekybinė analizė. Siekiant hipotezės patvirtinimo arba atmetimo, atliktas ir teorinis duomenų apdorojimas, remiantis teorinėje dalyje išanalizuotomis teorijomis apie žmonių išteklių valdymą.

3.2. Įmonių charakteristika.

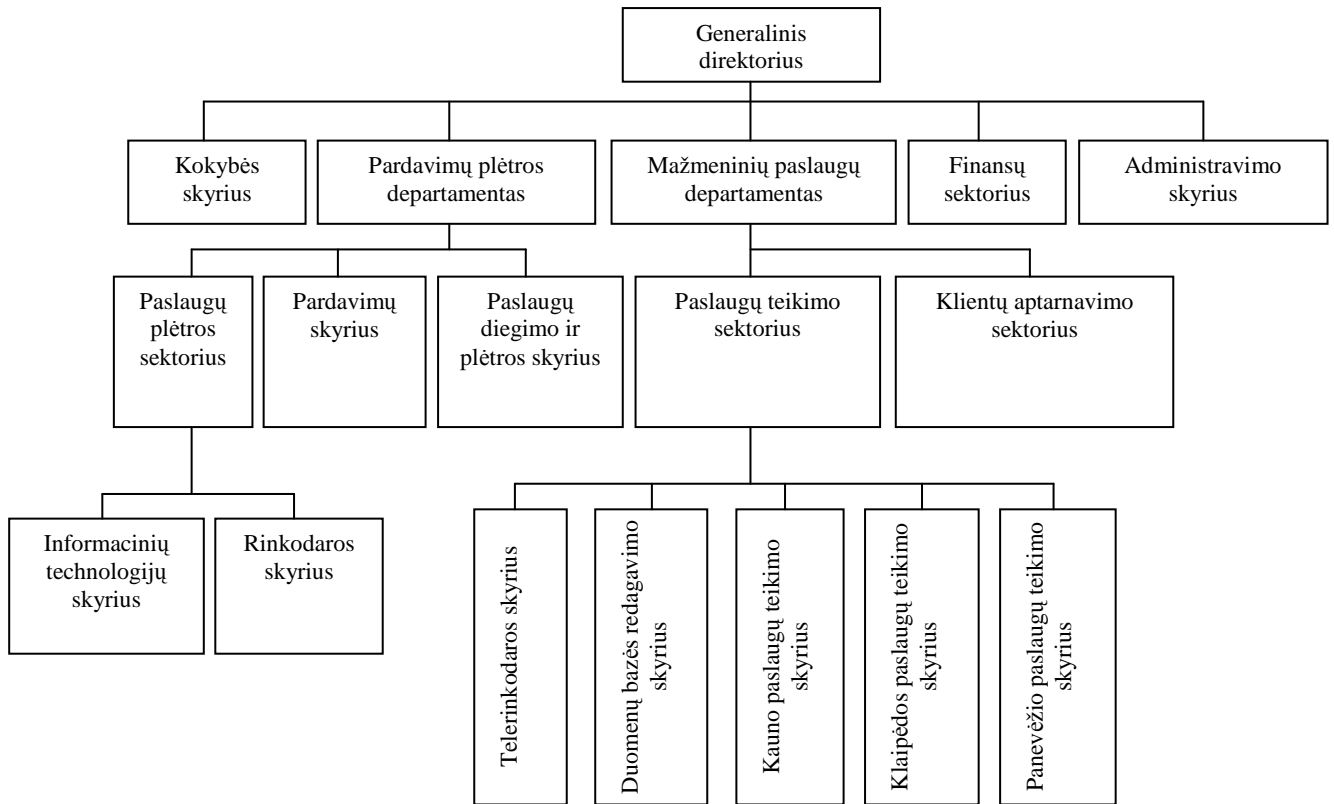
Tyrime vertinami trijų įmonės grupių darbuotojai. Pagrindinės „X“ įmonės, antrinės įmonės UAB „Y“, valdo didžiausią pagal verslo apimtį ir moderniausią pagal technologijas bei vadybą kontaktų centrą Lietuvoje. Kita antrinė įmonė UAB „Z“, kuri yra duomenų centrų ir informacinių sistemų valdymo lyderė Baltijos šalyse. Iš viso grupėje dirba 3680 darbuotojų (iš jų AB „X“ 2800 darbuotojų, UAB „Y“ 700 darbuotojų, UAB „Z“ 180).



Šaltinis: sukurta autorės.

14 pav. Įmonės „X“ valdymo struktūra.

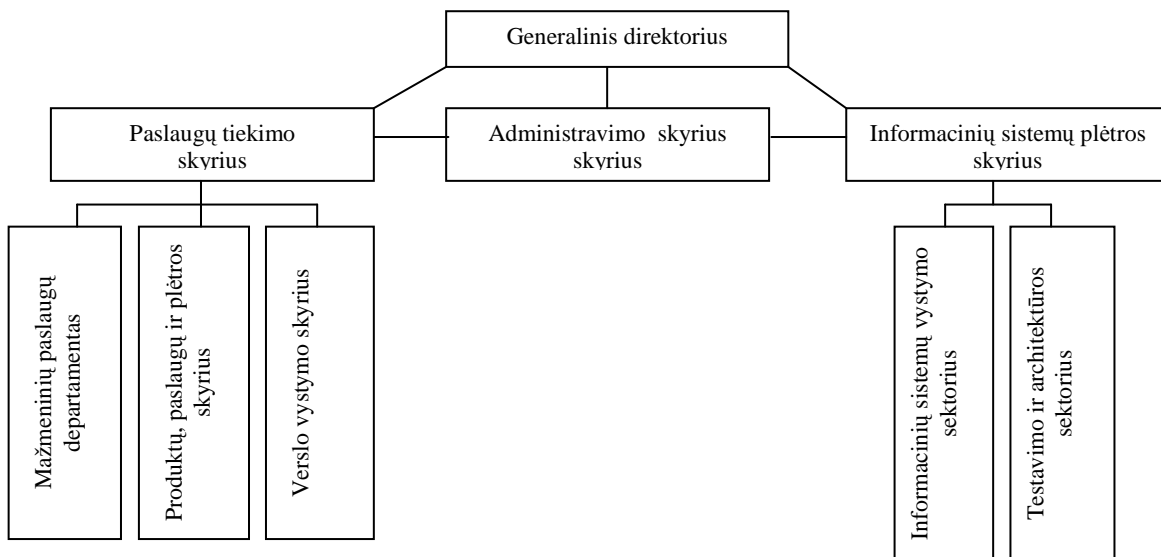
AB „X“ yra didžiausia Lietuvos plačiajuosčio interneto prieigos ir balso telefonijos paslaugų įmonė, teikianti integruotas telekomunikacijų, IT ir TV paslaugas gyventojams ir verslui. Didžiausią patirtį telekomunikacijų versle turinti bendrovė išskirtinį dėmesį skiria aukštai paslaugų kokybei ir klientų poreikių tenkinimui.



Šaltinis: sukurta autorės

15 pav. Įmonės „Y“ valdymo struktūra.

Šiuo metu, valdydama keturis kontaktų centrus, UAB „Y“ yra šio verslo lyderė Lietuvoje. Įmonės kontaktų centruose yra 470 darbo vietų, kuriose dirba daugiau nei 700 konsultantų, per mėnesį aptarnaujančių virš milijono kontaktų.



Šaltinis: sukurta autorės

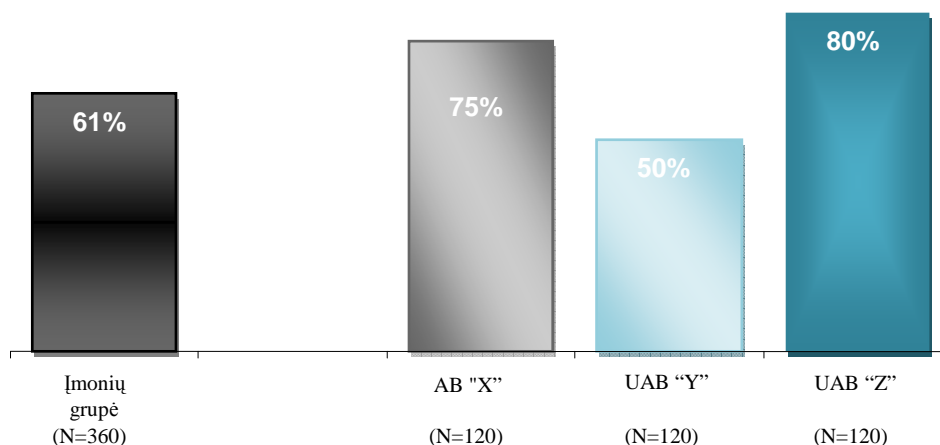
16 pav. Įmonės „Z“ valdymo struktūra.

UAB „Z“ – duomenų centrų ir informacinių sistemų valdymo lyderė Baltijos regione. Įmonė įkurta 2001 metais, AB „X“ Informacinių sistemų departamento pagrindu, sėkmingai plėtoja veiklą, pagrįstą ilgamete patirtimi.

3.3. Tyrimo rezultatai

3.3.1. Bendros informacijos apibendrinimas

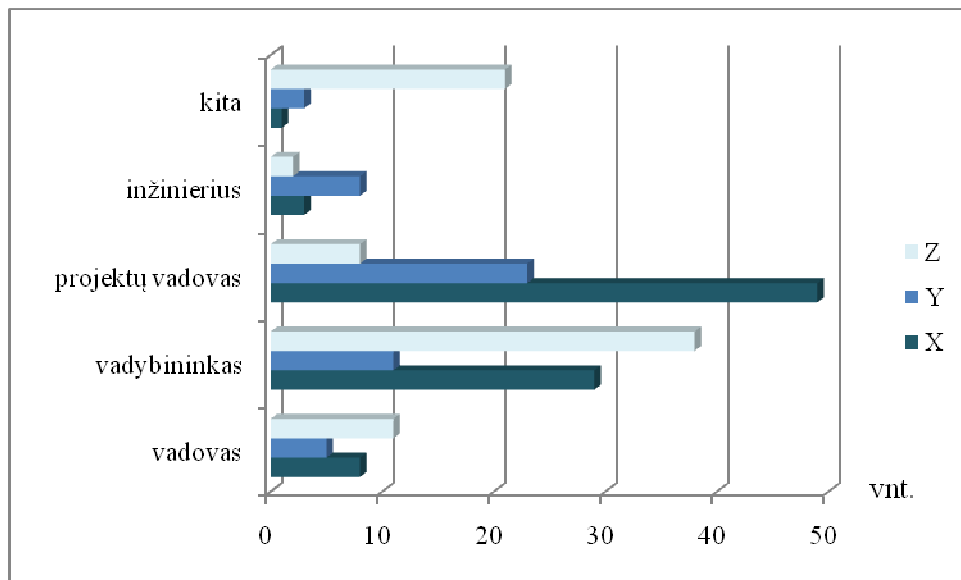
Darbuotojų aktyvumas dalyvaujant tyrime yra labai svarbus rodiklis. Jis parodo, kad darbuotojai yra įsitraukę į įmonės veiklą ir tiki, jog reiškdami savo nuomonę, prisideda prie įmonės vystymosi. Buvo išsiųsta 360 (po 120 kiekvienai įmonei) interneto anketų, gauta atsakymų 61% iš visų „X“ įmonių grupės darbuotojų. (17 pav.) Darbuotojai susidomėjo apklausa ir išreiškė savo nuomonę. Tai reiškia, kad darbuotojai domisi, kas vyksta organizacijoje, kad jų atsakymai svarbūs.



Šaltinis: sukurta autorės

17 pav. Dalyvavimas tyrime, bendri rezultatai.

Anketos (1 priedas) siūstos atsitiktiniams darbuotojams, kadangi kiekvienam padalinyje vykdomi veikos pokalbiai, ir kiekvieno darbuotojo, specialisto indėlis yra svarbus. 18 paveiksle matosi, koks procentas darbuotojų dalyvavo tyrime.



Šaltinis: sukurta autorės

18 pav. AB „X“ darbuotojai, dalyvavę tyrime.

AB „X“ įmonių grupės darbuotojai nevienodai aktyviai dalyvavo tyrime. Mažiausiai aktyvūs buvo UAB „Y“ įmonės darbuotojai, tuo tarpu UAB „Z“ darbuotojai buvo aktyviausi ir išreiškė savo nuomonę (80 proc.). Palyginimui, vidutinis darbuotojų dalyvavimas tokio pobūdžio tyrimuose Lietuvoje yra 70 – 80 proc., o Vakarų Europoje – 60 proc. Nors tyrimas tęsėsi tris savaites, tačiau vidutiniškai darbuotojų aktyvumas per dieną bendrai paaugdavo tik 3 proc.

„X“ įmonės bendriems rezultatams didžiausią įtaką turėjo „senbuvių“ nuomonė. 10 metų ir daugiau metų įmonėje dirbantys darbuotojai sudarė 58 proc. visų tyrime dalyvavusių „X“ įmonės darbuotojų. Tuo tarpu 68 proc. visų tyrime dalyvavusių „Y“ ir 54 proc. „Z“ įmonių darbuotojų įmonėje dirba mažiau nei 5 metus.

Įmonių grupėje didžioji dalis darbuotojų turi universitetinį aukštąjį išsilavinimą. AB „X“ 48 proc. ir UAB „Z“ 36 proc. apklaustųjų turi magistro laipsnį, 18 proc. įmonėje „Y“. Galima daryti išvadą, kad įmonių grupėje dirba kompetentingi darbuotojai. Galima teigti, kad tai leidžia įmonėms išlaikyti aukštą darbuotojų lygį.

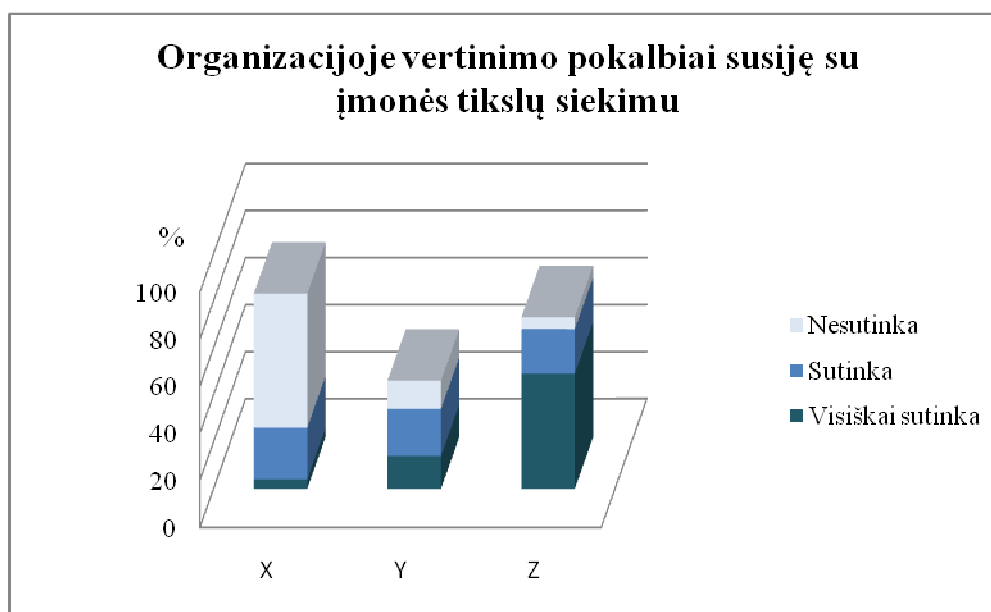
3.3.2. Veiklos vertinimo sistemos įtaka įmonės verslo strategijai ir tikslų pasiekimui.

Šioje tyrimo dalyje nagrinėjama, kaip dažnai vyksta vertinamieji pokalbiai, ar darbuotojų asmeniniai tikslai susiję su įmonės tikslais bei strategija, aptariama darbuotojų nuomonė, kokios svarbiausios vidinės sąlygos, veikiančios organizacijos tikslų įgyvendinimą ir kt. veiksniai.

Veiklos vertinimo pokalbiai AB „X“ ir UAB „Z“ vyksta kas metus, tik UAB „Y“ – du kartus per metus. Galima teigti, kad pokalbių buvimas du kartus per metus, neveikia darbuotojų, jų nuomonės, motyvacijos, tikslų pasiekimo ir supratimo. „Y“ įmonės darbuotojų mažiausias skaičius

dalyvavo tyrime. Tolesnėje analizėje bus matyti, kad dauguma darbuotojų nemotyvuoti ir nesupranta jiems iškeltų tikslų.

Su teiginiu, kad organizacijoje vertinimo pokalbiai susiję su įmonės tikslų siekimu AB „X“ 64 proc. darbuotojų nesutiko, nors tiek įmonėje „Y“, tiek „Z“ nuomonė buvo kitokia. „Y“ įmonėje 40 proc. darbuotojų sutiko, o „Z“ įmonėje 61 proc. – visiškai sutiko, kad vertinimo pokalbiai susiję su įmonės tikslais bei jų siekimu. (19 pav.).

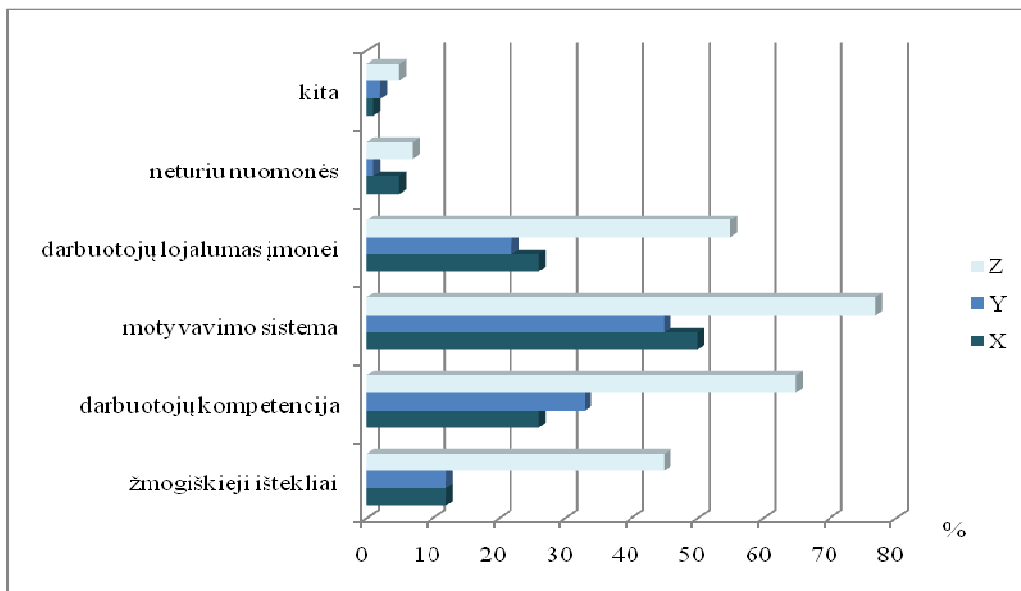


Šaltinis: sukurta autorės

19 pav. Teiginys: pokalbiai susiję su įmonės tikslų siekimu.

Galima daryti išvadą, kad „X“ įmonės darbuotojai nesutinka su įmonės verslo strategija, yra nemotyvuoti, nesiekia tikslų, kitaip nei organizacijose „Y“ ir „Z“. Šiose įmonėse darbuotojai mano, kad jų asmeniniai tikslai susiję su įmonės strategija bei tikslais, šie darbuotojai labiau motyvuoti. Tai gali lemti keletas priežasčių: tinkamas vadovavimas, tikslinga motyvavimo sistema.

20 pav. matyti, kokios svarbiausios vidinės sąlygos veikia organizacijos tikslų vykdymą, bei įgyvendinimą. Motyvavimo sistema turi didžiausią įtaką. Visose įmonėse šį punktą pasirinko didžiausias respondentų skaičius. Darbuotojų kompetencija, lojalumas įmonei taip pat svarbūs. Žmonių ištekliai, darbuotojų nuomone, mažiausiai veikia organizacijos tikslų įgyvendinimą.



Šaltinis: sukurta autorės

20 pav. Vidinės sąlygos, veikiančios įmonės tikslų įgyvendinimą.

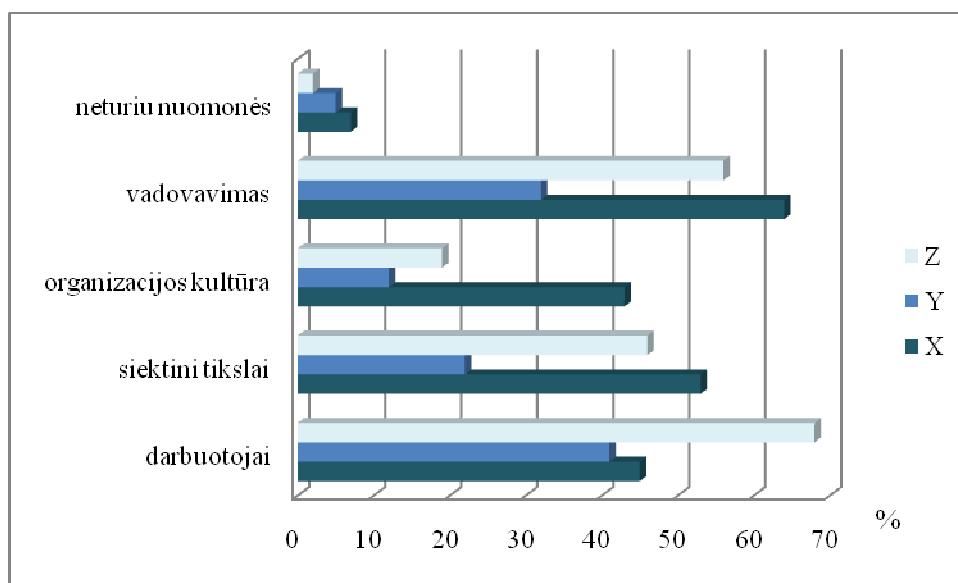
Netinkams vadovo vaidmuisi turi didžiausią įtaką darbuotojo pasipriešinimui siekti iškeltų tikslų. Visose trijose įmonėse šis teiginys buvo pasirinktas daugiausiai kartų. Asmeninės nuostatos „X“ įmonėje pasirinko 64 proc. darbuotojai, 84 proc. „Z“ įmonės darbuotojų. Pesimizmas dominavo visų įmonių darbuotojų atsakymuose. 81 proc. „Z“, 64 proc. „Y“, 26 proc. „X“ įmonių darbuotojų atsakė, kad pesimizmas trukdo pasiekti tikslus. Darbuotojai turi pakankamai informacijos tikslams pasiekti.

Darbuotojų nuomonė dėl pasipriešinimo sumažėjimo išsiskyrė atskirose įmonėse. „X“ įmonės darbuotojai virš 90 proc. išskyrė šiuos punktus: darbuotojams trūksta diskusijų, įtraukiamo į tikslų bei uždavinių planavimą bei į vertinimo sistemos kūrimo procesą. Galima teigti, kad darbuotojai jaučiasi nuosalyje, planuojant įmonės tikslus bei strategiją. „Y“ įmonės 70 proc. darbuotojų pageidautų būti įtraukti į uždavinių ir tikslų planavimą. Tokie punktai kaip laiku pateikiama informacija, diskusijos, darbuotojų palaikymas ir skatinimas, įtraukimas į vertinimo sistemos kūrimą sudarė mažiau nei 30 proc. respondentų atsakymų. Galima teigti, kad šioje įmonėje vadovybė skiria didesnę dėmesį darbuotojams, bei įtraukia į vertinimo sistemos kūrimą. „Z“ įmonės darbuotojų nuomonė panaši kaip „X“ įmonės darbuotojų nuomonė. 96 proc. respondentų atsakė, kad pageidautų didesnio darbuotojų įtraukimo į tikslų bei uždavinių planavimą. T.p. daugumai trūksta diskusijų su vadovais, bei individualaus palaikymo ir skatinimo (84 proc.).

Nors įmonėse yra ta pati vertinimo sistema, visiems darbuotojams iškelti tikslai, bet skiriasi respondentų nuomonė, dėl ko iškeltiems tikslams priešinasi darbuotojai. „X“ įmonėje 94 proc. darbuotojų mano, kad tikslai per dideli, tuo tarpu įmonėse „Y“ ir „Z“ šį teiginį pasirinko mažiau nei 30 proc. darbuotojų. „X“ įmonėje 86 proc. respondentų mano, kad tikslų vykdymas nenaudingas

pačiam darbuotojui, nemotyvuoja. „Y“ ir „Z“ įmonėse mažiau nei 30 proc. respondentų pasirinko šį teiginį. Galima teigti, kad minėtose organizacijose efektyviau veikia motyvavimo sistema ir darbuotojai priima jiems iškeltus tikslus.

„X“ įmonės darbuotojai mano, kad verslo strategijos kūrimui daugiausia įtakos turi siektini tikslai ir vadovavimas, taip mano 50 proc. darbuotojų. 39 proc. pasirinko, kad darbuotojai turi didžiausią įtaką, apie 35 proc. – siektini tikslai ir organizacijos kultūra. (21 pav.) „Y“ ir „Z“ įmonės respondentai išskyrė daugiau kaip 80 proc., kad darbuotojai veikia strategijos kūrimą organizacijoje.

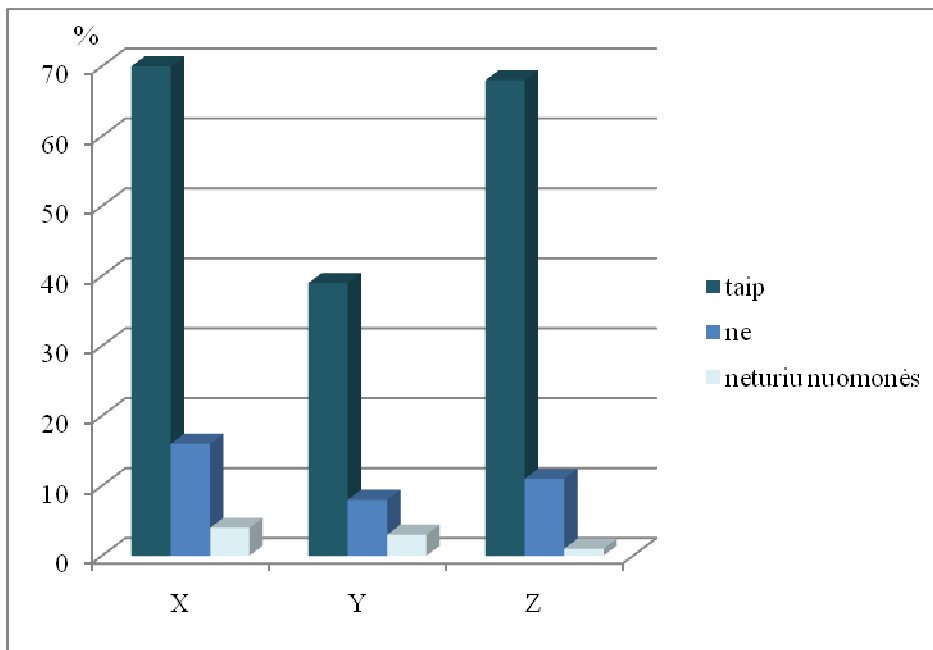


Šaltinis: sukurta autorės

21 pav. Kas turi didžiausią poveikį organizacijoje verslo strategijos kūrimui.

Reguliarūs vertinamieji pokalbiai „X“ įmonėje 45 proc. respondentų nepadedą ugdyti profesinių sugebėjimų, tik 23 proc. mano teigiamai. „Y“ ir „Z“ situacija kitokia, 66 proc. „Y“ ir 71 proc. „Z“ kompanijų respondentų teigia, kad pastovūs vertinamieji pokalbiai padeda tobulėti, bei ugdyti profesinius sugebėjimus.

Dauguma įmonių respondentų sutinka su teiginiu, kad įmonės verslo strategija siejasi su darbuotojo tikslais. Apie 80 proc. darbuotojų atsakė teigiamai. (22 pav.)



Šaltinis: sukurta autorės

22 pav. Įmonės verslo strategijos sąsaja su darbuotojo tikslais

Įmonės verslo strategija darbuotojams svarbi, nes suprantant ir žinant įmonės verslo strategijos esmę, darbuotojams lengviau siekti iškeltų tikslų, priimti efektyvius sprendimus, bei efektyviai spręsti problemas.

Galima teigti, kad H1 hipotezė pasiteisina „Y“ ir „Z“ įmonių darbuotojų atžvilgiu. Darbuotojų vertinimo sistemos ir įmonės verslo perspektyvos – tarpiai susijusios tarpusavyje. Ryšys svarbus tarp vertinimo sistemos pasirinkimo ir tarp pasitenkinimo esamomis darbo sąlygomis, tikslų pasiekimo, karjeros perspektyvų, bei noro kelti kvalifikaciją ir galimybės tai daryti. „X“ įmonėje yra spragų motyvacinėje sistemoje bei vadovų bendradarbiavime su darbuotojais. Dalis darbuotojai nesupranta iškeltų tikslų, yra nemotyvuoti.

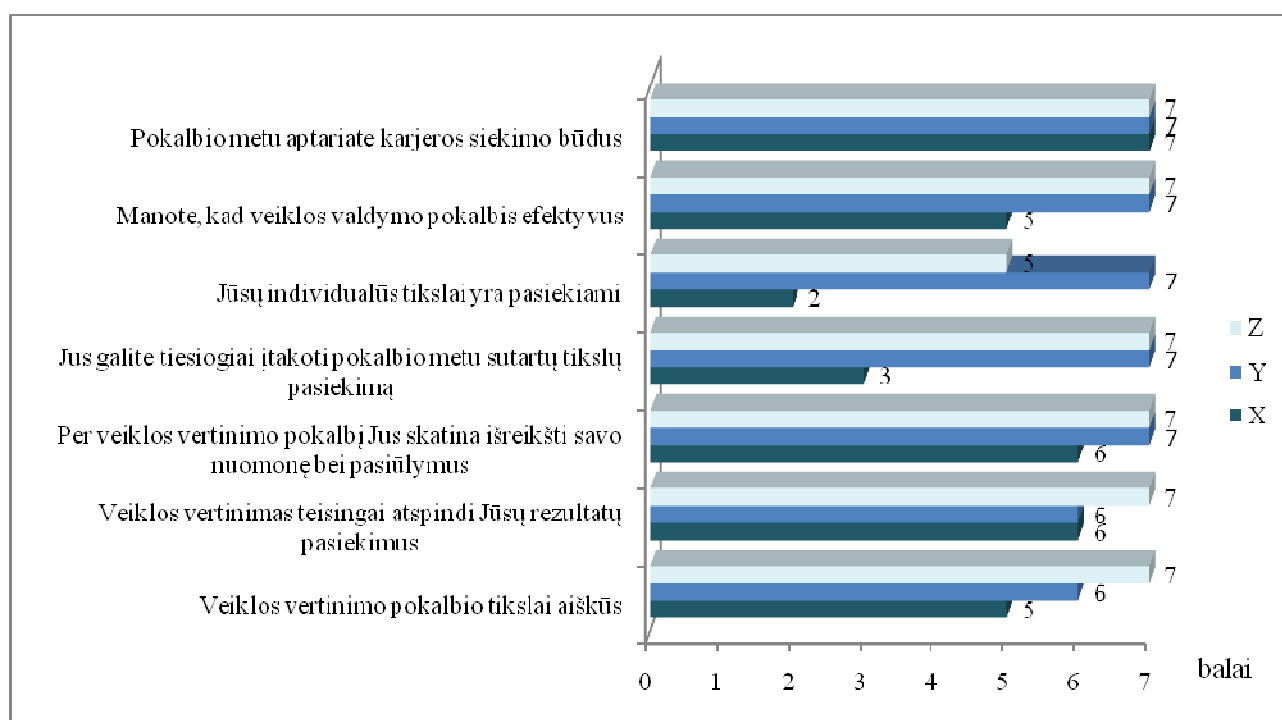
3.3.3. Personalo vertinimo sistema

Šioje anketos dalyje pateikti klausimai, kuriais išsiaiškinta, ar vertinimo sistema padeda darbuotojams, kaip vertinimas atspindi galutinius veiklos rezultatus, ar aptariami karjeros lūkesčiai, darbuotojų motyvavimo klausimai, kaip veiklos vertinimo pokalbis atsiliepia darbuotojams jų kasdieninėje veikloje, ar darbuotojai supranta, ko iš jų tikimasi pokalbių bei kasdienio darbo metu. Darbuotojams atsakymus reikėjo pažymėti nuo 1 iki 7, 1 – su teiginiu nesutinka, 7 – visiškai sutinka. Personalo vertinimo sistema naudojama visoje įmonių grupėje.

Remiantis respondentų atsakymais, „X“ ir „Y“ įmonėse darbuotojams veiklos vertinimo pokalbių tikslai nėra aiškūs, 54 proc. „X“ ir 40 proc. „Y“ įmonių respondentų ne tiksliai supranta, ko iš jų tikimasi. Tuo tarpu įmonėje „Z“ 86 proc. respondentai atsakė, kad veiklos vertinimo tikslai

aiškūs. Galima teigti, kad šioje įmonėje vadovai aiškiai komunikuoja įmonės tikslus bei strategiją, o įmonėse „X“ ir „Y“ ne visi vadovai tinkamai suformuluoja reikalavimus darbuotojams.

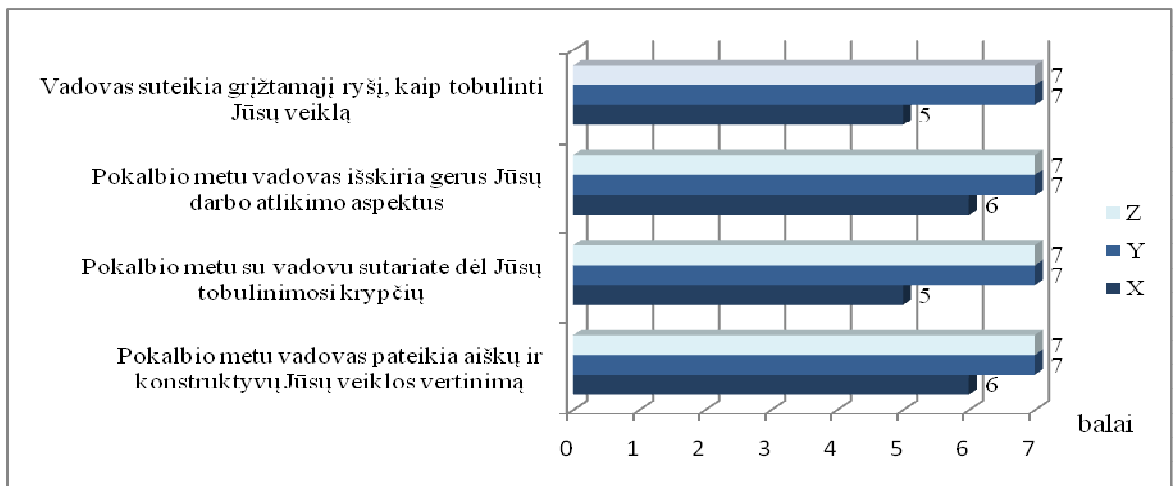
Veiklos vertinimo pokalbio metu aptariami darbuotojų rezultatai, pasiekimai, kurie įvertinami galutinių tikslų įvertinimo lentelėje (6 lentelė). Visų įmonių darbuotojai sutinka, kad vertinimas yra objektyvus. Per veiklos vertinimo pokalbį darbuotojai išreiškia savo nuomonę bei pasiūlymus. 47 proc. „X“ įmonės respondentų pokalbio metu negali veikti tikslų pasiekimo, kurie sudaromi metams. Tokie darbuotojai dažniausiai priešinasi iškeltiems tikslams, nerasdami argumentų prieš vadovą. Vadovams reikia įdėti papildomų pastangų, kad darbuotojas priimtų jam iškeltus tikslus. „Y“ ir „Z“ darbuotojų nuomonė kitokia, darbuotojai vertinimo pokalbio metu tiesiogiai veikia sutartų tikslų pasiekimą, pvz. susidaro planą, kaip planuoja juos įvykdyti ir pan.



Šaltinis: sukurta autorės

23 pav. Įmonės personalo vertinimo sistema.

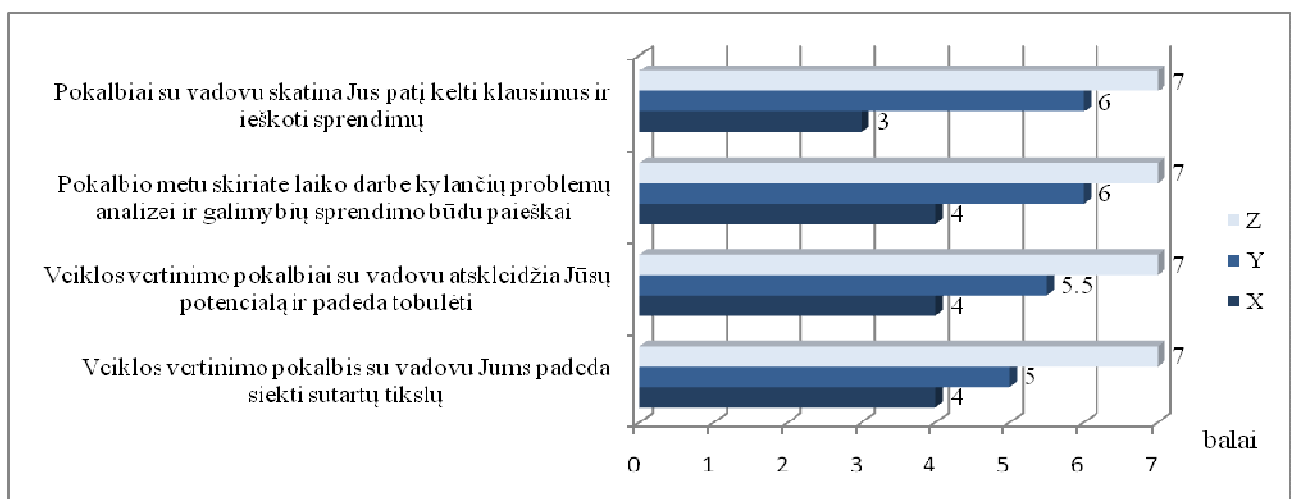
23 pav. matyti, kad „Y“ ir „Z“ įmonių darbuotojai atsiliepia teigiamai apie personalo vertinimo sistemą. Iš anketos atsakymų galima teigti, kad pokalbių metu vadovas suteikia grįžtamąjį ryšį, ką tobulinti darbe, išskiria gerus darbo atlikimo aspektus bei pateikiamas konstruktyvus veiklos vertinimas, taip pat sutariama dėl tobulinimosi kryptių. „X“ įmonėje 61 proc. darbuotojų mano, kad ne visiškai, arba ne tokio kokio tikisi, gauna iš vadovo grįžtamąjį ryšį, kaip tobulinti darbinę veiklą. 58 proc. mano, kad su vadovu neaptaria tobulinimosi kryptių, kaip tobulėti darbinėje aplinkoje.



Šaltinis: sukurta autorės

24 pav. Įmonės personalo vertinimo sistema

24 pav. „Z“ įmonės darbuotojai mano, kad pokalbiai su vadovu skatina tobulėti, kelti klausimus ir patiems ieškoti sprendimų, pokalbio metu pakankamai skiriama laiko problemų analizei ir galimybių sprendimo paieškai. Darbuotojai mano, kad vertinimo pokalbiai padeda tobulėti, bei atskleidžia potencialą. Tokie pokalbiai šios įmonės darbuotojams – pagalba siekiant sutartų tikslų. 51 proc. „X“ įmonės darbuotojų mano, kad vadovai nepakankamai skatina darbuotojus pačius kelti klausimus ir ieškoti sprendimų. 47 proc. „X“ ir 40 proc. „Y“ įmonių darbuotojų mano, kad pokalbio metu ne pakankamai skiriama laiko darbe kylančių problemų analizei ir galimybių sprendimo paieškai. Darbuotojai pokalbio metu neišsako savo nuomonės, ir tai trukdo darbuotojams siekti sutartų tikslų.



Šaltinis: sukurta autorės

25 pav. Įmonės personalo vertinimo sistema

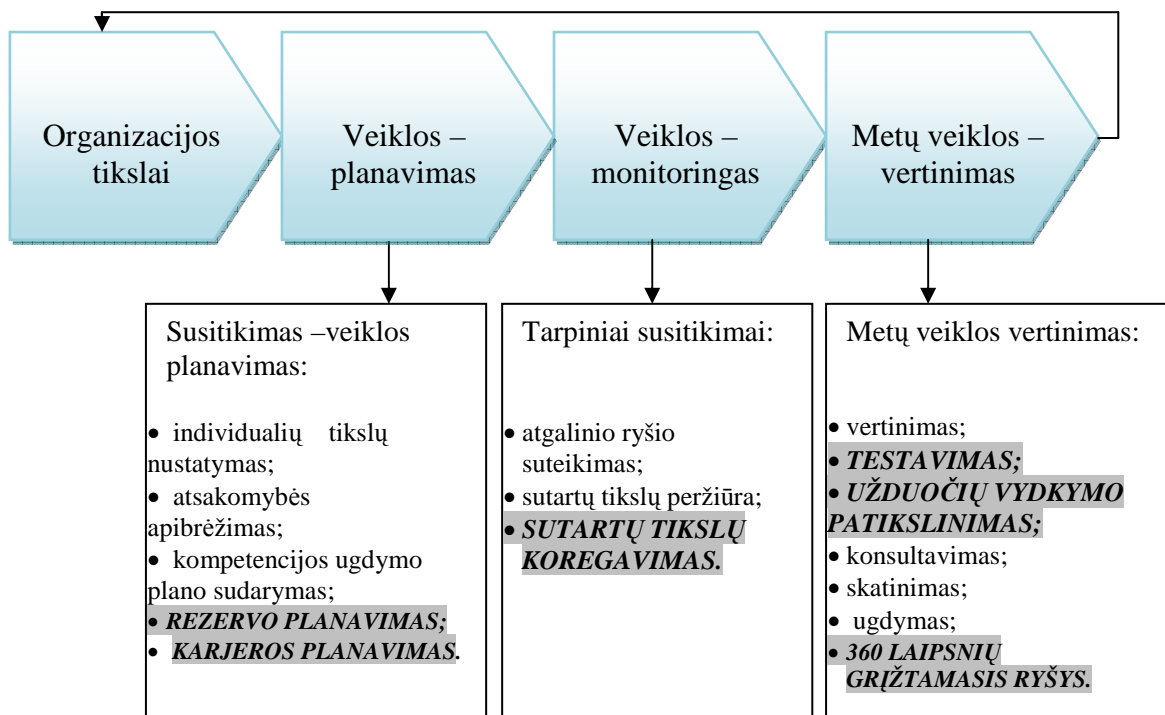
59 proc. „X“ įmonės darbuotojų pokalbio metu nesutaria arba nesutinka su vadovu dėl asmeninių veiklos tikslų. Tuo tarpu „Y“ 76 proc. ir „Z“ 85 proc. įmonių darbuotojų susitaria dėl iškeltų asmeninių tikslų.

Pokalbio metu darbuotojai supažindinami su įmonės, padalinio, kuriame dirba metų tikslais, kurie yra konkretūs, pamatuojami. Kiekvienam darbuotojui sudaromas individualus ugdymo planas, kuriame nurodoma kokie mokymai, seminarai, literatūra reikalingi, kad darbuotojas galėtų gilinti žinias profesinėje veikloje. Visų įmonių respondentai sutiko, kad ugdymo planas reikalingas ir naudingas. Veiklos vertinimo pokalbio efektyvumas yra sąlygojamas naudojamų motyvavimo priemonių komplekso, kuris pritaikomas kiekvienam darbuotojui.

3.4. Projektuojama vertinimo sistema

Šioje dalyje pateikiami pasiūlymai „X“ įmonės grupei, naudojamai veiklos vertinimo sistemai. Naudojama vertinimo sistema yra tobulintina. Darbuotojų vertinimas atliekamas pokalbio metu su vadovu, tai vienas iš neefektyviausių metodų, kadangi atsiranda objektyvumo problema, simpatijos, antipatijos ir kiti veiksniai. Vietoje pokalbio siūloma naudoti testavimą, kurio rezultatai būtų apdorojami personalo skyriaus. Testavimas gali būti vykdomas CAPI (ang. „Computer Assisted Personal Interview“) programa, ją aprašė anglų autoriai Bateson, N. and Hunter, P. CAPI yra apklausos metodas. Darbuotojai jiems patogiu laiku prisijungia prie pateiktos nuorodos ir atsako į klausimus. Tokiu atveju darbuotojas gali susikaupti ir atsakymus pateikti apgalvojęs, neskubėdamas, išvengiama streso dėl pokalbio. Šio metodo privalumai – objektyvumas, nes darbuotojo atsakymai apdorojami pagal pateiktus klausimus, teiginius, ir padaromos išvados, galima per trumpą laiką apklausti visus kompanijos darbuotojus ir iš karto gauti statistinę analizę, nereikia suvedinėti rezultatų į kompiuterį, pigesni kaštai, nes nereikia apmokyti vadovų. Trūkumas, tas, kad įmonėje turi būti personalo skyrius, kuris paruoštų sistemą, klausimyną. Todėl sistema taikytina didesnėse kompanijose. Reikalingos pradinės investicijos į sistemos sukūrimą. Kita vertus, sistemą galima naudoti ilgą laiką, įvedant patobulinimus.

Personalo veiklos valdymo procese taip rekomenduojami pakeitimai (26 pav.). Siūloma veiklos planavimo stadijoje įtraukti rezervo ir karjeros planavimą, kurie įmonėje atliekami metiniame veiklos vertinime. Darbuotojų rezervą bei karjerą reikia planuoti pradžioje veiklos valdymo procese. Tuomet galima suplanuoti metų pradžioje reikalingus mokymus, darbuotojams suteikti galimybę siekti karjeros. Šiems punktam esant metų pabaigoje jų planavimas netenka prasmės, nes kiekvienų metų pradžioje įmonė turi naujus tikslus, iššūkius, pagal kuriuos turi būti planuojami tiek tikslai, atsakomybės, kompetencijos ugdymas, tiek darbuotojų rezervas, karjeros galimybės.



Šaltinis. Sukurta autorės

26 pav. Personalo veiklos valdymo procesas

Veiklos monitoringo etape siūloma įtraukti sutartų tikslų koregavimo galimybę. Šis koregavimas būtinas, nes keičiantis situacijai rinkoje, ekonominei situacijai, tikslai turi būti peržiūrėti, pvz., pagerėjus ekonominei situacijai, tikslai gali būti didinami ir, atvirkščiai, mažinami. Visuomet turėtų būti išlaikomas balansas tarp tikslų pasiekiamumo ir darbuotojo motyvacijos. Taip pat siūlau įtraukti testavimą ir užduočių vykdymo patikslinimą paskutiniame etape – metiniame veiklos vertinime. Testavimas pakeistų asmeninius pokalbius su vadovu, o užduočių vykdymo patikslinimas leistų analizuoti, kaip darbuotojui pavyko ar nepavyko pasiekti sutartų tikslų. Pavyzdžiui, darbuotojai, kurie pasiekė tikslus, galėtų pasidalinti patirtimi su darbuotojais, kurie neįvykdė tikslų, užduočių. Tokiu būdu darbuotojai dalinasi kompetencija, žiniomis.

Atlikus visą vertinimo procesą, patariama taikyti 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodą, kuris padės gauti informaciją vadovams apie juos. Šis metodas suteikia grįžtamąjį ryšį vadovams apie jų darbą, geras, blogas savybes, taip pat daugelį kitų savybių, priklausomai nuo suformuluotų klausimų. Šiuo metodu vadovas gali tobulinti kompetencijas, kurių jam trūksta. Taip pat aukščiausio lygio vadovai gali priimti sprendimus dėl vadovui reikalingų kompetencijų, mokymų galimybių.

Pritaikius siūlomus pakeitimus, veiklos vertinimo sistemą būtų efektyvesnė, nes atliekant vertinimą testavimu, neliktų asmeniškumų, pats vertinimas taptų objektyvesnis, efektyvesnis.

IŠVADOS

Apibendrinant magistro darbe atliktą teorinę analizę bei tyrimus, galima padaryti tokias išvadas:

1. Apibrėžus žmonių išteklių valdymo sampratą, teorijas galima teigti, kad norėdami išvengti didelės darbuotojų kaitos ir demotyvacijos, bet kokia veikla užsiimančių įmonių vadovai privalo naudoti ne atskiras priemones, o tobulesnius, racionalius ir logiškai orientuotus žmonių išteklių valdymo priemonių kompleksus.

2. Remiantis jau atliktais tyrimais žmonių išteklių motyvavimo srityje, pastebėta, kad pasaulinėje praktikoje tai, kas motyvuoja darbuotojus, skiriasi priklausomai nuo aplinkos, kurioje jie dirba. Tuo tarpu, anot Lietuvoje atliktų tyrimų duomenų, žmonių išteklių motyvatoriai priklauso nuo aplinkos, kurioje dirbama, nuo socialinio statuso, nuo asmeninių pažiūrų, gebėjimų ir įsitikinimų. Todėl kiekviena įmonė turi atrasti ir pritaikyti tokią žmonių išteklių valdymo sistemą, kuri atitiktų visus šiuos veiksnius.

3. Atlikus įmonės žmonių išteklių valdymo sistemos empirinį tyrimą ir įvertinus naudojamos motyvacinės sistemos efektyvumą nustatyta, kad organizacija – tai ne tik struktūrinis vienetas, bet ir žmonės bei procesai, vykstantys jos viduje. Todėl svarbiausias taikomos žmonių išteklių valdymo sistemos privalumas – suderinamumas darbuotojų tikslų su įmonės strategija.

4. Darbuotojų veiklos vertinimas – tai procesas, kurio metu organizacijose įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitikimas užimamoms pareigoms, sudaromas vystymosi planas ir aptariamoms karjeros galimybės. Paprastai skiriamos dvi vertinimo rūšys: neformalus ir formalus vertinimas.

5. Pagrindinis veiklos vertinimo tikslas – skatinti atvirą vadovų ir darbuotojų dialogą, leisti darbuotojams suprasti, ko iš jų tikimasi ir kaip jų darbas prisideda prie įmonės tikslų, numatyti darbuotojo tobulėjimo sritis ir perspektyvas, sutelkti dėmesį į tai, kas svarbu organizacijai. Efektyviai naudojamas procesas gali padidinti darbuotojų motyvaciją ir jų veiklos rezultatus.

6. Įmonių grupės „X“ darbuotojai yra šiuolaikiški, suprantantys karjeros vystymo būtinumą, vyrauja modernusis požiūris į karjeros vystymą. Motyvuoti, žinantys, ko siekia darbuotojai – labai vertingi organizacijai, nes jie nuolat rūpinasi savo kvalifikacijos tobulinimu. Įmonių grupės didžioji dalis darbuotojų pageidauja ir toliau tobulintis bei kelti kvalifikaciją, siekti profesinės karjeros. Atlikus „X“, „Y“, „Z“ įmonių interviu ir dokumentinę analizę, galima teigti, kad darbuotojų vertinimo sistemos ir įmonės verslo perspektyvos – tampriai susiję tarpusavyje. Ryšys svarbus tarp vertinimo sistemos pasirinkimo ir tarp pasitenkinimo esamomis darbo sąlygomis, tikslų pasiekimo, karjeros perspektyvų, bei noro kelti kvalifikaciją ir galimybes ją kelti. X įmonėje yra spragu

motyvacinėje sistemoje bei vadovų bendradarbiavime su darbuotojais. Dalis darbuotojai nesupranta iškeltų tikslų, yra nemotyvuoti.

7. Veiklos vertinimo efektyvumas ribotas, atsižvelgiant į personalo ar darbuotojų motyvavimo priemonių kompleksą. Apklausos rezultatai tai atspindi. Veiklos vertinimo efektyvumas priklauso nuo darbuotojų motyvacijos, supratimo apie veiklos vertinimą.

Siūloma tobulinti vertinimo sistemą:

Remiantis pirmojo darbo dalyje pateiktais teoriniais darbuotojų veiklos vertinimo aspektais ir pasaulio įmonių patirtimi, bei AB „X“ vadovų požiūriu į darbuotojų veiklos vertinimo tyrimu, siūlytina:

1. Vertinimą atlikti testavimo būdu. Šiuo metu įmonėse veiklos vertinimas vyksta pokalbio metu tarp darbuotojo ir tiesioginio vadovo. Siūloma keisti šiuos pokalbius į darbuotojų testavimą, apklausą, panaudojant CAPI (ang. „Computer Assisted Personal Interview“) programą.

2. Koreguoti personalo vertinimo veiklos procesą, pagal pasiūlytą projektinį variantą:

– Veiklos planavimo etape įtraukiant rezervo ir karjeros planavimą, tuomet galima suplanuoti metų pradžioje reikalingus mokymus, darbuotojams suteikti galimybę siekti karjeros.

– Veiklos monitoringo etape siūloma patikslinti sutartus tikslus, kurie priklauso ne tik nuo įmonės tikslų, bet ir situacijos rinkoje, kuri metų eigoje gali keistis.

– Metų veiklos vertinimo etape vietoje pokalbio atlikti darbuotojų testavimą, patikslinti užduotis, bei atlikti 360 laipsnių grįžtamojo ryšio apklausą, kuri suteiktų papildomos informacijos vadovams apie juos, tai leistų išvengti klaidų dirbant su pavaldiniais.

– Atlikus šiuos pakitimus veiklos vertinimas būtų objektyvesnis ir efektyvesnis.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ANSOFF, H.I., (1991) Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: reconsidering the basis premises of strategic management', Strategic Management Journal, Nr.12 (6).
2. BATESON, N. and HUNTER, P (1991) 'The use of Computer Assisted Personal Interviewing for official British surveys' in OPCS, Survey Methodology Bulletin, No.28, pp.26–33.
3. BIRD, Alan; BEESHLER, Schon.(1995) Links between business strategy and human resource management strategy in U.S. based Japanese subsidiaries – Journal of International Business Studies, Vol. 26, Issue 1.
4. BRATTON, John (1994). Human resource management: Theory a. practice. London: Macmillan, 287 P.
5. BUČIŪNIENĖ, I. (1996) Personalo motyvavimas : mokomoji knyga K. : Technologija, 76 p.
6. CASCIO, Wayne F.; THACKER, (1994) James W. Managing Human Resources – McGraw–Hill Ryerson Limited 168 p.
7. CARREL, M. R. ELBERT, N. F., HATFIELD, D. R. (1995) Human resource managemens. New Jersey. 296 p.
8. CHAKRAVARTHY, B.S., DOZ, Y., (1992) Strategy process research: focusing on corporate self–renewal, Strategic Management Journal, Nr. 13.
9. DESSLER, G. (2001) Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 343, [1] p.
10. FERRIS, Gerald F. (1999) Human resources management: some new direction (Yearly Rewiew of Management) – Journal of Management,
11. FISHER, C. D., SCHOENFELDT, L. F., (1999) Shaw J. B., "Human Resource Management", 4 leid. Houghton Mifflin Company, 725P.
12. GELADE, Garry A. (2003) The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance [interaktyvus]. Personnel Psychology [žiūrėta 2008 m. balandžio 12]. Prieiga per internetą: <www.business-analytic.co.uk/article-hrm.pdf
13. GARVIN, D.A., (1993) "Creating the learning organization", Harvard Business Review, Nr. 71.
14. GRAHAM, H.T., BENNET, R. (1991) Human Resources Management. Pitman Pub MA, London, 339 p
15. IVANCEVICH, John M.; GLUECK, (1989) Williams F. Foundations of Personnel/Human Resource Management – 4th ed.; BPI Irwin.

16. LADO, Augustine; WILSON, Mary. (1999) Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency–Based Perspective – Academy of Management Review, April .
17. LAWLER, E. ir PORTER, L., GREGORY B., RICHARD M Steers; (2002) Human Resource Management.
18. LEONIENĖ, Birutė. (2001) Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa. 198 p.
19. OLIVE, Lundy; COWLING, Alan. (1996) Strategic Human Resource Management – Routledge.
20. PALUBINKSAS, G. T. (1997). Strateginio planavimo procesas. – Kaunas: Technologija, 207p.
21. Паниотто В.И., Максименко В.С. „Количественные методы в социологических исследованиях“ Киев, 2003. 119 psl.
22. MARČINSKAS, A.; SMILGA, E.; (1996) Firmos strategija: Formavimas ir Realizavimas.
23. MINTZBERG, H., (1987) Crafting Strategy, Harvard Business Review, Nr. 07/08.
24. RANDALL S. SCHULER, VANDRA L. Huber. (1990) Publisher: West Pub Co Publication.
25. RICHARD L. Priem, (2001) Is the resource based “view” a useful perspective for strategic management research?, Academy of Management Review. January .
26. RUDZKIENĖ, V. (2005) Socialinė statistika. Mykolo Riomerio universiteto leidybos centras, Vilnius, 33 p.
27. QUINN, J.B., (2002) Strategic change: logical incrementalism, Sloan Management Review, Nr. 1 (20).
28. SAKALAS, A.; (1998) Personalo vadyba – Margi raštai, Vilnius, 278P.
29. STONER, James A.F., FREEMAN, Edward R. Gilbert, Jr. Daniel R. (1999), Vadyba, 660 p.
30. STUFFLEBEAM, D. L. (2000) Personnel evaluation systems metaevaluation checklist. Based on The Personnel Evaluation Standards. Newbury Park. (žiūrėta 2008 m. gruodis 11d.). Prieiga per internetą: <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/pes_metaeval.pdf>
31. ŠILEIKA A., TAMAŠAUSKIENĖ, Z. (2003) Investicijos į žmogiškąjį kapitalą ir jų efektyvumas. "Ekonomika". Vilnius, 64 tomas, 146–157 psl.
32. ŠIMANSKIENĖ, L. (1998) Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika. 88 psl.,
33. ŠKATULLA, I. V. (1998) Nastolnaja kniga menedžera po kadram. – Moskva.: Infra.
34. TAYLOR, S.; BEECHLER, S.; NAPIER, N. (1996), Toward an integrative model of strategic international human resource management – Academy of Management Review, Aug.

35. TORRINGTON, Derek; HALL, Laura. (1995) Personnel Management: HRM in action – 3rd ed., Prentice Hall.
36. VAITIEKUS, A. (2000). Valdymo sprendimų priėmimo pagrindai. – Kaunas: Akademija, 97 p.
37. WALDO, D. (1950) "The Administrative State", H. Simon "Public Administration".
38. WERTHER, William, DAVIS, B., (2004) Keith. Human Resources and Personnel Management – 4th ed., McGraw–Hill.
39. WINSTANLEY, D., WOODALL, J., HEER E., (1996), Business ethics and human resource management: Themes and issues.
40. WRIGHT, Patrick M. (2000) Review of the book Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact – Academy of Management Review, Oct.
41. WRIGHT, Patrick M. (1998) .Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management – Academy of Management Review, Oct.
42. WILLOUGHBY, W.F. (1927), "Principles of Public Administration".
43. Vidaus reikalų ministerija. (2005) Organizacijos tobulinimas taikant įšivertinimą. Vilnius, Lietuvos viešojo administravimo institutas. (žiūrėta 2008 m. gruodis 11 d.). Prieiga per internetą: <<http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/bvm.pdf>>
44. ZAKAREVIČIUS P. (2003) Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU.

BARTKUVIENĖ, Birutė. (2009) Personnel Evaluation System Impact of Human Resource Management in the Telecom Sector MBA Graduation paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 78 p

SUMMARY

This work examines the influence of the staff evaluation of human resources management of the telecommunications sector. Assessment of staff competence is closely related to human resources management of the telecommunications companies. The staff opinion survey is useful for both the organization and its employees. Often, the results of the assessment helps diagnose the organization taking place in the positive and negative effects of the personnel management processes affecting organizations' performance, identify problems and provide solutions. Properly trained staff performance assessment system allows for expansion of specialist expertise, which is essential to certain, specific, goals – and all the organizations and their employees. Helps develop the professional skills and regular conversations, during which the work results. The introduction of staff performance assessment system, the company executives on hand to keep the specific information necessary for decisions relating to staff salaries and promotions. In addition, the system encourages people to work better and helps to identify their training needs. It is very important that all employees are treated equally and objectively. It should be stressed that the staff activity – it is only the total performance of the business management system.

In work analyzing the strategic human resource management and the differences between traditional personnel management, identified the elements that determine the strategy of personnel transformation of human resources management strategy, a description of the staff evaluation system, the objectives, tasks, methods. Describes the telecommunications group of companies used in the assessment system, what it consists, as the theme. A comparison with the literature described in the assessment systems. The paper summarizes a study of assessment of companies' activities, what its objectives and methodology, the proposal, as used by enterprises to improve the performance assessment system, test results, conclusions, and recommendations.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Anketa

GERBIAMI RESPONDENTAI,

VU Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė Birutė Bartkuvienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti žmonių išteklių strategijos ypatumus ir jos ryšį su įmonės verslo strategija.

Jūsų pateikti atsakymai labai svarbūs, nes tik organizacijos darbuotojai gali padėti išsiaiškinti, ar įmonės naudojama personalo vertinimo sistema tiesiogiai siejasi su įmonės tikslais.

Šio tyrimo rezultatų anonimiškumas yra garantuojamas. Siūloma anketa yra baigiamojo magistro darbo dalis. Atskiros anketos nebus analizuojamos ir interpretuojamos pavieniui.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą!

Atsakymus prašau žymėti kryžiuoku (X)

I dalis. Veiklos vertinimo sistemos įtaka įmonės verslo strategijai ir tikslų pasiekimui

1. Kaip dažnai Jūsų organizacijoje vyksta vertinamieji pokalbiai:

- kas 1 mėn.
- kas 6 mėn;
- kas 1 metai;
- kita _____

2. Jūsų nuomone, organizacijoje vertinimo pokalbiai susiję su įmonės tikslų siekimu:

- Visiškai sutinku;
- Sutinku;
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku;
- Neturiu nuomonės;

3. Svarbiausios vidinės sąlygos, veikiančios organizacijos tikslų įgyvendinimą: (pažymėkite tinkamus variantus)

- žmonių ištekliai;
- darbuotojų kompetencija;
- motyvavimo sistema;
- darbuotojų lojalumas įmonei;
- neturiu nuomonės;
- kita _____

4. Jūsų nuomone, darbuotojo pasipriešinimą siekti iškeltų tikslų sukelia: (pažymėkite tinkamus variantus)

- Asmeninės nuostatos;
- Informacijos stoka;
- Netinkamas vadovo vaidmuo;
- Susierzinimas;
- Pesimizmas.

5. Jūsų nuomone, pasipriešinimas sumažėtų, jeigu: (pažymėkite tinkamus variantus)

- Laiku pateikiama informacija;
- Vytų diskusijos;
- Darbuotojai įtraukiami į tikslų bei užduočių planavimą;
- Būtų individualiai palaikoma ir skatinama;
- Įtraukimas į vertinimo sistemos kūrimo procesą.

6. Žmonės iškeltiems tikslams priešinasi, nes: (pažymėkite tinkamus variantus)

- Tikslai per dideli;
- Įsitikinę, kad nenaudinga pačiam darbuotojui
- Įvairios asmeninės ambicijos;
- Neaiškios tikslų nepasiekimo pasekmės;

- Neturiu nuomonės;
 - Kita _____
- 7. Organizacijoje, verslo strategijos kūrimui didžiausią poveikį turi:**
- darbuotojai;
 - siektini tikslai;
 - organizacijos kultūra;
 - vadovavimas;
 - neturiu nuomonės;
- 8. Ar reguliarius vertinamieji pokalbiai padeda ugdyti profesinius sugebėjimus:**
- labai svarbus;
 - svarbus;
 - nelabai svarbus;
 - nesvarbus;
 - neturiu nuomonės.
- 9. Jūsų nuomone, įmonės verslo strategija siejasi su darbuotojo tikslais:**
- taip;
 - ne;
 - neturiu nuomonės;
- 10. Jūs vykdydamas komandos tikslus:**
(pažymėkite tinkamus variantus)
- orientuojatės į bendrą tikslą;
 - siekiate bendrą tikslų;
 - jaučiatės atsakingu už bendrą komandos tikslą;
 - komandos tikslas Jums nesvarbus;
 - neturiu nuomonės.
- 11. Įmonės verslo strategija Jums:**
- labai svarbi;
 - svarbi;
 - nesvarbi;
 - neturiu nuomonės.
- Jei atsakėte neigiamai, pereikite prie 39 klausimo.*
- 12. Įmonės verslo strategija svarbi, nes:**
(pažymėkite tinkamus variantus)
- žinant verslo strategijos esmę, padeda siekti tikslų;
 - priimami efektyvūs sprendimai;
 - efektyviai sprendžiamos problemos;
 - padeda pasiekti iškeltų tikslų;
 - neturiu nuomonės;

II dalis. Personalo vertinimo sistema

Šioje dalyje teiginius įvertinkite pagal 7–balę skalę (1 nesutinku ... 7 sutinku):

- 13. Jums yra aiškūs veiklos vertinimo pokalbio tikslai:**
- 1 2 3 4 5 6 7
-
- 14. Pokalbio metu vadovas pateikia aiškų ir konstruktyvų Jūsų veiklos vertinimą:**
- 1 2 3 4 5 6 7
-
- 15. Jūsų veiklos vertinimas teisingai atspindi Jūsų rezultatų pasiekimus:**
- 1 2 3 4 5 6 7
-
- 16. Pokalbio metu vadovas išskiria gerus Jūsų darbo atlikimo aspektus:**
- 1 2 3 4 5 6 7
-
- 17. Vadovas suteikia grįžtamąjį ryšį, kaip tobulinti Jūsų veiklą:**
- 1 2 3 4 5 6 7
-
- 18. Per veiklos vertinimo pokalbį Jus skatina išreikšti savo nuomonę bei pasiūlymus:**
- 1 2 3 4 5 6 7

-
- 19. Pokalbio metu Jums pristatomi įmonės arba padalinio, kuriame dirbate tikslai:**
1 2 3 4 5 6 7
- 20. Pokalbio metu sutarėte su vadovu dėl asmeninių veiklos tikslų:**
1 2 3 4 5 6 7
- 21. Jūs galite tiesiogiai įtakoti pokalbio metu sutartų tikslų pasiekimą:**
1 2 3 4 5 6 7
- 22. Jūsų individualūs tikslai yra pasiekiami:**
1 2 3 4 5 6 7
- 23. Jūsų individualūs tikslai yra konkretūs:**
1 2 3 4 5 6 7
- 24. Jūsų individualūs tikslai yra pamatuojami:**
1 2 3 4 5 6 7
- 25. Jaučiatės motyvuotas siekti sutartų tikslų:**
1 2 3 4 5 6 7
- 26. Pokalbio metu su vadovu sutariate dėl Jūsų tobulinimosi krypčių:**
1 2 3 4 5 6 7
- 27. Pokalbio metu sudaromas individualus ugdymo planas:**
1 2 3 4 5 6 7
- 28. Pokalbio metu aptariate karjeros lūkesčius:**
1 2 3 4 5 6 7
- 29. Pokalbio metu aptariate karjeros siekimo būdus:**
1 2 3 4 5 6 7
- 30. Manote, kad veiklos valdymo pokalbis efektyvus:**
1 2 3 4 5 6 7
- 31. Veiklos vertinimo pokalbis su vadovu Jums padeda siekti sutartų tikslų:**
1 2 3 4 5 6 7
- 32. Veiklos vertinimo pokalbiai su vadovu atskleidžia Jūsų potencialą ir padeda tobulėti:**
1 2 3 4 5 6 7
- 33. Veiklos vertinimo pokalbio metu skiriate laiko darbe kylančių problemų analizei ir galimybių sprendimo būdu paieškai:**
1 2 3 4 5 6 7
- 34. Atgalinį ryšį apie savo veiklą (tiek teigiamą, tiek neigiamą) gauna per visus metus, o ne tik metinio pokalbio metu:**
1 2 3 4 5 6 7
- 35. Pokalbiai su vadovu skatina Jus patį kelti klausimus ir ieškoti sprendimų:**
1 2 3 4 5 6 7
- 36. Jūs žinote, kad galite visuomet kreiptis į vadovą ir aptarti rūpimus klausimus:**
1 2 3 4 5 6 7
- 37. Jūsų vadovas domisi Jūsų veikla ir yra susipažinęs su svarbiausiais Jūsų darbo aspektais:**
1 2 3 4 5 6 7
- 38. Vadovo reikalavimai Jūsų veiklai yra pastovūs, o prireikus keičiami tik suderinus su Jumis:**

1 2 3 4 5 6 7
□ □ □ □ □ □ □

III dalis. Bendroji informacija

39. Jūsų įmonėje dirba:

- <20 darbuotojų;
- 20 – 50 darbuotojų;
- 51 – 300 darbuotojų;
- > 300 darbuotojų.

40. Jūsų amžius:

- iki 25 m.
- 26 – 35 m.
- 36 – 45 m.
- 46 – 55 m.
- > 56 m.

41. Jūsų išsilavinimas:

- spec. vidurinis;
- aukštasis neuniversitetinis;
- aukštasis universitetinis;
- magistro laipsnis;

42. Jūs įmonėje dirbate:

- <1 m.;
- 1 – 5 m.;
- 6 – 10 m.;
- 11 – 15 m.;
- > 15 m.

43. Jūsų pareigos:

- vadovas;
- vadybininkas;
- projektų vadovas;
- inžinierius
- kita _____

Pagrindinės darbuotojams reikalingos kompetencijos

Lygiai	VERSLO SUPRATIMAS
1.	Žinių trūkumas. Žinios apie verslo organizavimo principus yra neišsamios, nesusistemos. Trūksta žinių sprendžiant problemas kasdieninėje veikloje.
2.	Turi bendrą supratimą apie verslo organizavimo principus bei metodus, apie Bendrovės verslą. Turimas žinias sugeba pritaikyti standartinėse kasdieninėse darbo situacijose, užtikrinant tikslų įgyvendinimą savo veikloje.
3.	Gerai supranta verslo organizavimo principus bei metodus. Išvelgia tendencijas. Mato skirtumus bei sąsajas tarp esamos situacijos ir situacijos praityje, daro prielaidas dėl galimų pokyčių ateityje. Sugeba atsitraukti nuo kasdieninių klausimų ir eilinių problemų sprendimo, kuria procesus ir sugeba numatyti tikslus trumpam laikotarpiui. Supranta LT strategiją, žino organizacinę struktūrą – funkcijų pasiskirstymą pagal padalinius, žino bendruosius įmonės verslo procesus. Sugeba turimas žinias ir patirtį panaudoti įgyvendinant komandos tikslus, plėtojant padalinio veiklą.
4.	Išvelgia verslo tendencijas bei aiškiai mato galimybes, siekiant verslo tikslų. Atskiras idėjas, mintis sujungia į bendrą koncepciją ir sugeba aiškiai ją pristatyti. Sugeba išskirti esminius dalykus sudėtingose situacijose. Labai gerai žino ir taiko verslo organizavimo principus bei metodus kasdieniniame darbe. Turimas žinias gerai pritaiko sprendžiant sudėtingas darbo problemas
5.	Kuria strategijas, koncepcijas. Sugeba konceptualiai pažvelgti į Bendrovės veiklą bei valdymo stilių, pritaiko strategijas siekiant nustatytų padalinio/komandos tikslus. Greitai išvelgia kritinius faktorius ir veiksnius, lemiančius vieną ar kitą sprendimą. Aktyviai remia ir palaiko kitų išreikštas nuomones ir numatomas perspektyvas.
Lygiai	ORIENTACIJA Į TIKSLĄ
1.	Atlieka darbą tik pagal pareigybei nustatytus reikalavimus, nerodo susidomėjimo padalinio tikslais, darbuotojo veiklą reikia stebėti ir kontroliuoti.
2.	Supranta ir įvertina užduočių bei galutinių jų įvykdymo terminų svarbą bei įtaką bendriems komandos veiklos rezultatams ir sugeba laikytis nustatytų terminų. Nuo pradžios iki galo stebi iškilusias problemas; savo darbą stengiasi atlikti iki galo.
3.	Puikiai supranta savo tiesioginės veiklos sąsajas su bendresniais padalinio tikslais, sugeba pasiekti užsibrėžtus tikslus, visiškai ir laiku atlieka užduotis, prisiima atsakomybę už savo veiklos rezultatus, siekiant pagerinti bendrus padalinio rezultatus.
4.	Veikloje numato platesnius tikslus, nuolat peržiūri ir analizuoja darbo atlikimą, siekdamas(-a) pagerinti ne tik savo veiklą, bet savo pasiekimais įtakoti viso padalinio/komandos sėkmę. Prisiima atsakomybę už savo ir komandos veiklos rezultatus.
5.	Visiškai prisiima atsakomybę už nustatytų tikslų įgyvendinimą. Sugeba aiškiai įvertinti situaciją, atsakingai priima sprendimus įvertinę riziką, ženkliai prisideda prie viso padalinio veiklos ir siekia meistriškumo standartų.

Lygiai	ORIENTACIJA Į KLIENTĄ
1.	Veikia tik atsiradus poreikiui Savi interesai darbuotojui svarbesni už kliento. Minimaliai aptarnauja, atsako į tiesioginius klausimus, nesigilina į tikrus kliento poreikius.
2.	Palaiko tiesioginį, aiškų bendravimą. Įdėmiai išklauso klientą, suteikia informaciją, atitinkančią kliento poreikį, tačiau deda minimalias pastangas labiau padėti klientui. Neanalizuoja realių kliento poreikių arba problemos atsiradimo priežasčių
3.	Prisiima asmeninę atsakomybę. Stengiasi tiksliai nustatyti ir patenkinti kliento poreikius. Aptarnauja paslaugiai, greitai ir užmezga pozityvų ryšį su klientu, leisdamas klientui suprasti, kad jis yra pageidaujamas, laukiamas. Imasi asmeninės atsakomybės ieškant reikalingos informacijos ir suteikiant ją klientui, deda papildomas pastangas padėdamas klientui pasirinkti jam tinkamiausius sprendimo būdus.
4.	Aiškiai supranta kliento poreikius. Aptarnaudamas klientą arba bendraudamas su juo, pats imasi veiksmų operatyviai pagerinti esamą situaciją. Analizuoja tikrus kliento poreikius ir derina su realiomis techninėmis galimybėmis, siūlo tinkamiausias ir geriausias paslaugas bei produktus. Siekia būti naudingas

	klientui, teikia konkrečius pasiūlymus geresniam sprendimui pasirinkti.
5.	Numato klientų lūkesčius, orientuojasi į ilgalaikę perspektyvą. Orientuojasi į ilgalaikes perspektyvas, siekdamas patenkinti kliento poreikius ir numatyti jo lūkesčius. Inicijuoja veiksmus, sukuriančius sėkmę klientui. Sukuria geriausio patarėjo įvaizdį. Dalyvauja klientui priimant sprendimus (pasiūlo jam geresnius sprendimo būdus).
Lygiai	INICIATYVUMAS
1.	Veikia tik pagal poreikį, gavęs aiškius nurodymus. Atlieka darbą tik gavęs aiškius, išsamius nurodymus. Atlieka užduotis pagal suplanuotus veiksmus. Nedemonstruoja papildomų pastangų atlikti užduotį geriau.
2.	Atkreipia dėmesį į dabartines palankias galimybes ar problemas. Atkakliai siekia įvykdyti užduotis, savarankiškai ieško papildomos informacijos iškilusiems klausimams išspręsti. Nenuleidžia rankų, jeigu reikalai nesiklosto greitai ir lengvai.
3.	Yra ryžtingas krizių ar nenumatytų aplinkybių metu. Dirba savarankiškai. Kruopščiai, bet operatyviai analizuoja situaciją, iškelia problemas, bet ne visada nurodo jų sprendimo būdus. Teikia pasiūlymus dėl esamų darbo metodų pagerinimo (pasiūlo naują tvarką, veiklos būdą, susitinka su klientu ir pan.)
4.	Veikia, žvelgdamas 3–12 mėn. į priekį. Numato sudėtingesnes problemas, kurių akivaizdžiai nemato kiti, ir teikia pasiūlymus jiems spręsti. Tobulina darbo metodus, siekiant išvengti kritinių situacijų ateityje, orientuojasi į 3 – 12 mėn. laikotarpį.
5.	Orientuojasi į ilgalaikę perspektyvą. Numato situacijas, priima konstruktyvius sprendimus, nebijo rizikuoti. Ieško naujų galimybių užduočiai atlikti, sąsąj su kitomis veiklos sferomis, tobulina darbo metodus, skatina kitus dėti papildomas pastangas vykdant užduotis, kuriant naujus produktus ir paslaugas. Orientuojasi į ilgalaikius tikslus.

Lygiai	KOMANDINIS DARBAS/BENDRADARBIAVIMAS
1.	Nelinkęs bendradarbiauti. Neutralus, pasyvus, nedalyvaujantis komandos veikloje.
2.	Kooperuojasi. Bendradarbiauja su kitais ir atlieka savo darbo dalį. Gana ribotai dalinasi informacija ir patirtimi su kitais, jeigu yra reikalinga, pasiūlo pagalbą.
3.	Išreiškia pozityvius komandos lūkesčius. Dalinasi reikalinga informacija, nori sužinoti kitų požiūrį, nuomonę ir prašo komandos narių pateikti idėjas ir pasiūlymus; supranta, kaip jo darbas gali paveikti kitų komandos narių darbą.
4.	Reikalauja pasiūlymų, padrašina ir paskatina kitus. Jau vertina kitų pasiūlymus ir idėjas. Aktyviai skatina komandos narius atiduoti visas savo jėgas rezultatui pasiekti ir dalyvauja priimant sprendimus, skatina komandos bendradarbiavimą su kitomis verslo sritimis.
5.	Sukuria komandos dvasią. Atvirai įvertina komandos narių pasiekimus, sukuria teigiamą mikroklimatą komandoje. Išsprendžia komandos viduje kilusius konfliktus ir remia komandą kitose verslo srityse, sukuria stiprios ir svarbios komandos įvaizdį.
PAPILDOMOS KOMPETENCIJOS	
Lygiai	ŽINIŲ APIE RINKĄ
1.	Žinių trūkumas. Žinios apie rinką yra neišsamios, nesusistemintos, todėl nepakankamai išvelgiamos sąsajos tarp esamos situacijos rinkoje ir galimų pokyčių rinkoje ateityje.
2.	Turi bendrą žinių apie rinką. Sugeba bendrais bruožais įvertinti situaciją rinkoje, išvelgia pagrindines tendencijas. Pritaiko turimas žinias vykdant standartines, gilesnės analizės nereikalaujančias užduotis.
3.	Turi pakankamai žinių apie kompanijos partnerius, konkurentus, klientus. Pritaiko turimas žinias analizuojant bei planuojant komandos veiklą, teikiant pasiūlymus dėl procesų, procedūrų ir kt. tobulinimo.
4.	Labai geros žinios apie telekomunikacijų rinką. Turi gilesnių žinių apie kompanijos partnerius, konkurentus, klientus. Suvokia ir supranta telekomunikacijų rinkos plėtros tendencijas, gerai orientuojasi sudėtingesnėse darbo situacijose.

	Turimas žinias bei patirtį pritaiko priimančiam sprendimams padalinio lygmenyje, kuriant ir diegiant naujoves, tobulinant veiklą.
5.	Gilios ir išsamios žinios apie rinką. Puikiai žino telekomunikacijų rinką (Bendrovės konkurentus, partnerius, klientus), puikiai išvelgia rinkos plėtros tendencijas. Numato, kaip išorės veiksniai gali įtakoti Bendrovės verslą trumpalaikėje ir ilgalaikėje perspektyvoje. Priima sprendimus, kurie įtakoja visą vidinę Bendrovės aplinką.

Lygiai	KOMUNIKABILUMAS
1.	Dėstydamas mintis nesistengia išskirti informacijos esmės, nukrypsta į detales. Neklauso pašnekovo.
2.	Sugeba pateikti informaciją žodžiu bei raštu, tačiau nesistengia pritaikyti jos pašnekovo poreikiams. Bendravimą supranta, kaip informacijos pateikimą iš savo pusės. Ne visada išklauso pašnekovą, nesigilina į jo reakciją bei nuomonę.
3.	Aiščiau dėsto mintis, sugeba pristatyti idėjas, savo poziciją ar nuomonę. Pritaiko dėstomą informaciją pašnekovo poreikiams. Sugeba užmegzti kontaktą. Ne tik kalba, bet ir išklauso pašnekovą.
4.	Labai gerai dėsto mintis žodžiu ir raštu, moka paaiškinti, iliustruoja savo pateiktus argumentus. Labai greitai išvelgia pašnekovo emocinę būseną, betarpiškai bendrauja, taiko įvairias bendravimo technikas (užmezgą dialogą, diskusiją, gerai valdo auditoriją).
5.	Pritaiko bendravimo stilių pagal situaciją (puikiai supranta pašnekovo verbalią ir neverbalią kalbą), gerai valdo konfliktines/sudėtingas situacijas. Aktyviai klauso. Teigiamai reaguoja į prieštaravimus, siekia įtikinti pašnekovą, o ne primesti savo nuomonę. Įtaigiai išdėsto koncepcijas, idėjas, apgina nepopuliarius sprendimus.

Lygiai	ĮTAKA IR POVEIKIS
1.	Autoritarizmas Orientuojasi į savo užimamą poziciją bei savo asmeninius interesus. Stengiasi kitus priversti pripažinti jo nuomonę. Teigdamas arba argumentuodamas, nesistengia to pagrįsti ir įtikinti kitus, kad jo požiūris (teiginys, argumentas) yra teisingas.
2.	Įtikinimui imasi paprastų priemonių Argumentuoja, pateikdamas faktus. Supranta kitų žmonių interesus ir problemas. Daro įtaką, panaudojant tinkamą įvaizdį ir pozityviai reaguojant į kitus.
3.	Įtikinimui panaudoja įvairiapuses priemones Sugeba konstruktyviai argumentuoti. Sąmoningai stengiasi (argumentuoja, pateikia faktus, palyginimus, pavyzdžius) paveikti ir nukreipti kitus savo iškeltų idėjų palaikymui. Savo argumentus pateikia taip, kad klausytojui būtų suprantama. Taip pat paaiškina būsimus privalumus, naudą.
4.	Labai gerai pritaiko ir panaudoja įvairias įtikinimo priemones Apsvarstęs problemas ar veiksmus, pritaiko savo elgsenos stilių, siekdamas paveikti didesnę žmonių ratą ir pelnyti jų pasitikėjimą. Gauna kitų palaikymą savo požiūriui. Supranta ir padeda kitiems žmonėms išreikšti jų prieštaravimus ir abejones.
5.	Naudoja sudėtingas poveikio priemones Naudoja įvairias įtakos ir poveikio priemones (argumentus, elgseną, motyvaciją, savo asmeninį autoritetą), vengia tiesioginio spaudimo. Įtikinėjimui efektyviai naudoja savo patirtį. Esant reikalui, panaudoja trečiąsias šalis, siekdamas įtikinti ar paveikti kitus.

Lygiai	LANKSTUMAS
1.	Nepripažįsta lankstumo poreikio. Nežiūrint į aiškias problemas, nekeičia savo požiūrio. Neatsižvelgia į besikeičiančią aplinką, visada veikia tik pagal esamas taisykles bei procedūras, nepripažįsta kitų žmonių požiūrio vertės.
2.	Pripažįsta lankstumo poreikį Sugeba patogiai jaustis įvairiose darbinėse situacijose ir tarp įvairių žmonių. Pozityviai reaguoja į kitų požiūrį bei pasiūlymus, bet atsižvelgia į tai gana ribotai.
3.	Pozityviai reaguoja į pasikeitimus. Lanksčiai pritaiko taisykles/normas Priima ir supranta lankstumo poreikį bei suvokia, kad kitų žmonių požiūriai yra tokie pat vertingi, kaip ir jo

	asmeninis požiūris. Noriai adaptuojasi ar keičia savo vaidmenį bei veiksmus pagal pasikeitusį poreikį, siekiant didesnių padalinio/Bendrovės tikslų.
4.	Pritaiko taktiką. Keičia savo požiūrį bei elgesį, prisitaikant prie pasikeitusios situacijos. Sudaro neįprastą užduočių atlikimo seką ar keičia veiksmų planą, reaguojant į besikeičiančius darbo srities poreikius.
5.	Adaptuoja savo strategiją Atlieka reikšmingus pakeitimus nusistovėjusioje tvarkoje, reaguojant į keičiamus prioritetus ar pasikeitimus aplinkoje, ir padrašina kitus į pokyčius pažvelgti kaip į naujas galimybes.
Lygiai	PLANAVIMAS IR ORGANIZAVIMAS
1.	Planavimo ir organizavimo įgūdžių trūkumas Nesugeba savarankiškai organizuoti savo darbo. Planuodamas, ne visada sugeba įvertinti savo galimybių atlikti tam tikras užduotis.
2.	Planuoja ir kontroliuoja savo darbą. Naudodamasis paprastomis priemonėmis (darbo kalendoriumi, dienoraščiu), planuoja ir kontroliuoja turimą darbo laiką, organizuoja savo darbą.
3.	Sudaro trumpalaikį veiklos planą ir tinkamai atlieka darbą. Atsižvelgdamas į galimus pokyčius, sudaro trumpalaikį veiklos planą; nustato prioritetus ir planuoja užduotis, darbo krūvį, išteklius ir pan. Sugeba tinkamai atlikti savo darbą pagal sutartus reikalavimus.
4.	Sudaro ir įgyvendina planus. Sudaro ir įgyvendina planus, kuriuose nurodomi visi darbo aspektai, pateikiami patikimi išteklių skaičiavimai bei reikalavimai ir numatomi visi galimi atvejai.
5.	Bendrus padalinio tikslus paverčia aiškiais ir praktiškais darbo planais. Savo planus sieja su ilgalaikiais verslo tikslais, uždavinius paverčia aiškiais ir praktiškais darbo planais.

Lygiai	ŽINIOS APIE PRODUKTUS IR PASLAUGAS
1.	Neturi pakankamai žinių Neturi pakankamai žinių apie konkrečius vidaus ir išorės klientams skirtus, su specifine darbo sritimi susijusius, produktus bei paslaugas.
2.	Turi žinių, tačiau dar nesugeba savarankiškai dirbti. Turi žinių apie su specifine darbo sritimi susijusius produktus bei paslaugas, tačiau dar nesugeba savarankiškai dirbti bei teikti išsamią informaciją apie jų privalumus, trūkumus bei naudojimo būdus.
3.	Gerai išmano produktus bei paslaugas. Gerai išmano su specifine darbo sritimi susijusius produktus bei paslaugas, turi įgūdžių kaip jais naudotis.
4.	Turi patirties dirbant su visais pagrindiniais produktais ir paslaugomis Išsamiai išmano ir turi patirties dirbant su visais pagrindiniais produktais ir paslaugomis, įskaitant visas jų teikimo procedūras. Turimas žinias lengvai taiko identifikuodamas klientų reikmes ir siūlo geriausius, su produktu/paslauga susijusius sprendimus kliento versle.
5.	Profesionaliai išmano produktus ir paslaugas. Profesionaliai išmano pagrindinius produktus ir paslaugas bei juos veikiančius išorės veiksnius, t.y. reguliavimo ir profesinę aplinką. Generuoja naujas idėjas, teikia pasiūlymus produktų ir paslaugų tobulinimui, aptarnavimo gerinimui.
Lygiai	ANALITINIS MĄSTYMAS
1.	Nedemonstruoja analitinių sugebėjimų Priima sprendimus, remiantis tik esama situacija. Nemato ryšio tarp atskirų veiksmų ir rezultato. Retai įvertina problemas, pastebi neatitikimus.
2.	Analizuoja situaciją, užduotį Suvokia elementarius ryšius tarp atskirų veiksmų ir rezultato. Suskaido užduotis į paprastesnes jos dalis ar etapus, įvertina galimas problemas, veiksmų pasekmes.
3.	Demonstruoja gerus analitinius sugebėjimus Analizuoja sudėtingas problemas bei situacijas, išvelgia jų priežasties– pasekmės ryšius, t.y. sugeba visapusiškai išnagrinėti jų priežastis ir numato veiksmų pasekmes ir galimas kliūtis.
4.	Įžvelgia sudėtingus ryšius, prognozuoja pasekmes

	Suskaido problemas į smulkesnes dalis ir išvelgia sudėtingus ryšius. Analizuoja ir sprendžia neapibrėžtas problemas ir situacijas, numato jų priežastis ir pasekmes. Numato ateities veiksmus, bei apgalvoja kelis galimus sprendimų variantus.
5.	Interpretuoja sudėtingus duomenis, nustato sprendimus ir jų veiksmingumą. Daugialypes problemas arba procesą suskaido į sudedamąsias dalis ir jas analizuoja, naudodamasis keletu analitinių metodų ir priemonių. Interpretuoja sudėtingus duomenis, nustato keletą galimų sprendimų ir numato kiekvieno jų veiksmingumą.

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis „X“ įmonės personalo medžiaga.

Rekomenduojami kompetencijos lygiai pareigybėms

REKOMENDUOJAMI KOMPETENCIJOS LYGIAI PAREIGYBĖMS							
Kompetencijų sritys	Aukštesniojo lygio vadovai (direktoriai)	Viduriniojo lygio vadovai (skyrių, sektorių vadovai)	Projektų/produktų/paslaugų vadovai	Procesų vadovai	Vadovaujantys/vyresnieji specialistai (vadybininkai, inžinieriai, analitikai, finansų sr. specialistai)	Tiesioginio pardavimo darbuotojai (pardavimų vadyb).	Aptarnaujantis personalas (technikai, administratoriai, apskaitininkai)
VADOVAVIMO KOMPETENCIJA							
Verslininkiškas išvalgumas ir strateginis mąstymas	4	3					
Lyderystė	4	3					
Į tikslus orientuotas vadovavimas	4	4					
Sugebėjimas valdyti permainas	4	4					
Sugebėjimas valdyti sudėtingas situacijas	4	3					
VERSLO KOMPETENCIJA							
Verslo supratimas			4	4	3	3	2
Orientavimasis į tikslą			4	4	3	4	3
SOCIALINĖ KOMPETENCIJA							
Orientavimasis į klientą			4	4	4	5	4
Komandinis darbas ir bendradarbiavimas			5	4	3	3	3
Iniciatyvumas			4	3	3	3	3
PROFESINĖ KOMPETENCIJA							
Specifinės profesinės žinios ir įgūdžiai			4	4	5	4	4
PAPILDOMOS KOMPETENCIJOS							
Įtaka ir poveikis			3	3	3	4	2
Analitinis mąstymas			3	3	4	3	3
Lankstumas			3	3	3	4	3
Komunikabilumas			3	3	3	4	3
Žinios apie rinką			4	3	3	3	2
Žinios apie produktus ir paslaugas			5	3	4	3	2
Planavimas ir organizavimas			4	4	3	3	3

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis „X“ įmonės personalo medžiaga