

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62603S107

SNIEGUOLĖ NOREIKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**EFEKTYVUS PERSONALO VERTINIMO METODŲ
PANAUDOJIMAS MAŽMENINĖSE PREKYBOS ĮMONĖSE**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

SNIEGUOLĖ NOREIKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**EFEKTYVUS PERSONALO VERTINIMO METODŲ
PANAUDOJIMAS MAŽMENINĖSE PREKYBOS ĮMONĖSE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

| | |
|--|-----------|
| LENTELIŲ SĄRAŠAS | 4 |
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS | 5 |
| ĮVADAS | 6 |
| 1. PERSONALO VERTINIMO METODŲ EFEKTYVUMAS TEORINIŲ ASPEKTU | 9 |
| 1.1. <i>Personalo vertinimo reikšmė įmonių valdyje</i> | 9 |
| 1.2. <i>Personalo vertinimo formos ir metodai</i> | 22 |
| 1.3. <i>Personalo vertinimo metodų efektyvumo kriterijai</i> | 27 |
| 2. EFEKTYVAUS PERSONALO VERTINIMO METODŲ IŠTYRIMO LYGIS | 34 |
| 3. EFEKTYVAUS PERSONALO VERTINIMO METODŲ PANAUDOJIMO TYRIMAS | 39 |
| 3.1. <i>Tyrimo metodika</i> | 39 |
| 3.2. <i>Personalo vertinimo metodų efektyvaus panaudojimo analizė ir rezultatų aptarimas</i> | 43 |
| IŠVADOS | 68 |
| PASIŪLYMAI | 70 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS | 73 |
| ANKETA | 82 |
| ANKETA | 86 |

LENTELIŲ SĄRAŠAS

| | |
|---|----|
| 1 lentelė. Personalo politikos pagrindiniai principai..... | 9 |
| 2 lentelė. Personalo vertinimo sampratos..... | 10 |
| 3 lentelė. Komandų tipai..... | 14 |
| 4 lentelė. Vertinimo metodų klasifikacija pagal būdus..... | 21 |
| 5 lentelė. Pagrindinės metodų savybės..... | 26 |
| 6 lentelė. Personalo vertinimo problemos, įtakojančios organizacijos veiklą..... | 29 |
| 7 lentelė. Metodų priskyrimas klasifikacijai..... | 30 |
| 8 lentelė. Metodų efektyvumas pagal tikslų realizavimo kiekį..... | 31 |
| 9 lentelė. Metodų pasirinkimą apribojantys veiksniai..... | 32 |
| 10 lentelė... F. Klupšto tyrimo išvados..... | 34 |
| 11 lentelė. Mažmeninių parduotuvių pasiskirstymas pagal darbuotojų kiekį..... | 41 |
| 12 lentelė. Tyrimo etapai..... | 42 |
| 13 lentelė. Parduotuvių vadovų pasiskirstymas socialiniu požiūriu..... | 44 |
| 14 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal išsilavinimą..... | 44 |
| 15 lentelė. Pagrindinių principų laikymasis..... | 45 |
| 16 lentelė. Praktikuojami personalo vertinimo metodai mažmeninėse įmonėse..... | 46 |
| 17 lentelė. Praktikuojami personalo vertinimo metodai mažmeninėse įmonėse – sutrumpinimai..... | 46 |
| 18 lentelė. Vertinimo funkcijai iškeltų tikslų realizavimo laipsnis..... | 47 |
| 19 lentelė. Dažniausiai praktikoje vertinimo funkcijai išskirti tikslai..... | 49 |
| 20 lentelė. Personalo vertinimo funkcijos tikslai, kuriuos realizuoja praktikuojamas vertinimo metodas..... | 50 |
| 21 lentelė. Teoriškai pagrįstas metodų efektyvumo rangas..... | 51 |
| 22 lentelė. Tikslų realizavimo atsakymų koncentracija pagal parduotuves, praktikuojančias skirtingus vertinimo metodus..... | 51 |
| 23 lentelė. Vadovų nuomonė apie vertinimo metodų problemų įtaką įmonės finansiniams rezultatams..... | 51 |
| 24 lentelė. Vadovų nuomonė apie įtakojančių įmonės veiklą veiksnius..... | 54 |
| 25 lentelė. Personalo vertinimo metodų pasirinkimas..... | 54 |
| 26 lentelė. Personalo vertinimo metodų pasirinkimą apribojantys veiksniai - praktikoje..... | 56 |
| 27 lentelė. Apklausti darbuotojai pagal parduotuvių tipus..... | 57 |
| 28 lentelė. Parduotuvių darbuotojų pasiskirstymas socialiniu požiūriu..... | 57 |
| 29 lentelė. Parduotuvių darbuotojų išsilavinimas..... | 58 |
| 30 lentelė. Parduotuvių darbuotojų atsakymai apie vertinimą..... | 58 |
| 31 lentelė. Parduotuvių darbuotojų nurodyti vertinimo metodai..... | 60 |
| 32 lentelė. Parduotuvių darbuotojų nuomonė apie vertinimo metodus..... | 60 |
| 33 lentelė. Parduotuvių darbuotojų nuomonė apie savijautą..... | 61 |
| 34 lentelė. Parduotuvių darbuotojų nuomonė apie pasitenkinimą darbu..... | 62 |
| 35 lentelė. Parduotuvių darbuotojų nuomonė apie bendradarbiavimą..... | 63 |
| 36 lentelė.. Parduotuvių darbuotojų nuomonė apie santykius su vadovais..... | 64 |
| 37 lentelė. Metodų priskyrimas pagal funkcionalumą..... | 65 |
| 38 lentelė. Nuomonių apie personalo vertinimo metodų efektyvumą palyginimas..... | 66 |
| 39 lentelė.. Personalo vertinimo metodų neefektyvumą patvirtinantys argumentai..... | 49 |

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

| | |
|---|----|
| 1 pav. . „Smart“ principas | 14 |
| 2 pav. Darbo vertinimo turinio schema..... | 16 |
| 3 pav. „Slapto pirkėjo“ paslaugos procedūra..... | 18 |
| 4 pav. Galimi personalo vertintojai..... | 18 |
| 5 pav. Teorinis efektyvaus personalo vertinimo metodo pasirinkimo modelis..... | 38 |
| 6 pav. Pagrindinių personalo politikos principų taikymo intensyvumas įmonėse..... | 45 |
| 7 pav. Vertinimo funkcijai iškeltų tikslų realizavimo intensyvumas įmonėse..... | 48 |
| 8 pav. Vertinimo funkcijos tikslai, kurie nėra realizuojami praktikuojamais personalo vertinimo metodais įmonėse | 48 |
| 9 pav. Vertinimo metodų efektyvumas..... | 52 |
| 10 pav. Apribojimą rinktis kitą metodą priežastys..... | 56 |
| 11 pav. Darbuotojų vertintojai..... | 59 |
| 12 pav. Bendradarbių santykiai..... | 64 |

ĮVADAS

Lietuvoje dėl atsidariusių vartų į ES, pastaruosius trejus - ketverius metus buvo jaučiamas didelis emigracijos sukeltas rezultatas – potencialios darbo jėgos trūkumas. Tarp veiklos subjektų rinkoje vyko aštri konkurencija dėl darbo rinkos dalyvių. 2008m. antroji pusė, ir 2009 metai, kartu su pasaulį apėmusiu ekonomikos sąstingiu ūkio subjektams davė naujus iššūkius – kaip išgyventi. Apyvartos mažėjimas visame mažmeninės prekybos sektoriuje sumažėjo vidutiniškai apie 30 proc. Geresnė padėtis tik pirmo būtinumo prekių rinkose, ten sumažėjimas lygus nukritusio BVP skirtumui. Pasikeitus rinkos būklei reikia peržvelgti įmonių veiklos strategijas, ieškoti dar efektyvesnių turimų resursų išnaudojimo būdų. Statistikos duomenys teigia, kad įmonės peržiūredamos savo veiklos galimybes išgyventi pasirenka dažniausią būdą – taupyti. Taip mažinamas darbuotojų skaičius, žaliavų sąnaudos, nukenčiant kokybei, sekančiai – veiklos mažėjimas.

Darbo aktualumas. Viena iš ūkio veiklos subjektų vadybos sričių, verta peržiūrėjimo ir atnaujinimo, yra - personalo veiklos vertinimas. Tai sritis, kuri nereikalauja daug investicijų, tačiau jos efektyvus panaudojimas suteikia tiesioginės naudos įmonei per darbo našumą, veiklos rezultatus, taipogi per psichologinius aspektus – darbuotojų pasitenkinimą darbu, lojalumą organizacijai, optimalų organizacinį darbo klimatą. Svarbu išnagrinėti kokį poveikį personalo vertinimas daro geresniam darbuotojų indėliui į bendrą organizacijos tikslą, nuo to gali priklausyti darbo kokybė, efektyvumas. Personalo darbo vertinimas, kaip viena svarbiausių personalo vadybos funkcijų, aprašomas literatūroje daugelio autorių, tokių kaip I. Baranauskienė (2004), G. Dessler (2001), A. Sakalas (1998, 2000), V. Šilingienė (2000), I. V. Škatulla (1998), P. Chase (2008), T. Deborah (2005), C. Pollitt (2004) ir kt., kurie nagrinėjo personalo vertinimo svarbą, bet beveik nepasitaiko darbų kurie bandytų paaiškinti naudojami praktikoje personalo vertinimo metodai yra efektyvūs.

Šiame darbe suformuluojama **problema**: ar praktikuojami personalo vertinimo metodai, yra efektyvūs organizacijos veiklai. Lietuvoje personalo vertinimo metodai nėra plačiai tyrinėti. Galima rasti daugiau mokslinių darbų apie personalo vertinimą, tačiau vertinimo metodų aprašymai sutinkami tik vadovėlinėje literatūroje. Iš kitos pusės – personalo vertinimo metodus detaliam išnagrinėjimui yra ūkio subjektų personalo skyriai. Užsienio literatūroje ištyrimo lygis aukštesnis, todėl šiame darbe bus daugiau remiamasi užsienio autorių šaltiniais.

Baigiamojo darbo tikslas – nustatyti personalo vertinimo metodų panaudojimo mažmeninėse prekybos įmonėse efektyvumą.

Darbo objektas – personalo vertinimo metodai.

Pasiekti tikslui suformuluoti tokie **uždaviniai**:

✓ Apibūdinti personalo vertinimo funkcijos reikšmę įmonės valdyje, apžvelgti sampratas.

✓ Išskirti personalo vertinimo funkcijos formas ir metodus, įvertinant jų privalumus bei trūkumus.

✓ Nustatyti dažniausiai pasitaikančias problemas darbuotojų vertinime ir personalo vertinimo efektyvumą apibrėžiančius kriterijus;

✓ Sukurti teorinį efektyvaus personalo vertinimo pasirinkimo modelį;

✓ Nustatyti mažmeninių prekybos įmonių naudojamus vertinimo metodus ir įvertinti jų efektyvumą.

Darbe iškeltos hipotezės:

- Esama įmonių, kurios absoliučiai nepraktikuoja personalo vertinimo, arba naudoja vertinimo metodus, tačiau yra abejingos procedūros efektyvumui.

- personalo vertinimo metodas, orientuotas į rezultatus, yra efektyviausias, skatinat įmonių pardavimus, darbo našumą, darbuotojų produktyvumą, tačiau mažai realizuoja kitus personalo vertinimo funkcijai iškeltus tikslus.

Darbo struktūra. Pirmoje darbo dalyje „PERSONALO VERTINIMO METODŲ EFEKTYVUMAS TEORINIU ASPEKTU“ Šioje dalyje nagrinėjamos personalo vertinimo sampratos, jų tikslai. Aprašomas objektas, procesas, klasifikacija, su personalo vertinimu susijusios problemos. Taip pat pateikiamas efektyvaus personalo vertinimo panaudojimo apibrėžimas. Antroje darbo dalyje „EFEKTYVAUS PERSONALO VERTINIMO METODŲ IŠTYRIMO LYGIS“ nagrinėjami personalo vertinimo metodai užsienio ir Lietuvos organizacijoje, pateikiamas efektyvaus personalo vertinimo metodo pasirinkimo tyrimo modelis. Trečioje darbo dalyje „EFEKTYVAUS PERSONALO VERTINIMO METODŲ PANAUDOJIMO TYRIMAS“ pateikiama tyrimo metodika, duomenų analizė, rezultatų aptarimas bei jų įvertinimas.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizės, apibendrinimo, deducinis, apklausa anketomis.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Teorinėje darbo dalyje daugiausia naudotasi užsienio bei Lietuvos autorių moksliniais darbais, empiriniais tyrimais, susijusiais su personalo vadyba, žmogiškaisiais santykiais, personalo vertinimo funkcija, personalo politikos tobulinimu, ir organizacijos elgsena.

Darbo teorinė reikšmė.

✓ Atlikta įvairių autorių personalo vertinimo metodų sampratos interpretacijų analizė, kuri leido suformuluoti apibendrinantį efektyvaus metodo apibrėžimą.

✓ Įvertinus moksliniuose šaltiniuose pateikiamas organizacijoje kylančių problemų dėl neoptimalaus personalo vertinimo priežastis, susistemos ir išskirtos pagrindinės jų priežastys.

✓ Išanalizuotas personalo vertinimo metodų ištyrimo lygis užsienio ir Lietuvos organizacijose.

Darbo praktinė reikšmė.

✓ Sukurta originali tyrimo anketa, skirta apklausti mažmeninių parduotuvių vadovus bei darbuotojus, siekiant išsiaiškinti jų nuomones apie praktikuojamus personalo vertinimo metodus.

✓ Pateikta teorinė ir praktinė vadovų bei darbuotojų nuomonė apie personalo vertinimo metodų efektyvumą analizė. Darbe pateikti apibendrinimai sudaro prielaidas mažmeninių prekybos įmonių žmogiškųjų išteklių srities tobulinimui, kreipiant dėmesį į personalo vertinimo funkcijos optimalų realizavimą.

✓ Atliktas tyrimas aktualus šiuolaikinei vadybinei mažmeninių prekybos įmonių praktikai, surinktą informaciją ir gautus duomenis galima taikyti organizacijos veikloje.

✓ Remiantis šiuo darbu, akademinės profesijos atstovai galės išplėsti savo dėstomų dalykų spektrą, atnaujinti dėstomus dalykus.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Atliekant tyrimą apsiribota tirti mažmenines parduotuves, kuriose dirba daugiau, nei 3 pardavėjai – konsultantai, darant prielaidą, kad „tik parduotuvėse, kuriose esama daugiau kaip 3 darbuotojai yra vykdoma aktyvi personalo vertinimo politika, per ją – personalo vertinimo funkcija“.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 70 puslapiuose, įskaitant 38 lenteles, 12 paveikslų. Taip pat pateikiami 4 priedai. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 68 šaltiniai.

1. PERSONALO VERTINIMO METODŲ EFEKTYVUMAS TEORINIŲ ASPEKTU

Šioje dalyje nagrinėjamos personalo vertinimo sampratos, jų tikslai. Aprašomas objektas, procesas, klasifikacija, su personalo vertinimu susijusios problemos. Taip pat pateikiamas efektyvaus personalo vertinimo panaudojimo apibrėžimas.

1.1. Personalo vertinimo reikšmė įmonių valdyme

Personalo profesinės veiklos vertinimas, tai vienas iš daugelio organizacijos veiklos procedūrų, kurios turėtų dirbti vienam tikslui – organizacijos pasirinktai veiklos strategijai, misijai, vizijai. Ši procedūra yra susijusi su vienu iš brangiausių ekonominiu ištekliu – žmogiškuoju ištekliu arba darbo kapitalu. Siekiant optimaliausiai išnaudoti darbo jėgos potencialą, organizacijos praktikuoja įvairius vadybinius sprendimus – lojalumo organizacijai, motyvacijos, taipogi ir personalo vertinimo sistemas.

Visų pirma dėmesį personalo vertinimo funkcijai apsprendžia įmonėje esama personalo politika. Kokia ji, galima apibrėžti pagrindiniais principais, pavaizduotais sekančioje lentelėje:

1 lentelė

Personalo politikos pagrindiniai principai

| Nr. | Autorius | Principai |
|-----|---|--|
| 1. | Stankevičienė A.. | Įmonės ir darbuotojo interesų suderinamumas (darbuotojams keliami reikalavimai pagrįsti įmonės įsipareigojimais) |
| 2. | Alonderienė, R., Bakanauskienė, I. | Bendradarbiavimas (vertinamas ne individualus, o komandinis darbas) |
| 3. | http://www.icf.by/ | Kvalifikacija (kiekvienas darbuotojas darbui maksimaliai panaudoja savo potencialą) |
| 4. | Kavaliauskaitė, E. | Atsakomybė (darbuotojas jaučia atsakomybę tiek už savo, tiek už kolektyvo darbą) |
| 5. | Valionienė, A. | Optimalios darbo sąlygos (ne tik saugus, bet ir patrauklus darbas) |
| 6. | Pollit, C. | Humanizmas (personalas – didžiausia vertybė) |
| 7. | Mckenna, E., Beech, N | Ekonomiškumas (kiekviena priemonė, inovacija įvertinama pagal naudingumą – šiuolaikinio ir perspektyvinio – kriterijų) |

Šaltinis: sudaryta autorės

Personalo profesinės veiklos vertinimas - tai procesas, kuris apima įvairių priemonių rengimą įmonėje, norint apsvarstyti ir įvertinti ankstesnę darbuotojų profesinę veiklą bei numatyti ateities planus ir galimybes. Šiuolaikinės karjeros esminis požymis yra siekimas suderinti darbuotojo, organizacijos bei jose dirbančiųjų interesus.(Čiutienė, Sakalas, Neverauskas. 2006, p.106)

Vertinimas – nuolatinio proceso dalis, tad, to, ką pavyko pasiekti, apžvelgimas, nepasiektų tikslų aptarimas, įvertinimas, kiek darbuotojo veikla atitiko sukurtus standartus ar kompetencijas,

leidžia mokytis iš savo patirties ir nustatyti pagrįstus ateinančio periodo tikslus, konkrečiau pamatuoti užduotis bei priemones, reikalingas tikslams pasiekti ir žmogaus bei jo tobulinimo kryptį tiksliau numatyti. (R. Navardauskienė, 2007)

Rinkos ekonomikos sąlygomis išlaidos darbo užmokesčiui neatskiriamai susijusios su darbo rezultatų įvertinimu, nes darbdaviai vertina darbuotojus kaip ypatingą produkcijos gamybos ar paslaugų teikimo išteklių rūšį, kurią minimizavus, yra didinamas įmonės veiklos efektyvumas. Be to, ir žmogaus kapitalas, didėjant technologijų ir kapitalo mobilumui bei konkurencingumui, darosi vis svarbesnis. Darbuotojai tampa svarbiausiu ir vertingiausiu įmonės turtu. (Mackevičius, Subačienė, 2006, p. 34)

Personalo vertinimas neturi vieningo apibūdinimo. Turime skirti vertinimo ir įvertinimo sąvokas. Vertinimu vadinamas duomenų rinkimo, jų analizės, interpretacijos ir apibendrinimo procesas, būtinas suformuluoti ir daryti pagrįstus sprendimus - įvertinimus.

Skirtingi autoriai personalo vertinimą apibūdina savaip, tačiau, apibendrinus mokslinę literatūrą gauname tokią sampratų lentelę:

2 lentelė

Personalo vertinimo sampratos

| Autorius | Samprata |
|---|---|
| R.Čiutienė, A.Sakalas, B. Neverauskas. | Procesas, kuris apima įvairių priemonių rengimą įmonėje, norint apsvaistyti ir įvertinti ankstesnę darbuotojų profesinę veiklą bei numatyti ateities planus ir galimybes. Šiuolaikinės karjeros esminis požymis yra siekimas suderinti darbuotojo, organizacijos bei jose dirbančiųjų interesus. |
| Alonderienė, R.; Bakanauskienė, I. | Veikla, kurios dėka organizacijose įvertinamas darbuotojų darbas (darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos rezultatai), jų atitikimas užimamoms ar būsimoms pareigoms. |
| Sakalas, A. | Personalo vertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Tai matyti iš sąvokų, vartojamų darbuotojams vertinti, įvairovės. Personalo, darbuotojų darbingumo, asmenybės, elgsenos, panaudojimo, suderinamumo, potencialo, gabumų įvertinimas – sąvokos, vartojamos įvertinti ar tam tikriems vertinimo aspektams apibūdinti. |
| Jucevičienė, P. | Organizacijai vertinimo funkcija yra viena iš sistemos politikų ir procedūrų, ir yra svarbi dažniausiai kaip psichologinis veiksnys, nes personalo darbo proceso, veiklos būdo pasirinkimo, darbo pasiekimų vertinimas įtakoja darbuotojų savijautą. |

Šaltinis: sudaryta autorės

Darbo vertinimas suteikia visokeriopos naudos tiek darbuotojui ir vadovui, tiek ir pačiai organizacijai. Organizacijos rūpestis darbuotojų fiziniu ir psichologiniu gerbūviu, pagarba žmogiškajam orumui darbo vietoje atveria galimybes individų kritiniam mąstymui, kūrybiškumui, novatoriškumui ir taip prisideda prie organizacijos žmogiškųjų išteklių didinimo.(Dutton, J.E.; Heaphy, E.D., 2003, p.263). Tuomet darbuotojai atsilygina lojalumu, įsipareigojimu organizacijai,

optimaliomis pastangomis panaudoti turimą kvalifikaciją, įgūdžius ir kompetenciją. (Thomson R., Mabey G., 2003, p. 203)

Apibendrinant mokslinę literatūrą apie personalo vertinimą, galima išskirti šiuos personalo vertinimo tikslus ir uždavinius:

1. **Tapti pagalbine priemone įmonei įgyvendinant strateginius tikslus, viziją, misiją.** „Personalo veiklos vertinimo rezultatai atspindi įmonės veiklos strategiją, ir atvirkščiai – veiklos strategijos nubrėžti tikslai turėtų įtakoti vertinimo funkcijai keliamus tikslus“. (Sparrow, Hiltrop, 1994)

2. **Darbo rezultatų maksimizavimas:** vertinimas padeda užtikrinti organizacijos tikslų pasiekimą, iškeliant su organizacijos (padalinio) tikslais susietus individualius tikslus darbuotojams. Tiksliai įvardinti vertinimo procese išryškėję personalo pasiekimai ir rezultatai turėtų padėti pagerinti darbo atlikimą ateityje. „Efektyviai dirbančios organizacijos savo darbuotojams skiria tuos darbus, kuriuos jie išmano ir gali geriausiai juos atlikti. Jos paskirsto žmones pagal jų stipriąsias savybes“. (Čiutienė, Šarkiūnaitė, 2004, p.3)

Nustatyta, kad kuo geriau įmonėse yra pritaikomi darbuotojų profesiniai gebėjimai darbe, tuo didesnis jų darbo našumas. (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 81)

3. **Vadovavimo proceso gerinimas:** užtikrinant grįžtamąjį ryšį tarp vadovo ir darbuotojo, aptariant darbuotojui iškeltų tikslų pasiekimą, įvertinant jo veiklą pagal sutartus standartus ar kompetencijas, ir taip pat motyvuojant darbuotoją tobulinti savo veiklą, prisiimti atsakomybę, vadovavimas pagerėja. (R. Navardauskienė 2007).

4. **Garantuoti įmonės verslo strategijos tikslų optimizavimą:** vertinimas padeda numatyti svarbiausias darbo užduotis ir suplanuoti darbuotojų veiklą taip, kad didėtų tikimybė, jog iškelti tikslai bus pasiekti. Darbuotojai vertinami už tai, kad pasiekia nustatytus įmonės ir/ar padalinio tikslus, tačiau „vadovai arba jų įgaliojimo asmenys kartu su darbuotojais privalo sudaryti individualius darbo planus. Juose turėtų būti nurodomi konkretūs darbų pavadinimai, tikslus atlikimo laikas ir techniniai reikmenys“. (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 82). Numačius planus, darbuotojams turi būti suteikiamos galimybės jų siekti. Visos reikiamos priemonės siekiant tikslo turi būti darbuotojo dispozicijoje. Vadovas neturi nurodinėti, kokiomis priemonėmis siekti tikslų. Taip sudaromos sąlygos reikštis darbuotojo kūrybingumui. (Dževeckytė, Ranonytė, 2007, p.87).

5. **Potencialo nustatymas:** vertinimo metu išaiškėja geros ir blogos darbuotojų savybės, todėl organizacija gali pareigoms užimti rinktis tinkamiausius kandidatus ir, atsižvelgiant į darbo vietų reikalavimus ir darbuotojų savybes, kryptingai organizuoti darbuotojų pavadavimus, perkėlimus ir atleidimus. „Šiandien neabejojama teiginiu, kad įmonės darbuotojų interesų derinimas yra labai svarbi darbinės veiklos efektyvumo, o kartu ir įmonės sėkmės prielaida. Karjeros planavimas organizacijoje leidžia suderinti organizacinius ir individualius veiksmus,

patenkinti darbuotojo interesus ir reikiamu organizacijai aprūpinti personalu. Darbuotojas, žinodamas savo perspektyvas organizacijoje, galės efektyviau dirbti, t.y. atskleisti savo sugebėjimus ir patirtį siekiant organizacijos tikslų“.(Čiutienė, Sakalas, Neverauskas. 2006. p.105)

6. **Mokėjimo pagal darbo rezultatus ar savybes organizavimas:** viena iš pagrindinių vertinimo funkcijų – nustatyti darbuotojui atlygį už atliktą darbą. Darbo apmokėjimo organizavimas yra sudėtingas daugiaplanis uždavinys, nuo kurio išsprendimo neretai priklauso visos įmonės veiklos rezultatai. Įmonės kiekvienai darbo vertei nustatyti taiko darbo įvertinimo metodus. Vienaip nustatomas atlyginimas darbuotojui, kurio darbinis indėlis yra lengvai pamatuojamas materialiais vienetais (pagamintais produkcijos vienetais), kitaip darbuotojams, kurio darbo intensyvumas yra pastovus, ir įdėtas pastangas atspindi darbo laiko kiekis. Tačiau dažnai darbo neįmanoma įvertinti pagal konkrečiai apibrėžtą kiekybinį rodiklį. Darbo įvertinimas yra darbo realiatyviojo verčio apibūdinimo procesas, siekiant nustatyti, už kurį darbą mokėti daugiau, už kurį – mažiau. (Žaptorius, 2005m., p.61) Jei organizacija nori paskirstyti atlygį teisingai ir nešališkai, būtina vertinti žmonių veiklą pagal tą patį metodą.

7. **Personalo ugdymo sistemos tobulinimas:** organizuojama kryptinga darbuotojų atranka ir jų tobulinimo (mokymo ir kvalifikacijos kėlimo) sistema. Stebint darbuotojų veiklą, paprasčiau laiku suteikti konsultaciją, pagalbą ar grįžtamąjį ryšį. Vertinimas sudaro sąlygas nustatyti darbuotojų trumpalaikius ir vidutinės trukmės mokymo poreikius ir parengti planą, kaip juos patenkinti. „Spartus paslaugų sektoriaus modernizavimas ir paslaugų teikimo aplinkos kitimas rodo, kad paslaugų įmonės darbuotojai turi nepaliaujamai tobulinti savo įgūdžius ir kompetencijas“ (Banytė; Žadeikaitė; Kuvykaitė, 2006, p.60)

8. **Bendradarbiavimo intensyvumo didinimas:** vertinant taikomi pokalbiai, aptariami bendradarbiavimo trūkumai, todėl vertinimas yra kartu ir mokymasis. Bendravimo įgūdžiai nuolat turi būti tobulinami. Juk „aktyvios konkurencijos sąlygomis, siekiant per žmogiškųjų išteklių valdymą įgyti konkurencinį pranašumą, bendravimo kompetencija tampa svarbiausia ir pirmine“.(Banytė; Žadeikaitė; Kuvykaitė, 2006, p.61). Santykiai ir bendradarbiavimas tarp kolegų, vadovo ir darbuotojo yra itin svarbūs. Geri asmeniniai santykiai, komunikacinio proceso aiškumas, grįžtamasis ryšys glaudžiai siejasi su pasitenkinimu darbu. Be to, kolegų pagalba yra itin svarbi efektyviai veiklai. (Buivytė, 2006, p. 46).

9. **Darbuotojų kūrybingumui skatinti:** Paskatomis derėtų atlyginti darbuotojams už pasiūlymus tobulinti organizacijos veiklą, konkrečius gaminius ar paslaugas. Paskatos atveria bendravimo galimybes ir leidžia darbuotojams būti aktyviais partneriais, užuot likus abejingais asmenimis. Paskatų programa yra veiksminga, jei darbuotojams leidžiama suprasti, jog tai, ką jie daro, yra vertinama (Deborah, 2005, p.166).

10. **Darbo kontrolės mažinimas.** Darbuotojai, jaučiantys, kad jų darbo atlygio didėjimo intensyvumo skirtumas, lyginant su vadovybės gaunamu atlygiu, tolygėja, reikšmingai padidino darbo našumą, nes darbuotojai jautė teisingą atlyginimo kitimo įvertinimą. (Gospel, Pendelton, 2005)

11. **Personalo motyvavimas:** darbuotojų motyvacija didėja, nes vertinimo rezultatai:

- duoda darbuotojams grįžtamojo ryšio informaciją (darbuotojui aišku, ką jis turi padaryti, kad kiltų jo profesinis lygis, karjera);
- padeda teisingai paskirstyti atlygį;
- leidžia naujai suformuluoti tikslus, padedančius gerinti ankstesnį darbo atlikimą.

Vertinimo funkcijos rezultatas – įvertinimas, pagyrimas už pasiektus rezultatus – vienas iš svarbių darbuotojų motyvaciją didinančių veiksnių, skatinantis imtis daugiau iniciatyvos, didesnės atsakomybės ir didinantis pasitenkinimą darbu.

Norėdami išvengti didelės darbuotojų kaitos ir demotyvacijos, įmonių vadovai privalo naudoti ne atskiras motyvavimo priemones, o tobulesnius, racionalius ir logiškai orientuotus motyvavimo priemonių kompleksus. (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 78) Patirtis rodo, kad užuot ėmęsi aktyvinančių skatinimo priemonių, daugelis vadovų mieliau taisy savo darbuotojų klaidas ir už jas baudžia, įspėdami, peikdami ar net atleisdami iš darbo. Taikant bausmes galima tik trumpam pagerinti padėtį, neįmanoma užtikrinti nuolatinio veiklos tobulėjimo, aišku, negalima teigti, kad derėtų visiškai atsisakyti bausmių. Juk iš tikrųjų kartais vadovui nebelieka nieko kito, kaip tik barti, bausti ar atleisti darbuotoją. Tačiau prieš imantis šių priemonių siūloma bandyti pasitelkti pripažinti, pagyrimus, deramą materialinį atlygį ir šitaip „išprovokuoti“ pageidaujama darbuotojo elgesį, t. y. jį motyvuoti (Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.13).

12. **Formaliai užregistruoti nepatenkinamus darbo rezultatus.** Vertinimo procese nustatomi darbo nusižengimai, neigiami, nepatenkinami darbo rezultatai. Tai verčia ir pačią organizaciją ieškoti priežasčių, kas blogai jos procesuose, praktikose, kad žmonės nepatenkinamai dirba. Beje šie duomenys gali būti panaudojami kaip įrodymai drausminant ar atleidžiant.

Praktikoje, nustatant vertinimo funkcijai iškeltus tikslus, susiduriama ir su sunkumais. Tikslai dažnai yra per daug ambicingi arba per maži. Pasekmė tokių tikslų - gali būti sugluminti patys darbuotojai arba darbas atliekamas „pro pirštus“.

Kalbant apie tikslų formulavimo *proceso* tyrimą, galima padaryti štai tokias pagrindines išvadas:

1. Dideli tikslai leidžia pasiekti geresnių rezultatų nei maži tikslai.
2. Konkretūs tikslai, o ne bendri raginimai gerai dirbti, padeda pasiekti didesnių laimėjimų.
3. Grįžtamojo ryšio informacija apie darbo atlikimo rezultatus ir laimėjimus yra labai svarbi.

4. Asmeninis žmogaus įsipareigojimas taip pat yra svarbus veiksnys.

Todėl keliant darbo tikslus reikia vadovautis rekomenduojamu „Smart“ principu:

| |
|-----------------------------------|
| S specific – konkretus |
| M measurable – išmatuojamas |
| A agreed – sutartas |
| R realistic – realus, pasiekiamas |
| T time-bound - laike |

Šaltinis: Williams, R. S.

1 pav. „Smart“ principas pagal Williams, R.S

Tačiau „SMART“ principų tikslų nustatymas gali būti problematiškas, jei jie nėra nuolat peržiūrimi ir atnaujinami. (Williams, 2002, p.31)

Vertinimo tikslų nustatymas – pirmasis žingsnis personalo vertinimo procese. Nuo sėkmingo jų nustatymo priklauso tolimesnė vertinimo eiga, metodų pasirinkimas, vertinimo rezultatų panaudojimas. Kai vertinimo tikslai yra nustatyti, reikia tiksliai apibrėžti, kas konkrečiai bus vertinami, t.y. kokie darbuotojai, ir kokiame kontekste. Darbuotojai patys savaime yra asmenybės, tačiau juos vertinant įmonės kontekste, jie tampa organizacijos nariais.

Kaip teigia R. Alonderienė ir I. Baranauskienė, nagrinėjančios darbuotojų vertinimą komandose, „darbuotoją galima vertinti kaip individą - funkcinį darbuotoją ir komandos narį. Taip pat vertinti galima ne pavienius darbuotojus, o visą komandą. Šiuolaikinėse organizacijose populiarėja komandų atsiradimas, todėl organizacijų vadovai susiduria su nauja praktine problema – objektyviu darbuotojų vertinimu komandose“.

Savo vertės suvokimas yra ypač svarbus, kuomet darbuotojai dirba komandos principu. Kai vertinimas nėra apibrėžtas, t.y. - kai darbuotojai mano, kad jų darbo pastangos nėra vertinamos, kai nėra vertinimo rezultatų grįžtamojo ryšio – darbo efektyvumas krenta.

J. Katzenbach ir D. Smith (2000) nurodo, jog siekiant komandinio darbo efektyvumo, reikalingos pagrindinės darbo sąlygos (iš keturių išdėstytų, net dvi yra susijusios su vertinimo funkcija):

- Optimalus darbinis klimatas;
- Kvalifikacija ir aiškus atliekamų vaidmenų suvokimas;
- Ypatinga užduotis;
- Komandos apdovanojimas.

Jei vieni darbuotojai jaučia, kad kiti darbo grupės ar komandos nariai simuliuoja – teisingumą bando atstatyti mažindami savo pastangas. Tokiu būdu, užkertamas kelias siekti optimalumo komandos veiklos rezultatų srityje. Darbo pastangų sumažėjimas dėl netinkamo (ar nesamo) vertinimo tiesiogiai įtakoja organizacijos veiklos kokybę ir kiekybę, todėl krenta organizacijos konkurencingumas rinkoje. P. R. Stephen (2003, p. 138) teigia, kad vienas iš sėkmingos komandos egzistavimo garantų yra aplinkos kontekstas, kurio pagrindiniai elementai: adekvatūs išteklių, vadovavimas, darbo įvertinimas ir atlygis. Dėl šios priežasties veiklos subjektai turėtų skirti didesnę dėmesį personalo vertinimo funkcijos atlikimui.

S. Scott ir W. Einstein (2001) pagal narių sudėtį ir užduoties pobūdį komandas suskirsto į 3 tipus: darbo ir paslaugų, projektų bei tinklines komandas. Lentelėje žemiau išskiriama komandos tipai ir atitinkamai, kas jose vertinama.

3 lentelė

| Komandų tipai | | | |
|----------------------|---|---|---|
| Komandos | Darbo ir paslaugų | Projektų | Tinklinės |
| Aprašymas | Vykdančios rutiniškas gamybos ar paslaugų užduotis; Egzistuoja ilgą laiką; Pastovi narystė; Standartinės užduotys; Kiekvienu vertinimo laikotarpiu atliekama keletas užduočių | Suburti konkrečioms tikslams ir išyra, kai užduotis yra atlikta; Užduotis būna nestandartinė, todėl mažiau rutiniška. | Virtualios, jas sudaro geografiškai nutolę nariai, bendradarbiaujantys telekomunikacijų ir informacinių technologijų dėka; Dažniausi suburiamos vienai užduočiai atlikti, kuri daugiau tikriausiai niekada nebus kartojamos; Narystės sudėtis yra dinamiška |
| Kas vertinama | Individualaus nario elgesys ir kompetencija; Komandos lygmenyje - rezultatas | Rezultatas įvertinamas tik priimant sprendimus dėl kompensavimo; nariai tuo metu yra ir jos nariai, ir funkciniai darbuotojai; todėl vertinamas jų indėlis į komandos sėkmę ir nekomandinis darbas. | Niekad nesusitinkantys nariai, todėl komandos kaip vieneto vertinimas neįmanomas; vertinant individą labiau akcentuojamas darbuotojo potencialas inicijuoti, dalyvauti ir improvizuoti, o ne praėjusių veiklos rezultatai. |

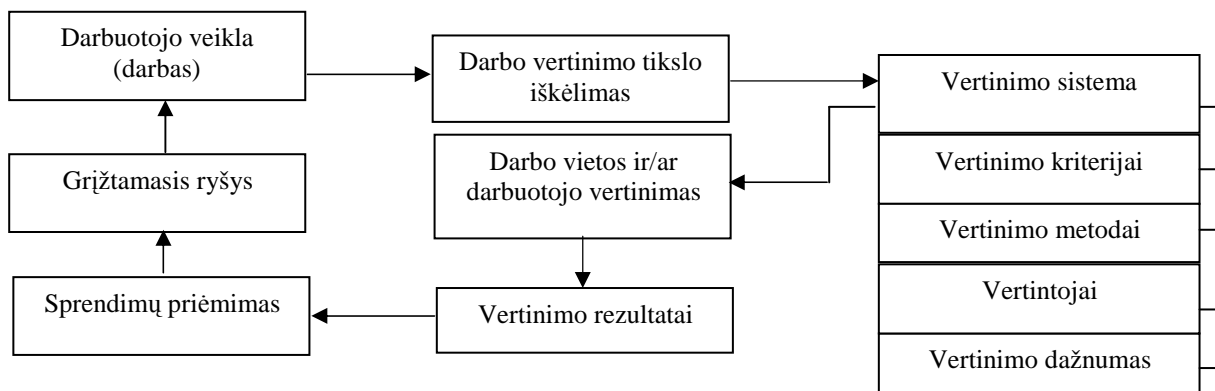
Šaltinis: sudaryta autorės pagal R. Adamoniene, I. Bakanauskiene

„Komandos“ apibrėžimai paprastai pateikia nemažai sąlygų, kurios turi būti patenkintos, kad grupę žmonių būtų galima pavadinti komanda. Pirma, grupės nariai privalo turėti *bendrus darbo tikslus*. Jie *sąveikauja vienas su kitu*, kad įgyvendintų šiuos bendrus tikslus. Komandos nariai taip pat turi *aiškiai apibrėžtus ir vienas nuo kito priklausomus vaidmenis*, jie turi *organizacinę komandos identitetą* su apibrėžta organizacine funkcija. (Chmiel, 2000, p.315)

Nustatant vertinimo objektą būtina teisingai jį apibrėžti tam, kad nenukentėtų atskiros asmenybės charakteristika, ir atvirkščiai – kad komandos, organizacijos tikslai nenublėstų prieš darbuotojų individualizmą. Vertinant komandą reikia matyti atskirą komandos nario darbą, jo bendradarbiavimą su kolegomis, ir - kaip bendri darbo rezultatai atsispindi galutiniame komandos tikslų siekimo rezultate.

Nustačius personalo vertinimo tikslus, apibrėžus vertinimo objektą galima pereiti prie vertinimo proceso. Tai gali būti labai elementarus vertinimo instrumentų pritaikymas, arba pasitelkus šiuolaikines vertinimo teorijas – tendencingai susistemintas vertinimo procesas.

Personalo vertinimas yra procesas, turintis savo veiksmų eigą ir lydimas specifinių problemų. Bendru atveju darbo vertinimas vyksta pagal tą pačią schemą, kuri parodyta paveiksle.



Šaltinis: http://ev.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2004/Pletra/Dubatauskiene_Diana.htm

2 pav. Darbo vertinimo turinio schema

Atliekant darbuotojų vertinimą galimi tokie atvejai :

✓ *Iš viršaus į apačią (tiesioginio vadovo vertinimas)* – tai būdas, kai darbuotoją vertina jo tiesioginis vadovas, kuris geriausiai žino darbuotoją, yra atsakingas už darbuotoją ir turi įtakos darbuotojo tobulėjimui (Langdon, Osborne, 2001, p. 8);

✓ *Kolegų vertinimas* – šiuo būdu, darbuotojai vertina savo lygio kolegas, kadangi tos pačios srities darbuotojas turėdamas tos srities žinias ir įgūdžius gali patikimai įvertinti. Kolegų vertinimas daugiau naudojamas srityse, kuriose reikalingos specifinės žinios, tokiose srityse kaip teisė ar technika. Tarpusavyje vertindami vieni kitų profesines žinias darbuotojai gali pasimokyti iš kitų patirties (Langdon, Osborne, 2001, p. 8). Šis vertinimo būdas vis populiarėja, nes organizacijos vis dažniau sukuria savivaldos komandą (Dessler, 2001, p.187). Šis metodas veikia teigiamai, kai organizacijos kultūros blokas yra komandinis darbas, bendradarbiavimas. Tačiau organizacijose, kuriose nėra tarpusavio pasitikėjimo kolegų vertinimas gali nuvertinti jų bendradarbius. (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 2003 p. 457);

✓ *Vertinimo komitetas* – šiuos komitetus sudaro tiesioginis darbuotojo vadovas ir dar trys ar keturi kiti vadovai. Žmonių grupės vertinimo rezultatai būna patikimesni, sąžiningesni ir pagrįstesni už tuos, kai vertina vienas tiesioginis vadovas (Dessler, 2001, p.187);

✓ *Įsivertinimas* – tai būdas, kuriuo darbuotojas yra įtraukiamas į vertinimo procesą. Žmonės linkę save vertinti griežtai, dėl šios priežasties vertinimas gali būti sėkmingesnis. Vadovai yra linkę būti švelnesni ir daugiau susitelkia ties teigiamais darbuotojo pasiekimais. Savęs

vertinimo klausimai turi užtikrinti, kad darbuotojas turėtų galimybę efektyviai išanalizuoti ir įvertinti savo veiklą. Vertinimo klausimai turi sudaryti galimybę pasiruošti pačiam vertinimui ir atskleisti tobulintinas vietas. Reikia vengti gluminančių klausimų, kurie iš anksto patvirtina išankstinę nuomonę apie darbuotoją (Langdon, Osborne, 2001, p. 9). Savęs vertinimo metodas daugiau naudojamas kaip darbuotojo tobulėjimo įrankis, nei įrankis suteikiantis informacijos įmonės administravimo sprendimų priėmimui. Šis metodas taip pat gali atskleisti vadovui svarbius veiksnius, kurių vadovas nepastebėjo ar net nežinojo. (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 2003 p. 457);

✓ *Pavaldinių vertinimas* – kai kuriose firmose pavaldiniams leidžiama įvertinti savo tiesioginius vadovus. Šis procesas dar vadinamas nukreiptu į viršų grįžtamoju ryšiu. Toks grįžtamas ryšys gali padėti aukščiausiems vadovams sužinoti apie žemesnio rango vadovų vadovavimo stilių, pastebėti bendravimo su žmonėmis problemas, ir jei reikia taisyti vadovų darbo stilių (Dessler, 2001, p.187). Norint, kad vertinimas atliktas šiuo būdu būtų patikimas, reikia kad būtų labai didelis pasitikėjimas tarp vadovo ir jį vertinančio darbuotojo. Kaip ir savęs vertinimo ir kolegų vertinimo būdai, taip ir pavaldinių vertinimas yra naudingas tobulinimuisi, bet praktiškai yra mažai naudojamas. (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 2003 p. 458);

✓ Klientų vertinimas - tai kitas vertinimo šaltinis, kai informacija ateina iš klientų. Toks vertinimas yra populiarus paslaugas teikiančiose įmonėse, kuriose klientas yra įtrauktas į procesą. Kliento įvertinimą galima gauti apklausiant jį telefonu ar oficialios apklausos metu. (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 2003 p. 460). Esama specialių agentūrų siūlančių „slapto pirkėjo“ paslaugą. Slaptas pirkėjas - tai aptarnavimo kokybės tyrimas, atliekamas profesionalių tyrėjų, kurie imituoja pirkimą - paslaugų įsigijimą, pagal iš anksto susitartą scenarijų. Slaptas pirkėjas gali būti taikomas kompanijose, kurioms svarbu turėti gerą aptarnavimą, motyvuoti savo darbuotojus dirbti puikiai ir be klaidų. Šio tyrimo esmė – nauda paslaugų įmonei, siekiant šių tikslų:

- ✓ pasiekti, kad įmonės klientai jaustųsi gerai ;
- ✓ išsaugoti esamą klientą ir paversti jį lojaliu klientu, o tuo pačiu ir pritraukti naujų klientų;
- ✓ sustiprinti įvaizdį per teigiamus atsiliepimus ir rekomendacijas;
- ✓ sustiprinti įmonės darbuotojų motyvaciją nuolat gerai aptarnauti klientus;
- ✓ suformuoti įmonės klientų aptarnavimo standartą;
- ✓ įvertinti įmonės situaciją konkurencinėje aplinkoje;
- ✓ nuolat matuoti klientų aptarnavimo pokyčius.

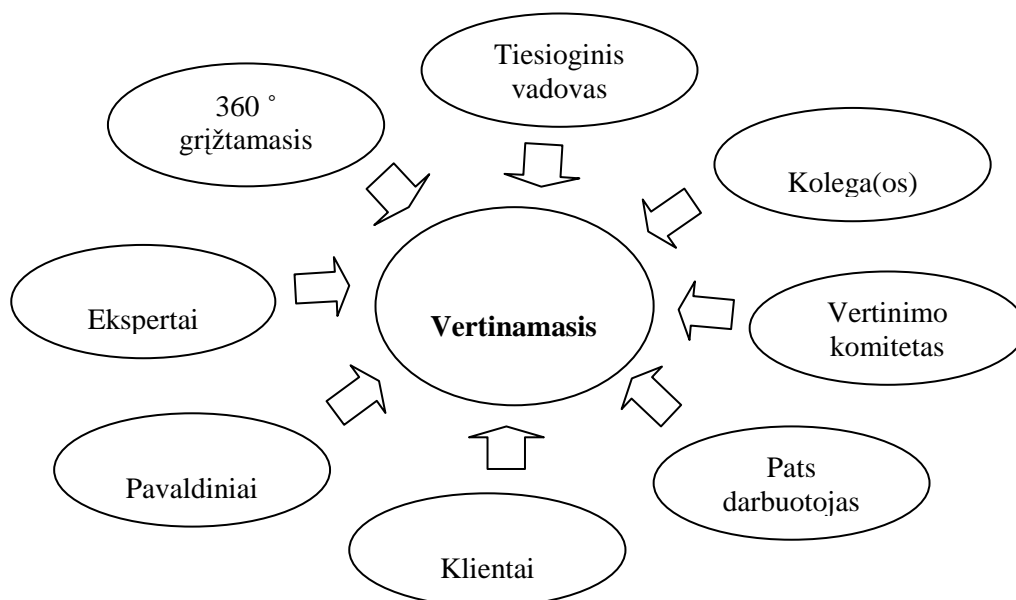
Ši paslauga dažniausiai atliekama laikantis tokių veiksmų sekos (paveikslas Nr.4).

Tyrimo užsakymas ➡ Tikslų nustatymas ➡ Aktyvus firmos monitoringas ➡ Statistinis klientų aptarnavimo proceso įvertis ➡ Slaptų pirkėjų atranka pagal jų preferencijas ➡ Tyrimas ➡ Rezultatai ➡ Problemų sprendimas ir mokymai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis <http://www.ake.lt/slaptu-pirkejo-tyrimas.htm>

3 pav. „Slapto pirkėjo“ paslaugos procedūra

Daugelyje organizacijų dažniausiai darbuotojo darbą vertina jo tiesioginis vadovas, tačiau apibendrinus išdėstytus vertintojus galima suos susisteminti, ir gauti tokį paveikslą (paveikslas nr. 3).



Šaltinis: sudaryta autorės

4 pav. Galimi personalo vertintojai

✓ *360 laipsnių grįžtamasis ryšys* – šis ryšys reiškia, kad žmogų vertina jo pavaldiniai, kolegos, viršininkai ir – kartais – klientai, taip pat ir jis pats save įvertina. Daugelis vadovų, gaudami šio pobūdžio grįžtamojo ryšio informaciją, laiko ją grėsminga, tačiau JAV vadovai šią informaciją daugiausiai vertina teigiamai. Vis dėlto iki šiol nėra pakankamai mokslinių tyrimų duomenų, kad šios sistemos efektyviai keičia grįžtamojo ryšio gavėjo elgseną (Chmiel, 2000, p. 142).

Vertinant laikomasi tokio eiliškumo:

1. Sukonkretinami darbuotojų vertinimui svarbūs kriterijai:

- „įėjimų" kriterijai - apima darbuotojo asmenines savybes ir veiklas - elgesį, kompetenciją, žinias;

- „išėjimų" kriterijai - susiję su darbinės veiklos rezultatais.

Vertinimo sistemos kūrimo metu turi būti parengiamas kriterijų, pagal kuriuos bus vertinama, sąrašas bei matavimo skalė. Bet kuri vadybos mokykla ar koncepcija pasiūlys skirtingą vertinimo kriterijų sąrašą (Bakanauskienė, 1996, p. 31) :

- *klasikinė mokykla* orientuosis daugiausia į atliekamo darbo turinio, atlikimo terminų, paklusnumo įvertinimo kriterijus;

- *elgesio mokykla* orientuosis į asmenybės, pasitenkinimo darbu ir kitų elgesio elementų įvertinimo kriterijus.

- *šiuolaikinės koncepcijos* (papildomai prie aukščiau minėtų dalykų) siūlo įtraukti kriterijus apie darbuotojo požiūrį į organizacijos kultūrą, kokybę, mokymąsi, į organizacijoje vykdomus pokyčius, sugebėjimą strategiškai mąstyti ir pan.

Paprastai vertinimo kriterijų sąrašas parengiamas pagal pareigines instrukcijas, darbų atlikimo standartus ar ekspertų apklausą (Adamonienė, 2002, p. 42).

Sudarant kriterijų sąrašą reikėtų laikytis tokiu reikalavimų (Bakanauskienė, 2002, p. 87):

- Kriterijų sąrašo ilgis turėtų būti optimalus;
- Jis turi atspindėti darbo atlikimo standartus;
- Jis turi būti praktiškas, paprastas ir visiems vienodai suprantamas;
- Jis turi būti orientuotas į darbo rezultatus t.y. leisti įvertinti pagrindinius darbo momentus, kurie labiausiai veikia darbo rezultatus.

Priimtinesnis atrodo vertinimo kriterijų sąrašas, orientuotas į darbuotojo kompetenciją, įgūdžius, elgesį ir jo rezultatus. Elgesio, kompetencijos, žinių įvertinimas yra sudėtingesnis, todėl neretai teigiama, kad negali būti objektyvus, nes nėra aišku, kiek žinios ar kompetencija bus panaudotos, kiek jos įtakoja galutinį rezultatą. Pasiektų tikslų vertinimo kriterijai taip pat nėra efektyvūs, kai akcentuojame laiku pasiektus tikslus, bet ne rezultato kokybę. Vis dėlto dabar labiausiai linkstama vertinti rezultatus, nes vis dažniau darbo nestebi ar negali stebėti vadovas (pvz., darbas namuose, lankstūs darbo grafikai). Be to, vertinti rezultatus kainuoja mažiau nei elgesį ar kompetenciją, lengviau įvertinti taip vadinamų sunkiai vertinamų sferų darbuotojus (pvz., grafinio dizaino, tyrimų ir vystymo). Bet, visai atsisakyti elgesio vertinimo netikslinga. Mat siekiant rezultatų galimas neteisėtas ir nepriimtinas elgesys. (Dessler, 2001, p. 25)

2. **Įvertinamas kriterijų reikšmingumas.** Atrinktieji kriterijai turi būti įvertinti pagal jų reikšmingumą. Su tuo susijęs vadinamasis vertinimas pagal našumą - rezultatus ar pagal elgseną. Pirmuoju atveju reikšmingesnis yra atsidavimas darbui, pareigingumas, tikslus nurodymų vykdymas, darbo rezultatai; antruoju - iniciatyva, darbo kokybė, sugebėjimas bendradarbiauti,

kūrybiškumas. Prioritetus labiausiai lemia įmonės kultūra, jos vadovybės požiūris, aplinka (žinoma, įtaką daro ir teorinės rekomendacijos, tačiau jos veiksmingos tik tada, kai atitinka tikrąją padėtį). (Sakalas, 2003, p. 113)

Kriterijų reikšmingumo įvertinimas padeda:

- atsisakyti nereikšmingų kriterijų (pabrėžtina, kad pats kriterijų skaičius dar negarantuoja vertinimo tikslumo, dažnai būna atvirkščiai).

- nustatyti kriterijų reikšmingumą. (Sakalas, 1998, p. 108)

Kriterijų reikšmingumui nustatyti paprastai pasitelkiami ekspertai - iš šalies (gretutinių sričių, mokslo įstaigų), nes tai sudaro galimybę nešališkai pažvelgti į problemą, keisti nusistovėjusią įmonės rutiną. Tačiau šiuolaikinėse įmonėse jau yra pakankamai šioje srityje kvalifikuotų darbuotojų, kurie sėkmingai savo žinias pritaiko personalo skyriaus veikloje. (Mckenna, Beech, 2008)

Nustatoma kriterijų vertinimo skalė. Šiame etape iškyla dvi problemos:

- Reikia pasirinkti geriausią vertinimo skalę (3,5,10,100 balų). Tradiciškai įprasčiausia 3 ir 5 balų sistema; kitos atkeliavo iš JAV, Prancūzijos. Kuo platesnis vertinimo diapazonas, tuo didesnę tikslumą galima pasiekti, bet tik tuo atveju, jei tiksliai logiškai apibūdinsime diapazonus. Kitaip rezultatai gali net pablogėti.

- Reikia tiksliai logiškai aprašyti diapazonus. Iš tikrųjų dažnai pakanka 3 ir 5 balų sistemos (vertinant 10 ir 100 balų sistema tik nustatomi papildomi niuansai). Antruoju atveju, balų skaičiaus padidinimas gali būti susietas su apibūdinimo tikslumo padidėjimu, o pirmuoju - vargu ar tai įmanoma. (Sakalas, 2003, p.114) Pagrindiniai reikalavimai matavimų skalei (rangams, pažymiams, teiginiams) yra : patikimumas, suprantamumas ir lengvas panaudojimas. (Bakanauskienė, 2002, p. 87).

Išstudijavus personalo vertinimo formas, buvo pastebėta, kad daugumoje galima rasti bent vieną vertinimą ranguojant. Paprastai vertinant ranguojami bendrieji veiklos rezultatai, tačiau taip pat dažnai ranguojami ir kiti su darbuotojo vertinimu susiję aspektai, tokie kaip darbuotojo kompetencijos, bei jo atliekamos funkcijos ir kita. Tačiau jau senai pripažinta, kad tradiciškai naudojant vertinimų skales, neįmanoma išvengti problemų. Dažniausiai pasitaikančios problemos yra šios:

- ✓ Centrinė tendencija (kiekvienas vertinamas vidutiniškai) (Chmiel, 2000, p. 129);
- ✓ „Aureolės“ efektas (vieno žmogaus savybės įvertinimas daro poveikį visų kitų jo bruožų įvertinimui, tad visi ranginiai įvertinimai tarpusavyje stipriai koreliuoja) (Chmiel, 2000, p. 129);
- ✓ Ir teigiamas nuokrypis (visi aukštai įvertinami – vien gulbės, žąsų nėra) (Chmiel, 2000, p. 129);

3. **Vertinamas personalas** (pasitelkiami savi ekspertai arba ekspertai iš šalies).

- Viena iš formų - **pasitelkti savus ekspertus**. Tai reikalauja palyginti nedaug sąnaudų. Šios formos teigiamas bruožas, kad ekspertai gerai pažįsta vertinamąjį darbuotoją. Tačiau tai gali būti ir trūkumas. Pažinimas labai dažnai paremtas subjektyvia nuomone, retai kontaktuojant, remiamasi atsitiktiniu išpūdžiu (pavyzdžiui, aukšto lygio vadovas pamatė darbuotoją vėluojantį į darbą, išgėrusį ir iš to susidarė nuomone), galų gale atsiranda asmeniniai išipareigojimai. Todėl saviems ekspertams reikia sukurti tam tikrą organizaciją, sukurti darbuotojų stebėjimo - bendradarbiavimo sistemą (priėmimo pokalbis, įvedimo pokalbis, nuolatinis darbo eigos stebėjimas, reguliarūs pokalbiai ir pan.). Tada būsimieji ekspertai gali vertinti objektyviai. Svarbu, kad vertinimas nebūtų grindžiamas subjektyviomis nuostatomis, kriterijais (principu „Man taip atrodo“). Kai vertina savi ekspertai, reikia remtis pažangiomis vertinimo metodikomis, testais, dalykiniais žaidimais, bandomaisiais darbais, kad atsiskleistų tos darbuotojų savybės, kurių galbūt tiesioginiame darbe nereikia. Labai svarbu išvengti formalizuoto vertinimo hiperbolizavimo, nes tada nepadėtų net ir tobuliausi metodai.

- **Ekspertų iš šalies pasitelkimas**. Kai taikomas šis metodas, galima pasikviesti pažangius vertinimo metodus išmanančius šios srities specialistus. Tačiau tai brangus metodas. Todėl jį galima rekomenduoti tik renkant aukšto lygio vadovus. (Sakalas, 2003, p. 114-115)

4. **Įvertinimo aptarimas**. Vertintojai nenori vertinamam darbuotojui išsakyti kritinių pastabų, nes baiminamasi gynybinės reakcijos, su kuria gali susidurti. Kad grįžtamojo ryšio informacija apie vertinimą būtų efektyvi, ji turi būti:

- Konkreti ir aiški;
- Pateikiama netrukus po aptariamo įvykio;
- Subalansuota darbo atlikimo privalumų ir trūkumų prasme;
- Pateikiama iš patikimo šaltinio (kas savo ruožtu atspindi, ar pakankamai dažnai ir kokybiškai šaltinis kontaktuoja su vertinamuoju ir ar šaltinis yra pakankamai patyręs);
- Jautriai pateikiama (to gali tekti mokyti vertintojus). (Chmiel, 2000, p. 137)

Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad personalo vertinimo proceso pasirinkimo galimybės yra plačios. Todėl sekančiame skyriuje apžvelgsime personalo vertinimo formas ir metodus.

1.2. Personalo vertinimo formos ir metodai

Personalo vertinimo praktika sąlygoja daugybės įvairių vertinimo metodų sukūrimą. Daugelio šių metodų tikslas – išsiaiškinti trūkumus personalo darbe, gerinti darbo efektyvumą ir kokybę. Priklausomai nuo siekiamų tikslų, kiekvienas vadovas gali pasirinkti, kokius vertinimo metodus naudos. Todėl reikšminga žinoti, kokių atveju, kokie metodai tinka. (Adamonienė, 2002, p. 43)

Vadybos vadovėlinėje literatūroje randami skirtingai, bet panašiai klasifikuojami personalo įvertinimo metodai. Apibendrinus įvairius vertinimo būdus, būtų galima suskirstyti į tris grupes:

4 lentelė

Vertinimo metodų klasifikacija pagal būdus

| | |
|---|---|
| <p>Pagal kriterijus</p> | <p>Aprašomieji (kokybiniai) - remiamasi laisvos charakteristikos formomis, - biografija, anketa, vadovo laisva forma arba pagal nustatytus klausimus parašyta charakteristika; sudėtingų pavedimų įvykdymo ekspertiniais vertinimais; grupine laisva forma vedama diskusija; darbuotojo lyginimu su geru darbuotoju - etalonu; darbuotojo faktiškų ir reikalingų tai pareigybei užimti savybių lyginimu, įrašant tik kokybinį įvertinimą (turi +, neturi -).</p> <p>Kombinuotoji (tarpiniai) - pagal pirmines aprašomąsias charakteristikas pateikiama ir kai kurių skaitmeninių vertinimų; Tai:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ suminių rodiklių būdas, kai ekspertas nustato, ar dažnai (nuolat, dažnai, kai kada, retai, niekada) išryškėja viena ar kita konkretaus darbuotojo savybė; ○ darbuotojų grupavimas, kai darbuotojai suskirstomi pagal nedaugelį kriterijų į "labai gerus", "gerus" ir "prastus"; ○ testavimas pagal gamybinių užduočių atlikimo lygį, leidžiantis spręsti apie darbuotojo potencines galimybes praktiškai spręsti tam tikras užduotis. <p>Kiekybiniai - padedančius įvertinti konkrečias darbuotojų savybes arba atliekamų darbų sudėtingumą. Dažniausiai konstatuojami darbuotojų arba jų atskirų savybių rangai, balų suma, koeficientai, dažnai nustatant nevienoda vertinamų savybių reikšmingumą galutiniam rezultatui.</p> |
| <p>Pagal vertinimo pobūdį</p> | <p>Individualiais personalo vertinimo metodais yra vertinama atskiro darbuotojo veikla, jo stipriosios ir silpnosios pusės. Prie šių metodų galima priskirti tokius, kaip vertinimo (pažymių) skalės, kontroliniai lapai aprašomasis vertinimas, iš anksto aprašytų elgesio variantų įvertinimas, priverstinis pasirinkimas, vertinimas pagal tikslus.</p> <p>Lyginant darbuotojus tarpusavyje nustatoma jų veiklos kokybė kitų darbuotojų atžvilgiu. Šiuo atveju naudojami rangavimo, priverstinio paskirstymo, prioritetų suteikimo metodai.</p> |
| <p>Pagal vertinimo metodų paskirtį</p> | <p>Orientuotais į praeitį metodais vertinamas jau atliktas darbas. Vienas pagrindinių šių metodų trūkumų yra tas, kad praityje atliktas darbas jau negali būti pataisytas. Tačiau įvertinus darbuotojų darbą galima išsiaiškinti padarytas klaidas ir nedaryti jų ateityje. Dažniausiai yra naudojami šie orientuoti į praeitį metodai: pažymių skalė, kontrolinis lapas, priverstinio pasirinkimo metodas, kritinių situacijų metodas, palyginamojo vertinimo metodas, iš anksto aprašytų elgesio variantų metodas, veiklos sferos apžvalgos metodas ir kt.</p> <p>Orientuoti į ateitį metodai koncentruojasi į ateities veiksmus, taip, įvertinamas darbuotojo potencialas bei numatomi tikslai ateičiai. Prie šių metodų priskiriami savęs vertinimo, vertinimo pagal tikslus, psichologinio vertinimo metodai.</p> |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Adamonienė R., Sakalas A., Šilingienė V., Baranauskienė I.

Trumpai apžvelkime, kokie mokslinėje literatūroje aprašyti personalo vertinimo metodai:

Grafinės vertinimo skalės metodas. Grafinėje vertinimo skalėje išvardijami kriterijai ir jų vertinimai. Tai grafinė vertinimų skalė, kurioje išvardyti kriterijai (pavyzdžiui, kokybė,

patikimumas) ir jų vertinimas (šiuo atveju nuo nepatenkinamo iki puikaus). Vadovas vertina savo pavaldinius, pažymėdamas tą vertinimą, kuris pagal pasirinktą kriterijų geriausiai apibūdina pavaldinį. Tuomet susumuojami rezultatai pagal visus kriterijus (Dessler, 2001, p.188-193).

Alternatyvaus rangavimo metodas. Metodas, kurio pagalba ranguojami darbuotojai, pagal tam tikrus, atrinktus kriterijus. Kadangi paprastai lengviau išskirti geriausius ir blogiausius darbuotojus, praverčia alternatyvaus rangavimo metodas. Taikant šį metodą naudojama kaip ir prieš tai aprašyta forma, kad būtų galima nustatyti, kuris darbuotojas pagal tam tikrą kriterijų yra geriausias ir kuris blogiausias. Tokiu būdu paeiliui pasirenkant geriausius ir blogiausius įvertinami visi darbuotojai. (Dessler, 2001, p.188-193). Tačiau šiuo metodu nenustatoma kiek vieni darbuotojai yra geresni ar blogesni už kitus (Adamonienė, 2002, p. 47)

Porinio palyginimo metodas. Taikant porinio palyginimo metodą kiekvienas vertinamasis pavaldinys suporuojamas bei palyginamas pagal kiekvieną kriterijų su kitu pavaldiniu. Pavyzdžiui, reikia įvertinti penkis darbuotojus. Taikant šį metodą naudojama lentelė, sakykim, kurioje pagal kiekvieną kriterijų surašomos visos įmanomos darbuotojų poros. Paskui vadovas pagal kiekvieną kriterijų pažymi, kuris iš dviejų darbuotojų yra geresnis (parašydamas pliusą arba minusą). Vėliau susumuojama, kiek kartų darbuotojas pagal kurį nors kriterijų buvo pripažintas geresniu. (Dessler, 2001, p.188-193)

Priverstinio suskirstymo metodas. Pagal priverstinio suskirstymo metodą iš anksto numatytu procentu darbuotojai suskirstomi į kategorijas pagal darbo rezultatus. Pavyzdžiui::

- 15 procentų dirba labai gerai;
- 20 procentų dirba gerai ir vidutiniškai;
- 30 procentų dirba vidutiniškai;
- 20 procentų dirba vidutiniškai ir prastai;
- 15 procentų dirba prastai. (Dessler, 2001, p.188-193)

Jeigu naudojant rangavimą nėra žinomas santykinis skirtumas tarp darbuotojų, tai priverstinis paskirstymas padeda išvengti tendencijos visus vertinti vienodai. Tačiau gali būti, kad kai kurie darbuotojai bus įvertinti blogiau negu yra iš tikrųjų. (Adamonienė R., 2002, p. 47).

Didžiausias nepatogumas vertintojui pastarųjų dviejų – labai siauras kriterijų apibrėžtumas, didelis subjektyvumo laipsnis, kas neužtikrina vertinimo proceso pagrindinių principų – etiškumo, objektyvumo, sąžiningumo.

Kritinių įvykių metodas. Taikant kritinių įvykių metodą reikia registruoti neįprastai gerus ar nepageidaujamus darbuotojo su darbu susijusių poelgių pavyzdžius ir aptarti juos kartu su darbuotoju iš anksto susitartais laikotarpiais.

Kritinių įvykių metodas dažnai taikomas papildyti rangavimo metodui. Jis verčia vadovą galvoti apie savo pavaldinių vertinimą ištiesus metus, nes kritinius įvykius reikia sukaupti, todėl

rangavimas atspindi ne tik pastarojo laikotarpio darbuotojo veiklos rezultatus. Rašant nuolat papildomą kritinių įvykių sąrašą, taip pat bus sukaupta konkrečių pavyzdžių, ką būtent pavaldiniai gali padaryti, kad pašalintų savo darbo trūkumus. (Dessler, 2001, p.188-193)

Šis metodas ypač naudingas dėl grįžtamojo ryšio. Pagrindinis trūkumas yra tas, kad vadovas dažnai neužfiksuoja kraštutinumų tuo metu, kai jie įvyksta. Be to, darbuotojai įsitikinę, kad net pasibaigus vertinimo procesui, vadovai nenori užmiršti kraštutinumų, net jei jie įvyko prieš porą mėnesių. (Adamonienė, 2002, p. 47)

Elgesiu pagrįstas vertinimo skalės - EPVS (behaviourally anchored rating scales – BARS, angl., Smith ir Kendall, 1963). Tai atidžiai ir sistemingai sudarytos skalės, skirtos įvertinti darbo atlikimui, o vertinančiam asmeniui suteikti objektyvesnę stebėtojo, o ne teisėjo vaidmenį. EPVS - tai pragmatiškas, metodologinis rangavimo problemų sprendimas. Kitas būdas - pamėginti nuodugniau suprasti pažintinius procesus, kurie pasireiškia ranguojant darbo rezultatus.

Vertinimas pagal rezultatus - šis metodas per pastaruosius 25 metus vis populiarėja, o kyla jis iš tikslinio valdymo (*management by objectives*, angl. - MBO arba MbyO) koncepcijos, kuri reiškia gana platų vienodų principų taikymą visoje organizacijoje. Vertinant pagal rezultatus, dėmesys sutelkiamas į tikslų formulavimą, paskui lyginant darbo atlikimą su iškeltais tikslais. Darbuotojai, atlikdami darbo funkcijas, priimdami sprendimus, nuolatos kaip atskaitos tašką ir pagrindinį kriterijų turi atminti įmonės tikslus. Praradus tikslą, susitelkiama į pačią veiklą. Reikia atsisakyti veiklos, kuri mažai arba visiškai neprideda prie pasirinkto tikslo siekimo. Kiekvienas darbuotojas turi turėti asmeninius, profesinius tikslus. Tas, kuris sugeba prisiversti sistemingai ko nors siekti (turėti tikslą), o ne šiaip plaukia pasroviui, išties yra naudingas įmonei. (Mitkevičius, 2004). Tikslai turėtų būti susiję su svarbiausiais darbo aspektais ir pateikti *kiekybinius* darbo atlikimo pagerinimo rodiklius, kuriuos asmuo privalo pasiekti *per apibrėžtą laiką*. Tai vertinimo metodas turintis savyje tris svarbiausius komponentus:

- Vadovybė privalo suformuluoti aiškius tikslus ir užduotis, ir duoti dirbantiems daugiau laisvės veiklai kasdieniniame darbe;
- Rezultatų monitoringui reikia turėti gerai suformuotas sistemas veiklos vertinimo indikatorių agregavimui;
- Rezultatų surinkimo tikslas – apdovanoti „gerus“ ir nubausti „blogus“.

„MBO“ koncepcija yra paremta principu – pajungti dirbančius bendrų tikslų siekimui, suteikiant jiems daugiau veiksmų laisvės, tačiau, įpareigojant pasiekti įpareigotus tikslus. (Pollitt, 2004, p. 4). Tačiau kaip teigia norvegų autoriai „MBO“ „nėra panacėja gydanti ekonomines, veiksmingumo ir efektyvumo problemas. Tačiau protingai pritaikant tai gali būti sudedamasis blokas kompleksinėje vertinimo sistemoje“ .(Lagreid, Roness, Rubecksen, 2005, p. 38).

Tačiau kiti autoriai pastebi, kad „įdiegus vertinimo sistemą, orientuotą į tikslų

formulavimą, darbuotojai tiesiog pamiršta darbo procesų kokybę“ (Loubris, Crous, Schepers, 1995, p.16), nors kokybė dažnai būna tokia pat svarbi, jei ne svarbesnė, kaip kiekybė (pvz.: tikslų formulavimas chirurgui).

Tad daugelis šių dienų darbo atlikimo vertinimo sistemų turi ryškų tikslų formulavimo elementą. Tačiau pripažįstant tam tikrus šio metodo ribotumus į vertinimo formas dažnai įtraukiamos tam tikros kompetencijų ar darbo atlikimo rodiklių vertinimo skalės. (Chmiel, 2000, p. 134)

Įvertinimo (assessment, angl.) centrų (IC) metodas - sisteminis, detaliai suplanuotas, daugiadienis personalo atrankos ir ugdymo metodas. Rezultatai vertinami pagal specialią metodiką, su rezultatais dalyviai ne tik supažindinami, šie jiems pademonstruojami, nurodomos daromos klaidos, trūkumai. Organizacijos pradėjo naudoti IC, kad įvertintų:

- žemesnės ir vidurinės grandies vadovų potencialą kopti karjeros laiptais;
- brigadininkų ir meistrų potencialą tapti žemesnės ir vidutinės grandies vadovais;
- mokslinio, profesinio ir techninio personalo potencialą tapti generaliniais vadovais arba savo srities vyriausiais vadovais. (Sakalas, 2003, p. 128)

„360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ metodas. 360 laipsnių grįžtamasis ryšys apskritai reiškia, kad darbuotoją vertina jo pavaldiniai, kolegos, viršininkai ir - kartais - klientai, taip pat ir jis pats save įvertina. Šiuos įvertinimus surenka ir sujungia arba personalo vadovas, arba konsultantas iš šalies, o paskui su jais supažindinamas „tikslinis“ vadovas, kuriam pateikiamas asmens kompetencijų profilis, žvelgiant iš skirtingų perspektyvų. Vėliau sudaromas veiksmų planas, kad būtų įgyvendinami visi išaiškinti profesinio tobulėjimo poreikiai.

360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodas yra daug laiko apimantis, suteikiantis informaciją iš daug skirtingų šaltinių. Tačiau šis metodas reikalauja nuolatinio procesų pagreitinimo idėjų ir aukštos kvalifikacijos vertintojų kompetencijos gautų rezultatų interpretacijai. (McDonnell, Gunnigle, 2006, p.23) Vis dėlto iki šiol nėra pakankamai mokslinių tyrimų duomenų, kad šios sistemos efektyviai keičia grįžtamojo ryšio gavėjo elgseną. (Chmiel, 2000, p. 142)

Vertinimo metodų yra daug ir įvairių – literatūroje autoriai pavadina juos savaip, tačiau dauguma apibrėžimų vienas kitam neprieštarauja ir net gali vienas kitą papildyti. Kiekvienas vertinimo metodas atskirai turi savo teigiamų ir neigiamų savybių.

Šiuos metodus apibendrinus, pagal išvardintų autorių išskirtas savybes, galima išskirti jų pagrindines:

Pagrindinės metodų savybės

| | | |
|---|------------|--|
| Elgesiu pagrįstas vertinimo skalės - EPVS | Privalumai | <ul style="list-style-type: none"> • Pragmatiškas, metodologinis rangavimo problemų sprendimas • Vertinami tik su darbu susiję poelgiai; • nepriklausomai patikrinama, ar poelgių, atspindinčių efektyvų ir neefektyvų darbo atlikimą, pavyzdžiai tinkamai priskirti kiekvienam darbo atlikimo rodikliui. |
| | Trūkumai | <ul style="list-style-type: none"> • laikas ir kaštai, reikalingi sukurti EPVS; • privalo dalyvauti daug ekspertų; • specifinės, tinkančios vienam vaidmeniui ar grupei tarpusavyje susijusių vaidmenų; • efektyvumo tyrimo rezultatai nėra įtikinantys ir įrodantys. |
| Vertinimas pagal rezultatus | Privalumai | <ul style="list-style-type: none"> • yra objektyvesnis, kadangi remiasi kiekybiniais rodikliais; • stipriai susijęs su darbu; • sukelia mažiau konfliktų (dėl to, kad yra objektyvesnis; ir vertintojas, ir vertinamasis mato, kas buvo arba nebuvo pasiekta); • mažiausiai šališki; • priimtini tiek darbuotojams, tiek vadovams – patogų apskaityti; • Skatina bendro tikslo siekimą; • Naudingi priimant sprendimą dėl paaukštinimo, ir atlyginimo. |
| | Trūkumai | <ul style="list-style-type: none"> • nėra taip lengva palyginti žmones remiantis jų laimėjimais siekiant tikslų, nes kiekvieno žmogaus tikslai šiek tiek skiriasi; • pats vertinimo principas skatina tikslą siekti „bet kokiomis priemonėmis“; • kai kurių darbų ar jų dalių atlikimo rezultatus būna gana sudėtinga išreikšti; • Yra galimybė panaudoti neteisingus, neišsamius kriterijus. |
| Įvertinimo (assessment, angl.) centrų (IC) metodas | Privalumai | <ul style="list-style-type: none"> • tai ne tik vertinimo, bet ir personalo ugdymo priemonė. • Sisteminis, detalai suplanuotas, daugiadienis; • Pratimai orientuoti į specifinę perspektyvinę įmonės veiklą; • Pratimų rezultatai vertinamiesiems parodomi, nurodomos klaidos, trūkumai; • Galima varijuoti vertinimo metodus priklausomai nuo vertinimo kriterijų, vertinimui būdingas kompleksiskumas. |
| | Trūkumai | <ul style="list-style-type: none"> • IC rezultatai gali tapti skatinančiomis pranašystėmis: jei įvertina, kad jūs turite potencialą, jums dosniai siūlomos įvairios profesinio tobulėjimo priemonės, tad nenuostabu, kad pagerėja jūsų darbo atlikimas. Jei jus įvertina kaip nepotencialų, kur kas mažesnė tikimybė, kad jus pasiūlys paaukštinti pareigose ir pan., todėl padarysite tik nedidelę pažangą; • Vertintojai ir jų organizacijos gali per daug pasitikėti IC įvertinimo kokybe; • Vertinimo rezultatai turi ilgalaikį žalingą poveikį jų psichologinei savijautai ir motyvacijai; • Metodui diegti reikalingos programos yra brangios; • Labai svarbus stebėtojų pasirengimo lygis, kuris formuojamas užsienio šalių teorine patirtimi, ir praktikuojantis šioje srityje. |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis: A. Sakalu, N. Chmiel.

Personalo vertinimo metodų, kaip ir bet kurių vadybos sprendimų pritaikymas visuomet yra lydimas tam tikrų problemų. Taigi – sekančiame skyriuje aptarsiu dažniausiai vertinimo funkcijos procese pasitaikančias problemas.

1.3. Personalo vertinimo metodų efektyvumo kriterijai

Vertinimo funkcija pati savaime organizacijai yra naudinga, tačiau ypatingai ji tampa nenaudinga, netgi nuostolinga, jei jos nėra, arba ji atliekama netinkamai. Vertinimo funkcijos proceso metu iškilusios problemos tiesiogiai nurodo, kaip ji įtakoja organizaciją. Todėl tikslinga išnagrinėti problemas, susijusias su personalo vertinimu.

Išanalizavus literatūrą, apžvelgus žmogiškųjų išteklių padėtį Lietuvos rinkoje išskirčiau tokias su personalo vertinimu susijusias pagrindines problemas:

1. Vertinimas vykdomas neformalizuotai. Tai yra – „bet kuris vadovas turi susidaręs nuomonę apie kiekvieną darbuotoją ir apie tai, kaip jis turi atlikti darbą bei įgyvendinti iškeltus uždavinius. Tokiu atveju vadovas vertina savo darbuotojus pagal savo subjektyvias nuomones, remdamasis simpatijomis ar antipatijomis, vertinimo rezultatai nefiksuojami jokiuose dokumentuose. Toks vertinimo būdas gali sukelti vertinamųjų nepasitenkinimą, jie gali apkaltinti vadovą neobjektyvumu ir panašiai“. (Alonderienė ; Baranauskienė, 2004, p.21) Tačiau gali būti ir taip, kad vadovas siekdamas užtikrinti produktyvius santykius, teigiamą organizacijos klimatą, būtinai išskaidrina vertinimo kriterijus, jų reikšmingumą rezultatui (pvz. darbo atlygiui), bet - to neužfiksuoja oficialiuose dokumentuose.

2. Vertinimo objektyvumas, teisingumas, sąžiningumas. Darbuotojai tiki savo organizacija, ir tiki, jog jų darbas bus įvertintas teisingai ir sąžiningai (tai aktualu tiek vertinime dėl karjeros, tiek darbo atlygio įvertinime).

3. Apsiribojama nedideliu kiekiu vertinimo kriterijų, kurie būna pagrindiniai, reikalingi darbo vietai. Tačiau nuošalyje paliekami kiti, bet pakankamai svarbūs kriterijai.

4. Vertinimo dažnumas. Tai priklauso nuo vertinimo tikslų (vienaip, jei vertinama norint apskaičiuoti darbo atlygį; kitu dažnumu, jei vertinama siekiant išaiškinti darbuotojų potencialą ir pan.). Kuo dažniau šis procesas atliekamas, tuo tikslesni vertinimo rezultatai, taip galima pasiekti ir geresnių rezultatų. Vertinimo dažnumą firmos pasirenka pagal savo galimybes, kurios priklauso nuo vertinimo kaštų, darbuotojų požiūrio, darbuotojų užimtumo ir kt. Tačiau vis dar neaišku, ar tai turi būti atliekama reguliariai, ir kiek dažnai.

5. Personalo vertinimo patikimumas. Priklauso nuo daugelio veiksnių: sprendžiamų uždavinių, taikomų metodų, kriterijų objektyvumo, ekspertų kvalifikacijos ir pan. Nustačius vertintojų sudėtį, kitas veiksnys, darantis didelę įtaką vertinimo kokybei ir patikimumui, kuri reikia numatyti, tai – *vertintojo igūdžiai*, pačios procedūros efektyvumas. Ne visi vadovai ar personalo darbuotojai, kuriems patikima tai atlikti, turi pokalbių patirties. Be to, bendraujant neišvengiamai atsiliepia asmeninės nuostatos, o vertinimai tampa tam tikru subjektyviu filtru, pro kurį praeina nauja informacija. Labai svarbus ekspertų vaidmuo, nes būtent jie dažnai lemia vertinimo kokybę ir patikimumą. Vertinant daroma įvairių klaidų:

- Asmenybės sąlygotų klaidų grupė – projektavimo klaidos, išankstinės nuomonės įtaka, išankstinės simpatijos ir antipatijos, pirmas įspūdis.
- Sąmoningo vertinimo falsifikavimo klaidų grupė – tai atvejai kuomet personalo vertinimas naudojamas ne pagal paskirtį, o kaip priemonė įrodyti tai, ko iš tikro nėra.
- Stebėjimo klaidų grupė – suabsoliutinami vertinimo kriterijai, darbuotojams „priklijuojamos etiketės“, hierarchijos efektas, vertinami neesminiai, nesavalaikiai rezultatai.
- Socialinės aplinkos situacinės įtakos klaidų grupė – eksperto hobis, aplinkinių nuomonė, šeimos, giminių interesai, vyraujanti įmonės kultūra. (Sakalas, 2003, p. 130)

6. Vertinimo metodo pasirinkimas. Dažnai metodo pasirinkimą nulemia informacijos apie metodų efektyvumą, iniciatyvos keisti stoka, baimė naujiems pokyčiams. Dar viena pagrindinių priežasčių, kodėl nėra renkamas kitas metodas - apibrėžti vertinimo funkcijai atlikti skirti finansiniai ištekliai. (Mckenna, Beech, 2008)

7. Vertinimo įtaka – stresas. Galima išskirti dvi streso darbe matavimo instrumentų grupes. Viena streso matavimo instrumentų grupė orientuojasi į vertinimo procesų praeitį. Pirmoji matavimų grupė vertina tokius darbuotojų suvokiamus padarinius – įtampa, frustracija, susiekvijimas, nerimas ir depresija. (Kulvinskienė, Bandzienė, 2008, p. 75)

Apibendrinant personalo vertinimo problemas, galima teigti, „vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbu, kaip bebūtų, yra darbo užmokestis. Organizacijos darant sandėrį „pinigai už bendradarbiavimą“ naudoja skirtingas apdovanojimų (premijavimų) formas, jos naudingos organizacijai, bet pabrėžtinai pavojingas faktorius, dėl savo statiškumo. (Bartol, Locke, 2000, p.125). Ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Pajutęs, kad už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, žmogus jaučia nuoskaudą. Ji pasireiškia pastangų, skirtų darbu, sumažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą” (Allan, 1997, p.85). Darbuotojai nori tikėti, kad darbo atlygis sumokamas teisingai, ir dažnai negavę jų manymu „teisingo atsiskaitymo“, pateisinimą vadovybės veiksams įvardina kaip vadovavimo ir pokyčių tempo priežastis (Trevor, Gerhart, Boudreau, 1997, p.46)

Ir apskritai vertinimas labai stipriai yra susijęs su objektyvumu, sąžiningumu ir teisingumu (yra būtini tinkamai vertinimo funkcijai užtikrinti). Kiekvienas darbuotojas „nori gauti tiek, kiek užsidirbo. Darbuotojas blogai jaučiasi, žinodamas, kad kitas už tą patį darbą gauna trečdaliu daugiau, nors atlieka jį prasčiau; kai iš pažįstamų sužino, kad jo darbas kitose organizacijose daug geriau apmokamas“ (Wehrle, 2006, p. 222). Atlyginimas yra pagrindinis variklis, nuo kurio priklauso geri darbo rezultatai. Tačiau yra blogai, kai vadovai, norėdami būti “geri” visiems - atlyginimą padalina tolygiai. “Nėra nieko nesąžiningiau už vienodą elgesį su nevienodais darbuotojais”.(Nelsonas, Ekonomis, 1999, p.15).

Nagrinėjant vertinimo temą, ypač aktualūs yra du sąžiningumo tipai – distributyvusis teisingumas ir procedūrinis teisingumas. Distributyvusis teisingumas liečia tai, kiek sąžiningu darbuotojai suvokia savo užmokestį, tuo tarpu procedūrinis teisingumas nusako suvokimą, kiek sąžiningi yra būdai ar metodai, naudojami užmokesčio dydžiui nustatyti. (Teleab, Bartol, Liu, 2005, p.899)

Kai organizacijoje nėra teisingo, objektyvaus vertinimo, darbuotojai akivaizdžiai parodo, kad atlyginimo didėjimas nėra toks stiprus pasitenkinimo šaltinis, kaip esant normalioms sąlygoms. Jie sutinka, kad atlygio didėjimas „geriau, nei mažėjimas“, tačiau sekdami savo darbo rezultatus jie jaučia apmaudą, kad jie buvo nepakankamai įvertinti. (Hsee, Abelson, 1991, p. 344)

Nesant aiškių, skaidrių veiklos vertinimo kriterijų, darbuotojai gali jaustis nesaugiai. Objektyvumo ir teisingumo trūkumas vertinimo praktikoje gali lemti darbuotojų susvetimėjimą darbo vietai, jų produktyvumo mažėjimą, piktnaudžiavimą organizacijos ištekliais, smulkias vagystes, netgi destruktivų jų elgesį (pvz., sabotažą). (Ambroze *et al.*, 2002; Dunlop ir Lee, 2004; Greenberg, 1993).

Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad personalo vertinimo procesą visuomet lydi tam tikras neapibrėžtumas - negalima tvirtinti, kad yra tikrai patikimas būdas personalui įvertinti. Apibendrinus vertinimo funkcijos procese galimas problemas, gaunama tokia lentelė:

6 lentelė

Personalo vertinimo problemos, įtakojančios organizacijos veiklą

| Autorius | Vertinimo problema | Galimi rezultatai | Pasekmė įmonei ir darbuotojams |
|---------------------------------------|--|--|---|
| Alonderienė, R.; Baranauskienė, I | Neformalizuotas vertinimas | Kritinis subjektyvumo lygis | Nepasitikėjimas vadovybe; darbuotojų nepasitenkinimas atliktu darbu |
| Wehrle, M | Neužtikrinami pagrindiniai vertinimo principai | Kritinis subjektyvumo lygis | Nepasitikėjimas vadovybe; darbuotojų nepasitenkinimas atliktu darbu |
| Sakalas, A. | Vertinimo rezultatų patikimumo neužtikrinimas | Kritinis subjektyvumo lygis | Nepasitikėjimas vadovybe; darbuotojų nepasitenkinimas atliktu darbu |
| Cascio F. W. | Nustatytas netinkamas vertinimo dažnumas | Per dažnai – “darbas dėl darbo” Per retai – duomenys neinformatyvūs | Prarandama vertinimo funkcijos reikšmė – veltui naudojami įmonės finansiniai, darbo ištekliai; Surinkti duomenys iškraipo realią situaciją |
| Bohländer G., Shell S., Sherman A. | Netinkamas vertinimo metodo pasirinkimas | Neužtikrina vertinimo funkcijai iškeltų tikslų | Veltui naudojami įmonės finansiniai, darbo ištekliai |
| Dessler G. | Apsiribojama neoptimaliu kiekiu vertinimo kriterijų | Darbuotojai nedirba šalutinių darbų, kurie nėra vertinami | Darbo veikloje atsiranda spragos – nenudirbti, arba nekokybiškai atlikti darbai |
| Kulvinskienė V.R., Bandzienė A. | Sukeltas stresas | Darbuotojų nepakankamas darbingumas, visiškas nedarbingumas | Įmonės finansiniai nuostoliai |
| Alonderienė, R., Bakanauskienė, I. | Neteisingai įvertintas individualaus komandos nario indėlis bendrame rezultate | Neišnaudojamas komandos potencialas | Įmonės finansiniai nuostoliai |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal nurodytus autorius.

Pagal lentelės Nr.6 ketvirtos grafos duomenis akivaizdžiai matome kokios pasekmės laukia įmonės, jei vertinimas atliekamas neoptimaliai. Organizacijai vertinimo funkcija yra viena iš sistemos politikų ir procedūrų, ir yra svarbi dažniausiai kaip psichologinis veiksnys, tačiau matome, kad gali atsiliepti ir įmonės finansiniuose rodikliuose – visų pirma tai darbo našumo kritimas, per tai – mažesnis pagamintos produkcijos kiekis, mažesnis suteiktų paslaugų kiekis, mažesnė apyvarta. Jei tai pavestume pinigine išraiška gali būti įspūdingi skaičiai, verčiantys giliau pažvelgti į personalo vertinimo funkciją.

Skirtingas vertinimo funkcijos savybes savyje turi skirtingi metodai. Vertinimo metodą kiekviena organizacija privalo pasirinkti individualiai, nes universalus metodo nėra. Lentelėje Nr. 7 pavaizduota koks metodas turi daugiau funkcinių savybių. Pagal tai įmonės vadovui, ar darbuotojui, sprendžiančiam personalo klausimus, gali būti patogų pasirinkti personalo vertinimo metodą.

7 lentelė

Metodų priskyrimas klasifikacijai

| Pagal autorių | Metodai | Pagal kriterijus Aprašomasis (kokybiniai); Kombinuotasis (tarpiniai); Kiekybinis. | Pagal vertinimo pobūdį Individualus; Lyginamasis. | Pagal vertinimo metodų paskirtį Orientuotas į praeitį; Orientuotas į ateitį. |
|--|--|--|--|---|
| Dessler, G. | Grafinės vertinimo skalės metodas. | | Individualus | Orientuotas į praeitį |
| Dessler, G. Adamonienė R. | Alternatyvaus rangavimo metodas. | | Lyginamasis | Orientuotas į praeitį |
| Dessler, G. | Porinio palyginimo metodas. | | Lyginamasis | Orientuotas į praeitį |
| Dessler, G. Adamonienė R. | Priverstinio suskirstymo metodas | | Lyginamasis | Orientuotas į praeitį |
| Dessler, G. | Kritinių įvykių metodas | Aprašomasis | Individualus | Orientuotas į praeitį Orientuotas į ateitį |
| Smith ir Kendall | Elgesiu pagrįstas vertinimo skalės | | Lyginamasis | Orientuotas į praeitį Orientuotas į ateitį |
| Pollitt, C. Lag Reid P., Roness P.G., Rubecksen K. Chmiel, N., | Vertinimas pagal rezultatus | Kiekybinis | Individualus Lyginamasis | Orientuotas į praeitį Orientuotas į ateitį |
| Sakalas, A. | Įvertinimo (assessment, angl.) centrų (IC) metodas | Kombinuotasis | Individualus Lyginamasis | Orientuotas į praeitį Orientuotas į ateitį |
| McDonnell, A, Gunnigle, P. Chmiel, N | „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ metodas | Kombinuotasis | Individualus | Orientuotas į praeitį Orientuotas į ateitį |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Vertinimo metodo pasirinkimas priklauso nuo daugelio įtakančių veiksnių – vertinimo tikslų, įmonės dydžio, vertinimo funkcijai skiriamų organizacijos lėšų, darbo specifikos, vertintojų kompetencijos ir pan.

Tačiau visuomet reikia ieškoti patogiausio, efektyviausio, optimaliausio varianto. Pasirinkto metodo efektyvumas pasireiškia per vertinimo funkcijai iškeltus tikslus. Todėl norint išskirti efektyviausiąjį – derėtų metodus lyginti tarpusavyje. Elementarus pavyzdys pateikiamas sekančioje lentelėje, kurioje parodoma, kiek vertinimo funkcijai iškeltų tikslų pasirinktasis metodas realizuoja. Surinktų teigiamų atsakymų suma parodo metodo pranašumą prieš kitus, lyginamuosius metodus.

8 lentelė

Metodų efektyvumas pagal tikslų realizavimo kiekį

| | Vertinimo tikslai | Vertinimo metodas | | |
|----|---|-----------------------|---------------------------------|---|
| | | <i>Slapto pirkėjo</i> | <i>Orientuotas į rezultatus</i> | <i>Priverstinio suskirstymo metodas</i> |
| 1. | Darbo rezultatų maksimizavimas | + | + | - |
| 2. | Vadovavimo proceso gerinimas | - | - | - |
| 3. | Potencialo nustatymas | - | - | - |
| 4. | Mokėjimo pagal darbo rezultatus ar savybes organizavimas | - | + | + |
| 5. | Personalo ugdymo sistemos tobulinimas | + | - | - |
| 6. | Bendradarbiavimo intensyvumo didinimas | - | - | - |
| 7. | Personalo motyvavimas | + | + | - |
| 8. | Formaliai užregistruoti nepatenkinamus darbo rezultatus | + | - | - |
| | Teigiamų rezultatų suma: | 4 | 3 | 1 |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pagal lentelėje pateiktus duomenis matome, kad vertinimo metodai nepateisina visų vertinimo funkcijai iškeltų tikslų. Todėl įmonei, renkantis vertinimo metodą, būtina teisingai susidėlioti prioritetus, t.y. – vertinimo tikslus, ir tuomet ieškoti metodo, kuris optimaliausiai realizuotų iškeltus tikslus.

Tikslų nustatymas yra labai svarbi veiklos vertinimo proceso ciklo dalis, nes nuo tinkamo tikslų nustatymo priklauso jų įgyvendinimo galimybės ir visos su tuo susijusios pasekmės. Mokslinių tyrimų literatūroje ryžtingai remiama tikslų suformulavimo idėja. Įrodoma, kad tikslų formulavimas yra efektyvus siekiant pagerinti darbo atlikimą: tvirtinama, jog daugiau nei 90 procentų visų tyrimų, kuriuose buvo analizuojamas tikslų iškėlimo veiksmingumas, pastebėtas teigiamas efektas.

Taigi – galime suformuluoti sekantį apibrėžimą:

Personalo vertinimui atlikti naudojami metodai, labiausiai realizuojantys vertinimo funkcijai iškeltus tikslus, nustatytus remiantis organizacijos prioritetais.

Organizacija, rinkdamasi personalo vertinimo politiką, jos realizacijos metodus, turėtų būti orientuota į bendrą veiklos strategijos tikslų siekimą, kuriai parama gali būti - susiejimas įmonės verslo tikslų juos paskirstant kiekvieno darbuotojo lygmenyje. Taip darbuotojų veiksmai tarnauja bendrai kompanijos misijai. (Costello, 1994)

Pagal visuomenės tęsiamas tradicijas priimamas sprendimas (o vertinimas yra irgi sprendimas) turi būti teisingas ir priimtinas didesnei visuomenės (įmonės darbuotojų) daliai. Todėl

organizacijai, siekiant užsibrėžtų tikslų, kaip ir visiems organizacijų veiksams taip ir vertinimo funkcijai būtina skirti reikiamą dėmesį, parinkti atsakingai vertintojus, vertinimo metodus. Norint, kad praktikuojama vertinimo sistema duotų efektyvų rezultatą, „reikia gilesnių tyrimų. Pažymėtina, kad daug išlikusių metodų yra pernelyg supaprastinti, arba atvirkščiai - nepakankamai patikimi kriterijai integruoti į ypač sudėtingą sistemą, kas potencialiai iškelia prieštaravimus“. (McDonnell, Gunnigle, 2006, p.28)

Jei įmonėje nebuvo atliekamas personalo vertinimas, arba siekiant tobulinti vertinimo praktiką, ji keičiama, įmanoma, kad bus pasipriešinimas. Pasak, A. Kubrak, K. Koval ir kt. (2007) teigia, kad „norėdama sėkmingai prisitaikyti prie išorės pokyčių organizacija turi būti lanksti. Pokyčiai žmonėms bus priimtinesni ir jų pasipriešinimas bus mažesnis, jeigu pokyčiai nebus užkraunami iš išorės, o žmonės bus įtraukiami į pokyčių rengimo ir įgyvendinimo procedūras“. Vadovybei ir darbuotojams kartu nustatant prioritetus, duoda tiesioginės naudos juos interpretuoti praktiškiau. Toks kartu prioritetų nustatymo tikslų būdas, kuomet sujungiami aukščiausios ir žemiausios grandies darbuotojų veiklos tikslų integravimas į bendrą įmonės verslo strategiją, duoda naudos kiekvienam – tikslai yra artimesni, juos lengviau priima, tikslai įgauna mažiau abstraktumo. (Chase, Fuchs, 2008)

Personalo vertinimo tikslai – įvertinti individualų dirbančiojo indėlį bendrame organizacijos rezultate, nustatyti kompetencijos lygį, numatyti kurie darbuotojai nusipelno karjeros kilimo, o kuriuos dar reikia ugdyti. Praktikoje dažniausiai vertinimo funkcija naudojama darbo pastangų įvertinimui apskaičiuojant darbo užmokestį. Dauguma darbuotojų nori pajauti atsakomybę už atliekamą darbą bei turėti sąlygas jį gerai atlikti. Todėl organizacijos vadybos tikslas sukurti tokias sąlygas, kurios stiprintų darbuotojų motyvaciją, per ją skatintų darbuotojų aktyvumą, darbo našumą ir bendrą organizacijos veiklos efektyvumą.

Organizacijų vadybos tikslus rasti optimalesnę, efektyvesnę vertinimo metodų sistemą (ar tik metodą) apriboja tokie veiksniai:

9 lentelė

Metodų pasirinkimą apribojantys veiksniai

| Nr. | Autorius | Veiksny | Citata |
|-----|------------------------------|-------------------------|--|
| 1. | Martins, E.C., Terblanche | Iniciatyvos trūkumas | Tai niekad nesibaigiančios plotmės, deja, problema – tai iniciatyvių darbuotojų stoka |
| 2. | Lux S. | Ekonominiai | Vadybinis sprendimas – kad ir koks būtų elementarus – jis turi savo kainą. |
| 3. | A. Kubrak, K. Koval | Psichologiniai | Pokyčiai organizacijoje – visuomet lydimi pasipriešinimo dėl paprasto dalyko – naujovių fobijos. |
| 4. | Kologlugil, S. | Socialiniai | Teoriškai ekonomikoje visuomet veikia socialinis veiksnys – sociumas yra jėga, kuri įtakoja bet kokius sprendimus. |
| 5. | Atkočiūnienė, Z. O. | Technologiniai | Dauguma žinių vadybos procesų yra vienaip ar kitaip |

| | | | |
|----|---------------------|-----------------------|---|
| | | | susiję su informacijos vadybos pagrindiniais elementais: informacinėmis technologijomis ir informacinėmis sistemomis. |
| 6. | V. Bareišis | Informacijos trūkumas | Informacijos valdymo reikšmė organizacijose toliau didės. |
| 7. | Atkočiūnienė, Z. O. | Vadybiniai | Žinių ir vadybos veiklą reikia taip panaudoti, kad būtų maksimali nauda organizacijai ir rinkai. |

Šaltinis: sudaryta autorės

Darbuotojų veiklos vertinimas – tai formali, struktūrizuota sistema, kuri matuoja, įvertina bei įtakoja darbuotojų veiklos rezultatus, bei elgesį, įgalindama nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį bei jo galimybes dirbti efektyviai ateityje, taip, kad darbuotojas teiktų maksimalią naudą sau, organizacijai ir visuomenei (Klupšas, 2007).

Apibendrintai galima teigti, jog personalo vertinimo metodų efektyvumą apsprendžia organizacijos prioritetai, atsispindintys vykdomoje personalo politikoje. Vadovai bei darbuotojai orientuoti į darbo santykių pagrindimą interesų suderinamumu, todėl tiek vieni, tiek kiti suinteresuoti, kad personalo politika – per ją ir vertinimo funkciją realizuojantys metodai, būtų efektyvūs, užtikrintų naudą abiem pusėms. Vadovams reikia išmokti priimti tinkamiausią sprendimą, renkantis personalo vertinimo metodą, atsižvelgiant į konkrečius vertinimo funkcijai iškeltus tikslus.

2. EFEKTYVAUS PERSONALO VERTINIMO METODŲ IŠTYRIMO LYGIS

Darbuotojų veiklos vertinimas Lietuvoje nebuvo labai plačiai tyrinėjimas. Daugiau apie tai galima rasti vadovėlinėje literatūroje, negausiuose straipsniuose.

F. Klupštas teigia „tyrimais nustatyta, kad daugiau šalies įmonių atlieka kvalifikuotą reguliary personalo įvertinimą, kad numatytų naujus darbuotojų motyvacijos veiksmus ir lūkesčius. Atliekant reguliary personalo vertinimą, nustatomi bei įvardijami nauji motyvuojantys veiksniai, išskiriama, kas šiuo metu yra aktualu konkrečiam asmeniui, kokie yra jo siekiai ir tikslai. Organizacijos darbuotojų anketinės apklausos apie jų veiklos vertinimo tvarką rezultatai leidžia nustatyti taikomos veiklos vertinimo sistemos efektyvumą“.

10 lentelė

F. Klupšto tyrimo išvados

| Išvados | Citata |
|---|--|
| Veiklos vertinimas – tikslų įgyvendinimo priemonė | Akivaizdu, kad dėka veiklos vertinimo yra įgyvendinami administraciniai personalo valdymo bei jo motyvavimo tikslai (Chih Ying Chen, 2003). Tai ypač aktualu, nes tyrimais nustatyta, kad darbuotojai Lietuvoje yra motyvuojami nepakankamai. Net 60 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų nurodė, kad jie nėra skatinami jokiais papildomomis motyvavimo priemonėmis (Lietuvoje, 2006). |
| Darbuotojų veiklos vertinimas įmanomas tik atlikus darbo analizę. | Darbo analizė – tai nagrinėjamo darbo proceso tyrimas, siekiant nustatyti pagrindines darbo užduotis, rezultatus, kurių tikimasi, bei organizacinius ryšius su kitais darbais. |
| Tai informacija daugumai ŽIV programų | Tai pagrindinių darbo aspektų aprašymo, registravimo ir gebėjimų bei darbo atlikimo reikalavimų detalaus nurodymo procesas, tampantis pagrindu ir teikiantis informaciją daugumai žmogiškųjų išteklių valdymo programų (Dessler, 1999). |
| Vertinimo kriterijai | Vertinant darbuotojo indėlį į darbą bei jo silpnąsias ir stipriąsias savybes, svarbu nustatyti kriterijus, orientuotus į vykdomas užduotis, nusakančius, ką daro darbuotojas, kokie jo atliekamos veiklos tikslai, kompetencijas/įgūdžius, apibrėžiančius, kaip darbuotojas atlieka užduotis, kokie jo įgūdžiai ir elgesys jas atliekant. Dažnoje organizacijoje didelis dėmesys skiriamas darbuotojo kompetencijoms, kaip pagrindiniam veiklos vertinimo kriterijui (Shuler, 1995). |
| Darbuotojai dažniausiai vertinami taikant šiuos metodus | <ul style="list-style-type: none"> • interviu (nustatoma darbuotojo komunikabilumas, darbinės veiklos charakteristikos, lojalumas, motyvacinės ypatybės); • psichologinis testavimas (įvertinamos asmenybės savybės, intelektas ir kitos charakteristikos); • profesinis testavimas (įvertinamas asmens tinkamumas konkrečiai darbo vietai, būtinų sugebėjimų, žinių, kompetencijų lygis); |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • praktinių užduočių atlikimas (įvertinamas asmens elgesys, atliekant vieną ar kitą užduotį). |
|--|---|

Sudaryta autorės, remiantis F. Klupštu.

R. Alonderienė ir I. Baranauskienė savo straipsnyje „Darbuotojų vertinimas komandose“ pristato tokias išvadas: Apibendrinus mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad vertinant darbuotojus komandose yra aktualūs tie patys formalizuoto vertinimo veiksniai: vertinimo tikslai, dažnumas, vertinimo kriterijų ir skalės sukūrimas, vertinimo metodo parinkimas ir vertinimo subjekto nustatymas. Pagrindinis veiksnys, nulemiantis darbuotojų vertinimo komandose specifiką - komandos tipas.

Daugiau apie mažmeninių parduotuvių darbuotojų veiklos vertinimą galima rasti užsienio autorių darbuose. Štai K. Flaherty disertacijoje apie „Sutapimų įtaką pardavėjų kompensavimui už darbą su darbuotojų charakteristika“ radau tokias išvadas:

Tyrimas parodo, kad darbuotojai, kurie dirba įmonėje iki 3 metų – savo darbo atlikimą vertina gerokai optimaliau, nei didesnę patirtį turintys darbuotojai. Autorė teigia, kad tai gali būti priežastis to, kad ilgiau dirbantys darbuotojai jau yra praradę kvalifikacijos įgūdžius, ir jiems būtinas pakartotinas kvalifikacijos kėlimas. Tai davė mintį, jog darbuotojų darbo įgūdžiai yra geriausios formos, kol jis yra optimaliausiai vertinamas. Nes mažmeninėje prekyboje darbuotojai dirbą gal trumpai – vidutiniškai iki 5 metų. Dirbantys ilgiau – darbuotojai vertinami kaip užsisėdėję, ir neberodantys daugiau iniciatyvos, produktyvumo. Todėl jie vertinami mažiau, nei nauji, karštai motyvuoti darbuotojai.

Kitam darbe, susijusiam su mažmeninės prekybos darbuotojų pasitenkinimu darbu padarytos tokios išvados (Webb, 2002):

1. Geriausi rezultatai yra tų darbuotojų, kurie gauna pardavėjų įgūdžių per mokymus, seminarus, ar kvalifikacijos kėlimo kursus;
2. Dažniausiai mažmeninėje prekyboje darbo įgūdžius darbuotojai įgauna iš didesnę patirtį turinčių darbuotojų
3. Dėl skirtingos patirties vertintojams labai sunku atskirti kiek kas yra vertas nuopelnų. Todėl yra labai svarbu įmonėse turėti labai sistemingai paruoštą, konkrečiai įmonei pritaikytą vertinimo sistemą, siekiant darbuotojus vertinti taip, kad būtų naudinga tiek įmonei, tiek darbuotojams.

Tyrimė apie „Pramoninių prekių pardavėjų motyvaciją ir veiklą lemiančių veiksnių“ (Keating, Pitt, Cooke, 2002) galima aprašyti tokius faktus:

Tyrimas nagrinėja ir mažmeninės prekybos įmonių pardavėjų vertinimo ir kontrolės procesą. Paprastai pardavimo ir kainos analizė sudaro pagrindinę prekybos programos vertinimo ir kontrolės

proceso dalį, tačiau minėtas tyrimas įtraukia ir trečią ne mažiau svarbų komponentą – faktorius, skirtus įvertinti pardavėjų elgesį, veiklą ir efektyvumą.

Tyrimė bendradarbiavo 13 vadovų, atstovavusių 12 įmonių iš maždaug 100 Ontario rangovų įrangos ir medžiagų pramonės. Šie vadovai pateikė 35 pardavėjų ir 150 pirkėjų (po 3 pirkėjus kiekvienam pardavėjui) pildžiusių klausimynus pavardes. Dvylikoje tiekimo įmonių dirbo nuo 3 iki 18 pardavėjų.

Tyrimas siekė identifikuoti ir iširti pagrindinius pardavėjų motyvacijos ir veiklos elementus unikaliu, daug rodiklių naudojančiu būdu tuo pačiu metu tirdamas klientų, parduotuvės vadovų ir pardavėjų suvokimą apie identiškąs ar panašias faktorius.

Tyrimo išvadose teigiama, kad vykdant mažmeninės prekybos įmonių personalo vertinimą būtina atsižvelgti ne tik į parduotuvės vadovo nuomonę apie tam tikrą pardavėją bei to pardavėjo savęs įvertinimą, tačiau esminiai svarbu remtis ir pirkėjų grįžtamuoju ryšiu, jų nuomone apie pardavėjo suteiktas paslaugas. Tyrimo autorius teigia, kad pardavėjų veikla yra pagrindinis įmonės pelningumą lemiantis veiksnys. Tačiau kol kas yra sąlyginai nedaug žinoma apie tai, kas labiausiai įtakoja pardavėjų veiklą. Yra daug ženklų, rodančių, kad pardavėjų motyvacija pasiekti tam tikrus tikslus yra esminis ir teigiamas poveikis jų veiklai. Mažmeninės prekybos įmonių pardavėjų motyvacija įtakoja įmonių pelningumą dviem būdais:

- Tiesiogiai: padidėjusi motyvacija sąlygos didesnes pastangas, kurios savo ruožtu sąlygos geresnius pardavimus, ir žinoma, didesnę pelną (Oliver, 1974);
- Netiesiogiai: labiau patenkinti pardavėjai yra linkę būti labiau motyvuotais geriau dirbti, ilgiau išlikti toje pačioje įmonėje, o tai savaime sumažina įmonių kaštus (Churchill et.al., 1976).

Konkurencingos rinkos akivaizdoje verslo vadovai ieško efektyvių būdų kaip vadovauti darbuotojų darbui. Vienas iš būdų efektyviai darbuotojų vadybai yra sisteminis Organizacijos elgesio vadybos sistemos taikymas. Jeanine M. Plowman disertacijos tyrimė Floridos universitete apie užmokesčio už nudirbtą darbą ir kitokio finansinio skatinimo sistemas rodo, kad šie mechanizmai įtakoja darbuotojų veiklą, tačiau kol kas yra atlikta labai nedaug tyrimų, nagrinėjančių Elgesio matricą, vertinimo rodiklių sistemą.

Šis tyrimas pristato Elgesio matricos schemą ir jos taikymo efektyvumą, taikant šią matricą kartu su papildomais finansiniais skatinimo būdais mažoms grupėms. Pradiniai tyrimo klausimai tyrė Elgesio matricos taikymo efektyvumą siekiant pakeisti dvylikos mažmeninės prekybos įmonių pardavėjų klientų aptarnavimo kokybės lygį. Antriniai klausimai nagrinėjo, kaip yra taikoma Elgesio matrica, kaip ji įtakoja netikslinį elgesį, atsakymų atitikimą ir galutinių naudos gavėjų pasitenkinimą. Tyrimė buvo nustatyta:

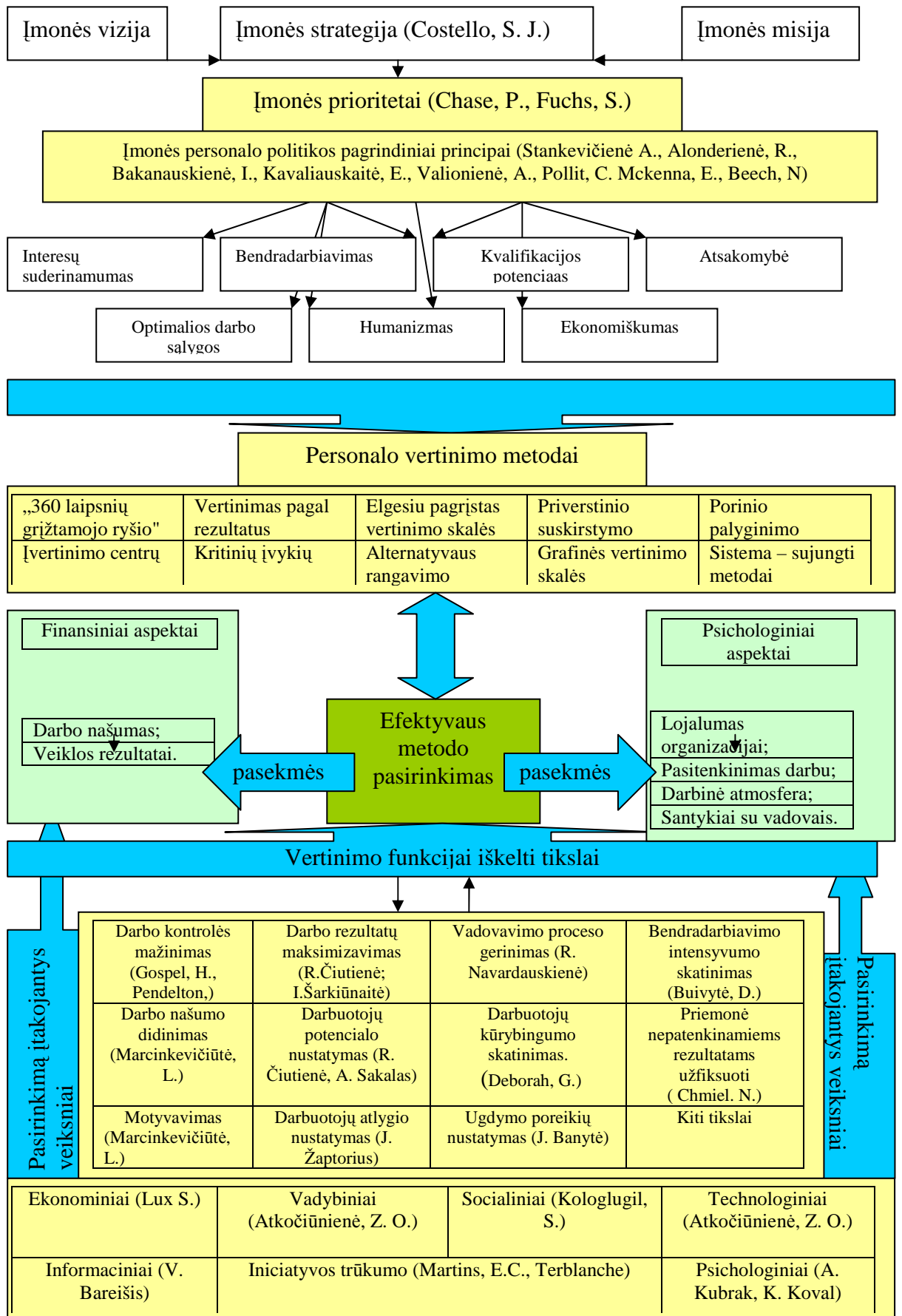
- kad pardavėjų atliekamą klientų aptarnavimo lygio kokybę pasikeitė vidutiniškai dešimčia procentų, kai užmokesčio paskirstymo diferencialai buvo 15 ar daugiau.
- kad vertinimo bei finansinio skatinimo planai yra efektyvi priemonė siekiant pakelti mažų darbuotojų grupių ar vieno asmens darbo produktyvumą (Bucklin, Dickinson, 2001).;
- kad individuali vertinimo programa pasiekia tokių pačių rezultatų kaip ir mažų grupių finansinis skatinimas.
- grupinės programos yra efektyvesnės ir reikalauja mažiau įmonės resursų bei yra gyvybingas ir efektyvus produktyvumo vadybos įrankis smulkioms įmonėms.

Keletas tyrimų tyrė mažų grupių vertinimo ir finansinio skatinimo programas pagal dvi sistemas:

- atlygio lygiomis dalimis visiems dalyviams
- diferencijuoto atlygio.

Pagal pirmąją sistemą darbuotojai gauna vienodą premijos dalį, tiksliau visa premijos suma yra dalinama visiems darbuotojams lygiomis dalimis, o antruoju atveju premijos skirstomos diferencijuotai pagal darbuotojų veiklos rezultatus. Weinstein and Holzback (1973) atliko analogišką tyrimą trijų asmenų koledžo studentų grupėje. Subjektams buvo pateiktos eksperimentinės sąlygos, koduoti klausimynų atsakymai ir po 0,6 JAV dolerio už teisingai užkoduotą klausimyną. Tiriant pagal pirmąją skatinimo sistemą (atlygio paskirstymas lygiomis dalimis) kiekvienas grupės narys gavo vieną trečiąją viso atlygio. Taikant diferencijuotą skatinimo sistemą geriausiai pasirodęs narys gavo pusę grupės uždarbio, antrasis pagal rezultatus gavo vieną trečiąją, o paskutiniajam teko viena šeštoji. Rezultatai parodė, kad darbuotojai dirbo geriau taikant diferencijuotą vertinimo sistemą, tačiau patys darbuotojai norėtų būti skatinami pagal vienodo atlygio visiems grupės nariams sistemą. Pažymėtina, kad abejomis eksperimentinėmis sąlygomis darbuotojų darbas pagerėjo palyginti su jų darbu be vertinimo - skatinimo sistemos taikymo. Farr (1976) išplėtė Weinstein and Holzback (1973) tyrimą palygindamas individualias ir valandines sąlygas dviems darbuotojų grupėms. Šis tyrimas taip pat nustatė, kad darbuotojų darbas labiau pagerėjo taikant diferencijuotą vertinimo sistemą, tačiau vėlgi darbuotojai norėtų, kad jiems būtų taikoma vienodo atlygio visiems grupės nariams sistema, nes ji buvo traktuota kaip sąžiningesnė.

Apibendrinus išanalizuotą teorinę mokslinę literatūrą, apžvelgus atliktu tyrimus personalo vertinimo metodų tema, sukurtas teorinis efektyvaus personalo vertinimo metodo pasirinkimo modelis. Modelio sudedamosios dalys tyrime turėtų padėti įvertinti ar praktikuojamas vertinimo metodas organizacijoje yra efektyvus.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis

5 pav. Teorinis efektyvaus personalo vertinimo metodo pasirinkimo modelis.

3. EFEKTYVAUS PERSONALO VERTINIMO METODŲ PANAUDOJIMO TYRIMAS

Šioje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodika, atlikta tyrimo duomenų analizė, rezultatų aptarimas ir tyrimo rezultatų įvertinimas.

3.1. Tyrimo metodika

Bet kokį mokslinį tyrimą reikia pagrįsti, t.y. korektiškai suformuluoti tyrimo tikslą, uždavinius, aptarti tyrimo atlikimo eigą, suformuluoti hipotezes, parinkti tyrimo metodus. Tyrimo metodas – tai praktinių ir pažintinių rezultatų gavimo būdas, taikant įvairias priemones. Tai procedūra, susidedanti iš nuosekliai pasikartojančių operacijų, kurių taikymas kiekvienu konkrečiu atveju leidžia pasiekti rezultatų (Bartkus, Matiušaitytė, Šarkiūnaitė, Paškevičiūtė, 2006, p. 20).

Šis empirinis tyrimas atliekamas sekančiais etapais:

- 1 etapas – problemos ir tyrimo uždavinių formulavimas;
- 2 etapas – duomenų rinkimo metodo pasirinkimas;
- 3 etapas – instrumentarijus paruošimas;
- 4 etapas – duomenų rinkimas;
- 5 etapas – duomenų grupavimas, apdorojimas, analizė;
- 6 etapas – rezultatų interpretavimas.
- 7 etapas – pasiūlymų teikimas.

Remiantis šiuo nuoseklumu, toliau tyrimui atlikti formuluojamas tyrimo tikslas. **Empirinio tyrimo tikslas** – rasti efektyvaus vertinimo metodo panaudojimą mažmeninėje prekyboje.

Šiam tikslui atskleisti keliami **tyrimo uždaviniai**:

1. Nustatyti dažniausiai mažmeninės prekybos įmonėse praktikuojamus personalo vertinimo metodus;
2. Pagrįsti praktikoje naudojamų vertinimo metodų efektyvumą apibrėžiančius kriterijus teoriniais aspektais.
3. Pagrįstais kriterijais nustatyti efektyviausią praktikuojamą personalo vertinimo metodą.

Empirinio tyrimo tikslui aiškiau suvokti iškeliamos **hipotezės**:

- Esama įmonių, kurios absoliučiai neapraktuoja personalo vertinimo, arba naudoja vertinimo metodus, tačiau yra abejingos procedūros efektyvumui.
- personalo vertinimo metodas, orientuotas į rezultatus, yra efektyviausias, skatinat įmonių pardavimus, darbo našumą, darbuotojų produktyvumą, tačiau mažai realizuoja kitus personalo vertinimo funkcijai iškeltus tikslus.

Tyrimo metodai. Kalbant apie tyrimo metodus, būtina pažymėti, kad jie parenkami atsižvelgiant į tyrimo tikslus. Tyrimo metodai ir procedūros – tai formalios informacijos rinkimo, apdorojimo ir analizės taisyklių tvarka. Šis tyrimas yra priskiriamas kiekybiniais tyrimams

Tyrimui atlikti naudojami **metodai:**

1. anketinė apklausa;
2. aprašomoji statistika;

Tyrimui bus naudojamos dvi anketinės apklausos, kuriomis sieksime sužinoti dviejų lygių informaciją – t.y. bus apklausiami vadovai ir darbuotojai. Anketa sudaryta remiantis klausimyno formulavimo bei bendraisiais anketos sudarymo reikalavimais.

Tyrimui vadovų anketinė apklausa bus naudojama siekiant išspręsti pirmus du iškeltus uždavinius, ir pagrįsti/paneigti hipotezes. Anketa suskirstyta į penkis pagrindinius blokus pagal klausimus:

- 1 blokas: skirta pažinti respondentus socialiniu – demografiniu aspektu;
- 2 blokas: nustatyti ar įmonės taiko personalo vertinimą, jei taip – koku būdu;
- 3 blokas: ištirti vadovų nuomonę apie praktikuojamo vertinimo metodo efektyvumą;
- 4 blokas: pagrįsti teoriją, kad įmonei neoptimalus personalo vertinimas sukelia finansinių nuostolių ir gera darbuotojų savijauta duoda tiesioginę ir netiesioginę naudą.
- 5 blokas: išskirti vadovų nuomone “geresnius“ vertinimo metodus, nei yra praktikuojama, taip pat nustatyti kokios priežastys įtakoja pasirinkimo galimybes.

Darbuotojų apklausa bus siekiama nustatyti vertinamųjų supratimą apie praktikuojamą personalo vertinimo metodą ir darbuotojų savijautą per psichologinius aspektus. Anketa suskirstyta į septynis pagrindinius blokus pagal klausimus:

- 1 blokas: skirtas pažinti respondentus socialiniu – demografiniu aspektu;
- 2 blokas: išsiaiškinti darbuotojo suvokimą apie įmonėje praktikuojamą personalo vertinimo politiką.
- 3 blokas: įvertinti kiek darbuotojai yra patenkinti praktikuojama vertinimo politika;
- 4 blokas: nustatyti darbuotojų savijautą organizacijoje;
- 5 blokas: nustatyti darbuotojų pasitenkinimu darbu lygį;
- 6 blokas: nustatyti bendradarbiavimo laipsnį.
- 7 blokas: nustatyti santykių su vadovais būklę.

Statistinė duomenų analizė – tai tyrimo metodas, kurio rezultatai nusakyti kiekybiniais rodikliais. Tyrime taikyta aprašomoji statistika: buvo atlikti absoliučių ir procentinių dydžių bei vidurkių skaičiavimai.

Tyrimo imtis. Atliekant vadybos tyrimą labai svarbu išsiaiškinti ir gerai suprasti, kas sudaro tiriamąją visumą. Išsiaiškinus tiriamąją visumą, reikia surinkti dominančią informaciją apie ją.

Rinkti informaciją apklausiant ar kitaip tiriant visus galimus respondentus gali būti labai brangu ar net neįmanoma. Tokiu atveju atrenkama jų dalis, tai yra imties atrinkimo būdas. Šis būdas yra pagrįstas informacijos, gautos tik iš tiriamosios visumos atrinktų imties elementų, registravimu, o išvados pritaikomos visai visumai. Taigi imtis yra tyrimui atrinkta visumos dalis, galinti tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai bei teikti reikalingą informaciją.

Tyrimo ketinama atlikti imties atrankos procedūra susideda iš keleto etapų.

1. *Tyrimo visumos apibrėžimas.* Turime apklausti tam tikrą respondentų skaičių, įvertinant 5 proc. paklaidą. Apskaičiuosime pagal šią tyrimuose gana dažnai naudojamą Panijoto formulę, kuri taikoma tiek mažų, tiek didelių visumų atžvilgiu:

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N);$$

čia n – imties dydis (respondentų skaičius, kuriuos būtina apklausti);

Δ – leidžiamos imties paklaidos dydis, mūsų atveju 5 proc.;

N – generalinė visuma (tiriamoji visuma) – 60 įmonių.

$$n = 1/((0,05)^2 + 1/60) = 52 \text{ įmonės}$$

Apklausa buvo vykdoma Vilniuje, naujame ir moderniaame prekybos centre „Panorama“. Prekybos centras pasirinktas tikslingai – jame yra beveik visus prekinis ženklus Lietuvoje atstovaujančios parduotuvės (140 drabužių, avalynės ir kitų parduotuvių). Kadangi šiame darbe domėtasi vadybinėmis organizacijų procedūromis, buvo daroma prielaida, kad parduotuvėse, kuriose dirba iki 3 darbuotojų – nebus, arba mažai tikėtina, kad bus, praktikuojami vertinimo metodai. Todėl buvo apklausiamos tik didesnės parduotuvės, kuriose darbuojasi daugiau, nei 3 darbuotojai. Iš 140 parduotuvių, respondentų paieškos darytos 60-yje.

11 lentelė

Mažmeninių parduotuvių pasiskirstymas pagal darbuotojų kiekį

| Darbuotojų kiekis | Parduotuvės | % |
|-------------------|-------------|---------|
| 1-3 | 80 | 57,14% |
| 3-5 | 25 | 17,86% |
| 5-10 | 14 | 10,00% |
| 10-15 | 21 | 15,00% |
| Viso: | 140 | 100,00% |

Šaltinis: sudaryta autorės

Kiekvienoje parduotuvėje buvo apsilankyta darbo metu, todėl atsakingai atsiklausta parduotuvės vadovo, ar galima darbo metu pateikti anketas. Iš visų parduotuvių net 70% vadovų anketas leido palikti užpildymui per darbo pertraukėles, likusieji sutiko užpildyti, ir leido pildyti darbuotojams iš karto – vietoje. Dvi parduotuvių vadovės nurodė, kad norint daryti apklausą – būtina susitarti su aukštesnės grandies vadovais. Dėl laiko stokos – nebuvo kreipiamasi, ir šios parduotuvės nebuvo apklaustos.

Iš viso išdalinta 75 anketos vadovams, užpildytų sugrįžo 52 (sėkmės procentas – 69%) Neužpildžiusieji teisinosi laiko stoka. Darbuotojams buvo pasiruošta 200 anketų (atsižvelgiant į prekybos centro mastą), pavyko išdalinti visas, iš kurių sugrįžo 149 (sėkmės procentas – 74%). Anketų darbuotojams buvo galima išdalinti daugiau, bet vienu metu parduotuvėse dirbdavo tik ~60% darbuotojų. Kadangi buvo tiriama visuma darbuotojų nuomonių – surinktų anketų kiekis laikomas priimtiniu.

Tyrimo organizavimas. Pirmi sukurtų anketų variantai vadovams bei darbuotojams pateikti, siekiant išsiaiškinti, ar klausimai yra pakankamai aiškūs, išsamūs, informatyvūs. Pilotažinis tyrimas atliktas 2009.04.26 vienoje iš prekybos centro parduotuvių, konkrečiai – „Bags&More“ parduotuvėje. Pilotažinis tyrimas gali būti taikomas pradiniam išsamių tyrimų etape kaip bandomasis tyrimas, kurio tikslas – patikslinti hipotezę, uždavinius, patikrinti metodiką. Toks tyrimas gali būti nedidelės apimties, ne tokios sudėtingos programos, jam atlikti reikia mažiau priemonių (Dumbliauskas, 1999, p. 8). Pilotažinio tyrimo metu anketos išdalintos vienos parduotuvės darbuotojams, ir jų vadovei. Remiantis užpildytais anketomis buvo atlikti keli pataisymai klausimuose, prie kai kurių klausimų pridėti išsamesni paaiškinimai. Pakoreguotos anketos buvo išdalintos tiriamo prekybos centro parduotuvėse. Su respondentais buvo aptarta anketų grąžinimo tvarka.

Po pilotažinio tyrimo buvo patikslinta atlikimo eiga bei sudarytas tikslus tyrimo atlikimo grafikas.

Tyrimo vykdymo trukmė – 3 savaitės. Tyrimas apėmė etapus, kurie pateikti 11 lentelėje.

12 lentelė

Tyrimo etapai

| Užduotys | 1 savaitė | 2 savaitė | 3 savaitė |
|--|------------|---------------------------|---------------------------|
| Anketos sudarymas | 2009.04.25 | | |
| Pilotažinis tyrimas | 2009.04.26 | | |
| Anketos koregavimas | | 2009.04.27 | |
| Pasirinktų respondentų apklausa | | 2009.04.27- 2009.04.29 | |
| Anketų surinkimas | | 2009.04.30 | |
| Gautų duomenų apdorojimas | | 2009.05.01- 2009.05.03 | |
| Rezultatų pateikimas ir jų palyginimas su literatūros apžvalgoje gautais faktais, Hipotezės patvirtinimas arba paneigimas | | | 2009.05.03- 2009.05.16 |

Šaltinis: sudaryta autorės

Anketinė apklausa buvo pradėta 2009 m. balandžio 27 d. ir baigta balandžio 30 dieną. Apklausa buvo vykdoma parduotuvėse, darbuotojų darbo vietose. Parduotuvių vadovų buvo atsiklausta, ar galėtų darbuotojai skirti laiko anketų užpildymui. Susitarta skirtingai – vieni vadovai leido anketas užpildyti darbo metu, kiti – pasiūlė pietų pertraukos laiką, keturi parduotuvių vadovai atsisakė dalyvauti apklausoje, ir darbuotojams patarė nedalyvauti. Pastebėta, kad buvo respondentų, kurie laukė sugrįžtant anketuotojo, tam, kad galėtų patikslinti terminus, ir teisingai užpildyti anketą. Beje – buvo ir piktybinių respondentų, kurie atvirai teigė, kad neįdomu, grįžus surinkti anketų – pasakydavo, kad išmetė, nes nesuprato jose klausimų.

Anketos buvo perduotos vadovams, jie jas išdalino darbuotojams. Tyrimo duomenys buvo apdorojami MS Excel programa. Sekančiame darbo skyriuje analizuojami atlikto tyrimo rezultatai.

3.2. Personalo vertinimo metodų efektyvaus panaudojimo analizė ir rezultatų aptarimas

Apie įmonėse naudojamas personalo vertinimo metodus buvo aiškinamasi per tiesioginius proceso dalyvius - vertinamuosius ir vertintojus. Anketų pagalba siekta išsiaiškinti atsakymus į klausimus, susijusius su tyrimo tikslu, uždaviniais. Tyrimo rezultatų tikslas – patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes **H1** ir **H2**.

- Esama įmonių, kurios absoliučiai nepraktikuoja personalo vertinimo, arba naudoja vertinimo metodus, tačiau yra abejingos procedūros efektyvumui.
- Personalo vertinimo metodas, orientuotas į rezultatus, yra efektyviausias, skatinat įmonių pardavimus.

Kadangi tyrime buvo naudojamos dvi anketos, jas nagrinėjamos laikantis nuoseklumo:

1. Vadovai;
2. Darbuotojai.

Pagal tyrimo teorinį modelį daugiau informacijos apie vertinimo metodus tikėtasi sužinoti iš vadovų, o iš darbuotojų – apie vertinimo metodų pasekmes. Anketų susiejimas su teoriniu modeliu – žr. 2 PRIEDAS

Anketų analizei buvo naudojama Likerto skalė. Atsakymai įvertinti balais: Nuo mažiausios reikšmės – 1 balu, didžiausia reikšmė – 5 balais.

Anketų vadovams tyrimo analizė. Pirmasis anketų blokas buvo skirtas susipažinti su respondentais socialiniu – demografiniu požiūriu. Kaip ir tikėtasi – prekybos sferoje dirba daugiau jauni žmonės, tačiau yra ir brandesnių darbuotojų. Mažmeninių parduotuvių vadovų tarpe vyrai sudaro vos 15 procentų. Todėl daroma išvada, kad paslaugų verslas labiau Lietuvoje yra imlesnis moterų darbo jėgai. Išsamiau apie socialinį pasiskirstymą lentelėje Nr.13.

Parduotuvių vadovų pasiskirstymas socialiniu požiūriu

| Klausimas | Grupė | Respondentų skaičius, % | Klausimas | Grupė | Respondentų skaičius, % |
|--------------|------------|-------------------------|---------------|-------------|-------------------------|
| Darbo stažas | <1 m. | 15 | Amžiaus grupė | iki 22 metų | 18 |
| | 1 – 5 m. | 27 | | 22-30 metai | 25 |
| | 6 – 10 m. | 7 | | 30-40 metų | 3 |
| | 11 – 15 m. | 3 | | 40-50 metų | 6 |
| Viso: | | 52 | | | 52 |

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matome pagal lentelę, ilgai dirbančių darbuotojų parduotuvėse – nepilnai 20 procentų. Tai tik dar kartą patvirtina teiginį, kad „mažmeninė prekybos rinka dažniausiai yra imli jaunimo darbo jėgai“ (Okunevičiūtė, Neverauskienė, Pocius, 2008, p. 147). Panašu į tai, kad dirbti ilgiau kaip 5 metus, mažmeninėje parduotuvėje – dažniau išimtis iš taisyklės. Arba riba – darbas vienoje darbovietėje iki 5m. – sveikas požiūris į darbovietės keitimą, jei nėra karjeros galimybių. Kaip teigia R.S. Williams, „paslaugų verslas yra dažniausiai puikus startas tolimesnei karjerai“.

Apklausiant vadovų pareigybių lygį įmonės struktūroje, paaiškėjo, kad 100 procentų apklaustųjų – žemiausios grandies vadovai. Tai reiškia, kad parduotuvių vadovai – arčiausiai esantys šalia darbuotojų, ir geriausiai suprantantys jų problemas. Aukštesnio rango vadovai parduotuvėse nedirba, juos galima rasti tik ofisuose, arba atstovybėse.

Išsilavinimo pasiskirstymas tarp apklaustųjų vadovų gan tolygus. Išimtis 1% apklaustųjų, turinčių tik vidurinį išsilavinimą. Tai reiškia, kad yra nemažas skaičius dar tebestudijuojančių. Taipogi – kad Lietuvos rinkoje priimtina net ir žemiausios grandies vadovus samdyti išsilavinusius žmones.

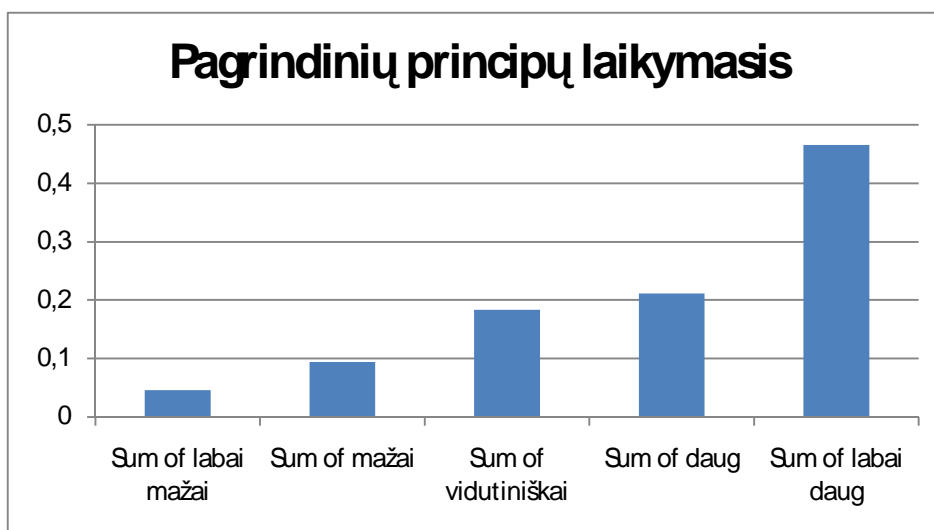
Vadovų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

| Klausimas | Grupė | Respondentų skaičius, % |
|---------------|------------------------|-------------------------|
| Išsilavinimas | Vidurinis | 1,00% |
| | Nebaigtas aukštesnysis | 24,00% |
| | Aukštesnysis | 27,00% |
| | Nebaigtas aukštasis | 28,00% |
| | Aukštasis | 20,00% |

Šaltinis: sudaryta autorės

Teoriniame modelyje matome, kad organizacijoje personalo vertinimo metodo pasirinkimą nulemia vertinimo funkcijai suteikti tikslai, kilę iš įmonės prioritetų, grindžiamų pagrindiniais

personalo politikos principais. Todėl vadovų buvo prašoma nurodyti pagrindinių personalo politikos principų taikymo intensyvumą įmonėje.



Šaltinis: sudaryta autorės

6 pav. Pagrindinių personalo politikos principų taikymo intensyvumas įmonėse

Paveiksle matoma, kad kuo daugiau atsakymų koncentruojasi dešinėje paveikslo pusėje, tuo analizuojamos įmonės deklaruoja apie save geriau. Analizuojamuoju atveju taip ir yra – įmonės pagrindinių personalo politikos principų daugiau laikosi, nei nesilaiko. Tačiau, analizuojant principus atskirai matome, kad yra įvairių paradoksų.

15 lentelė

Pagrindinių principų laikymasis

| Pagrindinių personalo politikos principai | balai % |
|---|---------|
| Interesų suderinamumas | 19,62% |
| Atsakomybė | 17,31% |
| Kvalifikacija | 15,75% |
| Humanizmas | 13,52% |
| Ekonomiškumas | 12,61% |
| Bendradarbiavimas | 11,21% |
| Optimalios darbo sąlygos | 9,98% |
| Viso: | 100,00% |

Šaltinis: sudaryta autorės

Daugiausiai balų surinko „Interesų suderinamumo“ principas. Manau, jog norėta išreikšti suderinamumas tarp darbo jėgos paklausos ir pasiūlos: įmonei reikalinga darbo jėga darbui atlikti, darbuotojams reikalinga darbo vieta darbo užmokesčiui uždirbti.

Atsakomybei, kuri paaiškinta kaip darbuotojas jaučia atsakomybę tiek už savo, tiek už kolektyvo darbą, suteikta didelė atsakymų dalis. Tai reiškia, kad mažmeninėse prekybos įmonėse darbuotojams suteikiamas aukštas atsakomybės lygis (ypač materialinė atsakomybė).

Kvalifikacijos reikšmei mažmeninėse prekybos įmonėse teikiama reikšmė – tik vidutinė. Tačiau labai didelė dalis (daug - 19proc.; labai daug – 32proc.) respondentų teigia, kad įmonės didelę reikšmę teikia ekonominiams sprendimams. Tai natūralu, nes įmonės varžosi laisvoje rinkoje, o mažmeninėje prekyboje pardavėjams - konsultantams reikalinga tik minimali kvalifikacija. Aukštas išsilavinimas dažniau yra privalumas nei būtinybė.

Bendradarbiavimas pagal įmonėse taikomus personalo politikos principus gavo vieną iš mažiausių balų reikšmę. Pagal šį rezultatą galima įžvelgti tikimybę, kad tiriamose įmonėse nebus palankus darbinis klimatas.

16 lentelė

Praktikuojami personalo vertinimo metodai mažmeninėse įmonėse

| Personalo vertinimo metodai | Atsakymai % |
|---|-------------|
| „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ | 5,77% |
| Alternatyvaus rangavimo | 9,62% |
| Įvertinimo centrų | 3,85% |
| Nėra | 11,54% |
| Priverstinio suskirstymo | 13,46% |
| Vertinimas pagal rezultatus | 42,31% |
| „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ + Vertinimas pagal rezultatus | 13,46% |
| Viso: | 100% |

Šaltinis: sudaryta autorės

13 lentelėje matome, kokius personalo vertinimo metodus įmonės praktikoja. Anketoje buvo pateikti 9 skirtingi metodai, ir buvo leista atsakyti atviru klausimu, kokį kitą metodą naudoja. Šio klausimo atsakymas buvo – keli sujungti metodai. Toliau tyrimo analizėje bus naudojamas sutrumpinimas (kodavimas) - parduotuvių pasiskirstymas pagal naudojamus metodus.

17 lentelė

Praktikuojami personalo vertinimo metodai mažmeninėse įmonėse – sutrumpinimai

| Sutrumpinimas | Praktikuojamas personalo vertinimo metodas |
|---------------|---|
| A | „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ + Vertinimas pagal rezultatus |
| B | Vertinimas pagal rezultatus |
| C | „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ |
| D | Priverstinio suskirstymo |
| E | Alternatyvaus rangavimo |
| F | Įvertinimo centrų |
| G | Nėra, bet jaučiamas poreikis, kad būtų. |
| H | Nėra, ir nejaučiamas poreikis (vadovo nuomone) |

Šaltinis: sudaryta autorės

Respondentų atsakymai parodė, kad mažmeninės prekybos parduotuvėse labiausiai praktikuojamas metodas – vertinimas pagal rezultatus (42 proc.), antra ir trečia vieta dalijasi priverstinio suskirstymo metodas ir metodų sistema - „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ + Vertinimas pagal rezultatus (13proc.). Pasirodo, kad visiškai nepraktikuojami vertinimo metodai yra tie, kurie aprašomieji (kokybiniai) - remiamasi laisvos charakteristikos formomis - Elgesiu pagrįstas vertinimo skalės, Grafinės vertinimo skalės, Kritinių įvykių.

Dvi įmonės nurodė besinaudojančios specialiomis konsultacinėmis įmonėmis (Įvertinimo centrų metodas). Ir 12 proc. respondentų pripažino, kas įmonėje visiškai nenaudoja jokio vertinimo metodo.

Siekiant išsiaiškinti personalo vertinimo metodų efektyvumą pagrindžiančius kriterijus, parduotuvių vadovams buvo pateiktas pagal teoriją išskirtų vertinimo funkcijai iškeltų tikslų sąrašas. 18 lentelė mums parodo atsakymų pasiskirstymą skalėje. Kuo daugiau atsakymų yra dešinėje lentelės pusėje, tuo labiau įmonėse praktikuojami vertinimo metodai realizuoja vertinimo tikslus.

18 lentelė

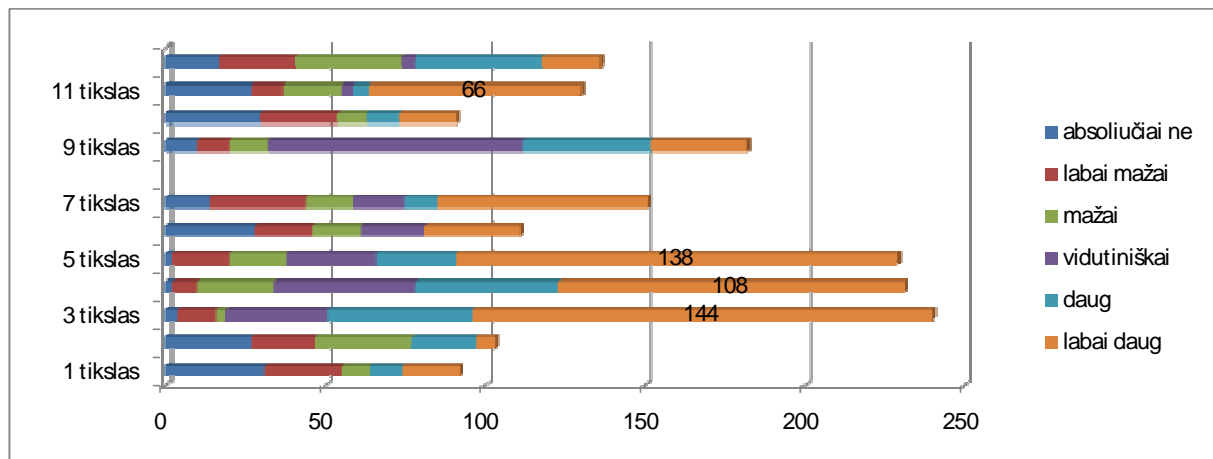
Vertinimo funkcijai iškeltų tikslų realizavimo laipsnis

| | absoliučiai ne | | labai mažai | | mažai | | vidutiniškai | | daug | | labai daug | | viso | | |
|---|----------------|----------|-------------|----------|------------|----------|--------------|------------|------------|------------|------------|----------|-----------|----------|----|
| | | % | | % | | % | | % | | % | | % | | | |
| 1. Bendradarbiavimo intensyvumo skatinimas | 31 | 0,1 | 6 | 0,1 | 12 | 0,1 | 3 | 0,0 | 5 | 0,0 | 0 | 0,0 | 3 | 0,2 | 52 |
| 2. Darbo kontrolės mažinimas | 27 | 0,1 | 4 | 0,1 | 10 | 0,1 | 0 | 0,0 | 10 | 0,0 | 1 | 0,0 | 1 | 0,0 | 52 |
| 3. Darbo našumas | 4 | 0,0 | 2 | 0,0 | 6 | 0,0 | 6 | 0,1 | 1 | 0,1 | 2 | 0,2 | 8 | 0,0 | 52 |
| 4. Darbo rezultatų maksimizavimas | 2 | 0,0 | 1 | 0,0 | 4 | 0,0 | 4 | 0,1 | 8 | 0,1 | 3 | 0,1 | 11 | 0,0 | 52 |
| 5. Darbuotojų atlygio nustatymas | 2 | 0,0 | 1 | 0,0 | 9 | 0,0 | 9 | 0,1 | 6 | 0,1 | 0 | 0,2 | 7 | 0,0 | 52 |
| 6. Darbuotojų kūrybingumo skatinimas | 28 | 0,1 | 5 | 0,0 | 9 | 0,0 | 9 | 0,0 | 5 | 0,0 | 8 | 0,0 | 5 | 0,0 | 52 |
| 7. Darbuotojų potencialo nustatymas | 14 | 0,0 | 7 | 0,1 | 15 | 0,1 | 5 | 0,0 | 5 | 0,0 | 8 | 0,2 | 4 | 0,0 | 52 |
| 8. Motyvavimas | 10 | 0,0 | 5 | 0,0 | 5 | 0,0 | 4 | 0,0 | 6 | 0,3 | 20 | 0,0 | 5 | 0,0 | 52 |
| 9. Priemonė nepatenkinamiems rezultatams užfiksuoti | 30 | 0,1 | 6 | 0,1 | 12 | 0,1 | 2 | 0,0 | 3 | 0,0 | 5 | 0,4 | 0 | 0,0 | 52 |
| 10. Ugdymo poreikių nustatymas | 27 | 0,1 | 4 | 0,0 | 5 | 0,0 | 5 | 0,1 | 6 | 0,1 | 0 | 0,2 | 1 | 0,0 | 52 |
| 11. Vadovavimo proceso gerinimas | 17 | 0,0 | 9 | 0,1 | 12 | 0,1 | 11 | 0,1 | 8 | 0,0 | 1 | 0,0 | 2 | 0,0 | 52 |
| Viso: | 192 | 1 | 99 | 1 | 62 | 1 | 57 | 1 | 107 | 1 | 5 | 1 | 57 | 2 | |
| Viso %: | 0,3 | 4 | 0,1 | 7 | 0,1 | 1 | 0,1 | 0,1 | 9 | 0,1 | 0,0 | 1 | 1 | 1 | |
| | | | 0,62 | | | | | | | | | | | | |

Šaltinis: sudaryta autorės

Deja - net 62 proc. atsakymų koncentruojasi kairėje pusėje, ir nesiekia atsakymo reikšmės „vidutiniškai“. Net 34 proc. parduotuvių vadovų pasirinko atsakymus „absoliučiai – ne“, kas reikštų, jog praktikuojamas metodas visiškai neužtikrina tikslų realizavimo.

Įvertinus vadovų atsakymus balais (nuo 1 iki 6) galima vaizdžiau pateikti duomenis apie vertinimo funkcijai iškeltų tikslų realizavimą (7 paveikslas). Dėl lentelės netalpumo tikslai pavadinti numeriais, atitinkančiais 18 lentelės tikslų sąrašą.

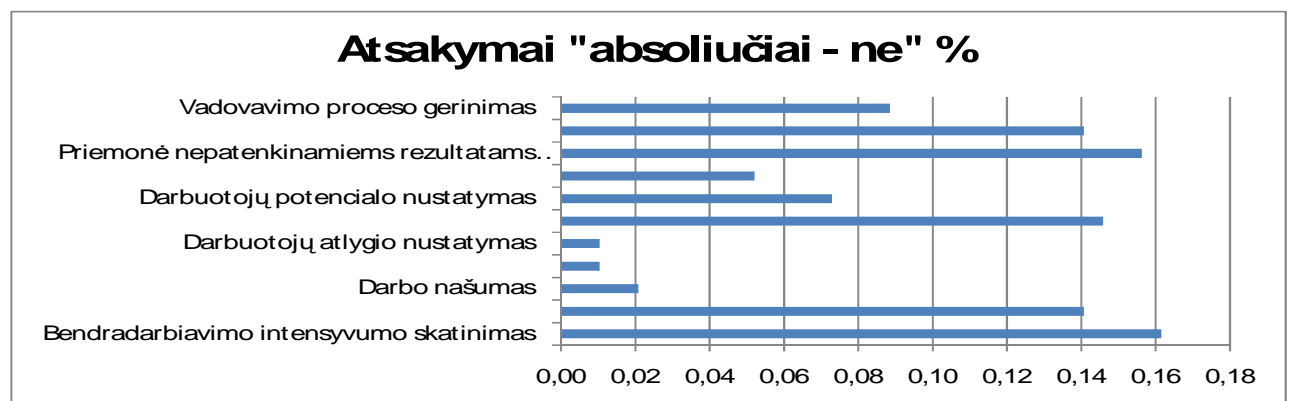


Šaltinis: sudaryta autorės

7 pav. Vertinimo funkcijai iškeltų tikslų realizavimo intensyvumas įmonėse

Akivaizdžiai matoma, kad labiausiai vertinimo metodų realizuojami tikslai yra darbo našumo didinimo, darbų rezultatų maksimizavimo, darbuotojų atlygio nustatymo ir motyvavimo.

Nagrinėjant personalo vertinimo temą svarbu įvertinti kokių vadybinių tikslų mažmeninės parduotuvės visiškai nerealizuoja per personalo vertinimo metodus. Pasirodo personalo vertinimo metodas įmonėse nėra naudojamas tokiems tikslams kaip – priemonė nepatenkinamiems rezultatams užfiksuoti, darbo kontrolės mažinimui, bendradarbiavimo intensyvumo skatinimui, ir darbuotojų kūrybingumui skatinti.



Šaltinis: sudaryta autorės

8 pav. Vertinimo funkcijos tikslai, kurie nėra realizuojami praktikuojamais personalo vertinimo metodais įmonėse

Mažiausiai atsakymą „absoliučiai - ne“ parduotuvių vadovai nurodė ties tikslais: darbuotojų atlygio nustatymas, darbo našumas ir darbo rezultatų maksimizavimas. Galima daryti išvadą, kad praktikoje būtent šiuos tikslus iškelia vertinimo funkcijai. Tai labai praktiškas požiūris į vertinimo metodus. Mažmeninės prekybos pagrindinis tikslas – apyvartos skatinimas, todėl natūralu, kad personalo vertinimui pasirinkti metodai, kurie geriausiai pasiteisina ties išvardintais tikslais. Tai patvirtina ir visi atsakymai perskaičiuoti balais procentinė išraiška:

19 lentelė

Dažniausiai praktikoje vertinimo funkcijai iškelti tikslai

| Tikslas | % |
|--|----------------|
| Darbo našumas | 14,15% |
| Darbo rezultatų maksimizavimas | 13,62% |
| Darbuotojų atlygio nustatymas | 13,50% |
| Motyvacija | 10,73% |
| Darbuotojų potencialo nustatymas | 8,90% |
| Vadovavimo proceso gerinimas | 8,02% |
| Ugdymo poreikių nustatymas | 7,67% |
| Darbuotojų kūrybingumo skatinimas | 6,54% |
| Darbo kontrolės mažinimas | 6,07% |
| Bendradarbiavimo intensyvumo skatinimas | 5,42% |
| Priemonė nepatenkinamiems rezultatams užfiksuoti | 5,37% |
| Kita: | 0,00% |
| Viso: | 100,00% |

Šaltinis: sudaryta autorės

Vertinant tokį praktikoje vertinimo funkcijai keliamų tikslų realizavimą, galima išvelgti grėsmę dėl mažo dėmesio bendradarbiavimo intensyvumo skatinimui. Mažmeninės parduotuvės įprastai dirba darbo grupės ir/ar komandos principu, todėl bendradarbiavimo intensyvumo skatinimui reikėtų skirti didesnę dėmesį.

Kadangi šio darbo objektas yra personalo vertinimo metodai, tai būtina patikrinti parduotuvių vadovų atsakymus, kurie yra skalėje nuo „Vidutiniškai“ iki „Labai daug“ pagal parduotuvių tipus (praktikuojančių skirtingus vertinimo metodus). Tai yra – eliminuojami tikslai, kuriuos parduotuvės vadovai nurodė yra realizuojami „Absoliučiai – ne“, „Labai mažai“, „Mažai“. Atsakymų dauguma, esanti pastarojoje skalėje reiškia, kad konkretus personalo vertinimo metodas realizuoja būtent šiuos tikslus. Tokiu būdu bus patikrinta kiek teorinėje dalyje išvardintų tikslų yra praktikuojami vertinant mažmeninių parduotuvių pardavėjus – konsultantus.

Personalo vertinimo funkcijos tikslai, kuriuos realizuoja praktikuojamas vertinimo metodas

| Personalo vertinimo metodas | Vertinimo funkcijai išskelti tikslai | Viso realizuojamų tikslų: |
|--|--|---------------------------|
| A - „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ + Vertinimas pagal rezultatus | Bendradarbiavimo intensyvumo skatinimas Darbo kontrolės mažinimas Darbo našumas Darbuotojų kūrybingumo skatinimas Darbuotojų potencialo nustatymas Motyvavimas Priemonė nepatenkinamiems rezultatams užfiksuoti Ugdymo poreikių nustatymas Vadovavimo proceso gerinimas | 9 |
| B - Vertinimas pagal rezultatus | Darbo našumas Darbo rezultatų maksimizavimas Darbuotojų atlygio nustatymas Motyvavimas | 4 |
| C - „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ | Darbo našumas Darbo rezultatų maksimizavimas Darbuotojų kūrybingumo skatinimas Darbuotojų potencialo nustatymas Motyvavimas Ugdymo poreikių nustatymas Vadovavimo proceso gerinimas | 7 |
| D - Priverstinio suskirstymo | Darbo našumas Darbo rezultatų maksimizavimas | 2 |
| E - Alternatyvaus rangavimo | Darbuotojų atlygio nustatymas Darbuotojų kūrybingumo skatinimas Darbuotojų potencialo nustatymas | 3 |
| F - Įvertinimo centrų | Bendradarbiavimo intensyvumo skatinimas Darbo kontrolės mažinimas Darbo našumas Darbo rezultatų maksimizavimas Darbuotojų atlygio nustatymas Darbuotojų kūrybingumo skatinimas Darbuotojų potencialo nustatymas Motyvavimas Priemonė nepatenkinamiems rezultatams užfiksuoti Ugdymo poreikių nustatymas Vadovavimo proceso gerinimas | 11 |

Šaltinis: sudaryta autorės

Pagal gautus rezultatus galima suranguoti metodų efektyvumą pagal teorinėje dalyje išvestą apibrėžimą: **Personalo vertinimui atlikti naudojami metodai, labiausiai realizuojantys vertinimo funkcijai iškeltus tikslus, nustatytus remiantis organizacijos prioritetais.**

Taip gauname lentelę, kuri atspindi teoriškai pagrįstą metodų efektyvumą.

21 lentelė

Teoriškai pagrįstas metodų efektyvumo rangas

| Vertinimo metodas | atsakymai |
|--|-----------|
| F - Įvertinimo centrų | 29,73% |
| A - „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ + Vertinimas pagal rezultatus | 27,03% |
| C - „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ | 18,92% |
| B - Vertinimas pagal rezultatus | 10,81% |
| E - Alternatyvaus rangavimo | 8,11% |
| D - Priverstinio suskirstymo | 5,41% |

Šaltinis: sudaryta autorės

O kaip praktikoje vertinamas analizuojame toliau per anketų atsakymus.

Sekančiai – galima patikrinti kurioje lentelės pusėje koncentruojasi atsakymai, kurie reiškia, kad vertinimo funkcija realizuoja tikslus, pagal parduotuves, kurios praktikuoja skirtingus vertinimo metodus.

Jei atsakymai koncentruojasi kairėje pusėje pagal Likerto skalę, tai bus galima daryti išvadą, kad vertinimo metodas yra neefektyvus, nes realizuoja neoptimalų kiekį vertinimo funkcijai iškeltų tikslų, ir atvirkščiai, kalbant apie dešiniąją pusę.

22 lentelė

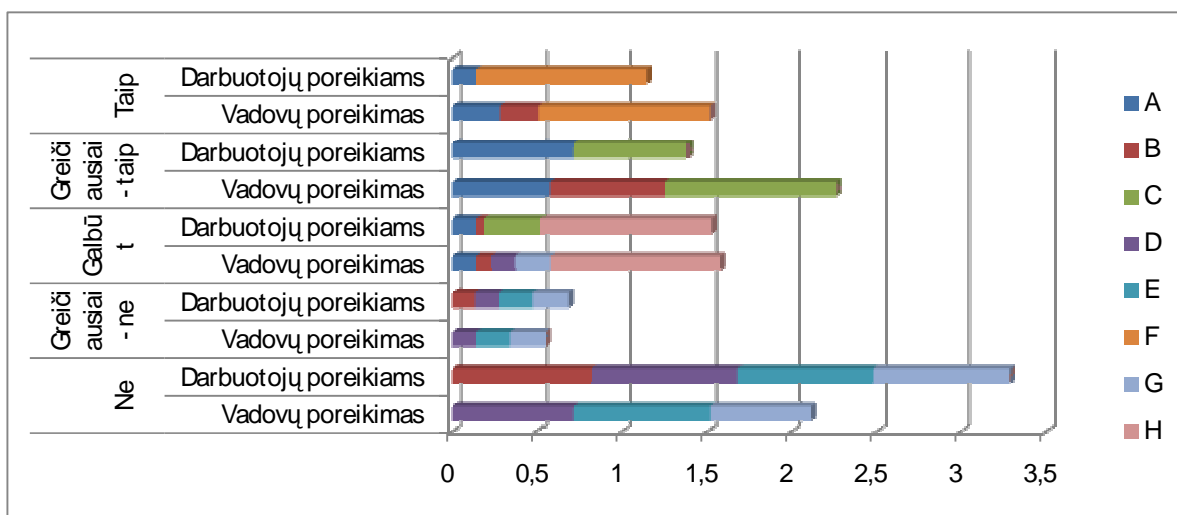
Tikslų realizavimo atsakymų koncentracija pagal parduotuves, praktikuojančias skirtingus vertinimo metodus

| | Absoliučiai - ne | labai mažai | mažai | vidutiniškai | daug | labai daug | Viso |
|--------------|------------------|-------------|-------|--------------|------|------------|------|
| A | | 14 | 9 | 10 | 19 | 25 | 77 |
| B | 94 | 35 | 22 | 21 | 12 | 53 | 237 |
| C | | 3 | 3 | 3 | 6 | 18 | 33 |
| D | 41 | 12 | 10 | 8 | 5 | 1 | 77 |
| E | 13 | 16 | 15 | 9 | 2 | | 55 |
| F | | | | 6 | 6 | 10 | 22 |
| G | 33 | 19 | 3 | | | | 55 |
| H | 11 | | | | | | 11 |
| Viso: | 192 | 99 | 62 | 57 | 50 | 107 | 567 |

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matome, trys metodai iš aštuonių praktikuojamų yra efektyvūs (pažymėti geltonai), ir penki – neefektyvūs (pažymėti raudonai). Jei dar įvertintume, kad du iš neefektyviųjų yra „nėra metodo“, tai galima teigti, jog iš praktikuojamų metodų mažmeninėse parduotuvėse pusė nėra efektyvūs.

Tačiau galima šią išvadą patikrinti sekančiais dvejais anketos klausimais, kur buvo paprašyta parduotuvių vadovus įvertinti, ar jie manantys, kad praktikuojamas metodas yra efektyvus tiek vadovų, tiek darbuotojų poreikiams. Čia galiu pabrėžti, jog personalo vertinimo metodo pasirinkimą dažniausiai inicijuoja ne tiesioginiai parduotuvių vadovai, o aukštesnės grandies vadovai, ir/ar personalo skyrius. Sekantis paveikslas parodo 10 anketos klausimo „ar manote, kad praktikuojamas vertinimo metodas yra efektyvus“ rezultatus. Rezultatai pateikti procentine išraiška.



9 pav. Vertinimo metodų efektyvumas

9 paveikslas patvirtina teiginį, kad tik pusė praktikuojamų metodų yra efektyvūs. Tačiau išsiskiria efektyvumas vadovų ir darbuotojų atžvilgiu. Tik kombinuotas „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ + Vertinimas pagal rezultatus“ ir „Įvertinimo centrų“ metodas yra efektyvus darbuotojų ir vadovų poreikiams. Vidutiniškai efektyvus abiem pusėms yra „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ metodas. Ypatingai išsiskiria vertinimo pagal rezultatus metodas – respondantai pripažįsta, kad jis „greičiausiai - taip“ efektyvus vadovų poreikiams, tačiau visiškai neefektyvus darbuotojų poreikiams. Priverstinio suskirstymo metodas pasirodo yra neefektyvus nei darbuotojams, nei vadovams. Ir akivaizdu – vertinimo metodo neįgyvendinimas – neteikia efektyvumo nei vienai pusei.

Pateikus klausimus apie efektyvumą pagal vertinimo funkcijai iškeltų tikslų realizavimo stiprumą, vadovai tiksliau įvardijo efektyvumo stiprumą. Ir rezultatai sutampa su ankstesnių klausimų analizės išvadomis. Atsakymo „greičiausiai – taip“ platesnė reikšmė, pateikta anketoje buvo: greičiausiai – taip, nes užtikrina daugumą vertinimo funkcijai iškeltų tikslų. Šią reikšmę pasirinko parduotuvių vadovai, kuriose praktikuojami A, C, F metodai. Vertinimo metodą pagal rezultatus praktikuojantys parduotuvių vadovai 86 proc. pasirinko atsakymą „Galbūt“, kuris reiškia, kad užtikrina pagrindinį vertinimo funkcijai iškeltą tikslą, tačiau neįtikrina kitų (šalutinių). Sutampa išvada, kad D, E, G, H metodai yra neefektyvūs, nes ir šio klausimo rezultatas maksimalus pasirinktas atsakymas „Ne, nes neįtikrina nei vieno vertinimo funkcijai iškelto tikslo“.

Sekantys du pateikti klausimai jau nebus susiję su parduotuvėse praktikuojama vertinimo metodais. Tai bus daugiau bendro supratimo apie vertinimo metodus apklausa, siekiant išsiaiškinti kokia vadovų nuomonė apie vertinimo metodų įtaką. Anketos atsakymams buvo pateiktos teorijoje išskirtos personalo vertinimo procesą dažniausiai lydintios problemos, kurios įmonei žalingos finansiniais ir psichologiniais aspektais.

23 lentelė

Vadovų nuomonė apie vertinimo metodų problemų įtaką įmonės finansiniams rezultatams

| Ar galite teigti, kad nurodytos vertinimo procese kilusios problemos, sukelia įmonei finansinių nuostolių? | absoliučiai ne | labai mažai | mažai | vidutiniškai | daug | labai daug | Viso: |
|--|----------------|-------------|-------|--------------|------|------------|-------|
| Neformalizuotas vertinimas | 1 | 0 | 0 | 12 | 16 | 23 | 52 |
| Neužtikrinami pagrindiniai vertinimo principai (teisingumas, objektyvumas, etiškumas) | 0 | 1 | 0 | 3 | 8 | 40 | 52 |
| Vertinimo rezultatų patikimumo neužtikrinimas | | | | | | | 52 |
| Nustatytas netinkamas vertinimo dažnumas (per dažnai, per retai) | 1 | 0 | 8 | 26 | 12 | 5 | 52 |
| Netinkamas vertinimo metodo pasirinkimas | 0 | 0 | 1 | 4 | 13 | 34 | 52 |
| Apsiribojama neoptimaliu kiekiu vertinimo kriterijų (nevertinama šalutinė darbuotojų veikla) | 0 | 0 | 1 | 6 | 10 | 35 | 52 |
| Sukeltas stresas (darbuotojų psichinė būklė) | 0 | 0 | 0 | 10 | 16 | 26 | 52 |
| Neteisingai įvertintas individualaus komandos nario indėlis bendrame rezultate | 0 | 0 | 18 | 6 | 9 | 19 | 52 |
| Viso: | 2 | 1 | 28 | 67 | 84 | 182 | |

Šaltinis: sudaryta autorės

11 klausimu siekta išsiaiškinti kokie ir kaip stipriai personalo vertinimo problemos parduotuvių vadovų manymu įtakoja įmonių finansinius rezultatus per tokius rodiklius:

- darbo našumo lygio sumažėjimą;
- nedarbingumą;
- neoptimaliai naudojamus žmogiškuosius išteklius.

Kaip matome, 20 lentelėje didžioji dauguma atsakymų išsidėsčiusi dešinėje lentelės suvestinės pusėje, o tai reiškia, kad vadovai mano, kad išdėstyti vertinimo procese kilusios problemos yra reikšmingos įmonių veiklos rezultatams. Paradoksalus rezultatas ties problema „Neteisingai įvertintas individualaus komandos nario indėlis bendrame rezultate“ – net 34% šios problemos vertinimo atsakymų reikšmė „mažai“. Galima daryti prielaidą, kad įmonių vadovai mano, jog įmonei yra svarbesnis bendras rezultatas, nei kiekvieno individo indėlis bendrame rezultate.

Tas faktas, kad net 91% respondentų personalo vertinimo procese iškilusioms problemoms teikia daugiau nei vidutinišką reikšmę, patvirtina teorijoje išskirtų problemų svarbą.

12 klausimu nagrinėjami įmonei svarbūs psichologiniai aspektai, kurie įtakoja darbuotojų savijautą.

24 lentelė

Vadovų nuomonė apie įtakojančių įmonės veiklą veiksnius

| Ar galite teigti, kad nurodyti veiksniai duoda tiesioginę ir netiesioginę naudą įmonei? | absoliučiai ne | labai mažai | mažai | vidutiniškai | daug | labai daug | Viso: |
|---|----------------|-------------|-------|--------------|------|------------|-------|
| Optimalus darbinis klimatas; | | 1 | | 4 | 18 | 29 | 52 |
| Darbuotojo pasitenkinimas darbu; | | | 6 | 16 | 24 | 7 | 53 |
| Aukštas bendradarbiavimo lygis; | | | | 1 | 10 | 41 | 52 |
| Gerai santykiai su vadovais; | | 4 | 35 | 5 | 6 | 2 | 52 |

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matome pagal rezultatus, pateiktus 21 lentelėje – parduotuvių vadovai supranta, kad įmonės veiklos rezultatams išvardinti veiksniai turi reikšmingos įtakos. Išskirtini du lentelės rezultatai: aukštas bendradarbiavimo lygis (78% atsakymų – labai daug), ir geri santykiai su vadovais (67% atsakymų – mažai). Pasirodo, vertinant aukštą bendradarbiavimo lygį psichologiniams aspektams respondentai sutinka, kad tai labai reikšmingas veiksnys (atvirkščiai, vertinant finansiniu aspektu). Kitas faktas – geri santykiai su vadovais – yra labai nesureikšminami, dauguma vadovų mano, kad nėra vienas reikšmingiausių veiksnių.

Apibendrinus pastaruosius du klausimus, galima teigti, kad parduotuvių vadovai gan tendencingai turi supratimą apie personalo vertinimą.

Tryliktu klausimu siekta išsiaiškinti, kokius vertinimo metodus parduotuvių vadovai laiko sektinu pavyzdžiu. Tai yra – kokį metodą pasirinktų, jei būtų galimybė. 22 lentelėje pateikti atsakymai pagal parduotuves, kuriose jau praktikuojamas vertinimo metodas. Bendras pastebėjimas – respondentai mažai rinkosi vieną metodą. Didžioji dauguma teigė rinkusį vertinimo metodų junginį – vertinimo sistemą.

Parduotuvės A pasirinko dvejopą variantą – 57% norėtų likti prie esamo vertinimo metodo. Kita dalis – teigė norėtų „atsikratyti“ dabar praktikuojamame metode vertinimu pagal rezultatus. Tai reiškia, kad vertinimo pagal rezultatus savybės yra nepriimtinos, ir norėtųsi jas eliminuoti.

25 lentelė

Personalo vertinimo metodų pasirinkimas

| Praktikuojamas metodas ir pageidaujamas praktikuoti metodas | Atsakymai |
|---|-----------|
| A | 7 |
| „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ | 3 |
| „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ + Vertinimas pagal rezultatus | 4 |

| | |
|---|----|
| B | 22 |
| „360 laipsnių grįžtamojo ryšio" + Grafinės vertinimo skalės | 12 |
| „360 laipsnių grįžtamojo ryšio" + Vertinimas pagal rezultatus | 6 |
| Vertinimas pagal rezultatus | 4 |
| C | 3 |
| „360 laipsnių grįžtamojo ryšio" + Vertinimas pagal rezultatus | 3 |
| D | 7 |
| „360 laipsnių grįžtamojo ryšio" + Vertinimas pagal rezultatus | 7 |
| E | 5 |
| „360 laipsnių grįžtamojo ryšio" + Vertinimas pagal rezultatus | 5 |
| F | 2 |
| Įvertinimo centrų | 2 |
| G | 5 |
| Įvertinimo centrų + Vertinimas pagal rezultatus | 5 |
| H | 1 |
| Vertinimas pagal rezultatus | 1 |
| Viso: | 52 |

Šaltinis: sudaryta autorės

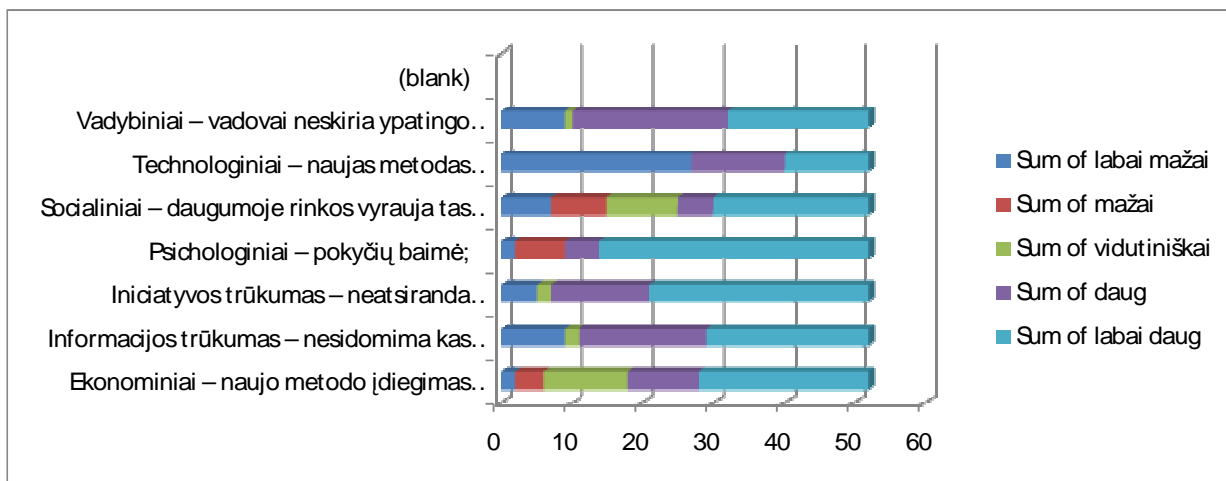
Parduotuvių B vadovai, kurie praktikuoja vertinimą pagal rezultatus, pasilikti esamo metodo nurodė tik 18%. Likusieji rinkosi dvejopas vertinimo metodų kombinacijas, iš kurių abejose nurodytas vertinimo metodas „360 laipsnių grįžtamojo ryšio". 27% respondentų norėtų papildyti praktikuojamą metodą minėtu „360 laipsnių grįžtamojo ryšio". Bet didžiausioji dalis – 55% pageidautų kombinacijos su „Grafinės vertinimo skalės“ metodu.

Vadovai, kurių parduotuvėse yra praktikuojamas „360 laipsnių grįžtamojo ryšio" metodas nurodė nori papildyti praktikuojamą metodą vertinimu pagal rezultatus. Iš šio rezultato galima spręsti, kad siekiama metodo papildymu realizuoti vertinimo funkcijai iškeltus tikslus, kuriuos mažai realizuoja „360 laipsnių grįžtamojo ryšio" metodas, tačiau vertinimas pagal rezultatus tai realizuoja maksimaliai:

- Darbo našumas;
- Darbo rezultatų maksimizavimas;
- Darbuotojų atlygio nustatymas.

Pastarąjį pasirinkimą nurodė ir parduotuvių D, E vadovai. Parduotuvės F tipo, teigė nenorintys rinktis kito metodo. Įmonės, kurios visiškai nenaudoja jokio vertinimo metodo, rinkęsi vertinimo pagal rezultatus pagrindu grįstas kombinacijas su įvertinimo centrų metodu. Matyt pasitikėjimas institucija, kuri atliktų profesionalų vertinimą nulėmė tokį pasirinkimą.

Toliau analizuojamos priežastys kodėl įmonės nesirenka efektyvesnių vertinimo metodų. Anketoje buvo nurodyti veiksniai, kuriuos reikėjo suranguoti nuo įtakančių „labai mažai“ iki „labai daug“.



Šaltinis: sudaryta autorės

10 pav. Apribojimą rinktis kitą metodą priežastys

Atsakymų koncentracija dešinėje pusėje liudija, kad visgi veiksniai apribojantys rinktis efektyvesnį metodą yra svarbūs. Įdomu tai, kad technologiniams veiksniams reikšmę „labai mažai“ nurodė net 44% respondentų – pasirodo tai tikrai nėra kliūtis įdiegti efektyvesnį vertinimo metodą. Tačiau stebina, kad didesnioji dalis atsakymų dėl informacijos trūkumo yra koncentruota daugiau nei vidutiniškai reikšmėse – parduotuvių vadovai yra gan aukšto išsilavinimo. Galima daryti išvadą, kad sprendimai dėl vertinimo metodų pasirinkimo daromi aukštesniame valdymo hierarchijos lygmenyje. Tai patvirtina atsakymai nurodant vadybinį veiksni – 52% atsakymų yra „daug“ ir „labai daug“. Ir pasekmė – iniciatyvos trūkumas.

Visgi priežasčių, apribojančių rinktis efektyvesnį metodą, aukštoje antroje vietoje yra veiksnys „Ekonominiai sprendimai“. Įmonės įsitikinusios, kad tai kainuoja papildomus kaštus, kurie neaišku ar atsipirks.

26 lentelė

Personalo vertinimo metodų pasirinkimą apribojantys veiksniai - praktikoje

| Veiksniai | Atsakymai |
|--|------------|
| Iniciatyvos trūkumas – neatsiranda darbuotojų, kurie inicijuotų inovaciją. | 17,51% |
| Ekonominiai – naujo metodo įdiegimas reikalauja papildomų įmonei kaštų; | 16,73% |
| Informacijos trūkumas – nesidomima kas yra „geriau“; | 16,34% |
| Psichologiniai – pokyčių baimė; | 15,95% |
| Vadybiniai – vadovai neskiria ypatingo dėmesio šiai funkcijai; | 13,23% |
| Socialiniai – daugumoje rinkos vyrauja tas pats metodas; | 10,51% |
| Technologiniai – naujas metodas reikalauja naujų įgūdžių; | 9,73% |
| Viso: | 284 |

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinat šio anketos klausimo rezultatus galima suranguoti veiksnius, susumavus įgavusius reikšmę nuo „Vidutiniškai“ iki „Labai daug“, ir daryti išvadą, kas labiausiai įtakoja efektyvesnio metodo pasirinkimą.

Anketų darbuotojams tyrimo analizė. Atliekant anketinę apklausą, darbuotojų anketos tikslingai buvo „surišamos“ su vadovų anketomis. Todėl išsaugota informacija – sąsaja tarp darbuotojų ir parduotuvių vadovų. Anketų darbuotojams analizėje bus dažnai duomenys pateikiami pagal parduotuves, praktikuojančias skirtingus personalo vertinimo metodus. Taip anketų analizė bus susieta su darbo objektu – personalo vertinimo metodais.

27 lentelė

Apklausti darbuotojai pagal parduotuvių tipus

| Sutrumpinimas | Praktikuojamas personalo vertinimo metodas | Apklausti darbuotojai |
|---------------|---|-----------------------|
| A | „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ + Vertinimas pagal rezultatus | 18,12% |
| B | Vertinimas pagal rezultatus | 26,85% |
| C | „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ | 6,04% |
| D | Priverstinio suskirstymo | 18,79% |
| E | Alternatyvaus rangavimo | 6,04% |
| F | Įvertinimo centru | 8,72% |
| G | Nėra, bet jaučiamas poreikis, kad būtų. | 10,07% |
| H | Nėra, ir nejaučiamas poreikis (vadovo nuomone) | 5,37% |
| Viso: 8 | | 100,00% |

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmasis blokas anketos klausimyno skirtas susipažinti su respondentais socialiniu – demografiniu požiūriu. Analizuojant duomenis darbe darbuotojais vadinsime dirbančiuosius pardavėjus – konsultantus tiriamose įmonėse.

28 lentelė

Parduotuvių darbuotojų pasiskirstymas socialiniu požiūriu

| Klausimas | Grupė | Respondentų skaičius, % | Klausimas | Grupė | Respondentų skaičius, % |
|--------------|-----------|-------------------------|---------------|-------------|-------------------------|
| Darbo stažas | <1 m. | 28 | Amžiaus grupė | iki 22 metų | 69 |
| | 1 – 3 m. | 62 | | 22-30 metų | 53 |
| | 3-5 metai | 37 | | 30-40 metų | 17 |
| | 5-10 m. | 22 | | 40-50 metų | 10 |
| | Viso: | 149 | | 100,00% | |

Šaltinis: sudaryta autorės

Mažmeninė prekyba – paslaugų sektorius, jame tradiciškai daugiausiai dirba jauni žmonės. Tai patvirtina ir tiriamųjų įmonių darbuotojų apklausa. 82 % darbuotojų – neturintys net 30 metų. Didžioji dauguma yra dirbantys toje pačioje darbovietėje iki 5 metų.

Gan tolygus pasiskirstymas dirbančiųjų pagal išsilavinimo lygį reiškia, kad paslaugų sektorius, nėra reikalaujantis aukštos kvalifikacijos darbuotojų. Tačiau tai jaunų žmonių darbo sfera, ir joje labai gerai prisitaiko studijuojantis jaunimas.

Parduotuvių darbuotojų išsilavinimas

| Klausimas | Grupė | Respondentų skaičius, % |
|---------------|------------------------|----------------------------|
| Išsilavinimas | Vidurinis | 21,00% |
| | Nebaigtas aukštesnysis | 15,00% |
| | Aukštesnysis | 26,00% |
| | Nebaigtas aukštasis | 18,00% |
| | Aukštasis | 20,00% |

Šaltinis: sudaryta autorės

Antruoju klausimų bloku siekiama išsiaiškinti darbuotojų žinias apie personalo vertinimo funkciją darbovietėje. Praktikoje vertinimo funkcija dažniausiai naudojama darbo užmokesčiui apskaičiuoti. Mažmeninėse parduotuvėse – įprastas reiškinys – du trečdaliai fiksuotas atlygis, dažnai sutampantis su minimaliu darbo užmokesčiu, ir kita dalis yra kintama. Tai yra aktualiausia dalis darbuotojui. Todėl darant apklausą buvo paprašyta, kad šiuo klausimu žvelgtų plačiau, nei vien darbo užmokesčio aspektu. Darbuotojams buvo pateikti tokie aspektai:

- įvairių priemonių rengimas įmonėje;
- įvertinimas darbuotojo praeities darbų;
- numatyti ateities planus ir galimybes.

Parduotuvių darbuotojų atsakymai apie vertinimą

| Parduotuvių tipai pagal praktikuojamą vertinimo metodą | Ar Jūsų darbo pasiekimai yra kaip nors vertinami? | | | | | Ar vertinimo kriterijai jums pakankamai suprantami? | | | | | Ar jums atrodo, kad vertinimo rezultatai atspindi Jūsų darbo pastangas? | | | | |
|--|---|-----------|-----------|----------|------------|---|-----------|-----------|----------|------------|---|-----------|-----------|----------|------------|
| | Taip | Iš dalies | Ne | Nežinau | Viso: | Taip | Iš dalies | Ne | Nežinau | Viso: | Taip | Iš dalies | Ne | Nežinau | Viso: |
| A | 22 | 4 | | 1 | 27 | 21 | 4 | 2 | | 27 | 20 | 7 | | | 27 |
| B | 31 | 7 | 1 | 1 | 40 | 32 | 5 | 2 | 1 | 40 | 4 | 4 | 31 | 1 | 40 |
| C | 6 | 3 | | | 9 | 9 | | | | 9 | 6 | 3 | | | 9 |
| D | 24 | 4 | | | 28 | 1 | 23 | 1 | 3 | 28 | 4 | 10 | 11 | 3 | 28 |
| E | 7 | 2 | | | 9 | | 7 | 1 | 1 | 9 | | 9 | | | 9 |
| F | 10 | 2 | | 1 | 13 | 11 | 2 | | | 13 | 11 | 1 | | 1 | 13 |
| G | | | 10 | 5 | 15 | | 1 | 13 | 1 | 15 | | 1 | 14 | | 15 |
| H | | | 7 | 1 | 8 | | | 6 | 2 | 8 | | | 8 | | 8 |
| Viso: | 100 | 22 | 18 | 9 | 149 | 74 | 42 | 25 | 8 | 149 | 45 | 35 | 64 | 5 | 149 |

Šaltinis: sudaryta autorės

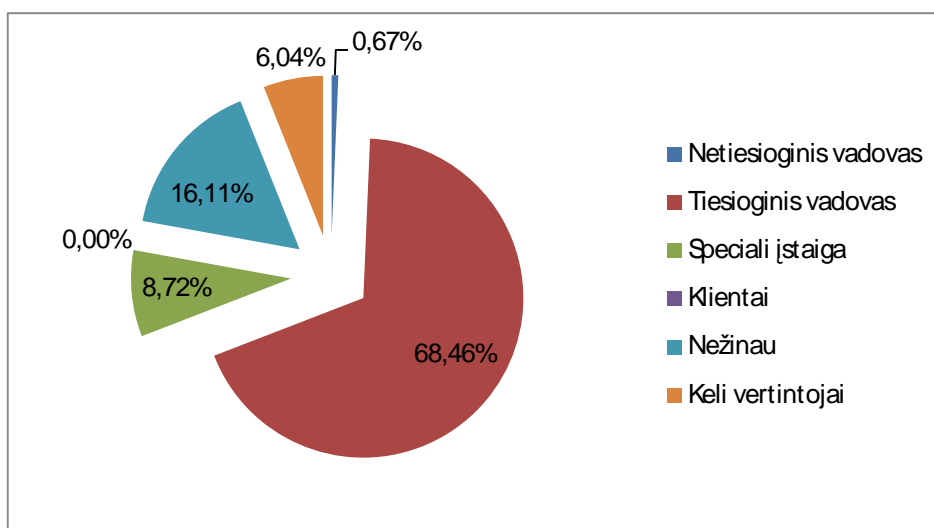
Kaip matome du trečdaliai darbuotojų supranta esą vertinami, 14% pasirinko atsakymą “Iš dalies”. Nežinantys ar jie vertinami buvo 9 darbuotojai, kurie įmonėje dirba trumpą laikotarpį.

Logiška, kad parduotuvių darbuotojai, kurių parduotuvėse vertinimo funkcija neatliekama, nurodė atsakymus „Ne“ ir „Nežinau“.

Vidurinioji lentelės dalis parodo kiek darbuotojams yra aiškūs vertinimo kriterijai. Net pusei respondentų yra visiškai aiškūs, dar 28% atsakė – „Iš dalies“. Išsiskiria rezultatai gauti D parduotuvių tipe – 82% darbuotojų, dirbančių D tipo parduotuvėse apie vertinimo kriterijų aiškumą nurodė atsakymus „Iš dalies“. Taipogi darbuotojams nėra aiškūs ir alternatyvaus rangavimo metodas – nei vieno atsakymo „Taip“.

Paklausus darbuotojų ar vertinimo rezultatai atspindi įdėtas pastangas puikią situaciją nurodė A, C, F parduotuvių tipo darbuotojai. Vidutiniškai atsakymai skalėje nuo „taip“ iki „nežinau“ atsakė D parduotuvių tipo darbuotojai. Tačiau labai kritinė padėtis B tipo parduotuvėse – jose net 77% darbuotojų teigia, kad jų pastangos nėra įvertinamos.

Septintuoju anketos klausimu, dar priklausančiam antram klausimų blokui, buvo siekiama išsiaiškinti kas darbuotojus vertina. Taip patitikrinsime ar galima pasitikėti parduotuvių vadovų apklausa. Tai yra – ar tikrai parduotuvių vadovai yra tiesioginiai vertintojai.



Šaltinis: sudaryta autorės

11 pav. Darbuotojų vertintojai

Kaip matome pagal gautus duomenis – net du trečdaliai darbuotojų vertintojai yra tiesioginiai jų vadovai. F tipo parduotuvių darbuotojai nurodė, kad juos vertina speciali įmonė. Ir 9 respondentai nurodė visą vertintojų grupę – tiesioginis ir netiesioginis vadovas, ir klientai.

Galima daryti išvadą, kad apklausiami parduotuvių vadovai – tikslinga ir kompetetinga grupė, siekiant išsiaiškinti apie praktikuojamus vertinimo metodus mažmeninėje prekyboje. Sekantys keturi klausimai – trečiasis klausimų blokas, padėsiantis išsiaiškinti apie praktikuojamų vertinimo metodų efektyvumą.

Parduotuvių darbuotojų nurodyti vertinimo metodai

| Nurodykite kokių metodų Jūs esate vertinami | Atsakymai |
|---|----------------|
| „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ | 6,04% |
| Alternatyvaus rangavimo | 6,04% |
| Įvertinimo centrų | 8,72% |
| Priverstinio suskirstymo | 18,79% |
| Vertinimas pagal rezultatus | 26,85% |
| Nežinau - nėra metodo | 15,44% |
| „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ + Vertinimas pagal rezultatus | 18,12% |
| Viso: | 100,00% |

Šaltinis: sudaryta autorės

31 ir 27 lentelės turėtų būti identiškos, deja duomenų tapatumą iškreipė atsakymų „Nežinau“ pagausėjimas. Patikrinus duomenis apie darbuotojų išdirbtą darbo laiką parduotuvėje – paaiškėjo, jog nežinantys nėra naujokai. Tai reiškia, kad ne visose parduotuvėse vertintojai išsamiai suteikia informaciją darbuotojams apie atliekamą vertinimą.

Parduotuvių darbuotojų nuomonė apie vertinimo metodus

| Parduotuvių tipai pagal praktikuojamą vertinimo metodą | Ar jums atrodo, kad vertinimo metodas jūsų darbo rezultatus įvertina teisingai? | | | | | Ar norėtumėte, kad praktikuojamą vertinimo metodą tobulintų | | | | | Ar jums atrodo, kad vertinimo metodas yra efektyvus? | | | | |
|--|---|-----------|-----------|-----------|------------|---|-----------|-----------|-----------|------------|--|-----------|-----------|-----------|------------|
| | Taip | Iš dalies | Ne | Nežinau | Viso: | Taip | Iš dalies | Ne | Nežinau | Viso: | Taip | Iš dalies | Ne | Nežinau | Viso: |
| A | 18 | 7 | | 2 | 27 | | 4 | 22 | 1 | 27 | 22 | 3 | | 2 | 27 |
| B | 2 | 6 | 28 | 4 | 40 | 30 | 4 | 6 | | 40 | 1 | 7 | 29 | 3 | 40 |
| C | 8 | 1 | | | 9 | | | 3 | 6 | 9 | 7 | 2 | | | 9 |
| D | | 13 | 12 | 3 | 28 | 24 | 4 | | | 28 | | 5 | 22 | 1 | 28 |
| E | | 5 | 1 | 3 | 9 | 8 | 1 | | | 9 | | 6 | 3 | | 9 |
| F | 10 | 3 | | | 13 | | 2 | 1 | 10 | 13 | 10 | 2 | 1 | | 13 |
| G | | | 5 | 10 | 15 | 14 | 1 | | | 15 | | | 1 | 14 | 15 |
| H | | | 1 | 7 | 8 | 2 | 5 | 1 | | 8 | | | 5 | 3 | 8 |
| Viso: | 38 | 35 | 47 | 29 | 149 | 78 | 21 | 33 | 17 | 149 | 40 | 25 | 61 | 23 | 149 |

Šaltinis: sudaryta autorės

Darbuotojai atsakydami į klausimą „Ar vertinimo metodas darbo rezultatus įvertina teisingai“ skalėje nuo „Taip“ iki „Nežinau“ pasiskirstė gan tolygiai – po ketvirtadalį. Nors, analizuojant giliau matome, kad 58% iš pasisakiusių nežinantys ar vertinimo metodas teikia teisingus rezultatus – priklauso parduotuvėms, kuriose nėra praktikojamas joks vertinimo metodas. Labai daug neigiamo pasisakymo apie neteisingumą pasisakė B ir D parduotuvių tipo darbuotojų.

Vidurinioji 29 lentelės dalis parodo ar darbuotojai norėtų tobulinti praktikuojamą metodą. Šie atsakymai yra atvirkščiai proporcingi pirmajai lentelės daliai – kuo labiau darbuotojai jaučiasi neteisingai vertinami, tuo labiau nori, kad vertinimo metodas būtų tobulinamas.

Trečioji lentelės dalis yra labai panaši kaip pirmoji. Panašu į tai, kad darbuotojai vertinimo metodo efektyvumą vertina gal siaurai – tiesiog pagal jų manymu teisingumo laipsnį.

Pereinant prie ketvirtojo ir sekančių klausimų blokų primenu, kad jais siekiama išsiaiškinti pagal teorinį modelį psichologinius aspektus, kurie yra pasekmė praktikuojamų personalo vertinimo metodų.

33 lentelė

Pardotuvių darbuotojų nuomonė apie savijautą

| Pardotuvių tipai praktikuojamą vertinimo metodą pagal | Ar galite teigti, kad praktikuojamas vertinimo metodas sudaro galimybę prastai savijautai? | | | | Kaip vertintumėte savo darbo atmosferą (klimatą)? | | | | Ar galite teigti, kad personalo neigiamas vertinimas paveiktų darbinį klimatą? | | | | |
|---|--|-----------|-----------|------------|---|-----------|---------------------|-------------|--|------------|-----------|----------|------------|
| | Ne | Iš dalies | Taip | Viso: | Labai gerai | Palankiai | Iš dalies palankiai | Nepalankiai | Viso: | Taip | Iš dalies | Ne | Viso: |
| A | 23 | 3 | 1 | 27 | 21 | 4 | 2 | | 27 | 20 | 6 | 1 | 27 |
| B | | 7 | 33 | 40 | | 1 | 12 | 27 | 40 | 32 | 8 | | 40 |
| C | 6 | 3 | | 9 | 8 | 1 | | | 9 | 3 | 6 | | 9 |
| D | | | 28 | 28 | | | 21 | 7 | 28 | 25 | 3 | | 28 |
| E | | 7 | 2 | 9 | | 7 | 2 | | 9 | 2 | 7 | | 9 |
| F | 11 | 2 | | 13 | 1 | 10 | 2 | | 13 | 13 | | | 13 |
| G | | 2 | 13 | 15 | | 1 | 9 | 5 | 15 | 14 | 1 | | 15 |
| H | | 2 | 6 | 8 | | 1 | 3 | 4 | 8 | 7 | 1 | | 8 |
| Viso: | 40 | 26 | 83 | 149 | 30 | 25 | 51 | 43 | 149 | 116 | 32 | 1 | 149 |

Šaltinis: sudaryta autorės

Pagal lentelės pirmąją dalį pasitvirtina teorinėje dalyje aprašytas neoptimalaus vertinimo rezultatas – darbuotojai blogai jaučiasi, jei vertinimas nėra optimalus. Ir vėl pasireiškia metodai „blogiukai“ – B, D ir nesantys metodai G, H. Ir atvirkščiai – A, C, F tipo parduotuvių darbuotojai daugiausiai atsakymų pasirinko „Ne“, kas reikštų, jog praktikuojamas metodas nesudaro sąlygų blogai jaustis.

Net du trečdaliai respondentų nurodė esant tik „Iš dalies palankų“ ir „Nepalankų“ darbinį klimatą. Kaip ir tikėtasi – didžioji dalis atsakymų iš B, D, G, H tipo parduotuvių.

Trečiasis šio bloko klausimas – daugiau teorinis, ir nėra susijęs su praktikuojamu personalo vertinimo metodu. Todėl čia atsakymai nėra pasiskirstę pagal parduotuvių tipus, ir 99% respondentų sutinka, kad neoptimalus vertinimas neigiamai paveiktų darbinį klimatą.

Parduotuvių darbuotojų nuomonė apie pasitenkinimą darbu

| Parduotuvių tipai pagal praktikuojamą vertinimo metodą | Ar Jums suteikiama galimybė rodyti iniciatyvą darbe? | | | | Ar jūsų iniciatyvos sulaukia asmeninio pripažinimo? | | | | Ar esate patenkintas savo atliktu darbu ? | | | | Ar galite teigti, kad neoptimalus personalo vertinimas neigiamai paveiktų pasitenkinimą darbu? | | | |
|--|--|-----------|--------------|------------|---|-----------|--------------|------------|---|-----------|-----------|------------|--|-----------|----------|------------|
| | Taip - labai dažnai | Kartais | Ne - niekada | Viso: | Taip - labai dažnai | Kartais | Ne - niekada | Viso: | Taip | Iš dalies | Ne | Viso: | Taip | Iš dalies | Ne | Viso: |
| A | 22 | 5 | | 27 | 20 | 7 | | 27 | 21 | 6 | | 27 | 20 | 6 | 1 | 27 |
| B | 24 | 11 | 5 | 40 | 1 | 3 | 36 | 40 | 4 | 34 | 2 | 40 | 36 | 4 | | 40 |
| C | 9 | | | 9 | 6 | 3 | | 9 | 6 | | 3 | 9 | 6 | 3 | | 9 |
| D | 4 | 23 | 1 | 28 | 23 | | 5 | 28 | 24 | 4 | | 28 | 22 | 6 | | 28 |
| E | 7 | 2 | | 9 | | 8 | 1 | 9 | 7 | 2 | | 9 | 5 | 4 | | 9 |
| F | 9 | 2 | 2 | 13 | 9 | 2 | 2 | 13 | 10 | 1 | 2 | 13 | 12 | 1 | | 13 |
| G | 1 | 14 | | 15 | 14 | 1 | | 15 | 14 | | 1 | 15 | 14 | 1 | | 15 |
| H | 3 | 4 | 1 | 8 | | 2 | 6 | 8 | | 5 | 2 | 8 | 5 | 3 | | 8 |
| Viso: | 79 | 61 | 9 | 149 | 73 | 26 | 50 | 149 | 86 | 52 | 10 | 149 | 120 | 28 | 1 | 149 |

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis respondentų atsakymais matome, kad darbuotojams yra suteikiama galimybė rodyti iniciatyvą darbe. Atsakymų „Ne – niekada“ kiekis yra labai nereikšmingas. Todėl galima teigti, kad nėra sąsajos tarp praktikuojamo vertinimo metodo ir suteikiamų galimybių reikšti iniciatyvą.

Kitaip yra nagrinėjant atsakymus apie iniciatyvos pripažinimą asmeniškai. Naudojant vertinimą pagal rezultatus – 90% respondentų nurodė nesulaukią pripažinimo. Ir tai aišku kodėl – vertinimo pagal rezultatus pagrindiniai tikslai – ne darbuotojų ugdymas ar kūrybiškumo skatinimas, o galutinių rezultatų lyginimas su iškeltais tikslais. Kadangi parduotuvių tikslas – piniginė apyvarta, tai čia nepatenka darbuotojų iniciatyvų pripažinimas ir įvertinimas.

Kalbant apie darbuotojų pasitenkinimą savo atliekamu darbu – net 92% darbuotojų yra linkę manyti, jog darbą atlieka, taip, kad yra juo patenkinti.

Vėl gi – teoriniame klausime darbuotojų atsakymai pasiskirstė pozityvių atsakymų pusėje.

Tai reiškia, kad darbuotojai sutinka, kad neoptimalus personalo vertinimas negatyviai paveiktų darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Šeštasis klausimų blokas skirtas sužinoti darbuotojų nuomonę apie bendradarbiavimą. Kaip jau ištyrėme – mažmeninėse parduotuvėse daugiausiai dirba jauni žmonės. Yra didelė tikimybė,

kad bendradarbiavimą jie gali įvertinti tiesiog kaip draugiškumą, simpatijas. Pažiūrėkime, kokie rezultatai:

35 lentelė

Parduotuvių darbuotojų nuomonė apie bendradarbiavimą

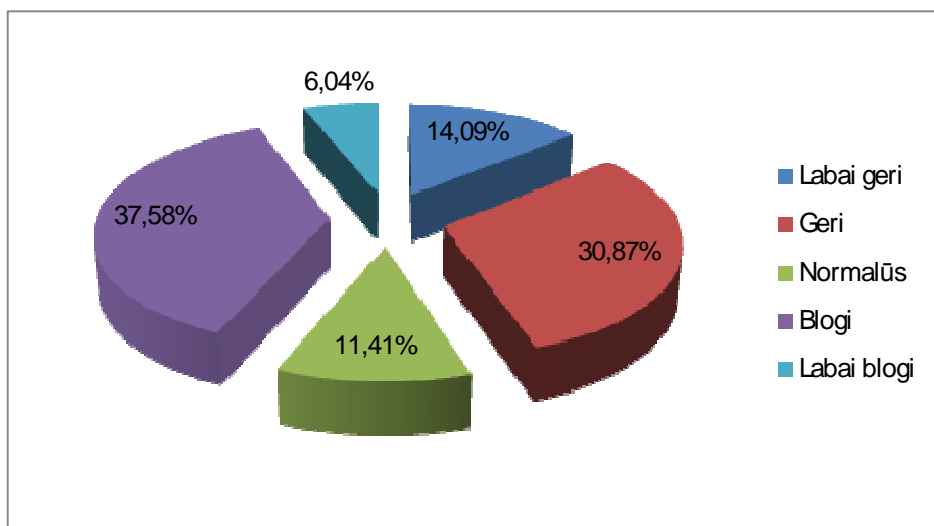
| Parduotuvių tipai pagal praktikuojamą vertinimo metodą | Ar praktikuojamas vertinimo metodas skatina bendradarbiavimą? | | | | | Ar galite teigti, kad darbe vyrauja sveika konkurencija? | | | | | Ar galite teigti, kad neoptimalus personalo vertinimas neigiamai paveiktų bendradarbių santykius? | | | |
|--|---|-----------|-----------|-----------|------------|--|-----------|-----------|----------|------------|---|-----------|----------|------------|
| | Taip | Iš dalies | Ne | Nežinau | Viso: | Taip | Iš dalies | Ne | Nežinau | Viso: | Taip | Iš dalies | Ne | Viso: |
| A | 24 | 3 | | | 27 | 23 | 4 | | | 27 | 19 | 6 | 2 | 27 |
| B | 4 | 3 | 32 | 1 | 40 | | 8 | 31 | 1 | 40 | 34 | 6 | | 40 |
| C | 9 | | | | 9 | 6 | 3 | | | 9 | 9 | | | 9 |
| D | | | 28 | | 28 | | 3 | 25 | | 28 | 22 | 6 | | 28 |
| E | | 7 | 2 | | 9 | | 1 | 8 | | 9 | 7 | 2 | | 9 |
| F | 13 | | | | 13 | 13 | | | | 13 | 11 | 2 | | 13 |
| G | | | 2 | 13 | 15 | 1 | 14 | | | 15 | 2 | 11 | 2 | 15 |
| H | | 2 | 4 | 2 | 8 | 3 | 1 | 4 | | 8 | 2 | 6 | | 8 |
| Viso: | 50 | 15 | 68 | 16 | 149 | 46 | 34 | 68 | 1 | 149 | 106 | 39 | 4 | 149 |

Šaltinis: sudaryta autorės

Tendencija sulaukti rezultatų pasiskirstyme tarp parduotuvių tipo – išlieka. Įspūdingas vieningumas pirmuoju bloko klausimu pasireiškė D tipe – visi 100% darbuotojų pasisakė, kad praktikuojamas metodas neskatina bendradarbiavimo. Ir tai labai natūralu – pats metodo pavadinimas prieštarauja bendradarbiavimo principui. Vertinimo pagal rezultatus parduotuvių darbuotojai taip pat didelį atsakymų kiekį nurodė „Ne“, tai reiškia, kad siekiant individualių rezultatų labai sunku išlaikyti gerą bendradarbiavimą. Tai patvirtina ir sekantys bloko klausimo atsakymai – sveika konkurencija gali egzistuoti tik ten, kur vertinimas atliekamas optimaliai. Kaip jau žinome – B, D tipo parduotuvėse taip nėra, todėl ir sveikos konkurencijos yra labai mažai. Paradoksalu, tačiau įmonėse, kuriose vertinimas išvis neatliekamas – nurodytas daugiau teigiamas, nei neigiamas konkurencijos tarpusavyje lygis. Ar tai nėra pasekmė to, kad nesant vertinimui darbuotojai neskatinami stiebtis?

Bendradarbių santykiai visumoje – gan tolygiai pasiskirstę, tačiau neteigiamų santykių dalis – grėsmingai didelė (beveik pusė atsakymų). Teoriškai darbuotojus apklausus, ar jie manantys, kad neoptimalus personalo vertinimas turėtų neigiamą įtaką bendradarbiavimui, du trečdaliai atsakė, kad „Taip“.

Paveiksle žemiau matome koks bendradarbiavimo lygis visumoje:



Šaltinis: sudaryta autorės

12 pav. Bendradarbių santykiai

Yra dar viena bendradarbiavimo sritis verta dėmesio kalbant apie personalo vertinimą – tai yra santykiai su vadovais. Tai paskutinis psichologinis aspektas, kuris yra tiriamas šiame darbe kaip personalo vertinimo efektyvaus metodų panaudojimo rezultatas.

36 lentelė

Parduotuvių darbuotojų nuomonė apie santykius su vadovais

| Parduotuvių tipai pagal praktikuojamą vertinimo metodą | Ar praktikuojamas vertinimo metodas padeda išlaikyti gerus santykius su vadovu ? | | | | Ar galite teigti, kad neoptimalus personalo vertinimas neigiamai paveiktų santykius su vadovais | | | |
|--|--|-----------|-----------|------------|---|-----------|----------|------------|
| | Taip | Iš dalies | Ne | Viso: | Taip | Iš dalies | Ne | Viso: |
| A | 24 | 2 | 1 | 27 | 21 | 5 | 1 | 27 |
| B | | 11 | 29 | 40 | 30 | 7 | 3 | 40 |
| C | 6 | 3 | | 9 | 9 | | | 9 |
| D | | 3 | 25 | 28 | 24 | 4 | | 28 |
| E | | 2 | 7 | 9 | 7 | 2 | | 9 |
| F | 13 | | | 13 | 7 | 6 | | 13 |
| G | | 13 | 2 | 15 | 1 | 14 | | 15 |
| H | 1 | 2 | 5 | 8 | 4 | 4 | | 8 |
| Viso: | 44 | 36 | 69 | 149 | 103 | 42 | 4 | 149 |

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip jau išsiaiškinome parduotuvėse darbuotojų vertinimą daugiausiai atlieka tiesioginiai vadovai. Todėl labai svarbu žinoti ar tai turi įtakos santykiams su vadovais. Kaip matome kairėje lentelės pusėje surinkti duomenys rodo, kad optimali situacija yra F tipo parduotuvėse – ten darbuotojus vertina specialios institucijos, todėl respondentai nurodė, kad toks metodas padeda išlaikyti gerus santykius su vadovais. Darbuotojai ir apie A metodą atsiliepią gerai, metodo

efektyvumas padeda išlaikyti gerus santykius su vadovais. O štai B, D tipo parduotuvių darbuotojai pripažįsta, kad praktikuojami metodai nepadeda išlaikyti gerų santykių.

Teorinis antrasis šio bloko klausimas taip pat patvirtina, kad vertinimo pasekmės gali neigiamai įtakoti santykius su vadovais.

Atlikus abiejų anketų analizę, galima pereiti prie apibendrinimų ir tyrimo išvadų formulavimo.

Anketų vadovams ir darbuotojams apibendrinimas. Tyrimo metu nustatyta kokie personalo vertinimo metodai naudojami mažmeninės prekybos parduotuvėse. Išsiaiškinta, kad dauguma darbuotojų žino kokių metodų jie yra vertinami, tačiau esama darbuotojų kurie nežino.

Parduotuvių vadovai deklaruoja esą įmonės stipriai laikosi pagrindinių personalo politikos principų, tačiau darbuotojai, dirbantys parduotuvėse, kuriose praktikuojami B, D, G, H metodai, nurodo, kad išvardinti savijautos psichologiniai aspektai nėra teigiami.

Praktiškai išsiaiškinta kokie metodai realizuoja personalo vertinimo funkcijai iškeltus tikslus. Ir – kiek kuris. Galima praktikoje naudojamus metodus išskirti į tris grupes pagal atliekamą funkcionalumą:

37 lentelė

Metodų priskyrimas pagal funkcionalumą

| Humaniškas | Praktiškas | Humaniškas ir praktiškas |
|---------------------------------|-----------------------------|--|
| „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ | Vertinimas pagal rezultatus | Įvertinimo centrų |
| | Priverstinio suskirstymo | Alternatyvaus rangavimo |
| | | „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ + Vertinimas pagal rezultatus |
| 17% | 33% | 50% |

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, grįžtant prie teorinės dalies, kurioje buvo išvestas metodų efektyvumo apibrėžimas, galima jį papildyti sakinio dalimi: „ir personalo politikos pagrindiniais principais“. Tuomet gausime pilną šio darbo objekto efektyvumą apibrėžimą:

Personalo vertinimui atlikti naudojami metodai, labiausiai realizuojantys vertinimo funkcijai iškeltus tikslus, nustatytus remiantis organizacijos prioritetais ir personalo politikos pagrindiniais principais.

Grįžtant prie darbo temos sekančiai palyginami personalo vertinimo metodų efektyvumas parduotuvių vadovų ir darbuotojų nuomone. Kadangi vadovai savo nuomonę teikė atskirai apie metodų efektyvumą vadovų interesams, ir atskirai darbuotojų interesams – tai teko gautus atsakymus agreguoti (išvesti vidurkį). Agregavus abiejų anketų respondentų nuomones, gaunami atsakymai procentine išraiška pateikiami 38 lentelėje.

Nuomonių apie personalo vertinimo metodų efektyvumą palyginimas

| | Darbuotojų atsakymai | Vadovų atsakymai |
|------------------|----------------------|------------------|
| Taip | 31,75% | 39,42% |
| Iš dalies | 19,84% | 9,63% |
| Ne | 48,41% | 50,95% |
| Viso: | 100,00% | 100,00% |

Šaltinis: sudaryta autorės

Personalo vertinimo metodus efektyviais apibrėžia tik trečdalis darbuotojų, ir 39,42% parduotuvių vadovų. Natūralu, kad vadovų nuomonė teigiamų atsakymų yra dažnesnė, nes parduotuvių vadovai parduotuvėse atlieka ir vertintojų funkciją, taigi geriau susipažinę su vertinimo aspektais. Dešimčia punktų darbuotojai daugiau teikia atsakymų „Iš dalies“, nei vadovai. Tai reiškia, kad net penktadalis visų respondentų – darbuotojų yra abejojantys ar praktikuojamas metodas yra efektyvus. Ir deja – net pusė respondentų tiek iš vadovų, tiek iš darbuotojų pusės yra manantys, kad metodas nėra efektyvus.

Apibendrinant tyrimo rezultatus konstatuojama – rezultatų analizė septyniais skirtingais aspektais ištyrė kurie iš praktikuojamų personalo vertinimo metodų nėra efektyvūs:

Personalo vertinimo metodų neefektyvumą patvirtinantys argumentai

| | Kriterijus | Rezultatas |
|-----------|--|---|
| 1. | Realizuoja neoptimalų kiekį vertinimo funkcijai iškeltų tikslų | Iš praktikuojamų metodų 50% - B, D, E (nevertinant G ir H - "nėra vertinimo metodo") |
| 2. | Parduotuvių vadovų efektyvumo vertinimas pagal vertinimo funkcijai iškeltų tikslų realizavimo stiprumą | D, E, G, H metodai yra neefektyvūs, nes ir šio klausimo rezultatas maksimalus pasirinktas atsakymas „Ne, nes neužtikrina nei vieno vertinimo funkcijai iškelto tikslo“. |
| 3. | Esant galimybei į kokį metodą norėtų rinktis | B – tik 18% rinkusių tą patį metodą; C, D, E – visiškai nesirinktų praktikuojamo metodo |
| 4. | Darbuotojų atsakymai apie vertinimo metodo rezultatų įvertinimą teisingai | B – 70% teigia, kad jie įvertinami neteisingai; D – 42% teigia, kad jie įvertinami neteisingai ir 46% - "iš dalies". |
| 5. | Parduotuvių darbuotojų nuomonė apie vertinimo metodo efektyvumą | B – 72% teigia, kad metodas neefektyvus; D – 78% teigia, kad metodas neefektyvus. |
| 6. | Nuomonių apie personalo vertinimo metodų efektyvumą palyginimas | Vadovų atsakymai „Neefektyvus“ - 50,95% Darbuotojų atsakymai „Neefektyvus“ - 48,41% |
| 7. | Darbuotoja savijauta | Darbinis klimatas: B – 67% „nepalankus“ D – 75% „iš dalies nepalankus“ G – 99% neigiama pusė H – 99% neigiama pusė Iniciatyvos pripažinimas: B – 90% „Ne - niekada“ Sveika konkurencija darbe: B – 75% „ne“ D – 89% „ne“ Santykiai su vadovais: B – 72% "ne – metodas nepadedą išlaikyti gerų santykių su vadovais" D – 89% "ne – metodas nepadedą išlaikyti gerų santykių su vadovais" |

Šaltinis: sudaryta autorės

Toliau aptarsime hipotezių tikrinimo rezultatus:

- Esama įmonių, kurios absoliučiai neapraktikuoja personalo vertinimo, arba naudoja vertinimo metodus, tačiau yra abejingos procedūros efektyvumui.

Taip – esama įmonių, kurios neapraktikuoja personalo vertinimo. Tyrimu nustatyta, kad jų yra net -11,54% ;

Taip – esama įmonių, kurios apraktikuoja vertinimo metodus, tačiau tyrime įrodyta, kad dalis naudojamų metodų nėra efektyvūs.

- Personalo vertinimo metodas, orientuotas į rezultatus (pagal rezultatus), yra efektyviausias, skatinat įmonių pardavimus. –

Taip, nes iš visų vertinimo funkcijai iškeltų tikslų tyrime įrodyta, kad labiausiai realizuoja: darbo našumo didinimo; darbuotojų produktyvumo skatinimo; motyvavimo.

IŠVADOS

- Personalo politikos svarbiausia funkcija – suvienyti dirbančius žmones ir efektyviai tobulinti organizaciją, atsižvelgiant į atskirų asmenų, darbo grupių ir komandų gerovę, optimaliausiai panaudojant organizacijos veiklos sėkmei. Todėl personalo vertinimo funkcija taip pat privalo atspindėti personalo politikos pagrindinius principus.
- Personalo vertinimas – tai viena iš vykdomos personalo politikos priemonių, skirta realizuoti organizacijos prioritetus, paremtus organizacijos vizija, misija ir strategija. Sėkmingai vykdomas personalo vertinimas mažmeninei prekybos įmonei yra svarbus kaip įmonėje vykdomos personalo politikos rezultatas.
- Personalo vertinimas – tai vienas iš organizacijos vadybinių sprendimų mechanizmas, kuris yra sisteminė personalo vadybos darbų sritis, įgalinanti nustatyti, kaip atlieka darbą darbuotojai ir kaip jie galėtų dirbti. Galima apibendrinti, kad vertinimas – tai procesas, kurio metu nustatoma:
 - dirbančiojo įdirbio rezultatas siekiant organizacijos tikslų,
 - įvertinamas galimas darbuotojų potencialas organizacijos ateities poreikiams;
 - darbuotojo nuopelnas ir pretenzija kilimui karjere, atlyginimo peržiūrėjimui.
- Dažniausiai pasitaikančios problemos darbuotojų vertinime: vertinimas vykdomas neformaliai; vertinimo objektyvumo, teisingumo, sąžiningumo neužtikrinimas; apsiribojamas neišsamiu vertinimo kriterijų kiekiu; vertinimo dažnumo tinkamas nustatymas; personalo vertinimo patikimumo sąlygojimas; vertinimo metodo pasirinkimas.
- Problemos, lydinčios personalo vertinimo procesą lemia keliais lygiais – organizacijos ir darbuotojų. Organizacijai tai gali atsiliiepti per finansinius aspektus – sumažėjusiu darbuotojų darbo našumu, kuris lemia pajamas ir pelną. Taipogi – įtaka darbuotojų psichologinei savijautai – organizacijos darbo klimatui, darbuotojų pasitenkinimui darbu, bendradarbiavimo intensyvumo sumažėjimui, santykiams su vadovais. Visi išvardinti aspektai tiesiogiai ir netiesiogiai įtakoja organizacijos veiklos rezultatus, todėl personalo vertinimo funkcijai reikia skirti pakankamą dėmesį peržiūrint įmonės veiklos mechanizmus, ypač esant limituotiems resursams.
- Sprendimas, siekiant išvengti personalo vertinimo funkciją lydinčių problemų, gali būti pasirinkimas funkciją įgyvendinančio metodo – jų mokslinė literatūra išskiria virš dešimties, tačiau universalus ir „geriausias“ neįmanoma išskirti.
- Vertinimo metodų pasirinkimas yra platus – literatūroje autoriai pavadina juos savaip, tačiau dauguma apibrėžimų vienas kitam neprieštarauja ir net gali vienas kitą papildyti. Metodai yra skirstomi į kokybinius (arba aprašomuosius), kompleksinius (arba tarpinius) ir

kiekybinius. Tačiau nėra vieningo, universalaus metodo, kurį galėtų pritaikyti bet kuri organizacija. Vertinimo metodą reikia pasirinkti individualiai, pritaikant konkrečios organizacijos prioritetams įgyvendinti. Galbūt reikia metodus kombinuoti, integruoti vieno savybes į kitą metodą tam, kad pasiekti optimaliausio personalo vertinimo varianto.

- Efektyviausiu personalo vertinimo metodu galima pavadinti tokį, kuris: maksimaliai realizuoja personalo vertinimo funkcijai iškeltus tikslus. Arba „Personalo vertinimui atlikti naudojami metodai, labiausiai realizuojantys vertinimo funkcijai iškeltus tikslus, nustatytus remiantis organizacijos prioritetais ir personalo politikos pagrindiniais principais“.
- Mažmeninėje Lietuvos prekybos rinkoje tyrimu nustatyta, kad yra praktikuojami šie metodai (pateikti pagal naudojimo dažnumą):
 - Vertinimas orientuotas į rezultatus (pagal rezultatus) - 42,31%;
 - „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ + Vertinimas pagal rezultatus - 13,46%;
 - Priverstinio suskirstymo - 13,46%;
 - Net 11,54% tiriamų įmonių nėra praktikuojamas joks metodas absoliučiai;
 - Alternatyvaus rangavimo - 9,62%;
 - „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ - 5,77%;
 - Įvertinimo centrų - 3,85%.
- Pagal labiausiai vertinimo funkcijai iškeltų tikslų realizavimo laipsnį tyrimu nustatyta, kad Lietuvos mažmeninėse parduotuvėse yra tokie metodai, kurie apibrėžiami kaip efektyvūs:
 - Įvertinimo centrų - 29,73%;
 - „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ + Vertinimas pagal rezultatus - 27,03%;
 - „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ - 18,92%.
- Pagal vertinimo funkcijai iškeltų tikslų funkcionalumą tyrimu nustatyta, kad personalo vertinimo metodus galima skirstyti į:
 - Humaniškos pakraipos: „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“;
 - Praktiškos pakraipos: Vertinimas pagal rezultatus, Priverstinio suskirstymo;
 - Humaniškos ir praktiškos pakraipos: Įvertinimo centrų, Alternatyvaus rangavimo, „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ + Vertinimas pagal rezultatus.

Toks metodų klasifikavimas taip pat turėtų padėti įmonėms tikslingai pasirinkti personalo vertinimo metodą.

PASIŪLYMAI

- Kadangi nėra universalaus personalo vertinimo metodo, kurį būtų galima traktuoti, kaip „optimaliausiai atitinkantį organizacijų poreikius“, siūloma rinktis tokį metodą, kuris neprieštarautų ir maksimaliai atitiktų organizacijos personalo politikos principus.
Mažmeninės parduotuvės turėtų skirti didesnę dėmesį darbuotojų bendradarbiavimo intensyvumui didinti, nes įrodyta, kad tai sritis, kuri vadovams neatrodo esanti labai reikšminga.
- Įvertinti personalo vertinimo metodų praktikavimo lydinčias problemas, ir organizacijos vadybiniais sprendimais sudaryti sąlygas, kad problemų tikimybė būtų eliminuojama.
Įmonėms, kurios naudoja vertinimo metodą, orientuotą į rezultatus – rekomenduojama metodą pastiprinti platesniu spektru vertinimo kriterijų, nes šiuo metodu vertinami darbuotojai nesijaučia įvertinti teisingai (70%), darbo vietose 67% „nepalankus“ organizacijos darbo klimatas, vyrauja „nesveika“ konkurencija tarp bendradarbių (75%).
Parduotuvės, naudojantys „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ vertinimo metodą, galėtų metodą modifikuoti taip, kad kiekybinės reikšmės kriterijams būtų suteiktas didesnis svoris. Tai yra – modifikuotas personalo vertinimo metodas užtikrintų darbuotojų darbo našumo, produktyvumo didinimą, darbuotojams iškeltų kiekybinių tikslų siekimą ir realizavimą.
- Visoms mažmeninėms parduotuvėms siūlomas tyrime išskirtas efektyviausias personalo vertinimo metodas, tiksliau – metodų sistema: „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ + Vertinimas pagal rezultatus.
- Sudaryti sąlygas išvengti efektyvesnio personalo vertinimo metodo pasirinkimo apribojančių veiksnių. Ypatingai todėl, kad apribojantys veiksniai yra dažniau psichologiniai, nei finansiniai.

NOREIKAITĖ, Snieguolė. (2009) *Efficient Practice of Evaluation Methods in Retail Business*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 70p.

S U M M A R Y

KEY WORDS: PERSONELL EVALUATION FUNCTION, PERSONELL EVALUATION METHODS, EMPLOYEE, RETAIL BUSINESS, EFFICIENT PRACTICE OF EVALUATION METHODS.

Summarizing it can be stated that effectiveness of personnel evaluation is primarily shaped by organization's priorities, which are reflected in implementation of organizational policies. Managers and employees are oriented towards the compatibility of interests; therefore they are both concerned that the personnel policy, including methods that implement evaluation function, would be effective and by being so, would ensure benefits to both sides. Managers need to learn to make a proper decision when choosing method of personnel evaluation taking into consideration specific goals of personnel evaluation's function. One of the institution's management area, which is worth to be revised and refreshed is – personnel evaluation. The area does not require much investment, but if properly used it can result direct benefits to enterprise through higher productivity, better performance results as well as through psychological aspects – employee satisfaction with their job, loyalty to organization, optimal organizational work climate.

The objective of this work is - methods of personnel evaluation. To reach the goal the following tasks were chosen:

- ✓ To describe personnel evaluation's importance to enterprise management and to overlook conceptions.
- ✓ To highlight forms and methods of personnel evaluation's function through assessment of its advantages and disadvantages.
- ✓ To determine the most often problems in employee's evaluation and criteria, that describe effectiveness of personnel evaluation.
- ✓ To create theoretical model on selection of effective personnel evaluation's method.
- ✓ To determine evaluation methods which are used by retail enterprises and to evaluate their effectiveness.

The most effective method of personnel evaluation is considered to be the following method: one, which maximally implements goals of the personnel evaluation's function. In other words, "To perform evaluation of personnel, methods are used that mostly implement evaluation function's goals, which are determined based on organizational priorities and basic principles of personnel policy". According to the studies made, the following methods are used in the Lithuanian retail market (stated by frequency of their use): Evaluation based on results (*management by*

objectives) – 42, 31%, „360 degrees of feedback“ + evaluation based on results - 13, 46%; Compulsory grouping - 13, 46%. 11, 54% enterprises under this study do not practice any method at all; Alternative rating - 9, 62%; „360 degrees of feedback“- 5, 77%; Assessment centers - 3, 85%.

The base of the study is described in 70 pages.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ADAMONIENĖ, Rūta. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 135, [1] p. ISBN 9955-09-322-6
2. ALLAN, J.(1997) *How to be better at... motivating people*. 85 p. ISBN 0-7494-1913-X
3. ALONDERIENĖ, Raimonda; BAKANAUSKIENĖ, Irena. (2004) *Darbuotojų vertinimas komandose*. Organizacijų vadyba. Nr.30, p. 21-33, ISSN 1392-1142.
4. AMBROZE, M.L.; SEABRIGHT, M.A.; SCHMINKE, M. (2002) *Sabotage in the workplace: the role of organizational injustice*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. vol. 89, p. 947-965. ISSN 0749-5978.
5. ATKOČIŪNIENĖ, Zita, Ona. *Informacijos ir žinių vadyba informacijos ir komunikacijos mokslų sistemoje*. Informacijos mokslai. 2006. ISSN 1392- 0561
6. BAKANAUSKIENĖ, Irena. (1996) *Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė*. Organizacijų vadyba. Nr.3, p. 21-33, ISSN 1392-1142.
7. BAKANAUSKIENĖ, Irena. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU I-kla, 141, [1] p. ISBN 9955-530-12-X
8. BANYTĖ, Jūratė; GADEIKIENĖ, Agnė; KUVYKAITĖ Rita. (2006) *Paslaugų įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai*. Inžinerinė ekonomika. Nr 2 (47), p. 54-62, ISSN 1392-2785
9. BARTKUS, Edverdas Vaclovas; MATIUŠAITYĖ, Raimundė; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida; PAŠKEVIČIŪTĖ, Greta. (2008) *Metodiniai nurodymai socialinių mokslų krypties studentų darbams* [interaktyvus]. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, [žiūrėta 2008 m. vasario 29 d.]. Prieiga per internetą: <[ftp://ftp.vukhf.lt/AulaY/ Verslo_ek_vad_kat/ Studentams/](ftp://ftp.vukhf.lt/AulaY/Verslo_ek_vad_kat/Studentams/)>.
10. BARTOL, K. M.; LOCKE, E.A. (2000). *Compensation in organizations: Progress and prospects*. Incentives and motivation, vol. 104-147 San Francisco, CA: New Lexington Press
11. BOHLANDER, G.; SHELL, S.; SHERMAN, A. (2001) *Managing Human Resources*. USA, Sought Western College
12. BUCKLIN, B.R.; DICKINSON, A.M. (2001) Individual monetary incentives: A review of different types of arrangement between performance and pay. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21, 45 – 137
13. BUIVYTĖ, Deimantė. (2006) Psichologinė įtampa lemia neefektyvią veiklą. *Verslo konsultacijos ir mokymai*, Vilnius: Verslo žinios, Nr. 1, p. 45 – 46.

14. CASCIO F. W. (2003) *Managing Human Resources*. New York, The MC Graw – Hill Companies.
15. CHASE, P.; FUCHS, S. (2008) *Performance Management and Appraisal*, in Muller – camen, M., Croucher, R. Leigh, S. (Eds.) *Human Resource management: A Case study approach*. London, CIPD.
16. CHMIEL, Nik. (2000) *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 479, [1] p. ISBN 9986-850-53-3.
17. COSTELLO, S. J. (1994) *Effective Performance Management*. New York, Irwin.
18. ČIUTIENĖ, Rūta., ŠARKIŪNAITĖ, I. (2004) *Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys*. *Ekonomika*. Nr. 67 (2), p. 1-9, ISSN 1392-1258
19. ČIUTIENĖ, Rūta; SAKALAS, Algimantas; NEVERAUSKAS, Bronius. (2006) *Darbuotojų interesų įtaka šiuolaikiniam karjeros formavimui*. *Inžinerinė ekonomika*. Nr. 5 (50), p. 99-106, ISSN 1392-2785
20. DEBORAH, T. (2005) *Rask pusiausvyrą : svarbiausi žingsniai siekiant pasitenkinimo darbe ir gyvenime*. Vilnius, 180 p. ISBN 9955-08-845-1
21. DESSLER, Gary. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 343, [1] p. ISBN 9986-850-36-3
22. DUMBLIAUSKAS, Vytautas. (1999) *Sociologija*. Vilnius: VPU 1-kl. 62 p. ISBN 9986-869-48-X.
23. DUNLOP, P.D.; LEE, K. (2004) *Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel*. *Journal of Organizational Behavior*. vol. 25, p. 67-80. ISSN 0894-3796.
24. DŽEVECKYTĖ, Rasa; RANONYTĖ, Agnė. (2007). *Atlyginimą renkamės patys : kaip uždirbti daugiau*. Vilnius, 207 p. ISBN 978-9955-460-42-8
25. FARR, J. L. (1976). *Incentive schedules, productivity and satisfaction in work groups*. *Organizational Behavior and Human performance*, 17, 159 – 170.
26. FISCHER, C.D.; SCHOENFELDT, L.F.; SHAW, J.B. (2003) *Human Resources Management*. Houghton Mifflin
27. FLAHERTY, Karen E. (2000) *The impact matching sales compensation with characteristics of the salespersons*. University of Massachusetts
28. GOSPEL, H.; PENDELTON, A. (2005) *Corporate Governance and Labour Management*, New York, Oxford University Press
29. HSEE, C. K.; ABELSON, R. P. (1991). *Velocity relation: satisfaction as a function of the first derivative of outcome over time*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 341-347
30. <http://www.icf.by/>

31. JUCEVIČIENĖ, Palmira. (1996) *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 283 p. ISBN 9986-13-433-1.
32. KATZENBACH, Jon R.; SMITH, D. K. (2000) *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press. 506 p.
33. KAVALIAUSKAITĖ, Evelina.(2007) *Taisyklės organizacijoje - Ar jos yra jūsų verslo variklis?* http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1070&new_id=1077
34. KEATING, S.; PITT, L.; COOKE, K. (2002) *Communication apprehension and Salesperson performance: towards an understanding of an effective salesperson*. Curtin University of Technology.
35. KLUPŠAS, Feliksas. (2007) *Darbuotojų veiklos vertinimo aktualijos Lietuvos žemės ūkio universitetas* .
36. KOLOGLUGIL, S. A. (2008) *Contribution to the critique of economics: Essays on theorizing the economic order*. University of California, Riverside
37. KUBRAK, Anatolij; KOVAL, Konstantin at al. (2007) *Organizational Structure Forming Problems in Modern Industrial Enterprise*. Engineering economics. Kaliningrad State Technical University, Nr.1(51), p. 103-109. ISSN 1392-2785.
38. KULVINSKIENĖ, Violeta Raimonda; BANDZIENĖ, Agnė. (2008) *Streso darbe ekonominis kontekstas*. Ekonomika Nr.82, p. 75-90, ISSN 1392-1258.
39. LAGREID, P.; RONESS, P.G.; RUBECKSEN, K. (2005) *Performance management in practice – the Norwegian way* 38p. Rokkan centre university of Bergen. EGPA conference, Bern.
40. LANDON, K.; OSBORNE, C. (2001) *Appraising staff*. Dorling Kindersley
41. LYDEKA, Zigmas, BAREIŠIS, Vaidotas. (2005) *Žinių valdymo modeliavimas, orientuojantis į individualių žinių tapumą organizacinėmis*, Organizacijų vadyba, sisteminiai tyrimai Nr.33, ISSN 1392-1142.
42. LOUBRIS, S.; CROUS, F.; SCHEPERS, J.M. (1995) *Management by objectives in relation to optimal experience in the workplace* 16p. Journal of Industrial Psychology 1995 21(2) 12-17
43. LUX, S., (2008) *Nonmarket effects on strategic fit and performance: An economic institutional change perspective*. The Florida State University
44. MACKEVIČIUS, Jonas; SUBAČIENĖ, Rasa. (2006) *Darbo sąnaudų apskaita ir kontrolė*. Ekonomika Nr.75, p. 34-51, ISSN 1392–1258.
45. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina. (2005) *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai*. Organizacijų vadyba. Nr.34, p. 77-92, ISSN 1392-1142
46. MARTINS, E.C.; TERBLANCHE, F. (2003) *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*. European Journal of Innovation Management.

47. McDONNELL, A.; GUNNIGLE, P. (2006) *Performance management*. IRELAND University of Limerick
48. McKENNA, E.; BEECH, N., (2008) *Human resource management A Concise Analysis second edition*. Essex, Prentice Hall.
49. MITKEVIČIUS, Ridas (2004) *Laiko vagys. Vadovo pasaulis* <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/41c1a8b911416>
50. NELSON, B.; EKONOMIS, P., (1999) *Vadyba Žaliems*. Kaunas: Smalstija, 332p. UDK 338.24
51. NELSONAS, B.; EKONOMIS, P., (1999) *Creating the healthy organization : well-being, diversity and ethics at work / Sue Newell* 254 p. ISBN 1-86152-784-5
52. OKUNEVIČIŪTĖ NEVERAUSKIENĖ, Laima, POCIUS, Arūnas. (2008) *Jaunimo padėties šalies darbo rinkoje raidos tendencijos ir jų įvertinančių rodiklių metodinės skaičiavimo problemos*. *Ekonomika* Nr. 82, p. 147-163, ISSN 1392–1258
53. POLLITT, C. (2004) *From there to here, from now to then: buying and borrowing public management reforms*. Madrid, International Conference
54. SAKALAS, Algimantas. (1998) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 277 p. ISBN 9986-09-254-X.
55. SAKALAS, Algimantas. (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 296 p. ISBN 9986-09-254-X.
56. *Slapto pirkėjo tyrimas*. [interaktyvus]. Aptarnavimo kokybės ekspertas, 2008 [žiūrėta 2008 m. birželio 16d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ake.lt/slapto-pirkejo-tyrimas.htm>
57. SPARROW, P.; HILTROP, J. M. (1994) *European Human resource Management in transition*. Hertfordshire, Prentice Hall
58. STANKEVIČIENĖ, Asta. (2001) *Šiuolaikiškų personalo politikos nuostatų įgyvendinimas* Tiltai 4 (17)
59. STEPHEN P. ROBBINS. (2007) *Kaip vadovauti žmonėms : visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą* 168 p. ISBN 978-9986-16-552-1
60. STEPHEN, P. ROBBINS. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 374 p. ISBN 0-13-035309-4.
61. TELEAB, Amanuel G.; BARTOL, Kathryn M.; LIU, Wei.(2005) *Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover*. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, 899–921
62. TREVOR, C. O.; GERHART, B.; BOUDREAU J. W. (1997). *Voluntary turnover and job performance: curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotion*. *Journal of Applied Psychology*, 82, 44-61

63. VALIONIENĖ, Aistė (2002) *Vidinis firmos įvaizdis - Darbo patrauklumo prielaidos*. Vadovo pasaulis / 2002/2
64. WEBB, Sherrill Ruth. (2002) *An evaluation of job satisfaction among salespersons in a small department store using four psychological measures*. University of North Texas.
65. WEHRLE, Martin. (2006) *Noriu didesnio atlyginimo!: viršininkas pasakoja, kaip įtikinti kitus viršininkus*. Vilnius: Vaga. 222 p. ISBN 5-415-01891-3.
66. WEINSTEIN, A. G.; HOLZBACK, R.L. JR. (1973). Impact of individual differences, reward distribution, and task structure on productivity in a simulated work environment. *Journal of Applied Psychology*, 58, 296 – 301.
67. WILLIAMS, R.S. (2002) *Managing Employee Performance: Design and implementation in organizations*. London, Thomson
68. ŽAPTORIUS, Jonas. (2005) *Darbo rinka: darbo užmokesčio tendencijų barometras*. Filosofija. Sociologija. Nr. 4. p 53-61

1 PRIEDAS

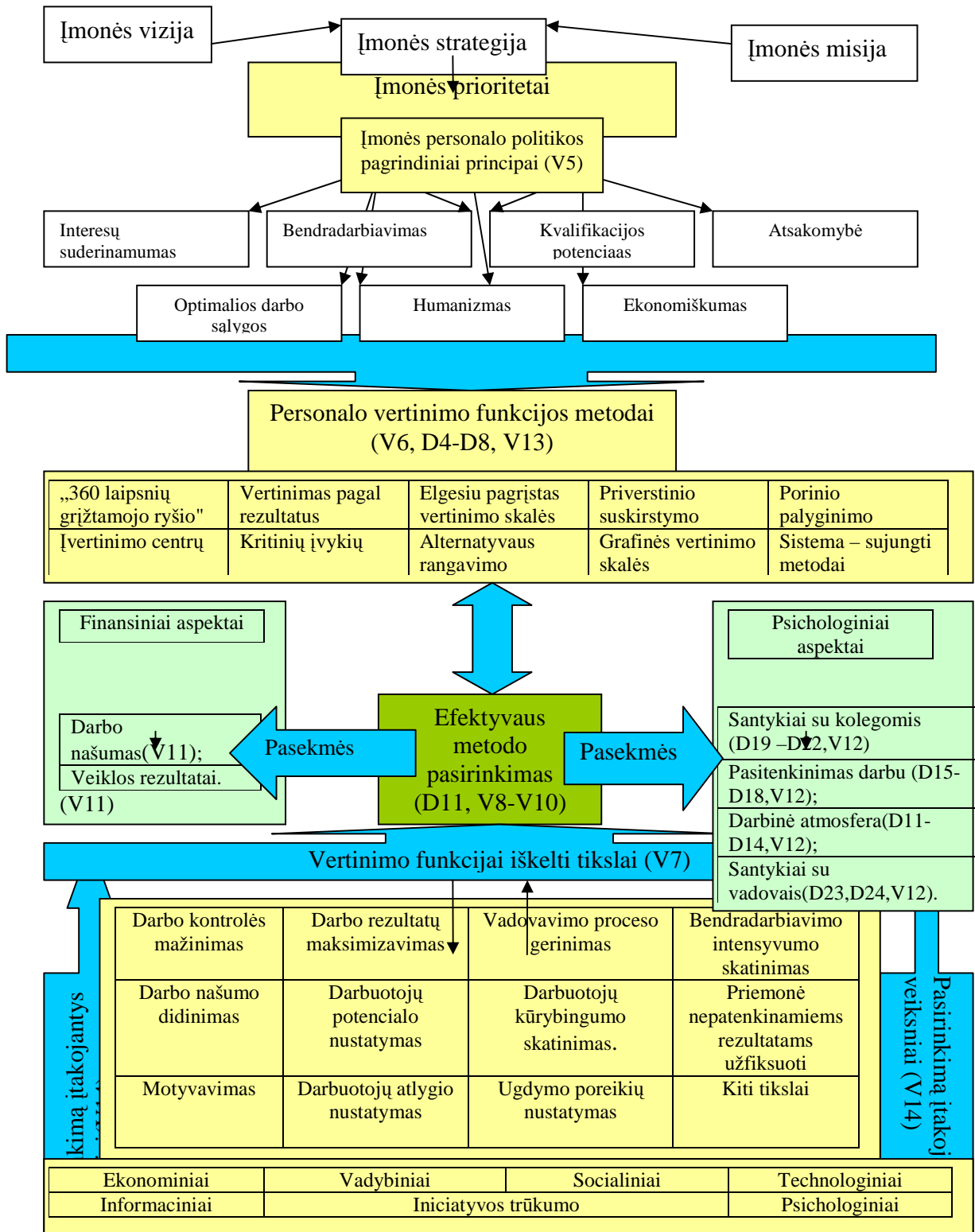
| Parduotuvės pagal praktikuojamą personalo vertinimo metodą ir juo realizuojami tikslai | absoliučiai ne | labai mažai | mažai | vidutiniškai | daug | labai daug | Viso: |
|---|----------------|-------------|-----------|--------------|-----------|------------|--------------|
| A | 14 | 9 | 10 | 19 | 25 | 77 | |
| Bendradarbiavimo intensyvumo skatinimas | 7 | | | | | | 7 |
| Darbo kontrolės mažinimas | 1 | 6 | | | | | 7 |
| Darbo našumas | | | | | 2 | 5 | 7 |
| Darbo rezultatų maksimizavimas | | | | 2 | 4 | 1 | 7 |
| Darbuotojų atlygio nustatymas | | | | | 1 | 6 | 7 |
| Darbuotojų kūrybingumo skatinimas | | | 2 | 5 | | | 7 |
| Darbuotojų potencialo nustatymas | | | | | 1 | 6 | 7 |
| Motyvacija | | | | 2 | 5 | | 7 |
| Priemonė nepatenkinamiems rezultatams užfiksuoti | 6 | 1 | | | | | 7 |
| Ugdymo poreikių nustatymas | | | | | | 7 | 7 |
| Vadovavimo proceso gerinimas | | | | 1 | 6 | | 7 |
| B | 82 | 29 | 22 | 21 | 12 | 53 | 219 |
| Bendradarbiavimo intensyvumo skatinimas | 15 | 1 | 1 | | | | 17 |
| Darbo kontrolės mažinimas | 12 | 3 | 3 | | | | 18 |
| Darbo našumas | | | | 1 | 3 | 18 | 22 |
| Darbo rezultatų maksimizavimas | | | | 1 | 4 | 17 | 22 |
| Darbuotojų atlygio nustatymas | | 1 | | 1 | 3 | 17 | 22 |
| Darbuotojų kūrybingumo skatinimas | 15 | 3 | 1 | | | | 19 |
| Darbuotojų potencialo nustatymas | 4 | 13 | 3 | | | | 20 |
| Motyvacija | 1 | 1 | | 17 | 2 | 1 | 22 |
| Priemonė nepatenkinamiems rezultatams užfiksuoti | 14 | 2 | 1 | | | | 17 |
| Ugdymo poreikių nustatymas | 14 | 1 | 2 | 1 | | | 18 |
| Vadovavimo proceso gerinimas | 7 | 4 | 11 | | | | 22 |
| C | 3 | 3 | 3 | 6 | 18 | 33 | |
| Bendradarbiavimo intensyvumo skatinimas | | | | | | 3 | 3 |
| Darbo kontrolės mažinimas | | | | | 2 | 1 | 3 |
| Darbo našumas | | | | 3 | | | 3 |
| Darbo rezultatų maksimizavimas | | | 3 | | | | 3 |
| Darbuotojų atlygio nustatymas | 3 | | | | | | 3 |

1 PRIEDAS (TĖSINYS)

| | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Darbuotojų kūrybingumo skatinimas | | | | | | 3 | <u>3</u> |
| Darbuotojų potencialo nustatymas | | | | | | 3 | <u>3</u> |
| Motyvacija | | | | | 1 | 2 | <u>3</u> |
| Priemonė nepatenkinamiems rezultatams užfiksuoti | | | | | 2 | 1 | <u>3</u> |
| Ugdymo poreikių nustatymas | | | | | 1 | 2 | <u>3</u> |
| Vadovavimo proceso gerinimas | | | | | | 3 | <u>3</u> |
| D | 41 | 12 | 10 | 8 | 5 | 1 | 77 |
| Bendradarbiavimo intensyvumo skatinimas | 6 | | 1 | | | | <u>7</u> |
| Darbo kontrolės mažinimas | 4 | 3 | | | | | <u>7</u> |
| Darbo našumas | | | | 2 | 4 | 1 | <u>7</u> |
| Darbo rezultatų maksimizavimas | | | 1 | 5 | 1 | | <u>7</u> |
| Darbuotojų atlygio nustatymas | | 1 | 5 | 1 | | | <u>7</u> |
| Darbuotojų kūrybingumo skatinimas | 5 | 1 | 1 | | | | <u>7</u> |
| Darbuotojų potencialo nustatymas | 5 | 1 | 1 | | | | <u>7</u> |
| Motyvacija | 5 | 2 | | | | | <u>7</u> |
| Priemonė nepatenkinamiems rezultatams užfiksuoti | 5 | 1 | 1 | | | | <u>7</u> |
| Ugdymo poreikių nustatymas | 6 | 1 | | | | | <u>7</u> |
| Vadovavimo proceso gerinimas | 5 | 2 | | | | | <u>7</u> |
| E | 13 | 16 | 15 | 9 | 2 | | 55 |
| Bendradarbiavimo intensyvumo skatinimas | 3 | 1 | 1 | | | | <u>5</u> |
| Darbo kontrolės mažinimas | 4 | 1 | | | | | <u>5</u> |
| Darbo našumas | | 4 | 1 | | | | <u>5</u> |
| Darbo rezultatų maksimizavimas | | 1 | 3 | 1 | | | <u>5</u> |
| Darbuotojų atlygio nustatymas | | | 1 | 3 | 1 | | <u>5</u> |
| Darbuotojų kūrybingumo skatinimas | | 4 | 1 | | | | <u>5</u> |
| Darbuotojų potencialo nustatymas | | | | 4 | 1 | | <u>5</u> |
| Motyvacija | | | 4 | 1 | | | <u>5</u> |
| Priemonė nepatenkinamiems rezultatams užfiksuoti | 5 | | | | | | <u>5</u> |
| Ugdymo poreikių nustatymas | | 1 | 4 | | | | <u>5</u> |
| Vadovavimo proceso gerinimas | 1 | 4 | | | | | <u>5</u> |
| F | | | | 6 | 6 | 10 | 22 |
| Bendradarbiavimo intensyvumo skatinimas | | | | | 2 | | <u>2</u> |
| Darbo kontrolės mažinimas | | | | | 2 | | <u>2</u> |

1 PRIEDAS (TĖSINYS)

| | | | | | | | |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------------|
| Darbo našumas | | | | 2 | | | <u>2</u> |
| Darbo rezultatų maksimizavimas | | | | 2 | | | <u>2</u> |
| Darbuotojų atlygio nustatymas | | | | 2 | | | <u>2</u> |
| Darbuotojų kūrybingumo skatinimas | | | | | | 2 | <u>2</u> |
| Darbuotojų potencialo nustatymas | | | | | | 2 | <u>2</u> |
| Motyvavimas | | | | | | 2 | <u>2</u> |
| Priemonė nepatenkinamiems rezultatams užfiksuoti | | | | | | 2 | <u>2</u> |
| Ugdymo poreikių nustatymas | | | | | | 2 | <u>2</u> |
| Vadovavimo proceso gerinimas | | | | | 2 | | <u>2</u> |
| G | 29 | 19 | 3 | | | | <u>51</u> |
| Bendradarbiavimo intensyvumo skatinimas | 3 | 1 | | | | | <u>4</u> |
| Darbo kontrolės mažinimas | 3 | | 1 | | | | <u>4</u> |
| Darbo našumas | 3 | 2 | | | | | <u>5</u> |
| Darbo rezultatų maksimizavimas | | 3 | 1 | | | | <u>4</u> |
| Darbuotojų atlygio nustatymas | | 4 | | | | | <u>4</u> |
| Darbuotojų kūrybingumo skatinimas | 4 | 1 | | | | | <u>5</u> |
| Darbuotojų potencialo nustatymas | 3 | 1 | 1 | | | | <u>5</u> |
| Motyvavimas | 3 | 2 | | | | | <u>5</u> |
| Priemonė nepatenkinamiems rezultatams užfiksuoti | 4 | 1 | | | | | <u>5</u> |
| Ugdymo poreikių nustatymas | 3 | 2 | | | | | <u>5</u> |
| Vadovavimo proceso gerinimas | 3 | 2 | | | | | <u>5</u> |
| H | 11 | | | | | | <u>11</u> |
| Bendradarbiavimo intensyvumo skatinimas | 1 | | | | | | <u>1</u> |
| Darbo kontrolės mažinimas | 1 | | | | | | <u>1</u> |
| Darbo našumas | 1 | | | | | | <u>1</u> |
| Darbo rezultatų maksimizavimas | 1 | | | | | | <u>1</u> |
| Darbuotojų atlygio nustatymas | 1 | | | | | | <u>1</u> |
| Darbuotojų kūrybingumo skatinimas | 1 | | | | | | <u>1</u> |
| Darbuotojų potencialo nustatymas | 1 | | | | | | <u>1</u> |
| Motyvavimas | 1 | | | | | | <u>1</u> |
| Priemonė nepatenkinamiems rezultatams užfiksuoti | 1 | | | | | | <u>1</u> |
| Ugdymo poreikių nustatymas | 1 | | | | | | <u>1</u> |
| Vadovavimo proceso gerinimas | 1 | | | | | | <u>1</u> |
| Grand Total | 176 | 93 | 62 | 57 | 50 | 107 | 545 |



Šaltinis: sudaryta autorės ir remiantis Jeanine M. Plowman, Webb, S.R

7 pav. Teorinio vertinimo metodo susiejimas su anketa

ANKETA

GERBIAMI RESPONDENTAI,

VU Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė Snieguolė Noreikaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas nustatyti praktikoje naudojamus personalo vertinimo metodus ir išskirti metodų efektyvumą apibrėžiančius kriterijus. Tikslinė respondentų grupė – įmonės vadovai. Siūloma anketa yra baigiamojo magistro darbo dalis.

Šio tyrimo rezultatų anonimiškumas yra garantuojamas. Vadovų anketos bus analizuojamos su darbuotojų anketomis kartu. Labiausiai tinkantį atsakymą apibraukite.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą! Linkiu sėkmingo darbo!

1. Jūsų amžius :

- a) iki 22 metų;
- b) 22-30 metai;
- c) 30-40 metų;
- d) 40-50 metų;
- e) Virš 50 metų.

2. Šioje įmonėje dirbate:

- a) Mažiau nei 1 metus;
- b) 1-3 metai;
- c) 3-5 metai;
- d) Daugiau nei 5 metai

3. Jūsų išsilavinimas:

- a) Vidurinis;
- b) Nebaigtas aukštesnysis;
- c) Aukštesnysis;
- d) Nebaigtas aukštasis;
- e) Aukštasis.

4. Jūsų pareigos įmonėje:

- a) Žemiausios grandies vadovas;
- b) Vidutinės grandies vadovas;
- c) Aukščiausios grandies vadovas

5. Kiek jūsų įmonėje vykdoma personalo politika atitinka pagrindinius principus?

| 1 | Principai | Įvertinimas | | | | |
|---|--|-------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Įmonės ir darbuotojo interesų suderinamumas (darbuotojams keliami reikalavimai pagrįsti įmonės išsipareigojimais) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Bendradarbiavimas (vertinamas ne individualus, o komandinis darbas) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Kvalifikacija (kiekvienas darbuotojas darbui maksimaliai panaudoja savo potencialą) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Atsakomybė (darbuotojas jaučia atsakomybę tiek už savo, tiek už kolektyvo darbą) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Optimalios darbo sąlygos (ne tik saugus, bet ir patrauklus darbas) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Humanizmas (personalas – didžiausia vertybė) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Ekonomiškumas (kiekviena priemonė, inovacija įvertinama pagal naudingumo – šiandieninio ir perspektyvinio – kriterijų) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. Nurodykite koks metodas yra naudojamas personalui vertinti?

| | Metodas | Apibūdinimas | Taip |
|-----|------------------------------------|--|------|
| 1. | „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ | darbuotoją vertina jo pavaldiniai, kolegos, viršininkai ir - kartais - klientai, taip pat ir jis pats save įvertina. | |
| 2. | Įvertinimo centru | Rezultatai vertinami pagal specialią metodiką, su rezultatais dalyviai ne tik supažindinami, šie jiems pademonstruojami, nurodomos daromos klaidos, trūkumai. | |
| 3. | Vertinimas pagal rezultatus | dėmesys sutelkiamas į tikslų formulavimą, paskui lyginant darbo atlikimą su iškeltais tikslais. Kiekvienas darbuotojas turi savo planą, už kurio vykdymą yra vertinamas. | |
| 4. | Elgesiu pagrįstas vertinimo skalės | Vertinamas darbuotojo elgesys, kuris laike padeda suprasti kognityvinius procesus, kurie pasireiškia ranguojant darbo rezultatus. | |
| 5. | Kritinių įvykių | Registruojami neįprastai geri ar nepageidaujami darbuotojo su darbu susijusių poelgių pavyzdžiai ir aptariami kartu su darbuotoju iš anksto numatytais laikotarpiais | |
| 6. | Priverstinio suskirstymo | Pagal priverstinio suskirstymo metodą iš anksto numatytu procentu darbuotojai suskirstomi į kategorijas pagal darbo rezultatus. Pvz.: 15 % dirba labai gerai; 20 % dirba gerai ir vidutiniškai; 30 % dirba vidutiniškai; 20 % dirba vidutiniškai ir prastai; 15 % dirba prastai. | |
| 7. | Porinio palyginimo | kiekvienas vertinamasis pavaldinys suporuojamas bei palyginamas pagal kiekvieną kriterijų su kitu pavaldiniu. | |
| 8. | Alternatyvaus rangavimo | suranguojami darbuotojai nuo geriausio iki blogiausio pagal kurį nors vieną ar kelis kriterijus. | |
| 9. | Grafinės vertinimo skalės | Tai grafinė vertinimų skalė, kurioje išvardyti kriterijai (pavyzdžiui, kokybė, patikimumas) ir jų vertinimas (šiuo atveju nuo nepatenkinamo iki puikaus). | |
| 10. | Sistema – sujungti metodai | Nurodykite, numerius sujungtų metodų | |
| 11. | Kitas | | |

7. Ar jūsų įmonėje vykdoma personalo vertinimo funkcija realizuoja šiuos tikslus?

| Nr. | Tikslas | Įvertinimas | | | | | |
|-----|--|-------------|---|---|---|---|---|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Darbo rezultatų maksimizavimas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Darbuotojų atlygio nustatymas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Vadovavimo proceso gerinimas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Motyvacija | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Darbo našumas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Darbo kontrolės mažinimas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Priemonė nepatenkinamiems rezultatams užfiksuoti | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Darbuotojų potencialo nustatymas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Ugdymo poreikių nustatymas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Darbuotojų kūrybingumo skatinimas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Bendradarbiavimo intensyvumo skatinimas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Kita: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. Ar galite teigti, kad praktikuojamas vertinimo metodas yra efektyvus vadovų poreikiams?

| Ne | Greičiau siai - ne | Galbūt | Greičiausiai - taip | Taip - labai |
|----|-----------------------|--------|------------------------|-----------------|
| | | | | |

9. Ar galite teigti, kad praktikuojamas vertinimo metodas yra efektyvus darbuotojų poreikiams?

| Ne | Greičiausiai - ne | Galbūt | Greičiausiai - taip | Taip - labai |
|----|----------------------|--------|------------------------|-----------------|
| | | | | |

10. Ar galite teigti, kad įmonėje praktikuojamas personalo vertinimo metodas yra efektyvus?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|--|
| Ne, nes neužtikrina nei vieno vertinimo funkcijai iškelto tikslo | Greičiausiai – ne, nes neužtikrina pagrindinio vertinimo funkcijai iškelto tikslo | Galbūt, nes užtikrina pagrindinį vertinimo funkcijai iškeltą tikslą, tačiau neužtikrina kitų (šalutinių); | Greičiausiai – taip, nes užtikrina daugumą vertinimo funkcijai iškeltų tikslų | Taip – labai, nes užtikrina visus galimus vertinimo funkcijai iškeltus tikslus |

11. Ar galite teigti, kad nurodytos vertinimo procese kilusios problemos, sukelia įmonei finansinių nuostolių (per darbo našumo lygio sumažėjimą, nedarbingumą, neoptimaliai naudojamus žmogiškuosius išteklius)?

| Nr. | Vertinimo problemos | Įvertinimas | | | | | |
|-----|--|-------------|---|---|---|---|---|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Neformalizuotas vertinimas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Neužtikrinami pagrindiniai vertinimo principai (teisingumas, objektyvumas, etiškumas) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Vertinimo rezultatų patikimumo neužtikrinimas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Nustatytas netinkamas vertinimo dažnumas (per dažnai, per retai) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Netinkamas vertinimo metodo pasirinkimas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Apsiribojama neoptimaliu kiekiu vertinimo kriterijų (nevertinama šalutinė darbuotojų veikla) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Sukeltas stresas (darbuotojų psichinė būklė) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Neteisingai įvertintas individualaus komandos nario indėlis bendrame rezultate | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Kita: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12. Ar galite teigti, kad nurodyti veiksniai duoda tiesioginę ir netiesioginę naudą įmonei?

| Nr. | Veiksniai | Įvertinimas | | | | | |
|-----|----------------------------------|-------------|---|---|---|---|---|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Optimalus darbinis klimatas; | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Darbuotojo pasitenkinimas darbu; | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Aukštas bendradarbiavimo lygis; | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Gerai santykiai su vadovais; | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. Jei būtų galimybė rinktis, kokį kitą metodą pasirinktumėte?

| | Metodas | Apibūdinimas | Taip |
|-----|------------------------------------|--|------|
| 1. | „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ | darbuotoją vertina jo pavaldiniai, kolegos, viršininkai ir - kartais - klientai, taip pat ir jis pats save įvertina. | |
| 2. | Įvertinimo centrų | Rezultatai vertinami pagal specialią metodiką, su rezultatais dalyviai ne tik supažindinami, šie jiems pademonstruojami, nurodomos daromos klaidos, trūkumai. | |
| 3. | Vertinimas pagal rezultatus | dėmesys sutelkiamas į tikslų formulavimą, paskui lyginant darbo atlikimą su išskeltais tikslais. Kiekvienas darbuotojas turi savo planą, už kurio vykdymą yra vertinamas. | |
| 4. | Elgesiu pagrįstas vertinimo skalės | Vertinamas darbuotojo elgesys, kuris laike padeda suprasti kognityvinius procesus, kurie pasireiškia ranguojant darbo rezultatus. | |
| 5. | Kritinių įvykių | Registruojami neįprastai geri ar nepageidaujami darbuotojo su darbu susijusių poelgių pavyzdžiai ir aptariami kartu su darbuotoju iš anksto numatytais laikotarpiais | |
| 6. | Priverstinio suskirstymo | Pagal priverstinio suskirstymo metodą iš anksto numatytu procentu darbuotojai suskirstomi į kategorijas pagal darbo rezultatus. Pvz.: 15 % dirba labai gerai; 20 % dirba gerai ir vidutiniškai; 30 % dirba vidutiniškai; 20 % dirba vidutiniškai ir prastai; 15 % dirba prastai. | |
| 7. | Porinio palyginimo | kiekvienas vertinamasis pavaldinys suporuojamas bei palyginamas pagal kiekvieną kriterijų su kitu pavaldiniu. | |
| 8. | Alternatyvaus rangavimo | suranguojami darbuotojai nuo geriausio iki blogiausio pagal kurį nors vieną ar kelis kriterijus. | |
| 9. | Grafinės vertinimo skalės | Tai grafinė vertinimų skalė, kurioje išvardyti kriterijai (pavyzdžiui, kokybė, patikimumas) ir jų vertinimas (šiuo atveju nuo nepatenkinamo iki puikaus). | |
| 10. | Sistema – sujungti metodai | Nurodykite, numerius sujungtų metodų | |
| 11. | Kitas | | |

14. Kokie veiksniai apriboja pasirinkti efektyvesnį personalo vertinimo metodą?

| | Veiksniai | Įvertinimas | | | | |
|---|--|-------------|---|---|---|---|
| 1 | Ekonominiai – naujo metodo įdiegimas reikalauja papildomų įmonei kaštų; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Vadybiniai – vadovai neskiria ypatingo dėmesio šiai funkcijai; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Socialiniai – daugumoje rinkos vyrauja tas pats metodas; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Technologiniai – naujas metodas reikalauja naujų įgūdžių; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Psichologiniai – pokyčių baimė; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Informacijos trūkumas – nesidomima kas yra „geriau“; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Iniciatyvos trūkumas – neatsiranda darbuotojų, kurie inicijuotų inovaciją. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ANKETA

GERBIAMI RESPONDENTAI,

VU Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė Snieguolė Noreikaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas nustatyti praktikoje naudojamų personalo vertinimo metodų daromą įtaką darbuotojų savijautai per psichologinius aspektus. Tikslinė respondentų grupė – mažmeninių prekybos įmonių pardavėjai - konsultantai. Siūloma anketa yra baigiamojo magistro darbo dalis.

Šio tyrimo rezultatų anonimiškumas yra garantuojamas. Labiausiai tinkantį atsakymą apibraukite.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą! Linkiu sėkmingo darbo!

15. Jūsų amžius :

- a) iki 22 metų;
- b) 22-30 metai;
- c) 30-40 metų;
- d) 40-50 metų;
- e) Virš 50 metų.

16. Šioje įmonėje dirbate:

- a) Mažiau nei 1 metus;
- b) 1-3 metai;
- c) 3-5 metai;
- d) 5-10.

17. Jūsų išsilavinimas:

- a) Vidurinis;
- b) Nebaigtas aukštesnysis;
- c) Aukštesnysis;
- d) Nebaigtas aukštasis;
- e) Aukštasis.

18. Ar Jūsų darbo pasiekimai yra kaip nors vertinami?

- a) Taip;
- b) Iš dalies;
- c) Ne;
- d) Nežinau.

19. Ar vertinimo kriterijai jums pakankamai suprantami?

- a) Taip;
- b) Iš dalies;
- c) Ne;
- d) Nežinau.

20. Ar jums atrodo, kad vertinimo rezultatai atspindi Jūsų darbo pastangas?

- a) Taip;
- b) Iš dalies;
- c) Ne;
- d) Nežinau.

21. Ar galite nurodyti kas atlieka vertinimo funkciją (galima nurodyti kelis variantus) ?

- a) Netiesioginis vadovas;
- b) Tiesioginis vadovas;
- c) Speciali įmonė;
- d) Klientai;
- e) Nežinau.

22. Nurodykite kokiū metodu Jūs esate vertinami.

| | Metodas | Apibūdinimas | Taip |
|-----|------------------------------------|--|------|
| 1. | „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ | Vertinimas yra sistemingas, darbuotojai supažindinami su rezultatais. Darbuotoją vertina jo pavaldiniai, kolegos, viršininkai ir - kartais - klientai, taip pat ir jis pats save įvertina. | |
| 2. | Įvertinimo centru | Rezultatai vertinami nešališkų vertintojų (konsultacinių įmonių) pagal specialią metodiką, su rezultatais dalyviai ne tik supažindinami, šie jiems pademonstruojami, nurodomos daromos klaidos, trūkumai. | |
| 3. | Vertinimas pagal rezultatus | Dėmesys sutelkiamas į tikslų formulavimą, paskui lyginant darbo atlikimą su iškeltais tikslais. Kiekvienas darbuotojas turi savo planą, už kurio vykdymą yra vertinamas. | |
| 4. | Elgesiu pagrįstas vertinimo skalės | Vertinamas darbuotojo elgesys, kuris laike padeda suprasti, pažinti procesus, kurie pasireiškia ranguojant darbo rezultatus. | |
| 5. | Kritinių įvykių | Registruojami neįprastai geri ar nepageidaujami darbuotojo su darbu susijusių poelgių pavyzdžiai ir aptariami kartu su darbuotoju iš anksto numatytais laikotarpiais | |
| 6. | Priverstinio suskirstymo | Pagal priverstinio suskirstymo metodą iš anksto numatytu procentu darbuotojai suskirstomi į kategorijas pagal darbo rezultatus. Pvz.: 15 % dirba labai gerai; 20 % dirba gerai ir vidutiniškai; 30 % dirba vidutiniškai; 20 % dirba vidutiniškai ir prastai; 15 % dirba prastai. | |
| 7. | Porinio palyginimo | Kiekvienas vertinamasis pavaldinys suporuojamas bei palyginamas pagal kiekvieną kriterijų su kitu pavaldiniu. Taip nustatomas geriausias. | |
| 8. | Alternatyvaus rangavimo | Suranguojami darbuotojai nuo geriausio iki blogiausio pagal kurį nors vieną ar kelis kriterijus. | |
| 9. | Grafinės vertinimo skalės | Tai grafinė vertinimų skalė, kurioje išvardyti kriterijai (pavyzdžiui, kokybė, patikimumas) ir jų vertinimas (šiuo atveju nuo nepatenkinamo iki puikaus). | |
| 10. | Sistema – sujungti metodai | Nurodykite, numerius sujungtų metodų | |
| 11. | Kitas | | |
| 12. | Nežinau | | |

23. Ar jums atrodo, kad vertinimo metodas jūsų darbo rezultatus įvertina teisingai?

- a) Taip;
- b) Iš dalies;
- c) Ne;
- d) Nežinau.

25. Ar jums atrodo, kad vertinimo metodas yra efektyvus?

- a) Taip – teikia naudą įmonei ir darbuotojams;
- b) Iš dalies – teikia naudą daugiau tik įmonei;
- c) Ne – neteikia naudos nei įmonei, nei darbuotojams.

26. Ar galite teigti, kad praktikuojamas vertinimo metodas sudaro galimybę prastai savijautai?

27. Kaip vertintumėte savo darbo atmosferą (klimatą)?

- a) Labai gerai - Teigiama, darbinga, kūrybinga, motyvuojanti dirbti maksimaliai;
- b) Palankiai - Neutrali, klimatas dirbti netrukdo, tačiau ir nemotyvuoja siekti aukštumų;
- c) Iš dalies palankiai - Pakenčiama, tačiau kartais tarp bendradarbių juntama trintis;
- d) Nepalankiai - Konfliktiška, tarp daugumos darbuotojų vyrauja priešiškas, trūksta tarpusavio pasitikėjimo.

24. Ar norėtumėte, kad praktikuojamą vertinimo metodą tobulintų ?

- a) Taip - labai;
- b) Taip ;
- c) Galbūt;
- d) Ne;

a) Ne – vertinimo metodas visiškai su tuo nesusijęs;

- b) Iš dalies - vertinimo metodas nėra pagrindinis veiksnys, įtakojantis savijautą;
- c) Taip – dėl vertinimo metodo neoptimalumo darbe jaučiama įtampa.

28. Ar galite teigti, kad neoptimalus personalo vertinimas neigiamai paveiktų darbinį klimatą?

- a) Taip – jei darbuotojus vertintų neoptimaliai, dirbti būtų neįmanoma.
- b) Iš dalies – tai tik vienas iš veiksnių, galinčių neigiamai įtakoti darbinį klimatą;
- c) Ne – darbinis klimatas su vertinimu visiškai nesusijęs.

29. Ar Jums suteikiama galimybė rodyti iniciatyvą darbe?

- a) Taip - labai dažnai;
- b) Kartais;
- c) Ne-niekada.

31. Ar esate patenkintas savo atliktu darbu ?

- a) Taip – save visapusiškai realizuoju;
- b) Iš dalies – galėčiau pasistengti ir labiau, bet neįsivažiuoju savimotyvacijos;
- c) Ne – nes pastangos nepakankamos.

33. Ar praktikuojamas vertinimo metodas skatina bendradarbiavimą?

- a) Taip
- b) Iš dalies;
- c) Ne;
- d) Nežinau.

35. Kokie Jūsų santykiai su bendradarbiais?

- a) Labai geri - dalykiški ir draugiški ;
- b) Geri – dalykiški, pakankamai draugiški;
- c) Normalūs – santykiai netrukdo darbui;
- d) Blogi – vos patenkinamai dalykiški ir visai nedraugiški;
- e) Labai blogi – nėra jokio bendradarbiavimo.

37. Ar praktikuojamas vertinimo metodas padeda išlaikyti gerus santykius su vadovu ?

- a) Taip – praktikuojamas metodas sustiprina konstruktyvaus bendravimo intensyvumą;
- b) Iš dalies – praktikuojamas metodas tik pabrėžia santykių poreikį;
- c) Ne - praktikuojamas metodas sukelia daug prieštaravimų ir konfliktų.

38. Ar galite teigti, kad neoptimalus personalo vertinimas neigiamai paveiktų santykius su vadovais?

- a) Taip – sukelia neigiamus jausmus tarp vadovų ir darbuotojų;
- b) Iš dalies – tai tik vienas iš veiksnių, galinčių neigiamai paveikti santykius su vadovais;
- c) Ne – santykiai su vadovais puikūs, nesvarbu kokie vadybiniai sprendimai būtų priimami.

30. Ar jūsų iniciatyvos sulaukia asmeninio pripažinimo?

- a) Taip - labai dažnai;
- b) Kartais;
- c) Ne-niekada.

32. Ar galite teigti, kad neoptimalus personalo vertinimas neigiamai paveiktų pasitenkinimą darbu?

- a) Taip – sukelia nusivylimą dėl pastangų neįvertinimo;
- b) Iš dalies – tai tik vienas iš veiksnių, galinčių neigiamai įtakoti pasitenkinimą darbu;
- c) Ne – esu patenkintas savo atliktu darbu, nesvarbu kokie vadybiniai sprendimai būtų priimami.

34. Ar galite teigti, kad darbe vyrauja sveika konkurencija?

- a) Taip;
- b) Iš dalies;
- c) Ne;
- d) Nežinau.

36. Ar galite teigti, kad neoptimalus personalo vertinimas neigiamai paveiktų bendradarbių santykius?

- a) Taip – sukelia neigiamus jausmus tarp bendradarbių;
- b) Iš dalies – tai tik vienas iš veiksnių, galinčių neigiamai įtakoti bendradarbiavimą;
- c) Ne - mes nesam vieningi, nesvarbu kokie vadybiniai sprendimai būtų priimami.

Dėkoju už savo brangų laiką, išskirtą moksliniams darbams 😊

