

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

ASTA ALTAKOVAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

MOTYVAI SKATINANTYS DARBUOTOJŲ VEIKLĄ

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

ASTA ALTAKOVAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

MOTYVAI SKATINANTYS DARBUOTOJŲ VEIKLĄ

Darbo vadovas _____
parašas

Darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė

Magistrantas _____
parašas

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2007

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
I. DARBUOTOJŲ VERTINIMAS IR MOTYVACIJOS SĄRYŠIS	10
1.1. Motyvacijos samprata ir teorijų analizė	10
1.2. Darbuotojų veiklos vertinimo reikšmė darbuotojų motyvacijai.....	13
1.3. Darbo motyvaciją lemiantys veiksniai	15
1.4. Personalo vertinimo sąvoka bei vertintojai	17
1.5. Vertinimo metodo pasirinkimas	19
1.5.1. Charakteristikų metodai.....	21
1.5.2. Rangavimo metodai	22
1.5.3. Įvertinimo centrų metodas	23
1.6. Darbuotojų veiklos vertinimo organizavimas įmonėje	24
1.6.1. Vertinimo klaidų prigimtis	26
1.6.2. Požiūrio į veiklos vertinimą svarba vertinimo efektyvumui	27
1.6.3. Darbų vertinimas	27
1.7. Darbuotojų vertinimo pokalbio pravedimo metodika	28
2. MOTYVAI, SKATINANTYS DARBUOTOJUS DIRBTI BEI PRIELAIDOS VERTINIMO SISTEMAI DIEGTI.....	32
2.1. AB „Šatrija“ ir AB „Lietuvos draudimas“ charakteristika.....	32
2.2. Tyrimo metodika	36
3. MOTYVŲ, SKATINANČIŲ DARBUOTOJUS DIRBTI BEI PRIELAUDŲ VERTINIMO SISTEMAI DIEGTI ANALIZĖ AB “ŠATRIJA” IR AB “LIETUVOS DRAUDIMAS”	41
3.1. Anketos duomenų rezultatų analizė	41
3.2. Testo duomenų rezultatų analizė.....	44
3.3. Darbuotojų vertinimo metodai ir jų motyvai	48

3.4 Tyrimo rezultatų įvertinimas.....	50
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	53
SUMMARY	56
LITERATŪRA.....	57
PRIEDAI.....	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Kriterijų vertinimo aprašymas	22
2 lentelė Ranguojamųjų paskirstymo reglamentas	22
3 lentelė Inties nustatymo lentelė	40

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Atestavimo ciklas.....	14
2.pav. Personalo vertinimo metodų klasifikacija.....	19
3 pav. Atestavimo proceso dalių funkcijos.....	29
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	40
5 pav. Darbuotojų veiklos vertinimo atlikimo tikslai vadovų nuomone	41
6 pav. Darbuotojų veiklos vertinimo atlikimo tikslai specialistų nuomone	42
7 pav. Specialistų vertinimo kriterijai.....	43
8 pav. Vadovų vertinimo kriterijai	43
9 pav. AB „Šatrija“ palaikymo-motyvacinių veiksnių testo rezultatai.....	45
10 pav. AB „Lietuvos draudimas“ palaikymo-motyvacinių veiksnių testo rezultatai	46
11 pav. Bendrovių vertinimo metodų pasiskirstymas	47
12 pav. Priklausomybė tarp vertinimo metodų ir A.Maslow išskirtų poreikių	49

ĮVADAS

Temos aktualumas ir jos sprendimo būtinumas

Darbuotojų motyvavimas yra sudėtingas reiškinys, o jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų bei koncepcijų, tačiau ne visos jos gali būti taikomos mūsų šalies įmonėse.

2005 metais atliktas „TNS Gallup“ darbuotojų nuostatų tyrimas, apklausus 1130 Lietuvos, Latvijos ir Estijos bendrovių darbuotojus parodė, kad vos vieną iš devynių darbuotojų tenkina darbas. (Savickienė, 2005, p.1) Tyrimas skelbė, kad lojalių, motyvuotų ir savo įmone patenkintų darbuotojų Lietuvoje vos 11 proc., kai pasaulio vidurkis – 19 proc., todėl išsiaiškinti motyvus, kurie skatina darbuotojų veiklą yra aktuali tema kiekvienam įmonės vadovui, nes praktika rodo, kad tik motyvuotas darbuotojas gali pasiekti geriausių rezultatų.

Kiekvienas vadovas, organizuodamas savo pavaldinių darbą, privalo spręsti, kada ir kas turėtų atlikti vieną ar kitą užduotį. Praktika rodo, kad anaipol ne visuomet pavestos užduotys darbuotojams yra vienodai gerai įgyvendinamos. Taip atsitinka dėl įvairių priežasčių. Viena jų – nesuvokimas, kokiais motyvais jie vedini, vykdo pavestą užduotį.

Darbo motyvai atsiranda tik tuomet, kai darbas tampa viena iš pagrindinių (ar net vienintele) asmeninių tikslų siekimo sąlygų. Dėl šių priežasčių visų lygių vadovai savo veikloje nemažai dėmesio turi skirti pavaldžių darbuotojų siekiams nustatyti bei jų elgesį nukreipti užsibrėžtų užduočių įgyvendinimui. Tikslų bei individo darbo motyvų realizavimo suvokimas yra galingas motyvavimo faktorius. Kai darbuotojas gauna norimą atpildą už padarytą darbą, jis jaučiasi patenkintas pradiniais savo darbo motyvais. (Gražulis, 2005, p.5)

Problemos ištyrimo lygis

Teorija rodo, kad praktika pagrįstų tyrimų, nusakančių motyvus, skatinančius darbuotojus dirbti niekas praktiškai nenagrinėjo, nes mokslininkai daugiau dėmesio skiria motyvavimo teorijų raidos analizei, o praktinis motyvavimo modelių kūrimas, jų funkcionavimas ir įvertinimas nėra išsamiai ištirtas bei išstudijuotas Lietuvos įmonėse.

Ši tema buvo nagrinėjama tik teoriniais aspektais, kaip antai V.Gražulis (2005) išskyręs motyvų sampratą, motyvacijos proceso raidą bei motyvacinių poreikių teorijų aktualumą dabarties Lietuvos sąlygomis.

L.Marcinkevičiūtė (2003) išnagrinėjo veiklos motyvų rūšis, veiklos motyvavimo priemones bei būdus ir detaliai išanalizavo darbuotojų motyvavimo modelius.

V.Baršauskienė ir B.Janulevičiūtė (1999) susistemino A.Maslow bei F.Herzbergo teorijas bei apibendrino tų teorijų panašumus ir skirtumus, o A.Bogatyriova (1999) paaiškino darbuotojų veiklos vertinimo reikšmę darbuotojų motyvacijai.

Darbuotojų veiklos vertinimo tikslus bei naudą išsamiai išanalizavo V.Rinkevičienė (2003) pateikdama ir personalo vertinimo metodų apžvalgą, kuri labai panašiai išdėstoma ir R.Alonderienės bei I.Bakanauskienės (2004) straipsnyje.

Užsienio autoriai Й. Одегов; В. Журавлев (1997) išnagrinėjo visą darbuotojų veiklos vertinimo organizavimą išskirdami situacijas, kuomet dažniausiai vyksta darbuotojų vertinimo procesas.

Problemos esmė – kokie motyvai skatina darbuotojus dirbti ir kaip jų išsiaiškinimas įtakoja vertinimo procesą?

Darbo objektas - motyvai, skatinantys darbuotojus dirbti bei prielaidos vertinimo sistemai diegti.

Darbo tikslas – nustatyti sąsajas tarp motyvacijos teorijų ir vertinimo metodų, išskiriant pagrindinius motyvus, kurie skatina darbuotojus dirbti.

Darbo tikslui pasiekti numatomi tokie **uždaviniai**:

- išnagrinėti motyvacijos teorijas ir veiklos vertinimo metodus;
- išsiaiškinti darbo motyvaciją lemiančius veiksniai;
- atlikti empirinį tyrimą, siekiant nustatyti vertinimo sistemos diegimo įmonėse reikalingumą;
- atlikto empirinio tyrimo pagrindu nustatyti, kokie vertinimo sistemos kriterijai yra patys svarbiausi dirbantiesiems bei nustatyti motyvus, kurie skatina darbuotojų motyvaciją dirbti;
- remiantis vertinimo sistemos kriterijų analize bei darbuotojų motyvacijų poreikių tyrimu, nustatyti priimtinausius vertinimo metodus bei rasti ryšį tarp jų.

Hipotezės:

H1 - darbuotojų vertinimas sąlygoja motyvacijos didėjimą;

H2 – darbuotojus motyvuoja tiek poreikiai motyvuojantys, tiek ir higieniniai veiksniai;

H3 – higieniniai veiksniai nėra pakankami, kad sukeltų motyvacinį jausmą.

Tyrimo metodai:

- literatūros analizės metodas skirtas žmonių išteklių valdymo ir motyvacijos teorijų bei personalo vertinimo eigos ir metodo nagrinėjimui;
- anketinės apklausos metodas skirtas nustatyti, kokią darbuotojų vertinimo sistemą pasirinktų pats įmonės dirbantysis ir kokie motyvai skatina darbuotojus dirbti;
- statistinės analizės metodas skirtas apdoroti duomenis;
- interviu metodas - siekiant gauti papildomą informaciją apie vertinimo ir motyvacijos sąryšį.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai

Atliekant darbą buvo remtasi mokslinės bei informacinės literatūros šaltiniais, naudojami tiek lietuvių, tiek ir užsienio autorių darbai, susiję su personalo vertinimu ir motyvacija, bei remiamasi A.Maslow ir F.Herzberg teorijomis bei atliktais tyrimais.

Teorinė darbo reikšmė

- empiriniu tyrimu įvertintas higieninių ir motyvacinių motyvų poveikis darbuotojų motyvacijai, t.y. nustatyta, kokie iš šių motyvų labiausiai skatina dirbančiuosius dirbti.
- išnagrinėjus motyvacijos teorijas bei vertinimo metodus išsiaiškinta motyvacijos svarba, kuri galėtų skatinti dirbančiųjų elgesį ir pagerinti darbo našumą įmonėse.
- atlikta vertinimo metodų analizė padėjo nustatyti kiekvieno iš metodo išskirtinumą bei taikomumą.
- teoriškai pagrįsta darbuotojų veiklos vertinimo reikšmė darbuotojų motyvacijai.

Praktinė darbo reikšmė

- sukurta anketa, veiklos vertinimo sistemos kūrimo reikalingumui, kuri padėjo išsiaiškinti vertinimo sistemos svarbą bei nustačius vertinimo sistemos poreikį, leistų įdiegti vertinimo sistemą, kuri kaip motyvacinė priemonė motyvuotų dirbančiuosius.
- atliktas testas padėjo nustatyti pagrindinius motyvus, kurie motyvuoja dirbančiuosius ir tuo pačiu leidžia pasiekti geresnių darbo rezultatų.
- remiantis šiuo darbu, tiriamų įmonių vadovai, turės galimybę sužinoti dirbančiųjų pagrindinį darbo „variklį“, o sužinojus - pradėti taikyti motyvavimo modelį pagal vyraujančius darbuotojų motyvus ir sukurti gerą klimatą darbe.

Darbo struktūra

Darbas suskirstytas į pagrindines dalis: teorinę, analitinę ir rezultatų.

Pirmojoje dalyje „Darbuotojų vertinimas ir motyvacijos sąryšis“ trumpai aptariamos motyvacijos teorijos, apibūdinta personalo vertinimo sąvoka bei vertintojai, aprašomi keli vertinimo metodai ir jų reikšmė, uždaviniai, vertinimo kriterijai bei vertinimo klaidų prigimtis.

Antroje dalyje „Motyvacinių poreikių bei prielaidų darbuotojų veiklos vertinimui diegti tyrimo metodologija“ pateikiama AB „Šatrija“ ir AB „Lietuvos draudimas“ charakteristika bei tyrimo metodika.

Trečioje dalyje „Motyvacinių poreikių bei prielaidų darbuotojų veiklos vertinimui diegti analizė AB „Šatrija“ ir AB „Lietuvos draudimas“ – analizuojami duomenys, gauti atlikus apklausą bei testą. Pasitelkiant teorija nustatoma praktinė darbo reikšmė.

Darbo apimtis

Darba sudaro 75 puslapiai, panaudotos 3 lentelės, 12 paveikslų bei išskirti 10 priedų. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 37 moksliniai bei 7 informaciniai šaltiniai.

I. DARBUOTOJŲ VERTINIMAS IR MOTYVACIJOS SĄRYŠIS

Šioje darbo dalyje aptariamos motyvacijos teorijos, darbuotojų veiklos vertinimo reikšmė darbuotojų motyvacijai, darbo motyvaciją lemiantys veiksniai, apibūdinta personalo vertinimo sąvoka bei vertintojai, aprašomi vertinimo metodai ir jų reikšmė, uždaviniai, vertinimo kriterijai bei vertinimo klaidų prigimtis.

1.1. Motyvacijos samprata ir teorijų analizė

Mokslinės literatūros šaltiniuose skirtingi autoriai pateikia savitą motyvacijos termino apibūdinimą.

Motyvacija – tai tam tikra individo elgsena, veiksmai, tikslinga veikla, skatinama įvairių motyvų. (Kulvinskienė; Šalčius, 1994, p.3) (Bučiūnienė, 1996, p.179)

Motyvacija – elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. (Tarvydienė; Kasiulis, 2001, p.26)

Motyvacija – psichologinė savybė, lemianti asmens išsipareigojimo laipsnį. Šiai savybei priklauso veiksniai, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikrais išsipareigojimais. (Ratkevienė, 1999, p.179)

Apibendrinus pateiktus skirtingų autorių motyvacijos apibrėžimus, galima daryti išvadą, kad visi autoriai motyvacijos sampratą sieja su elgsenos veiksniais, kurie sąlygoti tam tikrų motyvų.

Motyvuoti darbuotojus – tai duoti jiems atlyginimą, proporcingai jų indėliui, bet ne mažiau svarbu padėti suprasti subjektyvųjį darbo naudingumą ir jį vystyti. (Dževeckytė, 2004, p.5)

Organizuojant darbą, negalima neatsižvelgti į darbuotojų charakterius, jausmus, nuotaikas, gyvenimo situacijas. Žmogus yra socialinė būtybė ir normaliai gyventi jis gali tik socialiniuose santykiuose su kitais žmonėmis. Ekonominė žmogaus veikla yra tik dalis šių santykių, todėl neįvertinant ir nekreipiant dėmesio į darbo socialius ir psichologinius aspektus, šios veiklos rezultatai negali būti geri. Siekiant veikos efektyvumo reikia, kad (Zakarevičius, 1998, p.43):

- darbo sąlygos atitiktų darbuotojo nuostatomis ir įgūdžiams;
- darbų patrauklumas;
- aktualaus asmeninio dalyvavimo, sprendžiant organizacijos problemas, galimybė;
- dalykiški santykiai su bendradarbiais, sąlygojantys gerą klimatą.

Motyvacijos teorijos skirstomos į dvi pagrindines kryptis, priklausomai nuo to, kuo jos grindžiamos – žmonių poreikiais ar žmonių elgsena. Tai turinio, arba poreikių teorijos ir proceso teorijos (Baršauskienė; Janulevičiūtė, 1999, p.84).

A.Maslow nustatė, kad žmones dirbti, veikti skatina noras patenkinti savo poreikius (Jucevičienė, 1996, p.115):

1. fiziologiniai;
2. saugumo poreikis;
3. socialiniai priklausomybės;
4. pagarbos;
5. savęs išreiškimo poreikiai – saviraiškos.

Autorius teigia, kad šie poreikių lygiai yra griežtai hierarchiniai – kol nepatenkinti kurio nors lygio poreikiai, aukštesnio lygio poreikių žmogus dar negalės įsisąmoninti.

Svarbiausia, kad kiekvienas darbuotojas įsisąmonintų, kad jo darbo ir produkto kokybė - pagrindinis veiklos tikslas. Ieškodami savo darbo ir jo rezultatų pagerinimo galimybių, jas nepaliaujamai taikydami, įmonės darbuotojai nuolat tobulėja patys, atskleidžiami ir realizuodami savo gabumus, potencialiais galimybes bei tobulinami savo sugebėjimus. Tokiu būdu pasireiškia aukščiausio lygio – saviraiškos ir kūrybos – motyvai (Adomėnas; Kumpikaitė, 1999, p.9).

Poreikių hierarchijos teorijos taikymas šiuolaikinėmis sąlygomis reikalauja atsižvelgti į tai, kad darbo procesas vyksta sudėtingoje dalykinių santykių aplinkoje tarp pavaldinių ir vadovų, turinčių skirtingus asmeninius poreikius ir patirtį bei kolektyvo pripažįstamų vertybių suvokimą ir dėl to, tai tampa iššūkiu įvairaus lygio vadovams.

Vadovas, siekdamas motyvuoti savo pavaldinius, turėtų (Gražulis, 2005, p.41):

- identifikuoti kiekvieno darbuotojo poreikius;
- pripažinti darbuotojų skirtingus siekius (tikslus);
- pasiūlyti darbuotojams patenkinti jiems aktualius poreikius;
- suprasti, kad nuolatinis tų pačių skatinimo priemonių taikymas (ypač žemesnių) sumažina darbuotojų motyvaciją.

A.Maslow poreikių hierarchijos teorijos apžvalga leidžia daryti prielaidą, kad dabartinėmis Lietuvos sąlygomis šios teorijos taikymas praktikoje gali padėti daugeliui organizacijų vadovų sukurti bendrą skatinimo programą darbuotojų motyvacijai bei nustatyti atskirų pavaldžių darbuotojų poreikių grupių stiprumą.

Apartas A.Maslow motyvacijos modelis parodo, kad kiekvienas dirbantis žmogus turi įvairius poreikius, kuriuos jis siekia patenkinti. Dirbantysis pirmiausia motyvuotas poreikiais, kurie jam tuo metu yra svarbiausi. Tam tikrų poreikių pakankamas patenkinimas reiškia, kad jų vietoje atsiranda kiti – dažniausiai aukštesnio lygio poreikiai.

A.Maslow teorija turi daug bendro su F.Herzbergo teorija, kur higieniniai veiksniai atitinka fiziologinius ir saugumo poreikius, o motyvacijos veiksniai palyginami su aukštesniųjų lygių poreikiais. A. Maslow fiziologinius poreikius nagrinėjo kaip žmogaus elgsenos priežastį, o F.Herzbergas, atvirkščiai, teigia, kad darbuotojas nekreips į juos dėmesio tol, kol jų nebuvimas arba pritaikymas bus netinkamas ar neteisingas (Baršauskienė, 1999, p.86).

Higieniniais veiksniais vadinami tokie, kurie iššaukia nepasitenkinimą, kai jiems neskiriamas reikiamas dėmesys. Bet kai į juos atsižvelgiama, jie neiššaukia nepasitenkinimo.

Tai:

- ryšiai su pavaldiniais ir vadovais,
- darbo užmokestis,
- socialinės paskatos,
- materialinės darbo sąlygos,
- personalo politika,
- organizacijoje atliekamos kontrolės tipas.

Tam tikri veiksniai neiššaukia nepasitenkinimo, kai jiems neskiriamas dėmesys, bet kai jie įvertinami ir tinkamai panaudojami tampa pasitenkinimo šaltiniu F.Herzberg juos pavadino motyvaciniais veiksniais.

Tai:

- galimybė daryti karjerą,
- atsakomybė,
- tinkamas pasiekimų įvertinimas,
- valdžios ir saviraiškos atskleidimas,
- pats užduoties turinys.

F.Herzberg išsakyta pagrindinė idėja buvo ta, kad vadovai siekdami motyvuoti savo darbuotojus, privalo užtikrinti ir higieninių ir motyvacinių veiksnių naudojimą. Kol nėra pakankamai patenkinti higieniniams veiksniams priskiriami poreikiai, vadovai mažai gali laimėti, nes nepakankamas dėmesys higieniniams veiksniams sukelia darbuotojų nepasitenkinimą darbo aplinka.

Lietuvoje Vilniaus kolegijos studentų tarpe buvo atliktas tyrimas siekiant išsiaiškinti F.Herzberg „dviejų veiksnių“ teorijos naudingumą. 2003-2005 metais šiame tyrime, kurio esmė buvo sužinoti įvairių motyvacinių veiksnių stiprumą, dalyvavo 433 studentai. Atsakymai į apklausos anketos klausimus leido daryti išvadą, kad respondentų elgesiui poveikį turi visi veiksniai, nesvarbu, ar jie priskiriami motyvaciniams, ar higieniniams, nes 21,5 % visų dalyvavusių respondentų, pagrindiniu veiksnium išskyrė – darbo turinį, o 17% nurodė pasiekimų veiksnį, kaip labai svarbų motyvatorių.(Gražulis, 2005, p.46-47)

Aptarus dvi motyvacijos teorijų koncepcijas, galima padaryti išvadą, kad yra daug bendro tarp A.Maslow ir D.Herzberg teorijų, nes abu pripažino žmogaus poreikių įvairovę ir pavaizdavo juos pagal tam tikrą hierarchiją. Dviejų veiksnių teorijos higieniniai faktoriai iš esmės atitinka fiziologinių, saugumo bei socialinių poreikių lygius pagal A.Maslow poreikių piramidę, o prie motyvatorių priskiriamus veiksnius galima palyginti su dviem aukščiausiais poreikių piramidės

lygiais. Tačiau abi teorijos turi ir esminį skirtumą: A.Maslow teigia, kad higieninių veiksnių gerėjimas turėtų keisti darbuotojo elgesį, o F.Herzberg nuomone, darbuotojas į higieninius veiksnius pradeda kreipti dėmesį tik tada, kai jų patenkinimas tampa neadekvatus arba neteisingas.

1.2. Darbuotojų veiklos vertinimo reikšmė darbuotojų motyvacijai

Pagrindinės motyvavimo priemonės, darbuotojų motyvacijai didinti, kuriomis gali disponuoti įmonės vadovai yra nepiniginiai veiksniai, piniginiai ir materialiniai veiksniai. (Šalčius, 1998, p.77)

Tačiau piniginė motyvacija veikia gana stipriai, todėl vienaip ar kitaip įmonės valdininkai turi skirti daugiau dėmesio darbuotojų atlyginimams bei apmokėjimo sistemos tobulinimui.

Vadovų ir specialistų motyvacijai padidinti reikia (Butauskaitė, Giržadienė, 2006, p.23):

- peržiūrėti priedų mokėjimo nuostatus ir jų laikytis. Priedų nuostatų rodikliai:
 1. Darbo našumo pagal pardavimus 1 dirbančiajam t. Lt augimas nuo metų pradžios;
 2. Skyriaus, tarnybos biudžeto plano vykdymas;
 3. Skyriaus, tarnybos pagrindinio rodiklio vykdymas.
- peržiūrėti atlyginimų fondus skyrių biudžetuose, nes planinis atlyginimo fondas ne visur atitinka realios situacijos, kuri pasikeitė metų pradžioje.
- nustatyti tiksliai priedų mokėjimo sąlygas. Sąlyga „Priedas mokamas tik esant pelnui“ tampa dviprasmiška, kai rodikliai yra suvedami augančiai, ir gaunamas pelnas, o einamojo mėn. rezultatas – nuostolis.
- sudaryti specialius fondus, kuriais galėtų disponuoti direktoriai, atlyginant papildomai darbuotojams už jų pasiekimus. Tai galėtų būti piniginis fondas sudarytas, skiriant pastovią sumą darbuotojui po 50 Lt arba 100 Lt mėnesiui arba ketvirčiui. Fondo dydis priklausys nuo direktoriaus pavaldume esančių darbuotojų skaičiaus.

Manoma, kad viena iš priemonių darbuotojų motyvacijai didinti, yra darbuotojų veiklos vertinimas. Nemaža dalis įmonių bando imtis pirminių priemonių šioje srityje, atliekant pokalbius su darbuotojais. Tačiau dar daug kur reikia atlikti didelį paruošiamąjį darbą, kad ši sistema duotų teigiamų rezultatų.

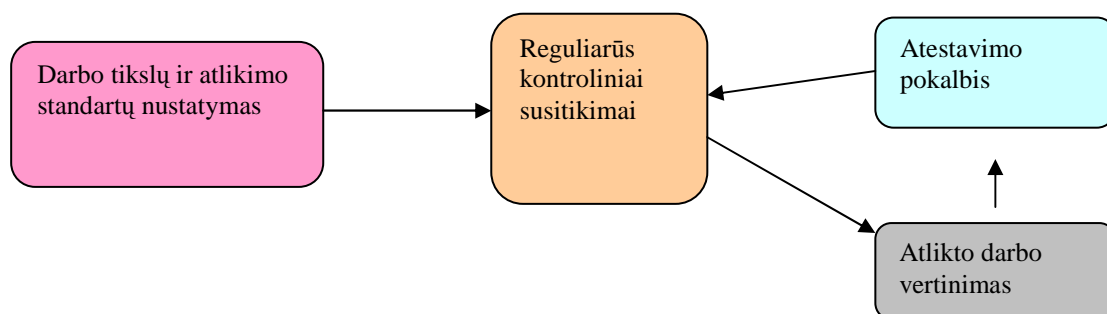
Darbuotojų veiklos vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus (Dessler, 2001, p.186; Rinkevičienė, 2003, p.19).

Darbuotojų veiklos vertinimas - tai procesas, kurio metu organizacijose įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitikimas užimamoms pareigoms, sudaromas vystymosi planas ir aptariamoms karjeros galimybėms. Paprastai skiriamos dvi vertinimo rūšys: neformalus ir formalus vertinimas. (Alonderienė, Baranauskienė, 2004, p.21)

Neformalus vertinimas vyksta pastoviai, stebint darbuotojus jų darbo aplinkoje, bet jo vertinimo rezultatai nefiksuojami jokiuose dokumentuose ir jis daugiau paremtas vertintojo intuicija. Norint užtikrinti efektyvią vertinimo sistemą, be neformalaus vertinimo būtinai turi būti ir formalus vertinimas. Jis turi būti fiksuojamas tam tikruose dokumentuose ir atliekamas pagal vieningus kriterijus (bent jau toms pačioms darbų grupėms).

Formalus vertinimas turėtų vykti centralizuotai ir leisti priimti pagrįstus sprendimus dėl personalo judėjimo įmonėje (paaukštinimus, pažeminimus ar perkėlimus), sudarant darbuotojų vystymosi planą, o taip pat atlyginimo nustatymui. Formalaus vertinimo keturi pagrindiniai tikslai: 1) leisti pavaldiniams formaliai sužinoti, kaip jų veiklos atlikimo lygis dabar vertinamas; 2) įvardyti darbuotojus, kurie nusipelno pareigų pažeminimo; 3) išsiaiškinti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai mokyti; 4) nustatyti kandidatus pareigų paaukštinimui (Stoner; Freeman; Gilbert, 1999, p.389).

Standartinis darbuotojų veiklos vertinimo arba atestavimo ciklas apima atlikto darbo įvertinimą, atestavimo pokalbius bei tarpinius kontrolinius susitikimus (1 pav.).



Šaltinis: BOGATYRIOVA, A. (1999) Atestavimo abėcėlė. Vadovo pasaulis, p. 5

1 pav. Atestavimo ciklas

Veiklos vertinimo schema pavaizduota 1 paveiksle parodo, kad atestavimo ciklas prasideda nuo konkrečių darbo tikslų ir standartų nustatymo. Šis pirminis proceso žingsnis ypač svarbus, nes tik aiškiai ir suprantamai įsisavinti darbo tikslai ir standartai gali garantuoti kokybišką darbo rezultatą ir tuo pačiu gerą darbo įvertinimą. Reikia nepamiršti, kad be tikslų nustatymo šiame darbo procese svarbus yra kontrolės veiksnys, todėl atliekami reguliarūs kontroliniai susitikimai padeda nenuklysti nuo pagrindinių gairių, o atlikto darbo įvertinimas ir vertinimo pokalbis užbaigia šį veiklos vertinimo ciklą.

Pagrindinis veiklos vertinimo tikslas - skatinti atvirą vadovų ir darbuotojų dialogą, leisti darbuotojams suprasti, ko iš jų tikimasi (padeda aiškiau suvokti atestuojamojo pareigas ir uždavinius, jo darbo reikšmę) ir kaip jų darbas prisideda prie įmonės tikslų (įvertinamos stipriosios pusės, praeitų metų pasiekimai, nustatomi veiklos tikslai, veiksmų planas kitiems metams), numatyti darbuotojo tobulėjimo sritis ir perspektyvas (įvertinant darbuotojų tinkamumą jų ateities

darbams), sutelkti dėmesį į tai, kas svarbu organizacijai (pvz., kompetencijas). Efektyviai naudojamas procesas gali padidinti darbuotojų motyvaciją ir jų veiklos rezultatus.

Svarbiausias efektyvaus vertinimo tikslas turėtų būti darbo atlikimo įvertinimas tam, kad teisingai atlyginti darbuotojams už darbą ir identifikuoti žmones, kurie turi potencialą tam, kad ateityje galėtų paaukštinti pareigose ar padidinti atlyginimą. Taip pat vertinant nustatomas mokymo poreikis, suteikiama informacija darbuotojams apie tai kaip jie atlieka darbą.

Darbuotojų veiklos vertinimas yra labai svarbus, nes jis ne tik gali padidinti darbuotojų motyvaciją, bet taip pat gali leisti priimti objektyvesnius sprendimus perkeliant, mokant bei atlyginant darbuotojams. Būtent todėl vertinimas yra būtina ir labai svarbi visos personalo valdymo sistemos dalis. Į bendrą įmonės strategiją integruotas darbuotojų vertinimas padeda pasiekti aukštesnių rezultatų, sutaupyti lėšų ir pagerinti atmosferą darbe.

Daugumos įmonių problema, yra ta, kad vertinimas atliekamas nekvalifikuotai, nes dažniausiai turimos tik minimalios teorinės žinios. Tuomet vertinimas tampa neefektyvus ir kartais duoda priešingą rezultatą, nes padidėja išlaidos ir susitrukdo tiesioginis darbas, o priimami klaidingi sprendimai. Todėl svarbu įmonėse ne tik atlikti vertinimą, bet atlikti jį gerai. Kad išvengti klaidų, kiekvienoje įmonėje turėtų būti sukurta darbuotojų vertinimo sistema, pagal kurią būtų galima objektyviai įvertinti kiekvieno darbuotojo atliekamą darbą.

Taigi, reikia paminėti, kad vertinimo reikšmė darbuotojų motyvacijai labai didelė, nes kiekvienas darbuotojas nori turėti informaciją apie savo veiklą. Kai jos nėra, jaučiasi tarsi jo ten nebūtų, tarsi nebūtų įmonės dalimi.

1.3. Darbo motyvaciją lemiantys veiksniai

Darbo motyvacijos suvokimas yra sudėtingas procesas, nes kiekvienas asmuo turi tik jam pačiam aiškius ir suprantamus motyvus, kuriuos atskleisti lengviausia išsiaiškinus pagrindinius veiksnius, kad būtų pasiektas norimas rezultatas.

Darbo motyvaciją, darbuotojo elgesį darbe, individualius sprendimus, viltis ir laukimus susijusius su darbu, lemia (Kl „LOKADA“, 2003, p.37):

- Pats individas: aplinka neveikia tiesiogiai motyvacijos, eina per asmens vertybių sistemą – kaip per filtrą, kurį sudaro:

- Jo amžius,
- Darbo stažas,
- Gabumai,
- Sugebėjimai,
- Profesinis pasiruošimas,
- Paveldėtos savybės,

- Auklėjimas,
- Šeima,
- Gyvenimiška patirtis,
- Religiniai įsitikinimai ir t.t.

- Darbo grupė, sudaryta iš bendradarbių, atliekančių vienodas ar vienos kitas papildančias užduotis, tačiau bet koku atveju tarpusavyje susijusias:

- Grupės normos,
- Bendravimas,
- Konfliktai,
- Nusistovėjusios vertybės,
- Tarpusavio santykiai ir t.t.

- Organizacija, savo kultūra ir bendrais tikslais vienijanti darbuotojus ir nustatanti jų veiklos pobūdį.

- Visuomenė arba socialinė, ekonominė, technologinė ir ekologinė aplinka, kuri persmelkta ir veikia visus tris anksčiau paminėtus lygius.

Darbo motyvaciją lemiančių veiksnių klasifikacija (Gerikienė, 2006, p.3-6):

- darbuotojų poreikiai: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pripažinimo, saviraiškos;
- tikslai: aiškūs, pasiekiami;
- lūkesčiai: žinojimas, kokį atlyginimą gaus pasiekęs tikslą; suvokimas, kad tų tikslų reikia siekti;
- teisingumas: atlyginimas turi atitikti teisingumo principus.

Kiekvienoje organizacijoje yra ypatingai svarbu, ar darbuotojai turi norą dirbti gerai ir sąžiningai. Todėl turėtų būti kreipiamas didelis dėmesys į tai, ar žmogaus patenkintas savo darbu, atlyginimu, teikiama garbe, santykiais kolektyve, vadovavimu ir kitais dalykais. Nuo jų priklausys ir darbuotojų veiklos efektyvumas. Norint pasiekti maksimaliai gerų rezultatų, reikia kuo greičiau išspręsti šią problemą. Šiandien Lietuvos ekonominė būklė yra sunki, nestabili, todėl nesunku paaiškinti, kodėl taip dažnai pagrindinis veiksnys darbe tiek darbuotojams, tiek vadovams yra materialinis atlyginimas.

Žmonėms, kuriems svarbu ne vien egzistencijos poreikiai, labai svarbu suvokti, jog šis darbas bus naudingas visuomenei. Tokiems žmonėms nėra svarbiausia, kad už atliktą darbą jie gaus didelį materialinį atlyginimą. Jie dirba norėdami kelti savo kvalifikaciją, tobulėti, siekti karjeros ir panašiai.

Kiekvienas žmogus nori būti motyvuojamas, skatinamas skirtingai, kadangi kiekvienas skiriasi savo išsiauklėjimu, išsilavinimu, gyvenimo patirtimi ir vieta visuomenėje. Nemotyvuotas žmogus gyvenimą mato beprasmi. Nemotyvuodami žmogaus kolektyve, vadovai anksčiau ar vėliau

neteks talentingo, su savo sugebėjimais ir galimybėmis darbuotojo. Priklausomai nuo to, kokių motyvų skatinamas individas veikia, gauti rezultatai gali kelti pasitenkinimą, norą dirbti geriau ir toliau, ir atvirkščiai. Visiškai patenkintas savo darbo rezultatais darbuotojas nenorės keisti savo darbo.

Motyvacijos svarba yra ta, kad ji gali skatinti tokį darbuotojų elgesį, kuris nulemia aukštus organizacijos pasiekimus. Vadovai gali panaudoti motyvaciją pavaldinių poreikiams tenkinti ir tuo pačiu metu skatinti aukštus darbo rezultatus.

Taigi, iš pateiktų autorių nuomonių matome, kad motyvaciją lemiančių veiksnių skirstymas, skirtingų autorių, pateikiamas skirtingas, tačiau galime daryti išvadą, kad asmens veikla nėra nusakoma vienu motyvu. Darbuotojas nori dirbti dėl daugelio priežasčių, tačiau esant žemam gyvenimo lygiui, vienas pagrindinių motyvų darbui yra darbo užmokestis.

1.4. Personalo vertinimo sąvoka bei vertintojai

Darbuotojų vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. Kalbėdami apie vertinimą, turime galvoje ir tai, kad yra nustatyti darbo atlikimo standartai, todėl darbuotojas bus supažindinimas su vertinimo rezultatais, kad motyvuotai ištaisytų darbo atlikimo trūkumus ir vėliau dirbtų geriau.

Yra trys priežastys, dėl kurių tiesioginiai vadovai vertina savo pavaldinių darbą (Dessler, 2001,p.187):

Pirmoji: darbuotojo vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo ar jo atlyginimo padidinimo.

Antroji: darbuotojo įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėjo vertinimo metu, ir įtvirtinti privalumus. Galiausiai darbuotojo vertinimas gali būti naudingas planuojant darbuotojo karjerą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei stipriąsias puses galima koreguoti karjeros planą.

Darbuotojų vertinimas suprantamas kaip veikla, kurios dėka organizacijoje įvertinimas darbuotojų darbas (darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos rezultatai), jų atitikimas užimamos ar būsimoms pareigoms (Alonderienė, Baranauskienė, 2004, p.21).

Skiriami šie personalo įvertinimo tikslai ir uždaviniai (Sakalas, 1998, p.105):

1. Vadovavimo proceso gerinimas: įvertinami darbo rezultatai, nustatomos stipriosios ir silpnosios darbuotojų savybės, numatomos priemonės trūkumams šalinti.
1. Personalo įvedimo proceso optimizavimas: parenkami tinkamiausi kandidatai pareigybėms, vykdomas darbuotojų perkėlimas ir atleidimas.
2. Mokėjimo pagal darbo rezultatus ir savybes organizavimas: darbuotojų atranka pagrįsta vienos ar kitos sistemos įvedimo bazė.

3. Personalo ugdymo sistemos tobulinimas: organizuojama kryptinga darbuotojų atranka, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema.
4. Bendradarbiavimo intensyvumo didinimas: vertinime naudojami pokalbiai, aptariami bendradarbiavimo trūkumai, todėl vertinimas yra kartu ir mokymasis.
5. Bendradarbių motyvavimo gerinimas: darbuotojui aišku, ką jis turi padaryti, kad kiltų jo profesinis lygis, karjera.

Apibendrinant A.Sakalo išskirtus personalo įvertinimo tikslus ir uždavinius reikia paminėti, kad kiekvienas tikslas ir jam išskirti uždaviniai yra labai svarbūs įvertinimui. Keliami tikslai susiję su atrankos, kvalifikacijos kėlimo bei motyvacijos klausimais, turinčiais įtakos personalo įvertinimui.

Darbuotojų vertinimas sudėtingas procesas, todėl labai svarbu yra tai, kas atliks šį sudėtingą procesą, dažniausiai darbuotojo darbą vertina (Libby, Blashfield, 1978, p.122):

- Dažniausi tą atlieka *tiesioginis vadovas*, nes tai asmuo, kuris geriausiai išmano savo pavaldinio darbą, tačiau kartais tai daryti nerekomenduojama, nes vadovas gali turėti išankstinį nusistatymą prieš pavaldinį, o taip pat vadovas negali žinoti, kaip darbuotoją vertina klientai, ar kolegos.
- Vertintojai – kolegos. *Kolegų vertinimas* - kai vienas darbuotojas vertina kito darbuotojo darbą.
- *Vertinimo komitetai*. Kai kuriose kompanijose darbuotojų darbą vertina vertinimo komitetai. Šiuos komitetus paprastai sudaro tiesioginis darbuotojo vadovas ir dar trys ar keturi kiti vadovai.

Paprastai pasitelkiami keli vertintojai. Šitaip galima išvengti šališko individualaus vertinio. Be to, skirtingus darbuotojo veiklos aspektus geriau patikėti vertinti skirtingiems vertintojams. Taigi todėl, kelių žmonių grupės įvertinimas būna patikimesnis, sąžiningesnis, ir pagrįstas ne vieno žmogaus nuomone, o visų.

- *Įsivertinimas*. Kartais darbuotojui leidžiama pačiam įsivertinti savo darbą. Paprastai įsivertinimas būna dvejopas: ir tiesioginis vadovas įvertina darbuotoją, ir darbuotojas pats save. Tačiau čia susiduriama su problema, nes paprastai darbuotojai patys save įvertina geriau nei jų vadovai ar kolegos.

- *Pavaldinių vertinimas*. Pavaldiniai vertina savo tiesioginius vadovus. Toks procesas vadinamas nukreiptu į viršų grįžtamoju ryšiu, kuris leidžia aukščiausio rango vadovams sužinoti apie žemesnio rango vadovų vadovavimo stilių, pastebėti bendravimo su žmonėmis spragas. Žinoma, toks vertinimas turėtų būti anonimiškas, nes kai yra privaloma nurodyti savo pavardę, linkę vertinimus išpūsti.

- *360 laipsnių grįžtamasis ryšys.* Taikant šį vertinimą informacija apie darbuotoją surenkama iš jo vadovų, pavaldinių, kolegų, vidaus ar išorės klientų. Šis metodas paprastai taikomas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui.

- *Ekspertų iš šalies pasitelkimas.* Tai taikomas šis metodas, yra pasikviečiami pažangius vertinimo metodus išmanantys specialistai, tačiau tai brangus metodas, be to tikrai patyrusių ir šališkų specialistų nėra daug.

Autoriai Alonderienė, Baranauskienė bei Dessler savo knygose pateikia labai panašius darbuotojų vertinimo apibrėžimas, kur pagrindiniu akcentu nurodo ankstesnės bei dabartinės veiklos lygio lyginimą.

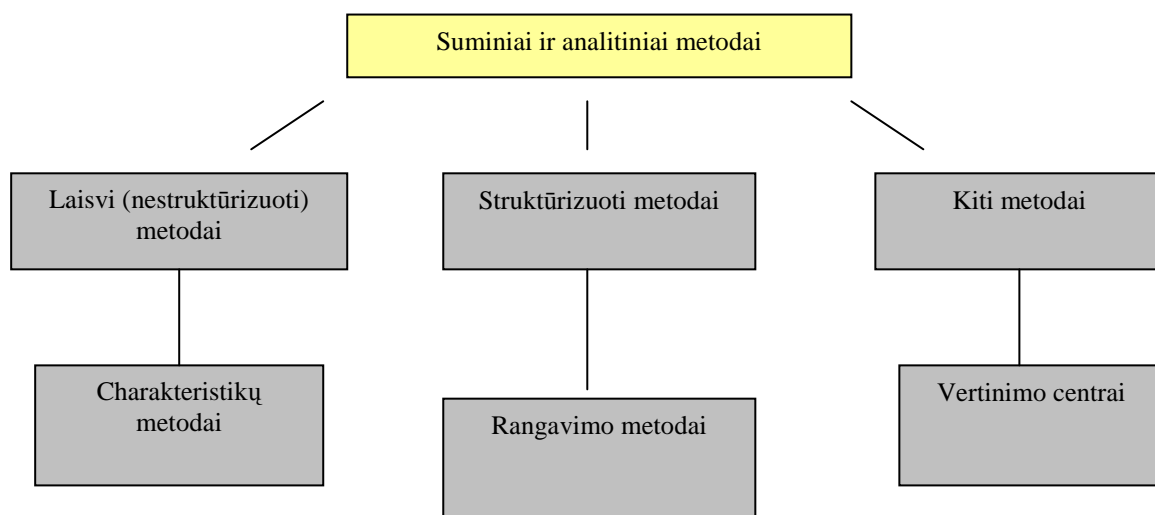
Šiame poskyryje išskirti septyni vertintojai, kurie atlieka vertinamąjį darbą, tačiau peržiūrėjus visus peršasi išvada, kad kiekvienas jų turi tiek privalumų, tiek ir trūkumų, todėl renkantis vertintoją reikia gerai išanalizuoti esamą situaciją, kad vertinimas taptų kuo objektyvesnis.

1.5. Vertinimo metodo pasirinkimas

Darbuotojų vertinimo procese svarbu pasirinkti vertinimo metodą. Priklausomai nuo vertinimo tikslų, siekiamo tikslumo, pasirenkamas vertinimo ir stebėjimo metodas. Išskiriami du metodų tipai (Bakanauskienė, 1996, p.18):

- orientuoti į praeitį, kurių pagalba vertinamas praeityje atliktas darbas;
- orientuoti į ateitį, kai bandoma įvertinti darbuotojų tinkamumą jų ateities darbams.

Vertinama dažnai skirtingais įvertinimo metodais (Sakalas, Šalčius, 1997, p.57): suminiais ar analitiniais. Personalo vertinimo metodai skirstomi į dvi kryptis. (2 pav.)



Šaltinis: SAKALAS, A. Personalo vadyba, 1998, p.109

2.pav. Personalo vertinimo metodų klasifikacija

Suminiai metodai nedetalizuoja atskirų savybių, objektas vertinamas kaip visuma, pasitelkus

rangavimo, balų ar matematinius metodus, o analitiniai įvertinimo metodai remiasi Ženevos schemos reikalavimų baze.

Išskiriami šie vertinimo metodai:

1. Darbuotojo potencialas įvertinamas įvairiais testais. Galime įvertinti charakterio ypatumus ir polinkius. Nors šie vertinimai ir gana tikslūs, tačiau jie nepatenkina praktikos keliamų tikslų. Negalima teigti, kad flegmatikas dirba blogiau už choleriką ar sangviniką. Skirtingo charakterio darbuotojai užima įvairias pareigas ir, pagal charakterio ypatumus pasirinkdami tinkamus metodus, pasiekia gerų rezultatų. Todėl charakterio vertinimas turi būti viena iš vertinimo sudedamųjų dalių, tačiau vien tik įvertinti charakterį nepakanka, norint pagrįsti darbuotojo tinkamumą tam tikroms pareigoms.

2. Kompleksiniai žmogaus vertinimo metodai, kuriuose tik viena vertinimo kryptis iš daugelio yra žmogaus charakterio įvertinimas.

Yra daug personalo vertinimo metodų klasifikacijų, viena iš jų pateikta 2 paveiksle. Skiriami kompleksiniai (suminiai) ir analitiniai vertinimo metodai. Antrame klasifikacijos lygyje pateikta taikomų metodų detalizacija. Darbuotojų vertinimui taikant ištisą metodų komplektą, galime visapusiškai įvertinti tiek darbo rezultatus, tiek jų potencialą.

G.Dessler (2001, p.189-194) išskiria šiuos personalo vertinimo metodus:

1. Grafinės vertinimų skalės metodas.
2. Alternatyvaus rangavimo metodas.
3. Porinio palyginimo metodas.
4. Priverstinio suskirstymo metodas.
5. Kritinių įvykių metodas.
6. Su poelgiais susijusios vertinimo skalės.
7. Tikslinio valdymo metodas.

Grafinėje vertinimų skalėje nurodomi kriterijai ir jų vertinimai. Tiesioginis vadovas vertina savo pavaldinius, pažymėdamas tą vertinimą, kuris geriausiai apibūdina pavaldinį. Vėliau susumuojami rezultatai pagal visus kriterijus (1 priedas).

Alternatyvaus rangavimo metodas – populiarus vertinimo būdas, kai darbuotojai ranguojami nuo pačio geriausio iki blogiausio pagal kurią nors kriterijų ar kelis kriterijus (2 priedas).

Porinio palyginimo metodas taikomas, kai pavaldiniai yra lyginami tarpusavyje. (pvz. Gina gauna aukščiausią balą už darbo kokybę, o Lina už kūrybingumą). (3 priedas).

Priverstinio suskirstymo metodu, iš anksto nustatytu 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.

Kritinių įvykių metodas, taikomas rangavimo metodui papildyti. Paprastai darbdavys stebi darbuotoją ir registruoja neįprastai gerus ar nepageidaujamus darbuotojo poelgius.

Su poelgiais susijusi vertinimo skalė – vertinimo metodas, kai aprašomojo pobūdžio kritinių įvykių metodo privalumai derinami su kiekybiniu rangavimu, o kiekybinė skalė susiejama su konkrečiais aprašomaisiais gero ar blogo darbo atlikimo pavyzdžiais.

Tikslinio valdymo metodą taikydamas vadovas kiekvienam darbuotojui suformuluoja konkrečius tikslus ir siekia, kad šie tikslai būtų įgyvendinti. Vadovas ne tik kontroliuoja, bet ir stengiasi išklausti pavaldinį bei konsultuoja išklausydamas kiekvieno nuomonę.

Vystantis kompiuterinėms technologijoms, darbuotojų vertinimą galima atlikti kompiuterio pagalba. Užtenka suvesti keletą darbuotojo darbo našumo skaičių, ir kompiuterinė programa įvertina ir pateikia išsamią analizę.

Lietuvoje dar nėra labai paplitusios tokios programos, nes darbuotojų vertinimui yra per mažai skiriama dėmesio, tačiau užsienyje yra plačiai taikomos darbuotojų vertinimo programos, pagal tam tikrus, dažniausiai pasikartojančius darbuotojo vertinimo kriterijus.

Taip pat prie darbuotojo vertinimo priskiriamas ir elektroninis darbuotojo stebėjimas. Tyrimai rodo, kad tam tikromis sąlygomis elektroninis darbuotojų stebėjimas gali padėti kelti darbo našumą, tačiau tai gali turėti ir neigiamų padarinių, nes nuolat stebimas darbuotojas jaučia įtampą, diskomfortą bei padidėjusį stresą.

1.5.1. Charakteristikų metodai

Taikomi du charakteristikų metodo variantai: kai laisvai pasirenkamos vertinimo charakteristikos (laisvasis) ir kai vertinama pagal griežtai nustatytą kriterijų kompleksą (reglamentuotas).

Vertinant pagal laisvai pasirenkamas charakteristikas, dažniausiai vadovas rašo nestandartizuotas charakteristikas, kuriose pasirenkami vieni ar kiti kriterijai, atsižvelgiant į vertinimo tikslą.

Nors šis variantas gana paprastas, tačiau skirtingų ekspertų vertinimo duomenų negalima lyginti, vertinimo rezultatai gana subjektyvūs.

Vertinant pagal griežtai nustatytus kriterijus išvengiama subjektyvių vertinimo rezultatų.

Nustatomi kriterijai, kuriuos būtina įvertinti: 1) požiūris į darbą, 2) kompetencija, 3) sugebėjimas bendradarbiauti, 4) iniciatyva, 5) kūrybingumas, 6) atsakomybės lygis, ..., 20) gretutinių specialybių įsigijimas.

Išvardinami visi kriterijai ir sudaroma kriterijų vertinimo skalė. Kiekvienas kriterijus turi keletą loginių paaiškinimų, kurie įvertinami balais. Darbuotojui išvedamas suminis įvertinimo balas, nežiūrint į tai, kiek kriterijų buvo panaudota vertinimui.

Kriterijų vertinimo aprašymas

Kriterijus	Balai	Loginis aprašymas
Požiūris į darbą	5	Darbštus, iniciatyvus, pareigingas darbuotojas
	4	Darbštus ir pareigingas
	3	Darbštus, tačiau retkarčiais pažeidžia darbo drausmę
	2	Darbštumu nepasižymi, tačiau darbo drausmės laikosi
	1	Savo darbo nemyli, dažnai pažeidžia darbo drausmę
Gretutinių specialybių įsigijimas	5	Universalus darbuotojas, įgijo visas su jo profesija susijusias gretutines specialybes
	4	Įsigijęs kelias gretutines specialybes
	3	Įsigijęs vieną gretutinę specialybę
	2	Neįsigijo nei vienos gretutinės, tačiau gerai išmano savo darbą
	1	Neįsigijo gretutinių ir blogai išmano savo darbą

Šaltinis: SAKALAS, A. Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai, 1996, p.145

Reglamentuota kriterijų vertinimo skalė pateikta 1 lentelėje, leidžia objektyviai įvertinti kiekvieną darbuotoją, o tai sumažina galimybę atsirasti subjektyviems vertinimams, nes kiekvieno balo loginis aprašas neleidžia daryti savų interpretacijų.

1.5.2. Rangavimo metodai

Kai darbuotojų pasiekimų negalima įvertinti kiekybiniais metodais, naudojami subjektyvūs vertinimo metodai. Rangavimo metode naudojamos lyginimo procedūros, kai darbuotojo pasiekimai lyginami su kito darbuotojo pasiekimais.

Diferencijuojamo rangavimo metodu, visi darbuotojai suranguojami, sustatomi į eilę, nuo geriausio iki blogiausio. Rangavimo pradžioje atrenkami geriausi ir blogiausi darbuotojai, nes tokiam sprendimui priimti turimas aiškus pagrindas. Negali visi būti geri, todėl egzistuoja neoficialios kvotos.

Reglamentuotame rangavime iš anksto nusprendžiama, kaip ranguojama aibė turi pasiskirstyti. Dažniausiai tam naudojamas normalinis pasiskirstymo metodas (žr. 2 lentelę).

Ranguojamųjų paskirstymo reglamentas

Įvertinimas	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Blogai	Labai blogai
Pasiskirstymas procentais	5	25	40	25	5
Pasiskirstymas žmonėmis	1	5	8	5	1

Šaltinis: SAKALAS, A. Personalo vadyba, 1998, p.111

Normalinio metodo esmė, kad vertintojai turi suskirstyti darbuotojus į tam tikras kategorijas. Taip gaunamas varpo formos vertinimo grafikas, kai žinome, kiek turi būti gerai ir kiek blogai įvertintų darbuotojų. Norint kažką turėti viršuje, kažkas turi būti apačioje.

Rangavime taikomi ir matematiniai metodai, pavyzdžiui, *porinio palyginimo – prioritetų metodas*, kai visi darbuotojai lyginami vienas su kitu. Vertinimo požymiai gali būti kiekybiniai ir kokybiniai. Vertinti galima pagal kiekvieną požymį atskirai ir, visus juos apibendrinus, apskaičiuojamas kompleksinis darbuotojo įvertinimo rodiklis.

Lyginimo procedūrų pagrindinis privalumas yra tai, kad jos lengvai suprantamos ir naudojamos. Tačiau šios procedūros trūkumai smarkiai pranoksta privalumus: darbuotojai vertinami bendrai, neišskiriant atskirų kriterijų; darbuotojui sunku padaryti išvadas, ką reikėtų tobulinti savo veikloje; viename gerai dirbančiame padalinyje geriausias darbuotojas kitame padalinyje galbūt būtų vienas iš paskutiniųjų; toks vertinimas gali sukelti įtampą darbuotojų tarpe. Dėl šių trūkumų bei savo specifikos šis vertinimo metodas nebūdingas europietišškai kultūrai.

1.5.3. Įvertinimo centrų metodas

Kadangi vertinimo procesas yra sudėtingas, todėl vadovai kreipiasi į profesionalus – personalo srityje dirbantiems konsultantams, kurie turi specialių metodų ir žmonių potencialo vertinimo patirties.

Viena iš profesionalaus vertinimo formų, prigijusių daugelyje šalių, o taip pat ir Lietuvoje, yra įvertinimo centrai.

Įvertinimo centrą, galima apibūdinti kaip specifinių metodų visumą, sudarytą pagal tam tikras taisykles.

Bendrame plane įvertinimo centrai vykdo du pagrindinius tikslus (Ладанов, 1995, p.383):

1. išsiaiškina vertinamo žmogaus sugebėjimus;
2. nustato kiekvienam jų individualią treniruočių programą, kad lavintų šiuos sugebėjimus.

Įvertinimo centrai yra vienas iš būdų ugdyti darbuotojus ir įvertinti jų potencialą. Remiantis vertinimo rezultatais, planuojama darbuotojų karjera, sudaromos tolesnio mokymo programos.

Įvertinimo centrų metodu naudojasi atrenkant darbuotojus į vadovaujančias pareigas arba vadovų rezervui formuoti, nes tai brangiai kainuojanti procedūra, kurios parengimas bei įgyvendinimas reikalauja nemažai laiko. Vertinime stengiamasi atlikti ne įmonėje, kad žmonės visai atitrūktų nuo darbo reikalų, lengviau persiorientuotų į kitokią veiklą. Vertinimo trukmė laikoma vienu iš šių centrų privalumų: ganėtinai ilgas procesas padeda pamatyti ne tik išorinę darbuotojo pusę, bet ir išvelgti jo vidų.

Pagrindinis įvertinimo centrų principas, kurio laikomasi įvertinant darbuotojo asmenines savybes bei sugebėjimus, yra ne tik jį klausinėti, bet ir pateikti kuo daugiau praktinių situacijų.

Veikla įvertinimo centre visuomet orientuota į grupinį darbą. Sudaromos dvi grupės: viena grupė – kandidatai, kita grupė – specialiai parengti vertintojai. Vieno kandidato veiklą stebi ir vertina bent 2 ekspertai.

Įvertinimo centre – vertinimo metodai parenkami taip, kad vieną kandidato savybę būtų galima vertinti bent iš dviejų užduočių, kurios gali būti nesituacinės ir situacinės. Paprastai naudojamos kelių tipų užduotys:

- nesituacinės: testai, bendro pobūdžio pokalbiai;
- situacinės: atvejų analizė, vaidmenų žaidimai, diskusijos su lyderiu ir be jo. Čia kandidatas jau turi realiai imtis kokios nors veiklos, o ne kalbėti apie savo sugebėjimus.

Įvertinimo centruose dažnai naudojama specifinė situacinė užduotis - „krepšelis“. Tai įvairių dokumentų, pranešimų rinkinys. Nagrinėdamas jį, kandidatas per ribotą laiką turi nuspręsti, ką su kiekvienu iš jų daryti. Tokia užduotis leidžia įvertinti, kaip žmogus organizuoja savo darbą trūkstant laiko, ar kokybiškus bei suderintus sprendimus priima. Kruopščiai parengtos užduotys padeda tinkamai įvertinti sugebėjimą vadovauti, paskirstyti laiką bei užduotis, mokėjimą organizuoti kitų darbą. Tyrimai nustatė, kad „krepšelio“ užduotys daug tiksliau ir patikimiau leidžia įvertinti atitinkamas savybes nei pasitelkiami testai ar kiti metodai (Jakštaitė – Tilijūnienė, 1999, p.11).

Kadangi vieną žmogų vertina keli vertintojai ir tam panaudojamas įvairių metodų derinys, šie centrai leidžia padaryti daug objektyvesnes bei tikslesnes išvadas apie kandidatą nei taikomi atskiri metodai. Čia kandidatas turi daugiau galimybių parodyti sugebėjimus, atskleisti savo pranašumus, bei trūkumus.

1.6. Darbuotojų veiklos vertinimo organizavimas įmonėje

Įmonėse, atliekančioje darbuotojų veiklos vertinimą ir taikančiose skatinimo sistemą, vertinimo organizavimas lemia vienodą vadovybės ir darbuotojų esamos padėties ir tolesnių tikslų sampratą, o tai darbuotojams nurodo, ko jie turi siekti ir kokie tikslai jiems yra keliami.

Darbuotojų vertinimas dažniausiai vyksta esant trim situacijoms (Одегов; Журавлев, 1997, p.279):

- prieš priimant į darbą;
- kai norima pakelti arba sumažinti pareigose;
- kai turi sumažinti patį personalą.

Vertinimas gali būti skirtingas įvairiose organizacijose, priklausomai nuo to, kas pasirenkama už vertinimo kriterijus, kokia vertinimo skalė naudojama, kaip dažnai nusprendžiama vertinti, kas turi vertinti. Vertinimo rezultatų tikslumas priklauso nuo vertinimo dažnumo. Kuo

dažniau vertinama, tuo pasiekiami geresni rezultatai. Dažnesnis vertinimas priverčia darbuotojus atsakingiau žiūrėti į savo darbą, siekti geresnių rezultatų. Vertinimo dažnumą įmonės pasirenka pagal savo galimybes, o tai priklauso nuo:

Vertinimo kaštų. Formalaus vertinimo kaštus apima pinigai išleisti vertinimui, bei laikas sugaištas vertinimui, kurį taip pat galima išreikšti pinigine forma. Neformalus vertinimas atliekamas kiekvieną dieną, tačiau jis nieko nekainuoja.

Darbuotojų požiūrio. Nėra vienodo, nusistovėjusio požiūrio. Jei vieniems darbuotojams, paprastai pažangesniems, vertinimas yra pageidaujamas, kadangi jie nuo to dažnai išlošia, tai kitiems, kurių darbo rezultatai ne visada atitinka keliamus tikslus, vertinimas ne visada yra pageidaujamas.

Darbuotojų užimtumo. Kuo daugiau užimti darbuotojai, tuo sunkiau vertinti visą jų darbo eigą ir galima vertinti tik darbo rezultatus. Jei darbas atliekamas grupėje, o ne individualiai, tai gali sudaryti iškreiptą vaizdą, nes tada galima įvertinti tik visos grupės atliktą darbą, neįvertinant individualių veiksmų.

Vadovybės požiūrio. Įmonės vertinimo dažnumui skiria labai daug dėmesio, nes yra įsitikinusios, kad nuo vertinimo dažnumo priklauso darbo rezultatai. Įmonės formalų vertinimą derina su neformaliu, tuo būdu taupant lėšas pasiekiamas geriausias rezultatas. Neformaliai vertinimui reikia žymiai mažiau lėšų, todėl jis yra atliekamas žymiai dažniau, praktiškai kiekvieną dieną ir darbuotojams šis vertinimas yra priimtinesnis. Be šių vertinimo dažnumą nulemiančių veiksnių yra dar daug, ne taip reikšmingų, kitų veiksnių, kurie taip pat turėtų įtakoti įmonių atliekamą vertinimo dažnumą.

Kiekviena įmonė, kuri nori atpažinti ir atlyginti darbuotojų elgesį, turėtų sukurti elgesio matavimo sistemą ir aprūpinti darbuotojus grįžtamoju ryšiu. Veiklos vertinimo sistema yra priemonė vadovui matuoti, atpažinti ir skatinti darbuotojų veiklą. Vertinimą labai apsunkina tai, kad nėra visiškai bešališkos sistemos. Įmonės tikslas yra sukurti tokią vertinimo sistemą, kuri minimizuotų šališkumą ir turėtų daugiau privalumų, negu trūkumų. Sukurtos vertinimo sistemos rezultatas – suformuluotas vertinimo kriterijų sąrašas ir matavimo skalė. Vertinimo kriterijai turėtų būti paprasti, visiems gerai suprantami ir orientuoti į darbo rezultatus, bei lengvai pamatuojami. Matavimų skalė turėtų būti patikima, visiems vienodai suprantama, lengvai panaudojama. Kuriant vertinimo sistemą pagrindiniu vertinimo įrankiu čia tampa pareiginiai nuostatai, užfiksuoti dokumentuose. Tai padeda susieti darbo įvertinimą su pačiu darbu. Vertinimo sistema nebus efektyvi, jei darbuotojai nežinos tų standartų, todėl vertinimo sistema turėtų sukurti sąlygas aprūpinti darbuotojus visa reikalinga informacija.

Darbuotojų vertinimas – sudėtingas darbas, nes vertintojas susiduria su tam tikromis problemomis: jis reikalauja nemažų darbo sąnaudų; dėl savo sudėtingumo jis yra nemėgiamas tiek

vadovų, tiek pavaldinių; darbuotojai, nesutinkantys su savo darbo įvertinimu, kartais labai susierzina ir atlieka net destruktivų vaidmenį (Butkus, 2003, p.172).

Vertindami darbuotoją, turime atsižvelgti į daugybę sunkiai pamatuojamų, o kartais ir nelengvai apibrėžiamų dalykų. Turime įvertinti įgūdžius, asmenines savybes, tačiau ne visuomet galime skirti jų pasireiškimo kriterijus, be to, siekiant tikslaus asmeninio apibūdinimo, dažniausiai reikia pasitelkti papildomų priemonių (metodikų, testų). Privalome atsižvelgti į žmogaus motyvaciją, nuostatas, vertybes, tačiau šie dalykai ne visuomet yra akivaizdūs, lengvai nustatomi. Galiausiai turime prognozuoti žmogaus galimybes augti – numatyti, kiek ir kokia kryptimi jo potencialas gali būti ugdomas. O tai išties nelengva užduotis.

1.6.1. Vertinimo klaidų prigimtis

Kitas veiksnys, darantis didelę įtaką įvertinimo kokybei ir patikimumui – vertintojo įgūdžiai, pačios procedūros efektyvumas. Ne visi vadovai ir personalo darbuotojai turi pokalbių patirties. Be to, bendraujant neišvengiamai atsiliepia asmeninės nuostatos, o vertinimai tampa tam tikru subjektyviu filtru, pro kurį praeina nauja informacija. Dėl šios priežasties gali atsirasti vertinimo klaidų. Dažniausiai pasitaikančios vertinimo klaidos (Jakštaitė – Tilijūnienė, 1999, p.10-9):

Pasirengimo klaidos. Kada vertinimui skiriama per mažai laiko.

Išankstinė nuomonė. Ji dažniausiai suformuojama veikiant tretiesiems asmenims arba kai vertintojas pats pažįsta žmogų ir jaučia jam išankstinę simpatiją ar antipatiją.

Pirmo įspūdžio sureikšminimas. Tai gali daryti didelį poveikį, kai vertinamas žmogus turi labai gerus savęs pateikimo įgūdžius ir yra tinkamai pasirengęs.

Klausinėjimo klaidos. Kai pateikiami nukreipiantys klausimai, į kuriuos galima numatyti teisingą atsakymą arba taikomi uždari klausimai, į kuriuos žmogus atsako tik „taip” arba „ne” ir negali plačiau išsakyti nuomonės.

Tam tikrų vertinimo kriterijų suabsoliutinimas. Dažniausiai įvertinat ne vieną žmogaus savybę ar įgūdį, dėl subjektyvių priežasčių gali būti sureikšmintas kuris nors vienas ir nebūtinai svarbiausias.

Hierarchijos efektas. Būdinga nesąmoninga tendencija geriau vertinti aukštesnes pareigas užimančius darbuotojus.

Atrenkamasis dėmesys. Patikusius kandidatus geriau įsidėmime ir prisimename apie juos teigiamus dalykus ir pamirštame neigiamus, o apie nepatikusius – tik trūkumus.

Etiketės, stereotipai. Pavyzdžiui, kai ilgai tas pačias pareigas eina darbuotojas, jam prikljuojama nevykėlio etiketė.

Socialinės aplinkos situacinė įtaka. Ją lemia vertintojo pomėgiai, aplinkinių nuomonė, šeimos, giminių interesai, vyraujanti įmonės kultūra.

Taigi, kad būtų atliktas kokybiškas, patikimas ir efektyvus darbuotojų veiklos vertinimas reikia būti susipažinus, ne tik su vertinimo metodais, darbo motyvaciją lemiančiais veiksniais, bet ir su dažniausiai daromomis klaidomis atliekant vertinimą. Akivaizdu, kad darbuotojų vertinimas yra sudėtingas procesas, nes jo metu galimybė suklysti vertinant yra gan didelė (išskirta net devynios galimos klaidos), todėl asmuo, atliekantis vertinimą turi būti ne tik patirties turintis profesionalus personalo specialistas, bet ir objektyvus vertinamojo atžvilgiu.

1.6.2. Požiūrio į veiklos vertinimą svarba vertinimo efektyvumui

Gera organizuotas vertinimas ir teisingai parinkti vertinimo kriterijai dar negarantuoja vertinimo efektyvumo. Labai svarbu, kad darbuotojai susiformuotų teigiamą požiūrį į vertinimą, kuris atliekamas įmonėje. Darbuotojai turi būti suprasti vertinimo tikslus, o vertinantieji turi gerai atlikti vertinimą. Todėl labai svarbu pakeisti darbuotojų, o ypač įmonės vadovų požiūrį į vertinimą. Darbuotojai turi suprasti, kad vertinimas yra ne kontrolės forma ar vadovo užgaida, o personalo valdymo funkcija, kuri reikalinga ne tik įmonės gerovei, bet ir jų pačių darbo atlikimo pagerinimui ir naudai. Kad vertinimo procesas būtų efektyvus, reikia jį atlikti bendradarbiaujant skyrių vadovams ir darbuotojams, kartu identifikuojant problemas ir ieškant situacijos sprendimo kryptį. Geriausia tokiu atveju taikyti valdymą pagal tikslus. Tai populiarus vertinimo metodas ir lengvai pritaikomas. Valdymas pagal tikslus tiksliausiai atitinka vertinimui keliamiems reikalavimams, nustatant darbuotojų pasiekimus ir problemas, trukdančias atlikti darbą. Vertinimo rezultatus skyrių vadovai turi pasižymėti raštu, kad vėliau neiškiltų bereikalingų nesusipratimų. Personalu vertinimo metu galima nustatyti, kaip realiai darbuotojui sekasi įmonėje. Neatliekant vertinimo, o remiantis tik išoriniais įspūdziais galima susidaryti iškreiptą vaizdą ir gali būti nepastebimos visos problemos su kuriomis susiduria darbuotojas atlikdamas darbą. Geras darbo atlikimas neįmanomas be nuolatinės darbų analizės, į kurią įeina ir personalo vertinimas.

1.6.3. Darbų vertinimas

Pagrindinė darbo santykių priežastis yra ta, kad žmonės skirtingus darbus sugeba atlikti nevienodai. Be to, dalį darbų galima padaryti tik bendromis daugelio pastangomis. Dėl to žmonės mainosi tiek darbo rezultatais, tiek savo darbu kaip gėrybių šaltiniu. Mainai vyksta įvairiausiais būdais, tačiau už visų jų slypi gėrybių šaltinis - žmogaus darbas (Šimašius, 1999, p.1).

Tačiau vertindami personalą neatkreipėme dėmesio ir į patį darbą, darbo vietos reikalavimą, darbo pobūdį. Turime numatyti prioritetus pagal kuriuos paskui orientuosime darbuotojus. Pagal darbą atrenkame ir darbuotojus.

Darbo užmokesčio dydį labai nulemia konkretaus darbo vertė. Įmonės kiekvieno darbo vertei nustatyti naudoja įvairius darbų vertinimo metodus. Darbų įvertinimo sąvoka sutapatinama su "darbo reikalavimų nustatymo sąvoka. Darbų įvertinimu siekiama nustatyti už kurį darbą verta

mokėti daugiau, o už kurį mažiau. Darbo įvertinimas perėjo daugybę stadijų, susiformavo labai platus įvertinimo metodų spektras. Kadangi rinkos sąlygomis įmonė yra visiškai savarankiška ji gali pasirinkti labiausiai jai tinkantį darbų vertinimo metodą. Todėl labai svarbu kiekvienoje įmonėje išsiaiškinti, kokie atlyginimo veiksniai joje svarbiausi, pagal kuriuos tikslinga organizuoti darbo užmokestį. Tik žinant atliekamus darbus, galima suformuoti reikalavimus ir organizuoti darbo vietas, parinkti tinkamiausius konkretaus darbo atlikėjus. Aukšta savimonė turi lemti aukštą darbo našumą.

Darbų įvertinimas šiandieną atlieka svarbias funkcijas: sudaro darbuotojų apmokėjimui pagrįstą bazę, padeda planuoti personalą pagal funkcinius reikalavimus darbui, veikia kaip darbo vietų racionalizavimo priemonė (pagal darbo reikalavimus parenkami įrengimai, išplanuojamos darbo vietos, kuriamos darbo sąlygos), humanizuota darba ir kt. (Paulavičienė, 1999, p.249).

1.7. Darbuotojų vertinimo pokalbio pravedimo metodika

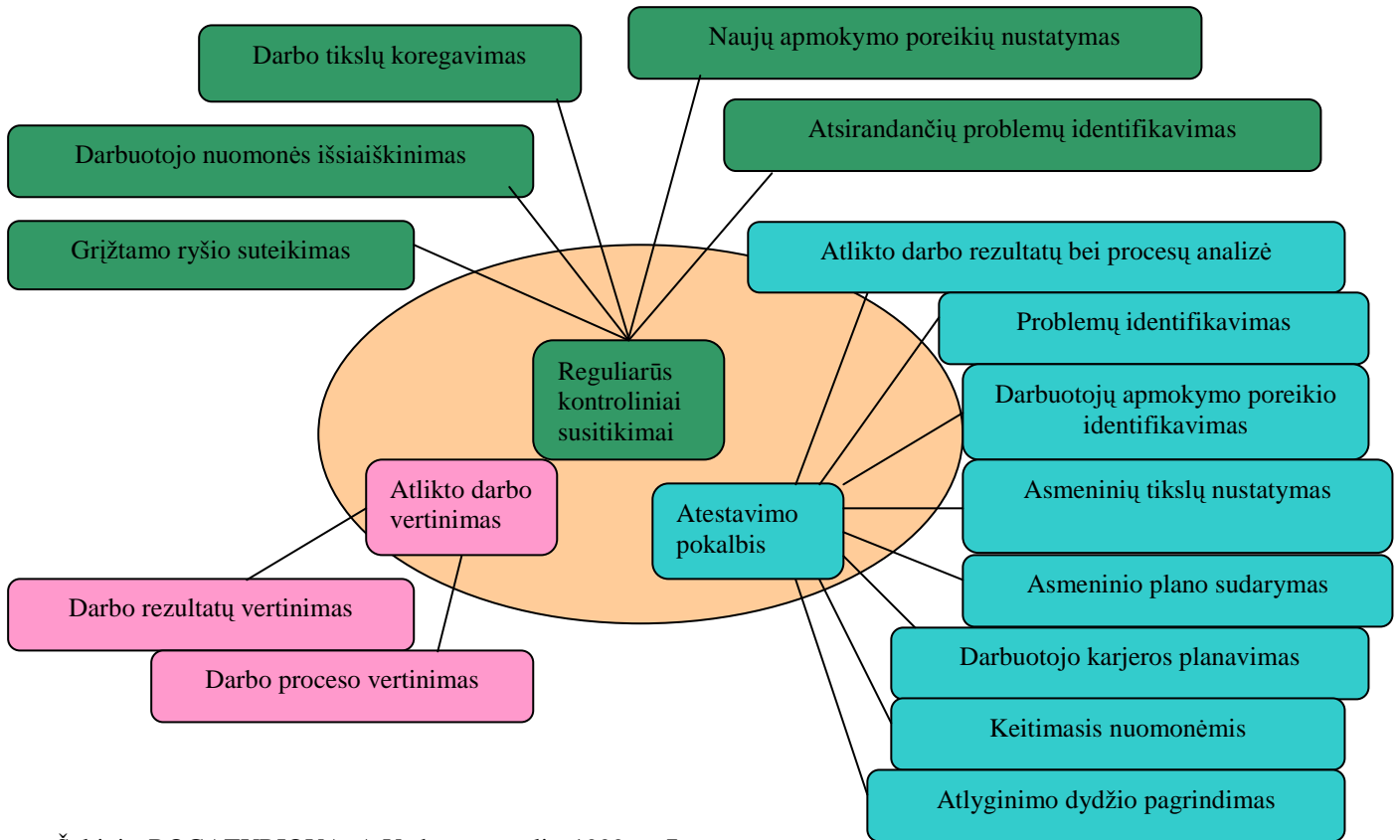
Yra žinoma daugybė vertinimo būdų, tačiau vien tik formalus vertinimas negali turėti įtakos įmonės rezultatams. Kad vertinimo išvados taptų laipteliu į aukštesnį darbo našumą, reikalingi darbuotojo ir vadovo atestavimo susitikimai – pokalbiai.

Pokalbio metu darbuotojas ir jo tiesioginis vadovas aptaria praėjusio laikotarpio darbo rezultatus, kartu nagrinėja atliktą darbą, keičiasi nuomonėmis, nustato sekančių metų asmeninius darbuotojų tikslus bei tolesnės perspektyvos planus, įvertina mokymosi poreikį, aptaria darbuotojų karjeros galimybes. Atestavimo pokalbio funkcijos pavaizduotos 3 paveiksle. Abipusis bendravimas, lygiavertis keitimasis nuomonėmis ir idėjomis būtina vaisingo atestavimo pokalbio sąlyga.

Spartūs gyvenimo tempai koreguoja prioritetus ir tikslus, todėl būtini reguliarūs tarpiniai vadovo ir darbuotojo susitikimai. Naujiems tikslams pasiekti reikia naujų žinių, o kokių, - nustatoma tarpiniuose susitikimuose. Bendrų reikalavimų aptarimas su vadovu darbuotojui žadina dalyvavimo svarbioje veikloje jausmą, teigiamai veikia motyvaciją, drauge ir darbo rezultatus. Be to, reguliarius bendravimas padeda pajusti dar tik besimezgančias problemas ir laiku jas nukenksminti.

Paprastai atestavimo laikotarpis trunka metus. Dėl nuolat besikeičiančios verslo aplinkos kontroliniai tarpiniai susitikimai tikslams peržiūrėti turi vykti ne rečiau kaip kartą per pusmetį.

Kontrolinių ir atestavimo pokalbių metu identifikuojamos atsiradusios problemos, todėl šį procesą mes galime įvardyti kaip problemų sprendimo metodą. Šio metodo tikslas yra stimuliuoti darbuotojo augimą ir vystimąsi.



Šaltinis: BOGATYRIOVA, A. Vadovo pasaulis, 1999, p. 7

3 pav. Atestavimo proceso dalių funkcijos

Kad šio metodo tikslas yra stimuliuoti darbuotojo augimą ir vystymąsi galime pagrįsti trimis prielaidomis:

- a) darbuotojų tobulėjimas vyksta per diskusiją;
- b) diskutuojant apie darbo problemas, gerinami pasiekimai;
- c) diskusija vysto naujas idėjas, kūrybingumą, derinami abiejų pusių interesai.

Vadovas, kuris atlieka vertinimo pokalbį, turi turėti tokius įgūdžius: klausymo ir vidinio įvertinimo; idėjų apsvaistymo; tiriamųjų klausimų naudojimo, kai užduodami atviro tipo klausimai, pasidedantys „K“ raide; apibendrinimo.

Darbuotojų vertinimo pokalbiai gali būti: konsultacinio pobūdžio, kai sprendimas priimamas po pokalbio; suderinamojo pobūdžio, kai pirmoji pokalbio dalis vyksta kaip konsultacinis pokalbis. Sprendimas priimamas pokalbio metu, vertinant darbuotojo nuopelnus pagal iš anksto paruoštą ir abiem pusėms žinomą kriterijų sistemą; informatyvaus pobūdžio, kuris ypatingas tuo, kad sprendimas apie vertinamąjį jau yra priimtas prieš pokalbį.

Informacinio pobūdžio darbuotojų įvertinimo pokalbis, dar vadinamas „pasakyk ir parduok“ metodu, yra dažniausiai taikomas. Jis turi du tikslus: pranešti apie įvertinimo rezultatus; įtikinti darbuotoją tobulėti.

Tokiu atveju sudaromos prielaidos; darbuotojui - taisyti trūkumus ir tobulėti, jei jis to pageidauja; vadovui - pakanka informacijos ir kvalifikacijos įvertinti pavaldinį; žmonės naudojami kritika ir vertina pagalbą.

Šiuo atveju vadovui reikalingi tokie įgūdžiai kaip sugebėjimas įtikinti ir atkaklumas.

Darbuotojas tokio pokalbio metu užima gynybinę poziciją, mėgina paslėpti priešišumą, tačiau po pokalbio šiek tiek pasikeičia jų elgesys darbe.

Kad darbuotojų darbo vertinimo pokalbis vyktų sėkmingai ir duotų laukiamą efektą, reikia tinkamai pasiruošti pokalbiui. Pokalbiui turi pasiruošti tiek vadovas, tiek ir darbuotojas.

Vadovas:

- prieš dvi savaites informuoja darbuotoją apie pokalbio datą ir paskiria laiką. Įteikia darbuotojui darbo įvertinimo ataskaitos tuščią egzempliorių;

- peržiūri pareiginius nuostatus, praėjusio laikotarpio darbo įvertinimo ataskaitą su nustatytomis užduotimis;

- susirenka papildomą informaciją, kuri galėtų padėti įvertinti darbuotojo darbą per praėjusį laikotarpį.

Darbuotojas:

- iš anksto apgalvoja, kokius rezultatus pasiekė per praėjusį laikotarpį, kokios užduotys buvo numatytos, ko nepavyko pasiekti ir kodėl;

- įvertina kompetencijas, pagrindžiant savo vertinimą konkrečiomis darbinėmis situacijomis;

- numato karjeros lūkesčius ir tobulinimosi veiksmus.

Taigi, darbuotojų bei vadovų pokalbiai labai svarbūs vertinimo procese, nes tai yra vienas iš būdų išsiaiškinti pavaldinių tikruosius darbo motyvus.

Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateiktas autorių A.Maslow bei F.Herzberg teorijas reiktų padaryti išvadą, kad įmonių vadovams veikiant rinkos ekonomikos sąlygomis ir siekiant efektyviau panaudoti darbuotojų profesinius sugebėjimus, reikia įvertinti darbuotojų darbo, kultūrinius ir socialinius aspektus, kurie dažnai yra sunkiai išmatuojami, tačiau daro be galo didelę reikšmę motyvavimui. Motyvavimo tyrimai yra būtini siekiant nustatyti ir įvertinti darbuotojų motyvavimo raišką ir įtaką įmonių veiklai.

Siekiant efektyvaus darbuotojų motyvavimo būdų ir priemonių praktinio taikymo pasirinktose įmonėse, vadovams būtina nustatyti pagrindinius motyvus, skatinančius darbuotojų veiklos efektyvumą bei pasirinkti teisingą darbuotojų veiklos vertinimo schemą, kuri užtikrintų

kiekvieno dirbančiojo pasitenkinimą darbu ir duotą tiek dirbančiajam, tiek ir įmonei maksimalią naudą.

Taigi, pirmoje dalyje „Darbuotojų vertinimas ir motyvacijos sąryšis“ aptarėme išsikeltus uždavinius: literatūros analizės metodu išnagrinėjome motyvacijos teorijas ir veiklos vertinimo metodus bei ištyrėme darbo motyvaciją lemiančius veiksnius.

2. MOTYVAI, SKATINANTYS DARBUOTOJUS DIRBTI BEI PRIELAIDOS VERTINIMO SISTEMAI DIEGTI

Šioje darbo dalyje pateikiamos dviejų tiriamų įmonių charakteristikos, nurodant bendrovių organizacinę valdymo struktūrą, kontrolės priemones, vartotojus bei konkurentus, tyrimo metodika.

2.1. AB „Šatrija“ ir AB „Lietuvos draudimas“ charakteristika

Akcinė bendrovė „Šatrija“, kuri pasirinkta tyrimo objektu, yra Kauno apskrityje, Raseinių mieste. Šios bendrovės įstatuose numatytos veiklos sritys yra: drabužių ir kitų siuvinių gamyba, siuvimo gaminių realizavimas, siuvimo paslaugų teikimas.

Savo veiklą pradėjusi 1955 m. kaip Kauno fabriko „Spalis“ filialas, 1956 m. tapo savarankiška įmone – valstybiniu siuvimo fabriku. 1962 m. įmonei persikėlus į naujas patalpas buvo pakeistas ir įmonės pavadinimas, patys darbuotojai išsirinko „Šatrijos“ vardą (AB „Šatrija“). Apie mus, <http://www.satrija.lt/apie.html>).

AB „Šatrija“ sudaro pagrindinė įmonė Raseiniuose ir du filialai: Šilalėje ir Ariogaloje. Bendrovėje dirba 1050 darbuotojų iš jų 65 vadovai ir specialistai. Reiktų pabrėžti, kad dar 1999m. ši bendrovė turėjo filialą Klaipėdoje, o 2001m. neteko ir filialo Skaudvilėje, buvo nuspręsta, kad reikia uždaryti juos ir visą gamybą perkelti į likusius du.

Bendrovės valdymo struktūroje yra personalo skyrius, kurio pagrindinė funkcija yra tinkamai valdyti ir ugdyti bendrovės personalą, vadovaujantis pažangiais personalo valdymo principais bei metodais. Kadangi bendrovėje nėra atliekamos visos personalo valdymo funkcijos, todėl buvo pasirinkta viena iš šiuo metu aktualių pačiai įmonei funkcijų - darbuotojų veiklos vertinimas, kuris padės individualius darbuotojų tikslus susieti su įmonės veiklos tikslais ir pasiekti aukštesnių veiklos rezultatų.

AB „Lietuvos draudimas“ istorija prasidėjo dar 1921m. vasario mėn., kai buvo įkurta „Lietuvos draudimo“ pirmtakė – Lietuvos valstybinio apdraudimo įstaiga. Tuometinė Lietuvos valstybinio apdraudimo įstaiga buvo vyriausybės įpareigota tvarkyti visus valstybinio draudimo reikalus, rengti pavienių draudimo rūšių taisykles ir prižiūrėti bei kontroliuoti kitas draudimo įstaigas.

1924m. pasikeitė bendrovės funkcijos ir pavadinimas – ją imta vadinti Lietuvos valstybiniu apdraudimu ir ji neteko teisės prižiūrėti ir kontroliuoti kitas draudimo bendroves.

1940m. bendrovė įsigijo draudimo paslaugų monopolį ir tapo Sovietinio GOSSTRACHO (valstybinės draudimo įstaigos) sudėtine dalimi.

1991m. po Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo Bendrovė atgavo ūkinį savarankiškumą ir nustojo būti priklausoma nuo centralizuotos kontrolės iš Maskvos. Ji įregistruojama kaip Lietuvos valstybinė draudimo įstaiga ir tampa didžiausia draudimo paslaugų tiekėja Baltijos šalyse.

1994m. 30% bendrovės buvo privatizuota, viešai pasirašant akcijas, 70% liko Lietuvos vyriausybės nuosavybe, o kiti parduoti bendrovės darbuotojams. 1996m. Valstybinė draudimo įstaiga buvo reorganizuota į AB „Lietuvos draudimas“. 1997m. AB „Lietuvos draudimas“ akcijomis imta prekiauti Nacionalinėje vertybinių popierių biržoje.

1999m. birželio 11d. Lietuvos Respublikos vyriausybė pardavė 70% akcijų paketą CODAN insurance LTD iš Danijos, kuri priklauso pasaulinei draudimo grupei „ROYAL&SUNALLIANCE“ ir Lietuvos draudimas tapo privačia draudimo bendrove.

AB „Lietuvos draudimas“ yra rinkos lyderis Lietuvoje ir didžiausia draudimo kompanija Baltijos šalyse. Bendrovė valdo plačiausią šalies draudimo rinkoje klientų aptarnavimo tinklą – 83 padalinius. Tyrimui atlikti bus apklausti Centro regiono Kauno miesto skyrių konsultantai – 62 asmenys.

AB „Lietuvos draudimas“, lyginant su kitu tyrimo objektu, yra ne tik, kad seniau Lietuvos rinkoje, tačiau savo patirtimi pažengęs ženkliai daugiau, nes šioje įmonėje ne tik, kad vykdomas darbuotojų pastovus vertinimas, bet ir sukurta pakankamai gera motyvacinė – skatinimo sistema, tačiau reikia pabrėžti, kad pasirinktas atlikti tyrimas, padėtų įmonės vadovybei susidaryti tikslesnį vaizdą, kokių motyvatorių vedini, šios įmonės dirbantieji galėtų pasiekti maksimaliausių rezultatų ir atnešti bendrovei dar didesnę pelną.

Bendrovių organizacinė valdymo struktūra

AB „Šatrija“ bei AB „Lietuvos draudimas“ valdymo struktūros tipas yra linijinis –funkcinis. Ši struktūra rodo, kad AB „Šatrija“ visa ko valdžia yra generalinis direktorius, kuriam atsakingi yra gamybos, rinkodaros (marketingo) ir finansų direktoriai. Jie turi vykdyti generalinio direktoriaus numatytus planus, bei suteiktus jiems įgaliojimus. Kiekvienas iš šių direktorių turi savo skyrius, kuriems jie vadovauja.

Reikia paminėti, kad be šių pagrindinių štabų generaliniam direktoriui tiesiogiai atsakingi ir: personalo skyriaus vadovas; kokybės skyriaus viršininkas; juristas; saugos darbų inžinierius bei sekretorė. Personalo skyriaus vadovas atsakingas už visą personą, tai yra jo pareigybėje – priimti, atleisti darbuotojus; rūpintis naujų darbuotojų paieška; organizuoti darbuotojų apmokymus. Juristas yra lyg tarpininkas tarp organizacijos ir darbuotojo, sudarantis sutartis, įsakymus ir t.t.

Panaši struktūra ir akcinėje bendrovėje „Lietuvos draudimas“, nes pagrindinė valdžia priklauso valdybai, jų teikimu išrinktas generalinis direktorius, kuriam pavaldūs keturių padalinių vadovai: marketingo, pardavimų, finansų bei žalų. Kiekvienam iš šių padalinių priklauso tam tikri skyriai ir t.t.

Akcinių bendrovių darbuotojų motyvavimas arba personalo skatinimo priemonės

Pagrindinės motyvavimo priemonės, darbuotojų motyvacijai didinti, kuriomis gali disponuoti įmonės vadovai yra: nepiniginiai veiksniai, piniginiai ir materialiniai veiksniai.

Tačiau piniginė motyvacija veikia gana stipriai, todėl vienaip ar kitaip AB „Šatrija“ personalo skyriaus vadovas tikina, kad reikia daugiau dėmesio skirti darbuotojų atlyginimams bei apmokėjimo sistemos tobulinimui:

„Viena iš priemonių darbuotojų motyvacijai didinti, yra darbuotojų veiklos vertinimas. Įmonėje bandome žengti pirmus žingsnius šioje srityje, atlikdami pokalbius su darbuotojais. Tačiau dar reikia atlikti didelį paruošiamąjį (aiškinamąjį) darbą, kad ši sistema duotų teigiamų rezultatų. Norėtusi metų gale praveisti dalykinius pokalbius su vadovais ir specialistais, kad būtų aptarti ir priimti kitų metų tikslai ir įsipareigojimai, kurių įvykdymas ar nevykdymas turėtų įtakos darbuotojų atlyginimams“ (AB „Šatrija“ personalo skyriaus vadovas, 2004).

Taigi, šioje akcinėje bendrovėje dar nėra labai gerai suformuotos motyvavimo sistemos (skirtingai nuo AB „Lietuvos draudimas“), todėl buvo daroma prielaida, kad ten dirbantys žmonės yra nepakankamai motyvuoti, o jų darbo rezultatai galėtų būti ženkliai geresni. Tačiau yra labai aišku, kad įmonės vadovai yra suinteresuoti skatinti bei motyvuoti darbuotojus, todėl bus labai įdomu palyginti dviejų skirtingų (ne tiek savo specifika, kiek brandos prasme) bendrovių tyrimų rezultatus.

Tačiau ir „Šatrija“ įmonėje jau dabar yra pakankamai lėšų skiriama vadovų kompetencijai didinti. Vykdomi seminarai, kurių dauguma vyksta užsienio valstybėse; skiriamos premijos geriausiems darbuotojams; reikia paminėti, kad kiekvieną mėnesį pagrindinėje stendo lentoje yra iškabinami sąrašai su geriausių darbuotojų vardais ir pavardėmis, o tai, taip pat labai motyvuoja dirbančius.

Kontrolės priemonės

Reikia pabrėžti, kad šiose akcinėse bendrovėse vadovaujamosi decentralizuota kontrole, tai yra vadovai pasitiki dirbančiais, o pastarieji sąmoningai siekia vykdyti visus reikalavimus, todėl esant šiai kontrolei, užduočių atlikimui reikia minimalių nurodymų ir standartų. Patys dirbantieji dalyvauja nustatant normatyvinius rodiklius ir kontrolės sistemą.

Be to, decentralizuota kontrolės sistema suteikia dirbantiems papildomus įgaliojimus, o kadangi AB „Šatrija“ ir AB „Lietuvos draudimas“ pakankamai aukšta korporacinė kultūra, tai ji tampa kontrolės priemone. Kitaip tariant, kiekvienas dirbantysis atlieka tik tuos veiksmus, kurie atitinka organizacijos gerovę. Dirbantieji dirbdami bendrai patiria vienas kito dėmesį ir tuo būdu yra palankūs komandinėms normoms. Savikontrolės dėka yra užtikrinamas dirbančiųjų

organizacijos standartų laikymasis. Aukščiausias savikontrolės lygis būtinas patyrusiems dirbantiems, kurie kelia didžiausius reikalavimus darbo rezultatams.

Tačiau reikia paminėti, kad ne visuomet įmonėse buvo taikoma decentralizuota kontrolės sistema. Įmonių gyvavimo pradžioje buvo naudojama biurokratiniai kontrolės metodai, tačiau pastebėjus, kad gaunami minimalūs rezultatai, buvo prieita prie decentralizuotos kontrolės sistemos.

AB „Šatrija“ gamybiniai pajėgumai

AB „Šatrija“ veiklos sritys yra: drabužių ir kitų siuvinių gamyba, siuvimo gaminių realizavimas, siuvimo paslaugų teikimas.

Gamybiniai pajėgumai per metus - 700 000 vnt. kelnų ir sijonų, 270 000 vnt. darbo drabužių, 35 000 vnt. striukių, 830 000 vnt. trikotažo gaminių. 2000 metais siuvimo paslaugos sudarė didžiąją bendrovės pardavimų dalį, t.y. 19,421 tūks. litų arba 67%.

Ši akcinė bendrovė prekiauja savo gaminiiais ne tik Lietuvos teritorijoje, bet ir už jos ribų. Įmonės eksportas - 71,1% (Didžioji Britanija - 34,0%, Vokietija - 16,1%, Švedija - 14,3%, Danija - 5,1%, kitos šalys - 1,6%). Įrenginiai ir technologijos užtikrina kokybę - modeliams paruošti ir sukirpti naudojama automatizuota "Gerber" sistema. Siuvama "Juki", "Durkopp", "Brothers", "Yamato" įrenginiais. Lyginama naujos kartos "Brisay", "Veit" presais.

Kasmet bendrovė investuoja į naujus įrenginius ir technologijas, atnaujina kompiuterių įrangą. 2001 m. bendrovės investicijos į naujus įrengimus ir technologijas siekė 1,757 mln. litų.

Bendrovių vartotojai ir konkurentai

Kad įmonė pasiektų gerų veiklos rezultatų, ji turi gerai pažinti savo vartotojus bei konkurentus. Kalbant apie draudimo bendrovę, pakankamai būtų sunku apibrėžti, koks AB „Lietuvos draudimas“ tikslinis segmentas, nes kiekviena draudimo rūšis turi skirtingus potencialus, pvz.: draudimas nuo nelaimingų atsitikimų ypač patrauklus moterims kartu su vaikais, nes atlikti tyrimai parodė, kad moterys turinčios vaikus gyvena saugesnį gyvenimą, tiesiog reiktų pabrėžti, kad draudimo rinka orientuota į visus klientus – fizinius ir juridinius asmenis. Praėjusių metų duomenimis, AB „Lietuvos draudimas“ aptarnavo apie 490 tūks. privačių ir verslo klientų.

Pagrindiniai AB „Lietuvos draudimas“ partneriai: koncernas „Achemos grupė“, UAB „Baltijos autolizingas“, AB „Baltijos laivų statyba“, UAB „Finėjas“, Hansa banko grupė; Hermis capital, UAB „Kauno termofikacijos elektrinė“, AB „Klaipėdos nafta“, Teo įmonių grupė, Lucoil įmonių grupė, SBA grupė, UAB „Sanitex“, Sostenos grupė, UAB „Vilniaus energija“, Vičiūnų grupė ir kt.

Paskutiniu metu padaugėjusių draudimo kompanijų atsiradimas Lietuvos rinkoje padidino ir konkurentų skaičių, tačiau pagrindiniai išliko tie patys: draudimo bendrovė „ERGO“, „IF draudimas“ bei ypač paskutinius du metus rinkos dalį padidinusi BTA draudimo kompanija.

AB „Šatrija“ klientai daugiausiai yra asmenys nuo 25 iki 45 metų amžiaus, tačiau reikia pabrėžti, kad įmonė pristato ir vaikiškų drabužių kolekcijas, nors šie gaminiai sudaro tik nedidelę įmonės gaminių dalį. Taigi, AB „Šatrija“ produkcija yra skirta jaunam bei subrendusiam žmogui. Kadangi didžiausi įmonės gamybiniai pajėgumai per metus yra kelnių ir sijonų siuvimas, tai gaminiai yra skirti tiek vyrams, tiek moterims (įmonė nėra koncentruota į vieną lytį). Daug siuva darbo drabužių, šiek tiek mažiau striukių, na ir nedidelė dalis įmonės gamybinių pajėgumų sudaro trikotažo gaminiai. Kadangi įmonė tik labai nedidelę savo gaminių dalį parduoda Lietuvos rinkai, tai pagrindiniai vartotojai yra užsienio įmonės, tokios kaip „Cosalt, Wessex ir t.t.

Kadangi Lietuvoje yra gana daug siuvimo įmonių ar įmonių teikiančių siuvimo paslaugas, tai konkurencija yra gana nemaža, nes visos įmonės stengiasi pritraukti kuo daugiau klientų, todėl suteikia siuvimo paslaugas gana mažomis kainomis, tačiau kaip teigė AB „Šatrija“ vadovai, stiprios konkurencijos jie nejaučia, nes turi nuolatinius užsienio klientus, kuriems parduoda didžiausią savo produkcijos dalį, bet vis tik paminėjo keletą įmonių, kurias priskiria prie savo konkurentų:

- UAB „Justima“, nes ši įmonė siuva darbo rūbus, kaip ir pati akcinė bendrovė „Šatrija“;
- UAB „Dangija“ bei AB „Žiemkalnija“, nes šios bendrovės yra mažesnės, todėl gali sau leisti siūti gaminius žemesnėmis kainomis.

Taigi, įmonės konkurentai, tai daugiausia nedidelės bendrovės, kurios dėl mažesnių sąnaudų gali gaminti mažesnėmis kainomis, ir vis tik AB „Šatrija“ yra didesnė ir turinti didesnius pajėgumus, todėl konkurencija nėra ryški.

Apibendrinant reiktų dar kartą pakartoti, kad darbuotojų motyvacijai didinti viena iš priemonių – darbuotojų veiklos vertinimas, kuriam atlikti įtakos turi ne tik organizacinė bendrovių struktūra, kontrolė, bet ir konkurentų veiksniai.

2.2. Tyrimo metodika

Tyrimo tikslas - atlikti motyvų analizę bei požiūrio į darbuotojų veiklos vertinimą įmonėje, siekiant įvertinti prielaidas vadovų ir specialistų veiklos vertinimo sistemos kūrimui, kaip vienai iš motyvacijos priemonių.

Kad ištirti vadovų ir specialistų nuomonę apie darbuotojų darbo vertinimo sistemos reikalingumą ir svarbą, tyrimui atlikti buvo pasirinkti AB „Šatrija“ pagrindinės įmonės administracijos vadovai ir specialistai.

Tyrimo uždaviniai:

- išsiaiškinti, kokie motyvai labiausiai skatina darbuotojus dirbti;
- nustatyti, kokie vertinimo sistemos kriterijai yra patys svarbiausi šios įmonės dirbantiems;
- rasti priklausomybę tarp vertinimo metodų ir motyvacinių poreikių.

Tyrimo metodai:

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta anketinė apklausa.

Anketa yra pagrindinis rinkos tyrimų instrumentas, ji turi būti aiški, nedviprasmiška bei suprantama. Klausimai turi būti sudaryti taip, kad provokuotų teisingą ir tikslių atsakymą.

Tyrimui atlikti anketa buvo sudaryta iš šešių klausimų (žr. 7 priedą). Sudarant klausimą, buvo įvertinti faktoriai, kurie labiausiai įtakotų darbuotojų veiklos vertinimo sistemos įdiegimo prielaidas. Remiantis personalo valdymo teorijomis, darbuotojų veiklos vertinimą įtakoja: įmonės vadovybės ir darbuotojų požiūris į šį procesą, vertinimo kriterijų pasirinkimas, vertinimo dažnumas bei finansinės galimybės, leidžiančios teisingai atlyginti darbuotojui.

Tam, kad išsiaiškinti vadovų ir specialistų požiūrį, nuomonę į šį procesą, reikėjo juos identifikuoti. Todėl anketoje buvo pateiktas klausimas apie tai, kokiai darbuotojų grupei jie priklauso, t.y. ar vadovaujantis darbuotojas, ar specialistas.

Norint sužinoti, šių sąlyginai skirtingų darbo grupių, požiūrį, supratimą dėl ko yra atliekamas darbuotojų veiklos vertinimas, buvo pateikti penki galimi atsakymo variantai:

- kilti karjeros laiptais;
- dirbti tą patį darbą;
- keisti darbą ar darbų apimtį;
- poreikiui tobulintis ir kelti kvalifikaciją nustatyti;
- kad atsikratyti nepageidaujamais darbuotojais.

Nuo to, koks galimo atsakymo variantas buvo pasirinktas, buvo galima spręsti apie darbuotojų suvokimo lygį bei poreikį vertinimo procesui atsirasti įmonėje.

Vertinimo dažnumas taip pat stipriai įtakoja veiklos vertinimo procesą, nes, manoma, kad nuo to priklauso įmonės darbo rezultatai. Todėl neatsitiktinai anketoje buvo įtrauktas klausimas, kuriuo siekta iširti vadovų ir specialistų nuomonę dėl vertinimo dažnumo. Buvo pateikti du teiginiai: kartą metuose ir du kartus metuose.

Norint sužinoti darbuotojų nuomonę, kokiais vertinimo kriterijais geriausiai galima įvertinti darbuotojų veiklą, buvo pateikti keli galimi kriterijai:

- pagal darbo rezultatus;
- pagal elgseną ir įpročius;
- dalykines ir asmenines savybes;
- pagal kompetencijų įvertinimą;
- pagal tobulinimosi veiksmus.

Sudarant vertinimo kriterijų sąrašą, buvo remtasi teorinėmis žiniomis, jog vertinimo kriterijai gali būti orientuoti į darbo rezultatus ir į elgseną.

Kad darbuotojų veiklos vertinimas būtų efektyvus, jis turi būti susietas su atlyginimų sistema, kuri turi įtakos darbuotojų motyvacijai. Kaip stipriai vertinimo rezultatai turėtų įtakoti atlyginimų sistemą, darbuotojų vertinimui buvo pateikta 10 balų skalė, kur 1 balas rodo, kad vertinimo rezultatai nesuję su atlyginimų sistema, o, einant didėjančia tvarka, iki 10 balų ryšys stiprėja.

Tikslinga buvo sužinoti vadovų ir specialistų nuomonę apie tai, kokią atlyginimo dalį turėtų įtakoti vertinimo rezultatai, t.y. nuo kiek ir iki kiek procentų galėtų didėti arba mažėti bazinis pareiginės algos dydis.

Norint gauti formalesnius bei konkretesnius atsakymus, naudojamas interviu metodas, kuris plačiai taikomas gauti žodinei informacijai, numatyta tyrimo programoje.

Interviu metodu buvo apklausti įmonės aukščiausio lygio vadovai – direktoriai, siekiant sužinoti jų nuomonę bei požiūrį į atliekamą tyrimą.

Motyvatorių išsiaiškinimui buvo atliktas testas - tai laiko atžvilgiu fiksuota standartizuota užduotis, iš kurios atlikimo kiekybinių (kokybinių) rezultatų nustatoma individo tam tikrų savybių lygis ir būklė, individualūs skirtumai tarp asmenų.

Tyrimas buvo atliktas tam, kad vadovams būtų aiškiai įvardinti pagrindiniai motyvai, kuriais vedini įmonių dirbantieji gali padidinti savo darbo našumą ir tuo pačiu atnešti finansinės naudos įmonės vadovybei.

Šiam tyrimui atlikti buvo pasirinktos dvi visiškai skirtingos įmonės, bei skirtingos imtys, nes buvo norima įsitikinti ar F.Herzberg teorijoje paminėtų „baltųjų apykaklių“ (tarnautojų) bei „mėlynujų apykaklių“ (darbininkų) testo atsakymuose, motyvai bus panašūs ar skirsis kardinaliai.

Šiam tyrimui įgyvendinti buvo pasiremta specialistų konsultacijomis iš Konsultacinės įmonės „Lokada“. Šios įmonės pagalba buvo sudarytas testas, kurio atsakymai turėjo palengvinti vertintojų darbą. Prie testo buvo pateikti keletas klausimų, kurie padėjo išsiaiškinti, koks vertinimo metodas palankiausias kiekvienam iš darbuotojų.

Testą sudarė penkiasdešimt šeši teiginiai, kurie buvo sugrupuoti grupėmis po du. Pasirinkus vieną iš grupėje esančių teiginių, buvo galima spręsti apie darbuotojo požiūrį į darbo procesą.

Buvo paruošti 60 testo egzempliorių siuvimo įmonės AB „Šatrija“ tarnautojams, bei 62 testo egzemplioriai draudimo kompanijos UAB „Lietuvos draudimas“ konsultantams.

Sudarant testą buvo remtasi teorinėmis žiniomis, tai yra buvo vadovautasi F.Herzbergo išskirtais higieniniais bei motyvaciniais veiksniais. Testo atsakymai turėjo parodyti, kuris iš aštuonių motyvų labiausiai skatina dirbti:

- finansiniai motyvai;
- pripažinimas;
- atsakomybė;

- santykiai su vadovu;
- karjera;
- pasiekimas;
- darbo turinys;
- bendradarbiavimas.

Kiekvieno darbuotojo testo rezultatai buvo suvedami į lentelę, kurioje buvo galima gan tiksliai nustatyti, kuris iš aštuonių išvardintų motyvų labiausiai skatina darbuotoją.

Šiuo testu buvo siekiama ne tik išsiaiškinti abiejų bendrovių dirbančių darbuotojų pagrindinius motyvus darbui, bet ir sužinoti, kokį vertinimo metodą esant galimybei rinktis, pasirinktų kiekvienas iš jų. Šiam tikslui buvo į testą įtraukti keturi teiginiai, kur pasirinkus vieną iš jų buvo galima išsiaiškinti, koks vertinimo metodas palankiausias.

Buvo pasirinkti patys populiariausi vertinimo metodai, iš kurių kiekvienas dalyvavęs teste galėjo pasirinkti patį priimtinausią jam:

- grafinės vertinimų skalės metodas;
- alternatyvaus rangavimo metodas;
- priverstinio suskirstymo metodas;
- tikslinio valdymo metodas.

Nustatant tinkamiausią vertinimo metodą, buvo ieškoma ryšio tarp vertinimo metodo pasirinkimo, bei labiausiai motyvuojančio darbui veiksnio.

Motyvacinių poreikių tyrimas leido įsitikinti iškeltomis hipotezėmis, kad darbuotojams įtaką daro ne tik higieniniai, bet ir motyvaciniai veiksniai, ir, kad darbuotojų vertinimas – vienas geriausių būdų darbuotojų motyvacijai didinti.

Tikimasi, kad atliktas tyrimas įmonės vadovams padės sužinoti dirbančiųjų pagrindinį darbo „variklį“, o sužinojus - pradėti taikyti motyvavimo modelį pagal vyraujančius darbuotojų motyvus ir pasiekti maksimalių rezultatų (Marcinkevičiūtė, 2003, p.28):

- modelį pagal saviraiškos motyvus;
- modelį pagal pagarbos motyvus;
- modelį pagal moralinius motyvus;
- modelį pagal materialinius motyvus.

Tyrimo imtis – 65 administracijoje dirbantys dirbantieji: 15 vadovų (direktoriai, skyrių, padalinių vadovai) ir 50 specialistų.

Tyrimo apimtis buvo apskaičiuota remiantis V.I.Paniott (Janonis, Virvilaitė, 2007, p.83) siūlomomis rekomendacijomis. V.I.Paniott siūloma formulė:

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

čia: Δ - paklaida, lygi 0,05;

N – tiriamosios imties dydis;

n – reikiamas apklausti respondentų skaičius.

3 lentelė

Imties nustatymo lentelė

RODIKLIO PAVADINIMAS	KIEKYBINĖ IŠRAIŠKA
Generalinės visumos dydis, N	65
Imties dydis, n	55
Atrankos paklaida, Δ	0.05

Šaltinis: JANONIS, V; VIRVILAITĖ, R. Band image formation, 2007, p.84

Tyrimo organizavimas

Tyrimas išsiaiškinti prielaidas vertinimo sistemai diegti buvo pradėtas 2004.01.12. Buvo išdalintos 65 anketos, nes AB „Šatrija“ sudaro pagrindinę įmonę Raseiniuose ir du filialai: Šilalėje ir Ariogaloje. Pagrindinės įmonės administracijoje dirba 65 darbuotojai: 15 vadovų (direktoriai, skyrių, padalinių vadovai) ir 50 specialistų, todėl buvo pasirinkta ši imtis. Tyrimo pabaiga – 2004.01.13d. Vadovų anketų gražinta 13, o specialistų – 47. Iš viso tyrimuose dalyvavo 60 darbuotojų, kurių lyginamasis svoris atitinkamai sudarė: 22 % - vadovai ir 78 % - specialistai. (4 pav.)



Šaltinis: sukurta autoriaus.

4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Motyvų išsiaiškinimo testas AB „Šatrija“ buvo pradėtas 2006.08.14d. ir užbaigtas 2006.08.17d., o AB „Lietuvos draudimas“ pradėtas 2007.02.05d. ir baigtas 2007.02.14d. Buvo išdalinti 122 testo egzemplioriai: 60 testo variantų siuvimo įmonei ir 62 – draudimo bendrovei. Tyrime dalyvavo ir testus užpildė visi 122 respondentai.

3. MOTYVŲ, SKATINANČIŲ DARBUOTOJUS DIRBTI BEI PRIELAUDŲ VERTINIMO SISTEMAI DIEGTI ANALIZĖ AB “ŠATRIJA” IR AB “LIETUVOS DRAUDIMAS”

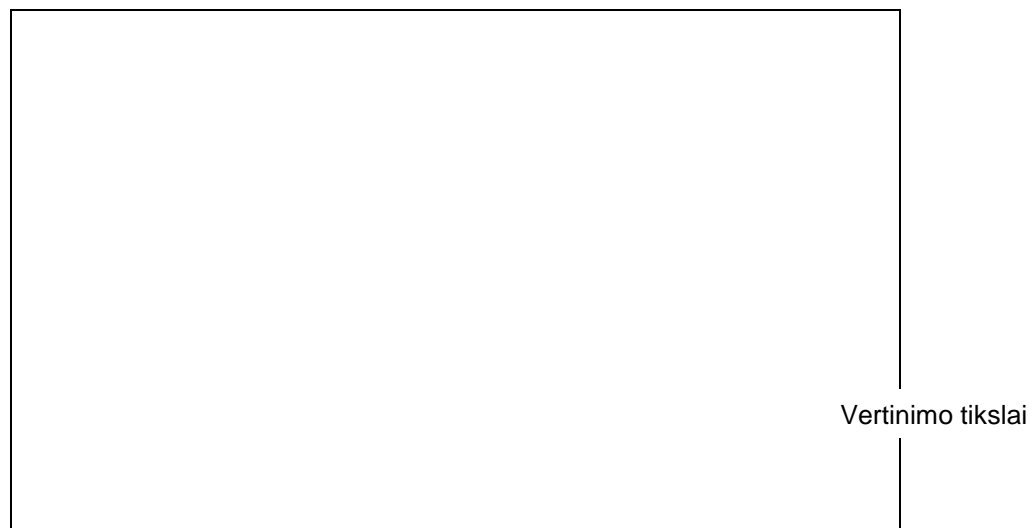
Šioje dalyje pateikiama anketos bei testo duomenų analizė, darbuotojų vertinimo metodai ir jų motyvai bei atliktas tyrimo rezultatų įvertinimas.

3.1. Anketos duomenų rezultatų analizė

Remiantis statistiniais metodais buvo išanalizuoti anketos duomenys, siekiant sužinoti ar reikalinga įdiegti vertinimo sistemą siuvimo įmonėje AB “Šatrija”.

Buvo aiškinamasi, koku tikslu yra atliekamas darbuotojų veiklos vertinimas. Svarbiausiu tikslu, vadovų ir specialistų nuomone, išskiriamas poreikio darbuotojų tobulinimuisi ir kvalifikacijos kėlimui nustatymas. Vadovų tarpe šis teiginys pasikartojo 10 kartų, o specialistų – 29 kartus.

Antras pagal reikšmingumą dažniausiai pasikartojantis vadovų atsakymuose buvo kilimas karjeros laiptais. 6 vadovai išskyrė šį tikslą, nes galima manyti, kad vadovai daugiau linkę galvoti apie karjeros galimybes bei paaukštinimus, nes daugumoje įmonių įprastai karjeros planai sudaromi tik aukščiausio lygio vadovams. Specialistų tarpe antras pagal svarbą, nes jį paminėjo 19 darbuotojų, išskirtas - darbų apimties ir darbo keitimo tikslas, kurį galime susieti su horizontalia karjera, paremta rotacijos principu. (5-6 pav.)



Šaltinis: sukurta autoriaus.

5 pav. Darbuotojų veiklos vertinimo atlikimo tikslai vadovų nuomone



Šaltinis: sukurta autoriaus.

6 pav. Darbuotojų veiklos vertinimo atlikimo tikslai specialistų nuomone

5-6 paveiksle pateikta vadovų ir specialistų nuomonė apie pagrindinius tikslus, kodėl atliekamas darbuotojų veiklos vertinimas parodo, kad visi respondentai (tiek vadovai, tiek ir specialistai) pagrindiniu tikslu išskirdami tą patį tikslą – turi vienodą suvokimą apie vertinimo atlikimą.

Toliau buvo aiškinamai, ką respondentai galvoja apie tai, koku dažnumu turi būti atliekamas darbuotojų veiklos vertinimas. 88,8 % vadovų ir 94,6 % specialistų teigė, kad tai turėtų būti atliekama vieną kartą metuose, nes dauguma mano, kad šis procesas užima nemažai laiko ir iš kitos pusės nėra labai malonus, nes jaučiama įtampa.

Ketvirtasis anketos klausimas buvo užduotas tam, kad išsiaiškinti, kokiais vertinimo kriterijais turėtų būti vertinama darbuotojų veiklą. Vadovų ir specialistų nuomone, darbuotojų veiklą geriausiai galima įvertinti pagal jų darbo rezultatus. Tai objektyvus vertinimo kriterijus, nes dažniausiai jį galima išreikšti konkrečiais dydžiais. Vadovų anketose šis teiginys dažniausiai pasikartojė 11 kartų (47,8%), o specialistų – 40 kartų (65,6%). Specialistų vertinimo kriterijai pateikti 7 pav., o vadovų nuomonė, apie vertinimo kriterijų naudojimą vertinant darbuotojų veiklą, pateikta 8 pav.

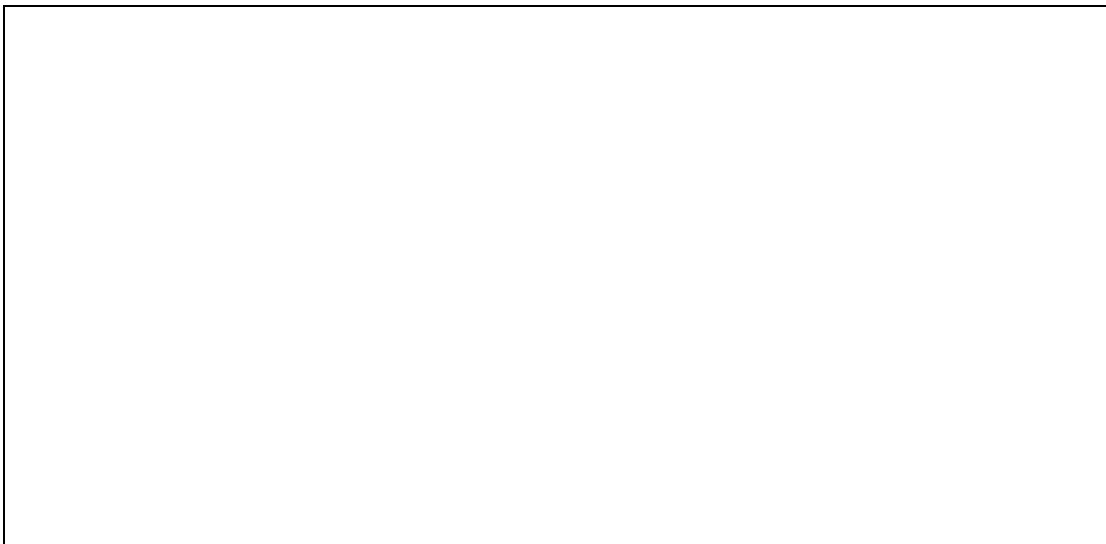
Antroje vietoje pagal apklausos rezultatus buvo išskirtas dalykinių ir asmeninių savybių kriterijus, šį kriterijų pasirinko 19,7% specialistų ir 21,7% vadovų.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

7 pav. Specialistų vertinimo kriterijai

Trečioje vietoje pagal teiginio pasikartojimo dažnumą vadovų anketose buvo išskirta darbuotojų elgsena ir įpročiai. Šis kriterijus vadovų anketose buvo paminėtas 4 kartus. Specialistai savo nuomonės apie šį kriterijų neišsakė, todėl galima teigti, kad šis kriterijus, jų nuomone, nėra svarbus, kaip veiklos vertinimo rodiklis. Specialistų nuomone trečioje vietoje pagal svarbą buvo išskirtas darbuotojų vertinimas pagal kompetencijas. 6 darbuotojai savo atsakymuose pažymėjo šį kriterijų. (8 pav.)



Šaltinis: sukurta autoriaus.

8 pav. Vadovų vertinimo kriterijai

Įmonėse ir organizacijose, kur yra vykdomas darbuotojų veiklos vertinimas, vertinimo rezultatai, dažnai nors nežymiai, tačiau įtakoja darbuotojų kitų metų pagrindinio atlyginimo dydį. Priklausomai nuo vertinimo rezultatų jis gali didėti ar mažėti.

Dauguma (8 vadovai ir 27 specialistai) vadovų ir specialistų taip pat palaikė šią idėją, kad atlyginimas turi priklausyti nuo vertinimo rezultatų. Iš anketoje pateiktos 10 balų vertinimų skalės buvo galima nustatyti, kokių stiprumu, darbuotojų manymu, vertinimo rezultatai turėtų būti susiję su atlyginimo sistema. Vadovai ryšio stiprumą įvertino 7,9 balais, o specialistai – 6,8 balais.

Galima teigti, kad vadovai ir specialistai supranta, jog už gerą darbą darbuotojams turi būti atlyginta, o blogiau dirbantis ar atliekantis savo pareigas negali gauti vienodą atlyginimą.

Kaip turėtų keistis, t.y. kokių procentu didėti ar mažėti pagrindinis atlyginimas priklausomai nuo darbo vertinimo rezultatų, apklausos anketoje buvo nurodytos ribos „nuo – iki“. Išvedus išsakytų nuomonių aritmetinį vidurkį, nustatyta, kad vadovai mano, jog atlyginimas turėtų kisti nuo 13,5% iki 32,3%, o specialistų nuomone – nuo 23,1 % iki 46,4 %.

Ženklaus atlyginimų padidėjimas būtų palankiai sutiktas darbuotojų, tačiau įmonės finansinės galimybės ne visada gali patenkinti darbuotojų poreikius bei lūkesčius. Tačiau vien tai, kad darbuotojų atlyginimas gali būti peržiūrėtas, atsižvelgiant į darbuotojų darbo rezultatus bei pasiekimus, darbuotojus stipriai motyvuoja.

Remiantis duomenų analize, pateikta nesudėtinga darbo rezultatų įvertinimo forma (žr. 4,5,6 priedai), kurią siūlytina taikyti pirmame darbuotojų veiklos vertinimo etape. Šioje formoje darbuotojai vertinami pagal darbo rezultatus, remiantis pareiginiiais nuostatais, pagal kompetencijas, t.y. dalykines savybes bei sudaromas darbuotojų tobulinimosi planas, paremtas kompetencijų įvertinimu.

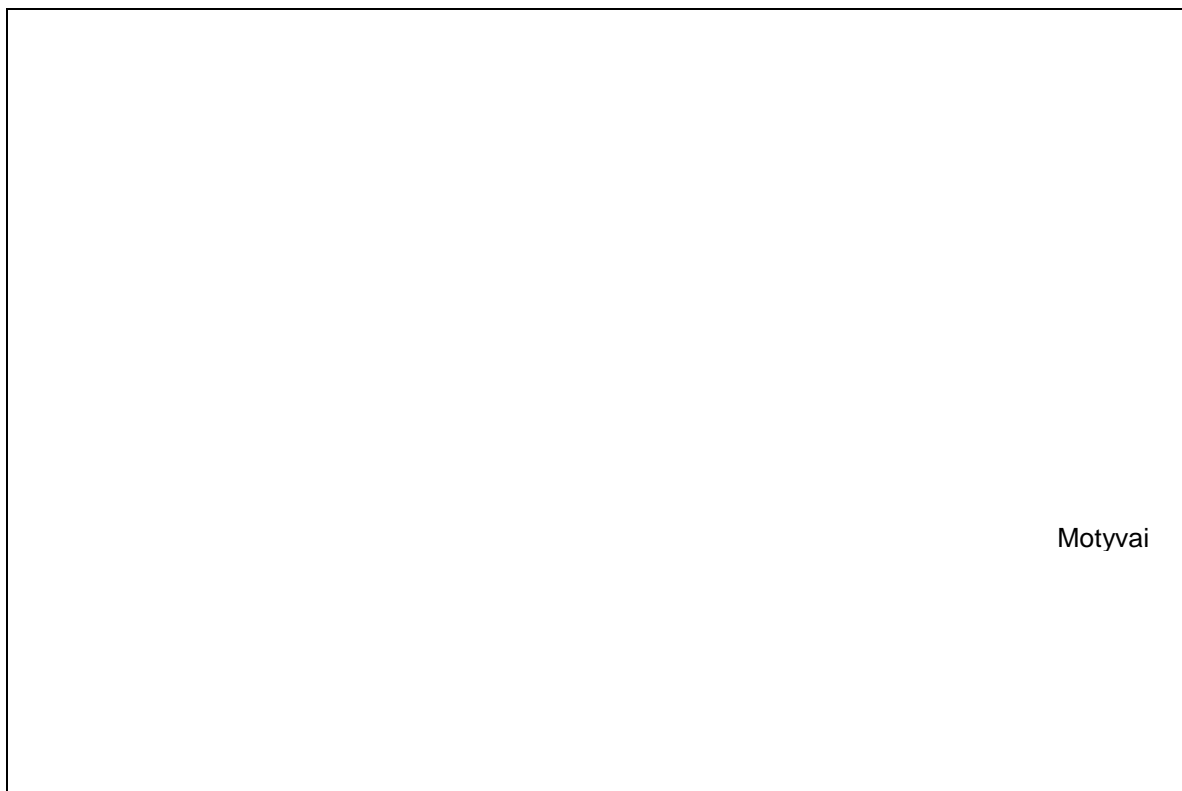
3.2. Testo duomenų rezultatų analizė

Norint išsiaiškinti, kokie veiksniai, higieniniai ar motyvaciniai, skatina darbuotojus dirbti akcinėse bendrovėse „Šatrija“ bei „Lietuvos draudimas“, buvo atliktas testas.

Atlikto testo rezultatai padėjo išsiaiškinti pagrindinius darbuotojų motyvus, kurių dėka jie stengiasi dirbti, pasiekti geresnių rezultatų, pasisekimo darbe, geresnio įvertinimo ir t.t.

Apklausus 60 AB „Šatrija“ darbuotojų buvo išsiaiškinta, kad iš aštuonių pateiktų motyvų darbuotojus labiausiai skatina dirbti pripažinimas.(9 pav.)

Pripažinimas – tai tarsi įrodymas, kad darbuotojas dirba ir elgiasi gerai. Pripažinimas kaip valdymo priemonė yra labai efektyvi, tačiau daugelis vadovų galvoja, kad tai paskatins darbuotoją prašyti didesnio atlyginimo. Daugelis vadovų to nedaro dėl to, kad galvoja, kad girdami pavaldinius jie mažina savo autoritetą ar teisinasi, kad neturi tam laiko t.t.



Motyvai

Šaltinis: sukurta autoriaus.

9 pav. AB „Šatrija“ palaikymo-motyvacinių veiksnių testo rezultatai

Ir visgi, kaip rodo rezultatai pripažinimas - tai labai motyvuojantis veiksnys, todėl AB „Šatrija“ vadovai turėtų atsisakyti klaidingos nuomonės, nes tai mažina valdymo efektyvumą ir daugiau dėmesio skirti šiam motyvuojančiam veiksniai, nes šį motyvą pasirinko net 16,51% dalyvavusių teste.

Antrasis pagal svarbą testo rezultatuose nurodytas – darbo turinys, taip atsakė 15,85% dalyvavusių apklausoje. Tokį pasirinkimą lėmė tai, kad žmogaus požiūrį į darbą veikia tam tikri darbo bruožai, tokie kaip: įgūdžių įvairovė, rezultatų aiškumas, jų reikšmingumas ir t.t. Darbuotojas nori dirbti jam pakankamai aiškų, reikšmingą bei įdomų darbą.

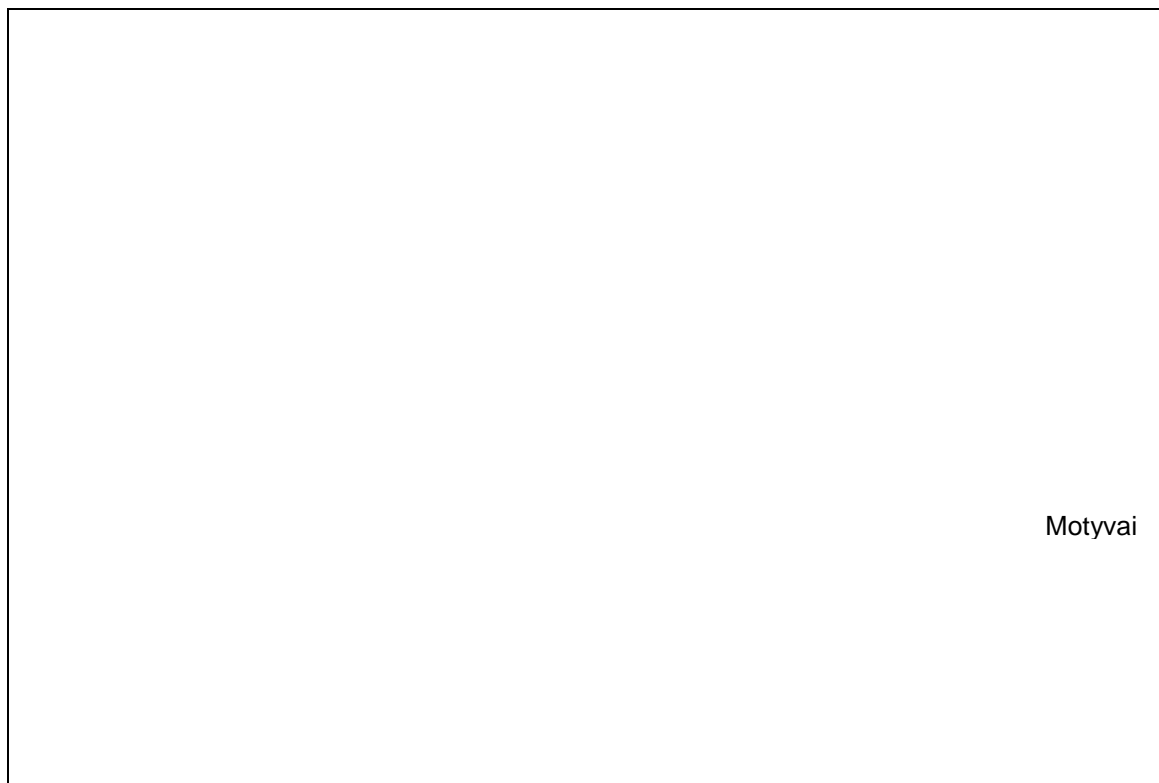
Trečias pagal svarbą išskirtas – pasiekimų motyvas. Šį motyvą rinkosi 15,08% visų respondentų.

Finansiniai motyvai AB „Šatrija“ nėra dominuojantis bei labiausiai motyvuojantis darbuotojus veiksnys, jie visų aštuonių išvardintų motyvų eilėje, užima tik tai penktą vietą, tai reiškia, kad atlyginimų sistema yra pakankamai neblogai išpuoselėta įmonėje, be to tai rodo ir tai, kad vis daugiau darbuotojų nori dirbti mėgstamą, įdomų darbą, darbą kuriame jie galėtų tobulėti būtų pastebėti bei pripažinti.

Paskutinėje vietoje sutinkamas atsakomybės motyvas (9,00% visų atsakinėjusių). Buvo pastebėta, kad darbuotojai mieliau renkasi įdomų ir mažiau apmokamą darbą, nei darbą, kuris yra

neįdomus, daugiau apmokamas bei atsakingas. Darbuotojai mieliau rinkosi kolegų bei vadovo pripažinimą, nei atsakingą darbą.

Apklausus AB „Lietuvos draudimas“ 62 Centro regiono Kauno miesto skyrių konsultantus paaiškėjo, kad šios grandies dirbantiesiems svarbiausias yra finansinis motyvatorius, jį pasirinko 16,67% apklausoje dalyvavusių dirbančiųjų.(10 pav.)



Šaltinis: sukurta autoriaus.

10 pav. AB „Lietuvos draudimas“ palaikymo-motyvacinių veiksnių testo rezultatai

Finansinis motyvas labai svarbus todėl, kad pagrindinis konsultanto atlyginimas priklauso tik nuo jo apdraustų ir pasirašytų įmokų skaičiaus, todėl logiška, kad piniginis faktorius žaidžia pagrindinę rolę šioje įmonėje. Išreikta nuomonė parodo, kad įmonės vadovybei reikia peržiūrėti skatinimo sistema, kad ypač gerai dirbančius darbuotojus premijomis bei kitais finansiniais motyvais sumotyvuotų didinti savo pardavimus ir tuo pačiu užsidirbti daugiau.

Antrasis svarbus motyvatorius – pasiekimų motyvas. Šį motyvą pasirinko 15,02% visų dalyvių. Reiktų pabrėžti, kad šis motyvacinis veiksnys svarbus todėl, kad jis labai siejasi su pagrindiniu higieniniu veiksnium – finansiniu motyvu, nes konsultantų premijavimo sistema priklauso nuo jo pasiekimų, pardavimo apimčių, įvykdytų užduočių bei įgyvendintų tikslų kokybės ir t.t.

Pripažinimo motyvas, kaip ir AB „Šatrija“ darbuotojų atsakymuose užima gan aukštą vietą. Šį motyvą, kaip svarbią motyvacijos priemonę, paminėjo 13,01% teste dalyvavusių asmenų. Tai reiškia, kad kiekvienam iš dirbančiųjų, nesvarbu, kur jis bedirbtų, ypač svarbu, kad už gerus darbo

rezultatus, būtų pagirtas bei įvertintas, todėl būtina, kad AB „Lietuvos draudimas“ vadovai motyvuodami savo dirbančiuosius nepamirštų apie tikrai daug finansinių išteklių nereikalaujantį motyvą – pripažinimą.

Dar vienas motyvas, kurį reiktų išskirti – santykiai su vadovu, šį motyvatorių, kaip svarbią motyvacinę priemonę pasirinko 13,65% respondentų. Kodėl šis motyvas svarbus čia dirbantiems konsultantams? Atsakymas paprastas, kiekvienas konsultantas yra pavaldus skyriaus vadovui, kurio pagrindinė funkcija, ne tik kontroliuoti, bet ir ugdyti dirbančiuosius. Vadinasi, tarpusavio supratimas, santykiai bei bendradarbiavimas ypač aktualus palaikant gerą klimatą darbe, todėl kiekvienas skyriaus direktorius turi būti pakankamai kvalifikuotas ir profesionalus specialistas dirbti su žmonėmis.

Atliktas tyrimas šiose organizacijoje patvirtino iškeltas hipotezes:

H2 – darbuotojams įtaką daro ir poreikius motyvuojantys, ir higieniniai veiksniai;

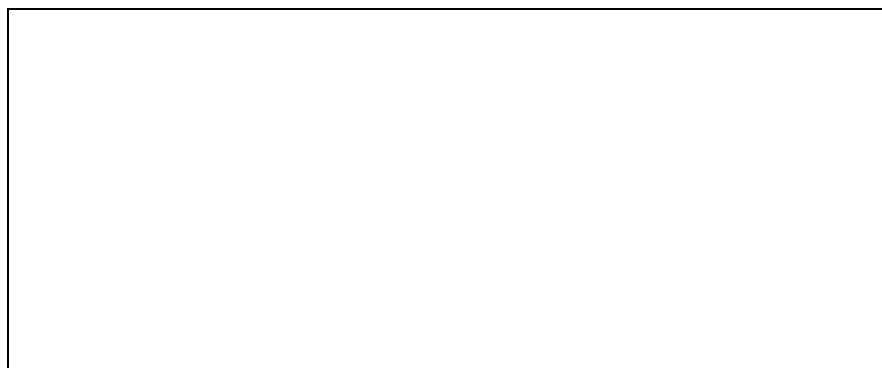
H3 – higieniniai veiksniai nėra pakankami, kad sukeltų motyvacinį jausmą;

Iš pateiktų duomenų 9 ir 10 paveiksluose akivaizdžiai matome, kad abu veiksniai yra labai svarbūs motyvatoriai, kryptingai skatinantys žmones dirbti geriau, todėl dar kartą reikia pabrėžti, kad vadovai siekdami motyvuoti darbuotojus, privalo užtikrinti ir higieninių, ir motyvacinių veiksnių panaudojimą.

Į klausimą, koks vertinimo metodas priimtinausias AB „Šatrija“ bei AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojams, padėjo atsakyti testą atsakinėjančiųjų išreikšta nuomonė į 57-60 klausimus.

Keturi sugrupuoti teiginiai leido pasirinkti vieną vertinimo metodą, priimtinausią darbuotojui. Abiejų įmonių respondentai analogiškai išskyrė vertinimo metodus pagal svarbą, todėl 11 pav. išskirtas bendras vertinimo metodų pasiskirstymas.

Iš 122 atsakinėjusių: 35 – rinktųsi tikslinio valdymo metodą; 19 – grafinės vertinimų skalės metodą; 44 – rangavimo metodą; 24 – priverstinio suskirstymo.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

11 pav. Bendrovių vertinimo metodų pasiskirstymas

Tai rodo, kad darbuotojai mieliau renkasi vertinimo metodą, kuris parodo visų dirbančiųjų įdėtą dalį į darbą, išdėstant juos nuo geriausio iki blogiausio, o ne atskirų kriterijų (pvz. kokybė, patikimumas) vertimą, kuriame nesimato atskiro darbuotojo indėlio visų dirbančiųjų mastu, nes vertinimo formoje pateikiami vieno darbuotojo rezultatai.

Atliktas testas parodė, kad yra tiesioginė priklausomybė, tarp motyvų skatinančių darbuotojų darbą bei vertinimo metodo pasirinkimo. Buvo pastebėta, kad dirbantieji, kurie mažiausiai dėmesio skiria atsakomybės jausmui (motyvaciniam veiksniumi) - linkę rinktis priverstinio suskirstymo metodą, kuris jiems palankus dėl to, kad yra galimybė procentų pagalba pasiekti geresnio įvertinimo, nei iš tikro esi vertas.

Testas parodė, kad tinkamas pasiekimų įvertinimas arba pripažinimo siekimas labiausiai dominavo tų darbuotojų atsakymuose, kurie rinkęsi tikslinio valdymo metodą. Tokių jų pasirinkimą greičiausiai įtakojo konkretumas, nes taikant šį metodą vadovas suformuluoja kiekvienam iš darbuotojų konkrečius tikslus, kuriuos periodiškai aptarinėja kartu su dirbančiu, to pasiekoje dirbantis tikisi būti pripažintas.

Kaip matyti iš grafinio vaizdo (11 pav.) – daugiausiai 44% dalyvavusių apklausoje rinkęsi rangavimo metodą – tai rangavimas, pagal kokį nors vieną kriterijų nuo geriausiai dirbančio iki blogiausiai. Tokį pasirinkimą tikriausiai lėmė tai, kad kiekvienas darbuotojas nori būti geresniu ar bent jau lygiaverčiu savo kolegai. Tokį pasirinkimą įtakoja ir tai, kad pvz.: AB „Šatrija“ ketvirčiais yra sudaromos darbuotojų ataskaitos pagal jų rezultatus, kurios iškabinamos darbo vietoje esančiuose stenduose, o AB „Lietuvos draudimas“ kiekvieną mėnesį renkamas geriausias mėnesio darbuotojas, kurio nuotrauka iškabinama garbingiausioje skyriaus vietoje, todėl kiekvienas darbuotojas gali matyti savo vietą (pagal darbo rezultatus) visų darbuotojų mastu. Šis metodas skatina pasitemti tuos, kurie nėra pirmaujančių gretose, na, o aukščiausiai išranguotiesiems – išlaikyti pozicijas.

3.3. Darbuotojų vertinimo metodai ir jų motyvai

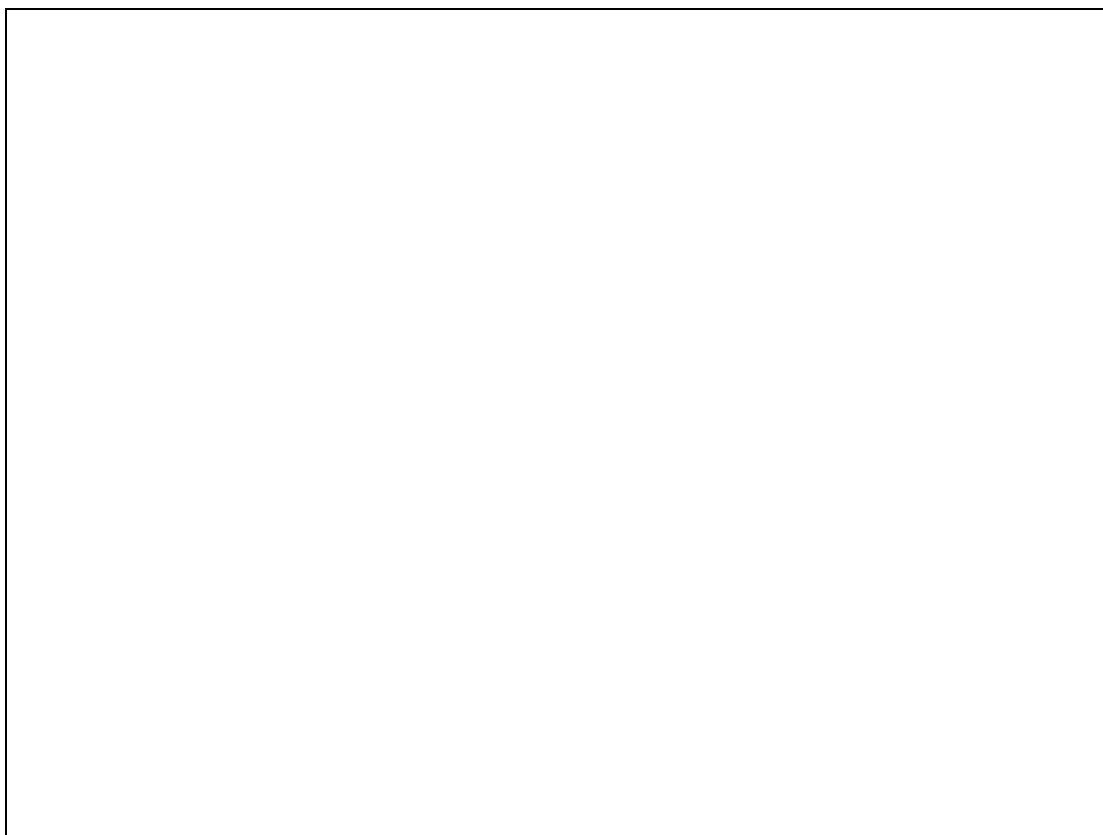
Prieš atsakant į šį klausimą: ar pakankamos prielaidos darbuotojų veiklos vertinimui diegti AB „Šatrija“, dar trumpam sugrįžkime prie motyvacijos teorijų bei vertinimo metodų.

Kadangi Herzbergo higieniniai veiksniai išskirti atliktame teste atitinka žemesniojo lygio poreikius A.Maslow motyvacijos teorijoje, o motyvaciniai veiksniai – aukštesniųjų lygių poreikius, tuo remiantis buvo rasta priklausomybė tarp vertinimo metodų ir A.Maslow išskirtų poreikių, vadovaujantis atlikto testo rezultatais.

Visi šešiasdešimt testo egzempliorių AB „Šatrija“ respondentams buvo suskirstyti į keturias dalis, pagal tai, kokius vertinimo metodus rinkosi respondentai. Kiekvienas metodas buvo dar peržiūrėtas pagal A.Maslow išskirtų dviejų lygio poreikius:

- žemesniojo lygio (socialiniai, saugumo, fiziologiniai);
- aukštesniojo lygio (saviraiškos ir pagalbos).

Gauti rezultatai gerai atsispindi grafike (12 pav.) bei suvestinėje - lentelės pavidalu pateiktoje 10 priede.



Šaltinis: sukurtas autoriaus.

12 pav. Priklausomybė tarp vertinimo metodų ir A.Maslow išskirtų poreikių

Iš 12 paveikslo matyti, kad asmenys, kurių atsakymuose dominavo žemesniojo lygio poreikiai, mieliau rinktųsi priverstinio susiskirstymo metodą. Tokį jų pasirinkimą galima interpretuoti kaip norą paprasčiausiu metodu, naudojant normalinio pasiskirstymo dėsnį, pasiekti geresnio įvertinimo, nes čia lieka galimybė „blogoje“ grupėje rasti gerų darbuotojų, juos suskirstant iš anksto nustatytu procentu.

Darbuotojų besirinkusių žemesniojo lygio poreikius atsakymuose visiškai nebuvo paminėtas tikslinio valdymo metodas, nes šis metodas gana sudėtingas, sudarant tikslų formulavimo ir vertinimo programą.

Pasirinkusių aukštesniojo lygio poreikius, respondentų atsakymuose ko ne vienodai pasiskirstė rangavimo bei tikslinio valdymo metodai (atitinkamai 20 ir 17). Tai buvo galima tikėtis, mes darbuotojai norintys būti pastebėtais, pripažintais ir įvertintais, siekia savo pastangomis to pasiekti. Jie mieliau pasirinktų sudėtingą tikslinio valdymo metodą, kur kiekvienas darbuotojas numato, kaip jis gali prisidėti. Kiekvienam darbuotojui suformuojami individualūs tikslai. Atėjus

terminui - vadovai palygina kiekvieno darbuotojo konkretų darbo lygį su planuotu ir įvertina darbuotoją. Kiekvieno darbuotojo įvertinimas priklauso tik nuo jo, bei nuo jo atliktų užduočių.

Taigi, į klausimą - ar pakankamos prielaidos darbuotojų vertinimui diegti AB „Šatrija“, peršasi atsakymas – taip, nes tiek testo, tiek anketos rezultatai verčia būtent taip ir manyti.

Anketos bei testo rezultatai turėjo tiesioginę priklausomybę, nes tarkime darbo turinio gausus pasirinkimas (teste) glaudžiai siejosi su kvalifikacijos kėlimu bei tobulinimosi poreikiu, kuris anketoje buvo dominuojantis.

Atliktas testas bei anketa parodė, kad darbuotojų vertimas yra reikalingas šios bendrovės darbuotojams, tai aiškiai matėsi iš tyrimų rezultatų, nes atsakymuose dominavo pripažinimas, poreikis tobulėti.

Iškelta hipotezė **H1** - darbuotojų vertinimas sąlygoja motyvacijos didėjimą įrodyta, nes daugelis darbuotojų siekia būti pastebėti bei pripažinti, o tą geriausiai pasiekti - vertinimo proceso metu.

3.4 Tyrimo rezultatų įvertinimas

Atlikus motyvacinių poreikių bei prielaidų darbuotojų veiklos vertinimui diegti tyrimus, gauti rezultatai parodė, kad vertinimo proceso įdiegimas yra būtinas AB „Šatrija“ darbuotojams. Remiantis anketos duomenimis 93,6% specialistų ir 84,6% vadovų nurodė, kad veiklos vertinimo norėtų bent kartą metuose, nes tai būtų galimybė kelti kvalifikaciją ir tobulinti savo žinias.

Siuvimo bendrovės darbuotojai, dalyvavę apklausoje nurodė, kad vertinimo rezultatai turi turėti įtakos ne tik jų mokymo planų sudarymui, bet ir atlyginimo dydžio peržiūrai, nes tikslų įgyvendinimas ir jų viršijimas turėtų būti paskatinamas ir finansiniais motyvais.

Veiklos valdymo sistemos įdiegimas leistų maksimaliai panaudoti darbuotojų potencialą, kur būtų aiškus darbuotojų užduočių ir atsakomybių apibrėžtumas, jų vertinimo kriterijai, susiformavę standartai. Įvedus veiklos vertinimo sistemą, būtų galimybė reguliariai vertinti darbuotojų veiklą, spręsti veikloje iškilusias problemas bei apibrėžti tobulintų kompetencijų sritis.

Veiklos vertinimo rezultatais galima būtų remtis peržiūrint skatinimo sistemą bei planuojant darbuotojų karjerą.

Vertinimo procesas turėtų išspręsti motyvacijos problemas, nes vertinant darbuotoją pagal jo darbo rezultatus ir jo rezultatus susiejus su atlyginimo sistema, padidėtų darbuotojų produktyvumas bei pasitenkinimas darbu.

Motyvacinių poreikių tyrimas leido išsiaiškinti, kad siuvimo bendrovėje AB „Šatrija“ atlikus vertinamąjį darbą, reiktų darbuotojus motyvuoti motyvaciniais veiksniais, tokiais kaip pripažinimas,

pasiekimas, karjeros galimybė, žinoma nepamirštant ir higieninių veiksnių - finansinių ir kitų motyvų.

AB „Šatrija“ respondentų teigimu, vienas iš svarbiausių motyvų yra pripažinimas. Šį motyvatorių, kaip labiausiai motyvuojantį, pasirinko net 16,51% visų apklaustųjų. Tokį pasirinkimą lemia tai, kad visų pirma darbuotojas yra ne pinigų uždirbimo mašina, o žmogus, kuris turi savimeilę ir norą sulaukti iš aplinkinių pagarbos ir pripažinimo. Nuoširdi ir savalaikė padėka (žodžiu ar raštu, privačiai ar viešai) – motyvacijos ir lojalumo garantas.

Dar vienas motyvatorius – darbo turinys, kurį pasirinko 15,85% respondentų, parodo, kad įmonės vadovybė turi ypač tiksliai išaiškinti darbuotojui darbo pareigybines nuostatas, nes kiekvienas dirbantysis nori dirbti pakankamai aiškų, reikšmingą bei įdomų darbą.

Kai darbuotojui atliekamas darbas nepatinka, kyla darbuotojo nepasitenkinimas, mažėja darbo efektyvumas ir t.t., todėl būtina išsiaiškinti tikrąsias priežastis, kodėl taip atsitiko: galbūt darbas neatitinka jo kompetencijos? gal nusibodo vienodos užduotys, vargina rutina? galbūt darbuotojas „sėdi ne savo rogėse“? Todėl labai svarbu pristatyti pareigybines nuostatas, kad iš karto sužinoti, ar žmogus tikrai nori šio darbo, ar žino, kokias užduotis teks atlikti ir t.t., juk darbas teikia malonumą, kai jis atliekamas noriai ir našiai – kaip ir kiekviena maloni veikla. Todėl vadovui naudinga išlaikyti darbuotojo susidomėjimą darbu, nuolatos keisti užduotis, patikėti vis didesnę atsakomybę ir, žinoma, nepamiršti pastiprinimo.

Draudimo bendrovėje AB „Lietuvos draudimas“ testas parodė, kad labiausiai įmonės vadovybė turėtų dėmesį skirti darbuotojų finansinių motyvų peržiūrai, nes geriausiems pardavėjams peržiūrėjus skatinimo sistemą, tai padėtų suburti stiprią, efektyvią bei produktyvią komandą.

Žinoma, piniginiai motyvai užtikrina fizinį komfortą, galų gale – ir socialinį statusą, tačiau žmogus dirba ne vien dėl pinigų, todėl tokie dalykai, kaip draugiška darbo atmosfera, profesinis pripažinimas ir pergalės teikiamas malonumas su algos dydžiu tiesiogiai susiję nėra. Tai akivaizdžiai galime pastebėti iš rezultatų, kurie parodė, kad AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojams labai svarbus – pasiekimų motyvas (15,02%).

Bendradarbiavimas bei santykiai su kolektyvu, kaip dar vienas svarbus motyvavimo veiksnys taip pat buvo išskirtas šios draudimo bendrovės respondentų, šį motyvą pasirinko 14,10% dirbančiųjų. Šios apklausos duomenys parodo, kad geri darbo santykiai vertinami kaip svarbiausia pasitenkinimo darbu sąlyga, juk nedarnus, konfliktiškas kolektyvas – vienas iš labiausiai motyvaciją žeminančių veiksnių. Tarpusavio sutarimas būtinas ne tik efektyviam komandiniam darbui, bet ir bendrai darbo atmosferai.

Nemažiau svarbūs darbuotojų ir vadovo santykiai, šį motyvą pasirinko – 13,65% respondentų, nes jei vadovas „neprieinamas“, jei jo bijoma, tai taip pat prisideda prie neigiamos darbo atmosferos.

Dažnai įmonių dirbantieji skundžiasi, kad vadovai mažai komunikuoja apie įmonės tikslus bei sprendimus, nesuteikia galimybės išsakyti savo nuomonių ir idėjų. Darbuotojas nori būti išgirstas ir aktyviai dalyvauti įmonės veikloje; jeigu jis jaučia, kad jo nuomonė niekam nerūpi, gali kilti nepasitenkinimas bei pasyvumas. Organizacijos vienybė, dalijimasis informacija, bendros sėkmės atšventimas – visa tai užtikrina, kad darbuotojas jausis visaverčiu organizacijos nariu ir bus jai lojalus.

Bendrumo dvasiai stiprinti ir komunikacijai organizacijoje gerinti rekomenduojami komandą tvirtinantys renginiai, bendros išvykos, šventės, linksmi konkursai ir t.t.

Apibendrinant dar kartelį reiktų užakcentuoti, kad motyvų skatinančių darbuotojų darbą išsiaiškinimas ne tik, kad padeda rasti tinkamiausią motyvaciją dirbantiems, bet ir leidžia sukurti profesionalią, bendradarbiaujančią, atsakingą bei norinčią pasiekti pačių geriausių darbo rezultatų komandą, o tokia komanda reikalinga kiekvienai organizacijai, kad ji taptų sėkminga.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išnagrinėjus autorių veiklos vertinimo metodus ir motyvacijos teorijas, nustatyta, kad:

- Tikslų bei individo darbo motyvų realizavimo suvokimas yra galingas motyvavimo faktorius, todėl visų lygių vadovai savo veikloje nemažai dėmesio turi skirti pavaldžių darbuotojų siekiams nustatyti.
- Siekiant efektyvaus darbuotojų motyvavimo būdų ir priemonių praktinio taikymo pasirinktose įmonėse, vadovams būtina nustatyti pagrindinius motyvus, skatinančius darbuotojų veiklos efektyvumą bei pasirinkti teisingą darbuotojų veiklos vertinimo schemą, kuri užtikrintų kiekvieno dirbančiojo pasitenkinimą darbu ir duotų tiek dirbančiajam, tiek ir įmonei maksimalią naudą.
- Darbuotojų veiklos vertinimas - tai procesas, kurio metu organizacijose įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitikimas užimamoms pareigoms, sudaromas vystymosi planas ir aptariamoms karjeros galimybėms. Paprastai skiriamos dvi vertinimo rūšys: neformalus ir formalus vertinimas.
- Pagrindinis veiklos vertinimo tikslas - skatinti atvirą vadovų ir darbuotojų dialogą, leisti darbuotojams suprasti, ko iš jų tikimasi ir kaip jų darbas prisideda prie įmonės tikslų, numatyti darbuotojo tobulėjimo sritis ir perspektyvas, sutelkti dėmesį į tai, kas svarbu organizacijai. Efektyviai naudojamas procesas gali padidinti darbuotojų motyvaciją ir jų veiklos rezultatus.

Išnagrinėjus darbo motyvaciją lemiančius veiksnius, nustatyta, kad:

- Vertinant darbuotoją, reikia atsižvelgti į daugybę dalykų: įvertinti įgūdžius, asmenines savybes, atsižvelgti į žmogaus motyvaciją, nuostatas, vertybes, prognozuoti žmogaus galimybes augti – numatyti, kiek ir kokia kryptimi jo potencialas gali būti ugdomas.
- Remiantis personalo valdymo teorijomis, darbuotojų veiklos vertinimą įtakoja: įmonės vadovybės ir darbuotojų požiūris į šį procesą, vertinimo kriterijų pasirinkimas, vertinimo dažnumas bei finansinės galimybės, leidžiančios teisingai atlyginti darbuotojui.

Atlikus empirinį tyrimą, siekiant nustatyti vertinimo sistemos diegimo įmonėse reikalingumą, galima konstatuoti:

1. AB „Šatrija” vadovai ir specialistai turi susiformavusį požiūrį į darbuotojų veiklos vertinimą;
2. vadovų ir specialistų nuomonės daugeliu atveju sutampa, o tai rodo, kad visi administracijos darbuotojai panašiai mato ir supranta šio proceso svarbą bei reikalingumą.
3. vadovai ir specialistai bei aukščiausio lygio vadovai yra geranoriškai nusiteikę palaikyti vertinimo proceso atsiradimą įmonėje. Vienareikšmiškai išskirdami į pirmą vietą poreikio

tobulintis ir kelti kvalifikaciją svarbą, jie nurodė pažangiąją darbuotojų veiklos vertinimo pusę, kuri atneša abipusią naudą tiek darbuotojui, tiek pačiai įmonei.

Atlikto empirinio tyrimo pagrindu nustatyta, kokie vertinimo sistemos kriterijai yra patys svarbiausi dirbantiems bei nustatyti motyvai, kurie skatina darbuotojų motyvaciją dirbti:

- AB „Šatrija“ dominuoja aukštesniojo lygio poreikiai, svarbiausiu išskiriamas – pripažinimas, AB „Lietuvos draudimas“ svarbiausiu motyvu išskyrė – finansinį motyvą, turint galimybę pasirinkti vertinimo metodą, abiejų įmonių dirbantieji norėtų būti vertinami naudojant rangavimo arba tikslinio valdymo metodą.

Remiantis vertinimo sistemos kriterijų analize bei darbuotojų motyvacijų poreikių tyrimu, nustatyti priimtinausius vertinimo metodus bei rasti ryšį tarp jų.

- Atlikus motyvų ir vertinimo metodų analizę paaiškėjo, kad pasirinkusių aukštesniojo lygio poreikius respondentų atsakymuose dominavo rangavimo bei tikslinio valdymo metodai, o išskyrė žemesniojo lygio poreikius, mieliau rinktųsi priverstinio susiskirstymo metodą.

- Atlikti tyrimai parodė, kad darbuotojų vertimas yra reikalingas siuvimo įmonėje AB „Šatrija“, nes daugelis darbuotojų siekia būti pastebėti bei pripažinti, o tą geriausiai pasiekti - vertinimo proceso metu.

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

- formalizuoti vadovų ir specialistų veiklos vertinimą AB „Šatrija“, apie tai informuojant visus įmonės darbuotojus;
- vertinimo diegimą pradėti nuo visų lygių darbuotojų apmokymo, tam, kad išaiškinti darbuotojams šio proceso esmę ir svarbą;
- pagal tyrimo rezultatus sudaryti darbo rezultatų įvertinimo formą;
- metų pabaigoje praveisti pirmąjį pokalbį su darbuotojais, kuris būtų mokomojo pobūdžio, o jo rezultatai nebūtų siejami su atlyginimu;
- po pirmų pokalbių aptarti darbuotojų elgesį bei vertinimo procese iškilusias problemas.
- esant reikalui koreguoti ir tobulinti vertinimo procesą.
- Vadovaujantis duomenų analize pirmame darbuotojų veiklos vertinimo etape, siūlytina taikyti darbuotojų vertinimą pagal darbo rezultatus, remiantis pareiginiiais nuostatais, pagal kompetencijas, t.y. dalykines savybes bei sudarant darbuotojų tobulinimosi planą, paremtą kompetencijų įvertinimu.

- Remiantis motyvacinių poreikių tyrimu, atliktu AB „Lietuvos draudimas“ bendrovėje pradėti taikyti motyvavimo modelį pagal vyraujančius darbuotojų motyvus ir pasiekti maksimalių rezultatų.

SUMMARY

The object of this research is Joint-stock company „Šatrija“ and Lithuanian insurance company “Lietuvos Draudimas”. The main company “Satrija” specialists and executives were selected in order to investigate the opinion of company executives and specialists about the necessity and importance of employee evaluation system. The purpose of the survey is to find out what is the attitude of employees towards their work evaluation, and also to find out the main motives stimulating employees to work better in both companies.

The whole research including collecting the material, research and data preparation took four months.

Questionnaire form consisting of six questions was used for this research. While making this questionnaire all the factors which influenced the need of the employee evaluation system were taken into account.

The test “Employee Activity Stimulating Motivation” contains fifty six questions. The answers to all questions helped to find out which eight motives were the most stimulating company employees. Questions starting from fifty seven to sixty were given to find out the most favorable evaluation method.

Research method: the analysis of science informational literature, questionnaire, test, the analysis of graphical representation.

Volume of work: seventy five pages, including three tables and twelve pictures.

The whole work is divided into three parts:

The first part includes theoretical material, such as motivation theory, the concept of staff evaluation, estimators. Several evaluation methods are emphasized; also the mistakes of evaluation are discussed.

The second part includes information about research: questionnaire and the test which is to find out what motives stimulate the workers best.

And the final part includes research results, which showed that such evaluation system is necessary in Joint-stock company „Šatrija“ and the analysis of the motives stimulating employee activity in both companies.

LITERATŪRA

MOKSLINĖ:

1. ADOMĖNAS, Vidmantas; KUMPIKAITĖ, Vilmantė. (1999) Personalo vadybos svarba kokybės valdymo požiūriu. *Ekonomika ir vadyba-99: aktualijos ir metodologija: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*, Kaunas: Technologija. Nr.1, p. 9-11. ISBN 9986-13-924-4.
2. ALONDERIENĖ, Raimonda; BARANAUSKIENĖ, Irena. (2004) Darbuotojų vertinimas komandoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: VDU Vytautas Magnus University, Nr.30, p.21-33. ISSN 1392-1142.
3. BAKANAUSKIENĖ, Irena. (1996) Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, p. 7-23. ISBN 9986-501-04-0.
4. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ, Birutė. (1999) *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija. 387p. ISBN 9986-13-715-2.
5. BARVYDIENĖ, Violeta; KASIULIS, Juozas. (2001) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 327p. ISBN 9955-09-079-2.
6. BOGATYRIOVA, Ana. (1999) Atestavimo abėcėlė. *Vadovo pasaulis*. Vilnius: Pačiolis, Nr. 12 (1), p. 5-7.
7. BUTKUS, Fabijonas Saulius. (1996) *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Litera. 157p. ISBN-9986-02-175-8.
8. BUTKUS, Fabijonas Saulius. (2003) *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas. 239p. ISBN-9955-501-39-1.
9. DESSLER, Gary. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 343p. ISBN -9986-850-36-3.
10. DŽEVECKYTĖ, Rasa. (2004) Motyvacija – ne tik didesnė alga. *Verslo žinios*, balandžio 29 d., Nr.81 (1730).p.5-6.
11. GRAŽULIS, Vladimiras. (2005) *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas. 78 p. ISBN 9955-497-71-8.
12. GRIGAS, Romualdas. (1993) *Personalo organizavimo vakaruose bruožai ir mes: Paskaitų konspektai*. Vilnius: Alma Litera. 119p.
13. GUBICAITĖ – ŠILINGIENĖ, Violeta. (1998) *Kolektyvinis valdymas: mokomoji knyga*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. 101p.
14. JAKŠTAITĖ – TALIJŪNIENĖ, Almanta. (1999) Darbuotojų įvertinimas: kaip nesuklysti. *Vadovo pasaulis*, Vilnius: Pačiolis, Nr. 12 (1), p. 8-15.
15. JANONIS, Vytautas; VIRŠILAITĖ, Regina. (2007) Brand image formalion. *Engineering economics*, Kaunas: Technologija, Nr.2(52), p.78-90. ISSN 1392-2785.

16. JUCEVIČIENĖ, Palmira. (1996) *Organizacijos elgsena: vadovėlis*. Kaunas: Technologija. 283p. ISBN 9986-13-433-1.
17. KULVINSKIENĖ, Violeta Raimonda; ŠALČIUS, Algirdas. (1994) *Darbo veiklos motyvacija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 32p. ISBN -9986-19-074-6.
18. ЛАДАНОВ, Иван Дмитриевич. (1995) *Практический менеджмент*. Москва. 491p.
19. LEONIENĖ, Birutė. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa. 198p. ISBN–5-430-03320-0.
20. LEONIENĖ, Birutė. (1998) *Verslo pradmenys*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 222p. ISBN 9986-850-22-3.
21. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina. (2003) *Darbuotojų motyvavimo modeliai*. Kaunas: Akademija. 41p.
22. MARTINKUS, Bronislovas; SAKALAS, Algimantas, SAVANEVIČIENĖ, Asta. (2002) *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: KTU. 221p. ISBN 9986-13-853-1.
23. ОДЕГОВ, Ёгор; ЖУРАВЛЕВ, Владимир. (1997) *Управление персонала*. Москва: Финстатинформю 877p. ISBN -5-7866-0024-6.
24. PAULAVIČIENĖ, Eimenė. (1999) Darbo įvertinimas visuotinės kokybės valdyme. *Ekonomika ir vadyba-99: aktualijos ir metodologija: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, Nr.2, p.249-252. ISBN – 9986-13-924-4.
25. PAULAVIČIENĖ, Eimenė. (2000) Atlyginimas už darbą, motyvuojantis darbuotojus nuolatiniam veiklos gerinimui. *Ekonomika ir vadyba - 2000: aktualijos ir metodologija*. Kaunas: Technologija, Nr.1, p.330-332. ISBN - 9986-13-749-7.
26. RINKEVIČIENĖ, Viktorija. (2003) Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas. *Vadovo pasaulis*, Vilnius: Pačiolis, Nr.11, p.18-22. ISSN 1392-4761.
27. SAKALAS, Algimantas. (1998) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 227p. ISBN–9986-09-186-1.
28. SAKALAS, Algimantas. (1996) *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. 230p. ISBN – 9986-13-365-3.
29. SAKALAS, Algimantas; ŠALČIUS, Algirdas. (1997) *Karjeros valdymas*. Kaunas: Technologija. 224p. ISBN 9986-13-606-7.
30. ŠALČIUS, Algirdas. (1998) *Organizacijos valdymo pagrindai*. Kaunas: Naujasis lankas. 85p. ISBN -9986-896-53-3.
31. SAVICKIENĖ, Daiva.(2005) Nepasitenkinimą darbu sukelia motyvacijos stoka. *Aukštaitijos verslo balsas*, Panevėžys: Spaustuvė, Nr.11, p.1-3.
32. STONER James A.F.; FREEMAN, Edward R.; GILBERT, Daniel R. (1999) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 647p. ISBN -9986-850-28-2.

33. ŠIMAŠIUS, Remigijus. (1999) Darbo santykių reguliavimas. *Vadovo pasaulis*, Vilnius: Pačiolis, Nr. 7-8, p.1-3.
34. ŠIMAŠIUS Remigijus. (1999) Darbdavys: draugas, priešas ar partneris? *Esu*, 1999 gruodis, Nr.23, p. 4-7.
35. ТРАВИН, Владимир; ДЯТЛОВ, Владимир. (2000) *Менеджмент персонала предприятия*. Москва: Дело. 271p. ISBN -5-7749-0062-2.
36. VALICKAS, Andrius. (2006) Stipri darbuotojų motyvacija – įmonės klestėjimo priežastis. *Biuro administravimas*, Vilnius: Pačiomis, Nr.4, p.12-15. ISSN 1648-8083.
37. ZAKAREVIČIUS, Povilas. (1998) *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas. 223p.

INFORMACINĖ:

38. AB"Šatrija". (2006) Apie mus. [interaktyvus] [žiūrėta 2006m. lapkričio 15d.] Prieiga per internetą: < <http://www.satrija.lt/apie.html?client=1b47993b64e5cf42b06551d2f250e886> >
39. AB"Šatrija". (2006) Produkcija. [interaktyvus] [žiūrėta 2006m. lapkričio 15d.] Prieiga per internetą: < <http://www.satrija.lt/produkcija.html> >
40. AB"Šatrija". (2006) Produkcija. [interaktyvus] [žiūrėta 2006m. lapkričio 15d.] Prieiga per internetą: < <http://www.satrija.lt/produkcija.html>>
41. AB"Šatrija".(2006) Kokybės politika. [interaktyvus] [žiūrėta 2006m. lapkričio 15d.] Prieiga per internetą: < <http://www.satrija.lt/kokybe.html>>
42. AB"Lietuvos draudimas". (2006) Istorija. [interaktyvus] [žiūrėta 2006m. gruodžio 22d.] Prieiga per internetą: < <http://www.lietuvosdraudimas.lt/index.php?fuseaction=free.browse&mid=49&PHPSESSID=b27a7459f85964929902dbca68483a82> >
43. AB "Lietuvos draudimas". Motyvacija [intranetas]
44. KĮ „LOKADA“. (2003) *Tobulinimosi programa įmonių personalo tarnybų vadovams bei specialistams, atsakingiems už naujų darbuotojų parinkimą ir įvertinimą*. Vilnius: Lokada. Nr.133.

PRIEDAI

1 PRIEDAS Darbuotojo vertinimo forma AB „Šatrija“	61
1 PRIEDAS (TĘSINYS) Darbuotojo vertinimo forma AB „Lietuvos draudimas“	62
2 PRIEDAS Alternatyvaus rangavimo skalė	61
3 PRIEDAS Porinio palyginimo metodas.....	62
4 PRIEDAS Darbo rezultatų vertinimas	63
5 PRIEDAS Kompetencijų vertinimas	64
6 PRIEDAS Kompetencijų įvertinimo apibūdinimas	68
7 PRIEDAS Anketa	69
8 PRIEDAS Apklauso duomenų rezultatų lentelė	70
9 PRIEDAS Kokie motyvai Jus skatina dirbti?	69
10 PRIEDAS Priklausomybė tarp vertinimo metodų ir A.Maslow išskirtų poreikių.....	75

DARBUOTOJO VERTINIMO FORMA AB „ŠATRIJA“

Darbuotojo vardas, pavardė _____ Pareigos _____

Skyrius _____ Darbuotojo tabelio numeris _____

Vertinimo priežastis:

- Kasmetinis Paaukštinimas pareigose Nepatenkinami darbo rezultatai
 Paskatinimas Bandomojo laikotarpio pabaiga Kitos _____

Dabartinės pareigas darbuotojas užima nuo: (data) _____

Paskutinio įvertinimo data: _____ Numatomo įvertinimo data: _____

Nurodymai: kruopščiai įvertinkite darbuotojo darbą, atsižvelgdami į dabartinius jo darbo rezultatus. Vertinimą atitinkamame langelyje pažymėkite paukščiuku ar kryžiuku.

Vertinimo apibrėžimai**P – Puiku** – darbo atlikimo lygis visose srityse yra išskirtinis ir akivaizdžiai geresnis nei kitų darbuotojų.**L – Labai gerai** – rezultatai yra akivaizdžiai geresni už daugelį darbo standartų. Darbo atlikimo lygis aukštos kokybės ir pastovus.**G – Gerai** - kompetentingas ir patikimas darbo lygis. Atitinka darbo standartus.**R – Reikia gerinti** – kai kuriose srityse darbo lygis yra nepakankamai geras. Reikia gerinti.**N – Nepatenkinamai** – rezultatai dažniausiai yra parasti, darbo lygį reikia nedelsiant gerinti. Gavusiems ši įvertinimą asmenims neturėtų būti skiriami jokie paskatinimai**NV – Nevertinta** – kriterijus netaikytinas arba per anksti pagal jį vertinti.

Vertinimo kriterijai	Vertinimas:	P	L	G	R	N	NV
1. Kokybė – atlikto darbo tikslumas, išbaigtumas ir priimtumas.							
2. Našumas – atlikto per tam tikrą laiko tarpą darbo kiekis ir efektyvumas.							
3. Darbo išmanymas – darbe taikomi praktiniai ir techniniai įgūdžiai bei informacija.							
4. Patikimumas – kiek galima darbuotoju pasitikėti, kad jis įvykdys užduotį ir domės jos padariniais.							
5. Drausmė – ar darbuotojas yra punctualus, laikosi nurodytų pertraukų trukmės, nedaro pravaikštų.							
6. Nepriklausomybė – kurią darbo dalį darbuotojas atlieka savarankiškai, niekieno neprižiūrimas.							

1 PRIEDAS (TĘSINYS)**DARBUOTOJO VERTINIMO FORMA AB „LIETUVOS DRAUDIMAS“**

Skyrius:	Vadovas (vardas, pavardė):
----------	----------------------------

Konsultanto vardas ir pavardė:

Stebėjimas:	Pirmas stebėjimas	Antras stebėjimas (ne vėliau nei po 1 mėn. po paskutinio DAS)	Trečias (ne vėliau nei po 1 mėn po paskutinio DAS)	Ketvirtas (ne vėliau nei po 1 mėn po paskutinio DAS)
Data:				
Įvertinimas %				
Konsultanto parašas:				

Pasiruošimas pradėti darbą

- konsultantas turi atnaujinimo sąrašus ne senesnius kaip mėnuo į priekį.
- konsultantas turi susidaręs vizitų pas klientus planą ne mažiau nei savaitei į priekį (optimalu 2 savaitės).
- konsultantas žino savaitės planą, jo vizitų tikslai atitinka savaitės planą.
- konsultantas suplanavęs ne mažiau dešimt vizitų pas klientą per dieną.

Konsultanto apranga ir išvaizda

- drabužiai švarūs ir tvarkingi. Atitinka AB „Lietuvos draudimas“ konsultanto įvaizdį.
- šukuosena – tvarkinga.
- makiažas , kvepalai, manikiūras, papuošalai – kuklūs.
- tinkama higiena (tinkamas kūno kvapas ir pan.).
- prisisegęs vardinę identifikavimo kortelę.

KONSULTANTAS ŽINO IR LAIKOSI 7 PARDAVIMO ŽINGSNIŲ**I. Susitarimas dėl susitikimo (bendrauja su klientu telefonu)**

- pirmas pasisveikina su klientu, prisistato, pasitiksina su kuo kalbasi.
- pasako iš kur skambina ir skambinimo tikslą, sudomina klientą išskirtiniu pasiūlymu vykstant akcijai.
- pasiūlo laiką susitikimui, nepasiduoda ir siūlo alternatyvius laikus klientui nesutinkant.
- patvirtina susitarimą pakartodamas, mandagiai atsisveikina su klientu.

II. Pasisveikinimas (susitikimas su klientu)

- pasisveikina su klientu pirmas, žvaliu balsu, žiūrėdamas klientui į akis.
- pasako savo atvykimo tikslą, šypsosi, yra paslaugus ir draugiškai nusiteikęs.
- pasiklausia kiek laiko klientas gali skirti ir patikslina kiek laiko jam reikia.
- pokalbį su klientu pradeda pasakydamas apie ką ruošiasi kalbėti.

III. Kliento poreikių išsiaiškinimas

- pokalbį pradeda sužinodamas kiek klientas žino apie draudimą, kiek apie AB „Lietuvos draudimas“.
- pateikia atvirus klausimus tam, kad išsiaiškinti kliento “rizikas”
- išklauso kliento, skiria visą dėmesį tik kliento aptarnavimui.

- aktyviai klausosi kliento, nepertraukia jo, ir rašosi.

- didesnę laiko dalį kalba klientas.

IV. Kliento poreikio apibendrinimas (suformavimas)

- pasitikslina ar teisingai suprato kliento poreikius, kalba trumpai ir aiškiai.

- nevartoja draudimo žargono.

- naudoja kūno ir gestų kalbą teigiamam išpūdžiui sukurti.

V. Poreikio patenkinimo būdo pateikimas

- pateikia pilną ir geriausiai kliento esamus poreikius atitinkantį pasiūlymą.

- įtikinančiai pateikia argumentus pagal savo pasiūlymą, išryškinančius paslaugos naudą.

- demonstruoja draudimo paslaugų išmanymą ir kompetenciją, atsako į klausimus.

- pasiūlo klientui papildomą paslaugą/produktą, kuris kaip nors susijęs su pagrindine siūloma paslauga ar kliento poreikiais

- nepasimeta ir valdo pokalbį, jei klientas prieštarauja.

- informuoja tik apie vieną akciją ar specialų pasiūlymą vienu metu.

VI. Kainos aptarimas ir sutarties sudarymas

- aiškiai pasako kiek ir už ką klientas turi mokėti.

- pamini esminius paslaugos/produkto privalumus

- naudoja klientui suprantamą kainoraštį ir terminus.

- darbuotojas aktyviai siūlo klientui pirkti paslaugą, tačiau daro tai taktiškai, išryškindamas paslaugos privalumus klientui

- nesūlo nuolaidų, kol klientas apie tai pats nepaklausė. (išskyrus pardavimo akcijas)

- sudarydamas (rašydamas) sutartį pagiria klientą priėmus svarbų sprendimą.

- pinigus paima išrašius visus reikalingus dokumentus.

VII. Konsultanto atsisveikinimas su klientu

- pasitikrina, ar padarė viską, ką reikėjo.

- susitaria dėl kito susitikimo.

- aptaria, primena ir apibendrina reikalus, kuriuos klientas turėtų daryti pats.

- nusišypso, mandagiai atsisveikina ir palydi klientą akimis.

Konsultantas išmano LD produktus ir paslaugas

(Prašoma papasakoti apie pasirinktas 2 LD teikiamas paslaugas)

- žino paslaugos esmę (pardavimo sąlygas)

- žino paslaugos teikiamą naudą klientui, privalumus ir įkainius.

ALTERNATYVAUS RANGAVIMO SKALĖ

Pagal _____ kriterijų

Išvardykite darbuotojus, kuriuos norite vertinti pagal šį kriterijų. Aukščiausiai vertinamo pagal šį kriterijų darbuotojo pavardę įrašykite pirmoje eilutėje, žemiausiai vertinamo – dvidešimtojoje. Antrąjį geriausią pagal šį kriterijų darbuotoją įrašykite antrojoje eilutėje, o antrąjį blogiausią – devynioliktoje ir taip toliau. Tęskite tol, kol surašysite visus darbuotojus.

Aukščiausiai vertinamas darbuotojas

1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.

Žemiausiai vertinamas darbuotojas

PORINIO PALYGINIMO METODAS

Pagal darbo kokybės kriterijų

	Darbuotojo įvertinimas:				
<i>Palyginti su</i>	<i>Violeta</i>	<i>Jurga</i>	<i>Rasa</i>	<i>Aurelija</i>	<i>Ilona</i>
<i>Violeta</i>					
<i>Jurga</i>					
<i>Rasa</i>					
<i>Aurelija</i>					
<i>Ilona</i>					

_____ įvertinimas aukščiausias

Pagal kūrybingumo kriterijų

	Darbuotojo įvertinimas:				
<i>Palyginti su</i>	<i>Violeta</i>	<i>Jurga</i>	<i>Rasa</i>	<i>Aurelija</i>	<i>Ilona</i>
<i>Violeta</i>					
<i>Jurga</i>					
<i>Rasa</i>					
<i>Aurelija</i>					
<i>Ilona</i>					

_____ įvertinimas aukščiausias

DARBO REZULTATŲ VERTINIMAS

Laukiami darbo rezultatai ir faktiniai rezultatai					
Laukiami darbo rezultatai, tai pareiginiuose nuostatuose nurodytos atsakomybės	Pasiekti rezultatai	Pranoksta lūkesčius	Atitinka	Iš dalies atitinka	Neatitinka lūkesčių

Vertinimo skalė:

Pranoksta lūkesčius:

Atitinka:

Iš dalies atitinka:

Neatitinka lūkesčių:

Rezultatas gerokai pranoksta lūkesčius.

Rezultatas atitinka tikslą.

Laukiamų rezultatų iš dalies pasiekta, bet galutinis rezultatas neatitinka tikslo.

Nėra jokių rezultatų arba rezultatai neatitinka lūkesčių.

KOMPETENCIJŲ VERTINIMAS

Kompetencija	Komentarai	Vertinimas (A,B,C,D,N) darb. vadovo	
Darbas komandoje: savo pareigų ir vaidmens suvokimas			
Iniciatyvumas: sugebėjimas neprašomam imtis veiksmų, kurie garantuotų tikslo įgyvendinimą.			
Bendravimo įgūdžiai: sugebėjimas laiku teikti gerai apgalvotą žodžiu ir raštu, informaciją			
Žinios apie įmonę: žinios apie bendrovės strategiją, produktus, struktūrą, veiklos tikslus.			
Sprendimų priėmimas ir vertinimas: sugebėjimas pasirinkti vieną iš kelių skirtingų alternatyvų			
Planavimas ir organizavimas: numatyti savo ir kitų darbuotojų veiksmų planą siekiant įmonės tikslų.			
Noras siekti daugiau: didelė atsakomybė, energija, ryžtas ir atkaklumas atliekant darbą.			

Vertinimai:

A Puikus	Pasižymi puikiais sugebėjimais visose srityse, atitinka reikalavimus
B Kompetentingas	Daugelyje sričių atitinka reikiamą lygį, trūkumai nereikšmingi
C Reikia tobulintis	Turi įgūdžių kai kuriose srityse, bet yra spagų
D reikia daug tobulintis	Neatitinka reikalavimų daugelyje sričių.
N Nevertinama	Kompetencijos nevertinamos

KOMPETENCIJŲ ĮVERTINIMO APIBŪDINIMAS

Privalumai

Trūkumai

3. Tobulinimosi planas

(Užpildo darbuotojas ir vadovas pokalbio metu)

Vystymo sritis	Siūlomi veiksmai			
	Darbo vietoje	Data	Ne darbo vietoje	Data

Vertinančio vadovo pastabos:

Parašas:

Data:

A N K E T A

GERBIAMI RESPONDENTAI,

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė Asta Altakovaitė atlieka tyrimą tema “Motyvai skatinantys darbuotojų veiklą”.

Sutikdami užpildyti anketą (anketa anoniminė), Jūs dalyvausite apklausoje, kurios tikslas yra išsiaiškinti vadovų ir specialistų veiklos vertinimo sistemos sukūrimo AB,, Šatrija” reikalingumą.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą!

1. Jūs esate (pabraukite)
 - vadovaujantis darbuotojas
 - specialistas
2. Kokiu tikslu Jūsų nuomone atliekamas darbuotojų veiklos vertinimas?
 1. Kilti karjeros laiptais;
 2. Dirbti ta patį darbą;
 3. Keisti darbą ar darbų apimtį;
 4. Poreikiui tobulintis ir kelti kvalifikaciją nustatyti;
 5. Kad atsikratyti nepageidaujamais darbuotojais.
3. Kaip dažnai turi būti atliekamas darbuotojų veiklos vertinimas?
 1. Kartą metuose
 2. Du kartus metuose
4. Kokiais vertinimo kriterijais turėtų būti vertinama darbuotojų veikla (nurodykite)?
 1. Pagal darbo rezultatus;
 2. Pagal elgseną ir įpročius;
 3. Dalykines ir asmenines savybes;
 4. Pagal kompetencijų įvertinimą;
 5. Pagal tobulinimosi veiksmus.
5. Ar darbuotojų veiklos vertinimo rezultatai turi būti susieti su atlyginimo sistema?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nesusiję	I	I	I	I	I	I	I	I	I	Susiję
6. Kokią atlyginimo dalį vertinimo rezultatai turėtų įtakoti?
 1. Nuo% iki%

APKLAUSOS DUOMENŲ REZULTATŲ LENTELĖ

	Vadovai		Specialistai	
	Skaičius	%	Skaičius	%
1. Jūs esate (pabraukite) - vadovaujantis darbuotojas - specialistas	13		47	
2. Kokių tikslų Jūsų nuomone atliekamas darbuotojų veiklos vertinimas?	21	100	58	100,0
1. Kilti karjeros laiptais;	6	28,6	4	6,9
2. Dirbti tą patį darbą;	2	9,5	2	3,4
3. Keisti darbą ar darbų apimtį;	2	9,5	19	32,8
4. Poreikiui tobulintis ir kelti kvalifikaciją nustatyti;	10	47,6	29	50,0
5. Kad atsikratyti nepageidaujamais darbuotojais.	1	4,8	4	6,9
3. Kaip dažnai turi būti atliekamas darbuotojų veiklos vertinimas?	13	100,0	47	100,0
3. Kartą metuose	11	84,6	44	93,6
4. Du kartus metuose	2	15,4	3	6,4
4. Kokiais vertinimo kriterijais turėtų būti vertinama darbuotojų veikla (nurodykite)?	23	100,0	61	100,0
1. Pagal darbo rezultatus;	11	47,8	40	65,6
2. Pagal elgseną ir įpročius;	4	17,4	-	-
3. Dalykines ir asmenines savybes;	5	21,7	12	19,7
4. Pagal kompetencijų įvertinimą;	1	4,4	6	9,8
5. Pagal tobulinimosi veiksmus.	2	8,7	3	4,9

8 PRIEDAS (TĘSINYS)

	Vadovai		Specialistai	
	Skaičius	%	Skaičius	%
5. Ar darbuotojų veiklos vertinimo rezultatai turi būti susieti su atlyginimo sistema?		Balų suma		Balų suma
	13	103	47	321
Nesusiję 1 (Balai)			8	8
2			1	2
3				
4	2	10	5	25
5			2	12
6	3	21	4	28
7	3	24	9	72
8	2	18	6	54
9	3	30	12	120
Susiję 10				
Vidutinis balas		7,9		6,8
7. Kokią atlyginimo dalį vertinimo rezultatai turėtų įtakoti?		% Nuo – iki		% Nuo – iki
	13	176 - 420		856 - 1715
	2	20 – 30	1	1 – 5
	1	25 - 40	1	1 – 20
	4	10 – 20	1	1 – 50
	1	15 – 30	3	1 - 90
	1	20 – 50	1	5 - 10
	1	30 – 50	1	10 - 15
	1	0 – 90	5	10 – 25
	1	5 - 10	3	10 – 30
	1	1 – 10	1	10 – 40
			1	10 – 50
			1	15 – 30
			3	20 - 30
			2	20 – 40
			2	30 – 40
			3	30 - 50
			1	50 --
			1	50 – 90
			2	50 - 100
			1	60 - 80
			2	70 – 80
			1	70 – 90
Vidutinis procentinis intervalas		13.5– 32.3	8	neatsakė 23,1-46,4

KOKIE MOTYVAI JUS SKATINA DIRBTI?

Kiekvienoje poroje pažymėkite tą teiginį, kuriam labiau pritariate.

- | | | |
|--|---|---|
| | A | 1. Jums svarbiausia – kad darbas būtų gerai apmokamas, nors ir nebūssite deramai įvertintas. |
| | B | 2. Jums svarbiausia – pripažinimas, net jei atlyginimas ir nebus labai didelis. |
| | D | 3. Jums labiau svarbu palaikyti gerus santykius su vadovu, net jei tai reikštų Jūsų atsakomybės sumenkinimą. |
| | C | 4. Jūs verčiau norėtumėte prisiimti didesnę atsakomybę, net jei dėl to pasidarytų sunkiau bendrauti su vadovu. |
| | D | 5. Jums yra svarbu palaikyti gerus santykius su vadovu, net jei dėl to ir reikėtų dirbti neįdomų darbą. |
| | H | 6. Jums yra svarbu dirbti įdomų darbą, net jei dėl to ir nukentėtų santykiai su vadovu. |
| | E | 7. Jums svarbu būti paaukštintam pareigose, net jei dėl to ir sumažėtų atlyginimas. |
| | A | 8. Jums svarbu, kad darbas būtų gerai apmokamas, net jei ir būtų mažiau galimybių kilti karjeros laiptais. |
| | B | 9. Geriau būti pripažintam atlikus kad ir nedidelį darbą nei dirbti daug, tačiau likti neįvertintam. |
| | H | 10. Geriau dirbti svarbų darbą, net jei nesitikite susilaukti deramo įvertinimo. |
| | I | 11. Jums geriau jau dirbti kad ir mažai apmokamą darbą, tačiau išlaikyti gerus santykius su bendradarbiais. |
| | A | 12. Jūs pasirinktumėte gerai finansuojamą darbą net ir tuomet, jei dėl to taptumėte nepopuliarus bendradarbių tarpe. |
| | C | 13. Svarbi prielaida aktyviai veiklai – atsakomybė ir teisė priimti sprendimus. |
| | A | 14. Geriausia prielaida darbui – didelis atlyginimas. |
| | D | 15. Jums svarbu, kad Jūsų santykiai su vadovais būtų geri, net jei darbas bus ir neįdomus. |
| | H | 16. Jums svarbu dirbti įdomų darbą, net jei santykiai su vadovais ir būtų blogi. |
| | C | 17. Jūs teikiate pirmenybę atsakingoms pareigoms, net jei užimdamas jas susilauktumėte mažesnio pripažinimo. |
| | B | 18. Jūs teikiate pirmenybę tokiam darbui, kurį dirbdamas galite susilaukti pripažinimo, net jei šios pareigos būtų ir nelabai atsakingos. |
| | B | 19. Gerai dirbti Jus skatina tai, kad Jūsų darbas pripažįstamas bei vertinamas. |
| | D | 20. Gerai dirbti Jus skatina geri santykiai su vadovais bei bendradarbiais. |
| | F | 21. Jums yra svarbiausia įveikti sudėtingas užduotis nei dirbti paprastą, nors ir gerai apmokamą darbą. |
| | A | 22. Jums būtų geriausia dirbti gerai apmokamą darbą, nereikalaujanti spręsti ypatingų problemų. |

9 PRIEDAS (TĚSINYS)

- | | | |
|--------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> | I | 23. Bendradarbių parama Jums yra svarbesnis dalykas nei Jūsų darbo rezultatų pripažinimas. |
| <input type="checkbox"/> | B | 24. Jūs labiau vertinate Jūsų darbo pripažinimą nei santykius su kolegomis. |
| <input type="checkbox"/> | I | 25. Labiau nei atsakomybė Jus stimuliuoja tai, kad esate vertinamas kolegų ir bendradarbių. |
| <input type="checkbox"/> | C | 26. Labiau nei bendradarbių pritarimas bei parama Jus stimuliuoja žinojimas, kad dirbate atsakingą darbą. |
| <input type="checkbox"/> | C | 27. Jums yra svarbu dirbti svarbų ir atsakingą darbą, net jei ir nėra galimybių daryti karjerą. |
| <input type="checkbox"/> | E | 28. Jus domina galimybė užimti aukštesnes pareigas, net jei naujasis darbas ir nebūtų atsakingas. |
| <input type="checkbox"/> | F | 29. Jums yra svarbu gauti konkretų Jūsų darbo įvertinimą, o ne būti pagirtam ir pripažintam. |
| <input type="checkbox"/> | B | 30. Jums svarbiau būti pripažintam ir pagirtam, nei susidaryti konkretų vaizdą apie savo sėkmę darbe. |
| <input type="checkbox"/> | I | 31. Kolegų parama yra svarbiau už santykius su vadovu. |
| <input type="checkbox"/> | D | 32. Jums svarbiau palaikyti gerus santykius su vadovu nei užsitikrinti bendradarbių paramą. |
| <input type="checkbox"/> | C | 33. Jūs visuomet teikiate pirmenybę atsakingam darbui, net jei jis ir neįdomus. |
| <input type="checkbox"/> | H | 34. Jūs visuomet teikiate pirmenybę įdomiam darbui, net jei jis nėra atsakingas. |
| <input type="checkbox"/> | A | 35. Kad būtumėte patenkintas darbu, jis privalo būti gerai apmokamas, tegu ir nuobodus. |
| <input type="checkbox"/> | H | 36. Jums svarbu, kad darbas būtų įdomus ir turiningas, net jei jis ir mažai apmokamas. |
| <input type="checkbox"/> | E | 37. Jei Jūs keisite darbą, tai tik todėl, kad dabartiniame neturite galimybių užimti aukštesnes pareigas. |
| <input type="checkbox"/> | F | 38. Jei Jūs keisite darbą, tai tik todėl, kad neturite galimybių realizuoti save dabartiniame. |
| <input type="checkbox"/> | F | 39. Informacija apie Jūsų pasiekimus Jums yra svarbesnis dalykas nei geri santykiai su vadovu. |
| <input type="checkbox"/> | D | 40. Gerų santykių su vadovybe palaikymas Jums yra svarbesnis dalykas nei informacija apie Jūsų pasiekimus. |
| <input type="checkbox"/> | D | 41. Geriau jau palaikyti gerus santykius su vadovu, nei gadinti juos dėl paaukštinimo. |
| <input type="checkbox"/> | E | 42. Geriau būti paaukštintam pareigose, net jei dėl to ir nukentės santykiai su vadovu. |
| <input type="checkbox"/> | H | 43. Dabartinis Jūsų darbas yra svarbus Jums, ir todėl nenorėtumėte dėl karjeros jo atsisakyti, nors ateityje tokių galimybių gali ir nebepasitaikyti. |
| <input type="checkbox"/> | E | 44. Jūs pasirinktumėte aukštesnes pareigas net ir tuomet, jeigu naujasis darbas būtų rutiniškas. |
| <input type="checkbox"/> | I | 45. Jūs teikiate pirmenybę darbui grupėje, kurioje vyrauja geri tarpusavio santykiai, nes Jums svarbi kolegų parama. Tai geriau nei dirbti vienam, tegu ir gerai apmokamą darbą. |
| <input type="checkbox"/> | A | 46. Jūs teikiate pirmenybę gerai apmokamam darbui, kurį galite daryti vienas. |
| <input type="checkbox"/> | C | 47. Jums patinka atsakomybė, net jei ir nesiseka ar nepasiteisina Jūsų lūkesčiai. |

9 PRIEDAS (TĒSINYS)

48. Geriau īvykdyti paskirtā ūzduotī nei imtis didelēs atsakomybēs.

B 49. Geriau būti pripažintam ir vertinamam ūž darbā, kurī atliekate dabar, nei gauti aukštesnes pareigas.

E 50. Net jei ir nebūsīte pripažintas bei īvertintas naujame darbe, vis tiek geriau būtū gauti aukštesnes pareigas.

I 51. Kolegū parama ir galimybē bendradarbiauti su jais Jums yra labai svarbus dalykas. Todēl, jei dēl paaukštīnimo tektū skirtis su jais, naujūjū pareigū atsisakytumēte.

E 52. Karjera Jums yra labai svarbus dalykas, net ir tuo atveju, jei tektū skirtis su bendradarbiais.

F 53. Geriau dirbti darbā, kurī atliekate dabar, nei kitā, daug īdomesnī, tačīau susījusī su rizīka.

H 54. Geriau dirbti īdomū, nors ir sunkū bei rizīkingā darbā, nei nuobodū.

I 55. Geriau darbas ir ne visada sekasi, kad tik nereikētū skirtis su bendradarbiais.

F 56. Būtū geriau, jei darbas visada eitūsi sēkmingai, net jei ir nejustumēt bendradarbiū paramos.

Varnele pažymēkite vienā īš grupēje esančī ū teigīni ū.

57. Geriau pasirinktumēte darbuotojū vertīnimo metodā, kuriame Jūs būtumēte lyginamas su kolegomis (īšrikiuojant visus nuo geriausio iki blogiausio).

58. Geriau rīnkumētēs priverstinio vertīnimo metodā, kuriame īš anksto nustatytu procentu darbuotojai suskīrstyti ī kategorijas.

59. Jums priimtīnīausiā, kai vadovas vertīna rezultatus, kuriuos īš anksto pavedē īvykdyti, suformulavēs tikslus bei ūzduotis.

60. Priimtīnīausias vertīnimo metodas, pagal tam tikrus kriterijus (pvz. kokybē, patīkimumas) ir jū vertīnīmā (pvz. nuo nepatenkinamo iki puīkaus).

Testo rezultatai

9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1								
	A	B	C	D	E	F	H	I
	Finansiniai motyvai	Pripažinimas	Atsakomybē	Santykiai su vadovu	Karjera	Pasiekimas	Darbo turinys	Bendradarbiavimas

**PRIKLAUSOMYBĖ TARP VERTINIMO METODŲ IR A.MASLOW IŠSKIRTŲ
POREIKIŲ**

	Tikslinis valdymas	Grafinės vertinimų skalės	Rangavimo metodas	Priverstinio susiskirstymo metodas
Aukštesniojo lygio poreikiai	17	7	20	9
Žemesniojo lygio poreikiai	0	1	1	5