

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Sandra MIKALAUSKIENĖ**  
Viešojo valdymo studijų programos studentė

**„SODROS“ INFORMACIJOS CENTRO DARBUOTOJŲ  
VERTINIMO SISTEMOS TOBULINIMO GALIMYBĖS**

Magistro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2017

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Sandra MIKALAIŠKIENĖ**

**„SODROS“ INFORMACIJOS CENTRO DARBUOTOJŲ  
VERTINIMO SISTEMOS TOBULINIMO GALIMYBĖS**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovas:**  
**Lekt. dr. Kęstutis NAVICKAS**

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

Sandra Mikalauskienė. „SODROS“ INFORMACIJOS CENTRO DARBUOTOJŲ VERTINIMO SISTEMOS TOBULINIMO GALIMYBĖS. Viešasis valdymas (spec. viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Magistro darbo vadovas – lekt. dr. Kęstutis Navickas. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. Šiauliai, 2017. 95 p. (123 p.).

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama „SODROS“ informacijos centro darbuotojų vertinimo sistema. Baigiamojo darbo tikslas – išanalizuoti ir palyginti „SODROS“ informacijos centro darbuotojų veiklos vertinimo sistemas bei pateikti rekomendacijas darbuotojų veiklos vertinimo sistemos efektyvumui pagerinti. Darbą sudaro dvi pagrindinės dalys.

Pirmoje dalyje išanalizuota užsienio ir Lietuvos autorių mokslinė literatūra, kurioje nagrinėjama darbuotojų veiklos vertinimo samprata, vertinimo esmė, metodai, nauda ir reikšmingumas bei vertinime pasitaikančios klaidos.

Antroje dalyje atlikta dokumentų ir teisės aktų analizė. LR įstatymų ir kitų norminių teisės aktų, reglamentuojančių, darbuotojų veiklos vertinimą bei viešų paslaugų teikimą, analizė. Siekiant identifikuoti darbuotojų vertinimo ypatumus „SODROS“ informacijos centre, atlikta vidinių oficialių dokumentų, susijusių su darbuotojų veiklos vertinimu, analizė.

Kokybinio tyrimo metu, naudojant pusiau struktūruotą interviu buvo apklausti už darbuotojų vertinimą atsakingi valstybės tarnautojai. Buvo tiriamos jų nuostatos dėl vertinimo sistemų tobulinimo bei grįžtamojo ryšio vertinimo procese naudojimo.

Kiekybinis tyrimas, kurio metu anketiniu būdu buvo apklausti vertinami darbuotojai, išreiškė pritarimą vertinimo sistemų poreikiui, jos tobulinimui, išskyrė reikiamas darbui kompetencijas bei įvertino grįžtamojo ryšio svarbą.

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo metu gauti rezultatai išanalizuoti ir palyginti, išskiriant stipriąsias ir silpnąsias vertinimo sistemos sritis bei numatant galimas grėsmes bei sistemos tobulinimo galimybes.

**Raktiniai žodžiai:** vertinimo sistema, vertinimo kriterijai, vertinimo subjektai, vertinimo klaidos, vertinimo metodai, grįžtamasis ryšys, formalus vertinimas.

Sandra Mikalauskienė. THE EVALUATION SYSTEM IMPROVEMENT POSSIBILITIES FOR EMPLOYEES OF SODRA INFORMATION CENTRE. Final Master's degree thesis in Public Management (spec. Public Administration). Supervisor – lect. dr. Kęstutis Navickas. Šiauliai University, Department of Public Administration. Šiauliai, 2017. 95 p. (123 p).

## SUMMARY

Master's thesis examines the evaluation system of Sodra information center (SIC) staff. The final goal of the thesis is to analyze and compare SIC staff performance evaluation systems and make recommendations for employee performance evaluation system in order to improve efficiency. The work consists of two main parts.

The first part researches foreign and Lithuanian authors' scientific literature, which analyzes the concept of employee performance evaluation, evaluation assessment, methods, benefits and errors occurring in the evaluation.

The second part researches documents and legislation. Lithuanian Republic's laws and other normative legal acts, regulating employees' performance evaluation and provision of public services analysis. In order to identify the peculiarities of SIC employees' evaluation, the analysis of official internal documents, related to employees' performance evaluation, was made.

During the qualitative study, public officials - responsible for staff evaluation - were interviewed while using semi-structured interviews. Their provisions were examined regarding the evaluation systems' improvement and the feedback used in the evaluation process.

The quantitative research, when employees were evaluated by the means of the questionnaire, expressed its support for the evaluation systems' demand and its improvement. It identified the competencies necessary for work and evaluated the importance of the feedback.

The qualitative and quantitative results of the investigation are analyzed and compared, highlighting the strengths and weaknesses of the evaluation system areas and foreseeing the threats and opportunities for improvement. Qualitative and quantitative research was performed: a personnel manager's approach was studied by the means of interviews, a department managers' and staff opinion was studied while using questionnaire survey methods. Received results were analyzed and compared highlighting the strengths and weaknesses of these organization's personnel management areas.

**Keywords:** evaluation system, evaluation criteria, feedback, formal evaluation.

## TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS.....	7
ĮVADAS.....	9
1. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMAS TEORINIŲ POŽIŪRIU.....	14
1.1 Darbuotojų vertinimo samprata.....	14
1.2 Darbuotojų vertinimo esmė: subjektas, tikslai ir kriterijai.....	16
1.3 Darbuotojų vertinimo metodai, jų pasirinkimo tikslingumas.....	24
1.4 Darbuotojų veiklos vertinimo nauda ir reikšmingumas.....	30
1.5 Darbuotojų veiklos vertinimo klaidos.....	32
2. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO „SODROS“ INFORMACIJOS CENTRE TYRIMO METODOLOGIJA.....	36
2.1 Tiriamos organizacijos pristatymas.....	36
2.2 Tyrimo metodika.....	39
2.2.1 Tyrimo logika ir instrumentų pagrindimas.....	39
2.3 Tyrimo problema.....	45
2.3.1 Problemų medis.....	45
2.4 Tyrimo imties charakteristika.....	47
2.5 Tyrimo organizavimas ir tyrimo etika.....	47
3. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO „SODROS“ INFORMACIJOS CENTRE TYRIMO REZULTATAI.....	48
3.1 „SODROS“ informacijos centro darbuotojų veiklos vertinimo situacijos analizė.....	48
3.2 Interviu duomenų analizė ir interpretacija.....	57
3.3 Apklauskos duomenų analizė ir interpretacija.....	63
3.4 SSGG analizė.....	82
IŠVADOS.....	88
REKOMENDACIJOS.....	90
LITERATŪRA.....	91
PRIEDAI.....	96

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1. Lentelė.	Ženevos schema.....	23
1.2. Lentelė.	Veiklos vertinimo proceso elementai.....	26
2.1. Lentelė.	Bendroji informacija apie tyrime dalyvavusius ekspertus.....	42
2.2. Lentelė.	Ekspertų interviu klausimyno struktūra.....	42
3.1. Lentelė.	Ekspertų patirtis darbuotojų vertinimo srityje.....	58
3.2. Lentelė.	Ekspertų nuostatos, vertinant 2012-2014 m. darbuotojų veiklos vertinimo sistemą.....	58
3.3. Lentelė.	Ekspertų nuostatos, vertinant 2015-2017 m. darbuotojų veiklos vertinimo sistemą.....	59
3.4. Lentelė.	Ekspertų nuostatos, vertinant grįžtamojo ryšio svarbą.....	61
3.5. Lentelė.	Respondentų išsilavinimas.....	63
3.6. Lentelė.	Respondentų pasiūlymai kaip patobulinti darbuotojų vertinimo sistemą	80
3.7. Lentelė.	2012-2014 m. darbuotojų vertinimo sistema.....	82
3.8. Lentelė.	2015-2017 m. darbuotojų vertinimo sistema.....	83

## PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1.1. pav.	Galimi vertinimo subjektai.....	17
1.2. pav.	Darbuotojų vertinimo rūšys.....	18
1.3. pav.	Veiklos vertinimo tikslų klasifikavimas.....	20
1.4. pav.	Darbuotojų veiklos vertinimo tikslai.....	22
1.5 pav.	Veiklos vertinimo naudos schema.....	31
2.1. pav.	„SODROS“ informacijos centro struktūra iki 2017 m. kovo 1 d.....	37
2.2. pav.	Valstybinio socialinio draudimo valdymo sistema.....	38
2.3. pav.	Tyrimo loginė schema.....	40
2.4. pav.	Problemų medis.....	45
2.5. pav.	Problemų medis. Priežastys.....	46
2.6. pav.	Problemų medis. Pasekmės.....	46
3.1 pav.	Vertinamųjų darbuotojų santykis pagal įstaigoje patvirtintas vertinamo sistemas.....	64
3.2 pav.	Respondentų darbo patirtis „SODROS“ informacijos centre.....	64
3.3 pav.	Respondentų nuostatos dėl pasitenkinimo darbu.....	65
3.4 pav.	Respondentų nuostatos dėl darbo įvertinimo.....	65
3.5 pav.	Darbuotojų susipažinimo su vertinimo sistema santykis.....	66
3.6 pav.	Vertinamųjų darbuotojų santykis pagal Centre naudojamą vertinimo sistemą.....	67
3.7 pav.	Įstaigoje naudojamos darbuotojų vertinimo rūšys.....	68
3.8 pav.	Vertinimo subjektai.....	68
3.9 pav.	Respondentų nuostatos dėl skatinimo.....	69
3.10 pav.	Respondentų nuomonė dėl skatinimo priemonių taikymo.....	70
3.11 pav.	Respondentų nuomonė apie veikloje naudojamą motyvuojančias skatinimo priemones.....	70
3.12 pav.	Vertinimo sistemos funkcionalumo įvertinimas.....	71
3.13 pav.	Respondentų nuostatos dėl darbuotojų vertinimo sistemos prasmingumo	71
3.14 pav.	Darbuotojų vertinimo sistemos rezultatų aptarimo dažnumo įvertinimas	72
3.15 pav.	Darbuotojų veiklos rezultatų aptarimo dažnumo įvertinimas.....	72

3.16 pav.	Respondentų nuostatos dėl darbuotojų veiklos vertinimo sistemos.....	73
3.17 pav.	Respondentų nuomonė apie vertinimo sistemos privalumus.....	74
3.18 pav.	Respondentų nuomonė apie vertinimo sistemos trūkumus.....	74
3.19 pav.	Respondentų tobulėjimo galimybių vertinimas.....	75
3.20 pav.	Vertinimo rezultatų įtaka kvalifikacijos kėlimui.....	76
3.21 pav.	Respondentų nuomonė apie tai, ar egzistuoja įstaigoje kvalifikacijos kėlimo sistema.....	76
3.22 pav.	Respondentų nuomonė apie tai, kokie vertinimo kriterijai yra svarbūs.....	77
3.23 pav.	Respondentų nuomonė kaip vertinimo sistemos tobulinimai įtakoja paslaugų kokybę.....	78
3.24 pav.	Respondentų nuomonė kaip vertinimo sistemos tobulinimai įtakoja atliekamo darbo kokybę.....	78
3.25 pav.	Respondentų nuomonė kaip vertinimo sistemos tobulinimai įtakoja paslaugų kokybę.....	79
3.26 pav.	Respondentų nuomonė apie tai, kaip darbuotojų dalyvavimas vertinimo sistemos kūrime įtakoja jos efektyvumą.....	79
3.27 pav.	Respondentų dalyvavimo vertinimo sistemos kūrime santykis.....	80



## IVADAS

**Darbo aktualumas.** Šiame dinamiškame ir greit besikeičiančiame inovacijų ir technologijų amžiuje labai svarbu išlikti visų permainų ir naujovių sūkuryje, neatsilikant nuo pažangios visuomenės augimo. Kiekviena organizacija, stiprėjant konkurencinei aplinkai ir vis labiau pasireiškiant globalizacijos procesams, privalo formuoti naują požiūrį į žmogiškuosius išteklius bei jų valdymą. Dažnas privataus sektoriaus atstovas savo prioritetiniu tikslu įvardija pelno siekimą, didesnės rinkos dalies užkariavimą, konkurencingumą, dominavimą rinkoje bei inovacijų kūrimą. Tuo tarpu viešajame sektoriuje labai svarbu visuomenei siūlyti inovatyvias bei kokybiškas paslaugas, nuolat gerinant jų kokybę, kurios labiau būtų orientuotos į klientą bei pritaikomos prie jų poreikių. Privatus sektorius savo veiklos rezultatais lengvai išmatuoja uždirbtais pinigais, tuo tarpu, anot Stasiukyno (2016), viešasis sektorius veiklos rezultatais įvertina per piliečių gyvenimo kokybę bei jų laimę.

Kiekviena organizacijos teikiama paslauga turėtų pranokti kliento lūkesčius. Taigi, tobulinant visuomenei siūlomas viešąsias paslaugas svarbus klausimas yra kokybės užtikrinimas (Petukienė, Raipa, 2009). Pasak Kotler (2014), dauguma klientų nori geresnės kokybės papildomų paslaugų, didesnio patogumo, taikymosi prie jų poreikių, privilegijų gražinant gaminius, garantijų – ir viso to tikisi labai pigiai (Šimanskienė, Videikienė, 2014). Organizacija, tikėdamasi tai įgyvendinti, turi efektyviai disponuoti pagrindiniu konkurenciniu elementu bei svarbiausiu organizacijos turtu – žmogiškaisiais ištekliais. Išoraitės (2011) teigimu, žmogiškuosius išteklius būtina kryptingai ir strategiškai valdyti: suderinus atskirų darbuotojų ir pačios įstaigos tikslus yra gaunamas geriausias rezultatas. Tai yra labai svarbi organizacijos funkcija, kuri padeda užtikrinti įmonei konkurencinį pranašumą, efektyviai panaudojus darbuotojų kompetencijas bei įgūdžius, pasiekti užsibrėžtų organizacijos tikslų (Price, 2007). Kalbant apie viešąjį sektorių, Domarko ir Juknevičienės (2007) teigimu, viešojo administravimo specialistui svarbu pasižymėti profesionalumu, gebėti užtikrinti savo darbo kokybę bei maksimaliai panaudoti savo teorinių bei praktinių žinių lygį. Kiekvienas pilietis gyvenime patiria įvairiausių iššūkių, kuriuos lengviau įveikti padeda viešasis sektorius, teikdamas viešąsias paslaugas (Stasiukynas, 2016).

Pasak Puškoriaus ir Raipos (2002), viešojo sektoriaus efektyvumas suprantamas kaip kokybiškų viešųjų paslaugų teikimas naudojant tas pačias sąnaudas. Taip pat straipsnio autoriai teigia, kad tai yra įmanoma didėjant paslaugų apimčiai, įvairovei bei kokybei, kuomet jos yra sparčiau teikiamos, nekintant organizacijos darbuotojų skaičiui bei mažėjant darbo ir išteklių sąnaudoms nesikeičia paslaugų apimtys, tačiau sutrumpėja paslaugų suteikimo laikas. Didinant viešojo sektoriaus veiklos

efektyvumą, svarbu laiku suteikti daugiau geresnės kokybės paslaugų, nežymiai padidinus sąnaudas. Taigi, pasak Stasiukyno (2016), viešųjų paslaugų teikimas galėtų būti tobulinamas kokybės požiūriu ir mažinant finansinius išteklius, kadangi viešojo sektoriaus veiklos rezultatų negalime matuoti kiekybiškai, daug kur svarbu vertinti procesus tikint, kad užtikrinus jų kokybę turėtų rasti ir į piliečius orientuotų pozityvių rezultatų. Organizacijos, didindamos veiklos efektyvumą, taiko įvairius metodus ir ieško sprendimų kaip pagerinti darbo procesus, patenkinti darbuotojų poreikius bei tinkamai juos motyvuoti (Puškorius, Raipa, 2002).

**Darbo naujumas.** Šiandien „SODRA“, atsižvelgdama į opiausias klientų sritis, orientuoja savo veiklą į savalaikį ir kokybišką klientų aptarnavimą. Būdama šiuolaikiška besimokančia institucija ji kelia sau tikslus – būti institucija, kuri šviečia visuomenę, turi efektyvius procesus, įsitraukusius darbuotojus bei kokybiškai aptarnauja klientus. „SODRA“ organizuodama savo veiklą vadovaujasi tokiomis vertybėmis kaip pasitikėjimas, demokratiškumas ir atsakingumas<sup>1</sup>. Visa „SODROS“ veikla yra orientuota į tai, kaip sukurti saugią visuomenės socialinę aplinką. 2012 m. įkurtas „SODROS“ informacijos centras<sup>2</sup> buvo pagrindinių priemonių, kuriant Lietuvoje vieningą sistemą socialinio draudimo srityje, kuri būtų orientuota į klientų kokybišką ir savalaikį aptarnavimą, teisės aktų pažeidimų skaičiaus mažinimą, teikiamos informacijos skaidrumo didinimą, visuomenės pasitikėjimo institucija kėlimą bei įstaigos veiklos optimizavimą. Viena iš efektyvių priemonių kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų yra veikloje naudoti efektyviai ir tikslingai veikiančią darbo kokybės vertinimo sistemą. Taigi, kad teikiamų paslaugų vertinimas būtų rezultatyvus, reikalinga efektyvi darbuotojų veiklos vertinimo sistema, kurią naudojant būtų galima analizuoti, sisteminti ir vertinti suteiktų paslaugų (konsultacijų socialinio draudimo klausimais telefonu) kokybę.

Teoriniu požiūriu darbuotojų veiklos vertinimas yra svarbi veiklos valdymo sudėtinė dalis, kuri yra nukreipta į organizacijos tikslų siekimą. Pasak Zakarevičiaus (2000), tikslai, funkcijos bei veiklos procesai yra tarpiai susieti ir sudaro grandinę „tikslas – funkcija – procesas – rezultatas“. Praktiniu požiūriu kiekviena organizacija siekia veiklos efektyvumo, optimalumo bei kokybės visuose veiklos procesuose. Kokybė tiesiogiai gali nulemti kiekvienos organizacijos sėkmę, kuri nuolat kinta ir skiriasi, priklausomai nuo žmogaus veiklos pobūdžio (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999). Darbuotojo

---

<sup>1</sup> [www.sodra.lt](http://www.sodra.lt)

<sup>2</sup> Oficialus nagrinėjamos organizacijos pavadinimas -Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus Konsultavimo telefonu skyrius, kuris šiame darbe yra trumpinamas dėl per ilgo pavadinimo.

veiklos vertinimas leidžia įvertinti ar jo atliekamas darbas atitinka patvirtintus veiklos standartus, ar jo tikslai yra sietini su organizacijos tikslais bei išgryninti stipriąsias ir tobulintinas darbuotojo puses, kurias galėtų efektyviau panaudoti organizacijos tikslų siekimui (Gražulis, Račelytė, Dačiūlytė ir kt., 2015). Vertinimo sistema taip pat leidžia įvertinti ir darbuotojo įdedamas pastangas ir nuopelnus savo organizacijai (York, 2010).

Taigi, mokslininkų įžvalgos leidžia daryti prielaidą, kad šis darbas tiek moksliniu, tiek praktiniu požiūriu yra reikšmingas ir aktualus, kadangi viešajam sektoriui svarbu nuolat ieškoti būdų veiklos procesų efektyvinimui bei kokybinių veiklos rodiklių gerinimui. Kartu pažymėtina, kad šio darbo tema kaip atskira sritis yra itin mažai tyrinėta bei aprašyta, t. y. mažai tyrinėtas ir aprašytas viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos vertinimo procesas, nors ši sritis, neabejotinai, yra aktuali ir svarbi viešojo sektoriaus efektyvumo didinimui.

Šio tiriamojo darbo metu gauti rezultatai gali būti naudingi ateityje tobulinant „SODROS“ informacijos centro darbuotojų veiklos vertinimo ir skatinimo sistemas, atsižvelgiant į pateiktas išvadas ir rekomendacijas. 2017 m. sausio 17 d. priėmus naują Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymą, yra tikslinga keisti ir tobulinti „SODROS“ informacijos centro darbuotojų 2015 m. patvirtintą klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodiką, kadangi keičiasi skatinimo ir vertinimo tvarka: skatinimo periodiškumas ir pagrindas.

**Darbo problema:** kaip patobulinti darbuotojų vertinimo sistemą, kad ji taptų efektyvesnė ir objektyvesnė?

**Darbo tikslas** – išanalizuoti ir palyginti „SODROS“ informacijos centro darbuotojų veiklos vertinimo sistemas bei pateikti išvadas ir rekomendacijas darbuotojų veiklos vertinimo sistemos efektyvumui pagerinti.

**Tyrimo objektas** – „SODROS“ informacijos centro darbuotojų veiklos vertinimo sistemos.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti ir apibendrinti mokslinę literatūrą darbuotojų veiklos vertinimo tematika;
2. Išnagrinėti pagrindines darbuotojų vertinimo koncepcijas;
3. Atlikti empirinį tyrimą, kurio metu būtų palygintos „SODROS“ informacijos centro darbuotojų veiklos vertinimo sistemos;
4. Pateikti išvadas ir rekomendacijas darbuotojų veiklos vertinimo sistemos efektyvumui pagerinti.

### **Tyrimo metodai.**

- **Mokslinės literatūros analizė**, nagrinėjant užsienio bei Lietuvos autorių mokslinius straipsnius buvo naudojama, siekiant apibrėžti darbuotojų veiklos vertinimo sampratą, teoriškai pagrįsti darbuotojų veiklos vertinimo metodų pasirinkimo tikslingumą, naudą organizacijai ir darbuotojams bei vertinimo sistemos klaidų įtaką vertinimo sistemos veiksmingumui.
- **Dokumentų ir teisės aktų analizė**. Naudojant šį metodą buvo analizuoti teisės aktai ir pagrindiniai įstaigos vidaus dokumentai, reglamentuojantys darbuotojų vertinimo procedūras ir tvarką bei viešų paslaugų teikimą.
- **Pusiau struktūruotas interviu su ekspertais** - kokybinis tyrimas. Naudojant šį metodą buvo tikimasi atskleisti įstaigoje dirbančių darbuotojų, atsakingų už darbuotojų vertinimą, požiūrį į darbuotojų veiklos vertinimo sistemų tobulinimą, analizuojant įstaigos vertinimo sistemas. Taip pat siekiama išsiaiškinti vertintojų požiūrį į grįžtamojo ryšio svarbą darbuotojų vertinimo procese.
- **Anketinė konsultantų apklausa - kiekybinis tyrimas**. Šiuo metodu siekiama ištirti vertinamų darbuotojų požiūrį bei lūkesčius į darbuotojų veiklos vertinimo sistemas, reikiamas kompetencijas bei jų tobulinimo svarbą.
- **SSGG analizės** metodu, apdorojus interviu metu gautą informaciją bei anketos duomenis, siekiama išskirti darbuotojų vertinimo sistemų privalumus ir trūkumus bei grėsmes ir sistemos tobulinimo galimybes.
- **Procentinis duomenų įvertinimas** naudotas surinktų kiekybinių duomenų įvertinimui t.y. buvo vertinama kiek/ kaip respondentai atsakė į užduotus klausimus.
- **Grafinis duomenų įvertinimas** padeda glaustai pateikti turimą informaciją. Tokiu būdu pateikta informacija yra lengviau suvokiama, jos galima perduoti daugiau ir vaizdžiau.

**Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas ir sklaida.** Praktinės darbo dalies – anketinės konsultantų apklausos rezultatai buvo pateikti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Fondo valdybos) Klientų aptarnavimo valdymo skyriaus vedėjui elektroniniu paštu, kadangi gauti rezultatai bus reikšmingi, tobulinant darbuotojų veiklos vertinimo sistemą.

**Darbo struktūra:**

Magistro darbas yra sudarytas iš trijų pagrindinių dalių: teorinės dalies, metodinės dalies ir tyrimo rezultatų, kurios yra sudarytos iš skyrių ir poskyrių, taip pat įvado, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo bei priedų. Priede yra pateiktas magistro darbo žemėlapis.

Pasirinkimą analizuoti konkrečios organizacijos darbuotojų veiklos vertinimo sistemas, sąlygojo darbo autoriaus tiesioginis dalyvavimas naujosios darbuotojų veiklos vertinimo sistemos kūrime, metodikos parengime bei kai kurių procesų diegime: vertinimo sistemos kriterijų kūrime, testavime, pasiūlymų teikime, darbo procesų aprašyme, bandomojoje eksploatacijoje bei vertinimo sistemos darbuotojams pristatyme. Ši patirtis leido profesionaliai ir objektyviai įvertinti darbuotojų vertinimo sistemos pokyčius.

# 1. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMAS TEORINIU POŽIŪRIU

## 1.1. Darbuotojų vertinimo samprata

Organizacijoje vykstantys įvairūs procesai visuomet moksliniu požiūriu domino teoretikus. Organizacija kaip vadybos mokslų objektas buvo nagrinėjamas įvairiais aspektais – per žmonių santykius, procesus, organizacines formas bei struktūras, valdymo būdus ir sistemas (Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas, 2004). Žmonių santykių organizacijoje kitimą bei mėginimą juos pakreipti organizacijai naudinga linkme nagrinėjo įvairios vadybos teorijos, pradedant mokslinio valdymo mokykla, kurios tikslas buvo didinti darbo našumą, keliant darbo efektyvumą (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999) ir baigiant šiuolaikinėmis vadybos teorijomis, kurios skelbia, kad organizacija turi tapti jos darbuotojų neatsiejama dalimi, skatinanti visuomenės keitimąsi, tobulėjimą bei tampanti sociumu (Zakarevičius, 2000). Taigi, dar nuo klasikinės vadybos teorijos laikų garsus biheavioristas McGregoras teigė, kad iš principo dauguma darbuotojų nemėgsta savo darbo, todėl būtina darbuotojus nuolat prižiūrėti, griežtai kontroliuoti, priversti gerai dirbti, tiksliai reglamentuojant veiklos turinį, nustatant procedūras bei įvedant racionalų kontrolės mechanizmą. Tik realizavus šias priemones, organizacijos veikla bus sėkminga (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999). Pasak Bakanauskienės (2008), personalo veiklos vertinimas yra artimas kontrolės funkcijai, kuri per stebėjimo ir vertinimo procesus leidžia įvertinti ar tai, kas vyksta organizacijoje atitinka vadovų tikslus. Tačiau, anot Gražulio ir Markuckienės (2013), darbuotojų kontrolė turi būti vykdoma saikingai, kadangi pernelyg dažnai kontroliuojami darbuotojai pasižymi mažesne vidine motyvacija dirbti, o asmenys pradėję paskatą dirbti, paprastai dirba iš pareigos arba siekdami išvengti bausmių.

Personalo vertinimas kaip procesas nėra naujas reiškinys, tačiau keičiantis laikmečiui kinta požiūris į šio proceso tikslumą. Jei darbuotojų vertinimo procesas anksčiau buvo daugiau koncentruotas į darbuotojo kontrolę, į priverstinį jo postūmį siekti organizacijos tikslų, tai šiandien personalo vertinimas suprantamas kaip veikla, kurios metu įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, atitiktis einamoms ar numatomoms ateityje pareigoms, asmeninių savybių sulyginimas su organizacijoje nustatytais standartais (Bakanauskienė, 2008), asmens charakterio savybių vertinimu, kurios turi būti siejamos su tam tikrais darbais (Jucevičienė, 1994), darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimu pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus, vėliau užtikrinant grįžtamąjį ryšį, kurio metu darbuotojas supažindinamas su vertinimo rezultatais, kad motyvuotai ištaisytų darbo

atlikimo trūkumus ir geriau dirbtų (Dessler, 2001). Anot, Garolienės ir Liukinevičienės (2009), įvairūs autoriai mokslinėje literatūroje personalo vertinimą apibrėžia, išskirdami darbuotojų kompetencijas bei veiklos rodiklius, taip pat vertinimą suvokiant kaip vadybinį veiksma, kuomet taikant tam tikras metodikas yra vertinamos darbuotojo žinios, kompetencijos, įgūdžiai, asmeninės charakterio savybės bei atitiktis nustatytiems veiklos standartams.

Personalo vertinimas yra labai subjektyvus dalykas, neatsiejamas nuo veiklos ir žmogiškųjų išteklių efektyvaus valdymo, kuris tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijai yra gyvybiškai svarbus, siekiant nuolatos didinti ar užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumą. Tinkamai valdant didžiausią organizacijos turtą – žmogiškuosius išteklius, galima padidinti veiklos efektyvumą, sėkmingai įgyvendinti iškeltus tikslus bei kiekybiškai nulemti organizacijos veiklos rezultata (Gražulis, Valickas ir kt. (2011), Šarkiūnaitė, Šalčius, (2011)). Taigi, žmogiškasis veiksnys, kuris kaip socialinis aspektas yra ne mažiau svarbus už materialųjį ir dažnai kaip tik jis lemia ekonominius organizacijos veiklos rezultatus. Organizacijos efektyvumas labai priklauso nuo kiekvieno darbuotojo darbo efektyvumo (Bartkienė, 2009). Norint tinkamai išmatuoti darbuotojo efektyvumą bei atitiktį užimamoms pareigoms ir įvertinti ar darbuotojas atlieka darbą pagal patvirtintus veiklos standartus, svarbu, kad organizacija savo veikloje naudotų darbuotojų veiklos vertinimo sistemas (Alonderienė, Bakanauskienė, 2004), jas tobulintų bei diegtų įvairias inovacijas vertinimo proceso efektyvumui didinti. Darbuotojų vertinimas yra sistemingas procesas (Fletcher, 2001), kuris leidžia išanalizuoti darbuotojams skirtų užduočių, atsakomybės, žinių lygį bei reikalaujamus įgūdžius (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011). Ši analizė taip pat gali prisidėti prie veiksmingo darbo dizaino nustatant organizacinį turinį, darbo vertę bei samdymo ir skatinimo procesus, teikiant darbo vietų analizę, pagrįstą įgūdžiais ir kompetencijomis, kurių reikia norint sėkmingai patenkinti darbo reikalavimus.

*Apibendrinant darbuotojų vertinimo sampratą aiškinimą, galima teigti, kad personalo veiklos vertinimas suprantamas kaip kontrolės funkcijai artimas sisteminis procesas, kuris yra neatsiejamas nuo personalo valdymo veiklos ir yra nukreiptas į darbuotojo atliekamo darbo vertinimą lyginant su organizacijoje nustatytais standartais bei vertinant darbuotojo atitiktį einamoms ar ateityje galimoms eiti pareigoms.*

## 1.2. Darbuotojų vertinimo esmė: subjektas, tikslai ir kriterijai

Kiekvienai organizacijai žinių ekonomikos sąlygomis tampa išūkiu tinkamai adaptuotis prie sparčiai besikeičiančios aplinkos bei joje išlikti. Pasak Gimžauskienės (2006), svarbia sąlyga organizacijai išlikti ir tinkamai adaptuotis galima įvardinti nuolatinį mokymąsi ir naujų žinių kūrimo procesus. Veiklos vertinimo procesas mokymosi ir naujų žinių įgijimo procesuose vaidina svarbų vaidmenį, kadangi vertinimo proceso metu asmuo turi galimybę tobulinti savo kvalifikaciją bei mokytis iš savo klaidų. Taipogi, labai svarbu, kad vertinimo metu būtų išreikštas ir siekis suderinti organizacijos ir jos narių tikslus bei interesus (Gimžauskienė, 2007). Anot Žaptoriaus (2007), bet kurios organizacijos tikslų siekimas yra neatsiejamas nuo organizacijos narių ilgalaikio pasiaukojimo, jų moralinio ir dvasinio pasitenkinimo savo veikla bei savo tikslų susiejimo su bendrais organizacijos tikslais. Pasitaiko dažnų atvejų, kuomet darbuotojai nesupranta kaip tai susiję su organizacijos tikslais bei šioje situacijoje organizacijai yra svarbu padėti darbuotojams suprasti, ko iš jų yra tikimasi (Jensen, McMullen, Stark, 2008).

Analizuojant vadybos teoretikų įžvalgas apie vertinimą, kaip bet kuriai organizacijai svarbų procesą veiklos valdymo kontekste (Gražulis, Račelytė, Dačiūlytė ir kt., 2015), reiktų pabrėžti, kad vertinimo sistemos esmė yra surinkti aktualią informaciją apie darbuotoją, šią informaciją sisteminti, analizuoti (Gimžauskienė, 2007) bei reikalingu momentu priimti atitinkamą sprendimą (Dessler, 2001): darbuotoją paaukštinti (Žaptorius, 2007), atleisti, paskatinti materialiomis priemonėmis, darbuotoją ugdyti ar tiesiog patikrinti darbuotojo atitiktį einamoms pareigoms bei patikrinti ar darbas yra atliekamas pagal nustatytus standartus (Bakanauskienė, 2008). Darbuotojų vertinimas organizacijose gali būti dvejopas: neoficialus/ neformalus, kuris vyksta nuolat ir grindžiamas kasdienės darbuotojų veiklos rezultatais arba oficialus/formalus sisteminis, kuris organizacijoje vyksta tam tikru periodiškumu (kas pusmetį, kasmet ar dar rečiau) ir gali būti vykdomas pasirinktinai vienu iš 4 pagrindinių vertinimo būdų (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999), kartu įvardijant ir galimus vertinimo subjektus:

- pavaldinius vertina tiesioginis vadovas;
- pavaldinius vertina grupė vadovų;
- grupė kolegų vertina kolegą;
- pavaldiniai vertina savo vadovą;



Organizacija formalaus vertinimo metu parinkdama vertintojus, turi įvertinti keletą aspektų. Vertinimo subjektai turėtų gerai išmanyti vertinimo objektą, suprasti socialinę aplinką, kurioje vyksta vertinimas, gebėti bendrauti ir išlaikyti gerus santykius su tais individualiais ir grupėmis, kurie yra suinteresuoti vertinimu (Bulajeva), taip pat itin pabrėžiamas vertintojų nepriklausomumas ir darbuotojų, kurie naudoja vertinimo rezultatus, teisėta veiklos laisvė (Segalovičienė, 2012), vertintojams svarbu žinoti organizacijos apibrėžtus kokybės standartus bei normatyvines nuostatas (Serafinas, 2011), taipogi svarbu, kad vertintojas pasižymėtų tokiomis savybėmis kaip objektyvumas, nešališkumas, principingumas, profesionalumas (Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011) bei būtų gerai motyvuoti (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011). Taigi, organizacija, parinkdama vertinimo subjektus, pati sprendžia, kas geriausiai galėtų atlikti vertinimo procesą: ar vidiniai ekspertai (tiesioginis vadovas, aukštesnis vadovas, kolega, grupė kolegų ar ŽIV specialistai) ar išorės ekspertai (samdomos personalo įmonės ar kitos agentūros, teikiančios personalo vertinimo paslaugas) (žr. 1.1 pav.). Žinoma, dėl vertinimo paslaugų brangumo, organizacijos yra linkusios pačios kurti vertinimo sistemas, apmokyti vertintojus bei organizuoti vertinimo procesą. Taip pat, organizacija, rinkdamasi vertinimo subjektus, turi apsispręsti ir dėl jų skaičiaus. Pasak, Župerkienės ir Župerkos (2010), rekomenduojama apibrėžti optimalų vertintojų skaičių dėl to, kad pakankamai didelė vertintojų grupė garantuoja pagrįstą sprendimą. Autorių manymu, nė vieno nario nuomonė neužgožia kitų nuomonės bei didesnė vertintojų grupė sumažina galimybę vertinamajam atspėti savo vertintojus. Optimalus vertintojų grupės dydis yra 3–5 asmenys.

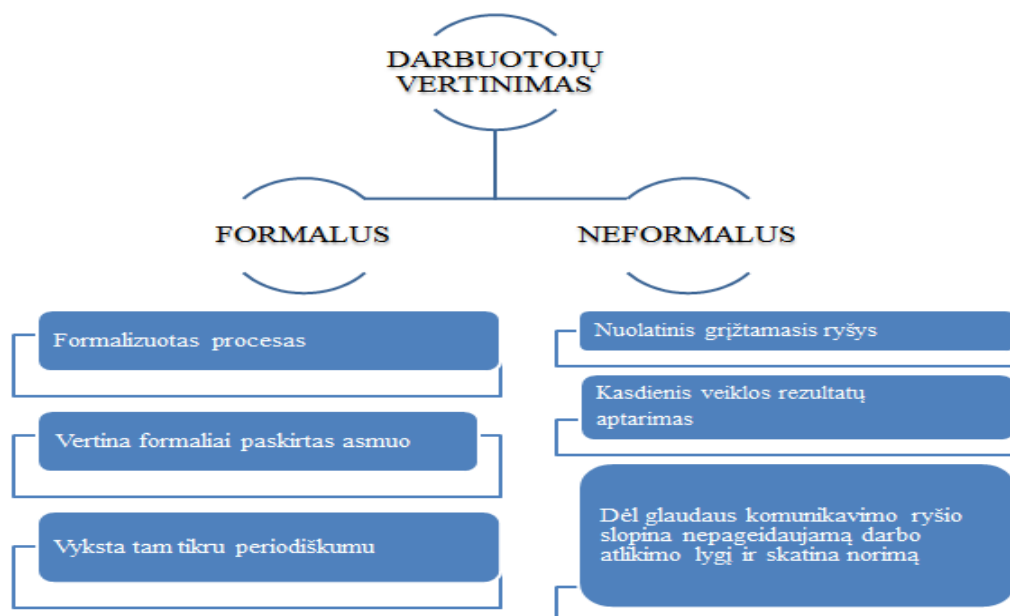


**1.1 pav.** Galimi vertinimo subjektai

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis I. Šarkiūnaite, A. Šalčiumi, E. A. Borisova ir S. Robbins (2011)

Šiai dienai veiklos vertinime labai svarbų vaidmenį atlieka ir klientas. Kuriant į klientą orientuotą paslaugų teikimą, klientas tampa pagrindiniu darbuotojo veiklos vertintoju (Kaziliūnas, 2004) ir galutiniu (Serafinas, 2011). Teigtina, jog darbuotojo požiūris į darbą kinta priklausomai nuo rezultatų pripažinimo, kurie stipriai priklauso nuo kokybiškai suteiktos paslaugos ar nuo darbo pobūdžio priklausančio santykio su klientais. Veiklos vertinimo svoris nebeturėtų atitekti vien tik vadovams. Į vertinimo procesą siūloma įtraukti ir klientą, kadangi taip gaunama optimali visapusė nauda: darbuotoją motyvuoja teigiamas įvertinimas, klientas gauna geros kokybės produktą, organizacija pasiekia pagrindinį tikslą (Konferencija Amsterdame, 2017).

Moksliniuose šaltiniuose nagrinėjant darbuotojų veiklos vertinimo procesą, didžiausias dėmesys yra skiriamas *formaliai veiklos vertinimui*, kadangi šis procesas yra tamptariai susijęs su materialiomis darbuotojų skatinimo priemonėmis, karjeros planavimu, darbuotoju ugdymu bei turi įtakos organizacijos veiklos efektyvumui. Esminiu skirtumu tarp formalaus ir neformalaus vertinimo Bakanauskienė (2008) įvardija tai, jog neformalus darbuotojų vertinimas vyksta nuolat, stebint ir vertinant darbuotojo elgesį ir darbo rezultatus, o gauti rezultatai nėra fiksuojami jokiuose dokumentuose. Čia yra labai svarbu užtikrinti grįžtamąjį ryšį. Tuo tarpu formalaus vertinimo metu darbuotojo veikla yra vertinama pagal griežtai reglamentuotas procedūras ir tam tikru apibrėžtu periodiškumu ( žr. 1.2 pav.).



1.2 pav. Darbuotojų vertinimo rūšys

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Stoner, Freeman, Gilbert (1999)

Moksliniuose šaltiniuose darbuotojų veiklos vertinimas yra nagrinėjamas daugiau kaip formalus procesas, kuris apima metodikų analizę, tikslų įvardijimą, bei vertinimo proceso nuoseklumą.

Kuriant ir diegiant organizacijoje formalią darbuotojų vertinimo sistemą, svarbu atsakyti į kelis svarbius klausimus: kaip bus vertinami darbuotojai, kokiais kriterijais, koku tikslu, kas vertins, koku periodiškumu bei kur bus vertinama? (Darbo ir organizacinė psichologija, 2005). Organizacija, kurdama ir diegdama savo veikloje darbuotojų veiklos vertinimo sistemas, turi išsiaiškinti kokiam tikslui bus vykdomas darbuotojų veiklos vertinimo procesas, kas su gauta informacija bus daroma ir kokių rezultatų bus siekiama. Geresnių veiklos rezultatų pasiekama, kai darbuotojo veikla yra vertinama dažniau, taip užtikrinant gaunamos informacijos tikslumą (Lipinskienė, 2012). Optimalaus vertinimo skaičiaus niekas negali reglamentuoti: kiekviena organizacija įvertindama savo laiko resursus ir žmogiškuosius išteklius nusistato vertinimo periodiškumą. Tačiau reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad dažnesnis formalusis vertinimas gali daryti įtaką darbuotojo požiūriui į atsakingesnę darbo atlikimą bei geresnių rezultatų siekimą (Lipinskienė, 2012), o vertinimo metu užtikrinamas grįžtamasis ryšys dažną darbuotojų veiktų kaip motyvavimo priemonė (Bakanauskienė, 2008).

Organizacijoje darbuotojų veikla gali būti vertinama, tenkinant administracinius tikslus bei darbuotojų ugdymo poreikius (Gražulis, Račelytė, Dačiūlytė ir kt., 2015) (žr. 1.3 pav.). Administraciniai veiklos vertinimo tikslai orientuoti į administracinių sprendimų pagrindimą (darbuotojų judėjimo klausimai organizacijoje, sprendimai dėl darbo atlygio bei sprendimai dėl darbuotojų planavimo, paieškos, atrankų, mokymo organizavimo), tuo tarpu kiti darbuotojų ugdymo veiklos vertinimo tikslai nukreipti į poreikį įgyti tam tikrų žinių, įgūdžių bei gebėjimų (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011).



**1.3 pav.** Veiklos vertinimo tikslų klasifikavimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Gražuliu, Račelyte ir kt., (2015)

Anot, Korsakienės, Lobanovas, Stankevičienės (2011) formalaus vertinimo metu organizacija gaudama informaciją:

- leidžia pavaldiniams formaliai sužinoti kaip jų veiklos atlikimo lygis dabar vertinamas;
- gali įvardyti darbuotojus, kurie nusipelno pareigų pažeminimo;
- turi galimybę išsiaiškinti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai mokyti;
- gali nustatyti kandidatus pareigų paaukštinimui.

Taipogi, vertinimo metu gauta informacija gali suteikti pagrindą keliems esminiams darbo atlikimo vertinimo tikslams:

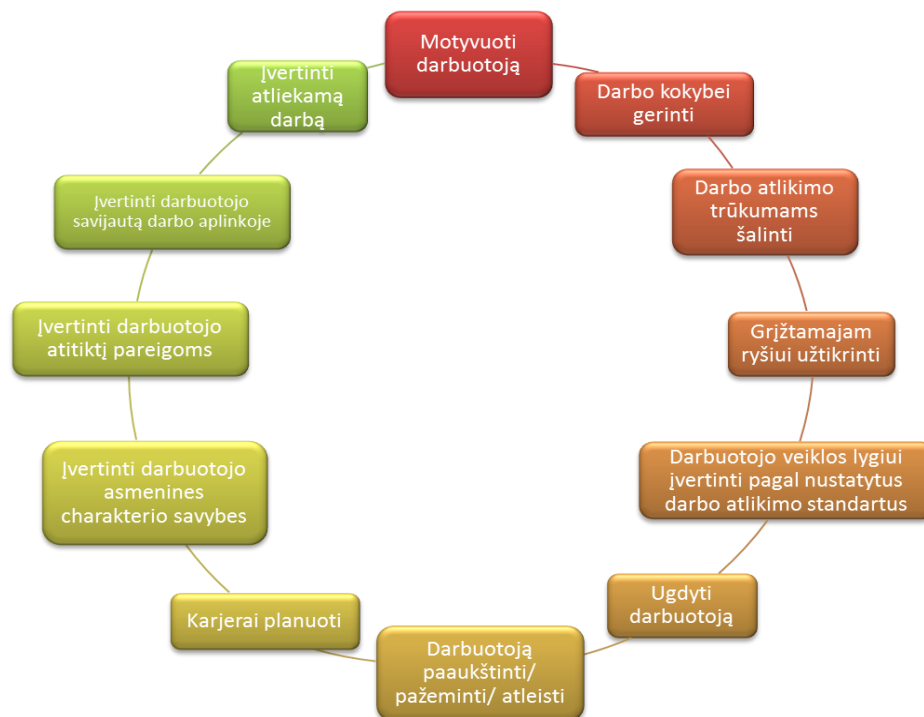
- pagerinti darbo atlikimą;
- nuspręsti dėl atlygio;
- motyvuoti personalą;
- ugdyti pavaldinius;
- nustatyti potencialą;

- formaliai užregistruoti nepatenkinamus darbo rezultatus (Darbo ir organizacinė psichologija, 2005).

Bakanauskienė (2008) konstatuoja, kad vertinimas organizacijose yra vykdomas siekiant trijų pagrindinių tikslų, suteikiant darbuotojui grįžtamąjį ryšį: (1) apie darbuotojo atliekamą darbą, (2) apie jo atitikimą užimamoms pareigoms bei (3) apie atitikimą ateityje eiti numatomas pareigas. Scullen (2011) pagrįsdama veiklos vertinimo tikslingumą, akcentuoja grįžtamąjį ryšį kaip vieną pagrindinių vertinimo tikslų: informacijos suteikimas darbuotojui apie jo vietą organizacijoje, apie jo vystymąsi, t.y. stipriąsias savybes bei tobulintinas vietas, dokumentacijos surinkimas apie darbuotojo veiklos vykdymą bei personalo valdymo skyriaus veiklos tobulinimas.

Nagrinėjant autorių (Bakanauskienė, 2008; Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011; Jensen, McMullen, Stark, 2008; Janulevičiūtė, Baršauskienė, 1999; Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011) nuostatas apie veiklos vertinimo tikslus, darbuotojų veiklos vertinimo tikslų sąrašą būtų galima papildyti (žr. 1.4 pav.):

- gerinti vadovavimo procesą;
- gerinti personalo judėjimo valdymą ar planuoti žmogiškuosius išteklius;
- didinti bendradarbiavimo intensyvumą;
- darbuotojų mokymas ir vystymas;
- gerinti personalo motyvavimą, didinant darbuotojų pripažinimą ir užtikrinus tinkamą atlygį;
- priimti sprendimus dėl atlygio už darbą;
- priimti sprendimus dėl personalo paaukštinimo ar atleidimo galimybių (karjeros planavimas);
- nustatyti ugdymo poreikius arba ką reikia papildomai mokyti;
- pagerinti organizacijos tikslus;
- nustatyti darbuotojo tikslus, susiejus juos su organizacijos tikslais;
- nustatyti darbo atlikimo lygį;
- vykdyti atranką;
- skatinti darbuotojus.



**1.4 pav.** Darbuotojų veiklos vertinimo tikslai

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Bakanauskiene, (2008); Korsakiene, Lobanova, Stankevičiene, (2011); Jensen, McMullen, Stark, (2008); Janulevičiūtė, Baršauskiene, (1999); Šalčiumi, Šarkiūnaite, (2011)

Kitas svarbus ir reikšmingas formalaus darbuotojų veiklos vertinimo proceso etapas yra *vertinimo kriterijų parinkimas*, kuriais remiantis galima nustatyti ir palyginti darbo atlikimo efektyvumą bei įvertinti kaip tinkamai panaudojamos vertingosios darbuotojų savybės organizacijos strateginiams tikslams pasiekti (Jurevičienė, Komarova, 2010). Teigtina, kad jeigu vertinimo procesas nevyktų pagal iš anksto nustatytus kriterijus, kai kurie produktyviai dirbantys darbuotojai negautų atlygio, kurio nusipelno, o didesnę potencialą turintiems darbuotojams nebūtų sudarytos sąlygos tobulėti (Gražulis, Račelytė, 2015).

Renkantis kriterijus ir formuojant *vertinimo kriterijų sąrašą*, būtina atsižvelgti į tam tikrus reikalavimus (Bakanauskienė, 2008):

- sąrašas turi būti optimalus: jis neturi būti nei per trumpas, nei per ilgas;
- sąrašas turi nusakyti svarbiausius darbo momentus, reikiamas savybes ir kvalifikaciją;
- sąrašas turi nurodyti darbo atlikimo standartus;
- sąrašas turi būti paprastas ir visiems vienodai suprantamas: reiktų vengti sunkių formuluočių;

- sąrašas turi būti orientuotas į darbo rezultatus.

Siekiant tinkamai įvertinti darbuotojo atliktą veiklą, patartina sudaryti vertinimo kriterijų rinkinius pagal atskiras pareigybes bei vertinimo kriterijus suskirstanti į dvi grupes: įėjimo kriterijai (asmeninės savybės, kompetencija ir žinios) ir išėjimų kriterijai (konkretūs darbo rezultatai) (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011; Bakanauskienė, 2008). Išsamiau detalizuoti darbuotojų veiklos įvertinimo kriterijus galima pagal poreikį, atsižvelgiant į konkrečias darbo vietas ir joms keliamus ypatumus, kuriems pagrindą davė 1950 metais Ženevoje priimti *apibendrinti darbo vietų įvertinimo kriterijai* (žr. 1.1 lentelė).

1.1 lentelė

### Ženevos schema

Pagrindiniai Ženevos schemas reikalavimai	REFA <sup>3</sup> reikalavimai	Detalizavimas
<b>I. GALIMYBĖS</b>	1. Žinios 2. Fizinė būklė	Išsimokslinimas, patyrimas, intelekto (protinio išsivystymo) lygis; Sveikata, fizinis pasiruošimas, veiksmų koordinacija
<b>II. ATSAKOMYBĖ</b>	3. Atsakomybė	Už save, už kitų darbą, už kitų saugumą
<b>III. APKROVIMAS</b>	4. Protinis 5. Fizinis	Dėmesys, mąstymo įtampa ir protinio darbo intensyvumas; Dinaminis, statinis, vienpusis.
<b>IV. DARBO SĄLYGOS</b>	6. Aplinkos įtaka	Klimatas, drėgmė, švara, dulkės, garai, triukšmas, apšvietumas, darbo sauga.

Šaltinis: Šilingienė, Sakalas (2002)

Siekiant darbuotojų veiklos vertinimo procese išvengti interpretacijų, patartina aprašyti kriterijus, kuriuos vertinimo subjektai suprastų vienodai, kadangi dviprasmiškas vertinimo kriterijų suvokimas gali nepalankiai paveikti personalo valdymo sprendimus ir nesuteikti objektyvių vertinimo rezultatų (Župerkienė, Župerka, 2010). Taipogi, svarbu pasirinkti tokius vertinimo kriterijus, kuriuos darbuotojai asmeniškai galėtų kontroliuoti, ir kurie turėtų įtakos bendrai organizacijos sėkmei (Jensen, McMullen, Stark, 2008). Vertinimo kriterijų veiksmingumas, vertintojų profesionalumas, vertintojų savybės, tinkamai parinkta vertinimo matavimo skalė: rangai, pažymiai, teiginiai (Bakanauskienė, 2008) gali nulemti vertinimo sistemos rezultatyvumą. Vertinimo proceso metu nuspręsti kokią kriterijų vertinimo skalę naudoti, siekiant tinkamai įvertinti darbuotojo darbo rezultatus, gali būti problematiška dėl dviejų priežasčių: reikia pasirinkti optimaliausią vertinimo skalę (3, 5, 10, 100) bei tiksliai ir logiškai aprašyti

<sup>3 1</sup> REFA - Vokietijos darbo studijų ir gamybos organizavimo susivienijimas

diapazonus (Sakalas,1998). Dažniausiai praktikoje naudojamos vertinimo (reitingavimo) skalės (dažniausiai 5 balų) yra išreiškiamos žodžiais arba skaičiais (Župerkienė, Župerka, 2010).

Vertinimo proceso naudingumas pasireiškia per gabumų ir motyvų požiūrį „GALĖTI IR NORĖTI“, kuomet vertinamas darbuotojas ne tik geba veikloje naudoti savo įgytus gabumus, išsilavinimą, patyrimus, bet ir nori tobulėti ir lavintis įmonės motyvavimo sistemos dėka (Sakalas, 1998). Darbuotojų veiklos vertinimo paskirtis – rasti atsakymus apie veiklos produktyvumą, efektyvumą, veiksmingumą, ieškant atsakymų į klausimą kodėl?, kuomet pats procesas turėtų būti aiškus, detalus, skaidrus, pagrįstas efektyvia komunikacija, konsultavimusi ir kokybės užtikrinimu (Segalovičienė, 2012).

Darbuotojų veiklos vertinimo procesą efektyviu galima laikyti tuomet, kuomet jis yra vykdomas teisingai, sąžiningai bei naudingai realizuoja vertinimo tikslus, kurie yra nukreipti į sprendimų priėmimą dėl atlygio už darbą, pareigų ar darbo vietos skyrimą bei į darbuotojų veiklos tobulinimą (Lipinskienė D, 2012). Anot Gražulio, Račelytės ir kt. (2015), vertinimo procesą efektyviu įvardintume tuomet, kuomet teigiamai atsakytume į šiuos pagrindinius klausimus: ar darbuotojai žino, ko iš jų tikimasi, kaip jiems sekasi atlikti savo užduotis, ar jie sulaukia pagalbos tobulindami savo veiklą bei ar jie yra skatinami už savo pasiektus rezultatus?

*Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų vertinimo esmė yra kuo efektyviau panaudoti darbuotojų potencialą, kelti jų darbo našumą ir efektyvumą, ugdyti geriausias darbuotojo savybes, didinti darbo kokybę bei kurti palankų mikroklimatą. Taip pat vertinimo sistemos esmė yra grįžtamasis ryšys, kurio metu organizacija gali užsitikrinti tinkamų sprendimų priėmimą, o darbuotojai patenkinti žinių, įgūdžių bei gebėjimų tobulinimo poreikį. Grįžtamasis ryšys yra laikoma efektyvia priemone darbuotojų ir organizacijos tobulėjimui.*

*Nagrinėtų mokslininkų išvalgos leidžia teigti, kad vertinimo sistemos rezultatyvumą gali nulemti tinkamai parinkti vertinimo kriterijai, vertintojai, vertinimo skalė bei darbuotojų vertinimo tikslus suderinus su organizacijos ir joje dirbančių darbuotojų tikslais. Darbuotojai gali būti vertinami tenkinant administracinius veiklos vertinimo tikslus bei darbuotojų ugdymo poreikius.*

### **1.3. Darbuotojų vertinimo metodai, jų pasirinkimo tikslingumas**

Deramai įvertinti darbuotojo darbinę veiklą ir gautus veiklos rezultatus atitinkamai susieti su darbo užmokesčiu yra vienas pagrindinių veiklos vertinimo tikslų. Tačiau, kad organizacijos



darbuotojai teisingai suprastų gaunamą atlygį bei teisingai priimtų veiklos vertinimą, organizacija turėtų sukurti veiklos vertinimo sistemą (Lipinskienė, 2012). Veiklos vertinimas nėra vienalytis procesas: jis apima keletą svarbių etapų, kurių eiliškumas rezultatyviam darbuotojo veiklos vertinimui yra tikslingai pagrįstas. Pats veiklos vertinimo procesas yra skirtas ne tik informacijos surinkimui ir apdorojimui, bet ir su tikslu generuoti naują informaciją, kuri būtų panaudojama mokymosi tikslams bei žinių kūrimui (Gimžauskienė, 2007). Mokslinėje literatūroje daug dėmesio skiriama darbuotojų veiklos vertinimo sistemų efektyvumo ir veiksmingumo analizei. Dauguma autorių analizuodami veiklos vertinimo sistemos sudėtines dalis, stengiasi pagrįsti jų eiliškumą, nuoseklumą ir tikslingumą visoje sisteminėje terpėje. Lipinskienės (2012) teigimu, kuris paremtas Butkaus (1996) atliktais tyrimais, efektyvi vertinimo sistema turi pasižymėti tam tikrais bruožais:

- sistema suvokiama kaip pagrindas darbuotojui tobulėti ir būti ugdomam;
- veiklos rodikliai turi atitikti darbo procesą, atspindėti jo esmę;
- vertinama daugiau veikla nei rezultatai;
- vertinimo sistema kuriama vadovui ir pavaldiniui glaudžiai bendradarbiaujant;
- sistema neturi išskirti kokių nors darbuotojų kategorijų, o turi būti platesnės veiklos su personalu sistemos dalis;
- sistema neturi būti grieždiška, reikalauti daug laiko sąnaudų, biurokratinio darbo ir popierių.

Autoriai Gražulis, Račelytė, Dačiūlytė ir kt. (2015) pagal Diane (2008) efektyvia veiklos vertinimo sistema įvardija tokią, kuri pasižymi patikimumu, validumu, yra standartizuota, praktiška bei veiksminga. Taip pat yra atvira darbuotojų veiklos tobulinimo pasiūlymams. Tuo tarpu, Jucevičienės (1994) teigimu, vertinimo sistema bus efektyvi, jei ji bus veiksminga, t. y., kad veiklos vertinimo sistema veiktų reikia pačios organizacijos, objektyvių darbo įvertinimo kriterijų, pagrįstos ir detalios darbo analizės, kvalifikuotų specialistų darbo analizei atlikti, visoje organizacijoje taikomos objektyvios vertinimo sistemos bei įstatymus atitinkančios ir neturinčios jokie diskriminacinio pobūdžio vertinimo sistemos. Taipogi, kad sistema veiktų efektyviai reikia apsibrėžti, kurie veiklos aspektai bus matuojami, kad būtų sukurta ir veikloje naudojama efektyvi darbuotojų veiklos vertinimo sistema. Lipinskienė (2012) išskiria 4 vertinimo sistemų tipus, paremtus: 1. savybėmis; 2. elgsena; 3. žiniomis (įgūdžiais); 4. rezultatais.

Mokslinės literatūros autoriai (Gražulis, Račelytė, Dačiūlytė ir kt., 2015; Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011; Bakanauskienė, 2008) veiklos vertinimo procesus organizacijoje

detalizuoja per tris pagrindinius etapus: techninių standartų darbuotojo veiklai nustatymo (vertinimo planavimo), veiklos įvertinimo ir grįžtamojo ryšio suteikimo arba vertinimo rezultatų įtvirtinimo. Tuo tarpu Lipinskienė (2012) vertinimo proceso schemą praturtina keliais reikšmingais etapais – veiklos standartų ir kriterijų darbuotojams pristatymu bei korekcinių veiksmų inicijavimu. Autoriai Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011) vertinimo procesą siūlo pradėti nuo tikslų nustatymo organizacijos, organizacijos padalinių ir organizacijos padalinių darbuotojų individualių trumpalaikių lygmenyse.

Konkrečiau darbuotojų veiklos vertinimo modelio sukūrimas priklauso nuo konkrečios organizacijos lūkesčių: ko tikimasi veikloje sukūrus ir įdiegus darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, kokių iš darbuotojų veiklos vertinimo sistemos tikimasi gauti rezultatų bei kokių veiksmų būtų imtasi, išanalizavus vertinimo rezultatus. Kiekviena organizacija yra individuali ir išskirtinė socialinė sistema (Gražulis, Valickas, Dačiulytė, Sudnikas, 2012), kuri skiriasi iš daugumos savo aplinka, kultūra, turimu intelektiniu kapitalu, turima darbuotojų kompetencija bei tikslais, todėl taikyti vieno darbuotojų veiklos vertinimo modelio visoms organizacijoms ir visiems darbams vertinti, negalima (Lipinskienė, 2012). Organizacijai susikurti darbuotojų veiklos vertinimo modelį patartina remiantis teoretiku pasiūlytomis įžvalgomis apie veiklos vertinimo proceso elementus ar kreipiantis į kompetentingus specialistus, kurie yra įvaldę tiek teorinius, tiek praktinius darbuotojų veiklos vertinimo aspektus. Kiekvienas darbuotojų veiklos vertinimo proceso elementas yra svarus visoje vertinimo sistemos visumoje (žr. 1.2. lentelę.). Svarbu organizacijai susikurti tokią darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, kuri būtų funkcionali ir rezultatyvi. Anot, Gimžauskienės (2007), veiklos vertinimo sistema gali būti funkcionali, kai ji organizacijoje yra pripažįstama svarbia ir reikalinga vadybos dalimi bei vertinimo sistemos turinys (taikomos vertinimo priemonės, procedūros, informacijos judėjimo tvarka, sistemos integruotumas, tikslingumas) turi prasmę, nes pati sistema atlieka savo funkcijas - generuoja adekvačias žinias, kurios ypač reikalingos priimant atitinkamus sprendimus, reikšmingus visai organizacijos visumai.

1.2 lentelė

### Veiklos vertinimo proceso elementai

1.1. Vertinimo tikslų nustatymas	Organizacijos tikslų nustatymas			I. Vertinimo procedūros sukūrimas
	Organizacijos padalinių tikslų nustatymas			
	Darbuotojo individualių trumpalaikių tikslų nustatymas			
1.2. Vertinimo sistemos sukūrimas	Savybėmis paremta veiklos vertinimo sistema	Įėjimų kriterijai	Vertinimo kriterijų parinkimas pagal atskiras pareigybės	
	Elgsena paremta			

	veiklos vertinimo sistema	Išėjimų kriterijai	Vertinimo skalės parinkimas		
	Žiniomis (įgūdžiais) paremta veiklos vertinimo sistema				
	Rezultatais paremta veiklos vertinimo sistema				
<b>1.3. Vertinimo dažnumo numatymas</b>					
<b>1.4. Vertinimo būdo parinkimas</b>	Tiesioginis				
	Netiesioginis				
	Elektroninis stebėjimas				
<b>1.5. Vertinimo metodo parinkimas</b>	Individualus / grupinis vertinimo metodas	Aprašomasis (kokybinis) metodas			
		Kombinuotasis (tarpinis) metodas			
		Kiekybinis metodas			
<b>1.6. Vertintojų parinkimas</b>	Vertina tiesioginis vadovas	Vertintojų skaičiaus nustatymas			
	Vertina aukštesnysis vadovas	Vertintojų apmokymas			
	Vertina kolegos				
	Vertina pats darbuotojas				
	Vertina išorės ekspertai				
<b>2.1. Vertinimo aptarimas</b>					
<b>2.2. Vertinimo informacijos surinkimas ir apdorojimas</b>					
<b>2.3. Vertinimo pokalbis</b>	Pranešti vertinamajam apie pokalbį			<b>II. Vertinimas</b>	
	Pasiruošimas vertinimo pokalbiui				
	Tinkamo laiko ir vietos parinkimas				
	Pokalbio eiga				
	Pokalbio pabaiga				
	Išmatuotos veiklos rezultatų palyginimas su standartais ir nukrypimų nuo jų išryškėjimas			<b>III. Grįžtamasis ryšys/ vertinimo rezultatų įtvirtinimas</b>	
	Derybinis grįžtamasis ryšys vertinant veiklą				
	Reikalingų korekcinų veikslių inicijavimas				
				<b>IV. Veiklos tikslų nustatymas</b>	

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Lipinskiene (2012), Gimžauskiene (2007), Dessler (2001), Sakalu (1998), Bakanauskiene (2008), R. Korsakiene ir kt. (2011), Šalčiumi ir I. Šarkiūnaite (2011), V. Gražuliu, Račelyte ir kt. (2015).

Viena svarbių darbuotojų veiklos vertinimo proceso sudėtinių elementų, kuri mokslinėje literatūroje klasifikuojama įvairiai yra *vertinimo metodai* (Dessler, 2001; Bakanauskienė, 2008; Lipinskienė, 2012; Korsakienė, Lobanova ir kt. 2011; Šalčius, Šarkūnaitė, 2011; Sakalas, 1998).

Įvairūs autoriai pakankamai išsamiai analizavo vertinimo metodus, kadangi tinkamai pasirinkus vertinimo metodą galima išgauti reikšmingą ir naudingą informaciją tiek vadovui, tiek vertinamajam darbuotojui (Lipinskienė, 2012). Pati organizacija savo nuožiūra sprendžia kokį vertinimo metodą pasirinkti, kadangi nėra konkretaus metodo, kuris tiktų vienam ar kitam tikslui pasiekti. Labai svarbu, kad pasirinktas darbuotojų veiklos vertinimo metodas būtų gerai suprantamas ir vertinamiesiems ir vertinimą atliekantiems darbuotojams. Pasak autorių Gražulio, Račelytės ir kt. (2015), renkantis tinkamą darbuotojų veiklos vertinimo metodą, reiktų atkreipti dėmesį į šiuos kriterijus:

- metodo taikymas neturi būti sudėtingas vadovybei;
- metodas turi būti lengvai suprantamas darbuotojams;
- metodas turi būti naudingas priimant sprendimus dėl darbuotojų skatinimo;
- metodas turi būti naudingas priimant sprendimus dėl darbuotojų atlyginimo;
- metodas turi būti susijęs su darbuotoju ugdymu.

Taigi, analizuojant mokslinę literatūrą, galima aptikti įvairių vertinimo metodų, kurie yra skirstomi į kokybinius, kiekybinius ir mišrius. (Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011). Autorių teigimu, kiekybinis metodas yra laikomas objektyviausiu, kadangi jų pagrindu priimti sprendimai yra objektyvesni bei leidžia nustatyti tendencijas, daryti kiekybinę analizę bei palyginti. Tuo tarpu, kokybiniai metodai nėra pagrindžiami kiekybiniais vertinimo rodikliais, o mišriems vertinimo metodams būdinga aprašomosios charakteristikos bei skaitmeninis vertinimas. Pagrindiniai ir plačiausiai praktikoje taikomi darbuotojų veiklos vertinimo metodai būtų išskiriami šie: **grafinės vertinimo skalės, rangavimo, porinio palyginimo, kritinių įvykių, su poelgiais susijęs, tikslinio valdymo bei 360 laipsnių** (Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011; Gražulis, Račelytė, ir kt. 2015). Prie šių veiklos vertinimo metodų galima priskirti ir dar vieną - priverstinio suskirstymo metodą, kuris naudojamas skirstant darbuotojus į kategorijas pagal iš anksto nustatytus procentus (Dessler, 2011). Sakalo (1998) nuomone, veiklos vertinimo metodus galima sugrupuoti pirmiausiai į dvi stambis dalis: suminius ir analitinius, tuo tarpu vėliau juos klasifikuojant į laisvus (nestruktūruotus), struktūrizuotus bei kitus metodus. Lipinskienės (2012) manymu, visus darbuotojų veiklos vertinimo metodus būtų galima suskirstyti į dvi dalis: *absoliutų vertinimo metodą* (darbuotojo veikla yra lyginama su užsibrėžtais veiklos standartais) ir *santykinį vertinimo metodą* (darbuotojo veikla lyginama su kitų darbuotojų veikla). Prie absoliučių vertinimo metodų yra priskiriami tokie metodai kaip esė, kritinių įvykių metodas, kontrolinis įvairių būdvardžių ar elgesio apibūdinimų sąrašas, grafinės vertimo skalės, priverstinis pasirinkimas bei elgesio vertinimo skalės. Tuo tarpu individualaus rangavimo metodas,

priverstinis paskirstymas, porinis palyginimas ir kiti metodai, kuriais naudojantis darbuotojai yra lyginami tarpusavyje – priskiriami prie santykinio vertinimo metodų grupės.

Šiai dienai vienu naujausiu, perspektyviausiu ir įvairiapusiškumu pasižyminčiu vertinimo metodu yra laikomas 360 laipsnių vertinimas, kuris dažniausiai taikomas sprendžiant kvalifikacijos kėlimo problemas, o ne atlyginimo padidinimo klausimus (Alonderienė, Bakanauskienė, 2004).

Taigi, ne visi organizacijų veikloje naudotini darbuotojų veiklos vertinimo metodai yra vienodai tinkami, kadangi vertinant darbuotoją rekomenduotina tarpusavyje derinti keletą tiek kiekybinių, tiek kokybinių metodų, tokiu būdu taikant daugiatikslį – daugiakriterinį vertinimo modelį (Zavadskas ir kt. 2008). Be to, kad ir kokie techniškai kokybiški darbuotojų veiklos vertinimo metodai organizacijose būtų naudojami, jei šiame procese dalyvaujantys vertintojai ir vertinamieji nebus atsidavę jo tikslams, nedaug kas bus pasiekta (Darbo ir organizacinė psichologija, 2005). Prieš nustatant tikslus, kurių sėkmingai siektų darbuotojai, svarbu atkreipti dėmesį į kelias sudedamąsias dalis: *aiškumą*, kuomet žmonės žino, ko iš jų tikimasi ir ką daryti; *gebėjimą* – žmonės turi žinoti ką ir kaip padaryti, turėti tam priemonių bei *įsipareigojimo*, kuomet žmonės jaučiasi esą bendrame reikale ir už jų pastangas bus atlyginta (Jensen, McMullen, Stark, 2008). Kita vertus, darbuotojų veiklos vertinimo sistemomis paprastai siekiama įgyvendinti daugelį, galbūt net per daug tikslų. Dėl susidariusios nuomonės, kad veiklos vertinimo sistemos dažnai nepajėgia padidinti motyvacijos ir kartu pagerinti darbo rezultatų taip, kaip buvo tikėtasi, imta labiau koncentruotis į profesinį darbuotojų tobulėjimą (Darbo ir organizacinė psichologija, 2005). Taipogi, organizacijoje kuriant darbuotojų veiklos vertinimo sistemą svarbu kurti tokias vertinimo sistemas, kurios įvertina darbuotojo nusiteikimą bendradarbiauti, jo gebėjimą dirbti komandoje ir kūrybiškumą (Lipinskienė, 2012).

*Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų veiklos vertinimo funkcija turi būti nukreipta į darbuotojų darbo atlikimo bei darbuotojų kompleksinių savybių vertinimą, atsižvelgiant į įgūdžius, pastangas, atsakomybę bei darbo sąlygas. Taip pat organizacijoje naudojama veiklos vertinimo sistema yra vienas iš būdų padidinti bendrą organizacinį efektyvumą. Organizacija kurdama darbuotojų veiklos vertinimo sistemą gali pasirinkti vieną ar keletą darbuotojų veiklos vertinimo metodų ir būdų. Siekdama užtikrinti nešališką, aiškų ir efektyvų vertinimo procesą, kiekviena organizacija turėtų pasirinkti tinkamą ir kryptingą požiūrį į darbuotojų veiklos vertinimą bei optimalų vertinimo metodą, įvertinus visas galimas sąnaudas bei gebėjimą disponuoti vertinimo metu gauta informacija. Tinkamas vertinimo metodo pasirinkimas gali sąlygoti rezultatyvų veiklos vertinimo*

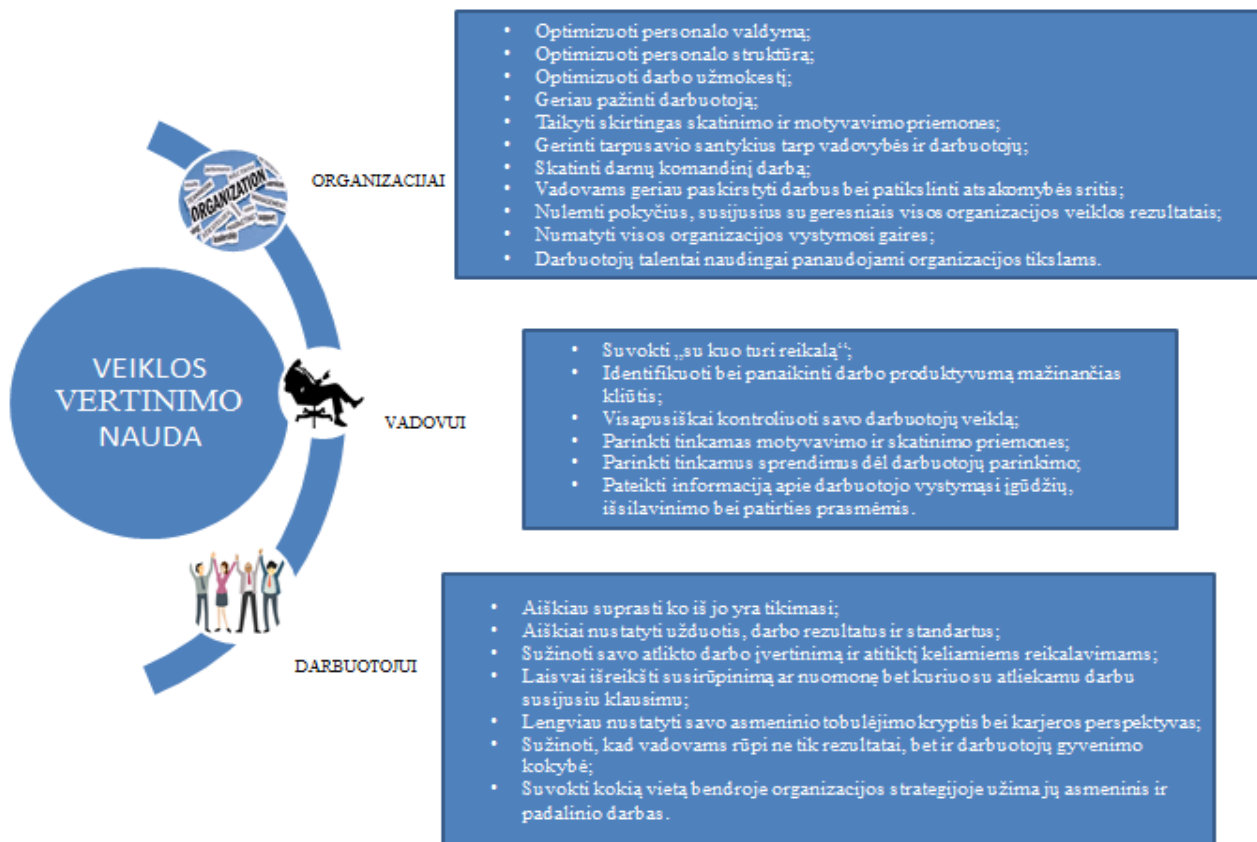
*procesą, kurio metu surinkta ir apdorota informacija, generuoja naują informaciją, kuri panaudojama mokymosi tikslams bei žinių kūrimui.*

#### **1.4. Darbuotojų veiklos vertinimo nauda ir reikšmingumas**

Darbuotojų veiklos vertinimo sistemos paskirtis yra ne tik suteikti vadovams ir pačiam darbuotojui reikiamą informaciją apie atliekamą darbą, apie darbuotojo atitiktį einamoms ar numatomoms ateityje eiti pareigoms, apie tai ar darbas atliekamas pagal patvirtintus veiklos standartus, pagelbėti teisingai paskirstyti atlygius, tinkamai taikyti motyvacinę sistemą bei spręsti darbuotojų atleidimo klausimus, bet ir pagelbėti nustatant darbuotojų ugdymo tikslus bei įvertinti, kuriuos darbuotojus reikia ugdyti. Darbuotojų veiklos vertinimo sistema neabejotinai teikia naudą ir pačiai organizacijai, ir vadovybei, ir patiems darbuotojams (žr.1.5 pav.). Lipinskienė (2012) išskiria tris veiklos vertinimo naudingumo lygius: darbuotojo lygmuo, vadovų lygmuo ir organizacijos lygmuo. Darbuotojų veiklos vertinimo sistemos sukūrimas neabejotinai teikia nenuginčijamą naudą patiems darbuotojams, skatindama jų iniciatyvą, atsakomybės jausmą ir pastangas geriau dirbti, kartu gerindama ir pavaldinio bei vadovo tarpusavio bendravimą (Lipinskienė, 2012). Gražulio, Račelytės, Dačiūlytės ir kt. (2015); Lipinskienės (2012) teigimu, veiklos vertinimo sistema pačiam darbuotojui yra naudinga dėl to, kad jis gali:

- aiškiau suprasti, ko iš jo yra tikimasi;
- padeda aiškiai nustatyti užduotis, darbo rezultatus ir standartus;
- gaudamas objektyvų grįžtamąjį ryšį, sužinoti savo atlikto darbo įvertinimą ir atitiktį keliamiems reikalavimams;
- laisvai išreikšti susirūpinimą ar nuomonę bet kuriuo su atliekamu darbu susijusiu klausimu;
- lengviau nustatyti savo asmeninio tobulėjimo kryptis bei karjeros perspektyvas;
- sužinoti, kad vadovams rūpi ne tik rezultatai, bet ir darbuotojų gyvenimo kokybė;
- suvokti kokią vietą bendroje organizacijos strategijoje užima jų asmeninis ir padalinio darbas.

Tuo tarpu, vertinimo sistema vadovams suteikia galimybę suvokti „su kuo turi reikalą“, identifikuoti bei panaikinti darbo produktyvumą mažinančias kliūtis (Lipinskienė, 2012) bei visapusiškai kontroliuoti savo darbuotojų veiklą (Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011), atskleidžiant jų potencialias savybes ir galimybes.



**1.5 pav.** Veiklos vertinimo naudos schema

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis D. Lipinskiene (2012), V. Gražuliu, D. Račelyte, R. Dačiūlyte ir kt. (2015), A. Šalčiumi ir I. Šarkiūnaite (2011), V. Baršauskiene ir B. Janulevičiūte (1999).

Pačiai organizacijai veiklos vertinimas leidžia geriau pažinti savo darbuotojus, remiantis vertinimo rezultatais taikyti skirtingas skatinimo ir motyvavimo priemones, gerinti tarpusavio santykius tarp vadovybės ir darbuotojų, skatinti darnų komandinį darbą bei leidžia vadovams geriau paskirstyti darbus bei patikslinti atsakomybės sritis (Gražulis, Račelytė, Dačiūlytė ir kt. (2015). Vertinimo sistemos sukūrimas organizacijai gali nulemti pokyčius, susijusius su geresniais visos organizacijos veiklos rezultatais bei numatyti visos organizacijos vystymosi gaires (Šalčius, Šarkiūnaite, 2011). Lipinskienės (2012) teigimu, vertinimo naudingumas organizacijai gali būti išmatuojamas, optimizuojant personalo valdymą, personalo bei darbo užmokesčio struktūras.

*Apibendrinant darbuotojų veiklos vertinimo reikšmingumą, galima teigti, kad darbuotojų veiklos vertinimas yra vienas pagrindinių organizacijos augimą ir vystymąsi sąlygojančių veiksnių. Tikslinga ir efektyvi vertinimo sistema yra naudinga ne tik pačiai organizacijai ir jos vadovybei,*

*priimant svarbius su personalu susijusius sprendimus, bet ir pačiam darbuotojui, leidžiant įsivertinti savo galimybes ir padėtį organizaciniame lygmenyje.*

### **1.5. Darbuotojų veiklos vertinimo klaidos**

Vertinimo procesas yra viena sudėtingiausių veiklų, kurias organizacijoje yra reikšminga atlikti, tačiau kurios reikalauja išties detalios analizės, pasiruošimo ir sutarimo. Kokia bebūtų organizacijoje diegiama vertinimo sistema, kokie bebūtų taikomi vertinimo metodai ar kokiais kriterijais vadovaujantis būtų vertinami darbuotojai, pirmiausiai, vertinimo sistemos diegimas organizacijoje yra rimtas pokytis, kuriame turėtų dalyvauti visi organizacijoje dirbantys darbuotojai. Korsakienės (2006) teigimu, pokyčių sėkmė priklauso kaip organizacijos vadovai sugeba sutelkti visus organizacijos narius siekti bendrų organizacinių tikslų. Kadangi netinkamas organizacijos vadovų pasirengimas įsitraukti į permainų procesą neretai daro neigiamą poveikį darbuotojų požiūriui į vykstantį procesą, kas gali pasireikšti jų pasipriešinimu permainoms dėl siaurų asmeninių interesų pasekmių atžvilgiu, menko susikalbėjimo, nesant juos dominančios informacijos, žemo tolerancijos lygio bet kuriems pokyčiams, taip pat skirtingais vykstančių procesų vertinimais ( Gražulis, Valickas ir kt., 2012). Šimanskienės ir Videikienės (2014) manymu, svarbia pokyčio įgyvendinimo kliūtimi yra laikomas darbuotojų pasipriešinimas. Taigi, jei vertinimo sistemų diegimą ar tobulinimą laikysime reikšmingu pokyčiu visai organizacijai, reikėtų atkreipti dėmesį į priežastis, kurios lemia tokį darbuotojų elgesį. Kotler ir Schlesinger mano, kad darbuotojų pasipriešinimą gali lemti nenoras prarasti kažką vertingo, ribotas susidomėjimas pokyčiais; klaidingas įgyvendinamo pokyčio supratimas bei pasitikėjimo stoka tarp inicijuojančių pokyčius kolegų; skirtingas situacijos įvertinimas tarp pačių darbuotojų ir vadovų; nepakantumas pokyčiams dėl baimės neprisitaikyti bei baimės negebėti dirbti pagal naujai iškeltus kriterijus (Šimanskienė, Videikienė, 2014). Taigi, prieš diegiant organizacijoje pokytį, svarbu įvertinti visas numanomas grėsmes ir numatyti priemones, kad būtų jų išvengiama.

Kuriant organizacijoje patikimą vertinimo sistemą reikia atkreipti dėmesį į keletą veiksnių, kurie gali daryti įtaką vertinimo sistemos patikimumui: uždavinių, kuriuos būtina išspręsti, metodų taikymo, kriterijų objektyvumo, ekspertų kvalifikacijos ir kitų panašių, tačiau tampriai susijusių dalykų (Sakalas, 1998). Taip pat vertinimo procese svarbu tinkamai parinkti vertintojus, įvertinus jų privalumus, trūkumus bei vertinimo tikslą (Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011). Pasirenkti vertintojus iš organizacijos darbuotojų, pasak Sakalo (1998) yra įvardijama trūkumu, kadangi pažinimas yra paremtas subjektyvia



nuomone, asmeniniais įsipareigojimais bei vargiai išvengtų vertinimo principo „man taip atrodo“. Šioje situacijoje siekiant išvengti subjektyvumo rekomenduotina apmokyti tiesioginius vadovus savo grupės atestacijai vykdyti, pabrėžiant pagrindines klaidas, kurios pasitaiko vertinant personalą bei parengti atestacijos formą (dokumentus), kuriais remiantis būtų vertinami darbuotojai (Župerkienė, Župerka, 2010). Sakalas (1998) mokslinėje literatūroje siūlo mokyti vertintojus, supažindinant juos su dažniausiai daromomis klaidomis bei vertintojais rinktis kvalifikuotus savo srities žinovus, kurie gali prisidėti prie vertinimo metodikų tobulinimo, kad būtų išvengta aukščiau išvardintų vertinimo klaidų. Taip pat, vertinimo metu vertinant darbuotoją, vertėtų remtis tik konkrečiais faktais (Baršauskienė, Janulevičiūtė, (1999), sudaryti vertinamajam galimybę pasiteisinti ir išreikšti savo poziciją į vertinimo rezultatus, taip sumažinant darbuotojų abejones vertinimo sistemos teisingumu bei pasiekti didesnio darbuotojų įsitraukimo į veiklos vertinimo procesą (Lipinskienė, 2012).

Dažnai organizacijose darbuotojo darbą vertina tiesioginis vadovas dėl labai elementarios priežasties – jis geriausiai išmano kokį darbą turi dirbti darbuotojas ir už ką jis yra atsakingas (Dessler, 2001). Kad vadovas tinkamai galėtų įvertinti savo darbuotojo darbą, jis pats turi gerai jį išmanyti (Liker, Meier, 2008). Vertinant darbuotojų veiklą, vadovų sprendimams įtakos gali turėti organizacinė politika ir tai gali būti paaiškinama keliomis priežastimis, tarp kurių vadovai:

- įvertina palankiau nei yra iš tiesų, siekdami sudaryti teigiamą įspūdį ir apie savo padalinio, ir apie savo pačių veiklą;
- vengia konfrontuoti su pavaldiniais ir bijo, kad vėliau darbiniai santykiai gali pablogėti;
- nori pasirodyti esą rūpestingi vadovai;
- geriems darbuotojams neduoda per gerų ranginių įvertinimų, kad jų nepaaukštintų pareigose tiek, jog tektų palikti komandą (Darbo ir organizacinė psichologija, 2005).

Darbuotojų veiklos vertinimo proceso efektyvumas priklauso nuo to, kaip darbuotojų veiklos vertinimo sistema funkcionuoja. Įvairūs autoriai (Bakanauskienė, 2008; Sakalas, 1998; Dessler, 2001; Lipinskienė D, 2012), mokslinėje literatūroje analizuodami personalo vertinimą, teigia, jog yra labai svarbu vertinimo procese išvengti klaidų, kadangi nuo to priklauso vertinimo patikimumas. Sakalas (1998) vertinimo klaidas mokslinėje literatūroje sugrupuoja į 4 grupes: *asmenybės sąlygotos klaidos*, *sąmoningo vertinimo falsifikavimo klaidos*, *klaidos susijusios su stebėjimu bei socialinės aplinkos situacijos įtakos klaidos*. Bakanauskienės (2008) teigimu, vertinimo klaidas vertėtų suskirstyti į detalesnes 5 grupes, asmenybės sąlygotų klaidų grupę suskirstydama į vertinimo sistemos ir vertinimo klaidas. ***Vertinimo sistemos klaidų grupei*** priskiriamos klaidos, kurios susijusios su vertinimo sistemos

kūrimu, formuluojant nerealius vertinimo kriterijus, netinkamą matavimo skalę (Bakanauskienė, 2008), apskritai, sukuriant netinkamą vertinimo metodiką (Sakalas, 1998). Tuo tarpu, prie **vertinimo klaidų grupės** priskiriamos klaidos, kurios yra susijusios su vertintojų asmeninėmis savybėmis bei yra vienos subjektyviausių vertinimo klaidų, kadangi gana ryškiai dominuoja asmeninės vertintojų nuostatos. Tokiomis klaidomis Bakanauskienė (2008) įvardija praktikoje pasitaikančius *Aureolės (Halo) efektą, šiurkštumo (rago) efektą, centristinį tendencingumą, švelnumo (atmaidumo) ir griežtumo klaidas, išankstinį nusistatymą, etiketės priklijavimo efektą, hierarchijos efektą bei blogo darbo/darbuotojo pažinimą. Sąmoningo vertinimo falsifikavimo klaidoms* mokslinėje literatūroje priskiriama situacija, kuomet vertinimo rezultatus mėginama suorganizuoti iš anksto. Šiuo atveju personalo vertinimas yra naudojamas ne pagal paskirtį, o kaip priemonė įrodyti nesančių dalykų (Sakalas, 1998). **Klaidos, kurios susijusios su stebėjimais**, gali išryškėti per informacijos gavimo ir apdorojimo metodus, kuomet gali pasireikšti Aureolės efektas, Nikolajaus efektas ar Naujumo efektas (Bakanauskienė, 2008). Socialinės aplinkos situacinės įtakos klaidos, Sakalo (1998) ir Bakanauskienės (2008) pastebėjimu pasireiškia tuomet, kuomet vertinimo rezultatams įtakos turi vertintojo hobis, aplinkinių nuomonė, artimos aplinkos interesai ir net vyraujanti organizacinė kultūra.

Bakanauskienė (2008) vertinimo klaidų sąrašą papildė dažniausiai pasitaikančiomis klaidomis interviu metu, kurios kuo puikiau gali pasireikšti ir įprasto vertinamojo pokalbio metu: skuboto vertinimo, pirmo įspūdžio, kultūrinio triukšmo, vidinio jausmo, nuspėjimo žinojimo, neigiamo nusiteikimo, „Panašus į mane“ bei darbo neišmanymo. Tuo tarpu, Jensen, McMullen, Stark (2008) mano, kad vertinimo metu vadovai gali susidurti su dviem pavojais: *įvertinti darbuotoją aukštu balu*, kuomet jis to nenusipelnė bei susitikimo metu žvalgytis atgal, o ne pirmyn ir *nesugebėjimas galutinio vertinimo panaudoti kaip kito ciklo išeities taško*, kuomet turėdami vertinimo rezultatus apie juos neinformuoja taip prarasdami progą pradėti kitą veiklos valdymo ciklo planavimo etapą.

Dessler (2001) teigia, kad darbuotojai apskritai labai optimistiškai vertina savo darbo atlikimo lygį, taip sudarant prielaidas suabejoti ar darbuotojas teisingai buvo įvertintas. Vien dėl šios priežasties yra sudėtinga objektyviai įvertinti darbuotojo veiklą, tačiau nemažai kėblumų kyla ir dėl įvairių organizacinių sunkumų.

Baršauskienės ir Janulevičiūtės (1999) teigimu, tik konkretūs veiksmai vertinimo metu gali padėti išvengti klaidų:

- niekada neskelbti darbuotojų įvertinimo rezultatų kitų akivaizdoje;
- nediskutuoti su kitais apie darbuotojo įvertinimą;

- įvertinimo procedūra vykdoma vieną kartą per metus;
- vertinti darbuotojo įgūdžius pagal darbo reikalavimus;
- pasirinkti tinkamą laiką darbo įvertinimui;
- kviesti darbuotoją į įvertinimo pokalbį tada, kai tiksliai bus žinoma, apie ką bus kalbama;
- būti mandagiu ir tiesiu;
- motyvuoti savo kritiką;
- pasidomėti ar pavyko po pokalbio išspręsti darbuotojo problemą.

Vienas iš pagrindinių vertinimo sistemos tikslų yra motyvacinio pobūdžio (Lipinskienė, 2012), tačiau kuriant motyvuojančią ir efektyviai veikiančią vertinimo sistemą yra rizika padaryti klaidų dėl kurių vertinimo sistema nebus įvardijama kaip veiksminga. Knygos „Darbo ir organizacinės psichologijos“ autoriaus Fletcher teigimu, šios priežastys gali nulemti vertinimo sistemos neveiksmingumą: vienas kitam prieštaraujantys tikslai, vertintojai susiduria su potencialiu vaidmenų konfliktu, motyvacinės ir įvertinamosios funkcijų nesuderinamumas, „esminės atribucijos klaidos“ poveikis, kuomet manoma, jog žmonių poelgius lemia jų vidinės nuostatos, o ne situacijos įtaka bei baimė išsakyti kritines pastabas.

Lipinskienė (2012) teigia, kad per didelės vertinamųjų grupės vienam vertintojui, per didelė standartų ir skalių įvairovė, neužtikrinamas veiklos vertinimo programos grįžtamasis ryšys, darbuotojų geresnis įvertinimas nei iš tikrųjų yra, negatyvios informacijos teikimas vertinimo metu, vadovo kaip teisėjo vaidmens pabrėžimas, polinkis prisiminti neigiamus dalykus, įvykusius prieš vertinimą yra įvardijami vertinimo sistemos trūkumais, kuriuos būtina vertintojui suvokti, kad išvengtų klaidų.

*Apibendrinant galima teigti, kad vertinimo sistemų kūrimo ir tobulinimo procesas yra rimtas organizacinis pokytis, kurio nuoseklus ir sėkmingas įgyvendinimas priklauso nuo daugelio faktorių, pradedant vadovų pasirengimu ir požiūriu į patį pokyčių procesą ir baigiant kliūčių, trukdančių pokyčio įgyvendinimui, identifikavimu. Svarbu, kad šio organizacinio pokyčio įgyvendinime dalyvautų dauguma darbuotojų iš įvairių organizacijos hierarchinių sluoksnių, taip sumažinant darbuotojų priešpriešą ir skeptiškumą bei didinant sėkmės garantą, kad pokytis organizacijoje bus įgyvendintas optimaliai ir duos didžiausią pridėtinę vertę. Nepaisant šio svarbaus faktoriaus darbuotojų veiklos vertinimo sistemos efektyvumas priklauso ir nuo to, kaip pavyksta išgryninti vertinimo sistemoje pasitaikiusias klaidas, jas pripažinti bei imtis priemonių jas likviduoti. Norint išvengti darbuotojų vertinimo klaidų, tikslinga suprasti kokiu tikslu, kokiomis priemonėmis ir kas bus daroma.*

## **2. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERINIMO „SODROS“ INFORMACIJOS CENTRE TYRIMO METODOLOGIJA**

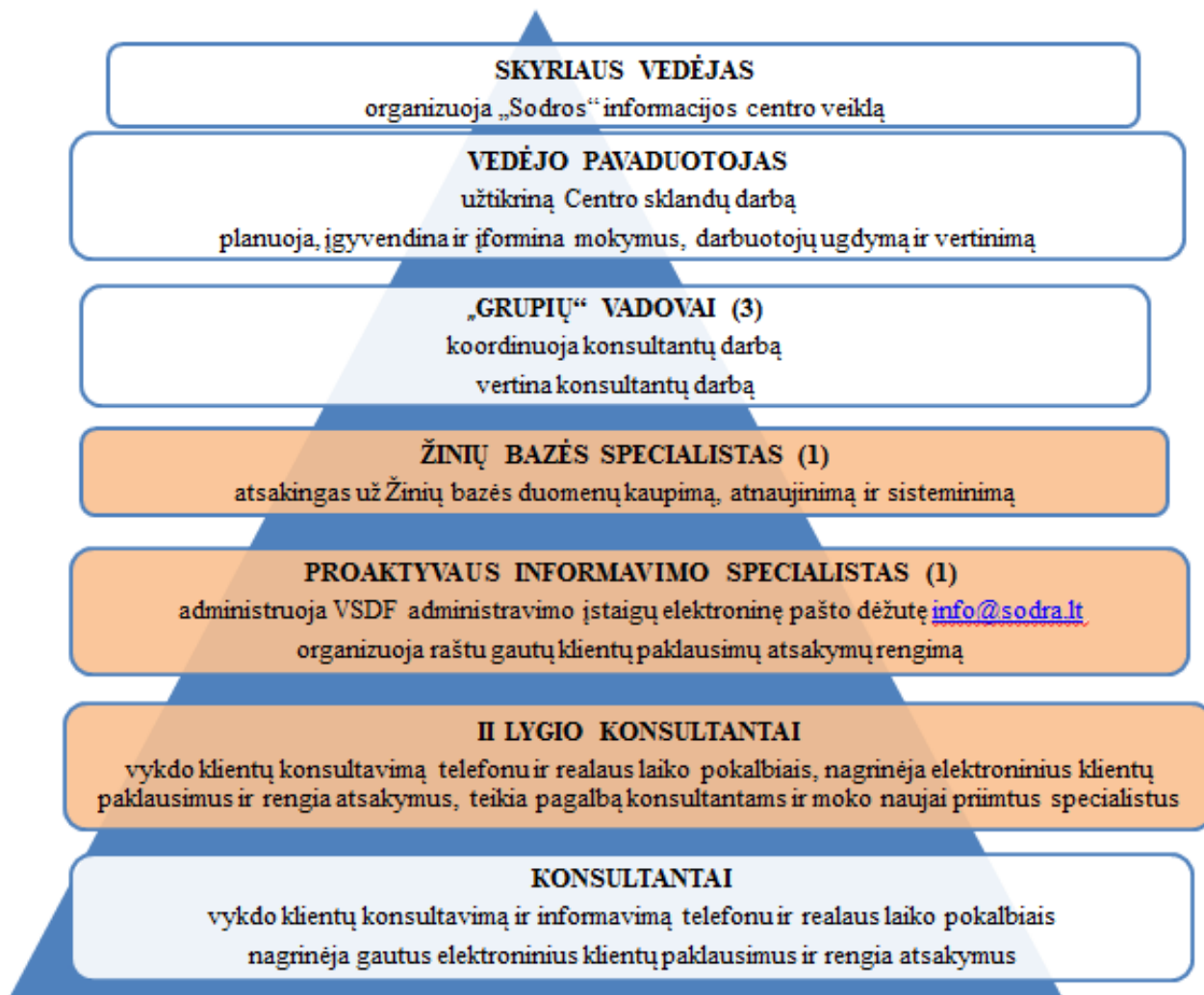
### **2.1. Tiriamos organizacijos pristatymas**

Tiriama organizacija „SODROS“ informacijos centras (toliau – Centras) oficialiuose vidaus dokumentuose įvardijamas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus Konsultavimo telefonu skyriumi, kuris buvo įkurtas 2012 m. Radviliškyje. Tuo metu šiame Centre pradėjo dirbti 20 konsultantų (vyresnieji specialistai), 4 grupių vadovai (vyriausieji specialistai), skyriaus vedėjas bei direktoriaus pavaduotojas, kuruojantis šią sritį, t. y. užtikrinantis sklandų ir efektyvų visuomenės konsultavimą telefonu. Visi darbuotojai, išskyrus konsultantus, kurie įstaigoje dirba pagal darbo sutartis, yra valstybės tarnautojai, prieš tai dirbę socialinio draudimo sistemoje ir turintys darbo patirtį bei žinių šioje srityje.

Nuo 2012 m. iki šios dienos Centro organizacinė valdymo struktūra buvo koreguojama keletą kartų: 2014 m. įsteigta mokymų bei žinių bazės specialisto pareigybė, panaikinta direktoriaus pavaduotojo pareigybė; 2015 metais įsteigta proaktyvaus informavimo specialisto pareigybė, 2016 m. panaikinta mokymų specialisto pareigybė bei sukurta skyriaus vedėjo pavaduotojo pareigybė. 2016 m. Centre jau dirbo 46 konsultantai. „SODROS“ informacijos centro valdymo struktūra pateikiama 2.1 paveiksle.

Poreikis didinti Centre dirbančių darbuotojų skaičių lėmė išaugusių paslaugų paklausa bei visuomenei naujai pradėtos teikti paslaugos. Centro veiklos pradžioje visuomenei buvo teikiamos tik bendro pobūdžio konsultacijos telefonu, tai šiai dienai nuolat augant klientų poreikiui visuomenei buvo pasiūlyta keletą naujų paslaugų:

- konsultacijos telefonu, teikiant asmeninę ir bendro pobūdžio informaciją;
- realaus laiko pokalbiai „Chatai“;
- ruošiami atsakymai į elektroniniu būdu gautus paklausimus per [info@sodra.lt](mailto:info@sodra.lt), Elektroninę gyventojų aptarnavimo sistemą (EGAS) ir Elektroninę draudėjų aptarnavimo sistemą (EDAS).
- proaktyvus informavimas.



2.1 pav. „SODROS“ informacijos centro struktūra nuo 2015 m. iki 2017 m. kovo 1 d.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pasirinkimas įkurti Centrą būtent Radviliškyje nebuvo atsitiktinis. Tam įtakos turėjo keletas veiksnių:

- aktyviai vykdoma regioninė politika: darbo vietų steigimas periferijoje;
- kvalifikuotos darbo jėgos paruošimas (Šiaulių Universitetas);
- galimybė pritaikyti laisvas patalpas po įstaigos reorganizacijos;
- rajono savivaldybės administracijos palaikymas, skiriant lėšų darbuotojų apmokymams

(priimami darbuotojai turėjo būti deklaruoti Radviliškio rajono savivaldybėje).

„SODROS“ informacijos centras buvo kuriamas, siekiant socialinio draudimo srityje sukurti vieningą kokybiško ir savalaikio klientų aptarnavimo bei konsultavimo sistemą. Kadangi Centras yra

neatsiejama valstybinio socialinio draudimo valdymo sistemos dalis (žr. 2.2 pav.), savo veiklą organizuodamas vadovaujasi bendru visos organizacijos strateginiu tikslu, misija, vizija bei šiais tikslais:

- teikti vieningą ir kokybišką konsultavimą;
- sumažinti teisės aktų pažeidimų skaičių;
- didinti pateikiamos informacijos skaidrumą;
- kelti visuomenės pasitikėjimą institucija;
- optimizuoti įstaigos veiklą.

Kad užsibrėžti organizacijos tikslai būtų pasiekti, buvo numatytos ir veikloje naudojamos šios priemonės: vieninga bendra žinių bazė, skambučių įrašymas, skambučių analizė ir kontrolė bei klientų poreikių analizė.



**2.2 pav.** Valstybinio socialinio draudimo valdymo sistema

Šaltinis: [www.sodra.lt](http://www.sodra.lt)

Nagrinėti šį organizacijos skyrių pasirinkta neatsitiktinai, kadangi darbo autorius karjerą socialinio draudimo sistemoje pradėjo 2012 m. „SODROS“ informacijos centre konsultanto pareigose,

vėliau II lygio konsultanto pareigose, o 2014 m. dirbo mokymų specialistu (valstybės tarnautoja). Šią organizaciją, jos teikiamas paslaugas, besikreipiančius klientus pažino iš organizacijos vidinės pusės, kartu prisidedant prie organizacijos įvaizdžio kūrimo, paslaugų kokybės tobulinimo, konsultantų darbo kokybės gerinimo ir kvalifikacijos kėlimo.

## 2.2. Tyrimo metodika

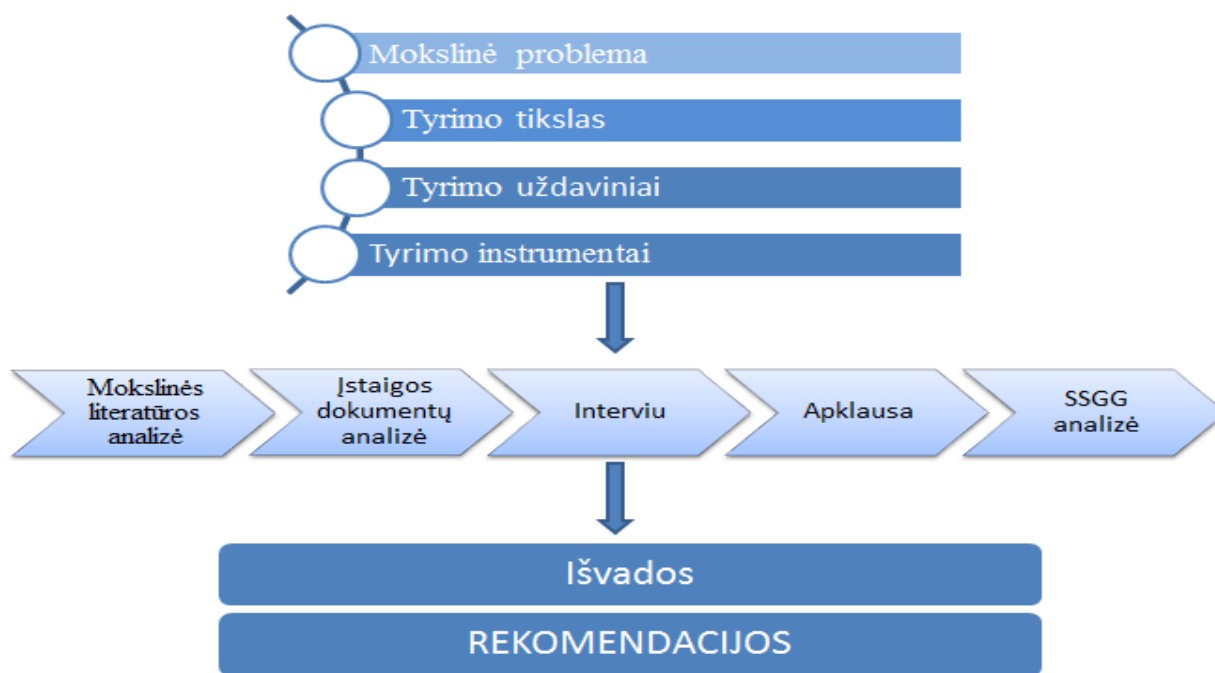
Magistrinio darbo tyrimo metodika buvo parengta, remiantis Kardelio (2002), Balčiūno, Juozaitienės, Rudytės, Tijūnaitienės (2014), Bitino, Rupšienės, Žydzūnaitės (2008), Tidikio (2003) metodinėmis rekomendacijomis bei metodologinėmis nuostatomis.

### 2.2.1. Tyrimo logika ir instrumentų pagrindimas

Mokslinio tyrimo metu siekiant kryptingai ir nuosekliai įgyvendinti tyrimą buvo suformuluoti tyrimo tikslai ir uždaviniai bei sudaryta magistro darbo tyrimo loginė schema bei darbo žemėlapis (žr. 2.3 pav. ir 2 priedą).

Pirminėje tyrimo stadijoje išgryninus aktualią mokslinę problemą buvo iškeltas **tyrimo tikslas** - išanalizuoti ir palyginti „SODROS“ informacijos centro darbuotojų veiklos vertinimo sistemas bei pateikti rekomendacijas darbuotojų veiklos vertinimo sistemos efektyvumui pagerinti. Tyrimo tikslą užsibrėžta pasiekti, suformulavus keletą **tyrimo uždavinių**:

1. išanalizuoti ir apibendrinti mokslinę literatūrą darbuotojų veiklos vertinimo tematika;
2. išnagrinėti pagrindines darbuotojų vertinimo koncepsijas;
3. atlikti empirinį tyrimą, kurio metu būtų palygintos „SODROS“ informacijos centro darbuotojų veiklos vertinimo sistemos;
4. pateikti išvadas ir rekomendacijas darbuotojų veiklos vertinimo sistemos efektyvumui pagerinti.



**2.3 pav.** Tyrimo loginė schema

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimas buvo vykdomas apjungiant kokybinių ir kiekybinių tyrimo metodų strategijas. Tyrime naudoti metodai: dokumentų, reglamentuojančių darbuotojų vertinimo procedūras ir tvarką analizės metodas; pusiau struktūruotas interviu; anketinė apklausa; SSGG analizės metodas, grafinis ir procentinis duomenų įvertinimas.

Kokybinio tyrimo metu buvo analizuojami įstaigoje patvirtinti teisės aktai, reglamentuojantys vertinimo procedūras ir tvarką, kiti teisiniai dokumentai bei mokslinė literatūra.

**Dokumentų analizės metodas** – pirminių duomenų rinkimo (gavimo) metodas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindinis informacijos šaltinis, leidžiantis įvertinti surinktų duomenų tikslingumą, siekiant išanalizuoti tyrimo problemą bei įgyvendinti tyrimo tikslą bei uždavinius. Šis metodas skirstomas: *pagal informacijos fiksavimą, pagal tikslinę paskirtį, pagal personifikacijos (įsmeninimo) lygį, pagal dokumento šaltinio statusą bei pagal informacijos šaltinį*. Tyrimo metu analizuojami dokumentai gali būti įvairaus patikimumo. Anot Bitino, Rupšienės bei Žydžiūnaitės (2008), naudojant dokumentų analizės metodą būtina suformuluoti atrankos mastą ir atsirinkti informacijos šaltinius. Oficialūs dokumentai laikytini patikimesni negu neoficialūs, asmeniniai patikimesni negu neasmeniniai, o pirminiai patikimesni negu antriniai. Juridiniai bei finansiniai dokumentai teikia



patikimesnių duomenų nei oficialūs dokumentai, kurie nėra kontroliuojami teisinių bei finansinių organų (Luobikienė, 2000).

Šio tyrimo metu buvo analizuojamos mokslinės knygos, įžvalgos ir straipsniai, oficialūs vidiniai organizacijos dokumentai - veiklos planai, teisės aktai: Fondo valdybos Šiaulių skyriaus kolektyvinė sutartis, Fondo valdybos Šiaulių skyriaus valstybės tarnautojų bei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybės aprašymai, Fondo valdybos Šiaulių skyriaus nuostatai, Fondo valdybos Šiaulių skyriaus Konsultavimo telefonu skyriaus nuostatai, Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašas, Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos aprašas, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, priedų, priemonių ir kitų išmokų skyrimo ir mokėjimo tvarkos aprašas, Valstybinio socialinio draudimo Fondo administravimo įstaigų darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbinės veiklos vertinimo taisyklės, Valstybinio socialinio draudimo Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis etikos kodeksas, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus darbo reglamentas, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus organizacinė valdymo struktūra, Klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodika, Valstybinio socialinio draudimo Fondo administravimo įstaigų klientų aptarnavimo telefonu standartas, Valstybinio socialinio draudimo Fondo valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo pagrindinės nuostatos, Valstybinio socialinio draudimo Fondo valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo strategija ir kiti vidiniai dokumentai, kuriuose galėtų būti aptinkamos darbuotojų vertinimo bei kokybiško klientų aptarnavimo apraiškos, Kokybės vadybos vadovas, veiklos planai.

Tyrimui reikalingi duomenys taip pat buvo renkami atliekant *pusiau struktūruotą interviu*. Anot Cohen, Manion (1989), interviu metodas gali būti taikomas kaip pagrindinė ir tiesioginė priemonė informacijai gauti, hipotezei patikrinti bei naudojant kartu su kitais metodais, renkant informaciją bei įvertinant kitus tyrimo metodus - apklausą (Kardelis, 2002). Šio metodo lankstumas, atsižvelgiant į esamą situaciją leidžia iš anksto paruoštą interviu klausimyną papildyti naujais klausimais. Tokiu būdu yra gaunama daugiau papildomos informacijos bei išvengiama išankstinio tyrėjo nusistatymo. Pusiau struktūruoto interviu metu siekiama išsiaiškinti ekspertų – valstybės tarnautojų, atsakingų už darbuotojų veiklos vertinimą, požiūrį į darbuotojų veiklos vertinimą, lyginant veikloje naudotas

vertinimo sistemas bei nuostatas į vertinimo procese naudojamo grįžtamojo ryšio svarbą (žr. 2.1. lentelę). Ekspertu įvardijamas asmuo, kuris turi specialių žinių bei reikiamą patirtį.

2.1 lentelė

### Bendroji informacija apie tyrime dalyvavusius ekspertus

Ekspertai	Įstaigos pavadinimas	Užimamos pareigos	Darbo patirtis (metais)	Igytas išsilavinimas
E1	Fondo valdybos Šiaulių skyrius	Vyriausiasis specialistas	9	Aukštasis universitetinis (magistro kvalifikacinis laipsnis)
E2	Fondo valdybos Šiaulių skyrius	Vyriausiasis specialistas	8,5	Aukštasis universitetinis (magistro kvalifikacinis laipsnis)

Sudarant pusiau struktūruoto interviu klausimus buvo iškelti šie probleminiai klausimai:

1. Kokie išskiriami pirminės (buvusios) darbuotojų vertinimo sistemos privalumai ir trūkumai?
2. Kokie išskiriami dabartinės darbuotojų vertinimo sistemos privalumai ir trūkumai?
3. Kuo darbuotojų veiklos vertinimo proceso metu yra svarbus grįžtamasis ryšys?

Interviu metu ekspertams buvo pateikti pagrindiniai klausimai, kurie yra pateikti 2.2 lentelėje.

2.2 lentelė

### Ekspertų interviu klausimyno struktūra

Interviu klausimyno bloko pavadinimas	Interviu tyrimo temos klausimai
1. Bendra informacija apie ekspertą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įstaigos pavadinimas, kurioje informantas dirba;</li> <li>• Pareigos įstaigoje;</li> <li>• Darbo stažas įstaigos padalinyje;</li> <li>• Išsilavinimas</li> </ul>
2. Patirtis darbuotojų vertinimo srityje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar esate atsakingas už konsultantų konsultacijų kokybės vertinimą?</li> <li>• Kiek laiko teko ar tenka vertinti įstaigos darbuotojų konsultacijų kokybę?</li> <li>• Kokiomis vertinimo sistemomis teko dirbti bei kokiomis metodikomis vadovautis, vertinant konsultacijų kokybę?</li> </ul>
3. Darbo su darbuotojų vertinimo sistemomis situacija: buvusios vertinimo sistemos analizė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuria vertinimo sistema bei metodika vadovaujantis Jums buvo lengviau ir paprasčiau dirbti, vertinant suteiktas konsultacijas? Kodėl? Pagrįskite pasirinkimą.</li> <li>• Jūsų manymu, kokius privalumus ir kokius trūkumus išskirtumėte buvusios vertinimo sistemos bei metodikos?</li> <li>• Kuo Jūsų manymu buvusioji vertinimo sistema bei metodika galėtų būti pranašesnė už dabartinę?</li> <li>• Kokių sunkumų patyrėte vertindami pagal buvusią vertinimo sistemą bei metodiką?</li> </ul>

<p>4. Darbo su darbuotojų vertinimo sistemomis situacija: esamosios vertinimo sistemos analizė</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuo Jūsų manymu dabartinė vertinimo sistema ir metodika yra pranašesnė už buvusią vertinimo sistemą?</li> <li>• Kokius privalumus ir kokius trūkumus galėtumėte įvardinti dabartinės vertinimo sistemos?</li> <li>• Kokių sunkumų patyrėte vertindami pagal patvirtintą dabartinę vertinimo sistemą ir metodiką?</li> <li>• Kaip manote, ar sklandžiai buvo pristatyta ir diegiama dabartinė vertinimo sistema?</li> <li>• Koks buvo Jūsų indėlis kuriant konsultacijų vertinimo sistemą bei vertinimo metodiką?</li> <li>• Kaip manote, ar vertinimo sistemos sėkmingą naudojimą veikloje galėtų lemti jos diegimo ir pristatymo sklandus organizavimas bei konkretus darbuotojų indėlis į jos kūrimą ir pavyzdžiui testavimą?</li> </ul>
<p>5. Grįžtamojo ryšio svarba darbuotojų motyvacijai ir konsultacijų kokybei</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar yra užtikrinamas grįžtamasis ryšys vertinamajam, pateikiant pastabas ar pastebėjimus dėl vertinimo rezultatų?</li> <li>• Kaip manote ar grįžtamasis ryšys vertinamajam pateikiant pastabas dėl vertinimo rezultatų yra konstruktyvus ir savalaikis?</li> <li>• Kaip manote ar svarbu yra užtikrinti grįžtamąjį ryšį tarp vertintojo ir vertinamojo? Pagrįskite atsakymą.</li> <li>• Ar sutinkate su teiginiu, kad grįžtamasis ryšys – tai priemonė darbuotojo ir organizacijos tobulėjimui? Pagrįskite atsakymą.</li> </ul>

Tyrimo klausimynas sudarytas iš penkių blokų:

1. Bendra informacija apie ekspertą.
2. Patirtis darbuotojų vertinimo srityje.
3. Darbo su darbuotojų vertinimo sistemomis situacija: buvusios vertinimo sistemos analizė.
4. Darbo su darbuotojų vertinimo sistemomis situacija: esamos vertinimo sistemos analizė.
5. Grįžtamojo ryšio svarba darbuotojų motyvacijai ir konsultacijų kokybei.

Atsižvelgiant į interviu metu gautus atsakymus, iš anksto paruoštas klausimynas pagal poreikį buvo papildomas naujais klausimais, į kuriuos gauti atsakymai yra reikšmingi tyrimui. Papildomi klausimai interviu protokole yra išskiriami papunkčiais. Interviu metodas buvo pasirinktas dėl konkrečioje organizacijoje dirbančių keleto ekspertų, turinčių žinių ir patirties darbuotojų vertinimo srityje bei galimybės nesudėtingai juos apklausti.

Interviu su ekspertais vyko Fondo valdybos Šiaulių skyriaus patalpose, esančiose Radviliškyje ir Šiauliuose, kadangi interviu buvo imamas jų darbo vietose po darbo valandų. Formali aplinka neturėjo jokios įtakos atviram pokalbiui, kadangi darbo autorius gerai pažįsta ekspertus. Interviu metu gauta informacija buvo fiksuojama ranka, pokalbį protokoluoiant. Surinkus interviu metu gautą informaciją,

atliekama kokybinė interviu turinio analizė, ko pasėkoje nuspręsta tyrimą papildyti kiekybiniu tyrimu – anketavimu.

**Anketavimas.** Šiuo metodu siekiama įvairiapusiškiau išanalizuoti darbuotojų vertinimo sistemas, jų problemines bei tobulintinas sritis. Tyrimo duomenų surinkimui buvo naudojama darbuotojų (konsultantų) anketinė apklausa, kurių veikla buvo ar yra vertinama pagal patvirtintas vertinimo sistemas. Tokiu būdu buvo siekiama sužinoti tiriamųjų požiūrį į vertinimo sistemos paskirtį, naudą bei išsiaiškinti jų nuomonę apie vertinimo sistemos privalumus, trūkumus bei sistemos tobulinimo esmę. Anketa buvo sudaryta internetinėje svetainėje [www.manoapklausa.lt](http://www.manoapklausa.lt), kurios nuoroda respondentams išsiųsta elektroniniu paštu (žr. 3 priedą). Tyrimas buvo atliekamas nuo 2017 m. kovo 1 d. iki 2017 kovo 13 d., pildant elektroninę klausimyno formą, vidutiniškai pildymui skiriant 10-15 minučių. Anketinis metodas sudaro galimybę vienu metu apklausti visus organizacijoje dirbančius asmenis bei gauti konkretesnius duomenis. Taip pat šis metodas pasirinktas dėl patogaus ir greito atlikimo, nesudėtingo naudojimo, nedidelių kaštų bei nesudėtingo duomenų apdorojimo. Anoniminė anketa sudaryta iš uždarų klausimų, kartu pateikiant galimus atsakymų variantus. Anketoje pateikiamas ir vienas atviras klausimas, į kurį išreikšti savo nuomonę turi patys respondentai. Atviro klausimo tikslas – surinkti ir išanalizuoti respondentų pasiūlymus kaip patobulinti vertinimo sistemą, kad ji būtų efektyvesnė. Anketos klausimai sudaryti, siekiant iširti tiriamųjų požiūrį į tyrimo problemą, prieš tai išanalizavus mokslinę literatūrą bei teoretikų įžvalgas.

Taigi, siekiant gauti tikslius duomenis bei kokybiškus tyrimo rezultatus, tyrimo metu buvo derinami keli metodai: dokumentų analizė, pusiau struktūruotas interviu bei apklausa. Šie tarpusavyje derinami kokybiniai ir kiekybiniai metodai leido palyginti teoriškai pagrįstą informaciją su praktiškai naudojama.

Toliau interviu ir apklausos metodais gauti duomenys buvo analizuojami **SSGG analizės metodu**. Šio metodo paprastumas leidžia įvertinti tiriamo objekto stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes, gerinant jo efektyvumą, taip pat kartais naudojant ir paprastam įsivertinimui<sup>4</sup>. SSGG analizės paskirtis – surinkti informaciją ir išanalizuoti aplinką, apsiribojant stipriųjų ir silpnųjų vietų identifikavimu bei grėsmių ir galimybių įvertinimu. SSGG analizės metodu apdorojant interviu ir anketavimo metu gautą informaciją – pildoma lentelė, tarpusavyje lyginant dviejų vertinimo sistemų stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Šiuo metodu siekiama išgryninti darbuotojų vertinimo sistemų privalumus, trūkumus, grėsmes ir sistemos tobulinimo galimybes.

---

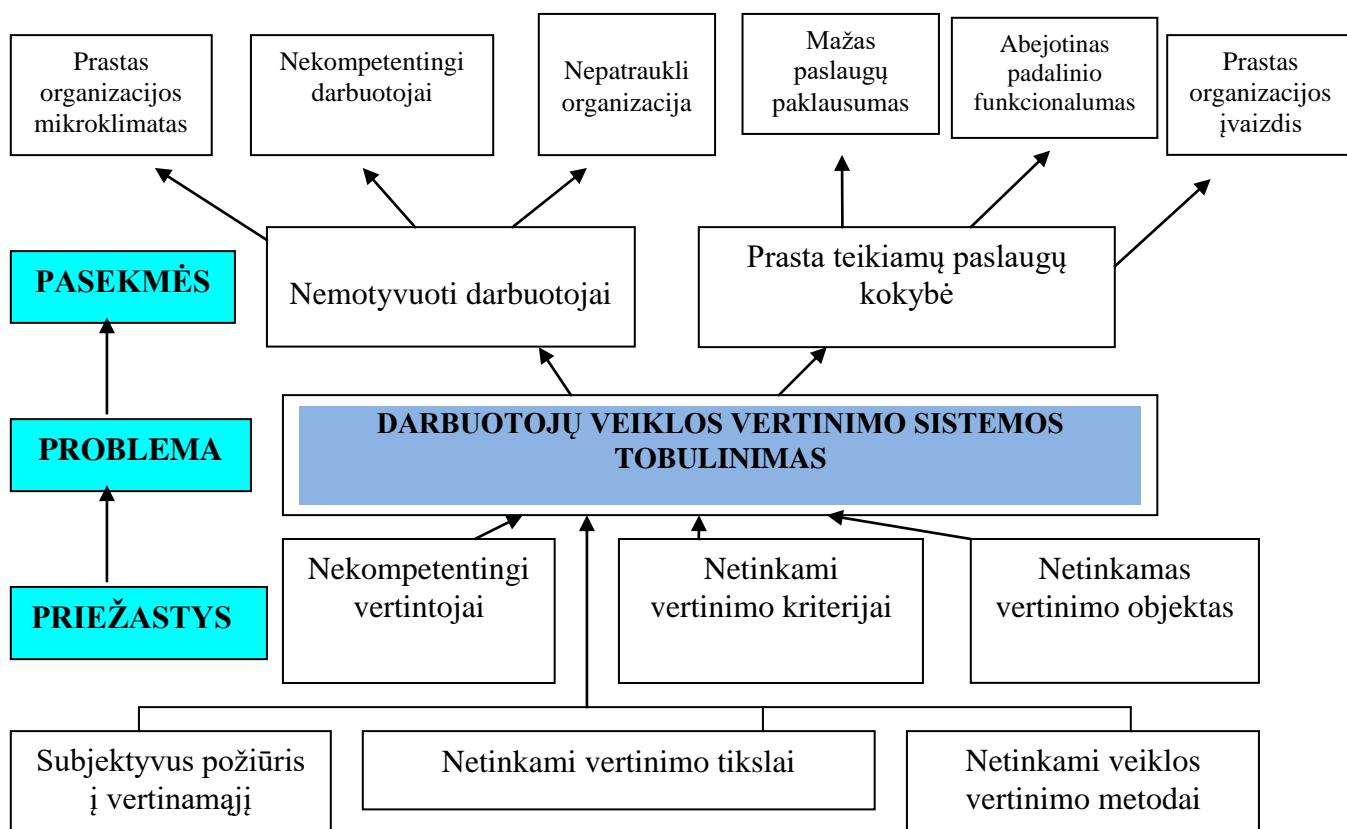
<sup>4</sup> <http://www.saltinis.eu/patarimai/swot-pest-ir-prime-analize/>

## 2.3. Tyrimo problema

Tyrimo problemą galima apibrėžti probleminiu klausimu, kurio sprendimui pasirenkami konkretūs metodai ir instrumentai.

### 2.3.1. Problemų medis

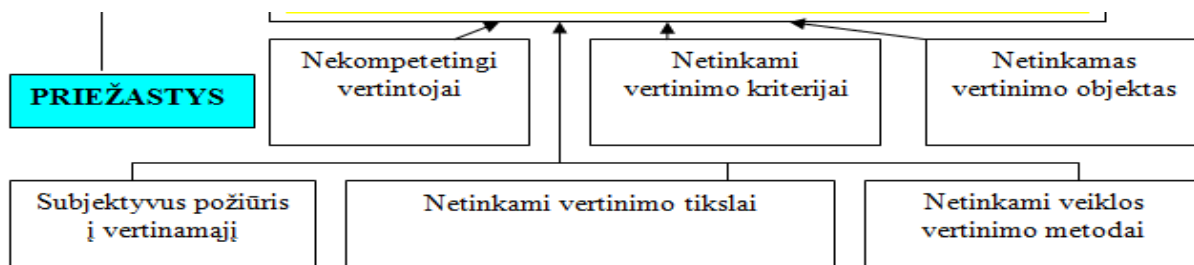
Tiriamojame darbo dalyje sudaromas problemų medis yra tinkamas įrankis atlikti problemos analizę bei įvertinti jos sudėtingumo lygį. Tokiu metodu galima nustatyti susidariusios situacijos priežastis bei įvertinti santykius tarp esančių problemų. Kiekvienai problemai yra sudaromas atskiras problemų medis, kas įgalina identifikuoti pagrindines problemas, priežastis, pasekmes bei atitinkamai juos tarpusavyje sujungus gauti konkrečios problemos medį (žr. 2.4 pav.).



2.4 pav. Problemų medis

Šaltinis: sudaryta autoriaus

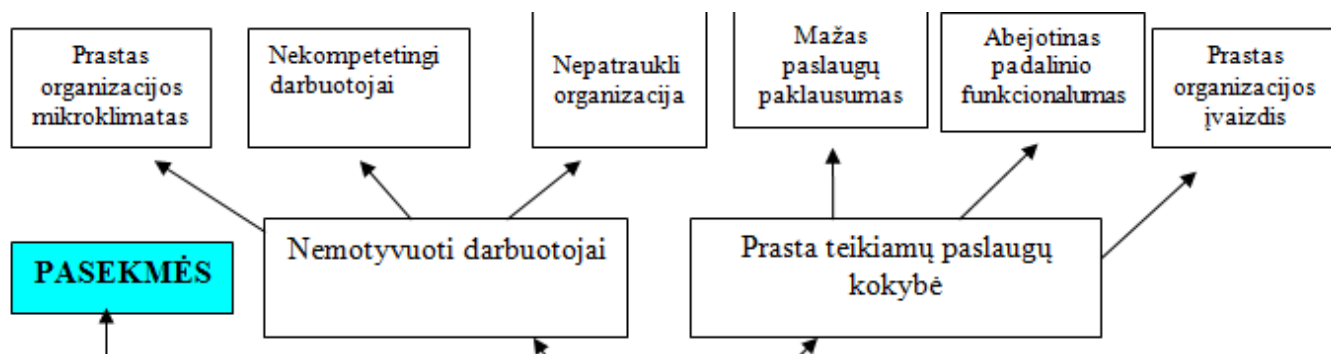
Šio tyrimo pagrindine problema buvo aktualizuota – konkrečios organizacijos struktūrinio padalinio darbuotojų veiklos vertinimo sistemos tobulinimas. Šio darbo autoriaus teigtina, kad netinkamą darbuotojų veiklos vertinimo sistemos tobulinimą gali įtakoti šios pagrindinės priežastys: nekompetentingi vertintojai, netinkami vertinimo kriterijai, netinkamas vertinimo objektas, subjektyvus požiūris į vertinamąjį, netinkami vertinimo tikslai bei netinkami veiklos vertinimo metodai (žr. 2.5 pav.).



2.5 pav. Problemų medis. Priežastys

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tuo tarpu neefektyvi ir subjektyvi darbuotojų veiklos vertinimo sistema gali iššaukti keletą labai skaudžių pasekmių: nemotyvuoti darbuotojai ir prasta teikiamų paslaugų kokybė. Įstaigoje dirbantys nemotyvuoti darbuotojai, darbo autoriaus nuomone, turi įtakos prastam organizacijos mikroklimatui, nepatrauklios organizacijos įvaizdžiui bei didėjančiam nekompetentingų darbuotojų skaičiui. Prasta teikiamų paslaugų kokybė gali lemti bet kurios organizacijos pražūtį, kadangi mažina paslaugų paklausumą, mažina pasitikėjimą organizacija, nuvertina jos įvaizdį bei kelia abejones konkretaus padalinio funkcionalumu ir reikšmingumu (žr. 2.6 pav.).



2.6 pav. Problemų medis. Pasekmės

Šaltinis: sudaryta autoriau

## 2.4. Tyrimo imties charakteristika

Pasak Kardelio (2002), tikslesnius tyrimo rezultatus gali nulemti tyrimo duomenų patikimumas ir tikslumas. Taip pat labai svarbu, kad tyrimo rezultatai būtų aktualūs. Sudarant tyrimo imtį, vienas pagrindinių imties formavimo reikalavimų yra reprezentatyvumas, kad gauti tyrimo rezultatai leistų spręsti apie tiriamąją visumą. Siekiant išsiaiškinti įstaigoje dirbančių darbuotojų požiūrį bei nuostatas į darbuotojų veiklos vertinimo sistemą bei jos tobulinimo poreikį ir reikšmę, tyrimą tikslinga atlikti su didesniu darbuotojų skaičiumi. Tyrimo populiaciją sudaro 46 įmonės darbuotojai. Iš viso buvo apklausta 41 darbuotojas, kas sudaro 89 % populiaciją. Taikant Paniotto formulę, įvertiname tyrimo paklaidą. Galima teigti, kad didžiausia galima paklaida 5%, esant 95 % patikimumui.

Tyrimo imtis – *tikslinė, kriterinė*.

*Esminiai interviu atrankos kriterijai ekspertui:*

1. dirbti organizacijoje nuo 2012 metų (Skyriaus veiklos pradžios);
2. būti vertintojo pozicijoje;
3. turėti patirties, vertinant darbuotojus pagal įstaigoje patvirtintas darbuotojų veiklos vertinimo sistemas;
4. turėti patirties darbuotojų vertinimo sistemų tobulinime;

*Esminiai anketavimo atrankos kriterijai vertinamam darbuotojui:*

1. dirbti organizacijoje ilgiau nei pusę metų;
2. būti vertinamojo pozicijoje;
3. būti vertinamam pagal įstaigoje patvirtintą darbuotojų veiklos vertinimo sistemą.

Tyrimas yra reprezentatyvus, kadangi jame dalyvauja darbuotojų veiklos vertinime dalyvaujančios abi suinteresuotos šalys – vertintojai, kurie vertina ir vertinamieji, kurių darbas yra vertinamas.

## 2.5. Tyrimo organizavimas ir tyrimo etika

Siekiant išanalizuoti ir įvertinti „SODROS“ informacijos centro darbuotojų veiklos vertinimo sistemas bei pateikti pasiūlymus jų tobulinimui buvo atliekamas vertinamų darbuotojų anketavimas bei imamas interviu iš vertinimo funkcijas atliekančių specialistų. Interviu dalyvavo ekspertai – valstybės tarnautojai, kurie organizacijoje vykdo darbuotojų vertinimo funkcijas, „SODROS“ informacijos centre

dirba nuo jo įsteigimo dienos bei turintys patirtį vertinimo sistemos kūrime. Interviu metu klausimai formuluoti taip, kad jie atskleistų ekspertų požiūrį į tiriamą objektą, o ne primestų darbo autoriaus požiūrį. Ekspertams suteikti kodai E1 ir E2, taip užtikrinant jų anonimiškumą. Apklausoje dalyvavo konsultantai – darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, kurie yra susipažinę su darbuotojų skatinimo ir vertinimo tvarka bei yra vertinami pagal patvirtintą darbuotojų vertinimo sistemą.

Apklausoje dalyvavo 41 darbuotojas iš galimų 46, struktūruoto interviu metodu apklausti 2 vyriausieji specialistai (valstybės tarnautojai), iš galimų 3 (neskaitant darbo autoriaus, kuris taip pat dalyvavo darbuotojų vertinimo procese bei vertinimo sistemos kūrime). Tyrimo dalyviai – respondentai su atliekamo tyrimo tikslu supažindinami prieš tyrimo atlikimą: respondentams elektroniniu paštu siunčiant anketos nuorodą į internetinę svetainę, trumpai laiške pateikiant informaciją apie anketos pildymo trukmę, terminą bei tikslą. Mokslinio tyrimo problema ir tyrimo tikslas ekspertams buvo išdėstytas prieš imant interviu.

Atliekant tyrimą svarbu vadovautis tyrimų etikos principais. Tyrimas buvo atliekamas remiantis laisvanoriškumo ir geranoriškumo principu. Tyrimo dalyviai turėjo laisvą galimybę apsispręsti dėl dalyvavimo (jiems nebuvo daromas tiesioginis ar netiesioginis spaudimas), tačiau dalyvaujantiems tyrime buvo akcentuojama, kad tyrimo rezultatai bus aktualūs, ateityje tobulinant darbuotojų vertinimo sistemą. Tyrimas buvo atliekamas remiantis lygiavertiškumo principu, t. y. stengtasi išlaikyti lygiavertį santykį, tarp tyrimo dalyvių ir tyrimo vykdytojo.

### **3. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO „SODROS“ INFORMACIJOS CENTRE TYRIMO REZULTATAI**

#### **3.1. „SODROS“ informacijos centro darbuotojų veiklos vertinimo situacijos analizė**

Siekiant tinkamai išanalizuoti pasirinktos įstaigos darbuotojų veiklos vertinimo situaciją, tikslinga išnagrinėti visas ištakas, kurios reglamentuoja viešo administravimo įstaigų kokybišką paslaugų teikimą bei darbuotojų veiklos vertinimą, kadangi kaip jau buvo minėta darbo teorinėje dalyje –paslaugas kokybiškai gali teikti tik kompetentingi ir motyvuoti darbuotojai. Dokumentų analizė tikslinga atlikti nuo norminių aktų analizės, kurie reglamentuoja viešo administravimo įstaigų kokybiškų paslaugų teikimą, orientuotą į klientus.



Lietuvos Respublikos Konstitucijos 5 straipsnyje teigiama, kad kiekviena valdžios įstaiga turi tarnauti žmogui. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo 15 straipsnio 1 dalies 4 punkte yra apibrėžiama, kad asmenų konsultavimas viešojo administravimo kompetencijos klausimais yra priskiriamas prie administracinių paslaugų, kurias gali teikti tik viešojo administravimo subjektai. Taip pat šis įstatymas atkreipia dėmesį į principus, kuriais turi vadovautis viešojo administravimo subjektai konsultuodami asmenis: įstatymo viršenybės, objektyvumo, proporcingumo, nepiktnaudžiavimo valdžia, tarnybinio bendradarbiavimo, tarnybinės pagalbos, efektyvumo, subsidiarumo ir vieno langelio. Taigi, asmenų konsultavimas viešojo administravimo subjektų kompetencijos klausimais yra viena iš viešojo administravimo subjektų vykdomų funkcijų, administracinė paslauga, kurios teikimas turi būti tinkamai užtikrintas (Vienodos ir kokybiškos asmenų konsultavimo..). Kadangi „SODROS“ informacijos centras priklauso viešojo administravimo įstaigai ( tyrinėjamu laikotarpiu buvo priskirtas Fondo valdybos Šiaulių skyriui), tad šio skyriaus funkcijos yra nukreiptos į kokybišką bei savalaikį viešų paslaugų teikimą.

Įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gegužės 4 d. nutarimo Nr. 511 „Dėl institucijų atliekamų priežiūros funkcijų optimizavimo“ 4.3.3 punkto nuostatas, 2012 metais buvo patvirtintos Vienodos ir kokybiškos asmenų konsultavimo praktikos užtikrinimo gairės, kurios buvo orientuotos į konsultavimo telefonu centrų diegimą ir veiklos optimizavimą, kartu jose pagrindžiant vienodos konsultavimo praktikos poreikį, jo taikymo naudą, pateikiant pagrindinius konsultacijų organizavimo principus, užtikrinančius kokybišką ir vienodą konsultavimo praktiką. Vienodos ir kokybiškos asmenų konsultavimo praktikos užtikrinimo gairės buvo sukurtos tikintis, kad bendra vienodų ir kokybiškų konsultacijų praktikos įgyvendinimas padėtų:

- efektyviai įgyvendinti priežiūros funkcijų optimizavimo uždavinius;
- išvengti klaidingų, nevienodų konsultacijų;
- užtikrinti mandagų ir kokybišką asmenų aptarnavimą viešojo administravimo institucijose, taip skatinant didesnę asmenų pasitikėjimą valdžios institucijų veikla;
- sumažinti teisės aktų nuostatų nesilaikymo atvejų skaičių, dėl ko atitinkamai sumažėtų ir teismų bei kitų institucijų, ikiteismine tvarka sprendžiančių asmenų ir viešojo administravimo institucijų ginčus, darbo krūvis;
- užtikrinti teisinį tikrumą atliekant įprastas ūkines operacijas, taip sukuriant stabilesnę verslo aplinką ir didesnes galimybes pritraukti užsienio investicijas (Vienodos ir kokybiškos asmenų konsultavimo..).

Kadangi Fondo valdybos ir jos administruojamų įstaigų veikla yra orientuota į kokybišką klientų aptarnavimą ir paslaugų teikimą, galima teigti, kad vienodos ir kokybiškos asmenų konsultavimo praktikos užtikrinimo gairės pagelbėjo užtikrinant sklandų naujai kuriamo „SODROS“ informacijos centro darbo organizavimą.

Analizuojant Fondo valdybos vidaus dokumentus - kokybiškai aptarnauti klientus yra vienas iš prioritetinių strateginių tikslų. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2017 m. sausio 5 d. įsakymu Nr. A1-11 patvirtintuose Fondo valdybos nuostatuose nustatyta, kad Fondo valdyba, siekdama užtikrinti jai nustatytų uždavinių įgyvendinimą, koordinuoja ir užtikrina Fondo valdybos teritorinių skyrių ir kitų Fondo įstaigų efektyvų ir kokybišką darbą bei jas kontroliuoja, prireikus teikia šiems skyriams ir įstaigoms metodinę pagalbą. Fondo valdybos administravimo įstaigos organizuodamos savo veiklą ir įgyvendindamos funkcijas, vadovaujasi patvirtintu Kokybės vadybos sistemos kokybės vadovu, kuriuo siekiama, kad Fondo administravimo įstaigose veiktų bei būtų atnaujinama su LST EN ISO 9001 standarto reikalavimais susijusi kokybės vadybos sistema (toliau – KVS). KVS taikymas apima visas viešojo administravimo funkcijas, kurias vykdo Fondo administravimo įstaigos. Žmogiškieji ištekliai KVS kokybės vadove yra įvardijami vieni pagrindinių Fondo administravimo įstaigų išteklių, kurių valdymo procesą apima pareigybių planavimas, aprašymas vertinimas, darbuotojų priėmimas bei perkėlimas, adaptacija, atleidimas darbuotojų veiklos vertinimas, kvalifikacijos tobulinimas ir kiti. Valstybinio socialinio draudimo Fondo administravimo įstaigų darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbinės veiklos vertinimo taisyklėse numatyta, kad Fondo administravimo įstaigos darbuotojų veiklos vertinimas turi būti atliekamas kasmet tiesioginio darbuotojo vadovo. Kasmetinio darbuotojo veiklos vertinimo metu yra pildomos darbuotojų tarnybinės (darbinės) veiklos vertinimo išvados, kuriose teikiami siūlymai ir rekomendacijos dėl tolimesnio darbuotojo tobulėjimo. Išanalizavus „SODROS“ informacijos centro darbuotojų tarnybinės (darbinės) veiklos vertinimo išvadas, pastebėta, kad pasiūlymų dalyje nėra teikiami pasiūlymai darbuotojų tobulėjimui bei visų Centro darbuotojų veikla įvertinama „Gerai“. Šiuo atveju, galima teigti, kad vadovaujantis patvirtintomis Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbinės veiklos vertinimo taisyklėmis, darbuotojų tarnybinė (darbinė) veikla yra vertinama tik formaliai, nesigilinant į darbo trūkumus ir darbuotojų tobulintinas sritis.

Įstaigos patvirtiname KVS kokybės vadove darbuotojams ir teikiamoms paslaugoms yra apibrėžti tam tikri reikalavimai: žodinės konsultacijos yra teikiamos vadovaujantis patvirtintais paslaugų teikimo reikalavimais ( žodinės konsultacijos turi būti įrašomos, vėliau jų kokybė, esant

poreikiui, gali būti svarstoma vadovybinės vertinamosios analizės metu) bei darbuotojams, teikiantiems žodines konsultacijas, turi būti taikomi atitinkami nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai, kurie turėtų būti apibrėžti pareigybės aprašyme (žr. 5, 6 priedą). Išanalizavus konsultantų pareigybės aprašymus pastebėta, kad konsultantams yra keliami tik įprasti reikalavimai tokie, kaip turėti atitinkamą išsilavinimą, būti susipažinus su konkrečiais teisės aktais, taisyklėmis bei turėti tam tikrus gebėjimus, kaip planuoti ir organizuoti darbą, valdyti, sisteminti, apibendrinti informaciją ir rengti išvadas ar dirbti kompiuteriu. Taigi, jokie specialūs reikalavimai klientus aptarnaujantiems specialistams, nėra keliami.

Analizuojama įstaiga rūpindamasi savo darbuotojų kvalifikacija bei gerindama siūlomų paslaugų kokybę, numato galimybę darbuotojams patiems pateikti pasiūlymus veiklos gerinimui ir tobulinimui. Fondo valdybos direktoriaus 2016 m. patvirtintuose kokybės vadybos tiksluose, prioritetai yra teikiami veiklos kokybės gerinimui, siekiant klientų ir darbuotojų poreikio patenkinimo, klientų laukimo laiko mažinimui bei efektyviam žmogiškųjų išteklių valdymui, įtraukiant darbuotojus į veiklos tobulinimą.

Fondo valdybos Šiaulių skyriaus nuostatuose yra apibrėžta įstaigos funkcija - kokybiškas ir efektyvus klientų konsultavimo ir informavimo jų pasirinktais būdais, užtikrinimas. Taigi, įstaiga organizuodama savo veiklą, turi numatyti priemones, kurias užtikrintų sklandų funkcijų vykdymą. Fondo valdybos Šiaulių skyrius kasmet tvirtinamame Veiklos plane, siekdamas efektyviai įgyvendinti numatytas funkcijas įtraukia keletą priemonių, susijusių su efektyviu ir kokybišku klientų aptarnavimu: analizuoti Konsultavimo telefonu skyriaus specialistų daromas klaidas, teikiant konsultacijas telefonu; analizuoti Konsultavimo telefonu skyriaus specialistų daromas klaidas, rašant atsakymus į klientų paklausimus raštu; tikrinti konsultantų turimų žinių bei naujos medžiagos įsisavinimo lygį. Remiantis patvirtintu įstaigos veiklos planu, galima daryti prielaidą, kad įstaiga rūpinasi savo teikiamų paslaugų kokybe ir imasi priemonių jų efektyviam ir kokybiškam teikimui. Pagal įstaigos patvirtintą veiklos planą, „SODROS“ informacijos centras kas ketvirtį turi pateikti ataskaitas, kuriose būtų nustatytos konsultantų daromos klaidos, numatytos priemonės konsultacijų kokybės gerinimui bei patikrintos konsultantų turimos žinios. Išanalizavus Fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2015 m. ir 2016 m. Veiklos plano įvykdymo ataskaitas, „SODROS“ informacijos centro skyriaus specialistų daromos klaidos, teikiant konsultacijas telefonu bei rašant atsakymus į klientų paklausimus raštu buvo analizuojamos, pagal atskiras konsultantų grupes. Konsultacijų kokybės gerinimui klaidos buvo aptariamose grupėse ir atskirai su konsultantais. Taip pat pradėta taikyti nauja klientų aptarnavimo kokybės gerinimo priemonė - konsultanto darbo kokybės gerinimo veiksmų planas, kai konsultantas pats ieško, kurioje srityje jam reikia patobulėti, kokios reikia pagalbos ir su grupės vadovu suderina veiksmus bei

terminus. Taigi, tiek Skyrius, tiek Centras imasi priemonių, siekdami užtikrinti kokybiškų paslaugų visuomenei teikimą bei rūpindamiesi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu.

Išanalizavus „SODROS“ informacijos centro nuostatus, matyti, kad Centro pagrindinis uždavinys yra kokybiško ir efektyvaus klientų aptarnavimo valstybinio socialinio draudimo klausimais telefonu bei Elektroninėje gyventojų aptarnavimo sistemoje užtikrinimas ir bendro pobūdžio informacijos pagal paklausimus, gautus į elektroninę pašto dėžutę [sodrainfo@sodra.lt](mailto:sodrainfo@sodra.lt), teikimas (žr. 7 priedą).

Visi organizacijos veikloje naudojami teisės aktai ir dokumentai liudija, kad organizacija savo veiklą orientuoja į kokybišką ir efektyvų paslaugų klientams teikimą. Tačiau, nė viename analizuotame dokumente nebuvo užsiminta apie priemones, kurias taikant yra analizuojama darbuotojų atliekamo darbo kokybė, kitaip tariant kokiu būdu ir kaip yra vertinama darbuotojų veikla. Nagrinėtuose dokumentuose akcentuojami įstaigos tikslai, prioritetiniai uždaviniai ir funkcijos. Šiuos nagrinėjamus aspektus tikimasi rasti paties skyriaus vidiniuose dokumentuose, kadangi priemonės tikslų ir uždavinių įgyvendinimui gali būti detalizuojamos konkrečiau skyriaus vidiniuose dokumentuose.

Atlikus detalesnę įstaigos dokumentų analizę, pastebėta, kad „SODROS“ informacijos centras vertindamas darbuotojų veiklą, vadovaujasi patvirtintais teisės aktais, kurie reglamentuoja teikiamų konsultacijų kokybės užtikrinimą bei darbuotojų veiklos vertinimą. Kaip jau buvo minėta, „SODROS“ informacijos centras savo veiklą pradėjo 2012 metais. Kartu, organizuojant įstaigos veiklą, turėjo būti numatytos ir priemonės, kurios užtikrintų teikiamų konsultacijų kokybę bei darbuotojų darbo kokybės vertinimo tvarką. 2012 metais Fondo valdybos Šiaulių skyriaus direktoriaus įsakymu Nr. V-333 buvo patvirtintas tvarkos aprašas, kuris reglamentavo Fondo valdybos Šiaulių skyriaus Konsultavimo telefonu skyriaus darbuotojų teikiamų konsultacijų kokybės stebėseną ir vertinimą. Pagrindinis šio aprašo tikslas buvo nustatyti darbuotojų skatinimo priemones, motyvuojant juos kokybiškai ir efektyviai aptarnauti klientus telefonu ir Elektroninėse paklausimų sistemose valstybinio socialinio draudimo klausimais. Šis tvarkos aprašas šiek tiek pakoreguotas ir Fondo valdybos Šiaulių skyriaus direktoriaus buvo naujai patvirtintas 2013 m. vasario 27 d. įsakymu Nr. V-41. Iš esmės naujai patvirtintas tvarkos aprašas nepasikeitė, tačiau buvo pakeistas priedų prie pareiginės algos skyrimo ir mokėjimo dažnumas: jei prieš tai darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį (konsultantai) priedais už aukštą suteiktų konsultacijų kokybę buvo skatinami kas mėnesį, tai naujoji tvarka numatė priedų prie pareiginės algos skyrimą ir mokėjimą kas ketvirtį, už praėjusio ketvirčio rezultatus apskaičiuojant ir išmokant su kito ketvirčio pirmo mėnesio alga.

Išanalizavus 2012 m. ir 2013 m. darbuotojų teikiamų konsultacijų kokybės stebėseną ir vertinimą reglamentuojančius tvarkos aprašus, galima teigti, kad juose pakankamai detalai yra apibrėžta darbuotojų veiklos vertinimo organizavimo veikla, kuri lygiagrečiai siejama su darbuotojų motyvacija: numatytos skatinimo priemonės, darbuotojų veiklos vertinimo kriterijai ir vertinimo sritys, vertinamas laikotarpis, vertintojai, vertinimo skaičiavimo būdas bei vertinimo apimtis (pokalbių skaičius). Taip pat numatyta, kad Skyriaus vedėjas kiekvienam vertinamam laikotarpiui nustato perklausomų pokalbių visoms grupėms vienodus atrankos kriterijus, tačiau kokiais kriterijais ir kaip yra atrenkami pokalbiai vertinimui – jokiuose dokumentuose nėra apibrėžta. Konsultacijų kokybės stebėsenos ir vertinimo tvarkos aprašas reglamentuoja, kad darbuotojo veikla vertinama, matuojant jos kokybę ir efektyvumą per teisingos ir išsamios informacijos (žinios) suteikimą ir aptarnavimą, tuo tarpu efektyvumas aiškinamas kaip priimtų ir praleistų skambučių santykis per vertinamą laikotarpį. Maksimalus vertinimo rezultatas, kurį gali surinkti vertinamas darbuotojas yra 100 procentų: 70 proc. teisingos ir išsamios informacijos teikimas, 20 proc. – aptarnavimas bei 10 proc. – efektyvumas. Taigi, galima daryti prielaidą, kad vertinant darbuotojo veiklą, didžiausias dėmesys yra skiriamas darbuotojo įgytų žinių ir perteikiamos informacijos teisingumo įvertinimui. Tuo tarpu, kitoms sritims, teikiamas mažesnis reikšmingumas. Tvarkos apraše pakankamai detalai yra aprašyta skatinimo tvarka, t.y. priedų prie pareiginės algos skyrimo tvarka: darbuotojui surinkus nuo 60-80 proc. – priedai nėra skiriami; surinkus 81-85 proc. yra skiriamas 10 proc. dydžio priedas; surinkus 86-90 proc. skiriamas 15 proc. pareiginės algos dydžio priedas; surinkus 91-95 proc. skiriamas 20 proc.; surinkus 96-100 proc. skiriamas 30 proc. dydžio priedas. Taip pat konsultantai gali būti skatinami priedais prie pareiginės algos ir už konsultacijų teikimą kitos grupės klausimais ( 20 proc. priedas) bei konsultacijų teikimą viena užsienio kalba (10 proc. dydžio priedas).

Taigi, įgyvendinti užsibrėžtus įstaigos tikslus buvo siekiama, įrašant konsultantų pokalbius su klientais, juos analizuojant, kontroliuojant bei teikiant konsultacijas naudojantis vieninga žinių baze. Įrašytų skambučių analizę ir kontrolę atlikti buvo patikėta grupių vadovams (vyriausiesiems specialistams), kurie atsakingi už savo srities konsultantų darbą: pašalpų, pensijų, elektroninių paslaugų ir įmokų srities grupės (2014 m. optimizuojant skyriaus veiklą, elektroninių paslaugų grupė buvo sujungta su įmoku grupe). Siekdami įvertinti teikiamų konsultacijų kokybę, grupių vadovai kiekvieną mėnesį turėdavo atrinkti 20 pokalbių, pagal Skyriaus vedėjo nustatytos pokalbių atrankos kriterijus ir juos vertinti pagal paruoštą vertinimo klausimyną (žr. 8 priedą). Taigi, kad suteiktų

konsultacijų vertinimas būtų rezultatyvus reikėjo vertinimo sistemos, kurios pagalba būtų galima analizuoti, sisteminti ir vertinti suteikiamų konsultacijų kokybę.

Išanalizavus 2012 metais skurtą ir patvirtintą bei 2013 metais pakoreguotą konsultacijų kokybės stebėsenos ir vertinimo tvarkos aprašą, kuris buvo parengtas su tikslu nustatyti Konsultavimo telefonu skyriaus darbuotojų skatinimo priemonės, kurios turėtų darbuotojus motyvuoti kokybiškai ir efektyviai aptarnauti klientus, galima teigti, kad šis tvarkos aprašas buvo orientuotas daugiau į darbuotojų skatinimą nei jų darbo kokybės vertinimą. Kaip matyti, tam tikras vertinimo organizavimo procesas yra aprašytas, tačiau iki galo nedetalizuotas. Šiame tvarkos apraše pasigendama tam tikrų vertinimo sistemai būdingų elementų bei nėra numatytas vertinimo proceso eiliškumas, neapibrėžtas vertinimo metodas, nenumatyta kokių tikslu yra vertinama bei tikslai nėra susieti su įstaigos ir darbuotojų tikslais. Pasigendama svarbaus vertinimo sistemos elemento – grįžtamojo ryšio, vertinimo rezultatų įtvirtinimo apraiškų bei kaip ir kokių būdu yra surenkama ir apdorojama vertinimo informacija. Taip pat trūksta informacijos kaip po vertinimo procedūrų yra tenkinami darbuotojų ugdymo poreikiai.

Konsultacijų kokybės stebėsenos ir vertinimo tvarkos aprašu buvo vadovaujamosi nuo 2012 m. iki 2014 m. Kurį laiką darbuotojų darbo kokybę vertinant pagal šį tvarkos parašą buvo pastebėta, kad vertinimo kriterijai „taip“, „ne“, „nevisai“ riboja patį vertinimą, kadangi sudėtinga išgryninti vertinamų darbuotojų silpnąsias vietas bei tobulintinas sritis. Vertinimo kriterijų sąrašas yra per trumpas ir neišsamus, kadangi lieka tam tikros neįvertinamos sritys, pavyzdžiui, skambučių peradresavimo poreikis. Darbo autorius, turintis asmeninę patirtį naujos vertinimo sistemos kūrimo, gali teigti, kad naujos vertinimo sistemos kūrimas buvo inicijuotas su tikslu labiau identifikuoti konsultanto tobulintinas sritis, žinių spragas bei aptarnavimo problemas. Papildžius naująją vertinimo sistemą daugiau vertinamų sričių ir išsamesniais vertinimo kriterijais, tikėtasi labiau atskleisti specialistų daromas klaidas bei išryškinti sritis, kurias būtina tobulinti. Šios priemonės turėjo užtikrinti efektyvesnę ir objektyvesnę darbo kokybės vertinimą. Taipogi, tikėtasi, kad naujai kuriama vertinimo sistema galėtų padidinti konsultantų darbo efektyvumą, kadangi išgryninus silpnąsias konsultantų darbo sritis, būtų galima efektyviau ir operatyviau jas šalinti.

2014 m. iš esmės buvo kuriama naujoji darbuotojų vertinimo sistema. Šią sistemą ištestavus ir pritačius skyriaus darbuotojams buvo rengiama ir naujoji vertinimo metodika, kurioje turėjo būti apibrėžtos visos sritys, užtikrinančios konsultavimo telefonu kokybę. 2015 m. Fondo valdybos Šiaulių skyriaus direktoriaus įsakymu Nr. V-56 buvo patvirtinta klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodika, kurios paskirtis buvo nustatyti kokybiško klientų aptarnavimo telefonu,

skambinant numeriu 1883 ir (+370 5) 250 0883, kriterijus bei darbo organizavimo principus, kurių nebuvo iki tol galiojusioje vertinimo tvarkoje. Šioje metodikoje ganėtinai išsamiai apibrėžti klientų aptarnavimo telefonu principai, kurie turėtų užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą telefonu bei patvirtinti aptarnavimo telefonu organizavimo principai, kurie leistų vertintojams lengviau ir objektyviau įvertinti konsultantų darbą, o konsultantams - suprasti, ko iš jų yra tikimasi bei kaip turi būti teikiamos paslaugos visuomenei. Kadangi, teisingos informacijos teikimas turi įtakos teikiamos paslaugos kokybei, todėl ypatingas dėmesys metodikoje buvo skiriamas vieningos informacijos šaltinio – Žinių bazės tvarkymo aprašymui, t. y. aprašyti informacijos pateikimo, talpinimo ir atnaujinimo aspektai. Vertinant konsultacijų metu suteiktą informaciją, buvo įvertinamas ir suteiktos informacijos teisingumas. Kad klientams teikiama informacija būtų vieninga ir teisinga buvo kuriama Žinių bazė, kuria privalėjo naudotis konsultantai, teikdami konsultacijas. Taigi, vertinat konsultacijos kokybę buvo vertinama ar konsultantas teikdamas informaciją naudojosi Žinių bazėje esančia informacija.

Nekelia abejonių ir tai, kad paslaugos kokybę lemia ir kompetentingi darbuotojai, todėl metodikoje yra aprašytas ir darbuotojų ugdymo procesas. Šioje dalyje svarbus vaidmuo tenka darbuotojų žinių patikrinimui, mokymo proceso planavimui bei grįžtamojo ryšio ir vertinimo rezultatų įtvirtinimui, tačiau daugiau akcentuojant naujai priimtų specialistų ugdymo procesą. Vėlgi, čia pasigendama sąsajų tarp darbuotojų darbo kokybės vertinimo ir ugdymo, kadangi metodikoje nėra aprašytos priemonės ir būdai, kuriais darbuotojai turėtų būti ugdomi po darbinės veiklos vertinimo.

Naujai patvirtintoje klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodikoje yra aprašyta konsultantų darbo kokybės vertinimo ir skatinimo tvarka, apibrėžti vertintojai (vidiniai ir išoriniai), vertinimo periodiškumas, vertinimo kriterijai, kuriais remiantis atliekamas darbuotojų veiklos vertinimas, vertinimo sritys, pokalbių atrankos kriterijai bei motyvacijos būdai. Taip pat patvirtinti pokalbių scenarijai (pozityvaus, konflikcinio bei asmeninės informacijos teikimo), kurie yra lyg gairės, užtikrinančios sklandų ir kokybišką pokalbio su klientu vedimą. Vertintojas, vertindamas konsultacijų kokybę, įvertina ar konsultantas vadovavosi patvirtintais pokalbių scenarijais, teikdamas konsultacijas.

2015 m. patvirtinta klientų aptarnavimo ir kokybės užtikrinimo metodika iš esmės pakeitė prieš tai galiojusius vertinimo kriterijus ir sritis. Buvo tikėtasi, kad įvedus naujas vertinimo sritis: žinias, klientų aptarnavimo įgūdžius bei bendravimo kultūrą ir stilių, įgalins vertintojus išsamiau išanalizuoti konsultantų daromas klaidas. Taip pat pasikeitė vertinimo sričių struktūra: kiekviena vertinimo sritis padalijama į 3 blokus, iškeliant pagrindinius klausimus (žr. 9 priedą). Pavyzdžiui, vertinant

konsultanto žinias yra ieškoma atsakymų į iškeltus klausimus: ar pateikta teisinga informacija?, ar aiškiai pateiktas atsakymas?, ar pateikta informacija atitinka kliento poreikius? Siekiant teisingai įvertinti suteiktą konsultaciją, kiekvienas klausimas yra detaliai aprašytas. Tokiu būdu konsultantai gali įvertinti, kokie reikalavimai yra keliami kiekvienam pokalbiui. Pavyzdžiui, dėmesys klientui apibrėžiamas šiais reikalavimais: konsultanto pozityviu nusiteikimu, noru padėti, dėmesingumu, geranoriška reakcija į kliento aplinką, jautrumu, atidžiu klausymu, kliento išklausymu iki galo bei neskubotu aptarnavimu. Kiekvienas bloko klausimas yra aprašytas 10 kriterijų, kurie buvo sukurti, remiantis kiekvienam bloko klausimui iškeltais reikalavimais (žr. 9 priedą). Taigi, vertintojas įvertindamas darbuotojo suteiktos konsultacijos kokybę, 10 balų sistemoje turi parinkti atitinkamą įvertinimą, kuris labiausiai atspindi pokalbio situaciją. Tokiu būdu parinkus vertinimo kriterijų, kuris kartu atspindi ir vertinimo rezultatą, galima aiškiai įvardinti darbo kokybės bei žinių spragas bei išgryninti tobulintinas konsultacijų sritis.

Pagal naujai patvirtintą vertinimo metodiką darbuotojų vertinimo rezultatui apskaičiuoti yra naudojama formulė:

$$(X+Y+Z) - N + R + A + V$$

X – Balas už aptarnavimo įgūdžių įvertinimą;

Y – Balas už žinių įvertinimą;

Z – Balas už kalbos kultūros įvertinimą;

N – Balas už netikslingai nukreiptus skambučius grupės konsultantams;

R – Balas už konsultavimą rusų kalba;

A – Balas už konsultavimą anglų kalba;

V – Balas už papildomas konsultanto pastangas.

Maksimalus balų skaičius, kurį gali sutrinkti konsultantai yra 105 balai, už kurį yra skiriamas didžiausias priedas prie pareiginės algos. Kaip ir prieš tai buvusioje konsultacijų kokybės stebėsenos ir vertinimo tvarkos apraše, darbuotojai yra skatinami pareiginės algos priedais, kurių dydis priklauso nuo galutinio rezultato, išreikšto procentiniu dydžiu.

Taigi, išanalizavus nuo 2015 m. veikiančių klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodiką, matyti, kad teikiamų paslaugų kokybė yra užtikrinama per aptarnavimo telefonu organizavimą, žinių bazės tvarkymą, specialistų ugdymą, darbo kokybės vertinimą ir darbuotojų skatinimą. Visos šios sritys yra reikšmingos, kadangi jų tarpusavio dermė garantuoja kompetentingų darbuotojų kokybišką ir savalaikį paslaugų teikimą bei organizacijos užsibrėžtų tikslų siekimą. Šią metodiką palyginus su prieš tai galiojusia, galima daryti išvadą, kad ji yra išsamesnė, aprašant



vertinimo procesą, darbuotojui keliamus reikalavimus bei aptarnavimo telefonu organizavimą. Taip pat metodikoje yra didelis dėmesys skirtas vertinimo kriterijų aprašymui.

*Apibendrinant atliktą įvairių teisės aktų ir įstaigos vidaus dokumentų analizę, galima teigti, kad viešo administravimo įstaigos savo veiklas orientuodamos į klientą, turi siekti klientų aptarnavimo ir paslaugų teikimo kokybės. „SODRA“ siekdama patikimiausios, efektyviausios bei moderniausios viešojo sektoriaus institucijos pripažinimo, tarnauja žmogui, turėdama efektyvius procesus, įsitraukusius darbuotojus bei kokybiškai aptarnaudama klientus. Šių tikslų ji siekia nuosekliai apsibrėždama priemones: steigdama informacijos centrą, ugdydama darbuotojus, diegdama aptarnavimui ir darbuotojų vertinimui skirtas efektyvias priemones, jas tobulindama bei kurdama modernias ir efektyvias skatinimo priemones. Nuolatinis įstaigos veikloje naudojamų procesų tobulinimas ir modernizavimas užtikrina kokybės gerinimą, optimizuoja veiklą bei labiau prisitaiko prie klientų poreikių, taip užtikrindama efektyvius procesus.*

*„SODROS“ informacijos centre naudojamos darbuotojų kokybės vertinimo ir skatinimo tvarkų tobulinimai yra tikslingai orientuoti į įstaigos ir skyriaus uždavinių įgyvendinimą. Įvairūs sistemų ar procesų patobulinimai, pažangių technologijų ir procesų veikloje naudojimas bei darbuotojų ugdymas ir jų darbo kokybės stebėseną yra efektyvios priemonės, kurios užtikrina tiek kokybiškų paslaugų teikimą, tiek organizacijos įvaizdžio kūrimą.*

### **3.2. Interviu duomenų analizė ir interpretacija**

Atliekant interviu analizę buvo siekiama išsiaiškinti „SODROS“ informacijos centro 2012-2014 m. ir 2015-2017 m. darbuotojų vertinimo sistemų privalumus ir trūkumus bei išsiaiškinti grįžtamojo ryšio svarbą vertinimo procese. Pirmaisiais interviu klausimais buvo siekiama išsiaiškinti ekspertų patirtį darbuotojų vertinimo veikloje bei įvertinti ar pateikti duomenys, lyginant „SODROS“ informacijos centre patvirtintas darbuotojų vertintojų sistemas, bus patikimi (žr. 4 priedą). Iš 3.1 lentelėje pateiktos informacijos matyti, kad ekspertai gali objektyviai ir profesionaliai vertinti patvirtintas darbuotojų veiklos vertinimo sistemas, vykstančius procesus bei pateikti racionalias įžvalgas ir pasiūlymus.

### Ekspertų patirtis darbuotojų vertinimo srityje

Kategorija	Empiriniai teiginiai
Patirtis darbuotojų vertinimo srityje	<p><b>E1:</b> „Tikrai taip, buvau atsakinga už konsultantų pokalbių perklaušą ir suteiktą konsultacijų kokybę įvertinimą. (...) konsultantų suteiktą konsultacijų kokybę teko vertinti nuo 2012 m. rudens iki 2015 m. balandžio mėnesio. (...) teko dirbti su dvejomis konsultantų vertinimo sistemomis.“</p> <p><b>E2:</b> „Kadangi esu grupės vadovė, atsakinga už įmokų grupės konsultantų darbo kokybę bei viena iš daugelio mano atliekamų funkcijų yra konsultantų pokalbių perklaušimas ir konsultacijų įvertinimas. Vertintojo funkciją atlieku nuo pat Skambučių centro įsteigimo. Pradžioje vertinimas buvo vykdomas daugiau neformaliai, norint įvertinti konsultantų pasiruošimą viešų paslaugų teikimui, vėliau įdiegus oficialią vertinimo sistemą, vertinome jau oficialiai, su tikslu išgryninti konsultantų daromas klaidas bei juos tokiu būdu paskatinant, mokant prieš pat atlyginimo. Šiai dienai, taip pat vertinu konsultantų darbą, tačiau jau su kita naujai sukurta skambučių vertinimo sistema, nuo 2014 m. pabaigos.“</p>

Toliau buvo norima išsiaiškinti kokius ekspertai įžvelgė 2012-2014 m. darbuotojų vertinimo sistemos privalumus ir trūkumus. Ekspertų įžvalgos pateikiamos 3.2 lentelėje.

### Ekspertų nuostatos, vertinant 2012-2014 m. darbuotojų veiklos vertinimo sistemą

Kategorija	Empiriniai teiginiai
2012-2014 m. darbuotojų vertinimo sistemos analizė	<p><b>PRIVALUMAI:</b></p> <p><b>E1:</b> „(...) lengviau vertinti konsultantų suteiktą konsultacijų kokybę dėl sistemoje naudojamų kelių esminių vertinimo sričių, konkrečių vertinimo kriterijų bei paprastumo vertinant konsultacijas ir argumentuojant (...). (...) ji buvo labiau objektyvesnė ir tikslesnė. (...) konkrečios vertinamos sritys - žinios, aptarnavimas ir efektyvumas, taip pat naudojami paprasti vertinimo kriterijai: taip, ne, nevisai. (...) greitai ir lengvai galima įvertinti suteiktas konsultacijas, ji buvo objektyvi bei tiksli dėl konkrečių vertinamų sričių ir konkrečių kriterijų. Pats vertinimo procesas nereikalauja didelių laiko sąnaudų. (...) paprastumu ir konkretumu, nereikalaujanti didelių laiko sąnaudų, pasirenkant vertinimo kriterijus pokalbio vertinimo metu. (...) patrauklesnė dėl didesnio objektyvumo vertinant, efektyvumo ir tikslumo. Vertinimo metu gauti rezultatai buvo tikslesni ir mažai kada keldavo diskusijas ar prieštaravimus.“</p> <p><b>E2:</b> „darbas su pirmąją vertinimo sistema buvo daug lengvesnis, paprastesnis ir</p>

	<p><i>suprantamesnis. Vertinimo kriterijai buvo paprasti dėl to mažiau laiko reikėdavo skirti pasirenkant vertinimo kriterijų, juos perprantant. (...) paprasti konkretūs vertinimo kriterijai: taip, ne, nevisai bei pats įvertinimo paprastumas ir greitumas. Nereikia ilgai gilintis į vertinimo kriterijus. Retai, kada teko konsultantui pasiteisinti dėl vieno ar kito vertinimo kriterijaus parinkimo. Jie pakankamai kraštutiniški (...).</i></p>
	<p><b>TRŪKUMAI:</b></p> <p><b>E1:</b> (...) per mažai vertinamų sričių, pakankamai retai buvo užtikrinamas grįžtamasis ryšys konsultantui dėl per didelio darbo krūvio tiek pačiam konsultantui, tiek pačiam vertintojui. (...) vertinimo sistema nebuvo integruota į informacinę sistemą, visi vertinimai buvo fiksuojami Excel programoje, reikėjo skirti nemažai laiko ataskaitų ruošimui ir duomenų analizei“.</p> <p><b>E2:</b> (...) pokalbius vertinimui reikėdavo atsirinkti patiems bei, kad vertinimo rezultatai buvo fiksuojami primityviai – Excel lentelėje (...). (...) trūksta objektyvumo ir šališkumo, kadangi vertina tik vienas specialistas. (...) rezultatai būtų objektyvesni ir išsamesni, jei būtų vertinama daugiau pokalbių (...). (...) vertinimo kriterijai galėtų būti įvairesni (...).</p>

Išanalizavus ekspertų įžvalgas, galima teigti, kad 2012-2014 m. darbuotojų vertinimo sistemos pagrindinis pranašumas tas, jog ji buvo paprasta, konkreti, objektyvesnė ir tikslesnė. Vertinimo procesas nereikalavo iš vertintojų didelių laiko sąnaudų, kadangi darbuotojai buvo vertinami pagal konkrečius ir esminius vertinimo kriterijus, kurie buvo lengvai suprantami ir argumentuojami vertinamam darbuotojui. Tuo tarpu pagrindiniais šios darbuotojų vertinimo sistemos trūkumais ekspertai įvardija per mažą skaičių vertintojų, kadangi tokiu būdu rezultatai gali būti atvaizduoti nekorektiškai bei neobjektyviai, per retai užtikrinamą grįžtamąjį ryšį, primityvų gautų vertinimo rezultatų fiksavimą bei jų pateikimą, teikiant ataskaitas.

Patobulinus darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, ji gali neduoti laukiamų rezultatų arba gali atskleisti naujas problemas, todėl buvo norima sužinoti ekspertų įžvalgas apie 2015-2017 m. darbuotojų vertinimo sistemą, kuri buvo tobulinama 2012-2014 m. vertinimo sistemos pagrindu. Ekspertų pasisakymai užfiksuoti 3.3 lentelėje.

3.3 lentelė

### Ekspertų nuostatos, vertinant 2015-2017 m. darbuotojų veiklos vertinimo sistemą

Kategorija	Empiriniai teiginiai
2015-2017 m. darbuotojų vertinimo sistemos analizė	<p><b>PRIVALUMAI:</b></p> <p><b>E1:</b> „integruota į informacinę sistemą, kurioje patogų žymėti vertinimus, pati sistema</p>

	<p><i>atrenka pokalbius, vertinimo eigą gali stebėti ir pats konsultantas. (...) tinkamai išskirtos vertinimo sritys: žinios, bendravimo kultūra ir stilius bei klientų aptarnavimo įgūdžiai. (...) daugiau vertinimo kriterijų, kurie yra atvaizduoti 10 balų sistemoje ir kiekvienas šių kriterijų aprašytas (...) kad vertintojų yra ne vienas, kaip buvo pagal seną vertinimo tvarką, bet net trys, kurie vertina skirtingas sritis (...) netinkamai parinktos ir kai kurios vertinimo sritys, pavyzdžiui, ar klientas yra patenkintas? (...) yra daugiau vertinamų pokalbių, kadangi tai leidžia geriau perprasti konsultanto daromas klaidas ir turimas žinių ar įgūdžių spragas. (...) objektyvesnis vertinimas yra, kai vertina konsultantą keli specialistai.</i></p> <p><b>E2:</b> <i>„Pranašesnė dėl integracijos į informacinę sistemą; dėl didesnio vertintojų skaičiaus, kuomet yra perklausoma vertinimui ir daugiau vieno konsultanto pokalbių; dėl automatinių pokalbių atrinkimo, dėl daugiau vertinimo kriterijų, kurie yra išsamūs, tačiau jie labai panašūs vienas į kitą. (...) perklausoma daugiau vieno konsultanto pokalbių, kadangi tokiu būdu aš galiu susidaryti aiškesnį vaizdą apie konsultanto atliekamą darbą, jo turimą žinių lygį bei kompetenciją. (...) skirtingai suvertinome bei skirtingai interpretavome vertinimo kriterijus. (...) sunkumas - perprasti vertinimo kriterijus bei įvertinus konsultantų pokalbius, argumentuoti (...)“.</i></p> <p><b>TRŪKUMAI:</b></p> <p><b>E1:</b> <i>„aprašyti vertinimo kriterijai yra labai subjektyvūs ir sunkiai argumentuojami vertinamajam. (...) jų aprašymai mažai kuo skiriasi ir tikrai sukelia nemažai priešpriešos tarp vertinamojo ir vertintojo dėl atitinkamo balo parinkimo (...), sunku argumentuoti. (...) būtų teisingiausia ir rezultatyviausia visiems specialistams, atsakingiems už vertinimą vertinti vieną ir tą patį pokalbį, kad jis būtų „apčiupinėtas“ iš visų pusių. vertintojams tikrai kai kuriose srityse labai trūko tiek žinių, tiek įgūdžių. (...) sunkiausia buvo perprasti vertinimo kriterijus. Sudėtinga buvo konsultantams paaiškinti jų prasmę ir tikslumą, kurie turėjo būti vertinami pagal šiuos vertinimo kriterijus. Mes visi, tiek vertintojai, tiek konsultantai, skirtingai supratome vertinimo kriterijus ir sunkiai galėjome juos pritaikyti konkrečioje situacijoje“.</i></p> <p><b>E2:</b> <i>„pokalbius vertina ir ne savo srities specialistai, yra tikimybė, kad gali būti nepastebėtos konsultanto klaidos. (...) tobulinti būtų galima pačius vertinimo kriterijus. Reikia skirti nemažai laiko, kol suvertini vieną pokalbį pagal visas sritis, posrites, parenkant 10 balų sistemoje reikiamą balą“.</i></p>
--	--

Pagrindiniu 2015-2017 m. darbuotojų vertinimo sistemos trūkumu ekspertai įvardijo subjektyvius, sunkiai paaiškinamus ir argumentuojamus vertinimo kriterijus, kuriuos pasirinkus yra sunku darbuotojams pagrįsti vertinimo rezultatus. Tuo tarpu, ekspertų nuomone, pastaroji vertinimo

sistema suteikia didesnes galimybes išryškinti konsultantų tobulintinas sritis klientų aptarnavimo srityje bei turimų žinių lygį dėl didesnio skaičiaus vertinimo sričių ir kriterijų. 2015-2017 m. darbuotojų vertinimo sistema giriamą dėl didesnio objektyvumo, kadangi konsultantų įgūdžius ir žinias vertina trys už įvairias sritis atsakingi specialistai. Vėlgi, ekspertai pastebi, kad vertintojai turi pasižymėti konkrečiomis specifinėmis žiniomis ir turėti tam tikrų įgūdžių srityje, kurią vertina. Vertinamieji turi visiškai pasitikėti vertintojo kompetencija, kad nesukeltų priešiško vertinimo sistemai bei abejonių vertinimo sistemos teisingumu.

Kadangi grįžtamasis ryšys yra labai svarbus veiksnys, sąlygojantis organizacijos bei darbuotojų progresą, todėl ekspertų buvo prašoma pareikšti savo požiūrį į tai, kiek reikšmingas grįžtamasis ryšys yra darbuotojų motyvacijai ir paslaugų kokybei. Pateiktuose atsakymuose (3.4 lentelėje) galima išvelgti, jog ekspertai turi teisingą požiūrį į grįžtamojo ryšio svarbą. Jų teigimu, grįžtamasis ryšys gali padėti tobulėti, jeigu abi pusės yra tinkamai pasiruošę dalyvauti šiame procese, supranta to tikslingumą bei yra vykdomas savu laiku ir konstruktyviai.

3.4 lentelė

#### Ekspertų nuostatos, vertinant grįžtamojo ryšio svarbą

Kategorija	Empiriniai teiginiai
Grižtamojo ryšio svarba darbuotojų motyvacijai ir konsultacijų kokybei	<p><b>E1:</b> „(...) dažnai stengiasi po vertinimo aptarti vertinimo metu pastebėtas klaidas ir neatitikimus, aptarti pačius vertinimo rezultatus, (...) individualiam pokalbiui, kurio metu perklausome pokalbius, kuriuose buvo užfiksuotos įvairios klaidos – aptarnavimo ar žinių, taip pat įvairūs neatitikimai pagal patvirtintus konsultavimo scenarijus ar procedūras. Diskutuodavome (...) ir bendru sutarimu apibrėždavome galimus problemų sprendimų variantus bei ką ir kaip ateityje būtų galima tobulinti. Išgryninus visų konsultantų padarytas klaidas stengiamės pagal išgales daryti grupinius aptarimus, kuomet akcentuojamos pagrindinės pasitaikiusios klaidos ir ieškomi sprendimai (...) Stengiamės kartą į mėnesį susitikti su darbuotoju vertinamajam pokalbiui, tačiau dėl laiko stygiaus ir didelio darbo krūvio pavyksta aptarti tik esmines klaidas ir problemas (...). Visuomet stengiuosi (...) užtikrinti savalaikį ir konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, kadangi tik taip galima siekti geresnių rezultatų, užtikrinti ateityje darbo kokybę bei skatinti darbuotoją tobulėti. (...) pats vertinimo procesas netektų prasmės, kadangi vertinimo metu gauti rezultatai nebūtų analizuojami ir perduodami konkrečiam vertinamajam. Toks vertinimas būtų grynai mechaninis procesas, neduodantis nei organizacijai, nei pačiam darbuotojui jokios naudos.“ Grižtamasis ryšys „vienas iš pagrindinių priemonių užtikrinančių darbuotojo, o kartu per jo rezultatus ir organizacijos tobulėjimą. (...) tai viena</p>

	<p><i>efektyviausių priemonių, (...) jei tas grįžtamasis ryšys užtikrinamas teisingai. (...) teisingas ar tinkamas ryšys. (...) kai jis yra konstruktyvus, vykdomas savo laiku – tuoj po vertinimo, kai pokalbio metu dalyvaujantys vertintojas ir vertinamasis yra pozityviai nusiteikę bei linkę diskutuoti ir ieškoti bendrų sprendimų“.</i></p> <p><b>E2:</b> <i>„Vertinimo rezultatai aptariami su tais konsultantais, kuriems sunkiau sekasi dirbti. Nustatomos žinių spragos, sudaromas mokymosi planas. Bendros klaidos aptariamos grupės susirinkimų metu. (...) stengiuosi, kad pokalbis su konsultantu būtų konstruktyvus, nes jis turi suprasti ko iš jo yra tikimasi, aptarti kokie mūsų ir jo lūkesčiai, kokių rezultatų turime siekti. Dažniausiai pokalbiui su konsultantu susitinkame tuoj po konkretaus probleminio pokalbio įvertinimo, nelaukiant galutinio visų įvertinimo rezultatų. Vertinimo rezultatų apibendrinimus retai kada tenka organizuoti. Bendravimas (...) yra svarbus, kad galėtume patys tobulėti, ir kad teikiamos mūsų paslaugos būtų kokybiškos“.</i></p>
--	---

Grįžtamais ryšis tarp vertintojo ir vertinamojo yra viena efektyviausių priemonių skatinančių konsultantų ugdymą bei leidžiančių pasiekti aukštų rezultatų klientų aptarnavimo telefonu srityje. Patys respondentai pabrėžė, kad esat dideliam darbo krūviui ir esant didelėms vertinamųjų grupėms sunku užtikrinti savalaikį grįžtamąjį ryšį visiems konsultantams vienodai. Didesnis dėmesys yra skiriamas išryškėjus tik didesnėms problemoms arba pastebėjus žymius žinių trūkumus ar konsultantų įgūdžių spragas. Kaip antai, pasidžiaugti padaryta pažanga ar puikiu aptarnavimu – nebelieka laiko. Patys respondentai pastebėjo, kad užtikrinti grįžtamąjį ryšį yra labai svarbu, kadangi tik tokiu būdu išlieka tiesioginis ryšys su vertinamuoju analizuojant pokalbių vertinimo rezultatus. Respondentų apklausos metu, pateikus klausimą apie vertinimo sistemos kūrimą ir diegimą, buvo išreikštas pastebėjimas, kad vertinimo sistemos kriterijai buvo kuriami vieno atsakingo asmens – mokymų specialisto, vėliau kriterijus pristatant grupei žmonių, kurie turėtų tiesiogiai dirbti su naujai kuriama vertinimo sistema. Interviu metu ekspertai nuogaštavo, kad siekiant pateikti pastabas dėl pačios sistemos tobulinimo ar ieškojimo kitos vertinimo sistemos formų, kuri jų manymu galėtų būti objektyvesnė, nebuvo skatinamos jokios diskusijos, nebuvo išklausa nuomonė bei argumentai.

*Apibendrinus interviu metu gautą informaciją, galima daryti prielaidą, kad tiek 2012-2014 m., tiek 2015-2017 m. darbuotojų vertinimo sistema turi keletą esminių trūkumų: minimaliai užtikrinamas grįžtamasis ryšys bei tobulintini vertinimo kriterijai. Įvertinus tai, kad 2015 m. sukurta darbuotojų vertinimo sistema yra patobulinta atsižvelgus į 2012-2014 m. vertinimo sistemos trūkumus, ji išryškino kitas dideles spragas. Jei 2012-2014 m. darbuotojų vertinimo sistema buvo vertinama dėl paprastumo*

*ir tikslumo, tai 2015-2017 m. darbuotojų vertinimo sistema daugiau vertinama dėl jos integravimo į informacinę sistemą. Reiktų pabrėžti, jog 2015 m. vertinimo sistemos kūrimo dalyvavo ne visos suinteresuotos šalys, kurios neturėjo galimybių ir progos išdiskutuoti ir priimti sprendimus dėl naujos darbuotojų vertinimo sistemos kūrimo. Dėl to, galima teigti, kad naujoji vertinimo sistema nėra iki galo patobulintina, o kai kurie atlikti patobulinimai nedavė lauktų rezultatų. Visgi, pastebėta, kad 2015-2017 m. vertinimo sistema yra diskusijų objektas - ką ir kaip reiktų tobulinti, kad vertinimo procesas būtų efektyvesnis ir objektyvesnis.*

### **3.3. Apklausos duomenų analizė ir interpretacija**

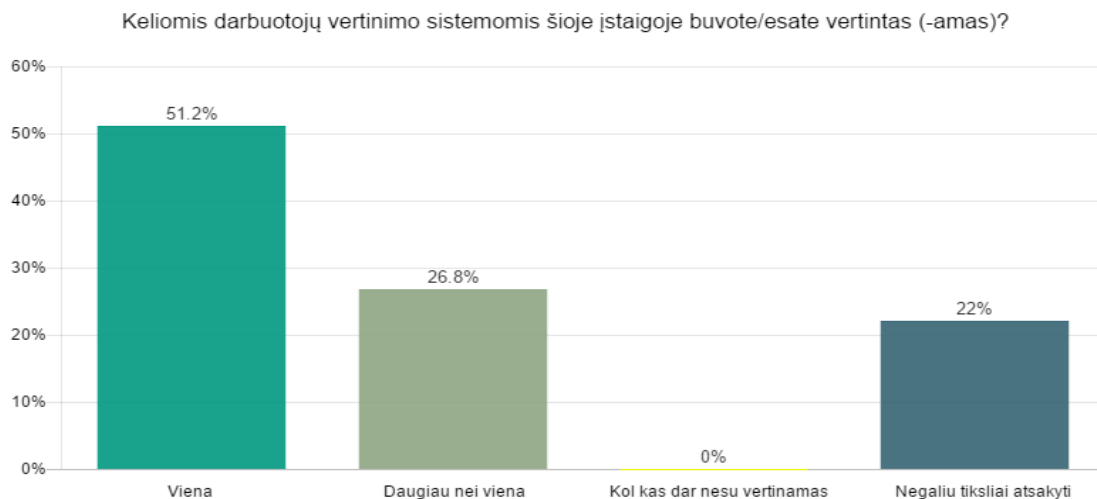
Kiekybinio tyrimo metu buvo atliekamas „SODROS“ informacijos centro darbuotojų – konsultantų nuomonės tyrimas, kurio tikslas – išanalizuoti darbuotojų vertinimo sistemos paskirtį, naudingumą bei išsiaiškinti įstaigoje patvirtintos darbuotojų veiklos vertinimo sistemos privalumus, trūkumus bei tobulintinas vertinimo sistemos sritis. Siekiant gauti tikslesnius duomenis, anketos klausimai buvo formuluojami taip, kad respondentai galėtų įvertinti 2015-2017 m. darbuotojų vertinimo sistemą, kadangi daugiau nei pusė respondentų buvo vertinami tik pagal vieną vertinimo sistemą (51% apklausiamųjų įstaigoje dirba ne ilgiau kaip 2 metai). Į anoniminės anketos klausimus atsakymus pateikė 41 respondentas. Atsakinęjusių į anketos klausimus respondentų vidutinis amžius 32,3 metai (23–58 metai). 76 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų turi įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, kiti 24 proc. turi aukštąjį koleginių ir nebaigtą koleginių išsilavinimą (žr. 3.5 lentelę).

3.5 lentelė

**Respondentų išsilavinimas**

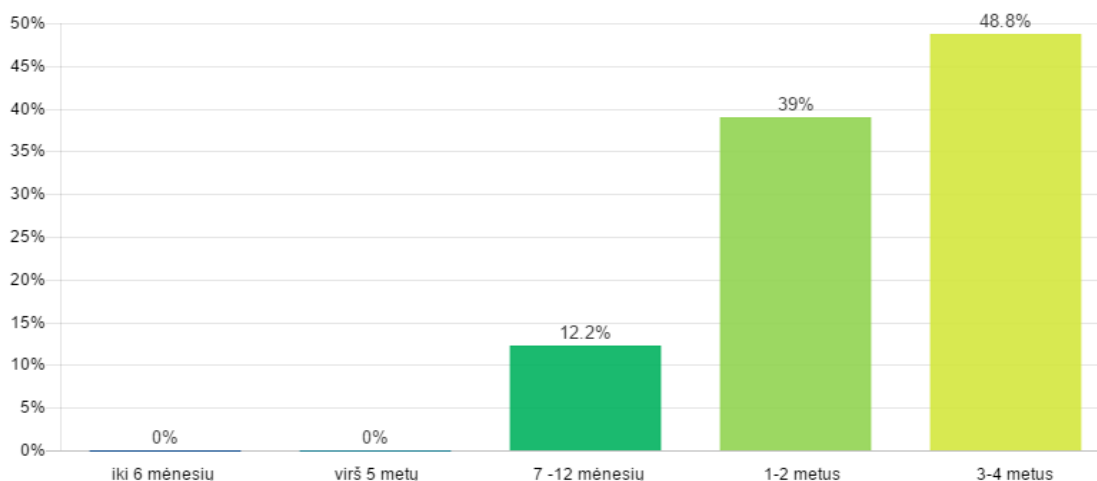
<b>Išsilavinimas</b>	<b>Kiekis</b>	<b>Santykis %</b>
Aukštasis universitetinis išsilavinimas (magistro kvalifikacinis laipsnis)	13	32
Aukštasis universitetinis išsilavinimas (bakalauro kvalifikacinis laipsnis)	18	44
Aukštasis koleginių išsilavinimas	9	22
Kita	1	2

26,8 % apklausoje dalyvavusių darbuotojų „SODROS“ informacijos centre buvo vertinami daugiau nei viena patvirtinta darbuotojų vertinimo sistema, 51,2 % respondentų atsakė, kad viena, o 22 % - nėra tikri pagal kelias darbuotojų vertinimo sistemas buvo vertinama jų darbo kokybė (žr. 3.1 pav.).



**3.1 pav.** Vertinamųjų darbuotojų santykis pagal įstaigoje patvirtintas vertinimo sistemas

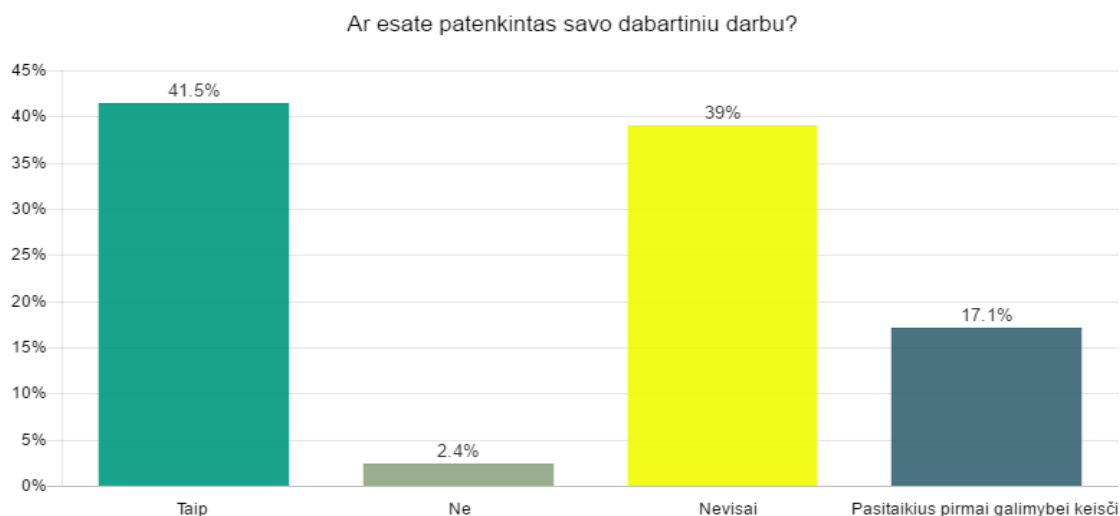
Daugiausia apklausoje dalyvavusių respondentų (48 %) „SODROS“ informacijos centre dirba 3-4 metus, dėl to galima teigti, jog darbuotojai turi būti gerai susipažinę su įstaigos vidaus tvarką reglamentuojančiais dokumentais, turi susiformavusias nuostatas į konkrečius įstaigoje vykstančius procesus bei gebėti juos objektyviai įvertinti (žr. 3.2 pav.).



**3.2. pav.** Respondentų darbo patirtis „SODROS“ informacijos centre

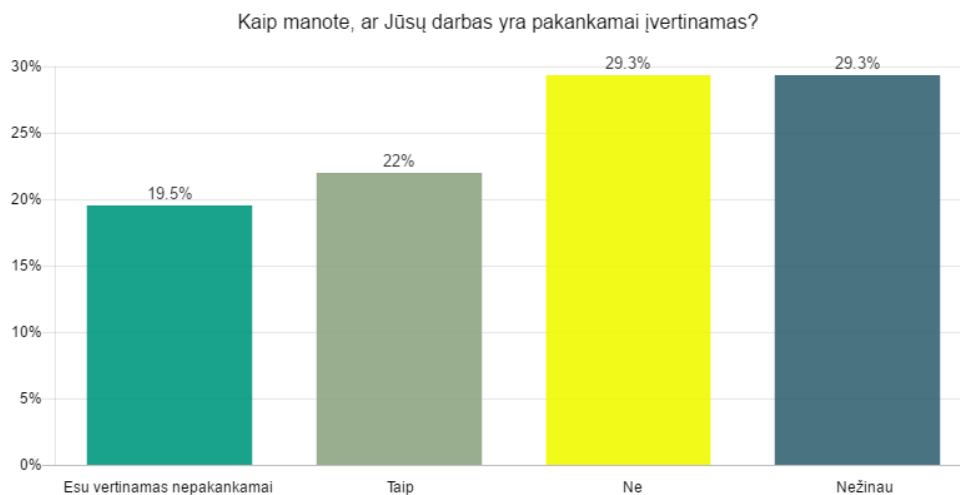


Tuo tarpu, uždavus klausimą „Ar esate patenkintas savo dabartiniu darbu?“ tik 41,5 % Centre dirbančių darbuotojų yra patenkinti darbu, 39 % - nevisai patenkinti, o 17,1% atsakiusiųjų – keistų darbą pasitaikius pirmai galimybei (žr. 3.3 pav.). Apklaustos analizė liudija, kad darbuotojai menkai jaučia pasitenkinimą darbu, ko pasėkoje galima daryti išvadas, jog darbuotojų skatinimo priemonės mažai motyvuoja darbuotojus.



**3.3 pav.** Respondentų nuostatos dėl pasitenkinimo darbu

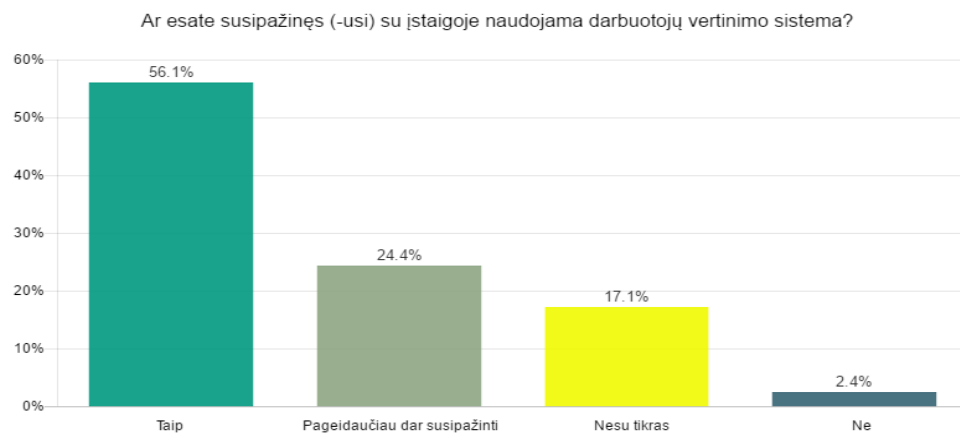
Tokiai santykinai didelei daliai Centre dirbančių darbuotojų nuostatai dėl menko pasitenkinimo darbu taip pat įtakos gali turėti ir nepakankamas darbuotojų atliekamo darbo įvertinimas, kadangi net 29,3 % respondentų į klausimą „Kaip manote, ar Jūsų darbas yra pakankamai įvertintas?“ atsakė, jog nepakankamai ir 29,3% atsakė, jog nežino (žr.3.4 pav.)



**3.4 pav.** Darbuotojų nuostatos dėl darbo įvertinimo

Įvertinus apklausos rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų vertinimo srityje būtina atlikti tam tikrus korekcinius veiksmus, siekiant pakelti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį bei formuojant darbuotojų teigiamas nuostatas į darbo įvertinimą.

Atliekant kokybinį tyrimą buvo aktualu išsiaiškinti kaip gerai darbuotojai yra susipažinę su darbuotojų vertinimo tvarką reglamentuojančiais dokumentais. Ši informacija yra svarbi, siekiant įvertinti kiek jie yra įsigilinę į naudojamą darbuotojų vertinimo sistemą. Reiktų paminėti, kad kiekvienas naujai į įstaigą priimamas darbuotojas pirmą darbo dieną yra supažindinamas su visais įstaigos veiklą reglamentuojančiais dokumentais, tame tarpe ir su veiklos vertinimo ir skatinimo tvarkos aprašu bei kokybės užtikrinimo metodika. Darbuotojai susipažinę su visais reikalingais dokumentais raštiškai pasirašo ant naujo darbuotojo dokumentų susipažinimo deklaracijos bei esant poreikiui darbuotojui reikalingas dokumentas gali būti nukreiptas Dokumentų valdymo sistemoje (DVS). Taigi, į klausimą „Ar esate susipažinęs (-usi) su įstaigoje naudojama vertinimo sistema?“ beveik pusė apklausos dalyvių (56,1%) teigia, kad yra susipažinę, 24,4 % pageidautų susipažinti dar kartą, tuo tarpu 2,4% nėra susipažinę su darbuotojų vertinimo sistema, o 17,1% respondentų nėra tikri ar tai yra padarę (žr. 3.5 pav.).

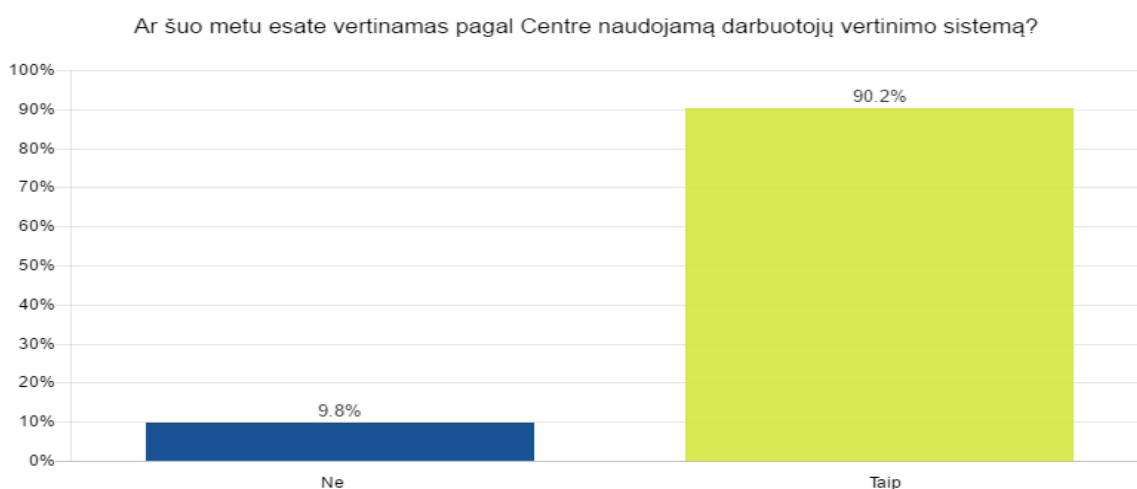


**3.5 pav.** Darbuotojų susipažinimo su vertinimo sistema santykis

Taigi, apklausos rezultatai liudija, kad respondentai yra menkai susipažinę ar tik paviršutiniškai įsigilina į išties jiems atrodytų aktualius dokumentus, kurie apibrėžia skatinimo bei darbuotojų vertinimo tvarką.

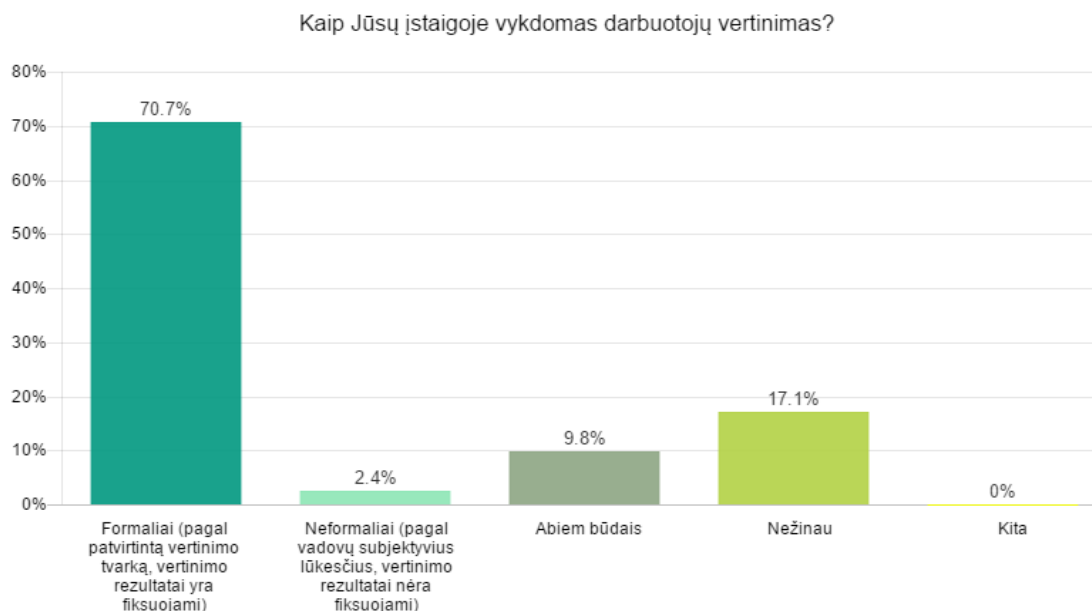
Siekiant įvertinti darbuotojų domėjimąsi veikloje vykdomais procesais bei informacijos sklaida, susijusia su vertinimu, anketoje buvo pateiktas klausimas „Ar šiuo metu esate vertinamas pagal Centre

naudojamą darbuotojų vertinimo sistemą?“. Net 9,8 % respondentų mano, jog jų darbo kokybė nėra vertinama (žr. 3.6 pav.). Įvertinus tai, kad darbuotojai pradami vertinti nuo įsidarbinimo pradžios praėjus 3 mėnesiams po darbuotojo adaptacijos ir mokymosi laikotarpio ir tai, kad apklausoje dalyvaujantys darbuotojai dirba ilgiau nei 7 mėnesiai, galima išvelgti problemą, jog įstaigoje dirbantys darbuotojai nėra tinkamai supažindinami su įstaigos veikloje vykstančiais procesais arba į juos įsigilinama paviršutiniškai. Taip pat, šie rezultatai byloja apie menkai užtikrinamą grįžtamąjį ryšį, kadangi beveik 10 % respondentų galimai nebuvo supažindinami su vertinimo rezultatais.



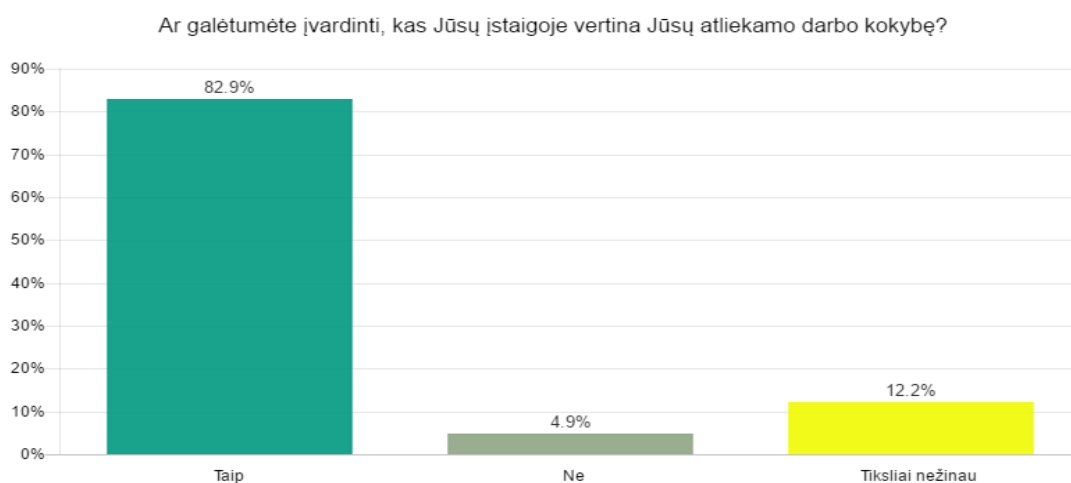
**3.6 pav.** Vertinamų darbuotojų santykis pagal Centre naudojamą vertinimo sistemą

Dauguma respondentų (70,7%) teigia, kad Centre jie yra vertinami formaliu būdu pagal įstaigoje patvirtintą vertinimo tvarką, oficialiai fiksuojant vertinimo rezultatus, tuo tarpu 17,1 % respondentų nėra tikri kuriuo būdu įstaigoje yra vertinami (žr. 3.7 pav.). Remiantis gautais atsakymais galima teigti, kad darbuotojams trūksta informacijos apie įstaigoje vykdomą darbuotojų vertinimą. Taip pat įvertinus gautus rezultatus galima manyti, kad įstaigoje yra taikomas mišrus vertinimas, kartu derinant tiek formalų, tiek ir neformalų darbuotojų veiklos vertinimą.



**3.7 pav.** Įstaigoje naudojamos darbuotojų vertinimo rūšys

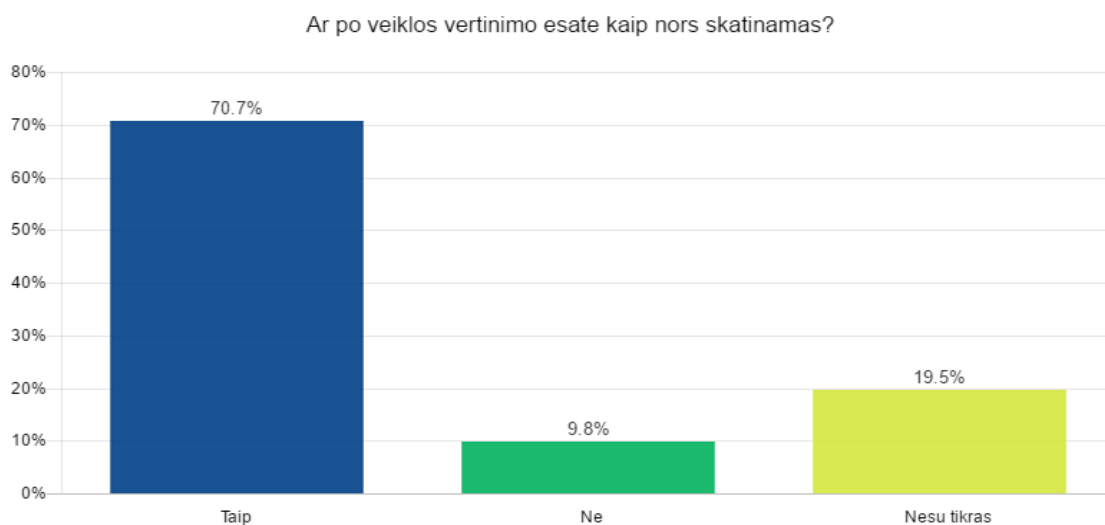
Pagal 2015 m. patvirtintą vertinimo metodiką, darbuotojų veiklą vertina trys vertinimo subjektai: grupės vadovas, mokymų specialistas ir žinių bazės specialistas, todėl vėlgi buvo siekiama įsitikinti ar darbuotojai pakankamai yra susipažinę su darbuotojų vertinimo sistema ir ar pakankamai yra glaudus bendravimas aptariant vertinimo rezultatus su vertintojais. Tuo tikslu respondentams pateikus klausimą „Ar galėtumėte įvardinti, kas Jūsų įstaigoje vertina Jūsų atliekamo darbo kokybę?“ 82,9 % apklaustųjų galėtų įvardinti savo vertintojus, kiti beveik 17 % nežino, kas juos vertina arba negalėtų jų įvardinti (žr. 3.8 pav.).



**3.8 pav.** Vertinimo subjektai

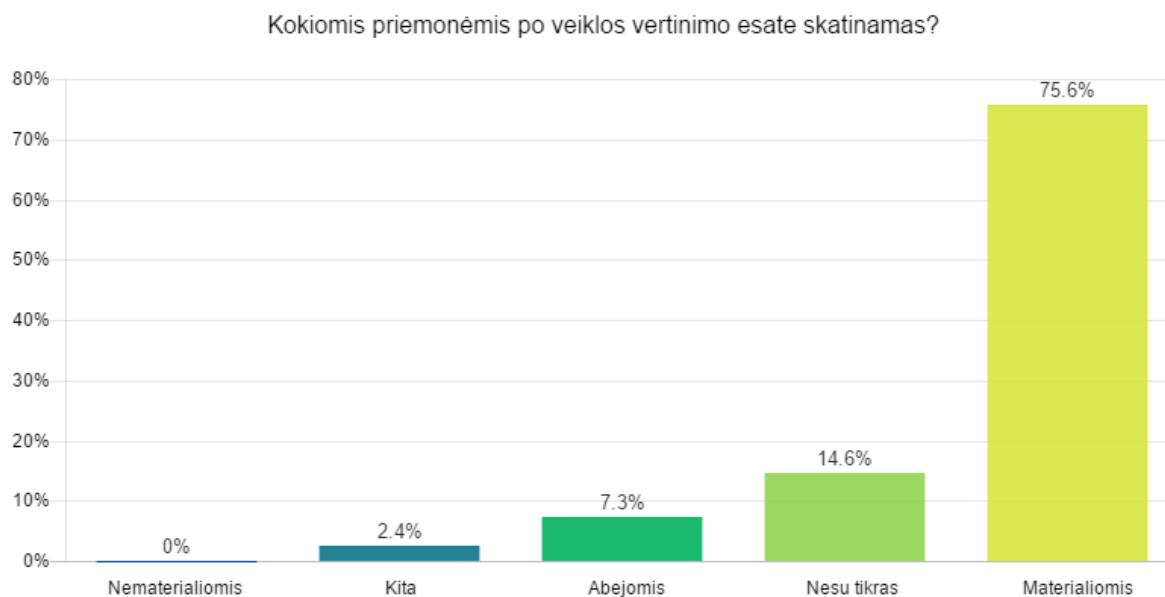
Vėlgi, gauti apklausos rezultatai liudija, kad Skyriuje yra menkai užtikrinamas grįžtamasis ryšys, kadangi beveik 17 % respondentų negali įvardinti jų darbo kokybę vertinančių specialistų. Tai taip pat byloja apie menką informacijos sklaidą bei tarpusavio bendradarbiavimą, analizuojant ir aptariant vertinimo rezultatus.

Kadangi bet koks darbuotojų veiklos vertinimas turėtų būti glaudžiai susijęs su darbuotoju skatinimu, šios apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti ar po veiklos vertinimo darbuotojai yra skatinami, kokiomis priemonėmis yra skatinami ir ar šios skatinimo priemonės motyvuoja juos siekti geresnių rezultatų. 70,7% respondentų teigia, kad po veiklos vertinimo jie yra skatinami, tuo tarpu 19,5 % nėra tuo tikri (žr. 3.9 pav.).



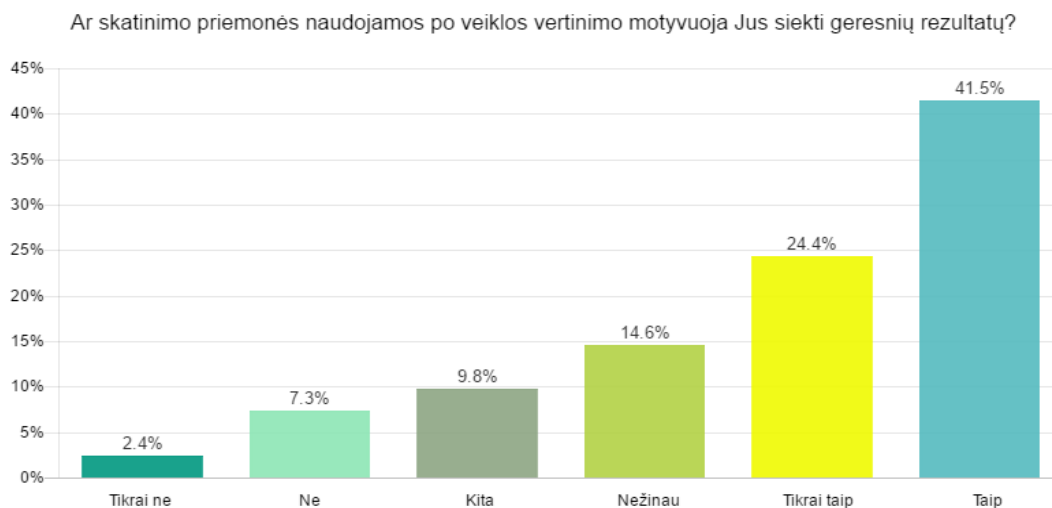
**3.9 pav.** Respondentų nuostatos dėl skatinimo

Tuo tarpu 75,6 % apklaustųjų teigia, kad po veiklos vertinimo yra skatinami materialiomis priemonėmis, 7,3% teigia, kad yra skatinami tiek materialiomis, tiek nematerialiomis skatinimo priemonėmis, o kiti 14,6 % atsakiusiujų nėra tikri dėl įstaigoje taikomų skatinimo priemonių (žr. 3.10 pav.). Vėlgi, gauti rezultatai leidžia teigti, kad įstaigoje darbuotojai daugiausiai yra skatinami materialiomis skatinimo priemonėmis, t.y. didesniu darbo užmokesčiu.



**3.10 pav.** Respondentų nuomonė dėl skatinimo priemonių taikymo

Daugiausia respondentų (beveik 66 %) nurodė, kad po veiklos vertinimo naudojamos skatinimo priemonės juos skatina tobulėti bei siekti geresnių rezultatų, 14,6 % atsakiusiųjų nėra tikri ar naudojamos skatinimo priemonės juos skatina siekti geresnių rezultatų, beveik 10 % teigia, kad šios priemonės jų nemotyvuoja geresnių rezultatų siekimui (žr. 3.11 pav.). Šie apklausos rezultatai liudija, kad darbuotojų skatinimo priemonės nėra pakankamai motyvuojančios arba jos turėtų būti įvairesnės, kadangi vienus darbuotojus motyvuoja materi skatinimo išraiška, kitus - nematerialūs dalykai.



**3.11. pav.** Respondentų nuomonė apie naudojamas veikloje motyvuojančias skatinimo priemones

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuostatas dėl veikloje naudojamos darbuotojų veiklos vertinimo sistemos, 41 respondento buvo paprašyta 10 balų sistemoje įvertinti darbuotojų vertinimo sistemos funkcionalumą. Respondentų gautų įvertinimo vidurkis sudarė 6,4 balo ( žr. 3.12 pav.).



Iš 41 respondentų vidutinis atsakymas yra 6.39 (skalėje nuo 1 iki 10).

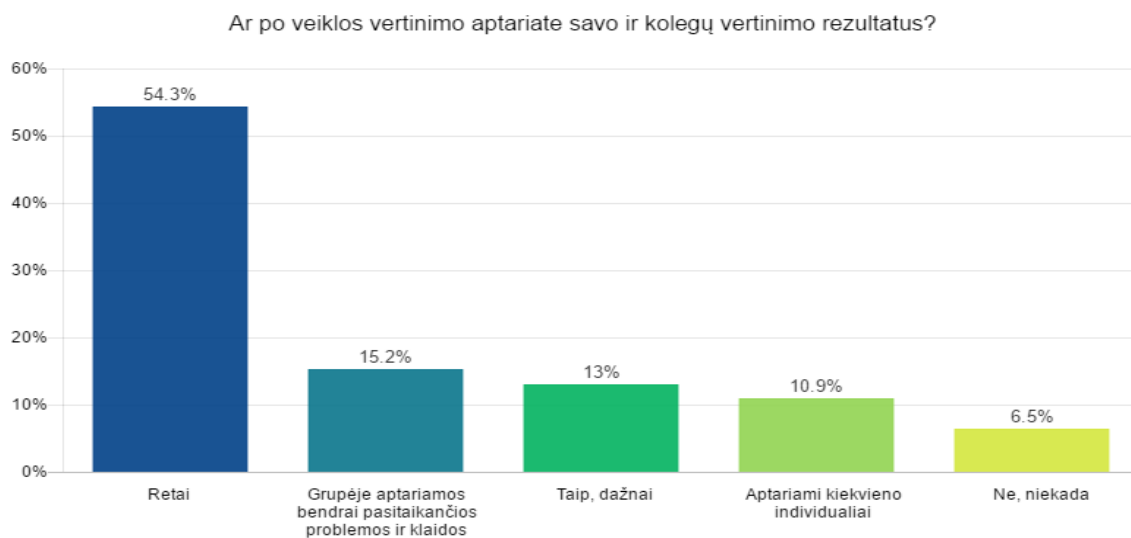
**3.12 pav.** Vertinimo sistemos funkcionalumo įvertinimas

Kadangi darbuotojų vertinimas leidžia įvertinti darbuotojo atliekamo darbo atitiktį pagal patvirtintus veiklos standartus bei spręsti ar jo tikslai yra sietini su organizacijos tikslais kartu išgryninant ir stipriąsias bei tobulintinas darbuotojo puses, svarbu išsiaiškinti kaip darbuotojai, dalyvaujantys apklausoje supranta vertinimo prasmę. Respondentai turėdami galimybę pasirinkti keletą atsakymų variantų, daugiausiai pripažino, jog vertinimas - tai yra būdas analizuoti klaidas (20,1%), būdas mokytis iš savo klaidų (16,5%), priemonė gerinti darbo kokybę ir kelti savo kvalifikaciją (12,2%). Taip pat respondentų nuomone vertinimas yra glaudžiai susijęs su darbuotojų skatinimu (12,2%) bei būdas motyvuojantis darbuotoją siekti geriausių rezultatų (11,6%). Galima teigti, kad respondentai turi teisingą požiūrį į vertinimo prasmę, kadangi jie nemano, kad vertinimas tai yra laiko gaišimas ar jokios naudos nei organizacijai, nei darbuotojui neduodantis procesas. Gauti rezultatai nustebino, jog darbuotojai menkai pripažino, kad darbuotojų vertinimas yra būdas dalintis informacija, užtikrinant grįžtamąjį ryšį (žr. 3.13 pav.)



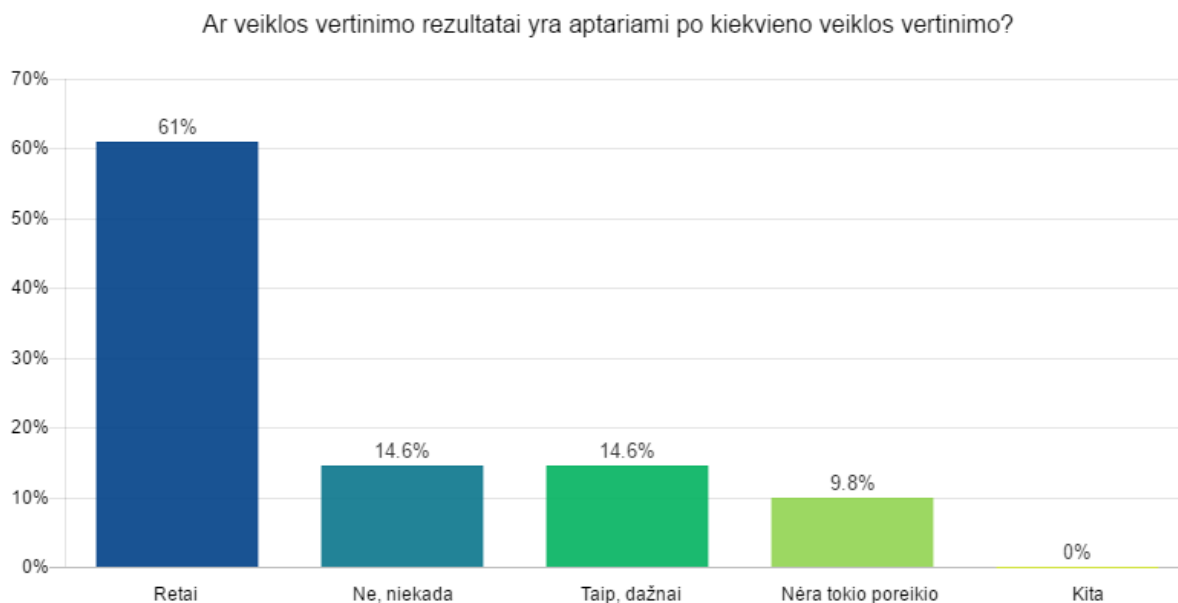
**3.13 pav.** Respondentų nuostatos dėl darbuotojų vertinimo sistemos prasmingumo

Siekiant įvertinti kaip darbuotojų vertinimo procese yra užtikrinamas grįžtamasis ryšys, respondentams anketoje buvo pateiktas klausimas „Ar po veiklos vertinimo aptariate savo ir kolegų vertinimo rezultatus?“ ( žr. 3.14 pav.).



**3.14 pav.** Darbuotojų veiklos vertinimo rezultatų aptarimo dažnumas įvertinimas

61,1% respondentų teigia, kad vertinimo rezultatai retai yra aptariami po kiekvieno vertinimo proceso, 14,6% mano, kad vertinimo rezultatų neaptaria niekada, o 9,8 % apklaustieji tvirtina, kad tokio poreikio juos aptarti neturi (žr. 3.15 pav.).

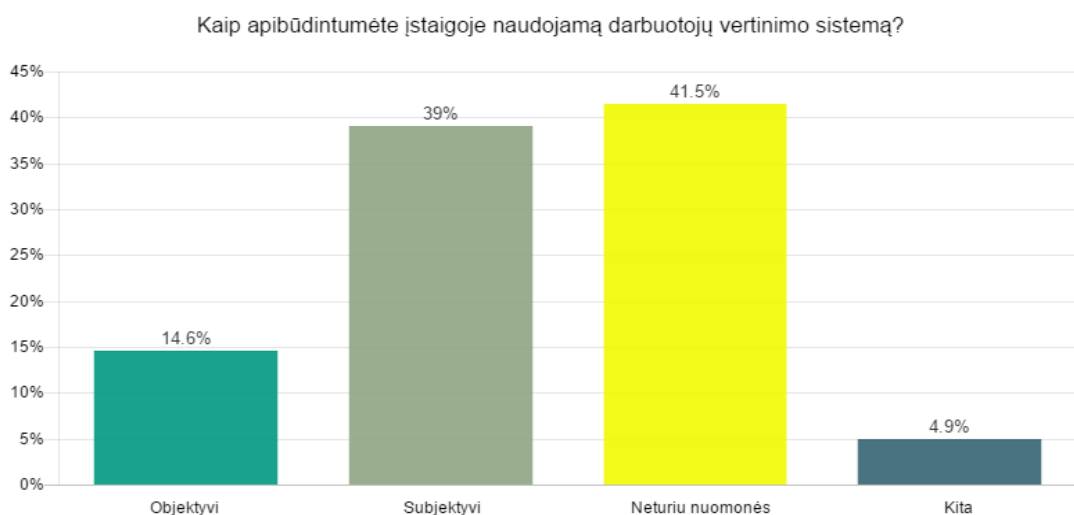


**3.15 pav.** Darbuotojų veiklos rezultatų aptarimo dažnumo įvertinimas



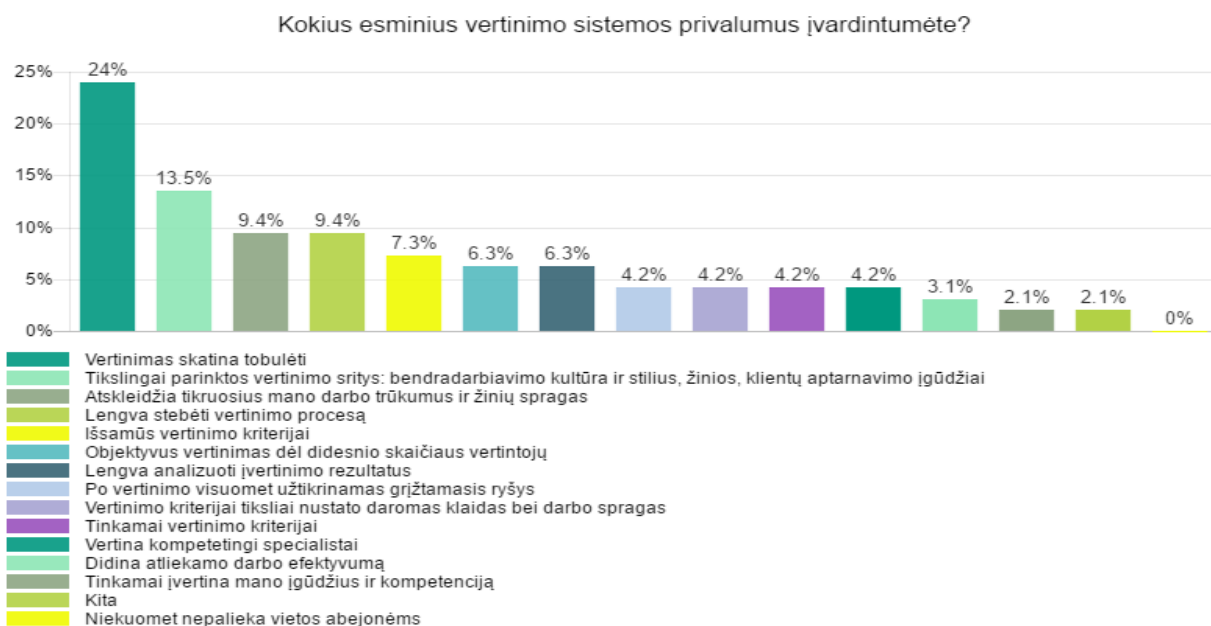
Taigi, įvertinus 3.14 ir 3.15 pav. pateiktus rezultatus galima teigti, jog veikloje po vertinimo proceso Skyriuje retai yra naudojamas grįžtamasis ryšys. Tai sąlygoja neišbaigtą vertinimo procesą, kadangi po vertinimo nėra aptariami darbuotojų vertinimo rezultatai, nėra įvardijamos klaidos bei nėra numatomi ugdymo tikslai.

Paprašius darbuotojų apibūdinti darbuotojų vertinimo sistemą, tik 14,6 % respondentų vertinimo sistemą laiko objektyvia, 39 % teigia, kad sistema yra subjektyvi ir 41,5 % atsakiusių negalėjo jos apibūdinti, kadangi neturi nuomonės (žr. 3.16 pav.). Pateikti rezultatai leidžia teigti, kad vertinimo sistema laikoma menkai funkcionali dėl subjektyvumo faktoriaus.



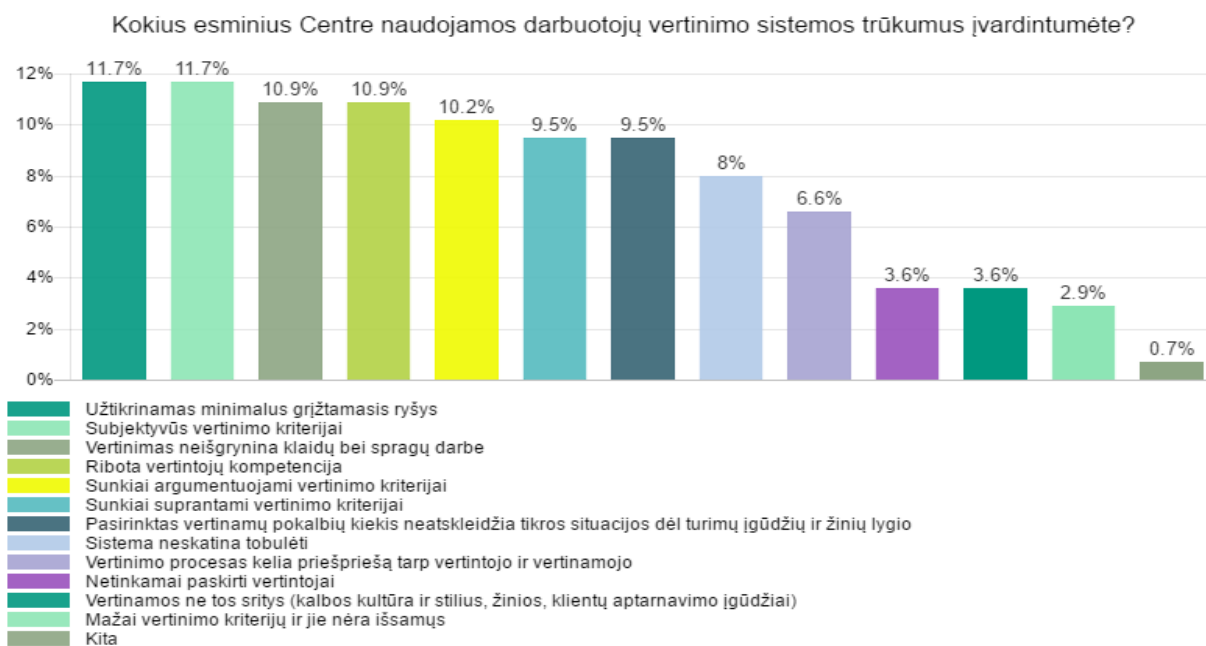
**3.16 pav.** Respondentų nuostatos apie darbuotojų veiklos vertinimo sistemą

Kadangi šiuo tyrimu siekiama įvairiapusiškai išanalizuoti darbuotojų vertinimo sistemas, todėl yra labai svarbu išsiaiškinti darbuotojų nuomonę kokius įstaigos darbuotojų vertinimo sistemos privalumus ir trūkumus jie įžvelgia. Respondentai mano, kad didžiausias darbuotojų vertinimo sistemos privalumas yra tas, jog ji skatina darbuotojus tobulėti (žr. 3.17 pav.). Taip pat vertinimo sistemos privalumais įvardija, jog tikslingai yra parinktos vertinimo sritys, atskleidžia tikruosius darbo trūkumus ir spragas bei yra lengva stebėti vertinimo procesą. Reiktų paminėti, kad respondentai vertino tiriamuoju metu Skyriuje naudojamą darbuotojų vertinimo sistemą.



**3.17 pav.** Respondentų nuomonė apie vertinimo sistemos privalumus

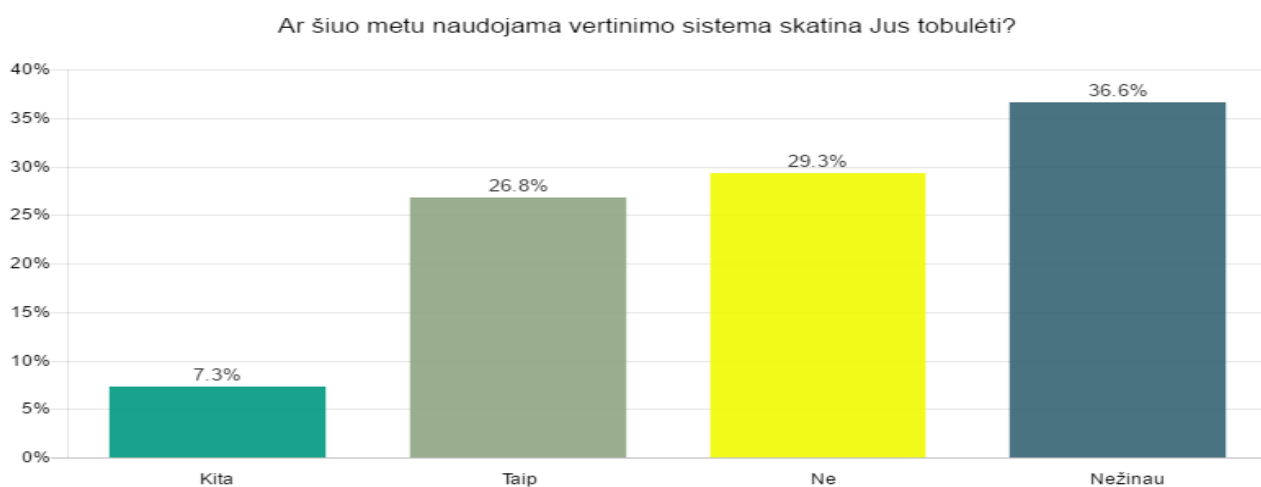
Tuo tarpu, respondentai didžiausiu darbuotojų vertinimo sistemos trūkumu įvardija minimaliai užtikrinamą grįžtamąjį ryšį. Taip pat pateikti duomenys liudija, kad subjektyvūs vertinimo kriterijai, vertinimo metu menka galimybė išgryninti darbo klaidas ir žinių spragas bei ribota vertintojų kompetencija yra įvardijami esminiais vertinimo sistemos trūkumais ( žr. 3.18 pav.).



**3.18 pav.** Respondentų nuostatos apie vertinimo sistemos trūkumus

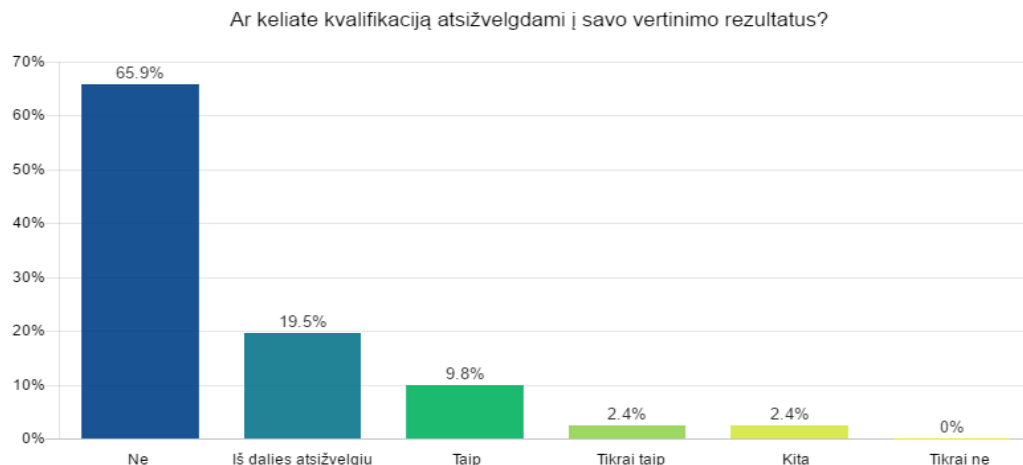
Išanalizavus gautus rezultatus į anketoje pateiktus klausimus „Kokius esminius vertinimo sistemos privalumus įvardintumėte?“ ir „Kokius esminius Centre naudojamos darbuotojų vertinimo sistemos trūkumus įvardintumėte?“ pastebimas tam tikras prieštaravimas. Kai didžiausiu vertinimo sistemos privalumu yra įvardijamas „vertinimo sistema skatina tobulėti“, tuo tarpu, esminiu trūkumu išskyrė minimaliai užtikrinamą grįžtamąjį ryšį. Įvertinus šiuos rezultatus galima daryti prielaidą, kad darbuotojai yra labai iniciatyvūs ir patys ieško galimybių tobulėti, analizuodami savo vertinimo metu gautus rezultatus.

Kadangi veiklos vertinimo sistema pačiam darbuotojui gali būti naudinga dėl to, kad jis gali lengviau nustatyti savo asmeninio tobulėjimo kryptis, todėl respondentų buvo prašoma pateikti nuomonę apie tai, ar įstaigoje naudojama vertinimo sistema skatina juos tobulėti ir ar keldami kvalifikaciją jie atsižvelgia į vertinimo metu gautus rezultatus. Tik 26,8% respondentų tobulėja įstaigoje naudojamos vertinimo sistemos dėka, tuo tarpu 29,3 % apklaustųjų mano, kad darbuotojų vertinimas neturi nieko bendro su jų tobulėjimu. 36,6 % respondentų neturi nuostatos kiek vertinimo sistema lemia jų profesinį tobulėjimą (žr. 3.19 pav.)



**3.19 pav.** Respondentų vertinimas dėl tobulėjimo galimybės

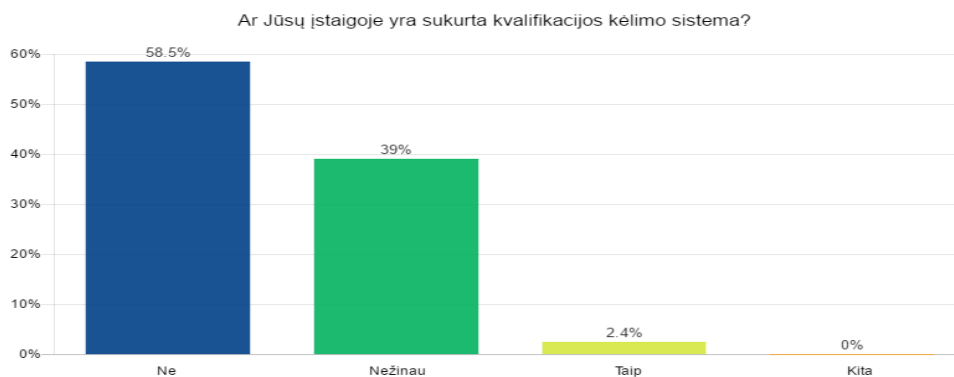
Įvertinus gautus rezultatus galima teigti, kad darbuotojų vertinimo sistema menkai skatina darbuotojus tobulėti, kadangi net 65,9% respondentų teigia, kad jie nekelia kvalifikacijos atsižvelgus į vertinimo rezultatus. Tik apie 12 proc. respondentų keldami kvalifikaciją įvertina vertinimo metu gautus rezultatus ir juos tikslingai panaudoja (žr. 3.20 pav.).



**3.20 pav.** Vertinimo rezultatų įtaka kvalifikacijos kėlimui

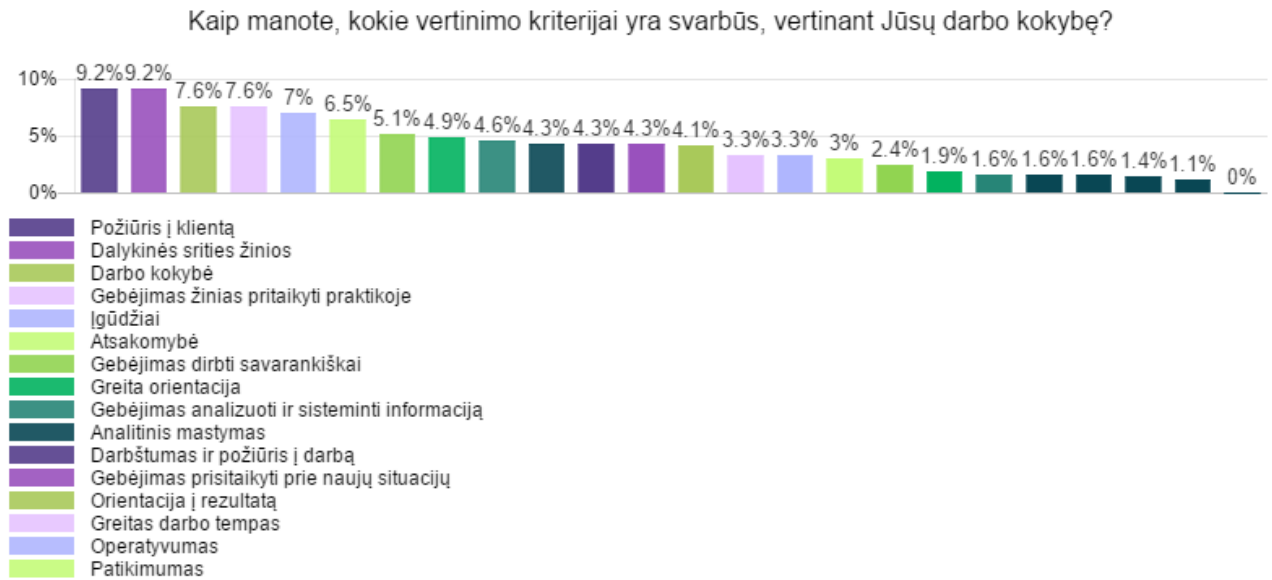
Tuo tarpu, analizuojant 3.17, 3.19 ir 3.20 pav. gautus rezultatus, galima pastebėti nemenkus prieštaravimus. Jei respondentai įvardina, kad vertinimo sistema juos skatina tobulėti, tai 3.20 pav. pateikti duomenys liudija, kad darbuotojus menkai skatina tobulėti darbuotojų vertinimo sistema bei jie nesinaudoja vertinimo metu gautais rezultatais, keldami savo kvalifikaciją. Taigi, būtų galima daryti prielaidą, kad vertinimo sistema nėra veiksminga ir funkcionali, o vertinimo metu gauti rezultatai mažai reikšmingi. Tuo tarpu, šie rezultatai liudija ir teisingą konsultantų požiūrį į tai, kokia vertinimo sistema turėtų būti: skatinanti tobulėti bei atskleidžianti tikrąsias konsultanto darbo tobulintinas sritis bei žinių spragas.

2015 m. klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimo metodikoje yra reglamentuojama įstaigoje dirbančių specialistų mokymo tvarka, tačiau 58,5% respondentų teigia, kad įstaigoje nėra kvalifikacijos kėlimo sistemos, o 39% respondentų nėra tikri ar tokia sistema įstaigoje veikia (žr. 3.21 pav.). Remiantis gauta informacija, matyti, kad įstaigoje egzistuojanti kvalifikacijos kėlimo sistema yra nepakankamai funkcionali.



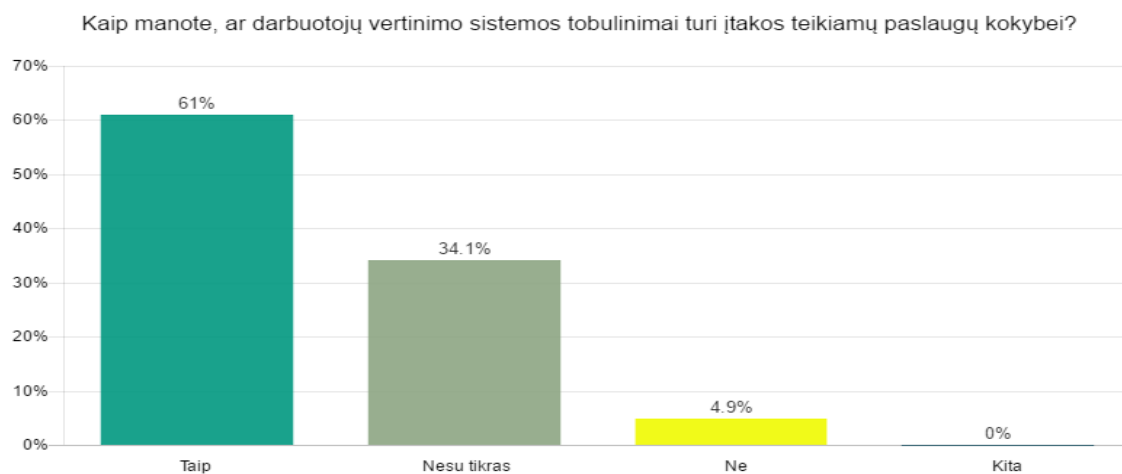
**3.21 pav.** Respondentų nuomonė apie tai, ar egzistuoja įstaigoje kvalifikacijos kėlimo sistema

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į tai, kokie vertinimo kriterijai yra svarbūs, vertinant jų darbo kokybę, prioritetingais kriterijais respondentai įvardijo požiūrį į klientą, dalykinės srities žinias bei gebėjimą jas pritaikyti praktikoje, darbo kokybę, darbuotojo įgūdžius bei atsakomybę (žr. 3.22 pav.). Pateikti rezultatai liudija, kad darbuotojai aiškiai supranta, kurios sritys yra svarbios siekiant visuomenei užtikrinti aukštos kokybės paslaugų teikimą bei ko iš jų yra tikimasi.



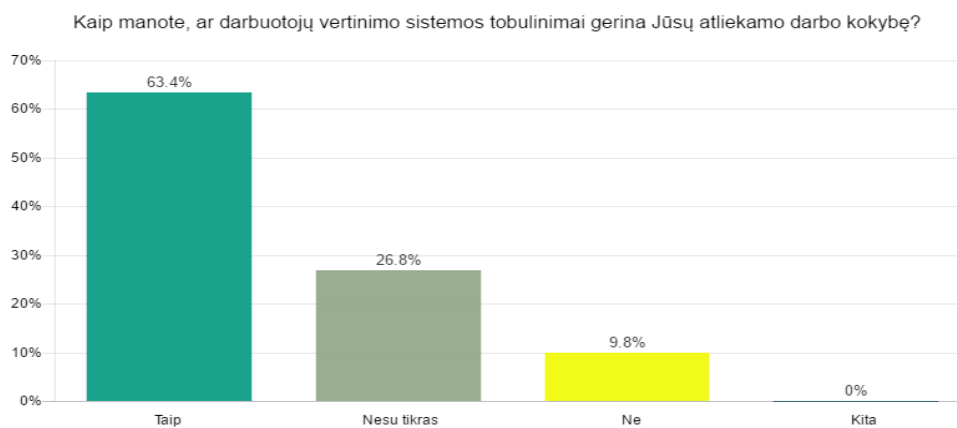
**3.22 pav.** Rrespondentų nuomonė apie tai, kokie vertinimo kriterijai yra svarbūs

Pagrindinis „SODROS“ informacijos centro uždavinys yra užtikrinti kokybišką ir efektyvų klientų konsultavimą ir informavimą jų pasirinktais būdais, tad labai svarbu parinkti priemones šiems tikslams pasiekti. Viena iš tokių priemonių yra darbuotojų veiklos vertinimo sistemos kūrimas ir tobulinimas, todėl buvo svarbu išsiaiškinti darbuotojų nuomonę dėl vertinimo sistemos tobulinimo įtakos teikiamų paslaugų kokybei. Pateikus klausimą „Kaip manote, ar darbuotojų vertinimo sistemos tobulinimas turi įtakos teikiamų paslaugų kokybei?“ 61% respondentų sutinka, kad vertinimo sistemos tobulinimas įtakoja teikiamų paslaugų kokybę, tuo tarpu tik 4 % apklaustųjų mano, kad sistemos tobulinimai neturi jokios įtakos paslaugų kokybei (žr. 3.23 pav.).



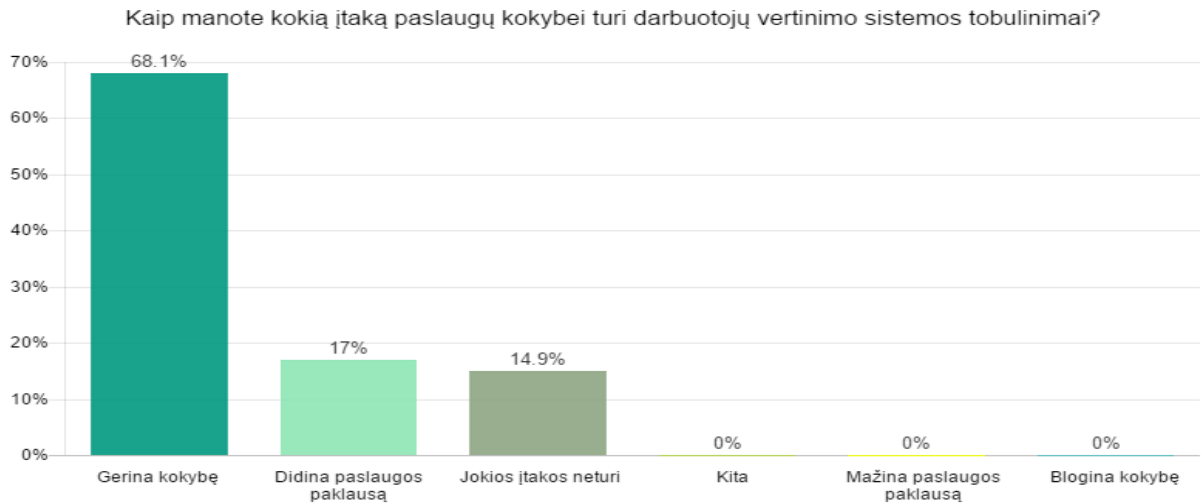
**3.23 pav.** Respondentų nuomonė dėl vertinimo sistemos tobulinimo įtakos paslaugų kokybei

Apklausa analizė liudija, kad didžioji dalis respondentų supranta, kad vertinimo sistemos tobulinimai turi įtakos ne tik teikiamų paslaugų, bet ir jų atliekamo darbo kokybei. Net 63,4 % respondentų patvirtino, kad darbuotojų vertinimo sistemos tobulinimai gerina pačių darbuotojų atliekamo darbo kokybę ir tik maža dalis atsakiusiųjų (9,8%) teigia, kad tai neturi jokios įtakos darbo kokybei (žr. 3.24). Taigi, gauti rezultatai, liudija, kad darbuotojai turi teisingą nuostatą į darbuotojų vertinimo sistemos tobulinimą bei supranta to reikšmę, jog tai gerina pačių darbuotojų atliekamo darbo kokybę bei turi įtakos kokybiškesnių paslaugų teikimui.



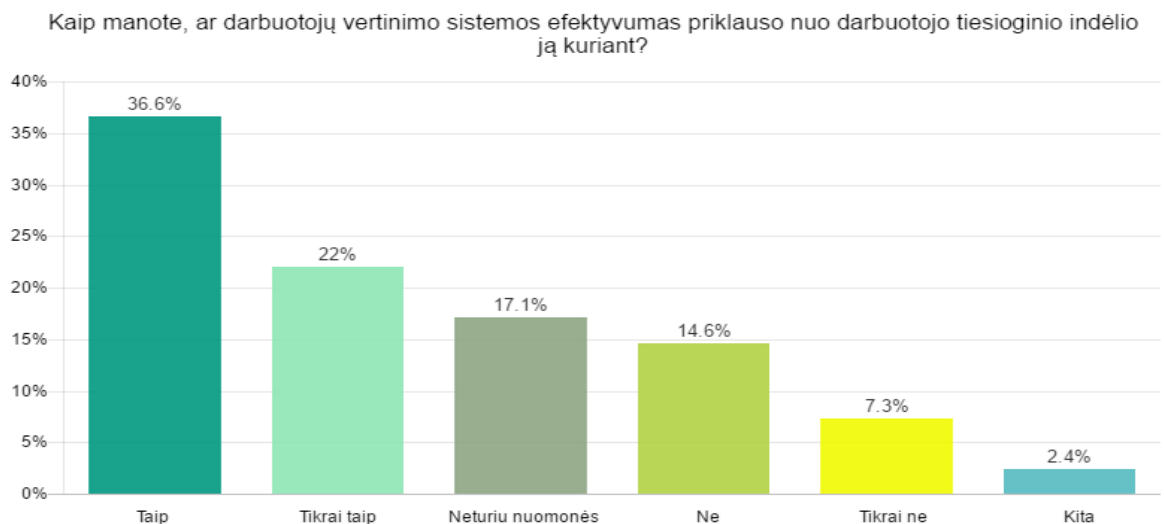
**3.24 pav.** Respondentų nuomonė dėl vertinimo sistemos tobulinimo įtakos atliekamo darbo kokybei

Tuo tarpu dauguma respondentų (68,1 %) atsakydami į klausimą „Kokią įtaką paslaugų kokybei turi darbuotojų vertinimo sistemos tobulinimai?“ sutinka, kad vertinimo sistemos tobulinimai gerina pačios paslaugos kokybę, taip didindami teikiamos paslaugos paklausą. 14,9 % atsakiusiųjų mano, kad darbuotojų vertinimo sistemos tobulinimai neturi jokios įtakos paslaugų kokybei (žr. 3.25 pav.)



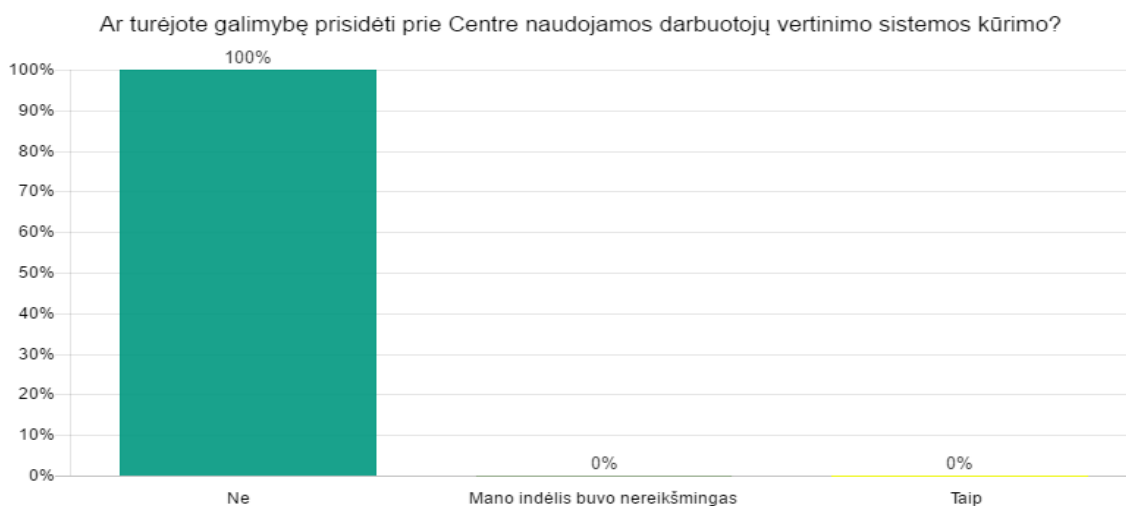
**3.25 pav.** Respondentų nuomonė dėl vertinimo sistemos tobulinimo įtakos paslaugų kokybei

Teoretikų teigimu, bet koks organizacijoje vykstantis pokytis bus įgyvendintas sėkmingai, jei jo kūrimo ir diegimo procese dalyvaus visos suinteresuotos šalys. Kadangi tai sąlygoja darbuotojų tikėjimą pokyčio sėkme bei reikšmingumu pačiam darbuotojui ir visai organizacijai. Tuo tikslu buvo siekiama išsiaiškinti ar „SODROS“ informacijos centro darbuotojai taip pat mano, kad jų indėlis kuriant darbuotojų vertinimo sistemą gali sąlygoti vertinimo sistemos efektyvumą. Taigi, beveik 60 % respondentų mano, kad darbuotojo indėlis į darbuotojų vertinimo sistemos kūrimą tikrai gali įtakoti jos efektyvumą, tuo tarpu beveik 22 % atsakiusiųjų nesutinka, kad tai tam gali turėti įtakos (žr. 3.26 pav.).



**3.26 pav.** Respondentų nuomonė apie tai, kaip darbuotojų dalyvavimas vertinimo sistemos kūrimo įtakoja jos efektyvumą

Taigi, apklausos metu gauti rezultatai liudija, kad darbuotojams yra svarbu dalyvauti vertinimo sistemos kūrimo ir jos tobulinimo, kadangi tai ne tik įtakoja jų darbo ir teikiamų paslaugų kokybę, suteikia galimybę tobulėti, veikia motyvuojančiai, didina paslaugų paklausą, tačiau gali nulemti ir visos organizacijos produktyvumą. Iš 3.27 pav. matyti, kad nė vienas respondentas neturėjo galimybės prisidėti prie „SODROS“ informacijos centre kuriamos darbuotojų vertinimo sistemos. Todėl būtų galima daryti prielaidą, kad arba šis faktorius arba nepakankamas darbuotojų įsiginėjimas į vertinimo tvarką reglamentuojančius dokumentus galėjo įtakoti, kad nemaža dalis respondentų į kai kuriuos pateiktus klausimus apie darbuotojų vertinimo sistemą neturi nuomonės. Galima būtų daryti prielaidą, kad darbuotojų įsitraukimas į vertinimo sistemos kūrimą ir tobulinimą galėtų įtakoti ir kai kurias jų nuostatas, susijusias su darbuotojų vertinimo sistemos vertinimu.



**3.27 pav.** Respondentų dalyvavimo vertinimo sistemos kūrimo santykis

Respondentai gausiai pateikdami pasiūlymus dėl darbuotojų vertinimo sistemos tobulinimo, leido pripažinti, kad šiuo metu naudojama vertinimo sistema turėtų būti iš esmės tobulinama, kad ji būtų efektyvesnė ir funkcionuotų tinkamai. Respondentų atsakymai pateikti 3.6 lentelėje.

3.6 lentelė

**Respondentų pasiūlymai kaip patobulinti darbuotojų vertinimo sistemą**

Eil. Nr.	Kaip Jūsų manymu, būtų galima patobulinti veiklos vertinimo sistemą, kad ji būtų efektyvesnė?
1.	„Turi vertinti nešališkas, kompetentingas asmuo, kuris nėra susijęs su konsultantais jokiais ryšiais. Taip pat vertintojas turi būti draugiškas, į kurį visuomet būtų galima kreiptis pasiteirauti dėl vertinimo rezultatų.



	Vertinimas neturėtų būti traktuojamas kaip konsultanto menkinimas, žeminimas. Neturėtų būti keliamas klausimas "kodėl", vertintojas turėtų kelti klausimą "kaip ir ką galima padaryti, kad tokia klaida daugiau nepasikartotų."
3.	„Įtraukti darbuotojus į tokios sistemos kūrimą.“
4.	„Turėtų būti labiau atsižvelgiama į konsultanto bendravimą ir suteiktą informaciją, o ne į tai, ar klientas liko patenkintas ar ne. Klientai ne visada lieka patenkinti išgirdę tiesą ar tokią informaciją, kokios jie nesitikėjo išgirsti, todėl supyksta, lieka nepatenkinti ir konsultanto įvertinimas dėl to nukenčia.“
5.	„Po vertinimo turėtų būti su kiekvienu darbuotoju aptarti rezultatai - kas gerai, kas blogai, kas gali būti tobulinama.“
6.	„Reikalingas grįžtamasis ryšys, aptarimai.“
7.	„Daugiau bendrų sprendimų priėmimo, darbuotojų nuomonės reikalavimo, nes tik kartu priimami sprendimai, padeda siekti gerų darbo rezultatų.“
8.	„Mokėti didesnius priedus.“
9.	„Vertinti suteikiamą papildomą naudą: pagalbą kolegoms, kelių sričių išmanymas, pagalbą sprendžiant sudėtingas situacijas.“
10.	„Vertinimo sistemoje turi būti aiškiai ir tiksliai nurodoma, kokie kriterijai taikomi vertinime. Šiuo metu kriterijai dažnai nebūna išgryninti, kuo vertintojas gali pasinaudoti įvairioms interpretacijoms. Aiškūs vertinimo kriterijai, aiškūs vertinimas.“
11.	„Skatinti darbuotojus.“
12.	„Vertinti didesnę kiekį pokalbių.“
13.	„Daugiau grįžtamojo ryšio, vertinimo sistema turėtų turėti konkrečius etapus. Dabar po vertinimo jokio atgalinio ryšio, klaidos retai analizuojamos... Trūksta tarp visų etapų ryšio ir tęstinumo.“
14.	„Parinkti labiau kompetentingus vertintojus.“
15.	„Reikalingas individualus rezultatų aptarimas.“
16.	„Nustačius darbuotojo silpnąsias vietas, reikalingas tęstinumas - papildomi mokymai, papildomos informacijos pateikimas tam darbuotojui ir pan.“
17.	„Nurodyti konkrečias klaidas ir jų sprendimų būdus.“
18.	„Turi būti kažkoks vertinimo išbaigtas procesas, o ne pasibaigti ties vertinimu ir tiek. Reikia pokalbių analizės, grįžtamojo ryšio ir dar kažkoks mokymui skirtas laikas turi būti.“
19.	„Tobulinti vertinimo kriterijus, geriau mažiau, bet tiksliau parinkti. Ir BŪTINA užtikrinti grįžtamąjį ryšį, nes kaip tobulėti, jei nežinai kur klysti.“
20.	„Rezultatai turėtų būti nuolat aptariami su vadovais. Tačiau tai jokiū būdu neturėtų būti kaip bausmė. Tai turėtų būti labiau kaip pagalba darbuotojui siekti geriausio rezultato. Vertinimo kriterijai turėtų būti nuolat tobulinami. Taip pat būtų aktualus bendras metinis rezultatų aptarimas ir darbuotojo tobulėjimo tendencija (t. y., ar darbuotojas tobulėja atsižvelgdamas į savo klaidas, ar rezultatai tik lieka rezultatais ir darbuotojas daro tas pačias klaidas sistemingai).“
21.	„Nesame supažindinti su vertinimo sistema, dėl to sunku rinktis prioritetinius kriterijus atliekant savo

Išanalizavus respondentų pateiktus pasiūlymus, galima teigti, kad labiausiai vertinimo procese darbuotojai pasigendama grįžtamojo ryšio iš vertintojų: nėra analizuojamos klaidos, nėra aptariami vertinimo rezultatai, neieškomi bendri sprendimai klaidų prevencijai. Taip pat darbuotojai išreiškia pageidavimą būti įtraukiami į vertinimo sistemos kūrimo ar tobulinimo procesą bei siūlo tobulinti vertinimo kriterijus, kurie jų manymu yra labai subjektyvūs ir įvairiai interpretuojami. Respondentų manymu, darbuotojų vertinimo sistema nėra galutinai išbaigta, tad tobulinant vertinimo sistemą reiktų apgalvoti visą vertinimo procesą: nuo tikslų iškėlimo, pasiruošimo pokalbiui iki grįžtamojo ryšio užtikrinimo ir rezultatų apibendrinimo.

### 3.4 SSGG analizė

Atliekamo tyrimo tikslas buvo išanalizuoti „SODROS“ informacijos centro darbuotojų veiklos vertinimo sistemas ir pasitelkus SSGG analizę, jas palyginti. Įvertinus interviu ir apklausos metu gautą informaciją buvo atliekama darbuotojų vertinimo sistemų SSGG analizė. Atskirai lentelėse (žr. 3.7 ir 3.8 lentelėse) pateikiamos 2012-2014 m. ir 2015-2017 m. darbuotojų vertinimo sistemų stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių analizės, siekiant išsiaiškinti šių sistemų tobulintinas sritis bei pasinaudojus galimybėmis, patobulinti darbuotojų vertinimo sistemą. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad 2015-2017 m. vertinimo sistema buvo patobulinta, įvertinus 2012-2014 m. darbuotojų vertinimo sistemos trūkumus. SSGG analizės metodu siekiama įvertinti „SODROS“ informacijos centro darbuotojų vertinimo sistemas, atliktus jose pokyčius bei identifikuoti iškilusias grėsmes ir naujus vertinimo sistemos trūkumus.

3.7. lentelė

#### 2012-2014 m. Darbuotojų vertinimo sistema

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Darbuotojų vertinimo sistema lengvesnė, paprastesnė, tikslesnė, suprantamesnė ir objektyvesnė;</li> <li>2. Paprasti, lengvai suprantami ir konkretūs vertinimo kriterijai: taip, ne, nevisai;</li> <li>3. Konsultanto darbas įvertinamas paprastai ir greitai;</li> <li>4. Gilinimasis į vertinimo kriterijus nereikalauja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema primityvi, nes pokalbiai atrenkami rankiniu būdu, vertinimo rezultatai fiksuojami – Excel lentelėje;</li> <li>2. Vertinimo sistema neintegruota į informacinę sistemą;</li> <li>3. Pokalbių perklausa ir rezultatų fiksavimas nėra susietas vienoje sistemoje – tai vyksta skirtingose</li> </ol>

<p>papildomų pastangų;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Vertinimo kriterijai lengvai argumentuojami;</li> <li>6. Lengvesnis vertinimas dėl sistemoje naudojamų kelių konkrečių vertinimo sričių - žinios, aptarnavimas ir efektyvumas;</li> <li>7. Pats vertinimo procesas nereikalauja didelių laiko sąnaudų;</li> <li>8. Efektyvi vertinimo sistema dėl vertinimo metu gaunamų tikslesnių vertinimo rezultatų, kurie retai kelia diskusijas ar prieštaravimus tarp vertintojų ir vertinamųjų;</li> </ol>	<p>terpėse;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Ataskaitos ir suvestinės formuojamos Excel programoje, tam skiriant nemažai laiko, norint gauti reikiamą informaciją;</li> <li>5. Neobjektyvi ir šališka, kadangi vertina vienas specialistas;</li> <li>6. Vertinama per mažai pokalbių, dėl to vertinimo rezultatai nėra objektyvūs ir išsamūs;</li> <li>7. Per mažai vertinimo kriterijų, dėl to sunku išgryninti ir užfiksuoti klaidas;</li> <li>8. Per mažai vertinamų sričių, dėl to ne visuomet galima įvertinti konkrečią situaciją;</li> <li>9. Retai užtikrinamas grįžtamasis ryšys;</li> </ol>
<b>GALIMYBĖS</b>	<b>GRĖSMĖS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įvedus daugiau vertinimo sričių ir papildžius vertinimo kriterijų sąrašą, vertinimo rezultatai būtų tikslesni ir objektyvesni, labiau išgryninat tobulintinas konsultantų vietas;</li> <li>2. Laiku suteikiant tinkamą grįžtamąjį ryšį būtų didinamas darbuotojų ir organizacijos produktyvumas, operatyviai mokantis iš padarytų klaidų bei ieškant tinkamų sprendimų iškilusioms problemoms spręsti;</li> <li>3. Vertinimo subjektų skaičių padidinus iki 3, sistema būtų objektyvesnė ir teisingesnė.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mažai vertinamų sričių, nekonkretūs vertinimo kriterijai gali nekorektiškai atvaizduoti situaciją dėl konsultantų tinkamo pasirengimo darbui bei turimų žinių lygio;</li> <li>2. Dėl primityvaus vertinimo rezultatų fiksavimo Excel programoje galimos įvairios paklaidos ir netikslumai dėl netiksliai ir nekorektiškai įvestų formulių ar suvedamų rezultatų;</li> <li>3. Galimas subjektyvus vertinimas dėl šališko ir subjektyvaus vieno vertintojo santykio su vertinamuoju;</li> <li>4. Retai suteikiamas grįžtamasis ryšys neužtikrins darbuotojo, o tuo pačiu ir įmonės produktyvumo, užkirs kelį mokytis iš klaidų.</li> </ol>

3.8. lentelė

### 2015 - 2017m. Darbuotojų vertinimo sistema

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Patogi vertinimo sistema, kadangi ji integruota į informacinę sistemą, kurioje dirba vertintojas vertindamas ir perklausydamas pokalbių ir konsultantai stebėdami vertinimo rezultatus bei pagal juos analizuodami savo pokalbius.</li> <li>2. Didesnis vertintojų skaičiaus perklauso daugiau pokalbių vertinimui;</li> <li>3. Vertinimas rezultatyvesnis dėl didesnio perklausomų pokalbių skaičiaus;</li> <li>4. Automatinis pokalbių atrinkimas vertinimo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nekonkretūs, subjektyvūs, tarpusavyje panašūs ir sunkiai perprantami bei argumentuojami vertinimo kriterijai;</li> <li>2. Sudėtinga parinkti vertinimo kriterijus, vertinant konkrečias situacijas;</li> <li>3. Didelis skaičius vertinimo posričių ir kriterijų reikalauja didesnių laiko sąnaudų vertinimo procese;</li> <li>4. Sunkiai suprantami ir skirtingai darbuotojų interpretuojami vertinimo kriterijai;</li> </ol>

<p>procesė sumašina vertintojų laiko sąnaudas;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Daugiau išsamesnių vertinimo kriterijų, kurie tiksliau ir efektyviau leidžia įvertinti konsultanto pasiruošimo lygį ir atliekamą darbą;</li> <li>6. Kiekviena vertinimo sritis turi po tris posrites, taip suteikiant galimybę atliktą darbą įvertinti giliau.</li> <li>7. Tinkamai parinktos vertinimo sritys: žinios, bendravimo kultūra ir stilius bei klientų aptarnavimo įgūdžiai.</li> <li>8. Objektyvesnis vertinimas dėl didesnio vertintojų skaičiaus, kurie atsakingi už skirtingas vertinamas sritis;</li> <li>9. Vertinimas skatina tobulėti;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Dažnai nekorektiškai interpretuojami vertinimo rezultatai;</li> <li>6. Ne visi vertintojai pasižymi tam tikromis kompetencijomis ir žiniomis, jiems trūksta įgūdžių;</li> <li>7. Netinkamai parinktos kai kurios vertinimo sritys, pagal kurias sunku tinkamai ir objektyviai įvertinti;</li> <li>8. Subjektyvi ir netiksli vertinimo sistema;</li> <li>9. Skirtingi vertintojai vertina skirtingus pokalbius, tokiu būdu darbą įvertinant nekompleksiškai;</li> <li>10. Sistema iš dalies funkcionali (įvertinta 6,39 balo iš 10).</li> <li>11. Užtikrinamas minimalus grįžtamasis ryšys;</li> <li>12. Vertinimas neišgrynina klaidų bei spragų darbe;</li> <li>13. Vertinamų pokalbių kiekis neatskleidžia tikros situacijos dėl turimų įgūdžių ir žinių lygio;</li> </ol>
<b>GALIMYBĖS</b>	<b>GRĖSMĖS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objektyvius ir rezultatyvius vertinimo rezultatus galėtų nulemti sistemingas pokalbių vertinimas: visi vertintojai vertintų tuos pačius pokalbius;</li> <li>2. Konkrečiau aprašant mažesnę vertinimo kriterijų skaičių, būtų sudaryta galimybė vertinimo sistemą padaryti labiau objektyvesnę ir efektyvesnę;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skirtingiems specialistams vertinant skirtingus pokalbius susidaro tikimybė nepastebėti konsultanto klaidų;</li> <li>2. Skirtingas kriterijų interpretavimas kelia grėsmę netinkamai ir subjektyviai įvertinti atliktą darbą;</li> <li>3. Skirtingas vertinimo kriterijų interpretavimas gali sukelti priešpriešą vertinimo sistemai, vertintojui bei sukelti abejones vertinimo sistemos teisingumu;</li> <li>4. Netinkamai parinkti nekompetentingi vertintojai formuoja priešišumą vertinimo sistemai, kelia abejones jos teisingumu bei gali išprovokuoti konfliktines situacijas;</li> </ol>

**Stiprybės.** 2012-2014 m. vertinimo sistemos privalumais buvo įvardijamas sistemos paprastumas, objektyvumas ir tikslumas dėl vertinime naudojamų tinkamai parinktų darbuotojų veiklos vertinimo kriterijų, kurie buvo konkretūs ir lengvai suprantami. Vertinimo sistemoje naudojamas konkretus, ne perdėtas vertinimo kriterijų skaičius, suformavo palankų požiūrį į vertinimo procesą kaip paprastą ir efektyvų dėl nedidelių laiko sąnaudų vertinant darbuotojų atliekamą darbą, vertinimo rezultatų tikslumo ir nesudėtingo rezultatų argumentavimo vertinamiesiems. Jei 2012-2014 m. vertinimo sistema buvo įvardijama efektyvia dėl tinkamai parinktų vertinimo kriterijų, tai 2015-2017 m. vertinimo sistema buvo įvardijama objektyvia dėl parinkto didesnio skaičiaus vertintojų bei

rezultatyvesne dėl daugiau perklausomų pokalbių. Pastaroji sistema įvardijama kaip skatinanti tobulėti, kadangi tinkamai parinktos vertinimo sritys ir išsamesni detalesni kriterijai suteikia galimybę atliktą darbą įvertinti nuosekliau ir detaliau. Vienu reikšmingiausiu 2015-2017 m. vertinimo sistemos privalumu galima įvardinti jos integravimą į informacinę sistemą, kas supaprastina pokalbių atrinkimą vertinimui, patį vertinimo procesą bei vertinimo rezultatų stebėjimą. Tobulinant pastarąją vertinimo sistemą pagal užsakymą buvo sukurta nauja pažangi vertinimo platforma (programa).

**Silpnybės.** 2012-2014 m. darbuotojų vertinimo sistemos pagrindiniu trūkumu įvardijamas vertinimo proceso ir duomenų nepakankamas integravimas į pažangią vertinimo platformą, ko pasekoje yra skiriama nemažai laiko pokalbių atrankai, duomenų fiksavimui bei suvestinių ir ataskaitų formavimui. Galima teigti, kad tai gali turėti įtakos grįžtamajam ryšiui, kuris užtikrinamas per retai. Vertinimo sistema įvardijama neobjektyvia dėl parinkto per mažo skaičiaus vertintojų ir per mažai parinktų pokalbių vertinimui. Vertinimo rezultatų tikslumui ir objektyvumui taip pat įtakos turi per mažas patvirtintas vertinimo kriterijų kiekis bei sritys, kadangi sudėtinga identifikuoti darbuotojų padarytas klaidas ar tinkamai jas įvertinti. 2015-2017 m. vertinimo sistema dėl per didelio skaičiaus nekonkrečių ir tarpusavyje panašių vertinimo kriterijų įvardijama subjektyvia bei netiksliai pateikiančia vertinimo rezultatus, kuriuos sudėtinga argumentuoti. Dėl to yra sudaromos prielaidos vertinamiesiems abejoti vertinimo rezultatų teisingumu. Per didelis ir netinkamai parinktas vertinimo sričių ir kriterijų kiekis bei sudėtingumas vertinimo metu atsirinkti tinkamą, reikalauja iš vertintojų skirti daugiau laiko vertinimo procedūrai. Taipogi, didesnis vertintojų skaičius negarantuoja kokybiškesnio ir kompleksiškesnio vertinimo, kadangi skirtingi vertintojai vertina skirtingus pokalbius bei ne visi vertintojai pasižymi reikalingomis kompetencijomis ir žiniomis, jiems trūksta įgūdžių.

**Grėsmės.** 2012-2014 m. darbuotojų vertinimo sistemos viena iš grėsmių yra įvardijamas nekorektiškas situacijos dėl konsultantų tinkamo pasirengimo darbui ir turimų žinių lygio atvaizdavimas. Šiai grėsmei įtakos turi per mažas vertinimo sričių skaičius, nekonkretūs vertinimo kriterijai, galimai subjektyvus ir šališkas vieno vertintojo vertinimas bei per retai suteikiamas grįžtamasis ryšys, kuris įtakoja darbuotojo tobulėjimą bei įstaigos produktyvumą. Taip pat kyla grėsmė neteisingai atvaizduoti vertinimo rezultatus Excel programoje, kadangi galimos įvairios suvestų vertinimo rezultatų paklaidos ir netikslumai dėl neteisingai suvestų formulių ar suvestų rezultatų. 2015-2017 m. vertinimo sistemos nesėkmę gali nulemti jos nerezultatyvumas ir netikslingumas, kadangi vertinimo metu gauti rezultatai gali neatspindėti tikrosios situacijos. Iškreipti situaciją, pateikiant neobjektyvius ir netikslius darbuotojų vertinimo rezultatus, gali parinkti nekompetentingi

vertintojai, kurie neturi žinių ir įgūdžių reikalingų darbuotojų vertinimui. Dėl to gali kilti grėsmė nepastebėti konsultanto daromų klaidų. Taip pat galima daryti išvadą, kad nekorektiškus ir subjektyvius rezultatus gali nulemti ir skirtingai interpretuojami kriterijai. Šios įvardijamos vertinimo sistemos grėsmės gali sukelti priešpriešą vertinimo sistemai, vertintojams bei sukelti abejones vertinimo sistemos teisingumu.

**Galimybės.** 2012-2014 m. vertinimo sistema, patobulinus grįžtamojo ryšio procesą, įvedus daugiau vertinimo sričių, papildžius vertinimo kriterijų sąrašą bei optimaliai padidinus vertinimo subjektų skaičių, turi perspektyvą lygiuotis į objektyvią ir teisingą vertinimo sistemą, kadangi būtų galimybė nuodugniau įvertinti atlikto darbo kokybę. Taip būtų gaunami tikslesni darbuotojų vertinimo rezultatai.

Galimybė iš dalies optimizuoti 2015-2017 m. vertinimo sistemą įžvelgiama, įvedus sistemingą pokalbių vertinimą, vertinimo subjektams vertinant tuos pačius pokalbius bei tikslingiau aprašius sukonkretintą vertinimo kriterijų skaičių.

*Apibendrinus ekspertų interviu rezultatų analizę, pastebėta, kad tiek 2012-2014 m., tiek 2015-2017 m. darbuotojų vertinimo sistema turi keletą esminių trūkumų. Interviu metu ekspertai išreiškė nuogąstavimą, kad pagrindinis dabartinės vertinimo sistemos trūkumas yra subjektyvūs, sunkiai paaiškinami ir argumentuojami vertinimo kriterijai, kuriuos pasirinkus yra sunku darbuotojams pagrįsti vertinimo rezultatus. Taip pat ekspertai teigė, kad naujoji vertinimo sistema suteikia didesnes galimybes išryškinti konsultantų tobulintinas sritis klientų aptarnavimo srityje bei turimų žinių lygyje dėl didesnio vertinimo sričių ir kriterijų skaičiaus. Dabartinė darbuotojų vertinimo sistema giriama dėl didesnio objektyvumo, kadangi konsultantų įgūdžius ir žinias vertina trys už įvairias sritis atsakingi specialistai. Vėlgį, ekspertai pastebi, kad vertintojai, atsakingi už darbuotojų veiklos vertinimą turi pasižymėti konkrečiomis specifinėmis žiniomis ir turėti tam tikrų įgūdžių srityje, kurią vertina. Vertinami darbuotojai turi visiškai pasitikėti vertintojo kompetencija, kad nesukeltų priešiško vertinimo sistemai bei neturėtų abejonių dėl vertinimo sistemos teisingumo ir efektyvumo. Tuomet toks vertinimas prarastų savo tikslingumą.*

*Grįžtamasis ryšis tarp vertintojo ir vertinamojo yra viena efektyviausių priemonių, skatinančių konsultantų ugdymą bei leidžiančių pasiekti aukštų rezultatų klientų aptarnavimo telefonu srityje. Ekspertai pabrėžė, kad esant dideliame darbo krūviui ir esant didelėms vertinamųjų grupėms, sunku užtikrinti savalaikį grįžtamąjį ryšį visiems konsultantams vienodai. Didesnis dėmesys yra skiriamas išryškėjus tik didesnėms problemoms arba pastebėjus žymius žinių trūkumus ar konsultantų įgūdžių*

spragas. Kaip antai, pasidžiaugti padaryta pažanga ar puikiu aptarnavimu – nebelieka laiko. Patys respondentai pastebėjo, kad užtikrinti grįžtamąjį ryšį yra labai svarbu, kadangi tik tokiu būdu išlieka tiesioginis ryšys su vertinamuoju, analizuojant pokalbių vertinimo rezultatus. Ekspertų apklausos metu, pateikus klausimą apie vertinimo sistemos kūrimą ir diegimą, buvo išreikštas pastebėjimas, kad vertinimo sistemos kriterijai buvo kuriami vieno atsakingo asmens – mokymų specialisto. Kiti vertinimo proceso dalyviai neturėjo galimybės prisidėti prie vertinimo sistemos kūrimo ir tobulinimo arba tik menkai galėjo prisidėti. Interviu metu ekspertai nuogąstavo, kad siekiant pateikti pastabas dėl darbuotojų vertinimo sistemos kūrimo ir tobulinimo, nebuvo skatinama diskusija: nebuvo išklausoma nuomonė ir argumentai.

Taigi, galima teigti, kad išanalizavus respondentų ir ekspertų požiūrį į 2012-2014 m. ir 2015-2017 m. vertinimo sistemų praktinį panaudojimą yra išskiriami konkrečiai sistemai būdingi pranašumai bei trūkumai. Abejose vertinimo sistemose yra identifikuojama nemažai trūkumų, kurie gali sukelti nemenką grėsmę vertinimo sistemos reikšmingumui ir efektyvumui. Tikslinga akcentuoti, kad 2015-2017 m. vertinimo sistema buvo tobulinama atsižvelgiant į 2012-2014 m. vertinimo sistemos trūkumus. Taip pat įvertinus 2012-2014 m. vertinimo sistemos galimas grėsmes, t. y. nekorektiškai atvaizduoti vertinimo rezultatus bei neteisingai interpretuoti darbuotojų pasirengimo situaciją, buvo imtasi priemonių tobulinti vertinimo sistemą. Žinoma nepakanka tik identifikuoti stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes, tačiau rekomenduotina silpnybes paversti stiprybėmis, kaip ir grėsmes - galimybėmis. Efektyvesnės vertinimo sistemos kūrimui yra svarbu suderinti stiprybes ir galimybes.

Reikšminga konstatuoti tai, kad kiekvienas naujas esamos situacijos ar proceso tobulinimas turi būti atitinkamai įvertintas, kadangi atlikus kai kuriuos patobulimus galima neįžvelgti ir tam tikrų grėsmių, kaip šiuo atveju padidintas vertinimo kriterijų ir vertintojų skaičius iškelia kitus probleminius klausimus.

## IŠVADOS

*Atlikta mokslinės literatūros šaltinių analizė parodė, kad:*

Savaime darbuotojų vertinimas neturi savarankiškos paskirties, tai yra tik įrankis sprendžiant įvairias problemas, todėl prieš pradėdant kurti darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, svarbu nusistatyti darbuotojų vertinimo tikslus bei juos susieti su organizacijos ir darbuotojų tikslais.

Darbuotojų veiklos vertinimas suprantamas kaip sisteminis procesas, artimas kontrolės funkcijai ir yra neatsiejamas nuo personalo valdymo veiklos, nukreiptas į darbuotojo atliekamo darbo vertinimą, jo atitikties vertinimą einamoms ir ateityje numatomoms eiti pareigoms, asmeninių savybių suliginimą su organizacijoje nustatytais standartais. Taip pat tai padeda nustatyti konkretaus darbuotojo efektyvumą bei įvertinti kaip yra laikomasi darbui keliamų reikalavimų.

Darbuotojų veiklos vertinimo esmė yra kuo efektyviau panaudoti darbuotojų potencialą, kelti jų darbo našumą ir efektyvumą, ugdyti geriausias darbuotojo savybes, didinti darbo kokybę bei kurti palankų organizacijos mikroklimatą.

Siekiant gauti tikslus ir patikimus darbuotojų vertinimo rezultatus, reikia aiškiai apsibrėžti parametrus – vertinimo kriterijus, kuriais bus vertinami darbuotojai. Tinkamai parinkti vertinimo kriterijai padeda įvertinti darbuotojo atliekamo darbo lygį, leidžia jam suprasti, ko iš jo yra tikimasi bei padeda vadovams priimti teisingus sprendimus.

Tinkamai parinkti vertinimo metodai duoda naudos ne tik pačiai organizacijai ir jos vadovybei, priimant svarbius su personalu susijusius sprendimus, bet ir pačiam darbuotojui, leidžiant jam įvertinti savo galimybes ir padėti organizaciniame lygmenyje. Pati organizacija sprendžia kokį vertinimo metodą pasirinkti, kadangi tik tinkamai pasirinktas vertinimo metodas leidžia išgauti reikšmingą informaciją, kuri aktuali organizacijai ir darbuotojui.

Vertinimo sistemų kūrimo ir tobulinimo procesas yra rimtas organizacinis pokytis, kurio įgyvendinime turi dalyvauti visi darbuotojai, kad būtų išvengiamas darbuotojų pasipriešinimas ir skeptiškumas.

Darbuotojų veiklos vertinimo sistemos efektyvumas priklauso nuo to, kaip yra identifikuojamos vertinimo proceso klaidos, kurios gali atsirasti dėl įvairių priežasčių: reikiamų priemonių stokos, nekvalifikuotų specialistų, formalaus požiūrio į vertinimo procedūrą bei netinkamai nustatytus darbuotojų vertinimo tikslus ir uždavinius.



*Išanalizavus tyrimo rezultatus, galima daryti išvadas, kad:*

- Siekiant veiklos skaidrumo, savalaikio ir kokybiško paslaugų teikimo, „Sodros“ informacijos centre kuriamas instrumentas, kuris susieja darbuotojo veiklos vertinimą su teikiamos paslaugos – konsultacija telefonu – kokybe. Itin svarbūs paslaugų kokybės užtikrinimo veiksniai yra darbuotojų profesionalumas, gebėjimas bendrauti su vartotoju bei efektyvus veiklos organizavimo užtikrinimas. Siekiant profesionaliai tenkinti vartotojo poreikius bei užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą, organizacija ir darbuotojas turi rūpintis kompetencija ir profesionalumu.

- Tobulinant „SODROS“ informacijos centro darbuotojų vertinimo sistemas daug dėmesio skiriama procesui, bet ne pačiam rezultatui.

- Tobulinant darbuotojų vertinimo sistemą buvo nepakankamai su darbuotojais aptartas vertinimo sistemos poreikis pačiam darbuotojui ir organizacijai, tad tai sąlygoja darbuotojų neigiamos nuostatos susiformavimą.

- Vertinimo metu daugiau akcentuojami atskiri darbuotojų veiklos vertinimo epizodai, nėra viso laikotarpio integralaus vertinimo.

- Vertinimo procese menkai užtikrinamas grįžtamasis ryšys vertinimo rezultatams aptarti: retai aptariami vertinimo etape pastebėti darbuotojų trūkumai, nėra su darbuotoju nustatomi ir identifikuojami neatitikimai, apibrėžiami vertinimo ir ugdymo tikslai.

- Darbuotojų vertinimo procesas nėra susietas su darbuotoju ugdymu: po vertinimo nėra aptariami darbuotojų vertinimo rezultatai, nėra įvardijamos klaidos bei nėra numatomi ugdymo tikslai.

- Tirtose organizacijose sukurti darbuotojų vertinimo kriterijai nėra efektyvūs, kadangi vertinimo rezultatas neatsipindi realios situacijos bei yra sunkiai argumentuojamas.

## REKOMENDACIJOS

1. Svarbu suvokti, kad vertinimo sistemų tobulinimo paskirtis – veiklos procesų gerinimas, tad darbuotojų veiklos vertinimą rekomenduojama nukreipti ne tik į darbuotojų veiklos matavimą, bet ir į jų veiklos tobulinimą, susiejus vertinimo procesą su ugdymu.
2. Siekiant užtikrinti darbuotojų veiklos vertinimo sistemos efektyvumą, rekomenduojama į vertinimo sistemos tobulinimo procesą įtraukti visus įstaigos darbuotojus.
3. Rekomenduojama nustatyti darbuotojų vertinimo tikslus, kurie būtų susieti su darbuotojų ir pačios organizacijos tikslais bei kurie sąlygotų tolimesnius veiksmus.
4. Rekomenduojama sudaryti vertinimo proceso veiksmų planą, kuomet kiekvienam dalyvaujantiems būtų žinoma kas kada yra daroma.
5. Siekiant išvengti subjektyvumo ir darbuotojų priešiško, rekomenduojama apmokyti specialistus, atsakingus už darbuotojų vertinimą, akcentuojant pagrindines darbuotojų vertinime pasitaikančias klaidas.
6. Rekomenduojama tobulinti vertinimo kriterijus, pasirenkant tik tuos kriterijus, kurie tikrai yra svarūs ir tinkami darbuotojų vertinimui bei aiškiai suprantami visiems vertinimo proceso dalyviams.
7. Rekomenduojama darbuotojams po vertinimo užtikrinti privatų ir nešališką grįžtamąjį ryšį, kuriam būtų skiriama pakankamai laiko vertinimo rezultatų aptarimui su vertintoju.

## LITERATŪRA

1. Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: VDU leidykla.
2. Bakanauskienė, I., Alonderienė, R. (2004). Darbuotojų vertinimas komandose// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 30.
3. Balčiūnas, S., Juozaitienė, L., Rudytė, D., Tijūnaitienė, R. (2014). Bakalauro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Skirtos Socialinių mokslų fakulteto studentams. Vilnius: BMK leidykla.
4. Baršauskienė, V., Janulevičienė, B. (1999). Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija.
5. Bartkienė, L. (2009). Organizacijos veiklos efektyvumo didinimas taikant balso analizę: sisteminis požiūris. Mokslas – Lietuvos ateitis.
6. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė, V.(2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
7. Darbo ir organizacinė psichologija. (2005). UAB „Poligrafija ir informatika“
8. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
9. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. Viešoji politika ir administravimas.
10. Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda // Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 74.
11. Gimžauskienė, E. (2006). Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
12. Gimžauskienė, E. (2007). Organizacijų veiklos vertinimo sistemos. Kaunas: Technologija.
13. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.
14. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., (2015). Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
15. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., Raišienė, A., G. (2012). Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje Žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
16. York, K., M., (2010). Applied human resource management: Strategic issues and experiential exercises. Thousand Oaks: Sage publications, Inc.

17. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. Socialinių mokslų studijos.
18. Jeffrey, K., Liker, David, P., Meier. (2008). „Toyota“ talentas. Ugdykite darbuotojus „Toyota“ metodu. Kaunas: „Smaltijos“ leidykla.
19. Jensen, D., McMullen, T., Stark, M. (2008). Vadovams apie atlygį. Viskas ką turite žinoti, kad jūsų darbuotojai jaustųsi ir dirbtų geriausiai. Vilnius: Logotipas.
20. Jucevičienė, P. (1994). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
21. Jurevičienė, D., Komarova, A. (2010). Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. Verslas: teorija ir praktika.
22. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
23. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 9.
24. Konferencija Amsterdame: XXI a. organizacijos ašis – klientas. Prieiga per internetą: <http://lean.lt/konferencija-amsterdame-xxi-a-organizacijos-asis-klientas/>
25. Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. Vilnius. Verslas: teorija ir praktika.
26. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Vilnius: Technika.
27. Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa.
28. Lietuvos Respublikos Konstitucija. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>
29. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įsakymas „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo“, 2005 m. sausio 24 d. Nr. A1-14. Galiojanti redakcija nuo 2017-01-10. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.1434A5E04D6F/SyNLmiiZTt>
30. Lietuvos Respublikos teisingumo ministro ir Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2012-09-12 įsakymu Nr. 1K-235/4-892 patvirtintos Rizikos vertinimu pagrįstos ūkio subjektų veiklos priežiūros gairių, kontrolinio klausimyno rengimo ir naudojimo ūkio subjektų veiklos priežiūrą atliekančių viešojo administravimo subjektų veikloje gairių, vienodos ir kokybiškos asmenų konsultavimo praktikos užtikrinimo gairės. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.8BACDEAF6F30>

31. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0BDFFD850A66/fULukajuTi>
32. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gegužės 4 d. nutarimo Nr. 511 „Dėl institucijų atliekamų priežiūros funkcijų optimizavimo“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.FAA9691FF7E6/mINUlpRuIW>
33. Lipinskienė, D. (2012). Motyvuojanti atlygio sistema. Kaunas: Technologija.
34. Lipinskienė, D. (2012). Personalo vadyba. Klaipėda. Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija.
35. Liukinevičienė, L., Garolienė, E. (2009). Studijų aplinkos personalo veiklos vertinimo kryptingumas kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą aukštojoje mokykloje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2 (15);
36. Luobikienė, I., A. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
37. Price, A., (2007). *Human resource management in a business context: Third edition*. London: Thomson Learning.
38. Puškorius, S., Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*.
39. Raipa, A., Petukienė, A. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. *Viešoji politika ir administravimas*.
40. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
41. Scullen, S., E. (2011). Why do you have a performance appraisal system? // *Drake Management Review*, Volume 1, Issue 1, October.
42. Segalovičienė, I. (2012). Vertinimo geba ir jos kūrimas į rezultatus orientuoto valdymo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*.
43. Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius: VU Ekonomikos fakultetas.
44. Stasiukynas, A. (2016). Ar pritaikoma „Toyotos“ vadyba viešajame sektoriuje? Prieiga per internetą: Daugiau skaitykite: <http://lzinios.lt/lzinios/Komentarai/ar-pritaikoma-toyotos-vadyba-viesajame-sektoriuje-/235091>
45. Stoner, J., A., F., Freeman, R., E., Gilbert, D., R., Jr. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Vadyba.
46. Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I. (2011). *Žmoniškųjų išteklių valdymas*. Vilnius.

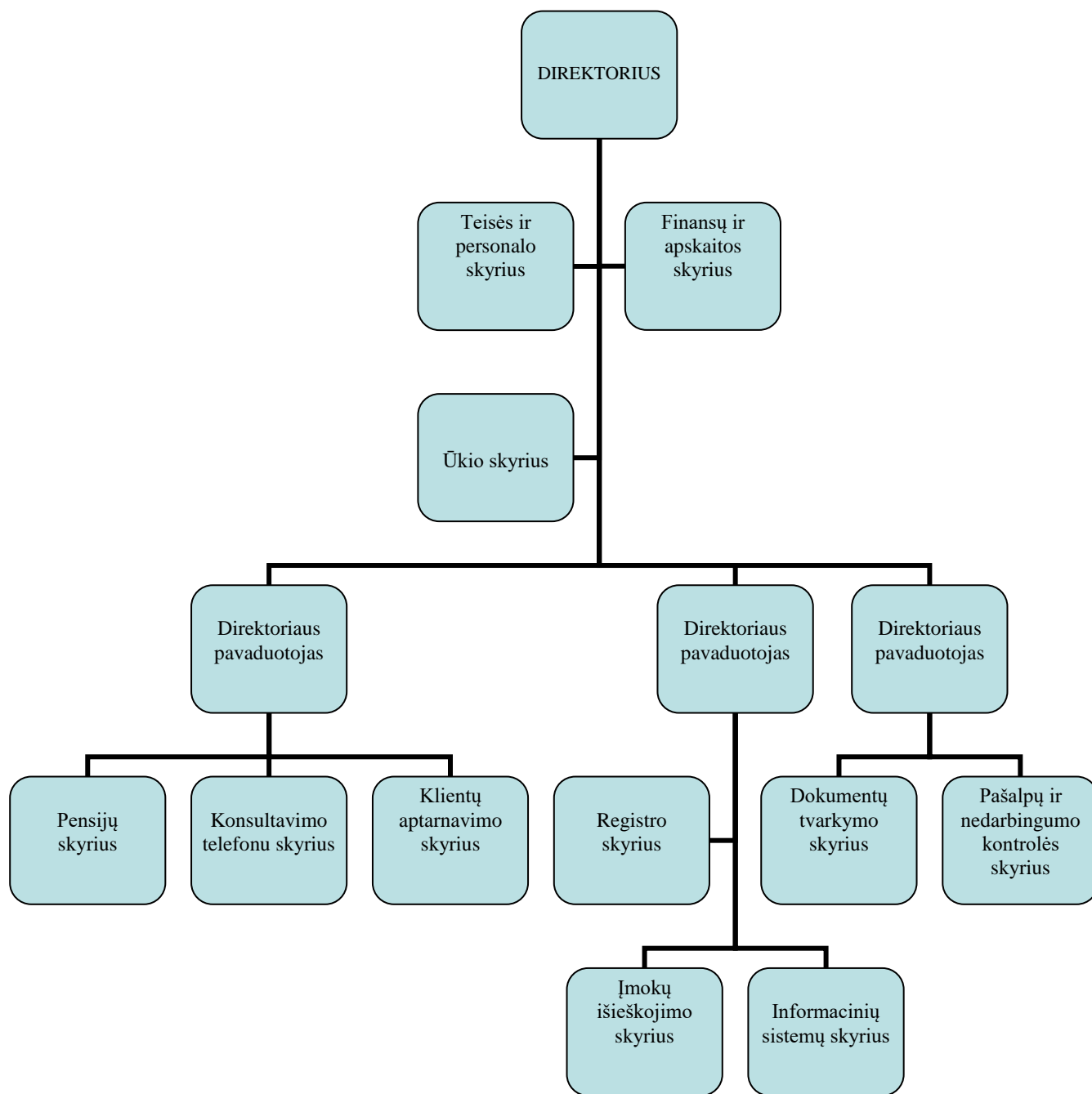
47. Šimanskienė, L., Videikienė, S. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
48. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimo metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
49. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2013 m. sausio 25 d. įsakymas Nr. V-50 „Dėl valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, tarnybinės veiklos vertinimo“. Prieiga per internetą.
50. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2015 m. vasario 2 d. įsakymas Nr. V-56 „Dėl klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodikos patvirtinimo“.
51. Valstybinio socialinio draudimo Fondo administravimo įstaigų darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbinės veiklos vertinimo taisyklės, patvirtintos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos direktoriaus 2008 m. rugsėjo 29 d. įsakymu V-452.
52. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šiaulių skyriaus direktoriaus 2012 m. gruodžio 20 d. įsakymas Nr. V-333 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos dėl Šiaulių skyriaus konsultavimo telefonu skyriaus darbuotojų teikiamų konsultacijų kokybės stebėsenos ir vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.
53. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šiaulių skyriaus direktoriaus 2013 m. vasario 27 d. įsakymas Nr. V-41 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos dėl Šiaulių skyriaus direktoriaus 2012 m. gruodžio 20 d. įsakymas Nr. V-333 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos dėl Šiaulių skyriaus konsultavimo telefonu skyriaus darbuotojų teikiamų konsultacijų kokybės stebėsenos ir vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“.
54. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2017 m. kovo 2 d. įsakymas Nr. V-104 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių ir Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos karinių ir joms prilygintų struktūrų skyriaus nuostatų patvirtinimo“. Prieiga per internetą.
55. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2016 m. rugpjūčio 31 d. įsakymu Nr. IV-156 patvirtintas Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų kokybės vadybos sistemos kokybės vadovas.

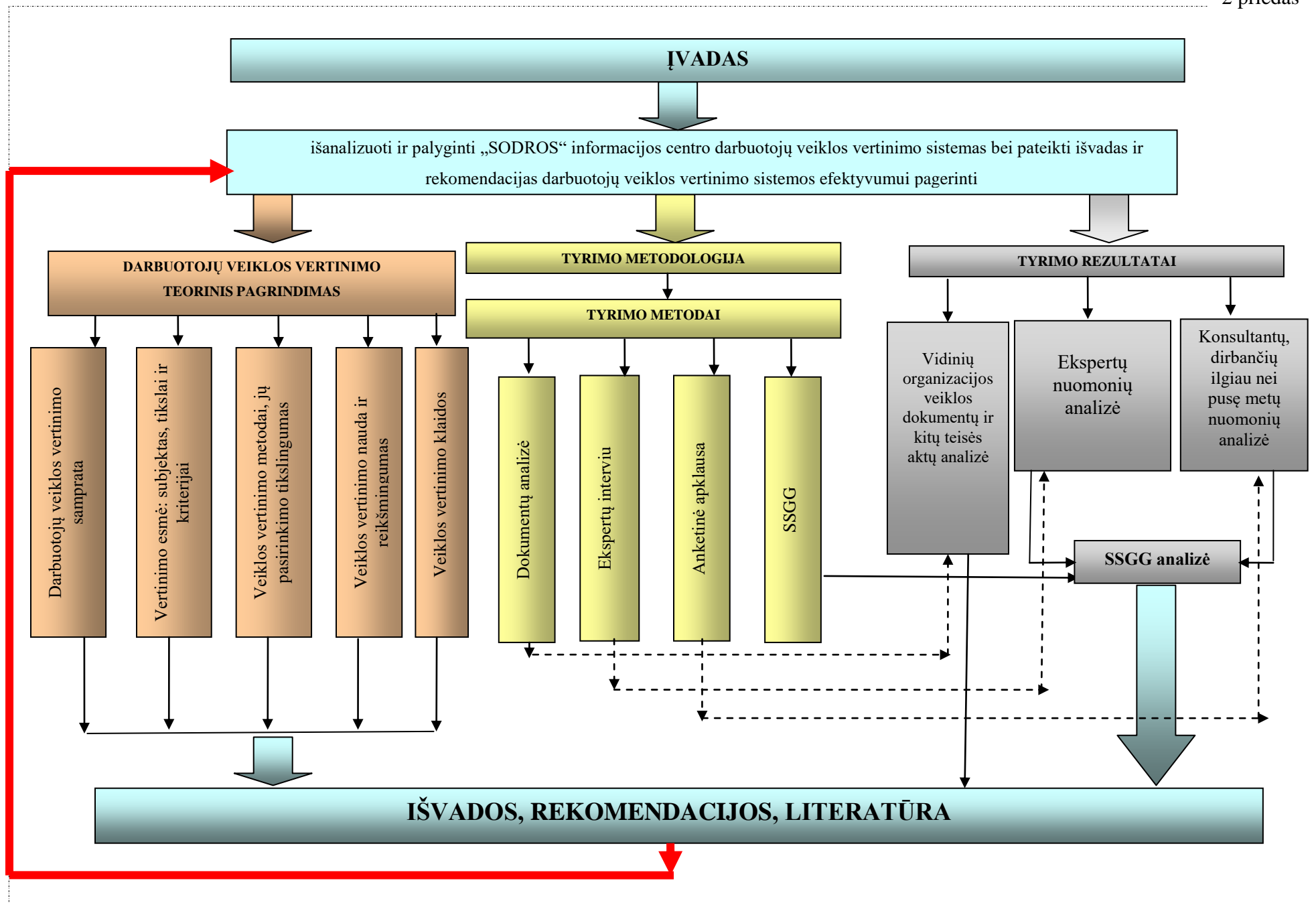
56. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos strategija, misija, vizija. Prieiga per internetą: [www.sodra.lt](http://www.sodra.lt)
57. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2015 metų veiklos plano vykdymo ataskaita. Prieiga per intranetą.
58. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2016 metų veiklos plano vykdymo ataskaita. Prieiga per intranetą.
59. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2015-ųjų metų veiklos planas;
60. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2016-ųjų metų veiklos planas;
61. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus direktoriaus 2014 m. lapkričio 26 d. įsakymu Nr. V-323 patvirtinti Konsultavimo telefonu skyriaus nuostatai.
  
62. Zakarevičius, P. (2000). Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma. Kaunas: VDU.
63. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
64. Zavadskas, E., K., Turskis, Z., Tamošaitienė, J., Marina, V. (2008). Multicriteria selection of project managers by applying grey criteria. Technological and Economic Development of Economy 14(4).
65. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Filosofija. Sociologija. Lietuvos mokslų akademija.
66. Župerkienė, E., Župerka, A. (2010). Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai. Management theory and studies for rural business and infrastructure development.

**PRIEDAI:**



**Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus organizacinė valdymo struktūra  
iki 2017-03-01**





**„SODROS“ INFORMACIJOS CENTRO DARBUOTOJŲ VERTINIMO SISTEMOS  
TOBULINIMO GALIMYBĖS**

Gerb. respondente,

esu Sandra Mikalauskienė, Šiaulių universiteto Viešojo valdymo studijų programos magistrantė, atliekanti tyrimą, kurio tikslas ištirti „SODROS“ informacijos centro darbuotojų veiklos vertinimo sistemas, atlikti jų analizę bei pateikti rekomendacijas darbuotojų veiklos vertinimo sistemos efektyvumui pagerinti. Apklausa yra anoniminė, atsakymai - konfidencialūs. Surinkti duomenys bus analizuojami apibendrintai ir panaudoti rengiant baigiamąjį magistro darbą. Prašome užpildyti šią anketą, atsakant į kiekvieną klausimą. Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus ir Jūsų skirtą laiką.

Lytis

Amžius

Išsilavinimas

Pradinis išsilavinimas

**1. Kiek laiko dirbate „SODROS“ informacijos centre?**

- iki 6 mėnesių
- 7 -12 mėnesių
- 1-2 metus
- 3-4 metus
- virš 5 metų

**2. Ar esate patenkintas savo dabartiniu darbu?**

- Taip
- Ne
- Nevisai
- Pasitaikius pirmai galimybei keisčiau

**3. Ar šuo metu esate vertinamas pagal Centre naudojamą darbuotojų vertinimo sistemą?**

- Taip
- Ne

**4. Ar esate susipažinęs (-usi) su įstaigoje naudojama darbuotojų vertinimo sistema?**

- Taip
- Ne
- Nesu tikras

- Pageidaučiau dar susipažinti

**5. Kokiū balu (10 balų sistemoje) galėtumėte įvertinti darbuotojų vertinimo sistemos funkcionalumą? Balą įrašykite.**

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Silpnai           Puikiai

**6. Kaip apibūdintumėte įstaigoje naudojamą darbuotojų vertinimo sistemą?**

- Objektyvi  
 Subjektyvi  
 Neturiu nuomonės  
 Kita

**7. Kaip Jūsų įstaigoje vykdomas darbuotojų vertinimas?**

- Formaliai (pagal patvirtintą vertinimo tvarką, vertinimo rezultatai yra fiksuojami)  
 Neformaliai (pagal vadovų subjektyvius lūkesčius, vertinimo rezultatai nėra fiksuojami)  
 Abiem būdais  
 Nežinau  
 Kita

**8. Kuris apibūdinimas labiausiai atspindi darbuotojų vertinimo prasmę? Pažymėkite artimiausius variantus. (keli galimi atsakymai)**

- Tai galimybė bausti darbuotoją  
 Tai priemonė gerinti darbo kokybę ir kelti kvalifikaciją  
 Tai būdas analizuoti klaidas  
 Tai būdas mokytis iš savo klaidų  
 Tai laiko gaišimas  
 Tai glaudžiai susiję su darbuotojų skatinimu  
 Tai būdas nenukrypti nuo darbo atlikimo standartų  
 Tai būdas planuoti karjerą  
 Tai būdas užtikrinti grįžtamąjį ryšį  
 Tai efektyvus savo stiprių ir tobulintinų pusių nustatymas  
 Tai efektyvi drausminimo priemonė  
 Tai būdas motyvuojantis darbuotoją siekti geriausių rezultatų  
 Tai jokios naudos nei organizacijai, nei darbuotojui neduodantis procesas

- Tai tinkamas būdas gerinti teikiamų paslaugų kokybę

**9. Kaip manote, kokie vertinimo kriterijai yra svarbūs, vertinant Jūsų darbo kokybę? (keli galimi atsakymai)**

- Dalykinės srities žinios
- Darbštumas ir požiūris į darbą
- Elgsena su bendradarbiais ir vadovais
- Orientacija į rezultatą
- Patikimumas
- Greita orientacija
- Savęs pateikimas
- Greitas darbo tempas
- Analitinis mastymas
- Asmeninės savybės
- Požiūris į klientą
- Atsakomybė
- Vadovų subjektyvūs lūkesčiai
- Lankstumas
- Darbo kokybė
- Iniciatyvumas
- Įgūdžiai
- Operatyvumas
- Gebėjimas žinias pritaikyti praktikoje
- Gebėjimas dirbti savarankiškai
- Tarpasmeniniai ir bendravimo įgūdžiai
- Gebėjimas prisitaikyti prie naujų situacijų
- Gebėjimas analizuoti ir sisteminti informaciją
- Kita

**10. Keliomis darbuotojų vertinimo sistemomis šioje įstaigoje buvote/esate vertintas (-amas)?**

- Viena
- Daugiau nei viena
- Kol kas dar nesu vertinamas
- Negaliu tiksliai atsakyti

**11. Ar galėtumėte įvardinti, kas Jūsų įstaigoje vertina Jūsų atliekamo darbo kokybę?**

- Taip
- Ne
- Tiksliai nežinau

**12. Kaip manote, ar Jūsų darbas yra pakankamai įvertinamas?**

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Esu vertinamas nepakankamai

**13. Ar po veiklos vertinimo esate kaip nors skatinamas?**

- Taip
- Ne
- Nesu tikras

**14. Kokiomis priemonėmis po veiklos vertinimo esate skatinamas?**

- Materialiomis
- Nematerialiomis
- Abejomis
- Nesu tikras
- Kita

**15. Ar skatinimo priemonės naudojamos po veiklos vertinimo motyvuoja Jus siekti geresnių rezultatų?**

- Tikrai taip
- Taip
- Ne
- Tikrai ne
- Nežinau
- Kita

**16. Ar šiuo metu naudojama vertinimo sistema skatina Jus tobulėti?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

Kita

**17. Kokius esminius Centre naudojamos darbuotojų vertinimo sistemos trūkumus įvardintumėte? (keli galimi atsakymai)**

- Subjektyvūs vertinimo kriterijai
- Sunkiai suprantami vertinimo kriterijai
- Sunkiai argumentuojami vertinimo kriterijai
- Ribota vertintojų kompetencija
- Užtikrinamas minimalus grįžtamasis ryšys
- Vertinimo procesas kelia priešpriešą tarp vertintojo ir vertinamojo
- Sistema neskatina tobulėti
- Vertinimas neišgrynina klaidų bei spragų darbe
- Mažai vertinimo kriterijų ir jie nėra išsamūs
- Pasirinktas vertinamų pokalbių kiekis neatskleidžia tikros situacijos dėl turimų įgūdžių ir žinių lygio
- Vertinamos ne tos sritys (kalbos kultūra ir stilius, žinios, klientų aptarnavimo įgūdžiai)
- Netinkamai paskirti vertintojai
- Kita

**18. Kokius esminius vertinimo sistemos privalumus įvardintumėte? (keli galimi atsakymai)**

- Tinkamai vertinimo kriterijai
- Lengva analizuoti įvertinimo rezultatus
- Tikslingai parinktos vertinimo sritys: bendradarbiavimo kultūra ir stilius, žinios, klientų aptarnavimo įgūdžiai
- Išsamūs vertinimo kriterijai
- Vertinimo kriterijai tiksliai nustato daromas klaidas bei darbo spragas
- Objektivus vertinimas dėl didesnio skaičiaus vertintojų
- Didina atliekamo darbo efektyvumą
- Lengva stebėti vertinimo procesą
- Vertina kompetentingi specialistai
- Vertinimas skatina tobulėti
- Po vertinimo visuomet užtikrinamas grįžtamasis ryšys
- Atskleidžia tikruosius mano darbo trūkumus ir žinių spragas
- Tinkamai įvertina mano įgūdžius ir kompetenciją
- Niekuomet nepalieka vietos abejonėms

Kita

**19. Kaip manote, ar darbuotojų vertinimo sistemos tobulinimai turi įtakos teikiamų paslaugų kokybei?**

- Taip
- Ne
- Nesu tikras
- Kita

**20. Kaip manote kokią įtaką paslaugų kokybei turi darbuotojų vertinimo sistemos tobulinimai? (keli galimi atsakymai)**

- Gerina kokybę
- Didina paslaugos paklausą
- Mažina paslaugos paklausą
- Blogina kokybę
- Jokios įtakos neturi
- Kita

**21. Kaip manote, ar darbuotojų vertinimo sistemos tobulinimai gerina Jūsų atliekamo darbo kokybę?**

- Taip
- Ne
- Nesu tikras
- Kita

**22. Kaip manote, ar darbuotojų vertinimo sistemos efektyvumas priklauso nuo darbuotojo tiesioginio indėlio ją kuriant?**

- Tikrai taip
- Taip
- Ne
- Tikrai ne
- Neturiu nuomonės
- Kita

**23. Ar turėjote galimybę prisidėti prie Centre naudojamos darbuotojų vertinimo sistemos kūrimo?**

- Taip
- Ne
- Mano indėlis buvo nereikšmingas



**24. Ar Jūsų įstaigoje yra sukurta kvalifikacijos kėlimo sistema?**

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Kita

**25. Ar keliate kvalifikaciją atsižvelgdami į savo vertinimo rezultatus?**

- Tikrai taip
- Taip
- Ne
- Tikrai ne
- Iš dalies atsižvelgiu
- Kita

**26. Ar po veiklos vertinimo aptariate savo ir kolegų vertinimo rezultatus? (keli galimi atsakymai)**

- Taip, dažnai
- Ne, niekada
- Retai
- Aptariami kiekvieno individualiai
- Grupėje aptariamos bendrai pasitaikančios problemos ir klaidos

**27. Ar veiklos vertinimo rezultatai yra aptariami po kiekvieno veiklos vertinimo?**

- Taip, dažnai
- Ne, niekada
- Retai
- Nėra tokio poreikio
- Kita

**28. Kaip Jūsų manymu, būtų galima patobulinti veiklos vertinimo sistemą, kad ji būtų efektyvesnė?**

## PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMYNAS EKSPERTAMS

**Gerb. respondente,**

Tyrimo tikslas ištirti „SODROS“ informacijos centro veikloje naudotas darbuotojų veiklos vertinimo sistemas ir metodikas, atlikti jų analizę bei pateikti rekomendacijas darbuotojų veiklos vertinimo sistemos efektyvumui pagerinti. Tyrimo metu siekiama atsakyti į klausimus:

1. Kokie išskiriami pirminės (buvusios) darbuotojų vertinimo sistemos privalumai ir trūkumai?
2. Kokie išskiriami dabartinės darbuotojų vertinimo sistemos privalumai ir trūkumai?
3. Kuo darbuotojų veiklos vertinimo proceso metu yra svarbus grįžtamasis ryšys?

<b>Interviu klausimyno bloko pavadinimas</b>	<b>Interviu tyrimo temos klausimai</b>
1. Bendra informacija apie informantą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įstaigos pavadinimas, kurioje informantas dirba;</li> <li>• Pareigos įstaigoje;</li> <li>• Darbo stažas įstaigos padalinyje;</li> <li>• Išsilavinimas</li> </ul>
2. Patirtis darbuotojų vertinimo srityje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar esate atsakingas už konsultantų konsultacijų kokybės vertinimą?</li> <li>• Kiek laiko teko ar tenka vertinti įstaigos darbuotojų konsultacijų kokybę?</li> <li>• Kokiomis vertinimo sistemomis teko dirbti bei kokiomis metodikomis vadovautis, vertinant konsultacijų kokybę?</li> </ul>
3. Darbo su darbuotojų vertinimo sistemomis situacija: buvusios vertinimo sistemos analizė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuria vertinimo sistema bei metodika vadovaujantis Jums buvo lengviau ir paprasčiau dirbti, vertinant suteiktas konsultacijas? Kodėl? Pagrįskite pasirinkimą.</li> <li>• Jūsų manymu, kokius privalumus ir kokius trūkumus išskirtumėte buvusios vertinimo sistemos bei metodikos?</li> <li>• Kuo Jūsų manymu buvusioji vertinimo sistema bei metodika galėtų būti pranašesnė už dabartinę?</li> <li>• Kokių sunkumų patyrėte vertindami pagal buvusią vertinimo sistemą bei metodiką?</li> </ul>
4. Darbo su darbuotojų vertinimo sistemomis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuo Jūsų manymu dabartinė vertinimo sistema ir metodika yra pranašesnė už buvusią vertinimo sistemą?</li> </ul>

<p>situacija: esamosios vertinimo sistemos analizė</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokius privalumus ir kokius trūkumus galėtumėte įvardinti dabartinės vertinimo sistemos?</li> <li>• Kokių sunkumų patyrėte vertindami pagal patvirtintą dabartinę vertinimo sistemą ir metodiką?</li> <li>• Kaip manote, ar sklandžiai buvo pristatyta ir diegiama dabartinė vertinimo sistema?</li> <li>• Koks buvo Jūsų indėlis kuriant konsultacijų vertinimo sistemą bei vertinimo metodiką?</li> <li>• Kaip manote, ar vertinimo sistemos sėkmingą naudojimą veikloje galėtų lemti jos diegimo ir pristatymo sklandus organizavimas bei konkretus darbuotojų indėlis į jos kūrimą ir pavyzdžiui testavimą?</li> </ul>
<p>5. Grįžtamojo ryšio svarba darbuotojų motyvacijai ir konsultacijų kokybei</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar yra užtikrinamas grįžtamasis ryšys vertinamajam, pateikiant pastabas ar pastebėjimus dėl vertinimo rezultatų?</li> <li>• Kaip manote ar grįžtamasis ryšys vertinamajam pateikiant pastabas dėl vertinimo rezultatų yra konstruktyvus ir savalaikis?</li> <li>• Kaip manote ar svarbu yra užtikrinti grįžtamąjį ryšį tarp vertintojo ir vertinamojo? Pagrįskite atsakymą.</li> <li>• Ar sutinkate su teiginiu, kad grįžtamasis ryšys - tai priemonė darbuotojo ir organizacijos tobulėjimui? Pagrįskite atsakymą.</li> </ul>

PATVIRTINTA  
Valstybinio socialinio draudimo fondo  
valdybos Šiaulių skyriaus direktoriaus  
2016 m. sausio 11 d. įsakymu Nr. VE-9

## **KONSULTAVIMO TELEFONU SKYRIAUS VYRESNIOJO SPECIALISTO PAREIGYBĖS APRAŠYMAS**

### **I. PAREIGYBĖS CHARAKTERISTIKA**

1. Konsultavimo telefonu skyriaus vyresniojo specialisto (toliau – darbuotojas) pareigybė yra darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį (toliau – darbuotojas), pareigybė.

### **II. PASKIRTIS**

2. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (toliau – Fondo valdyba) Šiaulių skyriaus (toliau – Šiaulių skyrius) Konsultavimo telefonu skyriaus (toliau – Skyrius) vyresniojo specialisto pareigybė reikalinga užtikrinti kokybišką, savalaikį ir efektyvų klientų konsultavimo Fondo valdybos informaciniu telefono numeriu, elektroniniu paštu ir elektroninėse informacinėse sistemose procesą.

### **III. VEIKLOS SRITIS**

3. Šias pareigas einantis darbuotojas vykdo funkcijas specialiojoje veiklos srityje – klientų aptarnavimo srityje.

### **IV. SPECIALŪS REIKALAVIMAI ŠIAS PAREIGAS EINANČIAM DARBUOTOJUI**

4. Darbuotojas, einantis šias pareigas, turi atitikti šiuos specialius reikalavimus:

4.1. Turėti aukštąjį neuniversitetinį arba aukštesnįjį išsilavinimą, arba iki 1995 metų įgytą specialųjį vidurinį išsilavinimą.

4.2. Būti susipažinęs su Lietuvos Respublikos Konstitucija, Europos Sąjungos teisės aktais, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Lietuvos Respublikos įstatymais, kitais Lietuvos Respublikos Seimo priimtais teisės aktais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais, Valstybinio socialinio draudimo fondo tarybos nutarimais, Fondo valdybos nuostatais, Fondo valdybos direktoriaus įsakymais, reglamentuojančiais klientų aptarnavimą ir valstybinio socialinio draudimo paslaugų teikimą, gebėti juos taikyti praktiškai.

4.3. Gebėti planuoti ir organizuoti darbą, valdyti, sisteminti, apibendrinti informaciją ir rengti išvadas.

4.4. Mokėti dirbti Microsoft Office programiniu paketu.

4.5. Būti susipažinęs su dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklėmis, gebėti sklandžiai dėstyti mintis žodžiu ir raštu.

## V. ŠIAS PAREIGAS EINANČIO DARBUOTOJO FUNKCIJOS

5. Šias pareigas einantis darbuotojas vykdo šias funkcijas:
- 5.1. Vykdo klientų konsultavimą ir informavimą telefonu bei realaus laiko pokalbiais.
  - 5.2. Esant poreikiui, teikia konsultacijas klientams sudėtingais klausimais.
  - 5.3. Nagrinėja į Apdraustųjų, išmokų gavėjų ir draudėjų informavimo sistemą (toliau – ADIS) gautus klientų paklausimus ir rengia atsakymus.
  - 5.4. Teikia pasiūlymus dėl Žinių bazės pildymo, siūlo įrašų pakeitimus.
  - 5.5. Ruošia informavimo užduotis ir perduoda jas patvirtinimui.
  - 5.6. Tvarko informavimo pranešimus.
  - 5.7. Teikia pasiūlymus Skyriaus vyriausiajam specialistui ar Skyriaus vedėjui dėl ADIS veiklos taisyklių papildymo, keitimo ir jų taikymo.
  - 5.8. Nustatyta tvarka anuliuoja kliento identifikavimo kodą, atsižvelgdamas į kliento prašymą.
  - 5.9. Teikia siūlymus Skyriaus vedėjui dėl aktualių mokymų temų.
  - 5.10. Teikia pagalbą Skyriaus specialistams, konsultuojantiems telefonu.
  - 5.11. Esant poreikiui, teikia pagalbą naujai priimtiems Skyriaus specialistams.
  - 5.12. Nustatyta tvarka vertina Skyriaus vyresniųjų specialistų aptarnavimo įgūdžius, žinias, kalbos kultūrą, nukreiptų skambučių savo grupės konsultantams tikslumą, Skyriaus vedėjui pavedus.
  - 5.13. Rengia nustatytos formos ataskaitas bei suvestines, teikia pasiūlymus ir pastabas Skyriaus vedėjui dėl klientų aptarnavimo kokybės gerinimo ir Skyriaus veiklos tobulinimo.
  - 5.14. Nagrinėja duomenis, norminius dokumentus bei metodinę medžiagą, reikalingą pavestoms funkcijoms atlikti.
  - 5.15. Dalyvauja įgyvendinant veiklos planavimo, veiklos vertinimo, rizikos ir kokybės valdymo, korupcijos ir kitos nesąžiningos veiklos prevencijos procedūras pagal Skyriaus kompetenciją.
  - 5.16. Kaupia norminę ir metodinę medžiagą, gerosios praktikos pavyzdžius, sistemina ir nagrinėja pagal Skyriaus kompetenciją.
  - 5.17. Formuoja bylas ir jose kaupia, sistemina ir saugo dokumentus, susijusius su šios pareigybės funkcijų vykdymu, ruošia bylas archyviniam saugojimui ir teisės aktų nustatyta tvarka perduoda jas į Šiaulių skyriaus archyvą pagal patvirtintą dokumentacijos planą.
  - 5.18. Analizuoja pareigybės funkcijų vykdymui reikalingų duomenų poreikį, formuluoja pasiūlymus ir rengia užduotis programinės įrangos kūrimui ir tobulinimui, dalyvauja testuojant sukurtą programinę įrangą.
  - 5.19. Vykdo kitas teisės aktų nustatytas funkcijas, Skyriaus vedėjo pavedimus.

## VI. ŠIAS PAREIGAS EINANČIO DARBUOTOJO PAVALDUMAS

6. Šias pareigas einantis darbuotojas tiesiogiai pavaldus Skyriaus vedėjui.

Susipažinau

\_\_\_\_\_

(Parašas)

\_\_\_\_\_

(Vardas ir pavardė)

\_\_\_\_\_

(Data)

PATVIRTINTA  
Valstybinio socialinio draudimo fondo  
valdybos Šiaulių skyriaus direktoriaus  
2016 m. kovo 25 d. įsakymu Nr. VE-114

## **KONSULTAVIMO TELEFONU SKYRIAUS VYRESNIOJO SPECIALISTO PAREIGYBĖS APRAŠYMAS (I lygis)**

### **I. PAREIGYBĖS CHARAKTERISTIKA**

7. Konsultavimo telefonu skyriaus vyresniojo specialisto pareigybė (toliau – vyresnysis specialistas) yra darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, pareigybė.

### **II. PASKIRTIS**

8. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (toliau – Fondo valdyba) Šiaulių skyriaus (toliau – Šiaulių skyrius) Konsultavimo telefonu skyriaus (toliau – Skyrius) vyresniojo specialisto pareigybė reikalinga užtikrinti kokybišką, savalaikį ir efektyvų klientų konsultavimo Fondo valdybos informaciniu telefonu numeriu, elektroniniu paštu ir elektroninėse informacinėse sistemose procesą.

### **III. VEIKLOS SRITIS**

9. Šias pareigas einantis darbuotojas vykdo funkcijas specialiojoje veiklos srityje – klientų aptarnavimo srityje.

### **IV. SPECIALŪS REIKALAVIMAI ŠIAS PAREIGAS EINANČIAM DARBUOTOJUI**

10. Darbuotojas, einantis šias pareigas, turi atitikti šiuos specialius reikalavimus:

4.1. Turėti ne žemesnį kaip aukštąjį neuniversitetinį arba aukštesnįjį išsilavinimą, arba iki 1995 metų įgytą specialųjį vidurinį išsilavinimą, arba jiems prilygintą išsilavinimą.

4.2. Būti susipažinęs su Lietuvos Respublikos Konstitucija, Europos Sąjungos teisės aktais, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Lietuvos Respublikos įstatymais, kitais Lietuvos Respublikos Seimo priimtais teisės aktais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais, Valstybinio socialinio draudimo fondo tarybos nutarimais, Fondo valdybos nuostatais, Fondo valdybos direktoriaus įsakymais, reglamentuojančiais klientų aptarnavimą ir valstybinio socialinio draudimo paslaugų teikimą, gebėti juos taikyti praktiškai.

4.3. Gebėti planuoti ir organizuoti darbą, valdyti, sisteminti, apibendrinti informaciją ir rengti išvadas.

4.4. Mokėti dirbti Microsoft Office programiniu paketu.

4.5. Būti susipažinęs su dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklėmis, gebėti sklandžiai dėstyti mintis žodžiu ir raštu.

### **V. ŠIAS PAREIGAS EINANČIO DARBUOTOJO FUNKCIJOS**

11. Šias pareigas einantis darbuotojas vykdo šias funkcijas:
  - 11.1. Vykdo klientų konsultavimą ir informavimą telefonu ir realaus laiko pokalbiais.
  - 11.2. Nagrinėja į Apdraustųjų, išmokų gavėjų ir draudėjų informavimo sistemą (toliau – ADIS) gautus klientų paklausimus ir rengia atsakymus.
  - 11.3. Teikia pasiūlymus dėl Žinių bazės pildymo, siūlo įrašų pakeitimus.
  - 11.4. Tvarko informavimo pranešimus, rengia informavimo užduotis ir perduoda jas patvirtinimui.
  - 11.5. Teikia pasiūlymus Skyriaus vyriausiajam specialistui ar Skyriaus vedėjui dėl ADIS veiklos taisyklių papildymo, keitimo ir jų taikymo.
  - 11.6. Nustatyta tvarka anuliuoja kliento identifikavimo kodą, atsižvelgdamas į kliento prašymą.
  - 11.7. Teikia siūlymus Skyriaus vyriausiesiems specialistams ar Skyriaus vedėjui dėl aktualių mokymų temų.
  - 11.8. Teikia pagalbą naujai priimtiems Skyriaus vyresniesiems specialistams.
  - 11.9. Registruoja klientų telefonu pateiktas užklausas, kurias sprendžiant reikia išsamesnės analizės ar kitų sričių specialistų kompetencijos, nustatyta tvarka informuoja klientą bei pateikia jam atsakymą.
  - 11.10. Rengia nustatytos formos ataskaitas bei suvestines, teikia pasiūlymus ir pastabas Skyriaus vedėjui dėl klientų aptarnavimo kokybės gerinimo ir Skyriaus veiklos tobulinimo.
  - 11.11. Nagrinėja duomenis, norminius dokumentus bei metodinę medžiagą, reikalingą pavestoms funkcijoms atlikti.
  - 11.12. Dalyvauja įgyvendinant veiklos planavimo, veiklos vertinimo, rizikos ir kokybės valdymo, korupcijos ir kitos nesąžiningos veiklos prevencijos procedūras pagal Skyriaus kompetenciją.
  - 11.13. Kaupia norminę ir metodinę medžiagą, gerosios praktikos pavyzdžius, sistema ir nagrinėja pagal Skyriaus kompetenciją.
  - 11.14. Formuoja bylas ir jose kaupia, sistema ir saugo dokumentus, susijusius su šios pareigybės funkcijų vykdymu, ruošia bylas archyviniam saugojimui ir teisės aktų nustatyta tvarka perduoda jas į Šiaulių skyriaus archyvą pagal patvirtintą dokumentacijos planą.
  - 11.15. Analizuoja pareigybės funkcijų vykdymui reikalingų duomenų poreikį, formuluoja pasiūlymus ir rengia užduotis programinės įrangos kūrimui ir tobulinimui, dalyvauja testuojant sukurtą programinę įrangą.
  - 11.16. Bendradarbiauja su Skyriaus specialistais darbo klausimais.
  - 11.17. Pavadoja kitą Skyriaus vyresnįjį specialistą, jo nesant darbe.
  - 11.18. Vykdo kitas teisės aktų nustatytas funkcijas, Skyriaus vedėjo pavedimus.

## VI. ŠIAS PAREIGAS EINANČIO DARBUOTOJO PAVALDUMAS

12. Šias pareigas einantis darbuotojas tiesiogiai pavaldus Skyriaus vedėjui.

Susipažinau

\_\_\_\_\_

(Parašas)

\_\_\_\_\_

(Vardas ir pavardė)

\_\_\_\_\_

(Data)

\_\_\_\_\_

PATVIRTINTA  
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos  
Šiaulių skyriaus direktoriaus  
2014 m. lapkričio 26 d. įsakymu Nr. V-323  
(Nuostatai pakeisti 2015-10-05 įsakymu Nr. VE-224)

## KONSULTAVIMO TELEFONU SKYRIAUS NUOSTATAI

### I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Konsultavimo telefonu skyriaus nuostatai (toliau - Nuostatai) nustato Konsultavimo telefonu skyriaus (toliau - Skyrius) statusą, uždavinius, funkcijas, teises, veiklos organizavimą ir atsakomybę bei veiklos kontrolę.
2. Skyrius yra Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus (toliau - Šiaulių skyrius) administracijos padalinys, pavaldus Šiaulių skyriaus direktoriaus pavaduotojui.  
(Nuostatai pakeisti 2015-10-05, įsakymu Nr. VE-224)
3. Skyrius savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Europos Sąjungos teisės aktais, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Lietuvos Respublikos įstatymais, kitais Lietuvos Respublikos Seimo priimtais teisės aktais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais, Valstybinio socialinio draudimo fondo tarybos nutarimais, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau - Fondo valdyba) direktoriaus įsakymais, reglamentuojančiais klientų aptarnavimą ir valstybinio socialinio draudimo paslaugų teikimą, direktoriaus įsakymais, kitais teisės aktais, susijusiais su nustatytų funkcijų vykdymu, ir šiais Nuostatais.
4. Skyriaus struktūra nustatoma vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymu ir direktoriaus patvirtintu Šiaulių skyriaus pareigybių sąrašu. Skyriaus valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, (toliau – darbuotojai) kompetenciją, funkcijas ir pavaldumą nustato jų pareigybių aprašymai.

### II. SKYRIAUS UŽDAVINIAI IR FUNKCIJOS

5. Pagrindinis Skyriaus uždavinys - užtikrinti kokybišką ir efektyvą klientų aptarnavimą valstybinio socialinio draudimo klausimais telefonu bei Elektroninėje gyventojų aptarnavimo sistemoje ir teikti bendro pobūdžio informaciją pagal paklausimus, gautus į elektroninę pašto dėžutę [sodrainfo@sodra.lt](mailto:sodrainfo@sodra.lt).
6. Įgyvendindamas jam nustatytus uždavinius, Skyrius vykdo šias funkcijas:
  - 6.1. Įgyvendina Fondo valdybos strategijos nuostatas, susijusias su klientų aptarnavimu, pagal Skyriaus kompetenciją.  
„6.1<sup>1</sup>. Užtikrina kokybišką ir efektyvą klientų konsultavimą ir informavimą jų pasirinktais būdais.“  
Nuostatai papildyti 6.1<sup>1</sup> p. (2015-05-14 įsakymas Nr. V-72)
  - 6.2. Kaupia, sistemina, nagrinėja norminę ir metodinę medžiagą, gerosios praktikos pavyzdžius ir rengia metodinius dokumentus pagal Skyriaus kompetenciją.
  - 6.3. Užtikrina Vieno langelio principo įgyvendinimą.
  - 6.4. Organizuoja klientų aptarnavimą telefonu:



- 6.4.1. įgyvendina Fondo administravimo įstaigų klientų aptarnavimo vieningu informaciniu telefono numeriu standartus, metodikas, taisykles, instrukcijas ir kitus dokumentus;
- 6.4.2. konsultuoja klientus telefonu Vieno langelio principu valstybinio socialinio draudimo klausimais;
- 6.4.3. organizuoja, kontroliuoja ir koordinuoja kuruojamų programinių įrangų naudojimą, užtikrina tinkamą jų turinio administravimą, inicijuoja atnaujinimus, keitimus, veiklos procesų ir funkcionalumų tobulinimą bei plėtrą, teikia siūlymus darbo su informacinėmis sistemomis gerinimui pagal Skyriaus kompetenciją;
- 6.4.4. užtikrina Skyriaus veiklai reikalingos konsultacinės medžiagos duomenų bazės darbingumo palaikymą, tvarkymą ir administravimą bei organizuoja metodinių dokumentų rengimą Skyriaus veiklos srityje;
- 6.4.5. registruoja klientų telefonu pateiktas užklausas (kurias sprendžiant reikia išsamesnės analizės);
- 6.4.6. analizuoja konsultavimosi poreikio priežastis ir teikia siūlymus dėl jų mažinimo;
- 6.4.7. analizuoja skambučių srautus bei jų tendencijas, dalyvauja valdant ir mažinant konsultacijų srautus „pikus“;
- 6.4.8. vykdo klientų apklausas telefonu.
- 6.5. Rengia atsakymus į gautus paklausimus Elektroninėje gyventojų aptarnavimo sistemoje.
- 6.6. Fondo valdybos direktoriaus nustatyta tvarka administruoja bendrą Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų elektroninę pašto dėžutę [sodrainfo@sodra.lt](mailto:sodrainfo@sodra.lt), teikia bendro pobūdžio informaciją pagal paklausimus, gautus į šią dėžutę.
- „6.7. Teikia pasiūlymus atsakingam Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (toliau – Fondo valdyba) skyriui dėl poreikio informuoti klientus apie teisės aktų, susijusių su Fondo administravimo įstaigoms nustatytų funkcijų vykdymu, pokyčius ar būtinybės naują teisės aktą įtraukti į Apdraustųjų, išmokų gavėjų ir draudėjų informavimo interaktyvių elektroninių paslaugų sistemos (toliau – ADIS) stebimų teisės aktų sąrašą pagal Fondo valdybos teritorinio skyriaus kompetenciją.“
- Nuostatai papildyti 6.7 p. (2015-05-14 įsakymas Nr. V-72)
- „6.8. Teikia pasiūlymus atsakingam Fondo valdybos skyriui dėl ADIS veiklos taisyklių papildymo, keitimo ir jų taikymo pagal Fondo valdybos teritorinio skyriaus kompetenciją.“
- Nuostatai papildyti 6.8 p. (2015-05-14 įsakymas Nr. V-72)
- „6.9. Atsako į ADIS gautus klientų paklausimus.“
- Nuostatai papildyti 6.9 p. (2015-05-14 įsakymas Nr. V-72)
- „6.10. Tvarko ir naujina ADIS žinių bazę, informavimo pranešimų šablonus, ADIS veiklos taisykles, stebimų teisės aktų, susijusių su Fondo administravimo įstaigoms nustatytų funkcijų vykdymu, sąrašą, fizinių ir juridinių asmenų kontaktinius duomenis, renka ir tvarko fizinių asmenų balso žymenų duomenis.“
- Nuostatai papildyti 6.10 p. (2015-05-14 įsakymas Nr. V-72)
7. Skyrius taip pat atlieka ir šias funkcijas:
- 7.1. Užtikrina Skyriaus veikloje naudojamų duomenų apsaugą.
- 7.2. Dalyvauja darbo grupių ir komisijų veikloje, pasitarimuose klientų aptarnavimo klausimais.
- 7.3. Rengia ir teikia duomenis, kitą informaciją pagal Skyriaus kompetenciją Šiaulių skyriaus direktoriui arba direktoriaus pavaduotojui.
- (Nuostatai pakeisti 2015-10-05, įsakymu Nr. VE-224)
- 7.4. Dalyvauja rengiant Šiaulių skyriaus metinius veiklos planus.
- 7.5. Rengia teisės aktų ir kitų dokumentų projektus pagal Skyriaus kompetenciją.
- 7.6. Nagrinėja prašymus, pareiškimus ir skundus bei rengia atsakymų į juos projektus Šiaulių skyriaus direktoriui arba direktoriaus pavaduotojui pavedus pagal Skyriaus kompetenciją.
- (Nuostatai pakeisti 2015-10-05, įsakymu Nr. VE-224)

7.7. Dalyvauja įgyvendinant veiklos planavimo, veiklos vertinimo, rizikos ir kokybės valdymo, korupcijos ir kitos nesąžiningos veiklos prevencijos procedūras.

7.8. Formuoja bylas bei jose kaupia, sistemina ir saugo dokumentus, susijusius su Skyriaus funkcijų vykdymu, ruošia jas archyviniam saugojimui ir teisės aktų nustatyta tvarka bei terminais perduoda į Šiaulių skyriaus archyvą.

7.9. Kaupia Skyriaus funkcijų vykdymui reikalingus duomenis bei formuluoja pasiūlymus programinės įrangos kūrimui ir tobulinimui.

7.10. Teikia pastabas bei pasiūlymus dėl informacinės sistemos sukūrimo, jos tobulinimo bei dalyvauja rengiant, vertinant, priimant ir diegiant naują programinę įrangą Skyriaus kompetencijos ribose.

7.11. Nustato Skyriaus poreikį pirkimams ir teikia paraiškas pirkimų planui sudaryti, rengia perkamų prekių, paslaugų, darbų viešojo pirkimo paraiškas.

7.12. Bendradarbiauja su valstybės valdžios ir valdymo institucijomis bei įstaigomis, savivaldybės institucijomis ir įstaigomis bei kitomis įstaigomis, institucijomis ar organizacijomis, teikia duomenis pagal Skyriaus kompetenciją.

7.13. Atstovauja Šiaulių skyriui valstybės valdžios ir valdymo institucijose bei įstaigose, savivaldybių institucijose ir įstaigose, kitose įstaigose, įmonėse bei organizacijose pagal Skyriaus kompetenciją Šiaulių skyriaus direktoriui arba direktoriaus pavaduotojui pavedus.

(Nuostatai pakeisti 2015-10-05, įsakymu Nr. VE-224)

7.14. Vykdo kitas teisės aktų nustatytas funkcijas, Šiaulių skyriaus direktoriaus arba direktoriaus pavaduotojo pavedimus.

(Nuostatai pakeisti 2015-10-05, įsakymu Nr. VE-224)

### **III. SKYRIAUS TEISĖS**

8. Skyrius, įgyvendindamas jam nustatytus uždavinius ir vykdydamas nustatytas funkcijas, turi teisę:

8.1. Teikti siūlymus Šiaulių skyriaus direktoriui arba direktoriaus pavaduotojui dėl teisės aktų ir kitų dokumentų tobulinimo.

(Nuostatai pakeisti 2015-10-05, įsakymu Nr. VE-224)

8.2. Gauti iš Šiaulių skyriaus administracinių padalinių pasiūlymus, pastabas ar išvadas dėl Skyriaus rengiamų teisės aktų ir kitų dokumentų projektų.

8.3. Gauti Skyriaus funkcijoms vykdyti reikalingą informaciją iš kitų Šiaulių skyriaus administracinių padalinių.

8.4. Teikti Šiaulių skyriaus direktoriui arba direktoriaus pavaduotojui pasiūlymus Skyriaus darbo tobulinimo klausimais.

(Nuostatai pakeisti 2015-10-05, įsakymu Nr. VE-224)

### **IV. SKYRIAUS VEIKLOS ORGANIZAVIMAS IR ATSAKOMYBĖ**

9. Skyriaus darbas organizuojamas vadovaujantis Šiaulių skyriaus metiniu veiklos planu ir kitais veiklos planais, šiais Nuostatais, Šiaulių skyriaus direktoriaus, direktoriaus pavaduotojo ir Skyriaus vedėjo (toliau - Vedėjas) pavedimais.

(Nuostatai pakeisti 2015-10-05, įsakymu Nr. VE-224)

10. Skyriui vadovauja ir jo veiklą organizuoja Vedėjas.

11. Vedėjas yra tiesiogiai pavaldus direktoriaus pavaduotojui.

(Nuostatai pakeisti 2015-10-05, įsakymu Nr. VE-224)

12. Vedėjas:

- 12.1. Užtikrina šiuose Nuostatuose Skyriui nustatytų uždavinių ir funkcijų vykdymą.
- 12.2. Organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja Skyriaus darbą, teikia pasiūlymus Šiaulių skyriaus direktoriui, direktoriaus pavaduotojui dėl veiklos tobulinimo.  
(Nuostatai pakeisti 2015-10-05, įsakymu Nr. VE-224)
- 12.3. Užtikrina Skyriaus veiklos planavimą, veiklos vertinimą, vidaus kontrolę, veiklos rizikos, kokybės valdymą, korupcijos ir kitos nesąžiningos veiklos prevenciją pagal Skyriaus kompetenciją
- 12.4. Užtikrina, kad Skyriaus veikloje būtų laikomasi ir vykdomi Lietuvos Respublikos įstatymai, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, Fondo valdybos direktoriaus įsakymai, direktoriaus įsakymai ir kiti teisės aktai
- 12.5. Teikia pasiūlymus Šiaulių skyriaus direktoriui arba direktoriaus pavaduotojui dėl Skyriaus darbo organizavimo, darbo procesų ir procedūrų bei Skyriaus nuostatų tobulinimo pagal Skyriaus kompetenciją.  
(Nuostatai pakeisti 2015-10-05, įsakymu Nr. VE-224)
- 12.6. Analizuoja rodiklius, susijusius su Skyriaus funkcijų vykdymu, teikia Šiaulių skyriaus direktoriaus pavaduotojui siūlymus dėl veiklos tobulinimo.  
(Nuostatai pakeisti 2015-10-05, įsakymu Nr. VE-224)
- 12.7. Vizuoja dokumentų, kuriuos pasirašo Šiaulių skyriaus direktorius arba direktoriaus pavaduotojas, projektus pagal Skyriaus kompetenciją.  
(Nuostatai pakeisti 2015-10-05, įsakymu Nr. VE-224)
- 12.8. Sudaro Skyriaus darbuotojų kasmetinių atostogų eilę.
- 12.9. Teikia pasiūlymus dėl Skyriaus valstybės tarnautojų ir darbuotojų perkėlimo į kitas pareigas, skatinimo, tarnybinių nusižengimų ar darbo drausmės pažeidimų tyrimų pradėjimo, vertina Skyriaus valstybės tarnautojų tarnybinę ir darbuotojų darbinę veiklą, inicijuoja Skyriaus valstybės tarnautojų ir darbuotojų mokymus ir kvalifikacijos tobulinimą.
- 12.10. Dalyvauja priėmimo į Skyriaus valstybės tarnautojų laisvas pareigybes konkursų komisijose bei Skyriaus darbuotojų atrankose.
- 12.11. Organizuoja Skyriaus darbuotojų darbo laiko apskaitos tvarkymą.
- 12.12. Užtikrina Skyriuje esančių dokumentų ir bylų saugojimą, iki jie bus perduoti į Šiaulių skyriaus archyvą.
- 12.13. Rengia Skyriaus darbuotojų pareigybių aprašymus.
- 12.14. Vykdo kitas teisės aktų nustatytas funkcijas, Šiaulių skyriaus direktoriaus arba direktoriaus pavaduotojo pavedimus.  
(Nuostatai pakeisti 2015-10-05, įsakymu Nr. VE-224)
13. Laikinai nesant Vedėjo, teisės aktų nustatyta tvarka jo funkcijas laikinai vykdo (jį pavaduoja) direktoriaus paskirtas asmuo.
14. Skyriaus darbuotojai yra tiesiogiai pavaldūs Vedėjui.
15. Skyriaus darbuotojai privalo tinkamai ir laiku atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, vykdyti pavedamas užduotis, laikytis teisės aktų, vidaus ir darbo tvarką reglamentuojančių dokumentų, taip pat dokumentų rengimo taisyklių ir kitų teisės aktų reikalavimų.

## **V. SKYRIAUS VEIKLOS KONTROLĖ**

16. Skyriaus veiklą kontroliuoja Šiaulių skyriaus direktoriaus pavaduotojas teisės aktų nustatyta tvarka.  
(Nuostatai pakeisti 2015-10-05, įsakymu Nr. VE-224)

PATVIRTINTA

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos

Šiaulių skyriaus direktoriaus 2012 m. gruodžio

20 d. įsakymu Nr. V-333

(Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos

Šiaulių skyriaus direktoriaus 2013 m. vasario 27 d.

įsakymo Nr. V- 41 redakcija)

**VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS ŠIAULIŲ SKYRIAUS  
KONSULTAVIMO TELEFONU SKYRIAUS DARBUOTOJŲ TEIKIAMŲ KONSULTACIJŲ  
KOKYBĖS STEBĖSENOS IR VERTINIMO TVARKOS APRAŠAS**

**I. BENDROSIOS NUOSTATOS**

1. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus (toliau –Skyrius) Konsultavimo telefonu skyriaus darbuotojų teikiamų konsultacijų kokybės stebėsenos ir vertinimo tvarkos aprašas (toliau – Aprašas) reglamentuoja Konsultavimo telefonu skyriaus (toliau – Konsultavimo telefonu skyrius) teikiamų konsultacijų kokybę, jos vertinimo tvarką, darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartis (toliau – darbuotojai) skatinimo priemones bei šių skatinimo priemonių taikymo tvarką.

2. Aprašas parengtas vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu (Žin., 2002, Nr. 64-2569) ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. liepos 8 d. nutarimu Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“ (Žin., 1993, Nr. 28-655).

3. Aprašo tikslas – nustatyti Konsultavimo telefonu skyriaus darbuotojų skatinimo priemones, motyvuojant juos kokybiškai ir efektyviai aptarnauti klientus telefonu ir Elektroninėse paklausimų sistemose valstybinio socialinio draudimo klausimais.

4. Apraše vartojamos sąvokos:

4.1. **Praleisti skambučiai** – kai darbuotojas galėjo, bet neatsiliepė.

4.2. **Efektyvumas** – konsultanto priimtų ir praleistų skambučių kiekis per ataskaitinį laikotarpį.

4.3. **Grupės klausimai** – pašalpų, pensijų, įmokų, e-paslaugų grupės.

**II. DARBUOTOJŲ VERTINIMAS IR SKATINIMO PRIEMONĖS**

5. Konsultavimo telefonu skyriaus darbuotojai skatinami priedais prie pareiginio atlyginimo, kurių dydis nustatomas pagal jų darbo vertinimo kriterijus.

6. Konsultavimo telefonu skyriaus darbuotojų darbas vertinamas pagal tokius kriterijus:

6.1. Konsultavimo pokalbių kokybė ir efektyvumas:

6.1.1. Suteikta teisinga ir išsami informacija (žinios);

6.1.2. Aptarnavimas;

6.1.3. Priimti skambučiai;

6.1.4. Praleisti skambučiai;

6.2. Konsultacijų teikimas užsienio kalba.

6.3. Konsultacijų teikimas kitos grupės klausimais.

7. Konsultavimo telefonu skyriaus darbuotojų darbo vertinamasis laikotarpis yra kalendortinis mėnuo.

8. Konsultavimo telefonu skyriaus darbuotojų darbą vertina vyriausieji specialistai.

9. Konsultavimo pokalbių kokybė ir efektyvumas vertinamas procentais. Suteikta teisinga ir išsami informacija (žinios) sudaro 70 procentų, aptarnavimas – 20 procentų, efektyvumas – 10 procentų.

10. Konsultavimo telefonu skyriaus vedėjas kiekvienam vertinamui laikotarpiui nustato perklausomų pokalbių visoms grupėms vienodus atrankos kriterijus.

11. Konsultavimo telefonu skyriaus darbuotojo darbas pagal 6.1.1. ir 6.1.2. punktus vertinamas perklausius ne mažiau kaip 20 pokalbių per vertinamą laikotarpį (skaičiuojama proporcingai darbuotojo dirbtam dienų skaičiui) ir juos įvertinus pagal pridedamas darbuotojų žinių ir aptarnavimo vertinimų lenteles (1 priedas, 2 priedas).

12. Efektyvumą sudaro: 70 procentų printi skambučiai ir 30 procentų praleisti skambučiai. Efektyvumas apskaičiuojamas taip:

12.1. Darbuotojui priėmusiam daugiausiai skambučių per vertinamąjį laikotarpį skiriama 70 procentų. Kitiems darbuotojams procentai skaičiuojami taip: darbuotojo priimtų skambučių kiekis per vertinamąjį laikotarpį padauginamas iš 70 procentų ir padalinamas iš darbuotojo daugiausiai priėmusio skambučių kiekio per vertinamąjį laikotarpį.

12.2. Darbuotojui nepraleidusiam nei vieno skambučio per vertinamąjį laikotarpį skiriama 30 procentų. Darbuotojams, praleidusiems skambučius, procentai skaičiuojami taip: darbuotojo praleistų skambučių kiekis per vertinamąjį laikotarpį dauginamas iš 30 procentų ir padalinamas iš jo priimtų skambučio kiekio per vertinamąjį laikotarpį. Gautą rezultatą atimant iš 30 procentų. Skaičiavimo rezultatai apvalinami iki šimtųjų.

13. Konsultavimo pokalbių kokybės ir efektyvumo vertinimo kriterijus nuo 60 iki 80 procentų yra patenkinamai (priedai neskiriami).

14. Darbuotojas, kurio suteiktų telefonu konsultacijų kokybė įvertinta gerai ir labai gerai yra skatinamas, jam už praėjusio ketvirčio rezultatus skiriamas pareiginės algos priedas, kuris apskaičiuojamas ir išmokamas su kito ketvirčio pirmo mėnesio alga:

14.1. Jei konsultavimo pokalbių kokybės ir efektyvumo vertinimo kriterijus nuo 81 iki 85 procentų gali būti skiriamas 10 procentų pareiginės algos priedas;

14.2. Jei konsultavimo pokalbių kokybės ir efektyvumo vertinimo kriterijus nuo 86 iki 90 procentų gali būti skiriamas 15 procentų pareiginės algos priedas;

14.3. Jei konsultavimo pokalbių kokybės ir efektyvumo vertinimo kriterijus nuo 91 iki 95 procentų gali būti skiriamas 20 procentų pareiginės algos priedas;

14.4. Jei konsultavimo pokalbių kokybės ir efektyvumo vertinimo kriterijus nuo 96 iki 100 procentų gali būti skiriamas 30 procentų pareiginės algos priedas.

15. Už konsultacijų teikimą kitos grupės klausimais gali būti skiriamas 20 procentų priedas prie pareiginės algos.

16. Už konsultacijų teikimą viena užsienio kalba gali būti mokamas 10 procentų priedas prie pareiginės algos.

### **III. SKATINIMO TEIKIMAS**

17. Konsultavimo telefonu skyriaus vedėjas, gavęs vyriausiųjų specialistų atliktus vertinimus, parengia motyvuotą tarnybinį pranešimą, kurį DVS priemonėmis vizuoja Skyriaus direktoriaus pavaduotojas pagal kuravimo sritį.

18. Tarnybinis pranešimas skatinti Konsultavimo telefonu skyriaus darbuotojus priedais prie pareiginės algos, Skyriaus direktoriui pateikiamas DVS priemonėmis.

19. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Skyriaus direktoriaus sprendimas dėl Konsultavimo telefonu skyriaus darbuotojų skatinimo įforminamas direktoriaus įsakymu.

#### **IV. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS**

20. Skyriaus direktoriaus pavaduotojas kuruojantis Konsultavimo telefonu skyrių ir Konsultavimo telefonu skyriaus vedėjas gali teikti teikimus ir kitomis nei nurodyta šiame Apraše skatinimo priemonėmis ar formomis, kurios neprieštarauja galiojančių teisės aktų nuostatomis ir reikalavimams.

---

## DARBUOTOJŲ ŽINIŲ VERTINIMO LENTELĖ

### Vertinimo laikotarpis

Darbuotojo vardo raidė, pavardė	Pokalbio data	Pokalbio Laikas	Ar darbuotojas tinkamai išsiaiškina kliento klausimo esmę?		Ar darbuotojas aiškiai pateikia informaciją?			Ar teisingai darbuotojas atsako į visus kliento klausimus?			Ar išsamiai darbuotojas atsako į visus kliento klausimus?			Ar darbuotojas sugeba atskirti „SODROS“ kompetencijos klausimą?	
			Taip 10%	Ne 0	Taip 14%	Ne visai 7%	Ne 0	Taip 50%	Ne visai 25%	Ne 0	Taip 16%	Ne visai 8%	Ne 0	Taip 10%	Ne 0
<b>Vidurkis</b>															

### Klausimų paaiškinimai:

**Ar darbuotojas tinkamai išsiaiškina kliento klausimo esmę?** Darbuotojas aiškinasi, gilinaisi į kliento situaciją, poreikius, paprašo detaliau apibūdinti situaciją; klausama aiškiai ir paprastai; užduodami klausimai yra tikslingi.

**Ar darbuotojas klientui aiškiai pateikia informaciją?** Mintys dėstomos nuosekliai, nešokinėja nuo vieno klausimo prie kito; kai klientas abejoja, darbuotojas pasidomi ar klientas viską suprato.

**Ar teisingai darbuotojas atsako į visus kliento klausimus?** Teisingai suteikiama informacija; tiksliai komentuojami teisės aktai; nurodomi tikslūs teikiamos informacijos šaltiniai.

**Ar išsamiai darbuotojas atsako į visus kliento klausimus?** Išsamiai atsakoma į klausimą; atsakoma į visus kliento užduotus papildomus klausimus, nesukeliant klientui abejonių; paaiškinamos visos aplinkybės, susijusios su pateiktu klausimu.

**Ar darbuotojas sugeba atskirti „SODROS“ kompetencijos klausimą?** Darbuotojas neteikia informacijos, kuri nesusijusi su SODROS kompetencija.

### DARBUOTOJŲ APTARNAVIMO VERTINIMO LENTELĖ

**Vertinimo laikotarpis**

Darbuotojo vardo raidė, pavardė	Pokalbio data	Pokalbio Laikas	Ar darbuotojas tinkamai pasisveikina ir prisistato?		Ar darbuotojas „valdo“ tylą?		Ar darbuotojas „valdo“ pokalbio trukmę?		Ar darbuotojas dėmesingas ir pagarbiai kalba?			Ar darbuotojas tinkamai atsisveikino?	
			Taip 20%	Ne 0	Taip 10%	Ne 0	Taip 10%	Ne 0%	Taip 40%	Ne visai 20%	Ne 0	Taip 20%	Ne 0%
<b>Vidurkis</b>													

**Klausimų paaiškinimai:**

**Ar darbuotojas tinkamai pasisveikina ir prisistato?** Pasisveikina ir prisistato pagal Standartų reikalavimus.

**Ar darbuotojas „valdo“ tylą?** Kai tyla trunka ilgiau, darbuotojas mandagiai paprašo palaukti (neprašoma „palaukti sekundę“); po pauzės darbuotojas padėkoja klientui už kantrybę.

**Ar darbuotojas „valdo“ pokalbio trukmę?** Kai pokalbis trunka ilgiau nei 5 minutes ar reikia ieškoti medžiagos pateikiant atsakymą, darbuotojas pasiūlo, kad klientui perskambins vėliau.

**Ar darbuotojas dėmesingas ir pagarbiai kalba?** Kalbama trumpais sakiniais, dalykišku tonu, mandagiai; paaiškinami nesuprantami terminai, nedaromos šiurkščios kalbos klaidos; intonacijos keičiamos pagrįstai, pabrėžiant pagrindinius dalykus; kalbama tokiu garsu ir tempu, kad klientas jį aiškiai girdėtų ir suprastų; sugebama spręsti konfliktines situacijas, kontroliuoti ir valdyti savo emocijas.

**Ar darbuotojas tinkamai atsisveikino?** Atsisveikina pagal Standartų reikalavimus.



**Klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodikos  
APTARNAVIMO ĮGŪDŽIŲ VERTINIMO KRITERIJAI**

<b>Vertinami: APTARNAVIMO ĮGŪDŽIAI</b>		<b>KAIP GREITAI IŠAIŠKINTAS KLIENTO POREIKIS?</b>  (operatyvus kliento poreikio suvokimas, klausimo išgryninimas, tinkamai išsiaiškino kliento klausimo esmę)	<b>PROFESIONALUS SPRENDIMAS</b>  (pasiūlytas racionalus sprendimas, pasiūlyti įvairūs variantai)	<b>REZULTATYVUS SPRENDIMAS</b>  (patenkintas klientas, maloni kliento reakcija į aptarnavimą ir pasiūlytą sprendimą, išreikšta padėka)
<b>0</b>	<b>NE</b> (BLOGAS APTARNAVIMAS)	Kliento poreikis neišaiškintas	Pasiūlytas neteisingas sprendimas	Nepatenkintas (supykdytas) klientas dėl konsultanto kaltės
<b>1</b>		<b>Užduodami netikslingi klausimai</b> , kliento poreikis neišaiškintas	Nepasiūlytas sprendimas	Nepatenkintas klientas dėl konsultanto kaltės, kai konsultantas <b>nededa pastangų</b> situacijos pagerinimui
<b>2</b>		<b>Bandoma aiškintis</b> , bet ne visi klausimai tikslingi, klausimas nesuprastas, kliento poreikis neišaiškintas	Pasiūlytas <b>neracionalus</b> ir <b>neprofesionalus</b> sprendimas	Nepatenkintas klientas dėl konsultanto kaltės, konsultantas nesikiša, <b>apatiškas, nededa pastangų</b> rezultatyviam sprendimui
<b>3</b>		<b>Klausimo išgryninimas</b> į nesudėtingą klausimą <b>trunka ilgai</b> , kliento poreikis išaiškintas tik iš dalies	Pasiūlytas <b>neracionalus</b> sprendimas	Nepatenkintas klientas dėl konsultanto kaltės, konsultantas nesikiša, <b>apatiškas, mažai stengiasi</b> dėl situacijos pagerinimo
<b>4</b>	<b>NEVISAI</b> (PASYVUS GERAS APTARNAVIMAS)	Suvokia kliento <b>poreikį tik pateikus papildomų klausimų ir klientui pakartojus informaciją</b> keletą kartų. Poreikis išaiškintas tik iš dalies	Pasiūlyti sprendimai <b>neatitinka</b> kliento poreikių	Klientas tik <b>iš dalies patenkintas</b> aptarnavimu ir sprendimo pateikimu, klientas nusivylęs
<b>5</b>		<b>Klausimo išgryninimas</b> į nesudėtingą klausimą <b>trunka per ilgai</b>	<b>Ne visi</b> pasiūlyti sprendimai yra <b>teisingi</b>	Klientas abejoja rezultatyviu sprendimu, <b>abejotina kliento reakcija</b>
<b>6</b>		Suvokiamas kliento poreikis, bet <b>netikslingai užduodami papildomi klausimai</b>	Pasiūlyti <b>ne visi</b> galimi <b>sprendimai</b>	<b>Abejinga</b> kliento reakcija
<b>7</b>		Suvokiamas klausimas, tačiau <b>ne visi klausimai iš karto buvo išgryninti</b> , kliento poreikis išaiškintas	<b>Ne visi</b> pasiūlyti sprendimai yra <b>racionalūs</b>	Klientas patenkintas aptarnavimu, tačiau <b>pateikia pastabas</b> dėl sprendimų pateikimo
<b>8</b>	<b>TAIP</b> (AKTYVUS GERAS APTARNAVIMAS)	Kliento poreikis išaiškintas, <b>naudojant tikslingai užduodamus patikslinamuosius klausimus</b>	Pasiūlytas profesionalus sprendimas, bet <b>nepasiūlytos galimos alternatyvos</b>	<b>Klientas patenkintas</b> aptarnavimu, informacijos ir sprendimų pateikimu
<b>9</b>		Kliento poreikis išaiškinamas <b>greitai</b> , naudojant patikslinamuosius klausimus	Pasiūlytas <b>profesionalus sprendimas</b> , atitinkantis kliento poreikį	Klientas <b>visiškai</b> patenkintas suteikta informacija, sprendimu bei aptarnavimu. Maloni kliento reakcija
<b>10</b>		Greitai išaiškintas kliento poreikis	<b>Pasiūlytas profesionalus</b> sprendimas, atitinkantis kliento poreikį, su <b>galimomis alternatyvomis</b>	Klientas aptarnautas taip, kaip nesitikėjo

Klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodikos  
**ŽINIŲ VERTINIMO KRITERIJAI**

Vertinamos: ŽINIOS		AR PATEIKTA <u>TEISINGA</u> INFORMACIJA? (informacija neiškraipoma dėl savo žinių trūkumo, klientui pasiūlomas teisingas sprendimas, nurodomi teisingi informacijos šaltiniai)	AR <u>AIŠKIAI</u> PATEIKTAS ATSAKYMAS? (atsakymas pateiktas paprasta, klientui suprantama kalba, nėra pažodžiui skaitoma ŽB esanti informacija)	AR PATEIKTA INFORMACIJA <u>ATITINKA</u> KLIENTO <u>POREIKIUS</u> ? (patikslinamas kliento klausimas, nenaudojama perteklinė ir neteikiama nereikšminga informacija)
0	NE (BLOGAS APTARNAVIMAS)	Nepateikta informacija	Nepateiktas atsakymas	Informacija nepateikta, kliento poreikis neišaiškintas
1		Neteisingai pateikta informacija, pasiūlytas netinkamas sprendimas	Neaiškiai pateiktas atsakymas	Neapibendrinamas pokalbis, neakcentuojami klausimai, informacija nepateikta
2		Neteisingai pateikta informacija, sprendimas <b>nepasiūlytas</b>	Nežinau, perskambinsiu (elementariam klausimui)	Neapibendrinamas pokalbis, neakcentuojami klausimai, kliento poreikis nepatenkintas
3		<b>Neteisingai</b> pateikta informacija, neteisingai pakomentuota, tačiau <b>nurodyti teisingi</b> teisės aktai	Nesu tikra, pasitiksliu ir perskambinsiu (elementariam klausimui)	<b>Neteisingai</b> akcentuojami kliento klausimai, todėl pateikta informacija neatitinka kliento poreikių
4	NEVISAI (PASYVUS GERAS APTARNAVIMAS)	Informacija pateikta iš dalies <b>teisingai, nurodyti neteisingi</b> informacijos šaltiniai, neteisingai pakomentuoti teisės aktai.	Neaiškiai paminėti <b>esminiai</b> duomenys	<b>Akcentuojami ne svarbiausi</b> kliento klausimai, todėl pateikta informacija iš dalies atitinka kliento poreikius
5		Informacija pateikta iš dalies teisingai, nurodyti <b>ne tie informacijos šaltiniai</b> arba <b>nevisiškai teisingai</b> pakomentuoti teisės aktai	Neaiškiai paminėti <b>svarbūs</b> duomenys	Sunkiai išaiškintas kliento poreikis, <b>neaiškiai</b> pateikta informacija, daug nereikšmingos informacijos
6		Informacija pateikta <b>iš dalies teisingai</b> , pagal poreikį <b>nenurodyti</b> informacijos šaltiniai	Neaiškiai paminėti <b>netiesiogiai įtakojantys</b> klausimą duomenys	Akcentuoti ne visi svarbiausi klausimai, <b>pateikta daug nereikšmingos</b> informacijos, poreikis dalinai patenkintas
7		Suteikta teisinga informacija, <b>tačiau trūksta tikslumo</b> ir pagal poreikį <b>nenurodyti informacijos šaltiniai</b>	Neaiškiai paminėti <b>neįtakojantys</b> kliento duomenys	<b>Teisingai akcentuoti</b> pagrindiniai klausimai, tačiau pateikta <b>informacija nekonkreči, iš dalies</b> atitinka kliento poreikius
8	TAIP (AKTYVUS GERAS APTARNAVIMAS)	Suteikta tiksli ir teisinga informacija, <b>trūksta išsamumo</b> , pasiūlyti teisingi sprendimai	Aiškiai pateiktas atsakymas <b>su nereikalinga pertekline</b> informacija	Aiškiai ir konkrečiai pateiktas atsakymas, <b>neakcentavus kliento klausimų</b> . Kliento poreikis patenkintas
9		Suteikta tiksli ir išsami informacija, <b>pasiūlyti teisingi sprendimai</b>	<b>Aiškiai</b> pateiktas atsakymas	Suteikta aiški ir konkreti informacija. Kliento poreikis patenkintas
10		Suteikta <b>tiksli ir išsami</b> klientą dominanti informacija, <b>siūlomi geriausiai</b> kliento poreikius <b>atitinkantys</b> sprendimai	Aiškiai pateiktas atsakymas, parenkant klientui <b>priimtina pateikimo būdą</b>	Suteikta <b>aiški ir konkreti</b> informacija. Kliento poreikis <b>visiškai</b> patenkintas

Klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodikos  
**BENDRAVIMO KULTŪROS IR STILIAUS VERTINIMO KRITERIJAI**

Vertinama: <b>BENDRAVIMO KULTŪRA IR STILIUS</b>		<b>DĖMESYS KLIENTUI</b>  (konsultanto pozityvus nusiteikimas, noras padėti, dėmesingumas, geranoriška reakcija į kliento aplinką, jautrus, atidus klausymas, kliento išklausymas iki galo, neskubotas aptarnavimas)	<b>KALBOS KULTŪRA</b>  (kalba mandagiai, atitinkama intonacija, kalba aiškiai, užtikrintai ir lėtai, taisyklingai, pilnais sakiniais, nevartoja žargonų, dviprasmybių, kalbos šiukšlių, agresyvių frazių, aiškūs glausti ir trumpi teiginiai, kalba sklandžiai)	<b>POKALBIO VALDYMAS</b>  (konsultantas yra aktyvus, iniciatyvus, veda pokalbį, valdo tylos pauzes, adekvačiai reaguoja į stresinę ar konfliktinę situaciją, išlaiko vienodą pokalbio eigą iki pabaigos, naudojami visi sėkmingo, pozityvaus pokalbio žingsniai)
<b>0</b>	<b>NE</b> (BLOGAS APTARNAVIMAS)	Visiškai nedėmesingas	Nekultūringas pokalbis	Pokalbis nevaldomas
<b>1</b>		Jaučiamas negatyvus konsultanto nusiteikimas	Kalba neužtikrintai, nesklaidžiai, <b>sunkiai dėlioja sakinius</b> , vartoja daug kalbos šiukšlių, žargonų ir svetimybų, pavartojamos agresyvios frazės, kalba pakelta intonacija	Konsultantas nevaldo pokalbio, <b>nepagrįstai išprovokuojamas</b> kliento <b>nepasitenkinimas</b>
<b>2</b>		Nedėmesingas, nejautrus, negeranoriškas, „ <b>negirdi kliento</b> “	Kalba neužtikrintai, nesklaidžiai, vartoja daug kalbos šiukšlių, žargonų ir svetimybų, kalba <b>pakelta intonacija</b>	Pokalbis nestruktūruotas, neišbaigtas, konsultantas <b>nevaldo situacijos</b>
<b>3</b>		Nedėmesingas, nejautrus, klientas skubotai aptarnautas, tačiau išklausytas	Kalba neužtikrintai, nesklaidžiai, vartoja daug kalbos šiukšlių, žargonų ir svetimybų, kalba netaisyklingai	Pokalbis nestruktūruotas, daug pauzių, užduodami netikslingi klausimai, <b>iniciatyva iš kliento pusės</b>
<b>4</b>	<b>NEVISAI</b> (PASYVUS GERAS APTARNAVIMAS)	Ignoruojamos kliento pastabos, jas pertraukiant, neįsigilina į kliento situaciją, „ <b>kiekvienas šneka sau</b> “	Vartojamos kalbos šiukšlės, sakiniai netaisyklingi, <b>ilgi, „suplakti į vieną“</b> : pateiktą informaciją klientas supranta ne iškart	Pokalbis pasyvus, nevaldo tylos pauzių, nevaldo situacijos, <b>konsultantas greitai sutrinka</b>
<b>5</b>		Neišlaiko dėmesio iki pokalbio pabaigos, neatidus klientui, <b>neišklauso iki galo</b>	Kalba monotoniškai ir neužtikrintai, <b>pasitaiko</b> kalbos šiukšlių, žargonų. Sakiniai ilgi, nekonkretūs	<b>Pokalbio eiga nenuosekli</b> , nevaldo tylos pauzių, konsultantas greitai sutrinka, iniciatyvumas iš kliento pusės
<b>6</b>		Sunkiai išlaikomas dėmesys iki pokalbio pabaigos, trūksta atidumo, klientas neišklausomas iki galo	Kalba su intonacija, tačiau greitai, <b>ne visada suprantamai</b> , pasitaiko kalbos šiukšlių	<b>Tinkamai veda pokalbį</b> , tačiau pokalbio eiga nenuosekli, <b>daugiau iniciatyvus klientas</b>
<b>7</b>		<b>Trūksta geranoriškumo</b> , per greitai stengiamasi baigti pokalbį	Kalba su intonacija, tačiau greitai ir <b>neužtikrintai</b>	Tinkamai veda pokalbį, tačiau nevaldo tylos pauzių, <b>įprastu klausimu klientas aptarnaujamas per ilgai</b>
<b>8</b>	<b>TAIP</b> (AKTYVUS GERAS APTARNAVIMAS)	Paslaugus aptarnavimas, tačiau <b>skubotas</b> , per anksti įsiterpiama į pokalbį	Kalba su intonacija, kartais skubotai, <b>ne visada suprantamai</b>	Pokalbis aktyvus, klausimai orientuoti į situaciją, nevaldo tylos pauzių
<b>9</b>		Aptarnavimas paslaugus, orientuotas į klientą iki pokalbio pabaigos, <b>tačiau skubotai užbaigtas</b>	Kalba sklandi, šiek tiek <b>monotoniška</b>	Pokalbis aktyvus, klausimai orientuoti į situaciją, valdo tylą
<b>10</b>		Dėmesingas aptarnavimas	Kultūringas aptarnavimas	Konsultantas valdo visą pokalbį