

DARBO ATLIKIMO VERTINIMO SISTEMA IR JOS TOBULINIMO GALIMYBIŲ ANALIZĖ GAMYBINĖJE ORGANIZACIJOJE

Jonas Pacevičius, Ruslanas Košelevas

Šiaulių universitetas, Architektų g. 1, 78366 Šiauliai

El. paštas: jonas.pacevicius@gmail.com, koselevas@gmail.com

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama darbo atlikimo vertinimo sistema ir jos tobulinimo galimybės AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinį vagonų depe. Analizuojami ir sisteminami įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai ir praktiniai darbo atlikimo vertinimo sistemos tikslai, šios sistemos nauda organizacijoms, jų vadovams ir darbuotojams, pateiktas veiklos vertinimo procesas ir jo etapai. Empirinėje darbo dalyje, remiantis išanalizuota teorine medžiaga, parengtas ir naudojamas originalus darbo atlikimo vertinimo klausimynas. Atliktas tyrimas ir analizuojami apklausos, kurioje dalyvavo AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinį vagonų depo pašaliniai darbuotojai, rezultatai. Tyrimo tikslas – įvertinti esamą darbo atlikimo vertinimo sistemą ir numatyti jos tobulinimo galimybes šioje organizacijoje.

Pagrindiniai žodžiai: darbo atlikimo vertinimas, jos sistema, procesas, vertinimo kriterijai

Įvadas

Darbo atlikimo vertinimas (angl. *performance appraisal*) – tai procesas, kurio metu vertinamas darbuotojo atliekamas darbas, rezultatai, išskeltų tikslų įgyvendinimas, ieškoma būdų, kaip pagerinti darbo atlikimą ateityje. Darbo atlikimo vertinimas – tai formalus darbuotojų veiklos stebėjimo ir vertinimo procesas. Šis procesas padeda priimti sprendimus dėl atlyginimo pakėlimo (sumažinimo), darbuotojo karjeros galimybių įmonėje, mokymo reikalingumo, naujų tikslų iškėlimo.

Dauguma Lietuvos organizacijų darbuotojus ir jų veiklą vertina ne pagal darbo atlikimo vertinimo sistemos metodus, o pagal organizacijos nuostatų ir taisyklių laikymąsi, subjektyvią vadovų ir kolegų nuomonę apie darbuotoją. Toks vertinimas ne visada būna teisingas ir objektyvus darbuotojo atžvilgiu. Norint išvengti nesusipratimų tarp vadovų ir darbuotojų bei padidinti darbo efektyvumą, svarbu tobulinti esamą darbo atlikimo vertinimą arba sukurti formalią darbo atlikimo vertinimo sistemą.

Darbo atlikimo vertinimas iškelia mažiausiai penkias problemas, sietinas su efektyviu žmoniškųjų išteklių panaudojimu: pirma, vertinimo sistema

darbuotojų suvokiama kaip nesąžininga; antra, taikomi vertinimo kriterijai yra nepastovūs ir kaip pasekmė bendrai formuojantys neigiamą vertinimo suvokimą; trečia, vertinimą vykdo nekvalifikuoti vertintojai, neturintys tinkamų bendravimo įgūdžių teikti grįžtamąjį ryšį; ketvirta – tinkamų vertinimo metodų nebuvimas; galiausiai – aukštesniosios vadovybės paramos stoka (Dargham, 2008).

Tinkamas darbo atlikimo vertinimo sistemos diegimas įmonėje yra vienas iš svarbiausių įmonės augimo veiksnių. Deja, neretai įmonėse atvirai pripažįstama, kad joje įdiegta darbuotojų vertinimo sistema – tai formali procedūra, kurios reali nauda įmonei yra labai neaiški. Vien formaliomis priemonėmis pagrįstas vertinimas darbuotojui neturi jokios išliekamosios vertės arba dažnai yra tik formali vadovybės kontrolės procedūra, kurią privaloma atlikti (Paulauskaitė, 2009). Aiškių vertinimo kriterijų nebuvimas kelia darbuotojų nepasitenkinimą ir silpnina darbo motyvaciją.

Darbo atlikimo vertinimo sistema jau seniai taikoma JAV organizacijose, tačiau tik visai neseniai – Lietuvoje. Dauguma Lietuvos organizacijų darbo atlikimo vertinimo sistemą laiko tik formalia procedūra, kuri atima darbo laiką ir neduoda jokios realios naudos (Čepinskienė, Reinikienė, 2008). Įvairių užsienio mokslininkų atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad tai naudinga sistema, kuri duoda teigiamos naudos tiek organizacijai, jos vadovams, tiek ir darbuotojams. Darbo atlikimo vertinimas yra svarbus organizacijos valdymo veiksnys, nes darbuotojai gali įvertinti ir išanalizuoti savo atliktus darbus ir imtis konkrečių veiksmų tiems darbams tobulinti. Darbo atlikimo vertinimas padeda priimti sąžiningus ir teisingus sprendimus dėl darbuotojų paaugstinimo (pažeminimo), atlyginimo pakėlimo (sumažinimo), mokymo reikalingumo (C. M. Chu, D. H. Chen, 2007).

Tyrimo objektas – darbo atlikimo vertinimo sistema.

Tyrimo tikslas – įvertinti darbo atlikimo vertinimo sistemą ir išanalizuoti jos veiksmingumą konkrečioje įmonėje: AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinį vagonų depe.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti darbo atlikimo vertinimo mokslines teorijas ir jų svarbą žmogiškųjų resursų valdymo srityje.
2. Išsiaiškinti pagrindines darbo atlikimo vertinimo sistemos ypatybes AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinųjų vagonų depe.
3. Atlikti AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinųjų vagonų depo darbuotojų apklausą ir išsiaiškinti jų nuomonę apie darbo atlikimo vertinimo sistemą šioje organizacijoje.
4. Išanalizuoti AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinųjų vagonų depo darbuotojų nuomonę apie esamą darbo atlikimo vertinimo sistemą, identifikuoti jos privalumus ir trūkumus bei nustatyti formas ir būdus šiai sistemai tobulinti.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, kompiuterinis duomenų apdorojimas ir jų analizė.

Darbo atlikimo vertinimo tikslai, procesas, kriterijai ir metodai

Egzistuoja trys priežastys, dėl kurių tiesioginiai vadovai vertina savo pavaldinių darbą: pirma, darbuotojo vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaugstinimo ar jo atlyginimo padidinimo; antra, darbuotojo įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, paaiškėjusius vertinimo metu, ir įtvirtinti pranašumus; trečia, darbuotojo vertinimas gali būti naudingas planuojant darbuotojo karjerą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei stipriąsias puses galima koreguoti jo karjeros planą (Dessler, 2001). Žmonės privalo žinoti, ko iš jų tikimasi, žinoti, kaip bus įvertinti jų veiklos rezultatai, būti tikri, kad jei stengsis pagal savo galimybes, tai, vertinant pagal nustatytus kriterijus, jų veikla bus teigiamai įvertinta. Ir galiausiai darbuotojai turi būti tikri, kad jei dirbs taip, kaip reikalaujama, tai gaus atpildą, kurį jie vertina (Robbins, 2003). Taigi darbo veiklos įvertinimas yra itin svarbus veiksnys motyvuojant darbuotoją. Darbo veiklos vertinimas darbuotojams yra puiki galimybė tiesiogiai pabendrauti su vadovu, sužinoti, kaip jie dirba, kaip jų veikla padeda siekti įmonės tikslų, koks jų indėlis, taip pat darbo perspektyvos. Veiklos vertinimas suteikia darbuotojui *grįžtamąjį ryšį* apie jo veiklą, todėl yra nepakeičiama veiklos tobulinimo priemonė. Atlikta daug tyrimų, įrodančių grįžtamojo ryšio įtaką darbuotojų motyvacijai (Fletcher, 2001; Kluger, DeNisi, 1996; Sansone, 1986). Kai kurie autoriai teigia, jog grįžtamasis ryšys ypač svarbus darbuotojams, turintiems ryškų pasiekimų poreikį (Lipinskienė, 2008). Būna ir tokių atvejų, kai darbuotojo darbas yra vertinamas tik iš neigiamos pusės. Tai gali

sumažinti darbuotojo motyvaciją, saugumo jausmą, o pats vertinimas – kelti baimę ir įtampą.

N. Chmiel (2005) nurodo šiuos pagrindinius darbo atlikimo vertinimo **tikslus**:

1. pagerinti darbo atlikimą;
2. nuspręsti dėl atlygio;
3. motyvuoti personalą;
4. ugdyti pavaldinius;
5. formaliai užregistruoti nepatenkinamus darbo rezultatus;
6. nustatyti potencialą.

Priklausomai nuo to, koku tikslu vertinama veikla, gali būti atliekamas formalus ir neformalus vertinimas. **Formalus vertinimas** – tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojų atlikto darbo lygiui įvertinti. D. Lipinskienė (2008) nurodo pagrindinius principus, kuriais remiantis organizuojamas formalus vertinimas:

1. vertinimo nepriklausomumas ir objektyvumas (būtina išvengti „etikečių“ kljavimo);
2. vertinimo rezultatai privalo turėti įtakos keliant į aukštesnes pareigas (ar pažeminant), materialinei padėčiai ir socialiniam statusui;
3. vertinimo efektyvumas: tikslai turi būti pasiekti atsižvelgiant į sąnaudas;
4. vertinimo demokratiškumas ir konfidencialumas;
5. vertinimo reguliarumas.

Neformaliu veiklos vertinimu laikomas nuolatinio grįžtamojo ryšio pavaldiniams suteikimas informuojant apie jų veiklos lygį. Neformalus vertinimas naudojamas tuomet, kai tarp organizacijos ir darbuotojų yra geras grįžtamasis ryšys, grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais (Žaptorius, 2007). Dėl darbo rezultatų ir atsako į jį glaudaus ryšio neformalus vertinimas skatina norimą darbo atlikimo lygį ir slopina nepageidaujamas nuostatas prieš joms paaiškėjant.

Siekiant efektyvaus vertinimo, būtina išsiaiškinti, *ką vertinti* (t. y. veiklos vertinimo turinys, standartai, kriterijai; jų nustatymas ir pristatymas darbuotojams); *kas vertins* (t. y. veiklos vertinimo šaltiniai) ir pagal *kokius metodus* bus vertinama (t. y. veiklos vertinimo metodai); kaip bus pateikiamas *grįžtamasis ryšys* dėl korekcinųjų veiksmų (Lipinskienė, 2008). D. Ulrich ir W. Brocbrank (2007) teigia, kad standartų ir matų sujungimas sudaro darbo vertinimo procesą. Šis procesas darbuotojams atsako į daugelį klausimų, pavyzdžiui, koks mano darbas? Kaip man sekasi? Ar kam nors tai rūpi? Kokia mūsų vieta? Kaip mums sekasi?

Darbo atlikimo vertinimo procesą sudaro šie etapai:

1. sukuriama darbo standartai ir vertinimo kriterijai;
2. įvertinama, kaip darbuotojas atlieka darbą pagal nustatytus standartus;
3. darbuotojui suteikiamas grįžtamasis ryšys ir darbuotojas motyvuojamas geriau atlikti darbą arba panaikinti darbo trūkumus (Yee, Chen, 2009).

Itin svarbus veiksnys darbo atlikimo vertinimo procese yra **kriterijai**, kurie yra parenkami darbuotojų veiklos rezultatams įvertinti. I. Bakanauskienė (2002) teigia, kad pastaruoju metu vertinimo kriterijai yra supaprastėję. Į jų sąrašą dažniausiai įtraukiamos tam tikros darbuotojo asmeninės savybės, techniniai gebėjimai, darbo rezultatai (kiekybiniai ir kokybiniai), tam tikros elgesio normos (ypač darbo drausmė). Autorė teigia, kad nustatant darbo atlikimo vertinimo kriterijus svarbu atsižvelgti į keletą reikalavimų:

- išskirti kriterijai turi kiek galima išsamiau apimti visus darbuotojo atliekamo darbo aspektus;
- išskirti kriterijai turėtų būti vienodi visiems to paties lygio pareigas einantiems darbuotojams;
- reikia vertinti tik tokį darbuotojų elgesį ir tik tuos įgūdžius bei savybes, kuriuos, priklausomai nuo žmogaus noro bei pastangų, galima keisti;
- reikia vertinti tik tokius įgūdžius bei savybes, kuriuos galima tiesiogiai stebėti darbe, fiksuoti ir aprašyti konkrečiais darbinio elgesio ar darbinų situacijų pavyzdžiais (tai ypač svarbu suteikiant grįžtamąjį ryšį įvertintam darbuotojui);
- reikia vertinti tik tokį elgesį, įgūdžius ar savybes, kuriuos darbuotojai gali realizuoti savo darbe (turi tam sąlygas, įgaliojimus bei kitas galimybes);
- išskirti vertinimo kriterijai turi būti aiškūs ir vienodai suprantami tiek vertintojo, tiek vertinamojo (svarbu ne tik išskirti ir aprašyti kriterijus, bet ir juos aptarti, suderinti su darbuotojais, kurių darbas bus vertinamas).

Vertinimo kriterijai yra labai svarbus veiksnys darbo atlikimo vertinimo procese, nes jie yra orientyras vadovams, pagal ką reikia vertinti darbuotojus, o darbuotojams – ko iš jų tikisi vadovai.

Kitas svarbus darbo atlikimo vertinimo proceso etapas yra *vertinimo metodo* parinkimas. Veiklos vertinimas yra paremtas visame pasaulyje taikomais vertinimo metodais, įvertinančiais konkrečius rezultatus bei pasiekimus, skatinančiais darbuotojų atsakomybę už atliekamas užduotis bei tikslų siekimą (Klupšas, 2006). Vertinimo metodo parinkimas apjungia vertinimo kriterijus, matavimo skales ir suteikia jiems konkrečias formas, t. y. lenteles, klausimynus, aprašymus ir t. t. Kai kurie autoriai siūlo lyginti individą su reikalingų kompetencijų rinkiniu arba nelyginti darbuotojų tarpusavyje, o lyginti su nustatytais darbo standartais (Losyk, 2002).

Kad ir kokią vertinimo metodą vertintojas pasirinktų, svarbu, kad jo naudojimas leistų gauti reikšmingos ir naudingos informacijos tiek vadovui, tiek vertinamam darbuotojui. Tinkamai parinktas darbo atlikimo vertinimo metodas leidžia gauti teisingą ir išsamią informaciją apie darbuotojo veiklą ir padeda priimti objektyvius sprendimus, susijusius su darbuotojų skatinimu.

Vertinant darbuotojų veiklą, tenka ne tik parinkti tinkamus veiklos vertinimo metodus, bet ir priimti sprendimą, *kas vertins*. Paprastai manoma, jog vertinti turi tiesioginis vadovas ir kad jis yra pats efektyviausias vertinimo šaltinis. Tiesioginio vadovo atliekamas vertinimas yra pats dažniausias. *Vadovas* turi formalią galią atlikti vertinimą ir paprastai būna tas žmogus, kuris kontroliuoja užmokesčio už darbą dydį.

Nors praktika, kai darbuotojo darbą vertina jo tiesioginis vadovas, yra labai paplitusi, ji nėra panacėja, o kartais net nerekomenduotina. Pavyzdžiui, vadovas gali nežinoti, kaip darbuotoją vertina klientai ar kolegos, kurių darbas priklauso nuo vertinamojo, taip pat gali būti, kad tiesioginis vadovas iš anksto yra teigiamai ar neigiamai nusiteikęs prieš savo pavaldinį. Dėl šių priežasčių kartais vertinant darbuotojus taikomi ir alternatyvūs būdai, tokie kaip kolegų ir tiesioginių vadovo pavaldinių vertinimas, vertinimo komitetų nuomonė, savęs vertinimas, 360 laipsnių grįžtamasis ryšys (DeNisi, Kluger, 2000; Dessler, 2001). Efektyvus veiklos vertinimas labai priklauso nuo vertinamojo nuostatos ir požiūrio į vertinamąjį (Losyk, 2002). Tos nuostatos gali būti pozityvios (teigiamos) ir negatyvios (neigiamos). Pozityvios nuostatos lemia geresnį darbuotojo įvertinimą, o negatyvios – blogesnį.

Vertinimas nėra galutinis ir išbaigtas, jei darbuotojai negauna grįžtamosios informacijos apie tai, kaip jie atlieka darbą. Grįžtamasis ryšys vertinimo procese tampa diskusija apie organizacijos ir asmeninius tikslus bei darbuotojo pažangą. Kad grįžtamojo ryšio informacija apie vertinimą būtų efektyvi, ji turi būti konkreti ir aiški; pateikiama netrukus po aptariamo įvykio; subalansuota darbo atlikimo privalumų ir trūkumų prasme; pateikiama iš patikimo šaltinio; pateikiama jautriai (to gali tekti mokyti vertintojus) (Chmiel, 2005).

Vertinimas paprastai baigiamas pokalbiu, kurio metu vadovas ir pavaldinys aptaria vertinimo rezultatus bei numato, kaip ištaisyti darbo trūkumus ir įtvirtinti privalumus. Tokie pokalbiai gali būti nemalonūs, nes daugeliui nepatinka klausytis kritikos arba kritikuoti. Daugelis darbuotojų linkę gintis, kai nurodomi jų trūkumai. Užuot priėmę pastabas kaip konstruktyvų pagrindą savo darbui pagerinti, kai kurie darbuotojai ginčijasi dėl įvertinimo, kritikuodami savo vadovą ar suversdami kaltę kam nors kitam. Pokalbio tikslas – įtvirtinti teigiamus darbo atlikimo aspektus arba išanalizuoti nepatenkinamo darbo lygio priežastis ir numatyti, kaip darbą pagerinti (Dessler, 2001). Sprendžiant darbo įvertinimo grįžtamojo ryšio problemą, svarbu ją ne ignoruoti, o mokyti vadovus, kaip organizuoti konstruktyvius darbo įvertinimo rezultatų aptarimus. Po efektyvaus aptarimo – tokio, kai darbuotojas mano, kad įvertinimas buvo teisingas, – susipažinęs su darbo sritimis, kurias reikėtų patobulinti,

jis bus pasiryžęs ištaisyti trūkumus. Be to, darbo įvertinimo apžvalga daugiau turėtų būti patariamojo, o ne smerkiamojo pobūdžio. To pasiekama, kai darbo rezultatai aptariami paties darbuotojo pageidavimu įvertinant savo darbo pasiekimus (Balzer, Sulsky, 1990).

Darbo atlikimo vertinimo tyrimas

Empirinėje darbo dalyje nagrinėjama gamybinės organizacijos AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinį vagonų depe esanti darbo atlikimo vertinimo sistema, kuri analizuojama pagal teorinėje darbo dalyje aprašytą veiklos vertinimo procesą.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinį vagonų depe šiuo metu dirba 447 darbuotojai, iš jų 76 dirba aširačių ceche, kuriame buvo atliktas tyrimas. Ši organizacija, kaip ir dauguma kitų, turi tam tikrą darbo atlikimo vertinimo sistemą, tačiau negalima jos pavadinti nei formalia, nei neformalia. Šioje organizacijoje esanti darbo atlikimo vertinimo sistema yra susieta su tam tikromis taisyklėmis ir nuostatomis, kurių darbuotojai privalo laikytis ir nuo kurių priklauso atlygio skirstymas darbuotojams.

Pagrindiniai kriterijai, kuriais remiantis vertinamas aširačių cecho darbuotojų darbas, yra šie:

1. darbo intensyvumo koeficientas;
2. padarytų technologinių pažeidimų skaičius;
3. darbo drausmės pažeidimų skaičius (Radviliškio prekinį..., 2007).

Darbo intensyvumo koeficientas padeda apskaičiuoti darbuotojo darbo intensyvumą per mėnesį, t. y. nustatyti, kaip darbuotojas dirbo: ar dirbo tingėdamas ir lėtai, ar darbo tempas buvo intensyvus. Darbo intensyvumo maksimali riba yra 1, tai reiškia, kad jei darbuotojo darbo tempas buvo intensyvus, jam yra skiriamas 1 balas. Jei darbuotojo tempas buvo lėtas, žmogus dirbo tingėdamas, tiesioginis vadovas gali savo nuožiūra mažinti šį balą nuo 0,01 iki 0,99 balo. Taip pat tiesioginis vadovas gali, savo nuožiūra vienam darbuotojui darbo intensyvumo koeficientą sumažinęs, pavyzdžiui, 0,5 balo, šį balą pridėti kitam darbuotojui, kuris dirbo intensyviai, tuomet šio darbuotojo darbo intensyvumo koeficientas bus 1,5 balo. Kiekvieno darbuotojo darbo intensyvumo koeficientas žymimas grafike. Šis koeficientas žymimas

kiekvieną darbo dieną, o mėnesio gale yra susistemintas, informacija duodama raštiškai susipažinti darbuotojams. Jei mėnesio gale darbuotojo darbo intensyvumo koeficientas yra 1, tuomet darbuotojas gauna nustatyto dydžio atlyginimą; jei darbo intensyvumo koeficientas yra mažesnis už 1, tuomet darbo užmokestis yra mažinamas. Pavyzdžiui, jei darbo intensyvumo koeficientas yra 0,96 balo, tuomet darbo užmokestis yra mažinamas 0,04. Šį darbo užmokesčio mažinimą apskaičiuoja buhalterija.

Padarytų technologinių pažeidimų skaičius. Kiekvienas aširačių cecho darbuotojas yra atsakingas už savo suremontuotą aširatį tam tikrą garantinį laiką, kuris priklauso nuo atlikto remonto rūšies. Už pažeidimus darbuotojas yra baudžiamas: gali būti mažinama kintamoji darbo užmokesčio dalis, skiriama pastaba, papeikimas.

Darbo drausmės pažeidimų skaičius. Darbo drausmės pažeidimai – tai pažeidimai, susiję su darbuotojų vėlavimu į darbą, rūkymu ne tam skirtose vietose, darbo vietos nesuitvarkymas po atlikto darbo, darbo įrankių nepriežiūra. Pastebėjęs šiuos pažeidimus tiesioginis darbo vadovas paima iš darbuotojo pasiaiškinimą, surašo protokolą ir skiria nuobaudas, t. y. gali būti mažinama kintamoji darbo užmokesčio dalis, skiriama pastaba, papeikimas.

Taigi išanalizavus pagrindinius kriterijus, kuriais remiantis vertinamas darbuotojų atliekamas darbas AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinį vagonų depe, galima teigti, kad šioje įmonėje esanti darbo atlikimo vertinimo sistema taikoma nesilaikant teorinėje dalyje pateikto veiklos vertinimo proceso. Šis veiklos vertinimas yra atliekamas iš dalies formaliai, nes yra pildoma tam tikra dokumentacija, tačiau šis vertinimas nėra reguliarus (reguliariai vertinamas tik darbo intensyvumo koeficientas), nėra vertinamas bendras darbuotojo atliktas darbas per tam tikrą laikotarpį, vertinimas nėra atliekamas pagal bendrus vertinimo kriterijus ir nėra vykdomas individualus veiklos vertinimo aptarimas su darbuotoju (pvz., pokalbis ar interviu).

Tyrimo metodika. Tyrimas atliktas naudojant anketinę apklausą. Anketa parengta darbo autorių, remiantis pirmiau išdėstyta teorija. Anketoje klausimų forma reprezentuojama darbo atlikimo vertinimo

1 lentelė

Tyrimo instrumento struktūra

Teiginių blokai	Klausimai	Teiginių skaičius	Teiginių, klausimų tipas
Demografinis	3	11	11 – uždari
Darbo atlikimo vertinimo sistema	3	10	10 – uždari
Darbo atlikimo vertinimo kriterijai	2	13	12 – uždari, 1 – atviras
Darbuotojų skatinimas ir atlygio būdai	3	16	14 – uždari, 2 – atviri
Grįžtamasis ryšys	3	11	11 – uždari

sistemos nauda organizacijai, vadovams ir darbuotojams, pristatomi vertinimo tikslai, pagrindiniai metodai, darbo atlikimo vertinimo procesas, jo etapai, kurie yra reikalingi tam, kad organizacijoje ši sistema veiktų efektyviai.

Apklausoje tikslas – sužinoti AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinį vagonų depo darbuotojų nuomonę apie darbo atlikimo vertinimą, jo būdų ir formų tobulinimo galimybes šioje įmonėje. Anketos struktūrą matome 1 lentelėje.

Apklausa buvo siekiama gauti šios informacijos:

1. Ar darbuotojai žino, kad jų atliekamas darbas yra vertinamas?
2. Ar darbuotojai norėtų, kad jų darbas būtų vertinamas reguliariai, pagal tam tikrus nustatytus darbo atlikimo standartus ir kriterijus?
3. Ar darbuotojai žino kriterijus, pagal kuriuos vertinamas jų atliekamas darbas?
4. Ar darbuotojai žino konkrečiai, pagal ką juos vertina vadovas?
5. Ar darbe yra taikomos skatinamosios priemonės (premijos, padėkos, apdovanojimai ir kt.)?
6. Už ką darbuotojai norėtų būti skatinami?
7. Kokie atlygio už darbą būdai jiems būtų priimtinausi?
8. Ar darbuotojai gauna grįžtamąjį ryšį iš tiesioginio vadovo (meistro), kokiomis formomis tai vyksta ir kokias reakcijas sukelia?

Dalyvauti apklausoje buvo pasirinkti aširačių cecho darbuotojai, nes vienas iš tyrimo autorių (R. Košelevas) yra šio cecho viršininkas, kuriam pats gyvenimas diktuoja būtinybę išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į darbo atlikimo vertinimą. Anketas (popierinį variantą) buvo prašoma užpildyti darbuotojams patogiu laiku per vieną parą. Buvo pateikta 70 anketų (ceche iš viso dirba 76 darbuotojai), 4 iš jų nebuvo gražintos. Iš viso anoniminiame tyrime dalyvavo 66 respondentai, iš jų – 21 (32 proc.) moteris ir 45 (68 proc.) vyrai. Daugiau nei pusė respondentų šioje įmonėje dirba 5 ir daugiau metų; tikėtina, kad kuo ilgiau darbuotojai dirba vienoje įmonėje, tuo geriau išmano ir žino savo darbą, jo vertinimo sistemą.

Tyrimo rezultatai. Apklausa parodė, kad tiriamame organizacijos padalinyje nėra vykdomas formalus darbo atlikimo vertinimas, kuris būtų reguliarus, formalizuotas, turintis grįžtamąjį ryšį. Taip atsakė 49 proc. tiriamųjų. Kita pusė atsakė, kad darbo atlikimo vertinimas yra vykdomas. Iš tikrųjų šioje organizacijoje darbuotojų darbas yra ne tiek vertinamas, kiek **kontroliuojamas** pagal tris pagrindinius kriterijus: darbo intensyvumo koeficientą, padarytų technologinių pažeidimų skaičių ir darbo drausmės pažeidimų skaičių. Tik darbo intensyvumo koeficientas yra vertinamas kiekvieną darbo dieną, o kiti du kriterijai įtraukiami tik esant pažeidimams. Dėl šios priežasties

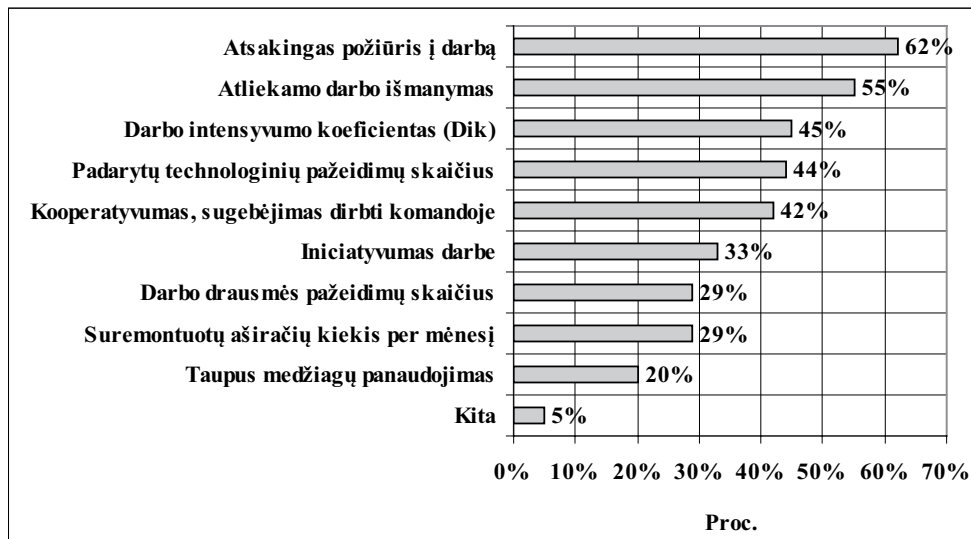
pusė apklausoje dalyvių teigė, kad jų darbas yra vertinamas. Iš tikrųjų šis vertinimas nepriskirtinas nei prie formalaus, nei prie neformalaus, o yra susietas su tam tikromis taisyklėmis ir nuostatomis, kurių darbuotojai privalo laikytis.

Apklausa parodė, kad dauguma respondentų (59 proc.) norėtų, kad jų organizacijoje būtų įdiegta formali darbo atlikimo vertinimo sistema. Taigi darbuotojai nori žinoti, kaip jų darbas vertinamas, ko iš jų tikisi organizacijos vadovybė. 24 proc. respondentų nenorėtų, kad jų darbas būtų vertinamas reguliariai, pagal tam tikrus nustatytus darbo atlikimo standartus ir kriterijus. Tikėtina, kad pagrindinė to priežastis yra baimė sulaukti neigiamų atsiliepimų apie savo darbą, neobjektyvios kritikos baimė. 17 proc. apklausoje dalyvių pažymėjo, kad jie nežino, ar norėtų, kad jų darbas būtų vertinamas formaliai. Atsakymai pagal šį kriterijų koreliuoja su darbuotojų išsilavinimu: turintiems aukštąjį išsilavinimą labiau nei jo neturintiems svarbu, kad formali darbo atlikimo vertinimo sistema būtų įdiegta: už tai pasisakė 80 proc. respondentų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, ir tik 46 proc., turintys profesinį išsilavinimą.

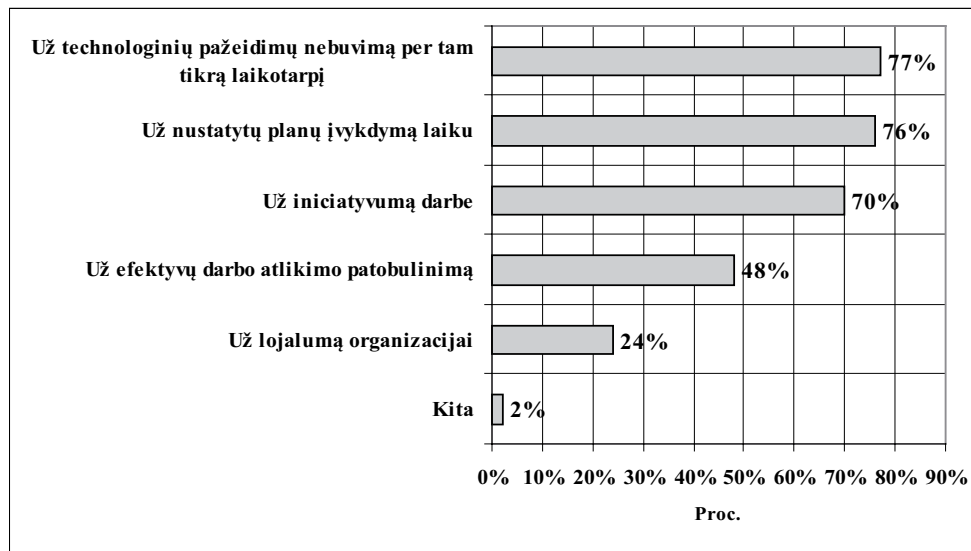
Į klausimus apie darbo tikslius buvo gauti tokie atsakymai: ar iškelti darbo atlikimo tikslai yra *aiškūs*, teigiamai atsakė 87 proc. apklaustųjų; ar darbo tikslai ir rezultatai yra reguliariai *aptariami su tiesioginiu vadovu*, teigiamai atsakė 78 proc.; ar yra nustatyti konkretūs terminai, per kuriuos tikslai turi būti pasiekti, teigiamai atsakė 70 proc. darbuotojų. Tai rodo, kad šioje organizacijoje egzistuoja darbo atlikimo vertinimas pagal tikslus. Vis dėlto tie tikslai yra labiau komandiniai, o ne individualūs. Be to, už tikslų įgyvendinimą laiku darbuotojai nėra skatinami. Paprasčiausiai darbuotojai žino, kiek turi suremontuoti aširačių per mėnesį, ir to tikslo nuosekliai siekia. 24 proc. respondentų pažymėjo, kad *nežino* iškeltų tikslų ir laiko, per kurį jie turi būti įgyvendinti. Tai rodo, kad darbo tikslai nėra aptariami individualiai su kiekvienu darbuotoju.

Atsakymai apie darbo atlikimo vertinimo **kriterijų** žinomumą parodė, kad 53 proc. apklausoje dalyvių žino, pagal kokius kriterijus jų darbas yra vertinamas, 27 proc. respondentų teigia, kad darbo atlikimo vertinimo kriterijai nėra nustatyti, ir 20 proc. nežino, pagal ką vertinamas jų darbas. Šis respondentų pasiskirstymas leidžia manyti, kad šioje organizacijoje darbo atlikimo vertinimo kriterijai nėra oficialiai pristatyti kiekvienam darbuotojui, nors oficialiai tam tikri darbo atlikimo vertinimo kriterijai šioje organizacijoje yra nustatyti. Problema ta, kad dalis darbuotojų su organizacijos nustatytais vertinimo kriterijais nėra supažindinti arba tai padaryta netinkamai.

Tyrimu buvo siekiama identifikuoti kriterijus, kuriais remiantis vertinamas respondentų darbas (1 pav.).



1 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas (proc.) pagal kriterijus, kuriais remiantis yra vertinamas jų darbas



2 pav. Darbo kriterijai, už kuriuos darbuotojai norėtų būti skatinami (proc.)

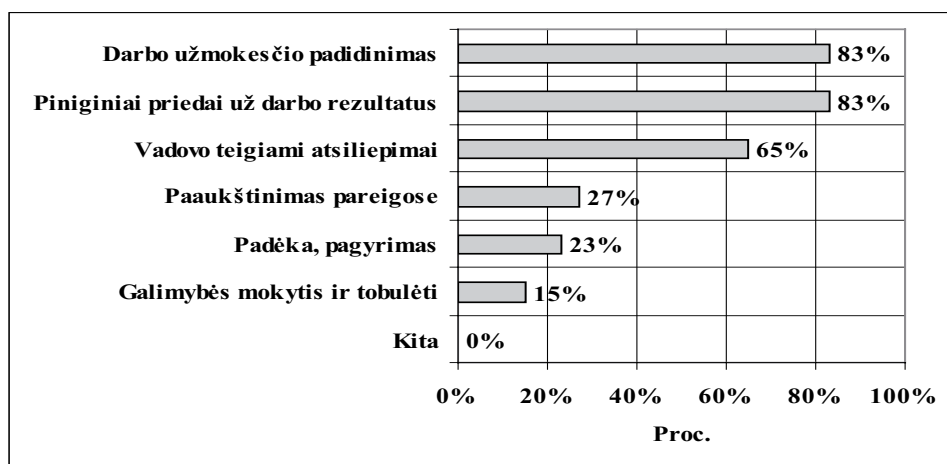
1 paveikslo duomenys rodo, kad daugiau nei pusė apklausos dalyvių teigia, kad jų darbas yra vertinamas pagal atsakingą požiūrį į darbą (62 proc.) ir atliekamo darbo išmanymą (55 proc.). Tai rodo, kad šioje organizacijoje darbuotojai dažniausiai vertinami pagal asmenines savybes (atsakingas požiūris į darbą) ir techninius gebėjimus (atliekamo darbo išmanymas). Asmeninės darbuotojų savybės atspindi tokius kriterijus kaip savarankiškumas, atsakingumas, iniciatyvumas, gebėjimas bendradarbiauti ir t. t. Prie asmeninių darbuotojų savybių galima priskirti ir šiuos respondentų paminėtus vertinimo kriterijus: gebėjimas bendradarbiauti, dirbti komandoje (42 proc.), iniciatyvumas darbe (33 proc.). Techniniai darbuotojo gebėjimai apima tokius pagrindinius kriterijus kaip žinios, susijusios su atliekamu darbu, darbo atlikimo kokybė. Prie

techninių darbuotojų gebėjimų galima priskirti tokį respondentų paminėtą vertinimo kriterijų kaip padarytų technologinių pažeidimų skaičius (44 proc.).

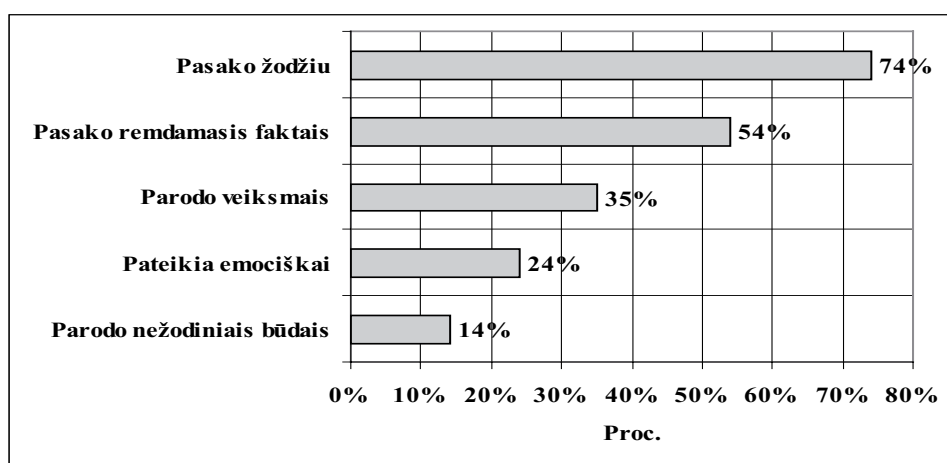
Vyrų ir moterų vertinimai pagal minėtus kriterijus ryškiai skiriasi: vyrų nuomone, jų darbas dažniausiai vertinamas pagal *darbo rezultatus*, o remiantis moterų atsakymais – pagal *techninius darbuotojo gebėjimus*.

Bendrai pažvelgus, galima teigti, kad šioje organizacijoje nėra konkrečiai nustatyta, pagal ką reikėtų vertinti darbuotojų atliekamą darbą. Tai reiškia, kad nėra sukurtas darbo atlikimo vertinimo kriterijų rinkinys, kuris būtų oficialiai pristatytas darbuotojams ir kuris padėtų darbuotojams suprasti, ko iš jų darbo tikisi vadovai.

Vienas iš tyrimų tikslų – išsiaiškinti darbuotojų skatinimo būdus ir darbuotojų nuomonę apie tai,



3 pav. Respondentų atsakymai apie priimtinausius skatinimo būdus (proc.)



4 pav. Dažniausios grįžtamojo ryšio formos (proc.)

kokie skatinimo būdai jiems būtų priimtinausi. Oficialiai šioje organizacijoje darbuotojai yra skatinami tik už lojalumą organizacijai, t. y. už išstarnautus metus: mokamas nuo 5 iki 20 proc. priedas prie atlyginimo priklausomai nuo dirbtų metų skaičiaus. Tyrimas parodė, kad darbuotojai norėtų būti skatinami ir už kitus nuopelnus (žr. 2 pav.).

Kaip matome, mažiausiai, už ką darbuotojai norėtų būti skatinami, – tai lojalumas organizacijai, nes tai menkai priklauso nuo jų darbinių pastangų. Daugiau nei pusė respondentų norėtų, kad jų darbas būtų skatinamas pagal šiuos nuopelnus: už technologinių pažeidimų nebuvimą per tam tikrą laikotarpį (77 proc.), už nustatytą planų įvykdymą laiku (76 proc.) ir už iniciatyvumą darbe (70 proc.). Tai rodo, kad apklausos dalyviai labiausiai norėtų būti skatinami už techninius gebėjimus, asmenines savybes ir darbo rezultatus. Šioje organizacijoje, įdiegus platesnę darbuotojų skatinimo programą, įvardijus konkrečius nuopelnus, už kuriuos būtų skiriama skatinamoji priemonė, darbuotojai būtų labiau motyvuojami ir skatinami efektyviau

dirbti, nes žinotų, kad jų darbas ir nuopelnai bus atitinkamai įvertinti.

Tyrimas parodė, kad *finansinis skatinimas* geriausiai motyvuotų siekti geresnių darbo rezultatų (žr. 3 pav.).

Materialios skatinamosios priemonės dažniausiai būna pagrindinis darbuotojų motyvas, lemiantis efektyvų darbo atlikimą. Vis tik net 65 proc. apklausos dalyvių pažymėjo, kad vienas iš priimtinausių atlygio ir skatinimo būdų būtų *teigiami vadovo atsiliepimai*. Tai rodo, kad darbuotojams svarbu ne tik būti skatinamiems materialiomis priemonėmis – taip pat svarbu būti įvertintiems savo vadovo. Teigiami vadovo atsiliepimai dažnai būna stipresnis motyvas už materialias skatinamąsias priemones. Gauti ryškūs skirtumai pagal respondentų lytį: vyrai labiau norėtų būti skatinami materialinėmis skatinamosiomis priemonėmis, o moterys – nematerialinėmis.

Grįžtamojo ryšio vertinimas. Tyrimu buvo siekta nustatyti grįžtamojo ryšio reikalingumą, egzistavimą ir jo formas. Paaiškėjo, kad beveik visi respondentai (95 proc.) mano, kad jiems *svarbu* išgirsti tiesioginio

vadovo (meistro) nuomonę apie atliekamą darbą. 76 proc. tiriamųjų teigė, kad šį ryšį gauna, o 20 proc. respondentų pažymėjo, kad negauna jokio grįžtamojo ryšio iš savo tiesioginio vadovo; 4 proc. apklausos dalyvių nežino, ar jį gauna, ar ne. Toks respondentų atsakymų pasiskirstymas rodo, kad šioje organizacijoje nėra vykdomas reguliarus ir formalus grįžtamojo ryšio suteikimas darbuotojui. Tiesioginis vadovas atsiliepiamus pateikia ne visiems darbuotojams, o tik jų daliai. Pagrindinė priežastis ta, kad šioje organizacijoje nėra formalios darbo atlikimo vertinimo sistemos, pagal kurią vienas iš pagrindinių vertinimo etapų yra grįžtamojo ryšio suteikimas darbuotojams apie jų veiklą. Tokiu atveju tiesioginis darbo vadovas būtų formaliai įpareigotas su kiekvienu darbuotoju individualiai aptarti jo darbo privalumus ir trūkumus, rezultatus ir kitą naudingą informaciją.

Tyrimas atskleidė duomenis apie grįžtamojo ryšio formas, kuriomis respondentai dažniausiai gauna informaciją iš savo tiesioginio vadovo. (žr. 4 pav.).

Kaip matyti iš 4 paveikslėlio, dažniausiai respondentai atsiliepiamus apie savo darbą gauna žodžiu (74 proc.). Tai yra teigiamas reiškinys, nes grįžtamojo ryšio suteikimas žodžiu leidžia užsimeginti diskusijai tarp tiesioginio vadovo ir darbuotojo, kurios metu abu dalyviai gali išreikšti savo nuomonę ir požiūrį. Daugiau nei pusė respondentų, t. y. 54 proc., teigia, kad tiesioginis vadovas dažnai suteikia tam tikrą informaciją apie jų darbą remdamasis konkrečiais faktais. Tai yra taip pat teigiamas reiškinys: šiuo būdu iš tiesioginio vadovo gautas grįžtamasis ryšys apie darbuotojo darbą yra objektyvus, nes paremtas konkrečiais, su darbuotojo veikla susijusiais faktais. 35 proc. apklausos dalyvių teigia, kad tiesioginis vadovas reaguoja ne žodžiu ar remdamasis faktais, o imasi tam tikrų veiksmų, t. y. sumažina kintamąją darbo užmokesčio dalį, įteikia garbės raštą ir pan. 24 proc. respondentų teigia, kad vadovas reakciją apie darbuotojo gerai ar blogai atliktą darbą parodo *emociskai*, t. y. apšaukia, linksmai pagiria ir pan. 14 proc. respondentų teigia, kad ši reakcija parodoma nežodiniais būdais, t. y. vadovas patapšnoja per petį, nusišypso, supyksta ir pan. Matome, kad dažniausiai tiesioginio vadovo atsiliepimai apie darbuotojo darbą yra pateikiami žodžiu ir remiantis faktais. Tai yra vieni iš efektyviausių grįžtamojo ryšio suteikimo būdų, dažniausiai taikomų šioje organizacijoje.

Tyrimo rezultatų aptarimas

Išanalizavus respondentų nuomonę apie darbo atlikimo vertinimo sistemą AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinį vagonų depe galima teigti, kad šioje organizacijoje yra vykdomas darbo atlikimo vertinimas, kuris neatitinka daugelyje ekonomiškai išsivysčiusių šalių taikomų vertinimo metodų ir

procedūrų, – jis tiesiog susietas su tam tikromis *taisyklėmis ir nuostatomis*, kurių darbuotojai privalo laikytis. Nustatyta, kad organizacijos darbuotojai (dauguma iš jų turi įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą) nori žinoti, kaip vertinamas jų darbas, ko iš jų tikisi organizacijos vadovybė, t. y. norėtų, kad jų darbas būtų vertinamas *formaliai*. Didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas grįžtamajam ryšiui, kuriuo būtų išskeliami individualūs tikslai, terminai, per kurį jie turi būti pasiekti. Didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas ir pačiam darbuotojui, aptariant ne tik darbo rezultatus, bet ir darbuotojo darbo kokybę, pažangą ir pan.

Tyrimas parodė, kad tirtose organizacijose nėra konkrečiai nustatyta, pagal ką reikia vertinti darbuotojų atliekamą darbą. Tai reiškia, kad nėra sukurtas darbo atlikimo vertinimo kriterijų rinkinys, kuris būtų oficialiai pristatytas darbuotojams ir kuris padėtų darbuotojams suprasti, ko iš jų darbo tikisi vadovai. Taip pat darbuotojai norėtų, kad jų veikla būtų įvertinta įvairiomis skatinamosiomis priemonėmis. Dauguma organizacijos darbuotojų norėtų būti įvertinti už techninius gebėjimus, asmenines savybes ir darbo rezultatus įvairiomis skatinamosiomis priemonėmis, ypač materialiomis. Tai būtų vienas iš būdų, galinčių padėti motyvuoti darbuotojus. Tyrimu nustatyta, kad organizacijoje ne visiems darbuotojams suteikiamas grįžtamasis ryšys apie jų veiklą. Tikėtina, kad, įdiegus formalią darbo atlikimo vertinimo sistemą, tiesioginis vadovas būtų formaliai įpareigotas su kiekvienu darbuotoju individualiai aptarti jo darbo privalumus ir trūkumus, rezultatus ir kitą naudingą informaciją. Tiesioginio vadovo atsiliepimai apie darbuotojo darbą dažniausiai yra pateikiami žodžiu ir remiantis faktais. Tai yra vieni iš efektyviausių grįžtamojo ryšio suteikimo būdų, dažniausiai taikomų šioje organizacijoje.

Išvados

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad šiuolaikinėse organizacijose tinkamai parengtas ir realizuotas darbo atlikimo vertinimas tampa neatskiriama efektyvaus vadybinio darbo dalimi. Tinkamai organizuotas darbo atlikimo vertinimas leidžia užtikrinti darbuotojams grįžtamąjį ryšį, kuris stiprina darbuotojų motyvaciją ir tokiu būdu lemia aukštesnę darbo efektyvumą. Darbo atlikimo vertinimas organizacijoje nėra paprastas ir lengvai įgyvendinamas. Tai procesas, reikalaujantis kruopštaus pasirengimo.

Esama darbo atlikimo vertinimo sistema AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinį vagonų depe yra nei formali, nei neformali. Šioje organizacijoje esanti darbo atlikimo vertinimo sistema yra susieta su tam tikromis taisyklėmis ir nuostatomis, kurių darbuotojai privalo laikytis ir nuo kurių priklauso atlygio skirstymas darbuotojams. Pagrindiniai kriterijai, kuriais remiantis vertinamas darbuotojų darbas,

yra darbo intensyvumo koeficientas, padarytų technologinių pažeidimų skaičius, darbo drausmės pažeidimų skaičius.

Tyrimas parodė, kad dauguma apklausos dalyvių (daugiausia turintys aukštąjį išsilavinimą) norėtų, kad AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinį vagonų depe būtų įdiegta formali darbo atlikimo vertinimo sistema.

Tirtoje organizacijoje darbuotojai dažniausiai vertinami pagal asmenines savybes (atsakingas požiūris į darbą) ir techninius gebėjimus (atliekamo darbo išmanymas). Paaikškėjo, kad organizacijoje nėra konkrečiai nustatyta, pagal ką reiktų vertinti darbuotojų atliekamą darbą. Tai reiškia, kad nėra sukurtas darbo atlikimo vertinimo kriterijų rinkinys, kuris būtų oficialiai pristatytas darbuotojams ir kuris padėtų darbuotojams suprasti, ko iš jų darbo tikisi vadovai.

Daliai darbuotojų nesuteikiamas grįžtamasis ryšys apie jų veiklą. Parodyta, kad įdiegus formalią darbo atlikimo vertinimo sistemą tiesioginis vadovas būtų formaliai įpareigotas su kiekvienu darbuotoju individualiai aptarti jo darbo privalumus ir trūkumus, rezultatus ir kitą naudingą informaciją.

Literatūra

1. Balzer, William K. and Lorne M. Sulsky. (1990). „Performance Appraisal Effectiveness“. In Kevin R. Murphy and Frank E. Saal, eds. *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 133–56.
2. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas: metodinė priemonė*. Kaunas: VDU leidykla.
3. Chu, C. M., Chen, D. G. (2007). Performance appraisal systems in service and manufacturing industries: evidence from Taiwan. *International journal of management*, 24, 513 – 521.
4. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
5. Čepinskienė, J., Reinikienė, I. (2008). Metinis darbuotojų vertinimo pokalbis, arba kaip atskleisti visas darbuotojų galimybes. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-01-17]. Prieiga per internetą: <<http://akademija.manager.lt/blog/article/metinis-darbuotoju-vertinimo-pokalbis-arba-kaip-atskleisti-visas-darbuotoju-galimybes>>.
6. DeNisi, A. S. and Kluger, A. N. (2000). „Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?“, *Academy of Management Executive*, 14, 129–39.
7. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
8. Kluger, A. N., A. S. DeNisi. (1996). The effects of feedback interventions on performance: Historical review, meta-analysis, a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254–284.
9. Klupšas, F. (2006). Darbuotojų veiklos vertinimo aktualijos. *Lietuvos žemės ūkio akademija*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-03-04]. Prieiga per internetą: <baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/7/62.pdf>.
10. Fletcher C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74, 473–487.
11. Lipinskienė, D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
12. Losyk, B. (2002). How to conduct a performance appraisal. *Public management*, April, 8 – 11.
13. Dargham N. A. S. (2008). Effective management of the performance appraisal process in Lebanon: an exploratory study. [žiūrėta 2013-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.fgm.usj.edu.lb/files/a12008.pdf>>.
14. Paulauskaitė, V. (2009). Metinis darbuotojų veiklos vertinimo pokalbis. Praktinio efektyvumo paieškos. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-01-17]. Prieiga per internetą: <<http://akademija.manager.lt/blog/article/metinis-darbuotojo-veiklos-vertinimo-pokalbis-praktinio-efektyvumo-paieskos>>.
15. Radviliškio prekinį vagonų depo paslaugos. *Lietuvos geležinkeliai*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-04-05]. Prieiga per internetą: <http://www.litrail.lt/wps/portal!/ut/p/c0/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3h-3C2N_VzcPIwN_C08zAyMf07BgRxMPIxMzM_3gn-BL9gmXHRQD4R01q/>.
16. Robbins, St. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
17. Sansone, C. 1986. A question of competence: The effects of competence and task feedback on intrinsic interest. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51. 918–931.
18. Ulrich, D., Brocbrank, W. (2007). *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. Verslo žinios.
19. Yee, C. C., Chen, Y. Y. (2009). Performance appraisal system using multifactorial evaluation model. *Proceedings of world academy of science, engineering and technology*, 41, 231 – 235.
20. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Lietuvos mokslų akademija*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-04-14]. Prieiga per internetą: <images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf>.

J. Pacevičius, R. Košelevas

The job performance appraisal system and its improvement options analysis in industrial organization

Summary

The paper deals with the problem of performance appraisal system and its potential development of the Lithuanian Railway freight wagon depot of Radviliškis.

Performance appraisal has been defined as the process of identifying, evaluating and developing the work performance of employees in an organization, so that the organizational goals and objectives are more effectively achieved, while at the same time benefiting employees in

terms of recognition, receiving feedback, catering for work needs and offering career guidance. Performance appraisals of employees are necessary to understand each employee's abilities, competencies and relative merit and worth for the organization, while taking into account the past performance of the employees and focusing on the improvement of the future performance of the employees. Performance appraisals can be done with following objectives in mind: 1.To maintain records in order to determine compensation packages, wage structure, or salary increases; 2.To identify the strengths and weaknesses of employees to place the right worker in the appropriate job; 3.To maintain and assess the potential present in a person for further growth and development; 4.To provide feedback to employees regarding their performance and related status;; 5.To serve as a basis for influencing the work habits of employees; 7.To review and retain promotional and other training programmes.

This paper analyzes and systemizes the various Lithuanian and foreign authors' theoretical and practical performance appraisal system goals, and their benefit for organizations, their managers and employees. Furthermore, this work analyzes the performance evaluation process and its main stages. In the empirical part of this work a questionnaire survey was conducted, which was taken by Lithuanian Railway freight wagon depot of Radviliškis workers. The questionnaire was developed based on a thorough analysis of the structural phases of the performance appraisal process. The questionnaire was used in order to answer the following questions: 1.What are the characteristics of the performance appraisal process used in the test organization? 2. What are the purposes of the performance appraisal systems in the test organization? 3. What are the problems produced by the performance appraisal systems in the test organization? 4.

What different areas should be improved in the appraisal systems? The main task of the study was to evaluate the current job performance appraisal system and provide opportunities for the improvement of this organization. In the total anonymous survey involving 66 respondents (a total of 70 people work in the department), of them 21 (32 percent) were women and 45 (68 percent) were men.

The study showed that the main criteria on which the performance evaluation is carried out are: 1.The coefficient of labor intensity; 2. The number of technological process errors; 3.The number of violations of labor discipline. Employees are usually evaluated by personal characteristics and technical skills. The obtained results show that this organization is not specifically stated, in terms of what should be seen in the work of employees. The majority of workers are not given feedback on their performance and the study showed that this organization is not specifically stated, according to what is needed to evaluate the work of employees. This means that the work is not designed for performance evaluation of a set of criteria, which will be officially presented to employees and help employees understand what is expected of their work managers. Also, people want their activities to assess various incentives. Within this organization, most employees would be evaluated for technical skills, personal qualities and performance in various incentives, particularly substantive ones (financial incentives), which would be one way to help motivate employees. It is shown that with the introduction of a formal job performance evaluation system, the direct supervisor is formally and individually bound with each employee to discuss the pros and cons of the work results and other useful information.

Keywords: performance appraisal system and process, appraisal criteria

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2012 m. spalio mėn.; priimtas 2013 m. gegužės mėn.

The article has been reviewed.

Received in October 2012, accepted in May 2013.