

STUDIJŲ APLINKOS PERSONALO VEIKLOS VERTINIMO KRYPTINGUMAS KURIANT PERSONALO VEIKLOS VERTINIMO SISTEMĄ AUKŠTOJOJE MOKYKLOJE

Laima Liukinevičienė, Edita Garolienė

Šiaulių universitetas

Anotacija

Straipsnyje pristatoma 2008–2009 m. Šiaulių universitete atlikto kompleksinio tyrimo, kuriuo buvo siekiama identifikuoti aukštojoje mokykloje taikomas vertinimo sistemas arba jų užuomazgas, išsiaiškinti studijų aplinkos darbuotojų nuomonę apie tokios vertinimo sistemos taikymo tikslus ir galimybes, rezultatai. Išanalizavus institucijoje veikiančius dokumentus, konstatuoti studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo fragmentiški veiklos vertinimo atvejai ir palankios galimybės kurti sistemą. Išsiaiškinus darbuotojų nuomonę apie jų pačių ir jų veiklos vertinimo tikslus, turinį, vertintojus, periodiškumą, buvo modeliuotos jau šiandien taikytinos vertinimo sistemos.

Pagrindiniai žodžiai: žmogiškųjų išteklių vertinimas, vertinimo tikslai, vertinimo metodai, žmogiškųjų išteklių vertinimas viešajame sektoriuje.

Įvadas

Žmogiškieji ištekliai, žinios, gebėjimai ir kompetencijos yra žiniomis grindžiamos visuomenės ir ekonomikos pagrindas, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas tampa vis aktualesne organizacijų valdymo sritimi ne tik verslo įmonėse, bet ir viešajame sektoriuje (Lobanova, 2008, p. 52). Organizacijos strateginės veiklos viena svarbiausių krypčių tampa darbo išmanymą, organizavimą ir žmogiškųjų išteklių motyvavimą pabrėžiantis personalo valdymas (Yahya, Goh, 2002, p. 460). Pati žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka šiandien apima visus aspektus, susijusius su organizacijos išlaidomis: darbo saugą, selektyvią atranką, brangiai kainuojančius mokymus, veiklos vertinimą, informacijos sklaidą ir dalijimąsi ja, iniciatyvas, paaukštinimą pareigose ir plėtros aktualizavimą (Gonzalez, 2004, p. 60).

Pastaraisiais, ypač ekonominio pakilimo (2006–2008) metais, Lietuvos organizacijos skyrė vis daugiau dėmesio ir lėšų valdyti personalą. Lietuvos didžiosios įmonės, užsienio šalių reziduojančios įmonės Lietuvoje gana sėkmingai taikė žmogiškųjų išteklių valdymo patirtį. Pasitelkiami specialūs darbuotojų paieškos ir atrankos metodai, organizuojami įvairių lygių darbuotojų mokymai, diegiamos modernios personalo vertinimo ir darbo apmokėjimo sistemos, rengiami indivi-

dualūs darbuotojų veiklos, ugdymo ir karjeros planai (Underis, 2008, p. 1). Šiomis priemonėmis verslo organizacijos siekė darbuotojų efektyvumo, kuris tiesiogiai siejamas su pelnu. Tobulėjant žmogiškųjų išteklių valdymo procesui, versle vis aiškiau matyti viešojo sektoriaus institucijų trūkumai šioje srityje. Augant mokesčių mokėtojų nepasitenkinimui dėl vis didėjančių išlaidų viešajam valdymui, ieškoma ekonomijos būdų ir bandoma didinti viešojo sektoriaus darbuotojų efektyvumą. Kaip žinia, gana sudėtinga įvertinti daugiau poveikiu, o ne pelnu, matuojamas paslaugas. Kaip įvertinti ilgalaikės sėkmės veiksnius, tokius kaip vartotojų poreikių ir lūkesčių tenkinimas, nuolatinis tobulėjimas ir pan.? Kaip pažymi mokslininkai, viešųjų institucijų personalo valdymo sistemoje egzistuoja keletas problemų, kurios komplikuoja, apsunkina versle taikomų darbuotojų vertinimo metodų „perkėlimą“ į viešąjį sektorių: pirmiausia motyvacijos siekti rezultato stoka, galimybių tobulėti ir kelti kvalifikaciją, netobulos darbuotojų skatinimo ir atlygio už darbą sistemos (Norbert, Adrian, 2004, p. 229).

Valstybiniai universitetai priskiriami prie viešojo sektoriaus institucijų, juose dirbančių žmonių atlyginimai iš dalies (pedagoginio, mokslo, administracijos personalo) reglamentuojami valstybės dokumentais. Jei pedagoginio ir mokslo personalo veiklos rezultatams nustatyti taikomos valstybės dokumentais reglamentuotos veiklos vertinimo sistemos (atestacija), tai kitų darbuotojų veiklos rezultatus, jų veiklos efektyvumą nustatyti gana sudėtinga. Vertinant aukštosios mokyklos potencialą daugiausia dėmesio skiriama pedagoginiam ir mokslo personalui, kai tuo tarpu universitetai, tampantys bendros Europos mokslo ir studijų erdvės dalyviais, integruojasi į ją ne vien dėl dėstytojų ir mokslininkų. Akademinių bibliotekų darbuotojai, studijas organizuojantis ir aptarnaujantis personalas įsitraukia kuriant ir vykdant Europos struktūrinių fondų paramą gavusius projektus akademiniam procesui modernizuoti, studijų kokybei gerinti ir pan. Šie darbuotojai neišvengiamai ir nuolat sąveikauja su naujas žinias kuriančiais mokslininkais, pedagogais ir studentais, jie įtraukiami į įvairius išorinius specialistų, tarpinstitucinius tinklus. Jų indėlis matomas – jie nori tobulėti, todėl būtinas nuolatinis jų kompetenci-

jos ir veiklos tobulinimas, kurio kryptingumą paprastai galima nustatyti tik per jų kompetencijų arba jų veiklos vertinimą, kuris tampa viena svarbiausių nepaliaujamo organizacijos ir jos žmogiškųjų išteklių veiklos tobulinimo laidavimo priemonių (Slatkevičienė, Vanagas, 2001, p. 5). Be to, kaip ir kitose institucijose, žmogiškųjų išteklių ir jų veiklos vertinimas gali pagerinti darbo rezultatus. Darbuotojų vertinimas leidžia nustatyti darbuotojų tinkamumą tam tikroms pareigoms, teisingai organizuoti jų darbo apmokėjimą, išsiaiškinti esamus trūkumus ir skatinti darbuotojus profesiskai tobulėti, planuoti darbuotojų karjerą (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 87).

Lietuvos aukštosios mokyklos, kaip ir apskritai daugumai viešojo sektoriaus institucijų, reikalingos darbuotojų vertinimo sistemos. Mokslininkai, tiriantys šį sektorių, teigia, kad universalių ir visoms organizacijoms tinkamų žmogiškųjų išteklių ir jų veiklos vertinimo metodų ir modelių nėra. Kiekviena organizacija privalo susikurti savitą ir jos poreikius atitinkančią žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemą. Tokia sistema ir pasirinkti vertinimo metodai turėtų būti adekvatūs organizacijos veiklos pobūdžiui, tikslams, finansiniam pajėgumui ir tikti esamoms aplinkybėms (Baršauskienė, 2007, p. 68). Lietuvos valstybinėse aukštosiose mokyklose, kurių veiklą reglamentuoja LR įstatymai, atlyginimai darbuotojams mokami pagal pareigas, finansavimas dėstytojų apmokėjimui už darbą bei studijų vykdymui (taip pat ir studijas organizuojančiam ir aptarnaujančiam personalui) skiriamas programiniu principu. Studijų aplinkos personalas arba kitaip studijas organizuojantis ir aptarnaujantis personalas (studijų administratoriai, koordinatoriai, vadybininkai, specialistai, metodininkai ir pan.) aukštosiose mokyklose vadinamas ir vertinamas skirtingai, jų veiklos efektyvumas Lietuvos mokslo darbuose nenagrinėtas.

Taigi kyla mokslinė problema: kuriuos aukštosiose mokyklose taikomus darbuotojų vertinimo metodus jau šiandien galima traktuoti kaip besiformuojančios žmogiškųjų išteklių aukštojoje mokykloje vertinimo sistemos dalis? Kokios galimybės atskiriems metodams tapti sistema? Kokios studijų aplinkos darbuotojų vertinimo perspektyvos universitete? Siekiant rasti šios problemos sprendimą, tyrimui buvo pasirinktas Šiaulių universiteto studijų aptarnaujančio personalo vertinimas.

Šio straipsnio tikslas – tyrimo objektu pasirinkus vieną Lietuvos klasikinių universitetų ir išsiaiškinus studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo nuomonę apie jų ir jų veiklos vertinimo galimybes, numatyti darbuotojų ir jų veiklos vertinimo perspektyvą universitete.

Šiam tikslui pasiekti buvo išsikelti šie uždaviniai:

- 1) Išanalizuoti pagrindinius žmogiškųjų išteklių vertinimo ypatumus viešajame sektoriuje.
- 2) Atlikus Šiaulių universitete funkcionuojančių vidaus dokumentų analizę, išsiaiškinti esamą studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo vertinimo situaciją.
- 3) Išanalizuoti ŠU studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo nuomonę apie žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo galimybes ŠU.
- 4) Modeliuoti šiuo metu taikytinas darbuotojų vertinimo sistemas.

Tyrimui pasirinkti metodai ir principai – teoriniai (analizė, apibendrinimas, modeliavimas) ir empiriniai (apklausa). Siekiant išanalizuoti esamas studijų aplinkos personalo vertinimo sąlygas Šiaulių universitete, buvo išanalizuoti Šiaulių universitete veikiančios dokumentai.

Siekiant išsiaiškinti studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų nuomonę apie vertinimo procesą, tikslą ir galimybes ŠU, buvo sukurta ir pritaikyta anketa. Šiaulių universitete iš viso yra 233 studijas organizuojantys ir aptarnaujantys darbuotojai. Per tyrimą apklausti 136 darbuotojai (58 proc. darbuotojų), iš jų – 22,1 proc. vyrai ir 77,9 proc. moterų.

Žmogiškųjų išteklių vertinimas viešajame sektoriuje

Žmonių išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų: žmogiškųjų išteklių planavimo; verbavimo; atrankos; socializacijos; mokymo ir tobulinimo; veiklos vertinimo; pareigų paaugstinimo, perkėlimo, pareigų pažeminimo ir atleidimo (Stoner ir kt., 2005, p. 368). Žmogiškųjų išteklių vadybos procesas reikalauja nuolat vertinti darbuotojų elgesį ir jų veiklą.

Įvairūs autoriai, mokslinėje literatūroje apibrėždami personalo vertinimą, išskiria darbuotojų kompetenciją, kvalifikaciją, veiklos rodiklius. Vertinimas apibūdinamas kaip vadybinis veiksmas, kai taikant specialias metodikas vertinamos asmens charakterio ypatybės, gebėjimai, turimos žinios ir įgūdžiai. Kitaip tariant, personalo vertinimas skirtas įvertinti specifines esamų ar būsimų darbuotojų kompetencijas.

Nors ir įvardijama skirtingai, žmogiškųjų išteklių vertinimo proceso esmė suprantama beveik vienodai – vertinama siekiant racionaliau panaudoti darbuotojus, kelti jų veiklos efektyvumą, didinti darbo kokybę, ugdyti asmenybę, sukurti kolektyve palankų psichologinį klimatą (Bakanauskienė, 1998; Leonienė, 2001; Dessler, 2001; Stoner, Freeman, Gilbert, 2001; Daft, 2003; Martinkus, 2003; Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Privačiame sektoriuje vertinimas gali būti naudojamas kaip vienas motyvacinių veiksmų skiriant paskatinimus, perkeliant į aukštesnes pareigas ar atleidžiant. Viešojo administravimo teorijos klasikas Entonis Dau-

sas yra išvardijęs keletą vertinimo taikymo viešajame sektoriuje trūkumų (Pivoras, Dapkutė, 2004, p. 4):

1. Objektīvūs vertinimo standartai yra naudingi tik tada, kai galima palyginti kelių individų darbą, t. y. standartai pritaikomi tik situacijoms, kada daug žmonių atlieka tą patį darbą, jų veikla rutininė.
2. Tik dalį darbuotojo funkcijų galima objektyviai įvertinti. Tad objektyvų vertinimą bet koki atveju reikia jungti su subjektyviu.
3. Objektīvūs vertinimo kriterijai gali sukelti disfunkcinius padarinius. Darbuotojas gali susitelkti atlikti daugiausia tik tuos uždavinius, už kurių atlikimą jis yra vertinamas.
4. Objektīvūs standartai negali tiesiogiai išmatuoti galutinio viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos produkto.

Pagrindinė vertinimo pasekmė privačiame sektoriuje – karjera, atlyginimo kilimas. Karjera viešajame sektoriuje dažniausia vyksta darbuotojui kylant hierarchijos pakopomis. Tokia vertikali karjeros struktūra tik ribotam darbuotojų skaičiui gali sudaryti sąlygas pereiti į aukštesnes pareigas, o tie, kuriems nepavyksta pakilti į aukštesnę poziciją, turi tenkintis tik periodiškai didėjančiu darbo užmokesčiu. Beveik neturi galimybių siekti dalykinės karjeros siaurai apibrėžtose srityse arba projektais užsiimančiais asmenimis. Menkos galimybės daryti karjerą didelėse administravimo ir daugelyje mažų valstybinių institucijų, mokyklose, universitetuose būna ir dėl ten dominuojančios griežtos hierarchijos. Esant tokiai situacijai, užsienio šalių mokslininkai pasisako už tokios valstybės tarnybos koncepcijos priėmimą, kuri, siekiant karjeros, atvertų didesnes galimybes rinktis instituciją arba veiklos sritį ir šiam procesui suteiktų patrauklumo (Norbert, Adrian, 2004, p. 234).

Lietuvos viešajame sektoriuje veiklos vertinimas gali būti siejamas tiek su karjeros, tiek su atlyginimų politika. Paprastai organizacijos bando pateisinti atlyginimo sistemos nelankstumą teisinių aktų apibrėžtais lygybės reikalavimais. Daugelyje institucijų atlyginimo dydis nustatomas vadovaujantis klasikine atlyginimų lentele, pagal kurią atlyginimas yra periodiškai didinamas, todėl nei prasti, nei ypač geri darbo rezultatai iš esmės neturi įtakos atlyginimo dydžiui (Baršauskienė, 2003, p. 245; Norbert, Adrian, 2004, p. 234). Yra šalių, turinčių kitokios patirties. Pavyzdžiui, Maltoje ne tik nustatomi konkretūs laukiami darbo rezultatai, bet ir labai konkrečios, detalios vertinimo ir kompensavimo kvotos. Tarnyba vertinama kaip patenkinama, pagirtina, labai gera ir puiki. Už patenkinamą tarnybą numatomas priedas nuo 1 iki 3 proc., už pagirtiną – nuo 4 iki 7 proc. algos, už labai gerą tarnybą – nuo 8 iki 12 proc., už puikią – nuo 13 iki 15 proc. algos. Be to, numatyta, kad puikiai gali būti įvertinti ne daugiau kaip 10 proc. tarnautojų, labai gerai – ne daugiau kaip

40 proc. ir pan. Nepatenkinamai turi būti įvertinti 10 proc. tarnautojų <http://saulius.pivoras.googlepages.com/Tarnybinėsveiklosvertinimas.htm> - _edn20. Numatyta gana didelė puikiai ir labai gerai įvertinamų ir atitinkamai atlyginamų tarnautojų proporcija (50 proc.) gali būti aiškinama teisingumo ir darbuotojų tarpusavio solidarumo palaikymo principais. Atliktas viešųjų organizacijų penkiose šalyse tyrimas (Australija, Danija, Airija, Didžioji Britanija, JAV) parodė, kad iš pateiktų 13 darbuotojų skatinimo priemonių mažiausiai buvo vertinamas atlyginimo susiejimas su veiklos vertinimu (Pivoras, Dapkutė, 2004, p. 6–9).

Apibendrinant galima teigti, kad vertinant Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų veiklą ir palyginus situaciją su kitų šalių patirtimi šioje srityje, matyti, kad Lietuvoje darbuotojų vertinimas viešajame sektoriuje dažniausia siejamas su atlyginimu arba pareigomis, karjera. Vertinimas, siekiant išsiaiškinti tolesnius darbuotojo kvalifikacijos kėlimo, tobulėjimo poreikius ir galimybes, numatant potencialius darbuotojus naujoms veiklos kryptims, darbuotojų pasirengimą ir atvirumą pokyčiams – mažai diskutuojamos temos Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose, taip pat universitetuose.

Žmogiškųjų išteklių vertinimo metodai organizacijoje

Verslo pasaulyje, siekiant atlikti žmogiškųjų išteklių vertinimą, naudojami įvairūs vertinimo metodai, modeliai ar net ištisi metodų kompleksai. Priklausomai nuo to, ką norima įvertinti – darbo rezultatus, darbuotojo savybes, žinių trūkumus ir privalumus ir kt. – gali būti pasirenkami skirtingi vertinimo metodai. Apie atskirų žmogiškųjų išteklių vertinimo metodų pritaikymo galimybę viešajame sektoriuje mokslas nebediskutuoja. Verslo sektoriuje patikrinti metodai jau išbandomi efektyvios veiklos siekiančiose organizacijose. Žinoma, kokybiniai (aprašomojo pobūdžio) metodai gali būti ypač naudingi siekiant vadovavimo proceso gerinimo ir personalo ugdymo sistemos tobulinimo tikslų. Prie kokybinių metodų priskiriamas vis populiarėjantis vertinamojo pokalbio metodas (Desler, 2001; Hale, Whitlam, 2009; Norbert, Adrian, 2004) turi perspektyvą bet kurioje organizacijoje. Vertinamojo pokalbio metu tiesioginis vadovas kartu su kiekvienu darbuotoju suformuluoja konkrečius šio darbuotojo siekiamus tikslus, kuriuos būtų įmanoma ne tik aprašyti, bet ir susitikus su darbuotoju periodiškai aptarti jų įgyvendinimo eigą. Šis metodas lengvai pritaikomas viešajame sektoriuje, kadangi vertinimas čia dažniau siejamas su darbuotojų tobulinimosi numatymu. Jis suteikia galimybę vadovui su darbuotoju aptarti ne tik jo darbo rezultatus, bet ir galimas jo tobulėjimo kryptis. Vertinamasis pokalbis gali būti taikomas ir kaip pagrindinis darbuotojų vertinimo metodas, ir kaip viena vertinimo proceso dalių

Kiekybiniai vertinimo metodai gali būti naudingi siekiant personalo įtraukimo, proceso optimizavimo, darbo apmokėjimo pagal darbo rezultatus organizavimo, darbuotojų karjeros planavimo atvejais. Populiariausias jų – kritinių įvykių metodas (Dessler, 2001; Robbins, 2003; Mathis, Jackson, 2001). Taikant kritinių įvykių metodą, registruojami neįprastai geri ar nepageidaujami darbuotojo su darbu ar darbo aplinka susijusių poelgių pavyzdžiai ir periodiškai aptariami, analizuojami kartu su darbuotoju. Vadovas nuolat pildo kritinių įvykių sąrašą, kaupiami konkretūs pavyzdžiai, kaip darbuotojas tobulina savo veiklą, šalina darbo trūkumus. Darbuotojui parodoma, kokie jo poelgiai yra nepageidautini, o kuriuos reikėtų tobulinti.

Kompleksiniai vertinimo metodai gali būti naudingi siekiant visų personalo vertinimo tikslų. Vienas populiariausių kompleksinio vertinimo metodų yra 360° grįžtamojo ryšio metodas (Dessler, 2001; Alonderienė, Bakanauskienė, 2004; Potentialentfaltung durch 360 Grad Feedback; Mathis, Jackson, 2001; Kreitner, Kinicki, Buelens, 2002). Taikant 360° grįžtamąjį ryšį, informacija apie darbuotoją surenkama iš jo vadovų, pavaldinių, kolegų, vidaus ar išorės klientų. Taikant šį metodą, darbuotojas turi galimybę pamatyti, kaip jo paties savęs vertinimas skiriasi nuo kitų organizacijos žmonių nuomonės apie jį. Paprastai šis metodas taikomas siekiant išsiaiškinti darbuotojų kompetencijas pereinant prie naujų veiklų, keliant darbuotojus pareigose. Taikytinas siekiant sukurti tikslingą padalinio darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo(-si) planą, netaikytinas siekiant numatyti darbuotojo premijavimą, skatinimą priemonėmis.

Šiaulių universiteto studijų aplinkos personalo vertinimo tyrimo metodologija

Strateguojant Šiaulių universiteto studijų aplinkos personalo vertinimo tyrimo metodologiją, buvo remtasi Lietuvos ir užsienio mokslininkų, rašančių apie personalo vertinimą (Lobanova, Rinkevičienė ir kt.) darbais. Kaip žinia, sprendžiant klausimą, į ką turėtų būti kreipiama daugiausia dėmesio, vertinant darbuotojo indėlį į darbą bei jo silpnąsias ir stipriąsias puses, svarbu nustatyti kriterijus, orientuotus į išdirbį ar vykdomas užduotis, nusakančias, ką daro darbuotojas, kokie jo atliekamos veiklos tikslai; kompetencijas ir įgūdžius, apibrėžiančius, kaip darbuotojas atlieka užduotis, kokie jo įgūdžiai ir elgesys jas atliekant. Veiklos vertinimo kriterijai – vertinimo dimensijos, pagal kurias vertinamas darbuotojas, nurodančios, ko bus tikimasi iš darbuotojo veiklos.

Personalo vertinimo turinys apima visas personalo veiklos sritis, darančias įtaką organizacijos tikslų siekimo efektyvumui. Pagrindinės vertinimo turinį sudarančios sritys yra tokios: 1) konkretūs darbo rezultatai; 2) dalykinės ir asmeninės savybės, veikiančios

darbo atlikimo kokybę, atsižvelgiant į organizacinius veiksnius, turinčius įtakos žmogaus darbinei elgsenai, vertinamos tos asmeninės ir profesinės kompetencijos, kurios padeda siekti rezultatų; 3) organizacijos tikslų, vertybių supratimas ir požiūris į darbą. Konkretiai apibūdinti ir aprašyti darbo uždaviniai bei jų pobūdis tampa personalo vertinimo kriterijų sukūrimo pagrindu (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 91; Lobanova, 2008, p. 53–54).

Žinant, kad Šiaulių universitete nėra dokumentais įteisintos studijų aplinkos personalo vertinimo sistemos, bet gali būti jos užuomazgų tokiai sistemai kurti, oficialių Šiaulių universiteto vidaus dokumentų tyrimas turėjo tai patvirtinti arba paneigti, o darbuotojų nuomonės tyrimas – parodyti būsimos vertinimo sistemos kryptingumą, jau dabar taikytinus vertinimo kriterijus, metodus.

Šiame tyrime buvo analizuojami vidiniai organizacijos dokumentai: Šiaulių universiteto kolektyvinė sutartis, Šiaulių universiteto darbuotojų darbo apmokėjimo nuostatai, Šiaulių universiteto darbuotojų kvalifikacijos kėlimo nuostatai, Šiaulių universiteto statusas, Šiaulių universiteto vidaus darbo tvarkos taisyklės, Šiaulių universiteto studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų pareigybės aprašymai, Šiaulių universiteto pajamų ir išlaidų ataskaitos. Duomenų analizei taikytas kokybinės (angl. *Content*) turinio analizės metodas.

Darbuotojų nuomonės tyrimui buvo pasirinktas apklausos metodas. Tyrimo anketoje naudotas vienas atviro tipo klausimas, kiti – uždaro tipo, demografinis ir diagnostinis blokas. Pateiktų diagnostinio bloko teiginių vertinimui buvo pasirinkta ranginė skalė: „Tikrai taip“, „Lyg ir taip“, „Nežinau“, „Lyg ir ne“, „Tikrai ne“. Diagnostinis klausimyno blokas, padėjęs nustatyti darbuotojų nuomonę apie personalo vertinimo galimybes ŠU, apėmė 5 dalis: pirmojoje siekta išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie esamą vertinimo situaciją ŠU, antrojoje – išskirti pagrindinius žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslus, kurių turėtų būti siekiama vertinant ŠU studijas organizuojantį ir aptarnaujantį personalą. Kitos trys diagnostinio klausimyno dalys sudarytos remiantis bendra vertinimo sistemos struktūra (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 140; Rinkevičienė, 2003, p. 21): tai, *kas bus vertinama* (darbo rezultatai, darbo kokybė, elgesys, asmeninės savybės, kvalifikacija, kompetencijos), *kas atliks vertinimą* (vadovai, nepriklausomi vertintojai, kolegės ir kt.), *koku būdu vertinama* (vertinimo pokalbiai, testai, kritinių įvykių ir kt. metodai) ir *kada vertinama* (kaip dažnai bus atliekamas vertinimas). Anketos pabaigoje buvo pateiktas vienas atviro tipo klausimas, kuriuo respondentai gali išsakyti savo nuomonę, pateikti pasiūlymus dėl ŠU studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo vertinimo.

Tyrimo respondentais buvo ŠU studijas organizuojantis ir aptarnaujantis personalas. Formuojant tyrimo imtį, į studijas organizuojantį ir aptarnaujantį personalą nebuvo įtraukti administracijos darbuotojai (padalinių vadovai ir jų pavaduotojai), taip pat neįtraukti pagal terminuotą darbo sutartį dirbantys darbuotojai, pvz., projektų vadybininkai. Tyrimo imtį sudarė tik pagrindinėse pareigose dirbantis studijas organizuojantis ir aptarnaujantis personalas.

Taikant Paniotto formulę (Паниотто, Максименко, 2003), ŠU studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo tyrimo imtis buvo apskaičiuota taip:

tarkime, mus tenkina 94 proc. patikimumas, tai $\Delta = 0,06$; $N = 233$;

$$n = \frac{1}{0,06^2 + \frac{1}{233}} = \frac{1}{0,0078918} = 127;$$

Siekiant didesnio duomenų patikimumo, šiame tyrime iš viso buvo apklausti 136 studijas organizuojantys ir aptarnaujantys darbuotojai. Iš jų 22,1 proc. vyrai ir 77,9 proc. moterų. Dirbančiųjų pasiskirstymas pagal amžių: 2,9 proc. apklaustųjų atstovauja amžiaus grupę iki 20 m., 33,8 proc. – 21–30 m., 34,6 proc. – 31–40 m., 23,5 proc. – 41–50 m., 5,1 proc. respondentų priklauso 51–65 m. amžiaus grupei. Apklaustųjų išsilavinimas yra labai aukštas: 86,8 proc. turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 10,3 proc. turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Daugelis respondentų (48,5 proc.) ŠU dirba iki 5 m. Nuo 6 iki 10 m. dirba 27,9 proc. darbuotojų, nuo 11 iki 15 m. – 11 proc. darbuotojų, nuo 16 iki 20 m. – 8,8 proc. darbuotojų ir tik 3,7 proc. darbuotojų dirba daugiau nei 20 m. 34,6 proc. darbuotojų dirba tose pačiose pareigose nuo pat įsidarbinimo dienos, 33,8 proc. darbuotojų kilo pareigose, o į žemesnes pareigas perėjo dirbti 5,9 proc. darbuotojų, 24,3 proc. darbuotojų derina darbą studijų aplinkoje su pedagoginiu darbu.

Apklauskos metu (elektroniniu paštu išplatintos ir surinktos užpildytos anketos) surinkti pirminiai duomenys buvo apdoroti SPSS programa. Duomenų analizei atlikti naudotas aprašomosios statistikos metodas.

Žmogiškųjų išteklių vertinimo situacija ir perspektyva Šiaulių universitete pagal vidaus dokumentus

Remiantis atlikta ŠU vidaus tvarką reglamentuojančių dokumentų analize, galima teigti, kad universitete egzistuoja tam tikros studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo vertimo sistemos užuomazgos:

1. Nesant Mokslo ir studijų įstatyme detalesnio KITI DARBUOTOJAI veiklos reglamentavimo (60 str., p. 3), universitetas, turėdamas teisę nustatyti kitų darbuotojų funkcijas ir atsakomybę, paisydamas viešojo sektoriaus

darbuotojų darbo apmokėjimą reglamentuojančių dokumentų, yra parengęs, naudoja ir nuolat tobulina universiteto darbuotojų darbo apmokėjimo nuostatus.

2. Studijų aplinkos darbuotojų apmokėjimui už darbą taikomas kaip pastovus, taip ir kintamas darbo užmokestis (Urbonaitė, 2009), nors jo skyrimui trūksta reglamentavimo.
3. Formaliai studijas organizuojantis ir aptarnaujantis personalas turi galimybę kelti savo kvalifikaciją.
4. Kiekvienai darbo vietai egzistuoja pareigybės aprašymas, atsiradus naujų funkcijų, jis tobulinamas.

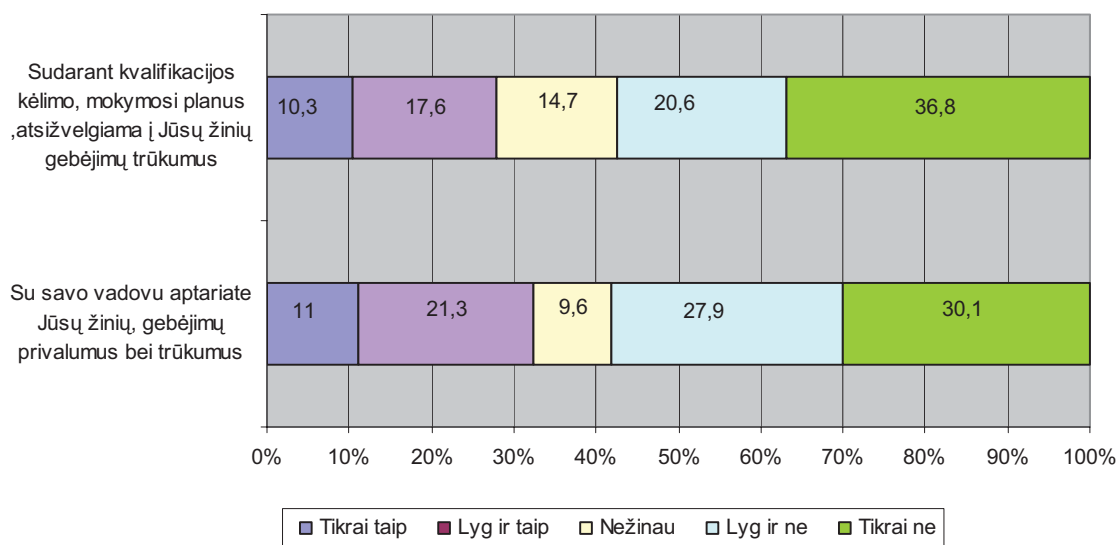
Veiklos vertinimo susiejimas su darbo užmokesčiu. ŠU kolektyvinėje sutartyje numatyti darbuotojų skatinimo būdai. Skatinimas už atliktus darbus gali būti traktuojamas kaip vertinimas. Pagal 2009 m. pradžioje veikusios *Šiaulių universiteto kolektyvinės sutarties* 3.2 punktą darbdavys, neviršydamas darbo užmokesčio fondo ir vadovaudamasis Vyriausybės nutarimais, gali darbuotojams mokėti priedus ir priemokas iki 100 proc. tarnybinio atlyginimo dydžio. Priedai mokami už vadovaujamas pareigas, aukštą kvalifikaciją, skubių ar sudėtingų darbų (užduočių) vykdymą (*Šiaulių universiteto kolektyvinė sutartis*, 2008, p. 8). Gali būti mokamos vienkartinės išmokos iki 100 proc. tarnybinio atlygio dydžio, skirtos darbuotojams skatinti už labai gerą darbą kalendoriniais metais, darbuotojui atlikus vienkartinę, ypač svarbias užduotis, įstatymo nustatytų valstybinių ir kitų švenčių progomis, darbuotojui išeinant į pensiją (*Šiaulių universiteto kolektyvinė sutartis*, 2008, p. 9). Atlikus ŠU Personalo skyriaus bei Ekonomikos ir finansų tarnybose saugomų dokumentų analizę, buvo paskaičiuota, kad 2007–2008 m. 0,9 proc. ŠU studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų gavo priedus už aukštą kvalifikaciją, 5,2 proc. – už skubių, svarbių ar sudėtingų darbų (užduočių) vykdymą, 30 proc. darbuotojų gavo vienkartinę pinigines išmokas už labai gerą darbą kalendoriniais metais ir 11,2 proc. – už ypač svarbias užduotis (Urbonaitė, 2009, p. 5–6). Šie atvejai liudija, kad studijų aplinkos darbuotojų veiklos vertinimas vyksta, tik jis nereglementuotas, priklauso nuo padalinyje taikomų, dažnai subjektyvių kriterijų.

Vertinimas siekiant nustatyti kvalifikacijos kėlimo, tobulėjimo kryptis. ŠU darbuotojų kvalifikacijos kėlimo nuostatuose nurodyta, kad visų universiteto padalinių vadovai sudaro sąlygas darbuotojams bent vieną kartą per penkerius metus pasinaudoti vienu kvalifikacijos kėlimo būdų (studijos aukštesnėje pakopoje, stažuotės, kursai, mokymai). *Padalinių vadovai turi skatinti darbuotojus nuolat kelti kvalifikaciją, atsižvelgdami į darbuotojų kompetencijų stoką realizuojant padalinio veiklą.* Pagal ŠU kvalifikacijos kėlimo

nuostatus, visi universiteto padaliniai turi sudaryti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planus. Turintys tokį planą padaliniai gali planuoti, numatyti lėšas darbuotojų kvalifikacijai kelti, skatinama pasinaudoti galimybe mokytis per projektus organizuojamuose mokymuose. Studijų aplinkos darbuotojams nėra griežtai apibrėžta, kokio rezultato jie turi siekti.

Rengiant šį straipsnį tyrimo metu atliktoje darbuotojų apklausoje buvo numatyti klausimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti, ar sudarydami padalinio kvalifikacijos kėlimo planus vadovai išsiaiškina trūkstamus darbuotojų gebėjimus, žino jų poreikius ir lūkesčius. Apklausa parodė (žr. 1 pav.), kad trečdalyje

padalinių tokie pokalbiai nevyksta, daugiau nei pusė studijų aplinkos darbuotojų neturi galimybės išsakyti savo lūkesčių, aptarti su vadovu savo žinių spragas, tobulintinus gebėjimus. Kita vertus, beveik trečdalis apklaustųjų darbuotojų tokia galimybę turi, jiems kvalifikacijos kėlimas yra tikslinis. Tokiu būdu tai jau gali būti ir padalinių vadovų kompetencijos atlikti darbuotojų veiklos vertinimą siekiant sudaryti į ateitį orientuotą kvalifikacijos kėlimo planą problema. Panaudojęs vertinamojo pokalbio metodą, darbuotojo pareigybės aprašyme nustatytą standartą palyginęs su realijom, vadovas nesunkiai išsiaiškintų darbuotojo tobulėjimo kryptis.



1 pav. Atsižvelgimas į darbuotojų poreikius, sudarant kvalifikacijos kėlimo planus (%) (N = 136)

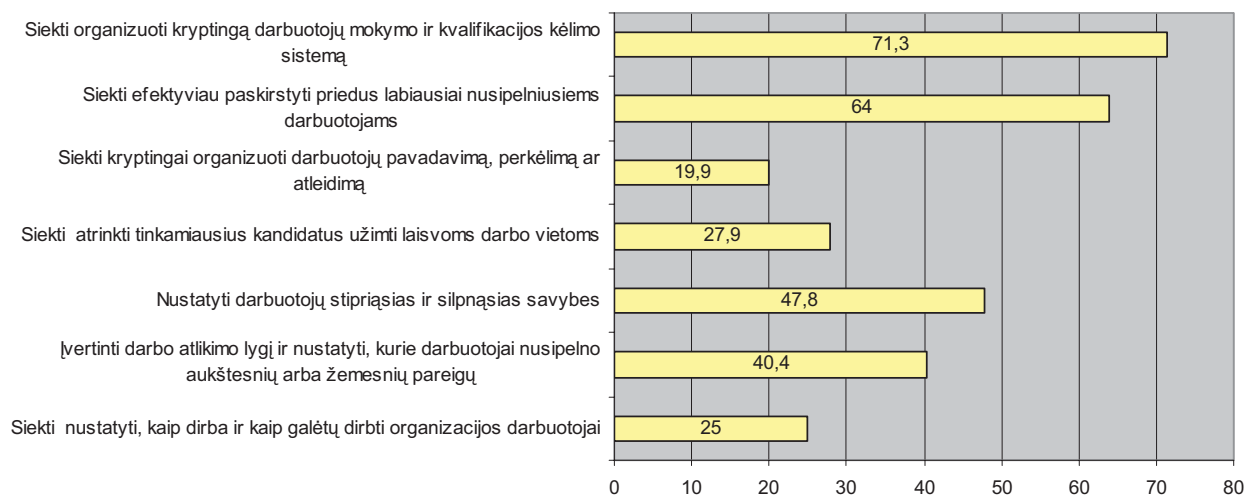
Veiklos vertinimas pagal atliekamas numatytas funkcijas. Analizuojant ŠU studijas organizuojančio ir aptarnaujančio personalo pareigybės aprašymus, buvo siekiama patikrinti, ar tos pačios pareigybės darbuotojai skirtinguose padaliniuose atlieka tokias pačias pareigas ir ar jiems Universitete keliami vienodi reikalavimai. Remiantis duomenimis, gautais iš ŠU personalo duomenų bazės, galima teigti, kad šiuo metu nėra vieningo pareigybių klasifikatoriaus, tas pačias pareigas einantiems darbuotojams keliami skirtingi išsilavinimo reikalavimai, vienodų pareigybių darbuotojų funkcijos apibrėžiamos skirtingai, atliekamos funkcijos dubliuojasi su kitoms pareigybėms numatytomis funkcijomis. Kiekvienas fakultetas tokiu pat pavadinimu pareigybei, pvz., katedros administratoriui, metodininkui, dekanu padėjėjui, referentui, kompiuterių priežiūros inžinieriui, turi susikūręs tos darbo vietos skirtingą aprašymą, nors funkcijos turėtų būti vienodos, kaip ir keliami išsilavinimo, kompetencijų reikalavimai, nes minėtos pareigos turi apibrėžtą tikslą.

Kuriant vertinimo sistemą, šioje vietoje reikalingas universiteto pareigybių klasifikatorius, kuriame turėtų

būti apibrėžtas kiekvienos pareigybės tikslas, tai pareigybei keliami reikalavimai, kurie gali būti išskirti į bendruosius ir specialiuosius, išvardytos pagrindinės funkcijos. Tuomet, remiantis pareigybės aprašymuose keliamais kompetencijų, išsilavinimo reikalavimais, nurodytomis funkcijomis, būtų galima išskirti vertinimo kriterijus, detalizuoti vertinamas kompetencijas ir tuo remiantis naudoti žmogiškųjų išteklių vertinimo metodus.

Studijas organizuojančių ir aptarnaujančių darbuotojų vertinimo perspektyva pagal apklausos rezultatus

Žinant, kad labiau viešajame administravime pažengusių šalių viešojo sektoriaus darbuotojai tarp pagrindinių motyvų siekti geresnių veiklos rezultatų nemini piniginio paskatinimo, rūpėjo išsiaiškinti, ar svarbūs universitete dirbantiems studijų aplinkos darbuotojams, turintiems ne mažiau kaip bakalauro laipsnį, dirbantiems už mažesnę atlyginimą nei šiuo metu yra vidutinis atlyginimas viešajame sektoriuje, darbuotojų veiklos, kompetencijų vertinimo klausimai.



2 pav. Pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslai (%) (N = 136)

Žmogiškųjų išteklių vertinimo universitete tikslas. Iš pateiktų duomenų (žr. 2 pav.) matyti, kad studijų aplinkos personalas Šiaulių universitete žmogiškųjų išteklių vertinimą pirmiausia sieja su galimybe kryptingai organizuoti darbuotojų mokymus ir jų kvalifikacijos kėlimą (71,3 proc.) ir su darbuotojų veiklos skatinimu (paskirstyti priedus ir vienkartinės pinigines išmokas labiausiai susipelnusiems darbuotojams), įvertinimu už pasiektus rezultatus (64 proc.). Šie atsakymai patvirtina Lobanovos mintį, kad personalo vertinimas turi būti siejamas su tikslu stiprinti darbuotojų motyvaciją ir lojalumą taikant tokias personalo vertinimo procedūras, kurios leistų patvirtinti žmonių vertę apdovanojant juos ne tik už tai, ką jie da-

ro ir ko siekia, bet ir už pasiektą kvalifikacijos lygį bei išplėtotas kompetencijas (Lobanova, 2008, p. 54–55). Apklausos duomenys rodo, kad studijų aplinkos darbuotojai lauktų rimtesnio jų asmeninių kompetencijų (47,8 proc.) vertinimo, darbo atlikimo lygio nustatymo, galimybės kilti pareigose (40,4 proc.).

Žmogiškųjų išteklių vertinimo universitete turinys. Per apklausą išsiaiškinus gana didelį darbuotojų poreikį būti vertinamiems, toliau buvo bandyta modeliuoti pačią vertinimo sistemą, kurią sudaro vertinimo turinys (ką vertinsime); kas atliks vertinimą; kokiais būdais, metodais bus vertinama; kas kiek laiko gali būti atliekamas vertinimas.

1 lentelė

Kokias sritis reikėtų ir kas turėtų vertinti (N = 136)?

Ką reikėtų vertinti?	Kas turėtų vertinti? (%)						
	Nereikėtų vertinti	Tiesioginis vadovas	Kitų padalininių vadovai	Kolegos	Nepriklausomi vertintojai	Pavaldiniai	Speciali komisija (sudaryta iš ŠU darbuotojų)
1. Darbuotojo asmeninės savybės	23,5	22,8	0,7	28,7	16,2	1,5	6,6
2. Darbuotojo kvalifikacija	1,5	46,6	1,5	5,1	23,5	0,7	21,4
3. Darbuotojo darbo rezultatai, kokybė	1,5	58,8	2,9	3,7	13,2	0	19,9
4. Darbuotojo inovatyvus indėlis į organizacijos tikslų siekimą	8,1	37,5	2,9	11,8	14,7	1,5	23,5
5. Darbuotojo kompetencijos	0,7	44,8	2,2	11,8	22,1	0	18,4
6. Darbuotojo elgsena su bendradarbiais	6,6	10,3	0,7	68,4	8,1	0	5,9
7. Darbuotojo elgsena su vadovais	11,8	32,4	32,4	5,9	8,1	0,7	8,7
8. Darbuotojo požiūris į darbą	15,4	46,3	1,5	15,4	9,6	2,2	9,6

Gauti duomenys rodo, kad, darbuotojų nuomone, asmeninių savybių apskritai nereikėtų vertinti (23,5 proc.). Labiausiai to nenori moterys. Jeigu vertinimas būtinas, tuomet, jų nuomone, geriausiai jas galėtų įvertinti kolegos. Elgseną su bendradarbiais taip pat patiktų vertinti kolegomis (68,4 proc.). Kolegų vertinimas, jų nuomone, patikimas, kolegos yra tame

pačiame veiksmo, procese. Kasdien bendraudami jie mato rezultatą visumoje. Vertinant kolegomis, vienu metu gaunami keli nepriklausomi vertinimai (didesnė objektyvumo galimybė), tuo tarpu tiesioginis vadovas pateikia tik vieną, savo asmeninį vertinimą. Mokslininkų nuomone, atskirais atvejais, kolegų vertinimui gali trukdyti nenoras vertinti vienas kitą ir neobjekty-

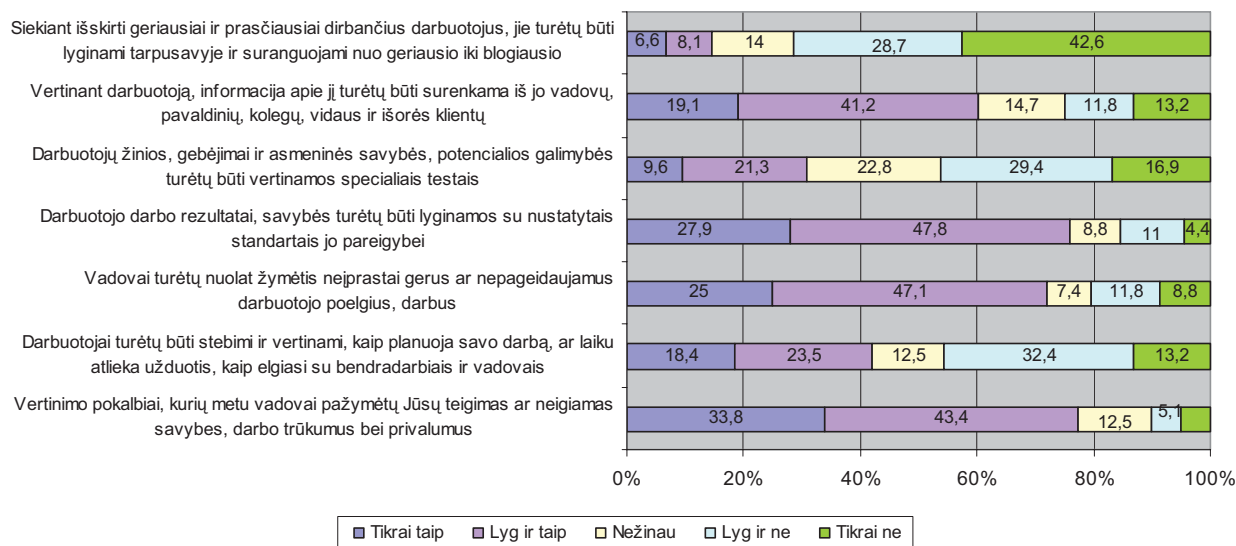
vumas, sukeltas draugystės ar priešiško (Robbins, 2003, p. 274).

ŠU studijų aplinkos darbuotojai tiesioginiam vadovui dažniau nei kitiems vertintojams patikėtų vertinti jų kvalifikaciją (46,3 proc.), darbo rezultatus ir kokybę (58,8 proc.), inovatyvų indėlį į organizacijos tikslų siekimą (37,5 proc.), kompetencijas (44,8 proc.), darbuotojo požiūrį į darbą (46,3 proc.). Žemesniame ir viduriniame organizacijos lygyje visais minėtais atvejais vertinimą atlieka tiesioginiai darbuotojo vadovai, tačiau nemažai organizacijų pradeda pripažinti, kad šitoks vertinimas turi trūkumų. Pavyzdžiui, daugelis tiesioginių vadovų jaučiasi neturį reikiamos kvalifikacijos įvertinti individualų kiekvieno savo pavaldinio indėlį. Kitiems nepatinka, kad jie verčiami būti savo darbuotojų karjeros lėmėjais (Robbins, 2003, p. 273).

Kvalifikaciją, darbo rezultatus ir kokybę, kompetencijas, inovatyvų indėlį į organizacijos tikslų sieki-

mą kompetentingais vertinti studijas organizuojantys ir aptarnaujantys darbuotojai laikytų ir nepriklausomus vertintojus bei specialios, iš to paties universiteto darbuotojų sudarytos, komisijos narius. Nepriklausomus vertintojus tyrime dažniau nei kiti rinkosi darbuotojai, darbą studijų aplinkoje derinantys su pedagoginiu darbu. Be to, naudojantis nepriklausomais vertintojais, galima išvengti šališko individualaus vertinimo. Mokslininkai pasisako už skirtingų vertintojų panaudojimą vertinant skirtingus darbuotojo veiklos aspektus. Kelių žmonių grupės vertinimo rezultatai būna patikimesni, sąžiningesni ir pagrįstesni už tuos, kai vertina vienas tiesioginis vadovas (Dessler, 2001, p. 185).

Vertinimo metodų panaudojimas vertinant žmonių išteklius universitete. Už kokius vertinimo metodus pasisako ŠU studijas organizuojantys ir aptarnaujantys darbuotojai?



3 pav. Vertinimo metodų taikymo galimybės (%) (N = 136)

Prieš tyrimą išsamiai susipažinę su tyrimo organizatorių pateiktais vertinimo metodų aprašymais, apklausti darbuotojai (žr. 3 pav.) dažniausia rinkosi vertinamąjį pokalbį, kritinių įvykių metodą bei darbo rezultatų ir savybių lyginimą su nustatytais standartais pareigybei. Vertinamasis pokalbis – vienas populiariausių metodų tarp darbuotojų. Šis metodas gana universalus ir gali būti naudojamas tiek siekiant išsiaiškinti stipriąsias ir silpnąsias personalo savybes ir sudaryti kvalifikacijos kėlimo planus, tiek numatant tolesnius darbuotojų tikslus. Kritinių įvykių metodas reikalauja aktyvaus tiesioginio vadovo dalyvavimo, nuolat vertinant neįprastai gerus arba nepageidaujamus darbuotojo poelgius, darbus. Metodas, kai darbo rezultatai ir savybės lyginamos su nustatytais standartais, reikalauja universitete turėti pareigybių klasifi-

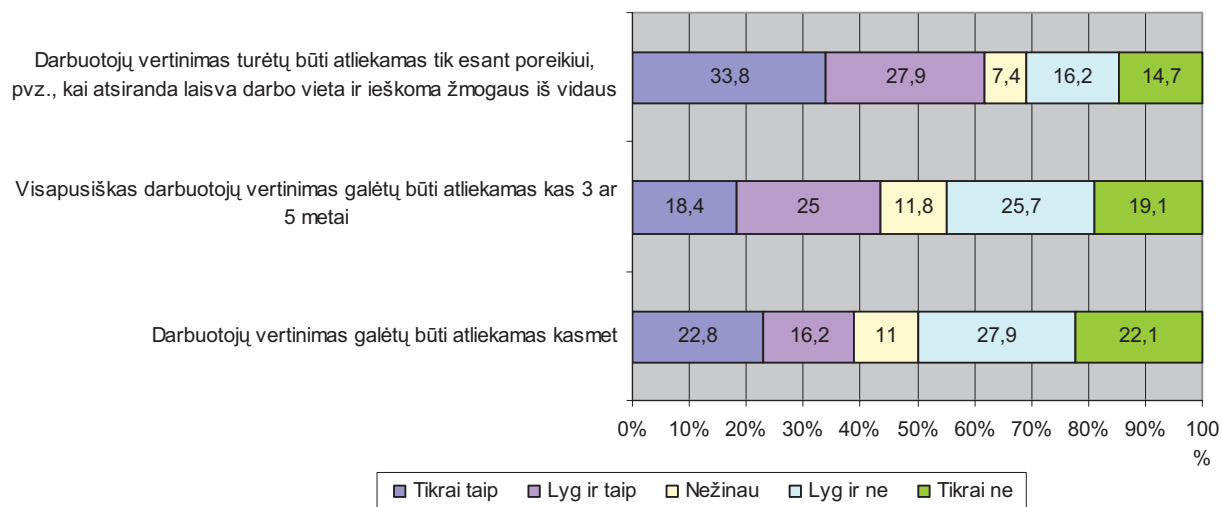
katorių, tikslai apibrėžtas pareigybes. Šiam metodui studijų aplinkos darbuotojai palankūs, nes dauguma jų savo profesine kvalifikacija, kompetencijomis ne tik atitinka pareigybei keliamus reikalavimus, bet ir gerokai viršija. Jei būtų sukurta aukštesnius veiklos rezultatus, kilti karjeroje motyvuojanti darbuotojų vertinimo sistema, dauguma studijų aplinkos darbuotojų galėtų tikėtis aukštesnių pareigų, pvz., metodininkas taptų vyresniuoju metodininku, šis – vyriausiuoju ir pan.

Apklausa parodė, kad studijų aplinkos darbuotojai gana santūriai pasisakė už kitus metodus: darbuotojų rangavimą, specializuotus testus jų kompetencijai ir potencialui nustatyti.

Vertinimo periodiškumas. Tyrimo duomenys parodė (žr. 4 pav.), kad gana didelė studijų aplinkos dar-

buotojų dalis (40 proc.) sutinka, kad vertinimas gali būti atliekamas kasmet, 43,4 proc. – kas 3–5 m. Tai liudija gana aukštą pasitikėjimą savo kompetencija ir

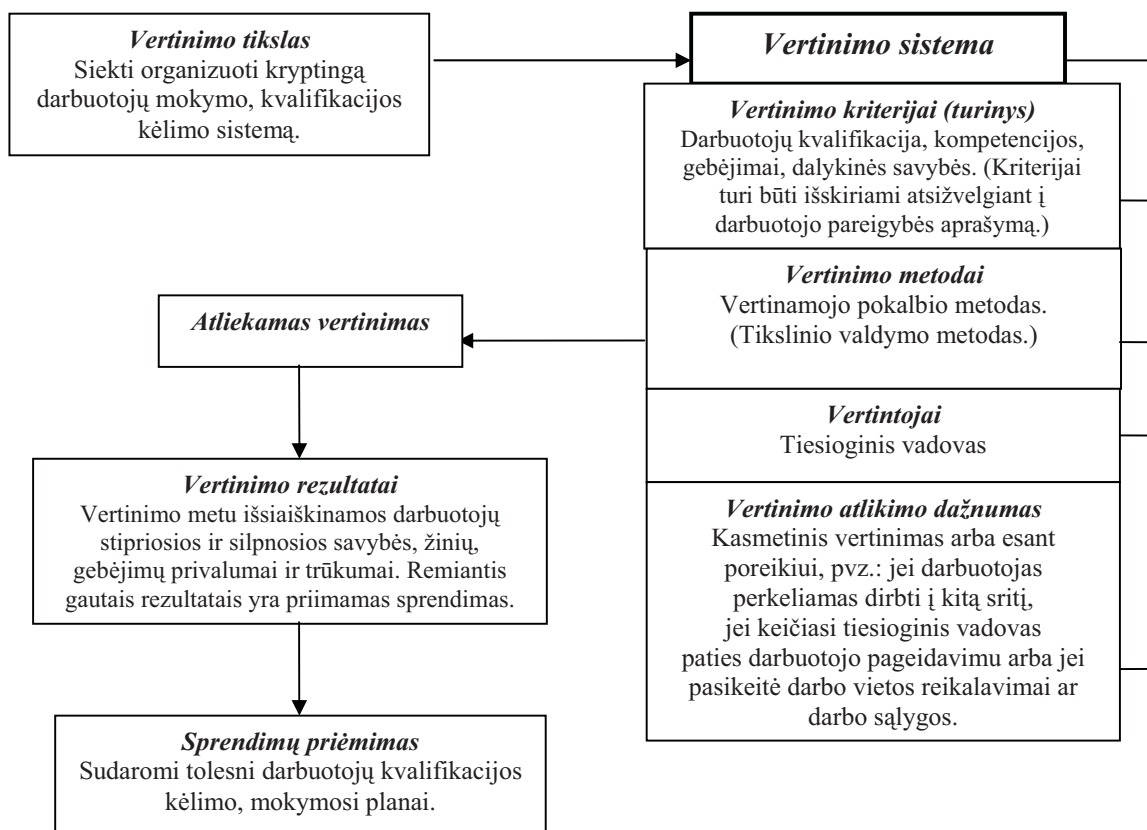
norą permainų. Be abejo, dauguma vertinimą aktualizuoja esant poreikiui (61,7 proc.), pvz., kai atsiranda laisva darbo vieta, kai mažinami etatai ir kt.



4 pav. Žmogiškųjų išteklių vertinimo periodiškumas (%) (N = 136)

Remiantis atlikta ŠU dokumentų analize, kuri parodė besiformuojančias studijų aplinkos darbuotojų vertinimo kryptis, ir studijų aplinkos darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatais, galima išskirti šiuo metu universitete įgyvendinamus žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslus (kryptis) ir modeliuoti galimas darbuotojų vertinimo sistemas.

Tuo atveju, kai vertinimo tikslas – siekti organizuoti kryptingą darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, kurti nuolatinio mokymosi, tobulėjimo sistemą, studijų aplinkos darbuotojų vertinimo proceso modelis pavaizduotas 5 pav.

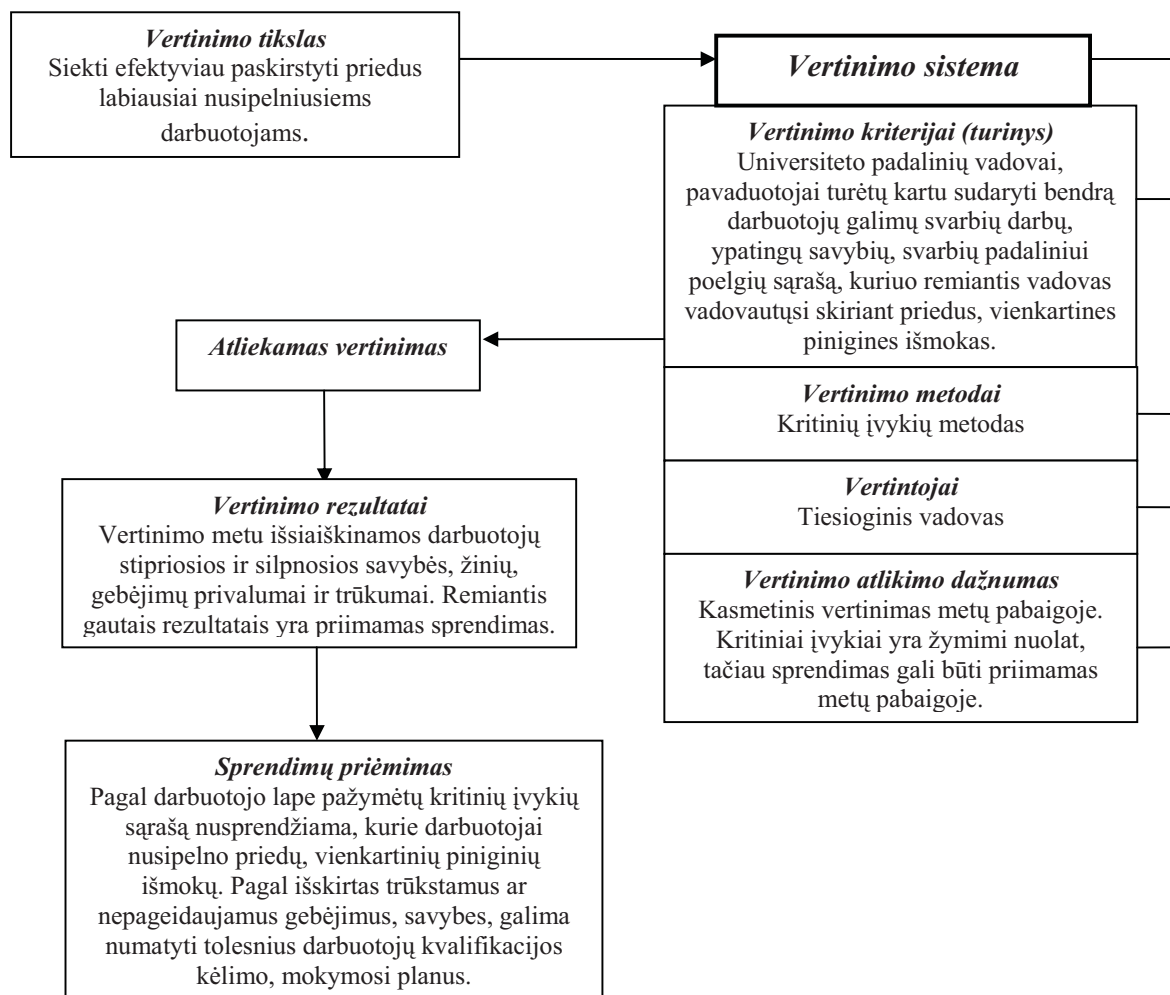


5 pav. Galimas vertinimo organizavimo procesas siekiant organizuoti kryptingą darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, mokymosi sistemą

Siekiant organizuoti žmogiškųjų išteklių vertinimą ŠU studijas organizuojančiam ir aptarnaujančiam personalui pagal šį modelį, pirmasis žingsnis turėtų būti pareigybių klasifikatorius su aiškiai apibrėžtais pareigybės tikslais, darbo vietos aprašymai parengti pagal keliamus reikalavimus pareigybei: vieningi tas pačias pareigas atliekantiems darbuotojams. Darbo vietos aprašymuose aiškiai išskirti kompetencijų, išsilavinimo

reikalavimai, tiksliai nurodytos vykdomos funkcijos. Remiantis šiais aprašymais, būtų išskirti vertinimo kriterijai ir organizuojamas vertinimas.

Kai darbuotojų vertinimo tikslas – objektyviai paskirstyti priedus prie atlyginimo labiausiai nusipelnusiems darbuotojams kaip efektyvios veiklos skatinimą, studijų aplinkos darbuotojų vertinimo modelis pavaizduotas 6 pav.



6 pav. Galimas vertinimo organizavimo procesas siekiant efektyviau paskirstyti priedus labiausiai nusipelnusiems darbuotojams

Siekiant organizuoti žmogiškųjų išteklių vertinimą ŠU studijas organizuojančiam ir aptarnaujančiam personalui pagal šį modelį, universitete reikėtų inicijuoti darbą, priskiriamą prie išskirtinių, nuopelnų, ypatingų siekiamų savybių ir kompetencijų, nusižengimų, nepageidaujamų poelgių ir t. t. sąrašo parengimą. Remiantis tokiu sąrašu, būtų objektyviau skiriamos premijos, priedai ir priemokos prie atlyginimo.

Išvados

Žmogiškųjų išteklių vertinimas organizacijoje gali būti vykdomas siekiant įvairių tikslų: siekiant suformuoti personalo rezervą, pasitikrinti turimą ir trūksta-

mą personalą, siekiant išsiaiškinti darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias savybes, sudaryti į ateitis rezultatus nukreiptus darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ar mokymosi planus ir kt.

Atliekant vertinimą viešajame sektoriuje, labiau orientuojamasi į ateities veiklos rezultatus, planus, darbuotojo gebėjimą išmokti ir pritaikyti naujoves. Todėl naudojamais personalo vertinimo metodais siekiama išsiaiškinti darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias savybes, nustatyti žinių, gebėjimų trūkumus, sudaryti darbuotojų mokymosi, karjeros planus. Ieškant efektyviausio vertinimo metodo ar jų rinkinio, pirmiausia atsižvelgiama į vertinimo sistemos tikslus, vertinimo objektą, organizacijos dydį ir reikmes.

ŠU atliktas tyrimas parodė, kad Mokslo ir studijų įstatyme kitais universiteto darbuotojais įvardyti darbuotojai (šiam tyrimui – studijų aplinkos darbuotojai) gana pozityviai žiūri į jų darbo ir kompetencijų vertinimą. Pirmiausia vertinimą jie sietų su tikslingu ir kryptingu kvalifikacijos kėlimu, tolesnio mokymosi galimybe, kas deklaruojama formaliuose universiteto dokumentuose, bet ne visuose padaliniuose įgyvendinama. Antra, taikant vertinimą, būtų objektyviau paskiriami priedai, priemokos prie darbuotojų atlyginimų, premijos, taip skatinant darbuotojus efektyviau dirbti. Pagal iškeltą tikslą modeliuojant vertinimo sistemą, buvo atsirinkti galimi vertinimo metodai. Studijų aplinkos darbuotojai prioritetą teikė vertinamojo pokalbio metodui, kurio metu vertintojas (tiesioginis vadovas, nepriklausomas ekspertas arba speciali komisija) išsiaiškintų darbuotojų žinių, gebėjimų privalumus ir trūkumus, stipriąsias ir silpnąsias savybes ir remiantis gautais rezultatais sudarytų tolesnį darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, mokymosi planą.

Studijų aplinkos darbuotojai nepalaikė darbuotojų rangavimo pagal pasiekimus, testavimo metodų, kai tuo tarpu gana aktyviai rinkosi kritinių įvykių metodą ir darbo rezultatų lyginimą su numatytais veiklos standartais. Taikant kritinių įvykių metodą, galima tobulinti universitete taikomą premijų, priemokų ir priedų prie atlyginimų išmokėjimo tvarką.

Literatūra

- Alonderienė, R., Bakanauskienė, I. (2004). Darbuotojų vertinimas komandose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30, 21–33.
- Bakanauskienė, I. (1998). Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 8, 17–30.
- Baršauskienė, V. (2003). Personalo administravimas viešajame sektoriuje. In: Raipa, A. (Ats. red.), *Viešasis administravimas*, p. 214–252. Kaunas: „Technologija“.
- Baršauskienė, V. (2007). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: „Technologija“.
- Daft, R. (2003). *Management*. Mason: South – Western.
- Gonzalez, S. M. (2004). *Improving human resources management: some practical questions and answers*, p. 59–64 [žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0410160107.pdf>>.
- Hale, R., Whitlam, P. (2009). *Efektīvus veiklos valdymas*. Vilnius: Vaga.
- Yahya S., Goh W. (2002). *Managing human resources toward achieving knowledge management*, p. 457–468. [žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2300060504.pdf>>.
- Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour*. London: McGraw-Hill.
- Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
- Lobanova, L. (2008). Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės. *Viešasis administravimas*, 4 (20), 52–60.
- Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2001). *Human Resource Management*. Australia: Thomson.
- Norbert, T., Adrian, R. (2004). *Viešojo vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
- Pivoras, S., Dapkutė, R. (2004). *Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje* [žiūrėta 2008-02-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.ceeol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id=3158E1A1-667D-4399-8F4C-96F4318F7B5A>>.
- Potentialentfaltung durch 360 Grad Feedback* [žiūrėta 2009-01-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.inworks.de/360-feedback.html>>.
- Rinkevičienė, V. (2003). Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas. *Vadovo pasaulis*, 11, 18–22.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Slatkevičienė, G., Vanagas, P. (2001). *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
- Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: „Technika“.
- Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Šiaulių universiteto darbuotojų kvalifikacijos kėlimo nuostatai* [žiūrėta 2008-06-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.su.lt/article/articleview/5229/1/1345/>>.
- Šiaulių universiteto kolektyvinė sutartis* (2008). Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
- Underis, V. (2008). *Tinkama personalo valdymo strategija ir politika – svarbi verslo sėkmės sąlyga* [žiūrėta 2008-06-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.trainings.lt/?pid=7&id=11>>.
- Urbonaitė, E. (2009). Žmogiškųjų išteklių vertinimo ypatumai viešajame sektoriuje: Šiaulių universiteto atvejis. *9-oji studentų mokslinių darbų konferencija „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“*. Šiauliai.
- Паниотто, В. И.; Максименко, В. С. (2003). *Количественные методы в социологических исследованиях*. Киев [žiūrėta 2009-03-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.socioline.ru/node/395>>.

Purposefulness of Study Environment Personnel Activities Evaluation Creating Personnel Activities Evaluation System in the Higher Education Institution

Summary

The article presents the results of a complex research carried out at Siauliai University in 2008-2009, the aim of which was to assess the evaluation systems or their origin applied in the higher education school, find out the opinions of study environment employees about the objectives and possibilities of such evaluation system. Analysis of the documents of the institution, showed that there are fragmentary cases of activity evaluation of the personnel organizing and administering studies. Possibilities of developing a system were revealed. After the research into the employees' opinions about the aims of their and their evaluation, content, assessors, periodicity, the evaluation system currently applied at the University activities was developed.

The main aim of evaluation, according to the employees organizing and administering studies (71,3%), focuses purposeful training, objective distribution of payment (bonus) according to work results (64%). The data of the research showed that the employees in study environment

expect more serious evaluation of their personal competences (47,8%), a level of work performance, a possibility of promotion (40,4%). The evaluators, according to the employees, could be their executives, colleagues or a committee of specialists, independent experts. In such a way the employees evince their high competences, a wish to be evaluated.

When the aims of evaluation stressed by the employees (purposeful training, objective distribution of payment) and present evaluation methods (evaluation discursion, **critical** incidents method as well as comparison of work results with the standards set) were related, the systems which could be applied the at University have been modeled.

Keywords: Evaluation of human resources, goals of evaluation, methods of evaluation, evaluation of human resources in in public sector.