

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Alva Nedzveckaitė**

**DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS VYSTYMAS  
ATSIŽVELGIANT Į DARBUOTOJŲ GEROVĘ**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas, -ė prof., dr. Eglė Katiliūtė**

**KAUNAS 2015**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS VYSTYMAS**  
**ATSIŽVELGIANT Į DARBUOTOJŲ GEROVĘ**

**Įmonių valdymas**

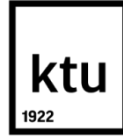
**MAGISTRO DARBAS**

**Studentas, -ė** .....  
(parašas)  
.....  
(vardas, pavardė, grupė)  
**2015 m.** .....  
(mėnuo, diena)

**Vadovas,-ė** .....  
(parašas)  
.....  
(pedag. vardas, moksl. laipsnis, vardas, pavardė)  
**2015 m.** .....  
(mėnuo, diena)

**Recenzentas,-ė** .....  
(parašas)  
.....  
(pedag. vardas, moksl. laipsnis, vardas, pavardė)  
**2015 m.** .....  
(mėnuo, diena)

**KAUNAS 2015**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Alva Nedzveckaitė  
(Studento vardas, pavardė)  
Išmonių valdymas 621N22001  
(Studijų programos pavadinimas, valstybinis programos kodas)

---

Baigiamojo magistro darbo  
„Darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymas atsižvelgiant į darbuotojų gerovę“  
**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2015 m. gruodžio 16 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Alvos Nedzveckaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymas atsižvelgiant į darbuotojų gerovę“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Nedzveckaitė, A. (2015). Development of Employee Performance Evaluation System Considering the Employees' Welfare. Master's Final Thesis in Enterprise management.

Study Programme 621N22001. Supervisor prof. dr. E. Katiliūtė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

## SUMMARY

**Relevance of the topic.** Human resources is one of the most important resources at the disposal of both private and public sector, and human resource management is one of the most important factors that affects the efficiency of modern organization management. In the scientific literature a number of authors analyse the relation between employee performance evaluation and employee welfare. One of the reasons why research works value employee welfare or satisfaction with the work in the organization is a postulated relationship between employee welfare and work performance.

**The object of the research.** Employee performance evaluation system considering employee welfare.

**The aim of the research.** To identify the development trends of employee performance evaluation system considering employee welfare.

**The tasks of the research:**

1. To reveal the relevance and importance of employee performance evaluation system and employee welfare on the basis of Lithuanian and foreign scientific research results;
2. To analyse theoretical solutions of employee evaluation system considering employee welfare;
3. To substantiate the research methodology of employee performance evaluation system development considering employee welfare;
4. On the basis of the methodology to identify the problem areas and development trends of employee performance evaluation system at public institution „X“ college.

The results of the performed research show that evaluation according to the performance standards is an effective tool to encourage employees' motivation and increase their job satisfaction. Employees agree that such a scheme is beneficiary for the employee, the manager and the organization. The application of performance standards that are expressed as ethics standards in the performance evaluation system is justified according to the motivation approach and can complement the performance standards based on work results. The evaluated employees know the manager's opinion about their weaknesses, strengths and abilities, so they can develop, improve qualification and participate in training. Performance evaluation ensures that both employees and

managers can provide time to evaluate previous achievements, to discuss future activities and to set general aims.

Summarizing the analysis of scientific literature it is possible to state that the evaluation of employee performance according to the performance standards is an effective tool for employee performance improvement and job satisfaction. Therefore the development of employee performance evaluation system is an important process considering both organization activity improvement perspective and employee welfare indicator level at the organization. The application of employee performance evaluation system which is also oriented towards the improvement of employee welfare, provides benefit for employee, manager and organization. A purposeful evaluation of employee performance allows to identify employee's strengths and weaknesses, the need for training, employee's expectations, attitude towards the work environment, organization culture and other aspects important for both employee and organization.

The analysis of scientific literature allows to state that the role of a subject who performs the employee performance evaluation is very important. During the employee performance evaluation the aspects related to work efficiency should be discussed as well as the employee's loyalty to organization, relationship with colleagues, complexity of work tasks, customer's opinion, and various personal characteristics, such as communication skills, moral values, ability to solve problems and responsibility. When individual employee's expectations are analysed then it is possible to draw conclusions and take purposeful, efficient means in order to increase the employee welfare level at organization.

On the basis of the reasoned methodology and the research performed at the college X, the following five problem areas of employee performance evaluation system were identified: employee performance evaluation system is not regulated therefore the criteria set for employees are not clear; employee performance tasks are not identified at the beginning of the evaluation period; employee's strengths and weaknesses are not discussed in detail; employee's qualification development and training plans are not made; little attention is paid to the analysis of factors that influence employee welfare and to the use of information in order to increase employees satisfaction with their work, work efficiency and quality indicators.

Taking into account the problem areas it is advisable to implement an adapted employee performance evaluation system model at public institution „X“ college, which would help to combine all four employee performance evaluation system dimensions.

Volume of work: 62 pages, 12 tables, 20 pictures, keywords: employee performance evaluation, subjective welfare, development.

## TURINYS

<b>IVADAS</b> .....	<b>9</b>
<b>1. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS IR DARBUOTOJŲ GEROVĖS AKTUALUMAS IR SVARBA</b> .....	<b>11</b>
1.1. Darbuotojų veiklos vertinimo įtaka organizacijos procesams .....	11
1.2. Darbuotojų gerovės poveikis profesinei sėkmei ir darbo produktyvumui.....	15
<b>2. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS IR DARBUOTOJŲ GEROVĖS TEORINIAI SPRENDIMAI</b> .....	<b>19</b>
2.1. Darbuotojų veiklos vertinimo raida ir teorinės prielaidos.....	19
2.1.1. Darbuotojų veiklos vertinimo proceso aspektai.....	22
2.1.2. Darbuotojų veiklos vertinimo tikslai.....	26
2.1.3. Darbuotojų veiklos vertinimo subjektas .....	29
2.1.4. Darbuotojų veiklos vertinimo metodų klasifikavimas.....	30
2.2. Darbuotojų gerovės samprata įvairių teorijų aspektu.....	35
2.2.1. Darbuotojų gerovę formuojantys veiksniai .....	37
2.2.2. Grįžtamojo ryšio ir vadovo elgsenos svarba darbuotojų gerovei.....	39
2.2.3. Darbuotojų gerovės stiprinimas .....	42
<b>3. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS IR DARBUOTOJŲ GEROVĖS TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....	<b>44</b>
3.1. Tyrimo metodų ir instrumentarijaus pagrindimas .....	45
3.2. Tyrimo imties nustatymas ir organizavimas.....	46
<b>4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA</b> .....	<b>47</b>
4.1. Darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymo modelis .....	60
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>62</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>64</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>70</b>

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (sudaryta pagal Hanada, 2000).....	12
2 pav. Darbuotojų vertinimo metodai naudojami Lietuvos įmonėse (proc.) (Bakanauskienės, Staniulienės ir Maziliauskaitės, 2006).....	14
3 pav. Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai (Saeed ir kt., 2013: 1478).....	17
4 pav. Darbuotojų vertinimo dimensijos (Norbert T., Adrian R., 2004, p. 256).....	22
5 pav. Personalo formalizuotojo vertinimo procesas (Bakanauskienė, 2008).....	23
6 pav. Veiklos vertinimo proceso aspektai (sudaryta pagal Coens, Jenkins, 2000).....	26
7 pav. Veiklos vertinimo tikslų atitikimas pagrindiniams aspektams .....	27
8 pav. Darbuotojų gerovės, produktyvumo (individo, įmonės, valstybės lygmenimis) ir populiacijos gerovės sąsajos: euristinis modelis (Schulte, Vainio, 2010) .....	36
9 pav. Psichologiškai sveika darbo vieta (Eurofound. Health and well-being at work, 2013).....	38
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	47
11 pav. Respondentų amžiaus pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	47
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal padalinį .....	48
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų veiklos vertinimo sampratą .....	48
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal DVV proceso dažnumą.....	49
15 pav. Respondentų pasiskirstymo pagal veiklos vertinimo subjektą vidurkiai.....	50
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ko tikimasi iš DVV .....	51
17 pav. DVV sistemos situacija organizacijoje .....	51
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų veiklos vertinimo reikšmingumą .....	53
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvacinių ir higieninių veiksnių įtaką darbuotojų gerovei .....	56
20 pav. Adaptuotas darbuotojų veiklos vertinimo sistemos modeliu.....	60

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. A. Maslovo poreikių hierarchija (Jobber ir Lancaster, 2009, p. 406).....	15
2 lentelė. Darbuotojų vertinimo termino lietuvių ir užsienio autorių sampratos.....	20
3 lentelė. Pagrindiniai kriterijų sąrašo reikalavimai .....	24
4 lentelė. Grafinė vertinimų skalė (Dessler G., 2001).....	31
5 lentelė. Porinio lyginimo metodo schema (Dessler G., 2001).....	32
6 lentelė. Bendra respondentų charakteristika VŠĮ „X“ kolegijoje.....	46
7 lentelė. Darbuotojų gerovės aspektais teiginių priskyrimas pasitenkinimo darbu veiksniais .....	54
8 lentelė. Pasitenkinimo darbu veiksmių rangavimas pagal vidutinius vertinimus.....	55
9 lentelė Teiginių vertinimo reikšmės .....	55
10 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal veiksmius darančius įtaką darbuotojų gerovei (pagal F. Herzberg teorijos veiksmius).....	56
11 lentelė. Darbuotojų gerovės veiksmių vertinimas darbuotojų grupėse.....	57
12 lentelė. Respondentų pasiūlymai VŠĮ „X“ kolegijos darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymui .....	59



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Žmogiškieji ištekliai yra vienas iš svarbiausių resursų, kuriais disponuoja tiek privatus, tiek ir viešasis sektorius, o žmogiškųjų išteklių valdymas yra vienas iš svarbiausių šiuolaikinės organizacijos valdymo efektyvumą lemiančių veiksnių. Mokslinėje literatūroje, nemažai autorių tiria darbuotojų veiklos vertinimo sąsajas su darbuotojų gerove. Vienas iš motyvų, kodėl darbo atlikimo tyrimuose yra vertinamas darbuotojų gerovė arba pasitenkinimas darbu organizacijoje – tai postuluojamas darbuotojų gerovės ir darbo atlikimo ryšys (cit. Greenberg, Colquitt, 2005).

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 darbuotojų gerovės ir darbo efektyvumo rodiklius, svarbu tobulinti esamą darbo atlikimo vertinimą arba sukurti formalią darbuotojų veiklos vertinimo sistemą. Darbo atlikimo vertinimas iškelia mažiausiai penkias problemas, sietinas su efektyviu žmogiškųjų išteklių panaudojimu: vertinimo sistema darbuotojų suvokiama kaip nesąžininga; taikomi vertinimo kriterijai yra nepastovūs ir kaip pasekmė bendrai formuojantys neigiamą vertinimo suvokimą; vertinimą vykdo nekvalifikuoti vertintojai, neturintys tinkamų bendravimo įgūdžių teikti grįžtamąjį ryšį; tinkamų vertinimo metodų nebuvimas; aukštesniosios vadovybės paramos stoka (Pacevičius, Košelevas, 2013).

Taigi tinkamas darbuotojų veiklos vertinimo sistemos diegimas organizacijoje yra vienas iš svarbiausių organizacijos augimo veiksnių. Tačiau dažnai organizacijose pripažįstama, kad joje įdiegta darbuotojų vertinimo sistema yra tik formali procedūra, kurios reali nauda įmonei yra neaiški. Vien formaliomis priemonėmis pagrįstas vertinimas darbuotojui neturi jokios išliekamosios vertės. Įvairių užsienio mokslininkų atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad tai naudinga sistema, kuri duoda teigiamos naudos tiek organizacijai, jos vadovams, tiek ir darbuotojams. Darbuotojų veiklos vertinimas padeda atlikti teisingus, sąžiningus sprendimus darbuotojų karjeros, atlygio už darbą, mokymų poreikio nustatymo klausimais, ko pasekoje didėja ir darbuotojų gerovės rodikliai.

Kadangi svarbiausieji personalo valdymo sprendimai priimami veiklos įvertinimo rezultatų pagrindu, todėl galima išvelgti esminį darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vaidmenį žmogiškųjų išteklių valdyme. Teisingas darbuotojų veiklos įvertinimas ir su juo susijusi tolesnė karjera motyvuoja žmones efektyvesniam darbui, skatina jų pasitenkinimą darbu – darbuotojų gerovę. Tuomet organizacijoje išsivysto sveika konkurencija, didėja darbo našumas ir kokybė, tuo pačiu geriau patenkinami darbuotojų poreikiai. Tačiau tam, kad veiklos vertinimo sistema taptų efektyvi, ji turi būti tinkamai organizuota ir teisingai administruota. Priešingu atveju, vertinimo sistemos

potencialas nebus tinkamai išnaudotas, įvertinimo duomenys nebus tiksūs, o tokia situacija gali įtakoti klaidingų sprendimų priėmimą ir net pakenkti tiek darbuotojui, tiek organizacijai.

**Temos problema.** Nors yra mokslinių darbų skirtų darbuotojų veiklos vertinimo sistemos ir darbuotojų gerovės funkcionavimo aspektams, tačiau stokojama sistemiškumo, dažniausiai tiriami pavieniai veiksniai. Tyrimai, nagrinėjantys darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymą atsižvelgiant į darbuotojų gerovę organizacijose, tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje yra gana fragmentiški. Todėl išsamus pozityvių psichologinių bei socialinių veiksnių, skatinančių asmens gebėjimų atsiskleidimą bei jo galimybių pritaikymą ir vertinimą darbo aplinkoje, tyrinėjimas suteikia naują postūmį asmens ir organizacijos dermės paieškai.

Ši problema yra aktuali, nes VŠĮ kolegijos „X“ po 2013 metais vykusios restruktūrizacijos, vienas iš strateginių tikslų yra efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas. Atlikus išsamią darbuotojų veiklos vertinimo sistemos ir darbuotojų gerovės organizacijoje analizę, būtų galima priimti tikslingus sprendimus darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystyme.

**Tyrimo objektas.** Darbuotojų veiklos vertinimo sistema atsižvelgiant į darbuotojų gerovę.

**Tyrimo tikslas.** Nustatyti darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymo kryptis atsižvelgiant į darbuotojų gerovę.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti darbuotojų veiklos vertinimo sistemos ir darbuotojų gerovės aktualumą ir svarbą, remiantis Lietuvoje bei užsienyje atliktų mokslinių tyrimų rezultatais;
2. Išanalizuoti teorinius darbuotojų vertinimo sistemos atsižvelgiant į darbuotojų gerovę sprendimus;
3. Pagrįsti darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymo, atsižvelgiant į darbuotojų gerovę, tyrimo metodologiją;
4. Remiantis pagrįsta metodologija, nustatyti VŠĮ „X“ kolegijos darbuotojų veiklos vertinimo sistemos problemines sritis bei vystymo kryptis

**Tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas (apklausa raštu), kompiuterinis duomenų apdorojimas ir jų analizė.

**Teorinis ir praktinis darbo reikšmingumas.** Darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymas ir darbuotojų gerovės situacijos organizacijoje gerinimas yra aktuali tema šiuolaikinėms organizacijoms, kurios supranta žmogiškųjų išteklių vaidmens svarbą organizacijos veiklos procesuose. Mokslinės literatūros analizė, tyrimo rezultatai ir išvados bei pasiūlymai darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymui atsižvelgiant į darbuotojų gerovę naudingi VŠĮ „X“ kolegijos darbuotojų veiklos vertinimo sistemos tobulinimui.

# 1. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS IR DARBUOTOJŲ GEROVĖS AKTUALUMAS IR SVARBA

Darbuotojų veiklos vertinimas kaip sistema nėra naujas reiškinys, tačiau pasikeitęs požiūris į patį darbuotojų veiklos vertinimą: suvokiama, jog sistemiškas darbuotojų veiklos vertinimas palengvina ne tik organizacijos vadovams užduotį skirstant atlygį už darbą ar apsisprendžiant dėl darbuotojo karjeros raidos organizacijoje, bet ir padeda identifikuoti faktorius, darančius įtaką darbuotojų gerovei organizacijoje. Šių veiksnių identifikavimas ir gebėjimas valdyti informaciją, gautą darbuotojų veiklos vertinimo metu, didele dalimi nulemia darbuotojo ir organizacijos grįžtamąjį ryšį.

Darbe praleidžiama didžioji dalis laiko, tad darbovietė neabejotinai yra itin svarbus asmeninės gerovės veiksnys. Tai, ką darbuotojas patiria darbe, turi įtakos jo fizinei ir emocinei savijautai. Žvelgiant iš organizacijos perspektyvos, darbuotojų gerovė turi reikšmingą poveikį jų įsitraukimui, pastangoms siekti tikslų, santykiams su tiekėjais ar klientais, galiausiai – geresniam organizacijos įvaizdžiui ir reputacijai.

Darbuotojų gerovė apima tris tarpusavyje susijusius aspektus: fizinį, psichologinį ir socialinį. Svarbus socialinės gerovės veiksnys yra žinojimas, kaip esi vertinamas kitų, kokie yra stiprieji ir tobulintini veiklos aspektai. Čia labai svarbus organizacijos darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymas, nes atliekant tyrimus tik pusė darbuotojų teigė gaunantys reguliary grįžtamąjį ryšį (Tarcijonaitė, Lepeškaitė, 2014).

## 1.1. Darbuotojų veiklos vertinimo įtaka organizacijos procesams

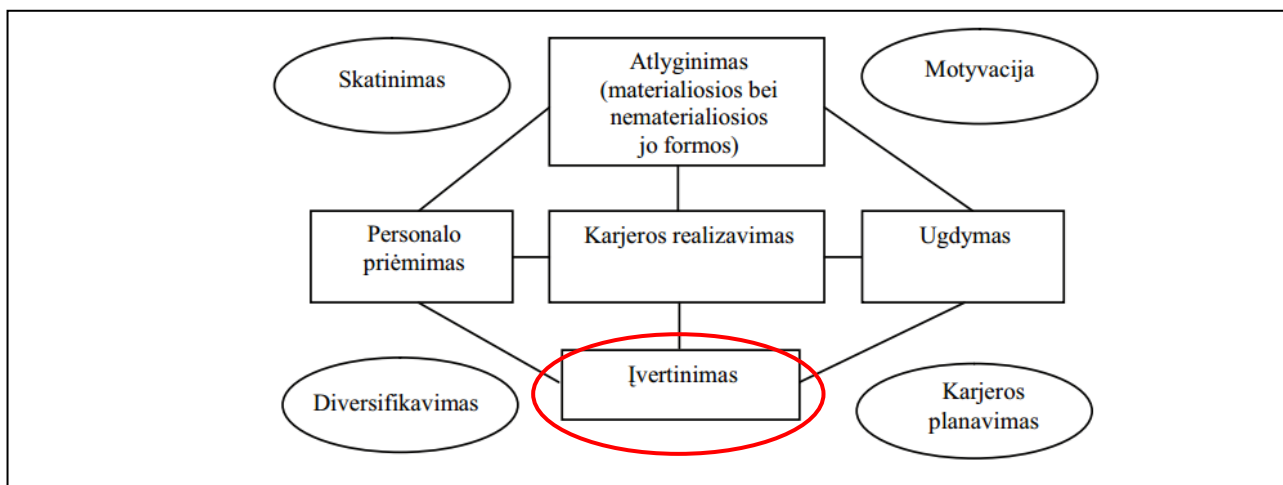
Darbuotojų veiklos vertinimas (angl. *employee performance appraisal*) – tai procesas, kurio metu vertinamas darbuotojo atliekamas darbas, rezultatai, iškeltų tikslų įgyvendinimas, ieškoma būdų, kaip pagerinti darbo atlikimą ateityje.

Lietuvių ir užsienio autoriai (Armstrong, 2003, 2000; Athey, Michael, 1999; Torrington, Hall, 1998; Graham, Bennet, 1998; Dessler, 2001; Stankevičienė, Lobanova, 2006; Balvočiūtė, 2007; Lobanova, 2006, 2012; Pacevičius, Košelevas, 2013 ir kt.) vartoja šias sąvokas: personalo, darbuotojų darbingumo, asmenybės, elgsenos, panaudojimo, suderinamumo, potencialo, gabumų, veiklos vertinimas. Visos sąvokos vartojamos vertinti ar tam tikriems vertinimo aspektams apibūdinti.

Minėti autoriai darbuotojų veiklos vertinimą apibūdina kaip sudėtinę personalo valdymo ir darbuotojų įsipareigojimų ugdymo dalį. Nemažai autorių (Beer, Spector, Lawrence, Mills, Walton, 1985; Guest, Conway, 2001; Storey, 1995; Hendry, Pettigrew, 1990; Bratton, Gold, 2003)

pripažįsta darbuotojų asmeninį suinteresuotumą kompetencijų vertinimu ir gebėjimų potencialo plėtojimu (Lobanova, 2012).

Mokslinėje literatūroje personalo vertinimo klausimai nagrinėjami kaip viena iš sudedamųjų personalo vadybos dalių (žr. 1. pav.) Jie apibūdinami kaip svarbi organizacijos personalo valdymo priemonė, padedanti didinti darbuotojų veiklos našumą, nuolatinį personalo ugdymą. Darbuotojų veiklos vertinimo tema nagrinėjama įvairiuose Lietuvos ir užsienio autorių darbuose (Dessler, 2001; Marchington, 1996; Dar-Hsin Chen, 2007; Stone, 2008; Torrington, 1991, Bakanauskienė, 2002, Borisova, 2002).



**1 pav. Tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (sudaryta pagal Hanada, 2000)**

Kaip matyti, darbuotojų veiklos vertinimas veikia vienus iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo procesų, t. y. nuo darbuotojų veiklos vertinimo rezultatų priklauso darbuotojo karjeros raida organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių valdymas susideda iš planavimo, verbavimo ir atrankos procesų, toliau seka jų mokymas ir tobulinimas, socializacija ir darbinės veiklos įvertinimas, todėl darbuotojai yra paaukštinami, perkelti, pažeminami arba atleidžiami. Darbuotojų vertinimas taip pat turi įtakos darbuotojų susitelkimui ties organizacijos tikslais, turimų gebėjimų tobulinimui, įgūdžių ir organizacinio klimato formavimui. Mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjama ne kiek reikalinga vertinimo sistema, bet kaip ją padaryti tiek veiksminga, kad organizacijos ir darbuotojų lūkesčiai būtų patenkinti ir būtų gaunamas atgalinis ryšys. Vertinimo sistemos veiksmingumas priklauso nuo to, ar vertintojai atpažįsta savo klaidas, ar tiksliai vykdomas vertinimas bei nuo to, kaip reaguojama į patį vertinimą.

Autorių Bakanauskienės, Balvočiūtės ir Balčiūno (2006) teigimu, pagrindinis darbuotojų veiklos vertinimo tikslas – didinti visų darbuotojų suinteresuotumą veiklos sėkme ir sukurti papildomas prielaidas jų našumui didinti.

Žvelgiant užsienio valstybių perspektyva, darbuotojų veiklos vertinimas yra plačiai paplitęs procesas. Veiklos vertinimas Jungtinės Karalystės valstybės tarnyboje yra taikomas 550 tūkst.

valstybės tarnautojų. Jau nuo 1990-ųjų vertinimas balais bei veiklos vertinimo sistema buvo deleguojama departamentams bei institucijoms (iš viso apie 120). Dėl to įvairiose tarnybose atsirado įvairių sistemų variantų. Vienas iš didžiausių tokios politikos tikslų buvo užtikrinti, kad valstybės tarnyboje veiktų veiklos valdymo sistema, kuri prisidėtų prie kultūrinių pokyčių institucijose, pagerintų individo ir komandos darbą bei užtikrintų nuolatinį mokymąsi. Nors sistemos jau yra taikomos daugiau kaip 16 metų, jos yra nuolat tikrinamos bei tobulinamos (Horton, 2006).

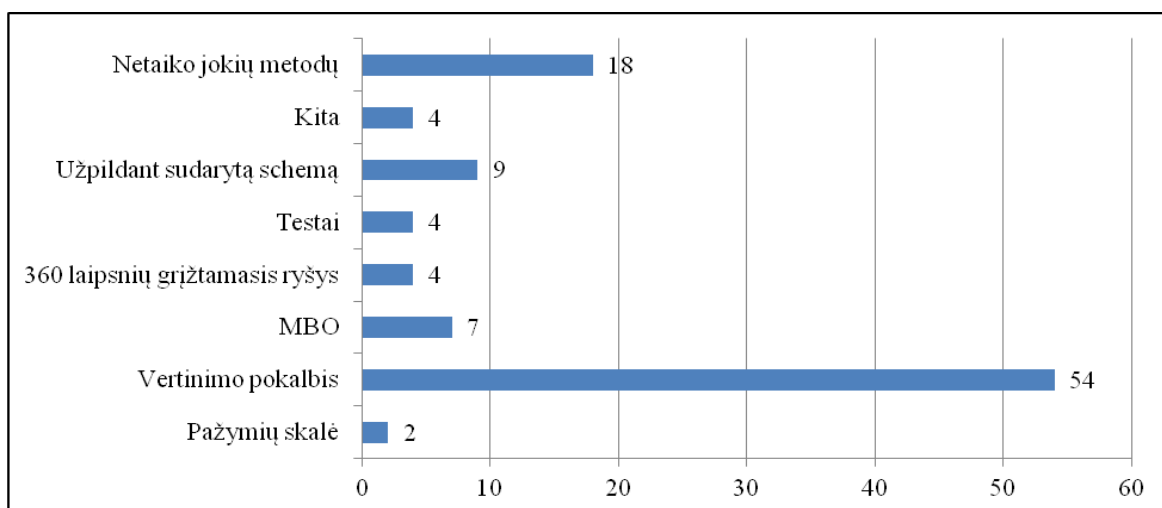
Bakanauskienės, Staniulienės ir Maziliauskaitės (2006) atliktame tyrime pažymima, kad formalizuotas darbuotojų vertinimas vykdomas 31 proc. Lietuvos įmonių, dar 16 proc. įmonių formalus vertinimas vyksta iš dalies – tik vadovams ir specialistams. Daugiau nei pusė įmonių (54 proc.) vykdo tik neformalų personalo vertinimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad formalaus vertinimo rezultatai jį vykdančiose įmonėse naudojami priimti sprendimams dėl apmokėjimo už darbą (63 proc.) ir darbuotojo paaukštinimo (24 proc.). Tačiau tokią vertinimo formą taikančios įmonės pastebi tik efektyviai dirbančius arba nedirbančius darbuotojus ir per mažai dėmesio skiria visų likusiųjų darbuotojų lūkesčių analizei.

Tyrimo buvo nustatyta, kad didelės įmonės labiau linkusios tikslingai (koreliacija 0,71) ir periodiškai (0,69) vertinti darbuotojus, darbuotojų vertinimo kriterijus nustatyti, analizuojant darbus reglamentuojančius dokumentus (0,65). Lietuvos įmonėse labiau siekiama įvertinti darbuotojų atitikimą darbo vietai, pareigoms (52 proc.), nei įvertinti darbuotoją kaip asmenybę (6 proc.). Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia, kad dauguma organizacijų Lietuvoje į darbuotoją žvelgia kaip į darbo jėgą, bet ne asmenybę, be kurios dauguma procesų organizacijoje nevyktų.

Taip pat tyrimo metu paaiškėjo, jog darbuotojų vertinimo kriterijai nustatomi analizuojant darbą reglamentuojančius dokumentus (76 proc.) ir / arba apklausiant organizacijos vadovus (46 proc.). Tik dvi įmonės pasitelkia tokias paslaugas teikiančias firmas, ir tik viena – ekspertus. Tokie tyrimo rezultatai patvirtina darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymo atsižvelgiant į darbuotojų gerovę būtinumą. Reikėtų paminėti, kad atlikti darbuotojų veiklos vertinimą neturintiems patirties personalo specialistams arba vadovams yra rizikinga. Visų pirma, kompetencijų stygius šioje srityje neleidžia tinkamai pasiruošti darbuotojų veiklos vertinimui, nustatyti vertinimo tikslų, rasti tinkamiausią metodą vertinti darbuotojus pagal organizacijos veiklos specifiką, pasirengimas vertinimui bus neefektyvus, neduos naudos. Antra, tinkamai nepasiruošus darbuotojų veiklos vertinimui galimas atgalinio ryšio su darbuotojais praradimas. Netinkamai suformuluotais klausimais ar per sudėtingomis vertinimo formomis darbuotojai gali nusivilti, prarasti pasitikėjimą organizacija, kurioje dirba. Ištaisyti nesėkmingo darbuotojo veiklos vertinimo klaidas gali būti sunku. Todėl rekomenduotina prieš atliekant darbuotojų veiklos vertinimą, pasikonsultuoti su specialistais ir suprasti, kad vertinamas ne tik konkretus atliktas / neatliktas

darbas, bet ir pats žmogus, kaip asmenybė, jo siekiai, idėjos, kompetencijų atnaujinimo, įgijimo poreikis, savijauta darbo aplinkoje – darbuotojo gerovė.

Tolimesnėje Bakanauskienės, Staniulienės ir Maziliauskaitės (2008) tyrimo eigoje siekiama išsiaiškinti Lietuvos organizacijose naudojamą darbuotojų veiklos vertinimo metodą. Iš pateiktų vertinimo metodų (žr. 2 pav.), naudojamų apklaustose įmonėse, matyti, kad populiariausias yra vertinimo pokalbis (54 proc.). Taip pat didelė dalis (18 proc.) netaiko visai jokių darbuotojų veiklos vertinimo metodų.



**2 pav. Darbuotojų vertinimo metodai naudojami Lietuvos įmonėse (proc.)  
(Bakanauskienės, Staniulienės ir Maziliauskaitės, 2006)**

Savo sudarytą vertinimo schemą taiko 9 proc. įmonių. Kiti PV literatūroje įvardijami metodai taikomi tik pavieniais atvejais. Darbuotojų vertinimu Lietuvos įmonėse daugiausiai užsiima tiesioginis vadovas (38 proc.), dažnai kartu su firmos vadovu (30 proc.).

Atlikus vykdytų tyrimų analizę, galima identifikuoti šiuos, organizuojant ir vykdant darbuotojų vertinimą, pasiekiamus tikslus:

1. Vadovavimo proceso gerinimas;
2. Darbuotojų judumo organizacijoje proceso optimizavimas;
3. Darbuotojų darbo užmokesčio sistemos tobulinimas;
4. Darbuotojų ugdymo sistemos vystymas;
5. Bendradarbiavimo intensyvumo didinimas;
6. Motyvacinės sistemos gerinimas.

Teigti, norint įdiegti darbuotojų veiklos vertinimo sistemą organizacijoje, šios sistemos tikslų nustatymas ir šiuolaikinis požiūris į organizacijos darbuotojus, kaip svarbiausią organizacijos grandį, yra vienas iš svarbiausių klausimų, lemiančių efektyvų proceso funkcionavimą.

Taip pat darbuotojų vertinimo sistemos padeda klasifikuoti darbuotojus įvairiais aspektais. Vertinimo metu nustatytos darbuotojų silpnosios ir stipriosios pusės yra naudingos sudarant

mokymo, kvalifikacijos kėlimo planus. Tikslinga darbuotojų veiklos vertinimo sistema padeda nustatyti, įvertinti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos darbuotojai, siekiant įgyvendinti organizacijos strategiją ir užtikrinti darbuotojų gerovę.

## 1.2. Darbuotojų gerovės poveikis profesinei sėkmei ir darbo produktyvumui

Gerovės samprata mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmė. McDowelio (2010) teigimu, gerovė bendrai suprantama kaip pasitenkinimas ar laimė, kylantys iš optimalaus funkcionavimo. Dodgas, Dalysas, Huytonas, Sandersas (2012) gerovę įvardina kaip pusiausvyrą tarp individo resursų ir patiriamų iššūkių (Gustainienė, Pranckevičienė, Bukšnytė-Marmienė, Genevičiūtė-Janonienė, 2014).

Kiekvieno vadovo užduotis yra užtikrinti, kad darbuotojai kokybiškai atliktų skirtus darbus, t. y. garantuoti, kad organizacija judėtų tikslingai – numatyta kryptimi. Deja, dažnai pats darbo rezultatas tampa svarbesnis už įmonėje dirbančius žmones. Darbuotojai tampa tiesiog objektais ar įrankiais darbui atlikti. Pamištama, kad darbuotojai gali ir nori patys save realizuoti bei prisidėti prie įmonės sėkmės, tik tam reikalinga sudaryti tinkamas sąlygas. Dažnai nesulaukę organizacijos palaikymo darbuotojai renkasi kitą, labiau suinteresuotą atsižvelgti į darbuotojų lūkesčius organizaciją. Reikėtų suprasti, kad darbuotojai – pagrindinis veiksnys, užtikrinantis šalies ekonominę ir socialinę vystymąsi, todėl siekti darbuotojo gerovės yra neatsiejama nuo asmens ir visuomenės gerovės puoselėjimo.

Kasiulis ir Barvydienė (2001) teigia, kad individai siekia tikslų įvairiais elgesio būdais, tačiau jų elgesį lemia panašios priežastys. Kiekvienas poreikis savaime iškelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia elgseną į tikslo siekimą. Darbe yra poreikių, kurie tenkinami (Kasiulis, Barvydienė, 2003): tuo, ką žmogus gauna už darbą (atlygis); darbo aplinka (bendravimas ir kontaktai); ir pačiu darbu (saviraiška).

Jau 1954 metais Maslowas poreikių hierarchijos modelis aprašo 5 pagrindinius darbuotojo poreikius, kurie išdėstomi hierarchiškai taip, kaip pavaizduota 1 lentelėje. Šis autorius suformulavo poreikių hierarchijos sąvoką. Fiziologiniai poreikiai yra piramidės apačioje, o savirealizacijos – viršuje.

1 lentelė. A. Maslowo poreikių hierarchija (Jobber ir Lancaster, 2009, p. 406)

Kategorija	Tipas	Apibūdinimas
Fiziniai	1. Fiziologiniai 2. Saugumo	Tai pagrindiniai išlikimo poreikiai (alkis, troškulys). Apsauga nuo nenusipėjimų gyvenimo įvykių (avarija, pašlijusi sveikata).
Socialiniai	3. Meilės ir priklausymo 4. Savigarbos ir statuso	Siekis būti priimtiems tų, kuriems jaučiamės artimi (ypač šeimos), ir būti svarbūs jiems.

Kategorija	Tipas	Apibūdinimas
		Siekis turėti aukštą reputaciją ir prestižą.
Ego	5. Saviraiškos	Siekis aktualizuoti savo potencialą .

Remiantis šia teorija, siūloma pirmiausia patenkinti žemesnius poreikius, o tik vėliau pereiti prie aukštesnių. Visų pirma, darbdavys turi užtikrinti darbuotojų fiziologines sąlygas, saugumą, priklausymą ir pripažinimą. Kai šie poreikiai patenkinami, reikia stiprinti darbuotojo santykius su bendradarbiais, vadovais. Tai galima padaryti organizuojant įvairias bendras darbuotojų veiklas. Šis procesas turėtų būti tęsiamas iki tol, kol darbuotojas realizuos save.

Tyrėjų Wrightono, Cropanzano, Bonetto (2007) ir McCartnio, Almeida, Ahrenso (2011) tyrimai atskleidė, kad darbuotojų gerovė yra susijusi su didesne profesine sėkme, didesnėmis pajamomis ir bendru produktyvumu. Autorių Roslenderio, Stevensonso, Kahno (2006) teigimu, darbuotojų gerovė lemia ir organizacijos intelektinį kapitalą, todėl pačiai organizacijai yra naudinga į tai investuoti. Taip pat atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie jaučiasi patenkinti darbu, dažniau ir ekspertų yra vertinami kaip produktyvesni, patikimesni, kūrybiškesni ir lojalesni organizacijai (Hillier ir kt., 2005; Garg, Rastogi, 2009). Kalbant apie valstybės lygmenį, yra duomenų, jog asmeninė gerovė yra susijusi su prosocialiomis, demokratinėmis nuostatomis, aktyvesniu dalyvavimu socialiniame gyvenime, didesne tolerancija ir bendruomeniškumu. Todėl asmens gerovė yra būtina kuriant stabilią, produktyvią ir efektyviai funkcionuojančią visuomenę (Diener, Ryan, 2009).

Manderscheidas ir kt. (2010) apibendrinę studijas, tyrinėjusias fizinės sveikatos ir pozityviųjų psichologinių charakteristikų, tokių kaip laimė, aktyvumas, prasmės jausmas ir kitų sąsajas, teigia, kad psichologija veikia fizinę sveikatą ir biologinį funkcionavimą: mažėja sergamumas, didėja ilgaamžiškumas, aptinkamos sąsajos su geresniu endokrininės sistemos funkcionavimu, didesniu atsparumu ligoms, mažesne širdies ligų rizika. Kita vertus, pati darbinė veikla, jos kokybė yra labai svarbi sąlyga visapusiškai asmens gerovei. Pavyzdžiui, Meyerio, Mobleyo ir Boothono (2003) tyrime, kuriame buvo tirti studentai, gerovės skirtumai buvo susiję su kontrolės jausmo darbe ir darbo gerovės įverčiais. Maesas, Verhoevenas ir kt. (1998) aptiko, kad vykdoma darbuotojų gerovės programa teigiamai veikia darbo sąlygų ir darbe keliamų reikalavimų vertinimą. Todėl apibendrinant galima teigti, kad derinant psichologines ir orientuotas į darbinę aplinką intervencijas, galima pasiekti stiprų ir pastovų teigiamą poveikį darbuotojų gerovei (Gustainienė, Pranckevičienė, Bukšnytė-Marmienė, Genevičiūtė-Janonienė, 2014)

Marshallo (cit. Burns, 2008) tyrimai atskleidė, kad yra du būdai, kaip kilimo karjeros laiptais trūkumas gali sumažinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pirma, saugumo darbu trūkumas gali vesti prie ankstyvo išėjimo iš darbo arba ankstyvos pensijos. Antra, kai žmogus nesulaukia paaukštinimo,



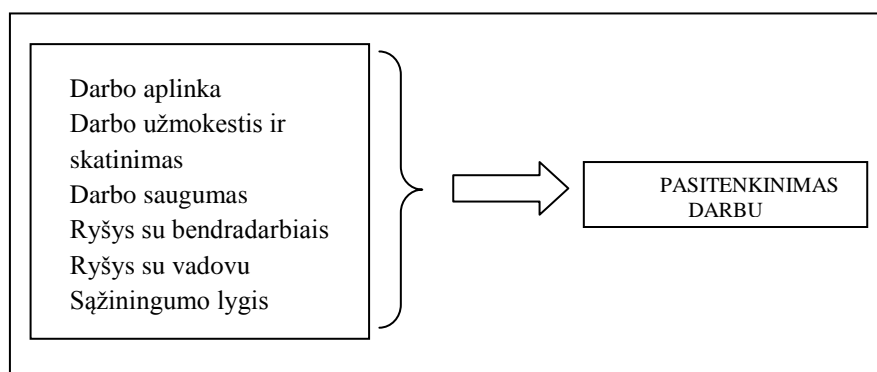
seka nesuderinamumo jausmas, kurį išryškina stiklinių lubų efektas arba frustracija. Pagal Wilsoną ir kt. (cit. Burns, 2008), yra trys organizacijų bruožai, pagal kuriuos galima numatyti darbuotojų sveikatą ir darbuotojų gerovę: 1. Darbo krūvis, autonomijos lygis, vaidmenų aiškumas ir aplinkos sąlygos, kuriomis dirbama. 2. Darbo ateitis siejama su tokiais bruožais kaip darbo saugumas, užmokesčio ir paaukštinimo galimybės, lankstumas darbe. 3. Vadovo ir bendradarbių parama, sveikata ir saugumas, dalyvavimas ir įtraukimas. Stresas darbe ne visada siejamas su neigiamomis emocijomis, bet ir su teigiamomis savybėmis – ne per sudėtingi ir ne per lengvi uždaviniai darbe leidžia smarkiau susikonzentruoti, siekiant bendro tikslo.

Darbuotojų gerovę formuoja asmenybiniai, organizaciniai ir ekstraorganizaciniai veiksniai. Darbuotojų gerovės matavimai – tai bendro malonaus jausmo matavimai. Darbuotojų gerovė yra stabili individų charakteristika. Tyrėjai išskiria hedoninį, eudamoninį ir socialinį gerovės konstrukta.

Atlikti mokslininkų tyrimai rodo, kad darbuotojų gerovė sietina su mažesne darbuotojų kaita. Ir atvirkščiai - tie, kurie jaučia menkesnį pasitenkinimą, labiau linkę palikti savo darbovietes. (cit. Jucevičienė, 2009). Darbuotojų kaita yra nuostolinga, ypač tada, kai darbuotojų kaitos lygis yra labai aukštas.

Korėjoje 2001 metais buvo atliktas valstybinių įstaigų tarnautojų tyrimas. Norėta nustatyti, kokie darbo aspektai įtakoja respondentų pasitenkinimą darbu. Buvo nustatytas koreliacinis ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo organizacijai, taip pat pasitenkinimui darbu turėjo įtakos ir motyvuojantys veiksniai. Aukštas koreliacijos koeficientas buvo tarp motyvuojančių darbo veiksmų ir emocinio įsipareigojimo organizacijai. Šio tyrimo rezultatai teigia, kad organizacijos augimas gali būti tiesiogiai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu (Sangmook, 2005).

Atlikus tyrimus vienoje telekomunikacijos paslaugas teikiančioje bendrovėje Pakistane Saeedas ir kt. (2013) nustatė, kad nepriklausomi kintamieji, tokie kaip darbo aplinka, darbo užmokestis ir skatinimas, darbo saugumas, santykiai su bendradarbiais, santykiai su vadovu ir sąžiningumo lygis turi įtakos pasitenkinimui darbu (žr. 3 pav.).



**3 pav. Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai (Saeed ir kt., 2013: 1478)**

Tyrimo metu nustatyta, kad nuo darbuotojų pasitenkinimo darbu tiesiogiai priklauso darbo kokybė. Atsižvelgiant į tai, rekomenduotina organizacijai sutelkti dėmesį į darbuotojų poreikius ir prioritetus.

Atliekant pasitenkinimo darbu tyrimus, darbuotojai nurodo įvairius pasitenkinimo kriterijus: darbo pobūdis, karjeros galimybės, darbo užmokestis ir darbo užmokesčio sistemos, darbo sąlygos, darbo laiko reguliavimas, santykiai su vadovybe ir bendradarbiais, organizacijos kultūra ir kitos determinantės. Bendras pasitenkinimas darbu nėra suma visų egzistuojančių darbe pasitenkinimo determinančių. Jau 1971 m. po atliktų labai detalių tyrimų, liečiančių įvairius darbo vietos aspektus, apsprendžiančius pasitenkinimą, parodė, kad pasitenkinimas koreliaciniais ryšiais yra susijęs su darbo įvairumu, autonomija, darbuotojo tikslų tapatumu su organizacijos tikslais, grįžtančia informacija apie darbo rezultatų kokybę, būtinais ir pasirinktiniais tarpusavio santykiais darbe. Be to, parodė, kad dirbantieji (jų pačių teigimu) yra labai jautrūs anksčiau išvardintiems veiksniams. Taip pat buvo rasti koreliaciniai ryšiai tarp anksčiau minėtų darbo vietos parametrų ir našumo (Bučiūnienė, 1996).

Atsižvelgiant į analizuotoje literatūroje išdėstytus teiginius, galima daryti prielaidą, kad dauguma autorių pritaria nuomonei, jog kiekvienai organizacijai yra svarbu, kad būtų užtikrinta darbuotojų gerovė. Nors darbuotojų gerovę skatinančios aplinkos kūrimas reikalauja užtikrinti atitinkamus reikalavimus, tačiau atneša naudą ne tik organizacijos veiklos efektyvumui, bet ir darbuotojų pasitenkinimui darbu, vidinei būsenai. Todėl šis procesas tampa vis svarbesnis organizacijų veikloje. Darbuotojų gerovė organizacijoje įgauna veiklos kokybės reguliatoriaus funkciją, todėl būtina kalbėti apie darbuotojų gerovės veiksnių svarbą organizacijose ir kurti pakankamai konkrečias, tačiau kartu ir tipologizuotas strategijas. Taip pat, darbuotojų gerovė turėtų būti įtraukta į organizacijos strategiją, tapti organizacijos vertybe, nes tai padėtų suformuoti darbuotojų elgesį ir palengvintų siekti organizacijos tikslų.

Siekiant detaliai išanalizuoti gerovės lygio didinimo svarbą darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymo kontekste, toliau darbe bus ieškoma atsakymų į šiuos klausimus:

1. Atlikus darbuotojų veiklos vertinimo raidos ir teorinių prielaidų analizę nustatyti, kokie yra svarbiausi darbuotojų veiklos vertinimo sistemos aspektai?
2. Kokį vaidmenį darbuotojų veiklos vertinime atlieka tisklų formavimas ir vertinimo subjekto nustatymas?
3. Kokie yra ir kaip klasifikuojami darbuotojų veiklos vertinimo metodai?
4. Kokia yra gerovės sampratos esmė ir kokie pagrindiniai veiksniai formuoja darbuotojų gerovę?
5. Kokią reikšmę darbuotojų gerovės lygiui turi vadovo elgsena ir grįžtamasis ryšys?
6. Kokių priemonių turi būti imamasi organizacijoje, siekiant didinti darbuotojų gerovės lygį?

## **2. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS IR DARBUOTOJŲ GEROVĖS TEORINIAI SPRENDIMAI**

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 ir mažai atsižvelgiama į darbuotojų poreikius darbinei aplinkai.

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, kuri būtų orientuota į darbuotojų gerovę.

Organizacijos, siekdamos motyvuoti darbuotojus, susiduria su viso personalo koherentiškumo ir atskirų darbuotojų grupių diferenciacijos problema. Sprendimai, priimami daugumos principu, gali būti visiškai netinkami mažesnei, bet vis tiek labai reikšmingai darbuotojų grupei. Kita vertus, individualizuotas pasitenkinimo darbu užtikrinimas reikalauja didesnių laiko sąnaudų ir, svarbiausia, aiškaus žinojimo kas motyvuoja vieną ar kitą darbuotojų grupę ir individą.

Siekiant detaliau išnagrinėti veiklos vertinimo sistemos vystymo tendencijas atsižvelgiant į darbuotojų gerovę, būtina išanalizuoti darbuotojų veiklos vertinimo sampratą ir raidą, vertinimo subjekto ir tikslų vaidmenį vertinimo procese, vertinimo metodų klasifikavimo teoriją, panagrinėti personalo vadyboje dažniausiai naudojamų vertinimo metodų privalumus ir trūkumus ir kaip vertinimo sistema įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu, darbuotojų gerovę.

### **2.1. Darbuotojų veiklos vertinimo raida ir teorinės prielaidos**

Individualus veiklos vertinimas istoriniu požiūriu nėra XXI a. inovacija, šis procesas išpopuliarėjo XX a. Jau po I pasaulinio karo organizacijose buvo pradėti vertinti darbuotojai. Tuo metu vertinimas populiarėjo tarp pramonės darbuotojų, tačiau tik karinėse organizacijose vertinimas buvo atliekamas nuolatos. Po II pasaulinio karo buvo pradėtas praktikuoti ir vadovų vertinimas (Murchy, Cleveland, 1995). Kaip vadybos priemonė veiklos vertinimas išplito apie 1950 metus, o šiandien veiklos vertinimas vykdomas kiekvienoje organizacijoje, tik priklausomai nuo jos dydžio, procesų aprašymo ar kitų aplinkybių, jis gali būti formalus arba/ir neformalus. Galime teigti, kad neformalus vertinimas vyksta kiekvieną dieną – kiekvienas darbuotojas vertina tiek pats save, tiek kitus šalia dirbančius žmones, pavaldinius ar vadovus, kiekvienas stebi kitų veiklą, lygindamas ją su savąja, kitų kolegų veikla, ar su organizacijos pageidaujama veikla. Formalią veiklos vertinimo

procedūrą vykdo dauguma šiuolaikinių organizacijų, kurios supranta šio proceso naudą. Darbo vertinimas pagal vadybos metodų klasifikaciją priskiriamas prie psichologinių vadybos metodų, nes atitinka žmogaus pagarbos ir savireguliacijos poreikius (Butkus, 2003).

Mokslinėje literatūroje darbuotojų veiklos vertinimas aiškinamas ir nagrinėjamas dažnai kaip svarbi personalo vadybos dalis ar priemonė, kuri naudojama siekiant didinti darbuotojų veiklos kokybę. Veiklos vertinimas tyrinėjamas ir veiklos vadybos kontekste (Armstrong, 2006).

Darbuotojų veiklos vertinimas (*angl. performance appraisal*) – tai personalo valdymo organizacijoje veikla, kurios metu įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitiktis einamoms ar numatomoms ateityje pareigoms. Vertinimas bet kuriuo atveju reiškia darbuotojo darbo kokybės ir/arba jo asmeninių savybių suliginimą su organizacijose nustatytais standartais. (Bakanauskienė, 2008)

Šiame darbe darbuotojų **veiklos vertinimo** sistema sietina su anglišku terminu **performance appraisal**. 2 lentelėje pateikiamos kelios Lietuvos ir užsienio autorių termino „darbuotojų vertinimas“ sampratos (žr. 2 lentelė)

**2 lentelė. Darbuotojų vertinimo termino lietuvių ir užsienio autorių sampratos**

<b>Autorius</b>	<b>Samprata</b>
M. Marchington ir J. Wilkinson (1996)	- procesas, kuris apima darbuotojų vertinimo lūkesčius, darbuotojų patikrinimą vadovaujantis vertinimo standartais
Dessler (2001); Bakanauskienė (2008)	- darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas, atliekamo darbo kokybės suliginimas su tam tikrais standartais, nustatytais organizacijoje
E. Borisova (2002)	- procedūra, kuri apibrėžia sisteminių ir formalizuotą darbuotojų vertinimą, susijusį su darbo atlikimo standartais per tam tikrą laiką
R. Daft (2003)	- formalizuotas sisteminis procesas, kuris apima darbuotojų stebėjimą, įvertinimo duomenų dokumentų įforminimą ir grįžtamojo ryšio suteikimą darbuotojui
H. Weiss (2006)	- planuotų, nuolatinių ir baigtinių veiklų ir intervencijų į tam tikrą veiklą įvertinimas, sisteminis krypties palyginimas su nustatytais ar numanomais standartais ir priemonė veiklos kryptį tobulinti
W. Schmidt, N. Trittel, A. Muller (2011), M. Armstrong (2003), L. Lobanova (2008)	- turėtų būti priskiriamas darbo užmokesčio nustatymo ir skatinimo sistemos valdymo funkcijai, kuriai priklauso darbo apmokėjimo sistema, asmeninio indėlio atlyginimas, nefinansinės paskatos, taikant tokius darbuotojų nefinansinio skatinimo metodus kaip pripažinimas, atsakomybės laipsnio didinimas ir aukštesnių darbo rezultatų siekimo galimybių suteikimas, taip pat profesinio ir asmeninio augimo galimybių garantavimas.
Stankevičienė, Lobanova (2006); Pakalkaitė (2006)	- organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo proceso ašis, padedanti nustatyti, įvertinti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos darbuotojai, siekiant įgyvendinti organizacijos strategiją
Dar-Hsin Chen (2007)	- organizacijos kontrolės dalis, kur kontrolės sistemos komponentai yra būtini darbuotojų įvertinimui

Pateikti apibrėžimai rodo, kad nėra vieningos nuomonės dėl pačios darbuotojų vertinimo sampratos. Bene plačiausiai vertinimas suprantamas kaip veikla, kurios dėka organizacijose įvertinamas darbuotojų darbas (darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos rezultatai), jų atitikimas užimamoms ar būsimoms pareigoms. Tokia vertinimo samprata akcentuoja darbo ir darbuotojo

atitikimą pareigoms. Daftas (2012) darbuotojų veiklos vertinimą apibrėžia, kaip formalizuotą sistemos procesą. Tokia samprata yra gana siaura, nes atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojų veiklos vertinimas vyksta kiekvieną dieną neformaliai. Žinoma, tokiu vertinimu nereikėtų remtis priimant lemiamus sprendimus dėl darbuotojo karjeros ar daryti išvadas apie darbuotojo asmenybę. Tačiau gebant tinkamai analizuoti darbuotojų veiklos vertinimo tikslų ir veiklos vertinimo rezultatų santykį, neformalus vertinimas tampa niekur neįforminamu, bet svarbiu veiksmu.

Japoniškoji personalo vertinimo – *satei*<sup>1</sup> – samprata (Endo, 1994) akcentuoja asmenines darbuotojo savybes, tokias kaip darbuotojo norą atlikti darbą, jo požiūrį į darbą, potencialią galimybę dirbti efektyviau. Tokiu atveju, vertinant formalizuotai, reikia išmatuoti darbo savybes (Endo, 1994).

Dažnai darbuotojų veiklos vertinimas įvardijamas, kaip daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Tai matyti iš sąvokų, vartojamų darbuotojams įvertinti įvairovės. Personalo, darbuotojų darbingumo, asmenybės, elgsenos, panaudojimo, suderinamumo, potencialo, gabumų įvertinimas – sąvokos vartojamos vertinti ar tam tikriems vertinimo aspektams apibūdinti. (Sakalas, 2003)

Kalbant apie darbuotojo vertinimą ir nešamos naudos organizacijai nustatymą, minimas produktyvumo terminas. Produktyvumo matavimas paprastai grindžiamas našumo kiekybiniu vertinimu (Antikainen, Lonnqvist, 2006). Nors vėliau tie patys autoriai su kitais tyrėjais – Lappalainen, Maksimainen, Reijula, Uusi-Rauva (2008) – produktyvumo apibrėžime prie našumo vertinimo mini ir efektyvumo matavimą. Todėl, pasak šių visų mokslininkų, bendriausias produktyvumo apibūdinimas būtų toks: **produktyvumas** – tai produkcijos ir panaudotų sąnaudų, kad būtų sukurtas produktas, santykis. Šiuo atveju produktas gali būti tiek suteikta paslauga ar veikla, o sąnaudos – materialūs ištekliai, darbo jėga, sunaudota energija, paskirtas laikas ar įmonės kapitalas. Teigiama, kad produktyvumas gali būti pagerinamas tuomet, kai sukuriama daugiau produkcijos su tokiu pačiu turimų sąnaudų kiekiu ir kai produkcija yra kuo geresnės kokybės. Taigi produktyvumas glaudžiai susijęs su gautu pelnu (Antikainen, Lonnqvist, Lappalainen, Maksimainen, Reijula, Uusi-Rauva, 2008). Kaip matyti iš darbo produktyvumo apibrėžimo, kaip vieno iš darbo atlikimo vertinimo kriterijaus, jis tarytum apima visus kitus tris Ammons (1996) išskirtus darbo atlikimo matavimo elementus. Galbūt todėl daugelis kitų autorių, atlikdami įvairius tyrimus ir įtraukdami darbuotojų atlikto darbo vertinimą, pastarąjį prilygina tokiems terminams kaip darbuotojų produktyvumas, darbuotojų našumas, jų efektyvumas. Tokia situacija, be abejo, sunkina darbų analizes apie darbuotojų darbo atlikimo vertinimą. Todėl tam, kad išvados, analizės būtų atliktos sėkmingai, svarbu įdėmiai kreipti dėmesį į tai, kaip kiekvienas iš tyrėjų apibrėžia minėtas sąvokas.

---

<sup>1</sup> *Jap. satei* - vertinimas.

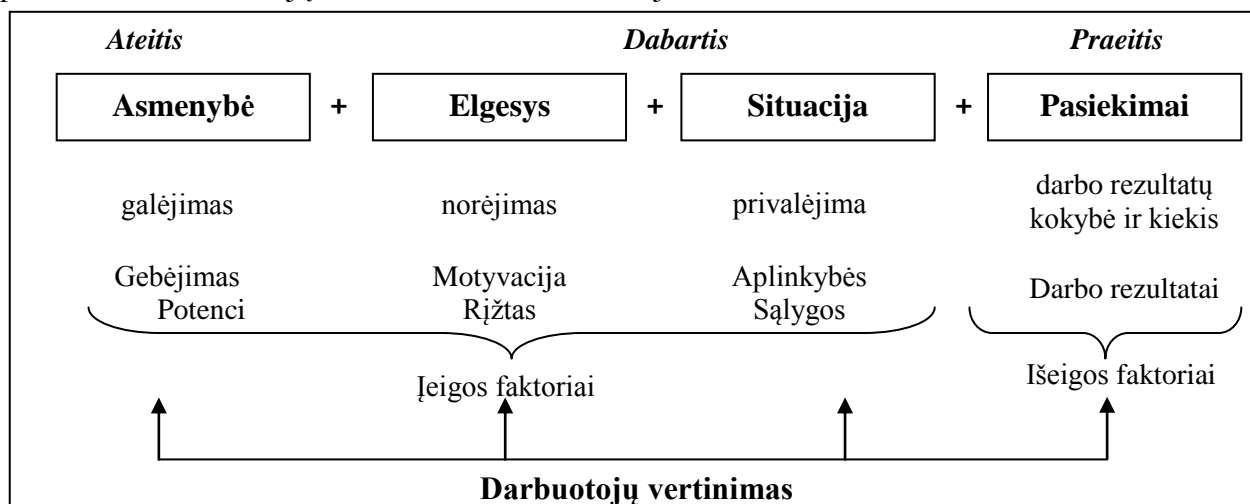
Darbuotojų darbo atlikimo vertinimas plačiąja prasme yra esminis įrankis, leidžiantis patikrinti, ar organizacijos veikla juda sėkminga linkme. Tiksliau tai yra procesas, apimantis organizacijos efektyvumo tikrinimą, vykdant jos iš anksto apibrėžtus tikslus

### 2.1.1. Darbuotojų veiklos vertinimo proceso aspektai

Organizuojant darbuotojų vertinimą, nereikia pamiršt, kad būtina iš anksto pasiruošti vertinimo procedūrai. Tai suteikia šiam nelengvam ir svarbiam darbui skaidrumo ir padeda nuteikti tiek vadovus, tiek darbuotojus teisingai suprasti šią procedūrą.

Mokslinėje literatūroje vyrauja dvi nuomonės dėl vertinimo proceso: vieni autoriai (Liukinevičienė, Garolienė 2009) išskiria vertinimo sistemą (įtraukdami tik pasiruošimo vertinti etapo elementus – vertinimo tikslai, kriterijai, metodai, vertintojai (subjektai) ir vertinimo dažnumas) ir vertinimo procesą (įtraukdami visus elementus nuo pasiruošimo iki rezultatų įtvirtinimo). Tad vertinimo sistema yra vertinimo rezultatų dalis. Kiti (Alonderienė, Bakanauskienė 2004) laikosi nuomonės, kad vertinimas yra nenutrūkstamas procesas, todėl jis prasideda pasiruošimu vertinti ir baigiasi sprendimų įgyvendinimu atlikus vertinimą.

Pagal Norbertą ir Adrianą (2004), vertinimo tikslas yra darbuotojų motyvacijos skatinimas, jų ugdymas ir rezultatyvumo didinimas. Elgesys ir pasiekimai yra veikiami trijų faktorių: gebėjimo (galėjimo), ryžto (norėjimo) ir aplinkybių (leidžiama / privaloma). Autoriai išskiria 4 paveiksle pavaizduotas darbuotojų veiklos vertinimo dimensijas.



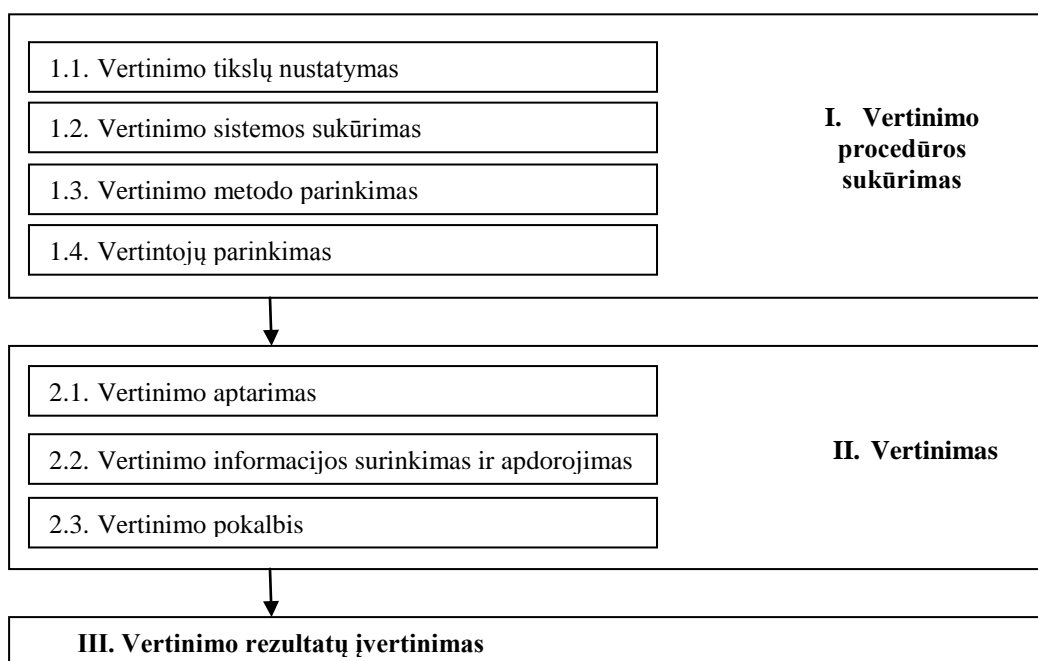
4 pav. Darbuotojų vertinimo dimensijos (Norbert T., Adrian R., 2004, p. 256)

Išsamus darbuotojų vertinimas remiasi visomis keturiomis dimensijomis. Paskutiniojo laikotarpio pasiekimai yra vertinami remiantis sutartyse dėl tikslų fiksuotomis vertybėmis. Vertinant elgesį ir veiklą turi būti įvertintas lankstumas, terminų laikymasis, kokybės siekimas ir kiti kriterijai. Tačiau darant šiuos vertinimus turi būti atsižvelgta į situacijos diktuojamas aplinkybės. Vertinant asmenybės savybes lemiamą reikšmę turi darbuotojo potencialas, gebėjimai

reikiamu laiku parodyti deramą kvalifikaciją bei sugebėjimus. Šiuo atveju kalbama ne tik apie iki šiol įgytą kvalifikaciją, bet apie galimybę jo potencialą plėtoti ateityje (Norbert, Adrian, 2004).

Apskritai vertinimas turėtų apimti visus keturis faktorius, nes jei bus vertinami tik įeigos faktoriai (asmenybė, elgesys bei situacija), darbuotojas gali būti įvertintas gerai, nors rezultatai ir nebus pasiekti. Tik išeigos faktoriaus (pasiekimai) vertinimas taip pat nėra visiškai tinkamas, nes neaišku kokiais būdais jis buvo pasiektas.

Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė (2011) išskiria tris esminius darbuotojų veiklos vertinimo proceso etapus: 1. Pasiruošimas vertinti; 2. Vertinimas; 3. Vertinimo rezultatų įvertinimas. I. Bakanauskienė (2008) pateikia grafinį, detalizuotą šių etapų vaizdą (žr. 5 pav.)



**5 pav. Personalo formalizuotojo vertinimo procesas (Bakanauskienė, 2008)**

Siekiant išsiaiškinti kiekvieno etapo įtaką vertinimo procesui, toliau pateikiamas visų trijų veiklos vertinimo etapų detalizavimas.

### ***Pasiruošimas vertinti***

Pasiruošimo vertinti etapas yra vienas pagrindinių ir svarbiausių viso veiklos vertinimo proceso kontekste. Pirmasis šio etapo žingsnis yra vertinimo tikslų nustatymas. Kaip jau buvo aptarta 2.1.2 poskyryje, šis žingsnis būtinas, nes vertinimo tikslai lemia visų tolimesnių žingsnių ypatumus.

Antrasis žingsnis – vertinimo kriterijų ir skalės nustatymas. Formalizuotas vertinimas neįmanomas be vertinimo kriterijų ir skalės. Todėl būtinas tinkamai pasirinkti vertinimo skalę ir suformuluoti vertinimo kriterijus. Kriterijai gali būti suskirstyti į tokias grupes: „įėjimų“ kriterijai (apima darbuotojų asmenines savybes ir veiklas – elgesį, kompetenciją, žinias) „išėjimų“ kriterijai

(susiję su darbinės veiklos rezultatais). Kiek detaliau, kriterijų parinkimą pateikia I. Bakanauskienė (2008) (žr. 3 lentelė).

**3 lentelė. Pagrindiniai kriterijų sąrašo reikalavimai  
(sudaryta pagal Bakanauskienė, 2008)**

Reikalavimas kriterijų sąrašui	Detalizavimas
<i>Optimalus dydis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per trumpas sąrašas neleidžia tiksliai įvertinti darbuotojo dėl pasireiškiančios aureolės (halo) efekto<sup>2</sup>;</li> <li>• Per ilgas sąrašas didina vertinimui skirtą laiką (kartu ir išlaidas) bei kelia pavojų, kad vertinimas nebus kokybiškas.</li> </ul>
<i>Turi nusakyti svarbiausius darbo momentus, reikiamas savybes, kvalifikaciją ir pan.</i>	Kai kriterijų sąrašas neapibrėžia šių dalykų, vertinimas netenka prasmės, jis yra nepatikimas. Daugeliui pareigybių yra sunku rasti tokius kriterijus, kurie neginčijamai atitiktų šį reikalavimą.
<i>Turi nurodyti darbo atlikimo standartus</i>	Daugelyje organizacijų nėra sukurtų darbo atlikimo standartų. Objektyvi priežastis ta, kad vadovo atliekamiems protiniams darbams labai sudėtinga suformuoti tokius standartus.
<i>Paprastas ir visiems vienodai suprantamas</i>	Tai reiškia, kad vertintojas neturi kelti neaiškumų, sudėtingos kriterijų formuluotės. Be abejo, vertinimas bus realus tik tada, kai visi vertintojai susipažinę su kriterijais, supras juos vienodai; tuomet darbuotojų vertinimas nebus prieštaringas.
<i>Orientuotas į darbo rezultatus</i>	Turi įvertinti esminius darbo momentus, kurie lemia darbo rezultatus.

Personalo vadybos literatūroje nėra vieningos nuomonės dėl kriterijų sąrašo ir vertinimo skalės. Tradiciškai įprasta rinkti 3 ir 5 balų sistemą. Kitos (10, 100 balų) balų sistemos atkeliavo iš JAV, Prancūzijos. Formaliai kuo platesnis vertinimo diapazonas, tuo didesnę tikslumą galima pasiekti, tačiau tik tuo atveju, jei tiksliai logiškai apibūdinami diapazonai. Kitaip rezultatai gali net pablogėti.

Trečiasis pasiruošimo vertinimui proceso žingsnis - vertinimo metodo pasirinkimas. Šiame etape sujungiami vertinimo kriterijai ir matavimo skalė bei suteikiama jiems konkreti forma (lentelės, klausimynai, aprašymai ir pan.). Daugiau apie vertinimo metodus analizuojama 2.1.4. poskyryje.

Vertintojų parinkimas. Svarbu nustatyti optimalų vertintojų skaičių: pirma, pakankamai didelė vertintojų grupė garantuoja pagrįstą sprendimą, nė vieno nario nuomonė neužgožia kitų; antra, didesnė vertintojų grupė minimizuoja galimybę vertinamajam atspėti savo vertintojus, todėl geriausia sudaryti 3-5 asmenų vertintojų grupę.

Pasiruošimo etape taip pat būtina apsispręsti dėl vertinimo dažnumo. Nėra vieningos nuomonės kaip dažnai reikia atlikti formalizuotą darbuotojų vertinimą. Vertinimo dažnumas gali

<sup>2</sup> Aureolės (halo) efektas – viena kuri vertinamojo teigiama savybė (pvz.: gerai sutaria su bendradarbiais) vertintojui nulemia visų kitų charakteristikų (pvz.: darbo kokybės) įvertinimą (Sakalas (2003))



būti: **Reguliarusis pagrindinis**. Kai vertinimas atliekamas kas 3 ar 5 metai, visapusiškai vertinami tiek darbo rezultatai, tiek asmeninės savybės, tiek kiti laimėjimai. **Reguliarusis tarpinis**. Atliekamas kasmet, kai vertinami darbo rezultatai. **Nereguliarusis**. Tai poreikio nulemtas vertinimas, pvz., kai atsiranda laisva darbo vieta ir ieškoma žmogaus iš vidaus (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

### ***Vertinimas***

Vertinimas – tai procesas, trunkantis visą nustatytą laikotarpį, kai darbuotojai ir jų darbas vertinami nuolat ir neapsiriboja tik pokalbiu vertinimo laikotarpio pabaigoje. Todėl pirmasis vertinimo žingsnis turėtų būti vertinimo proceso aptarimas. Čia aptariami vertinimo principai (nustatomos formalus tarpinio vertinimo datos, nuolatinio grįžtamojo ryšio suteikimo būdai), vertinimo proceso dokumentavimo principai, vertintojams išdalinama reikalinga medžiaga ir priemonės. Antrasis žingsnis - 360 laipsnių grįžtamojo ryšio taikymas, reiškiantis formalų vertinimo atlikimą. Šiame etape atliekama:

1. Dokumentų ir kitų rašytinių šaltinių analizė (biografijos analizė, neformalaus vertinimo rezultatų peržiūrėjimas).
2. Pokalbių ir apklausų pagalba, renkama informacija apie darbuotoją iš kitų darbuotojų, vadovų bei klientų).

Kai visa reikiama informacija surenkama, turi vykti vertinimo pokalbis. Vertinimo pokalbis baigia vertinimo atlikimo etapą. Pagrindinis šio pokalbio tikslas yra teikti darbuotojui grįžtamąjį ryšį. (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011)

### ***Vertinimo rezultatų įtvirtinimas***

Šio etapo paskirti yra užtikrinti vertinimo tikslų įgyvendinimą. Jei vertinimo tikslas buvo pagrįsti administracinius sprendimus, natūralu, kad po to turi būti priimti ir įgyvendinti darbuotojų paaukštinimo, perkėlimo ar pažeminimo pareigose sprendimai. Jei vertinimo tikslas – nustatyti darbuotojo mokymo bei tobulinimo poreikį, turi būti planuojamas apmokymas. Remiantis vertimo rezultatais galima sudaryti individualų mokymosi planą konkrečiam asmeniui.

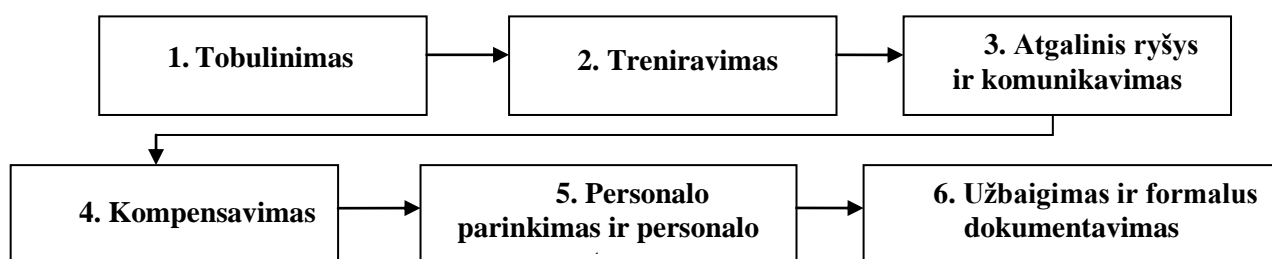
Apibendrinus galima pasakyti, jog svarbiausia norint atlikti darbuotojų veiklos vertinimą reikia išsikelti vertinimo tikslus, toliau pagal tikslus yra naudojama atitinkama vertinimo sistema, kurioje turi būti numatyti vertinimo kriterijai, vertinimo metodai, vertintojai bei vertinimo dažnumas.

## 2.1.2. Darbuotojų veiklos vertinimo tikslai

Darbuotojų veiklos vertinimo tikslų nustatymas yra pamatas, kuriant tikslingą ir naudingą veiklos vertinimo sistemą. Taip pat diegiant veiklos vertinimo sistemą organizacijoje, šios sistemos tikslai yra vieni iš svarbiausių klausimų, lemiančių efektyvų proceso funkcionavimą.

Lipinskienė (2008) teigia, kad vertinimą kaip procesą, galima aiškinti iš dviejų perspektyvų: veiklos vertinimas kaip įvertinimas ir veiklos vertinimas kaip nukreipimas. Šios dvi perspektyvos formuoja dvi veiklos vertinimo tikslų grupes: įvertinimo ir vystymosi tikslai. Įvertinimo tikslai apima sprendimus dėl atlyginimo, darbo vietų, pareigų ir atrankos sistemas. Nukreipimo, vystymosi tikslai orientuoti į grįžtamojo ryšio apie veiklą suteikimą, ateities veiklos kryptį nustatymą, mokymosi ir vystymosi poreikių nustatymą.

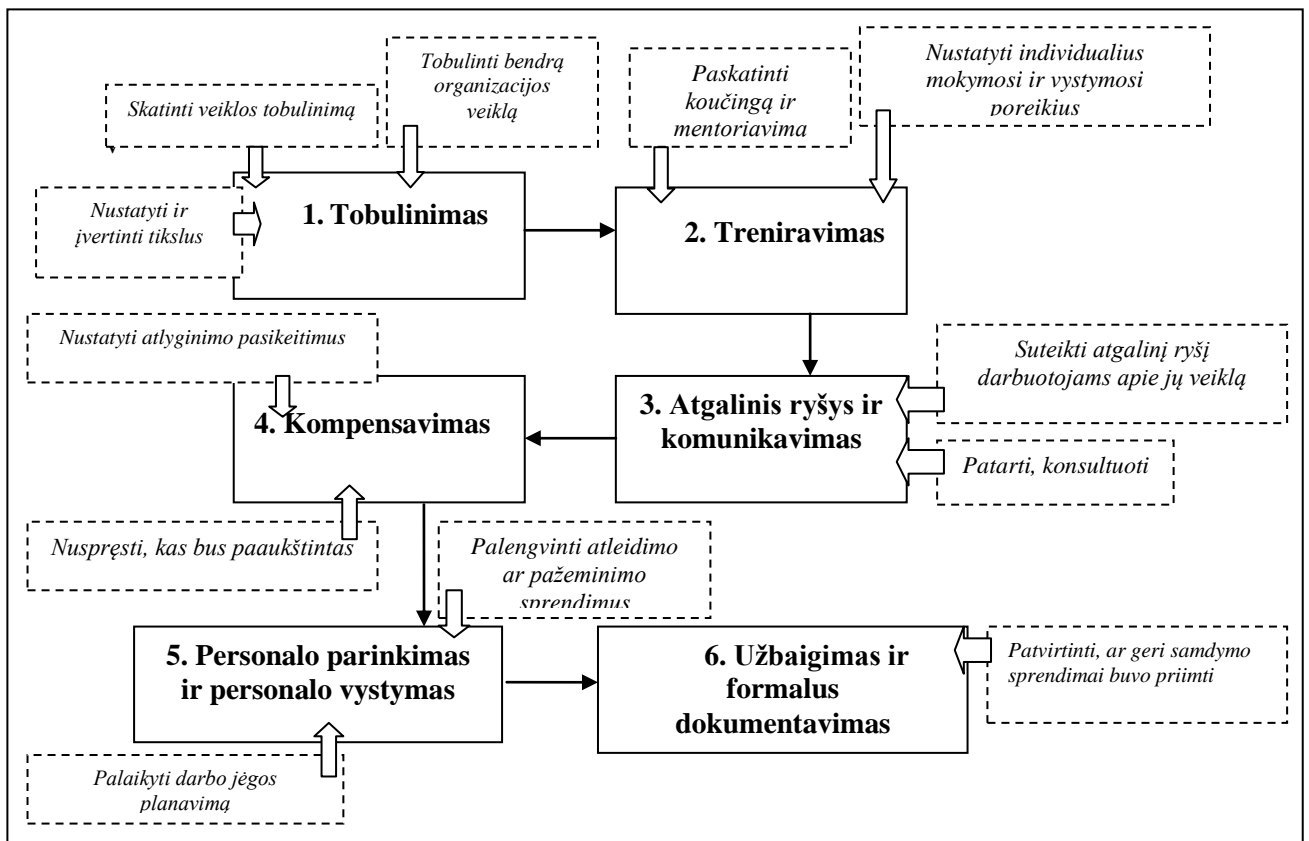
Analizuojant, kokį vaidmenį vertinimo procesas atlieka organizacijoje, išskiriami 6 aspektai (žr. 6 pav.).



6 pav. Veiklos vertinimo proceso aspektai (sudaryta pagal Coens, Jenkins, 2000)

Tobulinimo aspektas, turi padėti darbuotojui ir organizacijai pasiekti geresnių rezultatų, gerinti kokybę, produktyvumą, efektyvumą. Antrame аспекte, dar kitaip vadinamame koučingu (angl. coaching), mokymu, tradiciniu vadybiniu požiūriu vertinimas yra vadybinė priemonė ir pagrindas koučingui, konsultavimui ir darbuotojų motyvavimui. Toliau komunikavimo aspektas, skirtas pagerinti darbuotojų, vadovų ir kitų organizacijos narių bendravimą, įskaitant atgalinio ryšio gavimą. Siejant vertinimą su kompensavimu (atlyginimu, priemoka), žmonės tarsi skatinami dirbti stipriau. Personalo parinkimo ir personalo vystymo požiūriu, vertinimas leidžia atrinkti žmones paaukštinimui ar atleidimui. Jis taip pat naudojamas identifikuoti personalo poreikiams ir mokymo poreikiams, taip pat padeda darbuotojams karjeros vystyme. Paskutinis aspektas užbaigimas ir formalus dokumentavimas. Formalus vertinimas užtikrina objektyvų, nešališką dokumentavimą, kuris yra reikalingas ir naudingas drausminimo ir atleidimo sprendimams (Coens, Jenkins, 2000).

Literatūroje išskiriami įvairiausi tikslai, kurių siekiama vertinimo metu. Grotas (2002), analizuodamas veiklos vertinimą, išskiria net 12 organizacinių tikslų, kurių siekiama veiklos vertinimu. Visi šio autoriaus išvardinti tikslai persidengia su anksčiau analizuotais Coenso, Jenkinso (2000) aspektais (žr. 7 pav.).



**7 pav. Veiklos vertinimo tikslų atitikimas pagrindiniams aspektams  
(sudaryta pagal Grote D., 2002, ir Coens T., Jenkins M., 2000)**

Kaip matyti, visus 12 vertinimo tikslų galima klasifikuoti esminiuose darbuotojų veiklos vertinimo aspektuose. Vienas svarbus trūkumas autoriaus Groto (2002) pateiktuose tiksluose yra tas, kad užbaigimo ir formalaus dokumentavimo aspektui, nėra skirta pakankamai dėmesio. Šis aspektai dažnai užmirštamasi ir kitų autorių. Tačiau remiantis Dafto (2003) darbuotojų veiklos vertinimo samprata, įvertinimo duomenų dokumentų įforminimas yra neatsiejamas procesas darbuotojų veiklos vertinimo sistemoje.

Taigi formuojant darbuotojų veiklos vertinimo tikslus, būtina detaliam išanalizuoti kiekvieną aspektą ir kokią įtaką darbuotojų veiklos vertinimas turės tam aspektui. Kiekviena organizacija tikslus gali formuoti savaip, atsižvelgiant į identifikuojamas problemines sritis, silpnąsias puses.

Mokslinėje literatūroje yra pateikiama daug darbuotojų veiklos vertinimo tikslų formuluočių. Visas jas galima suskirstyti į tris pagrindines tikslų grupes, dėl kurių atliekamas darbuotojų vertinimas įmonėje:

1. Administraciniai tikslai;
2. Personalo vystymo tikslai;
3. Veiklos tikslai (Župerkienė, Župerka, 2010).

Jeigu vertinimo rezultatais dažniausiai pasitelkiama priimant administracinius sprendimus, tai darbuotojas, iš esmės, supranta, kad vertinimo metu sprendžiasi jo likimas, nuo kurio priklausys ar

jis gaus didesnę darbo užmokestį, ar ne. Susirūpinimas dėl veiklos vertinimo gali iššaukti tokius jausmus kaip baimė, nepasitikėjimas savimi ar net konfliktus. Dėl šių priežasčių, administraciniam sprendimams priimti skirtas darbuotojų įvertinimas tampa vis mažiau populiarus, nes organizacijoje administraciniai sprendimai sukelia darbuotojų tam tikrą gynimosi poziciją, o tai sukelia problemas pačioje organizacijoje ir neskatina jos tobulėti. Šiandien veiklos vertinimo procesas suprantamas, kaip organizacijos tikslų dalis, valdymo instrumentas, kuris skatina darbuotojus siekti tiek savo, tiek organizacijos tikslų.

Priklausomai nuo to, dėl kokių tikslų yra atliekamas darbuotojų veiklos vertinimas, gali būti pasirinktas **formalizuotas** arba **neformalizuotas** vertinimas. Formalizuotas vertinimas – tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojų atlikto darbo lygiui įvertinti. Jo metu siekiama nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno būti perkelti į aukštesnes ar žemesnes pareigas, kuriuos darbuotojus reikia toliau mokyti. Formalus vertinimas yra fiksuojamas dokumentuose ir atliekamas pagal bendrus kriterijus. Pastarieji lemia, kokia bus naudojama matavimo skalė. Anot Camardella (2007), formalus vertinimas informuoja darbuotoją ar jo darbas yra atliekamas gerai ir jo pastangos yra pripažįstamos, ar jo atliekamas darbas kelia tam tikrų problemų ir turi trūkumų, kuriuos reikia naikinti ir gerinti.

Išskiriami pagrindiniai principai, kuriais remiantis organizuojamas formalus vertinimas:

1. Vertinimo nepriklausomumas ir objektyvumas (būtina išvengti „etikečių“ klijavimo).
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. (Lipinskienė, 2008):

**Neformalizuotas veiklos vertinimas** – tai nuolatinio grįžtamojo ryšio pavaldiniams suteikimas apie jų veiklos lygį, kuris yra grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais (Lipinskienė, 2008). Žaporiaus (2007) teigimu, neformalus įvertinimas nustatomas tuomet, kai tarp organizacijos ir darbuotojų yra grįžtamasis ryšys, kaip jie gerai dirba, jis grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais. Dėl darbo rezultatų ir atsako į jį glaudaus ryšio neformalus vertinimas skatina norimą darbo atlikimo lygį ir slopina nepageidaujamas nuostatas prieš joms paaiškėjant.

Neformalizuotas vertinimas grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais ir daugiausia paremtas vertintojo intuicija. Jis nėra fiksuojamas jokiuose dokumentuose.

### 2.1.3. Darbuotojų veiklos vertinimo subjektas

Vertinimo subjektas – vertinimą atliekantis asmuo ar asmenų grupė (Lobanova, Stankevičienė, 2006).

Personalo vertinimo procedūrai kurti reikia specialių šios srities kompetencijų, todėl turi dirbti personalo valdymo srities specialistai. Didelėse organizacijose, kurios turi personalo valdymo specialistų, darbuotojų veiklos vertinimo sistemos kūrimas ir vystymas turėtų būti priskirtas jiems. Organizacijos, kurios neturi tokių specialistų, gali samdytis šios srities profesionalus iš šalies, kad norimi darbuotojų veiklos vertinimo procesai būtų kokybiški. Įvairios organizacijos iš šalies pabrėžia skirtingų darbuotojų veiklos vertinimo metodų bei kriterijų svarbą (Bakanauskienė, 2008)

Tradiciskai patį įvertinimo procesą organizacijoje vykdo darbuotojo tiesioginis vadovas, nes būtent jis geriausiai mato darbuotojo rezultatus, bei žino, kaip jo darbą reikėtų atlikti. Toks darbuotojų vertinimas yra vyraujantis ir dažnas, pasitaikantis 90 proc. iš visų atvejų (Daley, 2008).

Pagrindinė problema, kai vertina tiesioginis vadovas, yra ta, kad jis gali nežinoti vertinamojo kolegu, ar klientų nuomonės apie darbuotojo darbą. Vertinimas gali būti subjektyvus dėl išankstinio vadovo neigiamo ar teigiamo nusistatymo vertinamojo atžvilgiu, taip pat dėl konkurencijos. Kai vertina vadovas, priklausomai nuo siekiamų vertinimo tikslų, jis atlieka arba teisėjo vaidmenį, arba trenerio vaidmenį, kuris palaiko ir ugdo darbuotoją (Pivoras, Dapkutė, 2004).

Dessleris (2001) išskiria šiuos darbuotojų veiklos vertinimo subjektus:

1. Aukštesnis vadovas. Paprastai jis labiau nei tiesioginis vadovas yra suinteresuotas darbuotojo karjera. Silpnoji vieta vertinant šiam subjektui gali būti ta, kad jį pasiekia iškreipta arba netiksli informacija.

2. Vertinimo komisija. Kai vertina daugiau nei vienas žmogus, galima išvengti šališko ir individualaus vertinimo, tačiau pastebimas trūkumas, kad ne visi komisijos nariai gali būti susipažinę su vertinamojo darbu.

3. Bendradarbiai, kolegos. Į vertinimą įtraukiant kolegas, organizacija gali didinti konkurencingumą tarp darbuotojų. Bendradarbiai ir kolegos vertinamąjį gali įvertinti kaip tam tikros srities profesionalai, deja, vertinimo rezultatus gali nulemti pavydas, simpatijos ar antipatijos.

4. Pavaldiniai. Jei organizacijoje taikomas būdas, kai vadovus vertina pavaldiniai, tai rodo, kad organizacija yra demokratiška. Vadovas pats tokiu būdu gali sužinoti apie jo valdymą, bendravimą, be to, ši informacija yra svarbi ir aukščiausiam vadovui. Pastebima problema, kad vadovo veikla yra vertinama žymiai geriau, jei vertinimo metu neužtikrinamas anonimiškumas.

5. Personalo skyriaus specialistai. Jie supranta vertinimo naudą, vertinimo sistemos procesus, tačiau problema, kad gali ne viską žinoti apie vertinamojo veiklą.

6. Nepriklausomi ekspertai. Ekspertai iš išorės geriau pastebi asmenines ir dalykines vertinamųjų savybes, tačiau jie negali tiksliai įvertinti darbuotojo rezultatų dėl žinių apie organizacijos specifiką trūkumo. Be to, išorės ekspertų samdymas reikalauja papildomų finansinių išteklių.

7. Savęs įsivertinimas. Dažniausiai darbuotojo įsivertinimas derinamas su vadovo įvertinimu. Pagrindinis šio vertinimo trūkumas išskiriamas tas, kad vertinamasis dažniausiai save įsivertina žymiai geriau, nei yra iš tikrųjų. Nors vadovo ir darbuotojo vertinimas dažnai nesutampa, tačiau tyrimai rodo, kad savęs vertinimas padidina darbuotojų pasirengimą vertinamajam pokalbiui, sustiprina bendrą pasitenkinimą, sudaro prielaidas nešališko vertinimo suvokimui, gali sumažinti gynybinę reakciją (Roberts, 2003). Be to, savęs vertinimas parodo ir darbuotojo sąmoningumą, bei gali būti naudojamas kaip motyvavimo priemonė.

8. Klientai. Klientų vertinimas dažniausiai įtraukiamas į 360° grįžtamojo ryšio metodą. Objektyviausias vertinimas, kai yra keli vertintojai, tada išvengiama šališko vertinimo. Dėl to, mokslinėje literatūroje vis dažniau pabrėžiama 360 laipsnių grįžtamasis ryšio, dar vadinamu daugiašaliu vertinimu, pilno rato vertinimu ar grupiniu vertinimu nauda.

Galima pastebėti, kad didesnis vertintojų skaičius užtikrina objektyvesnį bei labiau patikimą vertinimą, tačiau toks procesas užima daug laiko ir sąnaudų. Svarbiausia, norint išvengti galimų vertinimo klaidų, tai atlikti kuo kruopštesnį vertintojų paruošimą vertinimo procesui.

#### **2.1.4. Darbuotojų veiklos vertinimo metodų klasifikavimas**

Metodas (*gr. methodos - tyrimo kelias*) - tikslo siekimo, veikimo būdas, veiklos tvarka, sąmoningai naudojama kokiam nors tikslui pasiekti.

Personalo vertinimo praktika sąlygojo daugybės įvairių vertinimo metodų sukūrimą. Daugelio šių metodų tikslas - išaiškinti trūkumus personalo darbe, gerinti darbo efektyvumą ir kokybę. Mokslinėje literatūroje išskiriama daug vertinimo metodų, o jų skirstymas į grupes pateikiamas įvairus. Priklausomai nuo siekiamų tikslų, kiekvienas vadovas gali pasirinkti, kokius vertinimo metodus naudoti. Todėl yra svarbu žinoti, kokių atveju kokie metodai tinkami.

Sakalas (2003), Chlivickas ir Raudeliūnienė (2007), analizuodami vertinimo metodus, išskiria:

- laisvus/ nestruktūrizuotus metodus (charakteristikų metodai);
- struktūrizuotus metodus (rangavimo metodai);
- kitus metodus (vertinimo centrai, kokybės būreliai, situacijos metodai).

Dessleris (2001) išskiria šiuos pagrindinius vertinimo metodus: grafinės vertinimo skalės, alternatyvaus rangavimo metodas, porinio palyginimo metodas, priverstinio suskirstymo metodas,

kritinių įvykių metodas, su poelgiais susijusios vertinimo skalės, tikslinio valdymo metodas, kompiuterizuotas darbo atlikimo vertinimas.

**Grafinės vertinimo skalės metodas.** Grafinėje vertinimų skalėje (žr. 4 lentelė) išvardijami kriterijai (darbuotojo darbo(veiklos) kokybė, darbo produktyvumas, drausmingumas, atsakomybės jausmas, savarankiškumas priimant sprendimus ir kt.) ir vertinimas.

**4 lentelė. Grafinė vertinimų skalė (Dessler G., 2001)**

Veiklos kriterijai	Vertinimas	P	LG	G	P	RG	N	NV
<b>1. Kokybė</b> – atlikto darbo tikslumas, išbaigtumas ir priimtinumai								
<b>2. Našumas</b> – atlikto per tam tikrą laiko tarpą darbo kiekis ir efektyvumas								
<b>3. Darbo išmanymas</b> – darbe taikomi praktiniai ir techniniai įgūdžiai bei informacija								
<b>4. Patikimumas</b> – kiek galima darbuotoju pasitikėti, kad jis vykdys užduotį ir domėsis jos padariniais								
<b>5. Drausmė</b> – ar darbuotojas yra punctualus, laikosi nurodytų pertraukų trukmės, nedaro pravaikštų								
<b>6. Nepriklausomybė</b> – kurią darbo dalį darbuotojas atlieka savarankiškai, nieko neprižiūrimas								

Kiekvienas kriterijus vertinamas šitaip: puiku (P), labai gerai (LG), gerai (G), patenkinamai (P), reikia gerinti (RG), nepatenkinamai (N), nevertinta (NV). Grafinio darbuotojų veiklos vertinimo pilna forma pateikiama 1 priede. Tiesioginis vadovas vertina savo pavaldinius, apveddamas rutuliuku ar pažymėdamas paukščiuku tą vertinimą, kuris pagal pasirinktąjį kriterijų geriausiai apibūdina darbuotoją. Vėliau susumuojami rezultatai pagal visus kriterijus.

**Alternatyvus rangavimo metodas.** Tai būdas skirtas reitinguoti darbuotojus nuo geriausio iki blogiausio pagal kurį nors kriterijų ar kelis kriterijus. Kadangi paprastai lengviau išskirti geriausius ir blogiausius darbuotojus, nei juos reitinguoti, praverčia alternatyvaus rangavimo metodas. Taikant šį metodą naudojama panaši į 4 lentelėje parodytąją forma, kad būtų galima nustatyti, kuris darbuotojas pagal tam tikrą kriterijų yra geriausias ir kuris blogiausias. Šitaip paeiliui pasirenkant geriausius ir blogiausius įvertinami visi darbuotojai.

**Porinio palyginimo metodas.** Taikant porinio palyginimo metodą kiekvienas vertinamasis pavaldinys suporuojamas bei palyginamas pagal kiekvieną kriterijų su kitu pavaldiniu.

Galima išvardyti tokius veiklos kriterijus ir juos apibūdinti: kokybė – atlikto darbo (veiklos) tikslumas, išbaigtumas ir atitikimas darbo (veiklos) tikslo; našumas – atlikto per tam tikrą laiką darbo kiekis ir rezultatų efektas (kokybės prasme);

Porinio lyginimo metodą labai lengva organizuoti pagal schemą pateiktą penktoje lentelėje.

**5 lentelė. Porinio lyginimo metodo schema (Dessler G., 2001)**

Palyginti su:	Pagal darbo kokybės kriterijų				Pagal darbo drausmės kriterijų			
	Darbuotojo įvertinimas				Darbuotojo įvertinimas			
	Jonas	Algis	Pranas	Kęstas	Jonas	Algis	Pranas	Kęstas
Jonas	-	+	+				+	
Algis		+					+	+
Pranas		+				-	+	
Kęstas		↑+					↑+	
	Algio įvertinimas aukščiausias				Prano įvertinimas aukščiausias			

Pagal kiekvieną kriterijų surašomos visos įmanomos darbuotojų poros. Toliau vadovas pagal kiekvieną kriterijų pažymi, kuris iš dviejų darbuotojų yra geresnis (parašydamas pliusą arba minusą). Vėliau susumuojama, kiek kartų darbuotojas pagal kurį nors kriterijų buvo pripažintas geresniu.

Lietuvoje 2010 m. pradžioje buvo kai kurių ekspertų ir patarėjų vyriausybės lygmeniu rekomenduotas (ir priimtas) tikslinio valdymo metodas. Tai yra geras metodas, tačiau labai svarbu yra suformuluoti vertinimo kriterijus. Jie turi būti konkretūs, išmatuojami – netgi matematiniais metodais pagal konkrečias funkcijas, šių funkcijų efektyvumo rodiklius. O tai Lietuvoje nepadaryta (Jančauskas, 2011).

**Priverstinio skirstymo metodas.** Pagal šį metodą iš anksto nustatytu procentu darbuotojai suskirstomi į kategorijas pagal darbo rezultatus. Vadovas gali suskirstyti darbuotojus tokiu santykiu:

- 15 procentų dirba labai gerai
- 20 procentų dirba gerai ir vidutiniškai
- 30 procentų dirba vidutiniškai
- 20 procentų dirba vidutiniškai ir prastai
- 15 procentų dirba labai blogai.

**Kritinių įvykių metodas.** Registruojami neįprastai geri ar nepageidaujami darbuotojo su darbu susiję poelgiai ir jie aptariami su darbuotoju iš anksto nenumatytais laikotarpiais. Kritinių įvykių metodas dažnai taikomas papildyti rangavimo metodui.

Jis verčia vadovą galvoti apie darbuotojų vertinimą ištisus metus, nes kritinius įvykius reikia sukaupti, todėl rangavimas atspindi ne tik pastarojo laikotarpio darbuotojo veiklos rezultatus. Rašydami nuolat papildomą kritinių įvykių sąrašą, taip pat sukaupsite konkrečius pavyzdžius, ką būtent darbuotojai gali padaryti, kad pašalintų savo darbo trūkumus.

**Su poelgiais susijusios vertinimo skalės.** Su poelgiais susijusi vertinimo skalė (SPSVS) - tai toks darbuotojo vertinimo metodas, kai aprašomojo pobūdžio kritinių įvykių metodo privalumai derinami su kiekybiniu rangavimu, o kiekybinė skalė susiejama su konkrečiais aprašomaisiais gero



ar blogo darbo atlikimo pavyzdžiais. Antrame priede pateikiama su poelgiais susijusi vertinimo skalė, kuri naudojama vertinti verbuotojų į karines pajėgas darbą. Atkreipiamas dėmesys, kaip įvairūs darbo vertinimo lygiai susieti su poelgių konkrečioje situacijoje aprašymu, pavyzdžiui, „kai kandidatas pareiškia nenorįs tarnauti laivyne, verbuotojas baigia pokalbį...“.

**Tikslinio valdymo ir vertinimo metodas.** Taikydamas tikslinio valdymo (TV) metodą, vadovas privalo kiekvienam darbuotojui suformuluoti konkrečius, išmatuojamus tikslus ir periodiškai kartu su juo aptarinėti, kaip sekasi šiuos tikslus įgyvendinti. Paprastai TV suprantamas kaip visą organizaciją apimanti 6 dalių tikslų formulavimo ir vertinimo programa:

1. Formuluojami organizacijos tikslai: metiniai, perspektyviniai. Tai yra esminis strateginio planavimo elementas;
2. Suformuluojami padalinių tikslai;
3. Aptarti padalinių tikslus.
4. Numatyti labai konkrečius trumpalaikius ir į perspektyvą nukreiptus darbo rezultatus;
5. Įvertinti su kiekvienu darbuotoju darbo atlikimo rezultatus ir palyginti juos su planuotu;
6. Užtikrinti grįžtamąjį ryšį.

Vertinimas pagal darbo tikslus/rezultatus populiarėja, o kyla jis iš tikslinio valdymo (management by objectives) koncepcijos, kuri reiškia vienodų principų taikymą visoje organizacijoje, visoje jos valdymo grandinėje. Jis tiesiogiai sietinas su visuotinės kokybės valdymo koncepcija. Teigiama, kad šis metodas turi privalumų:

- Yra objektyvesnis, nes remiasi kiekybiniais rodikliais, kriterijais;
- Sukelia mažai konfliktų, nes vertinimo procese ir vertintojas, ir vertinamasis pagal objektyvių rodiklių apžvalgą mato, kas buvo arba nebuvo pasiekta. Šio modelio trūkumai – tai rezultatų (tikslų), kriterijų nustatymo problemiškas, pvz.: ar galima chirurgui suformuluoti tikslą per metus atlikti 25 procentais daugiau operacijų, policininkui išaiškinti daugiau nei 20 procentų žmogudysčių, universiteto dėstytoji – įrašyti į studijų knygeles daugiau kaip 50 procentų pažymių „puikiai“ arba atvirkščiai – daugiau kaip 50 procentų „nepatenkinamai“. Vadinasi, visais atvejais netinka kiekybiniai kriterijai, o reikia ieškoti kokybinių. Pavyzdžiui, universitetui, kaip organizacijai, tai būtų tokie kriterijai: kiek žmonių studijavo, įgijo diplomus ir kiek jų įsidarbino pagal įgytą specialybę, o svarbiausia, kiek studijų programos atitinka darbo rinkos poreikius.

**Kompiuterizuotas darbo atlikimo vertinimas.** Yra nemažai darbo vertinimo kompiuterinių programų, kurias naudodami vadovai gali ištisus metus kaupti pastabas apie savo darbuotojus, o paskui kompiuterizuotai juos įvertinti pagal darbo atlikimo kriterijus. Pavyzdžiui, programoje „Employee Appraiser“ (sukurta kompanijoje „Aus-tin-Hayne Corporation“, įsikūrusioje Kalifornijos mieste San Mateo) pateikiami daugiau negu dvylika vertinimo kriterijų, tokių kaip patikimumas, iniciatyvumas, gebėjimas bendrauti, gebėjimas priimti sprendimus, lyderystė,

nuovokumas, planingumas ir našumas. Pagal kiekvieną kriterijų pateikiami įvairūs atlikimo lygio rodikliai. Pavyzdžiui, pagal kriterijų „gebėjimas bendrauti“ išskirti tokie rodikliai: komunikavimas raštu, komunikavimas žodžiu, imlumas grįžtamajam ryšiui ir kritikai, gebėjimas klausytis, gebėjimas siekti pageidaujamų rezultatų, gebėjimas informuoti kitus, atvirumas.

Kai programos vartotojas susiranda atitinkamą darbo lygio kriterijų, gauna palyginti sudėtingą grafinio vertinimo skalės variantą. Tačiau „Employee Appraiser“ programa naudoja ne skaičius, o su poelgiais susijusius pavyzdžius. Pavyzdžiui, vertinant bendravimą žodžiu galima pasirinkti vieną iš šešių variantų - nuo „aiškiai reiškia mintis“ iki „kalba nepakankamai struktūrizuota“. Kai vadovas pasirenka frazę, tiksliausiai apibūdinančią darbininką, „Employee Appraiser“ programa sukuria teksto pavyzdį.

**Elektroninis darbuotojo stebėjimas.** Vykdamas elektroninį darbuotojo stebėjimą (EDS) naudojami kompiuteriniai tinklai, kad vadovai turėtų galimybę pasiekti savo darbuotojų kompiuterių terminalus bei telefonus ir šitaip „galėtų bet kuriuo metu įvertinti savo pavaldinių darbo tempą, tikslumą, užsiregistravimo į darbą ir išsiregistravimo laiką ir netgi laiką, praleistą tualete per pertraukas“. Atrodo, jog elektroniniu būdu stebimas daugiau nei 10 milijonų darbuotojų darbas, daugiau nei 10 procentų visos JAV darbo jėgos.

Tyrimai rodo, jog EDS, esant tam tikroms sąlygoms, gali padėti kelti darbo našumą. Pavyzdžiui, atliekant rutininius, nesudėtingus darbus įgudę stebimi darbininkai įvesdavo daugiau duomenų nei tokie pat įgudę, tačiau nestebimi darbuotojai. Tačiau EDS gali turėti ir neigiamų padarinių. To paties tyrimo metu buvo pastebėta, jog neįgudę, tačiau akylai stebimi darbuotojai dirbo prasčiau nei neįgudę nestebimi asmenys. Empiriniai tyrimai taip pat rodo, jog tarp EDS ir padidėjusio streso yra tiesioginis ryšys.

Šie metodai daugiausia remiasi JAV firmose praktiškai taikomais metodais ir pavyzdžiais, kurie paremti teoriniais ir praktinių tyrimų rezultatais. Tad gali būti, atitinkamai adaptuojant, taikomi ir Lietuvos personalo vadyboje.

Pagal šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių vadybos filosofiją, darbuotojų vertinimo procedūroje pagrindinis vaidmuo tenka tiesioginiams (linijiniams) vadovams. Galima teigti, kad vertinimo metodikose nepakanka instrumentų, įgalinančių eliminuoti subjektyvizmo apraiškos ir garantuoti vertinimo objektyvumą.

*Apibendrinant, reikia pažymėti, kad oficialus ir sistemingai atliekamas veiklos vertinimas leidžia reguliariai įvertinti kiekvieno organizacijos nario darbą, nurodyti jo potencialą vienoje ar kitoje srityje, numatyti mokymosi ar kvalifikacijos kėlimo poreikius, nurodyti darbuotojui veiklos tobulinimo galimybes ir kryptis bei sukurti sąlygas, kurios didintų pasitenkinimo darbu rodiklius. Vertinimo sistema įgalina spręsti atlyginimo už veiklos rezultatus klausimus arba problemas, susijusias su darbuotojo karjera organizacijoje. Tokiu būdu efektyvi veiklos vertinimo sistema gali*

*stimuliuoti būsimąją darbuotojų veiklą bei motyvuoti jų elgesį organizacijoje. Tiek vertinimo subjektas, tiek veiklos vertinimo tikslai turi būti parinkti su gilia logine išvalga. Tai labai svarbu, kad visos veiklos vertinimo procesas būtų detalai planuojamas atsižvelgiant į organizacijos poreikius ir darbuotojų gerovę. Todėl toliau darbe yra atliekama darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbuotojų gerovės svarbos organizacijos veiklai analizė.*

## **2.2. Darbuotojų gerovės samprata įvairių teorijų aspektu**

Lietuvių kalbos žodyne gerovė apibūdinama kaip “geras buvimas”. Tai nespecifiška sąvoka, apibūdinanti teigiamą emocinę būseną, gerą fizinę sveikatą ir materialinį klestėjimą.

Darbuotojų gerovės (*angl. wellbeing at work*) sąvoka sulaukia vis didesnio politikų, ekspertų ir mokslininkų dėmesio. Vis geriau suvokiama, kad sveikiems, savo darbu patenkintiems, efektyviai dirbantiems žmonėms reikalingos ne tik saugumą užtikrinančios ir sveikatą palaikančios, bet ir gerovę kuriančios darbo sąlygos. Tarptautinė darbo organizacija pabrėžia, kad gerovė darbe yra pagrindinis veiksnys, siekiant apibrėžti ilgalaikį organizacijų veiksmingumą (International Labour Organization, 2009).

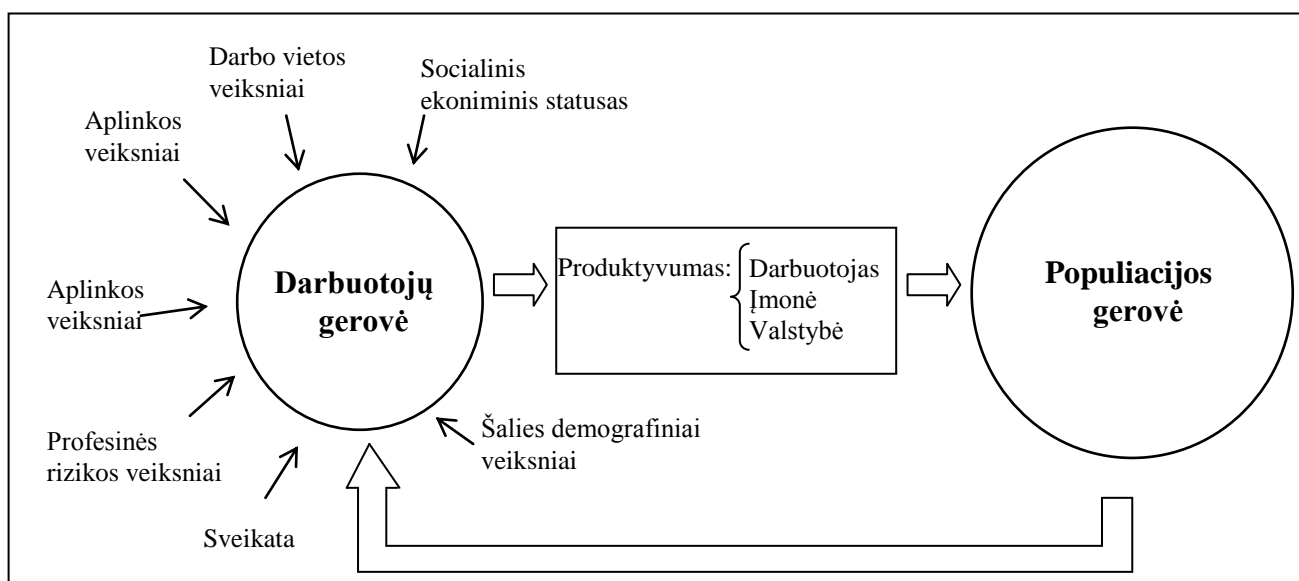
Gerovės sąvoka labai plačiai vartojama tiek tyrimuose, tiek įvairiuose dokumentuose, kai kalbama apie žmogaus gyvenimo kokybę, bendrą savijautą, fizinę bei psichikos sveikatą, pasitenkinimą gyvenimu ir atskiromis jo sritimis. Teorijų ir požiūrių į gerovę gausa neturėtų stebinti, nes gerovė nuo antikos laikų – didžiausia žmogaus ir visos visuomenės siekiamybė. Tačiau reikia pripažinti, kad gana ilgą laiką gerovės samprata buvo analizuojama daugiau filosofine prasme. Tiek sveikatos mokslų, tiek psichologijos tyrimų lauke buvo sutrikimai, ligos, problemos ar krizės. Kitaip sakant, tai, ką galima objektyviai išmatuoti, stebėti ir tada gydyti, koreguoti. Subjektyvi savijauta, teigiami, pozityvūs gerovės aspektai buvo ignoruojami. Tik medicinoje įsivyravus naujai sveikatos sampratai, kuri akcentuoja gerovę, bei salutogeniniam požiūriui, pabrėžiančiam sveikatą ir jos veiksnius, gerovė vėl tapo plačių tyrinėjimų objektu bei paskatino kurti naujus gerovės modelius. Psichologijoje susidomėjimą gerovės fenomenu lėmė pozityviosios psichologijos idėjų plitimas, kviečiantis ieškoti ne problemų ar krizių priežasčių ir jų sprendimo būdų, o žmogaus pasitenkinimo gyvenimu, laimę įtakančių veiksnių (Kaliatkaitė, Bulotaitė, 2014).

Gerovė plačiąja prasme yra neatsiejama nuo sveikatos. Gerovės terminu Pasaulio sveikatos organizacija (PSO) apibūdina sveikatą: sveikata – tai visapusiškas fizinis, dvasinis ir socialinis gerovės, o ne tik ligų ar negalavimų nebuvimas (World Health Organization. Mental health: A state of well-being, 2014). Kai kalbama apie darbuotojų gerovę, sveikatos aspektas taip pat svarbus. Profesinė sauga ir sveikata bei profesinės sveikatos paslaugos yra laikomos gerovės darbe pagrindu (Towards

Better Work and Well-being, 2010). Be šio pagrindo negalima tolesnė gerovės plėtotė. Tačiau dirbančių žmonių gerovė susijusi su visais jų darbo aspektais, pradedant fizinės aplinkos kokybe ir saugumu ir baigiant tuo, kaip darbuotojai jaučiasi savo darbo aplinkoje, esant tam tikram darbo klimatui ir darbo organizavimui.

Įvairiose šalyse darbuotojų gerovė yra apibūdinama nevienodai. Be to, ši sąvoka nuolat keičiasi, priklausomai nuo pokyčių ir kylančių iššūkių darbo srityje. Europoje atliktas plataus masto tyrimas parodė, kad įvairiose šalyse dirbančių žmonių gerovė dažniausiai apibrėžiama tokiais terminais, kaip **individų pasitenkinimas savo darbu, geros, teisingos darbo sąlygos, darbo kokybė, darbuotojų sveikata** (European Agency for Safety and Health at Work, 2013).

Įsitvirtinant darbuotojų gerovės sąvokai atsiranda įvairių teorinių ir empiriniais duomenimis pagrįstų gerovės darbe modelių. Schulte ir Vainio pristatė euristiniu požiūriu grindžiamą modelį, kuriuo atskleidžia darbuotojų gerovės, produktyvumo ir visos populiacijos gerovės sąveiką (žr. 8 pav.) (Schulte, Vainio, 2010). Produktyvumas čia laikomas dirbančių žmonių gerovės išraiška, o kartu visos visuomenės gerovę skatinančiu veiksmu.



**8 pav. Darbuotojų gerovės, produktyvumo (individo, įmonės, valstybės lygmenimis) ir populiacijos gerovės sąsajos: euristinis modelis (Schulte, Vainio, 2010)**

Autoriai pažymi, kad darbuotojų produktyvumas nereiškia vien maksimalaus darbo rezultato. Produktyvumas šiuo atveju susijęs su darbuotojų potencialu, jų siekiais, pasitenkinimu, sėkmingu darbo atlikimu. Šiuo modeliu tyrėjai siekia parodyti, kad dirbančių žmonių gerovės užtikrinimas yra susijęs su didesniu produktyvumu tiek individualiu, tiek organizacijų, tiek valstybės lygmenimis. Esant aukštam darbuotojų, įmonių ir valstybių produktyvumo lygiui, sudaromas visos populiacijos gerovės pagrindas. Pabrėžiama, kad dirbančių žmonių gerovė priklauso nuo įvairių veiksnių, susijusių ne tik su jų darbu (darbo aplinkos ir profesinės rizikos veiksniai), bet ir su kitais

individualiais bei gyvenimo konteksto veiksniais: asmens sveikata, socialiniu ekonominiu statusu, šalies ir demografiniais rodikliais, gyvenamosios aplinkos veiksniais. Nepaisant sąvokos aktualumo ir svarbos, darbuotojų gerovė yra itin daugiaprasmiškas konstruktas. Tai atsiskleidžiama ir mokslinėje literatūroje: tyrėjai skirtingai traktuoja ir įvairiai tiria dirbančių žmonių gerovę.

Galima teigti, kad gerovės darbe sąvoka suvokiama nevienaprasmiškai ir yra pagrįsta holistiniu bei dinaminiu požiūriu. Be to, darbuotojų gerovė labiausiai priklauso nuo subjektyvaus jų pačių vertinimo: ji atspindi, kaip dirbantys asmenys vertina savo darbą ir kaip jaučiasi darbe, esant tam tikroms darbo sąlygoms.

### **2.2.1. Darbuotojų gerovę formuojantys veiksniai**

Darbo srityje vyksta svarbių pokyčių, kuriuos lemia pasaulio globalizacija, intensyvi žmonių migracija, populiacijos senėjimas ir naujosios technologijos. Daugėja dirbančių moterų, keičiasi darbų pobūdis, sparčiai plėtojamas paslaugų sektorius. Pokyčiai darbo srityje neišvengiamai veikia dirbančių asmenų sveikatą, gyvenimo ir darbo kokybę.

Išsamų su darbuotojų gerove susijusių veiksnių sąrašą pateikia Faulas (2002). Jo organizaciniame gerovės modelyje yra įvardinami tokie veiksniai kaip: darbuotojo gebėjimas būti lyderiu darbo aplinkoje; pasitenkinimas darbu; lygybė (diskriminacijos laipsnis); orientacija į pasiekimus; teigiamas požiūris į pokyčius; profesinių sąjungų buvimas ir jų vaidmuo; pozityvūs santykiai su kolegomis; efektyvus vadovavimas; pagarba lyčiai; darbo saugumas; geros, tinkamos darbo sąlygos; pozityvūs santykiai su klientais; darbuotojo lankstumas (gebėjimas įveikti daugybinius poreikius darbe); autonomiškumas; originalumas, kūrybiškumas; energijos lygmuo; įveikos gebėjimai (gebėjimas įveikti sunkias situacijas); konstruktyvus pykčio valdymas; alkoholio nevartojimas; narkotinių medžiagų nevartojimas; finansų valdymo įgūdžiai, savęs vertinimas (saugumo ir vertės jausmas); atsakomybė; pozityvūs santykiai su partneriu; pozityvūs santykiai su vaikais; pozityvūs santykiai su šeima; pozityvūs santykiai su draugais.

Žvelgiant į tokį veiksnių sąrašą galima išskirti tris, gerovę organizacijoje lemiančių veiksnių, lygmenis:

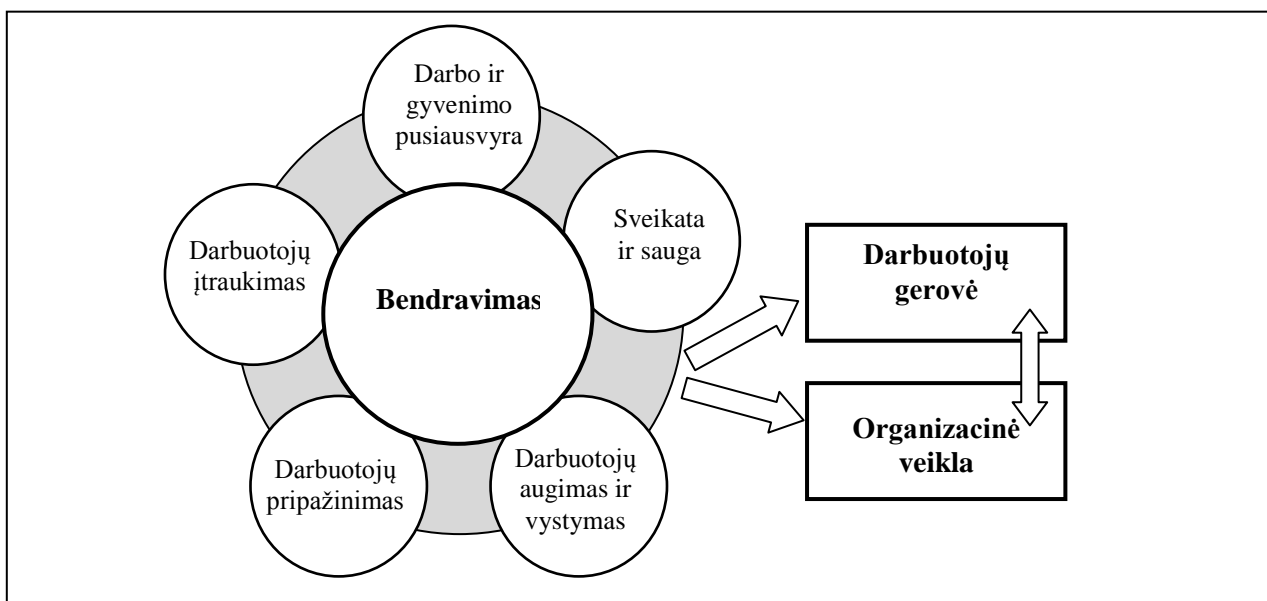
1. Asmens (gebėjimai, energijos lygmuo, savęs vertinimas ir kt.) santykio (santykiai su kolegomis);
2. Organizacijos (profesinės sąjungos, vadovavimas, saugumas);
3. Konteksto (šeima, draugai ir kt.).

Autoriai Kickbuschas ir Paynenas (2003) nurodo, kad palankios darbo aplinkos sukūrimui gali padėti kelios gairės: vyresniųjų kolegų parama; darnios gerovės komandos sukūrimas; duomenų rinkimas sveikatos pastangoms stiprinti; veiksmų plano sudarymas, tinkamų intervencijų

pasirinkimas; tinkamos aplinkos sukūrimas; pastovus pasekmių vertinimas. Taigi kalbėdami apie palankią gerovei darbo aplinką, autoriai pabrėžia, kad labai svarbus vyresnybės palaikymas ir nuoseklus, sistemingas darbas, atpažįstant su gerove susijusius poreikius ir sudarant sąlygas jiems realizuoti.

Europos darbuotojų saugos ir sveikatos darbe agentūros parengtuose profesinės saugos ir sveikatos tyrimų prioritetuose 2013–2020 m. pabrėžiama, kad svarbu tirti ne tik tai, kokį poveikį darbo srities pasikeitimai turi žmonių sveikatai ir saugumui darbe, bet ir kokias galimybes suteikia jų sveikatai gerinti bei gerovei darbe didinti (European Agency for Safety and Health at Work, 2013). Darbe patiriamas stresas ir psichosocialinės rizikos veiksniai yra vertinami kaip vieni pagrindinių darbuotojų gerovės iššūkių. Gausi mokslinė literatūra šioje srityje rodo, kad darbuotojų psichinė ir fizinė sveikata, emocinė savijauta, motyvacija dirbti ir kiti aspektai yra stipriai susiję su psichosocialine jų darbo aplinka. Tyrimuose, susijusiuose su profesine sveikata, dėmesys tradiciškai skiriamas profesinės rizikos veiksniams ir jų keliamai žalai, bet ne teigiamų darbo aspektų plėtotei. Vis dėlto mechanizmai, atsakingi už darbuotojų sergamumą ir sveikatos sutrikimus, nėra tie patys, kurie teigiamai veikia jų sveikatą ir lemia optimalų funkcionavimą (European Agency for Safety and Health at Work, 2013).

Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra (2013) įvardija šiuos, pagrindinius veiksnius (žr. 9 pav), kurie turi įtakos darbuotojų gerovei ir kuriuos organizacija turi nuolat koordinuoti ir vystyti: darbo ir gyvenimo pusiausvyrą, sveikatą ir saugą, darbuotojų įtraukimą, darbuotojų pripažinimą, darbuotojų augimą ir vystymąsi ir bendravimą. Toks „teigiamo požiūrio“ modelis skatina teigiamą darbo aplinką.



9 pav. Psichologiškai sveika darbo vieta (Eurofound. Health and well-being at work, 2013)

**Darbo ir gyvenimo pusiausvyra.** Kuriamos programos ir politika, orientuotos į tai, kaip padėti darbuotojams atrasti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Konfliktai tarp darbo ir kitų gyvenimo atsakomybių gali sumažinti darbuotojams tiek darbo, tiek gyvenimo kokybę, kuri savo ruožtu gali turėti įtakos organizacijos rezultatams, pvz. produktyvumui, pravaikštoms ar kokybei. Taip pat organizacijoje sumažėja išlaidos susijusios su darbuotojų kaita.

**Darbuotojų dalyvavimas.** Turi būti didinamas darbuotojų įgalinimas, įtraukiant juos į sprendimų priėmimą ir suteikiant jiems daugiau savarankiškumo.

**Darbuotojų pripažinimas.** Darbuotojų pripažinimas yra atlygis darbuotojams už individualų ir/arba komandinį indėlį organizacijai. Pripažinimas gali būti įvairių formų: formalus ir neformalus, finansinis ir nefinansinis. Pripažinimas skatina darbuotoją siekti geresnių darbo rezultatų, didina pasitikėjimą savimi ir kitais, labiau įsitraukti į darbą, išlaikyti aukščiausius veiklos kokybės reikalavimus. Vykdamas organizacijoje darbuotojų pripažinimo procesus išsaugomi labiausiai nusipelnę, perspektyvūs darbuotojai.

**Darbuotojų augimas ir vystymasis.** Augimo galimybės ir plėtra padeda darbuotojams tobulinti savo žinias, įgudžius, kompetencijas ir gebėjimą prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Galimybė įgyti naujų kompetencijų ir patirties gali padidinti darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu bei padėti efektyviau valdyti stresą patiriamą darbe. Organizacija suteikdama galimybes darbuotojų augimui ir vystymuisi, gali pagerinti darbo kokybę bei pilnai realizuoti darbuotojų potencialą.

**Sveikata ir sauga.** Sveikatos ir saugos iniciatyvos padidina fizinės ir psichinės sveikatos prevenciją darbuotojams, skatinama sveika gyvensena. Sveikatos ir saugos pastangos apima platų darbo vietų monitoringą. Tai padeda darbuotojams tobulinti savo fizinę ir psichinę būseną bei efektyviai valdyti stresą tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime.

Koordinuojant ir vystant visus minėtus veiksnius, gerinama situacija susijusi su darbuotojų gerove, organizacijos veikla, dvasine darbuotojų būkle, klientų pasitenkinimu, produktyvumu, motyvacija, paslaugų kokybe.

Svarbu pažymėti, kad veiksniai, įtakojantys darbuotojų gerovę, kiekvienoje organizacijoje gali būti skirtingai suprantami bei imamasi skirtingų priemonių, kuriant darbuotojų gerovę didinančią darbo aplinką. Organizacija turi atlikti išsamę vidinės aplinkos analizę, kad būtų galima pritaikyti programą ir politiką, atitinkančią organizacijos poreikius, darbuotojų gerovės vystymo srityje.

### **2.2.2. Grįžtamojo ryšio ir vadovo elgsenos svarba darbuotojų gerovei**

Grįžtamasis ryšys yra informacija apie pasiektą darbo atlikimo lygį, kuri padeda darbuotojui suprasti koku būdu keisti savo elgesį ir taip pagerinti darbo atlikimą (Hartmann ir Slapničar, 2009). Tyrimai rodo, kad grįžtamojo ryšio pasekmės nėra vienareikšmės (Van der Rijt, Van den

Bossche, Van de Wiel, Segers & Gijssels, 2012; Kluger & DeNisi, 1996). Klugerio ir DeNisio (1996) metaanalizė parodė, kad daugiau nei 38 proc. tyrimų grįžtamasis ryšys turėjo neigiamų pasekmių veiklos atlikimui. Seiferto, Yuklo ir McDonaldo (2003) tyrimų metaanalizė taip pat parodė, kad grįžtamasis ryšys ne visada pagerina darbuotojo veiklą. Taigi, galima daryti prielaidą, kad grįžtamasis ryšys turi būti suteikiamas labai apgalvotai ir tikslingai, nesivadojant pirmine emocija.

Kasdieninį vadovo grįžtamojo ryšio teikimą darbuotojui sudaro septyni elementai:

1. Vadovo patikimumas rodo jo kompetenciją. Tai vadovo žinojimas apie pavaldinio darbo reikalavimus ir realų darbo atlikimą. Šis aspektas taip pat rodo, ar darbuotojas pasitiki savo vadovu.

2. Grįžtamojo ryšio kokybė apima grįžtamojo ryšio nuoseklumą, pastovumą ir reikalingumą. Aukštos kokybės grįžtamasis ryšys nepriklauso nuo vadovo nuotaikos ar jausmų darbuotojo atžvilgiu, o pačiam darbuotojui gauta informacija atrodo svarbi ir naudinga.

3. Grįžtamojo ryšio pateikimas rodo, kiek vadovas yra dėmesingas, malonus ir taktiškas teikdamas grįžtamąjį ryšį.

4. Palankus grįžtamasis ryšys rodo, ar vadovas darbuotojui suteikia teigiamą grįžtamąjį ryšį, pavyzdžiui, pagyrimus ar komplimentus, kai pastarojo veikla tam duoda pagrindą.

5. Nepalankus grįžtamasis ryšys rodo, ar vadovas suteikia darbuotojui neigiamą grįžtamąjį ryšį, pavyzdžiui, kritiką ar nepasitenkinimą, kai pastarojo veikla tam duoda pagrindą.

6. Vadovo prieinamumas rodo darbuotojo ir vadovo kontaktų kiekį bei tai, kiek darbuotojui reikia įdėti pastangų, kad gautų iš vadovo grįžtamąjį ryšį.

7. Grįžtamojo ryšio siekimo skatinimas – rodo, kiek vadovas drąsina ir paremia darbuotojo siekimą gauti grįžtamąjį ryšį bei tai, kiek darbuotojas jaučiasi patogiai jo prašydamas. Taigi, literatūros analizė parodė, jog tam, kad grįžtamojo ryšio pasekmės būtų teigiamos, labai svarbu jog jis būtų suteiktas tinkamai (Steelman, Levy, Snell, 2004).

Daugelio autorių teigimu, tinkamas grįžtamasis ryšys turi būti teikiamas laiku, t.y. kuo greičiau kai darbuotojas kažką padaro labai gerai ar suklysta, arba reguliariai, kas tam tikrą nedidelį laiko tarpą. Taip pat teikiant grįžtamąjį ryšį reikia gerbti darbuotoją, atsižvelgti į jo jausmus, puoselėti jo gerą savijautą. Taip pat, grįžtamasis ryšys niekuomet negali būti naudojamas kaip gąsdinimo ar bausmės priemonė.

Šio proceso metu turi būti pateikti konkretūs, su darbu susiję faktai, vengiama išankstinių nuostatų ir stereotipų. Be to, labai svarbu, jog vadovas dažnai tiesiogiai bendrautų su savo darbuotojais, tam kad galėtų pastebėti, kada jiems reikia suteikti grįžtamąjį ryšį, o darbuotojai bet kada galėtų kreiptis ir prašyti grįžtamojo ryšio iš savo vadovo.



Vadovo įtaka darbuotojų gerovei ir visai organizacijai yra labai didelė, todėl tinkamas vadovavimo stilius prisideda prie darbuotojo gerovės skatinimo. Literatūroje plačiai aptariamas transformacinis vadovavimo stilius kaip geriausias ir demokratiškiausias. Vadovas, pasižymintis transformaciniu vadovavimo stiliumi, domisi savo pavaldiniais, jų atliekamu darbu, profesiniu tobulėjimu, skatina darbuotojus mąstyti, apsvarstant sprendimus pasitelkti vaizduotę, įkvepia juos imtis naujų užduočių, reikšti idėjas (Chmiel, 2005). Kartu toks lyderis, motyvuodamas darbuotojus gerai atlikti darbą, prisideda prie produktyvios ir efektyvios organizacijos kūrimo. Kontroliuoti linkę vadovai, kuriems griežtumas yra būdas motyvuoti darbuotojus, tiek organizacijos, kuriose nevertinamas darbuotojų indėlis, neleidžia jaustis savarankiškiems, kompetentingiems, naudingiems.

Taigi darbuotojui svarbu ne tik įveikti organizacines problemas, bet ir gauti tinkamą palaikymą, būti vertinamam. Suvokiamas organizacijos palaikymas yra reiškinys, kada darbuotojas jaučia, jog jo veikla yra vertinama, į jo pastangas atlikti darbus yra atkreipiamas dėmesys, ir jo gerove yra rūpinamasi.

Psichologas Gilletas (2011) kartu su kitais tyrėjais, atliko tyrimą, kuriuo buvo siekiama nustatyti, kokią įtaką darbuotojų gerovei turi organizacijos parama (tai yra, ar kompanija vertina darbuotojų indėlį) ir vadovo bendravimo stilius (ar jis skatina darbuotojų savarankiškumą, ar juos kontroliuoja). Rezultatai parodė, kad kuo labiau darbuotojams atrodė, kad jų vadovai skatina jų savarankiškumą, tuo geriau buvo patenkinti aukščiau minėti jų poreikiai ir tuo laimingesni jie jautėsi. Ir atvirkščiai – kai vadovai darydavo spaudimą ir kontroliuodavo, arba kai darbuotojai manydavo, kad iš kompanijos nesulaukia paramos, jie buvo mažiau patenkinti savo darbu. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų savarankiškumui, kompetentingumui, naudingumui, įtaką daro ir organizaciniai, ir vadovavimo veiksniai. Įrodyta, kad šių poreikių patenkinimas arba nepatenkinimas turi labai didelę įtaką darbuotojų gerovės lygiui. Tad norėdami patenkinti poreikius, vadovai turėtų ne gąsdinti ir skirti galutinius terminus, bet suteikti darbuotojams didesnes pasirinkimo galimybes.

Vadovavimas, pagrįstas darbuotojų padaršinimu ir įgalinimu, jų pasiekimų pripažinimu, socialinės paramos teikimu, sąžiningumu ir kitais etiniais principais, leidžia prognozuoti didesnę darbuotojų motyvaciją dirbti, labiau išreikštą įsipareigojimą organizacijai, kuria prasmingos darbo aplinkos jausmą, padeda darbuotojams aiškiai suprasti savo vaidmenis, sudaro galimybes tobulėti, skatina nebijoti įvardyti kylančias problemas ir teikti pasiūlymus sąlygoms gerinti. Teigiamas vadovo įvertinimas ir palaikymas suteikia galimybę naujai pamatyti keliamus reikalavimus, todėl gali sumažinti neigiamą didelių darbo reikalavimų poveikį darbuotojams (Bakker, Hakanen, Demerouti, Xanthopoulou, 2007).

Taigi, teigiamas vadovavimas gali ypač prisidėti prie dirbančių asmenų gerovės kūrimo. Svarbu, kad vadovas įgalintų darbuotojus, leistų dalyvauti priimant sprendimus, rodytų pasitikėjimą savo kolektyvu. Taip pat labai svarbu, kad vadovas darbuotojus įtrauktų į bendros darbo vizijos kūrimą, skatintų atvirą darbuotojų komunikaciją, teiktų jiems paramą ir pagalbą, tinkamai organizuotų darbus, įvertintų ir atkreiptų dėmesį, kai darbas atliekamas gerai.

### **2.2.3. Darbuotojų gerovės stiprinimas**

Pasitenkinimas darbu įmonėje rodo, kad darbai vyksta gerai, o darbuotojų poreikiai yra tenkinami. Visa tai teigiamai veikia ir verslo veiklos rodiklius. Pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų jausmų rinkinys, rodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Kiekvienas žmogus tikisi, kad darbovietėje patenkins savo norus, poreikius ir lūkesčius. Todėl reikia sudaryti visas šias sąlygas. Pasitenkinimas darbu yra dinamiškas reiškinys, jis keičiasi, todėl reikia nuolatos šiuo dalyku domėtis ir tenkinti darbuotojų poreikius. Praktiškai negalima visų norų ir poreikių patenkinti, bet galima patenkinti bent daugumą jų. Darbuotojų nepasitenkinimas darbu įmonėje sukelia neigiamų pasekmių: didėja personalo kaita, pravaikštos, blogėja darbo organizavimas. Pasitenkinimas darbu susijęs su darbuotojų amžiumi, įmonės dydžiu, darbo sąlygomis ir skatinimu. Visa tai būtina analizuoti, rasti nepasitenkinimo priežastis ir jas šalinti. Tikslinga išklausti pačių darbuotojų darbo vertinimo motyvus (Martinkus, 2003).

Herzbergas nustatė, kad darbo užduoties turinys veikia motyvuojančiai, ir suformulavo 7 pasiūlymus pasikartojančių darbų užduotims praturtinti:

1. Sumažinti kontrolę, padidinant darbuotojo atsakomybę.
2. Didinti atsakomybę, matuojant rezultatus (o ne užduotis).
3. Kiekvienam duoti užbaigtą ir natūralų darbo vienetą (modulį), taikyti grupinį darbą.
4. Didinti sprendimų priėmimo darbe galimybę.
5. Vykdytojui atsiskaityti vadovui.
6. Papildyti užduotis naujomis, sudėtingesnėmis.
7. Papildomą užduotį turi sąlygoti darbuotojo asmeninės savybės.

Herzbergo dviejų veiksmų teorija skiria veiksmus, kurie sukelia nepasitenkinimą, bet negali motyvuoti (higienos veiksniai arba palaikymo veiksniai) ir veiksniai, kurie sukelia teigiamą motyvaciją (motyvavimo veiksniai) (Chmiel, 2005).

Moksliniai tyrimai rodo, kad didesnės darbuotojams suteikiamos galimybės kontroliuoti savo darbą ir keliami mažesni darbo reikalavimai yra susiję su tokiais jų gerovės rodikliais, kaip geresnė psichologinė sveikata, didesnis pasitenkinimas savo darbu, labiau jaučiamas įsitraukimas į darbą, didesnis darbingumas, mažesnis išgyvenamas psichologinis distresas, silpniau išreikšti emocinio išsekimo ir psichosomatiniai simptomai. Šie rezultatai atitinka gerai žinomą Karaseko darbo reikalavimų ir kontrolės modelį, kuriuo nurodoma, kad darbas, pasižymintis aukštais reikalavimais

ir menkomis kontrolės galimybėmis, dirbantiems žmonėms kelia didžiausią psichinę įtampą ir nepasitenkinimą darbu (Šorytė, Pajarskienė, 2014).

Atlikus moklinės literatūros analizę, galima teigti, kad darbuotojams ypač svarbus atviras ir pasitikėjimu grįstas bendravimas su kolegomis, bendradarbiavimo galimybės, žinojimas, kad jų vadovai linkę padėti ir palaikyti, suvokiamas teisingumas organizacijoje. Pasitikėjimu ir atvirumu grįsti kolektyvo santykiai kuria prasmingos darbo aplinkos jausmą, o tai teigiamai veikia darbuotojų gerovę.

*Apibendrinant mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad darbuotojų veiklos vertinimas pagal veiklos standartus yra veiksminga priemonė darbuotojų veiklos gerinimui ir pasitenkinimui darbu kelti. Todėl darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymas svarbus procesas žvelgiant ne tik iš organizacijos veiklos rodiklių gerinimo perspektyvos, bet ir atsižvelgiant į darbuotojų gerovės lygio organizacijoje rodiklius. Darbuotojų veiklos vertinimo sistemos taikymas, kuris taip pat yra orientuotas ir į darbuotojų gerovės lygio didinimą teikia naudą darbuotojui, vadovui ir organizacijai. Tikslingai atliekant darbuotojų veiklos vertinimą identifikuojamos stipriosios ir silpnosios darbuotojo savybės, nustatomas mokymosi poreikis, sužinomi darbuotojo lūkesčiai, požiūris į darbo aplinką, organizacijos kultūrą ir kiti svarbūs tiek darbuotojui tiek organizacijai aspektai.*

*Akivaizdu, kad organizacijos, siekdamos tikslingo darbuotojų veiklos vertinimo vystymo atsižvelgiant į darbuotojų gerovę, susiduria su viso personalo koherentiškumo ir atskirų darbuotojų grupių diferenciacijos problema. Sprendimai, priimami daugumos principu, gali būti visiškai netinkami mažesnei, bet vis tiek labai reikšmingai darbuotojų grupei. Kita vertus, individualizuotas pasitenkinimo darbu užtikrinimas reikalauja didesnių laiko sąnaudų ir, svarbiausia, aiškaus žinojimo kaip gerovė vertinama vienos ar kitos darbuotojų grupės ir individo. Tačiau bet koks indėlis į darbuotojų gerovės didinimą skatina labiau išreikštas pilietiško elgesio organizacijoje apraiškas. Be to, gerovė darbe turi teigiamą poveikį ir asmeniniam dirbančių žmonių gyvenimui. Gerą emocinę savijautą, kognityviąją ir fizinę energiją darbuotojai iš darbo perkelia į namus, todėl teigiamą įtaką jaučia ir jų artimieji.*

*Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad labai svarbus yra darbuotojo veiklos vertinimą atliekančio subjekto vaidmuo. Veiklos vertinimo metu su darbuotoju turi būti kalbama ne tik apie su darbo rezultatyvumu susijusius aspektus, bet taip pat turėtų būti aptariamas darbuotojo lojalumas organizacijai, santykiai su kolegomis, darbo užduočių sudėtingumas, klientų atsiliepimai bei įvairios asmeninės charakteristikos, tokios kaip bendravimo įgūdžiai, moralinės vertybės, gebėjimas spręsti problemas ir atsakomybė. Išsiaiškinus individualius darbuotojų lūkesčius galima daryti išvadas ir imtis tikslingų, efektyvių priemonių darbuotojų gerovės lygiui organizacijoje didinti.*

### 3. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS IR DARBUOTOJŲ GEROVĖS TYRIMO METODOLOGIJA

**Tyrimo kontekstas.** VšĮ kolegijos „X“ ištakos siekia 1920 m. Per visą gyvavimo laikotarpį yra išleista 25 500 įvairių sričių specialistų. Siekiant užtikrinti kolegijoje vykdomų pokyčių skaidrumą kaip procesų priežiūros ir reguliavimo organai suformuotos savivaldos struktūros.

VšĮ kolegijos „X“ strateginis valdymas ir veikla grindžiami LR Mokslo ir studijų įstatymu ir jo pakeitimais, LR Viešųjų įstaigų įstatymu, Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymu, Kolegijos „X“ statutu, Kolegijos „X“ strategija bei kitais galiojančiais teisės aktais. Nors kolegijos strateginis siekinys žmogiškųjų išteklių formavimo kontekste yra suburti profesionalią reflektuojančią, nuolat tobulėjančią ir rezultatyviai dirbančią komandą, pasižyminčią redukuotomis ir holistinėmis kompetencijomis, tačiau kolegijos darbuotojų veiklos vertinimo sistema nėra reglamentuojama vidiniais patvirtintais teisės aktais, o reikalavimas nuolat tobulinti savo profesinę ir vadybinę kompetenciją yra įtrauktas į darbuotojų pareiginius nuostatus.

Infrastruktūros padalinyje nuo 2015 metų sausio mėn. yra praktikuota nepatvirtinta metinių pokalbių Infrastruktūros padalinyje tvarka (2 priedas). Šios tvarkos pagrindu yra sudaromas metinių pokalbių planas (3 priedas), kuriame nurodoma datos, kada atitinkamiems darbuotojams vyks metinis pokalbis. Taip pat kalbant su direktoriaus pavaduotoja akademinėi veiklai, buvo išsakyta, kad nors šiuo metu kolegijos pedagoginio personalo struktūra atitinka LR Mokslo ir studijų įstatymo, kolegijos statuto, Bendrojo technologijos mokslų (inžinerijos) studijų srities reglamento bei kitų galiojančių teisės aktų reikalavimus, tačiau pokyčiai aukštajame moksle inspiruoja naują požiūrį į personalo vertinimą bei skatinimą. Taip pat pažymima, kad kituose kolegijos padaliniuose darbuotojų veiklos vertinimas, t. y. metiniai pokalbiai nėra įforminami dokumentais, o darbuotojų gerovei nustatyti nėra imamas jokių priemonių. Iki šio „Darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymo atsižvelgiant į darbuotojų gerovę“ tyrimo, nebuvo atlikta jokių apklausų, siekiant nustatyti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį ir požiūrį į vykdomą darbuotojų vertinimą.

Atsižvelgiant į tai, kad kolegijoje nevyksta formalizuotas darbuotojų veiklos vertinimo procesas, tampa sudėtinga darbuotojų veiklos vertinimą atlikti efektyviai, gaunant tiek reikiamą informaciją apie darbuotojo darbo našumą, potencialą ar pasitenkinimo darbu informaciją, tiek suteikti atgalinį ryšį vertinamajam.

**Tyrimo tikslas:** Nustatyti VšĮ „X“ kolegijos darbuotojų veiklos vertinimo (DVV) sistemos problemines sritis ir darbuotojų gerovės lygį, siekiant numatyti DVV sistemos vystymo kryptis.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti respondentų požiūrį į darbuotojų veiklos vertinimo sistemą bei subjektą;
2. Nustatyti darbuotojų veiklos vertinimo sistemos periodiškumą;
3. Išanalizuoti darbuotojų veiklos vertinimo sistemos situaciją VŠĮ „X“ kolegijoje;
4. Nustatyti darbo aplinkos veiksnius, darančius didžiausią įtaką darbuotojų gerovei;

### **3.1. Tyrimo metodų ir instrumentarijaus pagrindimas**

Siekiant išanalizuoti skirtingus požiūrius bei gauti tikslingą informaciją, kuri leistų daryti objektyvias išvadas tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas.

**Kiekybinis tyrimo metodas** – anoniminė organizacijos darbuotojų apklausa, pagal iš anksto paruoštą klausimyną (4 priedas). Vykdyta anketinė individuali apklausa raštu. Remiantis mokslinės literatūros analize buvo sudarytas klausimynas, kurio tikslas buvo gauti išsamią informaciją apie tiriamą objektą ir tiriamųjų santykį su juo.

Klausimyne naudojami atviro tipo klausimai, siekiant atskleisti individualią kiekvieno respondento nuomonę, ir uždaro tipo, su pateiktais atsakymų variantais arba Likert<sup>3</sup> skale. Kiekybinio tyrimo klausimynas parengtas pagal pirmose darbo dalyse atliktą praktinės patirties Lietuvoje ir užsienyje ir mokslinės literatūros analizę. Klausimynu yra siekiama surinkti informaciją apie šiuo metu vykdomą veiklos vertinimo sistemą ir darbuotojų gerovės lygį bei darbuotojų požiūrį į šiuos aspektus; identifikuoti šių sričių tobulintinas sritis.

Remiantis literatūros analize, klausimyną sudaro keturi etapai (14 klausimų), kuriais siekiama:

1) 1-5 klausimai - identifikuoti darbuotojų veiklos vertinimo sistemos situaciją ir tobulintinas sritis organizacijoje;

2) 6-8 klausimai – siekiama nustatyti kokią įtaką respondentams turi darbuotojų veiklos vertinimas ir kaip darbuotojai apskritai vertina save darbinėje veikloje. Šios dalies 8-9 klausimai sudaryti remiantis Darbinio streso indikatorius Pasitenkinimo darbu skale.

3) 9 – atlikti darbuotojų siūlymų veiklos vertinimo sistemos tobulinimui ir gerovės lygiui organizacijoje analizę;

4) 10-14 – nustatyti darbuotojų demografinius rodiklius.

Remiantis šiais keturiais etapais atliekama tyrimo rezultatų analizė. Atsižvelgiant į tai, kad klausimynas yra anoniminis, tikimasi gauti aplinkos veiksnių neįtakotus respondentų atsakymus.

---

<sup>3</sup> Likert skalė (susumuotų reitingų metodas), kai respondentas kiekvienam teiginiui turi pasirinkti vieną atsakymo variantą.

**Statistinė duomenų analizė.** Kiekybinio tyrimo duomenų statistiniam apdorojimui naudojamas Statistinis paketas socialiniams mokslams SPSS<sup>4</sup>23.0. Vertinamas atsakymų į anketos klausimus dažnis (proc.), apskaičiuoti kiekybinių požymių vidurkiai (M), standartiniai nuokrypiai (SN) ir modos. Nustatomos bendros tendencijos, taip pat ieškoma ryšių tarp įvairių kintamųjų.

### 3.2. Tyrimo imties nustatymas ir organizavimas

**Tyrimo imtis.** Kiekybinio tyrimo atrankinės visumos dydis – visi, kolegijoje dirbantys respondentai. VšĮ „X“ kolegijoje šiuo metu dirba 155 darbuotojai. Iš jų – 6 vaiko auginimo atostogose. Kiti nepatekę į imtį darbuotojai buvo kasmetinėse atostogose, sirgo arba išvykę į komandiruotes.

Nustatant, kiek respondentų reikia apklausti, siekiant gauti rezultatus, kurie atspindi tikslinę populiaciją taip tiksliai, kaip reikia, naudojama respondentų skaičiuoklė: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>. Kad gauti rezultatai atspindėtų atrankinės visumos nuomonę su 95 proc. garantija ir 5 proc. paklaida, reikia apklausti ne mažiau kaip 92 respondentus.

Kiekybinio tyrimo klausimynai buvo išdalinti 120 darbuotojų. Iš viso klausimyną užpildė 96 respondentai. Gauti duomenys atspindi atrankinės visumos nuomonę su 95.5 proc. garantija bei esant 4.5 proc. paklaidai.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimas atliktas 2015 metų lapkričio mėnesį VšĮ „X“ kolegijoje. Anketos išdalintos visiems kolegijos darbuotojams pagal tyrimo imtyje nurodytus kriterijus.

**6 lentelė. Bendra respondentų charakteristika VšĮ „X“ kolegijoje**

Personalo grupė	Darbo sutarčių skaičius	
	2014-10-01	2015-10-01
Dėstytojai	90	89
Administracija ir skyrių, departamentų vadovai ir vedėjai	9	9
Specialistai ir techniniai darbuotojai (specialistai)	31	30
Infrastruktūros skyriaus darbuotojai	32	27
Iš viso:	162	155

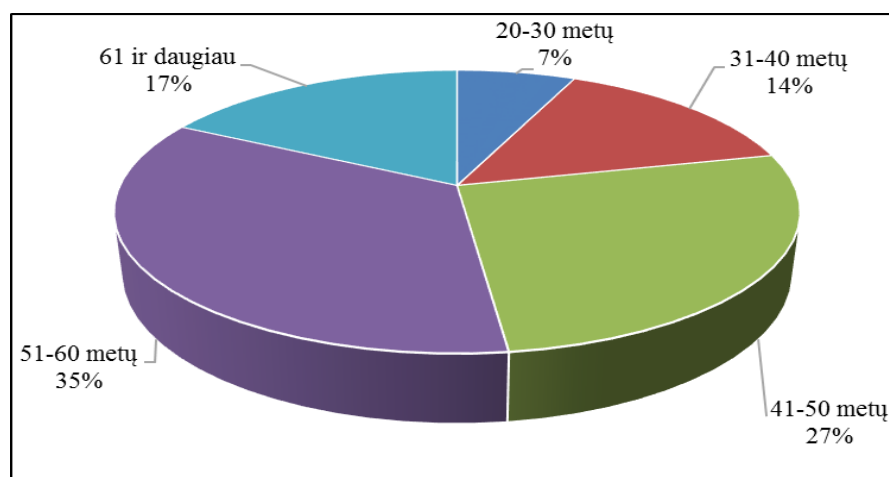
Kaip matyti lentelėje, 2015 metus lyginant su 2014 metais darbuotojų skaičius kolegijoje mažėjo 4,32 procentinio punkto. Darbuotojų mažėjimui įtakos turėjo padaliniuose priimti strateginiai sprendimai, peržiūrėjus personalo valdymo strategiją.

Tyrimo dalyvavo visų amžiaus grupių, abiejų lyčių, skirtingas pareigas užimantys, skirtingą patirtį turintys, bei nevienodą laiką kolegijoje dirbantys respondentai.

<sup>4</sup> Eng. Statistical Pockage for social Sciences

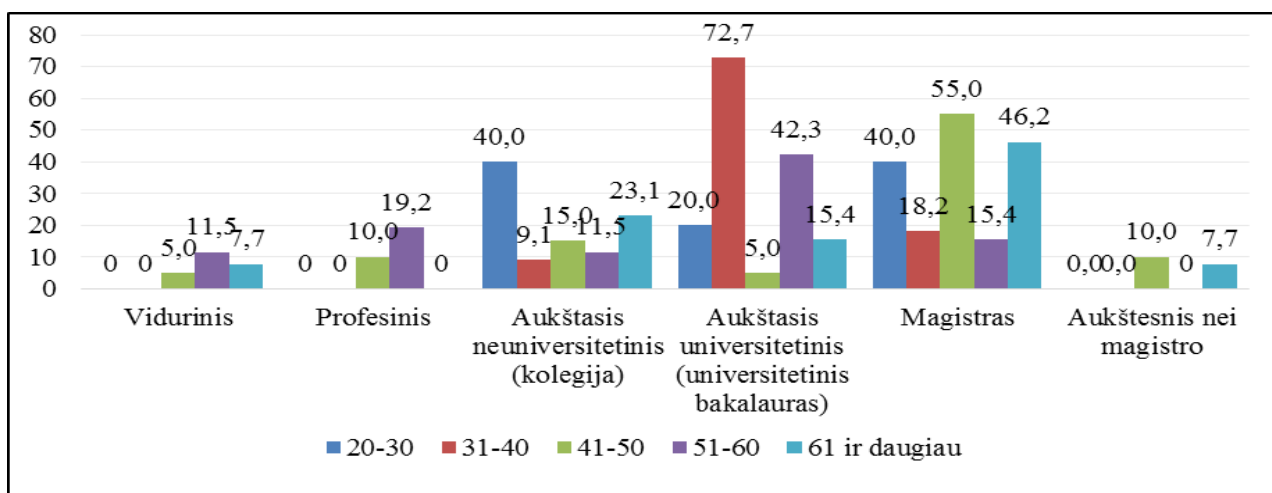
## 4. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO IR DARBUOTOJŲ GEROVĖS TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Tyrimo dalyvavo 55 proc. moterų ir 45 proc. vyrų. Pagal išsilavinimą tiek vyrų tiek moterų rodikliai lygiagretūs. Tyrimų rezultatai parodė, kad kolegijoje daugiausiai darbuotojų (35 proc.) sudaro asmenys 51-60 metų amžiaus grupės (žr. 10 pav.). Bendras darbuotojų nuo 51 ir iki 61 ir daugiau amžiaus procentas siekia kiek daugiau nei pusę (52 proc.) kolegijos darbuotojų. Pagal išsilavinimo rodiklius (žr. 11 pav.) daugiausiai šios amžiaus grupės darbuotojų turi aukštąjį universitetinį bakalauro arba magistro išsilavinimą (57,7 proc.).



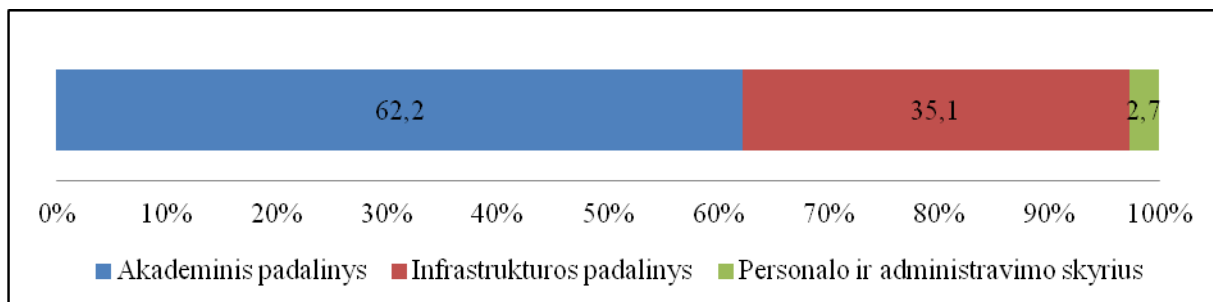
**10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių**

Kaip matyti 10 paveiksle, 27 proc. darbuotojų sudaro asmenys 41-50 metų amžiaus. Didžioji dalis (85 proc.) šios amžiaus grupės respondentų išsilavinimas yra aukštasis neuniversitetinis (kolegija) (15 proc.), universitetinis bakalauro arba magistro (75 proc.), aukštesnis nei magistro (10 proc.), 15 proc. šios amžiaus grupės respondentų turi vidurinį (5 proc.) ir profesinį (10 proc.) išsilavinimą.



**11 pav. Respondentų amžiaus pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

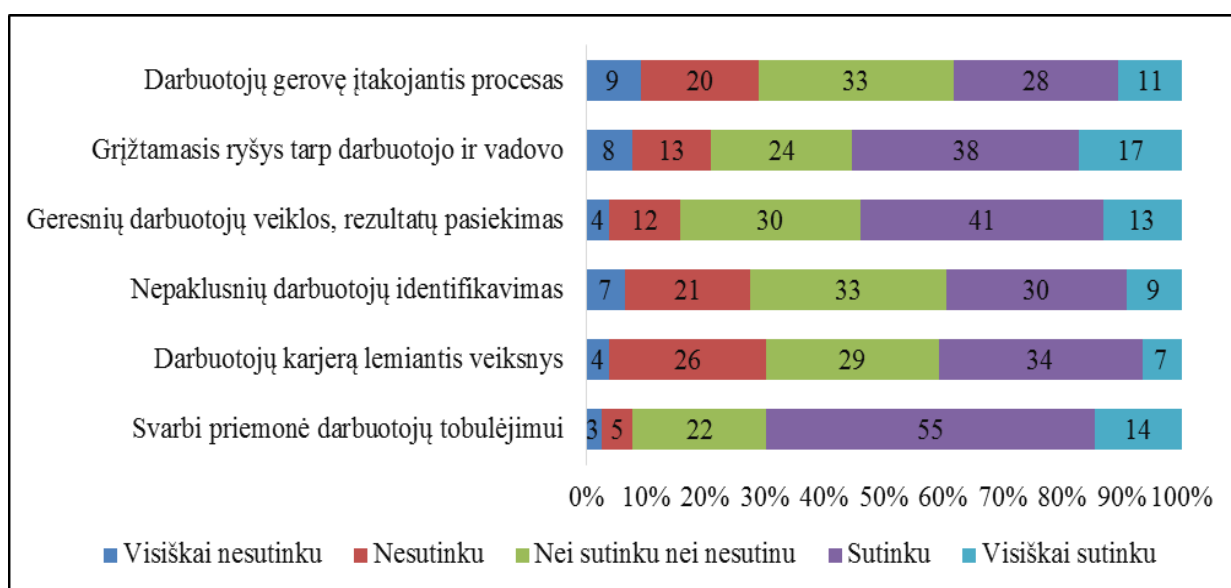
Respondentų, sudarančių 7 proc. 20-30 metų amžiaus grupėje, išsilavinimas yra aukštasis universitetinis bakalauras (20 proc.) arba magistras (40 proc.). Kiti šios amžiaus grupės respondentai turi neuniversitetinį (kolegijos) (40 proc.) išsilavinimą. Taigi, remiantis tyrimo duomenimis kolegijoje dauguma (62,26 proc.) darbuotojų visose amžiaus grupėse turi universitetinį išsilavinimą. Neuniversitetinį (kolegijos) išsilavinimą turi 28,18 proc. darbuotojų, o 9,57 proc. respondentų turi vidurinį arba profesinį išsilavinimą.



**12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal padalinį**

Žvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal padalinį matyti, kad daugiausiai, net 62 proc. apklaustųjų sudaro Akademinio padalinio darbuotojai. Šis padalinys kolegijoje yra pats didžiausias. Jame dirba 105 darbuotojai, iš kurių 89 dėstytojai, 9 administracija ir skyrių, departamentų vadovai (visų šių darbuotojų antraeilės pareigos yra dėstytojai) bei 7 specialistai dirbantys su akademinėmis informacinėmis sistemomis, koordinuojantys, administruojantys studijų procesą. Infrastruktūros padalinio darbuotojai sudaro 35 proc. dalyvaujančių tyrime, o Personalo ir administracijos skyriaus darbuotojai beveik 3 proc. Personalo ir administracijos skyriuje dirba 6 darbuotojai.

*Pirmuoju kiekybinio tyrimo etapu* siekiama identifikuoti darbuotojų veiklos vertinimo sistemos situaciją ir tobulintinas sritis organizacijoje. Respondentų buvo klausama, kaip jie įsivaizduoja ir kas jų nuomone yra darbuotojų veiklos vertinimas (žr. 13 pav.)

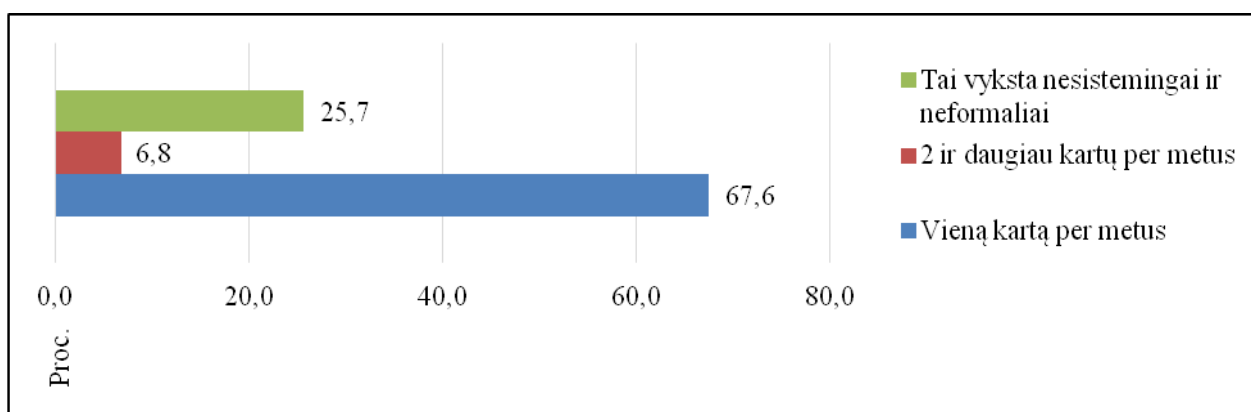


**13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų veiklos vertinimo sampratą**



Tyrimu buvo atskleista, kad didelė dalis (69 proc.) respondentų pritaria teiginiui, kad darbuotojų veiklos vertinimas yra svarbi priemonė darbuotojų tobulėjimui. Daugiausiai teigiamai į šį klausimą atsakė dviejų amžiaus grupių asmenys: 1) 20-30 metų; 2) 61 ir daugiau metų. Reikėtų paminėti, kad kiekybinio tyrimo klausimyne šios amžiaus grupės yra kraštutinės, t. y. mažiausiai metų turintys darbuotojai ir daugiausiai metų turintys darbuotojai dirbantys VŠĮ „X“ kolegijoje. Tokius rezultatus galėjo įtakoti pirmosios amžiaus grupės asmenų darbinės patirties trūkumas ir noras nuolat tobulėti, atrasti naujas perspektyvas darbinėje veikloje; antrosios amžiaus grupės didelė darbinė patirtis ir galimybė objektyviai vertinti VŠĮ „X“ kolegijoje DVV sistemoje vykusią pokyčių reikšmę darbuotojų tobulėjimo rodikliui. Taip pat nemažai (54 proc.) apklaustųjų mano, kad DVV sistema teigiamai įtakoja darbuotojų veiklos rezultatus. Šiam teiginiui darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių yra tolygus. Kad DVV sistema yra darbuotojų gerovę įtakojantis veiksnys teigiamai pasisako 39 proc. respondentų, neigiamai 29 proc. Net 33 proc. apklaustųjų į šį teiginį atsako neutraliai, kas patvirtina, kad iki šiol VŠĮ „X“ kolegijoje DVV sistema nebuvo sietina su darbuotojų gerove organizacijoje. Vidutiniškai 28 proc. apklaustųjų į teiginius atsakė „nei sutinku nei nesutinku“. Toks rodiklis reiškia, kad respondentai neturi aiškios, konkrečios nuomonės apie DVV sistemą, nes galimybė įrašyti savo teiginį apie DVV sistemą, nei vienas iš respondentų taip pat nepasinaudojo.

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad beveik 26 proc. darbuotojų VŠĮ „X“ kolegijoje yra vertinami nesistemiškai ir neformaliai (14 pav.). Daugiausiai šį atsakymą pažymėjo Infrastruktūros padalinio darbuotojai. Reikėtų paminėti, kad būtent šiame padalinyje yra naudojama nepatvirtinta metinių pokalbių Infrastruktūros padalinyje tvarka. Dėl to galima daryti prielaidas, kad darbuotojai nėra supažindinti arba netinkamai supažindinti su metinių pokalbių tvarka.



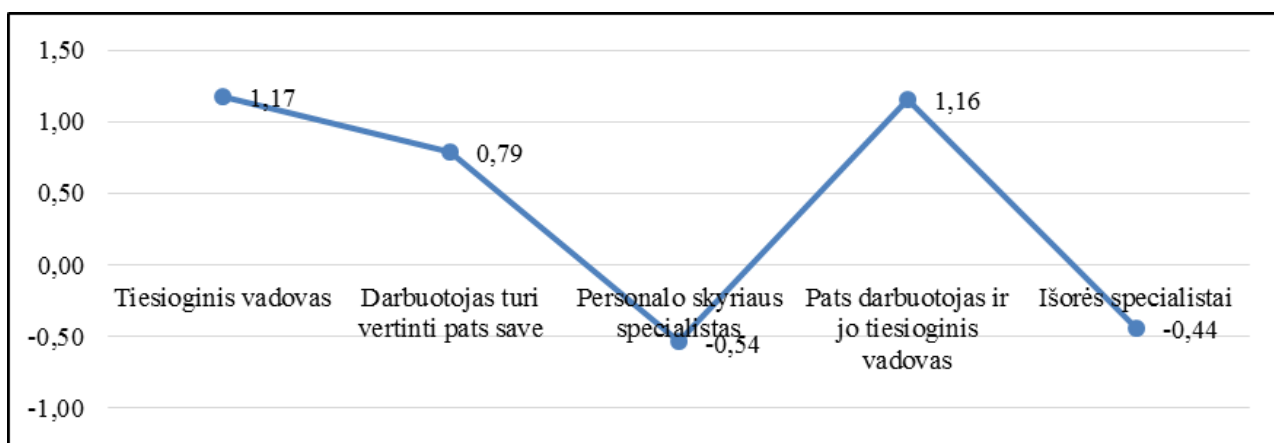
**14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal DVV proceso dažnumą**

Beveik 7 proc. darbuotojų yra vertinami 2 ir daugiau kartų per metus. Net 84 proc. Akademinio padalinio darbuotojų yra vertinami vieną kartą per metus, o 15 proc. šio padalinio darbuotojų vertinami nesistemiškai ir neformaliai. Taip pat darbuotojų veiklos vertinimas

nesistemiškai ir neformaliai vyksta ir personalo ir administracijos padalinyje, taip teigia 100 proc. tyrime dalyvavusių šio padalinio darbuotojų.

Toliau tyrime siekiame išsiaiškinti, kas respondentų nuomone turėtų vertinti jų veiklą (žr. 15 pav.). Yra žinoma, kad šiuo metu VŠĮ „X“ kolegijoje darbuotojų veiklos vertinimas nėra įforminamais dokumentais, o vertinimo subjektas kasmet kinta. Vienais metais darbuotojus vertina tiesioginis jų skyriaus ar departamento vadovas, kitais metais padalinio vadovas, dar kitais metais padalinio vadovas su direktoriumi. Akivaizdu, kad siekiama tobulinti šį procesą, tačiau toks nepastovumas kelia ne tik darbuotojų nepasitenkinimą, bet ir darbuotojų veiklos vertinimo sistema tampa neefektyvi (dėl neaiškių ar nuolat, ne visuomet tikslingai kintančių aspektų darbuotojų veiklos vertinimo sistemoje).

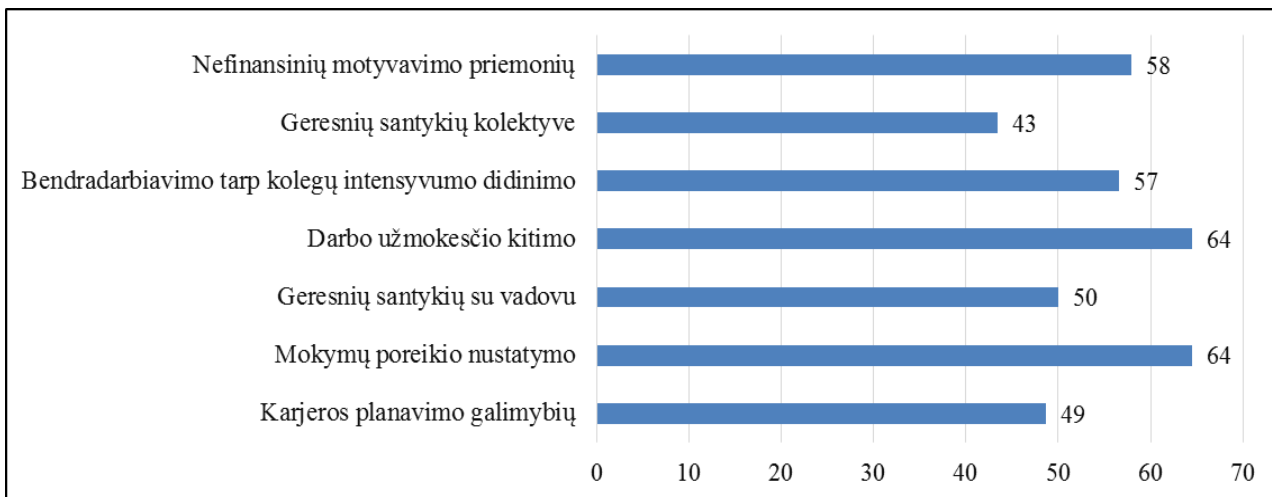
Kiekybinio tyrimo klausimyne, remiantis mokslinės literatūros analize, pateikiami penki darbuotojų veiklos vertinimo subjektai: tiesioginis vadovas, pats darbuotojas, personalo skyriaus specialistas, darbuotojas ir vadovas bei išorės specialistas. Respondentų buvo prašoma, vertinimo skalėje (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku) nurodyti, kas jų nuomone turėtų atlikti VŠĮ „X“ kolegijoje darbuotojų veiklos vertinimą.



**15 pav. Respondentų pasiskirstymo pagal veiklos vertinimo subjektą vidurkiai**

Kaip matyti 15 paveiksle, pagal atsakymų į pateiktus variantus vidurkius, tikslingiausia respondentų manymu, kad darbuotojų veiklos vertinimą atliktų tiesioginis vadovas (1,17) arba pats darbuotojas ir tiesioginis vadovas (1,6). Personalo specialistas ir išorės specialistas tyrimo duomenimis, būtų netikslingi subjektai darbuotojų veiklos vertinimo procese. Tokius neigiamus šių subjektų atžvilgiu rezultatus, galėjo įtakoti, VŠĮ „X“ kolegijoje esantis mažai funkcionalus personalo valdymo skyrius. Šiame skyriuje dirba du darbuotojai, kurių pagrindinės funkcijos yra darbuotojų paieška ir įdarbinimas.

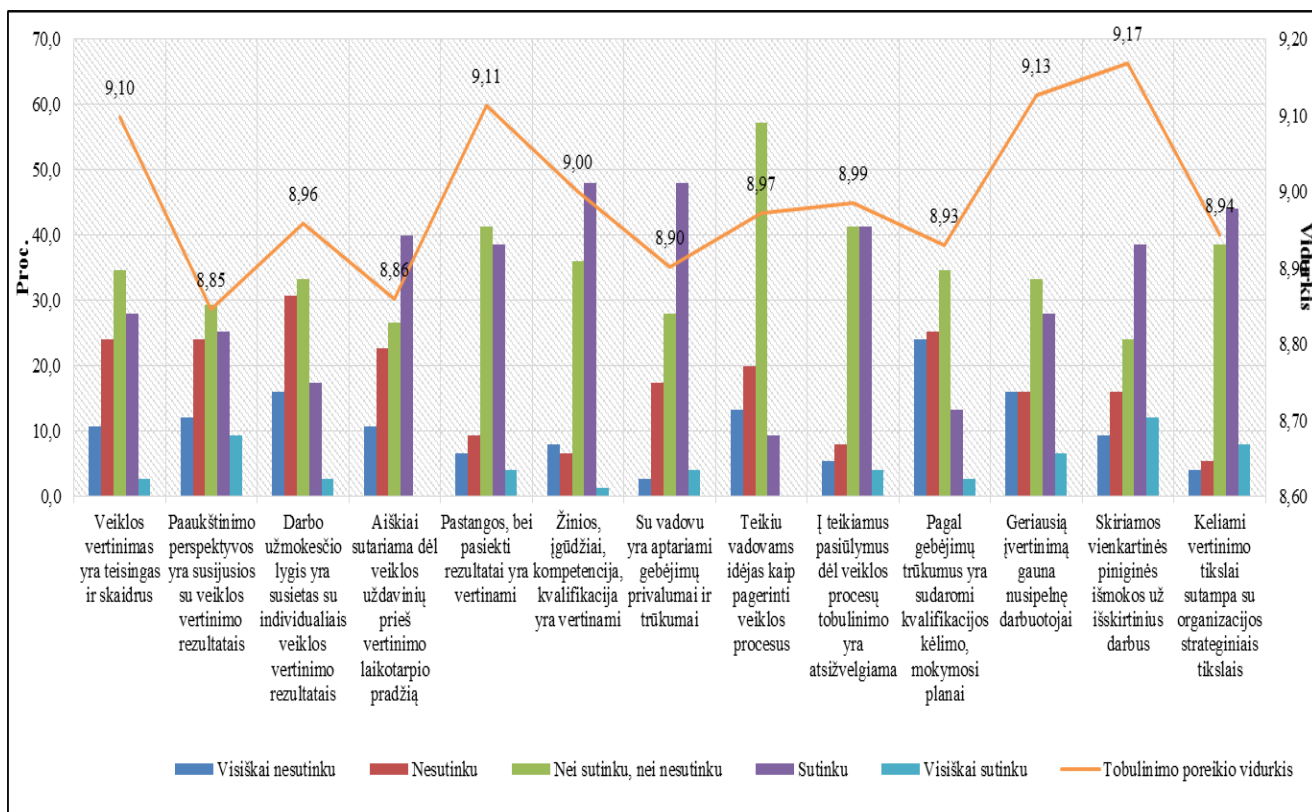
Siekiant įvairiomis perspektyvomis pamatyti darbuotojų požiūrį į DVV sistemą, klausiama ko VŠĮ „X“ kolegijos darbuotojai tikisi iš darbuotojų veiklos vertinimo (žr. 16 pav.).



**16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ko tikimasi iš DVV**

Gauti rezultatai parodė, kad daugiausiai (64 proc.) iš DVV sistemos darbuotojai tikisi mokymų poreikio nustatymo ir darbo užmokesčio kitimo. Tačiau taip pat respondentams labai svarbu yra nefinansinės motyvavimo priemonės (58 proc.) bei bendradarbiavimo tarp kolegų intensyvumo didinimas (57 proc.). Taip pat pusė respondentų tikisi santykių su vadovu gerinimo bei karjeros planavimo galimybių (49 proc.).

Esamos darbuotojų veiklos vertinimo sistemos situacija ir tobulinimo būtinumas pateikiamas 17 paveiksle.



**17 pav. DVV sistemos situacija organizacijoje**

Žvelgiant į bendrą respondentų pasiskirstymą ir vertinant VšĮ „X“ kolegija esamą darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, galima pastebėti, kad teigiamai ir neigiamai vertinančiųjų procentas apylygis - atitinkamai 40 proc. ir 37 proc. Taip pat nemaža dalis (vidutiniškai 23 proc.) respondentų pritarimo skalėje pažymėjo atsakymą „nei sutinku nei nesutinku“. Visų teiginių tobulinimo vidurkis yra 8,99.

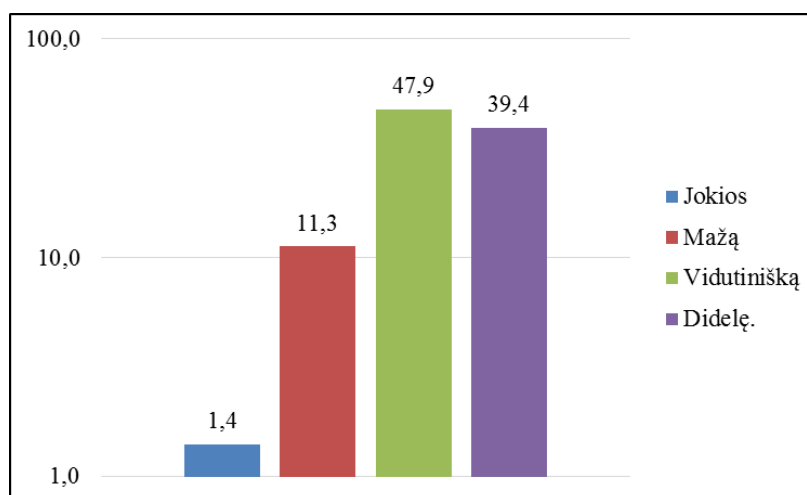
Kad veiklos vertinimas organizacijoje yra teisingas ir skaidrus mano apie 30 procentų darbuotojų. Neigiamai šį teiginį vertina net 44 proc. Akademinio padalinio respondentų. Daugiausiai į šį klausimą teigiamai atsakė Infrastruktūros (~42 proc.) ir Personalo ir administracijos (50 proc.) padalinių darbuotojai. Taip pat reiktų paminėti, kad daugiausiai teigiamai šį teiginį vertina asmenys, kolegijoje dirbantys nuo 3 iki 8 metų, o neigiamai - asmenys dirbantys kolegijoje 15 ir daugiau metų. Atsižvelgiant į tai, kad kolegijoje niekada nebuvo reglamentuota darbuotojų veiklos vertinimo sistema, toks ilgą laiką dirbančių darbuotojų vertinimas yra adekvatus.

Gana teigiamai VšĮ „X“ kolegijoje vertinamas naujų idėjų, susijusių su veiklos procesu tobulinimu teikimas vadovui (49 proc.) ir vadovo atsižvelgimas į teikiamus pasiūlymus (45 proc.). Tai rodo, kad darbuotojų iniciatyva ir pasiūlymai vystyti darbo veiklos procesus yra efektyvūs ir patikimi. Tokiu būdu suteikiamas labai svarbus darbuotojui ir vadovui grįžtamasis ryšys, kuris įtakoja darbuotojo pasitenkinimą darbu, gerovę.

Atliekant darbuotojų veiklos vertinimo VšĮ „X“ kolegijoje esamos situacijos analizę pastebima, kad darbuotojų žinios, įgūdžiai, kompetencija, kvalifikacija yra vertinami (taip teigia 50 proc. respondentų), tačiau pagal šio kriterijaus vertinimo rezultatus nėra sudaromi kvalifikacijos kėlimo, mokymosi planai (taip teigia 80 proc. respondentų). Yra žinoma, kad kolegijoje darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, kompetencijų tobulinimo aspektai yra įtraukti į pareiginius nuostatus. Tai reiškia, kad darbuotojas yra įpareigotas nuolat tobulėti, o tobulėjimas ir kompetencijos yra vertinami, tačiau nesudaromos galimybės ir sąlygos kvalifikacijos kėlimui. Taip pat jaučiamas nepasitikėjimas darbuotojų reitingavimo procesu, taip mano 32 proc. darbuotojų (daugiausiai Akademiniame ir Personalo ir administracijos padaliniuose).

Kalbant apie karjeros planavimo galimybes 46 proc. respondentų nesutinka, kad jų paaugstinimo perspektyvos, kaip ir darbo užmokesčio lygis (47 proc.) sutampa su darbuotojo veiklos vertinimu tiriamoje organizacijoje. Darbuotojo pastangos ir gebėjimų privalumų ir trūkumų aptarimas su vadovu vertinamas neigiamai net 40 proc. respondentų. Daugiausiai (34 proc.) Infrastruktūros padalinyje. Apibendrinant darbuotojų veiklos vertinimo situaciją organizacijoje, galima teigti, kad darbuotojams yra suteikiama per mažai informacijos apie šios sistemos naudą tiek pačiam darbuotojui, tiek organizacijai. Darbuotojų veiklos vertinimo sistema yra abejotina ir neefektyvi. Netgi paliekanti neigiamas pasekmes darbuotojų pasitenkinimui darbu bei formuojanti negatyvų požiūrį į šią sistemą.

*Antruoju tyrimo etapu* siekiama nustatyti kokią įtaką respondentams turi darbuotojų veiklos vertinimas ir kaip darbuotojai apskritai vertina save organizacijos kontekste (žr. 18 pav.).



**18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų veiklos vertinimo reikšmingumą**

Darbuotojams veiklos vertinimas turi vidutinišką (47,9 proc.) ir didelę (39,4 proc.) reikšmę. Daugumai respondentų, vertintojų pastebėjimai svarbūs tolimesnio darbo efektyvumui ir kokybei. Personalo ir administravimo skyriuje, darbuotojų veiklos vertinimas 100 proc. turi didelę ir vidutinę reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu. Akademiniam padalinyje 78 proc., o Infrastruktūros padalinyje 89 proc. respondentų DVV procesai daro didelę ir vidutinę įtaką darbinės veiklos efektyvumui. Tai reiškia, kad darbuotojai dažnai galvoja, kaip buvo įvertinti. Nuo vertinimo rezultatų priklauso darbuotojų entuziazmas dirbti, siekis vis geresnių darbo rezultatų, savijauta, bendravimas su kolegomis.

Standartizuotoje anketoje, kuria tiriamas VšĮ „X“ kolegijos darbuotojų gerovė, buvo naudojama adaptuota Darbinio streso indikatorius Pasitenkinimo darbu skalė, kurią remiantis J. Arnoldo praktika (2005), naudojo Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Krikštolaitis atlikdami darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimą universitete. Tyrimais patvirtintas šio psichometrinio įrankio validumas, be to, jis jau buvo naudotas atliekant tyrimus pradinėse ir vidurinėse mokyklose bei aukštojo mokslo institucijose (Bakanauskienė, Bendaravičienė, Krikštolaitis, 2010). Atsižvelgiant į tyrimo tikslus ir organizacinę kolegijos specifiką anketoje naudoti 16 iš 22 originalios Pasitenkinimo darbu skalės teiginių. Visi 22 originalios skalės teiginiai matuoja: 6 – pasitenkinimą asmeniniais laimėjimais/darbo teikiama pridėtine verte/tobulėjimu, 4 – pasitenkinimą pačiu darbu, t. y. F. Herzbergo dviejų veiksnių teorijos požiūriu – motyvacinis veiksnys. Kiti skalės teiginiai matuoja higieninius veiksnius: 5 – pasitenkinimą organizacine struktūra ir valdymu, 4 – organizaciniais procesais ir 3 – tarpusavio santykiais (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė. Darbuotojų gerovės aspektais teiginių priskyrimas pasitenkinimo darbu veiksniams**

Eil. Nr.	Teiginiai	Veiksnių pavadinimas
<b>Motyvaciniai</b>		
1.	Man patinka ir įdomu tai, ką aš dirbu.	Atliekamas darbas
2.	Savo darbe turiu pakankamai laisvės ir lankstumo.	Atsakomybės laipsnis
3.	Mano darbas atitinka mano lūkesčius ir ambicijas.	Asmeniniai laimėjimai
4.	Jaučiu, kad mano pastangos yra vertinamos.	Pripažinimas darbe
5.	Kolegijoje matau daug asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybių.	Asmeninis tobulėjimas/karjera
<b>Higienos</b>		
1.	Man svarbi viešoji nuomonė apie Kolegiją.	Viešoji nuomonė
2.	Neformalus bendravimas su vadovais mane motyvuoja.	Santykiai su tiesioginiu vadovu
3.	Aš patenkintas savo santykiais su kolegomis.	Santykiai su kolegomis
4.	Savo darbe jaučiuosi saugus.	Saugumas
5.	Kolegijoje daug dėmesio skiriama svarbios informacijos sklaidai.	Komunikacija
6.	Man priimtinas universitete naudojamas vadovavimo stilius.	Veiklos kontrolė
7.	Pritariu Kolegijoje vykstantiems pokyčiams.	Kolegijos vidaus politika ir administravimas
8.	Dažnai teikiu pasiūlymus savo vadovui.	Dalyvavimas sprendimų priėmime
9.	Kolegijoje vykstantys susirinkimai yra efektyvūs ir naudingi.	Darbas grupėse
10.	Konfliktai Kolegijoje sprendžiami konstruktyviai.	Konfliktų valdymas
11.	Mano darbo krūvis yra normalus.	Darbo sąlygos

Pasak Herzbergo, higienos veiksniai, kai jie yra adekvatūs, nesukelia nepasitenkinimo darbu, bet nesukelia ir pasitenkinimo, t. y. tik „nepasitenkinimo nebuvimą“ (Robbins, 2003). Šiuo požiūriu darbuotojai pažymi viešosios nuomonės apie kolegiją svarbą ( $M = 1,04$ ;  $S = 0,513$ ), labai pozityviai vertina santykius su tiesioginiu vadovu ( $M = 1,01$ ;  $S = 0,721$ ) ir kolegomis ( $M = 1,02$ ;  $S = 0,792$ ). Didžiausią nepasitenkinimą darbuotojams kelia atsakomybės laipsnis ( $M = -1,43$ ;  $S = 1,11$ ), darbo sąlygos ( $M = -1,41$ ;  $S = 1,139$ ), kurios Kolegijos tyrimo atveju matuotos darbo krūvio aspektu. Visgi šio veiksnio vertinimas gana kontrastingas ir siekia 1,139 standartinio nuokrypio, t. y. atsakymų sklaida buvo didžiausia tarp visų nagrinėtų motyvacinių ir higienos veiksmų. Respondentai išreiškė gana nepalankias nuostatas komunikacijos ( $M = -1,40$ ), konfliktų valdymo ( $M = -0,98$ ), darbo grupėse ( $M = -0,99$ ) ir dalyvavimo sprendimų priėmime ( $M = -0,63$ ) atžvilgiu, kas patvirtino anksčiau aukštojo mokslo institucijose atliktus tyrimus (Dutka, 2002). Pastebimi nemaži nuomonių skirtumai siekiantys nuo 0,751 iki 1,056 standartinio nuokrypio, tuo tarpu moda 0 rodo, kad nemaža dalis darbuotojų neturi aiškios nuomonės vertindami dalyvavimą sprendimų priėmime.

### 8 entelė. Pasitenkinimo darbu veiksnų rangavimas pagal vidutinius vertinimus

Pasitenkinimo darbu veiksnų rangavimas pagal vidutinius vertinimus	Vidurkis M	Stand. Nuokrypis S	Moda
<b>Motyvaciniai veiksniai</b>			
Atliekamas darbas	1,81	0,845	1 (38,7%)
Atsakomybės laipsnis	-1,43	1,111	-1 (33,8%)
Asmeniniai laimėjimai	1,48	1,181	0 (39,0%)
Pripažinimas darbe	0,99	1,013	1 (34,7%)
Asmeninis tobulėjimas/karjera	-0,58	1,060	0 (29,7%)
<b>Higienos veiksniai</b>			
Viešoji nuomonė	1,04	0,513	1 (64,0%)
Santykiai su tiesioginiu vadovu	1,01	0,721	1 (56,8%)
Santykiai su kolegomis	1,02	0,792	1 (52,0%)
Saugumas	-0,59	1,109	0 (31,0%)
Komunikacija	-1,40	0,756	-2 (40,0%)
Veiklos kontrolė	1,00	1,039	1 (33,7%)
Kolegijos vidaus politika ir administravimas	0,83	1,014	0 (41,0%)
Dalyvavimas sprendimu priėmimo	-0,63	1,056	0 (35,6%)
Darbas grupėse	-0,99	1,021	-1 (41,7%)
Konfliktų valdymas	-0,98	0,989	-1 (36,0%)
Darbo sąlygos	1,41	1,139	1 (32,6%)

Remiantis Herzbergo (1968) atliktais veiksnų, darančių įtaką nuostatoms darbo atžvilgiu, stebėjimais bei panašių atliktų tyrimų metodologija (Bakanauskienė, 2009), kiekvienam teiginiui buvo paskaičiuota kokia respondentų dalis (%) jį vertina kaip sukeltą pasitenkinimą darbu, ir kokia dalis (%) – kaip sukeltą nepasitenkinimą darbu. Prie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančių teiginio vertinimo reikšmių priskirti atsakymai pateikti 9 lentelėje.

### 9 lentelė Teiginių vertinimo reikšmės

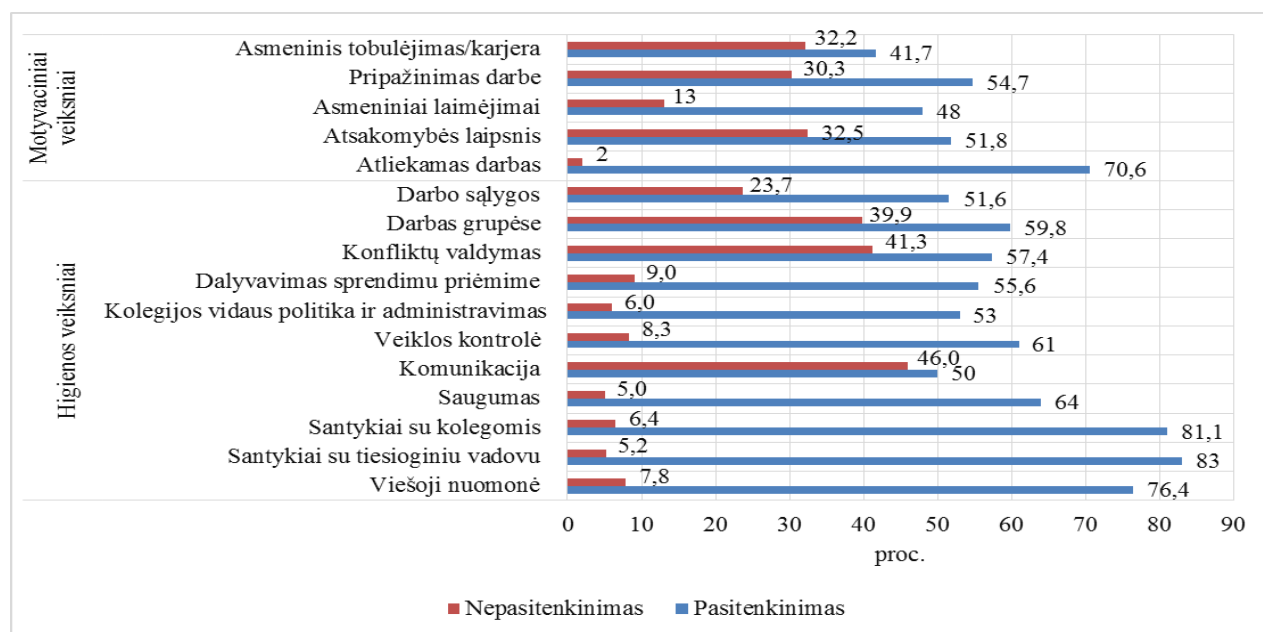
	Skaičius	Reikšmė
<b>Pasitenkinimas darbu</b>	1	Sutinku
	2	Visiškai sutinku
<b>Nepasitenkinimas darbu</b>	-1	Nesutinku
	-2	Visiškai nesutinku
<b>Neturi nuomonės</b>	0	Nei sutinku nei nesutinku

Taigi, kiekvienam veiksniai buvo susumuota, kiek procentų atsakiusių pasirinko 1 ir 2, arba -1 ir -2 atsakymus. Gauti rezultatai (žr. 10 lentelė) rezultatai leidžia analizuoti veiksnų svarbos laipsnį ir atitikimą Herzbergo teorijos nuostatoms. Akivaizdu, kad motyvacinių veiksnų daroma įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu pasitvirtina 4 atvejais iš 5.

**10 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal veiksnius darančius įtaką darbuotojų gerovei (pagal F. Herzberg teorijos veiksnius)**

Sukelia nepasitenkinimą darbu, %	Veiksniai	Sukelia pasitenkinimą darbu, %
<b>Motyvaciniai veiksniai</b>		
2	Atliekamas darbas	70,6
32,5	Atsakomybės laipsnis	51,8
13	Asmeniniai laimėjimai	48,0
30,3	Pripažinimas darbe	54,7
32,2	Asmeninis tobulėjimas/karjera	41,7
<b>Higieniniai veiksniai</b>		
7,8	Viešoji nuomonė	76,4
5,2	Santykiai su tiesioginiu vadovu	83,0
6,4	Santykiai su kolegomis	81,1
5,0	Saugumas	64,0
46,0	Komunikacija	50,0
8,3	Veiklos kontrolė	61,0
6,0	Kolegijos vidaus politika ir administravimas	53,0
9,0	Dalyvavimas sprendimu priėmime	55,6
41,3	Konfliktų valdymas	57,4
39,9	Darbas grupėse	59,8
23,7	Darbo sąlygos	51,6

Įdomu pastebėti, kad asmeninio tobulėjimo/karjeros vertinimai pasiskirstė beveik po lygiai teigiamų ir neigiamų, ką būtų galima paaiškinti skirtingu darbuotojų statusu ar jo suvokimu kolegijoje, tačiau norint empiriškai patvirtinti šią prielaidą reikalingi papildomi tyrimai. Higienos veiksnių vertinimo analizė atskleidė didesnius neatitikimus. Aiškesnis vizualus respondentų pasiskirstymas pateikiamas 19 paveiksle.



**19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvacinių ir higieninių veiksnių įtaką darbuotojų gerovei**



Net 3 iš 11 veiksmų, t. y. viešoji nuomonė, santykiai su tiesioginiu vadovu, santykiai su kolegomis turi stiprų motyvuojantį efektą. Taip pat paminėtinas kole veiksmo vertinimo atvejis – net 41 proc. respondentų jo įtaką laiko nereikšminga, 53 proc. veiksmas motyvuoja ir tik 8 proc. jis kelia nepasitenkinimą. Šie rezultatai patvirtina anksčiau švietimo sektoriuje atliktų tyrimų išvadas, kad organizacinė politika yra neutralus pasitenkinimo darbu veiksmas (Bakanauskienė, Bendaravičienė, Krikštolaitis, 2010). Be to, veiksmų vertinimo analizės rezultatai patvirtina, kad tiek higienos, tiek ir motyvaciniai veiksniai gali sukelti ir pasitenkinimą, ir nepasitenkinimą darbu aukštojo mokslo institucijose, nes dėl darbuotojų pareigų daugiafunkciškumo didelę įtaką daro aplinkybės ir situacijos. Kitaip tariant, skirtingai nuo Herzbergo teorijos, „darbuotojai linkę visus įvardintus veiksmus priskirti greičiau prie motyvuojančių, nei sukeliančių nepasitenkinimą darbu veiksmų, nes jų priskyrimo prie <...> antros veiksmų grupės procentinis pasiskirstymas daugeliu atvejų viršija 50 proc.“ (cit. Bakanauskienė, Bendaravičienė, Krikštolaitis, 2010).

Siekiant atskleisti pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu skirtumus kolegijos darbuotojų grupėse buvo apskaičiuoti motyvacinių ir higienos veiksmų vertinimo vidurkiai pagal padalinį, kuriame respondantai dirba (žr. 11 lentelę). Didžiausi nuostatų skirtumai stebimi atliekamo darbo veiksmo vertinimo atveju. Labiausiai atliekamas darbas motyvuoja akademinį personalą ( $M = 1,98$ ), mažiausiai – Infrastruktūros padalinio darbuotojus ( $M = 1,65$ ). Tai paaiškinama didžiausiu akademinį darbuotojų darbo turinio įvairiapusiškumu ir kūrybiškumu. Kaip rodo anksčiau atlikti tyrimai, galimybė spręsti sudėtingas problemas ir iššūkius mokslo darbuotojams yra svarbiausias motyvatorius (Alas, 2006). Kaip nustatė Oshagbemi (1997), būtent dėstymas ir tyrimai, t. y. veiklos, išskiriančios akademinį personalą iš kitų darbuotojų grupių, daro didžiausią įtaką jų pasitenkinimui darbu. J. Palidaukaitės (2007) teigimu, darbas, kuriam atlikti nereikia didesnių pastangų, kurį atliekant nėra panaudojami turimi gebėjimai bei žinios, gali tapti veiklos demotyvatoriumi. Taigi natūralu, kad būtent akademiniai darbuotojai labiausiai iš visų darbuotojų grupių savo darbą vertina kaip atitinkantį lūkesčius ir ambicijas ( $M = 1,81$ ), tuo tarpu, vėlgi Infrastruktūros ir Personalo ir administracijos padalinių darbuotojai išreiškė mažiausią pasitenkinimą asmeninių laimėjimų veiksmu (atitinkamai  $M = 1,12$  ir  $M = 1,49$ ).

**11 lentelė. Darbuotojų gerovės veiksmų vertinimas darbuotojų grupėse**

Veiksniai	Akademinis padalinys M	Infrastruktūros padalinys M	Personalo ir administravimo skyrius M
Motyvaciniai			
Atliekamas darbas	1,98	1,65	1,80
Asmeniniai laimėjimai	1,81	1,12	1,49
Atsakomybės laipsnis	-1,34	-1,33	-1,62
Asmeninis tobulėjimas/karjera	0,49	-1,65	-0,54
Pripažinimas darbe	0,91	0,98	1,06

Veiksniai	Akademinis padalinys M	Infrastruktūros padalinys M	Personalo ir administravimo skyrius M
Higieniniai			
Viešoji nuomonė	1,55	0,96	0,25
Santykiai su tiesioginiu vadovu	0,95	0,72	1,71
Santykiai su kolegomis	1,14	0,99	1,37
Komunikacija	-1,42	-1,68	-1,1
Saugumas	0,58	0,67	0,52
Veiklos kontrolė	0,97	0,95	1,08
Dalyvavimas sprendimų priėmimo	-0,24	-1,18	-0,42
Kolegijos vidaus politika ir administravimas	0,86	0,68	0,95
Darbas grupėse	-1,00	-1,01	-0,90
Konfliktų valdymas	-0,99	-0,98	-0,95
Darbo sąlygos	-1,73	-1,09	-1,36

Personalo ir administravimo padalinyje labiausiai trūksta lankstumo darbe ( $M=-1,62$ ), laisvės ir lankstumo trūkumas jaučiamas ir Akademiniam ( $M=-1,34$ ) bei Infrastruktūros ( $M=-1,33$ ) padaliniuose. Didžiausias asmeninio tobulėjimo/karjeros trūkumas jaučiamas Infrastruktūros padalinyje ( $M=-1,65$ ), šį teiginį respondentai dažniausiai vertino neutraliai (moda 0). Akademiniai darbuotojai nejaučia, kad jų pastangos yra pakankamai vertinamos, taigi pripažinimo darbe veiksnys šioje grupėje vertinamas nepalankiausiai ( $M=0,91$ ). Apibendrinant motyvacinių veiksnių vertinimus darbuotojų grupėse, galima teigti, kad labiausiai motyvuoti yra akademiniai darbuotojai (3 atvejais iš 5), mažiausiai – Infrastruktūros padalinio darbuotojai (3 atvejais iš 5). Padalinių darbuotojai palankiausiai vertina atliekamo darbo veiksnį ( $M = 1,81$ ), prasčiausiai – atsakomybės laipsnį ( $M = -1,43$ ) ir tobulėjimo galimybes ( $M = -0,58$ ; moda 0). Iš trijų klasterių Personalo ir administracijos skyriaus darbuotojų grupė turi labiausiai neutralią poziciją.

Žvelgiant į higieninių veiksnių vertinimą, visoms darbuotojų grupėms labai svarbūs santykiai su kolegomis ir tiesioginiu vadovu. Didžiausi skirtumai matomi viešos nuomonės apie kolegiją atveju. Daugiausiai neigiamai padaliniai vertina svarbios informacijos sklaidą kolegijoje ir dalyvavimą sprendimų priėmimo. Labiausiai kolegijoje vykstantiems pokyčiams pritaria Personalo ir administravimo skyriaus ( $M=0,95$ ) ir Akademinio padalinio ( $M=0,86$ ) darbuotojai. Dar vienas įdomus pastebėjimas - neigiamas darbo sąlygų, konkrečiai darbo krūvio, vertinimas visose darbuotojų grupėse, ypač stipriai nepalankiai išreikštas Akademinio padalinio darbuotojų atsakymuose ( $M = -1,73$ ; moda -2). Tai gali būti susiję su padidėjusiu dėstymo krūviu ar, kaip teigia T. Oshagbemi (1997), dideliais studentų srautais. Apskritai daugeliu atvejų higienos veiksnių vertinimas tarp padalinių yra gana homogeniškas. Į šiuos rezultatus būtina atsižvelgti, norint pagerinti visų padalinių darbuotojų gerovę. Kitu atveju tai gali tapti pervargimo ir streso darbe priežastimi ir, galiausiai, paveikti intelektualinius ir socialinius darbuotojų gebėjimus (Ahsan ir kt., 2009).

Respondentų pasiūlymai, dėl darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymo atsižvelgiant į darbuotojų gerovę, suskirstyti pagal veiklos vertinimo sistemos aspektus (žr. 12 lentelė). Pastebima, kad nemaža dalis respondentų abejoja darbuotojų veiklos vertinimo sistemos aiškumu ir skaidrumu, siūlytina nustatyti aiškius darbuotojų veiklos vertinimo kriterijus, ir kvalifikacijos tobulinimo poreikį.

**12 lentelė. Respondentų pasiūlymai VŠĮ „X“ kolegijos darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymui**

VEIKLOS VERTINIMO SISTEMA	<b>Pasiūlymai (kalba nekoreguota):</b>		<b>Respondentų skaičius</b>
		Sukurti aiškią ir skaidrią vertinimo sistemą;	6
		Parengti vieningą vertinimo modelį;	
		Tolygiai akcentuoti visas vertinimo sistemos funkcijas: kontrolė, skatinimas, informavimas, emocijos ir kt.	
		Sąžiningumas; Skaidrumas; Objektivumas;	
	Vertinimo kriterijų nustatymui	Nustatyti aiškius vertinimo kriterijus;	4
		Vertinimo sistema turi optimaliai įvertinti kokybinius veiklos aspektus, o ne kiekybinius;	
		Labiau įvertinti pranešimo ruošimą ir skaitymą konferencijose;	
	Subjektui ir grįžtamąjį ryšiui	Grįžtamojo ryšio reikia (tarp darbuotojo ir tam tikro lygio vadovo)	3
		Vertintojas turi būti „sveiko požiūrio“ į vertinamąjį;	
Labiau įvertinti kvalifikacijos tobulinimą kursuose, seminaruose;			
Atlikus vertinimą reikėtų supažindinti su rezultatais			
Mokymosi poreikio nustatymui	Labiau kreipti dėmesį į darbuotojų tobulėjimą, mokymąsi, naujų darbuotojų adaptaciją;	4	
	Daugiau mokymų, kvalifikacijos kėlimo kursų;		
Motyvavimui	Sukurti aiškią motyvacinę sistemą;	4	
	Aiškiai nustatyti (apibrėžti) darbuotojų motyvaciją keliančius veiksnius ir atitinkamai planuoti vertinimo sistemą;		
	Skatinimas;		
	Įdiegti karjeros galimybių modelį;		
Atlygiui už darbą	Tobulinti atlygio mokėjimo sistemą, ją labiau siejant su veiklos rezultatais;	2	

Visi išsakyti respondentų pasiūlymai yra adekvatūs tyrimo rezultatams. Pasiūlymus pateikę darbuotojai aiškiai suvokia VŠĮ „X“ kolegijoje esamą darbuotojų veiklos vertinimo sistemos situaciją. Grįžtamojo ryšio svarba, konkrečiai bendravimas su vadovu, buvo nustatyta ir atlikus darbuotojų gerovę skatinančių veiksnių analizę. Respondentai pasigenda vertinimo rezultatų aptarimo, skatinimo bei vertinimo rezultatų siejimo su atlygiu už darbą. Taip pat siūloma VŠĮ „X“ kolegijoje įdiegti aiškų karjeros planavimo ir įgyvendinimo galimybių modelį.

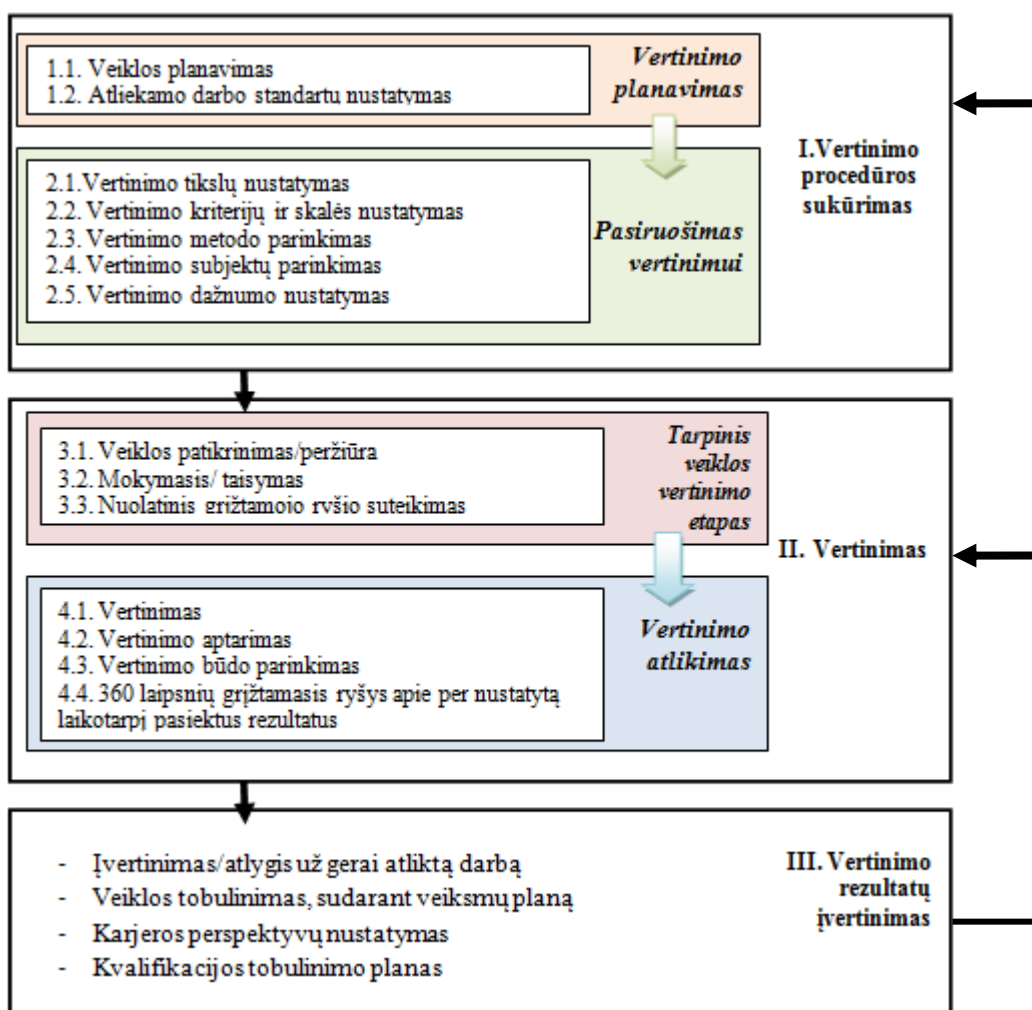
Atlikus tyrimą VŠĮ „X“ kolegijoje identifikuojamos šios probleminės sritys:

- Neregamentuota darbuotojų veiklos vertinimo sistema, ko pasekoje nenustatyti aiškūs veiklos vertinimo kriterijai darbuotojams;
- Nėra nustatomi darbuotojo veiklos uždaviniai prieš vertinimo laikotarpio pradžią;

- Nepakankamai išsamiai aptariami darbuotojo gebėjimų privalumai ir trūkumai;
- Nėra sudaromi darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, mokymosi planai;
- Mažai dėmesio skiriama darbuotojų gerovę įtakojančių veiksnių analizei ir informacijos panaudojimui, siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei darbo efektyvumo ir kokybės rodiklius.

#### 4.1. Darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymo modelis

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, siūlytina VšĮ „X“ kolegijoje darbuotojų veiklos vertinimą atlikti vadovaujantis pateiktu (20 pav.) adaptuotu darbuotojų veiklos vertinimo modeliu.



20 pav. Adaptuotas darbuotojų veiklos vertinimo sistemos modeliu

Labai svarbu yra oficialiai patvirtinti kolegijos darbuotojų veiklos vertinimo tvarką, numatyti vertinamojo supažindinimą raštu su vertinimo rezultatais pagrindžiant juos, ir supažindinti visus kolegijoje dirbančius darbuotojus su vertinimo tvarka, vertinimo tikslu, kriterijais, metodu, vertinimo pokalbio vedimo eiga.

Nustačius vertinimo subjektus, būtina suorganizuoti jiems mokymus, kurių metu:

- gaus žinių apie darbuotojų veiklos vertinimo būdus, jų naudą įmonei, darbuotojui bei sau;
- sužinos, kokius tikslus iškelti vertintojui ir vertinančiajam, kad pasiekti maksimalių metinio pokalbio rezultatų bei išvengti dažniausiai pasitaikančių praktikoje klaidų;
- išsiaiškins, kaip įtraukti darbuotojus į organizacijoje vykstančius procesus bei pagerinti tikslų komunikavimą;
- sužinos, kaip tikslingai panaudoti gautus rezultatus;
- išsiaiškins, kokie tolimesni žingsniai seka įvykus darbuotojų veiklos vertinamajam pokalbiui.

Taip pat mokymai padėtų aiškiai suprasti grįžtamojo ryšio svarbą ir jo suteikimo bei priėmimo taisyklės. Svarbu, kad vertinamasis jaustų vertintojo kompetenciją ir būtų užtikrintas vertinimo teisingumu. Kad ir koks svarbus būtų įvertinimo pokalbio turinys, ne mažiau yra svarbu ir kaip vadovas kalbės su savo pavadiniais, kaip išsakys savo mintis, pateiks pasiūlymus. Būtent nuo vadovo pasirinktos pokalbio taktikos, nuo jo kalbos intonacijos, tono priklauso, ar iš tiesų įvertinimo pokalbis vyks dialogo, o ne vadovo monologo forma, ar tikrai pavyks sužinoti ir pavaldinio nuomonę aptariamais klausimais. Svarbu, kad vadovai mokėtų teisingai prarvesti pokalbį, suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojui, išsakyti pastabas ir kritiką taip, kad pavaldiniai nebijotų vadovui išreikšti savo minčių bei pastebėjimų, nuoširdžiai priimtų išsakytas pastabas, į jas atsižvelgtų ir realiai siektų gerinti, tobulinti savo darbą. Įvertinimo pokalbis bus naudingas tik tuo atveju, jei vadovas iš tikrųjų tikės jo nauda ir stengsis viską atlikti nuoširdžiai, stengsis, kad vertinamasis kiek įmanoma aktyviau dalyvautų pokalbyje, palaikys, o ne teis vertinamąjį. Taip darbuotojas bus labiau patenkintas ir pokalbiu, ir vertintoju, rimčiau atsižvelgs į vertintojo pastabas. Įvertinimo pokalbio metu darbuotojas turėtų būti skatinamas išsakyti savo nuomonę apie atskirus darbo aspektus, pateikti pasiūlymus, ką būtų galima keisti, daryti kitaip. Nors vadovas turi galutinio žodžio teisę, būtina išklausti darbuotojo nuomonę, atsižvelgti į jo pastabas ir pageidavimus.

Svarbu paminėti, kad darbuotojų veiklos vertinimo sistemos modelis turi funkcionuoti kaip nuolat atsinaujinantis ciklas. Tai reiškia, kad darbuotojų veiklos vertinimo sistema turi būti nuolat tobulinama ir atnaujinama atsižvelgiant į vis kintančius organizacijos ir darbuotojų poreikius.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Remiantis mokslinių tyrimų rezultatų analize nustatyta, kad darbuotojų veiklos vertinimas yra aktuali problema, nes nuoseklus ir efektyvus darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymas leidžia užtikrinti individualių ir organizacijos lūkesčių, tikslų pasiekimą, suteikiant naudą visiems vertinimo proceso dalyviams, o ypač akcentuotina, kad darbuotojų veiklos vertinimas turi atsižvelgti į darbuotojų gerovę.

Atliktų konkrečių tyrimų rezultatai rodo, kad vertinimas pagal veiklos standartus yra veiksminga priemonė darbuotojų motyvacijai skatinti ir pasitenkinimui darbu kelti. Darbuotojai sutinka, kad tokios sistemos taikymas teikia naudą pačiam darbuotojui, jo vadovui ir organizacijai. Veiklos standartų, išreikštų elgesio normomis, panaudojimas veiklos vertinimo sistemoje motyvacinio požiūriu yra pateisinamas ir gali papildyti darbo rezultatais pagrįstus veiklos standartus. Įvertinti darbuotojai sužino vadovų nuomonę apie jų trūkumus, privalumus bei sugebėjimus, tad jie gali tobulintis, kelti kvalifikaciją, dalyvauti mokymuose. Veiklos vertinimas užtikrina, kad tiek darbuotojai tiek vadovai skirtų laiko praėjusiems pasiekimams įvertinti ir ateinančioms veiklos kryptims aptarti bei bendriems tikslams nustatyti.

2. Išanalizavus teorinius darbuotojų veiklos vertinimo sistemos atsižvelgiant į darbuotojų gerovę sprendimus, nustatyta, kad organizuojant vertinimo procesus būtina derinti tiek organizacijos tiek darbuotojo lūkesčius ir interesus. Darbuotojų veiklos vertinimo sistemoje turi būti suderintos tokios dimensijos kaip: asmenybė (galėjimas, gebėjimas ir potencialas); elgesys (norėjimas, motyvacija ir ryžtas); situacija (privalėjimas, aplinkybės ir sąlygos) ir žinoma pasiekimai (darbo rezultatų kokybė ir kiekis). Kitaip tariant darbuotojų veiklos vertinimo sistema turi vertinti tiek įėjimo tiek išėjimo faktorius.

Darbuotojų veiklos vertinimo teorinių modelių gausa bei galimybė vertinimo organizavimo būdus kombinuoti tarpusavyje, žinant kiekvieno metodo stipriąsias ir silpnąsias puses, leidžia kiekvienai organizacijai adaptuoti priimtinausius personalo vertinimo proceso teorinius modelius ir juos pritaikyti konkrečioms organizacijos reikmėms.

3. Pagrįsta tyrimo metodologija, leido atlikti kiekybinį tyrimą VŠĮ „X“ kolegijoje, taikant matematinius analizės metodus tyrimo duomenims apdoroti bei darbuotojų veiklos vertinimo sistemos atsižvelgiant į darbuotojų gerovę reiškiniui aprašyti. Tyrimu statistiškai pagrįsti darbuotojų veiklos vertinimo sistemos esminiai požymiai, darbuotojų gerovės ir darbuotojų veiklos vertinimo priežastiniai ryšiai, funkcionavimo veiksniai.

Tyrimo duomenims apdoroti pasirinktas SPSS 23.0. programų paketas orientuotas į taikymą socialiniuose moksluose. Programiniai SPSS produktai leidžia operatyviai gauti analitinę informaciją, vaizdžiai pristatyti rezultatus aukštos kokybės lentelėmis ir diagramomis, o taip pat

platinti ir naudoti gaunamus rezultatus. Visa tai duoda galimybę, suradus pagrindinius faktus, ryšius ir tendencijas, priimti savalaikius sprendimus.

4. Remiantis pagrįsta metodologija ir atlikus tyrimą VŠĮ „X“ kolegijoje, nustatytos penkios probleminės darbuotojų veiklos vertinimo sistemos sritys: nereglamentuota darbuotojų veiklos vertinimo sistema, ko pasekoje nenustatyti aiškūs veiklos vertinimo kriterijai darbuotojams; nėra nustatomi darbuotojo veiklos uždaviniai prieš vertinimo laikotarpio pradžią; nepakankamai išsamiai aptariami darbuotojo gebėjimų privalumai ir trūkumai; nėra sudaromi darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, mokymosi planai; mažai dėmesio skiriama darbuotojų gerovę įtakančių veiksnių analizei ir informacijos panaudojimui, siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei darbo efektyvumo ir kokybės rodiklius.

Atsižvelgiant į problemines sritis yra siūlytina VŠĮ „X“ kolegijoje diegti adaptuotą darbuotojų veiklos vertinimo sistemos modelį, kuris padėtų suderinti visas keturias darbuotojų veiklos vertinimo sistemos dimensijas ir veiktų kaip tobulinamas ciklas.

## LITERATŪRA

1. Armstrong A. (2006). A Handbook of human resource management practice, 10th edition. London: Kogan Page Publishers, 957 p. ISBN 0749446315.
2. Bakanauskienė I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 343 p. ISBN 978-9955-12-431-3.
3. Bučiūnienė I. (1996). Personalo motyvavimas: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 76 p. ISBN 998613434X.
4. Butkus F. S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas, 240 p. ISBN 9955501391.
5. Chmiel N. (2005). Darbo organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 475 p. ISBN 9986850533.
6. Coens T., Jenkins M., (2000). Abolishing performance appraisals: why they backfire and what to do instead. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 338 p. ISBN 1-57675-076-0.
7. Dessler G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 344 p. ISBN 9986850363.
8. Greenberg J., Colquitt J. (2005). Handbook of organizational Justice. Psychology Press, 647 p.
9. Grote D. (2002). The Performance Appraisal Question and Answer Book: survival guide for manager. New York: American Management Association, 239 p. ISBN 0-8144-7151-X.
10. Jucevičienė P. (2009). Organizacinė elgsena: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 284 p. ISBN 9986134331.
11. Kasiulis J., Barvydienė V. (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija. 327 p. ISBN 9955-09-078-2.
12. Korsakienė R., Lobanova L., Stankevičienė A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros: mokomoji knyga. Vilnius: Technika, 222 p. ISBN 978-9955-28-871-8.
13. Lipinskienė D. (2008). Motyvuojanti atlygio sistema: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 186 p. ISBN 9789955254768.
14. Lobanova L. (2010). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Vilnius: Vilniaus Universitetas Tarptautinio Verslo Mokykla, 121 p.
15. Marchington M., Wilkinson A. J. (1996). Core Personnel and Development. London: Institute of Personnel and Development, 483 p. ISBN 0852928084.
16. Martinkus B. (2003). Darbo procesų valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 140 p. ISBN 9789986384496.



17. Murchy K. R., Cleveland J. N. (1995). Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives. London: SAGE publications. 502 p. ISBN 0-8039-5475-1.
18. Norbert T., Adrian R. (2004). Viešoji vadyba. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 336 p.
19. Sakalas A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 296 p. ISBN: 998609254X.
20. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. Vilnius: Technika, 184 p. ISBN 9955-28-015-8.
21. Weiss C. H. (2006). Vertinimas: programų ir veiklos kryptių tyrimo metodai. Vilnius: Homo Liber, 399 p. ISBN 9955716150.
22. Ahsan, N., Abdullah, Z., Young GunFie, D., Alam, S. (2009). A Study of Job Stress on Job Satisfaction among University Staffin Malaysia: Empirical Study // European Journalof Social Sciences. Nr. 8(1), p. 101-115.
23. Antikainen, R., Lappalainen, S., Lonnqvist, A., Maksimainen, K., Reijula, K., Uusi-Rauva, E. (2008). Exploring te relationship between indoor air and productivity // SJWEH Suppl., Nr. 4, p. 79-82.
24. Bakanauskienė I., Balvočiūtė R., Balčiūnas S. (2006). Organizacijų mokymosi tyrimas vadybinėje praktikoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 37, p. 37 – 46. ISSN 1392-1142.
25. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work-engagement, particularly when job demands are high // Journal of Educational Psychology. Nr. 99(2), p. 274-284.
26. Camardella, M. J. (2003). Effective management of the performance – appraisal process // Employment relations today, Nr. 30(1), p. 103-107.
27. Chlivickas E., Raudeliūnienė J. (2007). Žmogiškųjų išteklių potencialo vertinimo sistema viešajame sektoriuje // Viešasis administravimas. Nr. 4(16), p. 44-52. ISSN 1648-454.
28. Daley, D. M. (1998). Designing effective performance appraisal systems // Handbook of human resource management in government, p. 368-385. ISBN 0787940992.
29. Dar-Hsin-Chen, Chen-Ming Chu. (2007). Performance Appeaisal in Service and Manufacturing Industries: Evidence from Taiwan // International Journal of Management. Nr. 24(3).
30. Diener, E., Ryan, K. (2009). Subjective wellbeing: a general overview // South African Journal of Psychology. Nr. 39(4), p. 391-406.
31. Endo, K. (1994). Satei (Personal Assessment) and Interworker Competition in Japanese Firms // Industrial Relations. Nr. 33(1), p. 70-82.

32. Faul, A. N. (2002). Comprehensive assessment in occupational social work: the development and validation of the corporate behavioral wellness inventory // *Research on social work practice*. Nr. 12(1), p. 47-70.
33. Hartmann, F., Slapničar, S. (2009). How formal performance evaluate on affects trust between superior and subordinate managers // *Accounting, Organizations and Society*. Nr. 34(6), p. 722-737.
34. Horton S. P. (2006). Personalo veiklos vertinimo tendencijos ir iššūkiai: Jungtinės Karalystės patirtis // *Valstybės Tarnautojų Vertinimas: Patirtis ir Iššūkiai: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Vilnius, 2006 m. gegužės 23, 24 d.]. p. 1-13.
35. Kickbusch, I., Payne, L. (2003). Twenty-first century health promotion: the public health revolution meets the wellness revolution // *Health promotion International*. Nr. 18(4), p. 275-278.
36. Kluger, A. N., DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory // *Psychological Bulletin*, Nr. 119(2), p. 254-284.
37. Liukinevičienė L., Garolienė E. (2009). Studijų aplinkos personalo veiklos vertinimo kryptingumas kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą aukštojoje mokykloje // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2(15), p. 162-173.
38. McCartney, G., Almeida, S., Ahrens, J. (2011). employee wellbeing practices in Australian organizations // *International Journal of Health, Wellness and Society*, Nr. 1(1), p. 181-197.
39. McDowel, I. (2010). Measures of self-perceived well-being // *Journal of Psychosomatic Research*. Nr. 69, p. 69-79. ISSN 0022-3999.
40. Pakalkaitė L. (2006). Emocinis įsipareigojimas // *Vadovo pasaulis*. Nr. 6, p.4-9.
41. Roberts, G. E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works // *Public Personal Management*. Nr. 32(1), p. 89-98.
42. Schmidt, W., Trittel, N., Muller, A. (2011). Performance-related pay in German public services: The exsemple of local authorities in North Rhine-Westphalia // *Employee Relations*, Nr. 33(2), p. 140-158. ISSN 0142-5455.
43. Schulte, P., Vainio, H. (2010). Well-being at work – overview and perspective // *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. Nr. 36(5), p. 422-429.
44. Seifert, C. F., Yukl, G., McDonald, R. A. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates // *Journal of Applied Psychology*, Nr. 88(3), p. 561-569.
45. Steelman, L., A., Levy, P., Snell, A., F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct, Definition, Measurement and Validation // *Educational and Psychological Measurement*. Nr. 64(1), p. 165-185.

46. Van der Rijt, J., Van den Bossche, P., Van de Wiel, M. W., Segers, M. S., Gijsselaers, W. H. (2012). The role of individual and organizational characteristics in feedback seeking behaviour in the initial career stage // Human Resource Development International, Nr. 15(3), p. 283-301.
47. Wright, T. A., Cropanzano, R., Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance // Journal of Occupational Health Psychology, Nr. 12, p. 93-104.
48. Župerkienė E., Župerka A. (2010). Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 20(1), p. 182-191. ISSN 1822-6760.
49. Alonderienė, R., Bakanauskienė, I. Darbuotojų vertinimas komandose. Iš Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai [interaktyvus]. 2004, birželis, nr. 52. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 30, adresu <http://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=440117105065025125107119085113125122061052048060033049127111001125116103064017027074050061056028053034110064023001066113031125098041043075040107067102068091094064104081058082000073092030124112016115013124026123064024028000007115069126021094018094123007&EXT=pdf>. ISSN 1392-1142.
50. Antikainen, R., Lonnqvist, A. Studying the relationship between indoor air and productivity: theoretical discussion and empirical experiences [online]. Scientific Proceedings, European Productivity Conference materials, [30 August – 1 September, 2006, Oitnaki, Finland] / Research Proceedings, [cited 2015-10-08]. Available from Internet: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:232765/FULLTEXT01.pdf>. ISBN 978-952-9737-30-7.
51. Bakanauskienė, I., Staniulienė, S., Maziliauskaitė, I. Personalo valdymo veiklų plėtros tendencijos Lietuvos įmonėse. Iš organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai [interaktyvus]. 2008, gegužė Peržiūrėta 2015, spalio 28, adresu <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161756868/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>. ISSN 1392-1142.
52. Burns, R. Exploring the Effects of Employee and Organisational Characteristics on Two Models of Employee Well-being Within an Organisational Health Research Framework [online]. A dissertation for the award of Doctor of Philosophy, Manchester, 2008. Available from Internet: [https://eprints.usq.edu.au/6182/2/Burns\\_2008\\_whole.pdf](https://eprints.usq.edu.au/6182/2/Burns_2008_whole.pdf).
53. Daft R. L. Management [online]. 10th ed. Mason: South-Western, 2012. Available from Internet: [http://college.cengage.com/management/course360/intro\\_to\\_mgmt\\_11111011\\_75/2nd\\_edition/daft\\_0538479531\\_ch01.pdf/](http://college.cengage.com/management/course360/intro_to_mgmt_11111011_75/2nd_edition/daft_0538479531_ch01.pdf/). ISBN 978-0-538-47953-0.
54. European Agency for Safety and Health at Work. Priorities for occupational safety and health research in Europe: 2013-2020 [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013 [cited 2015-10-06]. Available from Internet: <https://osha.europa.eu/en/tools-and->

[publications/publications/reports/priorities-for-occupational-safety-and-health-research-in-europe-2013-2020](#). ISSN: 1831-9351.

55. Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., Colombat, P. The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. Iš Journal of Business and Psychology [interaktyvus]. 2011, gruodis, nr. 27(4). Peržiūrėta 2015, spalio 6, adresu [http://www.researchgate.net/publication/235702054\\_The\\_Impact\\_of\\_Organizational\\_Factors\\_on\\_Psychological\\_Needs\\_and\\_Their\\_Relations\\_with\\_Well-Being](http://www.researchgate.net/publication/235702054_The_Impact_of_Organizational_Factors_on_Psychological_Needs_and_Their_Relations_with_Well-Being).

56. Gustainienė, L., Pranckevičienė, A., Bukšnytė-Marmienė, L., Genevičiūtė-Janonienė, G. Darbuotojo gerovė ir pozityvi darbo aplinka: integruotas teorinis modelis. Iš Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai [interaktyvus]. 2014, kovas, nr. 69. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 17, adresu [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2014~ISSN\\_2335-8750.N\\_69.PG\\_37-53/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2014~ISSN_2335-8750.N_69.PG_37-53/DS.002.0.01.ARTIC).

57. Hanada, M. Changing HR Paradigm and Practices in Japan. Iš SOI Asia Course on IT and Social Science by KEIO SFC [interaktyvus]. 2002, nr. 3, Peržiūrėta 2015, spalio 20, adresu <http://www.soi.wide.ad.jp/class/20020015/slides/03/>.

58. International Labour Organization (2009). Workplace Well-being [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, spalio 6, adresu [http://www.ilo.org/safework/info/WCMS\\_118396/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/safework/info/WCMS_118396/lang--en/index.htm).

59. Jančiauskas E. E. Žmogiškųjų išteklių vadyba. [interaktyvus]. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo Akademija, 2011. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 30, adresu [http://www.google.com/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwi\\_0qGX2djJAhUBPywKHTObA9MQFggfMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.lka.lt%2Fdownload%2F2639%2Fknyga\\_zmogiskuju\\_istekliu\\_vadyba\\_portalui.pdf&usq=AFQjCNFOIrPdT6iN1ftG4PSfXOP3Aptzw](http://www.google.com/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwi_0qGX2djJAhUBPywKHTObA9MQFggfMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.lka.lt%2Fdownload%2F2639%2Fknyga_zmogiskuju_istekliu_vadyba_portalui.pdf&usq=AFQjCNFOIrPdT6iN1ftG4PSfXOP3Aptzw). ISBN 978-9955-423-96-6.

60. Jobber D., Lancaster G. Selling and Sales Management [online]. 8th ed. London: Pearson Education, 2009. Available from Internet: [http://users.net1.cc/pako\\_sellex%20books/Sales%20Management/The%20Selling%20And%20Sales%20Management%20Pearson%20Education%20Limited%202003,%202006,%202009.pdf](http://users.net1.cc/pako_sellex%20books/Sales%20Management/The%20Selling%20And%20Sales%20Management%20Pearson%20Education%20Limited%202003,%202006,%202009.pdf). ISBN 978-0-273-72065-2.

61. Kaliatkaitė, J. Bulotaitė, L. Gerovės samprata sveikatos moksluose ir psichologijoje: tyrimai, problemos ir galimybės. Iš Visuomenės sveikata [interaktyvus]. 2014, vasaris, nr. 1(64). Peržiūrėta 2015, lapkričio 6, adresu [http://www.hi.lt/uploads/pdf\\_visuomenes%20sveikata\\_/2014.1%2864%29/Vs%202014%201%2864%29%20LIT%20A%20Geroves%20samprata.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf_visuomenes%20sveikata_/2014.1%2864%29/Vs%202014%201%2864%29%20LIT%20A%20Geroves%20samprata.pdf).

62. Mental health: A state of well-being // World Health Organization [interaktyvus]. 2014, Peržiūrėta 2015, spalio 6, adresu [http://www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/en/index.html](http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/index.html).

63. Pacevičius, J., Košelevas, R. Darbo atlikimo vertinimo sistema ir jos tobulinimo galimybių analizė gamybinėje organizacijoje. Iš Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos

- [interaktyvus]. 2013, gegužė, nr. 2(30). Peržiūrėta 2015, gruodžio 5, adresu [http://vddb.Li br ary .It /fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN\\_1648-9098.N\\_2\\_30.PG\\_27-36/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.Li br ary .It /fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN_1648-9098.N_2_30.PG_27-36/DS.002.0.01.ARTIC). ISSN 1648-9098.
64. Palidaukaitė, J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2007, vasaris, nr. 19. Peržiūrėta 2015, lapkričio 19, adresu [https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4\\_j.palidaukaite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4_j.palidaukaite.pdf). ISSN 1648-2603.
65. Pivoras, S., Dapkutė, R. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo valdyme. Iš Vytauto Didžiojo Universiteto institucinės talpyklos [interaktyvus]. 2004, vasaris Peržiūrėta 2015, rugsėjo 30, adresu <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2004~1367159131786/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>. ISSN 1392-1681.
66. Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai [interaktyvus]. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 324 p. Peržiūrėta 2015, lapkričio 3, adresu [http://84.240.30.14\\_3/knygos/Vadyba/Organizacines%20Elgsenos%20Pagrindai%20\(P.%20Robbins\).pdf](http://84.240.30.14_3/knygos/Vadyba/Organizacines%20Elgsenos%20Pagrindai%20(P.%20Robbins).pdf). ISBN 9986-850-46-0.
67. Saeed, R., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Nayyab, H. H., Mussawar, S., Yaseen, S. Factors Influencing Job Satisfaction of Employees in Telecom Sector of Pakistan. Iš Middle-East Journal of Scientific Research [interaktyvus]. 2013, nr. 16(11). Peržiūrėta 2015, rugsėjo 29, adresu [http://www.idosi.org/mejsr/mejsr16\(11\)13/5.pdf](http://www.idosi.org/mejsr/mejsr16(11)13/5.pdf). ISSN 1990-9233.
68. Sangmook, K. Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. From Journal of Public Administration Research and Theory [online]. 2005, nr. 15(2). Available from Internet: <http://www.academia.edu/998151/Individual-level-factors-and-organizational-performance-in-government-organizations>.
69. Šorytė, D., Pajarskienė, B. Visuomenės sveikata: Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. Iš Visuomenės sveikata [interaktyvus]. 2014, birželis, nr. 2(65). Peržiūrėta 2015, spalio 6, adresu [http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/Vs%202014%20\(65\).pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/Vs%202014%20(65).pdf). ISSN 1392-2696.
70. Tarcijonaitė, M., Lepeškaitė, I. Darbuotojų gerovė: kiek tai svarbu. Iš OVC Consulting [interaktyvus]. 2014, kovas. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 9, adresu <http://ovc.lt/naujienos/darbuotoju-gerove-kiek-tai-svarbu/>.
71. Towards Better Work and Well-being [online]. Proceedings of the International Conference materials, [February 10-12, 2010, Helsinki, Finland] / Finnish Institute of Occupational Health, [cited 2015-10-06]. Available from Internet: <http://www.ttl.fi/en/international/conferences/towards-better-work/Documents/Proceedings-of-the-International-Conference.pdf>.
72. Žaptorius, J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Iš Lietuvos mokslų akademijos leidyklos. Filosofija. Sociologija. [interaktyvus]. 2007, rugsėjis, nr. 4. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 21, adresu <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf>.

## **PRIEDAI**

## GRAFINĖ VERTINIMO SKALĖ

### DARBUOTOJŲ VERTINIMO FORMA

Darbuotojo vardas, pavardė \_\_\_\_\_ Pareigos \_\_\_\_\_  
 Skyrius \_\_\_\_\_ Darbuotojo tabelio numeris \_\_\_\_\_

Vertinimo priežastis  
 Kasmetinis     Paaukštinimas pareigose     Nepatenkinami darbo rezultatai  
 Paskatinimas     Bandomojo laikotarpio pabaiga     Kitos

Dabartines pareigas darbuotojas užima nuo: (data) \_\_\_\_\_  
 Paskutiniojo įvertinimo data: \_\_\_\_\_ Numatomo įvertinimo data: \_\_\_\_\_

**Nurodymai:** kruopščiai įvertinkite darbuotojo darbą, atsižvelgdami į dabartinius jo darbo rezultatus.

Vertinimą atitinkamame langelyje pažymėkite paukščiuku ar kryžiu.

#### VERTINIMO APIBRĖŽIMAI

**P-Puiku-** darbo atlikimo lygis visose srityse yra išskirtinis ir akivaizdžiai geresnis nei kitų darbuotojų

**L-Labai** - gerai- rezultatai yra akivaizdžiai geresni už daugelį darbo standartų. Darbo atlikimo lygis aukštos kokybės ir pastovus.

**G-Gerai** - kompetingas ir patikimas darbo lygis. Atitinka darbo standartus.

**R-Reikia gerinti** - kai kuriose srityse darbo lygis yra nepakankamai geras. Reikia gerinti.

**N-Nepatenkinamai** - rezultatai dažniausiai yra prasti, darbo lygį reikia nedelsiant gerinti. Gavusiems šį vertinimą asmenims neturėtų būti skiriami jokie paskatinimai.

**NV-Nevertinta** - kriterijus nelaikytinas arba per anksti pagal jį vertinti.

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

## METINIŲ POKALBIŲ INFRASTRUKTŪROS PADALINYJE TVARKA

### I. Bendrosios nuostatos

1. Metinis pokalbis – tai vieną kartą per metus vykstantis vadovo pokalbis su pavaldiniu. Pokalbyje gali dalyvauti ir daugiau aukštesnio lygio vadovų nei tiesioginis vadovas.
2. Metinio pokalbio tikslai:
  - 2.1. kelti darbuotojams individualius, su kolegijos bei padalinio tikslais susijusius veiklos tikslus;
  - 2.2. suteikti darbuotojams grįžtamąjį ryšį apie jų atliekamą darbą ir didinti darbuotojų motyvaciją siekti sutartų tikslų ir koreguoti savo darbinį elgesį;
  - 2.3. aptarti darbuotojo ugdymo bei veiklos tobulinimosi kryptis bei priemones;
  - 2.4. išsiaiškinti darbuotojų pasiūlymus dėl veiklos efektyvumo didinimo bei lūkesčius kolegijos, vadovų atžvilgiu, motyvacijos, karjeros ir kt. poreikius.

### II. Metinių pokalbių tvarka ir terminai

3. Metiniai pokalbiai infrastruktūros padalinyje vyksta kartą per metus, nuo sausio mėn. 15 d. iki vasario mėn. paskutinės dienos.
4. Metiniai pokalbiai infrastruktūros padalinyje vyksta „iš viršaus – žemyn“, t.y. pirmiausia padalinio vadovas veda pokalbius su sau tiesiogiai pavaldžiais vadovais (skyrų, centrų, tarnybų ir pan.), po to jam pavadūs vadovai veda pokalbius su sau pavaldžiais darbuotojais.

### III. Metinių pokalbių dalyviai

5. Metiniuose pokalbiuose dalyvauja darbuotojai, dirbantys ilgiau nei 3 mėnesius. Su darbuotojais, dirbančiais trumpiau nei numatytas periodas, yra suplanuojami tikslai/ uždaviniai ateinančiam laikotarpiui, jų veikla aptariama, bet nėra vertinama.
6. Metinius pokalbius su pavaldiniais gali vesti vadovas, dirbantis savo pareigose ilgiau nei 6 mėnesius bei yra susipažinęs su savo pavaldinių darbu. Jei vadovas pareigose dirba trumpiau, pokalbiuose kartu dalyvauja aukštesnis vadovas.

### IV. Metinių pokalbių procesas

7. Metiniam pokalbiui ruošiasi ir darbuotojas ir vadovas. Vadovas ir darbuotojas peržiūri praeitų metų (kai pokalbis vyksta ne pirmą kartą) formą, apgalvoja papildomus klausimus, kuriuos norėtų aptarti pokalbio metu; peržiūri darbuotojo pareigines instrukcijas (ar jos atitinka realią situaciją); kiekvienas atskirai užpildo pokalbio formą ir ją atsineša į pokalbį – tai bus vertinimų, perspektyvų ir tikslų ateičiai sutarimo pagrindas pokalbio metu.
8. Sutartu laiku vadovas ir darbuotojas susitinka metiniam pokalbiui. Į pokalbį vadovas ir darbuotojas atsineša užpildytas einamų metų formas, praėjusių metų formas (jei pokalbis vyksta nebe pirmą kartą). Vertinimai bei kiti veiksmai, dėl kurių sutariama pokalbio metu, iš karto fiksuojami naujoje pokalbio formoje arba vienoje iš pokalbio dalyvių formoje, kuri ir bus pagrindinė.
9. Jei pokalbio metu vadovui ir darbuotojui nepavyksta iš karto susitarti dėl kai kurių svarstomų klausimų (pvz. reikalinga suderinti sprendimus su aukštesnio lygio vadovu ir pan.), vadovas su pavaldiniu gali sutarti kitą laiką pokalbiui užbaigti.
10. Po pokalbio galutiniai sutarimai užfiksuojami pagrindinėje formoje, kurią pasirašo vadovas ir darbuotojas.
11. Po pokalbio vadovas pristato savo aukštesniems vadovams kaip vyko pokalbiai, kokie darbuotojų lūkesčiai ir pasiūlymai, kokie klausimai kilo ir pan.
12. Metinių pokalbių formos yra konfidencialūs dokumentai, prieinami tik darbuotojo vadovui bei aukštesnio lygio vadovams. Formos saugomos pas infrastruktūros padalinio vadovą.



## METINIŲ POKALBIŲ PLANAS

<i>Data</i>	<i>Laikas</i>	<i>Darbuotojas</i>	<i>Vadovas</i>
<b>Bendrujų reikalų ir pirkimų organizatorius</b>			
<b>IT skyrius</b>			
<b>Bendrabutis</b>			
<b>Leidybos centras</b>			
<b>Biblioteka</b>			
<b>Infrastruktūros aptarnavimo skyrius</b>			

## KIEKYBINIO TYRIMO KLAUSIMYNAS

Gerbiami Kolegijos Darbuotojai,

Šiuo tyrimu siekiama atskleisti darbuotojų veiklos vertinimo sistemos vystymo galimybes atsižvelgiant į darbuotojų gerovę Kolegijoje.

Prašome būti atidžiais ir sąžiningais tyrimo dalyviais, nes Jūsų išsakyta nuomonė lems šio tyrimo išvadų teisingumą. Tyrimas yra kiekybinis ir duomenys bus pateikti tik apibendrinta statistine forma.

Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą pažymėkite . Apklausa yra anoniminė, todėl asmens duomenų (vardo, pavardės ir kt.) nurodyti nereikia.

### 1. Jūsų nuomone, darbuotojų veiklos vertinimas yra:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Svarbi priemonė darbuotojų tobulėjimui					
Darbuotojų karjerą lemiantis veiksnys					
Nepaklusnių darbuotojų identifikavimas					
Geresnių darbuotojų veiklos, rezultatų pasiekimas					
Grįžtamasis ryšys tarp darbuotojo ir vadovo					
Darbuotojų gerovę įtakojantis procesas					

### 2. Ko tikėtis iš darbuotojų veiklos vertinimo?

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau
Karjeros planavimo galimybių					
Mokymų poreikio nustatymo					
Geresnių santykių su vadovu					
Darbo užmokesčio kitimo					
Bendradarbiavimo tarp kolegų intensyvumo didinimo					
Geresnių santykių kolektyve					
Nefinansinių motyvavimo priemonių					

### 3. Kas Jūsų nuomone, turėtų vertinti Jūsų veiklą?

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau
Tiesioginis vadovas					
Darbuotojas turi vertinti pats save					
Personalo skyriaus specialistas					
Pats darbuotojas ir jo tiesioginis vadovas					
Išorės specialistai					
Įrašykite.....					

#### 4. Kaip dažnai vertinama Jūsų veikla?

	Vieną kartą per metus
	2 ir daugiau kartų per metus
	Tai vyksta nesistemiškai ir neformaliai

#### 5. Darbuotojų veiklos vertinimo situacija organizacijoje

	Pritarimo skalė					Tobulinimo poreikis (kaip svarbu tai tobulinti kolegijoje)				
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Veiklos vertinimas yra teisingas ir skaidrus										
Mano paaukštinimo perspektyvos yra susijusios su mano veiklos vertinimo rezultatais										
Mano darbo užmokesčio lygis yra susietas su individualiais veiklos vertinimo rezultatais										
Aiškiai sutariama dėl mano veiklos uždavinių prieš vertinimo laikotarpio pradžią										
Mano pastangos, bei pasiekti rezultatai yra vertinami										
Mano žinios, įgūdžiai, kompetencija, kvalifikacija yra vertinami										
Su vadovu yra aptariami mano gebėjimų privalumai ir trūkumai										
Teikiu vadovams idėjas kaip pagerinti veiklos procesus										
Į mano teikiamus pasiūlymus dėl veiklos procesų tobulinimo yra atsižvelgiama										
Pagal mano gebėjimų trūkumus yra sudaromi kvalifikacijos kėlimo, mokymosi planai										
Geriausią įvertinimą gauna nusipelnę darbuotojai										
Skiriamos vienkartinės pinigines išmokos už išskirtinius darbus										
Man keliami vertinimo tikslai sutampa su organizacijos strateginiais tikslais										
Darbuotojų veiklos vertinimas vyksta reguliariai (kas 1 metus, kas 6 mėnesius ar pan.)										
Įrašykite.....										

#### 6. Kokią motyvacinę reikšmę Jums turi veiklos vertinimo rezultatai? (pažymėkite vieną atsakymą)

	Jokios. Man nesvarbu, kaip mane vertina.
	Mažą. Išgirstu pastebėjimus, bet to nesureikšminu. Dirbu taip pat, kaip iki vertinimo.
	Vidutinišką. Vertintojų pastebėjimai svarbūs mano tolimesnio darbo efektyvumui ir kokybei. Dažnai pagalvoju, kaip buvau įvertintas.
	Didelę. Vertinimo rezultatai man labai svarbūs. Nuo to priklauso mano entuziazmas dirbti, siekis vis geresnių darbo rezultatų, savijauta, bendravimas su kolegomis.

**7. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius pagal tai kiek su jais sutinkate arba nesutinkate. Pažymėkite labiausiai Jums tinkantį variantą. (Darbinio streso indikatorius Pasitenkinimo darbu skalė)**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man patinka ir įdomu tai, ką aš dirbu.					
Savo darbe turiu pakankamai laisvės ir lankstumo.					
Mano darbas atitinka mano lūkesčius ir ambicijas.					
Jaučiu, kad mano pastangos yra vertinamos.					
Universitete matau daug asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybių.					
Man svarbi viešoji nuomonė apie universitetą.					
Neformalus bendravimas su vadovais mane motyvuoja.					
Aš patenkintas savo santykiais su kolegomis.					
Savo darbe jaučiuosi saugus.					
Universitete daug dėmesio skiriama svarbios informacijos sklaidai.					
Man priimtinas universitete naudojamas vadovavimo stilius.					
Pritariu universitete vykstantiems pokyčiams.					
Dažnai teikiu pasiūlymus savo vadovui.					
Universitete vykstantys susirinkimai yra efektyvūs ir naudingi.					
Konfliktai universitete sprendžiami konstruktyviai.					
Mano darbo krūvis yra normalus.					

**8. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius pagal tai kiek su jais sutinkate arba nesutinkate. Pažymėkite labiausiai Jums tinkantį variantą.**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	visiškai sutinku
Aš nebijau išreikšti savo nuomonės, net jei ji prieštarauja vadovo nuomonei					
Aš nesidomiu veikla, kuri praplėstų mano darbą.					
Aš gyvenu šia diena ir negalvoju apie ateitį.					
Kasdieniniai darbe keliami reikalavimai dažnai mane slegia.					
Aš nenoriu ieškoti naujų elgsenos būdų – mano darbas yra geras toks, koks yra.					
Darbe man sunku palaikyti tvirtus santykius su kitais.					
Aš linkęs(-usi) darbe galvoti apie dabartį, nes ateitis dažniausiai pateikia problemų.					
Apskritai, kai aš galvoju apie savo karjerą, aš jaučiuosi patenkintas(-a) ir pasitikintis(-i) savimi.					
Mano manymu, yra svarbu patirti naujus išbandymus, kurie patikrina koks/kokia tu esi ir ką tu galvoji apie darbą ir apie organizaciją.					
Jaučiu, kad laikui bėgant, labai patobulėjau darbe.					
Aš dažnai jaučiuosi slegiamas(-a) įsipareigojimų darbe.					
Man daro įtaką bendradarbiai, turintys tvirtą nuomonę.					
Aš žinau ko siekiu darbe.					
Man patinka asmeniniai ir abipusiai pokalbiai su vadovu.					

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	visiškai sutinku
Darbe aš puikiai tvarkausi su atsakomybe.					
Man nepatinka naujos situacijos darbe, kai turiu keisti įprastą savo elgesį.					
Yra žmonių, dirbančių be tikslo, bet aš nesu vienas(-a) iš jų.					
Anksčiau darbe aš nusistatydavau sau tikslus, bet dabar manau, kad tai tik laiko gaišimas.					
Man darbas – nesibaigiantis mokymosi, kaitos ir augimo procesas.					
Žinau, kad galiu pasitikėti savo vadovu ir jis žino, kad gali pasitikėti manimi.					
Aš sugebėjau susirasti tokį darbą, kokio norėjau.					

**9. Įrašykite, ką Jūsų nuomone reikėtų keisti darbuotojų veiklos vertinimo sistemoje, kad pasitenkinimas darbu – darbuotojų gerovės situacija gerėtų:**

1.

2.

3.

#### 10. Jūsų lytis

<input type="checkbox"/>	Moteris
<input type="checkbox"/>	Vyras

#### 12. Jūsų amžius

<input type="checkbox"/>	20-30
<input type="checkbox"/>	31-40
<input type="checkbox"/>	41-50
<input type="checkbox"/>	51-60
<input type="checkbox"/>	61 ir daugiau

#### 14. Jūsų išsilavinimas

<input type="checkbox"/>	Pagrindinis
<input type="checkbox"/>	Vidurinis
<input type="checkbox"/>	Profesinis
<input type="checkbox"/>	Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
<input type="checkbox"/>	Aukštasis universitetinis (universitetinis bakalauras)
<input type="checkbox"/>	Magistras
<input type="checkbox"/>	Aukštesnis nei magistro
<input type="checkbox"/>	Įrašykite (.....)

#### 11. Jūsų darbo stažas šioje darbovietėje

<input type="checkbox"/>	Iki 1 metų
<input type="checkbox"/>	Nuo 1 iki 3 metų
<input type="checkbox"/>	Nuo 3 iki 10 metų
<input type="checkbox"/>	Nuo 11 iki 20 metų
<input type="checkbox"/>	Nuo 20 iki 25 metų
<input type="checkbox"/>	26 metai ir daugiau

#### 13. Jūsų pagrindinės pareigos

<input type="checkbox"/>	Akademiniame padalinyje;
<input type="checkbox"/>	Infrastruktūros padalinyje;
<input type="checkbox"/>	Personalo ir administravimo skyriuje;
<input type="checkbox"/>	Finansų ir apskaitos skyriuje.

**Dėkojame už atsakymus.**