

SOCIALINIŲ MOKSLŲ KOLEGIJA
RINKODAROS IR TARPTAUTINIO VERSLO KATEDRA
TARPTAUTINIO VERSLO IR KOMUNIKACIJOS STUDIJŲ PROGRAMA

LEIDŽIAMA GINTI
Katedros vedėja
Jurgita Virbalė

(parašas)

(data)

**UAB „GINTARO BALDAI“ VADOVŲ TINKAMUMO
VERTINIMAS**

Baigiamasis darbas

Darbo autorė
Karolina Abartytė

(parašas)

Darbo vadovas
Doc. dr. Algirdas Giedraitis

(parašas)

Klaipėda, 2016

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY.....	4
ĮVADAS.....	5
1. MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ.....	7
1.1. Vadovų tinkamumo vertinimo samprata ir reikšmė.....	7
1.2. Vadovų tinkamumo vertinimas teoriniu aspektu.....	14
1.3. Vadovų tinkamumo vertinimo problemos ir tobulinimo galimybės.....	25
2. TYRIMO DIZAINAS.....	27
2.1. Tyrimo eigos pristatymas.....	27
2.2. UAB „Gintaro baldai“ veiklos aprašymas.....	28
3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS.....	30
3.1. Vadovų tinkamumo vertinimo kokybinio tyrimo rezultatai.....	30
3.2. Vadovų tinkamumo vertinimo tobulinimo galimybės.....	36
IŠVADOS.....	38
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	39
PRIEDAI.....	42

SANTRAUKA

Baigiamajame darbe analizuojamas UAB „Gintaro baldai“ vadovų tinkamumo vertinimas. Vertinimas yra viena pagrindinių funkcijų renkant informaciją, kurios reikia išmintingiems sprendimams priimti. Tie sprendimai turėtų būti grindžiami kuo svarbesne ir tikslesne informacija. Vertinimo metu nustatomos vertinamo vykdytojo silpnosios ir stipriosios darbo veiklos pusės, kurias reikalinga ugdyti, tai įgūdžiai, gebėjimai kuriuos siūloma tobulinti, siekiant organizacijos numatytų tikslų. Vertinimo procesą sudaro šie elementai: vadovų vertinimo tikslas, vertinimo kriterijai ir metodai bei vertinimo dažnumas ir subjektas. Pagrindinis baigiamojo darbo tikslas - nustačius vadovų tinkamumo vertinimo problemas, pateikti vertinimo tobulinimo galimybes.

Baigiamajame darbe buvo atliktas kokybinis tyrimas. Pasirinktas tyrimo metodas interviu, buvo apklausti 3 informantai (įmonės vadovai). Tyrimo rezultatai atskleidė, kaip vyksta vertinimo procesas įmonėje, ar įdiegta vertinimo sistema. Išryškėjo pagrindinės vertinimo proceso problemos, kurioms pateiktos tobulinimo galimybės. Pagrindinės problemos: neužsibrėžiami aiškūs tikslai, nenusistatomi tikslūs kriterijai ir metodai, nėra aiškos vertinimo sistemos administracijoje, tai gali pakenkti vertinimo procesui ir jo rezultatams, todėl reikėtų įdiegti vertinimo sistemą, tinkamai nusistatyti vertinimo tikslą, kriterijus bei metodus. Baigiamojo darbo išvadose pateikta vertinimo proceso reikšmė teoriniu aspektu bei pagrindiniai tyrimo rezultatai.

SUMMARY

This thesis provides the analysis of JSC „Gintaro Baldai“ supervisor suitability assessment. Assessments are one of the main functions when gathering information used to make sensible decisions. The decisions should be made based on accurate information of utmost importance. During assessment the weak points of the evaluation target's work activities which need to be developed are distinguished as well as, stronger sides that need to be enhanced further to achieve the goals of the organization. The whole process is comprised of the following elements: supervisor assessment goal, the criteria and methods used as well as, the rate of assessments and the subject. The main objective of this thesis is presenting the improvement capabilities of assessments with reference to its established problems.

This thesis holds qualitative research results. The chosen method was an interview 3 informants were chosen (company supervisors). Results have shown how the assessment process works in the company is there an evaluation system the main problems have been distinguished and established. Improvement capabilities have been provided. The established problems are as follows: no concrete goals as well as, criteria or methods which may influence the whole assessment process and its results. The process should also be introduced for administration to set clear goals, criteria and methods. The conclusion provides the meaning of the supervisor supervisor suitability assessment from a theoretical aspect and of course the main research results.

IVADAS

Temos aktualumas. Vertinimas yra viena pagrindinių funkcijų renkant informaciją, kurios reikia išmintingiems sprendimams priimti. Tie sprendimai turėtų būti grindžiami kuo svarbesne ir tikslesne informacija (Laužackas, Stasiūnaitienė, 2006).

Bakanauskienė I., (2008) teigia, kad vertinimo metu nustatomos vertinamo vykdytojo silpnosios darbo veiklos pusės, kurias reikalinga ugdyti, ir stipriosios pusės, tai įgūdžiai, gebėjimai kuriuos siūloma tobulinti, siekiant organizacijos numatytų tikslų. Kiek kitaip apie darbuotojų tinkamumo vertinimą rašo Chen D.H. ir Chu C.M. (2007), jų teigimu darbuotojų vertinimas yra organizacijos kontrolės dalis, kur kontrolės sistemos komponentai yra būtini darbuotojų įvertinimui.

Kaip pažymi L. Šimanskienė ir A. Seilius (2009), A. Kalantavičiūtė, M. Grigaitis (2010), šiuolaikinėse gamybos įmonėse valdymo struktūrai keliami nauji reikalavimai įvairių lygmenų vadovams, jie nukreipti į kolektyvo dalyvavimą valdyme, uždavinių ir atsakomybės delegavimą ir kt. Šiuolaikiniam verslui būdinga tai, kad įvairiuose valdymo lygmenyse dominuoja grupinis vadovavimas. Autoriai pabrėžia, kad dabartinėmis sąlygomis labiau reikia vadovų, kurie geba būti bendradarbiais, o ne gerais administratoriais. Ne kiekvieną vadovą ar vadovo veiklos efektyvumą gamybos įmonėje lengva vertinti, nes kai kurių jų veikla pelno dydžiu neišreiškiama.

Baigiamojo darbo problema. Vadovų tinkamumo vertinimo būdų ir metodų nėra daug, bet jų taikymas konkrečioje įmonėje yra problematiškas. Problema iškyla todėl, kad atliekant vertinimo procesus įmonės netinkamai nusistato tikslus, kriterijus, metodus, todėl vertinimo rezultatai gali būti netikslūs, o kitose organizacijose vertinimo sistemos apskritai nėra.

Probleminiai klausimai:

1. *Kokie tikslai naudojami vertinant vadovus?*
2. *Kokie metodai tinkamiausi vertinant vadovus?*
3. *Kaip pasirenkami kriterijai vertinant vadovų tinkamumą?*

Baigiamojo darbo objektas: UAB „Gintaro baldai“ vadovų tinkamumo vertinimas

Baigiamojo darbo tikslas: Nustačius vadovų tinkamumo vertinimo problemas, pateikti vertinimo tobulinimo galimybes.

Baigiamojo darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti vadovų tinkamumo vertinimo sampratą bei esmę.
2. Atskleisti vadovų tinkamumo vertinimą teoriniu aspektu.
3. Įvertinti UAB „Gintaro baldai“ vadovų tinkamumo vertinimo problemas.
4. Pateikti UAB „Gintaro baldai“ vadovų tinkamumo vertinimo tobulinimo galimybes.

Baigiamojo darbo metodai:

Mokslinės literatūros analizė, kokybinis tyrimas – interviu, gautų duomenų analizė;

Baigiamojo darbo struktūra:

1. *Pirmoje darbo dalyje* yra pateikiama vadovų tinkamumo vertinimo samprata ir reikšmė, vertinimo procesą sudarantys elementai: tikslas, metodai ir kriterijai.
2. *Antroje darbo dalyje* pateikiami vadovų tinkamumo vertinimo sistemos analizės rezultatai, kurie gauti atlikus kokybinį tyrimą – interviu UAB „Gintaro baldai“.
3. *Trečioje darbo dalyje* pateikiami kokybinio tyrimo rezultatai ir išvados.

Demonstruojami studijų rezultatai:

- Gebėti vystyti verslą tarptautinėje verslo aplinkoje taikant socialinių mokslų žinias (metodus, teorijas) ir suvokiant verslą kaip sistemą.
- Gebėti vertinti tarptautinio verslo aplinką, valdyti verslo informacijos srautus.
- Gebėti organizuoti tarptautinės kompanijos veiklą, užtikrinti veiklos kokybę taikant efektyvius valdymo metodus ir technologijas.
- Gebėti savarankiškai atlikti rinkos tyrimus, identifikuoti tikslinių rinkų potencialą bei, atsižvelgus į rinkos bruožus, suformuoti įmonės komunikacijos strategiją ir suderinti rinkodaros kompleksą.
- Gebėti nuolat vertinti ir tobulinti savo profesinę veiklą bei savarankiškai mokytis prisitaikant prie kintančių verslo aplinkos sąlygų bei technologinės pažangos.

1. MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. Vadovų tinkamumo vertinimo samprata ir reikšmė

Analizuotoje mokslinėje literatūroje vertinimo sąvoka apibrėžiama įvairiai. Dessler G. (2001) darbuotojų vertinimą apibrėžia kaip darbuotojo dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimą pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. Kiek kitaip apie darbuotojų tinkamumo vertinimą rašo Chen D.H. ir Chu C.M. (2007), jų teigimu darbuotojų vertinimas yra organizacijos kontrolės dalis, kur kontrolės sistemos komponentai yra būtini darbuotojų įvertinimui. Bakanauskienė I. ir Alonderienė R., (2004) teigia, jog siekiant sėkmingai vykdyti darbuotojų vertinimo procesą, organizacija prieš pradedant vertinimo veiklą turi atsakyti į klausimą, kam įmonei reikalinga atestacija, ko ja siekiama, kokią įtaką tai turės darbuotojams ir pan. Atestacijos tikslų nustatymas būtinas, nes vertinimo tikslai lemia visus tolimesnius žingsnius.

1.1 lentelė. Įvairių autorių vertinimo sampratų bruožų palyginimas

Autorius	Vertinimo apibrėžimas
B. Leonienė (2001)	Tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojų <i>darbo atlikimo lygiui</i> įvertinti ir leidžiantis nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno <i>pareigų paaukštinimo</i> ar pažeminimo, kuriuos reikia mokyti.
D.H.Chen ir C.M. Chu (2007)	Teigia, kad vertinimui yra būtina <i>kontrolės</i> sistema.
I. Bakanauskienė (2008)	Tinkamumo vertinimas tai darbuotojų atliekamas darbas, jų atitikimas užimamoms ir numatomoms ateityje <i>pareigoms</i> .
A. Sližytė (2009)	Teigia, kad vertinimas tai nuolatinis organizacijos veiklos <i>rezultatų matavimo</i> ir panaudojimo procesas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Daugelis autorių nurodo, kad vertinimas suprantamas kaip procesas ar procedūra, kaip organizacijos kontrolės dalis arba sutapatina su „stebėsenos“ (monitoringo) arba „audito“ terminais. Galima teigti, kad vertinimas vis labiau tampa svarbia organizacijos kontrolės dalis, ir yra vis reikšmingesnis ir aktualesnis vadybos mokslui.

Pasak Segolavičienės I. (2011), analizuojant vertinimo sampratą, dažnai susiduriama ir su panašių sąvokų, kurios kartais net vartojamos kaip termino vertinimas sinonimai. Panašūs savo prasme terminai yra - įvertinimas (angl. appraisal arba assessment), stebėseną (angl. monitoring), apžvalga (angl. review), inspektavimas (angl. inspection), tyrinėjimas (angl. investigation), auditas (angl. audit), tyrimas (angl. research), studija (angl. study), testavimas (angl. testing). Vertinimas yra traktuojamas kaip plačiausiai veikianti informavimo apie vykdomą veiklą sistema. Daugumos mokslininkų supratimas apie vertinimą yra labai skirtingas. Mokslininkai apibrėžimus lygina su

tokiais reikšminiais žodžiais kaip: „sprendimų priėmimo procesas“, „suinteresuoti asmenys“, „dalyvavimas vertinimo procese“, „atskaitomybė“, „veiklos tobulinimas“.

Kituose Lietuvos mokslininkų Lakio V., Mackevičiaus J. ir Gaižausko L. (2010), Puškorius S. (2004) ir kt. moksliniuose darbuose auditas bendrąja prasme apibrėžiamas kaip įmonės finansinis atskaitomybės nepriklausomas patikrinimas, vertinimas ir išvadų pateikimas.

Stumickas M., Valančienė L. (2007), Gimžauskienė E., Kliovienė L. (2010) teigia, kad vertinimo sistema naudojama veiksmų efektyvumui ir veiksmingumui vertinti, konkurencingumo pozicijai apibrėžti, probleminėms vietoms nustatyti, strateginiams tikslams atnaujinti ir taktiniams sprendimams, kad būtų pasiekti tikslai, priimti.

Pasak Staniulienės S. (2008), organizacijoje kiekvieno vadovo situacija yra kitokia – skiriasi pavaldinių skaičius, vadovavimo sritis, užimama pozicija organizacijos struktūroje, įmonės raidos stadija ir kt. Vienas svarbiausių vadybos principų organizacijose yra hierarchija. Hierarchijos esmė – pavaldumas, tuo skiriasi vadovo ir pavaldinio vaidmenys. Autorius pabrėžia, kad kiekvienas vadovas bet kurioje organizacijoje – nuo paties aukščiausio iki paties žemiausio lygio – turi turėti aiškius tikslus, kurie užtikrintų aukštesnių hierarchinių valdymo lygių vadovų tikslų palaikymą (Zakarevičius, 2003).

Pasak Marčinsko A. ir Diskos V. (2009), svarbus yra vadovo, kaip lyderio, vaidmuo organizacijoje. Lyderiavimas yra vadovo gebėjimas sutelkti žmones sėkmingam tikslų realizavimui. Jis yra vienas svarbiausių veiksmingo vadovavimo komponentų. Atsižvelgiant į lyderystės aspektą, galima kalbėti apie vadovo sąvokos savotišką dvilypiškumą, kitaip tariant, vadovas – administratorius, arba vadovas – lyderis. Vadovo administratoriaus ir vadovo lyderio vaidmenų derinimui nemažą poveikį turi vadovo vieta hierarchinėje struktūroje ir veiklos specifika.

Taigi, lyderiavimas, pasak autorių, tai yra vadovo gebėjimas sutelkti žmones sėkmingam tikslų realizavimui. Jis yra vienas svarbiausių veiksmingo vadovavimo komponentų. Vadovai lyderiai, turėdami idėją ir organizacijos viziją, kuria organizacijos vertybes.

Aptariant vadovų tinkamumo vertinimo sampratą, būtina akcentuoti, kad originaliai vadovavimo procesus, vykstančius organizacijoje, apibūdina sociokultūrinių organizacijų teorijos atstovai. Kaziliūnas A. (2004) kaip būtiną ir pakankamą procesų visumą išskiria šiuos tarpusavyje susijusius vadovo vaidmenų procesus:

- *Rezultatyvumo procesas* – tai bazinis procesas, kuriam vykstant sukuriamas rezultatas, dėl ko sudaryta visa veikla.
- *Funkcionavimo procesas* – tai organizacijos vykdomų funkcijų realizavimo procesas, užtikrinantis rezultatyvumo proceso vyksmą ir nenutrūkstamumą.
- *Reprodukcijos procesas* – tai procesas, kurio eigoje ieškomi ir surandami organizacijos veiklai būtini ištekliai.

- *Organizavimo procesas* – tai organizacijos atliekamų veiklų planavimo, derinimo, tobulinimo procesas. Šis procesas – tai organizacijos strateginės veiklos planavimo procesas.
- *Vadovavimo valdymo procesas* – tai organizacijos tikslų formulavimas ir visų, joje vykstančių, procesų reguliavimas.
- *Kūrybos procesas* – tai įvairiausio pobūdžio inovacijų kūrimo, diegimo, procesas realybėje.
- *Vystymosi procesas* – tai organizacijos kokybinio keitimosi, sąlygojamo esminių pokyčių jos vidaus sistemoje procesas.

Staniulienė S. (2010) apibrėžė net 10 vadovo funkcijų, kurios susijusios su vaidmenimis: tai informacijos sistemos kūrimas, atstovavimas žmonėms, užduočių delegavimas, įgaliojimų suteikimas, pasidalijimas vadovavimu, laiko valdymas, konfliktų valdymas, įtaka organizacijai, išteklių pasiskirstymas, derybos. Šia vadovo vaidmenų organizacijoje klasifikacija remiasi bendravadybiniais dėsniais ir nėra adaptuotos kai kurioms atskiros rūšies organizacijoms. Kiekvienas vadovas atlieka daug profesinių vaidmenų. Tai daro įtaką ir personalo profesionalumui ir jų vertinimui.

Fayol H. (2005) teigimu, vadovo atliekami vaidmenys siejami su jo santykiais su bendruomenės nariais, kurie turi būti grindžiami humaniškumo principais: pagarba žmogui, darbuotojo psichologinės būsenos suvokimu, ieškojimų būdų susitarti, konfliktų vengimu. Darbuotojų poreikių tenkinimą, darbo optimizavimą lemia vadovavimas, keičiantis vadovavimo stiliui, keičiasi ir darbuotojų orientacija bei elgsena. Kaip deleguojami įgaliojimai, valdžios tipai, rūpestis žmonėmis, visa tai atspindi vadovo vadovavimo stilių. Žinoma, tradicinė stilių klasifikavimo sistema, tai autokratinis, sukoncentruotas tik darbui, ir antras stilius liberalinis, sukoncentruotas rūpesčiu žmogumi.

Diskos V. ir kt. (2013) teigimu, organizacijos aukščiausioji vadovybė vadybos literatūroje yra vadinama aukščiausio lygio vadovų grupe, aukščiausio lygio vadovų komanda, vyriausių vadovų komanda, dominuojančia koalicija, atsakinga grupuote (Finkelstein ir kt., 2009). Konceptualiu požiūriu šiai aukščiausiai grupei priskiriami darbuotojai, užimantys aukščiausias pozicijas organizacijoje. Tai organizacijos struktūros viršuje esanti individų grupė, kuri yra atsakinga už strateginius ir organizacinius sprendimus, turinčius poveikį įmonės kaip visumos kryptį, procesams ir veiklai.

Pabrėžtina, kad nėra vienos nuomonės, kaip traktuoti aukščiausią vadovybę – ar kaip komandą, ar kaip grupę. Kai kurie autoriai, apibūdindami aukščiausių vadovų grupes, oponuoja aukščiausio lygio vadovų komandos termino vartojimui. Diskos V. ir kt. (2013) teigimu, tokios aukščiausių vadovų grupės nėra tikros komandos, nes jos nariai neveikia priklausomai vienas nuo kito kaip vienetas, kartu atliekantis savo darbą. Taigi jis teikia prioritetą terminui „aukščiausio lygio vadovų grupė“. Manoma, kad terminas „komanda“ reiškia, kad tokioje vadovų grupėje yra didesnis

suderinamumas. Ir vis dėlto dauguma tyrimų, susijusių su aukščiausio lygio vadovų veikla, juos charakterizuoja kaip komandą, nepaisant esamo darnos ar bendradarbiavimo lygio. Taigi priimtina aukščiausio lygio vadovų komandos ir aukščiausio lygio vadovų grupės terminus vartoti kaip sinonimus.

Aukščiausio lygio vadovų komandos organizacijose veikia skirtingai nei kitos komandos. Jų užduotis organizacijoje yra užtikrinti jos veiklos efektyvumą ir sėkmę. Tai reiškia, kad aukščiausių vadovų komanda prisiima atsakomybę už atitinkamos strategijos formavimą, kas leistų organizacijai sėkmingai veikti aplinkoje ir garantuotų aiškius sėkmės ir efektyvumo orientyrus. Komanda turi užtikrinti strategijos įgyvendinimą ir tinkamas sąlygas, leidžiančias tikslingai panaudoti visus turimus išteklius, siekiant organizacijos efektyvumo ir sėkmės (West, 2012).

Aukščiausio lygio vadovų komandos yra unikalios. Jos gali būti sudėtingesnės, jas sunkiau transformuoti į tikrąją komandą ir jų atliekamą darbą yra sunkiau apibūdinti. Tokių komandų nariai vykdo strateginį, operatyvųjį ir institucinį vadovavimą.

Diska V. ir kt. (2013) pristato įvairių lygių vadovo funkcijas:

- Vykdamas *aukščiausiojo lygio vadovų* vadovavimo funkcijas turėtų būti ryškesnis lyderystės akcentas, nes tai susiję su vizijos turėjimu, sisteminiu mąstymu, gebėjimu modeliuoti, plačiu požiūriu į vykstančius reiškinius ir kt.
- *Vidurinio lygmens vadovai* jau daugiau reikalingi kaip administratoriai, nes jiems dažnai pakanka būti tarpininkais, t. y. gauti aukštesnės valdžios suformuluotas užduotis ir paskirstyti jas savo pavaldiniams. Tokiais atvejais iš vadovų nereikalaujama ypatingo kūrybiškumo, jie nekuria ateities vizijų. Jie tik perduoda nurodymus ir kontroliuoja, kaip jie vykdomi. Vadovo administratoriaus vaidmuo turėtų būti derinamas su lyderyste. Jis turėtų motyvuoti darbuotojus našiam darbui ir didinti jų įsitraukimą į organizacijos veiklą.
- Vadovas administratorius reikalingas ir *žemiausiojo lygmens valdymo lygyje*, kuriame dažniausiai į pirmą vietą iškeliami techniniai įgūdžiai. Nors ir šiuo lygmeniu tokių savybių, kaip iniciatyva, kūrybiškumas, siekimas mokytis, vadovo veikloje gali būti siejamas su lyderystės elementais.

Aukščiausiojo lygmens vadovai (ALV) dažniausiai sprendžia strateginius uždavinius, vidurinio lygmens vadovai (VLV) – taktinius, o žemiausiojo lygmens vadovai (ŽLV) – operatyvinius uždavinius. Skiriasi ir šių lygmenų vadovų kompetencijos reikalavimai: aukščiausio lygmens vadovai turi gerai išmanyti vadybinius, ekonominius, teisinius, strateginius gamybos organizavimo aspektus ir mažiau – technologinius. Žemiausiojo lygmens vadovai – privalo gerai išmanyti technologiją, organizavimą, psichologiją, mažiau – ekonomiką ir teisę (Zakarevičius, 2003). Pasitvirtino Dessler G. (2001) teiginiai, kad svarbų komponentą strateginio valdymo procese yra strateginės veiklos tobulinimas ir pateikia penkis etapus: veiklos poreikių analizę, ugdymo

proceso projektavimą, veiksmingumo patikrinimą, įgyvendinimą, ugdymo rezultatų įvertinimą ir įtvirtinimą.

Marčinskas A. ir kt. (2009) teigia, kad vadovas – tai žmogus, galintis priimti sprendimus pagal savo kompetenciją įvairiose jam patikėto kolektyvo veiklos srityse, atsakingas už valdomo padalinio veiklos rezultatus, veikiantis jam patikėtą kolektyvą specifinėmis vadovavimo priemonėmis. Autoriai pagal valdymo (ir atsakomybės) lygį vadovus skirsto į žemutinio, vidutinio ir aukščiausiojo lygio vadovus. Pagal darbų sudėtį vadovus skirsto į linijinius ir funkcinis. Linijiniai vadovai atsakingi už gamybinių padalinių veiklą, funkciniai – už tam tikros valdymo funkcijos vykdymą.

Marčinskas A. ir kt. (2009) akcentuoja, kad organizacijos vadovas yra simbolinė figūra, atstovaujanti organizaciją; tikrasis organizacijos vadovas yra jos lyderis; vadovas yra jungianti grandis pasitarimuose, susirašinėjimuose; vadovas – informacijos ieškotojas; vadovas – informacijos platintojas – perduoda informaciją kam reikia ir kur reikia, bei stengiasi, kad informacija neišplistų tam ir ten, kur nereikia; vadovas vaidina svarbų vaidmenį priimant ir įgyvendinant sprendimus, plėtojant verslą; vadovas – gamybos ar paslaugų organizatorius; vadovas – dispečeris; vadovas – išteklių paskirstytojas; vadovas – diplomatas.

Vadovo darbas ir pats valdymo procesas priklauso nuo organizacijos dydžio, gaminamos produkcijos ar atliekamų paslaugų pobūdžio, darbuotojų kolektyvo, žmonių išsilavinimo, kultūros lygio ir kitų veiksnių. Vadovo darbas visur labai įvairus ir sunku nusakyti jo bendrus bruožus bei skirtumus. Vadovų darbui bendra tai, kad jų veiksmai visuomet yra trumpalaikiai, įvairialypiai, skirtingi ir fragmentiški. Darbų nebūna visiškai vienodų. Be to, kiekvienas vadovas atlieka savo vaidmenį savaip. Tas darbas priklauso nuo jo būdo bruožų, sugebėjimo bendrauti, kvalifikacijos .

1.2. lentelė. Įvairių autorių samprata apie vadovų lygmenis

Vadovai	Darbo pobūdis	Atsakomybė
Aukščiausio lygmens vadovai (ALV)	Kuria organizacijos veiklos politiką ir reguliuoja organizacijos ryšį su aplinka (Šeibokienė, 2002).	ALV yra atsakingas už viską, kas vyksta organizacijoje. (Carmeli, Tishler, 2006).
Vidurinio lygmens vadovai (VLV)	Vadovauja organizacijos politikos įgyvendinimo veiksams ir derina viršininkų reikalavimus su savo pavaldinių gebėjimais (Stoner, Freeman, 2006).	Sprendžia taktinius uždavinius. Jiems pakanka būti tarpininkais, t. y. gauti aukštesnės valdžios suformuluotas užduotis ir paskirstyti jas savo pavaldiniams (Marčinskas, Diska, 2009).
Žemiausio lygmens vadovai (ŽLV)	Privalo gerai išmanyti technologiją, organizavimą, psichologiją, mažiau – ekonomiką ir teisę (Zakarevičius, 2003).	Vadovas, vadovaujantis pavaldiesiems darbininkams, kurie vykdo gamybos užduotis.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Atsižvelgdami į aukščiausio lygio vadovų ir jų komandų ypatingą vaidmenį ir svarbą organizacijai, įvairių sričių mokslininkai daug dėmesio skiria jų veiklos tyrinėjimams. Jų nuomone, įmonės aukščiausio lygio vadovų komanda turi reikšmingą poveikį jos strategijos kryptiai ir yra vienas iš įmonės strateginių išteklių (Certo ir kt., 2006; Koufopoulos ir kt., 2008).

Aukščiausio lygio vadovai, nustatydami veiklos kryptis, yra gana pasyvūs ir suvaržyti išorės aplinkos ir vidaus organizacinių veiksnių. Tai gali būti nepakankamas investicijų dydis, riboti informacijos srautai, vidaus politikos, instituciniai apribojimai, privalėjimas laikytis įsigaliojusios tvarkos ir pan. Visa tai verčia prisitaikyti, rinktis mažiau rizikos keliančius veiksmus, neretai pamėgdžiodami sėkmingesnių vadovų pasirinkimus. Aukštesnio lygio vadovai planuoja visos organizacijos veiklos kryptis, o žemesnio lygio vadovai rengia savo skyrių planus, kurie yra bendrųjų organizacijos planų dalis. Vadovavimas, kaip valdymo funkcija, svarbi tuo, kad organizuoja ir koordinuoja žmonių veiklą, siekiant organizacijos tikslų bei sukuria tai veiklai tinkamas sąlygas. (Finkelstein ir kt., 2009).

Purlio Č. (2009), atliko tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad aukščiausio lygio vadovų išsilavinimo ir kultūros lygis daro organizacinei kultūrai nemažą įtaką, todėl ne kiekvienas vadovas gali imtis bet kokio vaidmens organizacijoje. Tačiau kiekvienas vadovas, pagal savo supratimą, kompetencijos lygį ir asmenines savybes organizacijoje vistiek atlieka vieną ar kitą vaidmenį. „Kiekvienos organizacijos tikslai, vizija ir misija yra labai svarbūs, nes tai yra tarsi aukščiausių įmonės vadovų pateiktas ateities paveikslas, kaip turėtų atrodyti įmonė po kelerių ar keliolikos metų, kokių rezultatų tikimasi (Andriuščenka, 2006). Žemesniojo lygmens vadovų tikslai – tai diferencijuoti aukštesniojo lygmens tikslai (Giedraitis, 2011).

Kim ir Cannella (2008) pabrėžia, kad aukščiausio lygio vadovai yra gana vienalytė grupė, turinti panašų išsilavinimą ir patirtį, panašias demografines charakteristikas. Todėl sunku tikėtis skirtingų veiksmų ar pamąstymų įvairovės.

Pasak Župerkienės E. (2008), skirtingų vadovavimo teorijų orientacija į tam tikras vadovų savybes skiriasi:

- didžio žmogaus teorijoje orientuojamasi į prigimtines vadovų savybes;
- būdingų asmeninių savybių teorijoje orientuojamasi į vadovams būtinas išugdyti savybes;
- galios (valdžios) ir įtakos teorija koncentruojama į vadovo galios ir įtakos panaudojimą;
- situacinė teorija orientuota į situaciją atitinkantį vadovavimo stilių, vadovavimo stiliaus teorija - į veiksmus gamybos ir žmonių atžvilgiu;
- atsitiktinumų teorija - į situacinius veiksnius;
- transakcinė teorija į santykį tarp vadovo stiliaus, darbuotojų savybių ir darbo aplinkos;
- vadovo ir grupės narių mainų teorija orientuota į savybes, skatinančias vadovo ir darbuotojų veikimo kartu procesą;

- kompetencijų teorija - į gebėjimus (dalykines savybes), kolektyvinio vadovavimo teorija - į vadovo asmenines savybes;
- vyrų ir moterų vadovavimo skirtumų teorija - į lyčių asmeninių savybių skirtumus ir jų tarpusavio sąveiką;
- dvasinio vadovavimo teorijos - į moralines nuostatas ir vertybes;

Analizuotų mokslininkų (Bakanauskienė, 2008; Stone, 2008; Skaržauskienė, 2010 ir kt.) teigimu, universalių metodų, kuriuos galima būtų taikyti visų organizacijų žemiausiojo lygmens vadovams (ŽLV) vertinti, trūksta. Nepakankamai nustatyti ir išplėtoti vertinimo standartai: esami žemiausiojo lygmens vadovo vertinimo standartai pernelyg abstraktūs, juos taikyti konkrečios organizacijos poreikiams sudėtinga, be to, tai daug sąnaudų reikalaujantis darbas. Žemiausiojo lygmens vadovai, neigiamai veikiantys tiesioginių vadovų ir pavaldinių požiūrį valdymo grandinėje, kaip vadovai yra neveiksmingi, jų veikla netinkama, todėl mažėja gamybos įmonės veiklos efektyvumas. Žemiausiojo lygmens vadovas, turėdamas išskirtinių žinių, gali įgyti valdžią aukštesnio lygmens vadovui.

Pasak Giedraičio A., (2009), gamybos įmonėse žemiausiojo lygmens vadovo pagrindinė veikla vykdoma valdymo grandinėje. Šio vadovo tinkamumas valdymo grandinėje tam tikru atveju gali priklausyti nuo aplinkos ir nuo to, kiek su tiesioginiu vadovu bei pavaldiniais suderinti veiksmai vykdant užduotis toje aplinkoje. Todėl svarbu aiškiai apibrėžti kiekvieno vadovo ir pavaldinio atsakomybę bei tikslus.

Armstrong M. (2009) teigia, kad darbuotojų elgesį veikia jų požiūris į situaciją, t. y. gebėjimas vienaip ar kitaip suprasti ir vertinti įvykius. Kiekvienas darbuotojas turi tam tikrą savo asmeninį požiūrį į užduotį, kurią jam reikia atlikti. Nuo to, požiūris teigiamas ar neigiamas, labai priklauso rezultatas (Zakarevičius, 2003, Martins, 2007).

Norint tinkamai įvertinti vadovo įtaką, reikia pateikti veiksnius, kurie formuotų vadovo pasaulėžiūrą. Pirmiausia tai paties vadovo sugebėjimai ir vertybės, norai, poreikiai, jo požiūris į vykstančius reiškinius, jo iniciatyvumas, ambicijos. Kaip teigia Stoner J. A. F. (2006), patį vadovą taip pat veikia ir organizacijos narių lūkesčiai, nes kiekvienoje organizacijoje dirbantys darbuotojai turi savo norus, poreikius. Kiekvienas darbuotojas, dirbdamas organizacijoje turi savo tikslų ir bendrų, organizacinių tikslų. Todėl tas tikslų įgyvendinimas yra labai svarbus, jis dalinai, o kartais ir visiškai priklauso nuo vadovo. Vadovą veikia ir tos organizacijos organizacinė kultūra, kuri galbūt susiformavo pati, o gal ją tokią sukūrė pats vadovas. Organizacijoje, kurioje vadovas siekia efektyvios ir kokybiškos planavimo veiklos, dažniausiai pastebimi trys transformavimo būdai: restruktūrizavimo (organizacinės struktūros pertvarkymas, padalinių jungimas, išskyrimas, funkcijų perdalijimas), reorganizavimo (vadybinio veikimo būdų ir metodų veikimas), rekonceptualizavimo (organizacijos veiklos, o kartu ir vadybos organizavimo, koncepcijos permąstymas ir keitimas).

Apibendrinus analizuotą literatūrą galima teigti, kad vadovų tinkamumo vertinimas įmonėje yra labai reikalingas ir svarbus. Vertinimo procesas padeda išsiaiškinti, ar vadovai užduotis paskirsto ir atlieka tinkamai, nustatoma kokie yra darbo rezultatai, taip pat vertinamas veiksmų efektyvumas ir veiksmingumas, vertinimas padeda nustatyti, kokios yra probleminės vietos bei priimti strateginius tikslus ar taktinius sprendimus. Įmonėje yra svarbu išsiaiškinti visus trūkumus ir juos kuo greičiau šalinti. Atsižvelgiant į vadovų lygmenis įmonėje, galima teigti, kad kiekvienas iš jų turi tam tikras pareigas, kurias privalo atlikti. Aukščiausio lygmens vadovai (ALV) yra atsakingi už viską kas vyksta įmonėje, Vidurinio lygmens vadovai (VLV) sprendžia taktinius uždavinius, bei vykdo iš aukščiau gautus nurodymus ir juos perduoda savo pavaldiniams, o žemiausio lygmens vadovai (ŽLV) vykdo operatyvines užduotis ir dažniausiai pasižymi techniniais įgūdžiais. Kiekvienas vadovas organizacijoje yra ypač svarbus, pasižymintis skirtingais gebėjimais, be to atlieka ne vieną o keletą vaidmenų.

1.2. Vadovų tinkamumo vertinimas teoriniu aspektu

Veiklos vertinimas – tai kontrolės ir individualios bei komandinės veiklos vertinimo sistema. Organizacijose pagrindinis dėmesys skiriamas individualios veiklos vertinimui. Veiksminga vertinimo sistema leidžia įvertinti pasiektus rezultatus ir numatyti atskirų asmenų ir komandų vystymosi galimybes. Vertinimo sistema leidžia vadovams kontroliuoti darbuotojų veiklą, nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį bei jo galimybes dirbti efektyviai ateityje, taip, kad darbuotojas teiktų maksimalią naudą sau, organizacijai ir visuomenei. Pagrindinis veiklos vertinimo tikslas yra efektyvios veiklos įmonėje užtikrinimas ir įmonės rezultatų gerinimas. Sėkmingai įdiegta veiklos vertinimo sistema suteikia galimybę darbuotojams tobulėti ir siekti asmeninių tikslų, o tai teigiamai veikia ir visos įmonės veiklos rezultatus. Štai kodėl veiklos vertinimas ir veiklos vertinimo pokalbiai yra svarbūs siekiant įmonės tikslų (Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011).

Organizuojant darbuotojų vertinimą, būtina iš anksto pasiruošti vertinimo procedūrai. Tai suteikia šiam svarbiam darbui skaidrumo ir aiškumo, padeda nuteikti tiek vadovus tiek darbuotojus teisingai suprasti vertinimo procesą (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Grauslytė D. (2008) pateikia šią vertinimo naudą: 1) vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo atlyginimo; 2) darbuotojo įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, paaiškėjusius vertinimo metu, ir įtvirtinti pranašumus; 3) vertinimas gali būti naudingas planuojant darbo karjerą.

Pasak Pivoro S. (2004), prieš pradėdant vertinimą būtina nusistatyti, kas bus vertinama:

- darbo rezultatai;
- karjera;

- kompetencija ir įgūdžiai;
- asmeninės savybės.

Kitaip tariant, įvardijamas vienas vertinimo aspektų - *vertinimo tikslas*. Pagal tai yra sudaromi vertinimo kriterijai. Remiantis darbuotojų vertinimo atlikimo tvarka, pirmiausia reikia sukurti vertinimo procedūrą, kur nustatomi vertinimo tikslai, sukuriama vertinimo sistema, pasirenkamas tinkamiausias vertinimo metodas, pasirenkami kvalifikuoti ir kompetentingi vertintojai. Toliau eina pats vertinimo procesas, aptariamas vertinimas, surenkama ir apdorojama vertinimo sistema ir vedamas vertinimo pokalbis. Paskutinis etapas yra vertinimo rezultatų įtvirtinimas (Bakanauskienė 2008).

Bakanauskienė I. (2008) išskiria tris esminius darbuotojų vertinimo tikslus:

- Suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojui apie jo atliekamą darbą;
- Suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojui, ar jis tinka eiti pareigas;
- Suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojui, ar jis tiks ateityje eiti numatomas pareigas.

Formuojant veiklos vertinimo sistemą, numatoma vertinti:

- individo asmenines savybes;
- darbinės veiklos rezultatus;
- darbuotojų perspektyvos galimybes.

Stankevičienė A., Lobanova L. (2006) išskiria šiuos vertinimo tikslus ir uždavinius:

1. *Vadovavimo proceso gerinimas* - jis pagerėja, nes įvertinami darbo rezultatai, nustatomos stipriosios ir silpnosios darbuotojų savybės, numatomos priemonės trūkumams šalinti.
2. *Mokėjimo pagal darbo rezultatus ar savybes organizavimas* - darbo rezultatų vertinimas turi būti pagrįstas kriterijais, veikiančiais darbo užmokesčio sistemą.
3. *Bendradarbiavimo intensyvumo didinimas* – vertinant taikomi pokalbiai, aptariami bendradarbiavimo trūkumai, todėl vertinimas yra kartu ir mokymasis.

Pagal Pacevičių J. ir Košelio R. (2013), priklausomai nuo to, kokių tikslų vertinama veikla, gali būti atliekamas formalus ir neformalus vertinimas. *Formalus vertinimas* – tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojų atlikto darbo lygiui įvertinti. Formalizuotas vertinimas neįmanomas be vertinimo kriterijų ir skalės. Didesnių organizacijų vadovai pritaria formalizuoto vertinimo procedūroms, kurios dažniausiai vykdomos kas pusmetį ar kartą į metus. Formalizuotas vertinimo procesas turėtų susidėti iš 3 etapų: pasiruošimas vertinimui, vertinimo atlikimo ir vertinimo rezultatų įtvirtinimo.

Lipinskienė (2008) nurodo pagrindinius principus, kuriais remiantis organizuojamas formalus vertinimas:

- vertinimo nepriklausomumas ir objektyvumas;

- vertinimo rezultatai privalo turėti įtakos keliant į aukštesnes pareigas (ar pažeminant), materialiniai padėčiai ir socialiniam statusui;
- vertinimo efektyvumas: tikslai turi būti pasiekti atsižvelgiant į sąnaudas;
- vertinimo konfidencialumas;
- vertinimo reguliarumas.

Pasak Stoner J.A.F. (2005) formaliojo vertinimo pagrindiniai tikslai yra tokie:

- leisti darbuotojams formaliai sužinoti, kaip vertinamas jų veiklos atlikimo lygis dabar (ar kitu laikotarpiu);
- nustatyti darbuotojus, nusipelnčius pareigų pažeminimo;
- išsiaiškinti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai mokyti;
- nustatyti kandidatus pareigoms paaugštinti.

Neformalus vertinimas naudojamas tuomet, kai tarp organizacijos ir darbuotojų yra gana tvirtas grįžtamasis ryšys, grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais ir daugiausia paremtas vertintojo intuicija. Jis nėra fiksuojamas jokiuose dokumentuose *Neformaliu veiklos vertinimu* laikomas nuolatinio grįžtamojo ryšio darbuotojams suteikimas informuojant apie jų veiklos lygį. (Žaptorius, 2007).

Atliekant vertinimą svarbu remtis tam tikrais principais. Autoriai Laužackas R., Gedvilienė G., Kepalaitė A., Stasiūnaitienė E. (2006), aptaria pagrindinius vertinimo principus, į kuriuos svarbu atsižvelgti ruošiantis vertinimo procesui. Vertinimas turi būti ugdomojo pobūdžio, suprantamas vertinamajam, rezultatas, arba įvertinimas turi būti tikslus ir aiškus, o svarbiausia vertinimas negali būti šališkas ar subjektyvus.

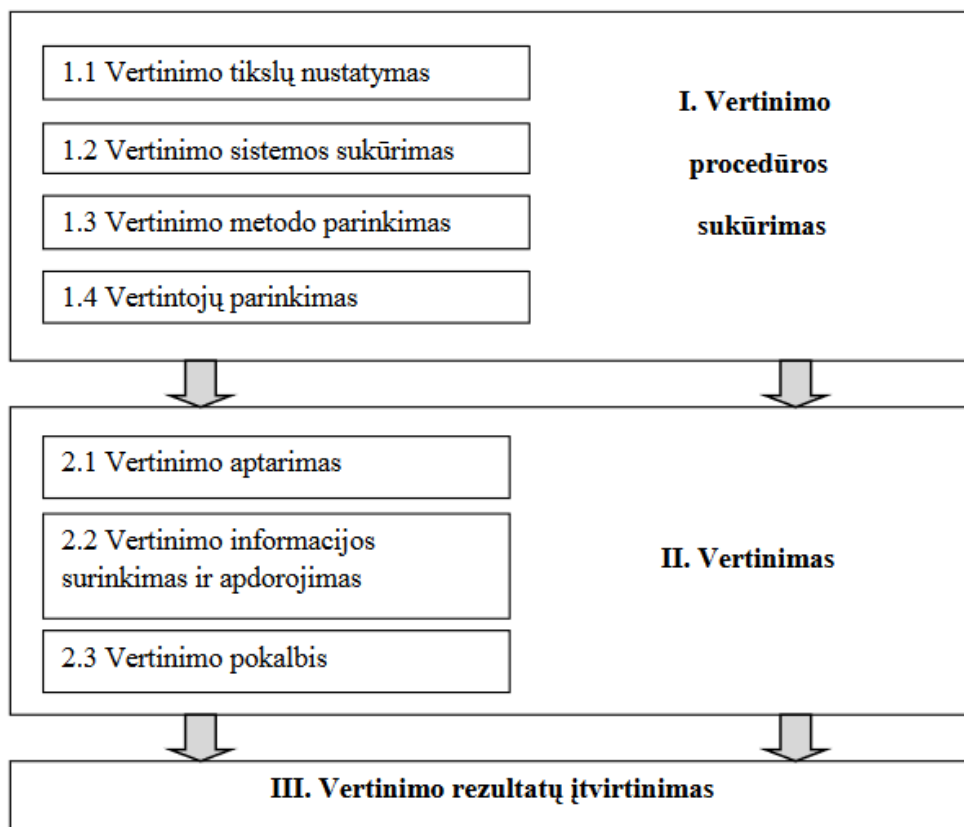
1.3 lentelė. Vertinimo principai

Principas	Svarba
Humaniškumas	Galimybė nuspręsti, kaip elgtis toliau, suteikti informaciją apie atliekamą veiklą, jos efektyvumą.
Efektyvumas	Vertinimas yra efektyvus, jei vertinamas asmuo iš anksto žino vertinimo taisykles ir kriterijus.
Skaidrumas	Aiškios vertinimo taisyklėmis ir kriterijais, taikomais tiek vertintojams, tiek vertinamajam.
Praktiškumas	Tikslus rezultatų interpretavimas, paprastas valdymas, visos reikalingos priemonės.
Objektyvumas	Vertinimo objektyvumo neturi iškreipti išoriniai veiksniai, jis neturi būti šališkas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis (Laužackas R., Gedvilienė G., Kepalaitė A., Stasiūnaitienė E., 2006)

1.3 lentelėje pateikti pagrindiniai vertinimo principai. Vertinimo principai reikalingi norint, kad vertinimo procesas vyktų sklandžiai. Atliekant vertinimą svarbu ne tik tikslas, kriterijai ir metodai bet ir vertinimo principai, jie padeda išsiaiškinti kokiais principais įmonėje yra vadovaujama ar atliekama veikla yra efektyvi, kokios yra reikalingos priemonės ir kt.

Asmeninės lyderystės įvaldymas gali lemti sėkmingą ar nesėkmingą darbuotojo veiklą ir tapti lemiamu veiksniu, mažinančiu darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams nestabilioje organizacijos aplinkoje, todėl lygybės principas, organizacijoje gali būti ir teigiamu veiksniu. Šimanskienė L., Tarasevičius T. (2010), analizuodami darbuotojų ir vadovų sąveikas vertinimo proceso metu teigia, kad organizacinė kultūra yra valdymo metodas, kurį tinkamai naudojant galima tobulinti patį valdymo procesą ir žmonių įsipareigojimų dėka pasiekti aukštų darbo rezultatų. Vadovas turi formalią valdžią organizacijoje, kuri lemia įvairius tarpasmeninius santykius, leidžiančius gauti tam tikrą informaciją. Organizacijos sėkmė priklauso ne tiek nuo vadovo kaip administratoriaus, kiek nuo vadovo kaip lyderio ir kiek jis sugeba suburti žmones siekti tikslų, kiek jis geba atskleisti, panaudoti ir valdyti žmones. Vadovai vykdo naujas funkcijas bei vaidmenis: jie pataria, globoja, stengiasi daug laiko praleisti su darbuotojais, kad išsiaiškintų įvairias problemas. Svarbiausia vadovo veikloje yra tai, kad jis organizuotų ir vykdytų efektyvų bendravimą tiek tarp pačių darbuotojų, tiek su juo (žr. 1.1. pav.).



1.1. pav. Formalizuoto vertinimo procesas

Šaltinis: I. Bakanauskienė, (2008)

1.1. paveiksle pateikta formalizuoto vertinimo proceso schema, ji susideda iš trijų etapų iš kurių išskiriami konkretūs formalizuoto vertinimo proceso veiksmai. Schema gali keistis priklausomai nuo pasirinktų vertinimo kriterijų, metodų, paskiriami tinkamiausi vertintojai, tuomet vyksta

vertinimo informacijos surinkimas ir apdorojimas, vertinimo pokalbis ir galiausiai vertinimo rezultatų įtvirtinimas.

Pirmasis etapas yra vertinimo procedūros sukūrimas arba pasiruošimas. Vertinimo procedūra turi aiškiai ir suprantamai atsakyti į šiuos klausimus: kas, ką, kodėl ir kaip vertins. Tai yra pasiruošimas visam vertinimo procesui (Bakanauskienė, 2008).

Antrasis etapas vertinimas - tai procesas, įvertinantis darbuotojų atliekamo darbo kokybę ir rezultatus bei darbuotojų tinkamumą užimamoms pareigoms (Lobanova, Stankevičienė, 2006).

Trečiasis vertinimo proceso etapas reiškia vertinimo rezultatų įtvirtinimą šios procedūros užbaigimą. Juo siekiama, kad tikslai, kurie buvo kelti dėl tam tikrų iškilusių klausimų, būtų atsakyti ir atitinkamai įvykdyti (Bakanauskienė, 2008).

Pagal Paulauskaitę V. (2009), vertinamasis pokalbis gali būti ne tik proceso dalis ar vertinimo metodas, bet ir organizacijoje vykstantis nuolatinis procesas, kitaip vadinamas metiniu veiklos vertinimo pokalbiu. Metinio vertinimo pokalbio metu galima įvertinti darbuotojo veiklą, jo (ne)pasiektus tikslus, stipriąsias ir silpnąsias vietas, ugdymo poreikį bei padėti darbuotojui tobulėti.

Pasak Župerkienės E., Župerkos A. (2010), svarbiausia atliekant darbuotojo vertinimą organizacijoje yra pasirinkti tam tikrus kriterijus, kuriais remiantis bus atliekamas vertinimas, parenkant vertinimui tinkamus kriterijus yra svarbu: tiksliai nustatyti tuos kriterijus, kurie bus tinkami vertinti pasirinktas pareigas, nustatyti ar pasirinkti vertinimui kriterijai yra tikrai svarūs, įsitikinti, ar pasirinkti kriterijai suprantami vertinimo procese dalyvaujančiam personalui, nustatyti, ar pasirinktus kriterijus galima būtų vertinti kaip labai svarbius, jeigu ne, vertėtų pagalvoti, ar šie kriterijai išvis yra svarbūs vertinimui.

Vertinimo kriterijų nustatymas - turi įtakos vertinimo sistemos tikslumui, objektyvumui bei naudingumui. Vertinimo kriterijai skirstomi į (Puškorius, 2002):

- *Kiekybinius*, kurie parodo, kiek pasiekta (nurodomas paslaugų ar prekių kiekis);
- *Kokybinius*, kurie parodo, kaip buvo suteiktos paslaugos, nurodo jų tinkamumą, vartotojų pasitenkinimą ir paslaugų standartų atitiktį;
- *Išlaidų efektyvumo*, kurie apibūdina išteklių ir pasiektų rezultatų santykį.

Kriterijai neatskiriami nuo vertinimo sistemos objekto, pagal tai, kas bus vertinama, nustatomi atitinkami ir kriterijai. Kriterijus – vertinimo pagrindas, matas, todėl labai svarbu pasirinkti juos atitinkančius organizacijos pobūdį, keliamus tikslus bei atliekamą darbą. Autorius išskiria tris pagrindinius kriterijų rinkinius: individualių užduočių rezultatai, elgsena ir asmeninės savybės (Robbins, 2003):

Individualių užduočių rezultatai. Jei svarbu tikslas, o ne priemonės, vadovybė turėtų įvertinti, kaip darbuotojai vykdo užduotis.

Elgsena. Dažnai labai sunku nurodyti konkrečius rezultatus, kurie galėtų būti tiesiogiai priskirti darbuotojo veiksams. Tai ypač pasakytina apie administracijos darbuotojus. Tuomet galime vertinti tokius dalykus, kaip ataskaitų pateikimas nurodytu laiku, darbo stilius ir pan. Gebėjimas veiksmingai vadovauti darbo procesui, teigiamai veikiant darbuotojus, lemia organizacijos produktyvumą. Vien ekonomine nauda grindžiamas bendruomeniškumas yra nepatvarus. Vertinant elgseną, dažniausiai vertinamos šios sritys: darbo užduočių vykdymo greitis ir laikas, darbo kokybė, atsakomybė, darbo komandoje įgūdžiai, organizacijos tikslų ir vertybių supratimas, bendravimo savybės, elgesys su klientais, darbo motyvacija, noras mokytis, lojalumas organizacijai ir kt. (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Asmeninės savybės. Silpniausi, tačiau vis dar plačiai organizacijų taikomi kriterijai yra individualios savybės. Autorius kritikuoja šį kriterijų, kadangi jis yra labiausiai nutolęs nuo atlikto darbo. Tokios savybės, kaip „jo požiūris į darbą yra geras“, jis „pasitiki savimi“, juo „galima pasikliauti“, „atrodo užsiėmęs“ nebūtinai susijusios su užduoties įvykdymo rezultatais.

Organizacijos vertybės. Kai kurie autoriai (Giedraitis, 2011, Patapas, Labenskytė, 2011), pastebi, kad darbuotojų ir organizacijos vertybių vienodumas gali privesti prie vienodų įvykių interpretavimo bei vienodo reagavimo į juos, o tai neigiamai atsilieptų veiklos rezultatams tam tikromis sąlygomis, ypač kai reikia naujovių ir prisitaikymo prie pokyčių. Vadovo deklaruojama organizacijos kultūra kuriama vertybių pagrindu, tačiau, vertybės nematomos, jei vadovybė jų viešai neskelbia, neaiškina, jos sunkiai suprantamos. Žmonės jas atpažįsta tik nagrinėdami savo nuomonę, požiūrius, reakciją.

Kriterijų tinkamumo nustatymui geriausia pasitelkti ekspertų pagalbą, dar geriau, jei jie būtų ekspertai iš šalies, kadangi taip atsiranda galimybė išvengti šališkumo. Norint išvengti netikslumų ir subjektyvumo vertinant savo įmonės personalą, galima naudoti kriterijų šablonus, tačiau rekomenduojama juos pritaikyti savo organizacijos veiklai t.y. kai kurių kriterijų atsisakyti, kai kuriuos derinti su organizacijoje vykdoma veikla (Sakalas, 2008).

Pasak P. Schneider (2004) vertintojų skirtingai suvokiami vertinimo kriterijai gali nesuteikti objektyvių vertinimo rezultatų, todėl būtina juos kuo išsamiau apibūdinti. Parenkant tinkamus atestacijai kriterijus pastebima, jog neretai vadovaujamas tam tikrais kriterijų šablonais, t. y. iš anksto sukurtomis kriterijų formuluotėmis.

Vadybos literatūroje kol kas nėra sutariama dėl vieningų darbo vertinimo kriterijų ir vertinimo skalės, tačiau galima visus siūlomus kriterijus sujungti į dvi grupes: žmogaus asmeninės savybės, elgesys, kvalifikacija, žinios; darbo veiklos rezultatai (Bakanauskienė, 2008).

Vertinimo metodo pasirinkimas. Vertinimo metodo parinkimui mokslinėje literatūroje skiriama nemažai dėmesio (Bakanauskienė, 2008; Chen-Ming Chu, 2007 ir kt). Kiekviena organizacija pasirenka jiems patogiausią vertinimo metodą. Kaip teigia personalo vadybos specialistai,

konkreto tinkamo metodo nėra, organizacijos renkasi vertinimo metodus savo nuožiūra. Svarbiausia, kad pasirinktas metodas būtų suprantamas tiek vertinamiesiems, tiek vertinimą atliekantiems.

Analizuotoje mokslinėje literatūroje (Bakanauskienė, 2008; Alonderienė ir Bakanauskienė, 2004) išskiriami pagrindiniai darbuotojų vertinimo metodai išskaidant į individualius (*360 laipsnių grįžtamojo ryšio, individualaus vertinimo, laisvi (nestruktūrizuoti), aprašomieji (kokybiniai), kombinuotieji (tarpiniai), kiekybiniai ir komandinius (lyginamojo vertinimo, struktūrizuoti, specialieji)*). Baršauskienė V. (2007) teigia, kad vertinant bendrinį, susijusiu su organizacijos gerove tikslu, parenkami vertinimo metodai, kurie leistų nustatyti, kaip darbuotojai, jų elgsena ir darbo rezultatai prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. O vertinant administracinį požiūrį, gauta informacija naudojama personalo valdymo skyriuje atlyginimams skaičiuoti, mokymo poreikiui nustatyti, paaukštinimams, kvalifikacijos kėlimo planams sudaryti ir panašiai. Vertinimo metodų klasifikavimų yra labai įvairių. Metodai yra pasirenkami atsižvelgiant ne tik į tikslus, bet ir į organizacijos reikalavimus vertinimo tikslumui, objektyvumui, paprastumui ir išlaidoms (Bakanauskienė, 2008).

Vertinimo metodų pasirinkimą lemia vertinimo tikslai: kokybiniai vertinimo metodai siejami su vadovavimo proceso gerinimu ir personalo ugdymo sistemos tobulinimu; kiekybiniai metodai – su personalo įtraukimo proceso optimizavimu, darbo apmokėjimo pagal darbo rezultatus organizavimo, darbuotojų karjeros planavimo tikslais; kombinuotieji – naudingi siekiant visų personalo vertinimo tikslų (Lobanova, 2008).

1.4 lentelė. Pagrindinių vertinimo metodų samprata

Metodai	Aprašymas
Kokybiniai (aprašomieji) metodai	Šiuo metodu yra vertinami ne darbuotojo rezultatai, o darbuotojo elgsena jo įprastinėje darbinėje aplinkoje ar stresinėje situacijoje. Darbuotojams šis metodas yra naudingas, nes tiksliai numato kaip jis turėtų elgtis vienoje ar kitoje darbo situacijoje, kad jo darbas būtų efektyvus (Sakalas, 2003).
Kiekybiniai metodai	Šiuo metodu nustatomi darbuotojų arba atskirų jų savybių rangai, balų suma, koeficientai (Bakanauskienė, 2008).
Kombinuotieji (tarpiniai) metodai	Tai kombinuotas variantas tarp kokybinių ir kiekybinių vertinimo metodų, kurie suteikia platesnę ir tuo pačiu metu tikslesnę informaciją apie darbuotoją. 360 laipsnių grįžtamojo ryšio vertinimas šioje grupėje yra populiariausias, nes jo metu surenkama visa informacija apie vertinamą darbuotoją iš įvairių pusių (Bakanauskienė, 2008).

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis autoriais I. Bakanauskiene, (2008), A. Sakalu, (2003)

1.4 lentelėje pateikiami pagrindiniai vertinimo metodai: *kokybiniai*, *kiekybiniai* ir *kombinuotieji*. Šie metodai yra būtini atliekant vertinimo procesą, pasirinkus vieną iš šių metodų vertinama yra darbuotojo elgsena įprastinėje darbo aplinkoje ar stresinėje situacijoje, suteikia platesnę ir tikslesnę informaciją apie darbuotoją. Visi šie metodai turi tiek teigiamų tiek neigiamų aspektų, todėl geriausia būtų rinktis kombinuotą variantą, nes šis variantas yra tarp kokybinių ir kiekybinių vertinimo metodų, kurie suteikia daugiau tikslesnės informacijos apie darbuotoją.

Vertinimo šaltiniai. Kai kurie autoriai (Bakanauskienė, 2008 ir Martins, 2009) išskiria šiuos pagrindinius vertinimo šaltinius: *tiesioginio vadovo vertinimas (iš viršaus žemyn)*; *įsivertinimas ir tiesioginių pavaldinių vertinimas (iš apačios aukštyn)*. Kolegų vertinimo atsisakoma dėl per didelio jų subjektyvumo ir šališkumo (Robbins, 2003). Stankevičienė A. ir Lobanova L. (2006) teigia, kad vertinimą gali atlikti įvairūs asmenys – *tiesioginis vadovas, kolegos, pavaldiniai, pats darbuotojas, vertinimo komitetai, išorinė organizacija*, kuri specializuojasi žmogiškųjų išteklių vadyboje ir užsiima personalo vertinimu. Jei vertina vadovas, kolegos, pavaldiniai pagrindinis privalumas, kad jie išmano atliekamus darbus, jų specifiką, tačiau dažnai vadovaujamasi simpatijomis ir antipatijomis, tuo tarpu, jei vertina komitetai, išorinės organizacijos – privalumas, kad vertina objektyviai darbuotojų asmenines, dalykines savybes, o trūkumas, kad ne visada gali įvertinti darbo rezultatus. Atrinkti vertintojai(as) supažindinami išsamiai su procedūra, tada atliekamas vertinimas, po kurio visa gauta informacija yra išanalizuojama. Darbuotojui, kuris buvo vertinamas, pateikiami vertinimo rezultatai.

Kai darbuotoją vertina *tiesioginis vadovas (iš viršaus žemyn)*, informacija perduodama ir sprendimai priimami kryptimi nuo aukštesnių į žemiausius organizacijos valdymo lygmenis (Bakanauskienė, 2008, Thomason, Kane, 2011 ir kt.).

Sekantis vertinimo šaltinis – *įsivertinimas*. Čia darbuotojas pats įsivertina savo tinkamumą įmonėje pagal įvairius kriterijus, atsižvelgus į vertinimo tikslus (Anderson, 2009, Thomason, Kane, 2011). Įsivertinant save svarbu žinoti, kokią įtaką darome savo pavaldiniams. Savęs įvertinimas sumažina darbuotojų priešišumą įvertinimo procesui – toks vertinimas gali tapti puikia priemone skatinti darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų diskusijas apie darbo rezultatus. Pažymėtini trūkumai – savęs vertinimas gali būti išpūstas ir neobjektyvus, be to, rezultatai dažnai nesutampa su tiesioginio vadovo vertinimu. Įsivertinimas yra vienas pagrindinių žemiausiojo lygmens vadovų veiklos sėkmę lemiančių veiksnių (Giedraitis, Petkevičiūtė, 2011). Galima įsivertinimo problema – paprastai darbuotojai patys save vertina geriau nei jų vadovai, būdingas subjektyvumas, todėl individualų vertinimą būtina derinti su kitų asmenų vertinimu (Sakalas, 2003).

Kitas vertinimo šaltinis – *tiesioginių pavaldinių (iš apačios aukštyn)*, kai informacija perduodama ir sprendimai priimami nuo žemiausių į aukštesnius organizacijos valdymo lygmenis (Bakanauskienė, 2008, Thomason, Kane, 2011). Tai gali padėti aukštesniems vadovams pažinti

žemesniojo lygmens vadovus ir jų veiklą, pastebėti įvairias problemas ir, jei reikia, padėti jas spręsti. Taikant vertinimo šaltinius ir kriterijus, galėtų būti vertinamas žemiausiojo lygmens vadovo tinkamumas ir sąveika su tiesioginiu vadovu bei pavaldiniais. Šis procesas dažnai vadinamas į viršų nukreiptu grįžtamuju ryšiu. Toks vertinimas taip pat dera su organizacijos pastangomis sukurti kultūrą, vertinančią sąžiningumą bei atvirumą ir suteikiančią darbuotojams įgaliojimus. Šis vertinimo būdas gali padėti aukštesniems vadovams pažinti žemesniojo lygmens vadovus ir jų veiklą, pastebėti įvairias problemas ir, jei reikia, padėti jas spręsti (Sakalas, 2003).

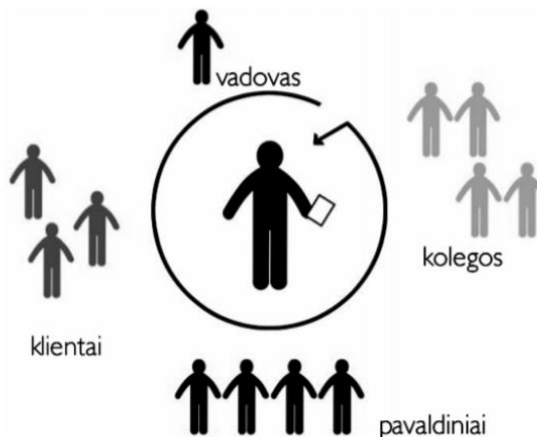
Kitas vertinimo būdas, kai *vadovas vertina vadovą* („vadovas – vadovą“), padėtų gerinti organizacijos vystymą, nes atestacijos rezultatai daugiau ar mažiau atskleistų kur yra organizacijos veiklos spragos ar privalumai, taip pat vertinimo būdas „vadovas – vadovą“ galėtų atskleisti, jog atestuojamasis vadovas iš esmės tinka vadovauti visai kitam organizacijos padaliniui, nei vadovavo iki šiol. Vertinamas aukštesnio vadovo, padalinio vadovas gali pasijusti po atestacijos nebevertinamas savo padalinio darbuotojų. Tačiau šis būdas reikalauja daug išlaidų ir laiko, nes priklausomai nuo organizacijos dydžio, vadovų skaičius gali būti labai persipynęs, kiekvienas padalinio vadovas gali būti paskyręs vadovą, kuris atsakingas už tam tikrą atliekamo darbo pakraipą (Župerkienė, Župerka 2010).

Sekantis vertinimo šaltinis – *kolegos vertina kolegas*, toks vertinimas darbuotojams sukelia baimę, kad jų asmeniniai vertinimai bus identifikuoti ir išviešinti. Šis vertinimo būdas priklauso nuo organizacijoje vyraujančios organizacinės kultūros.

360 laipsnių vertinimas – tai toks vertinimas kuris apima ekspertus, pavaldinius, išorės „klientus“ bei vadovybę. Tokiu būdu galima išvengti subjektyvumo bei atverti kelią labiau subalansuotam visų veiklos sričių vertinimui. Šia sistema siekiama visapusiškai įvertinti individo veiklą, toks vertinimas gerai tinka organizacijose, įdiegusiose komandų, darbuotojų įtraukimo į kompanijos valdymą ir kokybės valdymo programas. Pasitikėdamos grįžtamuju ryšiu iš bendradarbių, klientų ir pavaldinių, organizacijos tikisi, kad kiekvienas pasijus dalyvaujantis vertinimo procese, o kompanija gaus tikslesnę informaciją apie atliekama darbuotojų darbą (Horton, 2006). Tradicinis vertinimas dažniausiai naudojamas administraciniams sprendimams organizacijoje priimti, o 360 grįžtamasis ryšys – ugdyti organizacijos darbuotojus. Pasak E. A. Hooft (2006) pastaruoju metu 360 grįžtamasis ryšys naudojamas ir administraciniams organizacijos sprendimams priimti, tačiau šio proceso naudojimas administraciniams sprendimams sukelia daug diskusijų. Šiuo metu šis metodas laikomas vienas iš inovatyviausių ir efektyviausių vertinimo metodų (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

G. Vukotich (2010) išskiria penkias kompetencijų grupes, kurias vertina 360 laipsnių vertinimo metodika:

- Lyderystė (gebėjimas motyvuoti kitus asmenis, gebėjimas įgalinti kitus asmenis darbui, buvimas pavyzdžiu kitiems asmenims);
- Komandinis darbas (komandinio darbo gebėjimai, bendros darbinės aplinkos kūrimas, kurioje dalinamasi žiniomis, grįžtamojo ryšio užtikrinimas);
- Komunikacija (gebėjimas aiškiai dėstyti savo mintis, išklausti kitų nuomones, žinojimas konsultavimo metodų, būtinų efektyviam bendravimui);
- Inovatyvumas (gebėjimas patenkinti besikeičiančios rinkos poreikius bei išlaikyti įmonę konkurencingą);
- Klientų aptarnavimas (gebėjimas suprasti klientų poreikius, atvirai keistis informacija, produktyvumas dirbant su klientais, gebėjimas spręsti problemas) (Vukotich, 2010).



1.2. pav. 360 laipsnių grįžtamojo ryšio schema

Šaltinis: Rimkutė L. (2008)

Rimkutė L. (2008), Vukotich G. (2010), Stankevičienė A. (2010) vadovų kompetencijų vertinimui atlikti siūlo 360 laipsnių vertinimo metodiką. 360 laipsnių metodika grindžiama tuo, kad vadovą vertina jo pavaldiniai, kolegos jo tiesioginis vadovas, jei toks yra, ir vadovas vertina pats save.

Apibendrinant šią 360 laipsnių grįžtamojo ryšio schemą, galima teigti, kad į vertinimą yra įtraukiami aplink esantys asmenys, todėl gaunama daugiau naudingos informacijos, ji yra įvairesnė. Taikant šį modelį labiau išryškėja kompetencijos ir asmeninės savybės.

Kaip teigia Crisan, Salanta, Butilca (2009) šios metodikos privalumas lyginant su kitais yra tas, kad 360 laipsnių grįžtamasis ryšys duoda tikslesnį visų asmens įgūdžių ir gebėjimų apibūdinimą, nepaisant darbinės aplinkos. 360 laipsnių grįžtamojo ryšio modelis suteikia galimybę gauti grįžtamąjį ryšį iš kitų žmonių, kurie dirba aplink. 360 laipsnių grįžtamojo ryšio sistemos suteikia asmenims grįžtamąjį ryšį iš įvairių organizacijos lygmenų. Šis modelis pranašus tuo, kad yra skirtas

labiau kompetencijų vystymui, nei vertinimui, nes suteikia galimybę sužinoti, kokių kompetencijų trūkstama ir kurias reikia tobulinti. Anot Župerkienės E., Župerkos A., (2010) esminis skirtumas tarp tradicinio ir 360 grįžtamojo ryšio vertinimo yra, toks, jog tradiciniuose darbuotojų vertinimuose, vertinti gali tik vienas asmuo, o naudojant 360 vertinimą, vertinti gali visi asmenys, vieni kitus. Šimanskienė L., Tarasevičius T. (2010), teigia, kad taikant šį metodą galima kokybiškai patobulinti valdymo procesą, žmonių įsipareigojimo ir ištikimybės organizacijai dėka gauti puikių darbo rezultatų. Autoriai konstatuoja, kad vadovų kompetencijų vertinimui įtakos turi ir organizacinė kultūra, kuri yra ne tik valdymo metodas, bet ir priemonė, kuri gali padėti kokybiškai tobulinti valdymo procesą ir žmonių įsipareigojimo bei ištikimybės organizacijai dėka pasiekti puikių darbo rezultatų, tuo tarpu vadovai, dėl sumažėjusio vadovavimo pavaldiniams gali susitelkti ties svarbesniais strateginiais organizacijos reikalais. Lyderiai yra žmonės perduodantys ir įtvirtinantys kultūrą organizacijoje (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010).

Svarbiausi veiksniai, lemiantys vertinimo dažnumą yra darbuotojų, vadovų požiūris, organizacijos veiklos pobūdis, finansinė padėtis. Svarbu yra parinkti tinkamiausius vertinimo kriterijus, jų sąrašas turėtų būti optimalus, nusakyti svarbiausius darbo momentus, kvalifikaciją, reikiamas savybe, nurodyti darbo atlikimo standartus, paprastas bet aiškus ir visiems vienodai suprantamas bei orientuotas į darbo rezultatus (Bagdonienė, 2004).

Zakarevičius P. (2004) teigia, kad *vertinimo dažnumo nustatymas* - priklauso nuo poreikio, darbuotojų užimtumo ir kitų veiksnių. Išskiriami *reguliarūs vertinimai*, kurie dažniausiai atliekami kartą per metus. *Nereguliarūs vertinimai* vykdomi, kai atsiranda tam poreikis. Tačiau yra sutariama, kad vertinimas turėtų būti vykdomas periodiškai, nes žinodami vertinimo laiką, darbuotojai gali tinkamai pasiruošti, esant reikalui suspėti pakelti kvalifikaciją, įvykdyti nebaigtas užduotis, pasiruošti vertinimo procesui.

Pagal Stankevičienę A. ir Lobanovą L. (2006), vertinimo dažnumo atžvilgiu vertinimas gali būti trijų tipų – *reguliarusis pagrindinis* 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.

Vertinimas nėra galutinis ir efektyvus, jei darbuotojai negauna grįžtamosios informacijos, apie tai kaip jie atlieką darbą. Grįžtamasis ryšys vertinimo procese tampa diskusija apie organizacijos ir asmeninius tikslus, atliekamą darbą bei darbuotojo pažangą. Kad grįžtamojo ryšio informacija apie vertinimą būtų efektyvi, ji turi būti konkreti ir aiški, pateikiama netrukus po aptariamo įvykio, pateikiama iš patikimo šaltinio (Chmiel, 2005).

Apibendrinus analizuotų autorių nuomonę, galima teigti, kad norint, jog vertinimo procesas vyktų sklandžiai ir būtų efektyvus, būtina yra nusistatyti teisingus tikslus, kriterijus ir vertinimo metodus. Turi būti žinoma, kas bus vertinama, kas atliks vertinimą, o nusistatyti tikslai, kriterijai ir

metodai, turi būti aiškūs tiek vertintojui, tiek vertinamiesiems. Vertinimo procesas, padeda gerinti darbo kokybę, asmenines savybes bei nustatyti kaip darbuotojai prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

1.3. Vadovų tinkamumo vertinimo problemos ir tobulinimo galimybės

Pasak Dargham N. A. (2008), darbo atlikimo vertinimas iškelia mažiausiai penkias problemas, susijusias su efektyviu žmogiškųjų išteklių panaudojimu:

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

Veiklos procesų teorija nurodo, kad kiekvienas vadovavimo veikos procesas apibūdinamas trimis pagrindinėmis charakteristikomis:

1. Proceso turinio charakteristika.
2. Proceso organizavimo charakteristika.
3. Proceso technologijų charakteristika.

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

Susisteminus tai ką apie vertinimo sistemas rašo R. Hale ir P. Whitlam (2009), galima išskirti šias vertinimo sistemų kūrimo procese išskylančias problemas:

1. Problema, nusprendžiant, ką būtent reikia vertinti;
2. Problema, slypinti nemokėjime tinkamai nustatyti vertinimo kriterijus;
3. Problema, parenkant tinkamą vertinimo skalę.

Darant tinkamų ar netinkamų kriterijų atranką, išsamiai pasveriamas kiekvienas jų, ar jis, vertinant vieną ar kitą aspektą yra iš tiesų yra naudingas. Autoriaus teigimu, norint tiksliai ir racionaliai išskirti tinkamus kriterijus reikia išsiaiškinti organizacijos tikslus, jeigu vertinimas atliekamas siekiant ugdyti darbuotojus, reikėtų išsiaiškinti mokymo programų tikslus ir pan. (Šnaideris, 2004).

Culbert S. A. (2010) išskiria neigiamą efektą, kurį sukelia vertinimo procesas jo dalyviams. Autorius teigia, kad vertintojai ir vertinamieji panašiai supranta šią procedūrą, kaip nemalonią ir disfunkcionalią. Ji tarsi išskiria visus įmonės darbuotojus ir pastato vienas prieš kitus lyginimui, taip mažina vertinamų darbuotojų moralės jausmą, taip pat jų komandinį darbą ir sukuria papildomų problemų tarp vadovo ir jo darbuotojų, sukeliant nepatogumo jausmą bendraujant.

Pasak Pacevičiaus J. ir Košelio R. (2013), būna ir tokių atvejų, kai darbuotojo darbas yra vertinamas tik iš neigiamos pusės. Tai gali sumažinti darbuotojo motyvaciją, saugumo jausmą, o pats vertinimas – kelti baimę ir įtampą.

Apibendrinus analizuotą literatūrą galima teigti, kad pagrindinės problemos susidaro vertinant vadovų tinkamumą, kai nėra tiksliai nusprendžiama kas bus vertinama, nemokėjimas nustatyti vertinimo kriterijų ir metodų, kai vertinimą vykdo nekvalifikuoti vertintojai. Taip pat vertinimo procesas gali sukelti ir kitą neigiamą efektą jo dalyviams, t. y. kai darbuotojai vertina vieni kitus. Toks vertinimas darbuotojams sukelia baimę, kad jų asmeniniai vertinimai bus identifikuoti ir išviešinti, kad anketų anonimiškumas nebus užtikrintas, taip pat gali būti neišvengiama gauti neobjektyvius rezultatus dėl kolegų draugystės ar priešiško

2. TYRIMO DIZAINAS

2.1. Tyrimo eigos pristatymas

Tyrimo tipas.

Kokybinis tyrimas - sistemingas situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį iš situacijų analizės kylantį paaiškinimą (Žukauskienė, 2008).

Tyrimo populiacija: Vadovai dirbantys UAB „Gintaro baldai“ įmonėje.

Tyrimo imtis: Apklausti įmonės UAB „Gintaro baldai“ 3 informantai.

Tyrimo atrankos būdas: pasirinkta apklausti tris vadovus, kurie turi žinių bei gali pateikti pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą.

Duomenų rinkimo metodas:

Kokybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas pusiau struktūrizuoto interviu metodas, kurio metu užduodami iš anksto paruošti klausimai, tačiau tyrėjui paliekama teisė improvizuoti, keisti klausimų formuluotę ar eigą, prašyti, kad tyrimo dalyviai patikslintų, argumentuotų pateiktus atsakymus. Toks informacijos rinkimo būdas buvo pasirinktas dėl jo universalumo ir lankstumo, siekiant išgauti kuo tikslesnę informaciją.

Duomenų analizės metodas:

Duomenų išryškinimas, esminių dalykų akcentavimas. Duomenys buvo analizuojami naudojantis kokybine turinio (content) analize, kuri remiasi šiais žingsniais (Žydžiūnaitė, 2011):

1. Tiriamųjų aprašų skaitymas ir esminių aspektų išskyrimas;
2. Prasminių elementų nustatymas: kategorijų turinio skaidymas į elementus;
3. Prasminių elementų suskirstymas į subkategorijas;
4. Turinio duomenų interpretavimas.

Tyrimo instrumento pristatymas:

Interviu iš 10 klausimų. Klausimai sudaryti siekiant išsiaiškinti koks yra įmonėje UAB „Gintaro baldai“ vykdomas vadovų tinkamumo vertinimas. *Interviu* - tai viena iš apklausos rūšių. K. Kardelis (2005) pažymi, kad interviu tikslai gali būti labai platūs, pavyzdžiui, įvertinti kai kuriais požiūriais asmenį, parinkti tinkamą darbuotoją. Nors konkretaus interviu stilius, jo strategija gali būti įvairi, tačiau bendra yra tai, kad interviu - tai abipusis sandėris tarp klausiančiojo ir atsakančiojo.

Tyrimo laikas ir vieta:

Tyrimas atliktas 2016 m. gegužės mėnesį, UAB „Gintaro baldai“.

Sunkumai ir kliūtys, su kuriais susidurta tyrimo metu: Nepavyko apklausti įmonės aukščiausiojo lygmens vadovo – generalinio direktoriaus, atsisakė pateikti informaciją.

2.1 lentelė. **Informantų demografiniai duomenys**

Eil. nr.	Informanto kodas	Darbo stažas	Užimamos pareigos	Išsilavinimas
1.	I01	5 metai	Marketingo vadovas	Aukštasis
2.	I02	4 metai	Klaipėdos regiono vadovas	Aukštasis
3.	I03	6 metai	Gamybos vadovas	Aukštasis

Šaltinis: sudaryta autoriaus

2.1 lentelėje pateikti informantų demografiniai duomenys, kurie nurodo tyrime naudojamus informantų kodus, darbo stažą, užimamas pareigas ir informantų išsilavinimą. Kaip matome, informantai visi turi aukštąjį išsilavinimą, ir darbo stažą, kuris siekia nuo 4 iki 6 metų.

2.2. UAB „Gintaro baldai“ veiklos pristatymas

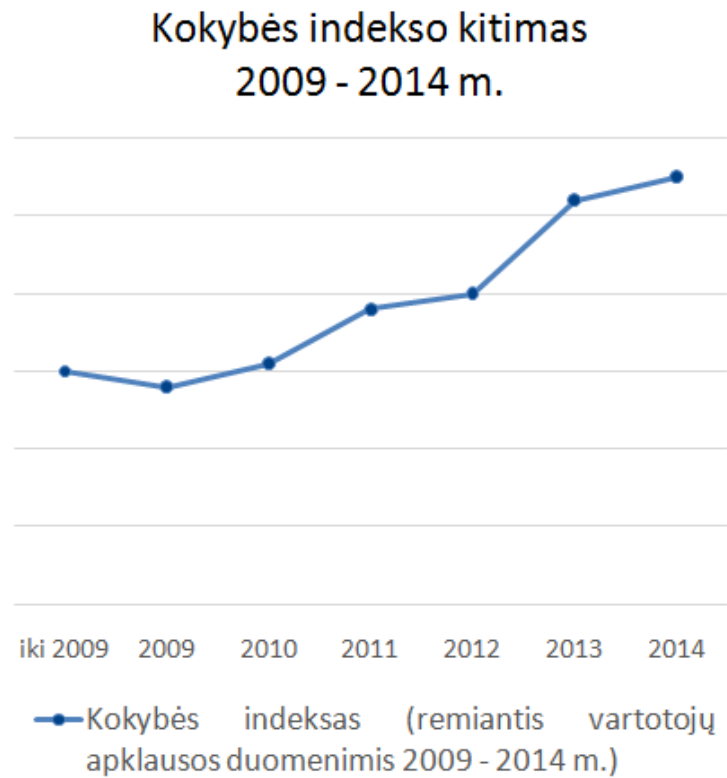
Uždaroji akcinė bendrovė „Gintaro baldai“ įkurta 2002 metais Skuodo rajone. Viskas prasidėjo nuo prekybos lenkiškais baldais, po kiek laiko patys pradėjo vykdyti gamybą. Įmonė pagamintais baldais prekiauja 29-iose salonuose Lietuvoje, o taip pat Latvijoje ir Estijoje. Įmonės apyvarta siekia 17 mln. eurų per metus. "Gintaro baldai" - vienas didžiausių ir jau 13 metų sėkmingai veikiančių baldų gamintojų Lietuvoje.

Per metus gamykloje pagaminama apie 35 000 įvairių baldų, įmonėje dirba virš 400 baldų pramonės profesionalų, baldai gaminami naujame, moderniame 11 000 kv. m. ploto ceche Klaipėdoje. Virš 300 000 šeimų Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje naudojami „Gintaro baldų“ pagaminta produkcija. Įmonė eksportuoja baldus į Baltijos, Skandinavijos šalis, Rusiją, Jungtinius Arabų Emyratus, Kirgiziją, Uzbekistaną. UAB „Gintaro baldai“ kiekvienais metais plečia savo veiklą, nuolat atnaujinama asortimentą bei aktyviai dalyvauja baldų parodose pristatydamą gamybos naujienas. Patirties semiasi dalyvaudama įvairiose parodose ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje.

Įmonės valdymo struktūrą galima suskirstyti į tris lygmenis: aukščiausią, vidutinį, žemiausią. Generalinis direktorius yra aukščiausiam įmonės valdymo lygmenyje, jam tiesiogiai pavaldūs pardavimų, gamybos direktoriai ir vyr. finansininkas, o žemiausiame lygmenyje – skyrių vadovai, kurie vadovauja savo skyriaus darbuotojams (pvz.: siuvėjoms, pardavėjoms).

UAB „Gintaro baldai“ savo gaminamus ir parduodamus baldus dovanoja įvairioms įstaigoms, prisideda prie jaunimo skatinimo. Įmonė yra Klaipėdos krepšinio klubo „Neptūnas“ rėmėjai, taip pat remia „Neringos kuršių“ krepšinio komandą, Skuodo motobolo komandą ir Klaipėdos invalidų rekreacijos ir sporto klubą „Kentauras“. Taip pat įmonė savo baldus reklamuoja ir įvairiose

televizijos laidose, bendradarbiauja su garsiausiais Lietuvos dizaineriais kurdami naujus stilingus ir išskirtinai atrodančius baldus.



2.1 pav. UAB „Gintaro baldai“ kokybės indekso kitimas

Šaltinis: www.gintarobaldai.lt

Įmonėje įdiegta vidinė gamybos ir kokybės valdymo sistema, besiremianti pasaulyje pripažintomis sistemomis (pvz. „LEAN manufacturing“). Tai leido kai kuriems baldams suteikti net iki 36 mėnesių garantiją.

3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

3.1. Vadovų tinkamumo vertinimo kokybinio tyrimo rezultatai

Tyrimo tikslas: Nustačius vadovų tinkamumo vertinimo problemas, pateikti vertinimo tobulinimo galimybes.

Pirmuoju klausimu (*Paaiškinkite, kokie yra vadovų tinkamumo vertinimo tikslai*) siekta išsiaiškinti, kokius tikslus informantai pritaiko vertinant vadovų tinkamumą. Teorinėje dalyje yra pateikiami vertinimo tikslai: darbo užmokestis, karjera, kompetencijos ir įgūdžiai, asmeninės savybės. Dėl šių tikslų nebuvimo vertinimas gali būti neefektyvus (žr. 3.1 lentelė).

3.1 lentelė. Vadovų tinkamumo vertinimo tikslai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindimas
Vadovų tinkamumo vertinimo tikslai	Darbo užmokestis	I01<<.. mūsų įmonėje atliekant vertinimą pagrindinis tikslas yra kompetencijos ir įgūdžiai, dėmesys kreipiamas į tai kaip yra elgiamasi įmonės aplinkoje, kaip greitai yra atliekamos paskirtos užduotys..>>
	Karjera	I02<<.. atliekant vadovų tinkamumo vertinimą labiausiai pabrėžiama yra kompetencijos ir įgūdžiai, pagal tai galima spręsti, kaip yra atliekamos užduotys ar tenkina darbo rezultatai..>>
	Kompetencijos ir įgūdžiai	I03<<.. atliekant vertinimą susitelkiama į kompetencijas ir įgūdžius, nes tai parodo kaip vertinamasis susitvarko su užduotimis ir kiek teikia naudos organizacijai..>>
	Asmeninės savybės	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimo rezultatai parodė, kad informantai prieš pradedami vertinimą dėmesį sutelkia tik į vieną tikslą – kompetencijas ir įgūdžius (*..atliekant vertinimą labiausiai susitelkiama į kompetencijas ir įgūdžius..*), toks vadovų požiūris leidžia manyti, kad įmonė nėra gerai susipažinusi su visais vertinimo tikslais. Kiekvieną kartą atliekant vertinimą tikslai gali keistis priklausomai nuo to kas yra vertinama. Vis dėl to pasitvirtino mokslininkų teiginiai, kad organizuojant darbuotojų vertinimą, būtina iš anksto pasiruošti vertinimo procedūrai. Tai suteikia šiam svarbiam darbui skaidrumo ir aiškumo, padeda nuteikti tiek vadovus tiek darbuotojus teisingai suprasti vertinimo procesą.

Antruoju klausimu (*Paaiškinkite, kokie yra vadovų tinkamumo vertinimo kriterijai*) siekta nustatyti, kokius kriterijus nustato informantai, atliekant vadovų tinkamumo vertinimą. Teorinėje dalyje nurodyta, jog svarbiausia atliekant darbuotojo vertinimą organizacijoje yra pasirinkti tam tikrus kriterijus, kuriais remiantis bus atliekamas vertinimas, parenkant vertinimui tinkamus kriterijus yra svarbu: tiksliai nustatyti tuos kriterijus, kurie bus tinkami vertinti pasirinktas pareigas, nustatyti ar pasirinkti vertinimui kriterijai yra tikrai svarūs, įsitikinti, ar pasirinkti kriterijai suprantami vertinimo procese dalyvaujančiam personalui (žr. 3.2 lentelė).

3.2 lentelė. Vadovų tinkamumo vertinimo kriterijai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindimas
Vadovų tinkamumo vertinimo kriterijai	Kiekybiniai	I01<<.. aukščiausių vadovų pradinę atranką daro manager.lt kompanija. Jų atrinktus kandidatus kalbina personalo vadovė, tiesioginis vadovas ir tik parinkus vieną kandidatą – susitikimas su akcininku Gintaru Dirksčiu. Atliekant vadovų tinkamumo vertinimą nėra išskiriami konkretūs kriterijai..>>
	Kokybiniai	I02<<.. reikia įsiaiškinti žmogaus vertybes, pagal kurias vėliau galima sudėlioti ir numatyti bendrus vadovavimo principus, taip pat reikėtų vertinti situacijas, pasižiūrėti ar mąstoma vieningai ar reikia ieškoti bendro sutarimo kaip tai daroma, na o apibendrinant klausimą galima sakyti, kad kriterijai nustatomi atsižvelgiant į asmenines savybes, tačiau tai nėra niekur fiksuojama..>>
	Išlaidų efektyvumo	I03<<.. pastovių ir tikslų kriterijų nėra nustatoma, tai priklauso nuo įvairių aspektų, priklausomai nuo to kas vertinama..>>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Šio klausimo rezultatai parodė, kad informantai neturi vieningos nuomonės apie vadovų tinkamumo vertinimo kriterijų nusistatymą (*..atliekant vadovų tinkamumo vertinimą nėra išskiriami konkretūs kriterijai..*), informantai neišskyrė pagrindinių vertinimo kriterijų, jie nustatomi pagal situaciją ir nėra niekur fiksuojami. Kriterijai neatskiriami nuo vertinimo sistemos objekto, pagal tai, kas bus vertinama, nustatomi atitinkami kriterijai. Išskiriami trys pagrindiniai kriterijų rinkiniai: individualių užduočių rezultatai, elgsena ir asmeninės savybės.

Trečiuoju klausimu (*Kokie metodai naudojami vertinant vadovų tinkamumą*) siekta nustatyti, kokius metodus naudoja informantai atliekant vadovų tinkamumo vertinimą.

3.3 lentelė. Vadovų tinkamumo vertinimo metodai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindimas
Vadovų tinkamumo vertinimo metodai	Kokybiniai	I01<<.. atliekami išorės kompanijos testai, organizuojami pokalbiai, jei reikia – paskiriamos specialios užduotys. Vertinant nėra sukonkretinamas vienas metodas, remiamės visais, pagal tai ką būtent vertiname..>>
	Kiekybiniai	I02<<.. pirmiausia yra vertinama kombinuojant, tada apžvelgiami kiekybiniai, o vėliau kokybiniai metodai..>>
	Kombinuotieji	I03<<.. tiksliai negalima teigti, kokiais metodais vadovaujamės atliekant vertinimą, tai priklauso nuo to kokia tuo metu yra situacija..>>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimo rezultatai parodė, kad įmonėje atliekant vadovų tinkamumo vertinimą nėra išskiriami konkretūs metodai (*..tiksliai negalima teigti, kokiais metodais vadovaujamės atliekant vertinimą, tai priklauso nuo to kokia tuo metu yra situacija..*), pasak informantų vertinimo metodai pasirenkami

skirtingai ir tai priklauso nuo tuo metu esančios situacijos. Apibendrinant galima teigti, kad nepasitvirtino mokslininkų teiginiai, nes informantai remiasi daugiau praktika, o ne teorija.

Ketvirtuoju klausimu (*Kas atlieka vadovų tinkamumo vertinimą*) siekta išsiaiškinti, kas UAB „Gintaro baldai“ įmonėje atlieka vadovų tinkamumo vertinimą. Teorinėje dalyje yra pateikiama, kad vertinimą gali atlikti įvairūs asmenys: tiesioginis vadovas, kolegos, pavaldiniai, pats darbuotojas, vertinimo komitetai, išorinė organizacija, kuri specializuojasi žmogiškųjų išteklių vadyboje ir užsiima personalo vertinimu (žr. 3.4 lentelė).

3.4 lentelė. Vadovų tinkamumo vertinimo proceso vertintojai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindimas
Vadovų tinkamumo vertinimo proceso vertintojai	Tiesioginis vadovas	I01<<.. vertinimą atlieka išorės kompanija ir tiesioginiai vadovai, akcininkas ir personalo vadovė..>>
	Kolegos	I02<<.. vadovo tinkamumo vertinimą atlieka tiesioginis vadovas..>>
	Pavaldiniai	I03<<.. vertinimą įmonėje atlieka tiesioginis vadovas ir personalo vadovė..>>
	Pats darbuotojas	
	Vertinimo komitetai	
	Išorinė organizacija	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Informantai išsakė nuomonę, kad įmonėje vadovų tinkamumo vertinimo proceso vertintojai yra tiesioginiai vadovai, akcininkas arba personalo vadovė ir vienas informantas išskyrė, kad vertinimą atlieka ir išorės kompanija (*..vertinimą įmonėje atlieka tiesioginis vadovas ir personalo vadovė..*), (*..vertinimą atlieka išorės kompanija ir tiesioginiai vadovai, akcininkas ir personalo vadovė..*). Vertinimas įmonėje vykdomas gerai, tačiau neišnaudojami visi vertinimo būdai tokie kaip, pavaldiniai arba vadovai atliekantys savęs vertinimą arba kolegos vertina vieni kitus, todėl nėra žinoma kuris vertinimo šaltinis yra tinkamiausias ir efektyviausias vertinimo procese.

Informantų atsakymų į **penktąjį klausimą** (*Kokios problemos iškyla vertinant vadovų tinkamumą?*) rezultatai parodė, kokios pagrindinės problemos iškyla vertinant vadovus. Teorinėje dalyje pateikiamos šios problemos: problemos, nusprendžiant ką būtent reikia vertinti, netinkamas kriterijų ir metodų pasirinkimas (žr. 3.5 lentelė).

3.5 lentelė. **Pagrindinės vadovų tinkamumo vertinimo problemos**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindimas
Pagrindinės vadovų tinkamumo vertinimo problemos	Problema, nusprendžiant ką būtent reikia vertinti	I01<<.. sunkiau išsiaiškinti motyvacijos klausimą ir asmenines savybes..>> I02<<.. jeigu yra gerai pasiruošta darbuotojo vertinimui problemų neturėtų būti. Šioje vietoje vertintojas turi būti pasiruošęs visą reikiamą informaciją. Jeigu nebus tinkamai pasiruošta vertinantysis gali būti stipresnis už vertintoją pateikiant netikslią informaciją..>>
	Netinkamas kriterijų pasirinkimas	I03<<.. problemos iškyla tik tada, jei nenusprendžiama ką būtent reikia vertinti arba todėl, jog nėra iki galo pasiruošta vertinimui..>>
	Netinkamas metodų pasirinkimas	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Šio klausimo rezultatai parodė, kad įmonėje dar yra galimybė tobulinti vadovų vertinimą, nes praktinio tyrimo rezultatai parodė, kokios pagrindinės problemos iškyla vertinant vadovų tinkamumą. Informantai išsakė savo nuomonę ir paminėjo šias problemas: sunku išsiaiškinti motyvacijos klausimą ir asmenines savybes, problema kyla kai nenusprendžiama kas bus vertinama, nėra iki galo pasiruošta vertinimui ir taikomi netikslūs kriterijai.

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

Šeštuojų klausimu (*Kaip vyksta vadovų tinkamumo vertinimo procesas?*) siekta sužinoti, kaip įmonėje vyksta vadovų tinkamumo vertinimo procesas (žr. 3.6 lentelė).

3.6 lentelė. **Vadovų tinkamumo vertinimo procesas**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindimas
Vadovų tinkamumo vertinimo procesas	Pokalbiai	I01<<.. vertinimo procesas – tai būtų pokalbiai, organizacijos testai ar atitinkamos užduotys..>>
	Įvairūs testai	I02<<.. asmeniniai pokalbiai su darbuotoju, rezultatų aptarimas sutartu laikotarpiu..>>
	Specialios užduotys	I03<<.. tai būtų įvairaus pobūdžio pokalbiai..>>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimo rezultatai parodė, kad įmonėje vertinimo procesas vyksta organizuojant asmeninius pokalbius, pateikiant įvairias užduotis, atliekant organizacijos paskirtus testus. Taip vykstantis vertinimo procesas padeda sužinoti apie vadovų privalumus ir trūkumus. Teorinėje dalyje, išsiaiškinta, kad vadovų tinkamumo vertinimo procese turi būti taikomos įvairios procedūros, nes priešingu atveju 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, o tai neatitinka vadovų vertinimo tinkamumo.

Septintuoju interviu klausimu (*Papasakokite, kas kiek laiko yra vertinami vadovai?*) siekta išsiaiškinti vadovų tinkamumo vertinimo dažnumą. Teorinėje dalyje yra pateikiama, kad vertinimo dažnumo atžvilgiu vertinimas gali būti trijų tipų: *reguliarus pagrindinis*, *reguliarus tarpinis* ir *nereguliarus* (žr.3.7 lentelė).

3.7 lentelė. Vadovų tinkamumo vertinimo dažnumas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindimas
Vadovų tinkamumo vertinimo dažnumas	Reguliarus pagrindinis	I01<<.. sistemos nėra. Jei netenkina rezultatai – keičiamas vadovas..>> I02<<.. metuose vieną kartą, atliekant metinį pokalbį. Taikomas reguliarus tarpinis vertinimo dažnumo tipas..>>
	Reguliarus tarpinis	I03<<.. nėra nustatyta tikslaus vertinimo dažnumo, tai vyksta įvairiai, priklausomai nuo to kiek vertinamas yra reikalingas..>>
	Nereguliarus	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kaip parodė tyrimas, informantai neturi vieningos nuomonės apie vadovų tinkamumo vertinimo dažnumą. Jie teigia, jog įmonėje konkrečios sistemos nėra ir vertinimas atliekamas įvairiai, priklausomai nuo poreikių (*..jei netenkina vadovo rezultatai – jis yra keičiamas..*). Šio klausimo rezultatai patvirtino mokslininko Zakarevičiaus P. (2004) teiginius, kad *vertinimo dažnumo nustatymas* - priklauso nuo poreikio, darbuotojų užimtumo ir kitų veiksnių.

Aštuntuoju klausimu (*Kaip vyksta vadovų tinkamumo vertinimo rezultatų aptarimas?*) siekta išsiaiškinti, kaip vyksta vertinimo rezultatų aptarimas.

3.8 lentelė. Vadovų tinkamumo vertinimo rezultatų aptarimas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindimas
Vadovų tinkamumo vertinimo rezultatai	Aptariamais rezultatai	I01<<.. vertinimo rezultatai aptariamais pokalbiuose su akcininku – tiesioginiu vadovu..>> I02<<.. turi būti iš anksto suderinta vieta ir laikas rezultatų aptarimui. Informacija turi būti pateikta raštu. Taip pat darbuotojas gauna reikiama klausimyną aptarimui ir laiko pasiruošimui. Viskas fiksuojama raštu, jei reikia pokalbio metu aptariamais nauji tikslai rezultatų tobulinimui..>>
	Neaptariamais rezultatai	I03<<.. rezultatai aptariamais su tiesioginiu vadovu arba su personalo vadove..>>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovų tinkamumo vertinimo rezultatų aptarimas vyksta su tiesioginiu vadovu, akcininku arba su personalo vadove, priklausomai nuo to, kas buvo vertinama.

Visi rezultatai pateikiami raštu, pokalbio metu aptariami sprendimo būdai ar iškeliami nauji tikslai. Norint, jog vertinimo procesas vyktų sklandžiai ir būtų efektyvus, būtina nusistatyti teisingus tikslus, kriterijus ir vertinimo metodus. Turi būti žinoma, kas bus vertinama, kas atliks vertinimą, o nusistatyti tikslai, kriterijai ir metodai, turi būti aiškūs tiek vertintojui, tiek vertinamiesiems. Vertinimo procesas, padeda gerinti darbo kokybę, asmenines savybes bei nustatyti kaip darbuotojai prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Devintuoju interviu klausimu (*Kur pateikiama informacija apie vadovų tinkamumo vertinimo procesą?*) siekta sužinoti, kur yra pateikiama informacija apie vadovų tinkamumo vertinimo procesą (žr. 3.9 lentelė).

3.9 lentelė. Informacijos pateikimas apie vadovų tinkamumo vertinimo procesą

Kategorija	Subkategorija	Pagrindimas
Informacija apie vadovų tinkamumo vertinimo procesą	Pateikiama informacija	I01<<.. informacija niekur nepateikiama. Ji nedokumentuojama..>> I02<<.. pateikiama el. paštu..>>
	Nepateikiama informacija	I03<<.. informacija apie vertinimo procesą pateikiama el. paštu arba susirinkimų metu..>>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimo rezultatai parodė, jog informantai neturi vieningos nuomonės apie tai - kur yra pateikiama informacija apie vadovų tinkamumo vertinimo procesą? Tačiau apibendrinus rezultatus, galima teigti, kad įmonėje informacija apie vertinimo procesą dažniausiai pateikiama el. paštu arba susirinkimų (pokalbių) metu. Vadovavimo procese nuolat vyksta sprendimų priėmimas, organizavimas, kontrolė ir koordinavimas, motyvavimas. Kitaip tariant, vyksta nuolatinis šių procesų valdymas. Vadovavimo eigoje atliekamos procedūros sudaro visuminio vadybinio proceso operacijų kompleksą, kurios reikalauja profesinių kompetencijų.

Paskutiniu dešimtuoju klausimu (*Ar pakankamai aiški yra vertinimo sistema įmonėje?*) siekta sužinoti, ar aiški yra vertinimo sistema įmonėje (žr. 3.10 lentelė).

3.10 lentelė. Vertinimo sistemos aiškumas įmonėje

Kategorija	Subkategorija	Pagrindimas
Vertinimo sistemos aiškumas įmonėje	Aiški vertinimo sistema	I01<<.. yra tik pardavėjų vertinimo sistemos užuomazgos, administracijoje visai nėra..>> I02<<.. administracijoje aiškos vertinimo sistemos nėra..>>
	Neaiški vertinimo sistema	I03<<.. konkrečios vertinimo sistemos administracijoje nėra..>>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš šio klausimo atlikus interviu išsiaiškinta, kad aiškos vertinimo sistemos įmonės administracijoje nėra, yra tik pardavėjų vertinimo sistemos užuomazgos. Tai gali kelti problemų

ateityje atliekant vertinimą įmonėje, gali pakenkti vertinimo rezultatų efektyvumui ir kokybei. Svarbiausi veiksniai, lemiantys vertinimo aiškumą yra darbuotojų, vadovų požiūris, organizacijos veiklos pobūdis, finansinė padėtis. Svarbu yra parinkti tinkamiausius vertinimo kriterijus, jų sąrašas turėtų būti optimalus, nusakyti svarbiausius darbo momentus, kvalifikaciją, reikiamas savybes, nurodyti darbo atlikimo standartus, paprastas, bet aiškus ir visiems vienodai suprantamas bei orientuotas į darbo rezultatus.

3.2. Vadovų tinkamumo vertinimo tobulinimo galimybės

Atlikus ir išanalizavus kokybinio tyrimo rezultatus, buvo atskleistos pagrindinės vadovų tinkamumo vertinimo problemos UAB „Gintaro baldai“ įmonėje. Lentelėje pateikiami pasiūlymai ir tobulinimo galimybės, kad būtų išspręstos esamos problemos atliekant vadovų tinkamumo vertinimą (žr. 3.11 lentelė).

3.11 lentelė. Vadovų tinkamumo vertinimo problemos ir tobulinimo galimybės

Problemos	Tobulinimo galimybės
<i>Neaiškiai užsibrėžti vertinimo tikslai</i>	Užsibrėžti teisingi ir aiškūs vertinimo tikslai, padės sklandžiai vykdyti tolimesnius planus t. y. formuoti atitinkamus kriterijus ir metodus, parinkti kompetetingus vertintojus, o tai padės sėkmingai ir efektyviai atlikti vertinimo procesą.
<i>Išskiriami netikslūs vertinimo kriterijai</i>	Užsibrėžus tam tikrus vertinimui reikalingus ir aiškius tikslus, turi būti išskiriami kriterijai, kuriais bus vadovaujama atliekant vertinimą. Nustatyti kriterijai turėtų būti kiekvieną kartą vertinant fiksuojami, kad būtų tiksliai žinomi ir aiškūs visiems vertinimo proceso dalyviams ir pagal juos būtų nustatomi atitinkami metodai.
<i>Neišskiriami aiškūs metodai</i>	Pasirinkus konkretų vertinimo metodą, vertinimo procesas bus kokybiškesnis ir efektyvesnis, o nuo vertinimo proceso eigos priklauso ir galutiniai vertinimo rezultatai. Pasirinkus vieną iš vertinimo metodų tiek vertintojams tiek vertinamiesiems bus gerai žinoma kas yra vertinama ir ko bus galima tikėtis vertinimo proceso metu.
<i>Nenumatytas tikslus vertinimo dažnumas</i>	Įmonė turėtų nusistatyti pastovų vertinimo dažnumą, kuris bus atliekamas tiksliai nustatytu laikotarpiu, taip būtų lengviau nusiteikti ir pasiruošti vertinimui.

<i>Nėra aiškios vertinimo sistemos įmonės administracijoje</i>	Įmonės administracijoje vertinimo sistemos nebuvimas sukelia papildomų ir nereikalingų neaiškumų. Kad taip nenutiktų įmonė turėtų įdiegti aiškią vertinimo sistemą administracijoje kuri palengvins vertinimo procesą. Aiškiai suprantama vertinimo sistema padės lengviau ir tiksliau nusistatyti tikslus, kriterijus ir metodus ir sėkmingai vykdyti vertinimą.
<i>Neskelbiama informacija apie vadovų tinkamumo vertinimo procesą</i>	Apie vertinimo procesą įmonė turėtų paskelbti visą reikiamą informaciją. Kad apie vertinimo procesą sužinotų visi dalyviai, turi būti išsiųsti asmeniniai laiškai el. paštu su visa reikalinga informacija, organizuojami susirinkimai ar asmeniniai pokalbiai, kuriuose tiksliai dar kartą išdėstoma informacija apie visą vertinimo procesą ir jo eigą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

3.11 lentelėje atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus pateikiamos tyrimo metu išskirtos vadovų tinkamumo vertinimo pagrindinės problemos ir pritaikomos tobulinimo galimybės, kurios padėtų gerinti vertinimo procesą ir suteiktų naudos organizacijai bei darbuotojams. Apibendrinus nurodytas tobulinimo galimybes, galima teigti, kad svarbiausia yra aiški vertinimo sistema įmonėje, kuri padeda pasiruošti ir atlikti vertinimo procesą, pasirinkti teisingi tikslai, kriterijai ir metodai, atrenkami kompetentingi ir kvalifikuoti vertintojai, o nustatytas vertinimo dažnumas, padės lengviau pasiruošti vertinimui, visi šie veiksniai nesukels papildomų nesklandumų ar diskomforto jausmo tiek vertintojui tiek vertinamajam.

IŠVADOS

1. Pateikus vadovų tinkamumo vertinimo sampratą, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje vadovų tinkamumo vertinimas apibrėžiamas kaip darbuotojų (vadovų) darbo rezultatų, jų elgsenos, asmeninių savybių stebėjimas ir fiksavimas. Remiantis vadybos autorių analizuota literatūra, vertinimas suprantamas kaip procesas ar procedūra arba kaip organizacijos kontrolės dalis. Vertinimas padeda nustatyti, kokios yra probleminės vietos bei priimti strateginius ar taktinius sprendimus. Įmonėje yra svarbu išsiaiškinti visus trūkumus ir juos kuo greičiau šalinti.

2. Aprašius vadovų tinkamumo vertinimą teoriniu aspektu, remiantis vadybos autorių mokslinės literatūros analize, išskiriami vertinimo proceso elementai: vertinimo tikslas, vertinimo kriterijai ir metodai, vertinimo subjektas ir vertinimo dažnumas. Visi šie vertinimo proceso elementai turi būti atsakingai ir tinkamai parinkti. Kitu atveju vadovų tinkamumo vertinimo procesas, gali neteikti jokios naudos, atimti vertinimo proceso dalyvių laiką, o rezultatai gali būti neefektyvūs. Aiški vertinimo sistema padeda pasiruošti vertinimui, nusistatyti teisingus kriterijus ir metodus, dėl kurių organizacija gautų naudingus duomenis ir parodytų darbuotojų darbo kokybės rezultatus.

3. Atlikus kokybinį tyrimą buvo išanalizuotas vadovų tinkamumo vertinimo procesas įmonėje UAB „Gintaro baldai“. Pagrindinės problemos buvo: neužsibrėžiami aiškūs tikslai, nenusistatomi tikslūs kriterijai ir metodai, tai gali pakenkti vertinimo procesui ir jo rezultatams, nėra aiškos vertinimo sistemos įmonės administracijoje. Dėl šių priežasčių gali kilti nesklandumų ruošiantis vertinimui ir jį atliekant, kyla papildomų neaiškumų tiek vertintojams tiek vertinamiesiems, todėl yra tikimybė gauti netikslius rezultatus.

4. Išanalizavus tyrimo rezultatus, pastebėtos vadovų tinkamumo vertinimo proceso pagrindinės problemos, kurioms pateiktos tobulinimo galimybės. Norint, kad įmonėje vertinimo procesas duotų naudos ir būtų efektyvus, atliekant vertinimą turi būti nusistatomi aiškūs vertinimo tikslai, kriterijai ir metodai. Įmonės administracijoje turėtų būti įdiegta aiški vertinimo sistema, kuri padės tinkamai pasiruošti vertinimo procesui, sėkmingai jį vykdyti ir gauti kokybiškus rezultatus, kurie suteiks naudos tiek įmonei, tiek vertinimo proceso dalyviams.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Andriuščenka, J. (2006). Strateginės vadybos procesas: strateginių nuostatų formulavimo paradigma. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, Nr. 1 (7), p. 23–27.
2. Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
3. Chmiel, N. (2005). Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
4. Chu, C. M., Chen, D. G. (2007). Performance appraisal systems in service and manufacturing industries: evidence from Taiwan. *International journal of management*, 24.
5. Culbert, S.A. (2010). Yes, everyone really does hate performance reviews. *Wall Street Journal*, April 11.
6. Dargham, N.A. (2008). Effective management of the performance appraisal process in Lebanon: An exploratory study.
7. Diska, V., Marčinskas, A. (2013). Aukščiausio lygio vadovų komandų vaidmuo ir poveikis organizacijų veiklai žiniomis grindžiamos visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*. 64-77.
8. Fayol, H. (2005). Administravimas teorija ir praktika. Vilnius: Eugrimas.
9. Giedraitis, A. (2011). Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
10. Giedraitis, A. (2009). Vadovavimo praktika. *Tiltai* 2 (47): 95–111.
11. Giedraitis, A., Petkevičiūtė, N. (2011). Žemiausiojo lygmens vadovų asmeninių savybių ir motyvacinių veiksnių analizė gamybinėje įmonėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 58: 43–54.
12. Giedraitis, A., Petkevičiūtė, N. (2013). Gamybos įmonių žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo vertinimas valdymo grandinėje. 75-86.
13. Giedraitis, A. (2014). Vadovų asmenybės bruožų raiška inovacinėje gamybos įmonėje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Nr. 2. Scientific Journal.
14. Gimžauskienė, E., Klovienė, L. (2010). Research of performance measurement system: environmental perspective. *Engineering economics*, no 21(2), p. 180 –186.
15. Grauslytė D. (2008). Darbuotojų motyvacijos modelis. Apžvalga [Žiūrėta 2016 m. gegužės 5 d.]. Interneto prieiga: <http://akademija.manager.lt/blog/article/darbuotoju-motyvacijos-modelis>
16. Hale, R., Whitlam, P. (2009). Efektyvus veiklos valdymas. Kompleksinis metodas, kaip atskleisti geriausias jūsų darbuotojų savybes. Vilnius: Vaga.

17. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus.
18. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Vilnius: Vilniaus Gedimino ir Technikos Universitetas.
19. Laužackas, R., Teresevičienė, M., Gedvilienė, G. ir kt. (2006). Mokomoji medžiaga vertintojams: vertintojo standartas. Kaunas: profesinio rengimo studijų centras.
20. Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa.
21. Lobanova, L. (2008). Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės. Viešasis administravimas, 4 (20).
22. Pacevičius J., Košeliovas R. (2013). Darbo atlikimo vertinimo sistema ir jos tobulinimo galimybių analizė gamybinėje organizacijoje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2013 2 (30). 27–36.
23. Patapas, A., Labenskytė, G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 4.
24. Paulauskaitė, V. (2009). Metinis darbuotojo veiklos vertinimo pokalbis. Praktinio efektyvumo paieškos. Vadovas, 9.
25. Rimkutė, L. (2008). Ką pamatote apsisukę 360 laipsnių kampu? Psichologija Tau, 2008.
26. Segalovičienė, I. (2011). Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 3, p. 437-450.
27. Sližytė, A. (2009). Kompleksinio organizacijos vertinimo sistemos formavimas: Daktaro disertacija. Kaunas.
28. Staniulienė, S. (2010). Organizacinė kultūra. Kaunas: VDU.
29. Staniulienė, S. (2008). Hierarchijos organizacijose: argumentai, alternatyvos, perspektyvos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 47: 123–140.
30. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika.
31. Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vilnius: Vilniaus universitetas.
32. Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. Tiltai. Nr. 20 (1).
33. Targamadzė, V. (2009). Organizacijos kultūra kaip potencialus ugdymo tobulinimo veiksnys. Vilnius: Vilniaus universitetas.
34. Vukotich, G. (2010). The 360° Process: Planning for Action. OD practitioner: Journal of Organization Development Network. Vol. 42 No. 3. p. 24-29.
35. Župerkienė, E., (2010). Vadovų savybių ugdymo metodų organizacijoje analizė. Socialiniai mokslai: Vadyba, 1 (17).

36. Žaptorius J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. Nr. 4, p. 105–117.
37. Župerkienė, E., Župerka, A. (2010). Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Research papers*, Nr. 20 (1).

PRIEDAI

1 priedas. Interviu klausimynas

Eil. Nr.	Klausimas	Klausimo tikslas
1.	Paaiškinkite, kokie yra vadovų tinkamumo vertinimo tikslai?	Išsiaiškinti, kokie įmonėje naudojami vadovų tinkamumo vertinimo tikslai.
2.	Paaiškinkite, kokie yra vadovų tinkamumo vertinimo kriterijai?	Išsiaiškinti vadovų tinkamumo vertinimo kriterijus.
3.	Kokie metodai naudojami vertinant vadovų tinkamumą?	Išsiaiškinti, kokie yra naudojami metodai vertinant vadovų tinkamumą.
4.	Kas atlieka vadovų tinkamumo vertinimą?	Sužinoti, kas įmonėje atlieka vadovų tinkamumo vertinimą.
5.	Kokios problemos iškyla vertinant vadovų tinkamumą?	Išsiaiškinti, su kokiomis problemomis susiduriama vertinant vadovus.
6.	Kaip vyksta vadovų tinkamumo vertinimo procesas?	Sužinoti apie vadovų tinkamumo vertinimo procesą.
7.	Papasakokite, kas kiek laiko yra vertinami vadovai?	Išsiaiškinti, kaip dažnai yra vertinami vadovai įmonėje.
8.	Kaip vyksta vadovų tinkamumo vertinimo rezultatų aptarimas?	Išsiaiškinti, kaip ir su kuo aptariami vadovų vertinimo rezultatai.
9.	Kur pateikiama informacija apie vadovų tinkamumo vertinimo procesą?	Išsiaiškinti ar įmonėje pateikiama informacija apie vadovų tinkamumo vertinimo procesą.
10.	Ar pakankamai aiški yra vertinimo sistema įmonėje?	Išsiaiškinti, kaip suprantama vertinimo sistema įmonėje.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Interviu data: 2016-05-06

Interviu laikas: 10 min.

Informantas: Aurimas Šumbrasuskis

Paašškinkite, kokie yra vadovų tinkamumo vertinimo tikslai?

Per trumpiausią įmanomą laiką surasti vadovus, kurie įvykdytų akcininko užduotus tikslus.

Paašškinkite, kokie yra vadovų tinkamumo vertinimo kriterijai?

Aukščiausių vadovų pradinę atranką daro MANAGER.LT kompanija. Jų atrinktus kandidatus kalbina personalo vadovė, tiesioginis vadovas. Ir tik parinkus vieną kandidatą – susitikimas su akcininku Gintaru Dirksčiu. Kriterijai pokalbiuose – sugyvenamas charakteris, darbo patirtis, motyvacija keisti darbą, potencialas ateityje, sugebėjimai ir pasiekimai ankstesniame darbe.

Kokie metodai naudojami vertinant vadovų tinkamumą?

Išorės kompanijos testai, pokalbiai ir viduje pokalbiai, jei reikia – užduotys namuose.

Kas atlieka vadovų tinkamumo vertinimą?

Išorės kompanija ir tiesioginiai vadovai, akcininkas ir personalo vadovė.

Kokios problemos iškyla vertinant vadovų tinkamumą?

Sunkiau išsiaiškinti motyvacijos klausimą ir tikrąsias darbo keitimo priežastis. Charakterio savybės ne visada pasimato, kas gali trukdyti darbui komandoje ar pritapimui organizacijoje.

Kaip vyksta vadovų tinkamumo vertinimo procesas?

Kaip ir minėjau, pateikiami testai, vyksta pokalbiai, vertinimą atliekų tiesioginis vadovas arba personalo vadovė, pagrindiniai kriterijai pokalbiuose – patirtis, charakteris, motyvacija ir gebėjimai.

Papasakokite, kas kiek laiko yra vertinami vadovai?

Dirbantys vadovai – nežinau. Turbūt tik akcininkas savaip tai daro. Sistemos nėra. Jei netenkina rezultatai – keičiamas vadovas.

Kaip vyksta vadovų tinkamumo vertinimo rezultatų aptarimas?

Pokalbiuose su akcininku – tiesioginis vadovas.

Kur pateikiama informacija apie vadovų tinkamumo vertinimo procesą?

Niekur. Ji nedokumentuojama.

Ar pakankamai aiški yra vertinimo sistema įmonėje?

Yra tik pardavėjų vertinimo sistemos užuomazgos, administracijoje visai nėra.

3 priedas. Interviu protokolas

Interviu data: 2016-05-12

Interviu laikas: 10 min.

Informantas: Giedrius Sudintas

Paašškinkite kokie yra vadovų tinkamumo vertinimo tikslai?

Vadovo tinkamumo vertinimo tikslai mano manymu turėtų būti tokie, reitinguojų prioriteto tvarka: 1. Kompetencija ir įgūdžiai; 2. Asmeninės savybės; 3. Karjera; 4. Darbo užmokestis.

Paašškinkite kokie yra vadovų tinkamumo vertinimo kriterijai?

Manau pirmiausia turi būti vertinamos asmeninės savybės, reikia išsiaiškinti žmogaus vertybes, pagal kurias vėliau galima sudėlioti ir numatyti bendrus vadovavimo principus, net numatyti pagal tipą vadovas (demokratas, autokratas, prisitaikantis, analizuojantis ir pan.) taip pat reikėtų vertinti situacijas pasižiūrėti ar mąstoma vieningai ar reikia ieškoti bendro sutarimo kaip tai daroma ir pan.

Kokie metodai naudojami vertinant vadovų tinkamumą?

Manyčiau turi būti vertinama kombinuojant. Pirmiausia apžvelgiant kiekybinius, o vėliau kokybinius darbo rezultatus.

Kas atlieka vadovų tinkamumo vertinimą?

Vadovo tinkamumo vertinimą turi atlieka jo tiesioginis vadovas.

Kokios problemos iškyla vertinant vadovų tinkamumą?

Jeigu yra gerai pasiruošta darbuotojo vertinimui problemų neturėtų būti. Šioje vietoje vertintojas turi būti pasiruošęs visą reikiamą informaciją. Jeigu nebus tinkamai pasiruošta vertinantysis gali būti stipresnis už vertintoją pateikiant netikslią informaciją.

Kaip vyksta vadovų tinkamumo vertinimo procesas?

Asmeniniai pokalbiai su darbuotoju, rezultatų aptarimas sutartu laikotarpiu.

Papasakokite kas kiek laiko yra vertinami vadovai?

Metuose vieną kartą atliekant metinį pokalbį.

Kaip vyksta vadovų tinkamumo vertinimo rezultatų aptarimas?

Turi būti iš anksto suderinta vieta, laikas rezultatų aptarimui. Informacija turi būti pateikta raštu. Taip pat darbuotojas turi gauti reikiamą klausimyną aptarimui ir laiko pasiruošimui. Viskas fiksuojama raštu suderinami tikslo vykdymas, pasirašomi nauji tikslai ir sutariai terminai bei sekančios susitikimo datos.

Kur pateikiama informacija apie vadovų tinkamumo vertinimo procesą?

Galima pateikti el. paštu arba saugoti tam tikroje archyvuose.

Ar pakankamai aiški yra vertinimo sistema įmonėje?

Jeigu viskas aprašyta ir jos laikomasi tuomet taip. Jei to nėra aiškumo taip pat nėra.

Interviu data: 2016-05-10

Interviu laikas: 10 min.

Informantas: Žydrūnas Sipavičius

Paašškinkite kokie yra vadovų tinkamumo vertinimo tikslai?

Mūsų įmonėje atliekant vertinimą susitelkiama į kompetencijas ir įgūdžius, nes tai parodo kaip vertinamasis susitvarko su užduotimis ir kiek teikia naudos organizacijai, svarbu kaip elgiasi įmonės aplinkoje, kokie yra bendravimo įgūdžiai ir kiek teikia naudos atliekamai veiklai.

Paašškinkite kokie yra vadovų tinkamumo vertinimo kriterijai?

Pastovių ir tikslų kriterijų nėra nustatoma, tai priklauso nuo įvairių aspektų, priklausomai nuo to kas ir koks asmuo vertinamas, ką norima išsiaiškinti ir kokių rezultatų tikimasi.

Kokie metodai naudojami vertinant vadovų tinkamumą?

Tiksliai negalima teigti, kokiais metodais vadovaujamės atliekant vertinimą, tai priklauso nuo to kokia tuo metu yra situacija įmonėje.

Kas atlieka vadovų tinkamumo vertinimą?

Vertinimą įmonėje atlieka tiesioginis vadovas ir personalo vadovė.

Kokios problemos iškyla vertinant vadovų tinkamumą?

Problemų iškyla tik tada, jei nenusprendžiama ką būtent reikia vertinti arba todėl, jog nėra iki galo pasiruošta vertinimui, bet žinoma stengiamės išvengti šių problemų.

Kaip vyksta vadovų tinkamumo vertinimo procesas?

Tai dažniausiai būna įvairaus pobūdžio pokalbiai, kiek leidžia galimybės stengiamės kuo labiau rasti atsakymus į norimus klausimus.

Papasakokite kas kiek laiko yra vertinami vadovai?

Nėra nustatyta ar užfiksuota tikslus vertinimo dažnumas, tai vyksta įvairiai, priklausomai nuo to kiek vertinamas yra reikalingas ar jis teiks pakankamai naudos ir kaip tai atsilieps vykdomai veiklai.

Kaip vyksta vadovų tinkamumo vertinimo rezultatų aptarimas?

Rezultatai dažniausiai aptariami su pasirinktais vertintojais, o tai būna tiesioginis vadovas arba personalo vadovė, jie geriausiai žino kaip vyko vertinimas.

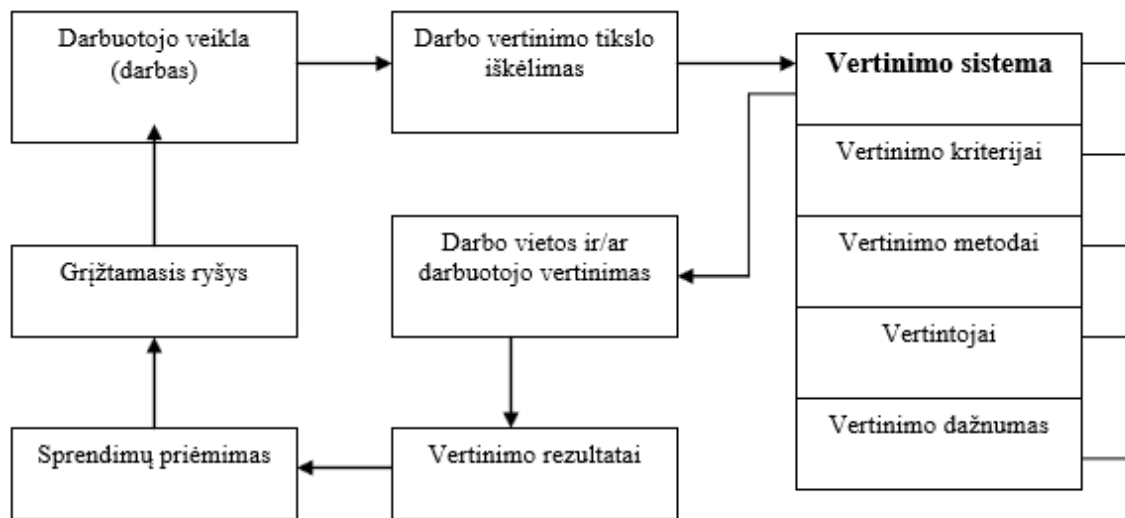
Kur pateikiama informacija apie vadovų tinkamumo vertinimo procesą?

Informacija apie vertinimo procesą pateikiama el. paštu arba susirinkimų metu.

Ar pakankamai aiški yra vertinimo sistema įmonėje?

Kol kas nėra aiškos vertinimo sistemos įmonėje.

5 priedas. Darbo vertinimo turinio schema



Šaltinis: A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000.