

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**LINA RUDIS**

**VALSTYBĖS ĮMONĖS IGNALINOS ATOMINĖS  
ELEKTRINĖS OPERATYVINIO PERSONALO  
VEIKLOS VERTINIMO SISTEMA IR JOS  
TOBULINIMO GALIMYBĖS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė  
Asistentė Miglė Bernotienė

VILNIUS, 2012

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**VALSTYBĖS ĮMONĖS IGNALINOS ATOMINĖS  
ELEKTRINĖS OPERATYVINIO PERSONALO  
VEIKLOS VERTINIMO SISTEMA IR JOS  
TOBULINIMO GALIMYBĖS**

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 62603S204

Konsultantas

Vadovė

Asistentė M. Bernotienė

2012 03 09

Atliko

VAmis9-03 gr. stud.

L. Rudis

2012 03 09

VILNIUS, 2012

**MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY  
FACULTY OF POLITICS AND MANAGEMENT  
PUBLIC ADMINISTRATION DEPARTMENT**

**LINA RUDIS**

**STATE ENTERPRISE IGNALINA NUCLEAR POWER  
PLANT OPERATING PERSONNEL ACTIVITY  
EVALUATION SYSTEM AND ITS IMPROVEMENT  
POSSIBILITIES**

Master's Thesis

Supervisor  
Assistant Miglė Bernotienė

VILNIUS, 2012

# TURINYS

ĮVADAS .....	7
1. PERSONALO VERTINIMO TEORINIŲ ASPEKTŲ ANALIZĖ.....	11
1.1. PERSONALO VERTINIMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESSE IR PERSONALO VERTINIMO SAMPRATA.....	11
1.2. PERSONALO VERTINIMO TURINYS, TIKSLAI IR UŽDAVINIAI.....	13
1.3. DARBO VIETŲ IR DARBUOTOJŲ SUDERINAMUMO PRINCIPAS .....	15
1.4. PERSONALO VERTINIMO NAUDINGUMAS.....	17
1.5. PERSONALO VERTINIMO SISTEMOS KOMPLEKTAVIMAS .....	18
1.5.1. Personalo vertinimo sistemos sukūrimas ir efektyvumas.....	18
1.5.2. Personalo vertinimo metodų klasifikavimas.....	21
1.5.3. Aprašomieji (kokybiniai) vertinimo metodai.....	23
1.5.4. Kiekybiniai vertinimo metodai.....	25
1.5.5. Kompleksiniai vertinimo metodai.....	26
2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS .....	30
2.1. TYRIMO INSTRUMENTŲ PAGRINDIMAS.....	30
2.2. TYRIMO INSTRUMENTO APRAŠYMAS .....	32
2.3. TYRIMO IMTIES CHARAKTERISTIKA .....	33
2.4. TYRIMO ETIKA.....	33
3. VĮ IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS OPERATYVINIO PERSONALO VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS ANALIZĖ.....	34
3.1. VĮ IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS CHARAKTERISTIKA IR VEIKLA .....	34
3.1.1. Įmonės apžvalga, statistiniai duomenys.....	34
3.1.2. Įmonės veiklos kryptys, tikslai ir uždaviniai.....	35
3.1.3. Įdomūs faktai apie VĮ Ignalinos AE.....	35
3.2. VĮ IGNALINOS AE OPERATYVINIO PERSONALO VEIKLOS APRAŠYMAS IR PROFESINĖS CHARAKTERISTIKOS.....	36
3.3. VĮ IGNALINOS AE OPERATYVINIO PERSONALO VEIKLOS VERTINIMO METODŲ PARINKIMAS .....	39
3.4. VĮ IGNALINOS AE OPERATYVINIO PERSONALO SU NETEISINGAIS VEIKSMAIS SUSIJUSIŲ ĮVYKIŲ ANALIZĖS METODIKA .....	41
3.4.1. ASSET metodologijos aprašymas, tikslas ir pagrindiniai principai.....	41
3.4.2. „Psichologinė personalo neteisingų veiksmų priežasčių analizė“ metodas.....	43
3.4.3. Personalo neteisingų veiksmų klasifikavimasis ir priežasčių analizė.....	44
3.5. VĮ IGNALINOS AE OPERATYVINIO PERSONALO VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS DUOMENŲ TYRIMO REZULTATAI .....	52
IŠVADOS .....	72
REKOMENDACIJOS .....	75
LITERATŪRA.....	77
ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA .....	81
ANOTACIJA ANGLŲ KALBA.....	82
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA .....	83
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	85
PRIEDAI.....	87
1 priedas. Ignalinos AE specialistų apklausos anketa.....	88
2 priedas. Esama ekspertų komisijos operatyvinio personalo darbo vertinimo skalė.....	97
3 priedas. Ekspertų apklausos anketa.....	98
4 priedas. VĮ Ignalinos AE organizacinė struktūra .....	100

**LENTELĖS**

1 lentelė. Personalo vertinimo sąvokos .....	12
2 lentelė. Ženevos schemos ir REFA vertinimo reikalavimų detalizavimas .....	16
3 lentelė. Statistiniai VĮ Ignalinos AE duomenys .....	34
4 lentelė. Personalo klaidingo veiksmo priežasčių aprašymo A forma.....	49
5 lentelė. Psichologinės klaidingų veiksmų priežasčių lygiai.....	50
6 lentelė. Personalo klaidingo veiksmo priežasčių nustatymo B forma.....	51
7 lentelė. Personalo nuomonė apie esamą vertinimo sistemą įmonėje.....	60
8 lentelė. Darbuotojų pateikiami pasiūlymai dėl personalo veiklos vertinimo tobulinimo .....	65
9 lentelė. Esama ekspertų komisijos operatyvinio personalo darbo vertinimo skalė.....	97

## PAVEIKSLAI

1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje .....	11
2 pav. Bendra vertinimo proceso schema .....	19
3 pav. Personalo vertinimo metodų klasifikavimas.....	23
4 pav. Įvertinimo centrų org anizavimo ir taikymo procedūra.....	27
5 pav. Su žmogiškuoju faktoriumi susijusių Ignalinos AE neįprastų įvykių tiesioginių ir esminių priežasčių psichologinės analizės lygis .....	45
6 pav. Sąmoningai neteisingo veiksmo arba motyvuotos klaidos grafiškas modelis.....	46
7 pav. Su nekompetencija arba ergonominiais trūkumais susijusio neteisingo veiksmo modelis.....	46
8 pav. Atsitiktinės klaidos grafiškas modelis.....	47
9 pav. Respondentų išskirstymas pagal lytį.....	52
10 pav. Respondentų amžius.....	53
11 pav. Respondentų išsilavinimas .....	53
12 pav. Respondentų darbo stažas Ignalinos AE .....	54
13 pav. Operatyvinio personalo pasiruošimo lygis nestandartinėje situacijoje .....	55
14 pav. Personalo nestandartinės situacijos sudėtingumo vertinimas.....	55
15 pav. Darbuotojų atsakomybė neįprastinės situacijos atveju.....	56
16 pav. Operatyvinio personalo psichologinė būklė nestandartinės situacijos metu.....	57
17 pav. Operatyvinio personalo asmenybės savybės .....	58
18 pav. Personalo veiklos vertinimo dažnumas .....	59
19 pav. Personalo veiklos vertinimo naudingumas.....	59
20 pav. Darbuotojų nepriekaištingo darbo motyvai.....	60
21 pav. Darbuotojų nuomonė apie operatyviniam personalui svarbiausias asmenines savybes .....	61
22 pav. Personalo nuomonė apie taikomus veiklos vertinimo kriterijus.....	62
23 pav. Geriausi personalo veiklos vertinimo būdai .....	62
24 pav. Darbuotojų karjeros pokytis įmonėje.....	63
25 pav. Personalo nuomonė apie įmonės veiklos vertinimo sistemą.....	64
26 pav. Darbuotojų lūkesčiai po jų veiklos atlikto vertinimo .....	64
27 pav. Darbuotojų nuomonė apie jų perspektyvas įmonėje .....	66
28 pav. Ekspertų operatyvinio personalo greitumo, tikslumo charakteristikų nestandartinėje situacijoje vertinimas.....	68
29 pav. Ekspertų komisijos operatyvinio personalo specialybės atitinkamumo lygio įvertinimas.....	70
30 pav. Ignalinos AE operatyvinio personalo potencialo įvertinimas.....	71
31 pav. Galimas Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo organizavimo procesas.....	72

## IVADAS

Visose vykstančiuose procesuose, ypač pertvarkos, paprastai dalyvauja žmogus, ir jo vaidmuo yra lemiamas, juk verslas – tai žmonės. Požiūris į žmogų, kaip į pagrindinį darbo našumo, gamybos efektyvumo veiksnį – yra vientisa personalo organizavimo koncepcija.

Personalas ne tik tiesiogiai dalyvauja procese, naudodamas objektus ir darbo priemones, bet ir nustato tikslus bei organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą, vėliau kontroliuoja ir koreguoja vykdymą. Personalas, kaip sudedamoji gyventojų dalis, be gamybinės funkcijos, atlieka ir vartojimo funkciją, todėl jis yra ir pagrindinis pažangos motyvas. Personalą sudaro skirtingų asmeninių siekių, orientacijos, motyvacijos, pasirengimo lygio individai, todėl labai svarbūs asmeniniai aspektai, o tai dar labiau apsunkina šio resurso valdymą (Dessler, 2001, p. 189, Кибанов, 2003, p. 140).

### **Temos aktualumas.**

Vien tik finansiniai rezultatai nerodo organizacijos tikrosios padėties, būtina įvertinti ilgalaikės sėkmės veiksnius, tokius kaip vartotojų poreikių ir lūkesčių tenkinimas, nuolatinis tobulėjimas ir kitus.

Viena svarbiausių organizacijos bei jos žmogiškųjų išteklių veiklos tobulinimo priemonių yra jų pačių bei jų veiklos vertinimas (Slatkevičienė, Vanagas, 2001, p. 5).

Darbuotojų vertinimas leidžia nustatyti darbuotojų tinkamumą tam tikroms pareigoms, teisingai organizuoti jų darbo apmokėjimą, išsiaiškinti esamus trūkumus ir skatinti darbuotojus profesionaliai tobulėti, planuoti darbuotojų karjerą (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 87).

Vienas iš pagrindinių saugios branduolinės energetikos tolygaus plėtojimo veiksnių ir tikslų pasiekimų yra pakankami žmogiškieji ištekliai ir jų efektyvus panaudojimas. Preliminarūs branduolinės energetikos specialistų poreikio tyrimų rezultatai rodo, kad visos branduolinės energetikos infrastruktūros reikmėms pastoviai trūksta branduolinės energetikos specialistų. Branduolinė energetika yra kompleksinė ūkio šaka, reikalaujanti žiniomis ir patirtimi pagrįstos šioje srityje dirbančių specialistų kompetencijos (Семехов, 1999, p. 186).

### **Temos iširtumas.**

Mokslinėje literatūroje personalo vertinimo klausimai nagrinėjami kaip viena iš sudedamųjų personalo vadybos dalių, jie apibūdinami kaip svarbi organizacijos personalo valdymo priemonė, padedanti didinti darbuotojų veiklos našumą ir nuolatinį personalo ugdymą. Personalo vertinimo tema nagrinėjama įvairiuose Lietuvos ir užsienio autorių darbuose (Dessler, 2001, Marchington, Wilkinson, 1996, Stone, 2008, Butkus, 2007, Jančiauskas, 2011, Bakanauskienė, 2008, Борисова, 2002, Sakalas, 2003).

Sakalas (2003), Bakanauskienė (2002), Jančiauskas (2011) tirdami personalo veiklos vertinimo sistemas, išnagrinėjo Desslerio (2001) pateiktoje monografijoje personalo vertinimo metodų

klasifikaciją, aprašę rangavimo, porinio lyginimo, tikslinio valdymo, grafinės vertinimo skalės ir kitus vertinimo metodus.

Kaip teigia Butkus, amerikiečių literatūroje palankiai minimas Smith ir Kendall septintojo dešimtmečio pradžioje pasiūlytas vertinimas, remiantis per kritinių incidentų nagrinėjimą pastebėtomis elgesio apraiškomis (2007, p. 160).

Mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjama ne kiek reikalinga vertinimo sistema, bet kaip ją padaryti dar veiksmingesnę. Vertinimo sistemos veiksmingumas priklauso nuo to ar vertintojai atpažįsta savo klaidas, ar tiksliai vykdomas vertinimas bei nuo to, kaip reaguojama į patį vertinimą (Jančiauskas, 2011, p. 21; Егоршин, 2001, p. 125).

### **Darbo naujumas.**

Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės uždarymas (toliau – VĮ Ignalinos AE) - vienas pagrindinių Lietuvos narystės ES derybų klausimų.

Sustabdžius VĮ Ignalinos AE antrąją energijos bloką, ypač padidėjo įmonės personalo vaidmuo. Saugus įmonės uždarymas priklauso nuo griežtų branduolinės saugumo ir kokybės standartų normų laikymosi, kuri užtikrinti gali tik aukštai kvalifikuotas, įgudęs personalas.

Šis darbas ir parengta personalo veiklos vertinimo tyrimo metodika ateityje gali būti naudojami kaip pagrindas tiriant kitas branduolinės energetikos objektus ir tobulinant personalo veiklos vertinimo sistemą.

**Darbo teorinė reikšmė.** Atliktas tyrimas užtikrina tam tikrą įnašą į personalo vertinimo procesą. Jį sudarančios nuostatos ir išvados gali skatinti tyrimų, skirtų personalo vertinimo ir asmens elgesio organizacijoje tarpusavio priklausomybei nagrinėti, efektyvumo gerinimą.

**Tyrimo praktinė reikšmė.** Atlikus tyrimą, pirmąkart buvo sukurtos rekomendacijos VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos tobulinimui. Buvo adaptuotos anketos ir užduotis, kurių naudojimas leidžia efektyviai išanalizuoti įmonės operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos ypatumus.

### **Tyrimo problema.**

Viena sunkiausių užduočių vadovui – įvertinti personalą ir jo darbo kokybę. Tai reikalinga tam, kad stimuliuotume jo darbą, apibrėžtume, ką dar reikia tobulinti, suteiktume informacijos apie atlyginimus ir paaukštinimus, sutartume dėl ateities tikslų. Daugelis vadovų nuoširdžiai pripažįsta, jog dėl veiklos vertinimo ir instruktavimo, kaip ją pagerinti, jiems kyla sunkumų. Ne visada lengva tiksliai įvertinti darbuotojų veiklą (Доблаев, 2002, p. 105).

Kiekvienas vadovas, paklaustas, kaip dirba konkretus jo pavaldinys, sugebės bendrais bruožais apibūdinti jo atliekamą darbą. Tačiau susidūrus su klausimu, kuris darbuotojas geriausiai galėtų atlikti atsakingą užduotį, ar kaip paskirstyti padaliniui skirtą premijų sumą, kai visi darbuotojai atliko labai skirtingas užduotis, vadovui ilgai tenka galvoti, o kartais pripažinti, kad vienas jis šio klausimo



neišspręs ir į pagalbą kviečiami specialistai. Taip nutinka todėl, kad vadovų nuomonės apie tai, kaip dirba jų darbuotojai, dažnai remiasi ne aiškiais kriterijais arba sistemingais vertinimais, o daugiau bendru bei subjektyviu įspūdžiu apie žmogų (Кибанов, 2003, p. 145).

Darbe siekiama parinkti, tinkamą įmonės personalui veiklos vertinimo metodą, aiškius vertinimo kriterijus, užtikrinančius objektyvų darbuotojų veiklos vertinimą.

**Tyrimo objektas.** VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistema.

**Darbo hipotezė.** Taikoma VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistema neužtikrina objektyvaus darbuotojų vertinimo ir nepateisina operatyvinio personalo lūkesčių.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos specifiką ir pateikti tobulinimo rekomendacijas specialistams, organizuojantiems personalo veiklos vertinimo procedūrą įmonėje.

Darbo tikslui pasiekti bei hipotezei pagrįsti iškeliami tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. Teoriniu aspektu apibrėžti personalo vertinimo sampratą ir personalo vertinimo organizavimo procesą;

2. Išanalizuoti pagrindinius personalo vertinimo metodus ir jų naudojimo organizacijoje galimybes;

3. Atliekant dokumentų analizę, išnagrinėti įmonės esamą operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemą;

4. Parinkti efektyvų metodą bei tinkamus kriterijus Ignalinos atominės elektrinės operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos sudarymui;

5. Pateikti tobulinimo rekomendacijas įmonės operatyvinio personalo veiklos vertinimo efektyvumui.

**Tyrimo eiga.**

Tyrimas buvo atliekamas *dviem etapais*:

*Pirmame etape* buvo atliktas empirinis tyrimas su anketine apklausa. Duomenys buvo renkami išdalinus anketas respondentams popieriniu būdu. Anketą sudarė 4 blokai iš 77 klausimų. Respondentais buvo VĮ Ignalinos AE operatyvinis personalas.

*Antrame etape* buvo atliktas stebėjimas bei pasiūlytas ekspertų vertinimo komisijos nariams anketavimas su balų rangavimo skalė operatyvinio personalo užimamų pareigų tinkamumui įvertinti. Anketos struktūrą sudarė 2 blokai iš 9 klausimų. Respondentais buvo VĮ Ignalinos AE Operatyvaus valdymo ir inžinerinės pagalbos skyriaus viršininkas, Branduolinio kuro tvarkymo cecho vadovas, Radiacinės saugos skyriaus baro vyresnysis meistras.

Remdamasi tais pačiais kriterijais, operatyviniam personalui buvo pasiūlyta įvertinti save - ar jie atitinka einamas pareigas. Po duomenų apdorojimo, buvo atliktas palyginimas tarp ekspertų vertinimo komisijos rezultatų ir pačių vertinamųjų.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros ir periodinių šaltinių analizė;
2. Empirinis tyrimas (apklausos metodas, dokumentų analizė (darbų aprašymas, pareigybinės instrukcijos, darbų standartai));
3. Lyginamoji analizė, loginiai apibendrinimai.

Magistrinio **darbo struktūrą** sudaro turinys, lentelių, paveikslų sąrašas, įvadas, trys dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros ir šaltinių sąrašas, anotacijos ir santraukos lietuvių ir anglų kalbomis ir priedai.

Pirmoje dalyje „*Personalo vertinimo teorinių aspektų analizė*“ apibrėžiamas personalo vertinimas žmogiškųjų išteklių valdymo procese ir personalo vertinimo samprata, organizavimo proceso ypatumai, apibrėžiami vertinimo tikslai, uždaviniai ir turinys. Analizuojamas personalo vertinimo naudingumas, gilinamasi į personalo vertinimo sistemos komplektavimą: apžvelgiami personalo vertinimo sistemos sukūrimas ir efektyvumas. Aprašomi pagrindiniai personalo vertinimo metodai ir jų pritaikymo organizacijose galimybės.

Antroje dalyje „*Tyrimo metodika ir organizavimas*“ aprašoma tyrimo metodika: naudoti metodai ir jų pagrįstumas, tyrimo procedūrų organizavimas, tyrimo instrumento aprašymas, tyrimo imties charakteristika ir tyrimo etika.

Trečioje dalyje „*VĮ Ignalinos atominės elektrinės operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos analizė*“ apžvelgiama VĮ Ignalinos AE ir jos veiklos ypatumai, pateikiamas Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos aprašymas ir profesinės charakteristikos, operatyvinio personalo veiklos vertinimo metodų parinkimas. Aprašoma Ignalinos AE operatyvinio personalo su neteisingais veiksmais susijusių įvykių analizės metodika. Pateikiami autorės atlikto operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos duomenų tyrimo rezultatai ir jų interpretacijos.

Darbo pabaigoje formuluojamos išvados ir rekomendacijos įmonės operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos tobulinimui. Analizuojant personalo veiklos vertinimo sistemos ypatumus buvo išnagrinėti 63 literatūros šaltiniai, tarp jų moksliniai straipsniai, statistiniai duomenys, straipsniai periodinėje spaudoje ir internete, monografijos, vidiniai VĮ Ignalinos AE dokumentai. Darbe pateikiama 31 paveikslas ir 9 lentelės.

**Reikšminiai žodžiai:** operatyvinis personalas, vertinimo sistema, vertinimo metodai, atominė elektrinė, branduolinė sauga.

# 1. PERSONALO VERTINIMO TEORINIŲ ASPEKTŲ ANALIZĖ

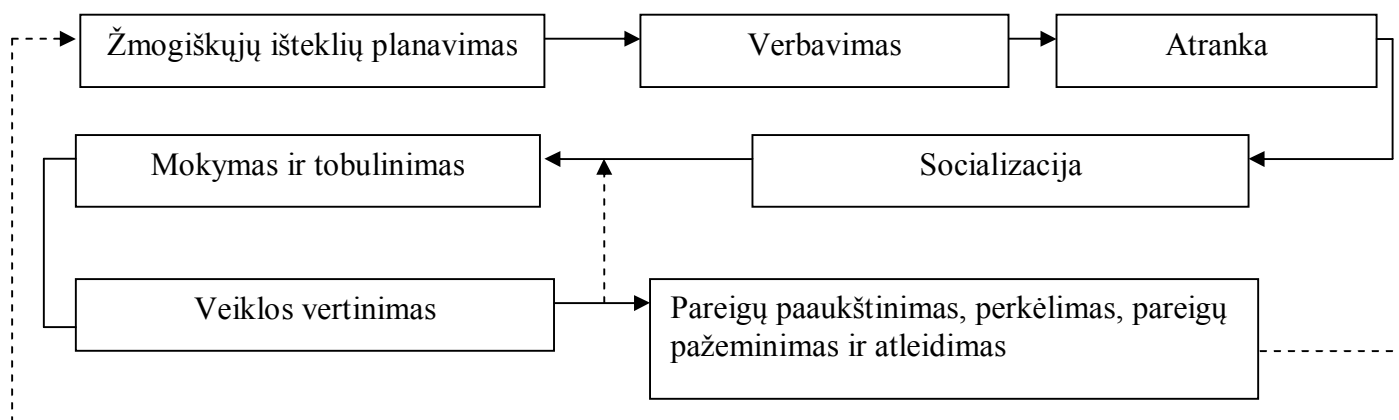
## 1.1. Personalo vertinimas žmogiškųjų išteklių valdymo procese ir personalo vertinimo samprata

Žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas yra gyvybiškai svarbus veiksnys, siekiant organizacijos tikslų bei naudoti kiekvienam individui, organizacijai ir visuomenei. Mokslinėje literatūroje pateiktos teorinės nuostatos apie žmogiškųjų išteklių valdymą patvirtina šios funkcinės valdymo srities įtaką bendriems organizacijos veiklos rezultatams.

Žmonės dirbdami organizacijoje įgyja specialiųjų gebėjimų, atsiskleidžia jų talentai ir požiūriai, jie daro įtaką produktyvumui, kokybei bei pelningumui. Žmonės tampa „žmogiškaisiais ištekliais“ su savo vaidmenimis (veiklomis), kuriuos jie atlieka organizacijoje. Kiekvieno darbuotojo vaidmuo tikslingai apibrėžtas, svarbu maksimalus asmeninis įnašas siekiant strateginių organizacijos tikslų (Chlivickas ir kt., 2009, p. 51).

Organizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo jos dydžio, įvaizdžio, strategijos ar veiklos specifiškumo, bet didele dalimi ir nuo to, kaip ji elgiasi su savo personalu. Visi iššūkiai ir pokyčiai, su kuriais susiduria organizacija, susiję su joje dirbančiais žmonėmis, todėl veiklos efektyvumą pirmiausia lemia gebėjimas valdyti žmogiškuosius išteklius. Neturėdama jai reikalingų žmogiškųjų išteklių ir nemokėdama tinkamai jų vertinti, organizacija negalės pasiekti savo strateginių tikslų, taigi negalės sėkmingai veikti (Baršauskienė, 2003, p. 214-215).

Pagal Stoner ir kt. (2005), žmogiškųjų išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų: žmogiškųjų išteklių planavimo; verbavimo; atrankos; socializacijos; mokymo ir tobulinimo; veiklos vertinimo; pareigų paaukštinimo, perkėlimo, pareigų pažeminimo ir atleidimo. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas pavaizduotas 1 paveiksle.



Šaltinis: Stoner ir kt., 2005, p. 368

1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje

Personalo vertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Tai galima teigti, išnagrinėjus sąvokas, vartojamas personalui vertinti, įvairovės. Prieš pradėdant nagrinėti personalo veiklos vertinimą organizacijoje, būtina apibrėžti, kas yra *personalo vertinimas*.

Personalo vertinimo svarbą organizacijoje nagrinėjo ir jo sąvokas pateikė Dessler (2001), Marchington, Wilkinson (1996), Stone (2008), Bakanauskienė (2008), Борисова (2002), Кибанов (2003), Stankevičienė, Lobanova (2006). Personalo vertinimo sąvokų įvairovė pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. **Personalo vertinimo sąvokos**

<i>Autorius, šaltinis</i>	<i>Sąvoka</i>
Dessler (2001, p. 345)	Darbuotojo dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.
Marchington, Wilkinson (1996, p. 123)	Procesas, apimantis darbuotojų vertinimo lūkesčius, darbuotojų patikrinimą, vadovaujantis vertinimo standartais.
Stone (2008, p. 109)	Organizacijos kontrolės dalis, kur kontrolės sistemos komponentai yra būtini darbuotojų įvertinimui.
Bakanauskienė (2008, p. 201)	Personalo valdymo organizacijose veikla, kurios metu įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitiktis einamoms ar numatomoms ateityje pareigoms.
Борисова (2002, p. 98)	Procedūra, kuri apibrėžia sisteminį ir formalizuotą darbuotojų vertinimą, susijusį su darbo atlikimo standartais per tam tikrą laiką.
Кибанов (2003, p. 138)	Kryptingas personalo kokybinių charakteristikų (gebėjimų, motyvacijos ir savybių) atitikties pareigų reikalavimams arba darbo vietai nustatymo procesas.
Stankevičienė, Lobanova (2006, p. 39)	Tai kompleksinė personalo vadybos darbų sritis, padedanti nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos žmonės, kokios jų kompetencijos, kvalifikacija ir atliekamos veiklos lygis.

**Šaltinis:** sudaryta autorės remiantis 5, 16, 28, 39, 40, 54, 58 šaltiniais

Vien iš apibrėžimų jau galime spręsti, kad darbo atlikimo įvertinimas leidžia vadovams objektyviau nustatyti, kaip pavaldiniai dirba. Taip vertinant tikėtina, jog nebus praleisti net ne taip aiškiai pastebimi darbo aspektai, kurie, beje, yra ne mažiau reikšmingi siekiant sėkmingai atlikti konkretų darbą. Tik tada, kai žmonės sužino, kaip vertinamas jų darbas, jie gali spręsti, kaip jiems sekasi. Jie pajunta pasitenkinimą savo laimėjimais ir yra paskatinami dar geriau dirbti.

Organizacijose bei įmonėse, kur darbuotojų darbo rezultatai yra apčiuopiami, suskaičiuojami, atliktą darbą įvertinti yra gana paprasta: galime apskaičiuoti, kiek konkrečių produktų darbuotojas pagamino per tam tikrą laiko vienetą (pvz., savaitę, mėnesį), patikrinti šių produktų kokybę ir turėsime rezultata, leidžiantį daugiau ar mažiau tiksliai įvertinti darbą. Remdamiesi tokiais įvertinimais, galime darbuotojus palyginti ir nustatyti, kurie iš jų dirba geriau, kurių darbas nėra toks efektyvus. Tačiau net šiuo atveju gali būti sunku paaiškinti darbuotojui, ką konkrečiai jis daro blogai, ką turėtų keisti ar tobulinti, nes vien skaičiais išreikšti darbo rezultatai neleidžia pastebėti, ar darbuotojas yra iniciatyvus tobulindamas darbą, kaip jis padeda savo kolegoms. O šie dalykai darbe yra ne mažiau svarbūs. Daug sudėtingiau įvertinti atliktą darbą tų darbuotojų, kurių tiesioginiai darbo rezultatai nėra realiai apčiuopiami, suskaičiuojami (Stoner, 2005, p. 343, Кибанов, 2003, p. 142).

## **1.2. Personalo vertinimo tikslai, uždaviniai ir turinys**

Pradedant personalo vertinimą, būtina apibrėžti koks vertinimo tikslas, ką vertinsime – darbo rezultatus, asmenines, dalykines savybes. Pagal tai, kas bus vertinama, sudaromi vertinimo kriterijai.

Skiriami šie personalo vertinimo tikslai ir uždaviniai (Sakalas, 2003, p. 110):

- 1. Vadovavimo proceso gerinimas:** jis pagerėja, nes įvertinami darbo rezultatai, nustatomos stipriosios ir silpnosios darbuotojų savybės, numatomos priemonės trūkumams šalinti.
- 2. Personalo įvedimo proceso optimizavimas:** pareigoms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, atsižvelgiant į darbo vietų reikalavimus ir darbuotojų savybes, kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas ir atleidimas.
- 3. Mokėjimo pagal darbo rezultatus ar savybes organizavimas:** darbo rezultatų vertinimas turi būti pagrįstas kriterijais, veikiančiais darbo užmokesčio sistemą.
- 4. Personalo ugdymo sistemos tobulinimas:** organizuojama kryptinga darbuotojų atranka ir jų tobulinimo (mokymo ir kvalifikacijos kėlimo) sistema.
- 5. Bendradarbiavimo intensyvumo didinimas:** vertinant taikomi pokalbiai, aptariami bendradarbiavimo trūkumai, todėl vertinimas yra kartu ir mokymasis.
- 6. Bendradarbių motyvavimo gerinimas:** darbuotojui aišku, ką jis turi padaryti, kad kiltų jo profesinis lygis, karjera; padeda ir nuolatinė kontrolė.

Personalo darbo vertinimo turinys labai priklauso nuo to, kaip numatoma panaudoti to vertinimo

išvadas - vienaip darbai vertinami, jei norima atlyginti už darbą, nurodyti darbo tobulinimo kryptis, ir kitaip, jei to vertinimo pagrindu daromi sprendimai apie darbuotojo karjerą, sudaromi ilgalaikiai jo tobulinimosi planai. Tai reiškia, nors vertinimo turinys yra tas pats visais atvejais, tačiau vertinimo sistema kinta priklausomai nuo siekiamo tikslo ar kelių tikslų ir gali skirtis pasirenkami vertinimo kriterijai ir jų skalė, vertinimo metodai, vertintojai bei vertinimo dažnumas (Sakalas, Šilingienė, 2000, p.142).

Personalo vertinimo turinys apima visas personalo veiklos sritis, darančias įtaką organizacijos tikslų siekimo efektyvumui. Pagrindinės vertinimo turinį sudarančios sritys yra tokios: 1) konkretūs darbo rezultatai; 2) dalykinės ir asmeninės savybės, veikiančios darbo atlikimo kokybę, atsižvelgiant į organizacinius veiksmus, turinčius įtakos žmogaus darbinei elgsenai, vertinamos tos asmeninės ir profesinės kompetencijos, kurios padeda siekti rezultatų; 3) organizacijos tikslų, vertybių supratimas ir požiūris į darbą. Konkrečiai apibūdinti ir aprašyti darbo uždaviniai bei jų pobūdis tampa personalo vertinimo kriterijų sukūrimo pagrindu (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 91, Lobanova, 2008, p. 53).

Vertinimo darbo turinys ir procedūros labai priklauso nuo numatomo to vertinimo išvadų panaudojimo – vienaip darbai turi būti vertinami, jei norima atlyginti už darbą, nurodyti darbo tobulinimo kryptis, kitaip, jei to vertinimo pagrindu bus daromi sprendimai apie darbuotojo karjerą, bus rengiami ilgalaikiai jo tobulinimosi planai (Butkus, 2003, p. 173).

Personalo veiklos vertinimas gali būti neoficialus (neformalus) ir oficialus (formalus sisteminis).

**Neformalus vertinimas** – tai nuolatinis grįžtamojo ryšio pavaldiniams suteikimas ir informavimas apie jų veiklos lygį. Neformalus vertinimas grindžiamas kasdieninės veiklos rezultatais ir daugiausia paremtas vertintojo intuicija. Jis nėra fiksuojamas jokiuose dokumentuose (Leonienė, 2001, p. 81, Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 88). To pasėkoje neturima reikiamų duomenų nustatant mokymo, vystymo ar karjeros tikslus ir uždavinius. Darbuotojų įvertinimas svarbus planuojant jų ugdymą.

**Formalus vertinimas** – tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojams bei jų atliekamam darbui vertinti. Formalizuotas vertinimas neįmanomas be vertinimo kriterijų ir skalės. Organizacijos nuožiūra atliekamas kas pusmetį, kasmet arba rečiau (Leonienė, 2001, p. 81).

Formaliojo vertinimo pagrindiniai tikslai yra leisti pavaldiniams formaliai sužinoti, kaip vertinamas jų veiklos atlikimo lygis dabar (ar kitu laikotarpiu); nustatyti darbuotojus, nusipelnančius pareigų pažeminimo; išsiaiškinti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai mokyti; nustatyti kandidatus pareigoms paaukštinti (Stoner ir kt., 2005, p. 389).

Daugelis vadovų pripažįsta, kad kuo dažniau ši veiklos forma yra atliekama, tuo geriau, nes taip galima priversti darbuotojus pastoviai gerai dirbti. Tad realiai formalizuotas vertinimas atliekamas, esant būtinybei ir nebūtinai visų darbuotojų iš karto. Pagrindiniai veiksniai, nulemiantys formalizuoto

vertinimo dažnumą yra: atlyginimų peržiūrėjimas, blogi darbo rezultatai, atsilaisvinusi darbo vieta, galimybė pasitobulinti (ypač stažuotės užsienyje atveju) (Bakanauskienė, 1998, p. 24).

Apžvelgiant žmoniškųjų išteklių vadybos specialistų požiūrius į personalo vertinimo tikslus, galima teigti, kad vertinimas – sudėtingas procesas, kuriame dalyvauja labai daug žmonių. Nors pareigybių, darbo vietų ir darbuotojų vertinimas turi daug bendro, gali pasireikšti ir jų nesuderinamumas.

Dažniausiai jis atsiranda dėl to, kad keliami skirtingi tikslai:

- vertinant darbo vietą dažnai keliamas uždavinys nustatyti bazinio atlyginimo lygį, t.y. priskirti pareigybę tam tikram lygiui – darbo užmokesčio kategorijai; konkrečių reikalavimų nustatymas yra antroje vietoje. Tačiau darbo vietų vertinimo metodikos tinka įvertinti bendrąjį darbuotojų lygį pagal pagrindinius reikalavimus;

- vertinant darbuotoją svarbu ne tik nustatyti jo rangą tarp kitų darbuotojų: sprendžiant šį uždavinį personalo ugdymo tikslais svarbiau nustatyti jų lygį pagal atskirus reikalavimus (Jucevičienė, 1996, p.129).

Praktiškai vertinant žmoniškuosius išteklius neretai iškyla daug sunkumų. Pirmiausia susiduriama su klausimu, į ką atsižvelgti: darbo rezultatus, darbuotojų kvalifikaciją, jo elgesį (punktualumą, santykius su kolegomis, vadovais, paslaugumą, aptarnaujant klientus), ir kokiais informacijos šaltiniais remtis.

### 1.3. Darbo vietų ir darbuotojų suderinamumo principas

Norint teisingai ir visapusiškai įvertinti darbuotojo veiklą, reikia skirti darbo vietų ir darbuotojų vertinimą. Nors istoriškai darbuotojus pradeda vertinti anksčiau, kai pradeda juos skirstyti pagal profesijas, išsilavinimą, darbo vietų vertinimas yra pirminis darbuotojų vertinimo požiūriu. Tik žinant, kokie darbai bus atliekami, galima organizuoti darbo vietas ir suformuluoti reikalavimus darbuotojams, parinkti konkretaus darbo atlikėjus. Žinoma, gali būti ir atvirkščiai, ypač stabiliai dirbančiose įmonėse, kur darbo vietos nusistovėjusios, gamyba nekinta ir atrodo, kad darbuotojų parinkimas yra svarbiausias uždavinys. **Taigi įprasta teigti, kad metodologinė vertinimo seka yra tokia: darbo vietų → darbuotojų vertinimas.** Tačiau toks teiginys nėra visiškai teisingas. Humanistinėje personalo vadybos koncepcijoje teigiama, kad, jei darbuotojas klaidą padaro ne piktybiškai, tai dėl to pirmiausia kaltas vadovas, į darbo vietą netinkamai parinkęs darbuotojas, neįvertinęs jo gebėjimų, siekių. Galima pritarti teiginiui, kad **nėra blogų darbuotojų, yra tik ne savo darbą dirbantys darbuotojai** (Румянцева, 2003, p. 29, Sakalas, 2003, p. 111).

Darbo vietų vertinimas yra susijęs su darbo vietoje atliekamų darbų komplekso, jos techninio aprūpinimo vertinimu, reikalavimų ją užimančiam darbuotojui nustatymu.

Apibendrinti darbo vietų įvertinimo reikalavimai buvo nustatyti 1950 metais Ženevoje, o remiantis jais sudarytos detalizuotos konkrečios įvertimo schemas. Ženeva yra įvertinimo kriterijų sudarymo bazė. Detalizuoti reikalavimai pagal Ženevos schemas ir REFA (Vokietijos Darbo studijų ir gamybos organizavimo suvienijimo) reikalavimus pateikti 2 lentelėje. Konkrečiuose tyrinėjimuose šie stambūs kriterijai dar detalizuojami, atsižvelgiant į darbo vietų ir jose atliekamų darbų ypatumus.

2 lentelė. **Ženevos schemas ir REFA vertinimo reikalavimų detalizavimas**

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

Šaltinis: Jančiauskas, 2006, p. 67

Iš pateiktos lentelės matome, kad darbo proceso analizės reikalavimai yra labai bendri. Jie detalizuojami, atsižvelgiant į konkrečios darbo vietos ir darbuotojo atliekamų funkcijų ypatumus (Jančiauskas, 2006, p. 67, Sakalas, 2003, p. 99).

Suderinti darbo vietos reikalavimus su ją užimančio darbuotojo charakteristikomis galima keliais būdais.

**1. Technokratinis sprendimas, kai į turimą darbo vietą ieškoma geriausiai jos reikalavimus atitinkančio darbuotojo, o jei tokio neranda, tai reikalaujama, kad darbuotojas prisitaikytų prie darbo vietos reikalavimų.** Toks požiūris grindžiamas tuo, kad galimybių sistema yra nepriklausoma nuo naudojamos techniko, technologijos, gamybos ir darbo organizavimo metodų, todėl ją, tuo pačiu ir darbo vietas, keisti sunku. Darbuotojas yra gerokai lankstesnis, jo galimybės prisitaikyti didesnės. Tačiau šiuo atveju ignoruojama, kad šiandien yra taikomos lanksčios gamybos formos, darbuotojų kaita srovinėse linijose, lankstūs darbo grafikai ir kitos priemonės, padidinančios gamybos lankstumą, todėl darbo vietą galima pritaikyti prie darbuotojo reikalavimų.

**2. Idealistinis sprendimas, kai reikalaujama kiekvienam darbuotojui parinkti jo sugebėjimus ir norus atitinkančią darbo vietą.** Nors iš esmės jam galima tik pritarti, praktiškai jį įgyvendinti sunku, nors to reikia siekti. Jei šis principas įgyvendinamas bent iš dalies, itin padidėja darbo efektyvumas.

**3. Realus būdas, kai darbo vieta ir darbuotojas mėgina derinti vadovaujantis didžiausio efektyvumo principu.** Pavyzdys iš personalo vadybos praktikos: į klausimą, kodėl įmonėje nėra, be abejo, reikalingos personalo direktoriaus pareigybės, neretai išgirsti atsakymą, kad eiti šias pareigas



nėra tinkamo kandidato, todėl ši pareigybė nesteigiama. Ir atvirkščiai, jei yra tinkamas žmogus, dažnai specialiai jam steigiamą naują pareigybę (Stoner ir kt., 2005, p. 189-192, Sakalas, 2003, p. 95).

Apibendrinant galima teigti, kad darbo vieta ir darbuotojas – yra lygiaverčiai ir kam teikti prioritetą priklauso nuo konkretaus atvejo. Priimant naują darbuotoją, prioritetas dažniausiai teikiamas pareigybės reikalavimams ir iš daugelio kandidatų stengiamasi išsirinkti visais požiūriais tuos reikalavimus atitinkantį darbuotoją. Reikia pažymėti, kad darbuotojo interesai taip pat nepažeidžiami. Jei įmonė nori palikti vertingas darbuotojas, jam yra pritaikoma darbo vieta: keičiamas atsakomybės lygis, darbų mastas, pareigybės statusas.

#### 1.4. Personalo vertinimo naudingumas

Personalo darbo vertinimas, atitinkantis žmogaus pagalbos ir savireguliacijos poreikius, pagal vadybos metodų klasifikaciją priskirtinas prie psichologinių vadybos metodų. Tačiau dėl ypatingos šio darbo svarbos ir jo rezultatų panaudojimo įvairiems tikslams galimybių visiškai pagrįstai literatūroje personalo valdymo klausimais jis aiškinamas kaip svarbi personalo valdymo funkcija (Butkus, 2003, p.172). Darbo vertinimas gali būti naudojamas darbuotojų tobulinimosi tikslams, kaip objektyvus jo sėkmių ir nesėkmių darbo rodiklis, nurodantis kryptis, kuriomis jis daugiausia turi tobulintis, padeda organizacijai pasitikrinti kokius darbuotojus turi, ar reikėtų samdyti iš šalies, ar mokyti. Vertinimas gali padėti formuojant darbuotojų rezervą, darbo grupę naujai užduočiai įvykdyti. Vertinimo procese išaiškėję darbo atlikimo trūkumai gali būti likviduoti mokymo metu arba kompensuoti kitokiais būdais, pavyzdžiui, pakeičiant nesusingantį su pareigomis darbuotoją kitu tinkamesniu žmogumi. Tačiau perkvalifikuoti darbuotoją gali apsimokėti labiau, negu jį pakeisti kitu (Butkus, 2003, p. 172, Bakanauskienė, 2000, p. 37).

Personalo vertinimas yra naudingas:

- **darbuotojams:** jie supranta, ko iš jų norima; jie supažindinami su darbo rezultatų vertinimo sistema; suformuojamos jų tolesnio ugdymo rekomendacijos;
- **vadovybei:** vadovai geriau pažįsta darbuotojus; gali numatyti tinkamiausias motyvavimo priemones; priimti tinkamą sprendimą, parinkdami darbuotojus;
- **organizacijai:** optimizuojamas personalo valdymo procesas, personalo struktūra, darbo užmokesčio sistema, suburiamas keliamų tikslų pasiruošęs siekti kolektyvas (Jucevičienė, 1996, p. 131, Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 87, Sakalas, 2003, p. 111).

Viešojo administravimo teorijos klasikas Antonis Downsas (1967) yra išvardijęs keletą vertinimo taikymo trūkumų (Pivoras, Dapkutė, 2004, p. 4, Vanagas, Tumėnas, 2008, p. 58):

1. Objektyvūs vertinimo standartai yra naudingi tik tada, kai galima palyginti kelių individų darbą, t. y. standartai pritaikomi tik situacijoms, kada daug žmonių atlieka tą patį darbą, jų veikla rutininė.

2. Tik dalį darbuotojo funkcijų galima objektyviai įvertinti. Tad objektyvų vertinimą bet kokių atveju reikia jungti su subjektyviu.

3. Objektyvūs vertinimo kriterijai gali sukelti disfunkcinius padarinius. Darbuotojas gali susitelkti atlikti daugiausia tik tuos uždavinius, už kurių atlikimą jis yra vertinamas.

4. Objektyvūs standartai negali tiesiogiai išmatuoti galutinio viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos produkto (pvz. teisingumo).

Vertinimas bus tikslus, objektyvus bei naudingas tuo atveju, jei vertinimo kriterijai bus nustatyti juos sugretinus su darbo tikslais. Kuriant veiklos vertinimo sistemą organizacijoje, tikslinga pasiremti šiomis veiklos vertinimo kriterijų nustatymo rekomendacijomis:

- vertinimo kriterijai turi atsižvelgti ne į pastangas, o į rezultatus;
- rezultatai turi būti darbuotojo kontrolės ribose;
- kriterijai turi būti objektyvūs ir pastebimi;
- informacija, reikalinga darbo rezultatams įvertinti, turi būti prieinama;
- pasikeitus aplinkybėms kriterijai turi būti atitinkamai keičiami (Počiūtė ir kt., 2005, p. 82, Gustas, 2003, p. 69).

Parentant vertinimo kriterijus, reikia užtikrinti, kad skirtingi žmonės vienodai suprastų, ką norima įvertinti. Tam turėtų pasitarnauti aiškus sąvokų bei įvairių matavimo skalių apibūdinimas (Leonienė, 2001, p. 83, Румянцева, 2003, p. 32).

Apibendrinant galime teigti, kad organizacijoje kilus klausimui, kaip objektyviai įvertinti savo darbuotojų atliekamą darbą ir panaudoti šią informaciją tiek priimant įvairius sprendimus dėl personalo, tiek koreguojant darbuotojų elgesį jų darbo vietose, tikslinga būtų pagalvoti apie atlikto darbo įvertinimo sistemos įdiegimą.

## **1.5. Personalo vertinimo sistemos komplektavimas**

### **1.5.1. Personalo vertinimo sistemos sukūrimas ir efektyvumas**

Darbuotojų kompetencijų įvertinimas labai svarbus planuojant žmogiškuosius išteklius. Darbuotojai vertinami nuolat: priimant į darbą; nustatant darbuotojo tinkamumą tam tikroms pareigoms; perkelti į kitas pareigas; juos atestuojant; norint išsiaiškinti trūkumus, motyvuoti darbuotojus profesiniam tobulėjimui.

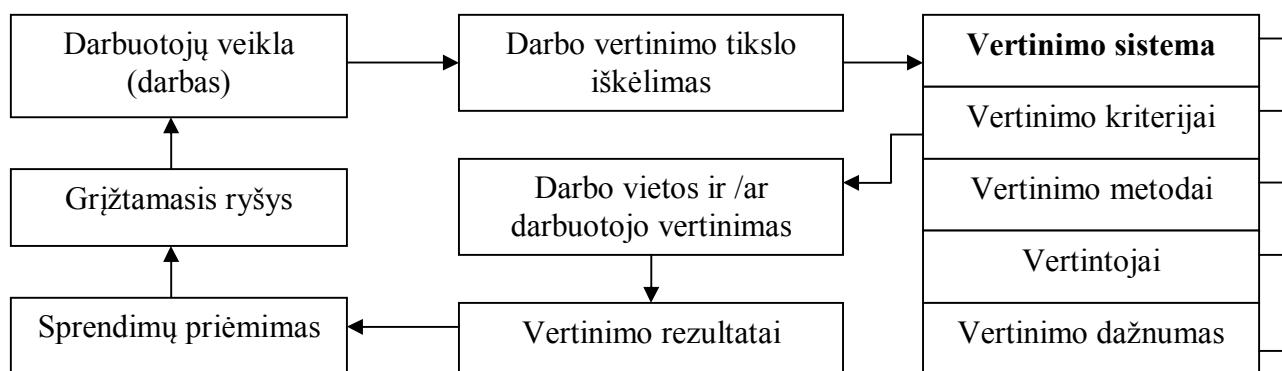
Siekiant, kad darbuotojų vertinimas būtų objektyvus, o jo rezultatai patikimi, būtina laikytis šių reikalavimų:

- vertinti reikia nuolat, pagal jiems iš anksto žinomus vertinimo kriterijus ir parengtus nuostatus;

- vertinimas turi būti kompleksiškas, t.y. vykdomas pagal tam tikrą sistemą kriterijų, turinčių įtakos bendram organizacijos veiklos rezultatui. Vertinimo pagrindas – pareiginiai nuostatai ar darbo vietos aprašymas, kuriuose suformuluoti reikalavimai darbuotojui;
- asmeninės simpatijos ar antipatijos, praeities vertinimo duomenys turi neturėti įtakos rezultatui;
- turi būti parinktos tikslingos vertinimo metodikos (Župerkienė, Župerka, 2010, p. 7, Румянцева, 2003, p. 34).

Kiekviena organizacija turi turėti efektyvią ir jai tinkančią darbuotojų vertinimo sistemą, kuri gali kisti priklausomai nuo siekiamų tikslų. Kuriant vertinimo sistemą, reikia atsakyti į tokius klausimus: kokius vertinimo metodus pasirinkti, kokie turi būti vertinimo kriterijai, kokią vertinimo skalę naudoti, kaip dažnai vertinti, kas turi vertinti?

Kiekviena organizacija turi turėti efektyvią ir jai tinkančią personalo vertinimo sistemą. Bendru atveju personalo vertinimas vyksta pagal tą pačią schemą, kuri pateikiama 2 paveiksle.



Šaltinis: Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 140

2 pav. **Bendra vertinimo proceso schema**

Vertinimo schema ta pati visais atvejais, tačiau vertinimo sistema kinta priklausomai nuo siekiamo tikslo. Siekiant skirtingų tikslų, pasirenkami skirtingi vertinimo metodai, kriterijai, vertinimo dažnumas.

Formalizuotas vertinimo procesas turėtų susidėti iš trijų etapų: pasiruošimas vertinimui, vertinimo atlikimo ir vertinimo rezultatų įtvirtinimo.

**Pasiruošimo vertinimui etapas** susideda iš keturių žingsnių:

1. *Vertinimo tikslų nustatymas.* Būtinai todėl, kad vertinimo tikslai lemia visų tolimesnių žingsnių ypatumus. Vertinimo tikslai gali būti skiriami į dvi pagrindines grupes:

- Administracinių sprendimų pagrindimas – šiuo atveju vertinimo rezultatai įtakoja sprendimus apie darbuotojo judėjimą organizacijoje (paaukštinimą ar atleidimą), sprendimus apie darbuotojo kompensavimą (priedo/nuobaudos dydis, naudos, darbo užmokesčio padidinimas/sumažinimas ir pan.), sprendimus apie personalo subjektų darbo lygį (pvz., personalo atranka, mokymas).

- Darbuotojų mokymo bei tobulinimo poreikio pagrindimas – vertinimo rezultatai nulemia poreikį mokyti darbuotoją tam tikrų žinių, įgūdžių ar sugebėjimų.

2. *Vertinimo kriterijų ir skalės nustatymas.* Formalizuotas vertinimas neįmanomas be vertinimo kriterijų ir skalės. Kriterijai gali būti suskirstyti į tokias grupes: „įėjimų“ kriterijai – apima darbuotojų asmenines savybes ir veiklas – elgesį, kompetenciją, žinias; „išėjimų“ kriterijai – susiję su darbinės veiklos rezultatais.

3. *Vertinimo metodo pasirinkimas* – trečiasis pasiruošimo vertinimui proceso žingsnis – jungia vertinimo kriterijus ir matavimo skalę ir suteikia jiems konkrečias formas: lenteles, klausimynus, aprašymus ir pan.

4. *Vertintojų parinkimas.* Svarbu nustatyti optimalų vertintojų skaičių: pakankamai didelė vertintojų grupė garantuoja pagrįstą sprendimą, nė vieno nario nuomonė neužgožia kitų; antra, didesnė vertintojų grupė minimizuoja galimybę vertinamajam atspėti savo vertintojus, todėl geriausia sudaryti 3-5 asmenų vertintojų grupę (Alonderienė, Bakanauskienė, 2004, p. 23-27, Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 93-95).

Vertinimą gali atlikti 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 vadovaujamosi 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 (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 93-94, Dessler, 2001, p. 185-186, Robbins, 2003, p. 273-274).

**Vertinimo atlikimo etapas.** Vis daugiau vadybinės literatūros šaltinių akcentuoja, kad vertinimas – tai procesas, trunkantis visą nustatytą laikotarpį, kai darbuotojai ir jų darbas vertinami nuolat ir neapsiriboja tik pokalbiu vertinimo laikotarpio pabaigoje. Todėl pirmasis vertinimo atlikimo žingsnis turėtų būti vertinimo atlikimo aptarimas. Čia aptariami vertinimo principai (nustatomos formalaus tarpinio vertinimo datos, nuolatinio grįžtamojo ryšio suteikimo būdai), vertinimo atlikimo dokumentavimo principai, vertintojams išdalinama reikalinga medžiaga ir priemonės. Vertinimo interviu yra užbaigiamas vertinimo atlikimo etapas. Pagrindinis jo akcentas – grįžtamojo ryšio suteikiamas vertinamajam (Alonderienė, Bakanauskienė, 2004, p. 28, Leonienė, 2001, p. 86).

**Vertinimo rezultatų įtvirtinimo etapas.** Jei vertinimo tikslas buvo pagrįsti administracinius sprendimus, natūralu, kad po to turi būti priimti ir įgyvendinti darbuotojų paaukštinimo, perkėlimo ar pažeminimo pareigose sprendimai. Jei vertinimo tikslas – nustatyti darbuotojo mokymo bei tobulinimo poreikį, turi būti planuojamas apmokymas. Remiantis vertimo rezultatais galima sudaryti individualų mokymosi planą konkrečiam asmeniui (Alonderienė, Bakanauskienė, 2004, p. 30).

Apibendrinus galima pasakyti, kad norint atlikti personalo vertinimą svarbiausia išsikelti vertinimo tikslą, pagal jį yra naudojama atitinkama vertinimo sistema, kurioje turi būti numatyti vertinimo dažnumas, kriterijai ir vertinimo metodai. Toliau ir bus aptariami pagrindiniai darbuotojų vertinimo sistemos elementai.

**Vertinimo dažnumas.** Nėra vieningos nuomonės kaip dažnai reikia atlikti formalizuotą darbuotojų vertinimą, atrodytų, kad kuo dažniau yra vertinama, tuo geriau. 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, pvz., kai atsiranda laisva darbo vieta ir ieškoma žmogaus iš vidaus (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 95). Vertinimas turi vykti periodiškai. Žinodami vertinimo laiką, darbuotojai gali tinkamai apsirengti, esant reikalui suspėti pakelti kvalifikaciją, įvykdyti nebaigtas užduotis (Zakarevičius, 2003, p. 128). Nustatant vertinimo dažnumą, reikia atsižvelgti ir į tokius veiksnius kaip vertinimo kaštai, darbuotojų teikiama reikšmė vertinimui, vertinimą atliekančių darbuotojų užimtumas, vadovų požiūris ir kt. Siekiant sumažinti vertinimo kaštus, reikia derinti formalizuotą vertinimą su neformalizuotu. Formalizuotą vertinimą siūloma atlikti tada, kai tam atsiranda poreikis, pvz., atsirado laisva vieta, norima pakelti atlyginimus ar pan. (Bakanauskienė, 2008, p. 209).

**Vertinimo kriterijų parinkimas ir jų skalių sudarymas.** Kuriant vertinimo sistemą turi būti parengiamas kriterijų, pagal kuriuos bus vertinama, sąrašas bei matavimo skalės. Paprastai vertinimo kriterijų sąrašas parengiamas pagal pareigybines instrukcijas, darbų atlikimo standartus ar ekspertų apklausą. Kriterijų sąrašas turi būti orientuotas į darbo rezultatus, paprastas, praktiškas ir visiems vienodai suprantamas. Matavimo skalės gali būti labai įvairios, pagrįstos vertinimu rangais, pažymiais, teiginiais ir kt. Tačiau jos visos turi atitikti patikimumo, supratimo, lengvo panaudojimo kriterijus (Bakanauskienė, 2008, p. 214).

**Vertinimo metodai.** Vertinimo sistemos kūrimo metu svarbu iš anksto numatyti, kokį vertinimo metodą ar jų grupę pasirinkti. Nuo jų tinkamo pasirinkimo priklausys visos žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemos efektyvumas (Румянцева, 2003, p. 31, Bakanauskienė, 2008, p. 210).

Plačiau apie vertinimo metodus ir jų klasifikavimą aprašoma sekančiuose darbo skyriuose.

### **1.5.2. Personalo vertinimo metodų klasifikavimas**

Siekiant detaliau išnagrinėti personalo vertinimo organizavimo klausimą, būtina apžvelgti įvairių vertinimo metodų klasifikavimo teoriją, panagrinėti personalo vadyboje dažniausiai naudojamų vertinimo metodų privalumus ir trūkumus. Pati personalo vertinimo praktika sąlygojo daugybės įvairių vertinimo metodų sukūrimą. Daugelio šių metodų tikslas - išaiškinti trūkumus personalo darbe, gerinti

darbo efektyvumą ir kokybę. Priklausomai nuo siekiamų tikslų, kiekvienas vadovas gali pasirinkti, kokius vertinimo metodus naudos. Todėl yra svarbu žinoti, kokių atveju kokie metodai tinka. Prieš pasirenkant vertinimo metodus, pirmiausia būtina aiškiai apibrėžti, kokių tikslu - strateginiu ar administraciniu bus vertinami žmogiškieji išteklių (Urbonaitė, 2009, p. 24).

Vertinant strateginiu tikslu, parenkami vertinimo metodai, kurie leistų nustatyti, kaip darbuotojai, jų darbo rezultatai ir elgsena prisideda prie organizacijos strateginio įgyvendinimo. Vertinant administraciniu požiūriu, gauta informacija naudojama atlyginimams skaičiuoti, mokymo poreikiui nustatyti, paaukštinimams, kvalifikacijos kėlimo planams sudaryti ir panašiai (Baršauskienė, 2007, p. 68).

Verslo sektoriuje personalo vertinimui taikomi įvairūs paties verslo subjekto pasirinkti metodai. Pastebima tendencija, kad gerai organizuojama ir tinkamais metodais paremta vertinimo sistema tampa įmonių konkurencine paslaptimi, ir ne veltui. Motyvuotas, kvalifikuotas, kompetentingas ir puikių rezultatų pasiekiantis darbuotojas yra viena iš verslo sėkmę lemiančių priežasčių (Lobanova, 2008, p.54-55). Analizuojant žmogiškųjų išteklių vertinimo metodus, atsižvelgiama į jų pritaikymo galimybes. Atliekant personalo veiklos vertinimą VĮ Ignalinos atominėje elektrinėje, gauti rezultatai gali būti naudojami kaip pagrindas sudarant veiklos vertinimo metodikas bei personalo kvalifikacijos kėlimo planus. Visi personalo vertinimo metodai gali būti klasifikuojami pagal įvairius kriterijus:

**Pagal personalo vertinimo metodu paskirti** metodai skirstomi į dvi pagrindines grupes: orientuoti į praeitį ir orientuoti į ateitį (Lobanova, 2008, p. 53, Sakalas, 2003, p. 112).

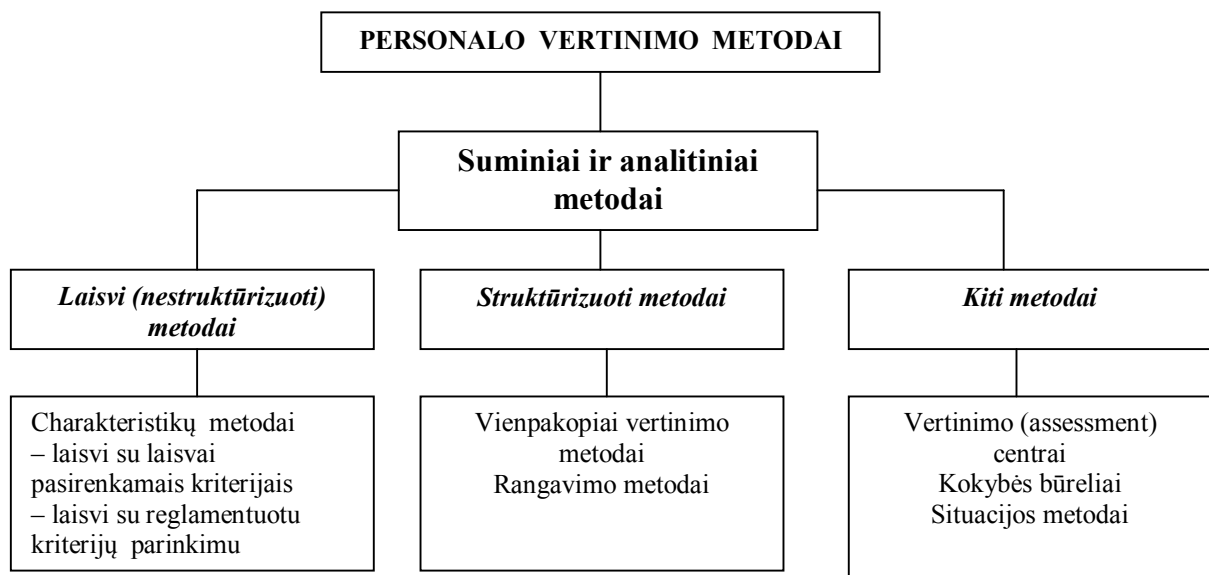
*Orientuotais į praeitį* metodais vertinamas jau atliktas darbas. Vienas pagrindinių šių metodų trūkumų yra tas, kad praeityje atliktas darbas jau negali būti pataisytas. Tačiau įvertinus darbuotojų darbą galima išsiaiškinti padarytas klaidas ir nedaryti jų ateityje. Dažniausiai yra naudojami šie orientuoti į praeitį metodai: pažymių skalė, kontrolinis lapas, priverstinio pasirinkimo metodas, kritinių situacijų metodas, palyginamojo vertinimo metodas, iš anksto aprašytų elgesio variantų metodas, veiklos sferos apžvalgos metodas ir kt.

*Orientuoti į ateitį* metodai koncentruojasi į ateities veiksmus. Taip įvertinamas darbuotojo potencialas bei numatomi tikslai ateičiai. Prie šių metodų priskiriami savęs vertinimo, vertinimo pagal tikslus, psichologinio vertinimo metodai.

**Pagal vertinimo pobūdį** skiriamas individualus personalo darbo vertinimas ir darbuotojų vertinimas lyginant vieną su kitu. Individualiais personalo vertinimo metodais yra vertinama atskiro darbuotojo veikla, jo stipriosios ir silpnosios pusės. Prie šių metodų galima priskirti tokius, kaip vertinimo (pažymių) skalės - taikydamas šį metodą, vertintojas savo nuomonę apie vertinamąjį pagal pateiktą vertinimo kriterijų sistemą išreiškia skaičiais arba žodžiais (puikiai, patenkinamai, neblogai ir pan.), kontroliniai lapai - šiuo atveju vertintojas savo nuomonę išreiškia loginiais teiginiais, kiekvienam vertinimo sistemos kriterijui atrenka tą teiginį, kuris labiausiai tinka vertinamajam

darbuotojui, aprašomasis vertinimas, iš anksto aprašytų elgesio variantų įvertinimas, priverstinis pasirinkimas, vertinimas pagal tikslus. Lyginant darbuotojus tarpusavyje nustatoma jų veiklos kokybė kitų darbuotojų atžvilgiu. Šiuo atveju naudojami rangavimo, priverstinio paskirstymo, prioritetų suteikimo metodai (Sakalas, 2000, p. 122, Егоршин, 2001, p. 126).

**Pagal vertinimo metodų pobūdį** vieną iš daugelio personalo vertinimo metodų klasifikacijų pateikia Sakalas (3 pav.). Čia išskiriamos pagrindinės trys metodų grupės: laisvi (nestruktūrizuoti), struktūrizuoti bei kiti metodai. Dažniausiai literatūroje šios metodų grupės įvardinamos atitinkamai kokybiniai (aprašomieji), kiekybiniai ir kompleksiniai (tarpiniai) metodai (Sakalas, 2003, p. 123).



Šaltinis: Sakalas, 2003, p. 123

3 pav. **Personalo vertinimo metodų klasifikavimas**

### **1.5.3. Aprašomieji (kokybiniai) vertinimo metodai**

Aprašomieji (kokybiniai) metodai remiasi laisvos charakteristikos formomis, o ne aiškiais kiekybiniais vertinimo rodikliais. Kokybiniai metodai:

**Biografinis** – darbuotojų vertinimas pagal biografinius duomenis. Vertinime remiamasi biografija, anketa (vadovo laisva forma arba pagal nustatytus klausimus parašyta charakteristika). Pastebima, jog yra taikomi du charakteristikų metodo variantai: kai laisvai pasirenkamos vertinimo charakteristikos (laisvasis) ir kai pagal griežtai nustatytą kriterijų kompleksą (reglamentuotas) (Sakalas, 2003, p. 123).

Vertinant pagal laisvai pasirenkamas charakteristikas, stebėtojas laisvai pasirenka vertinimo kriterijus, vertinimo sistemą ir aprašymo būdą. Šio metodo taikymo pavyzdys – vadovo rašomos nestandartizuotos charakteristikos, jose, atsižvelgiant į tikslą, akcentuojami vieni ar kiti kriterijai. Nors šis variantas tariamai paprastas, skirtingų ekspertų vertinimo duomenų negalima lyginti, vertinimo rezultatai gana subjektyvūs: dažnai išaukštinamos ar užmiršamos tos savybės, kurios vertintojui

atrodo svarbios ar nesvarbios. Vertinant pagal griežtai nustatytą kriterijų kompleksą minėtų trūkumų išvengiama. Taip yra, nes nustatomi kriterijai, kuriuos būtina įvertinti. Sudaroma kriterijų vertinimo skalė. Šiuo būdu užtikrinamas palyginamumas, darbuotojui galima išvesti suminį įvertinimo balą, nesvarbu, koks vertinimui naudotų kriterijų skaičius (Leonienė, 2001, p. 85).

**Tikslinio valdymo metodas** (vertinamasis pokalbis) – tiesioginis vadovas kartu su kiekvienu darbuotoju suformuluoja konkrečius šio darbuotojo siekiamus tikslus, kuriuos būtų įmanoma ne tik aprašyti, bet ir susitikus su darbuotoju periodiškai aptarti jų įgyvendinimo eigą. Šis vertinimo metodas yra universalus. Taikant šį metodą nereikia didelių finansinių investicijų (Dessler, 2001, p. 192).

**Tikslinio valdymo** vertinimo metodas, mokslininkų tyrėjų supratimu, galimas tuomet, kai: formuluojami organizacijos tikslai: metiniai, perspektyviniai; suformuluojami padalinių tikslai; padalinių vadovai tariaisi su visais darbuotojais ir kiekvienas iš jų turi formaliai apibūdinti asmeninius tikslus, kitaip tariant, turi numatyti, kaip jis gali prisidėti įgyvendinant padaliniui išskeltus tikslus; numatyti labai konkrečius trumpalaikius ir į perspektyvą nukreiptus darbo (veiklos) rezultatus; įvertinti su kiekvienu darbuotoju darbo atlikimo rezultatus ir palyginti juos su planuotu; užtikrinti grįžtamąjį ryšį. Vadovai privalo su pavaldiniais aptarti, kaip sekasi arba kodėl nesiseka siekti planuotų tikslų (rezultatų).

Teigiama, kad šis metodas turi privalumų: yra objektyvesnis, nes remiasi kiekybiniais rodikliais, kriterijais; sukelia mažai konfliktų, nes vertinimo procese ir vertintojas, ir vertinamasis pagal objektyvių rodiklių apžvalgą mato, kas buvo arba nebuvo pasiekta (Jančauskas, 2011, p. 23-24).

Pagal Hale, Whitlam (2009), vertinamojo pokalbio metodas negali būti siejamas su atlyginimo kitimu, nes tuomet yra neįmanomas atviras pokalbis su darbuotoju apie jo darbo privalumus, trūkumus, stipriąsias bei silpnąsias savybes. Taikant šį metodą pernelyg pabrėžiamas darbas su dokumentais ir formų pildymu, nustatoma per daug tikslų, dominuoja hierarchinis požiūris. Labai dažnai sistema tampa svarbesnė už siekiamą rezultatą (Hale, Whitlam, 2009, p. 25, 147).

Šis metodas gali būti lengvai pritaikomas viešajame sektoriuje, kadangi vertinimas čia dažniau siejamas su darbuotojų tobulinimosi numatymu. Šis metodas suteikia galimybę vadovui aptarti su darbuotoju ne tik jo darbo rezultatus, bet ir galimas jo tobulėjimo kryptis. Vertinamasis pokalbis gali būti taikomas tiek kaip pagrindinis darbuotojų vertinimo metodas, tiek kaip viena iš vertinimo proceso dalių. Vertinamasis pokalbis turėtų vykti periodiškai (pavyzdžiui, kasmet). Jo metu atliekamas einamasis vertinimas ir jis padeda darbuotojams suformuluoti naujus tikslus (Norbert, Adrian, 2004, p.257-258).

**Elgsenos vertinimas** – metodas, kuriuo vertinama darbuotojų elgsena. Taikant šį metodą, nustatoma, kaip darbuotojas turėtų elgtis, kad jo darbas būtų efektyvus. Vertinami ne tik fiziniai veiksmai, bet ir tai, kaip darbuotojas planuoja savo darbą, ar laiku atlieka užduotis, kaip aptarnauja klientus, elgiasi su bendradarbiais, vadovais ir t.t. (Baršauskienė, 2007, p. 70, Dessler, 2001, p.191).



Norint taikyti elgsenos vertinimo metodą, reikia apibrėžti konkrečius elgsenos pavyzdžius darbe, kuriuos būtų galima pastebėti ir įvertinti, o ne bendro pobūdžio apibūdinimus ar savybes (Robbins, 2003, p. 275).

Kokybiniai (aprašomojo pobūdžio) metodai gali būti ypač naudingi siekiant vadovavimo proceso gerinimo ir personalo ugdymo sistemos tobulinimo tikslų.

#### ***1.5.4. Kiekybiniai vertinimo metodai***

Kiekybiniai metodai padeda įvertinti konkrečias darbuotojų savybes arba atliekamų darbų sudėtingumą. Kiekybiniams metodams būtina sąlyga – vertinimo rodikliai. Kiekybinius metodus sudaro:

***Rangavimo (palyginamasis) metodas.*** Vienas iš populiarių vertinimo būdų yra suranguoti darbuotojus nuo geriausio iki blogiausio pagal kurį nors vieną kriterijų ar kelis kriterijus. Taikant diferencijuojamą rangavimą, pakaitomis yra nustatomas pats geriausias ir pats blogiausias, toliau – antras pagal gerumą ir pagal blogumą ir taip tęsiama tol, kol į eilę sustatomi visi darbuotojai. Toks rangavimas įgalina nustatyti talentingus darbuotojus ir tuos, kuriems reikėtų kelti kvalifikaciją. Tačiau sunku numatyti, kuriose būtent srityse darbuotojui reikia kelti kvalifikaciją (Baršauskienė, 2007, p.71, Кибанов, 2003, p. 144). Palyginamieji metodai naudingi, jei žmogiškųjų išteklių vertinimo metu gauta informacija naudojama administraciniams tikslams: talentingiems ir gerai dirbantiems darbuotojams skiriamos premijos, prasčiau dirbantys apmokomi, perkeliama į kitas pareigas arba išskirtiniais atvejais atleidžiami iš pareigų. Tačiau palyginamuoju metodu gautų rezultatų neįmanoma susieti su organizacijos tikslais ir įgyvendinimu (Baršauskienė, 2007, p. 73, Jančauskas, 2011, p. 22). Be to, reitingavimo metodas netinka tuomet, jei norima sureitinguoti didelę grupę žmonių, šio metodo trūkumu laikomas vertintojo subjektyvumas ir neaiškūs vertinimo kriterijai, kuriais remdamasis vadovas ranguoja darbuotojus, nėra aišku kuo geriausias darbuotojas skiriasi nuo paskutinėje vietoje likusio darbuotojo (Mathis, Jackson, 2001, p. 354).

***Nustatytų balų metodas*** – nustatomas balų skaičius už tam tikrą kriterijų. Pasirinkus šį metodą, vertinamos organizacijai naudingos darbuotojų žinios, gebėjimai ir įgūdžiai. Dažniausiai skalėje įvardijamos konkrečios savybės (pvz., žinios, komunikaciniai įgūdžiai, iniciatyva, kūrybiškumas, vadovavimo įgūdžiai ir pan.) ir penkiabalėje sistemoje vertinama, kiek darbuotojas tokių savybių turi. Išsivysčiusiose pasaulio šalyse paprastai vertinami šie veiksniai: kvalifikacija, pastangos, atsakomybė, darbo sąlygos. Metodas subjektyvus, nelabai susijęs su konkrečiais darbo rezultatais, tačiau įgalina įvertinti žmogiškųjų išteklių potencialą (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 92).

Taikant ***kritinių įvykių metodą*** reikia registruoti neįprastai gerus ar nepageidaujamus darbuotojo su darbu aplinka susijusių poelgių pavyzdžius ir aptarti juos kartu su darbuotoju iš anksto numatytais laikotarpiais. Šis vertinimo metodas dažnai taikomas papildyti rangavimo metodui. Jis verčia vadovą

galvoti apie savo pavaldinių vertinimą ištikus metus, nes kritinius įvykius reikia sukaupti, todėl rangavimas atspindi ne tik pastarojo laikotarpio darbuotojo veiklos rezultatus. Rašant nuolat papildomą kritinių įvykių sąrašą, kaupiami konkretūs pavyzdžiai, ką būtent darbuotojai gali padaryti, kad pašalintų savo darbo trūkumus, darbuotojui parodoma, kokie jo poelgiai yra nepageidautini, o kuriuos reikėtų tobulinti. Svarbiausiai yra paminėti tik konkrečius poelgius, o ne miglotai apibūdinti asmenybės savybes (Dessler, 2001, p. 191, Robbins, 2003, p. 275).

Šio metodo trūkumas yra tai, kad ne kiekvienas vadovas pastebi ir vienodai supranta, kuriuos darbuotojo darbus, savybes reikia pasižymėti. Kritiniams įvykiams žymėti, rašyti gali tekti išnaudoti nemažai darbo laiko (Mathis, Jackson, 2001, p. 355).

**Grafinės vertinimų skalės metodas.** Grafinėje vertinimų skalėje išvardijami kriterijai ir jų vertinimai. Vadovas vertina savo pavaldinius, apveddamas ar pažymėdamas tą vertinimą, kuris pagal pasirinktąjį kriterijų geriausiai apibūdina pavaldinį. Vėliau susumuojami rezultatai pagal visus kriterijus (Dessler, 2001, p. 188). Kriterijai yra vadinami pagal darbuotojo pareigybei keliamus reikalavimus, vertinant žiūrima ar apskritai darbuotojas turi tuos gebėjimus ir kokio lygio. Taip pat šalia galima rašyti papildomus komentarus, kodėl būtent taip vertinama. Šis vertinimo metodas gali būti naudojamas siekiant nuspręsti, kuriuos darbuotojus reikia paskatinti pinigine forma, taip pat naudojamas sudarant darbuotojams kvalifikacijos kėlimo planus (Mathis, Jackson, 2001, p. 352). Grafinės vertinimų skalės metodas nesuteikia, tokios išsamios informacijos kaip kritinių įvykių metodas, tačiau parengiant grafinę vertinimo skalę reikia mažiau laiko, naudojant jas galima atlikti tiek kiekybinę, tiek palyginamąją analizę (Robbins, 2003, p. 276, Jančauskas, 2011, p. 21-22).

Kiekybiniai vertinimo metodai gali būti naudingi siekiant personalo įtraukimo proceso optimizavimo, darbo apmokėjimo pagal darbo rezultatus organizavimo, darbuotojų karjeros planavimo.

#### **1.5.5. Kompleksiniai vertinimo metodai**

Kompleksiniai (tarpiniai) - metodai, kuomet pagal pirmines aprašomąsias charakteristikas pateikiama ir kai kurių skaitmeninių vertinimų. Kompleksiniai vertinimo metodai gali būti naudingi siekiant visų personalo vertinimo tikslų. Kombinuotų būdų grupei priklauso (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 92):

**Suminių rodiklių metodas** – darbuotojų savybių įtakos atliekamam darbui vertinimas ekspertiniu būdu, normuojant vertinimo kriterijus tam tikroje skalėje;

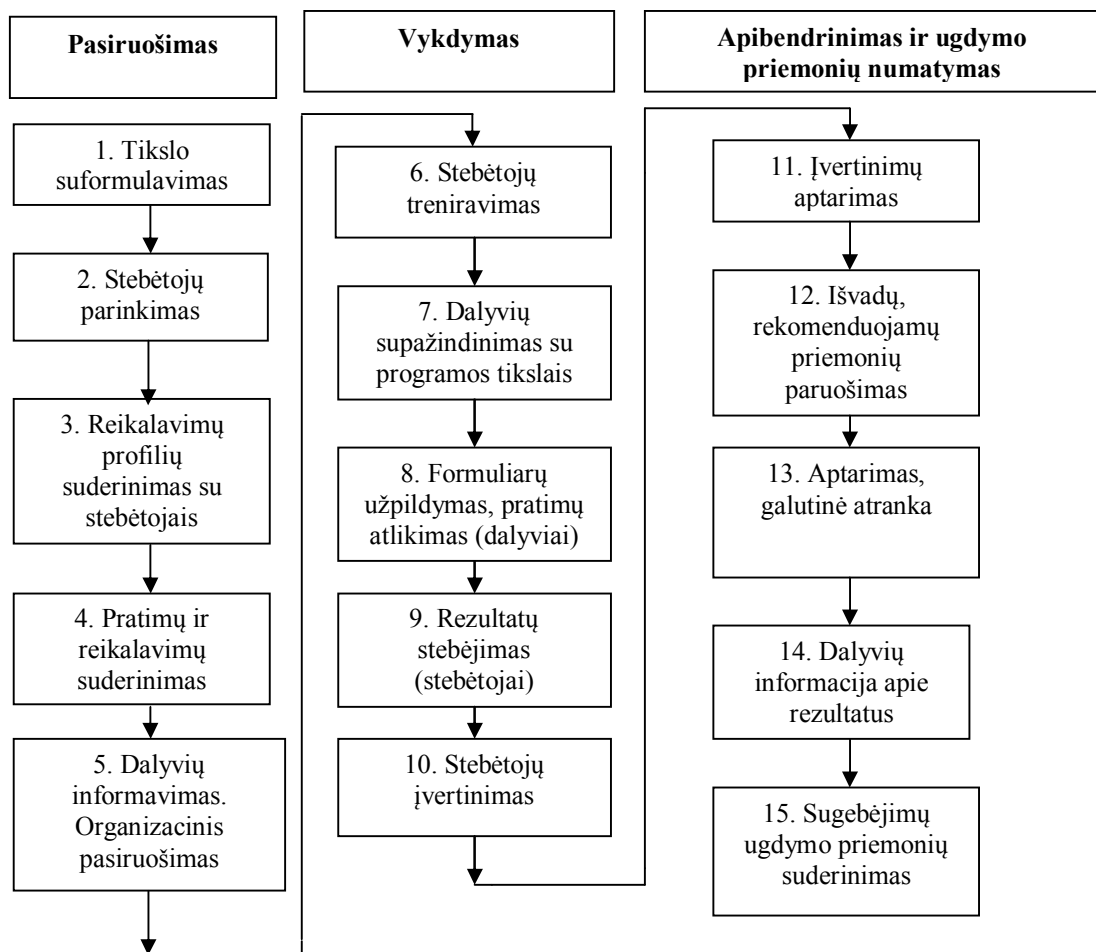
**Nustatyto darbuotojų grupavimo, arba priverstinio suskirstymo, metodas** – darbuotojai skirstomi į atskiras grupes, remiantis tam tikrų ribotų kriterijų skaičiumi;

**Testavimo metodas** – specialiais testais yra nustatomos žinios, gebėjimai ir asmeninės savybės, potencialios galimybės praktiškai vykdyti tam tikras užduotis.

Šiuo metu darbuotojai vis dažniau vertinami pasitelkiant ištisą metodų kompleksą. Tada juos galima įvertinti visapusiškai. Čia išskiriamas *įvertinimo centrų metodas* (Byham, 2009, p. 2).

Įvertinimo centras yra sisteminis, smulkiai suplanuotas, daugiadienis personalo atrankos ir ugdymo metodas. Teoriniu požiūriu įvertinimo centrai padidina sprendimų patikimumą, nes vienu metu naudojama daugiau nei vienas metodas. Pagrindiniai įvertinimo centrų privalumai – sudaroma galimybė darbuotoją pamatyti skirtingose situacijose, kur jis sprendžia skirtingas užduotis ir problemas, vertinimo metodai varijuojami, priklausomai nuo reikalingų kriterijų įvertinimo, vertinimui būdingas kompleksiskumas, vertinime dalyvauja daugiau nei vienas vertintojas, o tai padidina objektyvumo lygį (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 139, Hale, Whitlam, 2009, p. 88).

Įvertinimo centrai naudojami siekiant atrinkti personalą, norint planuoti darbuotojų karjerą, išsiaiškinti darbuotojų privalumams ir trūkumams, tobulintinas darbo sritis. Nustačius, kokie yra darbuotojų trūkumai, galima sudaryti individualias mokymo programas, organizuoti jų mokymus (Baltrėnienė, Volbiekienė, 1998, p. 117, Skiauterienė, 2001, p. 34). Įvertinimo centrų organizavimo ir taikymo procedūra (Sakalas, 2003, p. 129, Sakalas, Šalčius, 1997, p. 64) parodyta 4 paveiksle. Vertinama ne tik formali, bet ir neformali elgsena; kaip elgiamasi laisvalaikiu, valgant, nes vertinamieji ir stebėtojai kelias dienas gyvena kartu.



Šaltinis: Sakalas, 2003, p. 129

4 pav. Įvertinimo centrų organizavimo ir taikymo procedūra

Pasiruošimo fazėje labai svarbu darbo vietų aprašymai, reikalavimų profiliai, kurie pateikiami įmonės vadovybės ir suderinami - aptariami su stebėtojais. Pagal juos numatoma įvertinimo centre naudotinių pratimų nomenklatūra. Parinkti pratimai atliekami ribotą laiką, jų rezultatus stebėtojai vertina pagal tarpusavyje suderintą metodiką. Galutiniame etape, parengus kiekvieno darbuotojo vertinimo lapą ir palyginus reikalavimų ir kandidatų savybių profilius, nustatomas tinkamiausias kandidatas. Svarbu, kad tuo darbas nesibaigia. Su kiekvienu kandidatu kalbama individualiai, nurodomos klaidos, teigiamos ir neigiamos savybės ir suderinamas priemonių planas, kuris padėtų išvengti trūkumų. Didžiausias įvertinimo centro privalumas, kad galima varijuoti vertinimo metodus, priklausomai nuo vertinamų kriterijų, vertinimui būdingas kompleksiskumas. Vertinant naudojama ne vienas o keletas įvairių vertinimo metodų (Byham, 2009, p. 3-4). Tokiu būdu apie vertinamuosius darbuotojus gaunama žymiai daugiau informacijos negu kitais metodais, bet vertinimo centrai yra labai brangūs todėl, kad jie turi būti kruopščiai suprojektuoti, kad tiktų organizacijos ypatingiems reikalavimams ir todėl, kad jie užima didelę vadybos laiko dalį (Skiauterienė, 2001, p. 35).

Nuolat veikiančio įvertinimo centro Lietuvoje kol kas nėra. Tačiau vidinės ir išorinės atrankos į vadovų postus, vadovų rezervo formavimas, darbuotojų dalykinių bei psichologinių galimybių įvertinimo, taikant įvertinimo centro principus, užsakymus jau atlieka ir mūsų specialistai. Tokius projektus vykdo personalo konsultavimo srityje dirbančios įmonės. Jų konsultantai turi profesionalių pokalbio įgūdžių ir pasitelkia papildomų įvertinimo priemonių: asmenybės ir sugebėjimų testus, taip pat praktines užduotis įgūdžiams (pvz., derybų, pristatymo, problemų sprendimo) įvertinti (Sakalas, 2003, p. 119). Kandidatų dalyvavimas vertinamas naudojant specialias standartizuotas formas arba jį nufilmuoja ir nagrinėja keli konsultantai. Pokalbių, testų ir praktinių užduočių rezultatai apibendrinami išvadose, kurių pagrindinė paskirtis – pateikti rekomendacijas ateičiai.

Stiprėjant Lietuvos organizacijoms, tokio vertinimo paklausa tikriausiai augs. Juk įvertinimo centruose siekiama ne tik atrinkti geriausius kandidatus, bet ir išaiškinti žmogaus potencialius sugebėjimus, kurie praverstų organizacijos veikloje. Remiantis gautais rezultatais, galima specialiai rengti darbuotojus tolesniam darbui, atsižvelgiant į perspektyvinius organizacijos poreikius (Jakštaitė-Talijūnienė, 1999, p. 31).

**360° grįžtamojo ryšio metodas.** Taikant 360° grįžtamąjį ryšį informacija apie darbuotoją surenkama iš jo vadovų, pavaldinių, kolegų, vidaus ar išorės klientų. 360° grįžtamojo ryšio tyrimas kaip darbuotojų kompetencijų vertinimo metodas yra pakankamai naujas personalo valdymo srityje, tačiau jo panaudojimas organizacijose sparčiai auga. Paprastai jis taikomas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, o ne priimti sprendimams dėl atlyginimo didinimo (Dessler, 2001, p. 188, Alonderienė, Bakanauskienė, 2004, p. 22, Župerkienė, Župerka, 2010, p. 4). Šis metodas leidžia darbuotojui pamatyti, kaip jo paties savęs vertinimas skiriasi nuo kitų organizacijos žmonių nuomonės apie jį. Yra įprasta, kad daugumoje organizacijų darbuotojus metų gale ar pradžioje vertina tiesioginiai vadovai.

360° tyrimas leidžia gauti gana objektyvią informaciją apie save, nes darbuotojo elgesį, kompetenciją vertina įvairūs, su darbuotoju kartu dirbantys žmonės. Darbuotojas vertina save, atsakydamas į tuos pačius klausimus apie savo kompetencijas kaip ir jo vadovas, kolegos, pavaldiniai apie jį (Baršauskienė, 2003, p. 214). Kiekvienas teiginys įvertinamas skalėje, pvz.: nuo 1 iki 7. Dažnai tyrime prašoma parašyti komentarus, kad būtų galima geriau suprasti kiekybinį įvertinimą. Tyrimas anonimiškas. Gavęs savo rezultatus darbuotojas negali sužinoti, kas tiksliai iš kolegų ar pavaldinių įvertino jį vienaip ar kitaip. Dažniausiai savo tyrimo rezultatus mato tik pats asmuo, kartais dar ir jo tiesioginis vadovas (Urbonaitė, 2009, p. 31).

Kiekvienas iš nagrinėtųjų vertinimo metodų turi savų privalumų ir trūkumų. Stengiantis parinkti efektyviausią vertinimo metodą ar jų rinkinį, derėtų atsižvelgti į vertinimo sistemos tikslus, vertinimo objektą, organizacijos dydį ir reikmes. Svarbiausia, kad vertinimo metodika būtų suprantama tiems, kas ja naudosis bei ja remiantis bus vertinami – be šių žmonių supratimo ir idealiai suprojektuota veiklos vertinimo sistema gali būti pasmerkta žlugti. Metodų patikimumas yra nevienodas, todėl geriausia derinti tarpusavyje kelis metodus. Konkretaus metodo pasirinkimas priklauso nuo konkrečios vertinimo situacijos ir nuo to, kaip numatoma panaudoti vertinimo išvadas. Efektyviausia yra pasirinkti tokį metodą, kuris leistų įvertinti darbuotojo kompetenciją, asmenines savybes, tobulėjimo galimybes bei pasiektus rezultatus (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 92-93).

Apibendrinant išanalizuotą teoriją žmogiškųjų išteklių vertinimo aspektu, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių vertinimas organizacijoje gali būti vykdomas siekiant įvairių tikslų: siekiant suformuoti personalo rezervą, norint pasitikrinti, kokius organizacija turi darbuotojus, kokių trūksta, siekiant išsiaiškinti darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias savybes bei sudarant jų kvalifikacijos kėlimo ar mokymosi planus.

Atsižvelgiant į iškeltą žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslą formuojama vertinimo sistema, kurioje turi atsispindėti: kas bus vertinama (vertinimo turinys); kas atliks vertinimą (vertintojai); kokiais metodais vertinama; kaip dažnai bus atliekamas vertinimas. Atlikus vertinimą, remiantis gautais rezultatais, turi būti priimamas atitinkamas sprendimas – paaukštinimas ar perkėlimas į žemesnes pareigas, planuojamas darbuotojo mokymas, kvalifikacijos kėlimas (Pivoras, Dapkutė, 2004, p. 6).

Remiantis sukaupta ir išanalizuota literatūra, praktinėje darbo dalyje siekiama išanalizuoti VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemą ir jos tobulinimo galimybes.

Atsižvelgiant į teorijoje išskirtus personalo vertinimo organizavimo etapus, vertinimo proceso struktūrą yra sukurta anketa, kuri plačiau apibūdinama tyrimo metodikos skyriuje.

## 2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

### 2.1. Tyrimo instrumentų pagrindimas

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos specifiką ir pateikti tobulinimo rekomendacijas specialistams, organizuojantiems personalo veiklos vertinimo procedūrą įmonėje.

**Tyrimo objektas.** VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistema.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Teoriniu aspektu apibrėžti personalo vertinimo sampratą ir personalo vertinimo organizavimo procesą;
2. Išanalizuoti pagrindinius personalo vertinimo metodus ir jų naudojimo organizacijoje galimybes;
3. Atliekant dokumentų analizę, išnagrinėti įmonės esamą operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemą;
4. Parinkti efektyvų metodą bei tinkamus kriterijus Ignalinos atominės elektrinės operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos sudarymui;
5. Pateikti tobulinimo rekomendacijas įmonės operatyvinio personalo veiklos vertinimo efektyvumui.

**Tyrimo hipotezė.** Taikoma VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistema neužtikrina objektyvaus darbuotojų vertinimo ir nepateisina operatyvinio personalo lūkesčių.

**Tyrimo laikas.** Tyrimas buvo atliekamas 2011 m. lapkričio – 2012 m. sausio mėnesiais.

**Tyrimo vieta.** Valstybės įmonė Ignalinos atominė elektrinė, Drūkšinių k., Visagino sav., LT-31500

**Duomenų rinkimo metodas.** Siekiant išanalizuoti esamas sąlygas VĮ Ignalinos AE personalui vertinti, buvo atliekama įmonės veikiančių vidinių dokumentų analizė. Dokumentų analizės metodas - pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai (Tidikis, 2003, p. 488).

Dokumentai gali būti oficialūs ir asmeniniai. Patikimesni yra oficialūs dokumentai, jie yra sukuriami įvairiose administravimo institucijose administraciniams tikslams. Naudojant dokumentų analizės metodą būtina suformuluoti atrankos mastą ir atrinkti informacijos šaltinius (Bitinas ir kt., 2008, p. 48).

Šiame darbe analizuojami vidiniai organizacijos dokumentai: VĮ Ignalinos AE kolektyvinė sutartis, VĮ Ignalinos AE darbuotojų kvalifikacijos kėlimo nuostatai, VĮ Ignalinos AE vidaus darbo tvarkos taisyklės, VĮ Ignalinos AE personalo pareigybinės instrukcijos, metinės įmonės veiklos rodyklių

ataskaitos.

Šiame tyrime naudojamas apklausos metodas, siekiant išsiaiškinti personalo nuomonę apie vertinimo procesą, tikslą, svarbą bei galimybes VĮ Ignalinos AE.

*Apklausa* - tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į pateiktus klausimus. Šiame tyrime anketa buvo dalinama tiesiogiai darbuotojams. Anketinis metodas leidžia gauti konkretesnius duomenis. Vienu metu galima apklausti didelį kiekį žmonių. Taikant anketavimą, kaip informacijos rinkimo būdą, respondentai patys raštu atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus (Kardelis, 2002, p. 180).

Anketos gali būti įvairios: oficiali anketa - atsakęs į klausimus asmuo pasirašo savo vardą ir pavardę ir pateikia kitų duomenų; anoniminė anketa - atsakęs asmuo lieka nežinomas.

Šiame tyrime buvo pildomos anoniminės anketos. Anonimiškumas leidžia respondentams patikimai pareikšti jų tikrą nuomonę, nebijoti apdorotų rezultatų viešumo bei išsakytos nuomonės pasekmių. Pagal atsakymų formą anketos gali būti uždaros, atviros, pusiau atviros. Uždaroje yra parašyti klausimai ir atsakymai. Atsakančiajam reikia tik pasirinkti tinkamus jam variantų atsakymus. Atviroje anketoje atsakymų nėra arba jie tik orientaciniai, atsakantysis paprastai rašo savo atsakymą (Tidikis, 2003, p. 474-476).

Šio tyrimo anketoje respondentams buvo pateikiami tokio tipo klausimai:

- *uždaro tipo*, kai respondentams pateikiami konkretūs atsakymų variantai;
- *kombinuoto tipo*, kai uždaros formos klausime respondentas gali įrašyti savo nuomonę.;
- *atviro tipo*, kai respondento prašoma pateikti tokį atsakymo variantą, kurio nėra iš anksto suformuotose atsakymo pasirinkimo alternatyvose.

Didžiąją dalį anketos sudaro uždari klausimai. Jie buvo pasirinkti todėl, kad:

1. Respondentai sutaupo laiko, kadangi jie jau iš anksto paruoštas atsakymų alternatyvas ir gali iš karto pasirinkti;
2. Toks klausimų tipas leidžia išvengti subjektyvumo, kuris pasireiškia klasifikuojant bei apibrėžiant atviro tipo klausimus;
3. Atsakymų į uždaro pobūdžio klausimų duomenis žymiai lengviau lyginti bei apdoroti, nei atviro tipo klausimų (Bakanauskienė ir kt., 2008, p. 35).

Siekiant kokybiškų rezultatų ir objektyvių duomenų, buvo pasirinkti du pagrindiniai tyrimo metodai: apklausa ir dokumentų analizė, tai leido gauti patikimesnius duomenis ir juos palyginti.

Tyrimas buvo atliekamas dviem etapais. *Pirmame etape* buvo atliktas empirinis tyrimas su anketine apklausa. Duomenys buvo renkami išdalinus anketas respondentams popieriniu būdu. Anketą sudarė 4 blokai iš 77 klausimų. Respondentais buvo VĮ Ignalinos AE operatyvinis personalas.

*Antrame etape* ekspertų vertinimo komisijos nariams buvo pasiūlyta apklausa su balų rangavimo skalė operatyvinio personalo užimamų pareigų tinkamumui įvertinti.

Respondentais buvo VĮ Ignalinos AE Operatyvaus valdymo ir inžinerinės pagalbos skyriaus viršininkas, Branduolinio kuro tvarkymo cecho vadovas, Radiacinės saugos skyriaus baro vyresnysis meistras.

**Duomenų apdorojimo metodai.** Mokslinės literatūros analizė, apibendrinimai; VĮ Ignalinos AE pareigybinių instrukcijų, nuostatų, vidinių veikiančių dokumentų, statistinių duomenų, lyginimas, loginiai apibendrinimai.

## 2.2. Tyrimo instrumento aprašymas

Pirmo etapo šio tyrimo apklausa susideda iš keturių blokų klausimų. Pirmas klausimų blokas susideda iš demografinės ir diagnostinės dalių. Anketos demografinė dalis sudaryta iš klausimų, skirtų informacijai apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą išaiškinti. Diagnostinio klausimyno dalyje darbuotojams pateikta tam tikrą nestandartinė darbo proceso situacija, kurios metu personalui siūloma įvertinti savo veiksmus, išrinkti jiems tinkamus atsakymus iš pasiūlytų variantų. Pateikta nestandartinė situacija leidžia efektyviai išanalizuoti įmonės personalo veiklos vertinimo sistemos ypatumus, vertinant branduolinės saugos srities specialistus.

Antrame bloke klausimų darbuotojams buvo pasiūlyta MET apklausa (*angl. mental effort tolerance questionnaire - „proto pastangų tolerancija“*), kuri susideda iš 40 teiginių ir leidžia išaiškinti žmogaus sugebėjimus protiniam įtemptam darbui stresinėse ir ekstremaliuose sąlygose. Taip pat šį apklausa įvertina žmogaus sugebėjimus savarankiškam darbui, nestandartinių uždavinių sprendimams (Программа психофизиологического обследования оперативного персонала ИАЭС, 2004, p. 11). Teiginių vertinimui buvo pateikti atsakymų variantai: „taip“ arba „ne“.

Siekiant išaiškinti respondentų nuomonę apie esamą personalo veiklos vertinimo situaciją įmonėje, personalo veiklos vertinimo svarbą, geriausias vertinimo metodus respondentams buvo pasiūlyta atsakyti į trečiame bloke esančius klausimus. Anketos gale pateikiami du atviro tipo klausimai, kuriais respondantai gali išsakyti savo nuomonę apie jo ateities perspektyvas, pateikti pasiūlymus dėl personalo veiklos vertinimo organizavimo, tobulinimo bei įgyvendinimo įmonėje.

Ne mažiau svarbų dėmesį reikia skirti darbuotojo potencialo vertinimui. Potencialas yra reikšmingas ir silpniausias vertinimo aspektas. Darbuotojo potencialo vertinimas yra svarbus, nes jis leidžia nustatyti žmogaus charakteristikų atitiktį normatyviniam darbo vietos modeliui, nustatyti jo profesionalų tinkamumą bei busimą tarnybinę karjerą (Доблаев, 2002, p. 101-102). Ketvirtas klausimų blokas skirtas išaiškinti Ignalinos AE darbuotojų potencialą. Darbuotojams buvo pasiūlyta įvertinti teiginius tinkamu jiems variantu. Teiginių vertinimui buvo pateikti atsakymų variantai: „Tikrai taip“, „Tikrai ne“, „Nežinau“.



Kaip jau buvo minėta, antrame tyrimo etape ekspertų vertinimo komisijos nariams buvo pasiūlyta apklausa, kurios tikslas - specialybės tinkamumo lygio įvertinimas ir specialistų psichologinių bruožų išvystymo lygio nustatymas.

Apklausos struktūrą sudarė du pagrindiniai klausimų blokai: profesinių savybių ir įgūdžių vertinimas ir asmeninių savybių vertinimas. Po duomenų apdorojimo, kiekvienam operatyvinio personalo darbuotojui buvo nustatytas specialybės atitinkamumo lygis pagal penkių balų skalę.

Remdamasi tais pačiais kriterijais, operatyviniam personalui buvo pasiūlyta įvertinti save - ar jie atitinka einamas pareigas. Po duomenų apdorojimo, buvo atliktas palyginimas tarp ekspertų vertinimo komisijos rezultatų ir pačių vertinamųjų.

### **2.3. Tyrimo imties charakteristika**

Vienas svarbiausių imties sudarymo reikalavimų yra reprezentatyvumas, nes būtent ši charakteristika lemia, ar ištyrus imtį galima padaryti patikimas išvadas apie visą populiaciją. Tačiau didelės imtys naudojamos retai, kadangi panašaus patikimumo informaciją galima gauti ir iš vidutinio didumo imčių, nes reprezentatyvumas priklauso ne tik nuo imties didumo, bet ir nuo jos sudarymo metodo (Čekanavičius, Murauskas, 2002, p. 272, Chmieliauskas, Turauskas, 2003, p. 411-412).

Šio tyrimo tikslas yra išanalizuoti VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos specifiką, todėl tyrimo imtį sudaro VĮ Ignalinos AE operatyvinis personalas.

Pagal etatų skaičių VĮ Ignalinos AE dirba 153 operatyvinio personalo darbuotojų. Apklausos anketos buvo išdalintos visam operatyviniam personalui. 26 anketos dėl darbuotojų laiko stokos, komandiruočių, ligos, kasmetinių atostogų liko neužpildytų, todėl apklausoje dalyvavo 127 darbuotojai.

### **2.4. Tyrimo etika**

Atliekant tyrimą buvo laikomasi etinių reikalavimų. Tyrimui atlikti buvo gauti respondentų sutikimai. Duomenys buvo renkami personalo darbo metu, kadangi tai buvo patogiu respondentams vietas ir laiko atžvilgiu. Anketa buvo platinama tik popieriniu būdu, kadangi ne visi respondentai darbo metu turėtų galimybę dalyvauti apklausoje, pildant anketą elektroniniu būdu. Asmenims, kurie dalyvavo tyrime, apklausos anketoje buvo nurodytas tyrimo tikslas, suteikta informacija apie rezultatų panaudojimą, konfidencialumą bei saugumą. Atliekant dokumentų analizę buvo itin svarbu laikytis konfidencialumo principo, kadangi buvo analizuojama darbuotojo veikla, jo pasiekti rezultatai ir atitinkamumo pareigoms užimti lygis. Aiškinantis šiuos aspektus, personalui pateikta anketa buvo anonimiška.

### 3. VĮ IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS OPERATYVINIO PERSONALO VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS ANALIZĖ

#### 3.1. VĮ Ignalinos atominės elektrinės charakteristika ir veikla

##### 3.1.1. Įmonės apžvalga, statistiniai duomenys

Lietuvai vykdant stojimo į Europos Sąjungą sutartyje numatytus įsipareigojimus, 2009 m. gruodžio 31 d. Valstybės įmonė Ignalinos atominė elektrinė (toliau – VĮ Ignalinos AE arba įmonė) visiškai nutraukė elektros energijos gamybą. Iš elektros energijos gamintojo ji tapo savo veiklą nutraukiančia, tačiau branduolinės energetikos objektą eksploatuojančios organizacijos statusą išlaikiusia įmone.

Abu elektrinėje veikę energetiniai blokai su RBMK-1500 tipo (elektrinė galia – 1500 MW) reaktoriais yra sustabdyti (2004 m. gruodžio 31 d. buvo sustabdytas pirmasis blokas, 2009 m. gruodžio 31 d. - antrasis), o elektrinė pradėta išmontuoti. Stabdant pirmąjį bloką VĮ Ignalinos AE dirbo 3517 darbuotojų, stabdant antrąjį – 2354 (<http://www.iae.lt/lt/apie-mus/istorija/?page=2> [žiūrėta 2011-10-25]).

Iki 2009 metų VĮ Ignalinos AE struktūroje buvo 51 struktūrinis padalinis. Sustabdžius antrąjį energijos bloką, įmonėje įvyko reorganizavimas ir nuo 2011 m. balandžio 1 d. organizacinėje struktūroje liko 37 padaliniai (4 priedas).

Nuo 2010 m. sausio 1 d. pagrindine VĮ Ignalinos AE veikla tapo eksploatacijos nutraukimas. Pagrindinis įmonės tikslas – saugiai, laiku ir efektyviai naudojant išteklius įgyvendinti analogų pasaulyje neturintį projektą – išsaugant visuomenės paramą branduolinei energetikai, nutraukti atominės elektrinės su RBMK tipo reaktoriais veiklą. Statistiniai VĮ Ignalinos AE duomenys pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. Statistiniai VĮ Ignalinos AE duomenys

<b>BENDRAS DARBUOTOJŲ SKAIČIUS</b>	Įmonėje dirba 2037 žmonės, iš jų: vadovai – 176; specialistai – 858; darbininkai – 936; tarnautojai – 67
<b>VIDUTINIS AMŽIUS METAIS</b>	48
<b>IŠSILAVINIMAS</b>	Įmonėje dirba 44,02% personalo su aukštuoju išsilavinimu; 21,06% su aukštesniuoju; 34,92% su viduriniu ir profesiniu.
<b>TAUTYBĖ</b>	Įmonėje dirba 21 tautybių darbuotojai (lietuviai, rusai, ukrainiečiai, baltarusiai, latviai, estai, armėnai, moldavai ir kt.), iš jų: rusai – 57,73%; lietuviai – 13,41%; baltarusiai – 10,51%; ukrainiečiai – 6,75%; kiti- 11,6%

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 50 šaltiniu

### **3.1.2. Įmonės veiklos kryptys, tikslai ir uždaviniai**

VĮ Ignalinos atominės elektrinės 2010-2029 m. veiklos strategijoje išskiriamos 5 strateginės veiklos kryptys: saugios Ignalinos AE eksploatacijos užtikrinimas, saugaus RBMK tipo reaktoriaus ir kitų technologinių įrenginių ir sistemų išmontavimo užtikrinimas, saugaus radioaktyviųjų atliekų tvarkymo užtikrinimas, efektyvaus Ignalinos AE eksploatacijos nutraukimo veiklos įgyvendinimo užtikrinimas, Ignalinos AE patirties ir išteklių branduolinės energetikos rinkoje panaudojimas ([http://www.iae.lt/static/veikla/2011\\_03\\_31\\_strategija.pdf](http://www.iae.lt/static/veikla/2011_03_31_strategija.pdf) [žiūrėta 2011-10-27]).

Pagrindiniai įmonės veiklos tikslai:

1. Užtikrinti saugų Ignalinos AE eksploatavimą;
2. Saugiai išmontuoti Ignalinos AE reaktorius ir kitus technologinius įrenginius ir sistemas;
3. Užtikrinti saugų radioaktyviųjų atliekų tvarkymą;
4. Užtikrinti efektyvų Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo įgyvendinimą.

Šiems tikslams pasiekti skiriami šie uždaviniai:

1. Saugiai iškrauti branduolinį kurą iš Ignalinos AE pirmojo ir antrojo bloką;
2. Saugiai išmontuoti ir deaktivuoti Ignalinos AE reaktorius ir kitus technologinius įrenginius bei sistemas;
3. Saugiai perkelti radioaktyvias atliekas į saugyklas ir kapinynus;
4. Didinti įmonės darbuotojų administracinius ir projektų valdymo gebėjimus.

VĮ Ignalinos AE eksploatacijos nutraukimo veikla bendrai finansuojama Europos Sąjungos ([http://www.iae.lt/static/cms\\_page\\_media/52/Istatai.pdf](http://www.iae.lt/static/cms_page_media/52/Istatai.pdf) [žiūrėta 2011-10-25]).

### **3.1.3. Įdomūs faktai apie VĮ Ignalinos AE**

- 1991 m. perėmusi savo jurisdikcijon Ignalinos AE, Lietuvos Respublika tapo 31 pasaulio valstybe, naudojančia branduolinę energiją elektros energijos gamybai.

- 1991 m. Ignalinos AE gamino 60 proc. visos šalies elektros energijos, o rekordiniais Lietuvos branduolinei energetikai 1993 metais Ignalinos AE pagamino 12,26 mlrd. kilovatvalandžių arba 88,1 proc. valstybei reikalingos elektros energijos. Šis rodiklis užfiksuotas Gineso rekordų knygoje, kaip didžiausias indėlis į bendrą elektros energijos gamybą pasaulio branduolinės energetikos istorijoje.

- Per 26 eksploatavimo metus Ignalinos AE pagaminta 307,9 milijardų kilovatvalandžių elektros energijos, pirmame bloke - 136,9 mlrd., antrame - 170,2 mlrd., o viso parduota - 279,8 milijardų kilovatvalandžių.

- Statant Ignalinos AE buvo nutiesta 142 km kelių, 50 km geležinkelio bėgių, 390 km ryšio, 334 km elektros energijos perdavimo bei 133 km kanalizacijos linijų, 164 km šilumos tinklų

vamzdynų. Darbams sunaudota 3544000 m<sup>3</sup> gelžbetonio konstrukcijų ir 76480 t armatūros (<http://www.iae.lt/lt/apie-mus/istorija/?page=2> [žiūrėta 2011-10-25]).

### 3.2. VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos aprašymas ir profesinės charakteristikos

Nuo to, kiek žmogus turi profesinių įgūdžių, priklauso jo darbo sėkmė, patikimumas, teisingumas. O tai, kaip žmogus greitai ir sumaniai dirba, kokiomis priemonėmis pasiekia tikslą, kiek turi profesinių įgūdžių, kokiais darbo metodais naudojasi – tampriai susiję su darbuotojo asmeniniais bruožais.

Tokiu būdu, galima išanalizuoti žmogaus asmenybę, nustatant jo veiklos charakteristikas, ir atvirkščiai, tiriant patikimų metodų pagalba asmenybės bruožus, galima prognozuoti jo gamybinės veiklos sėkmę (Доблаев, 2002, p.107).

**Žmogiškojo faktoriaus vaidmuo energetikoje labai didelis:** projektavimo, eksploatacijos, remonto, naudojimo stadijose – visur personalo dalyvavimas turi lemiamą poveikį galutiniam rezultatui.

**Ignalinos AE etatų struktūroje pagal darbo sudėtingumą ir atsakomybės lygį skiriamos trys profesijų pareigų grupės:** operatyvinis personalas, eksploatacinis personalas, remonto personalas.

Šiame darbe nagrinėjama, koku būdu vertinama Ignalinos AE operatyvinio personalo veikla, kadangi ši profesijų pareigų grupė turi labai didelę svarbą saugiai eksploatuojant branduolinio objekto įrangą, dalyvaujant eksploatacijos nutraukimo ir sudėtingų situacijų išsprendimo procesuose.

Siekiant išsiaiškinti šios grupės reikšmę valdyme, priimant sprendimus sunkiose situacijose, kokia tenka atsakomybė eksploatuojant techniką tokia svarbiame objekte, reikia atsižvelgti į pagrindines operatyvinio personalo veiklos charakteristikas (Семехов, 1999, p. 187).

Išnagrinėjus operatyvinio personalo pareigybines instrukcijas, pamaininius užduočių žurnalus, darbo planus, veiklos struktūros analizė parodė:

- 1) platų darbo įtampos rodiklių diapazoną – nuo monotoniško iki aukštos įtampos, kritinio lygio;
- 2) didelę tikimybę staigaus perėjimo nuo veiksmų monotoniško režimo iki aukšto aktyvumo veiklos, nuo stebėjimo režimo ir informacinės paieškos prie sprendimų priėmimo režimo, esant laiko deficito ir avarijos grėsmės sąlygoms;
- 3) labai aukštą darbuotojo atsakomybę už veiksmus ir jų pasekmes;
- 4) grupinį veiklos pobūdį; vieno operatoriaus veiksmų rezultatų priklausomybę nuo visos pamainos darbo darnumo;
- 5) aukšto profesionalaus paruošimo veikti, valdant sudėtingą techninį objektą ir žmonių grupę, įtrauktą į objekto valdymo kontūrą, lygio būtinumą (VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo pareigybinė instrukcija, 2009, p. 12).

Pagal priimtą inžinerinėje psichologijoje klasifikaciją Ignalinos AE operatyvinis personalas yra priskiriamas operatorių - technologų grupei, kurie atlieka technologinių procesų eigos stebėjimą, kontrolę ir reguliavimą, siekiant palaikyti šiuos procesus nustatytos programos ribose (Руководство по организации работы с оперативным персоналом ИАЭС, 2008, p. 6).

Yra skiriami tokie operatorių darbo režimai:

1) minimalusis; 2) optimalusis; 3) ekstremalusis; 4) mokymo

Ignalinos AE operatyvinis personalas dirba tokiais režimais:

1) **stacionarusis** darbo režimas nominaliais parametrais, kada technologiniame procese nėra jokių nukrypimų; operatorius atlieka daugiausia kontroliavimo funkcijas – atitinka “minimalųjį” režimą;

2) **pereinamieji** režimai, kada operatorius atlieka sprendimo priėmimo ir valdymo poveikių parengimo funkcijas, atitinka “optimalųjį” režimą, o esant staigiems nukrypimams priskirti prie “ekstremalaus”;

3) **avariniai** režimai neabejotinai yra “ekstremalus”.

Atsižvelgiant į veiklos režimą operatyvinės funkcijos realizuojamos įvairių psichologinių struktūrų pagalba. **Mokymo** režimas išskeltas už Ignalinos AE ribų ir realizuojamas įvairių treniruoklių pagalba. Veiklos ypatumai nustato reikalavimus operatyvinio personalo psichikai. Priimtą darbo psichologijos schemą sudaro: 1. Intelektualines - valios - komunikacines - ir kvalifikacines ypatybes; 2. Moralius ir motyvacinius asmenybės bruožus, nustatančius sėkmingą profesinę veiklą (Программа психофизиологического обследования оперативного персонала ИАЭС, 2004, p. 21).

**Intelektualiniai bruožai.** Operatyvinio personalo veiklos efektyvumas Ignalinos AE daugumoje nustatomas pagal mąstymo ir vaizduotės charakteristikas. Ekstremaliame režime vaizduotės rolė išskyla, aplinkos prognozavimas, veiksmų programos sudarymas įgauna ypatingą reikšmę. Nepertraukiami pasikeitimai darbinėje situacijoje, ypatingai ekstremaliuose režimuose pateikia reikalavimą mąstymo procesų greitą kitimą. Mąstymo operatyvumas suteikia tokią ypatybę, kaip lankstumas (žmogaus sugebėjimas savalaikiai pakeisti veiksmų pateikimo būdą, sutinkamai su darbinės situacijos pasikeitimu). Ši ypatybė svarbi sudarant dalykinius kontaktus, leidžia greitai orientotis tam tikrose profesinio veikimo situacijose. Būtina pabrėžti taip pat ypatingą rolę tokios ypatybės, kaip kritiškas mąstymas, esantis savikontrolėje, tokiu būdu, patikimumo žmogaus-operatoriaus pagrindu (VĮ Ignalinos AE gamybinės patirties įvertinimo valdymo procedūra, 2010, p. 7).

**Valios savybės.** Valia apibūdinama kaip reguliuojama žmogaus elgesio ir veiklos veikla, išreikšta sugebėjimu įveikti vidinius ir išorinius sunkumus vykdant tikslinius veiksmus ir poelgius.

Operatyvinio personalo veikloje valios rolė labai didelė, nes dažnai išskyla įvairių sunkumų: nenumatyti pokyčiai gamybinėse situacijose, nuovargis, monotonija. Neįveikiant šių vidinių ir išorinių sunkumų veikla negali būti sėkminga. Pagrindiniai valios ypatumai būtini operatyviniam personalui:

tikslo siekimas, darbštumas ir užsispyrimas, drąsumas ir ryžtas, iniciatyvumas ir savarankiškumas, susilaikymas ir savęs kontroliavimas (Абрамова, Белехов, 1999, p. 30).

**Komunikacinės savybės.** Į energo sistemos efektyvumą ir valdymo kokybę ypatingą įtaką daro operatyvinio personalo tarpusavio santykiai, tarp kitko tarpusavio santykių ypatybės nustatomos kaip efektyvumas, taip ir valdymo personalo uždavinių kokybinis sprendimas.

**Kvalifikacinės ypatybės.** Profesinis augimas bet kokiam specialistui priklauso nuo gamybinio stažo, bendro ir profesinio akiračio, nuo žinių gilumo ir mokėjimo panaudoti savo žinias praktikoje. Visa tai galima apjungti samprata „profesinė kompetencija“. Operatorius privalo turėti pareigybinio profilio pasiruošimą, sugebėjimą orientuotis nestandartinėse situacijose, racionalizacijos ir išradimų įgūdžius. Papildant aukščiau išvardintoms žinioms, mokėjimams ir įgūdžiams reikia pabrėžti personalo psichologinio pasirengimo rolę: susipažinti su streso psichologijos pagrindais ir savireguliacijos valdymo įgūdžiais; susipažinti su tarpasmeninio bendravimo psichologijos pagrindais su valdymo psichologijos pagrindais ir sugebėjimas panaudoti nuovokas ir įgūdžius (Абрамова, Белехов, 1999, p.31, VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo pareigybinė instrukcija, 2009, p. 13-14).

**Profesinė motyvacija.** Motyvacija yra bet kokios veiklos sistemą sudarantis psichologijos faktorius. Tik esant aukštos profesinės motyvacijos sąlygoms vystosi, veiklos procese, psichologinės savybės, reikalingos sėkmingam jos vykdymui. Profesinė motyvacija yra pagrindas kaupiant patirtį, pasirenkamojo suvokimo ir informacijos laikymo, turintys sąryšį su veiksmu. Aukšta motyvacija - tai sąlyga formuotis psichologijos kompensacijos būdams (pakeičiant vienus, nepakankamai išreikštas savybes kitomis) individualios veiklos stiliaus išdirbimas. Teigiama motyvacija veiklai - energijos šaltinis, pasiekiant neigiamas darbinės būsenas (nuovargis, monotonija, įtampa) (Абрамова, Белехов, 1999, p. 28-29).

Ignalinos AE profesionalaus operatyvinio personalo motyvacija apima sekančius komponentus: **pažintinė motyvacija** (pasireiškia darbo turinio interesu, ieškant originalių idėjų, stengiantis dirbti kūrybiškai); **konfliktų vengimo motyvacija** (pasireiškia nekonfliktinio elgesio stiliuje, stengiantis išvengti situacijos, pasireiškiančios asmeniniu diskomfortu); **pasiekimų motyvacija** (pasireiškia aukštos kokybės veiklos siekimu, taip pat reikalingos profesinės kompetencijos lygiu, tam tikro socialinio statuso sąžiningumu ir atsakingumu); **prestižo motyvai** (pasireiškia aplinkinių pagarbos nustatymu, įsisąmoninant socialinę vertę ir savo darbo prestižiškumą); **skatinimo motyvacija** (pasireiškia stengiantis atlikti gerai apmokamą darbą, duodantį ir kitas materialines vertybes).

Socialiniai psichologiniai tyrimai įtikinamai parodė, kad pastovus veiklos efektyvumas pasireiškia optimaliomis struktūromis, apimančiomis visus motyvacijų tipus, atitinkamomis proporcijomis (VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo pareigybinė instrukcija, 2009, p. 15-19).

**Profesiniu atžvilgiu svarbios savybės** (toliau – PASS) – tai specialisto asmenybės psichologinės ypatybės, įtakojančios darbinę veiklą ir turinčios didžiausią reikšmę jos efektyviam atlikimui.

*PASS apima šias asmenines charakteristikas:*

- 1) teigiama motyvacija ir aktyvus siekimas įvykdyti profesinius pareigybinius įsipareigojimus bei užtikrinti Ignalinos AE saugą;
- 2) drausmingumas, atsakomybė ir pareigingumas;
- 3) aukšta savikontrolė, emocinis tvirtumas ir stabilumas stresinėse situacijose;
- 4) pasirengimas bendradarbiauti ir bendrai dirbti kolektyve;
- 5) pakankamas nuovokumas, pažintinis aktyvumas.

PASS atitinkančios profesinės pareigybinės veiklos reikalavimus, išaiškėja ir yra vertinamos psichodiagnostinių metodikų paketo pagalba (Программа психофизиологического обследования оперативного персонала ИАЭС, 2004, p. 18).

### **3.3. VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo metodų parinkimas**

Ignalinos AE operatorių veiklą vertina žmogiškojo faktoriaus specialistų grupė (toliau – ŽF specialistai). Jie vieną kartą per dvejus metus atlieka personalo psichologinius tyrimus.

**Operatoriaus veiklos efektyvumo analizės tikslas** – personalo darbo įvertinimas ir stimuliavimas, tarnybinių pareigų patikslinimas pagal išaiškintas individualias ypatybes ir polinkius, būtinybė kelti kvalifikaciją.

Tam, kad būtų pasiektas numatytas tikslas pagal personalo veiklos analizės rezultatus, ŽF specialistų grupė išskiria šiuos pagrindinius **uždavinius**:

- 1) personalo psichofiziologinių galimybių atitikimas gamybinės veiklos pobūdžiui;
- 2) personalo einamosios psichofiziologinės būsenos įvertinimas;
- 3) rekomendacijų rengimas dėl operatyvinio personalo psichologinės parengties vykdyti reglamentuojamas funkcijas palaikymo;
- 4) personalo sėkmingos veiklos įvertinimas;
- 5) išvada dėl darbuotojo tinkamumo eiti konkrečias pareigas ir vykdyti atitinkamus įsipareigojimus, o vėliau leidimo dirbti (Программа психофизиологического обследования оперативного персонала ИАЭС, 2004, p. 4-7, VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo pareigybinė instrukcija, 2009, p. 25).

Daugelio darbuotojų sėkmingos veiklos analizė sudaryta iš trijų pagrindinių grupių: psichologinės struktūros, sėkmingos veiklos kriterijų nustatymo ir darbuotojo veiklos struktūros.

Psichologinė struktūra apima šio darbuotojo psichologinės charakteristikos tyrimą, kuris atliekamas: žmogaus savybių sisteminimo būdu, t.y. nustatant pagrindines ir antraeiles; pasirenkant darbuotojų svarbiausių profesinių psichologinių savybių skalių nustatymo ir matavimo metodikas.

Nustačius pagrindinius darbuotojo sėkmingos veiklos kriterijus, reikia palyginti žmogaus asmeninę charakteristiką su etalonu, palyginti kaip sutampa ar nesutampa jo duomenys, ir remiantis šiuo vertinimu prognozuoti darbuotojo galimybes atliekant darbą.

Kiekvienas normaliai išsivystęs ir neturintis patologijos žmogus gali per tam tikrą laiką, įdėjęs būtinų tam pastangų, įsigyti tą ar kitą profesiją. Šitos sąnaudos priklauso nuo individualių psichologinių asmenybės ypatybių. Tai, ką vienas žmogus gali įsisavinti greitai, lengvai, iš kito pareikalaus ilgo laiko, didelių pastangų, įtampos (Егоршин, 2001, p. 129).

ŽF specialistų grupė, vertindama personalą ir išaiškindama tinkamiausius šiai darbinei veiklai darbuotojus, naudoja psicho diagnostikos metodus. Šiuo metu vis daugėja įvairių personalo vertinimo metodikų. Tai asmenybės klausimynai, intelektualiniai testai, anketos. Klausimynų ir testų sudarymo pagrindas yra kiekybinis įvertinimas, leidžiantis pakankamai tiksliai palyginti kaip atskirų darbuotojų taip ir viso personalo darbo rodiklius bei individualias ypatybes (Семенов, 1999, p. 188).

Iš esmės kiekybiniai metodai yra standartinė anketa arba standartinis užduočių rinkinys. Eksperimentinė medžiaga sugrupuota pagal skales ir metodus taip, kad remiantis tiriamojo darbo rezultatais galima įvertinti individo elgsenos ir psichikos ypatumus. Pasiekimų testuose naudojami sunkumų rodikliai (atliktų užduočių skaičius, klaidų skaičius, darbo laikas), asmenybės anketose – rodikliai, nurodantys asmenybės ypatumus (aktyvumas, tikslo siekimas, sugebėjimas kontroliuoti savo elgesį ir t.t.). Apdorojant individualiuosius duomenis specialiųjų procedūrų pagalba jie paverčiami standartiniais balais, t.y. kiekvieno atskiro žmogaus ypatybės įvertinamos atsižvelgiant į vidutines statistines reikšmes, charakterizuojančias visos grupės ypatybes (Chmieliauskas, Turauskas, 2003, p.413).

Nuo šio sprendimo iš esmės priklauso rezultatų patikimumas ir tikrumas. Todėl:

1) metodinė medžiaga turi atitikti tyrimo tikslus ir uždavinius. Jeigu ŽF specialistui iškeltas uždavinys išanalizuoti individo psichofizines savybes (pvz., reakcijos greitis arba dėmesio nukreipimas), tai negalima naudotis asmenybės ypatumų nustatymo metodikomis;

2) būtina griežtai atsižvelgti į naudojamų metodikų technines charakteristikas: jų patikimumą, validumą (t.y. laipsnį, kuriuo metodika aprėpia būtent tai, kokiam tikslui ji skirta), užduočių sunkumą (kiekviena metodika pritaikyta atitinkamam intelektualiniam lygiui, amžiui);

3) būtina taikyti standartizuotas metodikas: tyrimo procedūra pagal galimybę privalo būti taip pat standartinė;

4) naudojamų tiriant metodikų kiekis priklauso nuo iškeltų uždavinių sudėtingumo.

Jeigu analizuojamas koks nors vienas žmogaus asmenybės aspektas, tai pakanka taikyti vieną metodiką. Tuo atveju, jei užduotis platesnė, efektyvu taikyti kelias metodikas (Руководство по организации работы с оперативным персоналом ИАЭС, 2008, p. 5-8, Егоршин, 2001, p. 131).



Tokiu būdu, vienos metodikos rezultatai papildo, patvirtina ir patikslina kitų metodikų rezultatus.

### 3.4. VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo su neteisingais veiksmais susijusių įvykių analizės metodika

Pagrindinės metodikoje vartojamos sąvokos ir sutrumpinimai:

**Atominės elektrinės operatyvinis personalas** – personalas, vykdamas operatyvinį technologinio proceso valdymą, atliekantis profilaktinę techninę elektrinės įrangos, sistemų ir statinių priežiūrą ir budintis pamainos metu.

**Įvykis** – avarija, incidentas arba nukrypimas, apie kurį informuojama pagal nustatytus kriterijus.

**Neteisingas personalo veiksmas (klaida)** – kokybinis požymis, apibūdinantis neteisingą žmonių elgesį (proceso arba užduoties supratimas, ketinimas arba veiksmas).

**Priežasties faktorius** – sąlyga (gedimas, klaida, neapsižiūrėjimas, aplaidumas, neadekvatus veiksmas arba defektas), kuri paskatino tam tikrą konkretų atsitikimą įvykio sekos grandinėje. Priežasčių faktorių pašalinimas leidžia pagerinti personalo, proceso arba įrangos darbo patikimumą.

**Žmogiškojo faktoriaus specialistas** – specialistas, kuris yra profesionaliai pasirengęs ir turi personalo darbo psichologijos ir ergonomikos patirtį: tiriantis dirbančiojo psichofiziologines galimybes, ribas ir elgesį darbo metu. (Методика дополнительного анализа событий, связанных с неправильными действиями персонала ИАЭС, 2010, p. 62).

- MTO** - (švedų k. sutrumpinimas) MTO įvykių analizės metodologija. Švedų analogas taikant HPES metodologiją. Įvykių analizės metodologija „žmogus-technologija-organizacija“.
- AMTO** - Modernizuota MTO. Šis švedų k. sutrumpinimas reiškia tradicinės MTO metodologijos ir ASSET metodologijos kombinaciją analizuojant įvykį.
- ASSET** - (anglų k. sutrumpinimas) Tarptautinė branduolinių įvykių skalė.
- INES** - (anglų k. sutrumpinimas) Saugos požiūriu svarbių įvykių analizės grupė.
- HPES** - (anglų k. sutrumpinimas) Įvykių analizės metodologija „Žmogaus veiksmų vertinimo sistema“.
- TATENA** - Tarptautinė atominės energetikos agentūra

#### 3.4.1. ASSET metodologijos aprašymas, tikslas ir pagrindiniai principai

Siekiant ypač saugiai ir kokybiškai vykdyti Ignalinos AE eksploatacijos nutraukimo ir uždarymo procedūras, Tarptautinė atominės energetikos agentūra (toliau – TATENA) pastoviai rengia,

modernizuoja ir diegia specialias personalo su neteisingais veiksmais susijusių įvykių analizės metodikas. TATENA parengė ASSET metodologiją, saugą įtakuojančiams įvykiams arba pasikartojantiems įvykiams analizuoti. Šios metodikos **tikslas** - pristatyti AMTO metodologijos elementus siekiant papildomai įsigilinti analizuojant atsitikimus, kurių metu operatyvinis personalas elgėsi ne taip, kaip iš jo tikėjosi neįprastų Ignalinos AE įvykių metu (Инструкция по сообщению о необычных событиях на ИАЭС и их анализу, 2001, p. 15-17).

Ši metodologija parengta vadovaujantis *šiais pagrindiniais principais*:

1. Kokybės lygį, reikalingą saugiam ir patikimam Ignalinos AE eksploatavimui eksploatavimo nutraukimo procese, užtikrina atitinkamas įrangos, procedūrų (instrukcijų, programų ir t.t.) ir personalo pasiruošimas iki eksploatavimo pradžios bei įrangos funkcionavimo, procedūrų kokybės (tinkamumo) ir personalo pasiruošimo palaikymas eksploatavimo proceso metu;

2. Paskutinis apsaugos barjeras, skirtas užkirsti kelią įvykių atsiradimo galimybei, yra Ignalinos AE priežiūros sistema, kuri privalo užtikrinti bet kokio slapto įrangos, procedūros ir personalo trūkumo atradimą ir pašalinimą laiku.

Šios metodologijos pagrindą sudaro tokia logika, kad įvykiai visada atsitinka dėl (asmenų, procedūrų arba įrangos) netinkamų veiksmų, kai veiksmas atliekamas ne taip, kaip jis turi būti atliekamas, dėl slapto trūkumo (tiesioginė priežastis), kuris nebuvo laiku pašalintas dėl trūkumų elektrinės priežiūros programoje (esminė priežastis).

Analizės metu taikant ASSET metodologiją įvykiai skirstomi į logiškai susijusius atsitikimus, kuriuos gali sukelti vienkartinė personalo arba procedūros, arba įrangos gedimo klaida; nustatomos kiekvieno pasirinkto atsitikimo tiesioginė ir esminė priežastys, ir nustatomos koregavimo priemonės tiesioginėms ir esminėms priežastims pašalinti.

ASSET metodologija plačiai taikoma daugelyje šalių, eksploatuojančių AE, tuo pačiu laiku tam tikrose šalyse, pavyzdžiui JAV ir Švedijoje, taikoma HPES metodologija (JAV Atominų elektrinių eksploatavimo instituto metodologija). Švedijoje sutrumpintas šios metodologijos variantas yra MTO. ASSET ir HPES/MTO metodologijos įrodė savo efektyvumą atominės elektrinės eksploatuojančiuose šalyse (Методика дополнительного анализа событий, связанных с неправильными действиями персонала ИАЭС, 2010, p. 59-61).

Kiekviena iš šių dviejų metodologijų turi savo privalumų ir trūkumų. Švedijos atominės elektrinės eksploatavimo patirtis parodė, kad gryna MTO metodologija turi trūkumų nustatant atsitikimų priežastis ir yra pakankamai gera analizuojant tiesiogines atsitikimų priežastis, kur egzistuoja žmogiškasis faktorius. Švedijoje buvo nuspręsta kartu su MTO metodologija taikyti ASSET metodologiją analizuojant įvykius. Tokiu būdu buvo sukurta AMTO metodologija. Sutrumpinimas AMTO reiškia tradicinės MTO metodologijos ir ASSET metodologijos kombinaciją analizuojant neįprastus įvykius.

Vieno iš Ignalinos AE neįprastų įvykių analizė, atlikta kartu su švedų ekspertais taikant AMTO metodologijos elementus, parodė šios metodologijos efektyvumą nustatant tiesiogines priežastis, papildomas koregavimo priemonės ir kuriant barjerus siekiant išvengti personalo klaidas.

Kadangi analizuojant Ignalinos AE neįprastus įvykius nuo pat pradžių buvo taikoma ASSET metodologija, būtų tikslinga, pasinaudojant Švedijos atominių elektrinių patirtimi, papildomai taikyti AMTO metodologijos elementus siekiant kruopščiau išanalizuoti įvykius, kuriuos sudaro su žmogiškuoju faktoriumi susiję atsitikimai (Методика дополнительного анализа событий, связанных с неправильными действиями персонала ИАЭС, 2010, p. 63-65, Программа психофизиологического обследования оперативного персонала ИАЭС, 2004, p. 15-19).

### **3.4.2. „Psichologinė personalo neteisingų veiksmų priežasčių analizė“ metodas**

Vienas iš ASSET metodologijos operatyvinio personalo veiklos vertinimo metodu - psichologinė personalo neteisingų veiksmų priežasčių analizė. Šis metodas parengtas siekiant išanalizuoti personalo neteisingų, įvykį sukėlusių veiksmų tiesiogines ir esmines priežastis.

Metodas remiasi pagrindine ASSET metodologijos idėja apie AE įvykių visapusiškos ekspertizės ir priežasčių sisteminės analizės būtinybę. Šį metodą sudaro:

1. Su žmogiškuoju faktoriumi susijusių įvykių stebėjimas ir personalo išvengtų įvykių nagrinėjimas;
2. Mokliškai pagrįstų duomenų apie tiesiogines ir esmines personalo neteisingų veiksmų priežastis pateikimas įvykių analizės komisijoms siekiant atsižvelgti į tai darbo metu bei parengiant analizės rezultatų išvadas;
3. Su žmogiškuoju faktoriumi susijusių įvykių priežasčių bendrų dėsningumų nustatymas ir personalo neteisingų veiksmų AE bei atominės energetikoje bendrai išvengimo rekomendacijų parengimas naudojant sukauptus duomenis apie personalo klaidas (neteisingus veiksmus).

**Teigiama šio metodo pusė:** metodas nustato AE personalo profesionalaus darbo patikimumo faktorių būklę, įskaitant motyvacijos ir psichologinio pasirengimo veikti faktorius, svarbias asmenines profesionalias savybes, profesionalaus pasiruošimo charakteristikas, psichofiziologinę būklę ir išorės sąlygas, kurios gali provokuoti neteisingą veiksmą.

Metodą taiko ŽF specialistai siekiant išanalizuoti personalo klaidą (neteisingą veiksmą) (Методика дополнительного анализа событий, связанных с неправильными действиями персонала ИАЭС, 2010, p. 67) .

Kiekvienu konkrečiu atveju ŽF specialistas:

1. Nagrinėja psichologines aplinkybes (vidaus, psichologiniai faktoriai) ir objektyvias išores sąlygas, kurios nulėmė neteisingų veiksmų atlikimą;

2. Registruoja neteisingų (klaidingų) veiksmų tipų kategorijas pagal TATENA terminologiją: atsitiktinė klaida; klaida dėl nežinojimo; sąmoningai neteisingas veiksmas, arba motyvuota klaida;
3. Atsako į klausimus: „*Kas atsitiko?*“, „*Kaip atsitiko?*“ ir „*Kodėl atsitiko?*“ analizuojant personalo veiksmus, kurie sukėlė įvykio priežastį;
4. Rengia išvadas dėl personalo neteisingų veiksmų tiesioginių ir esminių priežasčių psichologinių aspektų (Инструкция по сообщению о необычных событиях на ИАЭС и их анализу, 2001, p. 18).

Analizuojant atsitikimų priežastis ŽF specialistas nustato:

1. atsitikimus – personalo trūkumų pasireiškimus;
2. atsitikimų tiesiogines priežastis, formuojančias personalo pasiruošimo trūkumus;
3. atsitikimų esmines priežastis, formuojančias personalo pasiruošimo trūkumus;
4. personalo pasiruošimo priežiūros sistemos trūkumus;
5. neigiamus faktorius, skatinančius personalo pasiruošimo sistemos trūkumų vystimąsi;
6. atsitikimus ir faktorius, skatinančius personalo klaidingų veiksmų atsiradimą ir vystimąsi ir nepriklausančius nuo jo pasiruošimo ir psichofiziologinės būklės (bendros priežastys, pavyzdžiui, įrangos, technologijų projektinių sprendimų slapti defektai).

ŽF specialistas rengia personalo darbo patikimumo mažinimą sukėlusią psichologinių faktorių koregavimo priemonę, kaupia duomenis apie personalo neteisingų veiksmų tiesioginių ir esminių priežasčių psichologinius aspektus.

**Metodo apribojimai:** 1. Analizei atlikti reikalingas ŽF specialistas: psichologas arba ergonomistas - darbo psichologijos ir ergonomikos specialistas AE sąlygose, specialiai pasirengęs analizuoti AE įvykius. 2. ŽF specialisto darbui atlikti reikalingi: AE personalo psichologinių tyrimų rezultatai; į įvykį įtrauktų darbo vietų ir technologijų bei eksploatavimo dokumentacijos ergonominės ekspertizės rezultatai (Программа психофизиологического обследования оперативного персонала ИАЭС, 2004, p. 17). Taikant šį metodą ŽF specialistai naudoja ir gauna konfidencialaus pobūdžio asmeninę informaciją ir yra drausmingai atsakingi už jos atskleidimą vadovaujantis galiojančiais darbuotojų medicinos apžiūros ir psichofiziologinių tyrimų organizavimo ir atlikimo dokumentais.

### ***3.4.3. Personalo neteisingų veiksmų klasifikavimas ir priežasčių analizė***

Personalo neteisingų veiksmų psichologiniai aspektai klasifikuojami pagal šios klaidos tipus:

1. **Atsitiktinė klaida** kaip žmogaus neatitinkamos psichologinės būklės rezultatas automatiškai atliekant veiksmą, kaip netyčinis nesąmoningas nereikalingos operacijos atlikimas arba užduotos operacijos neatlikimas;

2. **Klaida dėl nežinojimo** kaip žmogaus nepakankamo profesionalaus pasiruošimo arba neatitikties aukšties intelektualių faktorių profesijos reikalavimams rezultatas, kaip situacijos, tikslo

nesupratimas, reikiamo tikslo pasiekimo priemonių nežinojimas, teorinių žinių taikymo praktikoje patirties stoka;

3. **Sąmoningai neteisingas veiksmas** kaip motyvuota arba „nustatymo“ klaida esant neadekvačiam veiksmų atsakomybės vertinimui; bandymai sąmoningai, nepaisant žinomos instrukcijos ir taisyklių, atlikti su saugos kultūros principais nesuderinamus veiksmus. *Ivedami trys sąmoningai neteisingo veiksmo potipiai:*

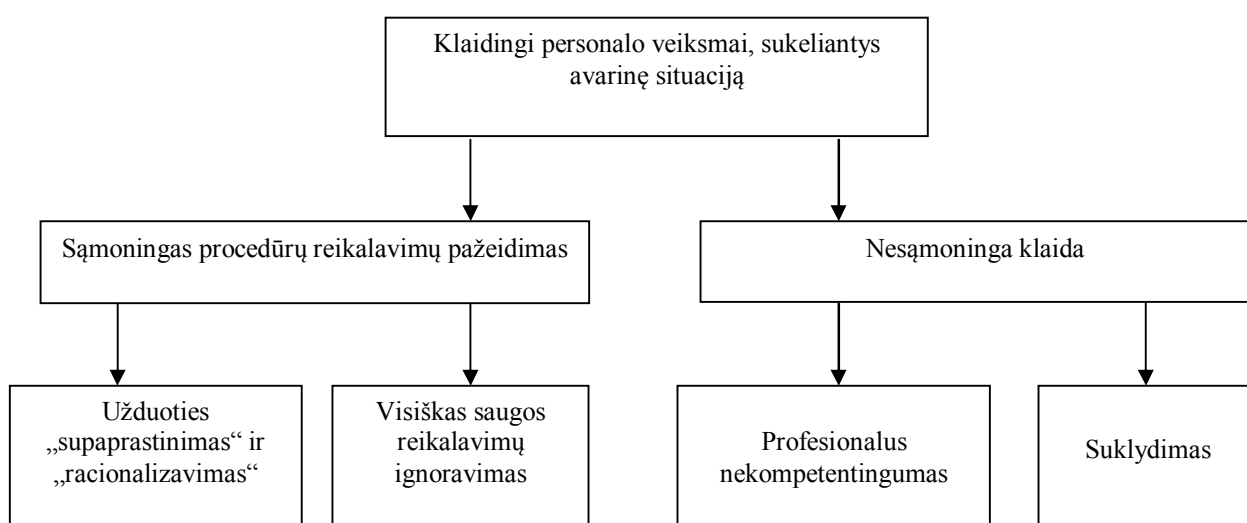
1. Užduoties „supaprastinimas“ (rutininė gudrybė, kai darbuotojas atlieka veiksmą trumpinant laiką ir/ar praleidžiant žingsnius eksploataavimo dokumentacijos numatytoje veiksmų programoje);

2. „racionalizavimas“ „sveiko proto“ lygyje (pseudo tobulinimas, kai darbuotojas ketina atlikti veiksmą kitaip ir, kaip jis numato, geriau, negu numatyta eksploataavimo dokumentacijoje);

3. „ekstremali gudrybė“ (darbo esmės atžvilgiu neadekvačių išorės priežasčių motyvuotas sąmoningas šiurkštus taisyklių pažeidimas arba visiškas saugos ignoravimas, technikos kankinimas).

Psichologinė žmonių pažeidimo veiksmų analizė gilina atsitikimo pobūdžio ir priežasčių nustatymo procesą bei leidžia susisteminti pačius neteisingus veiksmus ir jų priežastis. Analizės algoritmas pateiktas ŽF specialisto veiksmų sekoje, atitinkančioje paveikslų 1- 4 schemų seką.

Viršutinio analizės lygio tikslas yra nustatyti pagrindines pažeidimo atsitikimo charakteristikas. Ši analizė atliekama kartu su atsitikimo techninių aspektų specialistais. Tuo atveju, jei atsitikimas klasifikuojamas komisijos kaip „personalo klaida“, ŽF specialistas pradeda klaidos tipo nustatymo darbą. Pagrindiniai klaidos klasės nustatymo požymiai yra: neteisingo veiksmo atlikimo sąmoningumas (supratimas) arba ne sąmoningumas (nesupratimas). Išsamus su žmogiškuoju faktoriumi susijusių Ignalinos AE neįprastų įvykių tiesioginių ir esminių priežasčių psichologinės analizės lygis pavaizduotas 5 paveiksle.

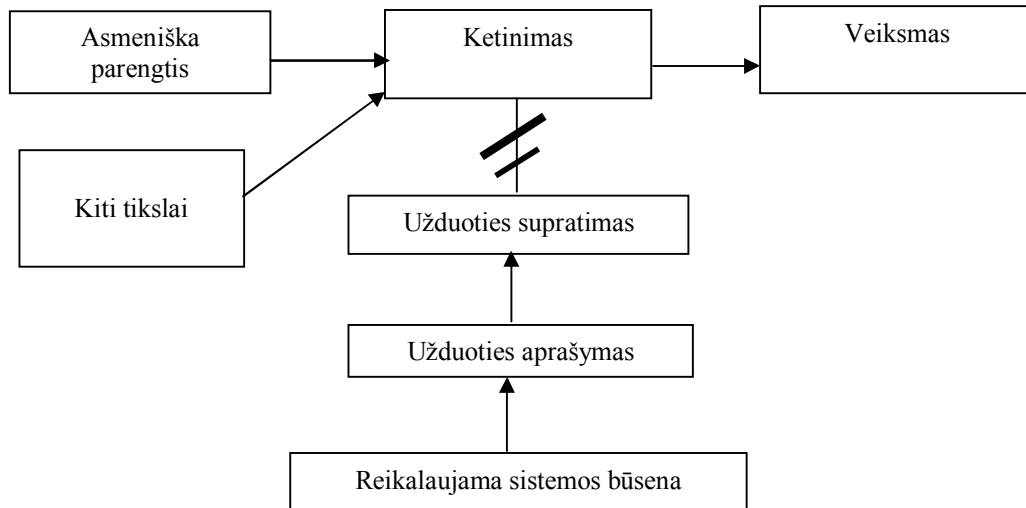


Šaltinis: modifikuota autorės remiantis 59, 61, 63 šaltiniais

5 pav. Su žmogiškuoju faktoriumi susijusių Ignalinos AE neįprastų įvykių tiesioginių ir esminių priežasčių psichologinės analizės lygis

Sąmoningo pažeidimo grafiškas modelis pateiktas 6 paveiksle, kai yra užduoties supratimas ir reikalingos žinios jai nuspręsti, tačiau darbuotojo neadekvati motyvacija ir tikslai sąlygoja neadekvačių ketinimų ir veiksmų formavimąsi.

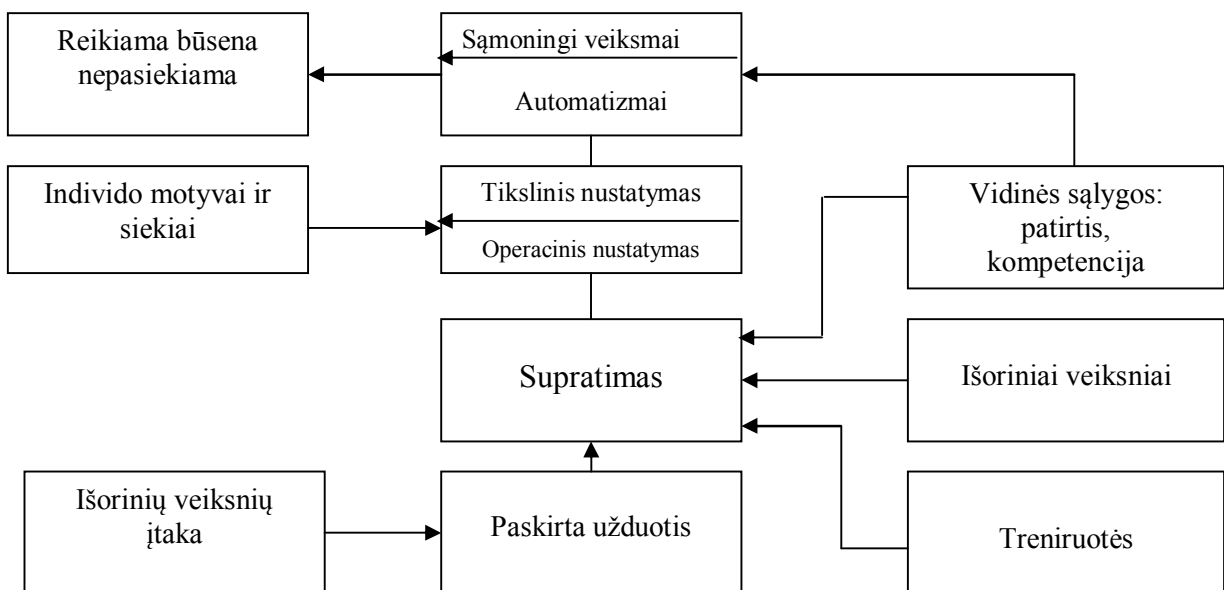
Todėl sąmoningas pažeidimas klasifikuojamas kaip motyvuota klaida (Методика дополнительного анализа событий, связанных с неправильными действиями персонала ИАЭС, 2010, p. 68).



Šaltinis: modifikuota autorės remiantis 59, 60 šaltiniais

6 pav. Sąmoningai neteisingo veiksmo arba motyvuotos klaidos grafiškas modelis

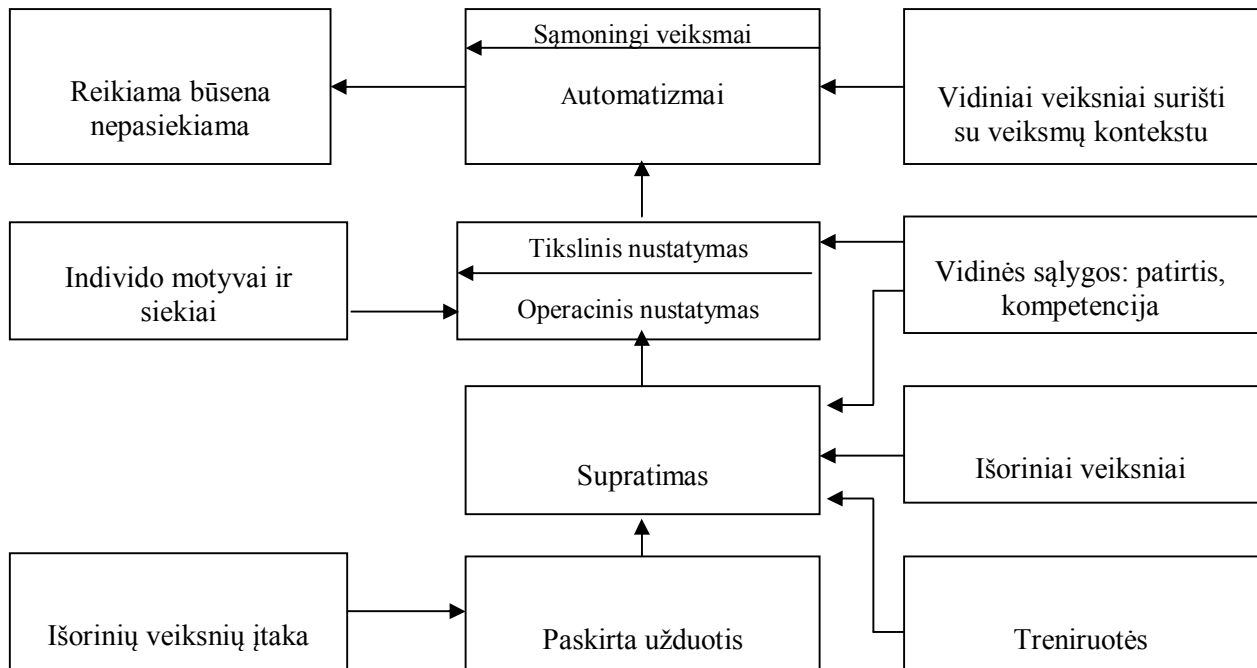
7 paveiksle pateiktas nesupratingai arba supratingai atlikto neteisingo veiksmo tipas – „klaida dėl nežinojimo“. Profesionalaus pasiruošimo trūkumai („silpnos“ vidaus sąlygos) arba ergonominiai trūkumai (silpnos“ išorės sąlygos) trukdo teisingai suprasti situaciją arba priimti teisingą sprendimą.



Šaltinis: modifikuota autorės remiantis 59, 60, 61 šaltiniais

7 pav. Su ne kompetencija arba ergonominiais trūkumais susijusio neteisingo veiksmo modelis

8 paveikslas paaiškina klaidos atsiradimą kaip neadekvataus automatizmo rezultata, kai patyręs darbuotojas nesupratingai atlieka rutinines, daug kartų pakartojamas operacijas, arba kai darbuotojo dėmesys nukreipiamas, išblaškomas dėl vidaus ir (ar) išorės faktorių poveikio.



Šaltinis: modifikuota autorės remiantis 57, 59, 60 šaltiniais

8 pav. Atsitiktinės klaidos grafiškas modelis

Vadovaujantis šioms tikslams specialiai parengta metodika, atliekama darbo atlikimo sąlygų ergonominė ekspertizė siekiant išsiaiškinti galimas neteisingą veiksmą sukeliančias priežastis (Методика дополнительного анализа событий, связанных с неправильными действиями персонала ИАЭС, 2010, p. 69).

**Pagal ergonominės ekspertizės metodiką nustatoma:** 1. Informacijos atvaizdavimo priemonių komponavimo darbo vietoje trūkumai; 2. Ergonominiu atžvilgiu neteisingas valdymo prietaisų išdėstymas; 3. Netikslingas darbo ir poilsio režimas; 4. Neteisingas fizinio ir psicho emocinio krūvio paskirstymas per darbo dieną; 5. Darbo operacijų laiko charakteristikų neatitiktis ergonominiams reikalavimams; 6. Eksploatavimo dokumentacijos neatitiktis ergonominiams reikalavimams.

**Išvedami ergonominės ekspertizės grupiniai rodikliai:** 1. Antropometrinis grupinis rodiklis (neracionali ir nepatogi poza; pulto, fotelio, valdymo organų, ryšio priemonių ir t.t. konstrukcijos ir komponavimo trūkumai); 2. Higieninis grupinis rodiklis (nepalankios mikroklimato sąlygos; ekstremalios sąlygos, susijusios su garso, šviesos, spinduliavimo ir t.t. veikimo); 3. Fiziologinis ir psichofiziologinis grupiniai faktoriai (technikos neatitiktis žmogaus jėgos, regos, klausos, lytėjimo galimybės); 4. Psichologinis grupinis rodiklis (technikos ir/ar eksploatavimo dokumentacijos neatitiktis žmogaus informacijos įsisavinimo galimybės, jo atminties ir mastymo galimybės bei

judesių greičio, galios ir tikslumo galimybėms).

Remiantis ergonominės ekspertizės rezultatais pildomas standartinės ergonominės kortelės pilnas ar sutrumpintas variantas, būtinai įtraukiant tuos rodiklius, kuriuos specialistas pažymėjo kaip anomaliją neteisingą veiksmą atlikusio žmogaus darbo išorės sąlygose.

Įvykiui poveikį turėjusi „psichologinė situacija“ nagrinėjama trimis kryptimis: 1. profesionaliai svarbių asmeninių savybių būklė; 2. įvykių dalyvių psicho emocinė būklė ir psichologinis pasirengimas veikti, įskaitant profesionalią kompetenciją; 3. komunikabilumo lygis ir socialinis psichologinis klimatas kolektyve (Абрамова, Белехов, 1999, p. 32).

Psichologinės situacijos analizę, ŽF specialistas - įvykio tyrimo komisijos narys, pradeda nuo interviu ir pokalbio su įvykio dalyviais. Interviu tikslas yra - pašalinti su įvykiu susijusią psicho emocinę įtampą ir sukurti įvykio analizės dalykišką darbo aplinką.

***Interviu klausimai sudaromi sekančio turinio:***

1. *Ar įvykio dalyvis mato (suprato) savo klaidą tame, kas įvyko?* (Jeigu ne – kaip paaiškino tą, kas įvyko?; Jeigu taip – ar žinojo, ką darė, arba viskas įvyko netyčia? Netikėtai?)
2. *Kas trukdė pasiegti teisingai?* (Psichologinė būklė (kokia būtent?; Ir/arba išorės trukdžiai (kokie būtent? - techniniai, komunikaciniai, sąveikos su partneriais nebuvimas ir kt.).
3. *Ką galite pasiūlyti tam, kad kiti žmonės nepakliūtų į tokią situaciją?*

Ypatingą dėmesį specialistas turi atkreipti į paskutinį projektinį pokalbio punktą. Atsakymas į šį klausimą gali tapti pagrindu rengiant personalo darbo sąlygų gerinimo rekomendacijas. Individualūs personalo tyrimo rezultatai saugomi Ignalinos AE Mokymo centre (Программа психофизиологического обследования оперативного персонала ИАЭС, 2004, p. 20). Palyginant neteisingą veiksmą atlikusio darbuotojo tyrimų rezultatus ir psichofiziologinių priešingų parodymų normatyvines medžiagas, nustatoma, ar nebuvo psichofiziologinių ir psichologinių faktorių, kurie galėjo būti klaidos priežastimis. Išsiaiškinama, ar egzistuoja: 1. motyvacijos, psichologinių nustatymų saugos prioriteto atžvilgiu išmatuotų lygių, asmeninių profesionaliai svarbių psichologinių savybių priešingų parodymų požymiai; 2. klaidą padariusio žmogaus atminties, mastymo, dėmesio psichofiziologinių tyrimų rezultatų priešingų parodymų požymiai; 3. individualių socialinių psichologinių charakteristikų bei socialinio psichologinio klimato kolektyve neatitiktis (Семенов, 1999, p. 190). Jei neteisingą veiksmą atlikusio žmogaus individualūs duomenys žymiai skiriasi nuo leistinų reikšmių, specialistas pažymi šiuos duomenis kaip vieną iš galimų esminių šio veiksmo priežasčių. Gavus iš įvykio analizės komisijos atsakymą į klausimą „Kas atsitiko?“ ir kokį būtent klaidingą veiksmą atliko darbuotojas, specialistas patikslina, kokiam klaidos tipui priklauso ši klaida (atsitiktinė klaida, klaida dėl nežinojimo arba sąmoningas pažeidimas-motyvuota klaida).

Po interviu su ŽF specialistu, darbuotojams siūloma MET apklausa. MET apklausa (*angl. mental effort tolerance questionnaire* - „*proto pastangų tolerancija*“) susideda iš 40 teiginių ir leidžia



išaiškinti žmogaus sugebėjimus protiniam įtemptam darbui stresinėse ir ekstremaliuose sąlygose. Taip pat šį apklausa įvertina žmogaus sugebėjimus savarankiškam darbui, nestandartinių uždavinių sprendimams. Klausimai sudaryti taip, kad operatyvinis personalas būtų įvertintas ne darbo aplinkoje, dėl ko galima kuo tiksliau įvertinti socialines ir intelektualines apklausiamųjų savybes.

Šios apklausos klausimai suskirstyti į *penkias sąlygines grupes*: 1) asmenybės orientacija į protinės veiklos stimuliavimą; 2) asmenybės orientacija į loginių, priešasčių ir pasekmių ryšių išaiškinimą; 3) teorinis ir praktinis santykis su asmenybės orientacija; 4) asmenybės gebėjimas planuoti; 5) operatyvumo (kaip greitai) savybės mąstymo ir sprendimų priėmimo procese (Программа психофизиологического обследования оперативного персонала ИАЭС, 2004, p. 11-13).

Remiantis atliktos analizės rezultatais ŽF specialistas pildo A formą (4 lentelė), kuri saugoma Ignalinos AE Mokymo centre ir naudojama žmogiškojo faktoriaus vaidmens Ignalinos AE incidentų metu statistinei analizei atlikti, vadovybei skirtoms personalo klaidų pasikartojimo prevencijos rekomendacijoms parengti bei kryptingoms personalo psichologinės paramos priemonėms įgyvendinti.

Į atitinkamą A formos skiltį ŽF specialistas įrašo kiekvieno iš bloko psichofiziologinio tyrimo testų, veiklos išorės sąlygų socialinių psichologinių charakteristikų nustatymo nukrypimo nuo standartinių reikšmių kiekybines reikšmes.

4 lentelė. **Personalo klaidingo veiksmo priešasčių aprašymo A forma**

Vardas, pavardė		
Įvykis		
Įvykio data		
Klaidos tipas (atsitiktinė klaida, klaida dėl nežinojimo, sąmoningai neteisingas veiksmas)		
Klaidos priešasčių aprašymas		
<b>Lygiai ir klaidos šaltiniai</b>	<b>Testų, metodikos pavadinimas</b>	<b>Nukrypimų nuo standartinių reikšmių kiekis</b>
<i>1. Psichologinės klaidos</i>		
Profesionaliai svarbios psichologinės savybės		
Motyvacija		
Psichofiziologinės savybės		
Mąstymo, atminties, dėmesio charakteristikos		

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Profesionalumo kompetencija		
<i>2. Išorinės veiklos priemonės</i>		
Socialinės sąlygos		
Socialinė psichologinė situacija (kolektyve, šeimoje)		
Darbo vietos charakteristikos		

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 59, 60 šaltiniais

Remiantis galutiniais atliktos analizės rezultatais specialistai sudaro įvairių galimų personalo veiklos klaidingų veiksmų priežastys. Neteisingo veiksmo atlikimo arba teisingo veiksmo praleidimo priežastys nuosekliai analizuojamos šiuose veiklos struktūros lygiuose (5 lentelėje).

5 lentelė. **Psichologinės klaidingų veiksmų priežasčių lygiai**

<b>PSICHOLOGINĖS KLAIDINGŲ VEIKSMŲ PRIEŽASČIŲ LYGIAI</b>	
	<b>GALIMOS KLAIDŲ PRIEŽASTYS</b>
<i>veiklos psichofiziologijos lygis</i>	<b>psichofiziologijos lygyje:</b> - įsisavinant informaciją žmogus nepastebėjo, neišgirdo, nežiūrėjo signalo, arba jam pasirodė, kad signalas buvo; - sulėtinta reakcija; - nedidelis atsparumas įtampai, nesugebėjimas veikti padidėjusios rizikos sąlygose
<i>mastymo ir atminties lygis</i>	<b>mastymo, atminties lygyje:</b> - pripratimas prie stereotipinių situacijų ir veiksmų, kurie trukdo adekvačiai reaguoti į naują situaciją; - sumažėjusios atminties ir mastymo funkcijos, informacijos apdorojimo ir sprendimo priėmimo procesų sulėtėjimas; - silpnas profesionalus pasiruošimas, erudicijos stoka, nesugebėjimas pritaikyti profesionalias žinias praktikoje
<i>motyvacijos ir psichologijų nustatymų lygis</i>	<b>motyvacijos ir nustatymų psichologijos lygyje:</b> - iškraipymai socialinių vertybių sistemoje, susidomėjimo darbu stoka, žemas jo reikšmingumo vertinimas; - nenoras veikti su rizika savo gyvybei; - formalus požiūris į darbą; - nedrausmingumas; - pareigos jausmo stoka
<i>asmens psichologinių, profesionaliai svarbių savybių lygis</i>	<b>asmens psichologijos lygyje:</b> - nenoras veikti tikslingai kitose sąlygose; - ne komunikabilumas; - emocinis nestabilumas; - savikontrolės nebuvimas ir kitos savybės, sunkinančios veiklą ir mažinančios darbo kokybę
<i>sąveikos socialinės psichologijos ir personalo bendravimo su personalo elgesį ir psichologiją įtakančių grupių žmonėmis lygis</i>	<b>socialinės psichologijos lygyje:</b> - nesugebėjimas arba nenoras dirbti grupėje; - pasireiškęs konfliktinis elgesys, nesugebėjimas vadovauti žmonėms; - santykių už darbo kolektyvo ribų sukeltų neigiamų emocijų perkrovimas į darbo aplinką

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 59, 60, 61 šaltiniais

Analizuojant veiklos struktūrinės sudedamąsias dalis atsižvelgiama į žmogaus profesionaliu atžvilgiu svarbias (t.y. turinčias įtakos profesionaliam patikimumui) savybes (PASS) bei į jo psichofiziologines galimybes išverti reikalingus psicho emocinius ir fizinius krūvius, kaip veiklos vidaus priemonių ypatumus. Remiantis atliktos analizės apibendrintais rezultatais psichologas pildo B formą (6 lentelė) apie klaidingo veiksmo priežastis. Personalo darbo pažeidimų psichologinės analizės rezultatai kaupiami ir saugomi su ištirtų asmenų koduotais numeriais Ignalinos AE Mokymo centro duomenų bazėje.

6 lentelė. **Personalo klaidingo veiksmo priežasčių nustatymo B forma**

<b>Klaidos šaltinis</b>	<b>Įtakos pasireiškimas</b>	<b>Kodas pagal klaidingo veiksmo klasifikatorių</b>
Individualumo įtaka		
Grupės įtaka		
Organizacijos ir valdymo įtaka		
Išorinio faktoriaus įtaka		

**Šaltinis:** sudaryta autorės remiantis 59, 60 šaltiniais

Vadovaujantis galiojančiais Ignalinos AE darbuotojų medicinos apžiūros ir psichofiziologinių tyrimų organizavimo ir atlikimo dokumentais nurodyti A formos ir B formos rezultatai turi būti pateikiami išskirtinai tarnybinio naudojimo tikslams bei Ignalinos AE saugos kultūros ir žmogiškojo faktoriaus patikimumo klausimų rengimo tikslams. Ignalinos AE neįprastų įvykių priežasčių tyrimo komisijai išduodamas dokumentas apie klaidingo veiksmo psichologines esmines priežastis, kurias specialistas įrašo į B formą laikantis asmens duomenų informacijos tvarkymo konfidencialumo taisyklių, užtikrinančių jos neatskleidimą ir žmogaus teisių nepažeidimą.

ŽF specialisto darbo Ignalinos AE neįprastų įvykių tyrimo komisijoje tikslas yra - pašalinti psichologinę traumą dėl galimos klaidos išgyvenusio personalo psicho emocinę įtampą bei sukurti personalo neįprasto įvykio priežasties nustatymo analitinį darbą skatinančią atmosferą, nukreipiant žmonių aktyvumą ne į kaltųjų paieškas, o į Ignalinos AE saugos ir patikimumo gerinimo priemonių vykdymą (VĮ Ignalinos AE gamybinės patirties įvertinimo valdymo procedūra, 2010, p. 8-9, Методика дополнительного анализа событий, связанных с неправильными действиями персонала ИАЭС, 2010, p. 70-71).

Kitame darbo skyriuje analizuojama įmonės operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos specifika, analizuojama esamą situaciją ir pateikiami atlikto tyrimo duomenų rezultatai.

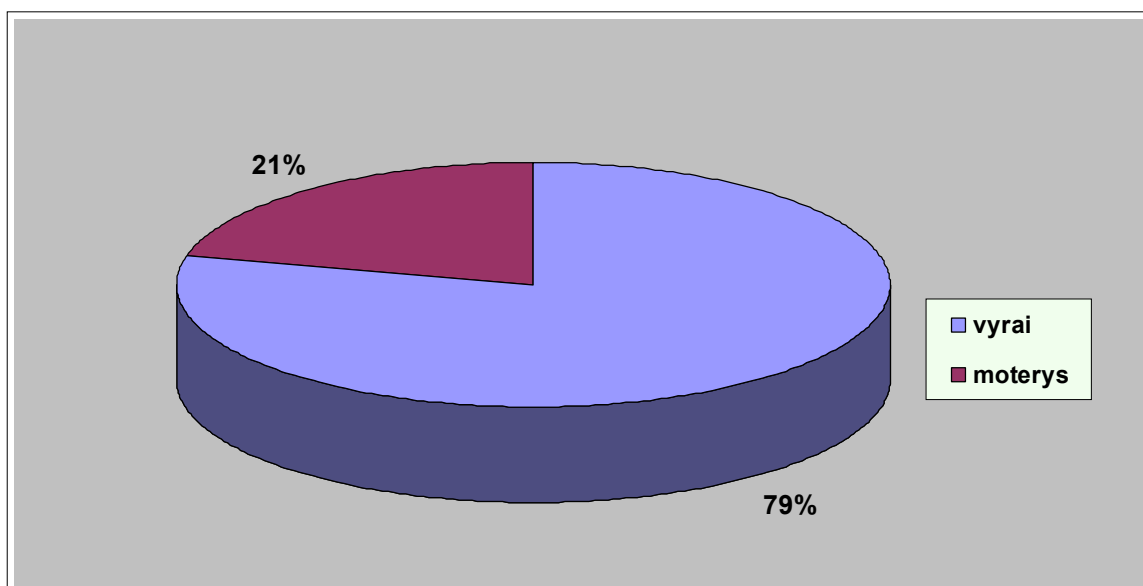
### 3.5. VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos duomenų tyrimo rezultatai

Siekdami išanalizuoti VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos specifiką ir pateikti tobulinimo rekomendacijas specialistams, organizuojantiems personalo veiklos vertinimo procedūrą įmonėje, šiame tyrime pagrindiniu bendros operatyvinio personalo ir darbo aplinkos būklės tyrimo metodu pasirinkta **anketinė apklausa**. Tyrimo duomenys buvo analizuojami, apibendrinami ir rezultatai pateikiami šioje darbo dalyje.

Pagal etatų skaičių VĮ Ignalinos AE dirba 153 operatyvinio personalo darbuotojų. Apklauskos anketos buvo išdalintos visam operatyviniam personalui. 26 anketos dėl darbuotojų laiko stokos, komandiruočių, ligos, kasmetinių atostogų liko neužpildytų, todėl apklausoje dalyvavo 127 darbuotojai.

Apklauskos tyrimas buvo sudaromas iš dviejų etapų. Pirmo etapo šio tyrimo apklausa susideda iš keturių blokų klausimų. Pirmas klausimų blokas susideda iš demografinės ir diagnostinės dalių. Anketos demografinė dalis sudaryta iš klausimų, skirtų informacijai apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą išaiškinti.

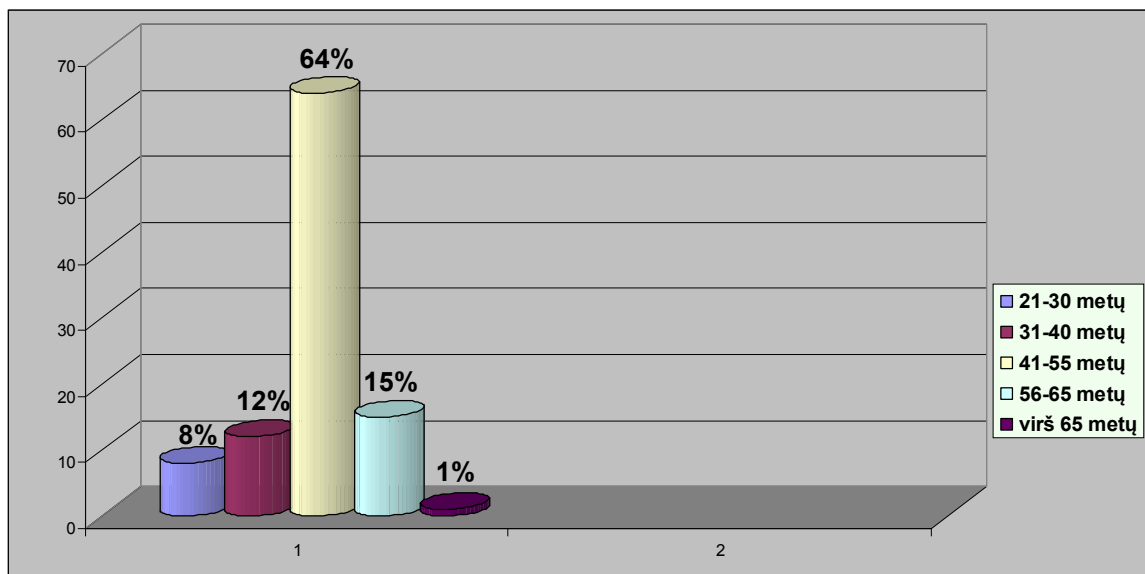
Iš visų respondentų, dalyvavusių apklausoje, vyrų buvo žymiai daugiau – 79 proc., o moterų – 21 proc. (9 pav.).



9 pav. Respondentų išskirstymas pagal lytį

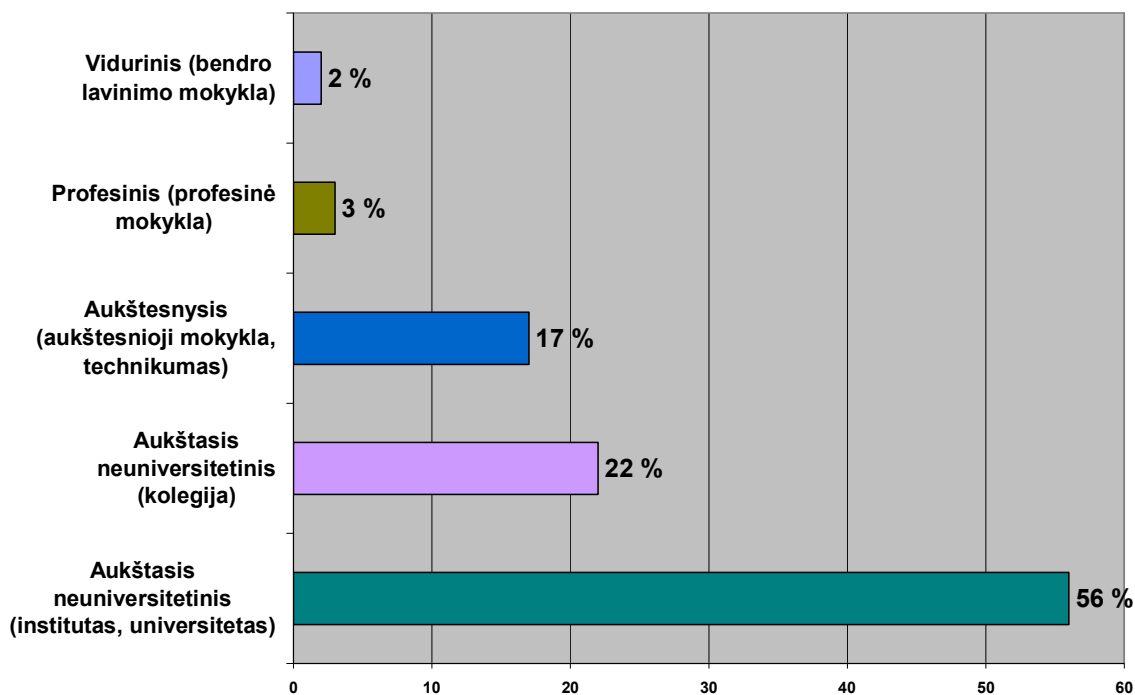
Tai rodo, kad Ignalinos AE operatyvinio personalo pagrindą sudaro vyrai ir paaiškinama tuo, kad operatyvinio personalo įvaldymo darbo specifiška, atsižvelgiant į sudėtingumo lygį, eksploatuojant technologinius įrenginius ir sistemas, daugiau būdinga vyriškos lyties atstovams. Personalo amžius rodo, kad organizacijoje dirba dauguma - 64 proc. darbuotojų – nuo 41 iki 55 metų. 15 proc. darbuotojų amžius - nuo 56 iki 65 metų. Maždaug tiek pat, 12 proc. darbuotojų amžių sudaro nuo 31

iki 40 metų. Mažiau įmonėje dirba žmonių nuo 21 iki 30 metų – 8 proc. Virš 65 metų įmonėje dirba tik 1 proc. darbuotojų (10 pav.).



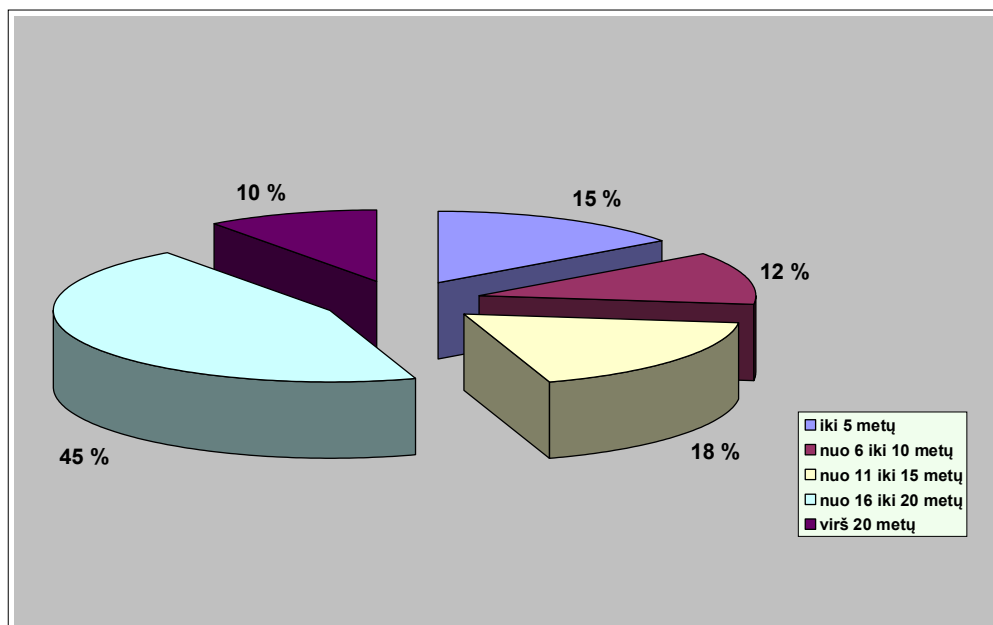
10 pav. Respondentų amžius

Vertinant respondentų išsilavinimą, rezultatai parodė, kad Ignalinos AE operatyvinis personalas turi labai aukštą išsilavinimo lygį: 56 proc. personalo turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 22 proc. turi aukštąjį neuniversitetinį, aukštesnįjį išsilavinimą turi 17 proc. darbuotojų, 3 proc. turi profesinį išsilavinimą ir atitinkamai 2 proc. – vidurinį (11 pav.).



11 pav. Respondentų išsilavinimas

Respondentų nepertraukiamas darbo stažas įmonėje pasiskirstė taip: dauguma darbuotojų – 45 proc. dirba įmonėje nuo 16 iki 20 metų, darbo stažui nuo 11 iki 15 metų priskiriami 18 proc. personalo, nuo 6 iki 10 metų įmonėje dirba 12 proc. darbuotojų, įmonėje dirba 15 proc. naujų darbuotojų, kurių darbo stažas yra iki 5 metų, o taip pat yra 10 proc. ilgalaikių darbuotojų, kurių darbo stažas įmonėje sudaro virš 20 metų (12 pav.).

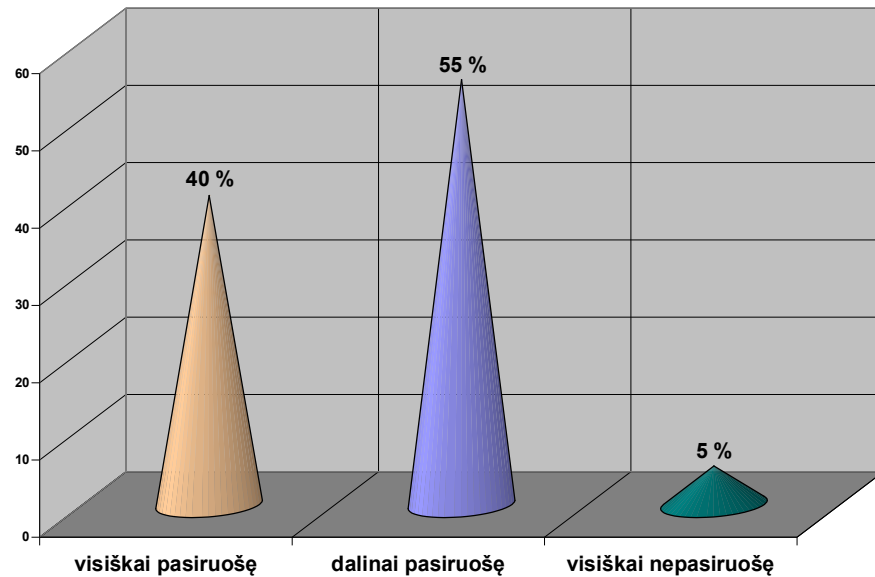


12 pav. Respondentų darbo stažas Ignalinos AE

Remiantis rezultatais, galime teigti, kad Ignalinos AE dirba įgudęs, aukštai kvalifikuotas personalas, turintis didelį tiesioginį patirtį įmonėje.

Diagnostinės dalies kiekvienas klausimų blokas sudarytas taip, kad pateikiami klausimai kuo išsamiau padėtų išaiškinti operatyvinio personalo asmenybės charakteristikas, kolektyvo bendrą psichologinę būklę ir įprasto darbų atlikimo aplinką. Kadangi visų nurodytų savybių ryškiausias demonstravimas bus jų būklė iškilus neeilinei situacijai, tai ir vienas iš pateiktų apklausos testų buvo pasirinktas klausimynas, įvertinantis poelgius ir bendrą būklę, iškilus neeilinei situacijai.

Pirmiausia, pagal apklausos rezultatus reikia pažymėti tą faktą, kad panašūs įvykiai įmonėje pačių darbuotojų vertinami kaip **retenybė, bet kiekvienas apklausiamasis turi aiškų įvertinamąjį suvokimą apie savo konkrečius veiksmus ir jo atlikto darbo rezultatų pasekmes**. Atsižvelgiant į tai, kad visi 100 proc. operatyvinių darbuotojų (t.y. anketuojamųjų) mano, kaip jau buvo minėta, kad neeilinių situacijų atsiradimas yra retas faktorius, pagrindinė apklausiamųjų dalis (55 proc.) iš dalies suvokia savo veiksmų vystymąsi kaip planinį, t.y. pagrindinis darbo atlikimo būdas šiuo atveju bus orientacija į susidarancias aplinkybes ir įgytų profesinių įgūdžių taikymą. Bet yra ir kita operatyvinio personalo grupė (40 proc.), kaip taisyklė, tai darbuotojai, turintys didelį darbo stažą įmonėje, kurių pasiruošimo lygis, o taip pat ir teorinis, atitinka pačias aukščiausias normas (13 pav.).

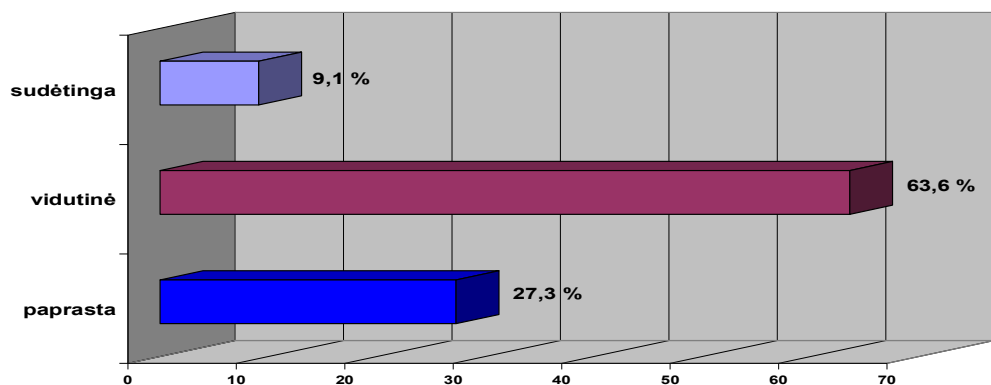


13 pav. Operatyvinio personalo pasiruošimo lygis nestandartinėje situacijoje

Remiantis gautais duomenimis, kolektyvo darbuotojų pasiruošimas neeiliniams momentams iš esmės yra **teigiamas**.

Kartu su panašių santykių analize atliktos apklausos tikslas yra kritinių situacijų pažinimo momento išaiškinimas, kadangi, esant tiksliai suderintam suplanuotam įvairiose sferose darbo procesui, gali kilti neteisingas padėties suvokimas, dėl ko gali būti neteisingai įvertinti dabar vykstantys įvykiai, o tai neleistina dirbant operatyviniam personalui.

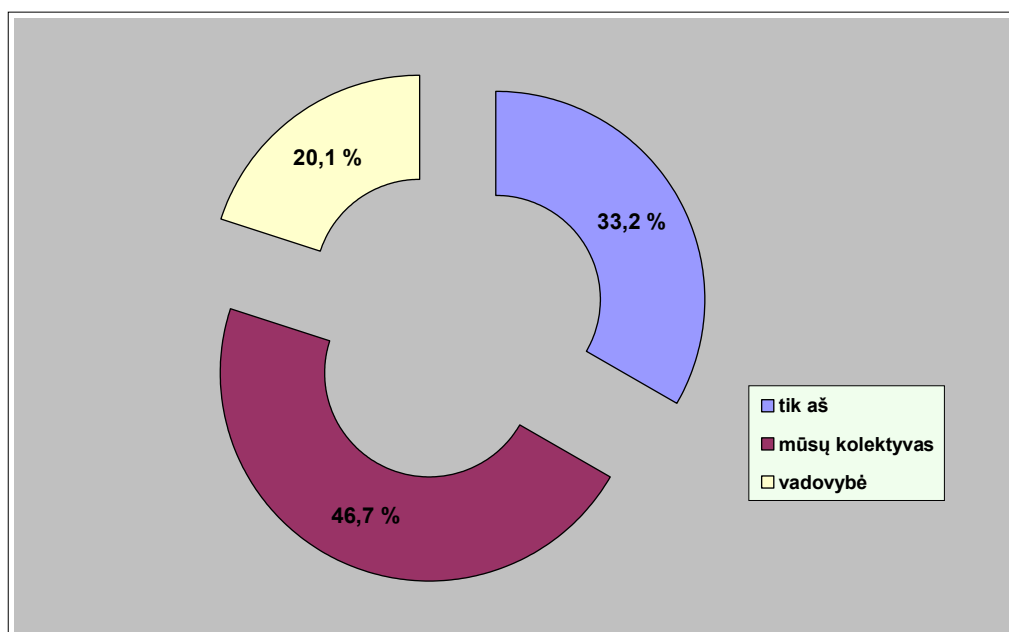
Tačiau šio klausimo rezultatai rodo kolektyvo veiksmų darnumą, išaiškinant sisteminius sutrikimus, kiekvienam operatyviniam darbuotojui griežtai vykdant savo funkcijas ir pareigas. Išoriniai dėmesį bendrai nukreipiantys faktoriai iš esmės negali pakeisti darbo proceso mechanizmo. Apklausos rezultatai parodė, kad susidariusios situacijos sudėtingumo lygio įvertinimas operatyviniams darbuotojams **visiškai adekvatus, ir esant visiškai įprastoms sąlygoms, ir atsiradus papildomiems dėmesį nukreipiantiems šaltiniams** (14 pav.).



14 pav. Personalo nestandartinės situacijos sudėtingumo vertinimas

Šie rezultatai pirmiausia fiksuoja **personalo profesionalių įgūdžių ir psichologinių savybių subalansavimą**. Išsiaiškintų elementų svarbumas sąlygojamas ir paties personalo įsisąmoninimu, koks atsakingas jo atliekamas darbas, nes kiekvienas iš apklausiamųjų mano, kad konkrečių užduočių vykdymo teisingumo lygis turi labai svarbią reikšmę visai įmonei. Šioje situacijoje kyla aiškus papildomas klausimas – moralinės atsakomybės jausmas už savo funkcijų vykdymą įvertinimas. Ir tada **išaiškintas griežtas asmeninės atsakomybės įsisąmoninimas**, kas visiškai atitinka profesionalias prieš tai analizuoto klausimo savybes.

Kitas išaiškintas faktorius yra kiekvieno operatyvinio darbuotojo kolektyve atsakomybės jausmas. 33,2 proc. respondentų mano, kad tik patys bus atsakingi neįprastinės situacijos atveju, 20,1 proc. personalo mano, kad šiuo atveju vadovybė turi būti atsakinga, o didžiausia dalis personalo – 46,7 proc. atsakė, kad už atliktą darbą atsakinga visa operatyvinių darbuotojų grupė, o tai įrodo, jog **funkcijos kolektyve tiksliai paskirstytos ir darbas organizuojamas bendrai** (15 pav.).



15 pav. Darbuotojų atsakomybė neįprastinės situacijos atveju

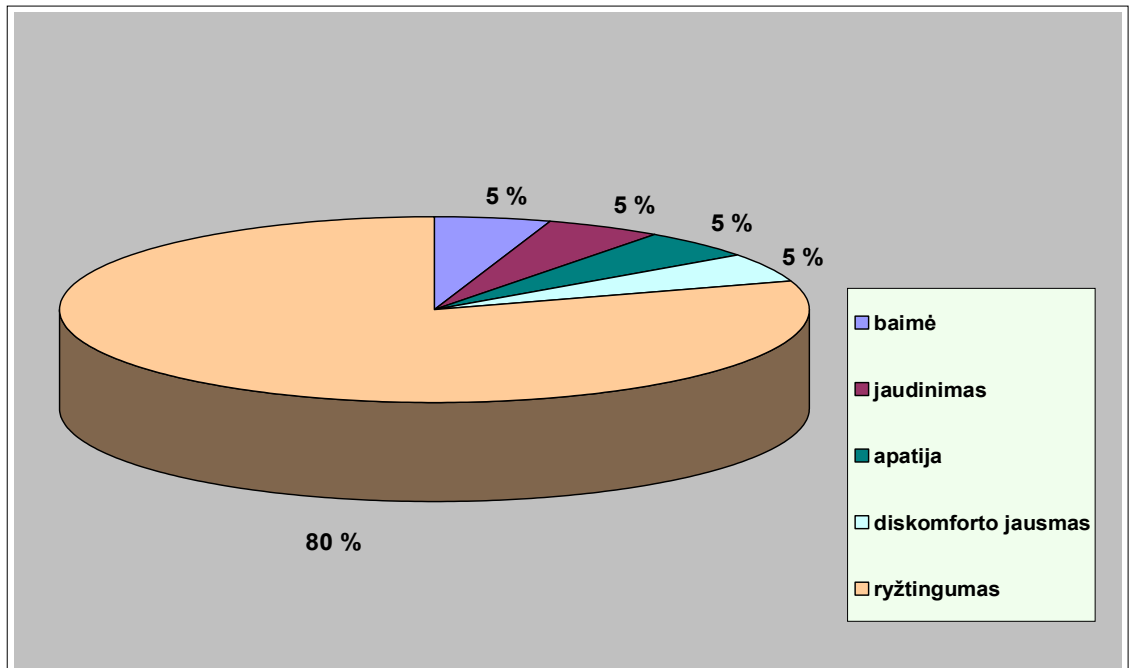
Remiantis atlikta apklausa ir atsakymų analize, atsiranda galimybė padaryti išvadas apie darbuotojų bendro skaičiaus lygio pateikimo atitikimą atliekamų funkcijų svarbumo lygiui ir, tokiu būdu, visos įmonės bendros planinės veiklos orientavimas yra kaip vieningas ekonominis vienetas.

Bet bendrai įsivaizduojant mus supančius mechanizmus darbe, kiekvienas iš operatyvinio skyriaus darbuotojų pagal testų klausimų rezultatus **sugeba vykdyti nurodytus darbus be pašalinių priežiūros** (išskyrus pačius jauniausius dalyvius, kurie priskirti labiau patyrusiems specialistams), o tai rodo, kad jie pakankamai treniruoti ir turi tinkamą profesinį lygį.

Atsakant į klausimus, padedančius išaiškinti darbuotojo būklę, šalinant neeilinę situaciją, pastebimas įsitikinimas, kad **rezultatas bus teigiamas ir sudėtingiausia situacija bus sėkmingai**



**išspręsta.** Tai paaiškinama aukštu psichologiniu personalo nusiteikimu. Galutiniai visi pateikti duomenys atspindi bendrą kiekvieno darbuotojo įsitikinimą, kad jo veiksmai adekvatūs, o tai reiškia, jog atitinka atliekamą darbą. Tyrimo metu buvo analizuojama operatyvinio personalo psichologinė būklė nestandartinės situacijos metu (16 pav.). 80 proc. darbuotojų veiktų ryžtingai, kas dar kartą patvirtina operatyvinio personalo profesionalumo lygį neįprastinės situacijos metu. Baimę, jaudinimą, diskomforto jausmą, apatiją patirtų po 5 proc. kiekvienos charakteristikos darbuotojų.



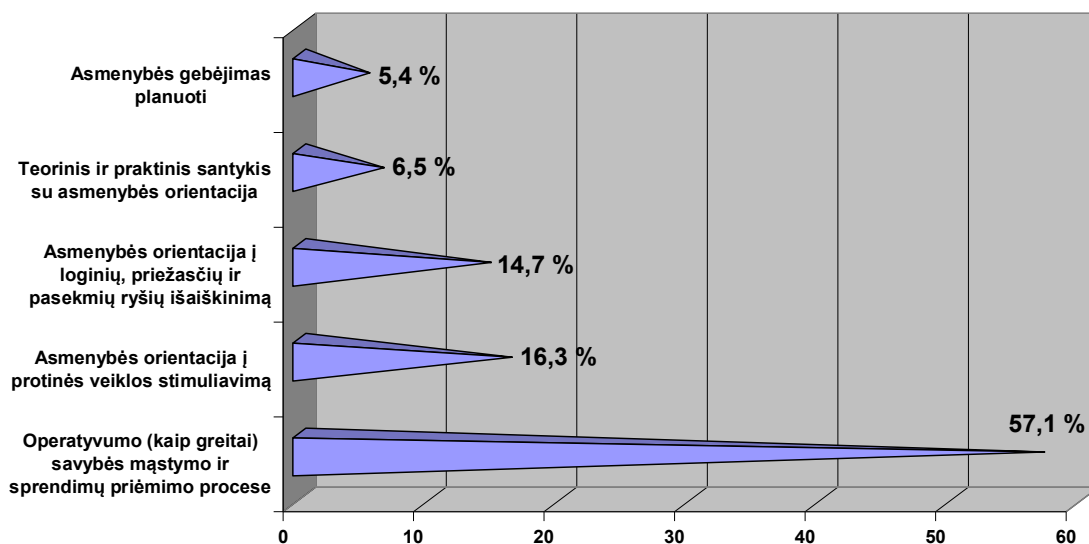
16 pav. **Operatyvinio personalo psichologinė būklė nestandartinės situacijos metu**

Antrame apklausos etape buvo pateikta MET apklausa (*angl. mental effort tolerance questionnaire - „proto pastangų tolerancija“*) - 40 klausimų testas, į kuriuos turėjo atsakyti darbuotojai (Программа психофизиологического обследования оперативного персонала ИАЭС, 2004, p. 11-13). Šio klausimyno klausimai suskirstyti į penkias sąlygines grupes:

- 1) asmenybės orientacija į protinės veiklos stimuliavimą;
- 2) asmenybės orientacija į loginių, priežasčių ir pasekmių ryšių išaiškinimą;
- 3) teorinis ir praktinis santykis su asmenybės orientacija;
- 4) asmenybės gebėjimas planuoti;
- 5) operatyvumo (kaip greitai) savybės mąstymo ir sprendimų priėmimo procese.

Tokio testavimo tikslas – pagrindinių asmenybės savybių, į kurias atsižvelgia ir ekspertų komisija, analizė. Klausimai sudaryti taip, kad operatyvinis personalas būtų įvertintas ne darbo aplinkoje, dėl ko galima kuo tiksliau įvertinti socialines ir intelektualines apklausiamųjų savybes. Visų penkių klausimų grupių testavimo rezultatai parodė, kad dauguma darbuotojų charakterizuojami kaip turintys aukštą protinės veiklos lygį, kas taip pat sąlygoja bet kokių priežasčių ir pasekmių

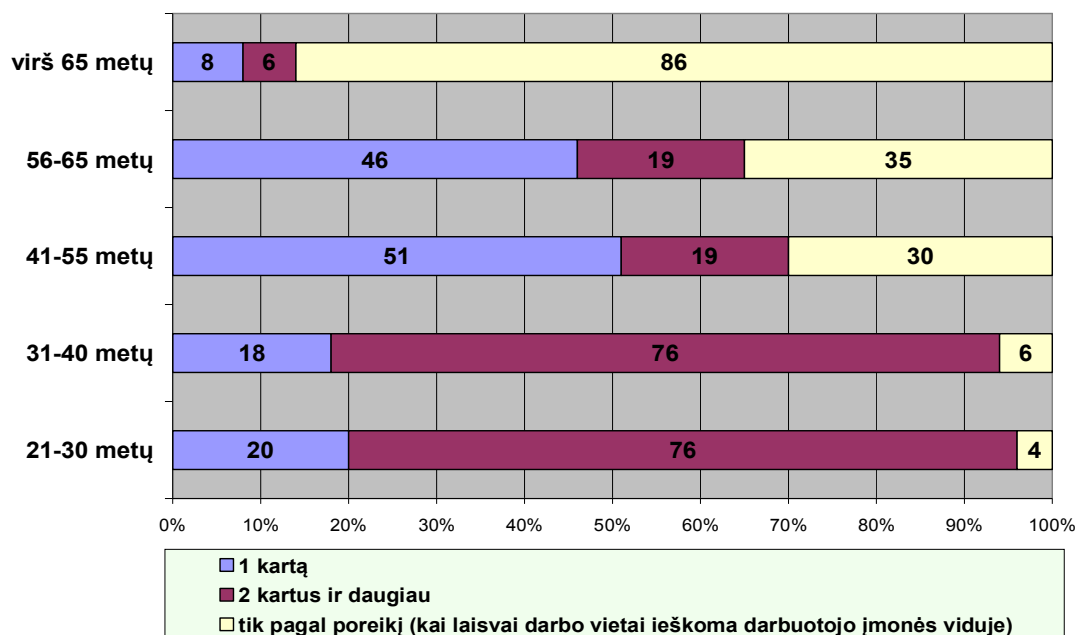
mechanizmų tikslų nustatymą vystantis įvykiams. Praktinę orientaciją ir gebėjimą bendrai planuoti protinę bei fizinę veiklą galime laikyti bendru asmenybės orientavimu. Patys aukščiausi rezultatai gauti išnagrinėjus penktą klausimų grupę (t.y. apie mąstymo proceso greičio kokybę), kuri iš tikrųjų yra profesionaliai labai reikšminga (17 pav.).



17 pav. Operatyvinio personalo asmenybės savybės

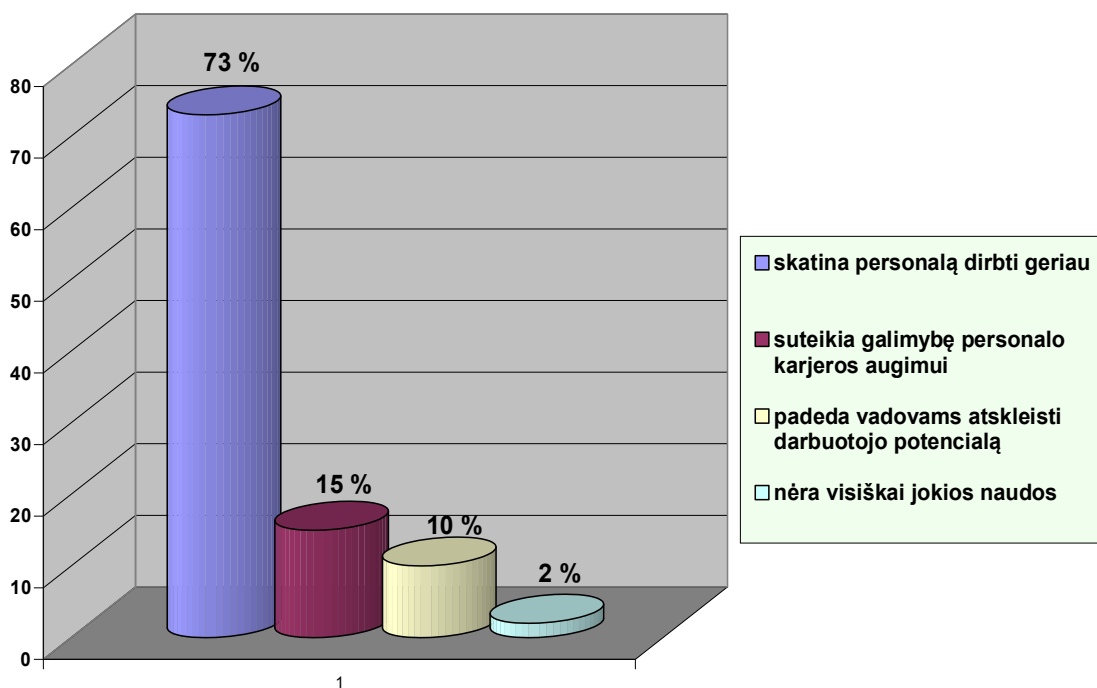
Trečiame apklausos etape personalui buvo pasiūlyta anketa, kurios tikslas – sužinoti personalo nuomonę apie personalo veiklos vertinimo svarbą, įvertinti įmonės personalo veiklos vertinimo procedūros organizavimą ir jos taikymą.

Atsakant į klausimą apie personalo veiklos vertinimo dažnumą, dauguma darbuotojų – 76 proc. mano, kad vertinimą reikia atlikti du ir daugiau kartų per metus. Reikia pabrėžti, kad šios grupės amžių sudaro 21 - 40 metų darbuotojai. Tai galima paaiškinti tuo, kad jaunesni žmonės nori būti vertinami dažniau, nes tikisi kvalifikacijos tobulėjimo ir karjeros augimo. 19 proc. personalo mano, kad pakanka vienkartinio vertinimo per metus. Tokia nuomonė pareiškė darbuotojų grupė nuo 41 - 55 metų ir vyresnio amžiaus žmonių grupė nuo 56 – 65 metų. Vyresnio amžiaus žmonės dažnai bijo pokyčių darbe. Yra ir žmonių grupė – 5 proc., kuri mano, kad personalo veiklos vertinimą reikia atlikti esant poreikiui, kai, pavyzdžiui, laisvai darbo vietai ieškoma darbuotojo įmonės viduje. Apibendrinant rezultatus galime teigti, kad didesnė personalo dalis suvokia apie personalo veiklos vertinimo svarbą ir ne mano apie šią procedūrą, kaip apie formalų „popierizmą“ (18 pav.).



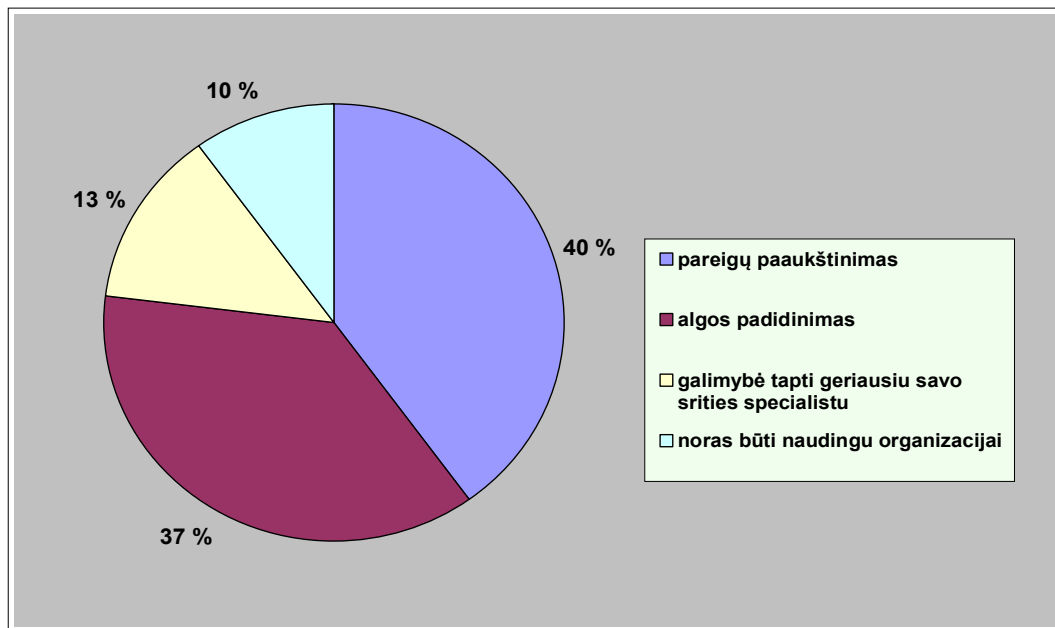
18 pav. Personalo veiklos vertinimo dažnumas

Vertinant klausimą apie personalo veiklos vertinimo naudingumą, išaiškėjo, kad 2 proc. darbuotojų neranda jokios vertinimo naudos, 10 proc. darbuotojų mano, kad veiklos vertinimas padeda atskleisti darbuotojų potencialą, 15 proc. respondentų sieja veiklos vertinimą su galimybe personalo karjeros augime, didžiausia dalis darbuotojų - 73 proc. mano, kad veiklos vertinimas skatina personalą dirbti geriau. Tokie rezultatai dar kartą patvirtina veiklos vertinimo būtinumą organizacijoje (19 pav.).



19 pav. Personalo veiklos vertinimo naudingumas

Siekiant sužinoti, darbuotojų nepriekaištingo darbo motyvus, vienas iš klausimų respondentams buvo: „Kokie veiksniai labiausiai skatintų Jus dirbti nepriekaištingai?“. Paaikškėjo, kad 40 proc. personalo dirbtų nepriekaištingai, jeigu jų pareigos būtų paaukštinotos, beveik panašiai - 37 proc. norėtų algos padidinimo, 13 proc. personalo norėtų tapti savo srities specialistais, o 10 proc. darbuotojų, atliekant darbą nepriekaištingai, turi noro būti naudingi organizacijai. Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad Ignalinos AE personalas turi potencialo ir noro atlikti savo darbą aukščiausiu lygyje, personalas nori būti naudingi organizacijai, tačiau vadovai nepakankamai motyvuoja darbuotojų to siekti (20 pav.).



20 pav. Darbuotojų nepriekaištingo darbo motyvai

Analizuojant esamą personalo veiklos vertinimo sistemą įmonėje, darbuotojai prie kiekvieno teiginio pažymėjo jiems tinkamą variantą. Dauguma personalo – 58 proc. paneigė, kad vadovybė skiria labai daug dėmesio personalo veiklos vertinimui. 35 proc. darbuotojų mano, kad jų kvalifikacija ir gebėjimai yra pastoviai vertinami, tuo tarpu 49 proc. grupė atvirkščiai nurodė, kad jų pastangos bei darbo rezultatai nėra stebimi ir vertinami. Į teiginį: „Vadovas skiria vienkartinės premijas už Jūsų nuopelnus“, visi respondentai 100 proc. vienareikšmiškai atsakė; „tikrai ne“ (7 lentelė).

7 lentelė. Personalo nuomonė apie esamą vertinimo sistemą įmonėje

Teiginiai	Tikrai TAIP	Tikrai NE	NEŽINAU
<i>Vadovybė skiria labai daug dėmesio personalo veiklos vertinimui</i>	21 %	58 %	21 %
<i>Jūsų kvalifikacija, kompetencijos, žinios, gebėjimai, yra pastoviai vertinami</i>	35 %	45 %	20 %
<i>Jūsų pastangos bei darbo rezultatai stebimi ir vertinami</i>	22 %	49 %	29 %

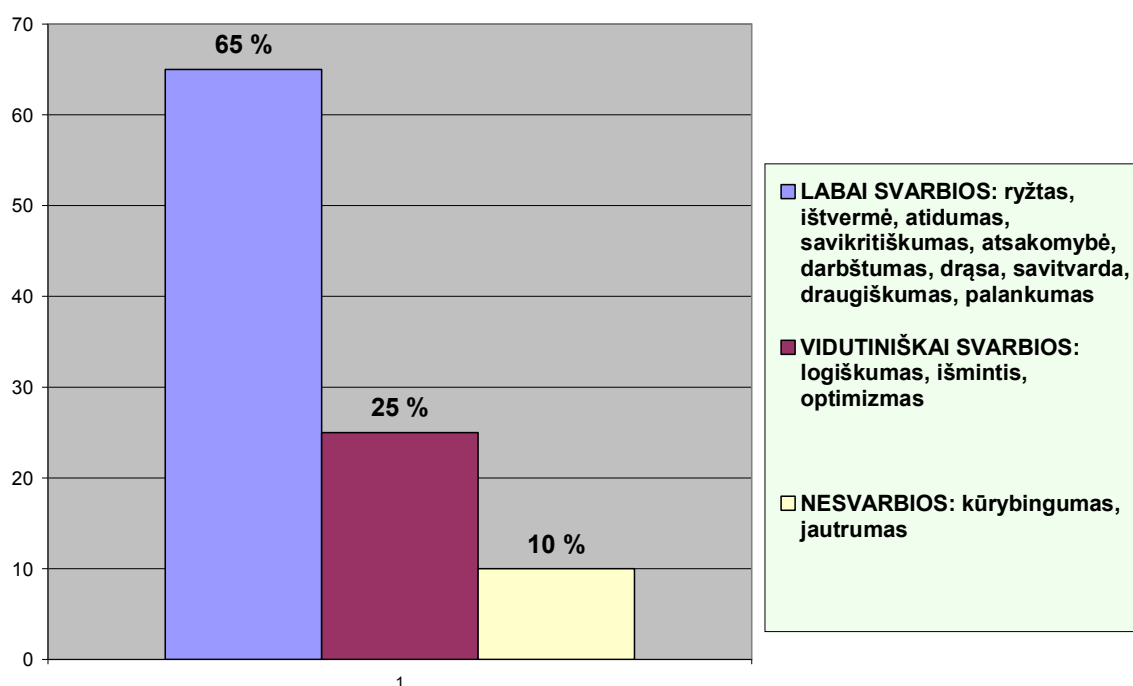
7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

7 lentelės tęsinys

Teiginiai	Tikrai TAIP	Tikrai NE	NEŽINAU
<i>Vadovas skiria vienkartinę premiją už Jūsų nuopelnus</i>	0	100 %	0
<i>Aptariate su savo vadovu Jūsų žinių, gebėjimų privalumus bei trūkumus</i>	27 %	48 %	25 %

Šie rezultatai atskleidžia darbuotojų nuomonę apie nepakankamą vadovų dėmesio skyrimą personalo pastangoms, darbo rezultatams, žinių, gebėjimų vertinimams, o taip pat dar kartą patvirtina darbuotojų silpną skatinimo sistemą piniginiu atžvilgiu.

Į klausimą apie operatyviam personalui svarbiausias būdingas asmenines savybes, 65 proc. darbuotojų prie labai svarbių savybių priskyrė tokias kaip: ryžtas, ištvermė, atidumas, savikritiškumas, atsakomybė, darbštumas, drąsa, savitvarda, draugiškumas, palankumas; 25 proc. personalo prie vidutiniškai svarbių asmeninių savybių priskyrė logiškumą, išmintį, optimizmą; iš nesvarbių savybių 10 proc. darbuotojų pažymėjo kūrybingumą ir jautrumą (21 pav.).

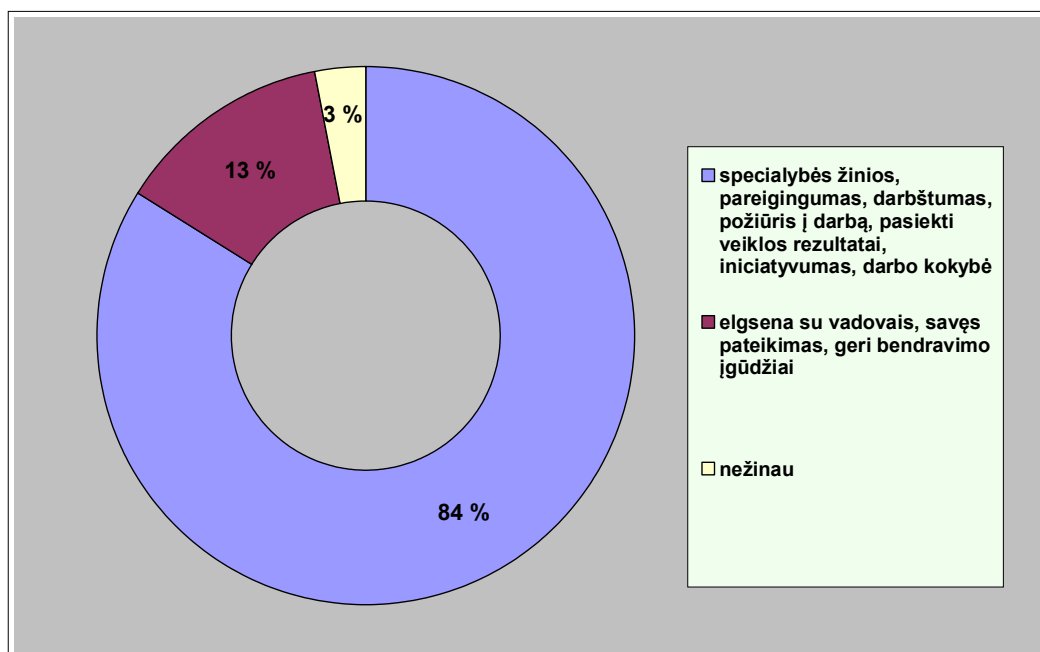


21 pav. Darbuotojų nuomonė apie operatyviam personalui svarbiausias asmenines savybes

Iš gautų atsakymų, galime teigti, kad Ignalinos AE operatyvinis personalas reiklus sau profesinių charakteristikų atžvilgiu ir nusiteikęs draugiškam, geranoriškam darbui kolektyve.

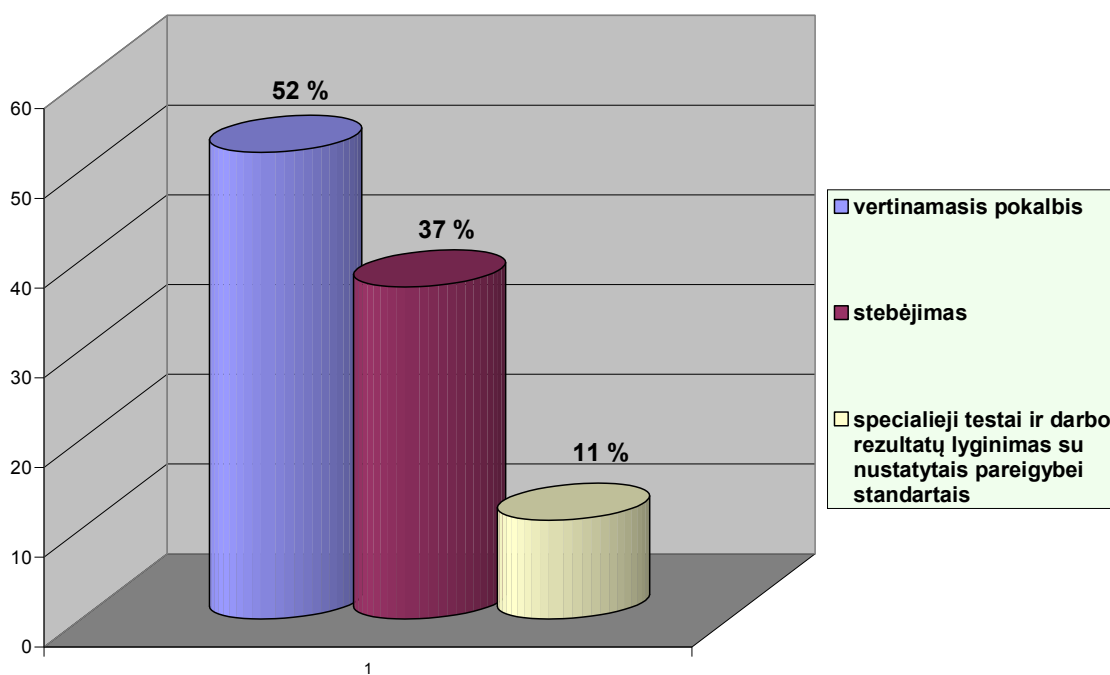
Į klausimą: „Pagal kokius kriterijus, Jūsų manymu, Jus esate vertinami?“, didžiausia dalis – 84 proc. personalo pažymėjo specialybės žinias, pareigingumą, darbštumą, požiūrį į darbą, pasiektus veiklos rezultatus, iniciatyvumą, darbo kokybę. 13 proc. darbuotojų iš vertinimo kriterijų nurodė elgseną su vadovais, savęs pateikimą, gerus bendravimo įgūdžius. 3 proc. personalo atsakė, kad nežino

pagal kokius kriterijus vertinamas jų darbas (22 pav.). Remiantis rezultatais, galime daryti išvadą, kad operatyvinis personalas turi tinkamą nuomonę apie taikomus jų veiklos vertinimo kriterijus.



22 pav. Personalo nuomonė apie taikomus veiklos vertinimo kriterijus

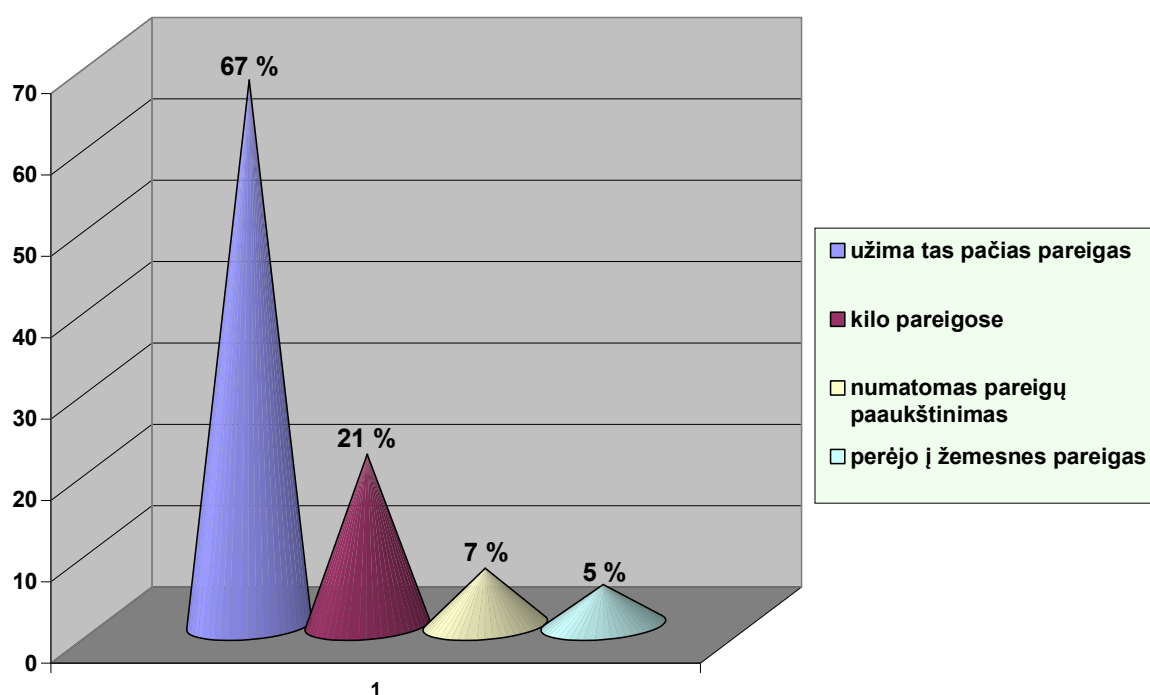
Atsakant į klausimą apie geriausius veiklos vertinimo būdus, darbuotojai išskyrė vertinamąjį pokalbį – 52 proc., stebėjimą – 37 proc., mažesnę dalis personalo – 11 proc. pažymėjo, kad geriausiai vertinimą atlikti specialiais testais ir lyginti darbo rezultatus su nustatytais pareigybei standartais (23 pav.).



23 pav. Geriausi personalo veiklos vertinimo būdai

Iš to galime teigti, kad darbuotojai nebijo vertinimo ir norėtų aktyviai aptarinėti su vadovais savo veiklos rezultatus, žinoti savo atlikto darbo trūkumus ir privalumus, teigiamas ar neigiamas savybes. Taip pat darbuotojai norėtų būti stebimi ir vertinami, kaip jie planuoja savo darbo, ar laiku atlieka užduotis.

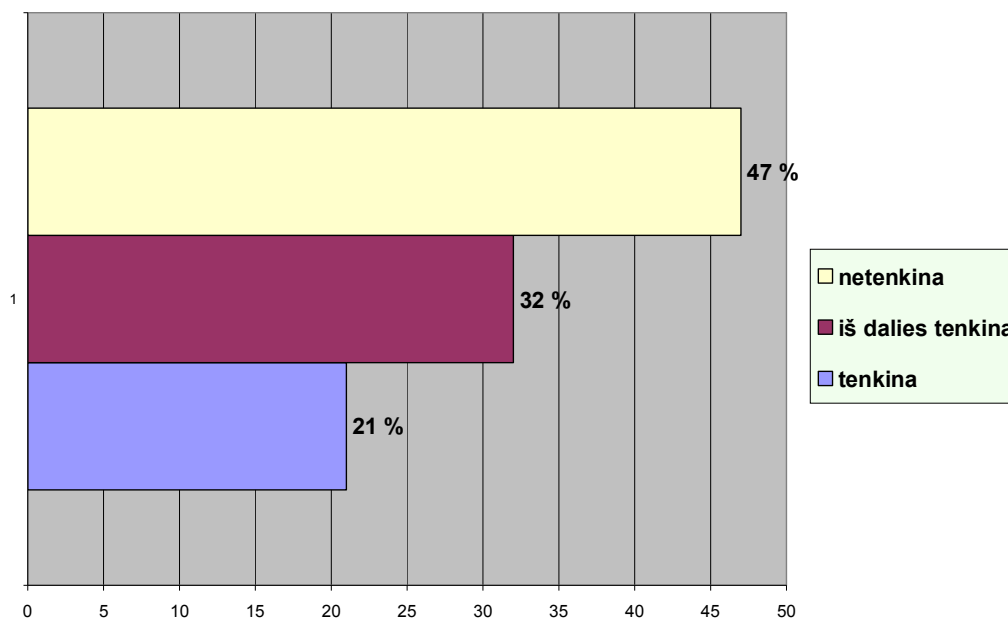
Analizuojant darbuotojų karjeros pokytį įmonėje, iš personalo atsakymų paaiškėjo, kad didžiausia dalis personalo – 67 proc., per visą darbo laikotarpį užima tas pačias pareigas ir nekėlė kvalifikacijos, 21 proc. personalo kilo pareigose, 7 proc. darbuotojams numatomas pareigų paaukštinimas. 5 proc. darbuotojų perėjo į žemesnes pareigas dėl įmonės struktūros reorganizavimo ir personalo etatų mažinimo. Iš gautų respondentų atsakymų galime daryti išvadą, kad personalas neturi aukšto karjeros pokyčio įmonėje ir nėra skatinamas vadovais tobulinti bei kelti kvalifikaciją (24 pav.).



24 pav. Darbuotojų karjeros pokytis įmonėje

Apibendrinat personalo nuomonę apie veiklos vertinimo dažnumą, naudingumą, geriausius vertinimo metodus, respondentams buvo užduotas klausimas: „Ar Jūs tenkina esama įmonėje personalo veiklos vertinimo sistema?“. Pagal rezultatus, 32 proc. personalo iš dalies tenkina darbuotojų įmonėje taikoma vertinimo sistema, 21 proc. personalo tenkina įmonės vertinimo sistema, 47 proc. personalo nepatenkinti vertinimo sistema pagrindinai dėl šių priežasčių (25 pav.):

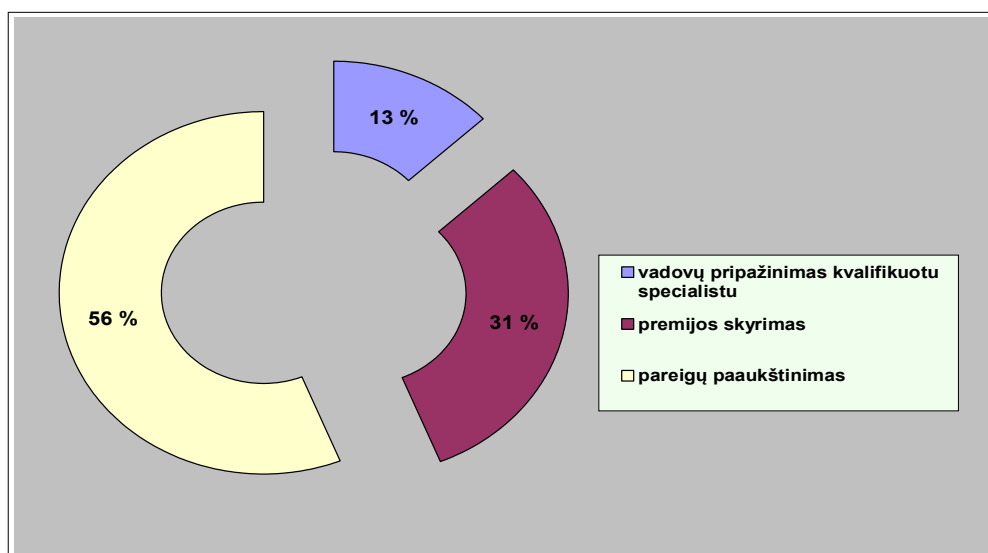
1. Vertinimas neduoda jokių rezultatų, kadangi nenumato personalo skatinimo;
2. Vertinant personalą vadovai neatsižvelgia į darbuotojų interesus;
3. Vertinimas vykdomas dėl vadovų reikmių, o ne personalo naudai;
4. Vertinimas – formali procedūra, užimanti personalo ir vadovybės laiką.



25 pav. Personalo nuomonė apie įmonės veiklos vertinimo sistemą

Remiantis tuo, kad didžiausia personalo dalis nepatenkinta atliekamų vertinimų, reikia pagalvoti apie tai, kad esama personalo veiklos vertinimo sistema iš tikrųjų turi klaidų ir reikalauja išsamios analizės bei tobulinimo.

Į klausimą, ko tikisi darbuotojai po jų veiklos atlikto vertinimo, 13 proc. personalo atsakė, kad laukia vadovų pripažinimo kvalifikuotu specialistu, 31 proc. nurodė, kad norėtų premijų skyrimo, didžiausia dalis respondentų - 56 proc., atsakė, kad po įvertinimo laukia iš vadovybės pareigų paaukštinimo (26 pav.).



26 pav. Darbuotojų lūkesčiai po jų veiklos atlikto vertinimo

Analizuojant šiuos atsakymų rezultatus bei vertinant tai, kad 67 proc. personalo per visą darbo laikotarpį užima tas pačias pareigas ir nekėlė kvalifikacijos, galime teigti, kad Ignalinos AE taikoma



personalo veiklos vertinimo sistema nepateisina darbuotojų lūkesčių, kas vėl pagrindžia mūsų darbe iškeltą hipotezę.

Atliekant apklausą, respondentams anketos gale buvo pateikiami du atviro tipo klausimai: „Jūsų pasiūlymai personalo veiklos vertinimo sistemos tobulinimui?“, „Kokios Jūsų ateities perspektyvos įmonėje?“ Apibendrinti darbuotojų pasiūlymai pateikiami 8 lentelėje.

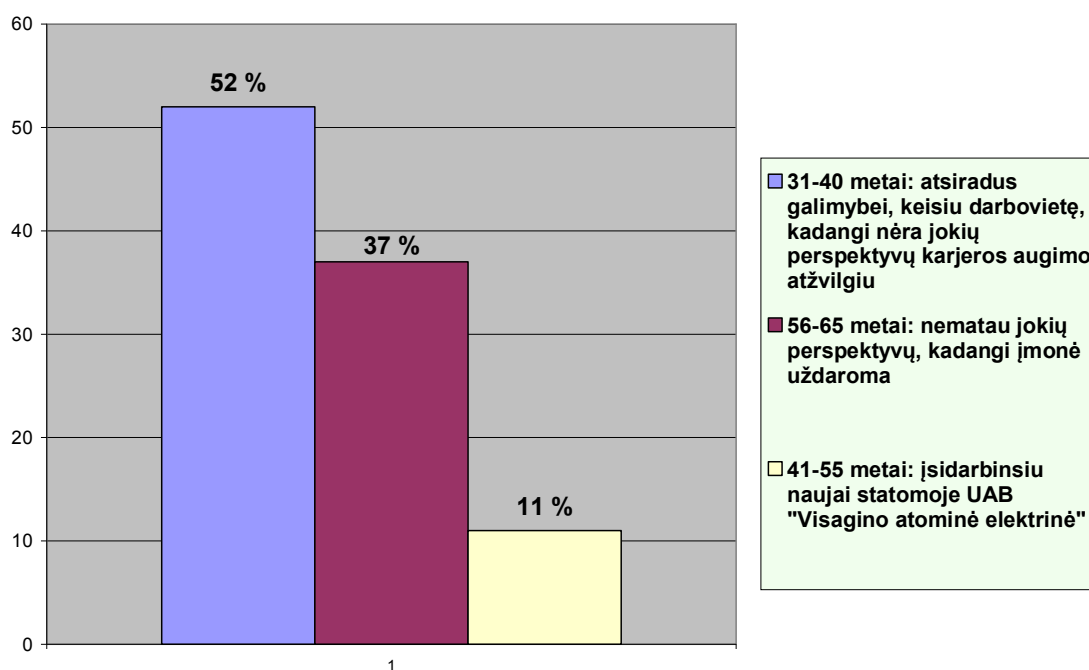
8 lentelė. Darbuotojų pateikiami pasiūlymai dėl personalo veiklos vertinimo tobulinimo

Eil. Nr.	Pasiūlymai:
1.	Vertinimas labai svarbus organizacijai, tačiau kad vertinimas būtų objektyvus, jį turėtų atlikti ne vadovai, o nepriklausomas auditas
2.	Vadovybė turi atkreipti dėmesį į personalo atliktus darbus, iniciatyvą ir tai skatinti visų pirmą pinigėmis priemonėmis
3.	Vertinimo metodikos turėtų būti laikas nuo laiko keičiamos, kitaip vertinimas tampa subjektyviu
4.	Daugiau atkreipti dėmesį į darbuotojų bendravimą ir kolektyvo mikroklimatą
5.	Sudaryti personalui daugiau galimybių tobulėti, kelti kvalifikaciją
6.	Vadovai turi atsižvelgti į personalo krūvį, darbo įtempimo režimą ir atitinkamai tai vertinti per mokamą premiją, priedus arba algos padidinimą
7.	Po teigiamai atlikto vertinimo, personalas būtinai turi būti skatinamas įvairiomis priemonėmis – pareigų paaukštinimu arba premijos prie algos skyrimu
9.	Vienoda vertinimo sistema neužtikrina objektyvumo ir negali būti taikoma visam personalui, reikia atsižvelgti į darbuotojų individualias savybes
10.	Standartizuotos metodikos neduoda objektyvaus rezultato, tokiu būdu vertinimas atliekamas tik formaliai ir subjektyviai
11.	Personalo veiklos rezultatai priklauso nuo skatinimo sistemos
12.	Svarbu skatinti visus darbuotojus nuolat kelti kvalifikaciją
13.	Vadovams reikia daugiau domėtis kiekvieno darbuotojo veikla ir tik po to taikyti vertinimo sistemą
14.	Kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą, labai svarbus objektyvumas
15.	Personalas turi žinoti už ką ir pagal kokius kriterijus jis vertinamas. Vertinimas turi būti objektyvus
16.	Taikoma vertinimo sistema nėra objektyvi, ekspertų komisija kartais remiasi simpatijomis ir antipatijomis, o ne atlikto darbo rezultatais, reikia nepriklausomų ekspertų komisijos narių

Analizuojant darbuotojų pateiktus pasiūlymus, pastebima, kad didelė personalo dalis siūlo susieti vertinimą su objektyvumu ir skirti daugiau dėmesio vertinimo metodikos parinkimui (1, 3, 9, 10, 14, 15, 16 punktai). Taip pat dauguma darbuotojų teigia, kad vertinimas tiesiogiai susietas su skatinimo sistema ir siūlo vadovybei dažniau skirti savo pavaldiniams premijas, priedus, didinti algas (2, 6, 11 punktai). Nemažai darbuotojų pabrėžė, kad vertinimą reikėtų susieti su kvalifikacijos kėlimu. Personalas nori tobulėti ir kopti karjeros laiptais (5, 7, 12 punktai).

Apibendrinti minėti pasiūlymai, leidžia patvirtinti darbe iškeltą hipotezę, kad taikoma VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistema neužtikrina objektyvaus darbuotojų vertinimo ir nepateisina operatyvinio personalo lūkesčių.

Taip pat pateikiami darbuotojų pastebėjimai dėl darbuotojų vertinimo turinio: turėtų būti vertinami darbuotojo gebėjimai, iniciatyva, bendravimas, kolektyvo mikroklimatas, darbo krūvis, darbo rezultatai (2, 4, 9, 13 punktai). Iš pasiūlymų galima daryti prielaidą, jog darbuotojai bijo neobjektyvaus vertinimo, asmeninių simpatijų ir antipatijų įtakos.



27 pav. Darbuotojų nuomonė apie jų perspektyvas įmonėje

Gana populiari respondentų nuomonė – 37 proc. nurodė, kad nemato jokių perspektyvų, kadangi įmonė uždaroma. Toks atsakymas buvo gautas iš respondentų vyresnio amžiaus darbo grupės nuo 56 iki 65 metų. 11 proc. personalo nurodė, kad planuoja dirbti įmonėje iki pat uždarymo su perspektyva įsidarbinti naujai statomoje UAB „Visagino atominė elektrinė“. Toks atsakymas buvo gautas iš personalo grupės nuo 41 iki 55 metų, kurie turi didelę darbo patirtį branduoliniame objekte ir galėtų panaudoti tai kitoje panašaus pobūdžio įmonėje. Didžiausia dalis darbuotojų - 52 proc. buvo: „Atsiradus galimybei, keisiu darbovietę, kadangi šioje nematau jokių perspektyvų karjeros augimo

atžvilgiu“. Tokią nuomonę pareiškė personalas, kurių amžius sudaro nuo 31 iki 40 metų (27 pav.). Minėti darbuotojų pasisakymai, dar kartą leidžia patvirtinti darbe iškeltą hipotezę dėl nepateisintų personalo lūkesčių.

Lygiagrečiai tyrimams, jeigu iškyla neeilinės situacijos, siekiant gauti objektyvesnius profesinio ir asmenybės bendro lygio išaiškinimo duomenis, buvo atliktas ekspertų vertinimas.

Ignalinos AE operatyvinio personalo veikla visada buvo vertinama pagal standartinę trijų rodyklių anketą, taikant šias skales (2 priedas). Pagal minėtus rodiklius, ekspertų komisija nustato personalo atliekamo darbo sudėtingumo, įtampos ir kokybės lygius. Pagal penkiabalę skalę įvertina kiekvieno darbuotojo užimamų pareigų tinkamumą (Программа психофизиологического обследования оперативного персонала ИАЭС, 2004, p. 14).

Išnagrinėjus naudojamus ekspertų komisijos vertinimo rodiklius bei skales, atsižvelgus į operatyvinio personalo darbo sudėtingumo ir atsakomybės lygį, siekiant tikroviškai įvertinti operatyvinio personalo veiklą, ekspertų komisijai buvo sudaryta ir pasiūlyta platesnio turinio vertinimo anketa (3 priedas).

Į ekspertų komisiją buvo įtraukti trys atstovai: VĮ Ignalinos AE Operatyvaus valdymo ir inžinerinės pagalbos skyriaus viršininkas, Branduolinio kuro tvarkymo cecho vadovas, Radiacinės saugos skyriaus baro vyresnysis meistras, kuris tiesiogiai susietas ne tik su atliekamų darbų rūšimis, bet sugeba įvertinti kiekvieną darbuotoją atskirai, kadangi turi tiesioginio bendravimo patirtį. Operatyvaus valdymo ir inžinerinės pagalbos skyriaus viršininkas yra ekspertų komisijos pirmininkas, todėl vertinant personalą, jo sprendimas priimamas kaip pagrindinis.

Ekspertų komisijos operatyvinio personalo veiklos vertinimo tikslas - specialybės tinkamumo lygio įvertinimas ir specialistų psichologinių bruožų išvystymo lygio nustatymas.

Po duomenų apdorojimo, kiekvienam operatyvinio personalo darbuotojui buvo nustatytas specialybės atitinkamumo lygis pagal penkių balų skalę.

Ekspertų komisijos anketos struktūrą sudarė du pagrindiniai klausimų blokai:

1. Profesinių savybių ir įgūdžių vertinimas;
2. Asmeninių savybių vertinimas.

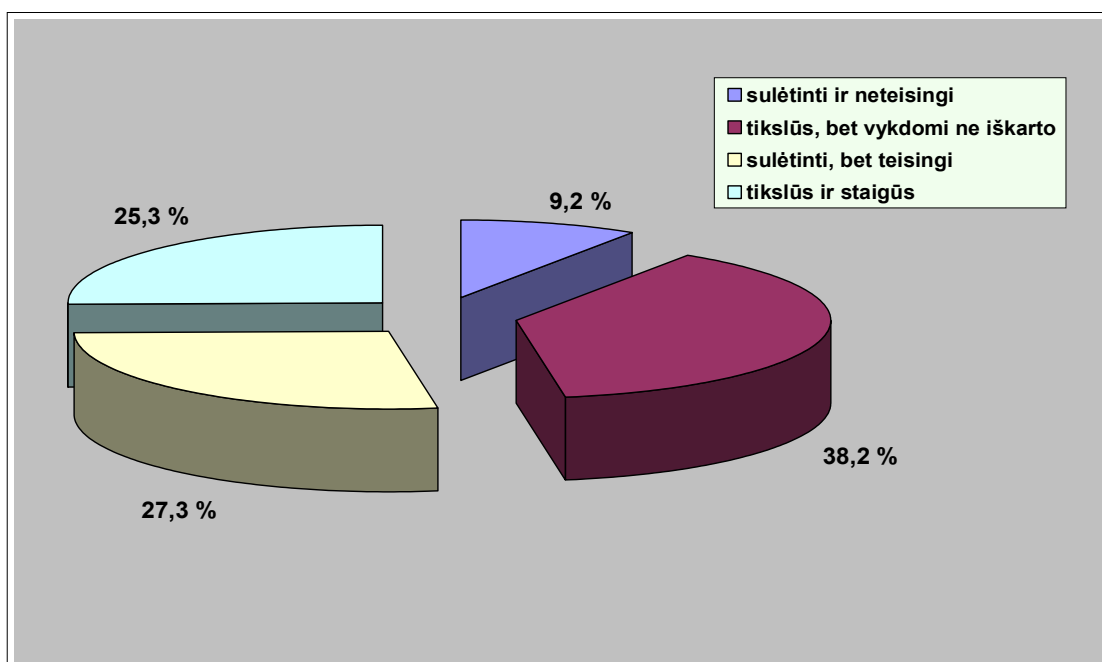
Klausimų dėl profesinių duomenų tikslas yra pagrindinių veiksnių, kilus avarinei situacijai, ekspertų vertinimo ir asmeninio darbuotojų vertinimo santykis. Tokiu būdu, ekspertų komisija operatyvinio personalo elgesį, esant avarinei situacijai, įvertino iš esmės gerai, 4 balus penkiabalėje sistemoje gavo 75 proc. personalo, 5 balus penkiabalėje sistemoje gavo 10 proc. darbuotojų. Ši personalo grupė visiškai atitinka visus pareigybei iškeltus reikalavimus. Gautas rezultatas bendrais bruožais atspindi pačių darbuotojų apklausos rezultatus.

Vertintojų nuomone, operatyvinio personalo grupė, atsiradus neeilinėms situacijoms, sugeba dirbti praktiškai be klaidų, kadangi tai atitinka jų bendrą pareigų atitikimo lygį.

Vertinant grupinių veiksmų darnumą, buvo vertinamas kiekvienas grupės narys, išryškėja tendencija, kuriai esant, kiekvienas darbuotojas stimuliuoja bendrą sprendimo priėmimą, t.y., atsiranda būdas išspręsti nestandartinę situaciją, bendros analizės ir optimalaus sprendimo priėmimo būdu.

Panašus paskirstymas paaiškinamas kolektyvo orientavimu šalinti galimas klaidas, pagrįstas tiesiogiai žmogiškuoju faktoriumi. Visų pirma, personalo psichologinės būsenos svarbą lemia savitvardos lygis. Kaip taisyklė, *visas kolektyvas vertinamas kaip stabilus* (populiariausias atsakymas: jaudinasi, bet sugeba valdyti emocijas), ką patvirtina palankus būtent grupinės veiklos poveikis, kad būtų pasiektas kiekvieno darbuotojo atskirai vidinis stabilumas. Tą personalo dalį - 15 proc., kuriai gali grėsti psichologinio nestabilumo laipsnis, kontroliuoja tie kolektyvo nariai, kurių gebėjimas kontroliuoti save atitinka nustatytas normas.

Kitiems vertinimo kriterijams nustatomos *greitumo ir tikslumo charakteristikos*. Tokiu atveju pastebimas didžiausias vertinimo įvairumas tarp visų operatyvinių darbuotojų. Išaiškintas nežymus darbuotojų skaičius - 9,2 proc., dėl kurių veiksmų gali būti priimtas neteisingas sprendimas, jų veiksmai sulėtinti ir neteisingi. Pagrindinė personalo dalis atitinka leistinas normas: 38,2 proc. personalo veiksmai tikslūs, bet vykdomi ne iškart, 27,3 proc. personalo veiksmai tikslūs, bet vykdomi ne iškart, 27,3 proc. personalo veikia sulėtintai, bet teisingai. Yra ir grupė personalo - 25,3 proc., kurią ekspertų komisija vertina kaip idealią, t.y. staigūs ir tikslūs veiksmai (28 pav.).



28 pav. Ekspertų operatyvinio personalo greitumo, tikslumo charakteristikų nestandartinėje situacijoje vertinimas

Panaši variantų įvairovė paaiškinama tuo, kad siekiant atlikti atitinkamus veiksmus, reikalingi individualūs asmenų, esančių kolektyve, temperamento bruožai.

Kaip jau buvo minėta, antras ekspertų vertinimo klausimų blokas skirtas išaiškinti *asmenines psichologines savybes*. Tos pačios sudėties ekspertų komisija, išanalizavusi kiekvieno pamainos nario stabilią būklę, pateikė kiekvieno darbuotojo psichologinės būklės savo vertinimą. Šiuo atveju pirmiausia buvo atsižvelgta į tas savybes, kurios būtų reikalingos ne tik sprendžiant profesines užduotis, t.y. kokių nors nestandartinių situacijų šalinimas, bet ir charakteristikos, suteikiančios žmogui galimybę adaptuotis kolektyve, leidžiančios pasireikšti bendraujant su kitais darbuotojais. Panašiai vertinant, paaiškėjo, kad bendras operatyvinio personalo požiūris į tarnybines pareigas yra vidutinis ir aukščiau vidutinio, t.y., praktiškai maksimaliai atitinka, kas savo ruožtu leidžia suprasti, jog realizuojamos tokios savybės, kaip **savanoriškumas, atsakomybė, drausmė**. Kolektyvo narių, kurie neatitinka šio reikalavimo, ekspertų komisija praktiškai neišaiškino.

Kitas faktorius, padedantis išaiškinti operatyvinio personalo veiklos darnumą, yra teisingų tarnybinių tarpusavio santykių nustatymo gebėjimo įvertinimas, kai turima omeny tokių asmenybės savybių kaip **palankumas, nepriklausomybė, savikritiškumas** - turėjimas arba stokojimas.

Šį lygį ekspertų komisija vertina kaip aukščiau vidutinio - 70 proc. personalo turi minėtų savybių ir vidutiniu lygiu - 30 proc. personalo pasižymi šių savybių stokojimu. Įvertinus tokius požymius, kurie yra asmeniškai kiekvienai atskirai asmenybei, tokie kaip ryžtingumas, atkaklumas, iniciatyvumas, polinkis rizikuoti, buvo gauti tokie rezultatai: 20 proc. anketuojamųjų tik iš dalies turi išvardytas charakterio savybes, 65 proc. turi visas šias savybes ir apie 15 proc. įvertinti vidutiniškai.

Anksčiau pačiam operatyviniam personalui tai pat buvo siūloma atsakyti į klausimą: “Kokios, Jūsų manymu, asmeninės savybės svarbios operatyvinio personalo darbuotojui?“, pagal jo rezultatus, 65 proc. darbuotojų reiklus sau profesiniu charakteristikų atžvilgiu ir nusiteikę draugiškam, darniam darbui kolektyve (žr. 21 pav.).

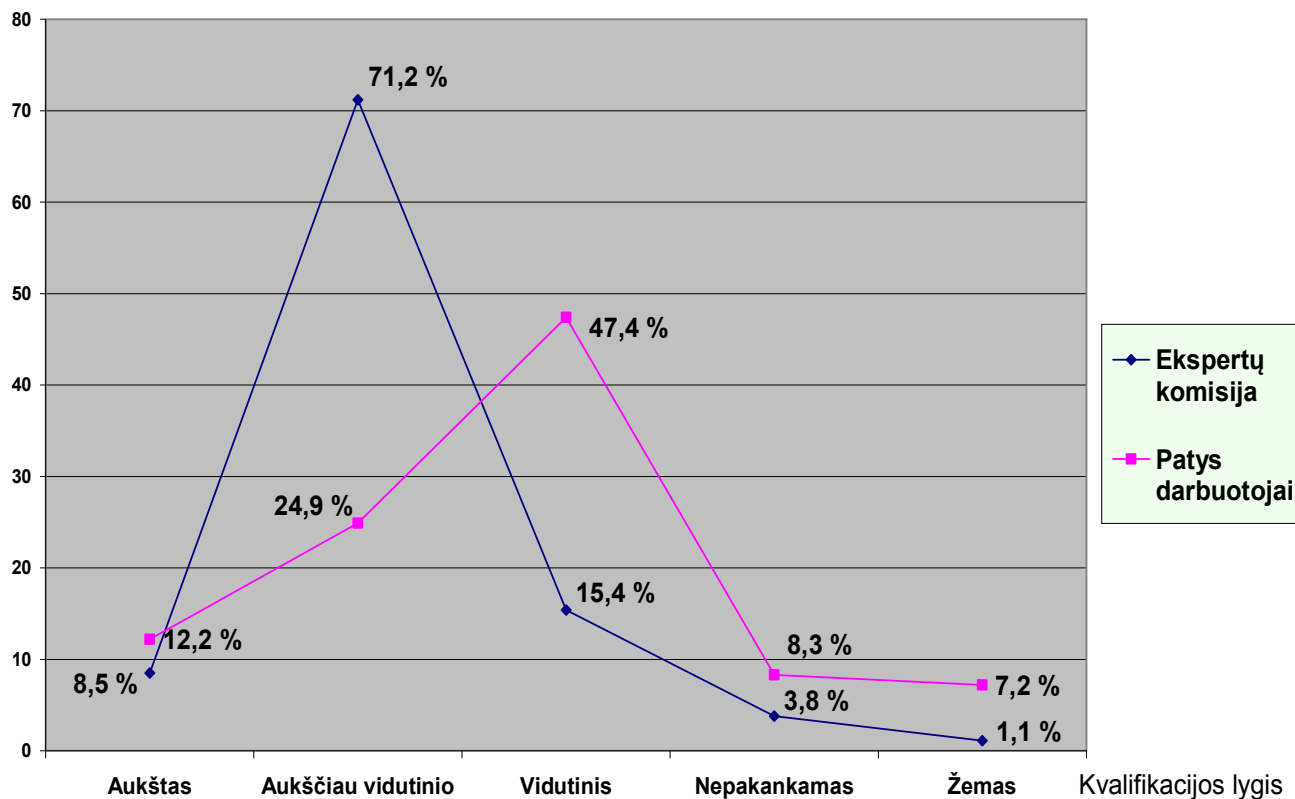
Iš to galime daryti išvadą, kad ekspertų vertinimo komisijos nuomonė, vertinant darbuotojų asmenines savybes ir pačių darbuotojų savo bruožų vertinimas, sutampa.

Galutinis ekspertų asmenybės vertinimo kriterijus yra **padėties įvertinimo operatyvumas ir įžvalgumas**.

Šios kategorijos profesiniu atžvilgiu gali būti pateiktos kaip svarbiausios operatyviniam personalui. Buvo gauti pakankamai aukšti nagrinėjamo varianto rezultatai, konkrečiai apie 57 proc. darbuotojų gavo aukščiausią įvertinimą, o likusieji – 43 proc. buvo įvertinti vidutiniškai, kas patvirtina ekspertų įvertinimo ir savianalizės anketų vertinimo suderinamumą. Visi pateiktų klausimų kompleksai, kaip asmeniškai taip ir ekspertų vertinimu, galutiniai laikomi savo pareigybinio atitikimo lygio vertinimo rezultatais.

Anketoje pagal penkiabalę skalę, darbuotojams buvo pasiūlyta įvertinti, ar jie atitinka einamas pareigas. Remdamasi tais pačiais kriterijais, ekspertų komisija įvertino operatyvinį personalą. Lyginant rezultatus, pastebėta, kad yra pastovi darbuotojų tendencija save vertinti žemesniu balu. 47,4 proc.

apklaustųjų pažymėjo savo pareigybinį atitikimo lygį kaip **“vidutinis, pakankamas eiti savo pareigas”**. Ekspertų komisijos vertinimas daugelio atvejais - 71,2 proc. – **“aukščiau vidutinio lygio”** (29 pav.). Tokie rezultatai leidžia teigti, kad personalas kažkiek nuvertina savo gebėjimus, nors turi pakankamai daug potencialo aukščiau vidutinio lygio pareigybiniam atitikimui.

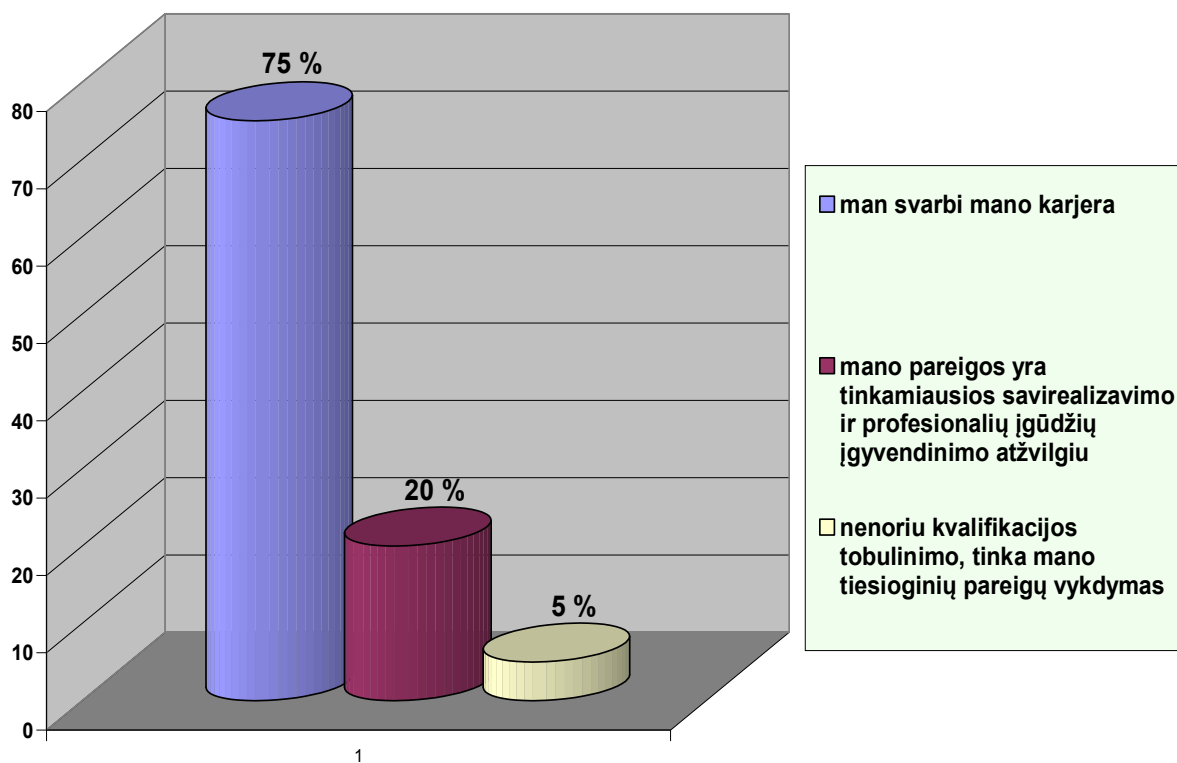


29 pav. Ekspertų komisijos operatyvinio personalo specialybės atitinkamumo lygio įvertinimas

Ne mažiau svarbų dėmesį reikia skirti darbuotojo potencialo vertinimui. Praktiškai taikant darbuotojų potencialo vertinimo metodus, apklausos ketvirtas klausimų blokas buvo skirtas išaiškinti Ignalinos AE darbuotojų potencialą (1 priedas, IV klausimų blokas).

Potencialas yra reikšmingas ir silpniausias vertinimo aspektas. Darbuotojo potencialo vertinimas yra svarbus, nes jis leidžia nustatyti žmogaus charakteristikų atitiktį normatyviniam darbo vietos modeliui, nustatyti jo profesionalų tinkamumą bei busimą tarnybinę karjerą (Борисова, 2002, p. 101, Кибанов, 2003, p. 142).

Remiantis rezultatais, 75 proc. operatyvinio personalo yra susidomėję savo tolesne karjera. Geriausias jų motyvavimo būdas yra atsakomybės srities praplėtimas, pareigų paaukštinimas ir pripažinimas geriausiu savo srities specialistu. 20 proc. personalo mano, kad jų pareigos yra tinkamiausios savi realizavimo ir profesionalių įgūdžių įgyvendinimo atžvilgiu. 5 proc. personalo nenori tobulinti kvalifikacijos, aiškinant tai darbo apkrovimu ir apsiriboja galimybe vykdyti tik savo tiesiogines įsipareigojimus (30 pav.).



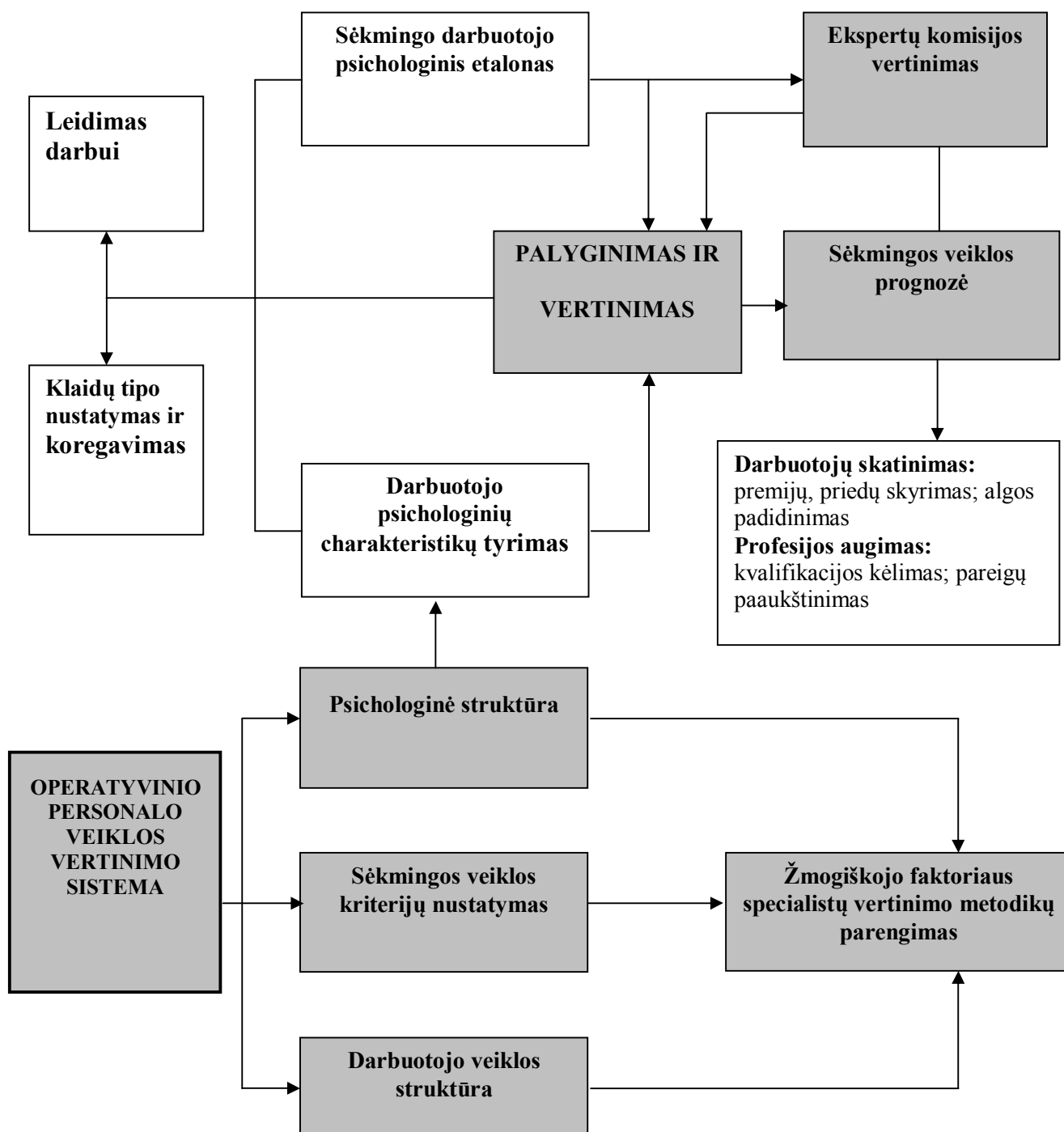
30 pav. Ignalinos AE operatyvinio personalo potencialo įvertinimas

Gauti rezultatai leidžia daryti išvadą, kad Ignalinos AE personalas turi didelį potencialą, kurį galėtų dar daugiau vystyti, tobulinant savo veiklą kvalifikacijos kėlimo pagrindu ir dirbti organizacijos naudai, siekiant saugiai bei kokybiškai atlikti įmonės eksploatacijos nutraukimo ir uždarymo darbus.

Remiantis darbuotojų apklausos duomenimis bei atlikta įmonės dokumentų analize, galima išskirti dvi spragas Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos organizavime: darbuotojų skatinime bei profesijos augime. Galimas operatyvinio personalo veiklos vertinimo organizavimo procesas pavaizduotas 31 paveiksle.

Tyrimas parodė, kad darbe iškelta hipotezė yra pagrįsta ir patvirtinta. Taikoma įmonėje operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistema neužtikrina objektyvaus darbuotojų vertinimo ir nepateisina jų lūkesčių. Iš atlikto tyrimo rezultatų galime teigti, kad Ignalinos AE operatyvinio personalo veikla atitinka savo užimamų pareigų nustatytus reikalavimus, darbo proceso nestandartinės situacijos atveju darbuotojai pasirenkę veikti profesionaliai. Turintys didelį potencialą, siekiantys dirbti neprikaištingai, personalas laukia iš vadovybės paskatinimo ir profesijos augimo galimybių kvalifikacijos kėlime ir pareigų paaukštinime. Įmonės vadovybė personalo vertinimo sistemoje didžiausi reikšmingumą suteikia personalo užimamų tiesioginių pareigų reikalavimų atitikimui, neskatinant darbuotojų pasiektų veiklos rezultatų.

Ekspertų komisija laiko Operatyvaus valdymo ir inžinerinės pagalbos skyriaus viršininko funkciją nepagrįstai svarbia, jo sprendimas priimamas kaip pagrindinis, bet jis gali būti priimtas nepakankamai bendraujant su vertinamuoju.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 57, 59, 60, 61, 63 šaltiniais

31 pav. Galimas Ignalinos AE operatyvino personalo veiklos vertinimo organizavimo procesas



## IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą, atlikus įmonės dokumentų analizę ir įvertinus atlikto tyrimo rezultatus apie VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemą ir jos tobulinimo galimybes, nustatyta, kad:

1. Personalo vertinimas kiekvienoje organizacijoje vykdomas siekiant įvairių tikslų: siekiant suformuoti personalo rezervą, lanksčiai paskirstyti resursus, numatyti kvalifikacinio tobulėjimo poreikius, informuoti darbuotojus apie jų darbo rezultatus, išsiaiškinti personalo stipriąsias ir silpnąsias savybes, sudarant jų kvalifikacijos kėlimo ar mokymosi planus.

2. Atsižvelgiant į iškeltą personalo vertinimo tikslą, formuojama vertinimo sistema, kurioje turi atsispindėti vertinimo turinys, vertintojai, vertinimo metodai ir periodiškumas. Personalo veiklos vertinimo turinys yra tas pats visais atvejais, tačiau vertinimo sistema - vertinimo kriterijai, metodai, vertintojai bei periodiškumas kinta priklausomai nuo siekiamų tikslų.

3. Kiekvienai organizacijai, siekiančiai turėti gerai dirbantį personalą, svarbu ne tik pasirinkti tinkamiausius konkrečioms pareigoms žmones, bet ir tinkamai juos skatinti geriau dirbti.

4. Teisinga darbo vertinimo sistema padeda skatinti sėkmingą kolektyvo darbą bei efektyvią vadovų ir jų darbuotojų komunikaciją. Vadovams padeda kurti apčiuopiamus tikslus, darbuotojui padeda plėtoti savo veiklą, taip pat leidžia aiškiai žinoti, kur konkrečiai savo darbe turi įdėti pastangų, norint būti tinkamai įvertintas.

Atlikto VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos tyrimo rezultatai leidžia formuoti *pagrindines išvadas*:

5. Darbe iškelta hipotezė yra pagrįsta ir patvirtinta: taikoma įmonėje operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistema neužtikrina objektyvaus darbuotojų vertinimo ir nepateisina jų lūkesčių.

6. Ekspertų komisija laiko Operatyvaus valdymo ir inžinerinės pagalbos skyriaus viršininko funkciją nepagrįstai svarbia, jo sprendimas priimamas kaip pagrindinis, nepakankamai bendraujant su vertinamuoju; personalo nuomone, ekspertų komisija kartais remiasi simpatijomis ir antipatijomis, o ne atlikto darbo rezultatais, o tai negali užtikrinti objektyvaus personalo vertinimo.

7. Ignalinos AE operatyvinio personalo vertinimo sistemoje nuolat naudojamos standartizuotos metodikos: anketų ir klausimynų pasirinkimas, įvertinimo kriterijų išskyrimas, skalių žymėjimo sistemų parinkimas. Esant tokiai sistemai, kiekvieno tyrimo metu galimas darbuotojų identiškų atsakymų išaiškinimas, analizė daugeliu atveju bus šabloniška, nerezultatyvi, neleidžianti nustatyti visų personalo vystimosi tendencijų.

8. Operatyvinis personalas nėra patenkintas įmonėje taikomais veiklos vertinimo sistemos metodais ir norėtų, kad vadovai daugiau dėmesio skirtų ne esančioms standartizuotoms metodikoms ir

testams, o kokybiniais vertinimo metodams, naudojant stebėjimą ir vertinamuosius pokalbius tarp darbuotojo ir vadovo.

9. Ignalinos AE personalas norėtų veiklos vertinimo, kuriuo būtų siekiama dviejų pagrindinių tikslų: *darbuotojų profesijos augimo galimybių*, siekiant organizuoti kryptingą darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemą bei pareigų paaukštinimą ir *personalo skatinimo*, skiriant darbuotojams premijas ir priedus už pasiektus veiklos rezultatus.

10. Įmonės personalo veiklos vertinimo sistema nesusieta su personalo skatinimu: darbuotojai nėra skatinami po jų pasiektų veiklos rezultatų ir nemotyvuojami kvalifikacijos kėlimui bei pareigų paaukštinimui. Ignalinos AE personalas turi potencialo ir noro atlikti savo darbą aukščiausiam lygyje, tačiau vadovai nepakankamai motyvuoja darbuotojų to siekti.

Pagrindinės išvados leidžia dar kartą patvirtinti tyrime iškeltą hipotezę.

Iš atlikto tyrimo taip pat daromos ir *specifinio pobūdžio išvados*:

11. Tyrimu buvo įrodyta, kad Ignalinos AE operatyvinio personalo veikla atitinka savo užimamų pareigų nustatytus reikalavimus, darbo proceso nestandartinės situacijos atveju darbuotojai pasirengę veikti profesionaliai.

12. Vertinant Ignalinos AE operatyvinį personalą, esmę sudaro darbuotojų asmenybės vystimosi išaiškinimas – profesinio ir intelektualaus; dėmesys kreipiamas į tas savybes, kurios turi maksimaliai atitikti reikalaujamas pagal profesiją – greitumo ir tikslumo reakciją, savitvartos lygį kritinėse darbo eigos situacijose.

13. Įmonės vadovybė personalo vertinimo sistemoje didžiausi reikšmingumą suteikia personalo užimamų tiesioginių pareigų reikalavimų atitikimui, neatsižvelgiant į personalo potencialą, kuris padėtų nustatyti jų profesionalų tinkamumą bei busimą karjerą.

14. Didžiausia dalis personalo, pagrindinai iš jaunesnio amžiaus grupės norėtų, kad personalo vertinimas įmonėje būtų atliekamas dažniau, t.y. du ir daugiau kartų per metus, nes tuo jie tikisi kvalifikacijos tobulinimo ir karjeros augimo.

15. Nepriekaištingo darbo atlikimui personalą labiausiai skatintų pareigų paaukštinimas, algos padidinimas, galimybė tapti geriausiu savo srities specialistu, o taip pat noras būti naudinga organizacijai.

16. Vertinimo periodiškumas - vieną kartą per dvejus metus negali laiku sukontroliuoti atskirų darbuotojų ir kolektyvo kokybinių pasikeitimų, o tai gali sutrikdyti visos darbuotojų grupės darbą, atliekant atsakingą užduotį.

17. MET (angl. mental effort tolerance questionnaire - „proto pastangų tolerancija“) klausimyno atsakymų variantai („taip“ arba „ne“) pažeidžia klausimo esmės suvokimą ir negali tinkamai atspindėti tikrinamos kokybės esmės; klausimynas pakankamai didelės apimties (40 teiginių) ir pateikiamas personalui darbo metu, o tai dažnai neleidžia pateikti pakankamai gerai apgalvotų ir teisingų atsakymų.

## REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais ir išvadamis parengtos rekomendacijos VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos tobulinimui:

1. Objektyvesniam personalo vertinimui reikėtų padidinti ekspertų komisijos sudėtį, o taip pat vertėtų pritraukti nepriklausomus vertinimo ekspertus.

2. Naudoti anketą, kuri maksimaliai tikroviškai atkleistų Ignalinos AE operatyvinio personalo darbo sudėtingumą, intensyvumą ir kokybės laipsnį.

3. Personalą vertinimo sistemoje didžiausi reikšmingumą suteikti ne tik personalo užimamų tiesioginių pareigų reikalavimų atitikimui bet skirti svarbų dėmesį personalo potencialo vertinimui ir kvalifikacijos kėlimui.

4. Siekiant organizuoti kryptingą personalo veiklos tobulinimą, kvalifikacijos kėlimo sistemą, gali būti taikomi stebėjimo ir vertinamojo pokalbio metodai, kurias naudodamas tiesioginis vadovas išsiaiškintų darbuotojų žinių, gebėjimų privalumus ir trūkumus, stipriąsias bei silpnąsias savybes ir remiantis gautais rezultatais sudarytų tolesnius darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planus.

5. Personalą potencialo vertinimą galima atlikti taikant šiuos metodus: žmogaus savybių vertinimas, remiantis *anketavimo ir interviu metodais*; darbuotojų profesionalių žinių ir gebėjimų dirbti grupėje analizė, remiantis *dalykinių bei konkrečių situacijų analizės metodais*; *psichologiniu testavimu*, formuojant žmogaus asmenybės socialinį psichologinį įvaizdį.

6. Diegti įmonėje personalo skatinimo sistemą, skiriant premijas, priedus, didinant algas už darbuotojų sėkmingą veiklą bei pasiektus darbo rezultatus.

7. Norint įmonėje įdiegti personalo skatinimo sistemą, tikslinga būtų naudoti kritinių įvykių metodą. Taikant šį metodą vadovybė galėtų sudaryti personalo pasiektų rezultatų, darbo proceso tobulinimo, nuopelnų, o taip pat nepageidaujamų rezultatų sąrašą. Tai leistų skirti vienkartinę pinigines išmokas, priedus. Personalas tuo pačiu būtų motyvuotas siekti geresnių rezultatų, būtų išsaugoti didžiausią kompetenciją turintys darbuotojai.

8. Peržiūrėti personalo veiklos vertinimo atlikimo intervalą, t.y. padažninti – maždaug 2-3 kartus per metus, personalo darbo kokybinių ir psichologinių pakitimų vertinimui bei tolimesniam priešasčių išaiškinimui.

9. Pakeisti MET anketos struktūrą, t.y. sutrumpinti klausimų sąrašą personalo patogumui laiko taupymo atžvilgiu ir ekspertų komisijai rezultatų aiškumų nustatymui.

10. Remiantis Ignalinos AE operatyvinio personalo vertinimo rezultatais ir atrastais egzistuojančių metodikų trūkumais, ekspertų komisijai siūloma atlikti personalo veiklos vertinimą pagal penkių rodiklių vertinimo skalę (žr. 3 priedą).

Pagal minėtus rodiklius, ekspertai galėtų lengvai sudaryti kiekvieno darbuotojo bendrą elgesio vertinimą avarinėje situacijoje, įvertinti personalo sprendimų priėmimo neklaidingumą avarinės situacijos metu, nustatyti savitvardos lygį kritinėje situacijoje, o taip pat įvertinti personalo greitumo, tikslumo charakteristikas. Šios anketos pagalba galima nustatyti darbuotojo psichologinių bruožų išvystymo lygį, atskleidžiant jo sugebėjimus specialybės pareigų vykdymui, nustatytų tikslų pasiekimui, teisingų sprendimų priėmimui ir tarpusavio santykių darbe formavimui. Po duomenų apdorojimo, ekspertai pagal penkiabalę skalę gali įvertinti kiekvieno darbuotojo užimamų pareigų tinkamumą.

## LITERATŪRA

1. Alonderienė R., Bakanauskienė I. Darbuotojų vertinimas komandose. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2004. - 22-28, 30 p. – ISBN 9954-1246-12-33
2. Bakanauskienė I. ir kt. Personalo valdymo veiklų plėtros tendencijos Lietuvos įmonėse // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, p. 35. – ISSN 1392-1142. - URL: <http://www.minfolit.lt/arch/15001/15001.pdf> [žiūrėta 2011-12-23]
3. Bakanauskienė I. Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU leidykla, 1998. – 24 p. ISBN 9986-129-8847
4. Bakanauskienė I. Personalo valdymo ypatumai Lietuvos ūkinėse organizacijose ekonomikos transformavimo sąlygomis // Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma: monografija. – Kaunas, 2000, p. 37. – ISBN 9986-5697-139-6
5. Bakanauskienė I. Personalo valdymas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008. – 201, 209-210, 214 p. – ISBN 978-9955-12-431-3
6. Baltrėnienė Z., Volbekienė V. Profesinės karjeros vadovas. – V.: Solertija, 1998. – 117 p. – ISBN – 9987-7879-1452-12
7. Baršauskienė V. Viešasis administravimas // Personalo administravimas viešajame sektoriuje: monografija. – Kaunas: Technologija, 2003, p. 214-215. – ISBN 9986-13-704-7
8. Baršauskienė V. Žmogiškųjų išteklių vadyba. - Kaunas: Technologija, 2007. – 68, 70-71, 73 p. – ISBN 4653-1279-15-29
9. Bitinas B. ir kt. Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. – 2008. – 48 p. ISBN 9986-1567-298-5
10. Butkus F. S. Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. – Vilnius: Eugrimas, 2003. – 172-173 p. – ISBN 9955-501-39-1
11. Butkus F. S. Vadyba: mokojoji knyga. - Vilnius: Technika, 2007. – 160 p. – ISBN 978-9955-28-082-8
12. Byham W. C. The Assessment Center Method, Applications and Technologies, 2009. – 2 - 4 p. <http://www.assessmentcenters.org/articles/whatisassess1.asp> [žiūrėta 2012-02-15]
13. Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai. II dalis. Vilnius: TEV, 2002. – 272 p. – ISBN 8896-1265-754-6
14. Chlivickas E. ir kt. Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai // Verslas, vadyba ir studijos. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2009, p. 51
15. Chmieliauskas A., Turauskas L. Viešasis administravimas // Socialinių tyrimų etapai. Tyrimo procesas: monografija. – Kaunas: Technologija, 2003, p. 411-413. – ISBN 9986-13-704-7

16. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 185-186, 188-189, 191-192, 345 p. - ISBN 9986-850-36-3
17. Downs A. Inside bureaucracy. - Boston: RAND, 1967. – 80 p.
18. Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2003, Nr. 5, p. 69. – ISSN 1648-2603
19. Hale R., Whitlam P. Efektyvus veiklos valdymas. - Vilnius: Vaga, 2009. – 25, 88, 147 p. – ISBN 9986-1424-1217
20. Jakštaitė-Talijūnienė A. Darbuotojo įvertinimas: kaip nesuklysti? // Vadovo pasaulis, 1999, Nr. 12. – 31 p.
21. Jančiauskas E. E. Žmogiškųjų išteklių vadyba. 1 knyga. Teorija ir metodologija. - Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2006. – 67 p. – ISBN –978-9952-431-65
22. Jančiauskas E. E. Žmogiškųjų išteklių vadyba. 3 knyga. - Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo akademija, 2011. – 21-24 p. – ISBN 978-9955-423-96-6
23. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. – 129, 131 p. – ISBN 9986-221-12-499
24. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Technologija, 2002. – 180 p. – ISBN 9986-948-65-7
25. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. - Kaunas: Šviesa, 2001. – 81, 83, 85-86 p. – ISBN 5-430-03320-0
26. Lietuvos Respublikos energetikos ministro įsakymas Nr. 1-79 „Dėl Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės 2011-2029 metų veiklos strategijos patvirtinimo“ [http://www.iae.lt/static/veikla/2011\\_03\\_31\\_strategija.pdf](http://www.iae.lt/static/veikla/2011_03_31_strategija.pdf) [žiūrėta 2011-10-27]
27. Lobanova L. Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės // Viešasis administravimas, 2008, Nr. 4 (20), p. 53-55
28. Marchington M., Wilkinson A. J. Core Personnel and Development. – London, United Kingdom: Institute of Personnel and Development, 1996. – 123 p. – ISBN 0-07-125520-2
29. Mathis R. L., Jackson J. H. Human Resource Management. - Australia: Thomson, 2001. – 352, 354– 355 p. – ISBN 8897-1459-126
30. Norbert T., Adrian R. Viešoji vadyba. - Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. – 257–258 p. – ISBN 9955-563-63-X
31. Pivoras S., Dapkutė R. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje. – Vilniaus universitetas, 2004, p. 4, 6. – ISSN 1392-1681. – URL: [http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Politologija/2004-1\\_33/str5.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Politologija/2004-1_33/str5.pdf) [žiūrėta 2011-09-23]
32. Počiūtė D. ir kt. Kokybės vadyba. – Vilnius: Technika, 2005. – 82 p. – ISBN 9986-05-781-7

33. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. – 273 – 276 p. – ISBN 9986-850-46-0
34. Sakalas A. Personalo vadyba. - Vilnius: Margi raštai, 2003. – 99, 110-112, 115, 119, 122-123, 129 p. – ISBN 9986-09-254-X
35. Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. - Kaunas: Technologija, 1997. – 64 p. – ISBN 9986-13-606-7
36. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. - Kaunas: Technologija, 2000. - 139 – 140, 142 p. - ISBN 9986-13-81
37. Skiauterienė I. Žmogiškųjų išteklių įvertinimas – kryptingo personalo ugdymo pradžia // Vadovo pasaulis. – 2001, Nr. 8. – p. 34-35
38. Slatkevičienė G., Vanagas P. Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai. - Kaunas: Technologija, 2001. – 5 p. – ISBN 9984-1253-32-9
39. Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. - Vilnius: VGTU leidykla “Technika”, 2006. – 39, 87-88, 91 - 95 p. – ISBN 9955-29-015-8
40. Stone R. J. Human resource management.– Milton:Wiley, 2008. – 109 p.–ISBN 0-215-6502
41. Stoner J. A. ir kt. Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. –189-192, 343, 368, 389 p. - ISBN 9986-850-30-4
42. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis. - Vilnius: MRU Leidybos centras, 2003. – 474 – 476, 488 p. - ISBN 9955-563-26-5
43. Urbonaitė E. Žmogiškųjų išteklių vertinimo organizavimo ypatumai: vertinimo perspektyvos Šiaulių universitete: magistro darbas: 031S - Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas. - Šauliai: Šiaulių universitetas, 2009. – 24, 31 p. – URL: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D\\_20090916\\_093446\\_14351/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090916_093446_14351/DS.005.0.01.ETD)
44. Vanagas R., Tumėnas A. Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, Nr. 25, p. 58. – ISSN 1648-2603
45. VĮ Ignalinos AE apžvalga. (<http://www.iae.lt/lt/apie-mus/istorija/?page=2> [žiūrėta 2011-10-25]).
46. VĮ Ignalinos AE gamybinės patirties įvertinimo valdymo procedūra. – Visaginas: VĮ IAE Mokymo centras, 2010. – 7-9 p. – DVSta-0311-1V1
47. VĮ Ignalinos AE įstatai. [http://www.iae.lt/static/cms\\_page\\_media/52/Istatai.pdf](http://www.iae.lt/static/cms_page_media/52/Istatai.pdf) [žiūrėta 2011-10-25]
48. VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo pareigybinė instrukcija. - Visaginas: VĮ IAE Mokymo centras, 2009. – 12 – 19, 25 p. - DVSEd-0509-3B1

49. VĮ Ignalinos AE organizacinė struktūra. [http://www.iae.lt/lt/static/struktura/iae\\_struktura\\_2011\\_04\\_-\\_2011-04\\_26\\_protokolo\\_priedas.pdf](http://www.iae.lt/lt/static/struktura/iae_struktura_2011_04_-_2011-04_26_protokolo_priedas.pdf) [žiūrėta 2011-10-25]
50. VĮ Ignalinos AE statistiniai duomenys. <http://www.iae.lt/lt/apie-mus/statistika/apie-darbuotojus/> [žiūrėta 2012-02-03]
51. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija. - Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003. – 128 p. – ISBN 9955-530-58-8
52. Župerkienė E., Župerka A. Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai. – Kaipėdos universitetas, 2010, p. 4, 7. - ISSN 1822-6760. – URL: <http://baitas.lzuu.lt/~mazyllis/julram/20/182.pdf> [žiūrėta 2012-02-03]
53. Абрамова В. Н., Белехов В. В. Психологические методы в работе с кадрами на АЭС. – М.: Прогноз, 1999. – 28 - 32 p. – ISBN 7688-1779-2349
54. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. – Санкт – Петербург: Питер, 2002. – 98, 101 p. – ISBN 9954-876-63-2
55. Добраев В. Л. Организационное поведение. – М.: ИКФ ЭКМОС, 2002. – 101 – 102, 105, 107 p. – ISBN 9986-2697-1453-20
56. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 125 - 126, 129, 131 p. – ISBN 9986-1526-45-7
57. Инструкция по сообщению о необычных событиях на ИАЭС и их анализу. - Висагинас: ГП ИАЭС СБ и ОК, 2001. – 15-18 p. – ПТОэд – 0312-8В2
58. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2003. – 138, 140, 142, 144 - 145 p. – ISBN 9954-2307-14-53
59. Методика дополнительного анализа событий, связанных с неправильными действиями персонала ИАЭС, ГП ИАЭС Отдел технического надзора и управления качеством, 2010. – 59 - 65, 67 - 71 p. – DVSeD-0328-2V1
60. Программа психофизиологического обследования оперативного персонала ИАЭС. – Висагинас: ГП ИАЭС УТЦ, 2004. – 4-7, 11-21 p. – УТЦвн-1410-383 В3
61. Руководство по организации работы с оперативным персоналом ИАЭС. - Висагинас: ГП ИАЭС УТЦ, 2008. – 5-8 p. – Птоэд-1408-1В3
62. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 29, 31-32, 34 p. – ISBN 9986-44-23-1269
63. Семенов Б. К. Профессиональная подготовка оперативного персонала АЭС. – М.: Сокол, 1999. – 186 – 188, 190 p. – ISBN 9985-3256-179-5



**Rudis L.** Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistema ir jos tobulinimo galimybės / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas asist. Miglė Bernotienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 86 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistema, atlikta jos išsami analizė, išnagrinėta operatyvinio personalo vertinimo metodika.

Pirmoje darbo dalyje nagrinėjami personalo vertinimo teoriniai aspektai: apibrėžiamas personalo vertinimas žmogiškųjų išteklių valdymo procese ir personalo vertinimo samprata, organizavimo proceso ypatumai, apibrėžiami vertinimo turinys, tikslai ir uždaviniai. Analizuojamas personalo vertinimo naudingumas, gilinamasi į personalo vertinimo sistemos komplektavimą, pateikiami pagrindiniai personalo vertinimo metodai ir jų naudojimo galimybės.

Antroje dalyje aprašoma atlikto tyrimo metodika: naudoti metodai ir jų pagrįstumas, tyrimo procedūrų organizavimas, tyrimo instrumento aprašymas, tyrimo imties charakteristika ir tyrimo etika.

Trečioje dalyje pateikiamas Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos aprašymas ir profesinės charakteristikos, operatyvinio personalo veiklos vertinimo metodų parinkimas. Aprašoma Ignalinos AE operatyvinio personalo su neteisingais veiksmais susijusių įvykių analizės metodika. Pateikiami autorės atlikto operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos duomenų tyrimo rezultatai ir jų interpretacijos.

**Reikšminiai žodžiai:** operatyvinis personalas, vertinimo sistema, vertinimo metodai, atominė elektrinė, branduolinė sauga.

**Rudis L.** State Enterprise Ignalina Nuclear Power plant operating personnel activity evaluation system and its improvement possibilities / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor assistant Miglė Bernotienė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 86 p.

## ANNOTATION

The Master's Thesis studies the State Enterprise Ignalina Nuclear Power Plant operating personnel activity evaluation system, thoroughly analyses it, studies the operating personnel evaluation methods.

The first part of the Master's Thesis studies the theoretical aspects of personnel evaluation: it defines the personnel evaluation in the process of human resources management and the personnel evaluation concept, the peculiarities of the organization process, the evaluation content, objectives and tasks. It also analyses the expediency of personnel evaluation and examines the acquisition of personnel evaluation system. This part provides the basic methods of personnel evaluation and their application possibilities.

The second part of the Master's Thesis describes the methodology of the performed research: the applied methods and their validity, the organization of the research procedures, the description of the research tool, the characteristics of the research samples and the research ethics.

The third part of the Master's Thesis provides the description of the Ignalina NPP operating personnel activity, the professional characteristics, the selection of operating personnel activity evaluation methods. This part also describes the methodology for the analysis of the Ignalina NPP operating personnel events related to incorrect actions. It also provides the results of the operating personnel activity evaluation system data research performed by the author and the interpretation of these results.

**Key words:** operating personnel, evaluation system, evaluation methods, nuclear power plant, nuclear safety.

**Rudis L.** Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistema ir jos tobulinimo galimybės / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas asist. Miglė Bernotienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 86 p.

## SANTRAUKA

Magistro darbe pateikti personalo veiklos vertinimo organizavimo ypatumai, išanalizuota ir susisteminta įvairių Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra personalo veiklos vertinimo teoriniu aspektu. Darbe analizuojami pagrindiniai personalo vertinimo metodai, pateikiama jų analizė ir naudojimo galimybės. Taikant apklausos, stebėjimo ir dokumentų analizės metodus, išsamiai analizuojama Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistema ir pateiktos rekomendacijos jos tobulinimui.

Viešojo administravimo magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, kadangi viena svarbiausių organizacijos bei jos žmogiškųjų išteklių veiklos tobulinimo priemonių yra jų pačių bei jų veiklos vertinimas. Vienas iš pagrindinių saugios branduolinės energetikos tolygaus plėtojimo veiksmų ir tikslų pasiekimų yra pakankami žmogiškieji ištekliai ir jų efektyvus panaudojimas. Branduolinė energetika yra kompleksinė ūkio šaka, reikalaujanti žiniomis ir patirtimi pagrįstos šioje srityje dirbančių specialistų kompetencijos.

VĮ Ignalinos AE uždarymas - vienas pagrindinių Lietuvos narystės ES derybų klausimų. Sustabdžius VĮ Ignalinos AE antrąjį energijos bloką, ypač padidėjo įmonės personalo vaidmuo. Saugus įmonės uždarymas priklauso nuo griežtų branduolinės saugumo ir kokybės standartų normų laikymosi, kurį užtikrinti gali tik aukštai kvalifikuotas, įgudęs personalas. Šis darbas ir parengta personalo veiklos vertinimo tyrimo metodika ateityje gali būti naudojami kaip pagrindas tiriant kitas branduolinės energetikos objektus ir tobulinant personalo veiklos vertinimo sistemą.

Vadovų nuomonės apie tai, kaip dirba jų darbuotojai, dažnai remiasi neaiškiais kriterijais, nesistemingais vertinimais, o daugiau bendru bei subjektyviu įspūdžiu apie žmogų. Darbe siekiama parinkti tinkamą įmonės personalui veiklos vertinimo metodą, nustatyti aiškius vertinimo kriterijus, užtikrinančius objektyvų darbuotojų veiklos vertinimą.

Tyrimo objektas - VĮ Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistema.

Tyrimo tikslas - Išanalizuoti VĮ Ignalinos atominės elektrinės operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos specifiką ir pateikti tobulinimo rekomendacijas specialistams, organizuojantiems personalo veiklos vertinimo procedūrą įmonėje.

Darbo tikslui pasiekti iškeliami tokie tyrimo uždaviniai: teoriniu aspektu apibrėžti personalo vertinimo sampratą ir personalo vertinimo organizavimo procesą; išanalizuoti pagrindinius personalo

vertinimo metodus ir jų naudojimo organizacijoje galimybes; atliekant dokumentų analizę, išnagrinėti įmonės esamą operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemą; parinkti efektyvų metodą bei tinkamus kriterijus Ignalinos atominės elektrinės operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos sudarymui; pateikti tobulinimo rekomendacijas įmonės operatyvinio personalo veiklos vertinimo efektyvumui.

Darbe iškelta hipotezė, kad taikoma Valstybės įmonės Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistema neužtikrina objektyvaus darbuotojų vertinimo ir nepateisina operatyvinio personalo lūkesčių.

Darbe naudojami mokslinės literatūros ir periodinių šaltinių analizė, empirinis tyrimas (apklausos metodas, dokumentų analizė), lyginamoji analizė, loginiai apibendrinimai.

Darbe patvirtinta iškelta hipotezė, kad taikoma Valstybės įmonės Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistema neužtikrina objektyvaus darbuotojų vertinimo ir nepateisina operatyvinio personalo lūkesčių.

Įmonės vadovybė personalo vertinimo sistemoje didžiausi reikšmingumą suteikia personalo užimamų tiesioginių pareigų reikalavimų atitikimui, neskatinant darbuotojų pasiektų veiklos rezultatų ir nemotyvuojant darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir pareigų paaukštinimui.

Darbo struktūrą sudaro trys dalys. Pirmoje darbo dalyje nagrinėjami personalo vertinimo teoriniai aspektai, antroje dalyje aprašoma atlikto tyrimo metodika, trečioje dalyje pateikiamas Ignalinos AE operatyvinio personalo veiklos aprašymas, vertinimo metodų parinkimas, pateikiami autorės atlikto operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos duomenų tyrimo rezultatai ir jų interpretacijos. Darbo pabaigoje formuluojamos išvados, pateikiamos rekomendacijos įmonės operatyvinio personalo veiklos vertinimo sistemos tobulinimui.

**Reikšminiai žodžiai:** operatyvinis personalas, vertinimo sistema, vertinimo metodai, atominė elektrinė, branduolinė sauga.

**Rudis L.** State Enterprise Ignalina Nuclear Power plant operating personnel activity evaluation system and its improvement possibilities / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor assistant Miglė Bernotienė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 86 p.

## SUMMARY

The Master's Thesis provides the peculiarities of personnel activity evaluation organization, analyzes and systemizes the scientific literature of different Lithuanian and foreign authors related to theoretical aspects of personnel activity evaluation. The Master's Thesis also analyzes the basic methods of personnel evaluation and their application possibilities. The State Enterprise Ignalina Nuclear Power Plant operating personnel activity evaluation system is thoroughly analyzed applying the methods of interview, observation and document analysis. The recommendations for improvement of this system are provided.

The topic of public administration Master's Thesis is relevant nowadays as one of the major organization and its human resources activity improvement means is evaluation of themselves and their activity. One of the main safe nuclear energy equal development factors and objective achievements are sufficient human resources and their effective usage. The nuclear energy is a complex economic branch requiring the competence of the specialists working in this area justified by knowledge and experience.

Decommissioning of Ignalina NPP is one of the main issues related to negotiations on the membership of the Republic of Lithuania in the European Union. Having shutdown the SE Ignalina NPP Unit 2, the role of the enterprise personnel has increased. Safe decommissioning of the enterprise depends on the strict compliance with the nuclear safety and quality standard requirements which can only be ensured by the highly qualified and skilled personnel. This Master's Thesis and the developed personnel activity evaluation research methodology can be used in future as the background for investigation of other nuclear energy facilities and improvement of personnel activity evaluation system.

The opinion of managers about the way their employees work is often based on unclear criteria, unsystematic evaluation and, what is more, on the general and subjective impression about a person. The Master's Thesis seeks to select the appropriate method for the enterprise personnel activity evaluation and to define the clear evaluation criteria ensuring the objective personnel activity evaluation.

The object of the research is the SE Ignalina NPP operating personnel activity evaluation system.

The objective of the research is to analyse the peculiarity of the SE Ignalina Nuclear Power Plant operating personnel activity evaluation system and to provide the improvement recommendations for the specialists organizing the personnel activity evaluation procedure at the enterprise.

In order to achieve the set objective, the following research tasks have been raised: theoretically define the personnel evaluation concept and the personnel evaluation organization process; analyse the basic methods of personnel evaluation and their application possibilities; study the current enterprise operating personnel activity evaluation system analyzing the documents; select the effective method as well as the appropriate criteria for the Ignalina Nuclear Power Plant operating personnel activity evaluation system development; provide the improvement recommendations for the effectiveness of the enterprise operating personnel activity evaluation.

The hypothesis raised in the Master's Thesis is that the State Enterprise Ignalina Nuclear Power Plant operating personnel activity evaluation system does not ensure the objective evaluation of the employees and it does not satisfy the operating personnel expectations.

The following methods have been applied: analysis of scientific literature and periodicals, empirical research (interview method, analysis of documents), comparative analysis, logical generalizations.

The hypothesis raised in the Master's Thesis stating that the applied State Enterprise Ignalina Nuclear Power Plant operating personnel activity evaluation system does not ensure the objective evaluation of the employees and it does not satisfy the operating personnel expectations has been confirmed.

In respect to the personnel evaluation system, the enterprise management gives major significance to the compliance with the requirements of personnel direct positions not encouraging the personnel achieved activity results and not motivating the personnel to raise their qualification and to get promotion.

The structure of the Master's Thesis consists of three parts. The first part studies the theoretical aspects of personnel evaluation; the second part describes the performed research methodology; the third part provides the description of the Ignalina NPP operating personnel activity, the selection of evaluation methods, the results of the operating personnel activity evaluation system data research performed by the author and the interpretation of these results. At the very end of the Master's Thesis, the conclusions and the recommendations for the improvement of the enterprise operating personnel activity evaluation system are provided.

**Key words:** operating personnel, evaluation system, evaluation methods, nuclear power plant, nuclear safety.

**PRIEDAI**

## IGNALINOS AE SPECIALISTŲ APKLAUSOS ANKETA

### *Gerbiami Ignalinos AE specialistai!*

Personalo veiklos vertinimas yra svarbus kiekvienoje organizacijoje, nes tai būdas, kurio dėka galima padėti personalui tobulėti, pagerinti darbo rezultatus.

Darbuotojų veiklos vertinimas leidžia nustatyti darbuotojų tinkamumą tam tikroms pareigoms, teisingai organizuoti jų darbo apmokėjimą, išsiaiškinti esamus trūkumus ir skatinti darbuotojus profesionaliai tobulėti, planuoti darbuotojų karjerą.

Apklausa vykdoma, siekiant išsiaiškinti personalo veiklos vertinimo sistemą, jo tikslą ir tobulinimo galimybes Ignalinos AE. Apklausa susideda iš keturių blokų klausimų. Prašome įdėmiai perskaityti visus atsakymų variantus ir pasirinkti labiausiai tinkamą Jūsų nuomonei.

Apklausa anoniminė, Jums nereikės nurodyti vardo ir pavardės. Apibendrinti gauti duomenys bus panaudojami Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo specialybės magistro baigiamajame darbe. Dėkoju už dalyvavimą.

Pagarbiai, Lina Rudis.

**I klausimų blokas.** Šios apklausos tikslas - *išsiaiškinti Ignalinos atominės elektrinės operatyvinio personalo veiksmus nestandartinėje situacijoje*. Tai leis atskleisti ir apibendrinti darbuotojų elgesio vertinimo sistemą.

Siūlome įvertinti savo veiksmus **sekančioje situacijoje**: Ignalinos AE 1-ajame energetiniame bloke, atliekant pagrindinio cirkuliacijos kontūro prapūtimo, aušinimo ir valymo sistemų vidinių paviršių dezaktyvacijos darbus, viename iš kontūro komponentų įvyko išhermetizavimas, kurio metu už kontūro ribų ištekėjo dezaktyvavimo tirpalas.

**Pagrindinis cirkuliacijos kontūras** - vienas iš svarbiausių elementų, kuris užtikrina Ignalinos AE saugumą, todėl šio įvykio pasėkoje personalo ir patalpų apšvitos lygis gali viršyti nustatytą leistiną normą, cheminiai reagentai ar radioaktyviaisiais nuklidais užterštos medžiagos gali patekti už Ignalinos AE kontroliuojamos zonos ribų, o tai gali sukelti globalinę grėsmę ekologijai.

#### **1. Respondento lytis:**

- Vyras  
 Moteris

#### **2. Respondento amžius:**

- 21-30 metų     56-65 metų  
 31-40 metų     virš 65 metų  
 41-55 metų



**3. Išsilavinimas:**

- Vidurinis (bendro lavinimo mokykla)
- Profesinis (profesinė mokykla)
- Aukštesnysis (aukštesnioji mokykla, technikumai)
- Aukštasis universitetinis (institutas, universitetas)
- Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)

**4. Darbo patirtis įmonėje:**

- iki 5 metų     6 - 10 metų     11-15 metų
- 16-20 metų     virš 20 metų

**5. Kaip dažnai specialistams tenka susidurti su neįprastinėmis situacijomis?**

- dažnai
- labai dažnai
- retai
- labai retai
- niekada

**6. Ar Jus buvote pasiruošę veiksmams šitoje situacijoje?**

- taip, aš žinojau ką ir kaip reikia daryti
- įsivaizdavau, ką ir kaip reikia daryti, visą kitą aiškinausi eigoje
- visiškai nebuvo pasiruošęs
- kita \_\_\_\_\_

**7. Įvertinkite penkių balų sistemoje savijautą šiuo metu:**

- 1 – ypatingai pavargęs
- 2 – labai pavargęs
- 3 – vidutiniškai pavargęs
- 4 – normaliai jaučiuosi
- 5 – puikiai jaučiuosi

**8. Kas galėtų apsunkinti situacijos įvertinimo procesą?**

- niekas
- kelių įvykių vykdymas vienu metu
- neaiški aplinka
- kitų asmenų įsiterpimas
- kita \_\_\_\_\_

**9. Kaip Jūs vertinate šios situacijos sudėtingumą paprastoje aplinkoje?**

- paprasta
- vidutinė
- sudėtinga
- kita \_\_\_\_\_

**10. Kokios būtų pasekmės įmonės cechui, skyriui, jeigu neteisingai būtų pasielgta vienu ar kitu atveju?**

- labai rimtos
- vidutinės
- mažai reikšmingos
- kita \_\_\_\_\_

**11. Kokios būtų moralinės pasekmės Jūsų netinkamų veiksmų atveju?**

- nepasitenkinimas savimi
- autoriteto praradimas
- jokių pasekmių
- kita \_\_\_\_\_

**12. Ar Jūs suvokdavote pasekmių galimybę įvykių metu?**

- visiškai
- dalinai
- tik po to supratau, kas galėjo atsitikti
- kita \_\_\_\_\_

**13. Kas būtų atsakingas už negatyvų situacijos išsivystymą?**

- tik aš
- mūsų kolektyvas
- vadovybė
- kolektyvas ir vadovybė

**14. Ar nurodytoje situacijoje buvo jaučiamas laiko trūkumas?**

- ne, laiko buvo pakankamai
- veiksmams laiko užtekdavo bet pakartotinei kontrolei ir apgalvojimui - ne
- aš negalėjau įvertinti laiko pakankamumo
- taip, laiko neužteko

**15. Ramioje aplinkoje Jūsų sprendimai ir veiksmai būtų:**

- tokie patys
- blogesni (reali situacija mobilizavo Jūsų resursus)
- geresni (paprastoje aplinkoje Jūs veikiate geriau ir greičiau)
- kita \_\_\_\_\_

**16. Kaip Jūs įvertintume galimų pasekmių pavojingumo laipsnį?**

- sumažinčiau
- reaguočiau taip pat
- padidinčiau
- kita \_\_\_\_\_

**17. Ar Jūsų veiksmams buvo reikalinga kontrolė?**

- ne, aš pasitikiu savikontrole
- taip, būtinas neteisingų veiksmų blokavimas
- kita \_\_\_\_\_

**18. Kokias emocijas Jūs patirtume per nurodytą įvykį?**

- baimę
- jaudinimą
- apatiją
- pyktį
- pasijausčiau nekomfortiškai
- ryžtingumą
- kita \_\_\_\_\_

**19. Jūsų mąstymas pradėtų veikti:**

- greičiau
- kaip ir visada
- lėčiau
- atsijungtų, aš dirbčiau automatiškai pagal instrukciją

**20. Kaip Jus manote, ar suklydote kur nors savo veiksmuose?**

- veikiau absoliučiai teisingai
- visumoje veikiau teisingai, bet ne pagal reikalingą eigą, nepakankamai tiksliai
- veikiau neteisingai
- kita \_\_\_\_\_

**II klausimų blokas. MET apklausa (angl. mental effort tolerance questionnaire - „proto pastangų tolerancija“)** susideda iš 40 teiginių ir leidžia išaiškinti žmogaus sugebėjimus protiniam įtemptam darbui stresinėse ir ekstremaliuose sąlygose. Taip pat šį apklausa įvertina žmogaus sugebėjimus savarankiškam darbui, nestandartinių uždavinių sprendimams. Prašome pasirinkti Jums tinkamą atsakymą.

1. *Aš galvoju ne daugiau, negu to reikalaujama.*  
A) taip B) ne
2. *Visada naudinga galvoti apie tai, kodėl viskas vyksta būtent taip, o ne kitaip.*  
A) taip B) ne
3. *Kuo ilgiau apie ką nors galvoji, tuo labiau klysti.*  
A) taip B) ne
4. *Aš galiu ilgai apie ką nors mąstyti, jeigu tai net nebūtina.*  
A) taip B) ne
5. *Skaičiuoti mintyse – nuobodus uždavinys.*  
A) taip B) ne
6. *Man teikia malonumą įsivaizduoti sau ką nors įdomų ir ypatingą.*  
A) taip B) ne
7. *Laisvalaikį aš teikiu pirmenybę fiziniam, o ne protiniam darbui.*  
A) taip B) ne
8. *Visi galvoja, kad aš visada buvau “kaliku”.*  
A) taip B) ne
9. *Stengtis pačiam išspręsti problemą – laiko sugaišimas.*  
A) taip B) ne
10. *Per televiziją reikia daugiau rodyti aktualių temų diskusijas bei apžvalgas, negu pramoginių laidų.*  
A) taip B) ne
11. *Gerai, kada nereikia grįžti prie pamąstymų apie tai, kas buvo įvykdyta.*  
A) taip B) ne
12. *Savo iniciatyva aš galiu nemažai laiko skirti kokių nors problemų sprendimui.*  
A) taip B) ne
13. *Man patinka uždaviniai nereikalaujantis didelio protinio darbo.*  
A) taip B) ne
14. *Laisvalaikį aš mėgstu apie ką nors mąstyti.*  
A) taip B) ne
15. *Televizija man – svarbus pamąstymų šaltinis.*  
A) taip B) ne
16. *Geriau užsiūmti kuo nors naudingą vietoje niekam nereikalingų mąstymų.*  
A) taip B) ne
17. *Man patinka naujos ir neįprastos situacijos.*  
A) taip B) ne
18. *Man patinka galvoti apie dabartinių įvykių priežastis.*  
A) taip B) ne

19. *Aš niekada negalėčiau būti teoretiku.*  
A) taip B) ne
20. *Mane domina ir stimuliuoja uždaviniai reikalaujantis protinio darbo.*  
A) taip B) ne
21. *Man sunku ilgai apie ką nors galvoti.*  
A) taip B) ne
22. *Stresinėje būsenoje aš mąstau greičiau už kitus.*  
A) taip B) ne
23. *Aš darau viską taip, kaip pripratau.*  
A) taip B) ne
24. *Visada noriu sužinoti ką nors naujo.*  
A) taip B) ne
25. *Niekada neplanuoju ateičiai.*  
A) taip B) ne
26. *Geriausią sprendimą suranda tas, kuris atsižvelgia į visus galimus variantus.*  
A) taip B) ne
27. *Jei man kažką sunku išspręsti, aš baigiu galvoti apie tai.*  
A) taip B) ne
28. *Aš nemėgstu skirti daug laiko sprendimų suradimui.*  
A) taip B) ne
29. *Man visada sunku išmokyti ką nors naujo.*  
A) taip B) ne
30. *Jei man sunku ką nors suprasti aš nesigailiu laiko galvoti apie tai.*  
A) taip B) ne
31. *Mane erzina intelektualai.*  
A) taip B) ne
32. *Nesuprantu tų žmonių, kurie ieško naujų būdų sprendžiant jau gerai žinomus uždavinius.*  
A) taip B) ne
33. *Normalus žmogus neturi domėtis, kodėl viskas vyksta būtent taip, o ne kitaip.*  
A) taip B) ne
34. *Man patinka galvoti apie ateitį.*  
A) taip B) ne
35. *Aš stengiuosi nesvarstyti apie kai kurių įvykių atsiradimą.*  
A) taip B) ne
36. *Daugelio klaidų galima išvengti, jei viską kruopščiai apgalvoti.*  
A) taip B) ne
37. *Puiku, kada reikalingi sprendimai atsiranda staigiai be sunkių apgalvojimų.*  
A) taip B) ne
38. *Paprastus skaičiavimus lengviau atlikti mintyse, negu užrašant.*  
A) taip B) ne
39. *Kai man trūksta laiko, aš mąstau daug lėčiau.*  
A) taip B) ne
40. *Mane erzina, kada nėra laiko ir galimybių gerai apgalvoti naujienas.*  
A) taip B) ne

**III klausimų blokas.** Prašome pareikšti savo nuomonę apie personalo veiklos vertinimo svarbą, įvertinti Jūsų įmonės personalo veiklos vertinimo procedūros organizavimą ir jos taikymą. Jūsų atsakymai padės tobulinti personalo veiklos vertinimo metodus, leis sukurti rekomendacijas tolimesniai personalo veiklos vertinimo proceso efektyvumui ir gerinimui.

**1. Kiek kartų per metus, Jūsų manymu, turi būti atliekamas personalo veiklos vertinimas?**

- 1 kartą  
 2 kartus ir daugiau  
 tik pagal poreikį  
 (pvž. kai laisvai darbo vietai ieškoma darbuotojo įmonės viduje)

## 2. Kuo naudingas personalo veiklos vertinimas?

- padeda vadovams atskleisti darbuotojo potencialą
- skatina personalą dirbti geriau
- suteikia galimybę personalo karjeros augimui
- nėra visiškai jokios naudos
- kita (įrašykite) .....

## 3. Kokie veiksniai labiausiai skatintų Jus dirbti nepriekaištingai?

- pareigų paaukštinimas
- algos padidinimas
- noras vadovauti
- galimybė tapti geriausiu savo srities specialistu
- pasitenkinimas savimi
- noras tobulėti
- noras būti naudingu organizacijai

## 4. Įvertinkite teiginius apie esamą personalo veiklos vertinimo sistemą įmonėje? (pažymėti „x“ reikalingą langelį kiekvienoje eilutėje)

Teiginiai	Tikrai TAIP	Tikrai NE	NEŽINAU
<i>Vadovybė skiria labai daug dėmesio personalo veiklos vertinimui</i>			
<i>Jūsų kvalifikacija, kompetencijos, žinios, gebėjimai, yra pastoviai vertinami</i>			
<i>Jūsų pastangos bei darbo rezultatai stebimi ir vertinami</i>			
<i>Vadovas skiria vienkartinės premijas už Jūsų nuopelnus</i>			
<i>Aptariate su savo vadovu Jūsų žinių, gebėjimų privalumus bei trūkumus</i>			

## 5. Kokios, Jūsų manymu, asmeninės savybės svarbios operatyvinio personalo darbuotojui? (pažymėti „x“ reikalingą langelį kiekvienoje eilutėje)

ASMENINĖS SAVYBĖS	LABAI SVARBIOS	VIDUTINIŠKAI SVARBIOS	NESVARBIOS
<i>Darbštumas</i>			
<i>Ryžtas</i>			
<i>Ištvermė</i>			
<i>Išmintis</i>			
<i>Atsakomybė</i>			
<i>Drąsa</i>			
<i>Savitvarda</i>			
<i>Optimizmas</i>			
<i>Kūrybingumas</i>			
<i>Draugiškumas</i>			
<i>Palankumas</i>			
<i>Savikritiškumas</i>			

<i>Jautrumas</i>			
<i>Atidumas</i>			
<i>Logiškumas</i>			

**6. Pagal kokius kriterijus, Jūsų manymu, Jus esate vertinami?** (pažymėkite visus tinkamus atsakymų variantus)

- specialybės žinios
- pasiekti veiklos rezultatai
- darbštumas
- požiūris į darbą
- geri bendravimo įgūdžiai
- elgsena su vadovais
- pareigingumas
- darbo kokybė
- savęs pateikimas
- darbo tempas
- tinkamai ir laiku atliktos užduotys
- pareigingumas
- iniciatyvumas
- nežinau

**7. Kokie vertinimo būdai geriausiai įvertintų Jūsų veiklą?**

- Vertinamieji pokalbiai*, kurių metu vadovai pažymi Jūsų teigiamas ar neigiamas savybes, darbo trūkumus bei privalumus
- Darbuotojo darbo rezultatai, savybės turėtų būti *lyginamos su nustatytais standartais* jo pareigybei
- Darbuotojų žinios, gebėjimai ir asmeninės savybės, potencialios galimybės turėtų būti vertinamos *specialiais testais*
- Darbuotojai turėtų būti *stebimi* ir vertinami, kaip planuoja savo darbą, ar laiku atlieka užduotis, kaip elgiasi su bendradarbiais ir vadovais

**8. Jūsų karjeros pokytis šioje darbovietėje?**

- kilote pareigose
- perėjote į žemesnes pareigas
- užimate tas pačias pareigas
- numatomas pareigų paaukštinimas

**9. Ar Jūs tenkina esama įmonėje personalo veiklos vertinimo sistema?**

- tenkina
- iš dalies tenkina
- netenkina

Jeigu netenkina, tai kodėl? (įrašykite)

.....

.....

**10. Ko tikitės iš vadovybės po Jūsų veiklos vertinimo?**

- laukiu pareigų paaugštinimo  
 laukiu algos padidinimo  
 laukiu premijos skyrimo  
 laukiu darbo sąlygų gerinimo  
 laukiu vadovų pripažinimo manęs kvalifikuotu specialistu  
 neturiu jokių lūkesčių  
 kita (įrašykite) .....

**11. Kokios Jūsų ateities perspektyvos įmonėje (įrašykite) ?**

.....

.....

.....

**12. Jūsų pasiūlymai personalo veiklos vertinimo sistemos tobulinimui?**

.....

.....

.....

**IV klausimų blokas.** Siekiant atskleisti Ignalinos AE darbuotojų potencialą, prašome kiekvieną teiginį pažymėti Jums tinkamu variantu.

**1. Konkurencinėje organizacijoje geresnės darbo sąlygos ir alga**

Teiginiai	Tikrai TAIP	Tikrai NE	NEŽINAU
<i>Optimalių rezultatų pasiekimams, turiu psichiškai per daug įsitempti</i>			
<i>Dažnai jaučiuosi perkrautas darbu</i>			
<i>Aš dažnai galvoju apie tai, kaip padidinti mano algos lygį</i>			
<i>Vadovybė beveik nesirūpina mano darbo sąlygomis</i>			
<i>Už gerus darbo rezultatus, būtina premijuoti</i>			

**2. Savo darbe aš nesijaučiu labai saugus**

Teiginiai	Tikrai TAIP	Tikrai NE	NEŽINAU
<i>Nesu informuotas apie savo pareigas</i>			
<i>Įmonės socialinė politika manęs netenkina</i>			
<i>Aš ne visai tiksliai žinau, ko iš manęs tikimasi</i>			
<i>Norėčiau dažnesnių pagyrimų</i>			
<i>Norėčiau žinoti, kaip mano darbo rezultatai įtakoja įmonės veiklos sėkmę</i>			

### 3. Kolektyve, kuriame aš dirbu, kolegos mažai bendrauja tarpusavyje

Teiginiai	Tikrai TAIP	Tikrai NE	NEŽINAU
<i>Vadovo valdymo stilius ne labai ryžtingas</i>			
<i>Vadovas privalo rūpintis kolektyvo mikroklimate</i>			
<i>Mano darbo rezultatai būtų daug geresni, jeigu kolektyve aptartume ir asmeninius klausimus</i>			
<i>Vadovas labai mažai rūpinasi tuo, kad kolektyvas tinkamai sąveikautų</i>			
<i>Draugija mūsų kolektyve silpnai pasireiškia</i>			

### 4. Man patinka pagyrimai

Teiginiai	Tikrai TAIP	Tikrai NE	NEŽINAU
<i>Jeigu aš pastebiu, mano darbas reikalingas įmonei, aš geriau dirbu</i>			
<i>Vadovas turi objektyviai vertinti mano sugebėjimus</i>			
<i>Aš labai patenkintas mano karjeros perspektyvomis</i>			
<i>Įmonė turi suteikti daugiau galimybių karjerai</i>			
<i>Įmonėje nėra premijavimo sistemos, kuri stimuliuotų geresniam darbui</i>			

### 5. Mano darbas nuobodus

Teiginiai	Tikrai TAIP	Tikrai NE	NEŽINAU
<i>Kasdien aš stengiuosi atlikti savo darbą įmonėje geriausiu būdu</i>			
<i>Manau, kad aplinkui labai daug vadovaujama</i>			
<i>Negaliu pilnai atsiskleisti</i>			
<i>Mano darbas turi būti įvairesniu</i>			
<i>Darbo vykdymui man suteikiama per mažai laisvės</i>			

*Ačiū už Jūsų skirtą laiką ir kantrumą dalyvaujant apklausoje!*



9 lentelė. Esama ekspertų komisijos operatyvinio personalo darbo vertinimo skalė

<b>DARBO SUDĖTINGUMO LYGIS</b>	<b>Vertinimas balais</b>
<u>Ivykdytas darbas pagal sudėtingumą:</u> ženkliai viršija pareigybinę instrukciją	5
truputį viršija pareigybinę instrukciją	4
atitinka pareigybinę instrukciją	3
žemiau, negu reikalaujama pareigybinėje instrukcijoje	2
daug žemiau, negu reikalaujama pareigybinėje instrukcijoje	1
<b>DARBO ĮTAMPOS LYGIS</b>	<b>Vertinimas balais</b>
Darbuotojas didesnę laiko dalį papildomai vykdė laikinai nesančiojo darbuotojo pareigas	5
Darbuotojas tam tikrą laiko dalį papildomai vykdė laikinai nesančiojo darbuotojo pareigas	4
Visos darbuotojui pavestos pareigos buvo įvykdytos visa apimtimi	3
Darbuotojui buvo padėdama atlikti jam pavestą darbą	2
Didesnę darbuotojo darbų dalį atlikdavo jo kolegos	1
<b>DARBO KOKYBĖS LYGIS</b>	<b>Vertinimas balais</b>
<u>Darbas įvykdytas:</u> aukštame lygyje	5
gerame lygyje	4
patenkinamai	3
žemiau vidutinio lygio	2
nepatenkinamai	1

**Šaltinis:** Программа психофизиологического обследования оперативного персонала ИАЭС, 2004, p. 14

**EKSPERTŲ APKLAUSOS ANKETA  
SPECIALISTŲ PSICHOLOGINIŲ BRUOŽŲ VERTINIMAS IR  
SPECIALYBĖS ATITINKAMUMO LYGIS**

***Gerb. Ekspertų vertinimo komisijos nariai!***

Prašome dalyvauti anketinėje apklausoje, vertinant operatyvinio personalo specialistų psichologinių bruožų ir specialybės atitinkamumo lygį pagal pateiktą penkių balų ekspertų vertinimo skalę. Apibendrinti gauti duomenys bus panaudojami Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo specialybės magistro baigiamajame darbe. Dėkoju už dalyvavimą.

Pagarbiai, Lina Rudis.

**EKSPERTŲ VERTINIMO SKALĖ**

**Balų skaičius**

**1. Bendras elgesio vertinimas avarinėje situacijoje:**

<i>-puikiai</i>	_____	5
<i>-gerai</i>	_____	4
<i>-patenkinamai</i>	_____	3
<i>-blogai</i>	_____	2
<i>-labai blogai</i>	_____	1
<i>-atsisakymas nuo darbo</i>	_____	0

**2. Sprendimų priėmimo neklaidingumas:**

<i>-nebuvo klaidų</i>	_____	5
<i>-labai retai</i>	_____	4
<i>-retai</i>	_____	3
<i>-kartais</i>	_____	2
<i>-dažnai</i>	_____	1
<i>-visada</i>	_____	0

**3. Vertinimas grupėje avarinėje situacijoje:**

<i>-sprendimą suranda savarankiškai</i>	_____	5
<i>-padeda priimti sprendimą</i>	_____	4
<i>-netrukdo sprendimo priėmimui</i>	_____	3
<i>-trukdo priimti sprendimą</i>	_____	2
<i>-užtikrina klaidingą sprendimą</i>	_____	1
<i>-atmeta sėkmę priimant sprendimą</i>	_____	0

**4. Savitvardos lygis kritinėje situacijoje:**

<i>-visiška savikontrolė, ištvermė, ramumas</i>	_____	5
<i>-jaudinasi, bet valdo emocijas</i>	_____	4
<i>-susijaudinimas netrukdo dirbti</i>	_____	3
<i>-jaudinasi, klysta</i>	_____	2
<i>-susijaudinimas sukelia nervinę įtampą</i>	_____	1
<i>-negali dirbti</i>	_____	0

### 5. Greitumo, tikslumo charakteristikos kritinėje situacijoje:

-reakcija momentali, veiksmai tikslūs ir greiti	_____	5
-veiksmai tikslūs, bet vykdomi ne iš karto	_____	4
-veiksmai sulėtinti, bet teisingi	_____	3
-skuba, klysta	_____	2
-veikia sulėtintai ir neteisingai	_____	1
-atsisako veikti	_____	0

Personalo asmeninių bruožų išvystymo lygiui nustatyti, prašome pažymėti „x“ reikalingą langelį kiekvienoje eilutėje:

Psichologiniai bruožai	Psichologinių bruožų išvystymo lygis			
	Žymiai mažiau vidutinio lygio	Mažiau vidutinio lygio	Vidutinis, kaip daugumos dirbančiųjų lygis	Aukščiau vidutinio lygio
<b>1. Specialybės pareigų vykdymas</b> (savarankiškumas, atsakingumas, drausmingumas)				
<b>2. Sugebėjimas suformuoti teisingus tarpusavio santykius darbe</b> (palankumas, nepriklausomybė, savikritiškumas)				
<b>3. Sugebėjimas pasiekti nustatytą tikslą</b> (ryžtingumas, atkaklumas, iniciatyvumas, polinkis rizikuoti)				
<b>4. Sugebėjimas priimti teisingus ir laiku sprendimus</b> (aplinkos operatyvumo vertinimas, įžvalgumas)				

### Specialybės atitinkamumo lygis \_\_\_\_\_

(Vertinami pagal penkių balų skalę)

**5** – normaliuose sąlygose gali puikiai vykdyti visas savo specialybės pareigas savarankiškai, be įtampos;

**4** – aukščiau vidutinio lygio, gali savarankiškai vykdyti savo pareigas;

**3** – vidutiniai profesiniai sugebėjimai – kaip ir daugumos specialistų tokio pat amžiaus ir darbo patirties;

**2** – žemiau vidutinio lygio, nepakankamai pasiruošęs darbui;

**1** – labai žemus profesiniai sugebėjimai. Klysta paprastose darbo sąlygose. Paruošimui reikalauja daug papildomų pastangų. Geriau užimti kitas pareigas.

*Ačiū už Jūsų skirtą laiką ir kantrumą dalyvaujant apklausoje!*

## VĮ IGNALINOS AE ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

PATVIRTINTA VĮ Ignalinos AE valdybos  
2011 m. balandžio 26 d. protokolu Nr. 2011-5

