

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

MILDA MARTINKĖNAITĖ-ČIUPLIENĖ

**DARBUOTOJŲ VEIKLOS VALDYMAS FINANSINIŲ
TECHNOLOGIJŲ SEKTORIUJE: ORGANIZACIJOS
„CONNECTPAY“ ATVEJIS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Tadas Sudnickas

VILNIUS

2024

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

**DARBUOTOJŲ VEIKLOS VALDYMAS FINANSINIŲ
TECHNOLOGIJŲ SEKTORIUJE: ORGANIZACIJOS UAB
„CONNECTPAY“ ATVEJIS**

Lyderystės ir pokyčių vadybos programos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX067

Vadovas

Prof. dr. Tadas Sudnickas

2024-05

Recenzentas

2024

Atliko

stud. M. Martinkėnaitė-Čiuplienė

2025-05-13

VILNIUS

2024

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	6
1. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Veiklos valdymo samprata.....	12
1.2. Veiklos valdymo raiška organizacijoje makro, mezo ir mikro lygmenyse	14
1.2.1. Strategija: veiklos valdymas organizacijos mastu.....	14
1.2.2. Veiklos koordinavimas: vadovo funkcijų svarba veiklos valdymo procese.....	20
1.2.3. Veiklos vykdymas: darbuotojo rolė veiklos valdymo procese	28
2. TEORINIS POŽIŪRIS Į VEIKLOS VERTINIMĄ IR JO RYŠĮ SU VEIKLOS VALDYMU.....	29
2.1. Veiklos vertinimas – veiklos valdymo ciklo pagrindas.....	30
2.1.1. Informacijos šaltiniai ir vertinimo standartai	31
2.1.2. Veiklos vertinimo sąsaja su atlygiu	38
2.1.3. Veiklos vertinimo nauda ir privalumai organizacijai	39
3. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VALDYMO PROCESO ORGANIZACIJOJE „CONNECTPAY“ TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ	41
3.1. Tyrimo metodologija	41
3.2. Tiriamosios organizacijos UAB “ConnectPay” charakteristika.....	53
3.3. Tyrimo rezultatai.....	54
3.3.1. Organizacijos deklaruojamos veiklos valdymo praktikos.....	54
3.3.2. Darbuotojų veiklos valdymo raiška veiklos vertinimo procese	66
3.3.3. Darbuotojų požiūris į veiklos valdymo procesą.....	78
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	88

LITERATŪROS SĀRAŠAS.....	91
SANTRAUKA.....	99
SUMMARY.....	100

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Veiklos valdymo modelis (sudaryta darbo autorės).....	13
<i>2 pav.</i> Strateginis veiklos valdymas (Cituota iš Hutchinson, 2013, p. 29).....	15
<i>3 pav.</i> Sąsaja tarp organizacijos misijos, vizijos, strategijos ir tikslų bei uždavinių (Cituota iš Adler, 2018, p. 50).....	15
<i>4 pav.</i> Strateginis talentų valdymo metodas (cituota iš Lawler, 2017, p. 119).....	19
<i>5 pav.</i> Veiklos valdymo ciklas (sudaryta darbo autorės)	21
<i>6 pav.</i> Informacijos šaltiniai veiklos vertinimo procese (sudaryta darbo autorės)	33
<i>7 pav.</i> Tyrimo eigos schema	42
<i>8 pav.</i> III Tyrimo etapo imties tūriui nustatyti naudota formulė.....	52
<i>9 pav.</i> Veiklos vertinimo procese darbuotojams keliamų tikslų skaičius	68
<i>10 pav.</i> Darbuotojams keliamų tikslų sąsaja su veiklos vertinimo proceso tikslais pagal užimamą poziciją	68
<i>11 pav.</i> Darbuotojų keliamų tikslų atitikimas su SMART kriterijais pagal užimamą poziciją.....	69
<i>12 pav.</i> Savirefleksijoje dažniausiai pasikartojantys veiklos kriterijai.....	69
<i>13 pav.</i> Ar įvardijami pasiekimai yra aprašomi konkrečiai ir efektyviai?.....	71
<i>14 pav.</i> Vadovo grįžtamojo ryšio dalyje dažniausiai pasikartojantys veiklos kriterijai.....	71
<i>15 pav.</i> Darbuotojų ir vadovų įvardijamų veiklos kriterijų pasiskirstymas.....	72
<i>16 pav.</i> Vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys	72
<i>17 pav.</i> Orientyrinių klausimų naudojimas pildant veiklos vertinimo formą.....	73
<i>18 pav.</i> Ar veiklos vertinimo formoje įvardijami susitarimai dėl asmeninio tobulėjimo?	74
<i>19 pav.</i> Asmeninio tobulėjimo poreikių pasiskirstymas pagal Organizacijoje taikomas kategorijas.....	75
<i>20 pav.</i> Ar veiklos vertinimo formoje įvardinti susitarimai dėl reikiamų darbuotojo elgesio pokyčių?	75
<i>21 pav.</i> Su kokiais elgesio kodekso principais siejami sutarti elgesio pokyčiai?.....	75
<i>22 pav.</i> Darbuotojų savirefleksijos ir vadovų grįžtamojo ryšio aprašų apimtis žodžiais	77
<i>23 pav.</i> Komentarų apimties sąsaja su atlygio klausimo sprendimu vertinamuoju laikotarpiu	77
<i>24 pav.</i> Temos "Vadovo grįžtamasis ryšys" teiginių vidutinių įverčių palyginimas	84

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Veiklos valdymo apibrėžimai	12
2 lentelė. Veiklos valdymo raiška mikro, mezo ir makro lygmenyse.....	14
3 lentelė. S.M.A.R.T. tikslų kriterijų paaiškinimas mokslinėje literatūroje	22
4 lentelė. Grįžtamojo ryšio tipai	26
5 lentelė. Veiklos vertinimo metodai	35
6 lentelė. Dažniausiai pasitaikančios veiklos vertinimo klaidos	36
7 lentelė. Pirmajame tyrimo etape analizuotų įmonės vidaus dokumentų sąrašas	42
8 lentelė. I dalies tyrimo įrankis ir jo sąsaja su teorija	44
9 lentelė. II dalies tyrimo įrankio klausimų sąsaja su teorija ir organizacijos praktikomis	45
10 lentelė. III tyrimo įrankio teiginių sąsaja su organizacijos praktikomis.....	49
11 lentelė. Organizacijos vertybių ir elgesio kodekso sąsaja	55
12 lentelė. Išorės ir vidaus veiksniai lemiantys organizacijos ŽI valdymo procesus.....	56
13 lentelė. Organizacijos dokumentuose apibrėžiamos veiklos valdymo praktikos	59
14 lentelė. Tikslų ir pagrindinių rezultatų (OKR) sudarymo šablonas.....	61
15 lentelė. Organizacijoje ConnectPay taikoma veiklos vertinimo forma.....	64
16 lentelė. Gairės darbuotojams ir vadovams veiklos vertinimo aprašymų rengimui	65
17 lentelė. Organizacijoje dirbusių darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas pagal skyrių, užimamas pareigas ir lytį.....	66
18 lentelė. Antrajame tyrimo etape analizuojamų vasario mėnesio veiklos vertinimo procese dalyvavusių darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas pagal skyrių, užimamas pareigas ir lytį.	67
19 lentelė. Orientyrinių klausimų sąsajos su pagrindiniais veiklos kriterijais	70
20 lentelė. Atsakymų į orientyrinius klausimus pavyzdžiai	73
21 lentelė. Elgesio kodekso principų išraiškos veiklos vertinimo aprašymuose.....	76
22 lentelė. Atmetinių nulinių hipotezių sąrašas pagal Mann-Whitney U testą.....	79
23 lentelė. Temos "Tikslų nustatymas, jų konkretumas ir aiškumas" teiginių vertinimų statistiniai dažniai	80
24 lentelė. Spearman koreliacija tarp temos "Tikslų nustatymas, jų konkretumas ir aiškumas" teiginių.....	81
25 lentelė. Spearman koreliacija tarp temos "Vadovo grįžtamasis ryšys" teiginių.....	82
26 lentelė. Temos "Vadovo grįžtamasis ryšys" teiginių vertinimų statistinių dažnių palyginimas pagal užimamas pareigas	83
27 lentelė. Temos "Profesinis augimas ir tobulėjimas" teiginių vertinimų statistiniai dažniai	84
28 lentelė. Spearman koreliacija tarp temos "Profesinis augimas ir tobulėjimas" teiginių	85
29 lentelė. Temos "Veiklos vertinimo procesas ir įrankiai" teiginių vertinimų statistiniai dažniai.....	86

30 lentelė. Spearman koreliacija tarp temos “Veiklos vertinimo procesas ir įrankiai” teiginių..... 87

IVADAS

Temos aktualumas. Organizacijos šiandien veikia vis labiau tarpusavyje susijusioje ir konkurencingoje pasaulinėje aplinkoje. Vykstantys technologijų, geopolitikos, prekybos politikos ir kitų veiksnių pokyčiai bei ryškėjantis visuomenės diktuojamas poreikis laikytis tvarumo ir įmonių socialinės atsakomybės principų, lemia nepastovumą ir nuolatinį poreikį keistis - organizacijos turi nuolat diegti naujoves, didinti efektyvumą ir diferencijuoti savo produktus bei paslaugas. Nuolat kintančioje ir rezultatams reikioje aplinkoje svarbu išlaikyti organizacijos vienalytiškumą tiek kultūros (Kerber ir Buono, 2012, p. 181-212; Weick ir Quinn, 1999, p. 361-386), tiek veiklos rezultatų atžvilgiu (Aguinis ir Burgi-Tian, 2021). Sėkmingos organizacijos yra tos, kuriose darbuotojų poreikiai bei interesai yra suderinti su organizacijos strateginiais tikslais, o suderinamumas yra aiškus ir iškomunikuotas (Gražulis ir kt., 2015, p. 343).

Šių dienų kontekste ryškėja veiklos valdymo poreikis, kuris palengvina organizacijos pokyčius, paaiškina tikslus, padeda priimti tinkamus administracinius sprendimus, padeda talentų valdymui ir vystymui (Aguinis ir Burgi-Tian, 2021, p. 233-240). Deja, daugelis organizacijų vietoj veiklos valdymo įgyvendina tik veiklos vertinimą ir tai yra formaliai, nesuvokiant proceso svarbos ir naudos (Murphy ir kt, 2018). Nors 83 proc. įmonių visame pasaulyje reikalauja, kad darbuotojai nusistatytų veiklos tikslus, daugiau nei pusė individualių tikslų nustatomi vakuume, nesukuriant konkrečių sąsajų su darbuotojo, padalinio misija ir vizija bei su organizacija apskritai, o tai riboja darbuotojų supratimą, kaip jie prisideda prie verslo (Mercer, 2019).

Temos ištirtumas. Veiklos valdymas iš esmės yra itin plačiai mokslinėje literatūroje nagrinėjama tema. Temos analizavimo dimensija priklauso nuo pasirinkto požiūrio taško. Veiklos valdymas yra plačiai analizuojamas organizacijos strateginio planavimo požiūriu (Olsen, 2011, Gražulis, 2008, Jakhotiya, 2017, Tracy, B., Kaplan ir Norton, 2006, Adler 2018, Waal, 2017). Žmogiškųjų išteklių požiūriu veiklos valdymas analizuojamas vertinant žmogiškųjų išteklių procesų veiksmingumą ir suderinamumą su organizacijos tikslais, užtikrinant grįžtamąjį ryšį, mokymą ir atlygį, siekiant optimizuoti darbuotojų veiklos rezultatus ir įsitraukimą (Huselid, 1996, Levy ir kt., 2017, Lawler, 2017, Taylor, 2018, Vanderstraeten, 2018, Taylor, 2023, Rudman, 2020). Darbuotojų veiklos valdymas taip pat apžvelgiamas asmens motyvacijos aspektu (Pritchard ir Diazgranados, 2008, Prichard ir Ashwood, 2008, Kanfer ir kt., 2008 darbe). Veiklos valdymas analizuojamas tiek individualių darbuotojų tikslų nustatymo tema (Locke ir Latham, 2002, 2006, 2012, Latham, 2023), tiek strateginio tikslų suderinamumo požiūriu (Weis ir Hartle, 2023, Niven, 2023). Veiklos vertinimas neretai analizuojamas kaip sudėtinė (Aguinis, 2019, Aguinis, H. ir Burgi-Tian, J., 2021, Armstrong, M. 2017) ir valdymo procesui tapati (Murphy ir DeNisi, 2008, Murphy ir kt., 2018, DeNisi ir Griffin, 2019, Pichler, 2008, Pulakos, 2009) tema. Pastaruoju požiūriu, veiklos vertinimo procesas sulaukia daug kritikos, tačiau vis tiek yra vertinamas kaip reikšmingas procesas ir yra nemažai analizuojama kaip jį išlaikyti patrauklų ir veiksmingą (Pulakos, 2009, Armstrong, M. 2017, Murphy ir kt., 2018, Aguinis, 2019).

Temos problemiškas. Dinamiškoje aplinkoje žmogiškieji ištekliai tampa kertiniu sėkmės akmeniu, o darbuotojų talentas ir išradingumas lemia organizacijos pažangą, tad veiksmingos veiklos valdymo praktikos įgyvendinimas tampa kaip niekad svarbus. Tikslingai valdydamos darbuotojų veiklą, organizacijos gali įveikti sudėtingą šiuolaikinio verslo aplinką ir išlaikyti augimą, tačiau tam būtina įdiegti patikimą praktiką visuose organizacijos lygmenyse, užtikrinant visų darbuotojų supratimą ir įsitraukimą. Suvokdamos veiklos valdymo paskirtį ir tobulinimo galimybes, įmonės gali optimizuoti veiklos rezultatus ir pasiekti teigiamų rezultatų tiek darbuotojams, tiek visai organizacijai.

UAB „ConnectPay“ yra finansinių technologijų (trumpinys Fintech) sektoriuje veikianti organizacija, teikianti įvairias finansines paslaugas bei produktus tarptautiniams internetiniams verslams. Finansinių technologijų sektorius dėka intensyvios Finansų Ministerijos strategijos bei aktyvaus bendradarbiavimo su industriją atstovaujančiomis asociacijomis per keletą metų pritraukė daug užsienio investuotojų steigti bei plėsti Fintech verslus būtent Lietuvoje. Kad finansinių technologijų sektorius kurtų didelę pridėtinę vertę Lietuvoje ir Europoje bei didintų naujų potencialių investuotojų pasitikėjimą, svarbu užtikrinti jau įsteigtų įmonių augimą ir brandą, jų teikiamų paslaugų plėtrą ir veiklos patikimumą (Lietuvos Respublikos Finansų Ministerija, 2023). Tai aktualu ne tik reguliaciniu ar ekonominiu išorinių įmonę veikiančių veiksnių požiūriu, tačiau ir organizacijos viduje, taigi svarbu peržiūrėti ir nuolat atnaujinti taikomus vidinius veiklos valdymo procesus siekiant augimo ir brandos investicijoms patraukliame sektoriuje.

Remiantis aptartomis išvalgomis suformuota tokia **mokslinė problema** – kokias praktikas turi taikyti organizacija, siekdama efektyvumo ir aukštų veiklos rezultatų veikdama didelio konkurencingumo sąlygomis? Šiai problemai išnagrinėti atliekamas tyrimas, kurio **objektas** – Organizacijos „ConnectPay“ atliekamas darbuotojų veiklos valdymas.

Tyrimo tikslas. Atskleisti “ConnectPay” darbuotojų veiklos valdymo sistemos taikymo ypatumus organizacijoje. Tyrimo rezultatai leis identifikuoti potencialius probleminius veiksnius, su kuriais susiduria tiriama organizacija įgyvendindama veiklos valdymą, bei leis pateikti pasiūlymus, kaip tuos iššūkius sumažinti.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgiant Lietuvos ir pasaulio mokslinėje literatūroje pateikiamus teiginius, nustatyti veiklos valdymo praktikos taikymo organizacijoje principus, pagrįsti darbuotojų veiklos valdymo bei vertinimo reikšmę organizacijoje.
2. Nustatyti, kokius procesus ir praktikas organizacija UAB “ConnectPay” taiko savo darbuotojų veiklos valdyme.

3. Atlikti darbuotojų veiklos vertinimo formų analizę siekiant išsiaiškinti veiklos valdymo raišką organizacijoje.
4. Atlikti darbuotojų apklausą ir išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į veiklos valdymo praktikas taikomas organizacijoje.
5. Pateikti rekomendacijas, kaip pakoreguoti veiklos valdymo sistemą.

Tyrimo metodai. Pirmajam uždaviniui įgyvendinti buvo atliekama Lietuvos ir užsienio literatūros bei mokslinių šaltinių analizė ir taikomi informacijos sisteminimo metodai. Kadangi tyrimo objektas yra tarptautinėje rinkoje veikiančios organizacijos vykdomas procesas, didelis dėmesys buvo teikiamas būtent užsienio literatūros analizei siekiant identifikuoti tarptautiniu mastu veikiančias gerąsias veiklos valdymo praktikas. Remiantis atlikta literatūros analize toliau buvo modeliuojamas empirinis tyrimas, kuriuo buvo siekiama visapusiškai įvertinti tiriamos organizacijos veiklos valdymo procesus trimis etapais, taip įgyvendinant antrą, trečią ir ketvirtą tyrimo uždavinius. Antras uždavinys įgyvendintas atliekant Organizacijos oficialių vidaus dokumentų analizę, trečiasis uždavinys įgyvendinamas atliekant kiekybinę organizacijos kas pusmetį vykstančio veiklos vertinimo proceso metu darbuotojų užpildytų veiklos vertinimo formų analizę, ketvirtasis uždavinys įgyvendinamas atliekant kiekybinę anoniminę darbuotojų apklausą, gauti duomenys analizuojami pasitelkiant aprašomosios statistikos, lyginamosios analizės metodus. Atlikus tyrimą, penktasis uždavinys įgyvendinamas palyginant tyrimo metu nustatytas organizacijos veiklos valdymo praktikas ir jų taikymo raišką su mokslinėje literatūroje pristatomomis gerosiomis praktikomis.

Darbo struktūra. Magistro darbo struktūrą sudaro lentelių bei paveikslų sąrašai, įvadas, du teoriniai ir vienas empirinis skyrius. Pirmoje teorinėje darbo dalyje yra atskleidžiami teoriniai darbuotojų veiklos valdymo aspektai, apžvelgiamos Lietuvos ir užsienio autorių parengtos koncepcijos. Teorinėje dalyje pristatomas veiklos valdymo procesas, jo pasiskirstymas per skirtingus organizacijos lygius bei atskiroms organizacijos dalyvių funkcijoms tenkančios atsakomybės. Antroje dalyje atskirai plačiai analizuojamas veiklos vertinimo procesas, kaip veiklos valdymo pagrindas. Apžvelgiami informacijos šaltiniai, vertinimo standartai, sąsaja su atlygiu bei proceso nauda organizacijai. Empirinėje tyrimo dalyje pristatoma parengta tyrimo metodika ir apžvelgiami tyrimo metu gauti rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos apibendrinančios išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, anotacija, santraukos (lietuvių ir anglų kalbomis).

Magistro baigiamąjį darbą sudaro 101 puslapis, 24 paveikslai, 30 lentelių. Darbas parengtas pagal pateikiamą literatūros sąrašą, kurį sudaro 81 pozicija, iš kurių 11 lietuvių kalba ir 70 anglų kalba.

Darbo praktinė reikšmė. Šiame darbe pateikiama teorija apie veiklos valdymo praktikų taikymą organizacijose. Remiantis teorinėje darbo dalyje išdėstyta informacija parengtas klausimynas, siekiant ištirti organizacijos taikomus veiklos valdymo procesus ir praktikas. Atliktas trijų dalių tyrimas atskleidė, jog organizacijoje iš dalies veiksmingai taikomas veiklos valdymas, tačiau reikalingos atitinkamos korekcijos siekiant padidinti veiklos valdymo sistemos veiksmingumą.

Atlikto tyrimo rezultatai kartu su rekomendacijomis bus teikiami tyrime sutikusiai dalyvauti organizacijai UAB „ConnectPay“. Tikimasi, jog šio magistro darbo išvados teigiamai pasitarnaus organizacijos vidaus procesų gerinime. Darbo autorė norėtų specialiai padėkoti įmonės Organizacijos vystymo direktorei, tyrimo metu suteikusiai visą reikiamą informaciją tyrimui atlikti bei įmonės darbuotojams, aktyviai dalyvavusiems apklausoje, teikusiems atsakymus, reikalingus tyrimui įgyvendinti.

1. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiuolaikinės organizacijos gyvuoja nepastovumo, neapibrėžtumo, kompleksiško ir dviprasmiško (angl. k. volatile, uncertain, complex, and ambiguous, VUCA) sąlygomis, kurias lėmė pasaulį paveikę įvykiai, įskaitant COVID-19 pandemiją ir Rusijos karą prieš Ukrainą. Ekonominis nestabilumas, tvarumo poreikis, atkreiptas dėmesys į neatidėliotinus socialinius klausimus verčia keistis, prisitaikyti. Visa tai juntama ir reguliacinėje aplinkoje, kuri paveikia tiek mažas, tiek dideles įmones ir organizacijas.

Pokyčiai yra itin smarkiai juntami finansinių technologijų (angl. FinTech) sektoriuje. Pastaraisiais metais Lietuvos FinTech sektorius smarkiai išaugo ir tapo vienu pirmaujančių finansinių technologijų centru Europoje (Bytautas ir Morkūnas, 2023). Dėl palankios reguliavimo aplinkos, kvalifikuotos darbo jėgos, ir į sektoriaus plėtrą orientuotų strateginių sprendimų, Lietuva pritraukė daugybę FinTech startuolių ir įsitvirtinusių įmonių. Nuo 2016 m. Lietuva teikia pirmenybę savo FinTech sektoriaus plėtrai - tai patvirtina finansų ministro įsteigta darbo grupė. 2017 m. Vyriausybei buvo pateikti pasiūlymai, po kurių buvo patvirtintas pirmasis tarpinstitucinis FinTech pramonės augimo skatinimo planas, vėlesni metiniai veiksmų planai buvo įgyvendinami 2018-2021 m., o tai lėmė reikšmingą sektoriaus plėtrą (Lietuvos Respublikos Finansų Ministerija, 2023). Iki 2022 m. pabaigos Lietuvoje veikė 263 FinTech įmonės, t. y. tris kartus daugiau nei 2016 m (Lietuvos Respublikos Finansų Ministerija, 2023).

Sparti sektoriaus plėtra lemia išaugusią konkurenciją – organizacijos yra priverstos ne tik nuolat ieškoti inovatyvių sprendimų kuriant patrauklų produktą, bet ir surasti tinkamą balansą tarp verslo plėtros bei atitikties standartų užtikrinimo. Norint išlikti, reikalingas protingas išteklių – finansinių, technologinių, laiko – valdymas. Vis dėlto, svarbiausias ir kompleksiškiausias organizacijos sėkmę garantuojantis veiksnys yra žmogiškieji ištekliai (ŽI). ŽI valdymo praktika gali padėti sukurti ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltinį, ypač jei ji suderinta su įmonės konkurencine strategija (Huselid, 1995, p. 636). Suderinamumas svarbus ne tik samdant tinkamų kompetencijų darbuotojus, bet ir rūpinantis jų veiklos rezultatais – čia svarbiausią vaidmenį atlieka veiklos valdymo strategija, taikomos praktikos ir metodai.

Pagrindinis veiklos valdymo sistemos tikslas - susieti darbuotojų veiklą ir rezultatus su organizacijos poreikiais, taigi, pasitelkusios veiklos valdymo sistemas, organizacijos turi puikią galimybę motyvuoti darbuotojų elgesį, suderintą su strateginiais siekiais (Boswell ir kt., 2008, p. 369). Tinkamai įdiegta veiklos valdymo sistema pasitarnauja ne tik tikslų suderinamumui, bet teikia ir kitas funkcijas bei naudas.

Administraciniai sprendimai. Veiklos valdymas informuoja ir padeda priimti administracinio pobūdžio sprendimus, tokius kaip paaukštinimas, atlyginimas, veiklos koregavimas, atleidimas iš darbo (Pulakos, 2009). Remdamiesi veiklos vertinimo rezultatais vadovai skirtingo lygio ir efektyvumo darbuotojams gali naudoti skirtingas skatinimo ir motyvavimo priemones (Gražulis ir kt., 2015, p. 342).

Veiklos valdymas išskiria geriausius darbuotojus nuo vidutiniokų taip gerinant talentingų darbuotojų išsaugojimą organizacijoje bei efektyvinant sprendimus susijusius su personalu (Aguinis, 2019).

Resursų planavimas ir valdymas. Veiklos valdymas leidžia įvertinti esamus talentus ir prognozuoti būsimus poreikius tiek individualiu, tiek organizacijos lygmeniu (Aguinis, 2019). Individualiu lygmeniu, geriau pažindami savo darbuotojus ir suvokdami jų stipriąsias ir tobulintinas puses, vadovai gali efektyviau panaudoti jų asmenines savybes, žinias ir įgūdžius (Gražulis ir kt., 2015, p. 342). Organizacijos lygmeniu veiklos valdymas informuoja apie kompetencijų poreikius ruošiantis samdai (Aguinis, 2019).

Talentų ugdymas. Organizacijos, norėdamos visapusiškai ugdyti darbuotojų potencialą, taip pat turi padėti darbuotojams valdyti savo karjerą (DeNisi ir Griffin, 2019, p. 247). Būtent veiklos valdymas padeda organizacijai identifikuoti mokymo ir ugdymo poreikius (Aguinis, 2019), darbuotojams tapti kompetentesniems, labiau atsidavusiems ir motyvuotiems (Aguinis ir Burgi-Tian, 2021, p.233-240), tokiu būdu labiau prisidedant prie organizacijos sėkmės ir klestėjimo (Armstrong, 2017).

Komunikacijos ir informavimo priemonė. Veiklos valdymas pasitarnauja, kaip strateginių prioritetų perdavimo ir įtvirtinimo priemonė (Aguinis ir Burgi-Tian, 2021, p.233-240), palengvina organizacijos pokyčius ir paaškina tikslus, padeda juos susieti su individualių darbuotojų užduotimis. Darbuotojų įtraukimas į jiems keliamų tikslų aptarimą ir būtinųjų išteklių aptarimas leidžia vadovams geriau paskirstyti darbus ir patikslinti atsakomybės sritis (Gražulis ir kt., 2015, p. 342).

Teisiniai aspektai. Teisiniu požiūriu, tinkamas veiklos valdymas padeda užtikrinti teisingumą, atitiktį ir darbuotojų teisių apsaugą (Murphy ir kt., 2018).

Organizacinės kultūros gerinimas. Sistemingai ir objektyviai vertinant darbuotojų veiklą pagal atliktą darbą, o ne pagal tai, ar darbuotojas patinka, ar nepatinka vadovui, formuojamos teigiamos nuostatos darbe, gerinami vadovo ir pavaldinio santykiai, gerinamas komandinis darbas, tarpusavio supratimas, atsiranda prielaidos būsimųjų lyderių ugdymui (Pulakos, 2009, p. 5; Gražulis ir kt., 2015 p. 342).

Taigi, veiklos valdymas tarnauja svarbiems visą organizacijos veiklą aprėpiantiems tikslams ir yra ypač naudingas sprendžiant talentų valdymo iššūkius. Norint sėkmingai įgyvendinti veiklos valdymą, būtina gerai suprasti jo sudedamąsias dalis.

1.1. Veiklos valdymo samprata

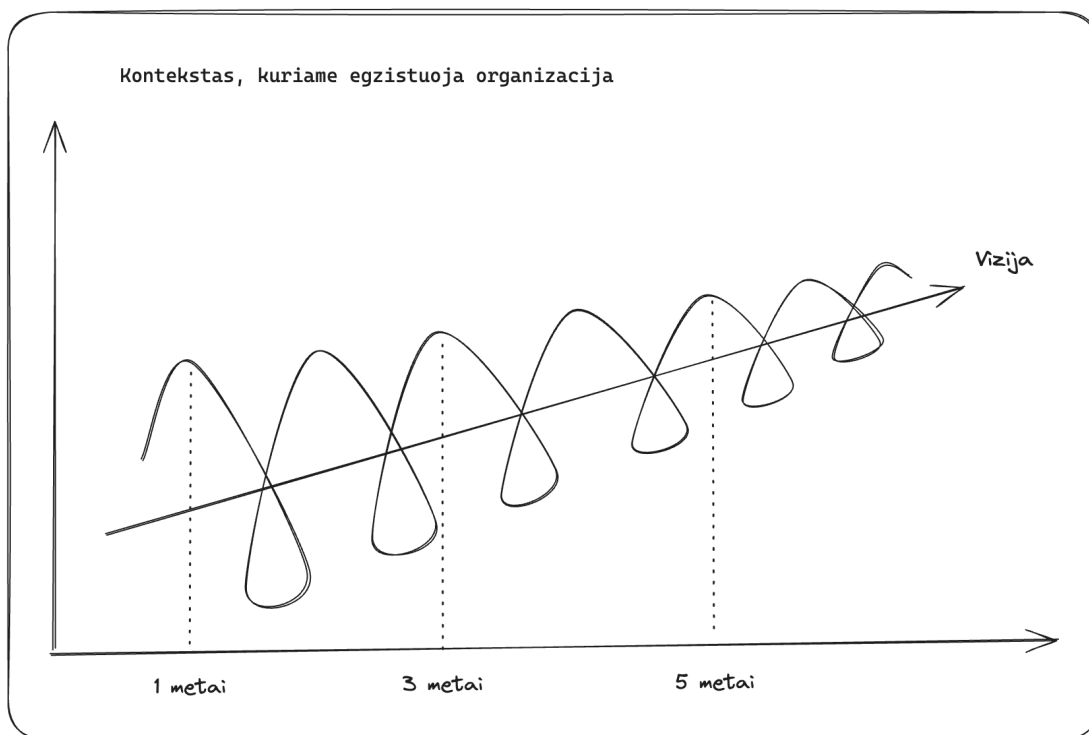
Veiklos valdymas yra plačiai mokslinėje literatūroje nagrinėjamas konceptas. Veiklos valdymas analizuojamas daugiausia iš organizacinės elgsenos ir žmogiškųjų išteklių vadybos, bet taip pat ir iš kitų sričių, įskaitant psichologiją, apskaitą, informacines sistemas, viešąjį administravimą, rinkodarą, sveikatos ir žmogiškųjų išteklių vadybą bei suaugusiųjų mokymąsi (Aguinis ir Burgi-Tian, 2021, p. 233-240). Temos įvairialypiškumas lemia ir įvairių veiklos valdymo apibrėžimų gausą (1 lentelė).

1 lentelė. Veiklos valdymo apibrėžimai

(Rao, 2016)	Veiklos valdymas apima įvairių veiklos aspektų apmąstymą, kritinių veiklos aspektų nustatymą, planavimą, peržiūrą, veiklos ir susijusių kompetencijų ugdymą ir tobulinimą.
(Aguinis, 2019)	Tai nuolatinis procesas, kurio metu nustatomi, vertinami ir tobulinami atskirų asmenų ir komandų veiklos rezultatai ir jų veikla derinama su strateginiais organizacijos tikslais.
(Armstrong, 2017)	Tai priemonė, padedanti pasiekti geresnių rezultatų, suvokiant ir valdant veiklos rezultatus pagal sutartą planuojamų tikslų, standartų ir kompetencijos reikalavimų sistemą.
(Briscoe ir Claus, 2008).	<...> sistema, kurios pagalba organizacijos nustato darbo tikslus, nustato veiklos standartus, paskirsto ir vertina darbą, teikia grįžtamąjį ryšį apie rezultatus, nustato mokymo ir ugdymo poreikius bei skirsto atlygį.
(Hossain ir kt., 2022, p. 18-27)	Veiklos valdymas nustato organizacijos tikslus, šiems tikslams pasiekti būtinus rezultatus, būdus, kaip efektyviai siekti šių tikslų, ir varomąsias jėgas jiems pasiekti.
(Pulakos, 2009)	[Veiklos valdymas] informuoja apie lūkesčius ir skatina elgseną, kad būtų pasiekti svarbūs tikslai, taip pat juo organizacijos nustato neefektyviai dirbančius darbuotojus, kuriems reikia taikyti ugdymo programas ar kitus personalo veiksmus.

Sudaryta darbo autorės

Taigi, veiklos valdymas - tai sistemingas procesas, apimantis visą darbuotojo kelią organizacijoje ir grindžiamas: a) darbuotojo veiklos tikslų nustatymu, b) darbuotojo veiklos suderinimu ir nukreipimu į organizacijos tikslus ir c) darbuotojo ugdymo poreikių nustatymu ir tenkinimu, siekiant užtikrinti veiklos tobulinimą.



1 pav. Veiklos valdymo modelis (sudaryta darbo autorės)

Mokslinėje literatūroje pateikiama skirtingų veiklos valdymo sistemų atvaizduojančių modelių, kurie skiriasi priklausomai nuo analizei pasirenkamo pjūvio. Šiame moksliniame darbe autorė pateikia savo susistemintą požiūrį į tai, kaip veikia veiklos valdymas, remiantis skaityta moksline literatūra (1 paveikslas).

Kūginė spiralė – palaipsniui besitraukianti kreivė, besisukanti aplink centrinį tašką - yra tinkamiausia atvaizduojant veiklos valdymo sistemą, kaip nenutrūkstamą procesą, kurio sudedamosios dalys cikliškai pasikartoja, tačiau dėl vykstančio progreso niekada nebūna tame pačiame taške. Spiralinės kreivės siaurėjimas centrinio taško link lemia kūgio formą, kaip ir teisingai įgyvendinamas veiklos valdymas skatina organizacijos pokytį ir organizacijos būsenos artėjimą vizijos link.

Organizacijos vizija yra jos strateginio planavimo pagrindas, nurodantis aiškia ateities kryptį ir tikslą, apibrėžiantis strateginių iniciatyvų apimtį. Tai skatina organizacijos vienalytiškumą, suinteresuotosios šalys dirba su didesniu užsidegimu, jei juos sieja bendras tikslas, kurį numato organizacijos vizija (Jakhotiya, 2017, p. 21).

Išorinis ir vidinis kontekstas, kuriame veikia organizacija, vaidina svarbų vaidmenį formuojant veiklos valdymą. Išorinį kontekstą sudaro visuomenės, kurioje veikia organizacijos, kultūra ir struktūra - išoriniai kultūros elementai sutelkia dėmesį į vertybes, įsitikinimus, praktiką ir normas, kurias diktuoja nacionalinė kultūra, o išorinė struktūra susijusi su tokiais konteksto elementais kaip vyriausybės reglamentai, teisės aktai, pramonė, sektorius, profesinių sąjungų veikla ir organizacijos dydis (Briscoe

ir Claus, 2008). Vidinis kontekstas, kurį sudaro tokie veiksniai kaip organizacijos kultūra, strateginė kryptis ir struktūrinė sistema, daro lemiamą įtaką veiklos valdymo praktikai (Briscoe ir Claus, 2008).

1.2. Veiklos valdymo raiška organizacijoje makro, mezo ir mikro lygmenyse

Tradiciniu požiūriu veiklos valdymas grindžiamas principu "iš viršaus į apačią", kai keli aukščiausio lygio vadovai priima esminius sprendimus dėl tikslų, strategijų ir jų įgyvendinimo, kurie vėliau daro įtaką įvairių organizacijos lygių, įskaitant atskirus darbuotojus, tikslams ir planams (Murphy ir kt., 2018). Toks veiklos valdymas dažnai kritikuojamas kaip nelanksti, vadovybės primesta sistema, tačiau operatyviniu ir individualiu lygmeniu veiklos valdymas geriau vertinamas kaip procesas arba nenutrūkstamas ciklas, kuris susieja įvairias žmogiškųjų išteklių veiklas (Hutchinson, 2013).

2 lentelė. Veiklos valdymo raiška mikro, mezo ir makro lygmenyse

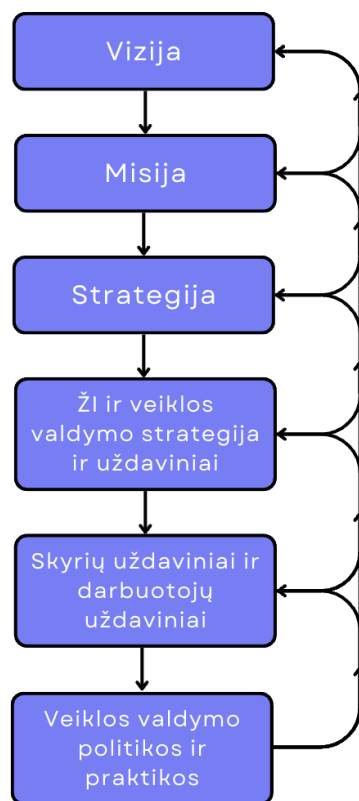
Lygmuo	Mastas	Agentas	Atsakomybės sritys	Palaikanti funkcija
Makro	Organizacija	Aukščiausios grandies vadovas	Strateginis planavimas, Kultūra, vertybės.	Žmogiškųjų išteklių specialistas
Mezo	Skyrius, komanda	Vidurinėsios grandies vadovas	Komunikavimas, veiklos stebėjimas ir dokumentavimas, grįžtamasis ryšys, motyvacija	
Mikro	Darbuotojas	Darbuotojas	Veiklos vykdymas	

Sudaryta darbo autorės

Atsižvelgiant į veiklos valdymo sudedamųjų dalių gausą, veiklos valdymą verta analizuoti trimis lygiais ir taip sistemiškai susipažinti su šios koncepcijos raiška organizacijose (2 lentelė).

1.2.1. Strategija: veiklos valdymas organizacijos mastu.

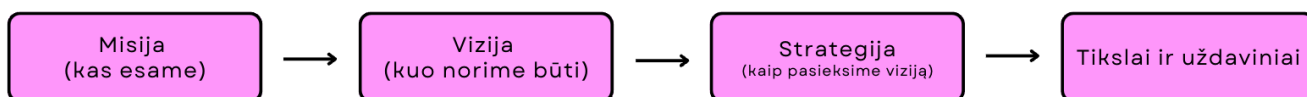
Veiklos valdymas yra strateginė priemonė, derinanti individualių darbuotojų ir komandų pastangas su organizacijos tikslais. Veiklos valdymą makro lygmeniu geriausiai padeda suprasti S.Hutchinson (2013) modelis, pateiktas 2 paveiksle, kuriame struktūriškai atsiskleidžia pagrindiniai, formalūs veiklos valdymo elementai. Iliustracija parodo proceso kryptį (iš viršaus į apačią), o į viršų nukreiptos rodyklės simbolizuoja grįžtamojo ryšio įtaką.



2 pav. Strateginis veiklos valdymas (Cituota iš Hutchinson, 2013, p. 29)

Strateginio planavimo reikšmė veiklos valdyme

Organizacijos strateginis planas yra labai svarbi sudedamoji dalis, suteikianti pagrindą organizacijos sėkmei. Jis pradedamas nuo organizacijos vizijos ir misijos, apibrėžiančių jos tapatybę ir ateities kryptį (Hutchinson, 2013, p. 29). Vizija perteikia organizacijos egzistavimo pagrindą, o misija nusako tikslus ir vertybes, kuriomis organizacija vadovaujasi savo veikloje bei dažnai veikia kaip sprendimų priėmimo gairės darbuotojams bei suinteresuotosioms šalims (Adler, 2018, p. 47). 3 paveiksle pateiktas Adler (2018) modelis, parodo sąsają tarp organizacijos misijos teiginio, vizijos teiginio, strategijos ir tikslų bei uždavinių.



3 pav. Sąsaja tarp organizacijos misijos, vizijos, strategijos ir tikslų bei uždavinių (Cituota iš Adler, 2018, p. 50)

Strategija apima plačius organizacijos prioritetus, suformuotus remiantis jos veiklos aplinkos supratimu ir suderintus su jos misija ir vizija (Niven, 2023, p. 103, Waal, 2017, p.5). Tad norint vykdyti veiksmingą

strateginį planavimą, labai svarbu surinkti išsamią informaciją apie organizacijos veiklos rezultatus ir jos padėtį rinkoje ar pramonės šakoje, taip sistemiskai įsivertinti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses, galimybes ir grėsmes (Gražulis, 2008, p. 39, Jakhotiya, 2017, p. 21). Šis įvertinimas yra pagrindas, kuriuo remiantis priimami strateginiai sprendimai ir užtikrinamas suderinamumas su svarbiausiais tikslais ir uždaviniais. Paprastai strateginiai planai sudaromi 3-5 metų laikotarpiui, taip numatant ilgalaikės sėkmės gaires (Jakhotiya, 2017, p. 72).

Geras strateginis planas atspindi organizacijos vertybes, susieja organizacijos veiklą su rinkos tendencijomis, apibrėžia sėkmės pasiekimo kriterijus ir padeda visiems organizacijoje priimti kasdienes sprendimus (Olsen, 2011; Aguinis, 2019). Tai ne tik padidina komunikacijos efektyvumą, bet ir pagerina išteklių paskirstymą bei veiksmų planavimą (Mankins ir Steele, 2011). Strateginis veiklos valdymas gerina organizacijos narių supratimą apie strategiją, nes ją paverčia apčiuopiamais pagrindiniais veiklos rodikliais visais organizacijos lygmenimis (Waal, 2017, p.11). Planavimo trūkumas trukdo organizacijos veiksmingumui, išteklių panaudojimui ir aiškumui dėl organizacijos poreikių (Gražulis, 2008, p. 39).

Mokslinėje literatūroje galima rasti skirtingų strateginio valdymo metodų. XX a. šeštajame dešimtmetyje P. Drucker sukūrto **valdymo pagal tikslus** (angl., management by objectives, MBO) vadybos metodo esmė - nustatyti konkrečius, kiekybiškai išmatuojamus tikslus, kurių faktinis pasiekimo laipsnis tampa asmens veiklos įvertinimu (DeNisi ir Griffin, 2019, p. 260). Teoretikas pabrėžė, kaip svarbu suderinti individualius tikslus su organizacijos tikslais, kad būtų pagerintas veiklos efektyvumas ir atskaitomybė (Niven, 2023, p. 7). 1992 m. Kaplan ir Norton išpopuliarinta **subalansuotų rodiklių sistema** (angl. k. Balanced Score Card) veikia principu, jog organizacijos veikla yra tarpusavyje susijusi ir tai, kas vyksta vienoje veiklos srityje, turės įtakos kitai (Kaplan ir Norton, 2006, p. 103). Ši sistema padeda organizacijoms savo viziją ir strategiją paversti įgyvendinamais trumpalaikiais ir ilgalaikiais tikslais keturiose perspektyvose: finansinėje, klientų, vidaus procesų, mokymosi ir augimo (Hossain ir kt., 2022, p. 19). Įvairių veiklos rodiklių integravimas verčia vadovus vertinti vienos srities pagerinimo poveikį kitoms sritims, skatindamas subalansuotą požiūrį į sprendimų priėmimą (Bourne ir Bourne, 2012).

Kitokią prieigą prie strateginio valdymo pateikia **veiklos rezultatų prizmė** – tai sistema, kurioje daugiausia dėmesio skiriama suinteresuotosioms šalims ir jų pageidaujamiems rezultatams, pabrėžiant suinteresuotųjų šalių lūkesčių supratimo ir tenkinimo svarbą (Neely, 2007, p. 151-152). Ją sudaro penki aspektai: suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas, strategijos, procesai, gebėjimai ir suinteresuotųjų šalių indėlis. Šis metodas padeda organizacijoms suderinti savo veiklą su suinteresuotųjų šalių poreikiais ir prioritetais, kad būtų skatinami veiklos rezultatai ir kuriama vertė (Bourne ir Bourne, 2012).

XX a. pabaigoje iškilęs **tikslų ir pagrindinių rezultatų** (angl. k., Objectives and Key Results, OKRs) metodas siūlo struktūrizuotą požiūrį, kaip siekius paversti realybe, apibrėžiant aiškius tikslus ir

sutelkiant pastangas į pageidaujamų rezultatų pasiekimą. Andy Grove, buvęs "Intel" generalinis direktorius, supaprastino P. Drucker Valdymo pagal tikslus (MBO) sistemą iki dviejų klausimų: "Kur aš noriu nueiti?" ir "Kaip aš stebėsiu save, kad įsitikinčiau, ar ten nueinu?" (Niven, 2023, p. 7-10). Tikslas - tai bendro kokybinio tikslo, skirto paskatinti organizaciją judėti į priekį norima linkme, formuluotė, o pagrindinis rezultatas - tai kiekybinis teiginys, kuriuo matuojamas tam tikro tikslo pasiekimas (Niven, 2023, p. 12-14).

Nepriklausomai nuo pasirenkamos veiklos valdymo strategijos ar tik jos elementų, veiklos valdymas turi viena ar kita forma išreikštą tikslą, kurio siekia organizacija ir atitinkamai visi jos nariai. Tiesa, organizacijos sėkmei ir veiklos kryptį palaikyti vienkartinio planavimo nepakanka. Organizacijose reguliariai šaukiami posėdžiai, kuriuose vertinamas plano įgyvendinimas, nustatomi nukrypimai ar kliūtys ir, jei reikia, iš naujo kalibruojamos strategijos (Jakhotiya, 2017, p. 80). Šis nuolatinis vertinimas užtikrina, kad organizacija ir toliau eitų savo vizijos įgyvendinimo keliu, skatina atsparumą ir lankstumą kintančių aplinkybių akivaizdoje.

Aukščiausių vadovų svarba veiklos valdymo procese

Organizacijos lygmeniu tikimasi, kad veiklos valdymas pagerins veiklos rezultatus sukurdamas kultūrą, kurioje aukštų rezultatų siekimas yra gyvenimo būdas (Armstrong, 2022). Taigi, veiklos valdymo sėkmė priklauso kultūrinės aplinkos, kurioje ji veikia (Corporate Leadership Council, 2002, p. 19), o tam reikalingas aukščiausios grandies vadovų palaikymas - vadovybės elgesys parodo, koks svarbus yra veiklos valdymas, todėl turi didelę įtaką jo įgyvendinimui (Armstrong, 2017).

Aukščiausiosios vadovybės parama veiklos valdymui prasideda nuo organizacijos tikslų, uždavinių nustatymo bei tinkamo jų įgyvendinimo proceso sukūrimo (Lawler, 2017, p. 92), taip suderintų tikslų paskirstymas skatina skirtingų padalinių sinergiją (Kennedy Consulting Research & Advisory, 2010). Vadovavimas taip pat apima kultūros ir aplinkos, palankios puikiems veiklos rezultatams pasiekti, kūrimą (Bourne ir Bourne, 2012). Darbuotojai turi tikėti vieninga organizacijos vizija ir kryptimi, o vadovybė turi aiškiai ją nurodyti ir užtikrinti, kad yra suprantama, kad taktiniai strategijos ir komunikacijos žingsniai veikia (Kennedy Consulting Research & Advisory, 2010, p. 6).

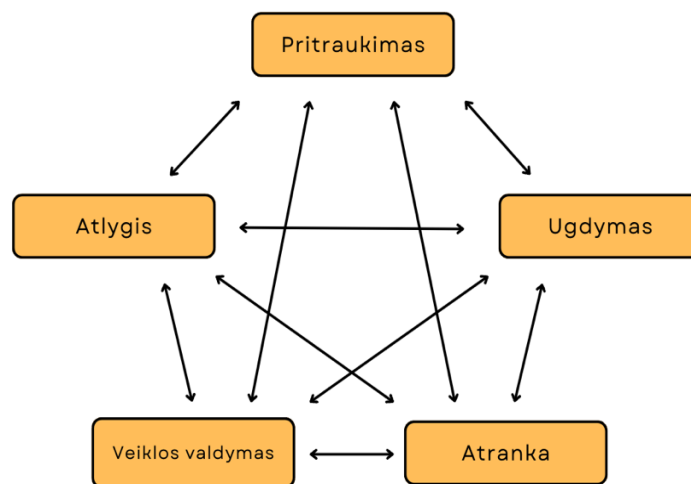
Veiksmingas ir vertybėmis pagrįstas organizacijos vizijos suformulavimas suteikia pagrindą sistemos normoms ir vertybėms, kurios savo ruožtu lemia konkrečių motyvuotų organizacijos narių elgesio modelių atsiradimą (Zaccaro ir kt., 2008, p. 333).

Žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijos vaidmuo veiklos valdymo ir strateginio planavimo procese

Žmogiškųjų išteklių vadybininko funkcija yra įvairialypė. Pasak Vanderstraeten (2018), yra keturios dimensijos, apimančios visas žmogiškųjų išteklių vadybininko veiklas: *instrumentinė*, susijusi su instrumentiniais ir administraciniais žmogiškųjų išteklių valdymo aspektais, *žmonių* – susijusi su žmonių patirtimis (emocijomis, motyvacija), *strateginė*, daugiausia susijusi su strateginiais ir į tikslą orientuotais žmogiškųjų išteklių valdymo aspektais, ir *organizacinė*, kuri labiau gilina į kultūrinius ir struktūrinius organizacijos elementus. Kiekviena šių dimensijų suteikia svarbią pridėtinę vertę, taigi siekiant sėkmingo žmogiškųjų išteklių valdymo, reikalingas balansas tarp su kiekviena dimensija susijusių ŽI valdymo praktikų.

Strateginio valdymo požiūriu, žmogiškųjų išteklių (ŽI) vadybos funkcija atlieka svarbų vaidmenį kuriant ir įgyvendinant strategijas, kurios leidžia organizacijai įgyvendinti savo misiją ir viziją (Vanderstraeten, 2018, p. 20). ŽI specialistų vaidmuo veiklos valdymo procese apima veiklos valdymo strategijos ir ją pagrindžiančių procesų bei politikos kūrimą ir komunikavimą, paramos ir patarimų vadovams ir darbuotojams teikimą, sistemų stebėseną ir vertinimą (Hutchinson, 2013), dėl šios priežasties, ŽI valdymo specialistas yra išskiriamas kaip palaikančios funkcijos agentas visais (makro, mezo, mikro) lygmenimis, nurodytais 2 lentelėje.

Lawler (2017) iliustruoja penkias tarpusavyje susijusias ŽI valdymo sritis, kurios veikdamos kartu sukuria strateginį talentų valdymo metodą, grindžiamą strategija, įgūdžiais, orientuotą į rezultatus, lankstų (angl. k. agile), segmentuotą ir pagrįstą įrodymais (4 paveikslas). Norint reikšmingai pagerinti organizacijos veiklos rezultatus, būtina taikyti daugumą, jei ne visus, principus ir praktikas, nes jie papildo vienas kitą ir kartu lemia pageidaujamą elgseną ir veiklos rezultatus šiuolaikinėje konkurencingoje ir dinamiškoje verslo aplinkoje (Lawler, 2017, p. 120). Nors visi talentų valdymo modelio elementai yra svarbūs, šiame darbe daugiausia dėmesio bus skiriama veiklos valdymo segmentui. Vis dėlto, tyrimo metu neišvengiamai bus minimi ir kiti talentų valdymo aspektai, nes jie susipina su veiklos valdymu.



4 pav. Strateginis talentų valdymo metodas (cituota iš Lawler, 2017, p. 119)

Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai privalo užtikrinti, kad veiklos valdymo strategija ir procesai būtų suderinti su verslo strategija, kad būtų atsižvelgiama į vidaus ir išorės veiksnius (pvz., darbo rinką) ir kad politika ir praktika būtų nuosekli (Hutchinson, 2013), toks strateginis suderinamumas savo ruožtu lemia geresnius verslo rezultatus (Taylor, 2018). Aguinis (2019) išskiria tris sritis, prie kurių žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai gali prisidėti veiklos valdymo kontekste.

Organizacijos strateginio plano komunikavimas. Žmogiškųjų išteklių funkcija veikia kaip svarbus informacijos apie organizacijos strateginį planą, įskaitant jos misiją, viziją ir tikslus, sklaidos visiems darbuotojams kanalas (Aguinis, 2019).

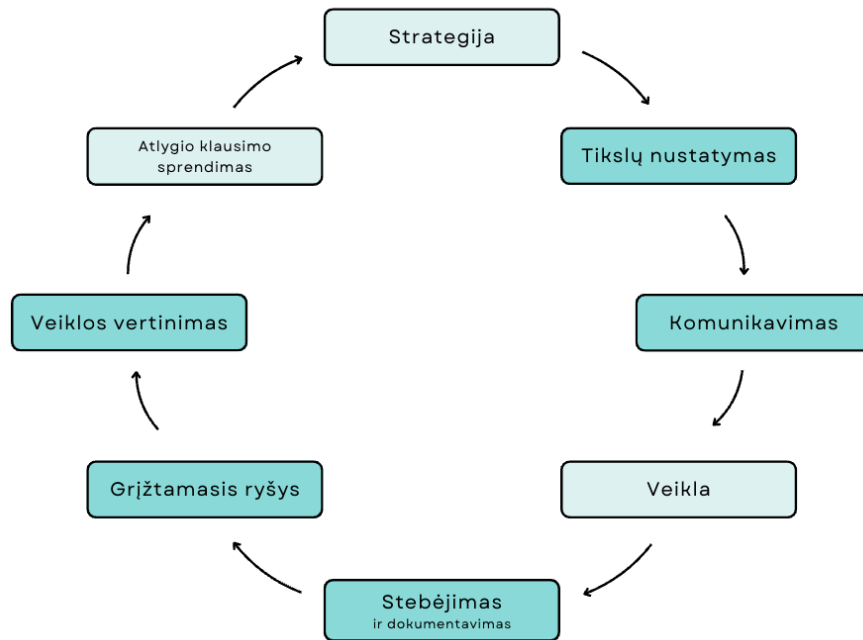
Strategijai įgyvendinti reikalingų žinių, įgūdžių ir gebėjimų nustatymas. Atlikdami pareigybių analizę ir sudarydami pareigybių aprašymus, personalo padaliniai kaupia išvalgas apie žinias, įgūdžius ir gebėjimus, reikalingus sėkmingam strategijos įgyvendinimu (Aguinis, 2019). Žmogiškųjų išteklių skyrius įvertina, ar dabartiniai darbuotojai turi reikiamas kompetencijas, ir pasiūlo įdarbinimo strategijas arba mokymo ir ugdymo iniciatyvas, kad būtų užpildytos visos vidinės spragos (Hutchinson, 2013).

Kompensavimo sistemų siūlymas. Žmogiškųjų išteklių funkcija gali suteikti naudingos informacijos apie tai, kokio tipo kompensavimo sistema turėtų būti įdiegta, kad motyvuotų darbuotojus remti strateginį planą. Žinios apie organizacijos misiją ir viziją padeda kurti veiklos valdymo sistemą, todėl galima rinktis įvairius variantus, pavyzdžiui, elgesio, o ne rezultatų akcentavimą, trumpalaikius, o ne ilgalaikius kriterijus, individualius, o ne komandinius ir (arba) grupinius kriterijus, tobulėjimo, o ne administracinę orientaciją, įskaitant tokias galimybes, kaip atlyginimas už rezultatus arba atlyginimas už pareigas ir (arba) stažą (Aguinis, 2019).

ŽI valdymo funkcija taip pat atsakinga ir už su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusių procesų formalizavimu. Žmogiškųjų išteklių politika - tai įmonės ar verslo padalinio išreikštas ketinimas, kokios žmogiškųjų išteklių programos, procesai ir metodai turėtų būti įgyvendinami organizacijoje. Žvelgiant iš daugiapakopės perspektyvos, politika (ir procedūros) nustatomos organizacijos lygmeniu, o vadovai ją įgyvendina žemesniu padalinio lygmeniu (Boswell ir kt., 2008, p. 381). Veiklos valdymo politika ir planai turi būti reguliariai peržiūrimi, siekiant patikrinti jų veiksmingumą ir tinkamumą kintančiomis sąlygomis. Žmogiškieji ištekliai turi teikti paramą žmonių vadovams, susiduriantiems su sunkumais, t. y. mokyti ir ugdyti, aiškinti lūkesčius, teikti specialistų konsultacijas ir motyvuoti tiesioginius vadovus apdovanojimais ir pripažinimu (Hutchinson, 2013).

1.2.2. Veiklos koordinavimas: vadovo funkcijų svarba veiklos valdymo procese

Norint pasiekti didelių laimėjimų, būtina aiškiai apibrėžti tikslus ir uždavinius visuose įmonės lygmenyse (Tracy, 2017). Siekiant pažvelgti į veiklos valdymo sistemą detaliau, ankščiau pristatytą kūginės spiralės modelį galima „atriekti“ – t.y. išanalizuoti veiklos vertinimo ciklą sudarančius etapus (5 paveikslas). Aukščiausiam organizacijos lygmenyje aukščiausių vadovų ar strateginio planavimo grupės sudarytas planas yra toliau kaskadiniu principu nuleidžiamas skyriams, padaliniams, komandoms ir individualiems darbuotojams (Aguinis, 2019). Organizacijos strategijos įgyvendinimas priklauso nuo to, ar žmonės supranta, ką reikia pasiekti (tikslai, atitinkantys strategiją), nuo nuolatinių pokalbių, kurie suteikia grįžtamąjį ryšį, žmonių atskaitomybės, pagalbos jiems ugdant įgūdžius, padedančius siekti sudėtingų tikslų, ir prasmingo bei subtilaus jų veiklos poveikio vertinimo (Lawler, 2017). Nuo šių elementų priklauso veiklos valdymo sėkmė (Rao, 2016), o čia didžiausią rolę atlieka tiesioginiai vadovai. Kaskadiniai tikslai gali veiksmingai suvienyti ir nukreipti organizacijos pastangas, jei nariai supranta ir palaiko šiuos tikslus (Murphy ir kt., 2018), o tam svarbus vidurinėsios grandies vadovų įtraukimas.



5 pav. Veiklos valdymo ciklas (sudaryta darbo autorės)

Vidurinėsios grandies vadovams tenka pagrindinis vaidmuo – jie aiškina, ką jų komandos nariai turi daryti ir pasiekti (nustato kryptį), užtikrina, kad jų darbuotojai turėtų įgūdžių ir išteklių, reikalingų rezultatams pasiekti, motyvuoja juos, užtikrina jų įsitraukimą, stebi jų pažangą, informuoja juos apie tai, kaip jiems sekasi (grįžtamasis ryšys), ugdo jų įgūdžius per instruktažą ir, kai reikia, prižiūri, kad būtų imtasi korekcinio veiksmo (Armstrong, 2022). Dėl savo pozicijos organizacinėje struktūroje, vidurinėsios grandies vadovai turi didelę formalią ir neformalią įtaką kitiems organizacijos sluoksniams (Hall, 2017), todėl yra labai svarbūs palengvinant visos organizacijos bendradarbiavimą bendrų tikslų siekimo procese (Armstrong, 2017). Šio asmens veiksmingumas daro įtaką bendrai komandos ir organizacijos aplinkai ir lemia santykių dinamiką (Hall, 2017).

Tiesioginiai vadovai yra organizacijos ir jos darbuotojų sąsaja, todėl jie yra labai svarbūs perteikiant ir perduodant organizacijos strategiją, vertybes ir tikslus - tai labai svarbu bet kokiam strateginiam požiūriui į veiklos valdymą (Hutchinson, 2013). Tiesioginių vadovų funkcijos, paryškintos 5 paveiksle apžvelgiamos detalčiau žemiau.

Tikslių nustatymas

Veiklos planavimas yra pirmas žingsnis veiklos valdymo procese ir tai yra paprastas būdas organizacijai užtikrinti, kad darbuotojas įneštų kokybišką indėlį, kuris užtikrintų rezultatus, kurių iš jo tikimasi. Planavimas suteikia krypties pojūtį ir užtikrina gerą įmonės ekonomiką, be to, jis didina asmens indėlį ir gerina jo savivertę (Rao, 2016, p. 33). Organizacijos lygmeniu, veiklos planavimas atliekamas aukščiausio lygio vadovams kuriant organizacijos strategiją ir papildomas ŽI valdymo specialistų

kuriama resursų užtikrinimo planais. Tuo tarpu tiesioginiai vadovai prie veiklos planavimo prisideda nustatydami veiklos tikslus komandoms ir tiesiogiai pavaldiems darbuotojams.

Tikslų kėlimas yra neatsiejama veiklos valdymo sudedamoji dalis, nes tai yra susitarimas tarp darbuotojo ir vadovo dėl ateities veiklos tikslų ir jų pasiekimo vertinimo (Murphy ir kt., 2018; Terk ir Write It Well, 2012, p. 9). Organizacijose svarbu kelti tikslus, ypač konkrečius ir sudėtingus, nes taip pasiekiami patikimai geresnių rezultatų, nei vadovaujantis „padaryk geriausia“ principu - pastarojo tipo tikslai interpretuojami pernelyg subjektyviai, kadangi nėra išorinio orientyro (Locke ir Latham, 2002, p. 706). Tikslai turi suteikti kriterijus, reikalingus veiklos rezultatams stebėti ir vertinti, ir priemonės, kuriomis organizacijos strategijos gali būti perduodamos darbuotojams (Armstrong, 2017).

Tinkamai įgyvendinamas, tikslų nustatymas yra veiksmingas ir patikimai padeda didinti individualius ir komandos veiklos rezultatus (Locke ir Latham, 2019, p. 94). Asmeniui tikslo pasiekimas yra susijęs su vidiniu pasitenkinimu ir pasididžiavimu (Bandura, 1993, p. 130), o išorinės naudos apima konkrečius rezultatus (pvz., įgytas išsilavinimo pažymėjimas, geresnis darbas, didesnis atlyginimas)(Locke ir Latham, 2002, p. 710).

Locke ir Latham (2002) modeliuoja tikslų nustatymo teoriją ir pabrėžia tikslų kėlimo įtaką darbuotojų motyvacijai ir veiklos rezultatams (Locke ir Latham, 2002, 2019, 2023). Mokslinėje literatūroje efektyviam tikslų nustatymui rekomenduojami S.M.A.R.T. kriterijai (angl. k.: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound - konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, aktualūs ir apibrėžti laike), kurie suteikia tikslų nustatymui struktūrą (Gražulis ir kt., 2015, p. 355, Terk ir Write It Well, 2012; Silverstein, 2009). Siekiant atskleisti, kokius požymius turi turėti tikslai, kad būtų efektyvūs siekiant geriausių rezultatų, Locke ir Latham tikslų teorijos tezės darbo autorės yra modeliuojamos S.M.A.R.T. kriterijų kontekste ir pateikiamos 6 lentelėje.

3 lentelė. S.M.A.R.T. tikslų kriterijų paaiškinimas mokslinėje literatūroje

Kriterijus		Paaiškinimas literatūroje
S.	Konkretumas (angl. k. Specific)	Tikslo konkretumas padeda darbuotojui sutelkti dėmesį, nes aiškiai nurodo, ką asmuo turėtų pasirinkti daryti ar stengtis pasiekti. Jei tikslas nurodo A, tai B ir C bus nuvertinti. Konkretumas taip pat palengvina vertinimą arba grįžtamąjį ryšį apie pažangą siekiant tikslo (Latham, 2023, p. 85).
M.	Išmatuojamumas (angl. k. Measurable)	Kad tikslų nustatymas būtų maksimaliai veiksmingas, tikslas ir veiklos efektyvumo matas turi būti suderinti (Latham, 2023, p. 85). Motyvacijos teorijoje tikslas reiškia norimą rezultatą, susijusį su užduoties atlikimo lygiu (Latham, 2023, p. 95).
A.	Pasiekiamumas (angl. k. attainable/ achievable)	Keliami tikslai turi būti pasiekiami, tačiau sudėtingi, kad sutelktų dėmesį ir energiją, stimuliuotų veikti bei skatintų lankstų turimų žinių panaudojimą rezultatui pasiekti (Locke ir Latham, 2002, p. 706-707). Esant pakankamiems gebėjimams ir

		įsipareigojimui siekti tikslo, kuo aukštesnis tikslas, tuo geresni rezultatai (Latham, 2023, p. 85).
R.	Aktualumas (angl. k. relevant)	Kad organizacija būtų sėkminga, kiekvienas jos narys turi imtis tikslo siekiančių veiksmų, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai prisideda prie pagrindinio organizacijos tikslo ar vizijos įgyvendinimo (Locke, 2023, p. 105). Veiklos tikslai turėtų būti keliami siekiant rezultatų, kurie yra svarbūs arba vertinami asmens ar organizacijos, kurioje asmuo dirba, požiūriu (pvz., darbuotojas gali turėti karjeros tikslą, finansinį tikslą, psichologinių tikslų, įskaitant pasitenkinimą darbu ir saviveiksmingumą) (Latham, 2023, p. 95).
T.	Apibrėžtumas laike (angl. k. time-bound)	Esant laiko apribojimams, sudėtingi konkretūs tikslai skatina dėti daugiau pastangų per laiko vienetą (Latham, 2023, p. 85). Naudinga derinti trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus, nes pirmieji yra priemonė antriesiems pasiekti ir leidžia stebėti pažangą bei padeda išvengti neatidėliojimo (Locke, 2023, p. 107).

Sudaryta darbo autorės

Taigi, aiškūs, konkretūs, iššūkį keliantys tačiau įveikiami tikslai susieti su organizacijos veiklos kryptimi yra darbuotojų pastangų pagrindas organizacijoje. Tiesa, kiekvienam darbuotojui reikėtų nustatyti ne daugiau kaip 3-5 pagrindinius tikslus (Pulakos, 2009, p. 145), o kai yra keli tikslai, juos reikia suskirstyti pagal svarbą ir skubumą (Locke, 2023, p. 107). Prioritetai laikui bėgant gali keistis dėl aplinkybių, pavyzdžiui, galimybių, ekstremalių situacijų, grėsmių, organizacinių pokyčių ir panašiai, todėl darbuotojai turi būti nuolat informuojami (Locke, 2023, p. 107).

Komunikacija

Veiksmingos veiklos valdymo strategijos pagrindas - bendravimas tarp darbuotojų, darbuotojų ir vadovų bei vyresniosios vadovybės (Corporate Leadership Council, 2002). Tiesa, komunikaciją veiklos valdymo kontekste apžvelgti izoliuotai nuo kitų vadovų funkcijai tenkančių atsakomybių praktiškai neįmanoma. Organizacinė komunikacija apima kanalų, tinklų, kliūčių, stilių, grįžtamojo ryšio, kultūros, vadovavimo, konfliktų sprendimo, technologijų ir etikos organizacijoje supratimą (Dromantaitė ir kt., 2012, p. 138-143). Vadovui tenka pagrindinis vaidmuo komunikacijos srityje, nes jis nustato informacijos kiekį, toną, kryptį ir bendravimo kultūrą organizacijoje.

Visų pirma, komunikacija yra svarbi nustatant darbuotojo ugdymo planą veiklos valdymo proceso pradžioje (Aguinis, 2019). Ji padeda išaiškinti darbuotojų lūkesčius, pagerina pareigų supratimą, padeda nustatyti išteklių, reikalingų pareigoms atlikti, poreikius (Terk ir Write It Well, 2012, p. 2), o kuo daugiau vadovai gali iškomunikuoti numatytus tikslus ir laukiamus rezultatus, tuo suprantamesni bus veiklos lūkesčiai (Pulakos, 2009, p. 139). Lūkesčių nustatymas ir efektyvus iškomunikavimas yra ir motyvavimo

priemonė, kuri gali pagerinti darbuotojų tapatinimąsi su organizacijos tikslais ir uždaviniais bei įsipareigojimą jiems (Hutchinson, 2013). Be to, tai suteikia galimybę suteikti kryptį darbo pastangoms, kurios bus naudingos organizacijai.

Veiklos eigoje, komunikacijos procesas palengvina nuolatinį bendradarbiavimą ir užtikrina veiklos suderinamumą su organizacijos tikslais (Aguinis, 2019). Aiškus nuolatinis bendravimas padeda skubiai ir konstruktyviai spręsti veiklos problemas, taip vadovai gali užkirsti kelią galimoms problemoms didėti ir palaikyti teigiamą darbo aplinką (Terk ir Write It Well, 2012, p. 2).

Svarbu kuo aiškiau pateikti sudėtingą informaciją, o tai yra ypač aktualu per tikslų nustatymo, veiklos apžvalgą ir diskusijas dėl įpėdinystės planavimo (Phillips ir kt., 2023, p. 433). Tiesa, aiškus informacijos pateikimas yra tik viena komunikacijos dalis – aktyvus ir empatiškas klausymasis, leidimas kitai šaliai netrukdomai reikšti mintis ir skatinimas užduoti klausimus yra neatsiejami veiksmingo bendravimo komponentai (Phillips ir kt., 2023, p. 435). Aktyvus klausymasis skatina bendravimą „iš apačios į viršų“, kuris gali būti vaisingas naujų idėjų ir kūrybiško problemų sprendimo šaltinis, visų pirma todėl, kad žemesnėse hierarchijos grandyse esantys darbuotojai yra arčiau konkrečių problemų ir gali būti geriau susipažinę su praktiniais sprendimais nei aukščiau hierarchijoje esantys žmonės (Eunson, 2012). Taigi abipusė komunikacija padeda ne tik gerinti konkretaus darbuotojo veiklą užtikrinant lūkesčių aiškumą, bet taip pat gerinti ir organizacijos procesus, atsižvelgiant į darbuotojų pastabas.

Siekiant veiklos efektyvumo svarbu komunikuoti ne tik apie veiklos tikslus ir rezultatus. Vadovai, kurie skiria laiko pažinti komandos narius, sužinoti apie jų motyvaciją, asmeninius (kiek pridera) ir profesinius tikslus, ugdo teigiamą santykį su darbuotojais, o rodomas rūpestis skatina didesnę produktyvumą ir atsidavimą (Allen ir Mitchell, 2011, p. 36).

Veiklos stebėjimas ir dokumentavimas

Dirbdami tiesiogiai su darbuotojais, vadovai turi nuolat **stebėti** ir dokumentuoti veiklos rezultatus (Aguinis, 2019). Veiklos stebėjimas padeda nustatyti stipriąsias ir silpnąsias darbuotojo puses ir suprasti, kokią įtaką asmens darbas ir elgesys daro bendradarbiams ir darbuotojo gebėjimui pasiekti konkrečius tikslus (Harvard Business School, 2006). Vadovo užduotis - surinkti informaciją apie darbuotojų elgesį ir paversti ją vertinimu. Vertintojas (vadovas) iš tiesų tampa sprendimų priėmėju, kuris turi stebėti vertinamojo (darbuotojo) veiklą ir apdoroti iš stebėjimų gautą informaciją (DeNisi ir Griffin, 2019, p. 251). Stebint veiklą naudinga: a) tikrinti darbuotojų veiklos rezultatus pagal nustatytus veiklos rodiklius, b) atidžiai stebėti užduotis, kurių darbuotojas neatlieka gerai bei ieškoti elgesio, kuris trukdo siekti tikslų, c) vengti išankstinių vertinimų grįstų vienu ar dviem pastebėjimais, d) pasitelkti informaciją iš patikimų šaltinių (kolegų) savo pastebėjimams papildyti, e) pastebėjus prastą darbą, gebėti atskirti įgūdžių

trūkumą nuo motyvacijos stokos, f) atidžiai klausytis, nes asmuo gali prašyti pagalbos (Harvard Business School, 2006). Stebėjimas, vaizdo apie elgesį susidarymas mintyse, informacijos saugojimas atmintyje, o vėliau – jos atgaminimas bei integravimas atliekant patį vertinimą yra kognityviniai procesai, kuriais yra grindžiamas veiklos vertinimas (Murphy ir kt., 2018).

Veiklos valdymo procese svarbų vaidmenį atlieka **dokumentavimas**. Vadovui kaupti informaciją apie pastebimą elgesį yra svarbu, nes remiantis tuo yra priimami tolimesni su darbuotojo veikla organizacijoje susiję sprendimai. Dokumentacija gali būti kaupiama įvairiu formatu (Terk ir Write It Well, 2012, p. 3), chronologinę įvykių ir pastebėtų veiksmų seką galima vesti veiklos registravimo žurnale (Gražulis ir kt., 2015, p. 351). Dokumentavimas svarbus ne tik stebint veiklą, tačiau ir fiksuojant jos aptarimą veiklos vertinimo susitikimo metu. Tokiuose dokumentuose informacija apie asmens veiklą turi būti pateikiama konkrečiai ir objektyviai: a) aprašomas elgesys, veikla ir rezultatai, kuriuos pastebėjo vertintojas (-ai), b) paaiškinamos, iliustruojamos, ir pagrindžiamos vertintojo išvados dėl darbuotojo įvertinimo, c) dokumentuojami susitarimai, d) aiškiai nurodoma, ką darbuotojas daro gerai ir kas turi būti tobulinama, e) dokumentuojami mokymosi ir augimo planai, f) pagrindžiami lūkesčiai (Terk ir Write It Well, 2012, p. 35). Veiklos stebėjimas ir konkrečių pavyzdžių užsirašymas padeda iliustruoti teikiamus vertinimus, o tai skatina proceso sąžiningumo suvokimą. (DeNisi ir Griffin, 2019, p. 254).

Grįžtamojo ryšio teikimas: veiklos koregavimas ir skatinimas

Grįžtamasis ryšys yra reikšminga priemonė veiklos valdymo procese, nes ji suteikia darbuotojams informacijos, kaip veiksmingai pagerinti užduočių atlikimą ar elgesį (Murphy ir kt., 2018; DeNisi ir Griffin, 2019, p. 354). Jis gali būti naudojamas elgesiui stiprinti, teigiamam pripažinimui suteikti, mokymo ir tobulėjimo poreikiams bei kitoms paramos formoms įvertinti (Hutchinson, 2013). Grįžtamojo ryšio teikimas yra sudėtinė kiekvieno vadovo kasdienės veiklos dalis (Gražulis ir kt., 2015, p. 352). Dažnai asocijuojamas su veiksmų korekcija, grįžtamasis ryšys padeda skatinti pageidaujamą elgesį - vadovai turi leisti darbuotojams suprasti, kad jų puikūs rezultatai yra pastebėti, tokiu būdu skatinti veiksmingą elgesį ir pažangą siekiant tikslų (Aguinis 2019). Grįžtamojo ryšio gavimas gali motyvuoti ir patenkinti pagrindinį poreikį būti pripažintam ir įvertintam darbe, o jei jis teigiamas, gali pagerinti asmens savivertę (Hutchinson, 2013).

Grįžtamasis ryšys vadovų turi būti teikiamas reguliariai (Aguinis, 2019), aptariant tinkamą ar netinkamą elgesį iš karto po to, kai jis buvo pastebėtas (Terk ir Write It Well, 2012, p. 2; Pulakos, 2009). Labai dažnas grįžtamasis ryšys suteikia skubios informacijos, tačiau gali tapti pasikartojantis, ypač elgesio, kurį sunku pakeisti per trumpą laiką, atveju. Priešingai, rečiau teikiant grįžtamąjį ryšį aukojamas betarpiškumas, tačiau gaunama nauda dėl potencialiai didesnio stebimo elgesio duomenų rinkinio (Murphy ir kt., 2018).

Grįžtamasis ryšys yra labai svarbus tikslo poveikiui, nes leidžia žmonėms stebėti pažangą, kad būtų galima koreguoti pastangas ir strategiją siekiant tikslo. Tikslai ir grįžtamasis ryšys geriau veikia kartu, kad padidintų veiklos efektyvumą, nei bet kuris iš jų atskirai (Locke ir Latham, 2002, p. 708). Nors veiklos valdymo proceso pagrindinis tikslas yra norimų rezultatų pasiekimas, grįžtamasis ryšys apie procesą sėkmingiau padės sekėjams atlikti reikiamus tikslo taktikos ir strategijų pakeitimus nei informacija vien apie rezultatus (Zaccaro ir kt., 2008, p. 340). Svarbu darbuotojus informuoti, kaip jiems sekasi, kad galėtų pakoreguoti savo pastangų lygį ar kryptį arba pritaikyti savo veiklos strategijas, kad jos atitiktų tai, ko reikalauja tikslas (Locke ir Latham, 2002, p. 708).

Nepaisant to, jog grįžtamasis ryšys yra plačiai suvokiamas, kaip efektyvi priemonė veiklai koreguoti, vadovai vengia teikti darbuotojams grįžtamąjį ryšį apie jų ugdymą, kad nepakenktų santykiams su svarbiais komandos nariais, o darbuotojai vengia savo tobulėjimo poreikių aptarimo su vadovais, kad nekiltų pavojus jų atlyginimui ar karjerai (Pulakos, 2009). Vadovus reikia mokyti, kaip konstruktyviai, atvirai ir laiku teikti grįžtamąjį ryšį, kad galėtų tinkamai atlikti savo funkcijas (Murphy ir kt., 2018), o darbuotojams reikia mokymų, kaip siekti grįžtamojo ryšio norint gerinti savo veiklą bei kaip atvirai reaguoti į gautą grįžtamąjį ryšį (Pulakos, 2009).

Hart (2011) išskiria keturis grįžtamojo ryšio tipus (3 lentelė), kuriuos tinkamai naudodami, vadovai gali geriau pasiekti norimą pokytį (arba išlaikyti stabilumą) darbuotojo veiksmuose. Kombinuojant informatyvų ir autoritetinę grįžtamąjį ryšį, galima pasiekti geriausių rezultatų. *Poveikio* grįžtamasis ryšys žadina gavėjo imlumą teikiamai informacijai, o *direktyvinis* grįžtamasis ryšys pateikia tolimesnes gaires, kaip darbuotojui koreguoti veiksmus (Hart, 2011, p. 23).

4 lentelė. Grįžtamojo ryšio tipai

Grįžtamojo ryšio tipai	Autoritetingas	Direktyvus	Nurodo, ką grįžtamojo ryšio gavėjas turi daryti. Direktyvus grįžtamasis ryšys gali būti įsakymo, patarimo, rekomendacijos, prašymo, paklausimo ar pavyzdžio forma. Grįžtamąjį ryšį teikiantis asmuo prisiima autoritetą žinoti, ką reikia daryti, kaip tai daryti ir kodėl tai reikia daryti.
		Sąlyginis	Praneša apie būsimas pasekmes, kurios priklauso nuo to, ar grįžtamojo ryšio gavėjas ką nors padarys, ar nepadarys, t. y. kalbama apie priežastį ir pasekmę. Grįžtamojo ryšio teikėjas prisiima autoritetą kontroliuoti arba gebėti numatyti pasekmes ar sąlyginius padarinius.
		Atributinis	Apibūdina gavėją, gavėjo veiksmus arba gavėjo rezultatus kokybės ar priskiriamos etiketės požiūriu. Grįžtamojo ryšio davėjas prisiima teisę vertinti veiksmų ar rezultatų vertę ir pobūdį.

Informatyvus	Poveikio	Informuoja gavėją apie poveikį, kurį jo veiksmai padarė kitiems žmonėms arba sistemai, kurioje jis veikia. Šio tipo grįžtamasis ryšys įgalina gavėją daryti, ką jis nori su gauta informacija, ir taip padidina tikimybę, kad jis sureaguos, nuspręs priimti pranešimą atsakingai ir bendradarbiaujant.
--------------	----------	---

Sudaryta autorės pagal Hart, 2011, p. 13-17.

Taigi, grįžtamasis ryšys yra svarbi veiklos valdymo proceso dalis, sutelkianti dėmesį, suteikianti kryptį ir motyvuojanti darbuotojus atitinkamai valdyti savo veiklą. Svarbu užtikrinti, kad grįžtamasis ryšys yra teikiamas geranoriškai ir yra pakankamai informatyvus, kad atliktų pageidaujamą poveikį.

Motyvavimas

Kadangi veiklos valdymo tikslas yra nukreipti darbuotojų pastangas taip, kad jie duotų maksimalų indėlį organizacijai (Pritchard and Diazgranados, 2008), čia svarbų vaidmenį atlieka motyvacija - psichologiniai procesai, skatinantys, nukreipiantys ir palaikantys savanoriškus veiksmus, kuriais siekiama konkrečių tikslų (Mitchell, 2017). Penktame paveiksle pateiktame modelyje darbuotojų motyvavimas nėra išskiriamas kaip atskiras veiklos valdymo proceso žingsnis, tačiau tai yra neatsiejamas vadovų darbo su komandomis ir tiesioginiais pavaldiniais elementas.

Darbo motyvacija - tai psichologinis procesas, kuris daro įtaką tam, kaip asmeninės pastangos ir ištekliai skiriami su darbu susijusiems veiksams, įskaitant šių veiksmų kryptį, intensyvumą ir pastovumą (Kanfer ir kt., 2008, p. 6). Panašiai tris veiksmų elementus aiškina Prichard ir Ashwood: kryptis - tai veiksmai, į kuriuos nusprendžiame sutelkti dėmesį, pastangos - intensyvumas, kurį skiriame šiems veiksams, o atkaklumas (pastovumas) – tai trukmė, per kurią tęsiame šiuos veiksmus (Pritchard ir Ashwood, 2008, p. 6).

Vadovavimo procesams tenka lemiamas vaidmuo darant įtaką darbuotojų motyvacijai ir pastangų lygiui. Zaccaro ir kt. (2008) išskiria du vadovavimo procesus - krypties nustatymą ir veiklos valdymą – darančius didelę įtaką darbuotojų motyvaciniam pasirinkimams ir elgesiui. Lyderių nustatyti tikslai ir kryptys lemia pavaldinių sprendimų priėmimo procesus, o veiklos valdymo sprendimai daro įtaką darbo praturtinimui, darbo apimčiai ir galiausiai darbo motyvacijai (Zaccaro ir kt., 2008, p. 219). Dėl šių dviejų veiklos grupių didėja darbuotojų supratimas apie darbo reikalavimus, todėl atsiranda stipresni pastangų ir rezultatų lūkesčiai ir realesnis atlygintino elgesio suvokimas, taip pat tai lemia didesnę savęs identifikavimą su darbu ir įsipareigojimą (Zaccaro ir kt., 2008, p. 330). Iš kitos pusės, jei asmenims neaišku, kaip jų elgesys susijęs su organizacijos tikslais arba atlygiu, kurį jie gali gauti, jie gali būti mažiau motyvuoti dėti su organizacija suderintas pastangas (Boswell ir kt., 2008, p. 369).

Motyvacijos ir veiklos valdymo ryšį padeda suprasti Maslow poreikių hierarchijos teorija ir Herzbergo dviejų faktorių teorija. Maslow teorija suteikia pagrindą suprasti asmens poreikius ir motyvacinius veiksnius, kurie lemia elgesį darbo vietoje (Wellington, 2017). Herzbergo teorija pabrėžia vidinių motyvatorių ir išorinių higienos veiksnių vaidmenį skatinant pasitenkinimą darbu ir aukštus veiklos rezultatus (Gražulis ir kt., 2015, p. 135). Suprasdamos įvairius darbuotojų poreikių lygius, organizacijos gali sukurti aplinką, kuri skatintų darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir gerovę. Etiška lyderystė asocijuojama su aukšta darbuotojų motyvacija – vadovai, skleidžiantys įkvepiančią viziją ir elgdamiesi palaikančiai – stiprina įsipareigojimą siekti tikslo (Locke ir Latham, 2002, p. 707). Taip psichologiškai įgalinti darbuotojai į savo darbo užduotis žvelgia su atsparumu, atkaklumu ir pasitikėjimu savimi, kurių reikia, kad tinkamai įvykdytų paskirtas atsakomybes (Dust ir kt., 2018, p. 570-583). Tai savo ruožtu gali lemti didesnę pasitenkinimą darbu, didesnę produktyvumą ir galiausiai organizacijos sėkmę.

1.2.3. Veiklos vykdymas: darbuotojo rolė veiklos valdymo procese

Žmonės yra svarbiausias organizacijos veiklos elementas, nepriklausomai nuo jos dydžio ir sektoriaus. Gera strategija ir procesai yra labai svarbūs, tačiau būtent žmonės kuria ir įgyvendina strategiją, nustato ir naudoja procesus (Bourne ir Bourne, 2012). Veiklos valdymas yra dvipusis procesas, apimantis vadovą ir pavaldinius, su kuriais vyksta nuolatinis bendras dialogas per visą veiklos valdymo ciklą (Weiss ir Hartle, 2023). Vadovas yra atsakingas už veiklos apibrėžimą, planavimą, analizę, vertinimą, tobulinimą – jis yra veiklos proceso partneris, tačiau darbuotojas yra mažiausias organizacijos sistemos vienetas ir pats turi valdyti savo veiklos rezultatus (Rao, 2016, p. 27).

Atsakomybė už veiklos rezultatus. Darbuotojas turi imtis aktyvaus vaidmens ir nelaukdamas, kol baigsis peržiūros ciklas, prašyti savo vadovo instruktavimo bei grįžtamojo ryšio apie veiklos rezultatus (Aguinis, 2019). Darbuotojo aktyvus įsitraukimas į komunikaciją yra reikalingas ne tik grįžtamajam ryšiui gauti, bet ir patiems teikti vadovui naujausią informaciją apie pažangą siekiant tikslo - tiek elgesio, tiek rezultatų požiūriu (Aguinis, 2019). Įtraukus darbuotoją į veiklos planavimo procesą yra skatinamas įsipareigojimas, kuris turi didelę įtaką asmens veiksams (Locke ir Latham, 2002, p. 707; Aguinis 2019). Darbuotojas turėtų nuolat užsiimti realistišku savęs vertinimu, kad prireikus būtų galima nedelsiant imtis korekcinų veiksnių (Aguinis, 2019). Savęs vertinimo proceso naudingumą galima padidinti renkant neformalią informaciją apie darbo rezultatus iš kolegų ir klientų (tiek vidinių, tiek išorinių) (Aguinis 2019).

Atsakomybė už elgesį. Svarbu suvokti, jog veikla apima ne tik atliktas užduotis ir pasiektus rezultatus, bet ir darbuotojo rodomą elgesį (Murphy ik kt. 2018). Elgesys apima sąveiką su kolegomis, klientais ar išorės šalimis; jis taip pat apima pastangas, atkaklumą ir problemų sprendimo įgūdžius (Murphy ik kt.

2018). Elgesys darbo vietoje apima ne tik veiksmus, kuriais siekiama atlikti užduotis ir organizacijos tikslus, bet ir tokias veiklas kaip laiko švaistymas, apkalbos ir galimai žalingas ar destruktivus elgesys. Neproduktyvus elgesys gali būti susijęs su žalos padarymu asmenims (tarpasmeninis nukrypimas) arba pačiai įmonei (organizacinis nukrypimas) (Murphy ir kt., 2018).

Požiūris į gebėjimus. Veiklos valdymo procese svarbus individo požiūris į savo gebėjimus - žmonės, orientuoti į mokymosi ir asmeninio tobulėjimo tikslą, yra linkę rinktis užduotis, kurias atlikdami jie gali įgyti žinių ir įgūdžių, tuo tarpu asmenys, orientuoti į atlikimo arba rezultato tikslą, vengia užduočių, kuriose kiti gali juos nepalankiai vertinti dėl galimų klaidų, todėl jie teikia pirmenybę užduotims, kurios minimizuoja klaidas ir atskleidžia jų meistriškumą žinių ir gebėjimų plėtojimo sąskaita (Bandura, 1993, p. 120). Saviveiksmingumas (pasitikėjimas savimi) taip pat daro įtaką asmens veiklai - kuo stipresnis suvokiamas saviveiksmingumas, tuo didesni tikslai sau yra keliami, tuo tvirčiau jų yra siekiama (Bandura, 1993, p. 118). Aukšto saviveiksmingumo asmenys labiau orientuoti į profesinį augimą (Bandura, 1993, p. 135), labiau įsipareigoja siekti užsibrėžtų tikslų, randa ir naudoja geresnes užduočių strategijas tikslams pasiekti (Locke ir Latham, 2002, p. 706).

Poveikis aplinkai. Pasak Holland (1985), darbuotojo asmenybės ir jo darbo aplinkos atitikimas daro didelę įtaką jo karjeros rezultatams - kai žmogaus asmenybės bruožai stipriai dera su jo darbo aplinkos savybėmis, tai lemia geresnius jo darbo rezultatus (Collins ir kt., 2004, p. 102). Efektyvios darbuotojų veiklos poveikis apima ir vadovų elgesį. Kai darbuotojai demonstruoja aukštus darbo rezultatus, vadovai yra linkę keisti savo požiūrį į vadovavimą, suteikdami daugiau savarankiškumo ir skatindami labiau įsitraukti į sprendimų priėmimo procesus. Pasak Farris (1975) geri individualūs darbo rezultatai vaidina svarbų vaidmenį skatinant valdymo stilių, kuriam būdingas didesnis dalyvavimas (Landy ir kt., 2017).

2. TEORINIS POŽIŪRIS Į VEIKLOS VERTINIMĄ IR JO RYŠĮ SU VEIKLOS VALDYMU

Veiklos valdymas yra visą organizaciją aprėpiantis procesas ir jis reiškiasi per skirtingų agentų atliekamas funkcijas (2 lentelė). Vis tik, bene svarbiausias ir neišvengiamas procesas persiskverbiantis per visus lygmenis yra veiklos vertinimas. Makro lygmenyje tam tikru periodiškumu (3-5 metų intervalais) vertinama organizacijos pozicija ir veikla organizacijos vizijos kontekste, strateguojami tolimesni žingsniai. Mezo lygmenyje vertinama viso skyriaus ar komandos veikla, mikro lygmenyje vertinamas kiekvieno individualaus darbuotojo indėlis ir veiklos rezultatai. Pastaruoju metu veiklos vertinimas susilaukia daug kritikos (Singh ir Ahmad, 2021, p. 36) ir kai kurios organizacijos nusprendžia atsisakyti tradicinio periodinio veiklos vertinimo. Vis tik, be tam tikros formos vertinimo valdymas

tampa sudėtingas (Rao, 2016) ir net jei formalus veiklos vertinimas yra panaikintas, netiesioginis vertinimas vis tiek vyksta – vadovai, kolegos ir darbuotojai nuolat sprendžia, kas ir kaip gerai atlieka savo darbą (Aguinis, 2019).

Veiklos valdymas ir vertinimas yra glaudžiai persipynę procesai. Veiklos valdymas yra suvokiamas kaip platesnis ir visapusiškesnis procesas (Singh ir Ahmad, 2021, p. 36), kuris yra galutinis veiklos vertinimo veiksmų tikslas, tačiau tuo pačiu veiklos valdymas daugiausia remiasi veiklos vertinimu (DeNisi ir Griffin, 2019, p. 248). Veiklos matavimas valdymo procese vaidina labai svarbų vaidmenį, nes jis yra priemonė, leidžianti įvertinti, ar darbuotojai veiksmingai vykdo organizacijos tikslus ir planus (Murphy ir kt., 2018). Galima svarstyti, jog veiklos vertinimas kaip procesas gali egzistuoti savaime, tačiau veiklos valdymas nebus vykdomas be veiklos vertinimo, kaip proceso sudėtinės dalies.

Mokslinėje literatūroje aptinkama skirtingų tą patį konceptą apibūdinančių terminų: veiklos vertinimas, veiklos rezultatų vertinimas, metinė peržiūra, darbuotojų veiklos vertinimas, darbuotojų vertinimas (DeNisi ir Griffin, 2019, p. 247). Šiame darbe autorė pasilieka laisvę įvardintus terminus naudoti pakaitomis.

2.1. Veiklos vertinimas – veiklos valdymo ciklo pagrindas

Formaliai veiklos vertinimas yra suvokiamas kaip periodiškai vykstantis pokalbis (Briscoe ir Claus, 2008; Aguinis, 2019), orientuotas į sistemingą darbo rezultatų peržiūrą ir vertinimą (Levy ir kt., 2017; DeNisi ir Griffin, 2019). Dėl cikliško veiklos valdymo pobūdžio, veiklos vertinimo pokalbis gali būti laikomas tiek proceso pradžia, tiek pabaiga. Dauguma organizacijų oficialius vertinimus atlieka tik kartą per metus, nors kai kuriose organizacijose vertinimai atliekami du kartus per metus arba net dažniau, kai vertinami nauji darbuotojai (DeNisi ir Griffin, 2019, p. 249).

Veiklos vertinimas yra tarp vadovo ir darbuotojo vykstantis procesas, kurio metu patikslinamas abiejų šalių supratimas apie darbo rezultatus (Briscoe ir Claus, 2008; Armstrong, 2017). Tai apima bendrą diskusiją apie tai, ko tikimasi iš pirmojo (veiklos matmenys, veikla, standartai, indėlis ir t. t.) ir antrojo (parama ir t. t.) per ateinantį ketvirtį (metus), ir planavimą, kaip pagerinti savo veiklos rezultatus arba išsikelti realius ir nelengvus tikslus (Rao, 2016, p. 6). Tiesa, planuojant veiklą reikėtų sutelkti dėmesį į tai, ką asmuo turėtų daryti, o ne į tai, kokį rezultatą jis turėtų pasiekti (Rao, 2016, p. 6).

Veiklos vertinimas susilaukia kritikos ir dėl imlumo laikui (Singh, A. ir Ahmad, E., 2021, p. 35-36). Vis dėlto, geras veiklos vertinimas užima laiko tam, kad jį taupyti – vadovai skyrę laiko gerai parengtam ir apgalvotam veiklos vertinimui parašyti, sugaišta mažiau laiko visus metus sprenddami lūkesčių spragas

(Terk ir Write It Well, 2012, p. 4). Užtikrinus kitų veiklos valdymo sudedamųjų dalių veikimą (pvz., grįžtamojo ryšio teikimas laiku), veiklos vertinimo etapas bus lengvesnis ir naudingesnis (Levy ir kt., 2017, p. 161), juolab turint omenyje, jog veiklos vertinimo pokalbio metu pateikiama informacija ar apžvelgiamos situacijos neturėtų būti naujiena (Terk ir Write It Well, 2012, p. 2).

Taigi, visi iki šiol aptarti veiklos valdymo elementai užtikrina veiklos vyksmą, o vertinimas formalizuoja ir apibendrina visą procesą. Tradiciškai vertinimas apima tam tikrą vadovo ir darbuotojo grįžtamojo ryšio sesiją (Briscoe ir Claus, 2008) ir aptartų elementų užrašymą, t.y. veiklos vertinimo formos užpildymą. Dažnu atveju būtent veiklos vertinimo forma gali diktuoti veiklos aptarimo pokalbio struktūrą, tačiau dažniausiai pokalbio dalys išlieka tos pačios – per vertinimo laikotarpį surinktos **informacijos įvertinimas, bei naujų tikslų nustatymas** (DeNisi ir Griffin, 2019, p. 355).

2.1.1. Informacijos šaltiniai ir vertinimo standartai

Veiklos vertinimo praktiką organizacijose reikšmingai lemia nacionalinė kultūra. Pagal Hofstede's kultūros dimensijų modelį tokie veiksniai kaip galios atstumas, individualizmas ir kolektyvizmas bei neapibrėžtumo vengimas daro įtaką vertinimo dinamikai ir metodams (Hofstede ir Minkov, 2010, p. 335). Didelės galios distancijos kultūrose gali būti palankus vertinimas iš viršaus į apačią ir centralizuotas sprendimų priėmimas, o mažos galios distancijos kultūrose gali būti vertinami dalyvavimo metodai. Kolektyvistinės kultūros gali teikti pirmenybę lojalumui grupei ir kolektyviniu vertinimu grindžiamam vertinimui, o individualistinės kultūros pabrėžia individualius pasiekimus. Be to, kultūros, kuriose labai vengiama neapibrėžtumo, pirmenybę teikia struktūrizuotiems vertinimo metodams, pavyzdžiui, metiniam vertinimui, o tos, kuriose vengiama mažai neapibrėžtumo, gali būti palankesnės lankstesniems ir nenuspėjamiems metodams. Nacionalinė kultūra, kaip išorinis veiksnys, daro įtaką organizacinei kultūrai, o tai lemia kokia veikla yra vertinama, kas atlieka vertinimą, bei kaip atliekamas vertinimas.

Kas gali būti vertinama

Analizuojant darbuotojo veiklos valdymą organizacijoje, visų pirma dėmesys yra kreipiamas į pagrindinę atsakomybių sritį (angl. Key Responsibility Area, KRA) – konkrečią asmens darbo sritį, apimančią pagrindines užduotis ir funkcijas, kurias darbuotojas turi atlikti vykdydamas savo darbo pareigas (Rao, 2016, p. 2; Aguinis, 2019). Vis dėlto, organizacijoje iš darbuotojų tikimasi, kad jie atliks ne tik savo pagrindines funkcijas, bet ir kontekstinius veiksmus, tokius kaip punktualumas, terminų laikymasis, reikiamos informacijos teikimas, prisidėjimas prie komandinio darbo ir panašias veiklas, naudingas bendrai organizacijos gerovei. Šis elgesys dažnai vadinamas organizacijos pilietiškumo elgesiu (DeNisi ir Griffin, 2019, p. 262). Rao (2016) taip pat įvardija diadinę veiklą, kuri apima įvairias

vadovo ar komandos nario funkcijas, kurios ne visada aiškiai nurodytos vaidmenų apibrėžimuose ar pareigybių aprašymuose. Pavyzdžiui, priežiūros funkcijos dažnai apima tokias užduotis kaip aktyvus darbuotojų rūpesčių išklausymas, problemų sprendimas, vadovavimas, grįžtamojo ryšio teikimas, iniciatyvos rodymas ir išlaidų mažinimo priemonių įgyvendinimas. Turint omenyje didelę darbuotojo atliekamų veiksnių įvairovę, darbo našumą apibrėžti tik pagal sėkmingą formalių darbo užduočių atlikimą yra neteisinga (Murphy, 1990).

Kad informacijos rinkimo procesas būtų naudingas, visų pirma reikia nutarti, apie ką informacija yra renkama, o tiksliau – ką vertintojas vertina. Tai yra grindžiama organizacijos poreikiais (Murphy ir kt., 2018). Nors vertinamų aspektų gali būti ir daugiau, pagrindiniai yra darbuotojo elgesys ir rezultatai (Terk ir Write It Well, 2012; Aguinis, 2019). Jei veiklos valdymo sistemos yra tinkamai sukurtos ir įgyvendintos, jos skatina darbuotojus elgtis ir siekti rezultatų, kurie padeda siekti organizacijos tikslų (Pulakos, 2009, p. 43).

Elgesys. Elgesio vertinimuose daugiausia dėmesio skiriama konkrečiam darbui būdingiems veiksniams, gautiems atlikus darbo analizę. Vertinimai grindžiami stebimu elgesiu, todėl atrodo objektyvesni. Grįžtamojo ryšio apie elgesį ir procesus pateikimas gali būti pamokomas siekiant pagerinti veiklos rezultatus. Elgesio lūkesčiai dažnai išreiškiami naudojant veiklos standartus, kurie yra suderinti su pagrindinėmis organizacijos vertybėmis ir strategine kryptimi (Pulakos, 2009, p. 43). Šie standartai aptariami su darbuotojais vertinimo ciklo pradžioje ir naudojami kaip pagrindas sistemingai vertinant elgesio rezultatus.

Rezultatai. Veiklos rezultatai suprantami kaip bet koks stebimas rodiklis ar būseną, susijusi su organizacijos tikslų įgyvendinimu (Murphy, 1990; Aguinis, 2019). Veiklos rezultatai yra tai, ko tikimasi iš asmens ar asmenų grupės per tam tikrą laiką ir yra labiausiai matoma, apčiuopiama ir lengva vertinti (Rao, 2016, p. 19). Tiesa, svarbu užtikrinti, kad tikslo pasiekimas priklausytų nuo tiesioginės darbuotojų kontrolės, užtikrinti, kad rezultatai būtų galima priskirti pačiam darbuotojui, o ne komandai, ir užtikrinti, kad visi tam tikro darbo ir lygio darbuotojai turėtų panašius sudėtingus tikslus (Pulakos, 2009, p. 44). Rezultatų vertinimo atveju grįžtamasis ryšys yra paprastas, nurodant, ar rezultatai pasiekti, ar ne, ir gali apimti pasiūlymus dėl veiklos tobulinimo. Labai svarbu nustatyti tinkamus tikslus, suderintus su organizacijos tikslais, ir stebėti etiškas ir teisėtas priemones jiems pasiekti.

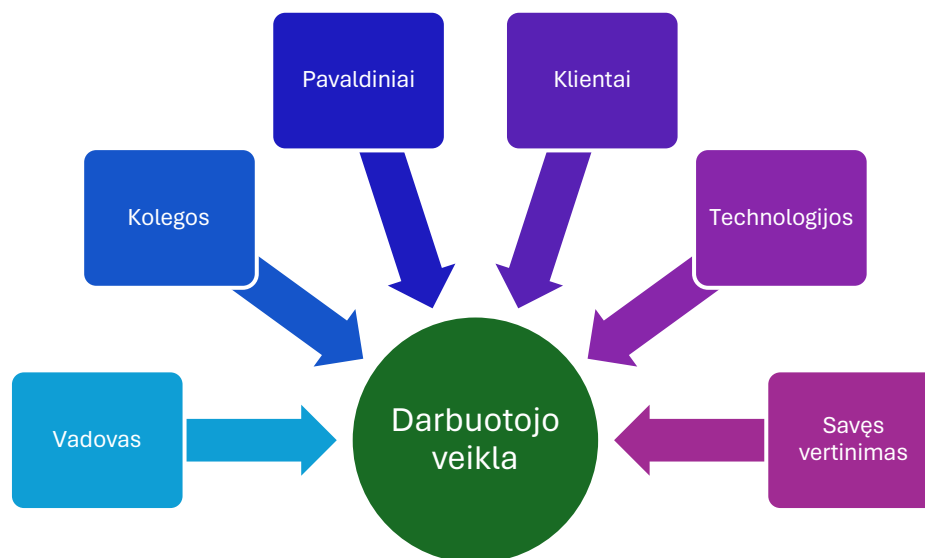
DeNisi ir Griffin (2019) taip pat išskiria ir trečią, **savybių** kategoriją, apimančią tokius bruožus kaip lyderystė ir iniciatyvumas, kurių negalima tiesiogiai pastebėti, bet kurias galima nustatyti iš elgesio. Rigoni ir Asplund (2016) įvardija **stiprybėmis** grindžiamą veiklos valdymo metodą, kuriame dėmesys

sutelkiamas į darbuotojų talentus, suteikiamas pripažinimas ir tobulėjimo galimybės, atitinkančios jų stipriąsias puses. Toks požiūris skatina vadovų pripažinimo ir pagarbos jausmą, o tai lemia geresnius darbuotojų veiklos rezultatus (Rigoni ir Asplund, 2016). Tokie bruožais pagrįsti vertinimai yra plačiai naudojami, tačiau dažnai laikomi subjektyviais ir sunkiai ginami teismuose.

Pasak Pulakos (2009), geriausia veiklos valdymo praktika - vertinti ir darbo elgesį, ir rezultatus, taikant apibrėžtus veiklos standartus, kuriais remiantis nustatomi įvertinimai. Veiklos standartai padeda darbuotojams suprasti, ko iš jų tikimasi, ir suteikia bendrus standartus, kuriais vadovai gali vadovautis vertindami darbuotojus, taip padidindami nuoseklumą, skaidrumą ir teisingumą (Pulakos, 2009, p. 63). Pagrindinis bet kurios vertinimo sistemos tikslas - pagrįstai ir patikimai įvertinti darbuotojo veiklos rezultatus pagal visus svarbius aspektus (DeNisi ir Griffin, 2019, p. 249). Vadovai, norėdami pasinaudoti veiklos valdymo procesu ir padėti darbuotojams pagerinti savo veiklą, turi teikti vertinimus pagrįstus stebimais ir išmatuojamais faktais ir turi gebėti juos aiškiai pateikti – tiek žodžiu, tiek raštu (Terk ir Write It Well, 2012, p. 57).

Kas gali atlikti vertinimą

Mokslinėje literatūroje apžvelgiami skirtingi šaltiniai, kurie gali pasitarnauti renkant informaciją veiklos vertinimui (6 paveikslas). Atitinkamas šaltinis gali skirtingai pasitarnauti priklausomai nuo informacijos panaudojimo tikslo.



6 pav. Informacijos šaltiniai veiklos vertinimo procese (sudaryta darbo autorės)

Kadangi veiklos valdymo procese didelį vaidmenį atlieka tiesioginis vadovas, standartinis veiklos vertinimas apima **vadovo** grįžtamąjį ryšį apie darbuotoją (Aguinis, 2019) - vadovai dažnai geriausiai išmano darbo subtilybes ir darbuotojo sėkmę siekiant tikslų (Murphy ir kt., 2018). Vienas iš privalumų naudojant kitus nei vadovas vertinimo šaltinius yra tas, kad jie dažnai vertina skirtingus darbuotojo

veiklos aspektus ir kartu sudaro išsamesnį asmens efektyvumo vaizdą (Pulakos, 2009). **Kolegų** teikiamų vertinimų privalumas yra tai, jog pastebimi kiti veiklos elementai, vertinamas pilietiškumo elgesys, o **pavaldinių** įvertinimas gali būti naudingas gerinant bendravimą ir darbuotojų pasitenkinimą. Kitas informacijos šaltinis – **klientų ar partnerių** vertinimas - gali būti pasitelkiamas renkant informaciją apie paslaugų kokybę, bendravimo įgūdžius. Šiuolaikinės **technologijos** taip pat padeda rinkti ir sisteminti didelius kiekius informacijos ir gali pasitarnauti kaip objektyvios informacijos šaltinis, tačiau reikia turėti omenyje, jog toks stebėjimas gali kelti diskomfortą darbuotojams, taip pat opiu tampa ir duomenų apsaugos klausimas (DeNisi ir Griffin, 2019, p. 260).

Šaltiniai organizacijų yra pasitelkiami skirtingai, keleto jų panaudojimas gali suteikti visapusiškus individualaus darbuotojo paveikslą (Aguinis ir Burgi-Tian, 2021, p. 238). Tokia technika taip pat vadinama 360 laipsnių grįžtamojo ryšio sistema, kurioje vertintojai paprastai anoniminiu būdu apibūdina konkretaus asmens kompetencijas ir elgesį (Dromantaitė ir kt., 2012, p. 141). Vis dėlto, dėl šaltinių gausos, tokiu būdu surinktas grįžtamasis ryšys gali būti nenuoseklus, tad turėtų būti taikomas tik ugdymo ir tobulėjimo tikslais (Murphy ir DeNisi, 2008). Kitu atveju, norėdamos panaudoti šiuo metodu gautą informaciją sprendimams priimti, organizacijos turėtų spręsti, kaip pasverti įverčius gautus iš skirtingų šaltinių (DeNisi ir Griffin, 2019, p. 253).

Vertinimo etape ir darbuotojas, ir vadovas yra atsakingi už tai, kad būtų įvertinta, kokių mastu pasireiškė pageidaujamas elgesys ir ar buvo pasiekti pageidaujami rezultatai (Aguinis, 2019), tad itin svarbus informacijos šaltinis veiklos vertinimo procese yra pačio darbuotojo savirefleksija. Savęs vertinimas darbuotojui sukuria partnerystės jausmą ir skatina atvirumą vadovo atsiliepimams, o vadovui suteikia galimybę kitaip pažvelgti į pavaldinio darbą ir (ar) su juo susijusias problemas (Harvard Business School, 2006). Tai pasitarnauja kaip tarpė darbuotojams išreikšti savo nuomonę, skatina suvokti sistemos teisingumą ir pagrįstumą (Murphy ir kt., 2018). Savęs vertinimas yra įprastas ir plačiai taikomas organizacijose, tačiau svarbu atkreipti dėmesį, jog tais atvejais, kai veiklos vertinimo procesas yra naudojamas administraciniams klausimams spręsti (paaukštinimui, atlyginimo pakėlimui), savęs vertinimo metodas gali sukelti nereikalingą gynybiškumą, nesutarimus ir neigiamas nuotaikas tarp darbuotojų ir vadovų, o ir pasikliauti savęs vertinimu tampa gerokai pavojingiau (Pulakos, 2009, p. 55). Išimtis yra tada, kai vertinimai atliekami tik ugdymo tikslais, nes savęs vertinimas gali suteikti vertingų įžvalgų ir nesukelti ilgalaikių neigiamų jausmų, net jei iš pradžių kyla gynybinių nuomonių ar nesutarimų (Pulakos, 2009, p. 55). Alternatyvus ir veiksmingesnis būdas rinkti darbuotojų nuomonę - darbuotojams parengti teiginius, kuriuose būtų išsamiai aprašyti svarbiausi jų pasiekimai per visą vertinimo laikotarpį. Pasak Pulakos (2009), pasiekimų aprašymas pasitarnauja kaip priminimas vadovams apie darbuotojų nuveiktus darbus, suteikia vertingos informacijos apie darbuotojų požiūrį į savo veiklos rezultatus, skatina darbuotojų ir vadovų bendradarbiavimą, tuo pačiu suteikia

dokumentuotą informaciją apie veiklos rezultatus, kuri gali būti saugoma kelerius metus ir padeda priimti sprendimus dėl darbo užmokesčio ir būsimo paaukštinimo.

Veiklos vertinimo įrankiai

Veiklos vertinimo įrankio pasirinkimas priklauso nuo to, koks yra organizacijos taikomo veiklos valdymo proceso tikslas – atlygio sprendimams priimti ar ugdymo poreikiams atliepti. Sprendimų, susijusių su darbo užmokesčiu atveju, pasitelkiamos griežtesnės sistemos – rangavimas, reitingavimas, vertinimas skaičiais, o ugdymo atveju – apžvelgiamos savybės, kompetencijos, pasitelkiami aprašomieji metodai.

Bet kuriuo atveju, organizacija privalo užtikrinti, kad vertintojai naudotųsi aiškiais ir konkrečiais veiklos standartais bei šie standartai būtų kruopščiai perduodami visiems darbuotojams, kad šie žinotų ko iš jų tikimasi (DeNisi ir Griffin, 2019, p. 250-251; Cardy ir Leonard, 2011, p. 112). Kitu atveju, veiklos vertinimas negali pasiekti savo tikslų, o taip pat galimas darbuotojų nepasitenkinimas.

Iš esmės dauguma vertinimų yra subjektyvūs, t. y. organizacija turi pasikliauti vertintojo nuomone apie darbuotojo darbą. Denisi ir Griffin (2019) pateikia skirtingus vertinimo – rangavimo ir reitingavimo – įrankius, kurie buvo sukurti siekiant pagerinti veiklos vertinimą ir sumažinti subjektyvumą, tačiau kartu su privalumais, metoduose įžvelgiama ir trūkumų, kaip pateikta 4 lentelėje.

5 lentelė. Veiklos vertinimo metodai

Metodas		Privalumai	Trūkumai
Rangavimas	Paprastasis rangavimas	Paprasta naudoti ranguojant nuo geriausio iki blogiausio.	Nesuteikia informacijos apie identifikuotus skirtumus, lemiančius suteikiamus rangus, trūksta informacijos kaip gerinti veiklą.
	Porinis palyginimas	Paprasta naudoti lyginant du darbuotojus vieną su kitu.	
	Priverstinis paskirstymas	Paprasta naudoti sugrupuojant į numatytas veiklos lygio kategorijas, padeda kontroliuoti kiek pinigų išleidžiama atlyginimo už nuopelnus pakėlimui.	Nesuteikia informacijos kaip gerinti veiklą; Primestas paskirstymas gali būti nesusijęs su tikroju darbo rezultatų pasiskirstymu darbo grupėje.
Reitingavimas	Grafinė vertinimo skalė	Paprasta naudoti.	Trūksta konkretumo apibrėžiant veiklos dimensijas; Neaiškūs veiklos lygiai palieka vietos interpretacijai.
	Elgesiu įtvirtinta vertinimo skalė (angl.)	Aiškiai apibrėžtos vertinamos veiklos dimensijos ir jų lygiai.	Vertinimų šališkumas.

behaviourally anchored rating scales, BARS)		
Elgesio stebėjimo skalė (angl. behaviour observation scale, BOS)	Mažiau subjektyvumo vertinant elgesį, Supaprastinta vertinimo užduotis.	Subjektyvumas elgesio dažnumo vertinime.
Veiklos pasiskirstymo vertinimas (angl. performance distribution assessment, PDA)	Išsamesnis vertinimas apimantis veiklos rezultatų kintamumą. Naudingas teikiant grįžtamąjį ryšį darbuotojams, kurių veiklos rezultatai yra kintantys.	Veiksmingumas priklauso nuo darbo rezultatų dinamiškumo. Neįprastam veiklos pasiskirstymui atvaizduoti reikia daug priemonių.

Sudaryta autorės pagal DeNisi ir Griffin, 2019, p. 257-260

Visų įrankių kūrimo tikslas yra siekti skaidrių ir lengvai suprantamų veiklos vertinimo sistemų, kurios padarytų veiklos vertinimą lengviau valdomą, teisingesnį, nuoseklesnį ir tikslesnį. Elgesio požiūriu įtvirtintomis vertinimo skalėmis siekiama paaiškinti veiklos dimensijas ir lygius, o rangavimo sistemos gali būti tinkamos atskirti darbuotojus tam tikriems tikslams, pavyzdžiui, sprendžiant dėl paaukštinimo.

Nepriklausomai nuo pasirinkamo vertinamo įrankio, kadangi veiklos vertinimas yra kognityvinis procesas atliekamas žmonių, vertinimo procese klaidos yra praktiškai neišvengiamos. Tam įtaką gali turėti vertintojo būdas, įgimtos savybės, susiformavęs požiūris. Pulakos (2009) apibendrina dažniausiai pasitaikančias vertinimo klaidas, jos pateikiamos 5 lentelėje.

6 lentelė. Dažniausiai pasitaikančios veiklos vertinimo klaidos

Klaidos tipas	Aprašymas
Aureolės efektas	Atsiranda tada, kai bendras vadovo įspūdis apie darbuotoją daro įtaką visiems vadovo vertinimams.
Vienkartinio įvykio klaida	Pasitaiko, kai vertinimai neatspindi tipinių darbo rezultatų, o yra pagrįsti tik vienu ar keliais darbo rezultatais.
Stereotipų taikymas	Atsiranda tada, kai vertintojai leidžia stereotipams daryti įtaką jų vertinimams. Pavyzdžiui, darbuotojų amžius, išsilavinimas ar lytis gali lemti, kad vadovai mano, jog vienose srityse jie dirbs gerai, o kitose – prasčiau.
Atlaidumas arba griežtumas	Kai kurie vadovai linkę visus savo darbuotojus vertinti aukščiausiais balais, jei jie vertina atlaidžiai, arba žemais balais, jei vertina griežtai, neatsižvelgdami į tai, kaip darbuotojai iš tikrųjų dirba.

Sudaryta autorės pagal Pulakos, 2009, p. 5.

Yra daug mokslinės literatūros analizuojančios veiklos vertinimą, tačiau tyrimuose dažnai nekreipiama dėmesio į aprašomąjį aspektą (Murphy ir kt., 2018). Pasakojamosios pastabos gali suteikti išsamių

įžvalgų, kurios gali būti vertingesnės nei vien tik skaitiniai įvertinimai. Konkretūs ir išsamūs komentarai gali padėti nustatyti stipriąsias ar silpnąsias puses, o komentaruose pateikiami pasiūlymai yra naudingesni nei paprastas problemos užrašymas, taip pat tikėtina, kad darbuotojai daugiau dėmesio skiria aprašomiesiems komentarams nei skaitiniams įvertinimams (Murphy ir kt., 2018). Organizacijose, taikančiose skaitinį įvertinimą, komentarai gali suteikti niuansuotą įžvalgą, padėti atskirti panašius skaitinius įvertinimus (Murphy ir kt., 2018) ir padėti išvengti ar bent jau sumažinti pasitaikančių vertinimo klaidų. Šių komentarų analizė gali atskleisti vertingos informacijos apie vertintoją ir vertinamojo bei vertinamojo santykius.

Pasak Murphy ir DeNisi (2008), vertinimo tikslas taip gali turėti įtakos keičiant vertintojo ir vertinamojo santykių pobūdį. Jei vertinimas pirmiausia skirtas grįžtamajai informacijai gauti, vertintojas prisiima "trenerio", siekiančio padėti pavaldiniui tobulėti, vaidmenį. Tačiau, jei vertinimas naudojamas siekiant padidinti ar paaukštinti pareigose, vertintojas atlieka daugiau "teisėjo" vaidmenį ir pateikia vertinamajam sprendimą (Murphy ir DeNisi, 2008).

Vis dėlto, aptarti rangavimo ir reitingavimo metodai sulaukia kritikos, taigi alternatyva sistemoms, kuriose vertinami ir reitinguojami asmenys, yra rengti veiklos rezultatų aptarimus ir teikti grįžtamąjį ryšį apie tikslų pasiekimą ir elgesį, tačiau nevertinti asmenų (Lawler, 2017). Galutinis individualių tikslų pasiekimo vertinimas yra abiejų šalių sutarimas – vadovui ir darbuotojui turėtų būti aišku, kurie individualūs tikslai buvo viršyti, pasiekti, iš dalies pasiekti ar nepasiekti (Rotundo ir Murumets, 2023, p. 215). Veiklos rezultatų analizė turėtų būti grindžiama aiškiais ir suderintais standartais ir atitinkamais įrodymais (įrodymais pagrįstas veiklos valdymas), o ne nuomone - rezultatų vertinimas turėtų būti pagrįstas išmatuojamais arba atpažįstamais rezultatais, o elgesio vertinimai turėtų būti paremti iliustruojančiais pavyzdžiais - kritiniais incidentais (Armstrong, 2022, p. 87). Nors individualių tikslų pasiekimo aptarimas yra žvilgsnis atgal, susitikime daugiausia dėmesio skiriama ateičiai ir veiksams, kurių abi šalys imsis, kad pagerintų veiklos rezultatus ateityje - vadovo sėkmė priklauso nuo darbuotojo sėkmės, todėl yra dvipusė ir santykių kokybė daro didelę įtaką atvirumui - kuo nuoširdesnė diskusija, tuo daugiau atskleidžiama apie darbo rezultatus ir tuo didesnės tobulėjimo galimybės (Rotundo ir Murumets, 2023, p. 215).

Skirtingi veiklos vertinimo metodai naudojami skirtingiems tikslams ir turi savo stipriųjų ir silpnųjų pusių. Todėl labai svarbu, kad organizacija pirmiausia suprastų savo tikslus, o tada pasirinktų tinkamiausią veiklos vertinimo priemonę, tinkančią šių tikslų įgyvendinimui.

2.1.2. Veiklos vertinimo sąsaja su atlygiu

Mokslinėje literatūroje netrūksta diskusijų apie tai, ar veiklos valdymo, o konkrečiau - vertinimo - procesas turėtų būti susietas su darbuotojų atlygio kėlimo klausimu. Kai kuriose organizacijose darbo užmokestis, sprendimai dėl paaukštinimo ir kiti administraciniai veiksmai aptariami per oficialų veiklos vertinimą, kitose - administraciniams veiksams aptarti rengiami atskiri susitikimai (Pulakos, 2009, p. 78). Organizacija visų pirma turėtų išsigryninti, koks yra veiklos vertinimo tikslas, o tai atitinkamai turėtų lemti kompensacijos klausimo sprendimą (DeNisi ir Griffin, 2019, p. 249).

Diskusija pradedama atskiriant deklaruojamą, faktinį ir suvokiamą veiklos vertinimo tikslą organizacijose - nors organizacijos savo žmogiškųjų išteklių valdymo dokumentuose dažnai nurodo veiklos vertinimo informacijos paskirtį, tačiau pastebima, jog deklaruojamas tikslas nebūtinai sutampa su realiu veiklos vertinimo poveikiu ar reikšmingais rezultatais (Murphy ir kt., 2018). Pavyzdžiui, organizacija, teigianti, kad veiklos vertinimą sieja su darbo užmokesčio už nuopelnus sistema, gali iš tiesų nediferencijuoti darbo užmokesčio pagal veiklos rezultatus, kaip rodo nuolat panašūs visų darbuotojų atlyginimų pakėlimai, taigi, svarbu ištirti tikrąjį veiklos vertinimo praktikos poveikį ir veiksmingumą siekiant numatytą tikslą (Murphy ir kt., 2018).

Veiklos valdymas su veiklos vertinimu turėtų padidinti veiklos efektyvumą (Rao, 2016), tačiau daugumoje organizacijų veiklos vertinimas lemia veiklos rezultatų mažėjimą, o taip paprastai atsitinka, kai vertinimas susiejamas su atlygiu ir atlygį gauna mažiau žmonių nei tų, kurie jo tikisi - tie, kurie nėra apdovanojami, yra demotyvuojami (Rao, 2016). Kai žmonės mato, kad negaus atlygio arba yra neaišku, kaip jų elgesys susijęs su organizacijos tikslais ar atlygiu, jų asmeninis tikslas ir saviveiksmingumas sumažėja, todėl sumažėja ir veiklos rezultatai (Locke ir Latham, 2002, p. 708, Boswell ir kt., 2008, p. 369). Net ir geriausiai veikiančiose organizacijose bet kokia sistema, susijusi su kompensacijomis ar kitomis atlygio formomis, paprastai kelia nerimą bei nepasitikėjimą dėl sistemos sąžiningumo ir procedūrinio teisingumo (Pulakos, 2009, p. 86). Norint išspręsti šią problemą, reikalingi nuoseklūs, skaidrūs ir veiksmingai įgyvendinami veiklos rodiklių perskaičiavimo į įvairių lygių kompensacijas ar atlygius procesai (Pulakos, 2009, p. 86). Tiesa, egzistuoja įvairūs atlygio metodai - skatinamojo atlygio sistemos, individualūs skatinimo planai - naudojami rezultatų skatinimui (DeNisi ir Griffin, 2019, p. 350), tačiau neretai jie yra kritikuojami, nes dėl jų dėmesio sutelkimo į finansinį atlygį nukreipiamas dėmesys nuo kitų organizacinio atlygio formų, iš kurių kai kurios gali būti galingesnės už pačius pinigus (Rudman, 2020, p. 175).

Atlyginimų ar kitų rezultatų neaptarinėjimas per oficialų veiklos vertinimą grindžiamas tuo, kad būtų galima atviriau diskutuoti apie darbuotojo ugdymą ir tobulėjimą (Pulakos, 2009, p. 78, Armstrong 2022).

Tačiau vis tiek būtina suskirstyti žmones į kategorijas, pavyzdžiui, tuos, kurių indėlis nusipelno didesnio nei vidutinio, vidutinio ar mažesnio nei vidutinio darbo užmokesčio padidinimo arba jokio padidinimo (Armstrong, 2022).

Literatūroje apie tikslus nėra patvirtintos teorijos, kaip geriausiai susieti tikslus ir darbo užmokestį (Locke, 2023, p. 110). Vis dėlto, veiklos vertinimo sistemos tikslo dualumas yra neišvengiamas - organizacijoje atlygio sistema turėtų padėti siekti verslo ir kitų tikslų, o atskiram darbuotojui - tenkinti ekonominius ir asmeninius pripažinimo, įvertinimo, įtakos ir dalyvavimo, įgūdžių tobulinimo ir karjeros poreikius (Rudman, 2020, p. 175).

2.1.3. Veiklos vertinimo nauda ir privalumai organizacijai

Mokslinėje literatūroje veiklos valdymas ir veiklos vertinimas yra glaudžiai tarpusavyje naudojamos sąvokos, tad analizuojant šiuos konceptus iš svarbos organizacijai perspektyvos, įvardijami privalumai yra itin glaudžiai susiję.

Administraciniai sprendimai. Pasak DeNisi ir Griffin (2019), veiklos vertinimo informacija turėtų būti skatinamųjų darbo užmokesčio sistemų ir kitų veiklos valdymo priemonių, skirtų motyvacijai ir darbo rezultatams gerinti, pagrindas. Būtent veiklos vertinimas, kaip dokumentuota proceso dalis yra pasitelkiama darbuotojų veiklos rezultatams diferencijuoti ir juo remiantis priimti sprendimus dėl ugdymo, kompensacijų, paaukštinimo (Pichler ir kt., 2008; Murphy ir kt., 2018).

Resursų planavimas ir valdymas. Veiklos vertinimo rezultatai yra atskaitos taškas, leidžiantis įvertinti, ar įdarbinimo ir atrankos procesai yra tinkami, t. y. vertinimo rezultatai padeda vadovams įvertinti, koku mastu jie iš tikrųjų įdarbina ir atranka tinkamiausius darbuotojus (DeNisi ir Griffin, 2019, p. 248).

Komunikacijos ir informavimo priemonė. Veiklos vertinimo dėka darbuotojai aiškiau supranta, ko iš jų tikimasi. Jie dalyvauja aptariant jiems keliamus tikslus ir užduotis, gali patikslinti savo atsakomybės ribas, aptarti darbui atlikti reikiamus išteklius, taip suvienodindami savo ir vadovo atliekamo darbo supratimą (Gražulis ir kt., 2015, p. 342). Kita veiklos vertinimo proceso dalis - pranešti darbuotojams, kaip jiems šiuo metu sekasi dirbti, kad jie galėtų ištaisyti trūkumus, išnaudoti savo stipriąsias puses ir pagerinti savo bendrą indėlį į darbą (Fitzwater, 2008; DeNisi ir Griffin, 2019, p. 248). Darbuotojas, gaudamas objektyvų grįžtamąjį ryšį, sužino savo įvertinimą, paremtą atliktu darbu, kiek jis atitinka keliamus reikalavimus ir kokios yra jo tobulėjimo galimybės (Gražulis ir kt., 2015, p. 342). Tuo pačiu, darbuotojas gali atvirai išreikšti savo nuomonę ir susirūpinimą bet kuriuo su atliekamu darbu susijusiu klausimu (Gražulis ir kt., 2015, p. 342).

Ugdymo(si) poreikių identifikavimas. Veiklos vertinimo sistemos suteikia galimybę darbuotojams atpažinti tobulintinas savo veiklos sritis ir tiesiogiai susieti jas su asmeniniais mokymo ir ugdymo planais. Ši galimybė ypatingai vertinga naujiems darbuotojams (Gražulis ir kt., 2015, p. 342). Tobulintinų vietų ir stipriųjų pusių identifikavimas padeda darbuotojams nusibrėžti sėkmingesnę ateities kelią. (Aguinis, 2019).

Teisiniai aspektai. Veiklos vertinimas svarbus ir dėl teisinių priežasčių. Organizacijos turi sugebėti įrodyti, kad jų paaukštinimai, perkėlimai, atleidimai iš darbo ir atlygio skyrimai pagrįsti nuopelnais (arba jų nebuvimu), o ne diskriminaciniais veiksniais, tokiais kaip lytis ar rasė. Todėl veiklos vertinimas yra mechanizmas, kuriuo organizacija gali pateikti šiuos dokumentus (DeNisi ir Griffin, 2019, p. 248). Nuosekliai visiems darbuotojams taikomos veiklos vertinimo sistemos padeda išvengti pretenzijų dėl nesąžiningo elgesio ar favoritizmo, sumažina subjektyvumą. (Murphy ir kt., 2018).

Procedūrinis teisingumas reikalauja, kad veiklos valdymo sprendimai būtų priimami laikantis principų, užtikrinančių teisingumą, tikslumą, nuoseklumą, skaidrumą, skaidrumą ir šališkumą bei tinkamai atsižvelgiant į darbuotojų nuomonę ir poreikius (Armstrong, 2019). Vadovaujantis šiuo principu, veiklos vertinimas, kuriam dažnai būdingas sistemingas dokumentavimas ir standartizuotos struktūros laikymasis visoje organizacijoje, atlieka pagrindinį vaidmenį užtikrinant veiklos valdymo procedūrinį teisingumą organizacijose.

3. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VALDYMO PROCESO ORGANIZACIJOJE „CONNECTPAY“ TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Tyrimo metodologija

Šiandieninėje nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje, pasižyminčioje dinamiškumu ir daugybe iššūkių, kylančių dėl prisotintos rinkos, besikeičiančių klientų poreikių ir sparčios dirbtinio intelekto bei kitų technologijų integracijos, būtinybė išlikti konkurencingam dar niekada nebuvo tokia ryški. Atliekant UAB „ConnectPay“ darbuotojų veiklos valdymo organizacijoje vertinimą, keliamas **problema** - kokias praktikas turi taikyti organizacija, siekdama efektyvumo ir aukštų veiklos rezultatų veikdama didelio konkurencingumo sąlygomis?

Tyrimo objektas. Organizacijos „ConnectPay“ atliekamas darbuotojų veiklos valdymas.

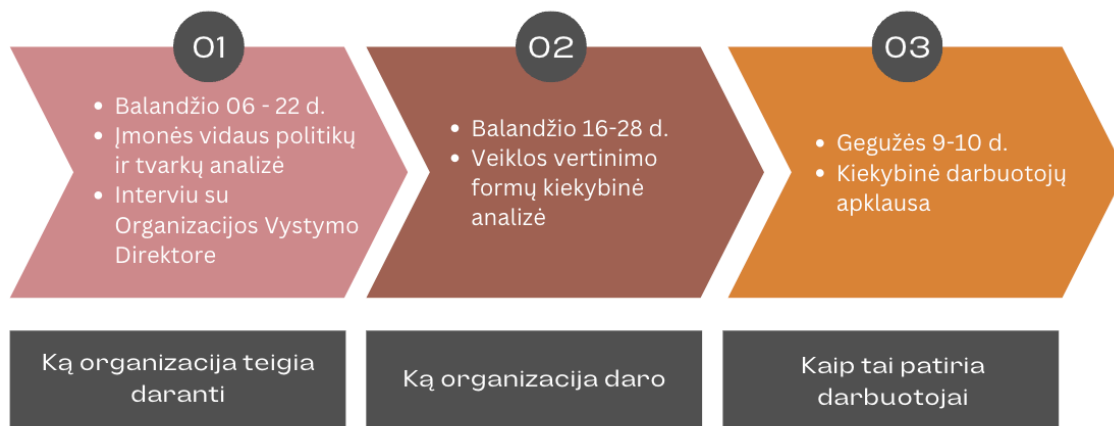
Tyrimo tikslas. Atskleisti UAB „ConnectPay“ darbuotojų veiklos valdymo sistemos taikymo ypatumus organizacijoje. Tyrimo rezultatai leis identifikuoti potencialius probleminius veiksnius, su kuriais susiduria tiriamą organizaciją įgyvendindama veiklos valdymą, bei leis pateikti pasiūlymus, kaip tuos iššūkius sumažinti.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgiant Lietuvos ir pasaulio mokslinėje literatūroje pateikiamus teiginius, nustatyti veiklos valdymo praktikos taikymo organizacijoje principus, pagrįsti veiklos valdymo bei vertinimo reikšmę organizacijoje.
2. Nustatyti, kokius procesus ir praktikas organizacija UAB „ConnectPay“ taiko savo darbuotojų veiklos valdyme.
3. Atlikti darbuotojų veiklos vertinimo formų analizę siekiant išsiaiškinti veiklos valdymo raišką organizacijoje.
4. Atlikti darbuotojų apklausą ir išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į veiklos valdymo praktikas taikomas organizacijoje.
5. Pateikti rekomendacijas, kaip pakoreguoti veiklos valdymo sistemą.

Tyrimui įgyvendinti pasirinkta mišri strategija – trimis tyrimo etapais buvo atliekamas kokybinis bei du kiekybiniai tyrimai. Tyrimas buvo organizuojamas 2024 balandžio 5 – gegužės 10 dienomis. Tyrimo eigos schema pavaizduota 1 paveiksle.

Pirmajame etape buvo atliekamas kokybinis tyrimas – įmonės vidaus tvarkų analizė – taikant kokybinės turinio analizės metodą. Pasitelkiant šį metodą analizuojama rašytinė informacija, siekiant nustatyti ryšius, reikšmes, bruožus ar temas pasirinktoje tyrimo srityje (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017, p. 57).



7 pav. Tyrimo eigos schema

Duomenys buvo renkami taikant mišrų duomenų rinkimo metodą, susidedantį iš dviejų dalių: a) dokumentų analizės, b) pusiau struktūruoto interviu su Organizacijos vystymo direktore. Dokumentų analizės etape visų pirma buvo atrenkami dokumentai, susiję su Žmogiškųjų išteklių valdymo procesais ir procedūromis. Atrinktos įmonės vidaus tvarkos buvo analizuojamos siekiant identifikuoti, kaip įmonė apibrėžia, struktūrizuoja ir įgyvendina veiklos valdymą. Kadangi dokumentai yra parašyti oficialia verslo – anglų – kalba, tyrimo metu visi tekstai buvo išversti į lietuvių kalbą. Dokumentų vertimo tikslumui užtikrinti naudota DeepL programa (www.deepl.com), kurioje įdiegtas neuroninio tinklo dirbtinio intelekto metodas geba suvokti ir perteikti subtilias sakinių reikšmes (DeepL, 2024). Tyrime analizuotų dokumentų pavadinimų vertimas į lietuvių kalbą buvo suderintas su organizacijos vystymo direktore. Analizuotų dokumentų sąrašas, jų pavadinimų vertimai į lietuvių kalbą bei trumpi aprašymai yra pateikti 1 lentelėje.

7 lentelė. Pirmajame tyrimo etape analizuotų įmonės vidaus dokumentų sąrašas

Kodas	Dokumentas	Aprašymas
[PP]	People Policy (liet. k. Žmonių Politika). Dokumento redakcija išleista 2023-12-05.	Žmonių politika apibrėžia "ConnectPay" darbuotojų valdymo principus, suderintus su teisinėmis nuostatomis ir organizacijos strateginiais tikslais. Ji apima elgesio kodeksą, vidaus komunikacijos gaires ir žmonių valdymo ciklo principus.

[PMP]	People Management Procedure (liet. k. Žmonių Valdymo Procedūra). Dokumento redakcija išleista 2024-03-07.	Žmonių valdymo procedūroje aprašyti įvairūs žmonių valdymo ciklai ir jų etapai įmonėje. Jos tikslas - padėti įdarbinimo vadovams palengvinti sklandžią visų darbuotojų kelionę, užtikrinant veiksmingumą ir savalaikiškumą.
[RP]	Reward Policy (liet. k. Atlygio Politika). Dokumento redakcija išleista 2024-02-23	Atlygio politika aiškina atlyginimo, premijų ir naudų sistemą taikomą organizacijoje, siekiant suderinti darbuotojų atlygį ir pripažinimą su organizacijos tikslais ir vertybėmis, skatinant motyvaciją ir įsitraukimą.
[OD]	Organizational Description (liet. k. Organizacinis Aprašymas) Dokumento redakcija išleista 2024-03-07	Organizacinis aprašymas pateikia detalų įmonės organizacinės sistemos aprašą, suteikiantį detalią informaciją apie organizacijos struktūrą, valdymo sistemą, funkcijas, komandas ir jų atsakomybę.
[EOP]	<i>Papildomai:</i> Employee Onboarding Page (liet. k. Darbuotojo įvedimo į įmonę puslapis) Šablonas	Darbuotojų įvedimo į įmonę puslapis yra gidas naujiems darbuotojams, kuriame pateikiamas pirmųjų dienų planas, reikalingi įrankiai, priegios, svarbi kontaktinė ir kita informacija, naudos darbuotojams.
[OG]	<i>Papildomai:</i> OKRs guide (liet. k. Tikslų ir pagrindinių rezultatų gidas) Dokumento redakcija 2022-12-23.	Dokumentas apibendrinantis OKR metodologijos mokymus, kurie vyko organizacijoje 2022 m. gruodžio mėnesį.
[BRP]	<i>Papildomai:</i> Bi-annual performance review January-February 2024 (liet. k. Pusmetinė veiklos rezultatų peržiūra 2024 m. sausio-vasario mėn.)	Dokumentas skirtas supažindinti vadovus su vasario mėnesio veiklos vertinimo ciklo tvarka ir terminais. Dokumente taip pat pateikiamos rekomendacijos veiklos vertinimo pokalbiui ir dokumentavimui.

Dokumentų analizės pagrindu buvo pasirinktas Hutchinson (2013) strateginio veiklos valdymo modelis pateiktas teorinėje šio darbo dalyje (2 pav.), kadangi jis apibendrina mokslinėje literatūroje išskiriamus

elementus, vertinamus kaip gerąsias praktikas ir darančius teigiamą įtaką darbuotojų veiklos valdymui organizacijoje. Analizei atlikti buvo suformuluoti klausimai, kurių ryšys su moksline literatūra yra grindžiamas Hutchinson (2013, p. 29-31) darbe pateikiamais teiginiais, paaiškinančiais modelio elementų sąsajas (2 lentelė).

8 lentelė. I dalies tyrimo įrankis ir jo sąsaja su teorija

Klausimai analizei		Klausimo ryšys su teorija
1a	Kaip organizacija apibrėžia savo misiją ir viziją vidaus politikose ir procedūrose?	Strategija grindžiama organizacijos misija (dabartinė padėtis) ir vizija (ateities būseną) (Hutchinson, 2013, p. 29).
1b	Kaip šie misijos ir vizijos teiginiai perduodami organizacijos darbuotojams?	
1c	Ar yra kokių nors nuorodų į misijos, vizijos ir bendros organizacijos strategijos suderinamumą?	
2a	Kaip organizacija užtikrina, kad strateginiai tikslai ir uždaviniai būtų perduodami į skyrių, komandų ir individualius lygmenis?	Organizacijos strateginiai tikslai ir uždaviniai turi atsispindėti skyrių, komandų ir individualiuose tiksluose (Hutchinson, 2013, p. 31).
2b	Ar yra dokumentuotos procedūros arba gairės, kaip nustatyti skyrių, komandų ir individualius tikslus, suderintus su organizacijos tikslais?	
2c	Kaip departamento, komandos ir individualūs tikslai stebimi ir vertinami atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus?	
3a	Kokios veiklos valdymo praktikos taikomos siekiant nustatyti ir palaikyti ryšius tarp organizacijos tikslų ir darbuotojų veiklos?	[Organizacijos tikslų ir darbuotojų veiklos] sąsajas palaiko įvairios veiklos valdymo politikos priemonės, kurios turi būti viena kitą palaikančios, nuoseklios ir atitikti [organizacijos poreikius] (Hutchinson, 2013, p. 31).
3b	Kaip veiklos valdymo politika parengta, kad būtų palanki, nuosekli ir atitiktų organizacijos poreikius?	
3c	Kaip organizacija matuoja savo veiklos valdymo politikos veiksmingumą derinant darbuotojų veiklos rezultatus su organizacijos tikslais?	
4a	Kokios veiklos valdymo praktikos yra apibrėžiamos organizacijos vidaus politikose?	Organizacijos žmogiškųjų išteklių ir veiklos valdymo strategija turi remti ir stiprinti organizacijos strategiją (Hutchinson, 2013, p. 31).
4b	Kaip organizacija formuluoja savo žmogiškųjų išteklių ir veiklos valdymo strategiją, atsižvelgdama į bendrą organizacijos strategiją?	

Įmonės vidaus tvarkose pateiktai informacijai patikslinti ir siekiant pagilinti supratimą apie organizacijos taikomas veiklos valdymo praktikas, buvo suorganizuotas tiesioginis iš dalies struktūruotas kokybinis interviu su Organizacijos Vystymo Direktore. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016, p. 15), kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, į juos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio, atspindinčius jo perspektyvą. Taigi, interviu su Organizacijos Vystymo Direktore išsamiai papildė dokumentų analizės metu surinktą informaciją ir suteikė duomenims sodrumo.

Antrajame tyrimo etape buvo taikomas kiekybinis tyrimas – UAB „ConnectPay“ metinių veiklos vertinimo formų analizė - siekiant identifikuoti oficialių organizacijos veiklos valdymo priemonių taikymo tendencijas. Kiekybinio tyrimo klausimai buvo formuojami remiantis teorinėje šio darbo dalyje pristatytomis gerosiomis praktikomis, bei pirmoje tyrimo dalyje atliktos įmonės vidaus dokumentų analizės rezultatais. Klausimynas naudojamas analizei yra struktūruotas pagal tiriamos organizacijos naudojamą veiklos vertinimo formos struktūrą. Klausimyno anketos sąsaja su teorine bei oficialių organizacijos procesų darbo dalimi pateikiama 3 lentelėje.

9 lentelė. II dalies tyrimo įrankio klausimų sąsaja su teorija ir organizacijos praktikomis

Veiklos vertinimo formos dalys		
Bendroji informacija		
Klausimai	Atsakymo variantai	Sąsaja su teorija ir organizacijos praktikomis
Lytis	Vyras Moteris	Bendrieji demografiniai klausimai
Skyrius	Iš pasirinkimų	
Užimamos pareigos	Vadovaujamosios Nevadovaujamosios	
Skyriaus/komandos tikslai		
Ši veiklos vertinimo formos dalis darbo autorės nėra analizuojama, kadangi darbo tyrimo centre yra individualaus darbuotojo veiklos valdymas		
Darbuotojo tikslai ir uždaviniai		
Klausimai	Atsakymo variantai	Sąsaja su teorija ir organizacijos praktikomis
Kiek tikslų iškelta?	Nurodyti skaičių	kiekvienam darbuotojui reikėtų nustatyti ne daugiau kaip 3-5 pagrindinius tikslus (Pulakos, 2009, p. 145)

		<i>[PMP.3.7.-9] <...> ne daugiau kaip 1-5 ir iš anksto sutarti <...></i>
Su kokiais veiklos vertinimo proceso tikslais siejasi darbuotojui keliami tikslai?	Su darbo rezultatais, Su profesiniu augimu	<i>[PMP.3.7.-1] Darbuotojų veiklos vertinimo tikslas - apdovanoti darbuotojus už jų darbo rezultatus, profesinį augimą ir paskatinti juos toliau tobulėti.</i>
Ar įvardyti tikslai atitinka SMART kriterijus?	Taip Ne Iš dalies	Įsitikinkite, kad jūsų tikslai atitinka SMART kriterijus (Terk ir Write It Well, 2012) <i>[BPR] Šių parametrų apibrėžimas padeda užtikrinti, kad jūsų tikslai būtų pasiekiami per tam tikrą laiką.</i>
Savirefleksija		
Klausimai	Atsakymo variantai	Sąsaja su teorija ir organizacijos praktikomis
Kiek žodžių yra savirefleksijos dalyje?	Skaitinė išraiška	Darbo autorė siekia nustatyti, ar aprašymo apimtis žodžiais turi ryšį su vertinamo turinio kokybe.
Kurie iš šių pagrindinių veiklos kriterijų yra išreikšti savirefleksijoje?	Pasiekti tikslai, Profesinis augimas ir tobulėjimas, Padidėjusi atsakomybė, Įmonės vertybių ir komandiškumo laikymasis	<i>[PMP.3.7.-9] Pasiektų tikslų (kokybė ir darbų padarymas laiku) <...> ir kitų <...> suderintų su visos įmonės OKR ir komandų OKR, [PMP.3.7.-11] Profesinio augimo ir tobulėjimo, [PMP.3.7.-12] Padidėjusios atsakomybės, [PMP.3.7.-13] Įmonės vertybių ir komandiškumo laikymosi.</i>
Ar yra įvardijami darbuotojo pasiekimai?	Taip, Ne	Norėdami efektyviai aprašyti pasiekimus, darbuotojai turėtų atsižvelkti į: a) situaciją ar aplinkybes, su kuriomis susidurta, b) konkrečius veiksmus, kurių buvo imtasi, c) veiksmų poveikį padaliniui ar organizacijai (Pulakos, 2009, p. 56). <i>[PMP.3.7.-48] Pasidalinkite, kuo didžiuojatės ir kodėl?</i> <i>[PMP.3.7.-51] Pagalvokite ir pasidalinkite, kokia yra jūsų vertė komandai, darbdaviui.</i>
Ar įvardijami pasiekimai yra aprašomi konkrečiai ir efektyviai?	Taip, Ne, Iš dalies	
Tiesioginio vadovo grįžtamasis ryšys		
Klausimai	Atsakymo variantai	Sąsaja su teorija ir organizacijos praktikomis

Kiek žodžių yra vadovo įvertinimo dalyje?	Skaitinė išraiška	Darbo autorė siekia nustatyti, ar aprašymo apimtis žodžiais turi ryšį su vertinamo turinio kokybe.
Kurie iš šių pagrindinių veiklos kriterijų yra išreikšti vadovo vertinime?	Pasiekti tikslai, Profesinis augimas ir tobulėjimas, Padidėjusi atsakomybė, Įmonės vertybių ir komandiškumo laikymasis	[PMP.3.7.-9] <i>Pasiektų tikslų (kokybė ir darbų padarymas laiku) <...> ir kitų <...> suderintų su visos įmonės OKR ir komandų OKR, [PMP.3.7.-11] Profesinio augimo ir tobulėjimo, [PMP.3.7.-12] Padidėjusios atsakomybės, [PMP.3.7.-13] Įmonės vertybių ir komandiškumo laikymosi.</i>
Ar yra išreikštas grįžtamasis ryšys apie darbuotojo rezultatus?	Taip, Ne	Grįžtamasis ryšys yra reikšminga priemonė veiklos valdymo procese, nes ji suteikia darbuotojams informacijos, kaip veiksmingai pagerinti užduočių atlikimą ar elgesį (Murphy ir kt., 2018; DeNisi ir Griffin, 2019, p. 354). [PP.4.A.-53] <...> <i>mes aistringai skatiname profesinį tobulėjimą per tiesioginį grįžtamąjį ryšį.</i> [PMP.3.7.-21] [Vadovas] <i>Parengia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį kolegai.</i>
Ar yra išreikštas grįžtamasis ryšys apie darbuotojo elgesį?	Taip, Ne	
Susitarimai		
Klausimai	Atsakymo variantai	Sąsaja su teorija ir organizacijos praktikomis
Ar įvardinti susitarimai dėl asmeninio tobulėjimo?	Taip, Ne	[PMP.3.4.-2] <i>Žmonių politika apibrėžia pagrindinius privalomojo, profesinio ir lyderystės mokymo principus ir planavimą įmonėje.</i>
Į kokią kategoriją patenka įvardijami mokymų poreikiai?	Privalomieji, Profesiniai, Lyderystės	
Ar įvardinti susitarimai dėl elgesio pokyčių?	Taip/ne	[PP.4.A.-6] <i>Darbuotojo kultūrą ir charakterį atskleidžia toliau nurodytos savybės. [PP.4.A.-7] Į šias charakteristikas reikėtų žiūrėti kaip į gaires ir pagrindinį kontrolinį sąrašą visame žmonių valdymo procese <...></i>
Su kokiais elgesio kodekso principais siejami sutarti elgesio pokyčiai?	Komandiškumo, Grįžtamojo ryšio, Gebėjimo ir noro mokytis,	

	Pozityvumo ir smalsumo, Produktyvumo, rezultatų ir pastangų atlikti darbus, Drąsos ir paprastumo, Neutralumo ir lygybės.	
Ar šiame cikle taikytinas atlygio pakėlimas?	Taip Ne	Darbo autorė siekia nustatyti, ar atlygio pakėlimo taikymas veiklos vertinimo cikle turi įtaką veiklos vertinimo turinio apimčiai ar detalumui.

Iš 84 organizacijoje dirbančių asmenų, vasario mėnesio veiklos vertinimo procese dalyvavo 60 darbuotojų. Dalyvavusių skaičių lemia vidiniai organizacijos susitarimai - bandomajame laikotarpyje esantys darbuotojai oficialiame veiklos vertinimo cikle nedalyvauja, taip pat jame nedalyvauja ir tėvystės ar motinystės atostogose esantys darbuotojai, ilgesnio nedarbingumo statusą turintys darbuotojai bei darbo santykių nutraukimo procese esantys asmenys. Tyrimo imčiai nustatyti buvo remtasi Panioto formule (Kardelis, 2005).

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Kai paklaida lygi 5% ($\Delta=0,05$), o visas veiklos vertinimo procese dalyvavusių darbuotojų skaičius yra 60 ($N=60$), tam, kad rezultatai būtų statistiškai reikšmingi ir reprezentatyvūs veiklos vertinimo procese dalyvavusiai populiacijai, buvo apskaičiuota, jog turi būti išanalizuotos 52 veiklos vertinimo formos ($n \approx 52.0833$).

Trečiajame tyrimo etape buvo taikomas kiekybinis tyrimas – anoniminė anketinė UAB „ConnectPay“ darbuotojų apklausa, skirta statistiškai įvertinti darbuotojų supratimą ir požiūrį į veiklos valdymo praktikas taikomas organizacijoje. Sociologinės apklausos yra moksliskai pagrįstas ir patikimas duomenų rinkimo metodas (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014, p. 11). Šiam tikslui pasiekti buvo formuojami teiginiai, grindžiami pirmame tyrimo etape atlikta įmonės taikomų veiklos valdymo procedūrų analize ir antrajame tyrimo etape atlikta veiklos vertinimo formų analize. Anketos klausimų pagrindimas pateikiamas 10 lentelėje. Teiginiams įvertinti respondentams buvo pateikiama Likerto priverstinio pasirinkimo skalė, plačiai naudojama apklausose, matuojant nuostatas, įsitikinimus, nuomones (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2013, p. 55).

10 lentelė. III tyrimo įrankio teiginių sąsaja su organizacijos praktikomis

Demografiniai klausimai	
Lytis:	Moteris, Vyras, Renkuosi neatskleisti.
Skyrius:	(iš pasirinkimų)
Užimamos pareigos:	Vadovaujamosios (turiu sau tiesiogiai pavaldžių darbuotojų) Nevadovaujamosios
Tema: Tikslų nustatymas, jų konkretumas ir aiškumas	
Teiginys	Sąsaja su veiklos valdymo procesais, taikomais organizacijoje
Man nustatyti veiklos tikslai yra aiškiai apibrėžti ir nepalieka vietos dviprasmybėms.	Tikslų kėlimas ir jų sąsaja su darbuotojo veikla yra išreikšta veiklos vertinimo formos struktūroje, tačiau tik maždaug kas antram darbuotojui (~59%) keliamas tikslų skaičius atitinka gerąsias praktikas. Visiems darbuotojams yra keliami su darbo rezultatais susiję tikslai, tačiau tik 40% atvejų keliami tikslai atitinka konkretumo, išmatuojamumo, pasiekiamumo, aktualumo ir apibrėžtumo laike (angl. k. SMART) kriterijus. 60% atvejų keliami tikslai yra neformuluojami arba tik iš dalies formuluojami remiantis gerąja praktika. Visiems darbuotojams yra keliami su darbo rezultatais susiję tikslai. Savirefleksijos dalyje apie per vertinamąjį laikotarpį pasiektus veiklos rezultatus minima ~80% formų, tačiau tik 28% pasiektus veiklos rezultatus apibrėžia konkrečiai ir efektyviai.
Man nustatytus tikslus galima pasiekti per nustatytą laiką.	
Aš aiškiai suprantu, kaip mano veiklos tikslai prisideda prie bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo.	
Aš konkrečiai žinau, kaip pasiekti man keliamus veiklos rezultatus.	
Aš aktyviai dalyvauju veiklos tikslų nustatymo procese su savo vadovu.	
Veiklos vertinimo proceso metu man keliamų veiklos tikslų skaičius yra optimalus.	
Aš suprantu, kaip apibrėžti savo tikslus, kad jie būtų konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, aktualūs ir apibrėžti laike (SMART).	
Jaučiuosi motyvuota(-s) siekti man nustatytų veiklos tikslų.	

Tema: Vadovo grįžtamasis ryšys	
Teiginys	Sąsaja su veiklos valdymo procesais, taikomais organizacijoje
Veiklos vertinimo pokalbio metu vadovas teikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie mano veiklos rezultatus.	<p>Vadovų teikiamas grįžtamasis ryšys buvo dažniau orientuotas į darbuotojo elgesį (44%) nei į veiklos rezultatus (31%).</p> <p>[PMP.3.7.-7] Bendrovė aktyviai skatina nuolatinio tobulėjimo kultūrą, todėl tikimasi, kad grįžtamasis ryšys bus teikiamas dažniau nei tik pusmetinis vertinimas.</p> <p><i>[OVD] Prašoma, kad [vadovai] one-on-one'us turėtų reguliarius, bet dažnumą pasirenka patys. Yra kas dvi savaites, yra tokių, kur labiau senior pozicijos, gal kartą per mėnesį <...> [Ko] mes prašom iš vadovų tai reguliarius susitikimai ir bi-annual review kur yra formalizuotas [procesas].</i></p>
Man yra aišku, kuo grindžiamas yra vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys.	
Veiklos vertinimo pokalbio metu vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys padeda man pagerinti savo veiklos rezultatus.	
Jaučiuosi patogiai aptardamas savo veiklos rezultatus su vadovu.	
Veiklos vertinimo pokalbio metu vadovas pripažįsta ir įvertina mano pasiekimus ir indėlį.	
Tarp kas pusmetį vykstančių veiklos vertinimo pokalbių, aš turiu reguliarius susitikimus su savo tiesioginiu vadovu.	
Tarp kas pusmetį vykstančių veiklos vertinimo pokalbių, aš gaunu reguliary grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą ir rezultatus.	
Aš gaunu pakankamai grįžtamojo ryšio iš savo tiesioginio vadovo.	
Tarp kas pusmetį vykstančių veiklos vertinimo pokalbių, mano tikslai reguliariai peržiūrimi ir koreguojami atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes.	
Po veiklos vertinimo pokalbio, aš gaunu tinkamą paramą ir išteklius savo iškeltiems tikslams pasiekti.	
Tema: Profesinis augimas ir tobulėjimas	
Teiginys	Sąsaja su veiklos valdymo procesais, taikomais organizacijoje

Mane tenkina mano veiklos vertinime išdėstyti asmeninio tobulėjimo susitarimai.	Susitarimai dėl asmeninio tobulėjimo buvo užfiksuoti kas antroje (54%) veiklos vertinimo formoje. Iš jų, dauguma atveju (71%) sutarta dėl profesinio augimo ir tobulėjimo poreikių, o trečdaliu atveju (29%) dėl lyderystės įgūdžių ugdymo.
Asmeninio tobulėjimo susitarimuose daugiausia dėmesio skiriama sritims, kurios yra svarbios mano profesiniam augimui.	
Aš aiškiai žinau, kokių veiksmų turiu imtis siekiant profesinio augimo ir tobulėjimo.	
Gaunu tinkamą paramą ir išteklius, kad galėčiau dirbti siekdamas savo profesinio tobulėjimo tikslų.	
Jaučiuosi motyvuotas siekti sutartų asmeninio tobulėjimo tikslų.	
Tema: Veiklos vertinimo procesas ir įrankiai	
Teiginys	Sąsaja su veiklos valdymo procesais, taikomais organizacijoje
Manau, kad mano veiklos vertinimo diskusijos yra prasmingos ir produktyvios.	Veiklos vertinimo formose pateikti orientyринiai klausimai nukreipia atsakymus ir daro įtaką darbuotojų bei vadovų užfiksuotiems komentarams ir taip gali nepakankamai informuoti darbuotojus ir sprendimų priėmėjus apie veiklos vertinimo proceso metu vertinamus darbuotojo veiklos elementus. Veiklos vertinimo formos turinio apimčiai - aprašomiesiems darbuotojo ar vadovo komentarams - atlygio klausimo sprendimas įtakos neturėjo.
Aš suprantu, kaip nustatomi veiklos tikslai naudojant OKR metodą.	
Veiklos vertinimo proceso metu naudojama veiklos vertinimo forma yra aiški ir paprasta naudoti.	
Vertinimo formoje turiu galimybę pateikti išsamias pastabas apie savo veiklą.	
Veiklos vertinimo formose esantys orientaciniai klausimai padeda man suprasti, kas yra vertinama.	
Manau, kad orientaciniai klausimai veiksmingai padeda atspindėti visus mano veiklos aspektus.	
Aš aiškiai suprantu, kaip mano veiklos rezultatai siejasi su atlygio pakėlimo klausimu.	
Aš manau, kad skiriamas atlygio pakėlimas tinkamai atspindi mano pasiektus veiklos rezultatus.	

Klausimynas su tyrime dalyvaujančiais organizacijos darbuotojais pasidalintas raštu, pasitelkiant apklausų platformą (MS Forms) anonimiškumui užtikrinti ir suteikiant respondentams galimybę klausimyną užpildyti jiems patogiu metu.

Šiame etape tyrimas buvo atliekamas taikant visuminę atranką, taigi klausimynas buvo išsiųstas visiems 86 UAB “ConnectPay” darbuotojams. Į užklausą atsakė X darbuotojų. Apskaičiavus imties tūrį remiantis formule (8 paveikslas), kurioje numatoma 5 proc. paklaida ($\Delta=0,05$), $p=0,5$, bei naudojamas 95 proc. patikimumo lygmuo kaip kompromisinis pasirinkimas, užtikrinantis toleruotiną patikimumą bei optimalų imties dydį (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014, p. 40) nustatyta, jog klausimyne dalyvavusių darbuotojų skaičius yra pakankamas patikimoms išvadoms daryti.

$$n = \frac{t^2 N p(1-p)}{\Delta^2 N + t^2 p(1-p)}$$

8 pav. III Tyrimo etapo imties tūriui nustatyti naudota formulė

Atlikus visus tyrimo etapus formuojamos išvados bei rekomendacijos dėl darbuotojų veiklos gerinimo.

Tyrimo etika. Tyrimas buvo atliekamas laikantis etikos principų, kad būtų užtikrintas sąžiningumas ir pagarba visoms dalyvaujančioms šalims. Prieš pradėdant bet kokią mokslinių tyrimų veiklą, organizacijos vadovybė buvo išsamiai informuota apie tyrimo eigą ir buvo gautas oficialus patvirtinimas, leidžiantis tyrimą atlikti, taigi nuo pat pradžių buvo užtikrintas skaidrumas ir atskaitomybė. Taip pat atskirai buvo gautas leidimas naudoti organizacijos pavadinimą magistro darbe.

Atliekant kokybinę įmonės dokumentų analizę, buvo imtasi kruopščių priemonių, kad visa pateikta informacija būtų anonimiška. Gerbiant įmonės privatumą, jokia jautri, įmonės strateginius, finansinius ar tikslus atspindinti informacija nėra viešinama šiame darbe. Prieš pateikiant veiklos vertinimo formas tyrėjai analizuoti, iš bylų buvo sistemingai šalinami visi asmeniniai duomenys (darbuotojo vardas, pavardė, atlyginimo informacija, kur tai aktualu). Taip buvo užtikrintas asmenų konfidencialumas ir privatumas, gerbiamos asmenų teisės ir sumažinta bet kokia galima rizika, susijusi su duomenų atskleidimu.

Renkant kiekybinę informaciją pirmenybė buvo teikiama savanoriškam ir informuotam požiūriui. Respondentai buvo supažindinti su klausimyno tikslu, kad jie galėtų visapusiškai suprasti savo dalyvavimo kontekstą ir reikšmę. Svarbu tai, kad pildant klausimyną nebuvo prašoma pateikti jokios asmeninės informacijos, taip išsaugant respondentų anonimiškumą ir savarankiškumą.

3.2. Tiriamosios organizacijos UAB „ConnectPay” charakteristika

UAB "ConnectPay" yra licencijuota elektroninių pinigų įstaiga (EPI), įsikūrusi Vilniuje. Įsteigta 2017 spalio mėnesį, organizacija 2018 metų sausį gavo elektroninių pinigų įstaigos (EPI) licenciją. Kaip finansų rinkos dalyvė, įmonė yra reguliuojama Lietuvos Banko, bei laikosi griežtų atitikties standartų Europos Sąjungos finansinių paslaugų srityje.

Organizacija UAB „ConnectPay“ teikia įvairias finansines paslaugas visų pirma pritaikytas įmonėms. Teikiamų paslaugų spektre – kasdienės bankininkystės ir mokėjimų apdorojimo paslaugos, e-piniginės, įterptieji finansai (Bankininkystė kaip paslauga, angl. k. Banking as a Service) ir t.t. Organizacija priklauso finansinių technologijų industrijai, kurią sudaro įmonės, naudojančios technologijas finansinėms paslaugoms teikti veiksmingiau ir efektyviau nei tradicinės finansų įstaigos. Šalia vardijamų teikiamų inovatyvių technologinių sprendimų, finansų institucija viešuosiuose šaltiniuose didžiuojasi metiniais rezultatais „2023 m. atlikome 3,6 mln. operacijų, kurių metinė mokėjimų apyvarta siekė 12 mlrd. eurų, ir laikėme 101 mln. eurų klientų lėšų“ (LinkedIn, 2024).

Nuo įsteigimo 2017 metais, organizacija augo, gausėjo tiek teikiamų paslaugų ir produktų, tiek samdomų darbuotojų skaičius. Per 6 gyvavimo metus organizacija nuo 1 darbuotojo įsteigimo metu išaugo iki 84 darbuotojų, kaip fiksuojama 2024 metais.

Kartu su darbuotojų skaičiumi išsivystė ir organizacinė struktūra, kurią diktuoja reguliacinė aplinka – organizacija yra formuojama remiantis „trijų gynybos linijų“ rizikos valdymo struktūra (Zaveckas, 2019). Pirmos linijos funkcijos teikia organizacijos produktus ir paslaugas klientams - tai yra rizikos savininkai, kurie pirmieji identifikuoja, vertina, stebi ir mažina riziką. Organizacijos mastu tai yra verslo ir pagalbos verslui padaliniai, kurių veiklą stebi, prižiūri, tikrina ir konsultuoja antroji gynybos linija – Rizikos kontrolės ir Atitikties funkcijos. Trečiąją gynybos liniją sudaro vidaus auditas – nepriklausoma funkcija, užtikrinanti valdymo, rizikos, ir kontrolės procesus bei vertina, kaip pirmoji ir antroji gynybos linija valdo riziką. „ConnectPay“ vykdomojoje valdžioje – daugiametę patirtį sukaupę profesionalai iš verslo, finansų, technologijų, operacijų valdymo, rizikos valdymo, atitikties užtikrinimo sričių.

Organizacija aktyviai skelbia pranešimus apie savo pasiekimus spaudoje, tokiu būdu stengdamasi užtikrinti prekės ženklo Lietuvoje atpažįstamumą ir kuo efektyviau pritraukti kuo daugiau naujų verslų į savo klientų bazę.

3.3. Tyrimo rezultatai

3.3.1. Organizacijos deklaruojamos veiklos valdymo praktikos

Pirmoje tyrimo dalyje atlikta įmonės vidaus dokumentų, susijusių su veiklos valdymo praktikomis, analizė bei interviu su Organizacijos Vystymo direktore metu užfiksuoti komentarai atskleidė organizacijos pasirengimo veiklos valdymo procesui lygį.

Organizacijos veiklos pagrindas: misija, vizija, strategija (1a, 1b, 1c)

Organizacijos ConnectPay misija yra „Spartinti internetinės ekonomikos augimą teikiant vieno langelio principu veikiančią platformą internetinėms įmonėms, kuri palengvina verslo pradžios ir veiklos našumą“, kuri orientuoja organizacijos pastangas ir nukreipia į ateities viziją: „Būti didžiausia finansine platforma internetiniam verslui Europoje“. Organizacijos misijos teiginys yra pateikiamas organizacijos intranete, o detaliau darbuotojams išaiškinamas Žmonių politikoje: *[PP.4.B.-2] Pagrindinė mūsų misija - spręsti klientų problemas, įgalinant juos - spartiname internetinės ekonomikos augimą, teikdami vieno langelio principu veikiančią platformą internetiniam verslui, kuri palengvina verslo steigimo ir veiklos našumą.* Misijos teiginys toliau papildomas penkiais punktais, kurių centre – klientas, sudėtingų teikiamų paslaugų paprastumas, bei pagarba ir atvirumas. Laikantis etikos principų ir gerbiant tiriamos organizacijos konfidencialumo politiką, konkrečios ConnectPay strategijos detalės šiame darbe neaptiriamos. Tačiau svarbu pažymėti, kad bendrovė turi dokumentuotą strategiją, prieinamą visiems darbuotojams, kuri apima organizacijos finansinius tikslus, augimo siekius ir išsipareigojimą pirmauti rinkoje, kartu teikiant pirmenybę atitikties standartams ir etikos praktikai: *[PP. 1-4] Kiekvienais metais ConnectPay peržiūri savo verslo strategiją ir tikslus, valdyba patvirtina optimizuotą įmonės organizacinę struktūrą, paskirsto pagrindines atsakomybes kiekvienai komandai ir pasirašo šią politiką, kuri savo ruožtu padeda ConnectPay užtikrinti, kad bendrovėje dirbtų tinkami žmonės, reikalingi strategijai įgyvendinti, ir kad visi ConnectPay darbuotojai laikytųsi įmonės verslo etikos kodekso ir jo paisyty.* Taip pat, kiekvienas naujas įmonės darbuotojas yra individualiai supažindinamas su organizacijos vizija, misija ir gyvavimo tikslu. Ši informacija yra pateikiama Darbuotojo įvedimo į organizaciją puslapyje *[EOP] Užtikriname, kad kiekvienas darbuotojas būtų susipažinęs su įmonės strategija ir tikslais. Jie visada prieinami kiekvienam darbuotojui [intranete]. Tai padeda ne tik išlaikyti griežtą dėmesį, bet ir pasiekti visiems naudingų tikslų.*

Organizacijos poreikius atspindintys veiklos valdymo procesai (3b)

Organizacinė kultūra grindžiama vertybėmis. Organizacijos kultūra yra deklaruojama jau pirmuose vidinių tvarkų puslapiuose, kur pateikiamos pagrindinės ConnectPay vertybės, kaip pagrindas darbuotojų užduočių įgyvendinimui: *[PP.3.-1] Pagrindinės mūsų vertybės yra pagrindas tam, kaip*

ConnectPay darbuotojai įgyvendina savo užduotis: Skaidrumas ir pasitikėjimas, kūrybiškumas ir paprastumas, pagarba. Elgesio kodeksas pateiktas Žmonių politikoje nustato darbuotojų elgesio lūkesčius ir yra taikomas visiems, nepriklausomai nuo užimamų pareigų: [PP.2.-2] [Elgesio kodeksas] atspindi pagrindines Bendrovės vertybes, bendrą Bendrovės kultūrą ir numatomą elgesį. [PP.4.-4] Mūsų Elgesio kodekso principai taikomi nuo akcininko iki vyresniosios vadovybės ir specialistų. Vertybių atspindėjimas per elgesio kodekso principus yra modeliuojamas 1 lentelėje.

11 lentelė. Organizacijos vertybių ir elgesio kodekso sąsaja

Vertybės	Elgesio kodeksas
[PP.3.-2] Skaidrumas ir pasitikėjimas	[PP.4.A.-29] Komandos interesai prieš individualius pasiekimus.
	[PP.4.A.-52] Grįžtamasis ryšys.
	[PP.4.A.-25] Gebėjimas ir noras mokytis.
[PP.3.-9] Kūrybiškumas ir paprastumas	[PP.4.A.-9] Pozityvus ir smalsus protas.
	[PP.4.A.-13] Produktyvumas, rezultatai ir pastangos atlikti darbus.
	[PP.4.A.-37] Drąsa ir paprastumas.
[PP.3.-13] Pagarba	[PP.4.A.-47] Neutralumas ir lygybė.

Organizacijos pamatinės vertybės ir elgesio principai atliepia nuolatinę sektoriaus, kuriame organizacija veikia, raidą: [PP.4.A.-26] *Finansinių technologijų sektorius (ir jo reguliavimas) yra viena iš sparčiausiai besivystančių pramonės šakų, kuri kasdien yra griauinama ir išrandama iš naujo.* Taigi, aiškus vertybinis pagrindas veikia kaip gairės samdos procese siekiant užtikrinti organizacijos kultūrą: [PP.4.A.-27] *Įmonės vyriausioji vadovybė, kontrolieriai ir vykdomosios vadovybės komandos nariai turi turėti tokio lygio tarptautinę patirtį savo srityje, kuri būtina, kad galėtų veiksmingai vadovauti ir mentoriauti.* [PP.4.A.-28] *Kalbant apie kitus komandos narius, ieškome žmonių, turinčių vertybių, profesinių įgūdžių ir asmenybių, reikalingų greitai prisitaikyti ir mokytis, būti drąsiems, analizuoti, spręsti problemas, kurti ir vykdyti veiksmų planus.* Nauju darbuotojai su organizacine kultūra ir vertybėmis yra supažindinami per pirmąjį darbo mėnesį: [PMP.3.3.-1] *[Įdarbinimo proceso metu] ne mažiau svarbu sukurti jaukią aplinką, kurioje naujam darbuotojui būtų teikiama nuolatinė parama ir motyvacija;* [PMP.3.3.-3] *Po pirmojo bandomojo laikotarpio mėnesio darbuotojas turi būti gerai susipažinęs su <...> Bendrovės vertybėmis, bendravimo ir informacijos teikimo būdais.* [EOP] *Mus vienija " galiu padaryti" požiūris, tikime žmonių galia, pasitikime ir gerbiame vieni kitus, visada orientuojamės į klientą ir mėgstame paprastumą - nekomplikuojame dalykų, kai to nereikia.* Nuolatinės raidos, kūrybiškumo ir komandiškumo siekis atsiskleidžia ir Organizacijos vystymo direktorės,

atsakingos už veiklos valdymo procesų kūrimą ir diegimą, pasisakyte: [ODV]...aš noriu dirbti tokioje [organizacijoje] kur būtų vat tos kūrybos ir kur ieškotum, ir kur žmonės, nežinau, kaip lietuviškai pasakyti yra tas strive, kad jie vat siektų, kad jie norėtų, kad būtų geriau... . Elgesio kodekse išvardintus principus palaiko Žmonių politikoje išskirtos dalys: [PP.5] Lygios galimybės, [PP.6] Smurto ir priekabiavimo prevencija, [PP.7] Kitas praneštinis elgesys (apimantis įtartina klientų veika, sukčiavimo, korupcijos, kyšininkavimo bei nusikalstamos veikos atvejus).

Išorinių ir vidinių veiksmų lemiami veiklos valdymo procesai. Įmonės procedūros yra parengtos atsakingų organizacijos darbuotojų: [OVD]...galima nupirkti procedūrą, griaučius, templeitą ir prisitaikyti arba parašyti nuo nulio pats. Tai mūsų dauguma yra parašytos. Procesų dokumentacija organizacijoje nėra tik formalumas: [OVD] Svarbu <...> buvo atliepti mūsų situaciją, o ne tiesiog kad turėt, žinai, kad “check” yra ta politika. Aprašyti procesai atspindi organizacijoje taikomas praktikas: [OVD] Jeigu kažkas neveikia, neturi būti politikoj ar procedūroj, kad ten turi būti taip kaip yra realiame gyvenime. Kitas dalykas, jeigu pasitvirtinam, tai taip ir darom. Kad jeigu, pavyzdžiui, jei įsipareigojam teikti kažkokią ataskaitą valdybai kartą per metus, tai ir teikiame <...> Kad nebūtų atotrūkio.

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesai organizacijoje yra grindžiami tiek išorės, tiek vidaus veiksniais, kaip pateikta 2 lentelėje.

12 lentelė. Išorės ir vidaus veiksniai lemiantys organizacijos ŽI valdymo procesus

Išoriniai veiksniai	Vidiniai veiksniai
<p>[PP.1.-2] [Žmonių Politika] parengta vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu, Lietuvos banko nuostatais, taip pat visais kitais susijusiais teisės aktais.</p> <p>[PP.2.-4] Vyresnioji vadovybė - Elektroninių pinigų įstatymo 16 straipsnio 2 dalyje apibrėžtos valdymo funkcijos... .</p> <p>[PP.10.-13] [Mokymų] programa peržiūrima <...> atsižvelgiant į teisės aktų pakeitimus <...>; parengta remiantis įvairių auditų <...> rezultatais... .</p>	<p>[PP.10.-13] [Mokymų] programa peržiūrima <...> atsižvelgiant į <...> strateginius / verslo reikalavimus <...>; parengta remiantis: <...> darbuotojų mokymų ir švietimo nuostatais; vyresniosios vadovybės prašymais; darbuotojų atsiliėpimais; bendrovės tikslais.</p> <p>[PP.13.-2] Ši politika peržiūrima <...> atsižvelgiant į <...> įmonės organizacinės struktūros pokyčius, gautus pranešimus ir nustatytus smurto ir priekabiavimo atvejus, atsiradus naujoms galimoms rizikoms... .</p>

<p>[PP.13.-2] [Žmonių] politika peržiūrima ir atnaujinama <...> atsižvelgiant į galiojančių įstatymų ir (arba) teisės aktų pakeitimus, <...> arba gavus Valstybinės darbo inspekcijos prašymą.</p> <p>[OVD]...kai atsirado mūsų virš penkiasdešimt, visų pirma ir įstatymai tada įpareigoja tam tikrus dalykus turėti... .</p> <p>[OVD]...mes esam labai stipriai reguliuojamoj aplinkoj. Tai vienas dalykas, kad iš ten daug ateina reikalavimų, kuriuos būtinai turime padaryti <...>; iš Darbo kodekso ateina reikalavimai tokie - nu jie yra labai labai konkretūs. Nu ta prasme, kad ten daug kūrybos nereikia (juokiasi). Apsirašai viską, tai svarbu buvo, kad tuos reguliacinius dalykus pasidengt.</p> <p>[OVD]... Lietuvos banko tie laiškai, kiekvieną kartą ateina nauji reikalavimai, kažkokie nauji patikslinimai. Tai priverčia pasikeisti tai, ką mes jau įsigyvendiname ir įsidiegėme.</p>	<p>[OVD][Veiklos] valdymas ėjo per tą tokį asmeninį ryšį ir santykį, kūrimą, nes komandos buvo labai mažos.</p> <p>[OVD] ...pradėjome daryti tyrimus <...> yra ketvirtinis engagement survey, įsitraukimo tyrimas <...> visokie psichometriniai matavimai dar ir kitokie, neformalūs - kaip mes stebim komandas, stebim žmonės per feedbacką, per exit interview susirenkame informaciją irgi, na tokią labiau pataisymui...</p> <p>[OVD] ...o kitas dalykas, kad [procesai, praktikos] atlieptų vat tuos poreikius, kuriuos mes turime.</p> <p>[OVD] ... pavyzdžiui Code of Conduct <...> buvo labiau toksai kurtas [pagal tai] kas mums yra svarbu, vat kokios mūsų yra vertybės ir kas mums yra svarbu.</p> <p>[OVD]...esam nusimatę apskritai daryti workshopą apie tai, kad mes apsibrėžtume kas yra ConnectPay lyderis mums <...> kokių mes norim būt.</p>
---	--

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijoje veikiančius veiklos valdymo procesus ir praktikas lemia:

Išoriniai veiksniai – griežta reguliacinė aplinka:

- Lietuvos Respublikos darbo kodeksas,
- Lietuvos Banko, reguliuojančio finansines institucijas, nuostatai,
- Kiti teisės aktai (Elektroninių pinigų įstatymas),

Vidiniai veiksniai – aktyvus organizacijos narių įsitraukimas:

- Organizacijos vadovybės sprendimai,
- Organizacijos narių veiksmų sukelti įvykiai,

- Organizacijos narių atsiliepimai renkami tiesioginio grįžtamojo ryšio ir anoniminių anketų pagalba,
- Kultūra: išreikšti organizacijos narių poreikiai, vertybės, lūkesčiai.

Organizacijos žmogiškųjų išteklių ir veiklos valdymo strategijos parama organizacinei strategijai (4a, 4b)

Priemonių, reikalingų sėkmingam strategijos įgyvendinimui, nustatymas (4b). Organizacijos ConnectPay verslo strategija ir tikslai yra peržiūrėti kasmet ir jų pagrindu priimami organizacinės struktūros sprendimai bei atnaujinama Žmonių politika tam, kad būtų užtikrinti tinkami resursai strategijai įgyvendinti: [PMP.3.1.-1] *Metų pabaigoje įdarbinantys vadovai su vykdomąja vadovybe suderina visų metų įdarbinimo planą, pagrįstą verslo tikslais.* Planai yra periodiškai peržiūrėti siekiant užtikrinti suderinamumą su besikeičiančiais prioritetais: [PMP.3.1.-3] *Prieš kiekvieno ketvirčio pabaigą, atsižvelgiant į pasikeitusius verslo tikslus, gali būti atliekami patikslinimai.* Organizacijos struktūra yra apibrėžiama Organizacinio Aprašymo dokumente, kuriame pateikiami įmonės skyrių ir komandų atsakomybių aprašymai ir atskiros kiekvienos pozicijos pareigybės. Žmonių valdymo procedūroje yra apibrėžiami pagrindiniai su žmonių valdymu susiję procesai, už kurių nustatymą ir įgyvendinimą yra atsakingas Organizacijų vystymo direktorius(-ė): [PP.9.-2] *Tai apima procesus, susijusius su samda, verifikacija, žmonių įvedimu į darbą, mokymu ir ugdymu, paskatinimais, laime ir išitraukimu, darbo užmokesčio peržiūra, darbuotojų išlaikymu, konfliktų sprendimu, darbo santykių nutraukimu ir atleidimu iš darbo.* Šie procesai yra detalčiai aprašyti Žmonių valdymo procedūroje: [PMP.1.-1] *Žmonių valdymo procedūra skirta nurodyti žmonių valdymo ciklus ir išvardyti kiekvieno ciklo etapus bendrovėje ConnectPay... .* [PMP.1.-2] *Taip pat šia tvarka įgyvendinami Žmonių Politikos ir Atlygio Politikos principai.*

Praktikos apibrėžiamos organizacijos veiklos valdymo politikose (4a). Žmonių politikos tikslas yra [PP.1.-5] *<...> nustatyti su žmonėmis susijusių politikų ir procedūrų, susijusių su darbdavio ir darbuotojo santykiais, principus.* Veiklos valdymo procesai organizacijoje yra tarpusavyje susieti [PP.1.-6] *Ši politika grindžiama Organizacijos Aprašu ir ji įgyvendinama per Žmonių Valdymo Procedūrą, Vidaus taisykles, Informavimo apie pažeidimus politiką, Atlygio politiką, Darbuotojų asmens duomenų tvarkymo procedūrą, Kovos su kyšininkavimu procedūrą ir kitas.* Procesų nuoseklumas išlaikomas atnaujinant procedūras ir pokyčių atveju: [OVD] *Tai jeigu mes kažkur tai rašėme, kad, pavyzdžiui, Head of KYC approvina kažkokį requestą, tai jeigu mes keičiame <...> rolės pavadinimą, turime pakeisti visą procedūrą... .*

Pagrindinės darbuotojų veiklos valdymo praktikos yra apibrėžiamos Žmonių valdymo politikoje ir yra išskirtos 3 lentelėje. Pateikiamuose aprašymuose atsispindi kaip taikomos veiklos valdymo praktikos remia organizacijos tikslų ir rezultatų siekimą.

13 lentelė. Organizacijos dokumentuose apibrėžiamos veiklos valdymo praktikos

Dokumentacijoje apibrėžta veiklos valdymo praktika	Aprašymas
[PMP.3.2] Įdarbinimo procesas	<i>[PMP.3.2.-2] Procesą sudaro pareigų nustatymas ir planavimas, kandidatų paieška, tinkamo kandidato atranka, <...> [PMP.3.2.-3] <...> įdarbinimo proceso sėkmė priklauso nuo aiškių reikalavimų kandidatui nustatymo.</i>
[PMP.3.3] Darbuotojų įvedimas į darbą	<i>[PMP.3.3.-3] Po pirmojo bandomojo laikotarpio mėnesio darbuotojas turi būti gerai susipažinęs su [įmonės] organizacine struktūra ir atskaitomybe; vertybėmis, bendravimo ir informacijos teikimo būdais; <...>; konkrečiomis procedūromis ir taisyklėmis, taikomomis atskiroms funkcijoms; Prieigomis prie sistemų ir įrašų, reikalingų jo funkcijoms atlikti.</i>
[PMP.3.4] Mokymai ir tobulėjimas	<i>[PMP.3.4.-1] Įmonė ConnectPay labai vertina savo darbuotojus, todėl taip daug į juos investuoja - padeda jiems ugdyti įgūdžius, reikalingus įmonės tikslams pasiekti. [PMP.3.4.-2] Žmonių politika apibrėžia pagrindinius privalomojo, profesinio ir lyderystės mokymo principus ir planavimą įmonėje. [PP.10.-13] [Mokymų] programa peržiūrima ne rečiau kaip kas 6 mėnesius arba ad hoc, atsižvelgiant į teisės aktų pakeitimus ar kitus strateginius / verslo reikalavimus.</i>
[PMP.3.5] Paaukštinimas	<i>[PMP.3.5.-1] Profesinis ir asmeninis tobulėjimas yra asmeninė visų darbuotojų atsakomybė, kurią visapusiškai remiame mokymais ir grįžtamuju ryšiu. [PMP.3.5.-2] Visi darbuotojai skatinami siekti aukštesnių tikslų, jiems keliami pozityvūs ir aktyvūs iššūkiai, kad jie galėtų išnaudoti savo tikrąjį potencialą. [PMP.3.5.-3] Bendrovė siekia sukurti sveiką darbo aplinką, kurioje kiekvienas būtų įkvėptas atskleisti savo tikrąją vertę.</i>
[PMP.3.6.] Laimė ir Įsitraukimas	<i>[PMP.3.6.-1] Organizacija labai skatina savo darbuotojus dalytis idėjomis ir rodyti iniciatyvą. [PMP.3.6.-3] ConnectPay vertina ir</i>

		<i>aktyviai skatina atsakomybę ir lyderystę. [PMP.3.6.-8] Darbuotojų keliamos iniciatyvos gali būti svarstomos ir gali būti įtrauktos į iniciatyvos autoriaus atlyginimo peržiūrą per metinę darbuotojo peržiūrą, kaip apibrėžta Atlygio politikoje. [PMP.3.6.-10] Darbuotojų pasitenkinimo lygis matuojamas kas ketvirtį atliekant darbuotojų įsitraukimo apklausą. [PMP.3.6.-11] Atsižvelgiant į šios apklausos rezultatus, išrenkami 2-3 prioritetai, kuriems įgyvendinti Bendrovė nustato veiksmų planus.</i>
[PMP.3.7.] Darbuotojų veiklos vertinimas		<i>[PMP.3.7.-1] Darbuotojų veiklos vertinimo tikslas - apdovanoti darbuotojus už jų darbo rezultatus, profesinį tobulėjimą ir paskatinti juos toliau tobulėti. [PMP.3.7.-8] Atlyginimų peržiūra <...> priklauso nuo šių kriterijų: pasiektų tikslų <...>, veiklos rodiklių, kaip efektyvumas, produktyvumas, projektų valdymas, pristatymas, bendravimas, laiko valdymas ir t. t., padidėjimas; padidėjusi atsakomybė <...>; Įmonės vertybių ir komandiškumo laikymasis <...>.</i>
[PMP.3.8.] Žmonių išlaikymas		<i>[PMP.3.8.-1] <...> tiesioginis vadovas turi informuoti Organizacijos vystymo direktorių ir aptarti išsaugojimo veiksmų planą, kuriame būtų atsižvelgta į <...> Darbuotojo tinkamumą vaidmenims ir (arba) komandoms įmonėje.</i>
[PMP.3.9] Konfliktų sprendimas		<i>[PMP.3.9-2] Tačiau negalima leisti, kad tokios situacijos taptų toksiškos, ir reikia imtis protingų ir atsakingų veiksmų... [PMP.3.9.-7] Apie visus su žmonėmis susijusius konfliktus, taip pat apie pagirtinus kolegų elgesio pavyzdžius reikėtų pranešti organizacinio vystymo vadovui... .</i>
[PMP.3.10-1] Darbo sutarties nutraukimas ir atleidimas iš darbo		<i>[PMP.3.10.-1] Prireikus nutraukti susitarimą, turi būti įvertintas funkcijos, už kurią buvo atsakingas darbo sutarties nutraukimo subjektas, tęstinumas, o tiesioginis vadovas, pritarus vykdomajam vadovui ir personalo vadovui, turi parengti veiksmų planą, kaip užtikrinti minėtos funkcijos tęstinumą.</i>

Pripažįstant, kad darbuotojų priėmimas, įdarbinimas, išlaikymas, atleidimas iš darbo ir kiti aspektai yra neatsiejami darbuotojo ir organizacijos santykių komponentai ir taip prisideda prie veiklos valdymo, šiame darbe, atsižvelgiant į jo apimties apribojimus, daugiausia dėmesio skiriama veiklos vertinimui, kaip atraminiam veiklos valdymo procesui.

Organizacijos strateginių tikslų suderinamumas su darbuotojų individualiais tikslais (2a, 2b, 2c, 3a)

Strateginių tikslų perdavimas skyriams, komandoms ir individualiems darbuotojams (2a, 2b 2c).

Strategijai įgyvendinti, nuo 2023 metų pradžios aukščiausios grandies vadovai pradėjo taikyti tikslų ir pagrindinių rezultatų (OKR) vadybos metodą. Aukščiausios grandies vadovams buvo suorganizuoti išoriniai OKR metodologijos mokymai, kurių metu pristatyti pagrindiniai tikslų nustatymo principai [OG] *Tai bendrų tikslų nustatymo metodika, kurią komandos taiko siekdamos išsikelti sudėtingus, ambicingus tikslus su išmatuojamais rezultatais, kur stebime pažangą, užtikriname suderinamumą ir skatiname įsitraukimą siekiant išmatuojamų tikslų.* Taigi, organizacijos strateginiai tikslai kaskadiniu principu yra formuojami ir perduodami atskiriems skyriams [OG] *Pradedant nuo viršaus, kiekvienas lygis turi savo tikslus ir pagrindinius rezultatus. Žemesnis lygmuo paprastai perima aukščiau esančio lygmens pagrindinius rezultatus ir paverčia juos savo tikslu.* Skyrių ir komandų tikslai yra visiems darbuotojams prieinami organizacijos intranete ir yra suformuluoti vadovaujantis šablonu, pateiktu 4 lentelėje. Tikslai yra iškeliami ir peržiūrimi aukščiausios vadovybės kas ketvirtį [OG] *Svarbiausi dalykai: ketvirtinis planavimas - I, II, III, IV ketvirtį,* taip pat matuojamas ir užrašomas kiekvienos iniciatyvos progresas.

14 lentelė. Tikslų ir pagrindinių rezultatų (OKR) sudarymo šablonas

Svarbiausias tikslas	Tikslai	Pagrindiniai rezultatai	Iniciatyvos	Atsakingas asmuo	Pirmo metų ketvirčio progresas (0.0.-1.0) [suskaityta laikotarpiais X]		
					X	X	X
<i>Kodėl mums reikia eiti ten, kur reikia?</i>	<i>Kur mums reikia eiti?</i>	<i>Kaip žinome, kad ten keliaujame? Koks yra idealus darbo atlikimo rezultatas?</i>	<i>Ką darysime, kad ten patektume? Kaip mes ten pateksime (veikla, veiksmai)? (Iniciatyvos neturėtų būti įtrauktos į OKR lentelę, nes ji skirta rezultatams ir pažangai)</i>	<i>Kas atsakingas už pagrindinį rezultatą?</i>			

Individualių darbuotojų veiklos valdyme tikslų ir pagrindinių rezultatų metodas pradėtas taikyti nuo 2024 metų pradžios: [OVD]...*su paskutiniu ciklu pradėjom tuos vieningus tikslus turėti ir kad būtų jie susiję KPI'ais su OKR'sais.* Šio metodo pasirinkimo tikslas – suvienyti skirtingų funkcijų darbuotojų pastangas siekiant vieno ir vienintelio finansinio tikslo, kurį vadovybė iškėlė organizacijos mastu: [OVD]...*kad tikrai visi suprastume, kad dirbam į vieną tikslą, ir tikslas to nukaskadavimo buvo*

kiekvienam specialistui parodyti kelią, kaip jo KPI'aisas nueina iki bendro to va tikslo uždirbti tą MRR'ą (angl. k. Monthly Recurring Revenue - pastovios mėnesinės pajamos), kurio mes norim”.

Darbuotojų tikslų suderinamumas su organizacijos tikslais yra skatinamas per veiklos rezultatų peržiūros procesą, kuris yra organizuojamas du kartus per metus [PMP.3.7.-3] *Peržiūra atliekama du kartus per metus - sausio-vasario mėnesį. ir liepos-rugpjūčio mėnesį.* Standartizuotoje veiklos vertinimo formoje yra išskirtos konkrečios sekcijos (5 lentelė), kuriose užrašomi organizacijos ir atitinkamo skyriaus, kuriame darbuotojas dirba, tikslai ir pagrindiniai rezultatai, taip siekiant aiškesnio darbuotojo veiklos suderinamumo su organizacijos tikslais.

Apie veiklos vertinimo procesą paskelbia Personalo vadovė, pakviesdama visus komandų vadovus į susitikimą ir supažindindama su procesu ir terminais [PMP.3.7.-2] *Peržiūros procesas prasideda Personalo vadovui paskelbus jo terminus, o baigiasi Atlygio komiteto sprendimais ir Darbuotojų sutarčių pakeitimais.* Kadangi vasario mėnesį OKR tikslų užrašymas buvo pirmą kartą įtrauktas į veiklos vertinimo formą, Personalo vadovė susitiko su visais komandų vadovais atskirai, kad detaliau supažindintų su tikslų nustatymo metodika, o paskui tai buvo pristatyta ir visiems įmonės darbuotojams [BPR] *Sausio 17 d. - veiklos vertinimo proceso pristatymas vykdančiajai vadovų komandai, sausio 18-26 d. - tikslų peržiūra su vadovaujančiais darbuotojais, sausio 29 d. - komunikacija su visais darbuotojais apie procesą, terminus ir paskirtį, <...>.* Vis dėlto, Organizacijos Vystymo Direktorė pastebi, kad OKR metodo taikymas dar turėtų būti tobulinamas [OVD] *Bet mums dar iki [sistemos] taikymo... <...> visi labai turėtų išmokti pasiruošti, nes ką reikėtų dar padaryti, yra kalibravimas kiekvieno mėnesio pabaigoje,<...> susikalibruot, ką pas tave reiškia septyni, Ir ką pas mane reiškia septyni.* Taip pat, organizacijoje nėra griežtai apibrėžtų tikslų nustatymo ar rezultatų vertinimo standartų [OVD] *grįžtant prie ten to tikslų nustatymo <...> neturim jokių dokumentų formalių, kol kas, nežinau ar mes juos ir apsirašysim, <...> nes paskui labai sunku ir prižiūrėt tą ūkį aprašytą.* Vis dėlto, įmonės intranete patalpintame puslapyje “Pusmetinė veiklos rezultatų peržiūra 2024 m. sausio-vasario mėn.” pateikiamos rekomendacijos kaip procesui turėtų pasiruošti vadovai ir darbuotojai, atkreipiamas dėmesys į tikslų suderinamumą [BPR] *Patikrinkite, ar turite ką nors padaryti, kad prisidėtumėte prie savo komandos OKR?,* tap pat pateikiamas SMART individualių tikslų nustatymo metodas, kaip rekomendacinis pavyzdys [BPR] *Galite naudoti bet kurią tikslų nustatymo sistemą, pvz., SMART.*

Veiklos valdymo praktikos taikomos siekiant palaikyti ryšius tarp organizacijos tikslų ir darbuotojų veiklos (3a).

Grįžtamasis ryšys. Organizacija akcentuoja grįžtamojo ryšio svarbą profesiniam augimui [PP.4.A.-53] *<...> mes aistringai skatiname profesinį tobulėjimą per tiesioginį grįžtamąjį ryšį. [PP.4.A.-54] <...> grįžtamąjį ryšį, gautą iš klientų, partnerių ar komandos narių, turėtume suvokti ne kaip asmeninę kritiką, o kaip galimybę mokytis ir tobulėti.* Anksčiau veiklos vertinimo procese organizacija praktikavo 360

grįžtamojo ryšio metodą, tačiau dėl identifikuotų trūkumų buvo nutarta jo nebetaikyti [OVD] *mes darydavome trys šešiasdešimt. <...> kai renkiesi anoniminį feedbacką, tai žinai, siunti tiems, kurie tave mėgsta... <...> Kitas dalykas, kad kai <...> visa įmonė vienu metu daro vertinimus <...> tau reikia parašyti refleksiją apie kokią dvidešimt žmonių. Per savaitę. Nu tai not doable kokybiškai.* Taigi, tiesioginio vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys yra svarbiausias, suteikiantis darbuotojui informacijos apie jo veiklą [OVD] *<...> vadovo feedbackas būtinai turi būt, jis turi būt formoj, turi būti užtvirtintas. Tuo pačiu tikimasi, jog grįžtamasis ryšys bus teikiamas dažniau nei organizuojamas oficialus veiklos vertinimo ciklas [PMP.3.7.-7] Bendrovė aktyviai skatina nuolatinio tobulėjimo kultūrą, todėl tikimasi, kad grįžtamasis ryšys bus teikiamas dažniau nei tik pusmetinis vertinimas.* Nepaisant šio skatinimo, komandų ir vadovų taikomos praktikos skiriasi [OVD] *susiduriame su tokiom truputį skirtingom komandų praktikom, nes yra tokių vadovų, kurie tikrai turi būti one-on-one 'us kiekvieną savaitę ir duoda tą reguliary feedbacką.* Taip pat nėra standartizuotų reikalavimų vadovams, kaip turėtų būti palaikomas reguliarus ryšys su darbuotojais [OVD] *Standartizuota, ne nėra. prašoma, kad one-on-one 'us turėtų reguliarius, bet dažnumą pasirenka patys. Yra kas dvi savaites, yra tokių, kur labiau senior pozicijos, gal kartą per mėnesį <...> [Ko] mes prašom iš vadovų tai reguliary susitikimai ir bi-annual review kur yra formalizuotas [procesas]. Ir aišku visada galima ateiti konsultuotis pas Personalo vadovę arba mane.* Atkreipiamas dėmesys, jog norint pasiekti organizacijos ir atitinkamai, veiklos valdymo procesų brandą, reikalinga vadovų branda [OVD] *ko mums trūksta, tai brandesnių vadovų [visuose lygmenyse]. Pas mus labai netolygūs vadovai <...> nes mes turim stebuklingų vadovų, labai įkvėpiančių, kurie pavyzdžiu savo moko ir turime tokių kur, juos reikia už rankytės dar laikyti ir vesti.* Taigi, veiklos vertinimo procesas tam tikrais atvejais veikia kaip pagrindinis veiklos valdymo ir grįžtamojo ryšio teikimo kanalas [OVD] *Tai [veiklos vertinimo] forma dar buvo [naudojama] užtikrinti, kad žinai, kai kurie vadovai, kuriems dar reikia pasistengt ir paaugt, bent kartą per pusmetį surašytų ir užfiksuotų tą feedbacką.* Tam tikros grįžtamojo ryšio teikimo gairės pateikiamos pasiruošimo veiklos vertinimo procesui kontekste “Pusmetinė veiklos rezultatų peržiūra 2024 m. sausio-vasario mėn.” puslapyje [BPR] *Pirmiausia turėtumėte žinoti, kokių tikslu teikiate arba prašote grįžtamosios informacijos.* Daugiau informacijos apie grįžtamojo ryšio teikimo praktikas vidiniuose įmonės dokumentuose nerasta.

Veiklos vertinimo procesas. Veiklos vertinimo procesas yra pagrindinė organizacijos ConnectPay terpė darbuotojų veiklos tikslams nustatyti, pasiektam progresui sekti, bei teikti grįžtamąjį ryšį. Žmonių valdymo procedūroje įvardijamas dvejopas proceso tikslas [PMP.3.7.-1] *Darbuotojų veiklos vertinimo tikslas - apdovanoti darbuotojus už jų darbo rezultatus, profesinį augimą ir paskatinti juos toliau tobulėti.* Atliekamas du kartus per metus, veiklos vertinimas kas antrą ciklą apima ir atlygio peržiūrą [PMP.3.7.-4] *Veiklos vertinimas atliekamas kas šešis mėnesius (sausį / vasarį ir liepą / rugpjūtį), o darbo užmokestis peržiūrimas kas antrą ciklą (kartą per metus).* Atlygio pakėlimo sprendimas yra grindžiamas

keturiais pagrindiniais darbuotojų veiklos kriterijais - [PMP.3.7.-9] Pasielktų tikslų (kokybė ir darbų padarymas laiku) <...> ir kitų <...> suderintų su visos įmonės OKR ir komandų OKR, [PMP.3.7.-11] Profesinio augimo ir tobulėjimo, [PMP.3.7.-12] Padidėjusios atsakomybės, [PMP.3.7.-13] Įmonės vertybių ir komandiškumo laikymosi. Tie patys kriterijai įvardijami ir Atlygio politikoje.

Veiklos vertinimas yra standartizuotas procesas [PMP.3.7.-6] <...> atliekamas remiantis Bendrovės grįžtamojo ryšio sistema, kuri apima ir savęs vertinimą, ir vertinimą, kurį atlieka tiesioginis darbuotojo vadovas. Veiklos vertinimo formos šablonas yra pateikiamas lentelėje 5.

15 lentelė. Organizacijoje ConnectPay taikoma veiklos vertinimo forma

Veiklos vertinimo forma								
Darbuotojo vardas								
Rolė								
Skyrius								
Tiesioginio vadovo vardas								
Peržiūros data								
Peržiūrimas laikotarpis								
Organizacijos Tikslai								
<i>Nurodytas oficialus organizacijos tikslas</i>								
Skyriaus/Komandos tikslai ir pagrindiniai rezultatai								
Tikslas	Pagrindiniai rezultatai	Iniciatyvos	Svoris/ prioritetas	I	II	III	IV	Komentariai
Tikslas 1								
Darbuotojo tikslai ir pagrindiniai rezultatai								
Tikslas	Pagrindiniai rezultatai	Iniciatyvos	Svoris/ prioritetas	I	II	III	IV	Komentariai
Tikslas 1								
Savirefleksija								
Tiesioginio vadovo grįžtamasis ryšys								
Susitarimai								

Asmeninis tobulėjimas		
Elgesio pokyčiai		
Atlyginimo pakėlimo pasiūlymas (kai taikytina)		
Kiti susitartimai		

Sudaryta autorės pagal oficialų organizacijos šabloną

Veiklos vertinimo formoje darbuotojų tikslai turi būti keliami laikantis nustatytos OKR metodikos. Formoje yra išskiriamas pagrindinis organizacijos tikslas, o kiekvieno skyriaus (ar komandos) tikslai, remiantys organizacijos kryptį turi būti pateikiami žemiau. Jų pagrindu turi būti formuojami individualūs darbuotojo tikslai. Visiems (skyriaus, darbuotojo) tikslams turėtų būti priskiriamas svoris arba prioritetas, o jo pasiekimo progresas sekamas kiekvieno metų ketvirčio pabaigoje.

Toliau formoje pateikiamos dvi laisvos formos sekcijos – savirefleksija bei tiesioginio vadovo grįžtamasis ryšys. Šiose sekcijose pateikiami rekomenduojamojo pobūdžio klausimai ir teiginiai, kuriais darbuotojai ir vadovai gali vadovautis kaip gairėmis dokumentuojant savo komentarus (6 lentelė).

16 lentelė. Gairės darbuotojams ir vadovams veiklos vertinimo aprašymų rengimui

Gairės savirefleksijai (darbuotojui)	Gairės grįžtamajam ryšiui (vadovui)
Kaip jaučiuosi organizacijoje ir savo komandoje?	Darbuotojų požiūris ir poveikis komandai bei organizacijai. Pasiekimai, rezultatai ir susitarimai.
Kokie mano rezultatai? Kaip jaučiuosi dėl savo rezultatų ir jų siekimo proceso?	Su kokiais iššūkiais susidūrėte?
Kokie mano santykiai su tiesioginiu vadovu? Pasidalykite atsiliepimais apie bendradarbiavimą.	Kokios paramos tau reikia iš vadovo, komandos, kolegų?
Ką naujo išmokau? (arba išmoktos pamokos)	Kaip galiu tau padėti?
Kokie yra mano profesinio tobulėjimo įgūdžiai, sritys, kompetencijos? Kaip galiu juos tobulinti?	Būčiau dėkingas, jei pasidalintum atsiliepimais apie mane kaip vadovą.

Paskutinėje veiklos vertinimo formos dalyje išskiriama sekcija susitarimams tarp vadovo ir darbuotojo. Tai apima ugdymo ir tobulėjimo nutarimus, reikiamus elgesio pokyčius ir kitus sutarimus. Jei veiklos vertinimo ciklas sutampa su atlygio peržiūra, šioje sekcijoje taip pat turi būti užrašomi siūlomi atlyginimo pakeitimai su palaikančiais komentarais.

Žmonių valdymo politikoje pateikiamos veiklos vertinimo pokalbio gairės, skatinančios atvirą komunikaciją, dalijimąsi informacija, grįžtamuoju ryšiu [PMP.3.7.-31] *Šis pokalbis turėtų būti abipusis bendravimas, o ne monologas; [PMP.3.7.-36] Nėra savaimė suprantamų dalykų, todėl išsiaiškinkite, kad abu supratote vienodai.* Taip pat svarbus pasiekimų elementas – vadovai skatinami pasidžiaugti ir įvardinti darbuotojo pasiekimus [PMP.3.7.-38] *Nepamirškite įvertinti ir pasikalbėti su kolegomis apie pasiekimus (net ir nedidelius), o darbuotojai raginami aptarti savo indėlį organizacijai [PMP.3.7.-51] Pagalvokite ir pasidalykite, kokia yra jūsų vertė komandai, darbdaviui.*

Po aptarimo, užpildytos veiklos vertinimo formos pateikiamos Organizacijos (Žmogiškųjų išteklių valdymo) skyriui ir išsaugomos darbuotojo byloje. Užpildyti dokumentai yra bet kuriuo metu prieinami darbuotojui ir jo tiesioginiam vadovui. Veiklos vertinimo formos vėliau yra analizuojamos ir jų pagrindu priimami tolimesni su darbuotojų veiklos valdymu susiję sprendimai, tokie kaip atlygio pokyčiai, pakėlimas pareigose, reikiamų mokymų ir talentų ugdymo organizavimas.

3.3.2. Darbuotojų veiklos valdymo raiška veiklos vertinimo procese

Antroje tyrimo dalyje atlikta periodinio veiklos vertinimo formų analizė suteikia informacijos apie darbuotojų veiklos valdymo praktikų pritaikymą organizacijoje.

Demografiniai duomenys. Organizacijoje 2024 vasario 5 dieną dirbo 84 darbuotojai (16 lentelė). Individualių darbuotojų ir komandų vadovų pasiskirstymo organizacijoje santykis yra 3:1 (71,4 proc. užima nevadovaujančias pareigas, 28,6 proc. - turi tiesiogiai pavaldžių darbuotojų).

Lyčių pasiskirstymas įmonėje yra gana tolygus (52,9 proc. dirbančiųjų yra moterys ir 46,4 proc. - vyrai). Taip pat tolygus ir lyčių pasiskirstymas tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių asmenų (iš nevadovaujančių asmenų - 53,3 proc. yra moterys, 46,7 proc. - vyrai; iš vadovaujančių - 54,2 proc. Moterys, 45,8 proc. Vyrai). Taip pat atkreiptinas dėmesys į tai, jog didžiausia darbuotojų koncentracija yra klientų operacijų skyriuje (38%) tiek darbuotojų pasiskirstymo, tiek užimamų vadovaujančių ir nevadovaujančių pareigų požiūriu.

17 lentelė. Organizacijoje dirbusių darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas pagal skyrių, užimamas pareigas ir lytį.

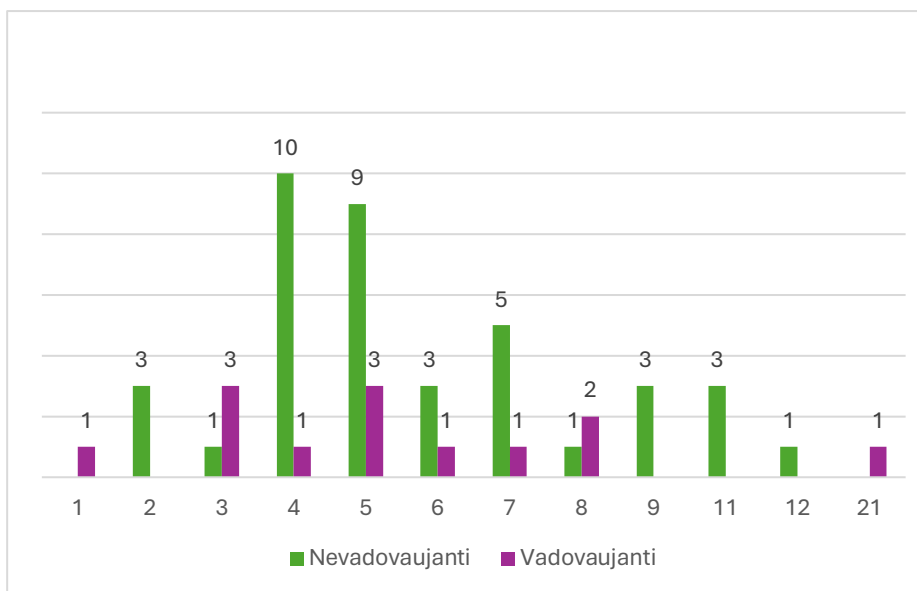
Organizacijos skyriai	Nevadovaujančias pareigas užimantys			Vadovaujančias pareigas užimantys			Bendras darbuotojų skaičius
	Moterys	Vyrai	Viso	Moterys	Vyrai	Viso	
Verslo plėtros	1		1		1	1	2
Atitikties	2		2	1	1	2	4
Kontrolieriai	2	1	3				3
Klientų operacijų	12	12	24	5	3	8	32
Technologijų	4	6	10		4	4	14
Vykdančiosios valdžios					1	1	1
Finansų ir Duomenų	2	1	3	2		2	5
Informacinio Saugumo		2	2		1	1	3
Marketingo	1	1	2	1		1	3
Organizacijos	4		4	1		1	5
Rizikos	3		3	1		1	4
Pardavimų	1	5	6	2		2	8
Bendras darbuotojų skaičius	32	28	60	13	11	24	84

Vasario mėnesio veiklos vertinimo cikle dalyvavo ne visi organizacijoje dirbantys darbuotojai (57 iš 84). Tačiau kaip pateikiama 17 lentelėje, darbuotojų pasiskirstymas išlieka proporcingas demografiniam pasiskirstymui organizacijoje – iš visų veiklos vertinimo cikle dalyvavusių darbuotojų, 75 proc. užima nevadovaujančias pareigas, o 25 proc. – vadovaujančias pareigas, t.y. turi sau tiesiogiai pavaldžių darbuotojų. Šis procentinis pasiskirstymas atitinka nevadovaujančių ir vadovaujančių darbuotojų santykį (3:1) organizacijoje. Lyčių pasiskirstymo požiūriu, vasario mėnesio veiklos vertinimo cikle dalyvavo 59,6 proc. moterų ir 40,4 proc. vyrų, iš kurių tolygesnis pasiskirstymas buvo tarp vadovaujančias pareigas užimančių asmenų (kur 53,8 proc.- moterys, 46,2 proc. – vyrai). Daugiausia veiklos vertinimo procese dalyvavo darbuotojų iš Klientų Operacijų (angl. k. Customer Operations) skyriaus – 28,8 proc. visų procese dalyvavusių darbuotojų.

18 lentelė. Antrajame tyrimo etape analizuojamų vasario mėnesio veiklos vertinimo procese dalyvavusių darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas pagal skyrių, užimamas pareigas ir lytį.

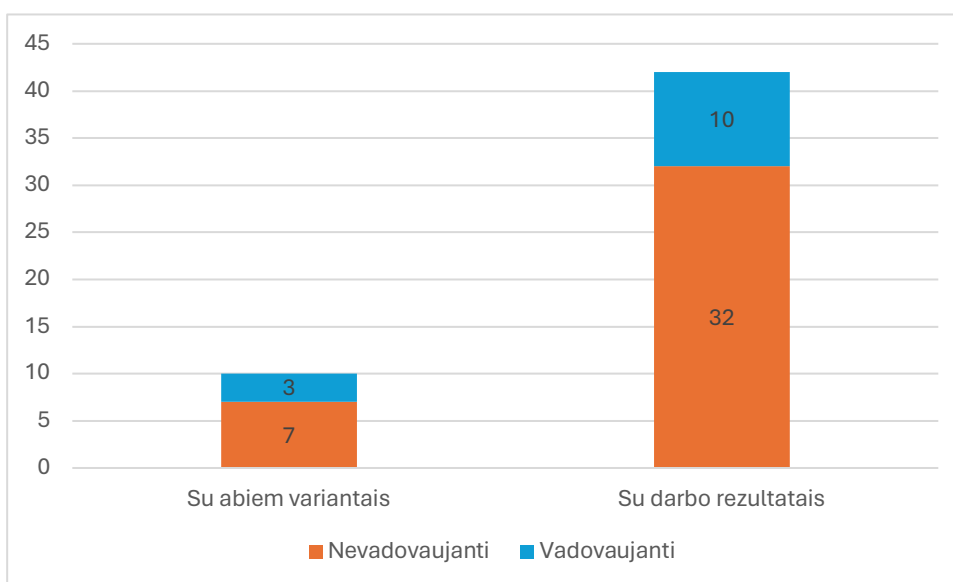
Organizacijos skyriai	Nevadovaujančias pareigas užimantys			Vadovaujančias pareigas užimantys			Bendras darbuotojų skaičius
	Moterys	Vyrai	Viso	Moterys	Vyrai	Viso	
Atitikties	2		2	1	1	2	4
Klientų operacijų	8	3	11	3	1	4	15
Technologijų	4	5	9		3	3	12
Finansų ir Duomenų	3	1	4	1		1	5
Informacinio saugumo		2	2				2
Marketingo	1		1	1		1	2
Organizacijos	3		3	1		1	4
Rizikos	2		2				2
Pardavimų	1	4	5				5
Verslo plėtros					1	1	1
Bendras darbuotojų skaičius	24	15	39	7	6	13	52

Darbuotojo tikslai ir uždaviniai. Remiantis gerosiomis veiklos valdymo praktikomis, organizacija rekomenduoja veiklos vertinimo proceso metu nustatyti ne daugiau nei 5 pagrindinius tikslus darbuotojams. 59,6 proc. „ConnectPay“ darbuotojų ši praktika taikoma - buvo iškelti ne daugiau nei 5 tikslai, tarp kurių dažniausiai priskiriami 4-5 tikslai asmeniui (8 paveikslas). 41,4 proc. darbuotojų turėjo iškeltus daugiau nei 5 tikslus – 3 darbuotojams buvo iškelta 11 tikslų, vienam – 12, bei vienam – rekordiškas 21 tikslas. Pagal užimamas (vadovaujamas, nevadovaujamas) pareigas tendencijų nepastebima, tačiau atkreipiamas dėmesys, jog didžiausias (21) ir mažiausias (1) tikslų skaičius buvo iškeliamas vadovajamasias pareigas užimantiems asmenims.



9 pav. Veiklos vertinimo procese darbuotojams keliamų tikslų skaičius

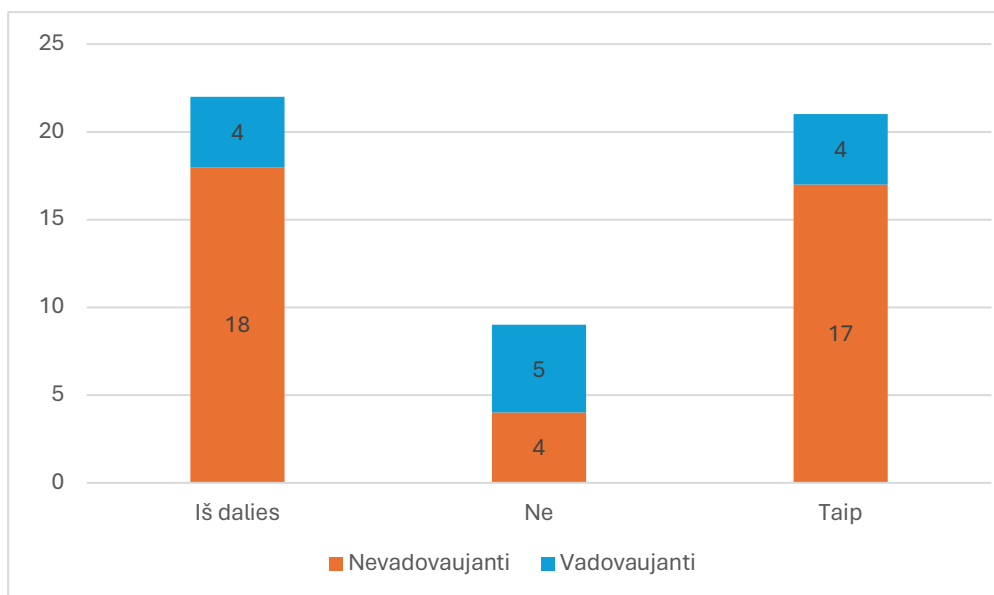
Kadangi [PMP.3.7.-1] Darbuotojų veiklos vertinimo tikslas - apdovanoti darbuotojus už jų darbo rezultatus, profesinį augimą ir paskatinti juos toliau tobulėti, buvo siekiama nustatyti, su kokiais veiklos vertinimo proceso tikslais – darbo rezultatais ar profesiniu augimu - yra siejami darbuotojams keliami tikslai. Iš išanalizuotų formų, 81 proc. darbuotojų buvo keliami tik su darbo rezultatais susiję tikslai, 19 proc. veiklos vertinimo procese dalyvavusių darbuotojų turėjo išskeltus tikslus, susijusius tiek su siektiniais rezultatais, tiek su ugdymosi tikslais (9 paveikslas). Nei vienoje iš analizuotų veiklos vertinimo formų nebuvo iškeltų tik su profesiniu augimu ir (ar) tobulėjimu susijusių tikslų.



10 pav. Darbuotojams keliamų tikslų sąsaja su veiklos vertinimo proceso tikslais pagal užimamą poziciją

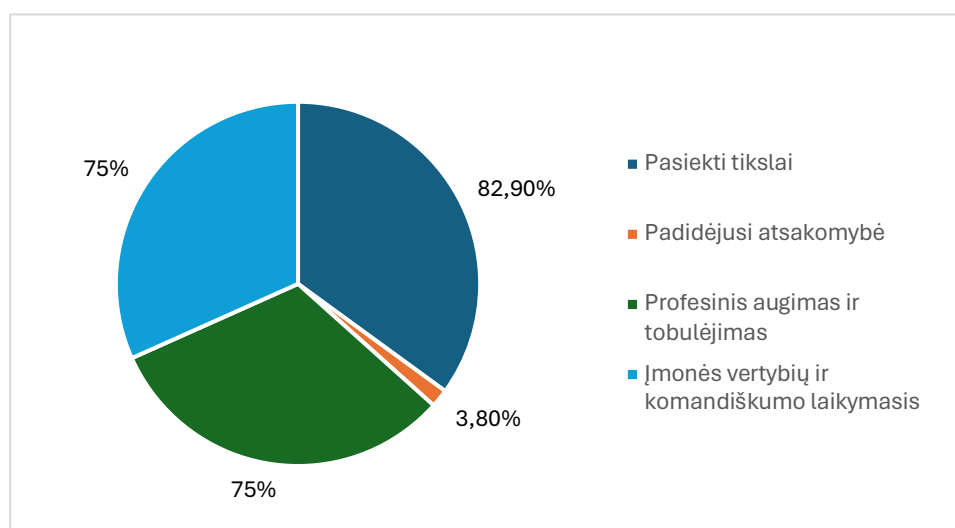
Keliamų tikslų turinio požiūriu, buvo siekiama išsiaiškinti ar įvardijami tikslai atitinka SMART (liet.k. konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, aktualūs ir apibrėžti laike) kriterijus (10 paveikslas). Iš išanalizuotų

veiklos vertinimo formų 40,4 proc. buvo įvardijami tikslai, atitinkantys SMART kriterijus, 42,3 proc. iš dalies atitinkantys, ir 17,3 proc. neatitinkantys rekomenduojamų efektyvių tikslų kėlimo kriterijų.



11 pav. Darbuotojų keliamų tikslų atitikimas su SMART kriterijais pagal užimamą poziciją

Savirefleksija. Savirefleksijoje daugiausia pasikartojo trys veiklos kriterijai: 82,9 proc. veiklos vertinimo formų buvo minimi *pasiekti tikslai*, po 75 proc. pasikartojo *profesinis augimas ir tobulėjimas* bei *įmonės vertybių ir komandiškumo laikymasis*, 3,8 proc. formų buvo minima *padidėjusi atsakomybė* (11 paveikslas).



12 pav. Savirefleksijoje dažniausiai pasikartojantys veiklos kriterijai

Darbo autorė pastebi, jog tokį pasiskirstymą lemia veiklos vertinimo formų savirefleksijos dalyje pateikti orientyriiniai klausimai, nukreipiantys darbuotojų veiklos aprašymus – 80,7 proc. analizuotų veiklos

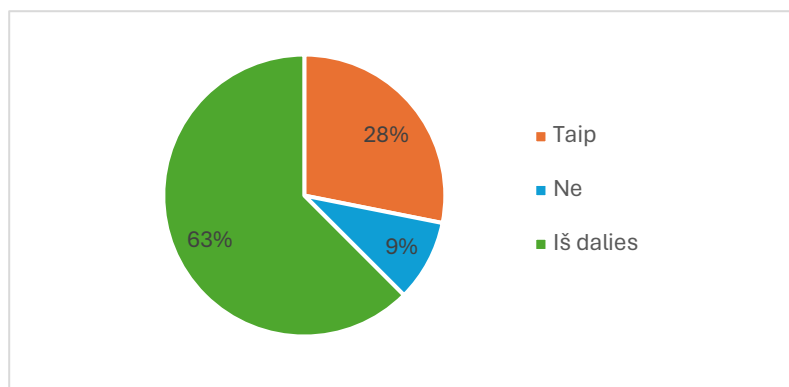
vertinimo formų savirefleksijos dalis buvo pildoma nuosekliai atsakant į orientyrinius klausimus, tuo tarpu 19,3 proc. – savirefleksija buvo pildoma laisva forma. Orientyrinių klausimų sąsajos su pagrindiniais veiklos kriterijais bei pavyzdžiais yra pateikiamos 18 lentelėje.

19 lentelė. Orientyrinių klausimų sąsajos su pagrindiniais veiklos kriterijais

Gairės savirefleksijai	Pagrindiniai veiklos kriterijai	Ilustruojantys sakiniai
Kaip jaučiuosi organizacijoje ir savo komandoje?	Įmonės vertybių ir komandiškumo laikymasis	[M39] <i>Turėjau galimybę prasmingai bendradarbiauti, dalytis idėjomis ir mokytis iš kolegų.</i>
Kokie mano rezultatai? Kaip jaučiuosi dėl savo rezultatų ir jų siekimo proceso?	Pasiekti tikslai	[M4] <i>Man pavyko išlaikyti aukštesnę nei numatytas 90 balų kokybės užtikrinimo balą.</i> [F41] <i>Apskritai savo rezultatus vertinu teigiamai. Kai kurių dalykų atlikimas kartais truko šiek tiek ilgiau, nei tikėjausi.</i>
Kokie mano santykiai su tiesioginiu vadovu? Pasidalykite atsiliepimais apie bendradarbiavimą.	Įmonės vertybių ir komandiškumo laikymasis	[M23] <i>Bendrauju nedažnai, tačiau taip yra todėl, kad manau, jog turiu įrodyti savo dabartinę padėtį ir prisiimti atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus kartu su komanda.</i> [M52] <i>Santykiai geri, beveik visas užduotis atlieku nebendradarbiaudamas su juo.</i>
Ką naujo išmokau? (arba išmoktos pamokos)	Profesinis augimas ir tobulėjimas	[F53] <i>Patobulinau savo įgūdžius tirti ir nustatyti riziką kiekvienoje situacijoje.</i> [M24] <i>Atsiriboti nuo rezultato, būti ryžtingam ir per daug negalvoti prieš imantis veiksmų.</i>
Kokie yra mano profesinio tobulėjimo įgūdžiai, sritys, kompetencijos? Kaip galiu juos tobulinti?	Profesinis augimas ir tobulėjimas	[F16] <i>Norėdamas tobulėti, planuoju nuolat gauti naujausią informaciją apie mūsų naudojamų priemonių atnaujinimus, tobulinti duomenų analizės metodus,..</i>

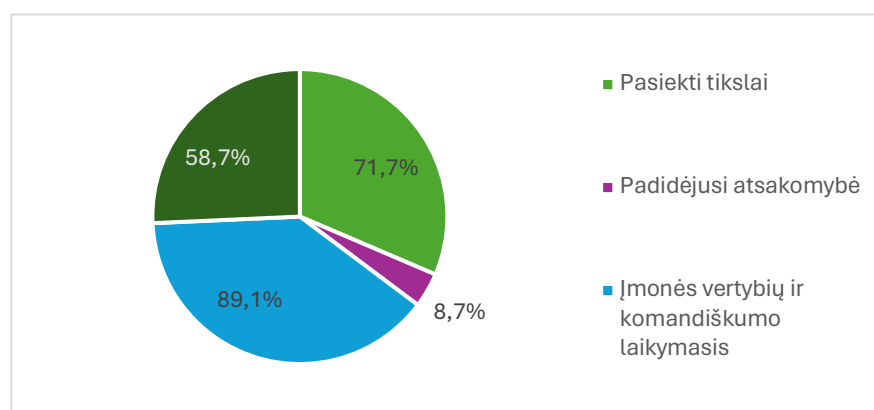
		[M21] <i>Norėčiau tobulinti projektų valdymo įgūdžius.</i>
--	--	--

Turinio atžvilgiu, nors 82,90 proc. veiklos vertinimo formų galima išvelgti sąsajų su pasiektų tikslų veiklos kriterijumi, 38 proc. analizuotų formų savirefleksijos dalyje pasiekti rezultatai ar darbuotojų atliktos užduotys nėra išskiriamos. 62 proc. atvejų darbuotojai įvardija pasiektus veiklos rezultatus, tačiau rezultatų aprašymo konkretumo ir efektyvumo lygiai skiriasi (12 paveikslas).



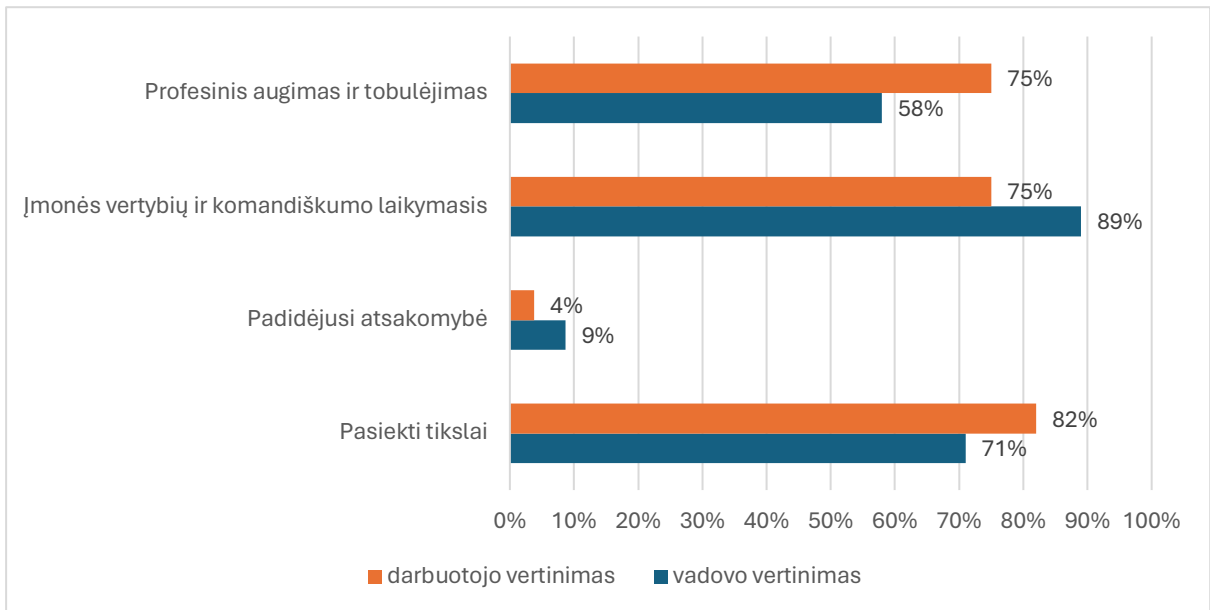
13 pav. Ar įvardijami pasiekimai yra aprašomi konkrečiai ir efektyviai?

Tiesioginio vadovo grįžtamasis ryšys. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio, kaip ir darbuotojo savirefleksijos dalyje, pagrindiniai įvardijami veiklos kriterijai buvo *pasiekti tikslai* (71,7%), *profesinis augimas ir tobulėjimas* (58,7%), bei *įmonės vertybių ir komandiškumo laikymasis* (89,1%) (13 paveikslas). Atkreipiamas dėmesys, jog iš 52 analizuotų veiklos vertinimo formų, keturiose (7,6 proc.) vadovo grįžtamojo ryšio dalis buvo neužpildyta.



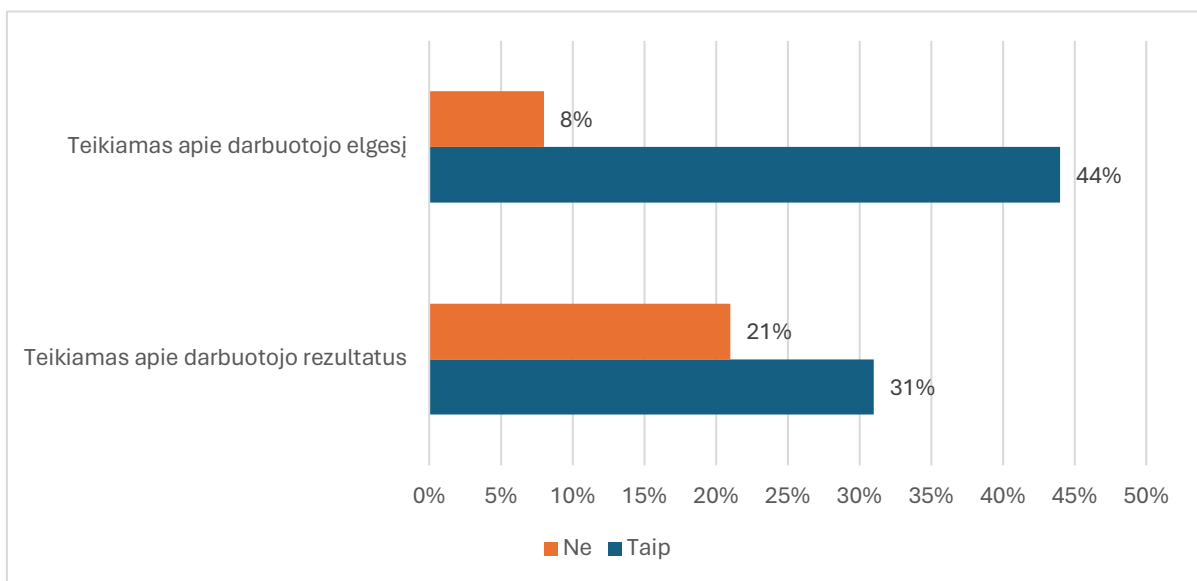
14 pav. Vadovo grįžtamojo ryšio dalyje dažniausiai pasikartojantys veiklos kriterijai

Lyginant su darbuotojų savirefleksijos dalimi, vadovų įvardijami veiklos kriterijai pasiskirsto gana panašiai (14 paveikslas). Vadovai dažniau įvardijo *įmonės vertybių ir komandiškumo laikymąsi*, tuo tarpu darbuotojai dažniau komentavo *pasiektus tikslus* bei *profesinį augimą ir tobulėjimą*.



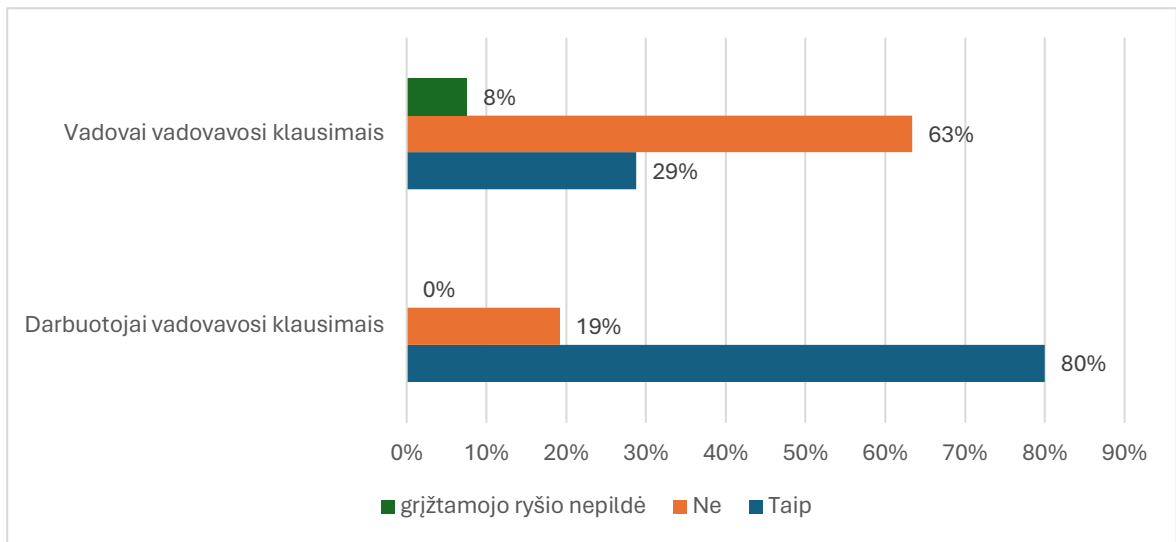
15 pav. Darbuotojų ir vadovų įvardijamų veiklos kriterijų pasiskirstymas

Teikiamuose aprašymuose vadovai dažniau komentavo darbuotojų elgesį (44 proc. iš analizuotų formų), o trečdalį atvejų buvo teikiamas grįžtamasis ryšys apie darbuotojo rezultatus (15 paveikslas).



16 pav. Vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys

Pastebima, jog lyginant su darbuotojais, vadovai rečiau rėmėsi orientyriiniais klausimais, tai lėmė ir laisvesne forma teikiamą grįžtamąjį ryšį (16 paveikslas).



17 pav. Orientyrinių klausimų naudojimas pildant veiklos vertinimo formą

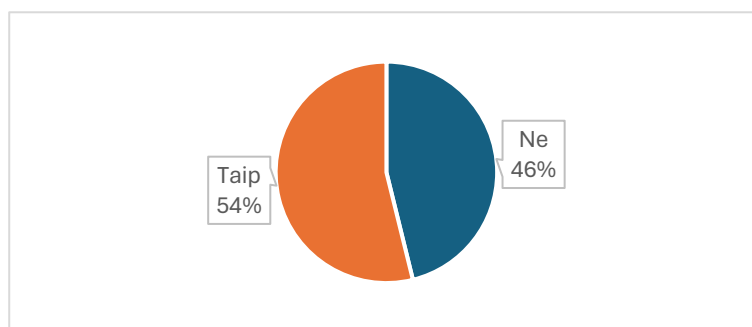
Taip pat daroma prielaida, jog vadovo grįžtamojo ryšio skiltyje pateiktų orientyrinių klausimų formuluotės galėjo klaidinti formą pildančius asmenis – 19 lentelėje pateikiami atsakymų pavyzdžiai, kurie varijuoja nuo komentarų rašytų pirmu asmeniu (*aš – darbuotojas*) iki komentarų trečiu asmeniu (*jis – darbuotojas*).

20 lentelė. Atsakymų į orientyrinius klausimus pavyzdžiai

Klausimas	Pateiktas atsakymas
Darbuotojo požiūris ir poveikis komandai bei organizacijai.	[F30] <i>Vertė. Pasiekimai - pripažinimas. Abipusis pasitikėjimas ir patikimumas.</i> [F44] <i>Labai pozityvus komandos narys, pagarbus ir orientuotas į įmonės rezultatus.</i>
Pasiekimai, rezultatai ir susitarimai.	[M24] <i>Norėčiau asmeniškai mentoriauti [darbuotoją] ir reguliariai su juo rengti šaltųjų skambučių sesijas.</i>
Su kokiais iššūkiais susidūrėte?	[F20] <i>Dalydama savo laiką trims pareigoms [darbuotoja] greitai mokosi ir itin gerai tvarkosi.</i> [F27]: <i>(formoje nurodoma, jog tai yra darbuotojo komentaras) Rasti puikią vietą [įmonėje] per visus mano buvusių vadovų pasikeitimus ir visą migracijos procesą.</i>
Kokios paramos tau reikia iš vadovo, komandos, kolegų?	[M36]: <i>Manau, kad vadovė tiesiog turi tęsti tai, ką daro, nes ji jau labai padėjo.</i> [M47] <i>Darbuotojas išreiškė nuomonę, kad kartais jaučiasi turintis spręsti galimai prieštarigus tikslus.</i>
Kaip galiu tau padėti?	[M36] <i>Ir toliau mane motyvuokite ir tikėkite manimi.</i> [F17] <i>[darbuotojas] nori paramos sudarant tvarkaraščius ir valdant laiką.</i> [F53] <i>[darbuotojui] svarbu turėti aiškius prioritetus.</i>

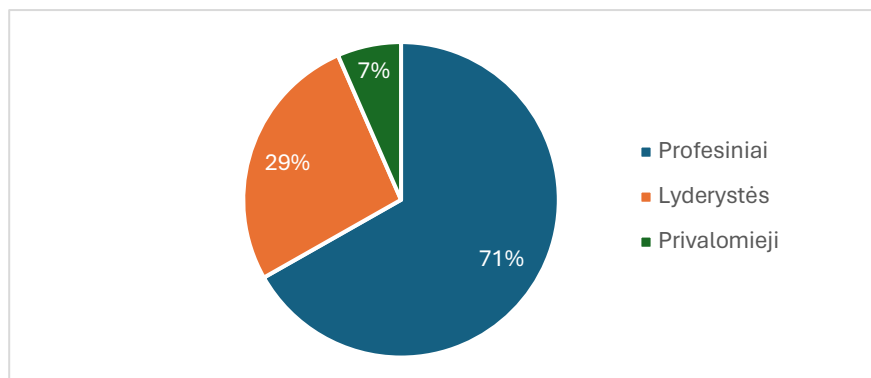
Būčiau dėkingas, jei pasidalintum atsiliepimais apie mane kaip vadovą.	[F12] ... Manau, kad man pasisekė, jog turiu tokį atsidavusį ir dėmesingą vadovą...
--	---

Susitarimai. Paskutinėje veiklos vertinimo formos dalyje pateikiama skiltis vadovo ir darbuotojo susitarimams dėl asmeninio tobulėjimo, reikalingų elgesio pokyčių, bei atlygio pakėlimo (kai taikoma). Poreikiai dėl asmeninio tobulėjimo nebuvo įvardinti 24 iš 52 analizuotų veiklos vertinimo formų (46 proc.), 28 veiklos vertinimo formos (54 proc.) turėjo išreikštus veiklos asmeninio tobulėjimo poreikius (17 paveikslas).



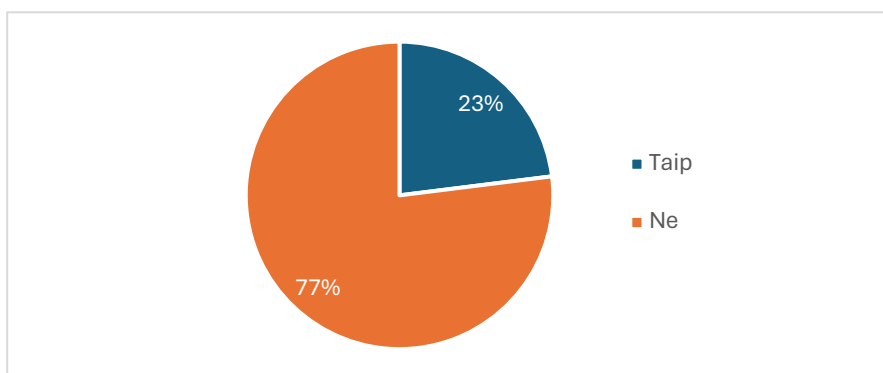
18 pav. Ar veiklos vertinimo formoje įvardijami susitarimai dėl asmeninio tobulėjimo?

Įvardinti tobulėjimo poreikiai skirstomi į tris kategorijas remiantis įmonės Žmonių politika ir Žmonių valdymo procedūra [PMP.3.4.-2] *Žmonių politika apibrėžia pagrindinius privalomojo, profesinio ir lyderystės mokymo ir planavimo principus įmonėje*. Nurodytos kategorijos siejamos su organizacijos siekamais tikslais [PMP.3.4.-1] *Įmonė ConnectPay labai vertina savo darbuotojus, todėl taip daug į juos investuoja - padeda jiems ugdyti įgūdžius, reikalingus įmonės tikslams pasiekti*. Iš 54% veiklos vertinimo formų, kuriose buvo išreikštas susitarimas dėl tobulėjimo, įvardintų poreikių paskirstymas pateikiamas 18 paveiksle. Beveik trys ketvirtadaliai ugdymo poreikių asocijuojami su profesiniu tobulėjimu – dalyvavimu vienkartinuose mokymuose, konferencijose, kvalifikacijos kėlimo kursuose, susijusiuose su darbuotojo užimamomis pareigomis. Vienas ketvirtadalis asmeninio tobulėjimo poreikių siejami su lyderystės įgūdžių lavinimu, čia konkretesnių pavyzdžių neišskirta. Keliose veiklos vertinimo formose buvo įvardinti kelių tipų asmeninio tobulėjimo poreikiai – 6% sudaro ir privalomieji mokymai, asocijuojami su detalesniu susipažinimu su įmonės teikiamomis paslaugomis ir naujais produktais, ar žinių atnaujinimu dėl vidinių įmonės procesų.



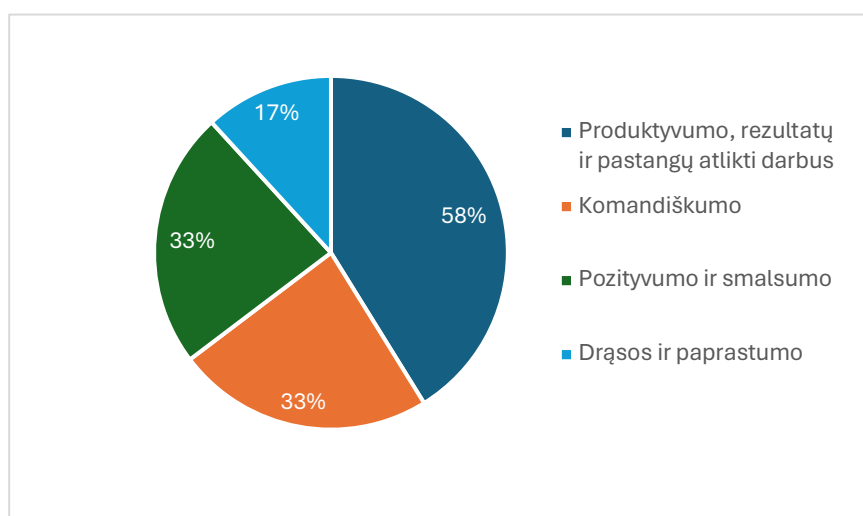
19 pav. Asmeninio tobulėjimo poreikių pasiskirstymas pagal Organizacijoje taikomas kategorijas

Iš analizuotų veiklos vertinimo formų, penktadalyje buvo nurodyti sutarti reikalingi elgesio pokyčiai (19 paveikslas).



20 pav. Ar veiklos vertinimo formoje įvardinti susitarimai dėl reikiamų darbuotojo elgesio pokyčių?

Iš jų, daugiausia sutarimų susiję su produktyvumo, rezultatų ir pastangų atlikti darbus (58%), taip pat komandiškumo (33%) bei pozityvumo ir smalsumo (33%) elgesio kodekso principais (20 paveikslas). Ižvelgtų elgesio kodekso principų išraiškų pavyzdžiai, aptikti sutartų reikalingų elgesio pokyčių dalyje, yra pateikiami 20 lentelėje.

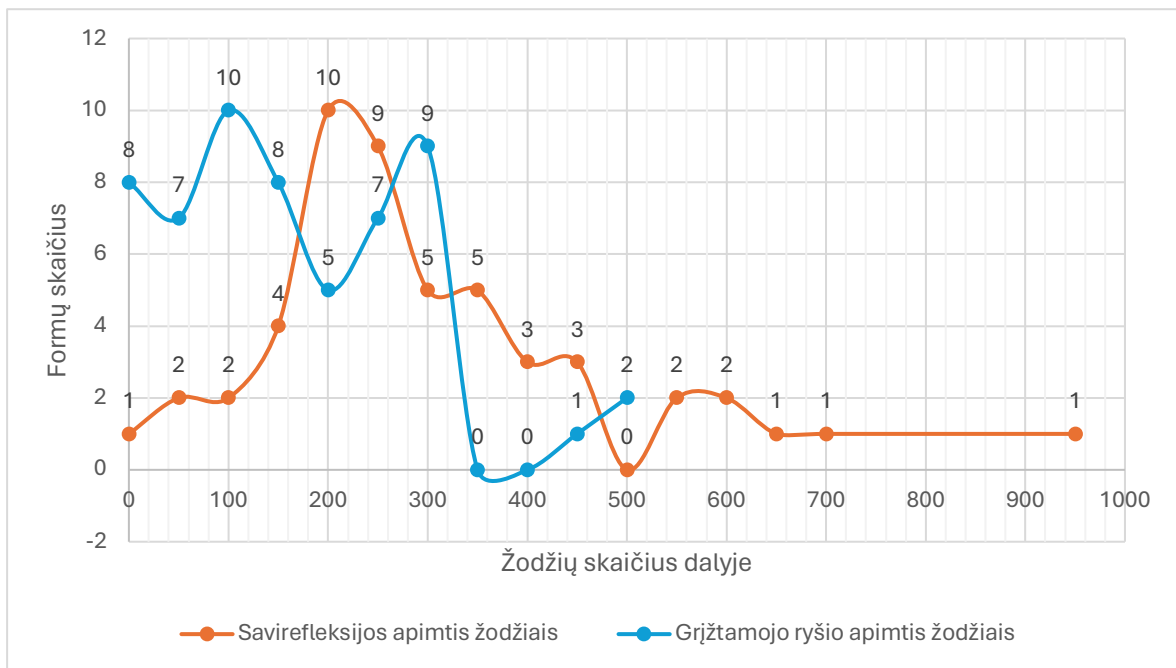


21 pav. Su kokiais elgesio kodekso principais siejami sutarti elgesio pokyčiai?

21 lentelė. Elgesio kodekso principų išraiškos veiklos vertinimo aprašymuose

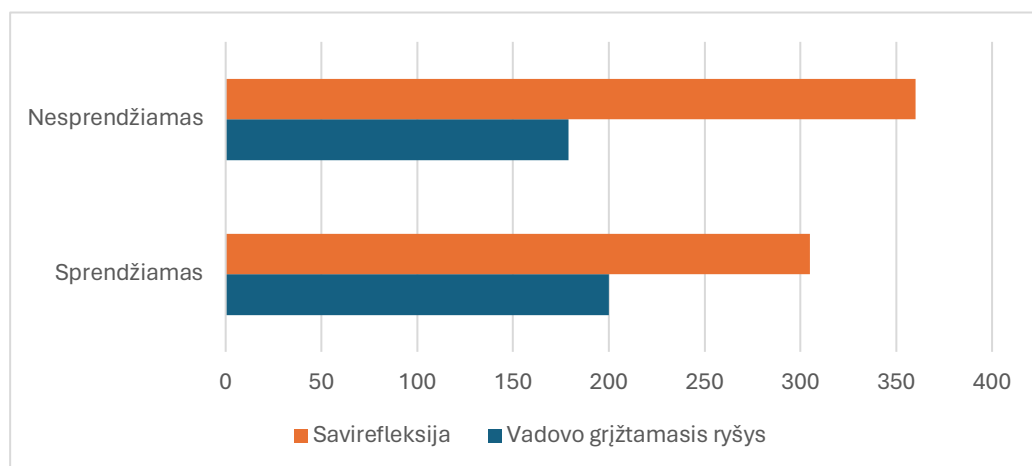
Elgesio kodekso principas	Pavyzdys
Produktyvumo, rezultatų ir pastangų atlikti darbus	[M1] Užtikrinti, kad tiesioginės funkcijos, aprašytos organizacijos aprašyme, būtų vykdomos be tiesioginio vadovo dalyvavimo. [M24] Jam reikia dirbti su pasitikėjimu savimi ir savo dienos struktūros formavimu.
Komandiškumo	[M1] Iškilusius klausimus reikia ne tik perduoti spręsti kitiems komandos nariams ar partneriams, bet ir pradėti klausti "kodėl" ir "kaip".. [F51] Daugiau iniciatyvos bendradarbiaujant su kolegomis
Pozityvumo ir smalsumo	[M21] Tikimasi daugiau pozityvumo kasdienių užduočių atžvilgiu ir daugiau iniciatyvumo bei atsakomybės už tai, ką mes, kaip asmenys ir komanda, darome įmonės labui. [M4] Galėčiau būti pozityvesnis savo pasisakymuose, kartais mano gana tiesmukas bendravimo stilius kai kuriems žmonėms gali kelti nesusipratimų.
Drąsos ir paprastumo	[M8] Darbuotojui reikia stengtis būti labiau matomam ir išreikšti savo nuomonę tiek komandoje, tiek įmonėje, taip pat prireikus prašyti pagalbos. [F38] Išmokti paaiškinti techninius dalykus suinteresuotosioms šalims paprasčiau, tobulinti suinteresuotųjų šalių valdymo, užduočių delegavimo įgūdžius.

Veiklos vertinimo komentarų apimtys. Savirefleksijos dalyje darbuotojai teikė aprašus, kurių apimtys vidurkis – 331 žodis. Iš įvertintų formų, trijų darbuotojų savirefleksijos apimtis buvo mažiau nei 100 žodžių. Vadovų teikiamo grįžtamojo ryšio vidutinė apimtis kiek mažesnė – 190 žodžių (21 paveikslas). Nors mokslinėje literatūroje informacijos apie rekomenduojamą aprašomųjų komentarų apimtį nebuvo rasta, darbo autorė pastebi, jog 11 vertinimo formų (21,2 proc.) aprašymo apimtis buvo mažiau nei 100 žodžių, o 4 atvejų (7,7 proc.) vadovo grįžtamojo ryšio dalis nebuvo užpildyta iš viso. Turint omenyje, jog veiklos vertinimo procesas įmonėje vyksta du kartus per metus, manoma, jog mažiau nei 100 žodžių darbuotojo veiklos rezultatams apžvelgti yra nepakankama siekiant informuoti darbuotoją ir sprendimų priėmėjus apie darbuotojo veiklą ir elgesį vertinamuoju laikotarpiu.



22 pav. Darbuotojų savirefleksijos ir vadovų grįžtamojo ryšio aprašų apimtis žodžiais

Darbo autorė taip pat pastebi, jog atlygio klausimo sprendimas veiklos vertinimo proceso metu neturėjo reikšmingos įtakos aprašomųjų komentarų apimčiai (21 paveikslas). Vis dėlto, verta atkreipti dėmesį, jog iš 15 veiklos vertinimo formų, kuriose vadovo grįžtamasis ryšys apie darbuotojo veiklos rezultatus ir elgesį buvo trumpesnis nei 100 žodžių (28,8%, įskaitant atvejus, kur grįžtamasis ryšys nepateikiamas), 8 atvejais atlygio pakėlimas buvo rekomenduojamas (15 proc. visų formų). Darbo autorės manymu, per pusmečio veiklos vertinimą gaunant mažiau nei 100 žodžių rašytinę grįžtamąją informaciją, ji gali būti nepakankamai išsami, kad būtų galima visapusiškai įvertinti asmens veiklos niuansus ir tobulintinas sritis. Išsamesnis ir detalesnis grįžtamojo ryšio procesas labai padidintų vertinimo vertę ir veiksmingumą, užtikrinant, kad darbuotojai gautų naudingų įžvalgų, kurios padėtų jiems profesiskai augti ir tobulėti.



23 pav. Komentarų apimties sąsaja su atlygio klausimo sprendimu vertinamuoju laikotarpiu

Remiantis atlikta įmonės vidaus tvarkų analize, Organizacija fokusuojasi į darbuotojų elgesį ir rezultatus, padedančius siekti organizacijos tikslų. Tai palaiko ir organizacijos taikoma tikslų ir pagrindinių rezultatų (OKR) sistema ir veiklos vertinimo procesas, kuris yra siejamas su paskatinimu siekti gerų darbo rezultatų bei profesinio augimo. Vis dėlto, atlikus vasario mėnesio ciklo veiklos vertinimo formų analizę yra pastebėta jog:

- Tikslų kėlimas ir jų sąsaja su darbuotojo veikla yra išreikšta veiklos vertinimo formos struktūroje, tačiau tik maždaug kas antram darbuotojui (~59%) keliamas tikslų skaičius atitinka gerąsias praktikas.
- Visiems darbuotojams yra keliami su darbo rezultatais susiję tikslai, tačiau tik 40% atvejų keliami tikslai atitinka konkretumo, išmatuojamumo, pasiekiamumo, aktualumo ir apibrėžtumo laike (angl. k. SMART) kriterijus. 60% atvejų keliami tikslai yra neformuluojami arba tik iš dalies formuluojami remiantis geraja praktika.
- Visiems darbuotojams yra keliami su darbo rezultatais susiję tikslai, o savirefleksijos dalyje apie per vertinamąjį laikotarpį pasiektus veiklos rezultatus minima ~80% formų, tačiau tik 28% pasiektus veiklos rezultatus apibrėžia konkrečiai ir efektyviai.
- Vadovų teikiamas grįžtamasis ryšys buvo dažniau orientuotas į darbuotojo elgesį (44%) nei į veiklos rezultatus (31%).
- Veiklos vertinimo formose pateikti orientyriiniai klausimai nukreipia atsakymus ir daro įtaką darbuotojų bei vadovų užfiksuotiems komentarams ir taip gali nepakankamai informuoti darbuotojus ir sprendimų priėmėjus apie veiklos vertinimo proceso metu vertinamus darbuotojo veiklos elementus.
- Susitarimai dėl asmeninio tobulėjimo buvo užfiksuoti kas antroje (54%) veiklos vertinimo formoje. Iš jų, dauguma atveju (71%) sutarta dėl profesinio augimo ir tobulėjimo poreikių, o trečdaliu atvejų (29%) dėl lyderystės įgūdžių ugdymo.
- Beveik trečdalį atvejų (28,8%) vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys buvo ribotos apimties, t.y. sudarė mažiau nei 100 žodžių, vis dėlto, veiklos vertinimo formos turinio apimčiai - aprašomiesiems darbuotojo ar vadovo komentarams - atlygio klausimo sprendimas įtakos neturėjo.

3.3.3. Darbuotojų požiūris į veiklos valdymo procesą

Trečiajame tyrimo etape buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į veiklos valdymo praktikas taikomas organizacijoje. Apklausoje dalyvavo 52 veiklos vertinimo procese dalyvavę darbuotojai, kurių demografinis pasiskirstymas atitinka antrajame tyrimo etape pateikiamus skaičiavimus: apklausoje pagal lyčių pasiskirstymą - dalyvavo 53.8% moterų, 44.2% vyrų, vienas respondentas šią informaciją pateikti atsisakė (1.9%), pagal užimamas pareigas 67.3% respondentų užima nevadovaujančias pareigas,

o 32.7% apklaustųjų – vadovaujančias – t.y. turi sau tiesiogiai pavaldžių darbuotojų. Skyrių atžvilgiu pasiskirstymas taip pat atitinkamas ir reikšmingą apklausoje dalyvavusių darbuotojų dalį (44%) sudaro respondentai iš Klientų operacijų skyriaus. Nereikšmingas nuokrypis nuo procentinio darbuotojų pasiskirstymo demografiniais (lyties, pareigų, skyrių) pūjviais aiškinamas tuo, jog apklausoje dalyvavo ir tie darbuotojai, kurių veiklos vertinimo formos į tyrimo imtį nepapuoė.

Duomenų analizė buvo atliekama visų pirma nustatant ar užimamos pareigos (vadovaujamos ar nevadovaujamos) daro įtaką anketoje pateiktų teiginių vertinimui. Šiam tikslui įgyvendinti buvo pasitelktas Mann-Whitney U testas. Mann-Whitney U testas naudojamas siekiant nustatyti, ar reikšmingai skiriasi dviejų nepriklausomų grupių medianos (Johnson ir Bhattacharyya, 2019). Keliamos dvi hipotezės: H_0 : Abiejų populiacijų (vadovų ir sau pavaldžių darbuotojų neturinčių asmenų) atsakymų pasiskirstymai yra identiški; H_1 : Sau pavaldžių darbuotojų neturinčių asmenų atsakymų pasirinkimas skiriasi nuo vadovų atsakymų pasirinkimo.

Mann-Whitney U teste reikšmingumo lygmuo yra iš anksto nustatyta riba, pagal kurią nustatoma statistinė pastebėto dviejų nepriklausomų grupių rangų skirtumo reikšmė ($p=0.05$). Kai $p \leq 0.05$, yra pakankamai įrodymų atmesti nulinę hipotezę ir daryti išvadą, kad tarp dviejų grupių medianų yra statistiškai reikšmingas skirtumas (Nachar, 2008). 22 lentelėje pateikiamas sąrašas teiginių, kurių nulines hipotezes vertėtų atmesti.

22 lentelė. Atmestinių nulinių hipotezių sąrašas pagal Mann-Whitney U testą

Tema	Nulinė hipotezė	Reikšmingumo lygis
Vadovo grįžtamasis ryšys	„Veiklos vertinimo metu mano vadovas konstruktyviai atsiliepia apie mano veiklą“ pasiskirstymas visose „Užimamos pareigos“ kategorijose yra vienodas.	0.016
Vadovo grįžtamasis ryšys	“Man yra aišku, kuo grindžiamas yra vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys” pasiskirstymas visose „Užimamos pareigos“ kategorijose yra vienodas.	0.002
Vadovo grįžtamasis ryšys	“Veiklos vertinimo pokalbio metu vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys padeda man pagerinti savo veiklos rezultatus“ pasiskirstymas visose „Užimamos pareigos“ kategorijose yra vienodas.	0.046
Vadovo grįžtamasis ryšys	“Tarp kas pusmetį vykstančių veiklos vertinimo pokalbių, aš turiu reguliarius susitikimus su savo tiesioginiu vadovu” pasiskirstymas visose „Užimamos pareigos“ kategorijose yra vienodas.	0.018
Vadovo grįžtamasis ryšys	“Tarp kas pusmetį vykstančių veiklos vertinimo pokalbių, aš gaunu reguliary grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą ir rezultatus” pasiskirstymas visose „Užimamos pareigos“ kategorijose yra vienodas.	0.007

Vadovo grįžtamasis ryšys	“Aš gaunu pakankamai grįžtamojo ryšio iš savo tiesioginio vadovo” pasiskirstymas visose „Užimamos pareigos“ kategorijose yra vienodas.	0.030
Vadovo grįžtamasis ryšys	“Tarp kas pusmetį vykstančių veiklos vertinimo pokalbių, mano tikslai reguliariai peržiūrimi ir koreguojami atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes” pasiskirstymas visose „Užimamos pareigos“ kategorijose yra vienodas.	0.029

Atkreipiamas dėmesys, jog atmestos hipotezės siejamos tik su tema „vadovo grįžtamasis ryšys“. Taigi, analizuojant šios temos teiginius detaliau bus reikšminga įsigilinti į skirtumus, kylančius tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų, tačiau kitų temų duomenys analizuojami apibendrintai, kadangi reikšmingų skirtumų tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų įvertinimų nebuvo nustatyta.

Tikslų nustatymas, jų konkretumas ir aiškumas.

Trečiajame tyrimo etape buvo siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina tikslų nustatymo praktiką, taikomą organizacijoje veiklos vertinimo proceso metu. Su tikslų nustatymu, jų konkretumu ir aiškumu susijusiame teiginių bloke aukščiausias atsakymų vidurkis nustatytas teiginiuose „Aš aiškiai suprantu, kaip mano veiklos tikslai prisideda prie bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo“ (4,28) ir “Aš konkrečiai žinau, kaip pasiekti man keliamus veiklos rezultatus” (4,25), o standartinis nuokrypis įvertinimų nuokrypis tarp klausimų neviršijantis 1 vertės rodo santykinai nedidelį atsakymų kintamumą, o tai rodo aukštą respondentų konsensuso lygį (23 lentelė). Aukšti teiginių įvertinimai rodo, jog organizacijoje darbuotojai yra efektyviai informuojami apie jų veiklos sąsają su organizacijos siekiamais rezultatais.

23 lentelė. Temos "Tikslų nustatymas, jų konkretumas ir aiškumas" teiginių vertinimų statistiniai dažniai

	Man nustatyti veiklos tikslai yra aiškiai apibrėžti ir nepalieka vietos dviprasmybėms.	Man nustatytus tikslus galima pasiekti per nustatytą laiką.	Aš aiškiai suprantu, kaip mano veiklos tikslai prisideda prie bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo.	Aš konkrečiai žinau, kaip pasiekti man keliamus veiklos rezultatus.	Aš aktyviai dalyvauju veiklos tikslų nustatymo procese su savo vadovu.	Veiklos vertinimo proceso metu man keliamų veiklos tikslų skaičius yra optimalus.	Aš suprantu, kaip apibrėžti savo tikslus, kad jie būtų konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, aktualūs ir apibrėžti laike (SMART).	Jaučiuosi motyvuota(-s) siekti man nustatytų veiklos tikslų.
Vidurkis	3,9231	3,8654	4,2885	4,2500	4,0385	3,9038	3,9231	4,0192
Mediana	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00
Standartinis nuokrypis	0,81279	0,79283	0,80041	0,68241	1,04715	0,93431	0,88220	0,80417

Atliekant veiklos vertinimo formų analizę buvo identifikuota, jog darbuotojams keliami tikslai atitinka SMART kriterijus mažiau nei 40 % atvejų, o 60% atvejų keliami tikslai yra neformuluojami arba tik iš dalies formuluojami remiantis gerąja praktika. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, atliekant apklausą buvo siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojai geba nustatyti efektyvius tikslus ir kaip tai prisideda prie jų siekimo.

Kadangi Likerto skalė priskiriama rangavimo metodui, siekiant nustatyti koreliaciją (ryšio stiprumą ir kryptį) tarp tai pačiai temai priklausančių klausimų pasirinkimo buvo skaičiuojamas Spearman ranginės koreliacijos koeficientas (r_s) (Klugh, 2013). Kuo šis koreliacijos koeficientas artimesnis -1 arba 1, tuo stipresnis monotoniškas ryšys tarp kintamųjų (Johnson ir Bhattacharyya, 2019). Skirtinguose šaltiniuose koreliacijos koeficiento stiprumas interpretuojamas skirtingai. Šiame tyrimo etape darbo autorė fokusuosis į aukšto stiprumo lygius (0.500 ir daugiau), siekiant apžvelgti tik statistiškai reikšmingus rezultatus. Spearman koreliacijos ryšys tarp temos “tikslų nustatymas, jų konkretumas ir aiškumas” teiginių yra pateikiamas 24 lentelėje.

24 lentelė. Spearman koreliacija tarp temos “Tikslų nustatymas, jų konkretumas ir aiškumas” teiginių.

		Man nustatyti veiklos tikslai yra aiškiai apibrėžti ir nepalieka vietos dviprasmybėms.	Man nustatytus tikslus galima pasiekti per nustatytą laiką.	Aš aiškiai suprantu, kaip mano veiklos tikslai prisideda prie bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo.	Aš konkrečiai žinau, kaip pasiekti man keliamus veiklos rezultatus.	Aš aktyviai dalyvauju veiklos tikslų nustatymo procese su savo vadovu.	Veiklos vertinimo proceso metu man keliamų veiklos tikslų skaičius yra optimalus.	Aš suprantu, kaip apibrėžti savo tikslus, kad jie būtų konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, aktualūs ir apibrėžti laike (SMART).	Jaučiuosi motyvuota(-s) siekti man nustatytų veiklos tikslų.
Man nustatyti veiklos tikslai yra aiškiai apibrėžti ir nepalieka vietos dviprasmybėms.	Koreliacijos koeficientas	--							
	p-reiškė								
	N	52							
Man nustatytus tikslus galima pasiekti per nustatytą laiką.	Koreliacijos koeficientas	.371**	--						
	p-reiškė	0,007							
	N	52	52						
Aš aiškiai suprantu, kaip mano veiklos tikslai prisideda prie bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo.	Koreliacijos koeficientas	.305*	.415**	--					
	p-reiškė	0,028	0,002						
	N	52	52	52					
Aš konkrečiai žinau, kaip pasiekti man keliamus veiklos rezultatus.	Koreliacijos koeficientas	.332*	.514**	.533**	--				
	p-reiškė	0,016	0,000	0,000					
	N	52	52	52	52				
Aš aktyviai dalyvauju veiklos tikslų nustatymo procese su savo vadovu.	Koreliacijos koeficientas	.335*	.325*	.498**	0,266	--			
	p-reiškė	0,015	0,019	0,000	0,056				
	N	52	52	52	52	52			
Veiklos vertinimo proceso metu man keliamų veiklos tikslų skaičius yra optimalus.	Koreliacijos koeficientas	0,204	.498**	.377**	.359**	.419**	--		
	p-reiškė	0,146	0,000	0,006	0,009	0,002			
	N	52	52	52	52	52	52		
Aš suprantu, kaip apibrėžti savo tikslus, kad jie būtų konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, aktualūs ir apibrėžti laike (SMART).	Koreliacijos koeficientas	.401**	.443**	.442**	.383**	.282*	0,194	--	
	p-reiškė	0,003	0,001	0,001	0,005	0,043	0,167		
	N	52	52	52	52	52	52	52	
Jaučiuosi motyvuota(-s) siekti man nustatytų veiklos tikslų.	Koreliacijos koeficientas	0,240	.564**	.566**	.437**	0,237	.471**	.510**	--
	p-reiškė	0,087	0,000	0,000	0,001	0,090	0,000	0,000	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52

Remiantis pateiktais duomenimis galima pastebėti vidutinišką koreliaciją (0.383-0.443, $p < 0.001$) tarp supratimo, kaip apibrėžti tikslus vadovaujantis SMART kriterijais ir tarp teiginių „Man nustatyti veiklos tikslai yra aiškiai apibrėžti ir nepalieka vietos dviprasmybėms“ (konkretumas, išmatuojamumas), „Man nustatytus tikslus galima pasiekti per nustatytą laiką“ (apibrėžtumas laike), „Aš aiškiai suprantu, kaip mano veiklos tikslai prisideda prie bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo“ (aktualumas), ir „Aš konkrečiai žinau, kaip pasiekti man keliamus veiklos rezultatus“ (pasiekiamumas). Žinojimo lygis, kaip nustatyti SMART tikslus, smarkiai koreliuoja su darbuotojų motyvacija jų siekti (0.510). Aukštas motyvacijos lygis taip pat smarkiai (0.564) siejasi tikslų pasiekiamumu per nustatytą laikotarpį, bei su suvokimu, kaip darbuotojo veikla prisideda prie organizacijos tikslų siekimo (0.566), p reikšmė

($p < 0.001$) rodo stiprų teigiamą monotonišką ryšį tarp šių elementų. Šią sąsają galima aiškinti per tai, jog organizacija turi konkretų, darbuotojams aktyviai komunikuojamą finansinį tikslą, kuriame išreikštas ir rezultatams pasiekti skirtas laikotarpis.

Vadovo grįžtamasis ryšys.

Interpretuojant 25 lentelės duomenis galima teigti, kad kuo labiau veiklos vertinimo metu teikiamas grįžtamasis ryšys yra priimamas kaip konstruktyvus, tuo geriau suvokiamas jo teikimo pagrindas (0.769), bei instrumentalumas veiklos rezultatams gerinti (0.706). Grįžtamojo ryšio pakankamumo suvokimas taip pat smarkiai koreliuoja su visais kitais, su grįžtamoju ryšiu susijusiais teiginiais – čia ryšys matomas tiek su grįžtamojo ryšio konstruktyvumu (0.649), tiek teikimo pagrindu (0.701), tiek pripažinimu (0.623) be regularumu (0.697). Aukštas koreliacijos koeficientas plačiai paplitęs pateiktoje lentelėje, tad apibendrinant galima teigti, jog grįžtamojo ryšio teikimas, kokybė, dažnumas yra kriterijai, visapusiškai veikiantys darbuotojų suvokimą į veiklos valdymo bei vertinimo procesą.

25 lentelė. Spearman koreliacija tarp temos “Vadovo grįžtamasis ryšys” teiginių

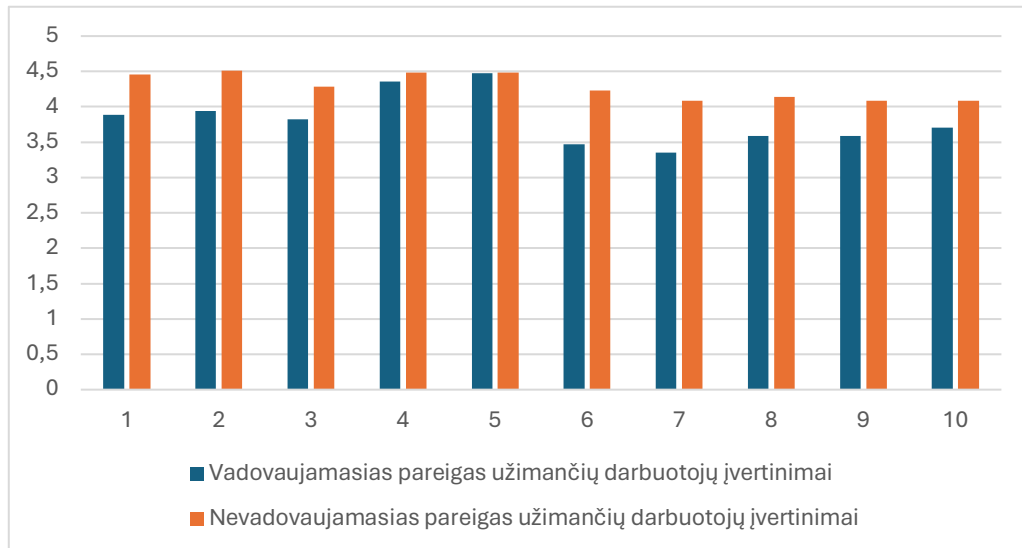
		Veiklos vertinimo pokalbio metu vadovas teikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie mano veiklos rezultatus.	Man yra aišku, kuo grindžiamas yra vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys.	Veiklos vertinimo pokalbio metu vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys padeda man pagerinti savo veiklos rezultatus.	Jaučiuosi patogiai aptardamas savo veiklos rezultatus su vadovu.	Veiklos vertinimo pokalbio metu vadovas pripažįsta ir įvertina mano pasiekimus ir indėlį.	Tarp kas pusmetį vykstančių veiklos vertinimo pokalbių, aš turiu reguliarius susitikimus su savo tiesioginiu vadovu.	Tarp kas pusmetį vykstančių veiklos vertinimo pokalbių, aš gaunu reguliarių grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą ir rezultatus.	Aš gaunu pakankamai grįžtamojo ryšio iš savo tiesioginio vadovo.	Tarp kas pusmetį vykstančių veiklos vertinimo pokalbių, mano tikslai reguliariai peržiūrimi ir koreguojami atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes.	Po veiklos vertinimo pokalbio, aš gaunu tinkamą paramą ir iškelčius savo iškelčius tikslams pasiekti.
Veiklos vertinimo pokalbio metu vadovas teikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie mano veiklos rezultatus.	Koreliacijos koeficientas	--									
	p-reikšmė										
	N	52									
Man yra aišku, kuo grindžiamas yra vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys.	Koreliacijos koeficientas	.769**	--								
	p-reikšmė	0,000									
	N	52	52								
Veiklos vertinimo pokalbio metu vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys padeda man pagerinti savo veiklos rezultatus.	Koreliacijos koeficientas	.706**	.662**	--							
	p-reikšmė	0,000	0,000								
	N	52	52	52							
Jaučiuosi patogiai aptardamas savo veiklos rezultatus su vadovu.	Koreliacijos koeficientas	.582**	.700**	.711**	--						
	p-reikšmė	0,000	0,000	0,000							
	N	52	52	52	52						
Veiklos vertinimo pokalbio metu vadovas pripažįsta ir įvertina mano pasiekimus ir indėlį.	Koreliacijos koeficientas	.520**	.487**	.673**	.723**	--					
	p-reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000						
	N	52	52	52	52	52					
Tarp kas pusmetį vykstančių veiklos vertinimo pokalbių, aš turiu reguliarius susitikimus su savo tiesioginiu vadovu.	Koreliacijos koeficientas	.575**	.488**	.475**	.307*	.380**	--				
	p-reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,027	0,005					
	N	52	52	52	52	52	52				
Tarp kas pusmetį vykstančių veiklos vertinimo pokalbių, aš gaunu reguliarių grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą ir rezultatus.	Koreliacijos koeficientas	.449**	.513**	.379**	.346*	.288*	.751**	--			
	p-reikšmė	0,001	0,000	0,006	0,012	0,039	0,000				
	N	52	52	52	52	52	52	52			
Aš gaunu pakankamai grįžtamojo ryšio iš savo tiesioginio vadovo.	Koreliacijos koeficientas	.649**	.701**	.609**	.594**	.623**	.697**	.622**	--		
	p-reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
	N	52	52	52	52	52	52	52	52		
Tarp kas pusmetį vykstančių veiklos vertinimo pokalbių, mano tikslai reguliariai peržiūrimi ir koreguojami atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes.	Koreliacijos koeficientas	.321*	.561**	0,212	0,257	0,212	.469**	.521**	.452**	--	
	p-reikšmė	0,020	0,000	0,131	0,066	0,132	0,000	0,000	0,001		
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	
Po veiklos vertinimo pokalbio, aš gaunu tinkamą paramą ir iškelčius savo iškelčius tikslams pasiekti.	Koreliacijos koeficientas	.417**	.419**	.402**	.306*	.396**	.585**	.443**	.605**	.524**	--
	p-reikšmė	0,002	0,002	0,003	0,028	0,004	0,000	0,001	0,000	0,000	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

Vis dėlto, kaip pastebėta 22 lentelėje, teiginių masyvas susijęs su grįžtamojo ryšio gavimu iš kitų temų išsiskyrė tuo, jog identifikuoti skirtumai tarp vadovujančias ir nevadovujančias pareigas užimančių darbuotojų atsakymų.

26 lentelė. Temos "Vadovo grįžtamasis ryšys" teiginių vertinimų statistinių dažnių palyginimas pagal užimamas pareigas

Vadovo grįžtamasis ryšys	Užimamos pareigos	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Veiklos vertinimo pokalbio metu vadovas teikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie savo veiklos rezultatus.	Vadovaujamosios	17	3,8824	0,85749	0,20797
	Nevadovaujamosios	35	4,4571	0,70054	0,11841
Man yra aišku, kuo grindžiamas yra vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys.	Vadovaujamosios	17	3,9412	0,55572	0,13478
	Nevadovaujamosios	35	4,5143	0,61220	0,10348
Veiklos vertinimo pokalbio metu vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys padeda man pagerinti savo veiklos rezultatus.	Vadovaujamosios	17	3,8235	0,80896	0,19620
	Nevadovaujamosios	35	4,2857	0,82503	0,13946
Jaučiuosi patogiai aptardamas savo veiklos rezultatus su vadovu.	Vadovaujamosios	17	4,3529	0,60634	0,14706
	Nevadovaujamosios	35	4,4857	0,65849	0,11131
Veiklos vertinimo pokalbio metu vadovas pripažįsta ir įvertina mano pasiekimus ir indėlių.	Vadovaujamosios	17	4,4706	0,51450	0,12478
	Nevadovaujamosios	35	4,4857	0,74247	0,12550
Tarp kas pusmetį vykstančių veiklos vertinimo pokalbių, aš turiu reguliarius susitikimus su savo tiesioginiu vadovu.	Vadovaujamosios	17	3,4706	1,12459	0,27275
	Nevadovaujamosios	35	4,2286	0,87735	0,14830
Tarp kas pusmetį vykstančių veiklos vertinimo pokalbių, aš gaunu reguliarių grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą ir rezultatus.	Vadovaujamosios	17	3,3529	0,78591	0,19061
	Nevadovaujamosios	35	4,0857	0,98134	0,16588
Aš gaunu pakankamai grįžtamojo ryšio iš savo tiesioginio vadovo.	Vadovaujamosios	17	3,5882	0,87026	0,21107
	Nevadovaujamosios	35	4,1429	0,87927	0,14862
Tarp kas pusmetį vykstančių veiklos vertinimo pokalbių, mano tikslai reguliariai peržiūrimi ir koreguojami atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes.	Vadovaujamosios	17	3,5882	0,71229	0,17276
	Nevadovaujamosios	35	4,0857	0,70174	0,11862
Po veiklos vertinimo pokalbio, aš gaunu tinkamą paramą ir išteklius savo išskeltiems tikslams pasiekti.	Vadovaujamosios	17	3,7059	0,58787	0,14258
	Nevadovaujamosios	35	4,0857	0,98134	0,16588

26 lentelėje pateiktais duomenimis, vadovujančias pareigas užimantys darbuotojai rinkosi pastebimai žemesnius atsakymus, lyginant su nevadovujančias pareigas užimančiais darbuotojais. Išreikšta nuomonė tarp šių dviejų respondentų grupių sutapo tik ties dviem teiginiais. Aukšto įvertinimo sulaukė teiginys „Jaučiuosi patogiai aptardamas savo veiklos rezultatus su vadovu“ (vidurkis 4,35 ir 4,48), kurį galima asocijuoti su organizacijos deklaruojama atvirumo vertybe, o „Veiklos vertinimo pokalbio metu vadovas pripažįsta ir įvertina mano pasiekimus ir indėlių“ (vidurkis 4,47 ir 4,48) įvertinimo rezultatai asocijuojami su pripažinimo už pasiektus rezultatus kultūra. Vis dėlto, visų kitų teiginių vidutiniai įvertinimai tarp rolių skiriasi daugiau nei puse balo (24 paveiklas, čia teiginiai pakeisti numeracija, atitinkančią teiginių eiliškumą temos masyve), o tai rodo, jog vadovujančias pozicijas užimantiems darbuotojams teikiama potencialiai mažiau reikiamo grįžtamojo ryšio arba poreikis grįžtamajam ryšiui yra didesnis.



24 pav. Temos "Vadovo grįžtamasis ryšys" teiginių vidutinių įverčių palyginimas

Skirtumas ypač akivaizdus lyginant vidutines reikšmes asocijuojamas su veiklos vertinimo procesu („Veiklos vertinimo pokalbio metu vadovas teikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie mano veiklos rezultatus“, 3.88) ir periodiškai teikiama informacija („Tarp kas pusmetį vykstančių veiklos vertinimo pokalbių, aš gaunu reguliary grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą ir rezultatus“, 3.35).

Profesinis augimas ir tobulėjimas.

Profesiniam augimui tiriamojoje organizacijoje skiriamas didelis dėmesys – tai yra fiksuojama tiek organizacijos vidaus procedūrose, tiek veiklos vertinimo metu – daugiau nei pusėje antrajame tyrimo etape organizuotų veiklos vertinimo formų buvo užfiksuoti profesinio tobulėjimo poreikio ir krypties susitarimai. Teigiama darbuotojų nuomonė apie profesinio augimo aspektą veiklos vertinimo procese išreiškiama ir klausimyne, „Profesinis augimas ir tobulėjimas“ teiginių masyve.

27 lentelė. Temos "Profesinis augimas ir tobulėjimas" teiginių vertinimų statistiniai dažniai

	Mane tenkina mano veiklos vertinime išdėstyti asmeninio tobulėjimo susitarimai.	Asmeninio tobulėjimo susitarimuose daugiausia dėmesio skiriama sritims, kurios yra svarbios mano profesiniam augimui.	Aš aiškiai žinau, kokių veiksmų turiu imtis siekiant profesinio augimo ir tobulėjimo.	Gaunu tinkamą paramą ir išteklius, kad galėčiau dirbti siekdamas savo profesinio tobulėjimo tikslų.	Jaučiuosi motyvuotas siekti sutartų asmeninio tobulėjimo tikslų.
Vidurkis	3,7115	3,8846	3,7115	3,7500	3,8846
Mediana	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Standartinis nuokrypis	0,77552	0,78350	0,93592	0,86035	0,98327

Maždaug 3,75 vertinimų vidurkis rodo, kad apskritai respondentų nuomonė apie nagrinėjamą profesinį augimą ir tobulėjimą yra teigiama (27 lentelė). Skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku) mediana artima 4 rodo, kad didelė dalis respondentų pritaria arba bent jau vidutiniškai pritaria teiginiams, susijusiems su profesiniu augimu.

28 lentelė. Spearman koreliacija tarp temos „Profesinis augimas ir tobulėjimas“ teiginių

		Mane tenkina mano veiklos vertinime išdėstyti asmeninio tobulėjimo susitarimai.	Asmeninio tobulėjimo susitarimuose daugiausia dėmesio skiriama sritims, kurios yra svarbios mano profesiniam augimui.	Aš aiškiai žinau, kokių veiksmų turiu imtis siekiant profesinio augimo ir tobulėjimo.	Gaunu tinkamą paramą ir išteklius, kad galėčiau dirbti siekdamas savo profesinio tobulėjimo tikslų.	Jaučiuosi motyvuotas siekti sutartų asmeninio tobulėjimo tikslų.
Mane tenkina mano veiklos vertinime išdėstyti asmeninio tobulėjimo susitarimai.	Koreliacijos koeficientas	--				
	p-reikšmė					
	N		52			
Asmeninio tobulėjimo susitarimuose daugiausia dėmesio skiriama sritims, kurios yra svarbios mano profesiniam augimui.	Koreliacijos koeficientas	.720**	--			
	p-reikšmė	0,000				
	N	52	52			
Aš aiškiai žinau, kokių veiksmų turiu imtis siekiant profesinio augimo ir tobulėjimo.	Koreliacijos koeficientas	.654**	.592**	--		
	p-reikšmė	0,000	0,000			
	N	52	52	52		
Gaunu tinkamą paramą ir išteklius, kad galėčiau dirbti siekdamas savo profesinio tobulėjimo tikslų.	Koreliacijos koeficientas	.622**	.513**	.626**	--	
	p-reikšmė	0,000	0,000	0,000		
	N	52	52	52	52	
Jaučiuosi motyvuotas siekti sutartų asmeninio tobulėjimo tikslų.	Koreliacijos koeficientas	.486**	.445**	.628**	.462**	--
	p-reikšmė	0,000	0,001	0,000	0,001	
	N	52	52	52	52	52

28 lentelėje matomos labai reikšmingos p reikšmės, ($p < 0,001$) ir stiprūs teigiami Spearmano koreliacijos koeficientai tarp teiginių kategorijoje „Profesinis augimas ir tobulėjimas“ pabrėžia įvairių aspektų, susijusių su asmenų profesinio tobulėjimo patirtimi organizacijoje, tarpusavio ryšį. Didesni nei 0.500 koreliacijos koeficientai rodo tvirtus ryšius tarp teiginių, pabrėžiančių įvairių asmeninio tobulėjimo susitarimų aspektų, profesinio tobulėjimo žingsnių aiškumo ir paramos bei išteklių prieinamumo svarbą skatinant asmenų pasitenkinimą ir veiksmingumą jų profesinio tobulėjimo kelyje. Aukštas statistinio reikšmingumo lygis sustiprina šių koreliacijų patikimumą ir rodo, kad pastebėtas ryšys neatsirado atsitiktinai. Toks pasitenkinimo, aiškumo ir paramos suderinamumas pabrėžia holistinio ir gerai integruoto požiūrio į profesinį tobulėjimą organizacijoje svarbą, o vidutiniškai teigiamas darbuotojų teikiamas vertinimas šiame teiginių bloke patvirtina, jog organizacijos taikomos veiklos valdymo priemonės, orientuotos į augimą ir tobulėjimą yra veiksmingos.

Veiklos vertinimo procesas ir įrankiai.

Veiklos vertinimo formų analizė atskleidė, jog veiklos vertinimo formų šablonai yra darbuotojų naudojami skirtingai: orientyriiniai klausimai dažnai yra naudojami, tačiau dalyje formų – praleisti, kadangi veiklos vertinimo forma pateikiama Excel formatu, atskiriems klausimams skiriami laukeliai yra apjungiami. Taip pat skiriasi aprašomųjų komentarų apimtys paliekamos darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų. Dėl šių priežasčių, ketvirtojoje teiginių grupėje siekiama nustatyti darbuotojų požiūrį į patį veiklos vertinimo procesą ir naudojamus įrankius.

29 lentelė. Temos "Veiklos vertinimo procesas ir įrankiai" teiginių vertinimų statistiniai dažniai

	Manau, kad mano veiklos vertinimo diskusijos yra prasmingos ir produktyvios.	Aš suprantu, kaip nustatomi veiklos tikslai naudojant OKR metodą.	Veiklos vertinimo proceso metu naudojama veiklos vertinimo forma yra aiški ir paprasta naudoti.	Vertinimo formoje turiu galimybę pateikti išsamias pastabas apie savo veiklą.	Veiklos vertinimo formose esantys orientaciniai klausimai padeda man suprasti, kas yra vertinama.	Manau, kad orientaciniai klausimai veiksmingai padeda atspindėti visus mano veiklos aspektus.	Aš aiškiai suprantu, kaip mano veiklos rezultatai siejasi su atlygio pakėlimo klausimu.	Aš manau, kad skiriamas atlygio pakėlimas tinkamai atspindi mano pasiektus veiklos rezultatus.
Vidurkis	3,7115	3,8654	3,6538	4,0962	3,7308	3,6923	3,7692	3,5192
Mediana	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000
Moda	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
Standartinis nuokrypis	0,82454	0,84084	0,81372	0,77357	0,90997	0,87534	1,02164	0,80417

29 lentelėje pateiktas duomenų rinkinys pasižymi centrine pritarimo tendencija, kaip rodo maždaug 3,7 balo vidurkis, artimas skalės viduriui. Mediana ir moda yra lygios 4, o tai rodo, kad dažniausias atsakymas ir vidurinė duomenų rinkinio reikšmė priklauso „sutinku“ kategorijai. Santykinai mažas standartinis nuokrypis (apie 0,85) rodo, kad atsakymai yra gana nuoseklūs ir sutelkti aplink centrinę tendenciją. Apskritai šie rezultatai rodo bendrą respondentų sutarimo tendenciją, o dauguma linkę teigiamai vertinti temą, susijusią su veiklos vertinimo procesu ir taikomais įrankiais.

Labai reikšmingos p reikšmės, ($p < 0,001$) ir nuoseklūs Spearmano koreliacijos koeficientai, svyruojantys nuo 0,510 iki 0,576, rodo tvirtus ryšius tarp teiginio „Veiklos vertinimo proceso forma yra aiški ir paprasta naudoti“ ir teiginių „Veiklos vertinimo formoje turiu galimybę pateikti išsamias pastabas apie savo veiklą“, „Veiklos vertinimo formoje esantys orientaciniai klausimai padeda man suprasti, kas yra vertinama“ ir „Manau, kad orientaciniai klausimai veiksmingai atspindi visus mano veiklos aspektus“ (30 lentelė). Tai pabrėžia veiklos valdymo priemonių ir procesų aiškumo, prieinamumo ir veiksmingumo svarbą siekiant palengvinti darbuotojų veiklos lūkesčių supratimą, suteikti galimybę pateikti išsamius atsiliepimus ir visapusiškai įvertinti įvairius veiklos aspektus. Tiesa, svarbu atkreipti dėmesį, jog nors bendrai organizacijoje naudojama veiklos vertinimo forma yra darbuotojų vertinama teigiamai, koreliacija su OKR tikslų nustatymo metodo supratimu yra labiau žema.

30 lentelė. Spearman koreliacija tarp temos “Veiklos vertinimo procesas ir įrankiai” teiginių

		Manau, kad mano veiklos vertinimo diskusijos yra prasmingos ir produktyvios.	Aš suprantu, kaip nustatomi veiklos tikslai naudojant OKR metodą.	Veiklos vertinimo proceso metu naudojama veiklos vertinimo forma yra aiški ir paprasta naudoti.	Vertinimo formoje turiu galimybę pateikti išsamias pastabas apie savo veiklą.	Veiklos vertinimo formose esantys orientaciniai klausimai padeda man suprasti, kas yra vertinama.	Manau, kad orientaciniai klausimai veiksmingai padeda atspindėti visus mano veiklos aspektus.	Aš aiškiai suprantu, kaip mano veiklos rezultatai siejasi su atlygio pakėlimo klausimu.	Aš manau, kad skiriamas atlygio pakėlimas tinkamai atspindi mano pasiektus veiklos rezultatus.
Manau, kad mano veiklos vertinimo diskusijos yra prasmingos ir produktyvios.	Koreliacijos koeficientas	--							
	p-reikšmė								
	N	52							
Aš suprantu, kaip nustatomi veiklos tikslai naudojant OKR metodą.	Koreliacijos koeficientas	.402**	--						
	p-reikšmė	0,003							
	N	52	52						
Veiklos vertinimo proceso metu naudojama veiklos vertinimo forma yra aiški ir paprasta naudoti.	Koreliacijos koeficientas	.410**	.357**	--					
	p-reikšmė	0,003	0,009						
	N	52	52	52					
Vertinimo formoje turiu galimybę pateikti išsamias pastabas apie savo veiklą.	Koreliacijos koeficientas	.384**	0,253	.510**	--				
	p-reikšmė	0,005	0,070	0,000					
	N	52	52	52	52				
Veiklos vertinimo formose esantys orientaciniai klausimai padeda man suprasti, kas yra vertinama.	Koreliacijos koeficientas	.351**	.369**	.579**	.397**	--			
	p-reikšmė	0,011	0,007	0,000	0,004				
	N	52	52	52	52	52			
Manau, kad orientaciniai klausimai veiksmingai padeda atspindėti visus mano veiklos aspektus.	Koreliacijos koeficientas	.360**	.375**	.557**	.328**	.693**	--		
	p-reikšmė	0,009	0,006	0,000	0,018	0,000			
	N	52	52	52	52	52	52		
Aš aiškiai suprantu, kaip mano veiklos rezultatai siejasi su atlygio pakėlimo klausimu.	Koreliacijos koeficientas	.433**	.326**	.358**	.284**	.443**	.324**	--	
	p-reikšmė	0,001	0,018	0,009	0,042	0,001	0,019		
	N	52	52	52	52	52	52	52	
Aš manau, kad skiriamas atlygio pakėlimas tinkamai atspindi mano pasiektus veiklos rezultatus.	Koreliacijos koeficientas	.277*	0,175	.433**	.365**	.454**	.299*	.601**	--
	p-reikšmė	0,047	0,214	0,001	0,008	0,001	0,031	0,000	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52

Atlygio klausimo požiūriu, labai reikšminga p reikšmė, ($p < 0,001$), ir patikimas 0,601 Spearmano koreliacijos koeficientas tarp teiginių „Manau, kad man padidintas darbo užmokestis tinkamai atspindi mano pasiektus rezultatus“ ir „Aiškiai suprantu, kaip mano rezultatai susiję su darbo užmokesčio peržiūros klausimu“ rodo, kad darbuotojų suvokimas apie darbo užmokesčio teisingumą ir jų supratimas apie veiklos vertinimo kriterijus yra tarpusavyje susiję. Taigi, asmenys, kurie mano, jog jų darbo užmokesčio padidinimas tinkamai atspindi jų pasiektus rezultatus, taip pat greičiausiai aiškiai supranta, kaip jų rezultatai vertinami peržiūrint darbo užmokestį. Ši įžvalga remia organizacijos vertybių, orientuotų į skaidrumo ir sąžiningumo svarbą, suvokimą ir laikymąsi.

Apibendrinant trečiojo tyrimo etapo rezultatus galima teigti jog bendrai darbuotojai organizacijos veiklos vertinimo procesą vertina teigiamai. Vis dėlto darbo autorė pripažįsta, jog šios apklausos mastas paliečia tik paviršių – kiekvieną apžvelgtą temą būtų naudinga analizuoti detaliau, peržvelgti formuojamus teiginius, praplėsti ir pagilinti skirtingus temų aspektus. Organizacijos požiūriu šis atliktas tyrimo etapas galėtų pasitarnauti kaip pradžia detalesnėms tikslų nustatymo, vadovų grįžtamojo ryšio, profesinio augimo ir tobulėjimo bei veiklos vertinimo proceso studijoms.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus šį magistro baigiamąjį darbą padarytos tokios išvados:

1. Mokslo darbų autoriai nagrinėjantys veiklos valdymo temą įvairiais aspektais vieningai sutaria, jog veiklos valdymas yra reikšmingas procesas, kuris atneša daugialypę naudą organizacijos veiklai ir rezultatams. Tam, kad taikomos veiklos valdymo priemonės būtų efektyvios, reikalingas veiklos proceso sisteminis įgyvendinimas, apimantis visus organizacijos dalyvius – aukščiausios grandies vadovus, žmogiškųjų išteklių vadybos funkciją, tiesioginius vadovus bei individualius darbuotojus. Nepriklausomai nuo pasirenkamos veiklos valdymo taktikos, proceso veiksmingumui reikalingas organizacijos misijos, vizijos, strategijos ir jai įgyvendinti reikalingų uždavinių suderinamumas su visų organizacijos narių veikla. Tam reikšmingas tiesioginio vadovo vaidmuo, kuris veiklos vertinimo pokalbio bei periodinių susitikimų metu informuoja individualius darbuotojus apie keliamus tikslus, stebi, koreguoja bei skatina darbuotojų veiklą. Visapusiškas veiklos valdymo praktikų – savalaikio grįžtamojo ryšio teikimo, periodinio veiklos vertinimo, profesinio ugdymo ir tobulėjimo poreikių atliepimo - taikymas savo ruožtu didina darbuotojų motyvaciją ir atsakomybę už veiklos rezultatus. Veiklos valdymas padeda priimti administracinius, teisinius, resursų planavimo, talentų ugdymo sprendimus ir yra būtinas procesas organizacijoms, siekiančioms efektyvių veiklos rezultatų.
2. Organizacija “ConnectPay” savo vidaus procedūrose yra apsibrėžusi taikomus darbuotojų veiklos valdymo procesus, kurie apima visą darbuotojo kelionę organizacijoje: priėmimą, įdarbinimą, išlaikymą, atleidimą iš darbo. Aiškų šių procesų dokumentavimą lemia tai, jog įmonė veikia reguliuojamoje srityje ir užsiima licencijuojama veikla, o tam yra keliami griežti su veiklos valdymu susiję reikalavimai. Kadangi šiame darbe veiklos vertinimas buvo išskirtas kaip atraminis veiklos valdymo procesas, organizacijos taikomos praktikos buvo analizuotos per veiklos vertinimo prizmę. Organizacijoje veiklos vertinimas yra formalizuotas, du kartus per metus vykstantis procesas, kurio metu apžvelgiama darbuotojo veikla, rezultatai bei per vertinamąjį laikotarpį pastebėtos savybės. Veiklos vertinimo proceso metu yra keliami tikslai darbuotojų veiklai ir rezultatams, bei siejami su organizacijos tikslais taikant tikslų ir pagrindinių rezultatų (OKR) metodą. Taip pat, veiklos vertinimo metu priimami sprendimai dėl atlygio bei ugdymo ir tobulėjimo poreikių. Veiklos vertinimo procesas organizacijoje veikia taip pat ir kaip bazinė informavimo bei grįžtamojo ryšio teikimo priemonė, kadangi tai, kaip reguliariai darbuotojai ir vadovai turi susitikti veiklos progresui aptarti nėra apibrėžta, taigi skiriasi tiesioginių vadovų taikomos praktikos ir tai glaudžiai siejasi su vadovų patirtimi.

3. Veiklos vertinimo proceso metu, veiklos valdymas reiškiasi per darbuotojų veiklos suderinimą su organizacijos tikslais - tai užtikrinama fiksuojant organizacijos, skyriaus, kuriame darbuotojas dirba, bei pačio darbuotojo tikslus OKR metodu toje pačioje formoje. Veiklos valdymas taip pat reiškiasi per dokumentuojamą abipusį atvirą grįžtamąjį ryšį - dalijimasi apie pasiekimus, veiklos trūkumus, darbuotojų jauseną. Veiklos vertinimo formose fiksuojami sutarimai dėl koreguotinų ar udgytinų savybių. Veiklos vertinimo proceso metu yra skatinamas darbuotojų ugdymas ir profesinis tobulėjimas, sutariamai ugdymo ir kompetencijų kėlimo planai.

Nepaisant to, jog organizacija didelį dėmesį skiria nustatytų veiklos rezultatų siekimui ir tai yra vienas iš kriterijų, kuriuo yra grindžiami su atlygiu susiję klausimai, veiklos vertinimo formose darbuotojai tik iš dalies geba nustatyti veiksmingus tikslus ir taip pat tik iš dalies aprašo pasiektus rezultatus efektyviai. Glaustuose vadovų vertinimuose taip pat dažniau apžvelgiamas darbuotojų elgesys bei tobulėjimo poreikiai, mažiau dėmesio skiriama konkreitiems pasiekimams ir veiklos rezultatams.

4. "ConnectPay" darbuotojai nuosekliai teigiamai vertina veiklos valdymo ir vertinimo praktikas bei įrankius, taikomus organizacijoje. Darbuotojai žino, kaip nustatyti ir siekti veiksmingų ir efektyvių tikslų, aiškiai supranta kaip jų veikla siejasi su organizacijos siekiamais rezultatais. Taip pat išreiškiamas stabilus pasitenkinimas ir profesinio augimo bei tobulėjimo organizacijoje požiūriu. Vis dėlto, verta atkreipti dėmesį į grįžtamojo ryšio aspektą – nors individualūs darbuotojai daugiau teigiamai vertina grįžtamojo ryšio teikimo praktiką organizacijoje, komandų vadovų požiūris šiuo klausimu yra tolygiai žemesnis, o tai signalizuoja, jog komandų vadovams organizacijoje teikiamas grįžtamasis ryšys nėra pakankamas dažnumo ir kokybės požiūriu, reikalingas aktyvesnis palaikymas kasdienėje veikloje, ne tik vertinimo proceso metu. Turint omenyje, jog tiesioginiai vadovai atlieka itin svarbią rolę darbuotojų veiklos valdymo procese, jiems teikiamos paramos trūkumai turėtų būti analizuojami detaliau.
5. Remiantis atlikto tyrimo išvadomis, darbo autorė žemiau teikia rekomendacijas, kaip pagerinti organizacijoje taikomas veiklos valdymo praktikas.

Rekomendacijos veiklos valdymo praktikų gerinimui:

- Remiantis tuo, jog darbuotojai teigia suprantantys efektyvių tikslų nustatymo metodus, tačiau praktikoje tai veiksmingai neatsispindi nei darbuotojų, nei komandų vadovų vertinimuose, rekomenduojama visiems organizacijos darbuotojams suorganizuoti mokymus tikslų nustatymo tema: a) Tikslų ir pagrindinių rezultatų (OKR) metodo mokymai, b) Veiksmingų (SMART) tikslų

nustatymo mokymai. Manoma, jog tai dar labiau sustiprintų darbuotojų supratimą apie jų veiklos sąsają su organizacijos tikslais bei pagerintų tiek keliamų tikslų kokybę, tiek gebėjimą efektyviai pristatyti, argumentuoti savo pasiekimus.

- Atsižvelgiant į veiklos vertinimo formų aprašomųjų komentarų turinio kokybę ir skirtingus formų pildymo įpročius, bei teigiamus darbuotojų atsiliepimus apie veiklos vertinimo procesą, galima daryti prielaidą, jog pats vertinimo įrankio – veiklos vertinimo formos – pildymas nėra reikšmingas proceso elementas ir pagrindinė veiklos vertinimo nauda kyla iš veiklos vertinimo pokalbių. Vis dėlto remiantis mokslinėje literatūroje įvardijamomis veiklos vertinimo proceso naudomis, rekomenduojama peržiūrėti veiklos vertinimo formą ir rasti būdų, kaip ją padaryti patrauklią pildyti. Čia darbo autorė siūlo įtraukti darbuotojus – sudaryti reprezentatyvią darbo grupę, kuri galėtų remdamasi darbuotojų požiūriu ir grįžtamoju ryšiu suformuoti veiklos vertinimo formą pagal unikalios organizacijos „ConnectPay“ poreikius.
- Atsižvelgiant į tai, jog komandų vadovai turi tiesioginę ir bene ryškiausią įtaką darbuotojų veiklos rezultatams, organizacija turėtų detaliau pažiūrėti į priežastis, kodėl komandų vadovai tarpe išvelgiamas nuoseklus grįžtamojo ryšio trūkumas. Darbo autorė siūlo:
 - Personalo vadybininkui atlikti individualius pokalbius su komandų vadovais – tikėtina, jog interviu pagalba renkama informacija gali atskleisti gilesnes ir aiškesnes priežastis vadovams teikiamo grįžtamojo ryšio tema. Tolimesni žingsniai priklausytų nuo gautų rezultatų.
 - Periodiškai organizuoti komandų vadovų diskusijų grupes, kurių metu vadovaujančias pareigas užimantys asmenys galėtų pasidalinti patirtimis ir iššūkiais, kylančiais su vykdomu ar patiriamu veiklos valdymu. Diskusijos bendrą (vadovaujančių pareigų) sąlyčio tašką turinčių asmenų rate turėtų pagerinti požiūrio į savo gebėjimus ir poveikio aplinkai suvokimą ir tam tikra prasme patenkinti grįžtamojo ryšio poreikį.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. *About Us*. (2024). ConnectPay. Prieiga per internetą: https://connectpay.com/about-us/?_gl=1*4xhn48*_up*MQ..&gclid=Cj0KCQjw2uiwBhCXARIsACMvIU3_21UaZ2XwJ3WxldejdjFJbBpLOXvWaOSV6AAjPKoEk7si3g3FihEQaApXEEALw_wcB
2. Adler, R. (2018). *Strategic Performance Management*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1554034/strategic-performance-management-accounting-for-organizational-control-pdf>
3. Aguinis, H. (2019). *Performance Management For Dummies*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/995896/performance-management-for-dummies-pdf>
4. Aguinis, H. ir Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240. <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>
5. Allen, S., ir Mitchell. (2011). *The Little Book of Leadership Development*. <https://www.perlego.com/book/728112/the-little-book-of-leadership-development-pdf>
6. Armstrong, M. (2017). *Armstrong on Reinventing Performance Management (1st ed.)*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1015166/armstrong-on-reinventing-performance-management-building-a-culture-of-continuous-improvement-pdf>
7. Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/3149649/armstrongs-handbook-of-performance-management-an-evidencebased-guide-to-performance-leadership-pdf>
8. Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28, 117–148. https://doi.org/skaitykla.mruni.eu/10.1207/s15326985ep2802_3
9. Bilevičienė, T., ir Jonušauskas, S. (2013). *Atvirojo kodo programų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
10. Bytautas, A., ir Morkūnas, P. (2023). *Kokias didžiausias rizikas finansų sistemai kelia finansinių technologijų sektorius?*. Lietuvos Bankas. Prieiga per internetą: https://www.lb.lt/uploads/documents/files/Fintech_AK.pdf
11. Boswell, W. R., Colvin, A. J. S., ir Darnold, T. C. (2008). Organizational Systems and Employee Motivation iš Kanfer, R., Chen, G., Pritchard, R. *Work Motivation* (p. 361-400). Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1480454/work-motivation-past-present-and-future-pdf>
12. Bourne, M., ir Bourne, P. (2012). *Handbook of Corporate Performance Management*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1011833/handbook-of-corporate-performance-management-pdf>

13. Briscoe, D.R., ir Claus, L. M. (2008). Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises, Iš A., Varma, P., Budhwar, ir A., DeNisi. *Performance Management Systems (1st ed.)*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1608583/performance-management-systems-a-global-perspective-pdf>
14. Cardy, R., Leonard, B. (2011). *Performance Management: Concepts, Skills and Exercises*. Prieiga per internetą: <https://web-p-ebshost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fOTI5MzQyX19BTg2?sid=91dbfb81-c274-4fc2-8d19-fbe9f50d8d8c@redis&vid=21&format=EB>
15. Collins, C. J., Hanges, P. J., ir Locke, E. A. (2004) The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. *Human Performance*, 17(1), 95-117. doi: 10.1207/S15327043HUP1701_5.
16. *ConnectPay* (2024). LinkedIn. Žiūrėta 2024 gegužės 10 d. <https://www.linkedin.com/company/connectpay-banking/>
17. Corporate Leadership Council (2002). *Building the High-Performance Workforce: Quantitative Analysis of the Effectiveness of Performance Management Strategies*. Prieiga per internetą: https://marble-arch-online-courses.s3.amazonaws.com/CLC_Building_the_High_Performance_Workforce_A_Quantitative_Analysis_of_the_Effectiveness_of_Performance_Management_Strategies1.pdf
18. DeNisi, A., ir Griffin, R. (2019). *HR*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/3156893/hr-pdf>
19. Dromantaitė, A., Raišienė, A. G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A., ir Vyšniauskienė, L. (2012) *ORGANIZACINĖS ELGSENOS PAGRINDAI*. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.
20. Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B. ir Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 570-583. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317308639>
21. Eunson, B. (2012). *Communication in the Workplace*. Prieiga per internetą: www.perlego.com/book/1007556/communication-in-the-workplace-pdf
22. Fitzwater, T. L. (2008). *The Undeniable Secrets to Extraordinary Performance Reviews : And How to Make Them Work for You*. HRD Press. Prieiga per internetą: <https://search-ebshost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=320172&site=ehost-live>.
23. Gaižauskaitė, I. Ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: Kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.

24. Gaižauskaitė, I., ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: Apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.
25. Gorski, A.-T. ir Dumitraşcu, D. D. (2023). Exploring the Dynamic Landscape of Performance Management: A Bibliometric Analysis of Emerging Trends. *Studies in Business & Economics*, 18(1), 342–366. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.2478/sbe-2023-0019>
26. Gražulis, V. (2008). *Organizacijų strateginės pasirinktys: Ar mokame veikti? : mokomasis leidinys*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
27. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., ir Raišienė, A. G. (2015). *ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS*. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.
28. Hall, D. T. (2017). The Effect of the Individual on an Organization's Structure, Style, and Process, Iš F., Landy, S., Zedeck, ir J., Cleveland. *Performance Measurement and Theory* (p. 11-30). Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1487714/performance-measurement-and-theory-pdf>
29. Hart, E. W. (2011). *Feedback in Performance Reviews*. Center for Creative Leadership. Prieiga per internetą: <https://search-ebshost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=435357&site=ehost-live>.
30. Harvard Business School. *Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2006. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/836841/performance-management-measure-and-improve-the-effectiveness-of-your-employees-pdf>
31. Hofstede, G. J. ir Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
32. Hossain, Sk. S., Karmaker, N. ir Hossain, Sk. M. (2022). Performance management system study of the IT industry using balanced score card. *Journal of Strategic Human Resource Management* 11(2), 18-27. Prieiga per internetą: <http://publishingindia.com/downloads/6924.pdf>
33. Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
34. Hutchinson, S. (2013). *Performance Management*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1589807/performance-management-theory-and-practice-pdf>
35. Jakhotiya, G. (2017). *Strategic Planning, Execution, and Measurement (SPEM)*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1522719/strategic-planning-execution-and-measurement-spem-a-powerful-tool-for-ceos-pdf>

36. Johnson, R., ir Bhattacharyya, G. (2019). *Statistics*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/3866387>
37. Kanfer, R., Chen, G., ir Pritchard, R. (2008). *Work Motivation*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1480454/work-motivation-past-present-and-future-pdf>
38. Kaplan, R. S. ir Norton, D. P. (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Strategic Direction*, 22(8). <https://doi.org/10.1108/sd.2006.05622had.002>
39. Kennedy Consulting Research & Advisory (2010). *Talent Management Leadership in Professional Services Firms*. Prieiga per internetą: <https://docplayer.net/14377820-Talent-management-leadership-in-professional-services-firms.html>
40. Kerber, K. W. ir Buono, A. F. (2012). Intervention And Organizational Change. Iš A. F., Buono, *An Evolving Paradigm: Integrative Perspectives on Organizational Development, Change, Strategic Management, and Ethics* (p. 181-212). Prieiga per internetą: <https://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=469712&site=ehost-live>
41. Klugh, H. (2013). *Statistics*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1612132>
42. Landy, F., Zedeck, S., ir Cleveland, J. (2017). *Performance Measurement and Theory*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1487714/performance-measurement-and-theory-pdf>
43. Latham, G. P. (2023). Motivate Employee Performance Through Goal Setting, iš Pearce, C., ir Locke, E. (2023). *Principles of Organizational Behavior*. (p. 83-105). Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/3897599/principles-of-organizational-behavior-the-handbook-of-evidencebased-management-pdf>
44. Lawler, E. (2017). *Reinventing Talent Management*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/116935/reinventing-talent-management-principles-and-practices-for-the-new-world-of-work-pdf>
45. Levy, P.E., Tseng, S.T., ir Leuke, S.B. (2017), "Performance Management: A Marriage between Practice and Science – Just Say “I do”", *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 35)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 155-213. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120170000035005>
46. Lietuvos Respublikos Finansų Ministerija. *2023-2028 The FinTech strategy of Lithuania*. Prieiga per internetą: <https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/2023-2028%20FINTECH%20strategy%20of%20Lithuania.pdf>
47. Lietuvos Respublikos Finansų Ministerija. *Tarpinstitucinės darbo grupės rekomendacijos dėl 2023 – 2028 m. Fintech sektoriaus plėtros Lietuvoje gairių* (2023 m. birželis). Prieiga per internetą: <https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/Rekomendacijos.pdf>

48. Locke, E. A. (2023). Appendix: Guidelines for Effective Goal Setting In Organizations, iš Pearce, C., ir Locke, E. (2023). *Principles of Organizational Behavior*. (p. 83-105). Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/3897599/principles-of-organizational-behavior-the-handbook-of-evidencebased-management-pdf>
49. Locke, E. A. ir Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93–105. <https://doi.org/10.1037/mot0000127>
50. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
51. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
52. Mankins, M.C., and Steele, R. (2011). Turning Great Strategy into Great Performance. *HBR's 10 Must Reads on Strategy* (1), 1-37. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/836956/hbrs-10-must-reads-on-strategy-including-featured-article-what-is-strategy-by-michael-e-porter-pdf>
53. Mercer (2019). *Mercer's 2019 global performance management survey executive survey*. Prieiga per internetą: <https://www.imercer.com/uploads/common/HTML/LandingPages/AnalyticalHub/june2019-merc-2019-global-performance-management-survey-executive-summary.pdf>
54. Murphy, K. R. (1990). Job performance and productivity, iš K. R., Murphy ir F. E., Saal, *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (psl. 157–176). Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Prieiga per internetą: https://ereader.perlego.com/1/book/1614834/18?element_originalid=ch08
55. Murphy, K., Cleveland, J., Hanscom, M. (2018). *Performance Appraisal and Management*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/2034403/performance-appraisal-and-management-pdf>
56. Murphy, K., ir DeNisi, A. (2008). A model of the appraisal process, Iš A., Varma, P., Budhwar, ir A., DeNisi. *Performance Management Systems (1st ed.)*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1608583/performance-management-systems-a-global-perspective-pdf>
57. Nachar, N. (2008). The Mann-Whitney U: A Test for Assessing Whether Two Independent Samples Come from the Same Distribution. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*. 2008, vol. 4(1), p. 13-20. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/49619432_The_Mann-

Whitney U A Test for Assessing Whether Two Independent Samples Come from the Same Distribution

58. Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement*. <https://www.perlego.com/book/2854517/business-performance-measurement-unifying-theory-and-integrating-practice-pdf>
59. Niven, P. (2023). *OKRs For Dummies*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/4195949/okrs-for-dummies-pdf>
60. Olsen, E. (2011). *Strategic Planning For Dummies*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1009428/strategic-planning-for-dummies-pdf>
61. Phillips, J., Carter, K. M., Roumpi, D. (2023). Clarity, Conciseness, and Consistency are the keys to effective communication, iš Pearce, C., ir Locke, E. *Principles of Organizational Behavior*. (p. 429-). Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/3897599/principles-of-organizational-behavior-the-handbook-of-evidencebased-management-pdf>
62. Pichler, S. M., Varma, A., ir Petty, R. (2008). Rater-ratee relationships and performance management, Iš A., Varma, P., Budhwar, ir A., DeNisi. *Performance Management Systems (1st ed.)*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1608583/performance-management-systems-a-global-perspective-pdf>
63. Pritchard, R., D., ir Diazgranados, D. (2008). Motivation and performance management, Iš A., Varma, P., Budhwar, ir A., DeNisi. *Performance Management Systems (1st ed.)*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1608583/performance-management-systems-a-global-perspective-pdf>
64. Pritchard, R., ir Ashwood, E. (2008). *Managing Motivation*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1609613/managing-motivation-a-managers-guide-to-diagnosing-and-improving-motivation-pdf>
65. Pulakos, E. (2009). *Performance Management*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/2765734/performance-management-a-new-approach-for-driving-business-results-pdf>
66. Rigoni, B. ir Asplund, J. (2016 rugsėjo 1 d.). Developing Employees' Strengths Boost Sales, Profit, and Engagement. *Harvard Business Review*. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2016/09/developing-employees-strengths-boosts-sales-profit-and-engagement>
67. Rotundo, M., ir Murumets, K. R. (2023). Embed Performance Appraisals into Broader Performance or Management Systems, iš Pearce, C., ir Locke, E. *Principles of Organizational Behavior*. (p. 213-236). Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/3897599/principles-of-organizational-behavior-the-handbook-of-evidencebased-management-pdf>

68. Rudman, R. (2020). *Performance Planning and Review*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1683947/performance-planning-and-review-making-employee-appraisals-work-pdf>
69. Silverstein, B. (2009). *Best Practices: Evaluating Performance*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/583553>
70. Singh, A., ir Ahmad, E. (2021). Role of Performance Management in Managing Talent Management Challenges during COVID-19 Pandemic and Beyond: A Conceptual Review. *Adhyayan: A Journal of Management Sciences*, 11(2), 35-39.
71. T. V. Rao. (2016). *Performance Management : Toward Organizational Excellence: Vol. 2nd edition*. Sage Publications Pvt. Ltd. Prieiga per internetą: <https://search-ebshost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1234051&site=ehost-live>
72. Taylor, S. (2018). *Resourcing and Talent Management*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1589546/resourcing-and-talent-management-pdf>
73. Terk, N., Write It Well. (2012). *Writing Performance Reviews : A Write It Well Guide, Third Edition*. Prieiga per internet: <https://search-ebshost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=553247&site=ehost-live>
74. Tracy, B. (2015). *Business Strategy*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/727943/business-strategy-the-brian-tracy-success-library-pdf>
75. Vanderstraeten, A. (2018). *Strategic HRM and Performance*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/2996201>
76. Waal, A. D. (2017). *Strategic Performance Management*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/2995675/strategic-performance-management-a-managerial-and-behavioral-approach-pdf>
77. Weiss, T., ir Hartle, F. (2023). *Reengineering Performance Management Breakthroughs in Achieving Strategy Through People*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/4194434>
78. Wellington, P. (2017). *Effective People Management*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1015215/effective-people-management-your-guide-to-boosting-performance-managing-conflict-and-becoming-a-great-leader-in-your-start-up-pdf>
79. Zaccaro, S. J., Ely, K., ir Nelson, J. (2008). Leadership processes and work motivation, iš Kanfer, R., Chen, G., Pritchard, R. *Work Motivation* (p. 319-360). Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1480454/work-motivation-past-present-and-future-pdf>
80. Zaveckas, K. (2019 m. gruodžio 5 d.). *Kaip atlikti savo veiklos rizikos vertinimą ir kur jį „panaudoti“?* Lietuvos Bankų Asociacija. Prieiga per internetą:

https://www.lb.lt/uploads/documents/files/3_Kazimieras_Zaveckas_LBA_Kaip_atlikti_rizikos_vertinima_ir_kur_i%C4%AF_panaudoti.pdf

81. Žydžiūnaitė, V., ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai : vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius: Vaga.

SANTRAUKA

Šiuolaikinėje dinamiškoje ir konkurencingoje pasaulinėje aplinkoje organizacijos susiduria su įvairiais nuolatiniais iššūkiais, tad norint išlikti būtina išlaikyti organizacijos kultūros ir veiklos rezultatų homogeniškumą suderinant darbuotojų poreikius su strateginiais tikslais. Tačiau daugelis organizacijų dėmesį skiria tik veiklos vertinimui, o ne visapusiškam veiklos valdymui. Sistemiškas veiklos valdymo praktikų įgyvendinimas visais organizacijos lygmenimis užtikrina supratimą ir įsitraukimą, o tai lemia geresnius veiklos rezultatus ir teigiamus rezultatus tiek darbuotojams, tiek organizacijai.

Magistro baigiamojo darbo objektas yra finansinių technologijų sektoriuje veikiančios organizacijos atliekamas darbuotojų veiklos valdymas. Darbo tikslas - atskleisti "ConnectPay" darbuotojų veiklos valdymo sistemos taikymo ypatumus organizacijoje. Siekiant atskleisti darbo temą buvo iškeliami šie uždaviniai – remiantis moksline literatūra nustatyti veiklos valdymo praktikos taikymo organizacijoje principus, pagrįsti darbuotojų veiklos valdymo bei vertinimo reikšmę organizacijoje, atlikti tyrimą, kuris leistų nustatyti kokius procesus ir praktikas organizacija UAB "ConnectPay" taiko savo darbuotojų veiklos valdyme, taip pat išanalizuoti darbuotojų veiklos vertinimo formas siekiant išsiaiškinti veiklos valdymo raišką organizacijoje, bei pasitelkus apklausos metodą išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į veiklos valdymo praktikas taikomas organizacijoje.

Šiame darbe pateikiama teorija apie veiklos valdymo praktikų taikymą organizacijose. Remiantis teorinėje darbo dalyje išdėstyta informacija parengtas klausimynas, siekiant ištirti organizacijos taikomus veiklos valdymo procesus ir praktikas. Atliktas trijų dalių tyrimas atskleidė, jog organizacijoje iš dalies veiksmingai taikomas veiklos valdymas, tačiau reikalingos atitinkamos korekcijos siekiant padidinti veiklos valdymo sistemos veiksmingumą.

Dviejų dalių teorinėje darbo dalyje yra atskleidžiami teoriniai darbuotojų veiklos valdymo aspektai, apžvelgiamos Lietuvos ir užsienio autorių parengtos koncepcijos. Pirmoje teorinėje dalyje pristatomas veiklos valdymo procesas, jo pasiskirstymas per skirtingus organizacijos lygius bei atskiroms organizacijos dalyvių funkcijoms tenkančios atsakomybės. Antroje dalyje atskirai analizuojamas veiklos vertinimo procesas, kaip veiklos valdymo pagrindas. Apžvelgiami informacijos šaltiniai, vertinimo standartai, sąsaja su atlygiu bei proceso nauda organizacijai. Empirinėje tyrimo dalyje pristatoma parengta tyrimo metodika ir apžvelgiami tyrimo metu gauti rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos apibendrinančios išvados ir pasiūlymai.

Raktiniai žodžiai: veiklos valdymas, darbuotojų veiklos vertinimas, strateginis veiklos valdymas.

SUMMARY

In today's dynamic and competitive global environment, organisations face a variety of constant challenges, and maintaining the homogeneity of the organisation's culture and performance by aligning the needs of its employees with its strategic objectives is essential for its survival. However, many organisations focus only on performance measurement rather than comprehensive performance management. The systematic implementation of performance management practices at all levels of the organisation ensures understanding and engagement, leading to better performance and positive outcomes for both employees and the organisation.

The subject of this Master's thesis is performance management of employees in an organisation operating in the financial technology sector. The aim of the thesis is to reveal the characteristics of the application of a performance management system organisation „ConnectPay“. In order to reveal the subject of the thesis, the following objectives were set: to identify the principles of the application of performance management practices in the organisation based on scientific literature, to justify the importance of employee performance management and appraisal in the organisation, to carry out a study that would allow to identify the processes and practices applied by the company in the management of its employees' performance, to analyse the performance appraisal forms in order to find out the extent of the employee's performance management, as well as to find out the employees' attitudes towards the employee's performance management practices applied in the organisation using the questionnaire survey method.

This paper presents a theory on the application of performance management practices in organisations. Based on the information presented in the theoretical part of the thesis, a questionnaire has been developed in order to investigate the performance management processes and practices applied in the organisation. The three-part study revealed that performance management is partially effective in the organisation, but that appropriate adjustments are needed to improve the effectiveness of the performance management system.

The two-part theoretical part of the thesis reveals the theoretical aspects of employee performance management and reviews the concepts developed by Lithuanian and foreign authors. The first theoretical part introduces the performance management process, its distribution through the different levels of the organisation and the responsibilities of the individual functions of the organisational participants. The second part analyses separately the performance appraisal process as the basis for performance management. It looks at the sources of information, evaluation standards, the link to rewards and the benefits of the process for the organisation. The empirical part of the study presents the methodology developed for the study and gives an overview of the results obtained. The paper concludes with summary conclusions and suggestions.

Keywords: performance management, employee performance appraisal, strategic performance management.