

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

DEIMANTĖ JANČIENĖ

VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJŲ VEIKLOS
VERTINIMAS SKIRTINGŲ KARTŲ POŽIŪRIO ASPEKTU

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas:

Prof.dr. Aleksandras Patapas

UTENA
2024

TURINYS

IVADAS.....	6
1. TEORINIAI ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO ASPEKTAI.....	8
1.1 Veiklos vertinimo sampratos teorinis diskursas.....	8
1.2 Veiklos vertinimas kaip grįžtamojo ryšio užtikrinimo garantas	10
1.3 Veiklos vertinimo proceso analizė	13
1.4 Veiklos vertinimo probleminiai aspektai	17
2. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ LŪKESČIŲ DARBO VIETOS IR TURINIO ATŽVILGIU TEORINĖS IŽVALGOS.....	20
2.1 Kartos, kaip skirtingos laikotarpio socialinės ir kultūrinės aplinkos samprata, skirtumų analizė	20
2.2 Kartų asmeninių bei profesinių charakteristikų teorinės paralelės.....	24
2.3 Skirtingų kartų požiūrio į darbą problematika	26
3. VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMAS SKIRTINGŲ KARTŲ POŽIŪRIO ASPEKTU TYRIMAS	30
3.1 Tyrimo metodologija.....	30
4. KIEKYBINIO TYRIMO REZULTATAI, JŲ ANALIZĖ IR APTARIMAS	35
5. KOKYBINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ.....	46
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	55
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	57
SANTRAUKA	62
SUMMARY	63
PRIEDAI	64

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Personalo vertinimo sąvokos	10
2 lentelė. Administraciniai veiklos vertinimo tikslai	13
3 lentelė. Dažniausiai pasitaikančios vertinimo klaidos	19
4 lentelė. Kartų klasifikacija	22
5 lentelė. Darbo rinkoje dalyvaujančiųjų kartų pasiskirstymas 2023m. I ketv.	23
6 lentelė. Skirtingų kartų bruožai	25
7 lentelė. Pagrindiniai kartų požiūriai į darbą	27
8 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos (N=35)	36
9 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų požiūris į veiklos vertinimą	37
10 lentelė. Skirtingų kartų respondentų požiūris į veiklos vertinimo tikslus	38
11 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų požiūris apie veiklos vertinimo klaidas	41
12 lentelė. Darbuotojų požiūris į vertinimo procesą organizacijoje apibendrinimas	42
13 lentelė. Skirtingų kartų respondentų nuomonė apie profesinius bruožus	43
14 lentelė. Skirtingų kartų atstovų nuomonė apie veiklos vertinimo rezultatus	44

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vertinimo tikslai	11
2 pav. Veiklos vertinimo procesas	14
3 pav. Vertinimo procedūros elementai	14
4 pav. Personalo formatizuotojo vertinimo procesas	15
5 pav. Tyrimo loginė schema	30
6 pav. Respondentų kartų pasiskirstymas pagal lytį (N=35)	36
7 pav. Respondentų nuomonė apie veiklos vertinimo kriterijus, proc. $\chi^2=11,49$, p-0,074	38
8 pav. Respondentų nuomonė apie veiklos vertinimo objektyvumą, proc. $\chi^2=11,20$, p-0,082	39
9 pav. Respondentų nuomonė apie motyvavimo sistemą, proc. $\chi^2=4,08$, p-0,253	44
10 pav. Respondentų nuomonė apie skirtingų kartų poveikį, proc. $\chi^2=28,22$, p<0,001	45
11 pav. Ekspertų požiūris apie efektyvumo ir skaidrumo užtikrinimą	46
12 pav. Ekspertų požiūris apie keliamus tikslus efektyviam veiklos vertinimui	47
13 pav. Ekspertų požiūris apie veiklos vertinimo kriterijus	48
14 pav. Ekspertų požiūris apie grįžtamąjį ryšį	49
15 pav. Ekspertų požiūris apie veiklos vertinimo mokymus	50
16 pav. Ekspertų požiūris į skirtumus tarp skirtingų kartų	50
17 pav. Ekspertų požiūris į skirtumus tarp skirtingų kartų darbuotojų poreikius	52
18 pav. Ekspertų požiūris į individualias motyvavimo priemones	52

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS. Darbo jėgos statistika 2023 m.	65
2 PRIEDAS. Anketinė apklausa.....	66
3 PRIEDAS. Interviu klausimynas	71
4 PRIEDAS. Transkribuoti interviu, susisteminti informantų atsakymai, gauti el. paštu.	72

IVADAS

Temos aktualumas Pastebėtina, kad vos prieš dešimt metų klausimas, ar reikia atskiro požiūrio į skirtingų kartų darbuotojus, nebuvo toks aktualus. Įmonių, įstaigų ir organizacijos darbuotojų branduolį sudarė Kūdikių bumo ir X kartos atstovai, kurie turi panašų požiūrį į darbą. Tačiau į darbo rinką aktyviai įsitraukus Y kartos ir Z kartos atstovams, darbdaviai pastebėjo, kad jų požiūris į darbą pastebimai skiriasi nuo kitų kartų darbuotojų. Šioms kartoms atstovaujančių darbuotojų žinios ir gebėjimai labai reikalingi šiame technologijų amžiuje ir ypač rinkos sąlygomis dirbančiam verslui, tačiau jų motyvacija ir įsitraukimas į darbo procesus turi tam tikrų sunkumų. Kita vertus, niekas neketina atsisakyti Kūdikių bumo ir X kartos atstovų patirties. Todėl darbdaviams iškilo pirmieji sunkumai: kaip atsižvelgiant į skirtumus išlaikyti senus darbuotojus ir pritraukti naujų? Kaip vertinti skirtingų kartų darbuotojų darbo rezultatus?

Temos ištirtumas ir naujumas Darbuotojų veiklos vertinimo klausimams daug dėmesio skiriama Lietuvos (Butkus, 2003; Stankevičienė ir Lobanova, 2006; Gimžauskienė, 2007; Bakanauskienė, 2008; Vanagas ir Tumėnas, 2008; Župerkienė ir Župerka, 2010; Jančauskas, 2011; Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011; Sakalas ir Sudnickas, 2015 ir kt.) ir užsienio šalių (Dessler, 2001; Grote, 2002; Foot, 2005 ir kt.) autorių darbuose. Strauss ir N. Howe'o (2000) pasiūlė kartų teorijas. Individualius skirtingų kartų darbuotojų bruožus nagrinėjo Labanauskas (2008), Tolbize (2008), Warner ir Sandberg (2010), Colin (2012), McCrindle (2014), Čiutiene ir Railaitė (2013), Stanišauskienė (2015), Targamadžė (2015), Statnickė (2016), Peng, J. (2022) ir kt. Tačiau pasigendama darbų, analizuojančių skirtingų kartų darbuotojų lūkesčius veiklos vertinime.

Tyrimo objektas Skirtingų kartų darbuotojų veiklos vertinimas.

Darbo problema Kaip sukurti objektyvią darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, kurį atitiktų visų keturių kartų lūkesčius šiuolaikinėje darbo rinkoje?

Tyrimo hipotezė Skirtingų kartų darbuotojai turi skirtingas vertybes ir įgūdžius, skiriasi jų įsitraukimas į darbo procesus, todėl kiekviena karta reikalauja skirtingo požiūrio į darbo vertinimą.

Darbo tikslas: Išanalizuoti skirtingų kartų darbuotojų lūkesčius veiklos vertinime.

Darbo tikslui pasiekti iškeliami tokie **uždaviniai**:

1. Teoriniu aspektu apibrėžti darbuotojų veiklos vertinimo sampratą, tikslus ir vertinimo organizavimo procesą.
2. Išskirti skirtingų kartų darbuotojų lūkesčius darbo vietos ir turinio atžvilgiu.

3. Išanalizuoti skirtingų kartų darbuotojų požiūrio į veiklos vertinimą Vilniaus miesto savivaldybės pavyzdžiu.

Darbo metodai. Magistro baigiamajame darbe mokslinės literatūros analizė naudojama skirtingų kartų darbuotojų lūkesčių darbo vietos ir turinio atžvilgiu teorinėms išvalgoms atlikti, Vilniaus miesto savivaldybės įvairių skyriaus ir poskyrių vadovai apklausti naudojant kokybinio tyrimo metodą – interviu, Vilniaus miesto savivaldybės paslaugų skyriaus darbuotojai apklausti naudojant kiekybinio tyrimo metodą- anketinę apklausą.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, penki skyriai, išvados, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Darbą iliustruoja 18 paveikslų, 14 lentelių ir 4 priedai. Rašant darbą remtasi 57 literatūros šaltiniais. Darbo apimtis be priedų 63 pls.

1. TEORINIAI ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO ASPEKTAI

1.1 Veiklos vertinimo sampratos teorinis diskursas

Darbuotojų veiklos vertinimas nėra naujas reiškinys, kuris vykdomas įstaigose. Organizacijų sprendimai ar veiklos rezultatai visada buvo analizuojami ir vertinami, todėl veiklos vertinime kinta tik pats požiūris į jį ir jo turinys. Vertinimas gali būti formalus arba/ir neformalus. Galime teigti, kad neformalus vertinimas vyksta kiekvieną dieną – kiekvienas darbuotojas vertina tiek pats save, tiek kitus darbuotojus, ar vadovus dirbančius šalia. Kiekvienas stebi kitų veiklą, lygindamas ją su kitu kolegu veikla, ar su organizacijoje vykdoma veikla. Stoner ir kt. (2006, 389) neformalų veiklos vertinimą apibūdina, kaip: „nuolatinį grįžtamojo ryšio pavaldiniams suteikimą, informavimą apie jų veiklos lygį“. Bakanauskienė (2004, 202) pabrėžia, kad „esminis skirtumas tarp neformalizuoto ir formalizuoto vertinimo – neformaliojo vertinimo rezultatai neregistruojami jokiuose dokumentuose“. Formalią veiklos vertinimo procedūrą vykdo dauguma organizacijų, kuriose siekiama įvertinti ne tik pasiektus rezultatus, bet ir palengvinti užduotį vadovams paskiriant atlygį už darbą, ar nusprendžiant dėl darbuotojo tolimesnės karjeros.

Dažniausiai mokslinėje literatūroje darbo vertinimas yra nagrinėjamas ir aiškinamas, kaip personalo vadybos dalis, siekiantis didinti organizacijos veiklos efektyvumą. Butkus (2003, 172) teigia, kad: „darbo vertinimas, atitinkantis žmogaus pagarbos ir savireguliacijos poreikius, pagal vadybos metodų klasifikaciją priskirtinas prie psichologinių vadybos metodų“. Veiklos vertinimas nagrinėjamas ir veiklos valdymo kontekste. Pasak Vanago ir Tumėno (2008, 58) „darbuotojų veiklos vertinimas yra integrali specialaus valdymo būdo – veiklos valdymo dalis“. Taip pat mokslinėje literatūroje randama autorių, kurie veiklos vertinimą traktuoja, ne kaip vadybos sritį, o kaip „komunikacinį, socialinį procesą, kurio metu organizacijai stengiamasi perteikti informaciją apie pavaldinių darbą“. Murchy ir Cleveland (1995, 482)

Veiklos vertinimo samprata pradėta vartoti kelis šimtmečius prieš, tačiau bendros sąvokos nėra iki šių dienų. Kadangi nėra bendro apibrėžimo yra skatinama analizuoti veiklos vertinimo sampratos skirtumus. Mokslinėje literatūroje yra vartojamos įvairios sąvokos veiklos vertinimui apibrėžti: veiklos vertinimas (angl. performance appraisal), veiklos valdymas, personalo vertinimas, darbo vertinimas, atestacija ir kt. Nors vartojamos sąvokos skiriasi, tačiau dažniausiai tai siejama su darbuotojų pasiektais

veiklos rezultatais, kompetencija, kvalifikacija, turimomis žiniomis, įgūdžiais ir pan. „Darbuotojų vertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Tai matyti iš darbuotojų vertinimo bei tam tikriems vertinimo aspektams apibūdinti vartojamų sąvokų įvairovės.“ Korsakienė ir kt. (2011, 122). Sąvokų įvairovė pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Personalo vertinimo sąvokos

Autorius, šaltinis	Sąvoka
Bakanauskienė (2008, 201)	Personalo valdymo organizacijoje veikla, kurios metu įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitiktis einamoms ar numatomoms ateityje pareigoms.
Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011, 82)	Tai kontrolės ir individualios bei komandinės veiklos vertinimo sistema.
Dessler (2001, 186)	Darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.
Foot ir Hook (2005, 265)	Procesas, kurio metu dalijamasi supratimu apie tai, ką reikia pasiekti, o vėliau žmonės valdomi ir ugdomi taip, kad šie bendri tikslai būtų pasiekti.
Stankevičienė ir Lobanova (2006, 87)	Procesas, įvertinantis darbuotojų atliekamo darbo kokybę, rezultatus bei darbuotojų tinkamumą užimamoms pareigoms.
Stoner ir kt (2001, 389)	Formalizuotas procesas, skirtas pavaldinių darbo atlikimo lygiui vertinti.
Cole (1993, 244)	Matavimų analizės procesas, siekiant priimti sprendimus.

Sudaryta autorės remiantis šaltiniais.

Lentelėje pateiktos veiklos vertinimo sampratos kiekvieno autoriaus yra apibrėžiamos skirtingai. Vieni autoriai (Bakanauskienė 2008; Stankevičienė ir Lobanova 2006) labiau akcentuoja vertinimo

rezultatus, pagal kuriuos sprendžiama, ar darbuotojas gali būti paaukštintas, ar likti dirbti tose pačiose pareigose. Tuo tarpu autorius Cole (1993, 244) priešingai dėmesį sutelkia į darbo užduočių struktūras, darbo užmokesčio administravimo procedūras, darbo jėgos planavimą. Autorius Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011, 82) pabrėžia kontrolės funkciją. „Vertinimo Sistema leidžia vadovams kontroliuoti darbuotojų veiklą“. Autorius Dessler (2001, 186) pažymi, kad tai proceso dalis leidžianti darbuotojams dirbti geriau.

Įvertinus skirtingų autorių apibrėžtis, veiklos vertinimo sąvoką galėtų būtų: „Veiklos vertinimas – tai kompleksinė personalo vadybos darbų sritis, padedanti nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos žmonės, kokios jų kompetencijos, kvalifikacija ir atliekamos veiklos lygis.“ (Korsakienė ir kt. 2011, 120)

Apibendrinant poskyrį galime teigti, kad darbuotojų veiklos vertinimas – tai kompleksinė darbuotojų profesinės veiklos ir asmeninių savybių nustatymo sistema, kuria siekiama nustatyti atitiktis darbuotojų užimamų pareigų reikalavimams lygį ir padėti organizacijos vadovui priimant vadovavimo sprendimus siekiant pagerinti pavaldinių darbo rezultatus.

1.2 Veiklos vertinimas kaip grįžtamojo ryšio užtikrinimo garantas

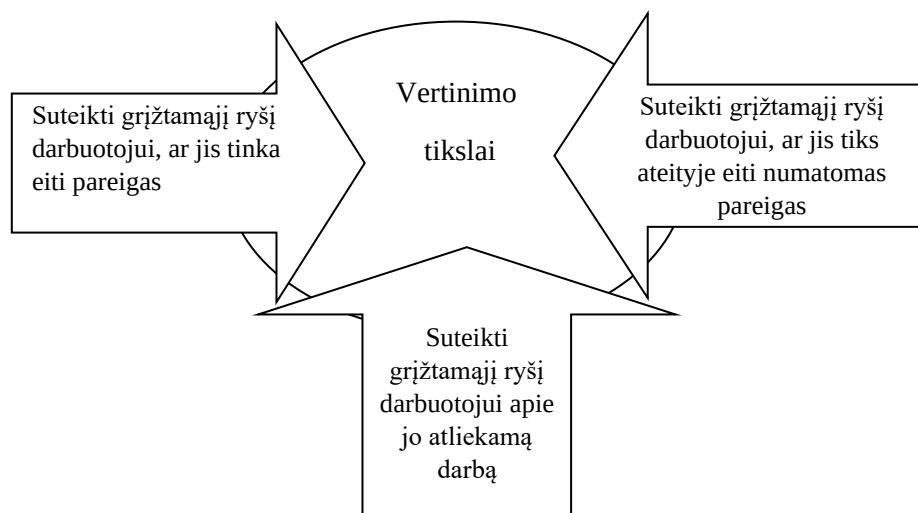
Siekiant, kad organizacijoje būtų sėkmingai įgyvendinta darbuotojų veiklos vertinimo procedūra, organizacija prieš ją pradėdant vertinimą turi atsakyti į klausimus, kam reikalingas vertinimas, ko siekiama, kokį poveikį tai turės darbuotojams ir pan.

„Veiklos vertinimo tikslas suteikti darbdaviams grįžtamąjį ryšį apie jų darbo rezultatus“. Murchy ir Cleveland (1995, 79) Po grįžtamojo ryšio teikimo ir jo aptarimo pokalbyje kiekvienam darbuotojui yra nustatomi individualūs veiklos tikslai. Jei po veiklos vertinimo nenustatomi konkretūs veiksmai, nėra aptariama kaip pagerinti darbuotojo veiklos kokybę, tai toks vertinimas neturi efektyvumo, nei visai organizacijai, nei pačiam darbuotojui. Gražulis ir kt. (2015, 344) pabrėžia: „veiklos vertinimas atliekamas siekiant išsiaiškinti darbuotojų potencialą, jų galimybes ir sustiprinti atskirų darbuotojų darbo įgūdžius“. Šiuo atveju vertinimo procedūra yra labiau orientuota į darbuotojų ugdymą, siekiama labiau įtvirtinti esamus veiklos standartus arba juos pakeisti, o ne palyginti darbuotojus tarpusavyje. Autorius Butkus (2003, 172) laikosi nuomonės kad: „organizacijos narių darbo vertinimo tikslas suteikti pradinę informaciją personalo planavimui, parodydamas problemišiausius darbus ir pareigas“. Autoriaus teigimu, tai sudėtingas ir atsakingas darbas, nemėgiamas tiek vadovų, tiek pavaldinių, nes darbuotojai nesutinkantys su darbo įvertinimu atlieka destruktivų vaidmenį.

Stankevičienės ir Labanovos teigimu (2006, 86) organizuojant ir vykdant personalo vertinimą yra pasiekiami tokie tikslai:

- *vadovavimo proceso gerinimas* (įvertinant darbo rezultatus, nustatomos stipriosios ir silpnosios pusės)
- *personalų įvedimo proceso optimizavimas* (pareigybėms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas ir atleidimas)
- *darbo apmokėjimas pagal rezultatus organizavimas* (darbo rezultatų vertinimas turi būti pagrįstas kriterijais kriterijais, veikiančiais darbo užmokesčio sistemą.
- *personalų ugdymo sistemos tobulinimas* (organizuojama kryptinga darbuotojų atranka jų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema.
- *bendradarbiavimo intensyvumo didinimas* (vertinama pokalbių metu aptariant bendradarbiavimo trūkumus).
- *bendradarbių motyvavimo gerinimas* (darbuotojams turi būti aišku, ką jie turi daryti, kad tobulėtų jų kompetencijos ir būtų įmanoma profesinė karjera). (Stankevičienė ir Labanova (2006, 86-87).

Autorė Bakanauskienė išskiria tris esminius tikslus, kurių yra siekiama veiklos vertinimo metu 1 pav :



1 pav. Vertinimo tikslai.

Sudaryta darbo autorės pagal Bakanauskienė (2008, 202)

Autorius Gražulis ir kt. (2015, 344) akcentuoja: „veiklos vertinimas yra taikomas ir priimant administracinio pobūdžio sprendimus dėl darbuotojų, t.y darbuotojų atlygis yra tiesiogiai susijęs su jų našumu“. Jei veiklos vertinimo rezultatais dažniausiai remiamasi priimant administracinius sprendimus, tai darbuotojas supranta, kad vertinimo proceso metu sprendžiasi jo likimas, nuo kurio priklausys ar jis gaus didesnę darbo atlygį, ar ne. Patirtas stresas dėl veiklos vertinimo gali neigiamai paveikti, sukelti tokius jausmus, kaip nepasitikėjimas savimi, pyktis, baimė. Župerkienė, Župerka (2010) pabrėžia, kad „organizacijoje administraciniai sprendimai sukelia darbuotojų tam tikrą gynimosi poziciją, o tai sukelia problemas pačioje organizacijoje ir neskatina jos tobulėti“. 2 Lentelėje pateiktas administracinių tikslų sąrašas.

2. lentelė. Administraciniai veiklos vertinimo tikslai

Dokumentavimas	Vertinimas suteikia galimybes dokumentuoti visus su žmogiškaisiais ištekliais susijusius sprendimus.
Atlygis	Labiau atsižvelgiama į darbuotojų veiklos kokybę nei tarnybos stažą.
Paaugštinimas	Vertinimas atliekant siekiant dokumentais pagrįsti darbuotojo pasirengimą pereiti į aukštesnes pareigas.
Atleidimas, arba perkėlimas į žemesnes pareigas	Vertinimas atliekamas aprašant veiklos kokybės trūkumus, pagrindžiančius sprendimą atleisti darbuotoją arba perkelti į žemesnes pareigas.
Personalo sumažinimas	Vertinimas atliekant nustatant įmonės sritis, kuriose dalies personalo atleidimas būtų tikslingiausias.
Tobulintinos veiklos identifikavimas	Nustatomi minimalūs veiklos standartai arba reikalavimai, kurių darbuotojai negali pažeisti.
Teisiniai reikalavimai	Vertinimo rezultatai leidžia teisiškai pagrįsti įvairius su personalu susijusius sprendimus.
Žmogiškųjų išteklių planavimas	Vertinimas padeda realiau įvertinti turimus išteklius ir tiksliau įvertinti kiekybinį darbo jėgos poreikį, taip pat nustatyti, kokių kvalifikacijų ar kompetencijų darbuotojai yra reikalingiausi.

Atrankos kriterijai	Nustatyti veiklos reikalavimai panaudojami kaip kriterijai vykdant darbuotojų atranką.
----------------------------	--

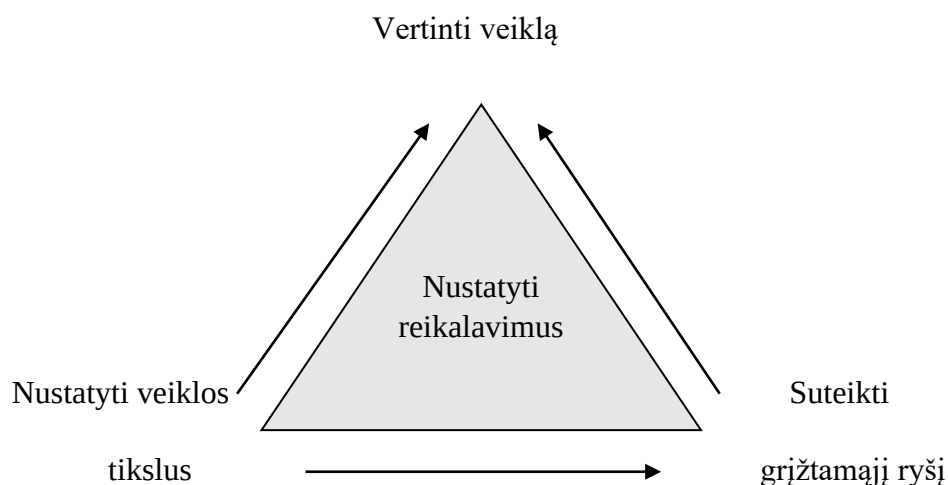
Sudaryta darbo autorės pagal Bohlander ir Snell (2007) cit. iš Gražulio ir kt. (2015, 344)

Autoriai Ameen ir Baharom (2019, 139) iškėlė hipotezę, kad „pagrindiniai veiklos vertinimo tikslai yra mokymas, paaugštinimas pareigose, grįžtamasis ryšys, pripažinimas ir finansinis atlygis, kurie turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui“. Jų teigimu, organizacijose, kuriuose nuolatos yra vykdomi darbuotojų mokymai, laiku paaugštinami pareigose, yra gaunamas grįžtamasis ryšys, gerai atlikto darbo pripažinimas ir geresnis finansinis atlygis, pagerėja bendra organizacijos sėkmė ir efektyvumas.

Apibendrinant poskyrį galima teigti, kad darbuotojų veiklos vertinimo procedūros atliekamos daugelyje darbo su personalu aspektų, t.y. priimant į darbą, mokant, paaugštinant pareigose, atleidžiant iš darbo ir pan. Veiklos vertinimas leidžia nustatyti ryšį tarp darbuotojo išlaikymo organizacijoje išlaidų ir jo faktiškai atliekamo darbo kiekio (t.y. leidžia nustatyti, ar konkretų darbuotoją apsimoka išlaikyti konkrečioje darbo vietoje) ir leidžia įvertinti esamų darbuotojų potencialą (t.y. ar įmanoma vieną iš jų paaugštinti nevykdant naujų darbuotojų paieškos).

1.3 Veiklos vertinimo proceso analizė

Organizuojant darbuotojų veiklos vertinimą yra būtina pasiruošti iš anksto pačiai procedūrai, kuri suteikia ne tik lengvumo ir skaidrumo pačiam darbui, bet ir nuteikia tiek vadovus, tiek darbuotojus teisingai suprasti šį procesą. Jei vertinimo procedūra nebus vykdoma pagal iš anksto nustatytus kriterijus, kai kurie produktyviai dirbantys darbuotojai negaus atlygio, o didesnę potencialą turintiems darbuotojams nebus sudarytos sąlygos tobulėti. Autorius Gražulis ir kt. (2015, 346) teigia, jog: „veiklos vertinimas bus objektyvus, jei šio proceso metu bus įmanoma nustatyti pamatuojamą darbuotojų veiklos kokybės skirtumą“. Procesas pradedamas nustatant vienodus veiklos reikalavimus. (2 pav.) Juos nustačius, paskutiniai trys proceso etapai vykdomi cikliškai kiekvienos peržiūros metu.

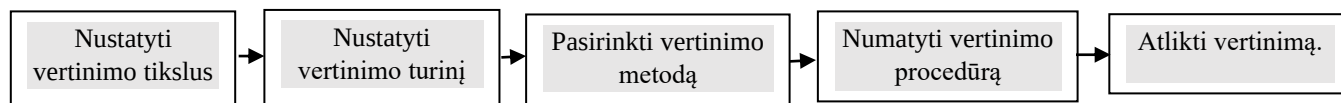


2. pav. Veiklos vertinimo procesas.

Sudaryta darbo autorės pagal Gražulis ir kt. (2015, 346)

Mokslinėje literatūroje vyrauja kelios nuomonės dėl darbuotojų veiklos vertinimo proceso. Vieni autoriai Šalčius, Šarkiūnaitė (2011, 89) išskiria vertinimo sistemą įtraukdami tik pasiruošimo vertinti etapus: (vertinimo vietos parinkimas, vertinimo tikslai, metodai, vertintojai, (subjektai), vertinimo periodiškumas,) ir vertinimo procesą (apjungdami visus etapus nuo pasiruošimo iki rezultatų įtvirtinimo). Tad vertinimo sistema yra vertinimo proceso dalis. Kiti autoriai Korsakienė, Bakanauskienė (2008, 209) laikosi nuomonės, kad „vertinimas yra nenutrūkstamas procesas, todėl jis prasideda pasiruošimu vertinti ir baigiasi sprendimų įgyvendinimu atlikus vertinimą.”

Autorius Šalčius ir Šarkiūnaitė pateikė išsamią vertinimo procedūrą, skirdamas penkis elementus. (3 pav.)



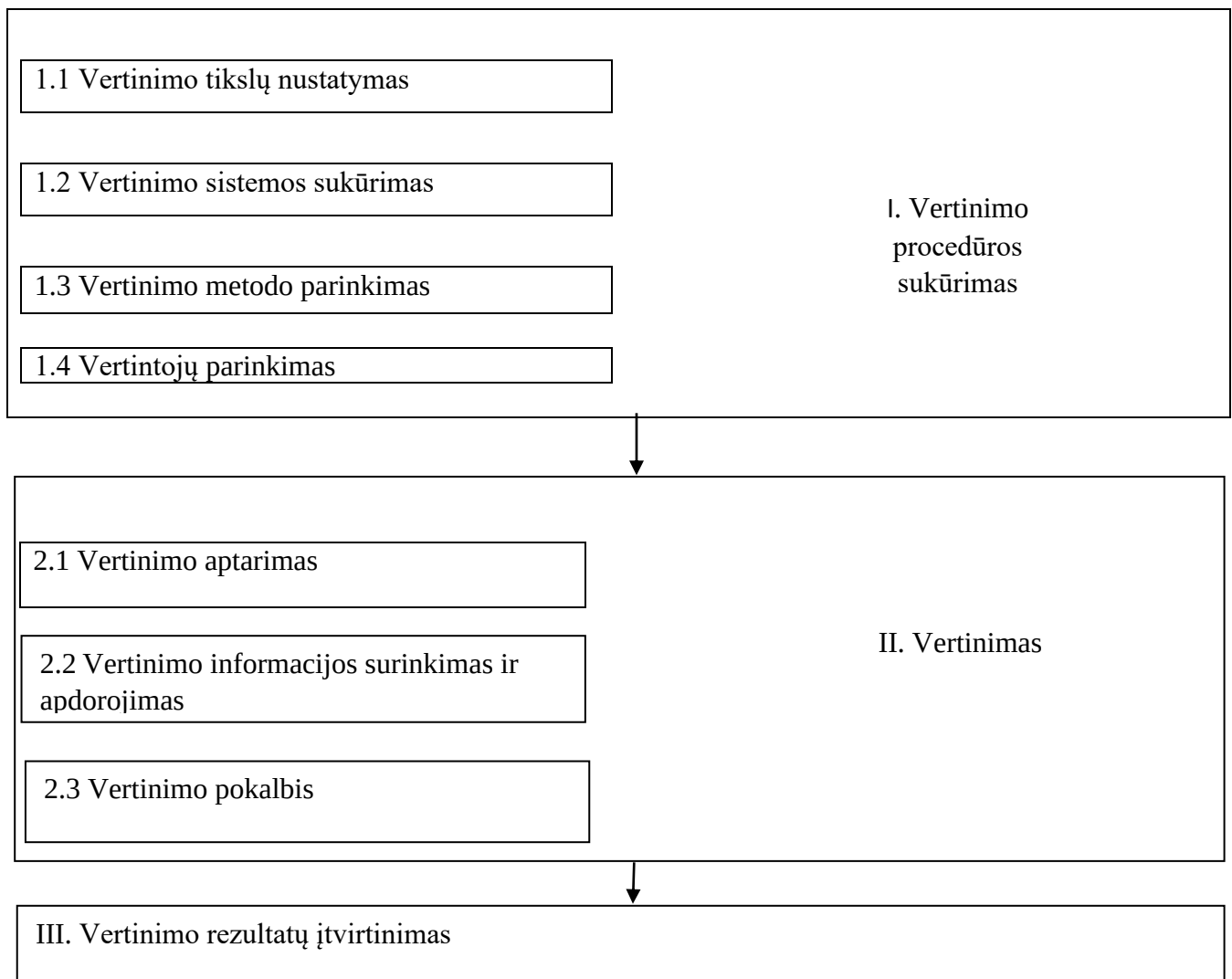
3 pav. Vertinimo procedūros elementai

Sudaryta autorės pagal Šalčių ir Šarkiūnaitę (2011, 85)

Įvertinus iškilusį poreikį, nustatomas konkretus vertinimo tikslas. Po to reikia numatyti vertinimo turinį, t.y. kokiais aspektais (asmeninės savybės, darbo rezultatai, individo perspektyvos) bus vertinamas

individas. Konkretų vertinimo turinį nulemia vertinimo tikslai. Kitas proceso elementas – vertinimo metodo parinkimas. Vadovai žinodami vertinimo paskirtį, pasirenka tinkamiausią metodą. Prieš pradedant vertinimą, reikia numatyti, kokia procedūra bus taikoma. „Numatoma vertinimo vieta, subjektas, vertinimo dažnumas ir rezultatų pateikimo tvarka“. Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011, 85) Paskutinis proceso elementas susijęs su betarpišku vertinimu. Atlikus vertinimą, jo rezultatai vertintam darbuotojui pateikiami atitinkama forma kartu su tam tikromis rekomendacijomis.

Korsakienė ir kt. (2011, 124) išskiria tris pagrindinius darbuotojų veiklos vertinimo proceso etapus: “1. Pasiruošimas vertinti; 2. Vertinimas; 3. Vertinimo rezultatų įvertinimas”. I. Bakanauskienė (2008, 209) pateikia grafinį, detalizuotą šių etapų vaizdą (4. pav).



4. Personalo formalizuotojo vertinimo procesas.

Cituota iš Bakanauskienė (2008, 209)

Toliau yra pateikiama visų trijų veiklos vertinimo etapų detalizavimas:

I etapas. Pasiruošimas vertinti (vertinimo planavimas). Vertinimo tikslų nustatymas yra pats svarbiausias žingsnis, nes vertinimo tikslai, lemia kitų tolimesnių etapų ypatumus.

Antrasis žingsnis –vertinimo sistemos sukūrimas, vertinimo kriterijų parinkimas pagal atskiras pareigybes (dar vadinamas vertinimo turiniu). Kriterijai gali būti suskirstyti į tokias grupes: Bakanauskienė (2008, 209)

- „įėjimų“ kriterijai (apima darbuotojų asmenines savybes ir veiklas – elgesį, kompetenciją, žinias – veikiančias darbo atlikimo kokybę.
- „išėjimų“ kriterijai (konkretūs darbo rezultatai.)

Korsakienė ir kt. (2011, 125) teigia, kad „konkrečių darbo rezultatų vertinimo privalumas - tai vertinimo paprastumas ir santykinis pigumas“. Kai kuriais atvejais išskirti pavienių asmenų darbo rezultata, kai darbo rezultatas, tai – visos komandos darbo rezultatas. Todėl siūloma vertinti konkretaus darbuotojo kompetenciją ir elgesį, o komandos lygmeniu- darbo rezultatus. Vertinant darbuotojus pagal asmenines savybes ir veiklas (elgesys, kompetencijos, žinios), darbo vertinimo kriterijų pagrindu tampa darbų analizės rezultatai. „Išanalizavus darbuotojo atliekamas darbo užduotis ir jų pobūdį, galima numatyti, kurie elgsenos bruožai padeda sėkmingiausiai įvykdyti pareigas ir kitas darbo funkcijas bei pasiekti suplanuotų veiklos rezultatų“. Korsakienė ir kt. (2011, 126)

Trečiasis šio etapo žingsnis - vertinimo metodo pasirinkimas.

Paskutinis žingsnis – vertintojų pasirinkimas. Visų pirma nustatomas vertintojų skaičius (įprastai vertintojas būna tiesioginis vadovas) ir vertintojų sudėtis. Vertintojų grupė priklauso nuo organizacijos dydžio, pareigų, darbo vietos, vertinimo tikslų. Įmanoma tokia sudėtis (tiesioginis vadovas, arba vadovas su kitais vadovais; kolega(os); pavaldiniai; pats darbuotojas; klientai. Korsakienė ir kt. (2011,130)

II etapas. Vertinimas.“ Vertinimas – tai procesas, trunkantis visą nustatytą laikotarpį, todėl darbuotojai vertinami nuolat ir neatsiriboja tik vertinimo pokalbiu“. Korsakienė ir kt. (2011,130)

Pirmasis šio etapo žingsnis yra vertinimo aptarimas. Procesą organizuojantis asmuo turi paaiškinti vertintojams vertinimo tikslus, procedūrą, užduotį, vertinimo metodą, aptarti vertinimo klaidas, kurių reikėtų vengti, vertinimo informacijos pateikimo laiką ir būdą.

Kitas žingsnis – vertinimo informacijos rinkimas ir apdorojimas. Informacijai rinkti gali būti panaudojama:

a) dokumentinių ir kitų rašytinių šaltinių analizė (biografijos analizė, ankstesnių vertinimo rezultatų analizė, neformalus vertinimo rezultatų peržiūrėjimas.

b) pokalbiai ir apklausa (informacijos rinkimas iš kitų darbuotojų, klientų, vadovų).

Kai surinkta pakankamai informacijos, yra vykdomas paskutinis žingsnis vertinimo pokalbis. „Pagrindinis šio pokalbio tikslas - teikti darbuotojui grįžtamąjį ryšį, todėl pokalbis turi būti geranoriškas, suteikiantis pasitikėjimo bei skatinantis pastangas“. Korsakienė ir kt. (2011,130). Appelbaum (2011) cit. iš Gražulio ir kt. (2015, 349) pabrėžė „pagarbos, atvirumo ir pasitikėjimo faktorius, kurie yra būtini sėkmingam veiklos vertinimo užtikrinimui“. Tokia tarpusavio santykių tarp vadovo ir pavaldinio atmosfera turi vyrauti ne tik vertinimo pokalbio metu, bet ir visą vertinimo laikotarpį.

III etapas. Vertinimo rezultatų įtvirtinimas. Šio etapo paskirtis – užtikrinti vertinimo tikslų įgyvendinimą. Jeigu vertinimo tikslas -pagrįsti administracinius sprendimus, paskui turi būti priimami ar įgyvendinami sprendimai dėl darbuotojų paaugštinimo, perkėlimo arba atleidimo. Jei tikslas yra nustatyti darbuotojo mokymo ir tobulinimo poreikį, tada reikia planuoti apmokymą. Vertimo rezultatai gali būti naudingi sudarant individualų mokymosi planą konkrečiam asmeniui.

Apibendrinus galima teigti, kad veiklos vertinimo procesas yra dinamiškas analizės ir stebėjimo procesas, atliekamas visuose veiklos lygiuose ir srityse, siekiant pateikti išvadas tiek apie darbuotojų veiklą, tiek apie jų statusą organizacijoje.

1.4 Veiklos vertinimo probleminiai aspektai

Veiklos vertinimas yra vienas iš svarbių žmogiškųjų išteklių skyriaus komponentų, lemiančių organizacijos sėkmę ar žlugimą, pavyzdžiui, valstybinių, privačių ar ne pelno siekiančių organizacijų. Visą pasitenkinimą žmogiškuoju kapitalu ir organizacijos veiklos rezultatyvumą lemia veiklos vertinimas. Tačiau, kai vertinant veiklą pasitaiko klaidų, tai ne tik kenkia darbuotojų pasitenkinimui, bet ir veiklos rezultatams. Tada darbuotojas tampa nepatenkintas, o nepatenkinti darbuotojai negali būti produktyvūs. Paprastai darbuotojai per daug optimistiškai vertina savo darbo atlikimo lygį, ir jie supranta, jog nuo vertinimo rezultatų priklauso jų atlyginimas ir karjera. Jau vien dėl šių priežasčių vertinti pavaldinių darbą yra sudėtinga. Autorius Dessler (2001, 196) akcentuoja, jog „tradiciniai vertinimo metodai duoda neigiamus padarinius, kurie sukelia konfliktus tarp vadovų ir pavaldinių bei skatina darbuotojus netinkamai elgtis“. Nepasitenkinimas atsiranda, kai taikant bet kurį veiklos vertinimo metodą atsiranda klaidų. Vienas iš būdų jų išvengti, tai žinoti, kokios jos yra.

Dažniausiai pasitaikančios veiklos vertinimo klaidos pateikiamos 3 lentelėje, kur matyti, kad pateiktos klaidos ar problemos, susijusios su vertinimu, dažniausiai kyla dėl vertintojo asmeninių savybių

ar vertinimo procesų stebėjimo problemų. Šios klaidos būna netyčinės ir atsiranda dėl vertintojo individualių ypatybių. Tačiau yra ir atvejų, kai vertinimas sąmoningai iškreipiamas, siekiant pasiekti pageidaujamus rezultatus. Ši problema susijusi su vertinimo rezultatų iš anksto organizavimu. Kaip teigia I. Bakanauskienė (2008) „nors oficialiai nepripažįstama, tačiau dažnai vertinimo rezultatai žinomi iš anksto“. Problema atsiranda tais atvejais, kai darbuotojas atlieka savo darbą tinkamai, bet dėl tam tikrų faktorių, pvz. giminystės ryšių, politinių sprendimų ir kitų, jis yra vertinamas priešingai. Tokių sprendimų priėmimas siejamas su noru išlaikyti tam tikrą darbuotoją darbo vietoje arba, atvirkščiai, atleisti jį, tačiau tuo pačiu vengiama asmens atsakomybės.

3 lentelė. Dažniausiai pasitaikančios vertinimo klaidos

Klaida	Aprašymas
Neaiškus standartai	Ši klaida atsiranda dėl to, kad neteisingai suprantami veiklos vertinimo standartai, nurodyti vertinimo formose. Naudojant standartinę vertinimo formą, sudarytą iš tų pačių kriterijų, kuriais siekiama įvertinti konkrečias savybes, ne visada lemia standartinį vertinimą dėl skirtingai suvokiamų vertintojų skirtingos nuomonės. Pvz: skirtingi vadovai tikriausiai skirtingai apibūdintų „gerą darbą.“
„Aureolės“ efektas	Pavaldinio vertinimas pagal vieną kriterijų (pvz: gebėjimą sutarti su žmonėmis) sąlygoja, kaip tas pats asmuo bus vertinamas pagal kitus kriterijus (pvz: darbo krūvį). Nedraugiškas darbuotojas gali būti neigiamai įvertintas pagal visus kriterijus, o ne vien tik pagal gebėjimą sutarti su kitais.
„Etiketės“ efektas	Tai yra priešingybė „aureolės“ efektui. Paprastai suteikiami maži vertinimo balai visose srityse neatsižvelgiant į veiklos rezultatus kitose srityse.
Neseniai įvykusių įvykių įtaka arba pirmo įspūdžio	naujausi įvykiai ar darbuotojo elgesys yra labiau pastebimi nei ankstesnieji, naujausi įvykiai veiklos vertinime įgauna didesnę reikšmę nei turėtų. Dėl to kai kurie vertintojai yra linkę vertinti tik naujausius įvykius ir (arba) darbuotojo elgesį, neatsižvelgdami į darbuotojo veiklos kokybę.
Asmeninis šališkumas	Situacija, kai asmeninės vertybės įsitikinimai ar nuomonės iškraipo vertinimus.
Atlaidumas	Aukštutinių vertinimo skalės reikšmių taikymas, kai vertintojas mano, kad jo darbuotojo kilmė, išsilavinimas, požiūris, savybės yra labai panašios į jo paties, todėl veiklos vertinimą vertina aukštesniais balais. Dėl šios klaidos vertintojai gali būti linkę į save panašius darbuotojus vertinti pozityviau nei nepanašius.
Nepakankamas stebėjimas	Kai kuriais atvejais darbuotojai vertinami neturint pakankamai informacijos, kaip jie iš tikrųjų atlieka savo darbą. Šiuo atveju vertintojas pateikia savo vertinimo balą arba komentarus, remdamasis savo bendru suvokimu, neturėdamas išsamaus supratimo apie darbuotoją pagal konkretų kriterijų.

Tendencija skirti vidutinišką vertinimą	tai darbuotojo stipriųjų ir silpnųjų pusių ignoravimas, kai darbuotojas dažniausiai vertinamas vidutiniu balu. Kai kurie vertintojai, užuot skyrę itin prastus arba gerus įvertinimus, visus vertinamuosius linkę vertinti vidutiniu balu, net jei iš tikrųjų veiklos rezultatai skiriasi.
Griežtumas	Vertintojai manantys, kad veiklos vertinimo reikalavimai yra pernelyg maži, gali pakelti kartelę priartindami reikalavimus prie savo įsivaizduojamos ribos. Dėl šios priežasties jų vertinimai dažniausiai atsiduria žemesnėje vertinimo skalės dalyje.
Kontrastas	Ši klaida pastebima tada, kai vertintojas lygina vieną darbuotoją su kitu, o ne pagal vertinimo formoje nurodytus kriterijus.

Sudaryta darbo autorės remiantis Bohlander, Snell ir kt. 2007, cit. iš Gražulio ir kt. 2015, 344; Ibrahim 2014, 174.

Apibendrinus galima teigti, kad vertinant darbuotojų veiklą susiduriama su daugybę problemų. Darbuotojai būna įsitikinę, kad jų vertinimas bus daug aukštesnis nei iš tikrųjų gauna. Be to, vertinimo procese gali kilti įvairių techninių nesklandumų ir dėl to gali gautis iškreipti rezultatai. Siekiant išvengti problemų būtina naudoti tik patikimus ir patikrintus vertinimo metodus.

2. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ LŪKESČIŲ DARBO VIETOS IR TURINIO ATŽVILGIU TEORINĖS IŽVALGOS

2.1 Kartos, kaip skirtingos laikotarpio socialinės ir kultūrinės aplinkos samprata, skirtumų analizė

„Karta – tai identifikuojama žmonių grupė, kuri dalijasi amžiumi, gyvenamojoje vietoje svarbiais gyvenimo įvykiais, vykstančiais lemiamais vystymosi etapais“, Grubb (2017) cit. iš Banaszkievicz (2020, 35). Bendrai terminas „karta“ reiškia žmones, kurie gimė per 20-ies metų laikotarpį. Vienai kartai priklausantys žmonės remiasi panašia gyvenimo patirtimi, jų politinė, ekonominė ir technologinė aplinka yra vienoda, o tai prisideda prie konverguojančios vertybių sistemos, panašių įsitikinimų ir elgsenos. Woodman (2016, 20).

Autoriaus Labanausko teigimu (2008,64) „daugelis kartas tyrinėjančių autorių cituoja Karlą Mannheimą, kuris savo ese „Kartų problema“ (angl. The Problem of Generations) įvedė kartos sąvoką į sociologiją, kaip vieną kertinių sąvokų analizuojant socialinę stratifikaciją“. Mannheimas pabrėžė kartą kaip žmonių grupę, gimusią tuo pačiu laikotarpiu, kuri pasižymi panašia pasaulėžiūra, formuota iš tos kartos patirtų socialinių ar istorinių įvykių. Šios individų grupės, kartais vadinamos kohortomis, turi panašią pasaulėžiūrą, patirtį ir polinkį dalintis bendrais atsiminimais bei formuoti kolektyvus. (Cogin 2012, 2270). Mannheimo teoriją galima apibendrinti idėja, kad žmonės labiau panašūs į savo laikus, nei į savo tėvus McCrindle (2007). cit. iš Twist (2021,2).

Stanišauskienė (2015,3) pabrėžia, kad JAV demografas ir ekonomistas N. Howe bei rašytojas W. Strauss (1992) beveik vienu metu ir nepriklausomai vienas nuo kito atrado tam tikrus kartų kaitos dėsningumus, kurie vadinami kartų teorija. Jie pastebėjo, kad kartų konfliktai nėra susiję su tam tikrais amžiaus bruožais, nes visos kartos dvidešimtmečiai, trisdešimtmečiai ir tt. gali elgtis ir siekti panašių vertybių ir tikslų nepaisant amžiaus. N. Howe, W. Strauss (1992) cit. iš Ruškienė (2021, 9) atlikę JAV istorinių įvykių tyrimą laikėsi nuomonės, jog „kartų panašumus lemia grupės gimimo ir brendimo laikotarpiu šalyje vykę istoriniai, kultūriniai, politiniai įvykiai, susiję tiek su šalį lydėjusiomis krizėmis, tiek su pakilimais“. Inseng ir Struwig (2015,6) teigimu Kohortos yra apibrėžiamos pagal išorinius įvykius, kurie įvyko individų formavimosi laikotarpiu. Formavimosi metai yra laikotarpiai, kai individai "subręsta" ir tampa suaugusiais - apytiksliai maždaug nuo 17 iki 23 metų amžiaus. Šie formavimosi metai yra svarbūs, nes jie sudaro pagrindą kohortos bendriems patyrimams, požiūriams ir vertybėms, kurios gali

turėti ilgalaikę įtaką jų gyvenimui ir elgesiui. Stanišauskienės (2015,3) manymu kartų vertybės formuojasi pirmuosius (2–14) žmogaus gyvenimo metus. Šioms vertybėms lemia esminę įtaką šeimos ir visuomenės ekonominiai, politiniai ir socialiniai įvykiai. Iki 14 metų susiformavusios vertybės yra giluminės ir glūdi pasąmonėje, dažnai nepastebimos ir akivaizdžiai neįvardijamos. Nepaisant to, kiekviena karta gyvena, veikiama šių vertybių. Stanišauskienė (2015,3) teigia, jog „kartų teorija veikia, pripažįstant tam tikras korekcijas dėl politinių, ekonominių veiksnių įtakos“. Todėl autorė daro prielaidą, kad žmonės tos pačios kartos, nepriklausomai nuo jų šalies ar žemyno, turi panašumų.

Pastebėtina, kad mokslinėje literatūroje nėra vienodo sutarimo dėl kartų pavadinimų ir gimimų laikotarpių. Savo darbuose mokslininkai gali interpretuoti kartų ribas skirtingai, priklausomai nuo to, kokius kriterijus ir įvykius laiko svarbiausiais formavimosi proceso nustatymui (7 lentelė).

4 lentelė. Kartų klasifikacija

Kartos pavadinimas	Gimimo laikotarpis (Codrington ir Grant- Marshall)	Gimimo laikotarpis (Hammill, 2005)	Gimimo laikotarpis (N. Howe ir W. Strauss)
Prarastoji karta	-----	-----	1883-1900
Didžioji karta	1900-1920	-----	1901-1924
Tylioji karta	1929-1945	1922-1945	1925-1942
Kūdikų bumo karta	1946-1960	1946-1964	1943-1960
X karta	1068-1989	1965-1980	1961-1981
Y / Tūkstantmečio karta	Nuo 1989 pabaigos	1981-2000	1982-2004
Z karta	-----	-----	2005-2025?

Sudaryta darbo autorės pagal Codrington ir Grant-Marshall (2004); Hammill (2005); N. Howe ir W. Strauss, Twist ir Newcombe (2021,4)

Iš 4 lentelėje pateiktos informacijos matyti, kad autorių Codrington ir Grant- Marshall (2004) bei Hammill (2005) skirstymai turi bendrų elementų, jų skirtumai pasireiškia konkrečiais laikotarpiais ir gimimo metais. Ruškienė (2021,9) pastebi, kad dėl sisteminių tyrimų nepakankamumo Europoje ir kituose žemynuose tiek mokslininkai, tiek praktikai yra linkę vadovautis kartų teorijos pradininkais amerikiečiais N. Howe ir W. Strauss. Jie paaiškino terminą „karta“ kaip grupę žmonių, gimstančių maždaug kas 22 metus, kurie yra susiję amžiumi, aplinka, bendrais įsitikinimais, elgesiu ir polinkiu atstovauti šiai kartai. N. Howe, W. Strauss (1991, 76)

Šiame darbe nagrinėjamos Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartos, nes būtent šių kartų darbuotojai yra aktyviai dalyvaujantys darbo rinkoje: Kūdikių bumo karta, kurios atstovų skaičius mažėja, X karta, dominuojanti darbo rinkoje, Y karta, stiprinanti savo padėtį, bei naujokai - Z kartos atstovai. Statnickė (2016, 12) Statistiniai duomenys rodo, 2023m. pirmą ketvirtį Lietuvoje gyveno pusantro milijono aktyvaus amžiaus gyventojų. Akivaizdu, kad didžiausią dalį (daugiau, kaip 68 proc.) sudaro Y karta. Kūdikių bumo kartos atstovai šiuo metu sudaro kiek daugiau nei 4 proc. visos darbo jėgos, o naujoji Z karta kiek daugiau kaip 6proc. nuo bendro skaičiaus (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Darbo rinkoje dalyvaujančiųjų kartų pasiskirstymas 2023m.

	Bendrai nuo 15 m ir vyresni	Nuo 15 iki 24m.	Nuo 25 iki 54 m.	Nuo 55 iki 64 m.	Nuo 65 ir vyresni
		Z karta	Y karta	X karta	Kūdikių bumo karta
Viso (tūkst.)	1 546,7	97,9	1052,2	322,8	73,8
Viso (proc.)	100%	6,33%	68,03%	20,87%	4,77%

Sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos statistikos departamento (2023 m.) duomenimis. (1 PRIEDAS)

Kūdikių bumo karta (Baby Boomers) – (1946-1964) dar vadinama demografinio sprogimo vaikų karta (Čiutienė ir Railaitė 2013, 32). L. Labanausko (2008, 66) teigimu tai „Sputnik“ karta, Stalino vaikų karta. Ši karta formavosi pokario metais: „viena vertus, veikiama didingų ateities vizijų (tiek Vakarų pasaulyje, tiek Sovietų sąjungoje veikė galinga ideologija), skrydžių į kosmosą, kita vertus, – revoliucinio laisvės ir taikos troškimo (Vakaruose su protestu prieš Vietnamo karą siejamas hipių judėjimas, kiek vėliau su tam tikromis kultūrinėmis korekcijomis pasiekęs ir sovietines valstybes)“. Stanišauskienė (2015,5) „Tai – darboholikų karta, kuriai būdingas veržlumas, konkurencingumas ir ryški orientacija į pelną“. Stanišauskienė (2015,5). J. Martin, W. A. Gentry (2011) cit. iš Ruškienė (2021,9) šią kartą aprašo: „kaip perfekcionistus, siekiančius stabilumo darbe, asmeninį tobulėjimą suvokiančius kaip karjerą, branginančius savo darbo vietą“. „Stiprus komandinis darbas – tai vienas iš šios kartos požymių“. R. Čiutienė, R. Railaitė (2013, 33) Šios kartos nariai yra apibūdinami, kaip asmenys, kurie tiki, kad sunkus darbas ir pasiaukojimas yra kaina, kurią reikia mokėti už sėkmę. A. Tolbize (2008, 3)

X karta (Generation X) - (1961-1981) užaugo kaip „užrakintų vaikų“ karta, nes į darbą susitelkę tėvai, siekdami turėti kuo daugiau materialinių vertybių neturėjo galimybių skirti jiems pakankamai dėmesio. Stanišauskienė (2015,5). X kartos nariai labai vertina sunkų darbą, aukštąjį išsilavinimą ir

finansinę sėkmę. Wiant (1999) cit. iš Sanjana (2023, 2) Ši karta yra mažiau suinteresuota tobulėti savo darbo vietoje, jie labiau vertina šeimą, ir savo gyvenime pradėjo teikti pirmenybę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, todėl pradėjo kurti technologijas, kurios palengvintų jų darbą Manuel ir Sutanto, (2021) cit. iš M. Rahardyan (2023, 2) Kaip teigia M. McCrindle (2014) cit. iš Stanišauskienė (2015,5) X kartai reikia pasirinkimo ir lankstumo, jiems nepatinka griežta priežiūra, jie teikia pirmenybę laisvei ir atlygiui pagal darbo rezultatus. Juos motyvuoja tai, kad jiems leidžiama patiems atlikti darbą iki galo pagal pačių nusistatytas taisykles. R. Čiutienė, R. Railaitė (2013, 33) Šios kartos nariai nėra pernelyg lojalūs savo darbdaviams, tačiau jie jaučia stiprų lojalumo jausmą savo šeimai ir draugams. Karp (2002) cit. iš A. Tolbize (2008, 3)

Y /Tūkstantmečio karta (Y/Millennial Generation) – (1982-2004) L. Labanausko (2008,66) teigimu tai Kūdikių bumo „aido“ karta. Didžiausias kūdikių gimstamumas po „kūdikių bumo“ kartos. Dar vadinama Millennial, Aš, Kodėl?, bumerango ir kt. karta) augusi naujosios globalizacijos sąlygomis, komunikacinių technologijų ir belaidžio ryšio eroj. Stanišauskienė (2015,5)“ Šios kartos nariai yra orientuoti į tikslą, kitaip nei ankstesnės kartos, į darbą jie ateina vedini aukštesnių lūkesčių. R. Čiutienė, R. Railaitė (2013, 33) Y kartos nariai savo profesiniame gyvenime ieško daugiau laisvės. Šie darbuotojai mano, kad per trumpesnį laiką gali nuveikti daugiau, todėl jiems reikia lankstumo planavimui net jei nori atlikti vis sudėtingesnes užduotis (Lloyd2007). Pasak Cugin (2011), „darbuotojo sėkmė karjere gali būti matuojama pagal tai, kaip gerai jie sugeba valdyti savo laiką tarp darbo ir kitų įsipareigojimų“. S. Kaushik ir M. Gaur (2023, 3) „Organizuojant veiklą rekomenduojama kartos Y darbuotojams leisti dirbti su vyresnėmis kartomis ir sudaryti sąlygas mokytis vieniems iš kitų“. J. Notter teigimu (2002), tai viena lanksčiausių kartų, todėl, lyginant su kitomis, ši karta labiausiai geba dirbti su įvairaus amžiaus asmenimis. Autorius Mutoko, (2012) apibūdino Y kartos darbuotojus kaip ambicingais, technologiškai išprususiais, ir nekantriais. Šiuolaikiniai patogumai, tokie kaip internetas ir kompiuteriai laikomi savaime suprantama darbo vietos teise. Taip pat autorius pabrėžė, kad Y kartos nenori visą gyvenimą dirbti to paties darbo, bet tikisi keisti darbą daug kartų. J. Kamau ir kt. (2014, 636).

Z / Interneto karta (Z/ Homeland Generation)- (2005-?) L. Labanauskas (2008,66) įvardija, kaip atgimimo karta. V. Targamadžė (2014, 95) apibūdina kaip: „skaitmeninė karta, virtualios aplinkos vaikų karta“. Tai jauniausia, kol kas tik besiformuojanti karta, todėl galima tik prognozuoti jos vertybes, karjeros siekius ir elgseną. Stanišauskienė akcentuoja (2015, 6) „Z kartos atstovai gimė tuo laikotarpiu, kai pasaulyje vyrauja materialinių gėrybių perteklius, o technologijos apima visus gyvenimo aspektus. Globalių ryšio tinklų poveikis daro įtaką etninei aplinkai ir jos savitumui“. Kaip teigia M. McCrindle

(2014), Z karta daugiausiai išmoksta žiūrėdama video formatu kuriamą turinį, o ne skaitydama ir diskutuodama apie jį. Ruškienė (2021, 12) pabrėžia, kad Z karta labiau linkusi į individualų darbą, jie labiau įpratę reikšti savo, o ne komandos nuomonę. Pečiuliauskienė ir kt. (2013, 57) V. Targamadzė (2014, 97) teigia: „kad Z kartai būdingas kitoks skaitymo pobūdis- dominuoja paviršinis skaitymas. Stokojama analitinio, kritinio mąstymo, todėl jiems sunkiau suprasti ne tik tekstą, bet ir jį perteikti“.

Apibendrinus galime teigti, kad karta – tai socialinė žmonių, gimusių tuo pačiu chronologiniu laikotarpiu ir užaugusių panašiomis sąlygomis, grupė. Kiekvienai kartai yra būdingi tam tikri socialiniai bruožai, vertybės ir elgesys, susiję su jų gyvenimo patirtimi ir formavimosi laikotarpiu. Kartų tyrimai yra paremti istoriniais, kultūriniais ir socialiniais įvykiais, kurie turi poveikį kiekvienos kartos požiūriams.

2.2. Kartų asmeninių bei profesinių charakteristikų teorinės paralelės

Sparčiai kintanti šiuolaikinė visuomenė ne tik formuoja individualius žmonių gyvenimo būdus ir vertybinius įsitikinimus, bet ir darbo santykio suvokimą bei profesinius siekius. Vienu iš svarbiausių aspektų, lemiančių darbo jėgos pokyčius, yra skirtingų kartų asmeninės bei profesinės charakteristikos. Apžvelgus mokslinę literatūrą pateikiama skirtingų kartų bruožai (žr. 6 lentelė).

6 Lentelė. Skirtingų kartų bruožai

Kūdikio bumo karta 1946-1964	X karta 1961-1981	Y karta 1982-2004	Z karta 2005-?
Asmeniniai bruožai ir vertybės			
- Nusistatymas prieš karą ir vyriausybę. - Lygios teisės ir galimybės - Ištikimybė - Atsakomybės prisiėmimas - Meistriškumas - Politinis konservatyvumas - Cinizmas - Optimizmas - Asmeninis tobulėjimas - Idealizmas	- Nepriklausomybė - Globalus mąstymas - Kompiuterinis raštingumas - Prisitaikymas - Pragmatiškumas	- Aštri konkurencija - Asmeninio dėmesio siekimas - Kosmopolitiškumas - Imlumas naujovėms. - Pasyvumas - Užsispyrimas - Orientavimasis į sveiką gyvenimo būdą, į sėkmę. - Priklausomybė nuo interneto	- Autoritetų nepaisymas - Smalsumas - Pasitikėjimas - Atvirumas naujovėms - Iniciatyvos trukūmas - Energingumas - Mobilumas - Lakstumas - Dėmesingumo stoka
Profesiniai bruožai			

6 lentelės tęsinys

• Išlaiko pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos. • Gyvenimas dėl darbo • Tendencija ginčytis su bendradarbiais • Darbštumas • Komandinis darbas • Taisyklių pažeidinėjimas • Polinkis į konkurenciją • Jautrumas stresui • Iškalba • Orientavimasis ties procesu, o ne į rezultatą.	• Noras suderinti darbą ir gyvenimą. Darbas dėl gyvenimo • Cinizmas • Savarankiškumas • Ištikimybė profesijai • Verslumas • Drąsa klysti	• Neaukoja asmeninio gyvenimo dėl darbo. • Smalsumas • Realistinis optimizmas • Pasitikėjimas savimi • Disciplinos nesilaikymas	• Globalus mąstymas • Imlumas • Multitaskingas • Kūrybingumas • Technologijų išmanymas
Tikslas			
• Stabilumas darbe	• Pusiausvyrą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo	• Lankstumas ir laisvė	• Saugumas

Sudaryta darbo autorės remiantis Statnickė (2016), Čiutienė ir Railaitė (2013), Stankevičienė (2016), J.Gibson ir kt. (2009), Pečiuliauskienė ir kt. (2013, 57). V. Targamadžė (2014, 97), Tolbize (2008)

Apibendrinus visas keturias kartas galime teigti, kad visos kartos yra susijusios su tam tikru formavimosi laikotarpiu, kuris lemia jų bendrą patirtį ir pasaulėžiūrą. Kiekviena karta turi savo unikalų vertybių rinkinį ir požiūrį į darbą bei gyvenimą. Visos kartos turi tam tikrų bendrų bruožų, kuriuos lemia istoriniai, socialiniai ir kultūriniai įvykiai. Analizuojant skirtumus galima teigti, kad:

- Kūdikių bumo karta (Baby Boomers) yra labiau orientuota į darbą ir karjerą, vertina stabilumą ir darbo vietas. X karta (Generation X) vertina laisvę ir lankstumą, o Y /Tūkstantmečio karta (Y/Millennial Generation) siekia aukštų lūkesčių ir daugiau laisvės.
- Kūdikių bumo karta formavosi su didingomis ateities vizijomis ir revoliuciniu laisvės ir taikos troškimu. X karta užaugo kaip "užrakintų vaikų" karta, susidūrusi su tėvų darbo fokusu ir materialinių vertybių trūkumu. Y /Tūkstantmečio karta augo naujosios globalizacijos sąlygomis ir komunikacinių technologijų eroje, o Z / Interneto karta gimė su skaitmeninėmis technologijomis ir gyvena pasaulio, kuris pilnas materialinių gėrybių ir globalių ryšio tinklų.

Kiekvienos kartos darbo požiūris ir motyvacija yra skirtingi, kaip ir jų mokymosi bei skaitymo įpročiai. Šie skirtumai ir panašumai lemia tai, kad kiekviena karta turi savo specifines charakteristikas ir

elgesį darbo rinkoje bei visuomenėje. Svarbu suprasti šias savybes, kad būtų lengviau bendradarbiauti ir įgyvendinti veiksmingas vadovavimo strategijas organizacijose, kuriose dirba skirtingų kartų darbuotojai.

2.3 Skirtingų kartų požiūrio į darbą problematika

Ši potėmė "Skirtingų kartų požiūrio į darbą problematikai" skatina išvelgti, kaip kiekviena kartos atstovų grupė vertina darbą, kokie yra jų karjeros lūkesčiai ir kaip šie aspektai gali turėti poveikio darbo aplinkai, kolegų tarpusavio sąveikai bei organizacijos veiklos efektyvumui. (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Pagrindiniai skirtingų kartų požiūriai į darbą

Kūdikų bumo karta	X karta	Y karta	Z karta
Požiūris į darbą			
Reikia sunkiai dirbti, nes tik taip gali kažko pasiekti.	Sunkiai dirbsi – gerai gyvensi ir smagiai pramogausi.	Galima sunkiai dirbti, bet tik prasmingą darbą	Dažniausiai darbas atliekamas paviršutiniškai dėl to, kad trūksta atkaklumo sunkiose užduotyse.
Darbo etika ir vertybės			
- Stipri darbo etika - Dirba efektyviai - Orientuota į procesus - Noriai dirba viršvalandžius	- Skeptiška etika - Lengvai keičia darbo vietą. - Nebijo kritikos - Orientuoti į rezultatus - Nepatinka viršvalandžiai	- Antrepreneriška etika. - Karjeros technologijų ir stabilumo siekimas. - Orientuoti į rezultatus. - Nedirba viršvalandžių.	Z karta dar tik pradeda įsiliėti. Šios kartos atstovai santykiuose paprastai teikia pirmenybę autentiškumui, tiesai ir ryšiui.
Požiūris į lyderį			
- Iš lyderio tikisi aiškių nurodymų. - Nori dalyvauti sprendimų priėmimo procese.	- Nori dirbti esant minimaliai kontrolei, savarankiškai. - Lyderis turi būti patikimas.	- Lyderis yra tarsi mokytojas, todėl tikimasi nuolatinio grįžamojo ryšio. - Pageidauja individualaus lyderio dėmesio, paramos bei paskatinimo.	- Lyderis turi būti tarsi mentorius. - Bendradarbiaujan tįs ir bendraujantis pagarbiai
Lojalumas			
Lojalumas karjerai ir darbdaviams.	Nėra lojalūs organizacijai.	Gali išlikti lojalūs, jei tenkina darbo sąlygos.	Nelojalūs konkrečiai darbo vietai ar prekės ženklui. Gali būti ištikimi organizacijai, siūlančiai tobulėjimo galimybes.
Darbe tikimasi			

• Komandinio darbo. • Aiškių ir glaustų darbo lūkesčių.	• Vertinimo pagal nuopelnus, o ne pagal amžių ir patirtį.	• Iššūkių. • Lankstaus darbo grafiko. • Naujų žinių. • Gero atlyginimo.	• Lanksčios darbo aplinkos • Aiškių nurodymų • Darbo skaidrumo.
Technologijos ir įgūdžiai			
• Mažas technologijų naudojimas. Įgūdžiai nėra tokie svarbūs.	• Vertina ir mėgsta jomis naudotis, įgūdžiai pravers ateityje.	• Neįsivaizduoja gyvenimo be technologijų. Nauji įgūdžiai labai svarbūs.	• Labai gerai išmano technologijas ir jomis naudojasi.
Motyvacija			
• Įvertinimu pinigais.	• Laisve ir taisyklių panaikinimu. Laisvu laiku.	• Darbu su protingais žmonėmis. Laisvu laiku.	• Galimybė įgyti žinių apie inovacijas ir technologijas. • Daugiau laisvalaikio • Mobilumo
Karjeros vystymas			
• Karjeros galimybes mato ne tik organizacijoje, bet ir pramonės šakoje.	• Karjeros siekia tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų.	• Kaupia darbo patirtį bei siekia kelti kompetencijų lygį.	• Šie specialistai gali likti pas darbdavį kelis metus.

Sudaryta darbo autorės remiantis Statnickė (2016), Čiutienė ir Railaitė (2013), Stankevičienė (2016), J. Gibson ir kt. (2009) J. Herrity (2022)

Šiuolaikinė visuomenė neabejotinai yra dinamiška ir nuolat kintanti, o vienas iš svarbiausių aspektų, kuris neša šiuo pokyčius į darbo aplinką, yra skirtingų kartų požiūris į darbą. Kartos, susiformavusios skirtingais istoriniais, kultūriniais ir technologiniais kontekstais, ne tik turi unikalias vertybes, tikėjimus, prioritetus, bet ir skirtingai suvokia bei įsijaučia į darbo procesą bei karjeros eigą. Mūsų visuomenėje susiduriame su įvairiomis problemomis ir iššūkiais, kurie reikalauja bendrų pastangų ir bendros vizijos. Visos kartos turi dirbti kartu, rasti bendrą kalbą ir siekti bendrų tikslų. Šis principas primena, kad nei vienas požiūris niekada nėra išsamus, ir tik bendradarbiavimais su kitais, kurie mato dalykus kitaip, gali padėti rasti geresnius sprendimus. Pasak Lancaster ir Stillman (2002) kartų skirtumų supratimas padės veiksmingiau įdarbinti, valdyti ir išlaikyti darbuotojus, taip pat padės palaikyti geresnius santykius tarp darbuotojų ir darbdavių. Valickas (2017) teigia, jog kartų skirtumų supratimas padėtų sumažinti darbuotojų kaitą.

Remiantis "LiveCareer" atliktais tyrimais galima apibendrinti, kad visiems darbuotojams rūpi panašūs dalykai, tačiau poreikių prioritetai turi tendenciją keistis. Pavyzdžiui, kai darbuotojas pradeda savo karjerą, kai neslegia vaikai, šeima daugiausia dėmesio gali būti skiriama karjeros augimui, socialinio kapitalo kaupimui ir kitos puikios galimybės paieškom. Vyresniame amžiuje, kai yra vaikai ar vyresnio amžiaus šeimos nariai, kuriais reikia rūpintis, dėmesys dažnai sutelkiamas į darbą, kad jis būtų kuo

veiksmingesnis ir efektyvesnis ir derėtų su visais kitais gyvenimo poreikiais. Kai darbuotojai vyresni, dažnai pirmenybė teikiama dalijimuisi tuo, ką žino, mentorystei, prisidėjimui prie organizacijos atminties ar palikimui. Tracey Brower (2022) teigimu visoms kartoms ir gyvenimo etapams rūpi visi šie dalykai - augimas, socialinis kapitalas, veiksmingumas ir dalijimasis žiniomis, tačiau žmonės, priklausomai nuo savo gyvenimo etapo, yra linkę skirtingai juos išdėstyti ir teikti jiems pirmenybę.

Oyster tiriamųjų nuomone, kartų įvairovė darbo vietoje yra teigiamas darbo elementas, 87 proc. mano, kad galimybė mokytis vieniems iš kitų yra naudinga. Tai iš tiesų yra vienas iš pagrindinių visų rūšių įvairovės darbo vietoje privalumų - susijusių su amžiumi ir kitais aspektais - įvairios perspektyvos skatina mokymąsi ir taip pat gerina rezultatus. Kadangi šiandien darbas sudėtingas, nė vienas požiūris niekada nėra išsamus, o galimybė pasitarti su kitais, kurie mato dalykus kitaip, padeda rasti geresnius sprendimus. Tracy Brower (2022).

Reikia pastebėti, kad skirtingais laikais gimę žmonės skirtingai suvokia savo darbą ir savo darbo vietą. Tracy Brower (2022) pabrėžė, kad 78 proc. apklaustųjų mano, kad dėl kelių kartų darbovietėje gali kilti konfliktai. Nors konfliktai gali būti iššūkis, jų nereikia bandyti išvengti. Priešingai, jį reikia gerai valdyti, užtikrinant, kad žmonės turėtų galimybę išsakyti savo nuomonę, būti išgirsti ir prisidėti prie projektų, kurie tobulinami remiantis juos formuojančiomis diskusijomis. KnowledgeCity (2023) išskiriamos kartų problemos darbo vietose:

- **Stereotipai.** Darbo vietoje, kur kartu dirba skirtingų kartų žmonės, kyla konfliktų tikimybė dėl skirtingų amžiaus grupių požiūrių, vertybių ir įsitikinimų. Dėl to stereotipai yra dažni. Pavyzdžiui vyresni darbuotojai gali apibūdinti jaunesnius darbuotojus kaip tinginius arba nepagarbius autoritetui. Jaunesni darbuotojai vyresnius darbuotojus gali vadinti pasenusiais ir nenorinčiais išbandyti naujų idėjų.
- **Darbo stilius.** Skirtingos kartos gali turėti skirtingą darbo stilių. Tai gali kilti dėl įvairių priežasčių, tokių kaip technologijos ir švietimas.
- **Prieigos prie technologijų atotrūkis** yra vienas pagrindinių kartų skirtumų. Y/Tūkstantmečio kartos atstovai puikiai išmano skaitmenines technologijas, o Kūdikio bumų žmonės gali būti ne taip išmanantys technologijas. Jaunesnės kartos taip pat labiau linkusios priimti naujas technologijas nei jų senesnės kartos, o tai gali sukelti kartų trintį.
- Kitas klausimas - kaip skirtingos kartos apibrėžia **sėkmę darbe**. Kūdikio bumų žmonės linkę manyti, kad ilgas darbas lemia sėkmę ir vertina tiesioginį bendravimą su bendradarbiais.

Priešingai Y/Tūkstantmečio kartos atstovai mano, kad naujovės ir lankstumas yra pagrindiniai sėkmės darbe komponentai.

- Galiausiai, kiekviena karta turi savo išsilavinimą, o tai lemia skirtingą požiūrį į **problemų sprendimą ir sprendimų priėmimą darbo vietoje**. Dauguma Kūdikių bumo amžiaus žmonių buvo išsilavinę prieš tai, kai kompiuteriai tapo kasdienio gyvenimo dalimi, o Y/Tūkstantmečiai užaugo su kompiuteriais ir gavo visiškai kitokį išsilavinimą nei jų pirmtakai.
- **Bendravimo problemos.** Kiekviena karta turi savo ypatybes ir bendravimo būdus. Kai dirba iki keturių skirtingų kartų, gali kilti tam tikrų darbuotojų bendravimo problemų. Pavyzdžiui, jei vienam darbuotojui patinka siųsti el.laiškus, kad įsitikintų, jog viskas yra dokumentuota, bet asmuo, su kuriuo jis bendrauja, pageidauja skambinti telefonu, gali kilti nesusikalbėjimas. Vyresnės kartos žmonės linkę pirmenybę teikti tiesioginiam bendravimui ir yra nusivylę, kai dėl pernelyg didelio technologijų naudojimo bandymai bendrauti yra ignoruojami arba neteisingai interpretuojami.

A.Valicko ir K.Jakštaitės (2017) atliktas tyrimas atskleidė, kad lojalumas organizacijai mažėja su kiekviena sekančia karta. Priežastis gali būti kintantis požiūris į darbą, spartėjantys pokyčiai darbo rinkoje, naujų pasaulio šalių atsivėrimas galimybės. Dėl to gali tekti iš esmės keisti darbo santykius tarp darbdavių ir naujų ateinančių kartų darbuotojų. Keičiantis situacijai, reikalinga abipusė nauda, kurios tikisi darbuotojas ir organizacija iš bendradarbiavimo, tapo svarbesnė nei vienašališkas darbuotojo lojalumas. Anksčiau organizacijos ir jos darbuotojo santykiai buvo grindžiami gerais ir ilgalaikiais darbuotojo ir organizacijos emociniu ryšiu.

Apibendrinant reikia pastebėti, kad mokykloje ar universitete žmonės mokosi su savo bendraamžiais, todėl jiems lengviau rasti bendrą kalbą ir įsilieti į kolektyvą. Tačiau darbovietėje, kur neretai dirba iki 4 kartų atstovų, šių dalykų tenka mokytis iš naujo. Be to, būtina atsižvelgti ir į tai, kad skirtingo amžiaus žmonės turi skirtingą motyvaciją dirbti.

3. VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMAS SKIRTINGŲ KARTŲ POŽIŪRIO ASPEKTU TYRIMAS

3.1 Tyrimo metodologija

Rengiant baigiamąjį darbą, pirmiausia buvo analizuojami moksliniai šaltiniai darbuotojų veiklos vertinimo tema. Buvo išnagrinėti veiklos vertinimo tikslai, priemonės, darbuotojų veiklos vertinimo problemos ir jų sprendimo būdai. Taip pat išanalizuota kartų teorija ir jos taikymas darbuotojų veiklos vertinime. Atlikus teorinę analizę buvo formuluojama baigiamojo darbo problema.

Tyrimo problema- šiuolaikinė darbo jėga yra ypatinga. Pirmą kartą istorijoje vienu metu darbo rinkoje dirba keturios darbuotojų kartos, todėl neišvengiamai kyla problema rasti objektyvią vertinimo sistemą, kuri atitiktų visų kartų lūkesčius.

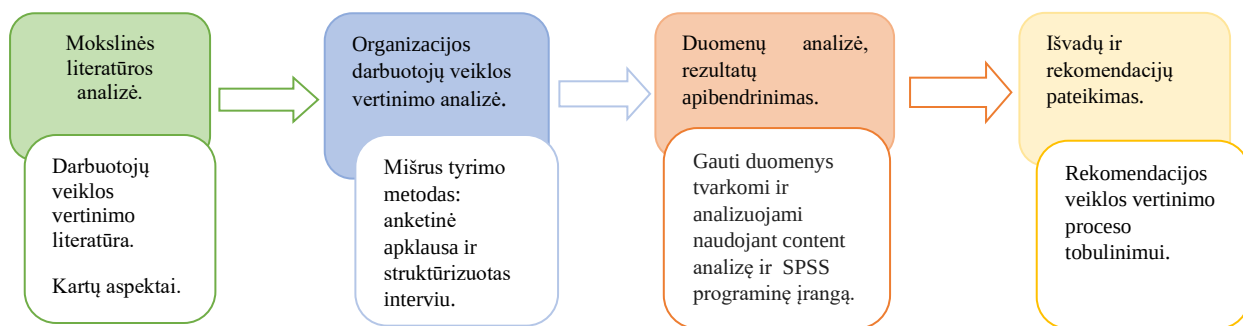
Šio **tyrimo objektu** pasirinkta biudžetinės įstaiga Vilniaus miesto savivaldybė.

Tyrimo tikslas – ištirti, kokius darbuotojų veiklos vertinimo lūkesčius turi skirtingų kartų darbuotojai. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, buvo iškelti **tyrimo uždaviniai**:

1. Nustatyti Vilniaus miesto savivaldybės veiklos vertinimo procesą.
2. Atskleisti Vilniaus miesto savivaldybės skirtingų kartų atstovų charakteristikas, ir motyvacines priemones remiantis anketinės apklausos tyrimo duomenimis.
3. Pateikti tyrimo išvadas ir rekomendacijas darbuotojų veiklos vertinimo proceso organizacijoje tobulinimui.

Pagrindiniai tyrimo etapai:

Siekiant atsakyti į iškeltus klausimus parengta tyrimo schema (žr. 5 pav.)



5 pav. Tyrimo loginė schema.

Sudaryta darbo autorės.

Išanalizavus mokslinę literatūrą buvo pasirinktas mišrus tyrimo metodas. Kokybinis tyrimas (pusiau struktūrizuotas interviu) bei kiekybinis tyrimas (apklausa). Kokybinio tyrimo metu gauti duomenys analizuojami naudojant turinio analizę (content), kiekybinio tyrimo – SPSS programinę įrangą. Atlikus duomenų analizę, buvo apibendrinami rezultatai, formuluojamos išvados bei pateikiamos rekomendacijos organizacijos veiklos vertinimo proceso tobulinimui.

Tyrimo vieta. Baigiamojo darbo tyrimui pasirinkta Vilniaus miesto savivaldybės biudžetinė įstaiga, atliekanti viešojo administravimo funkcijas. Juridinio asmens kodas 188710061. Administracijos buveinės adresas – Konstitucijos pr. 3, LT-09601 Vilnius.

Vilniaus miesto savivaldybės administracija vykdo savo veiklą vadovaudamasi teisiniais dokumentais, tokiais kaip Lietuvos Respublikos Konstitucija, Valstybės tarnybos įstatymas, Viešojo administravimo įstatymas, Biudžetinių įstaigų įstatymas, Vietos savivaldos įstatymas ir kiti teisės aktai, reglamentuojančiais savivaldybių veiklą. Be to, administracija laikosi Tarybos priimtų sprendimų, Vilniaus miesto savivaldybės mero potvarkių ir šių nuostatų. Šie teisiniai dokumentai nusako pagrindines taisykles ir gaires, kuriomis vadovaujantis vykdoma miesto savivaldybės veikla.

Vilniaus miesto savivaldybės administracijai vadovauja direktorius. Šis asmuo yra Savivaldybės administracijos vadovas, turintis atsakomybę už įstaigos veiklą. Administracijos direktorius yra tiesiogiai priklausomas nuo Savivaldybės tarybos ir turi teikti ataskaitas merui. Administraciją sudaro struktūriniai padaliniai, į struktūrinius padalinius neįeinantys valstybės tarnautojai ir Administracijos filialai – seniūnijos (struktūriniai teritoriniai padaliniai) (Biudžetinės įstaigos Vilniaus miesto savivaldybės administracijos nuostatai, 2003).

Vilniaus miesto savivaldybė atsakinga už vietos viešąją tvarką, miesto planavimą, infrastruktūros valdymą, socialines paslaugas ir kitus vietos valdymo aspektus. Miesto savivaldybė struktūra yra sudaryta iš skyrių, kuriuose dirba specialistai, atsakingi už skirtingas sritis.

Savivaldybės prioritetai:

- Kurti ir įgyvendinti miesto strateginę viziją
- Teikti kokybiškas paslaugas gyventojams
- Teikti kokybiškas paslaugas gyventojams
- Teikti kokybiškas paslaugas gyventojams

Vilniaus miesto savivaldybę sudaro rinkimais išrinkti atstovai – miesto tarybos nariai. Šie rinkimai įvyksta kas ketverius metus. Miesto tarybos svarbiausia funkcija yra priimti sprendimus dėl vietos savivaldybės veiklos, biudžeto, teritorijų planavimo, socialinių paslaugų teikimo, infrastruktūros plėtros ir

kitų svarbių klausimų. Tarybos sprendimai daro įtaką miesto gyventojams ir formuoja vietos politiką bei veiklą.

Vilniaus miesto savivaldybė pasirinkta būtent dėl jos darbuotojų kartų įvairovės. Šioje organizacijoje dirba visų keturių kartų - Kūdikių bumo, X, Y, Z - atstovai. Didelės žmogiškųjų išteklių plėtros galimybės, darbuotojų švietimo iniciatyvos ir nuolatinis dėmesys kompetencijų tobulinimui tampa svarbiais veiksniais, norint pritraukti, išlaikyti ir ugdyti šių kartų darbuotojus. Efektyvus darbuotojų veiklos vertinimas, atsižvelgiant į kartų specifinius ypatumus, tampa esminiu uždaviniu organizacijos vadovams, siekiant sukurti palankią darbo aplinką ir užtikrinti ilgalaikį darbuotojų įsipareigojimą.

Tyrimo instrumentai:

Siekiant efektyviai išanalizuoti gautą medžiagą, bei pasiekti išsikeltą tikslą ir uždavinius, buvo pasirinktas mišrus tyrimo metodas. Mišrus tyrimo metodas – tai toks metodas, kai derinami du skirtingi metodai. Prakapas (2011,7).

Kiekybinis tyrimas. Anketinė apklausa. Luobikienė (2000,154) apibrėžia kad „apklausa - tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu (interviu) pateiktus klausimus. Pasak R. Tidikio (2003, 274) „anketavimas yra populiariausias sociologinio tyrimo metodas, kadangi pateikus keletą klausimų, greitai galima gauti daugybę informacijos“. Šis duomenų rinkimo metodas leidžia apklausti darbuotojus ir padeda nustatyti jų nuomonę apie kasmetinius darbuotojų veiklos vertinimus atliekamus organizacijoje.

Siekiant, kad anketos pildymo forma būtų paprastesnė ir kuo greičiau bei patogiau būtų galima ją užpildyti, anketa buvo patalpinta portale www.manoapklausa.lt Tyrimo instrumentą darbuotojams sudarė 12 klausimų, kurie apima respondentų nuomonės apie vertinimo tikslus, pasitenkinimą vertinimo kriterijais, vertinimo klaidas, būdingus profesinius bruožus bei demografinius respondentų požymius, amžiaus grupes, pagal kurias atliekamas tyrimo rezultatų palyginimas, išryškinant skirtingų kartų respondentų vertinimus. Buvo apklausti Vilniaus miesto savivaldybės, paslaugų skyriaus darbuotojai. Šiame skyriuje dirba 53 darbuotojai. Skyriaus vadovas išsiuntė anketos nuorodą su prašymu užpildyti anketą. Apklausa vyko 2023 lapkričio 25. – gruodžio 15d.

Atsižvelgiant į Vilniaus miesto savivaldybės Paslaugų skyriaus dirbančių darbuotojų skaičių, apskaičiuota tyrimo reprezentatyvumą lemianti reikiama respondentų imtis pagal *Paniott* formulę:

$$n=1/(\Delta^2+1/N)$$

Čia: n – reikalingas apklausti respondentų skaičius;

Δ - imties paklaidos dydis arba ribinė atrankos paklaida (socialinių mokslų tyrimuose priimtina 5-10% paklaida, tai yra $\Delta=0,05$ iki $0,1$).

N – tiriamos visumos narių dydis (Ruževičius, 2015)

$$n=1/(0,1^2+1/53)=0,01+0,0188=0,0288=1/0,0288=34,7$$

Tiriamąją savivaldybės skyriuje dirba 53 darbuotojai, remiantis tyrimo imties formule nustatyta, kad reprezentatyvi imtis, taikant 10% paklaidą yra 35 darbuotojai. Anketinę apklausą užpildė 35 respondentai.

Pasibaigus anketos aktyvumo laikotarpiui, gauti duomenys grupuojami, sisteminami ir statistinei duomenų analizei atlikti buvo naudota SPSS 29.0 (Statistical Package for the Social Science) ir MS Excel programos. Statistinės duomenų analizės metu buvo apskaičiuoti aritmetiniai vidurkiai ($\bar{x}$), standartiniai nuokrypiai (SN), medianos, min. ir max reikšmės. Siekiant nustatyti, ar duomenys pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį buvo naudojamas Shapiro-Wilk testas. Reikšmingumo lygmuo (p) esant normaliam skirstiniui, buvo naudojamas Wilcoxon testas.

Kiekybinių kintamųjų ryšio stiprumą galima išmatuoti Pirsono (**Pearson**) koreliacijos koeficientu. Didelės šio koeficiento reikšmės, nežiūrint ar jos teigiamos, ar neigiamos, atitinka tai, ką vadiname stipria koreliacija, o mažos reikšmės – silpna koreliacija. Jei koreliacija yra nereikšminga, tai nereiškia, kad koreliacijos koeficientas tiksliai lygus nuliui, tačiau jo reikšmė yra arti nulio. Statistinis ryšys tarp požymių išreiškiamas specialiu rodikliu - koreliacijos koeficientu, - kuris teoriškai gali įgyti reikšmes nuo +1 iki -1. Koeficiento reikšmė +1 rodo, kad tarp požymių egzistuoja tiesioginis funkcinis ryšys, o reikšmė -1 rodo, kad egzistuoja atvirkštinis funkcinis ryšys. Tyrimų praktika patikina, kad koreliacijos koeficientų modulių reikšmės, siekiančios 0,50; 0,70 yra gana stipraus statistinio ryšio rodiklis.

Kokybinis tyrimas. Interviu. B.Bitinas (2013,109) pabrėžia, kad „kokybinio tyrimo paskirtis – aprašyti objektą. Tyrimo instrumentu kokybiniame tyrime tampa pats tyrėjas, tyrimo duomenys renkami žodžiu ir reiškiami teiginiais arba kategorijomis“. Anot Luobikienės (2010,50) interviu - labai geras priartėjimas prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo (aiškinimo) būdas).

R. Tidikis (2003, 366) išskyrė kokybinio tyrimo privalumus:

- nereikalauja didelių materialinių sąnaudų
- leidžia praplėsti tiriamąją problemą, nagrinėti ją platesniu aspektu;
- leidžia matyti reiškinio vystymosi dinamiką;
- leidžia gauti įvairiapusę informaciją;

- prisideda prie teorijos kūrimo, kai ji nėra išplėtotą, kai ji tik kuriama, kai dar negalima kelti hipotezių;
- padeda kurti naujas hipotezes;
- išaiškina unikalius faktus ir juos demonstruoja.

Atliekant kokybinį tyrimą buvo pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu metodas. Šis metodas patogus tuo, kad griežtai neformalizuojamas pašnekesys ir tarp klausėjo su respondentu būna laisvesnė atmosfera (R. Tidikis 2003. 467). Struktūrizuoto interviu sudaro 8 klausimai, parengti pagal teorinėje dalyje aptartas mokslininkų įžvalgas apie darbuotojų veiklos vertinimus, kartų teorijas, ir anketinės apklausos rezultatus. Interviu atliktas 2024m. vasario 15- 29 dienomis. Tyrime sutiko dalyvauti 8 Vilniaus miesto savivaldybės įvairių skyriaus ir poskyrių vadovai. Su kiekvienu tyrimo dalyviu pagal iš anksto suderintą laiką, interviu truko iki 30 min. Pagal kokybinio tyrimo reikalavimus jiems suteikti kodai.

Empirinio tyrimo etika: Vilniaus miesto savivaldybės darbuotojai tyrime dalyvavo laisvanoriškai bei buvo užtikrintas jų anonimiškumas ir pateiktos informacijos konfidencialumas. Pirmiausia tyrimo vykdymas buvo aptartas su personalo ir paslaugų skyriaus vadovais. Interviu klausimai nebuvo įžeidžiantys, išlaikytas pagarbus stilius. Visi tyrimo respondentai buvo informuoti apie tyrimo motyvus ir tyrimo tikslus.

4. KIEKYBINIO TYRIMO REZULTATAI, JŲ ANALIZĖ IR APTARIMAS

Informacija apie respondentus. Anketinės apklausos metu buvo tyrinėjamos respondentų demografinės charakteristikos kaip kontroliniai faktoriai. Klausimais buvo siekiama identifikuoti tokias demografinės svarbos kategorijas kaip respondentų lytis, amžius biudžetinėje įstaigoje. Empirinio tyrimo respondentų charakteristikos pateikiamos 8 lentelėje.

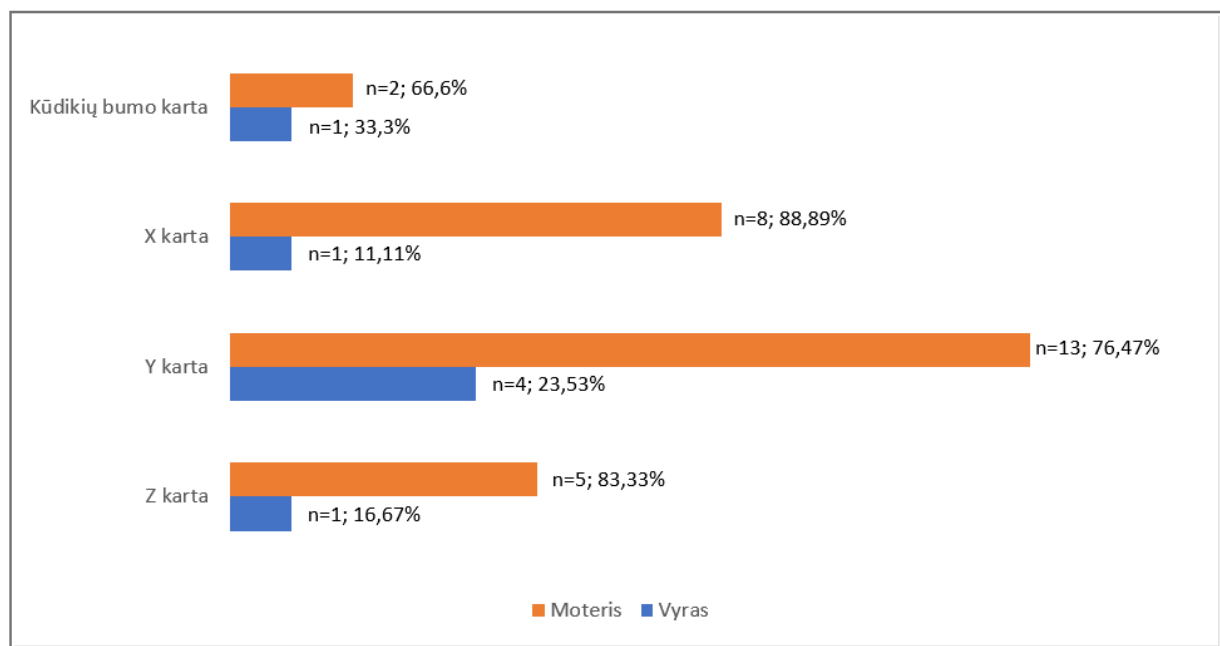
Apklausos anketą užpildė 7 vyrai, kurie sudarė 20 proc. visų respondentų ir 28 moterys, atitinkamai – 80 proc. Beveik pusė (t. y. 48,57 proc. arba 17 tiriamųjų) visų respondentų sudarė 25-39 metų darbuotojai (Y karta), kiek daugiau nei ketvirtadalis (t. y. 25,71 proc. arba 9 tiriamieji) – 40-54 metų darbuotojai (X karta). Jauniausios – 18-25 metų - Z kartos darbuotojai sudarė 17,14 proc. (6 tiriamieji). Mažiausiai anketą užpildė Kūdikių bumų kartos (t. y. vyresni kaip 55 metų) darbuotojai – 8,57 proc. arba 3 tiriamieji.

8 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos (N=35)

Požymis:		Respondentai	
		N	%
Lytis	Vyrai	7	20%
	Moterys	28	80%
Amžius Karta	18-25m. (Z karta)	6	17,14%
	25-39m. (Y karta)	17	48,57%
	40-54m. (X karta)	9	25,71%
	Virš 55m. (Kūdikių bumų karta)	3	8,57%

Sudaryta darbo autorės remiantis apklausos rezultatais.

Analizuojant respondentų pagal lytį pasiskirstymą atskirose amžiaus grupėse (kartose) nustatyta, kad Kūdikių bumų kartos užpildė 33,3% vyrų (t. y. 1 vyras) ir 66,6% moterų (t. y. 2 moterys). X kartos atstovai sudaro 11,11% vyrų ir 88,89% moterų (t. y. 1 vyras ir 8 moterys). Y kartos atstovų dauguma yra moterys – 76,47% (t. y. 13 moterų) ir 23,53% vyrų (t. y. 4 vyrai). Z kartos atstovai - 1 vyras (t. y. 16,67%) ir 5 moterys (t. y. 83,33%) (žr. 6 pav.).



6 pav. Respondentų kartų pasiskirstymas pagal lytį (N=35)

Remiantis tyrimo metu gauta informacija apie respondentus galima teigti, kad darbuotojų veiklos vertinimo lūkesčiai organizacijoje vertinami remiantis abiejų lyčių skirtingoms kartoms priklausančių darbuotojų atsakymais. Analizuojant respondentų atsakymus daroma prielaida, kad skirtingų kartų respondentai išsiskiria skirtingais vertinimais.

Darbuotojų požiūris į vertinimo procesą organizacijoje. Pirmuoju anketinės apklausos klausimu siekiama išsiaiškinti skirtingų kartų darbuotojų požiūrį į vertinimo procesą apskritai. Respondentų prašoma pasirinkti reiginį, kuris geriausiai apibūdina darbuotojų veiklos vertinimą (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų požiūris į veiklos vertinimą

	Nuo 18 iki 24 m. (Z karta)	Nuo 25 iki 39 m. (Y karta)	Nuo 40 iki 54 m. (X karta)	Nuo 55 ir vyresnis (Kūdikų bumo karta)
Priemonė, skirta darbuotojų tobulėjimui	2,67	3,0	2,89	2,67
Veiksny, lemiantis darbuotojų karjerą	3,0	2,65	2,78	2,67

Grįžtamasis ryšys tarp vadovo ir darbuotojo	2,67	3,35	3,0	3,33
Procesas, kurio metu padeda vadovams atskleisti darbuotojo potencialą	2,33	3,06	2,78	3,0
Priemonė, skatinanti darbuotojus dirbti geriau	2,5	3,12	3,0	3,0
Nepaklusnių darbuotojų identifikavimas	2,33	2,65	2,33	3,0
Procesas, kuris neturi visiškai jokios naudos	2,33	1,88	2,33	1,67

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais. $\chi^2=26,88$, $p=0,860$

Remiantis pateiktais tyrimo rezultatais galima teigti, kad reikšmingų skirtumų pagal tiriamųjų amžiaus grupes (kartas) nustatyta nebuvo ($p>0,05$). Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė tam tikrus kartų skirtumus. Z kartos respondentai sutinka, kad darbuotojų veiklos vertinimas yra veiksnys, kuris lemia darbuotojų karjerą. Y kartos atstovų nuomone darbuotojų veiklos vertinimas yra grįžtamasis ryšys tarp vadovo ir darbuotojo bei darbuotojų veiklos vertinimą galima laikyti procesu, kuris padeda vadovams atskleisti darbuotojo potencialą. X kartos darbuotojų nuomone darbuotojų veiklos vertinimas yra suprantamas kaip grįžtamasis ryšys tarp vadovo ir darbuotojo bei priemonė, kuri skatina darbuotojus dirbti geriau. Kūdikių bumo kartos respondentų nuomone darbuotojų veiklos vertinimas yra grįžtamasis ryšys tarp vadovo ir darbuotojo. Galima daryti prielaidą, kad Z kartos darbuotojai veiklos vertinimą labiau traktuoja kaip darbuotojų karjerą lemiantį veiksni, tačiau kitų kartų atstovams veiklos vertinimas asocijuojasi su grįžtamoju ryšiu.

Antruoju anketinės apklausos klausimu nustatyta skirtingų kartų darbuotojų nuomonė apie veiklos vertinimo tikslus organizacijoje. Remiantis pateiktais tyrimo rezultatais galima teigti, kad reikšmingų skirtumų pagal tiriamųjų amžiaus grupes (kartas) nustatyta nebuvo ($p>0,05$). (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Skirtingų kartų respondentų požiūris į veiklos vertinimo tikslus

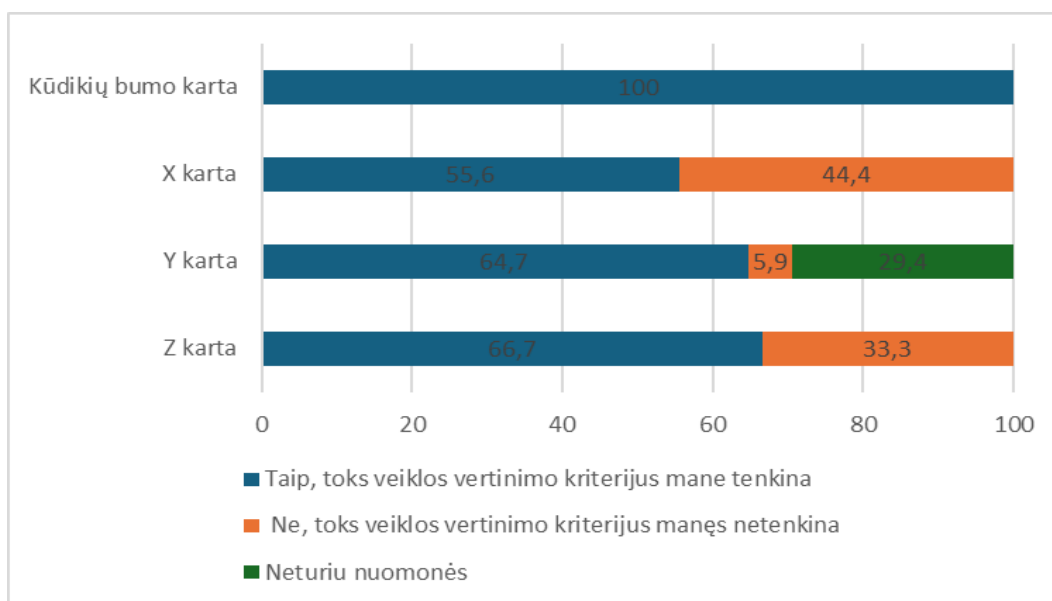
	Nuo 18 iki 24 m. (Z karta)	Nuo 25 iki 39 m. (Y karta)	Nuo 40 iki 54 m. (X karta)	Nuo 55 ir vyresnis (Kūdikių bumo karta)
Pagerinti veiklą	2,83	3,12	3,0	3,0
Pasiekti nustatytus tikslus	2,83	2,94	3,11	3,33
Susieti darbuotojo ir organizacijos tikslus	2,67	3,06	2,89	2,67
Užtikrinti tikslų ir objektyvų veiklos įvertinimą	3,0	3,12	2,89	3,0

Ugdyti darbuotojus	2,5	2,94	2,89	2,67
--------------------	-----	------	------	------

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais. $\chi^2=12,59$, $p=0,821$

Tačiau vertinant respondentų nuomonę apie veiklos vertinimo tikslus nustatyti tam tikri skirtumai tarp skirtingų kartų respondentų. Z kartos respondentų nuomone veiklos vertinimo tikslas yra užtikrinti tikslų bei objektyvų veiklos įvertinimą. Y kartos respondentų nuomone veiklos vertinimu yra siekiama pagerinti darbuotojų veiklą bei užtikrinti tikslų ir objektyvų veiklos vertinimą. X kartos respondentų nuomone veiklos vertinimu yra siekiama pagerinti veiklą bei pasiekti nustatytus tikslus. Kūdikių bumo respondentų nuomone veiklos vertinimu yra siekiama pasiekti nustatytus tikslus.

Remiantis tyrime dalyvavusių organizacijos darbuotojų atsakymais nustatyta, kiek juos tenkina veiklos vertinimas organizacijoje pagal pasirinktus kriterijus (žr. 7 pav.).



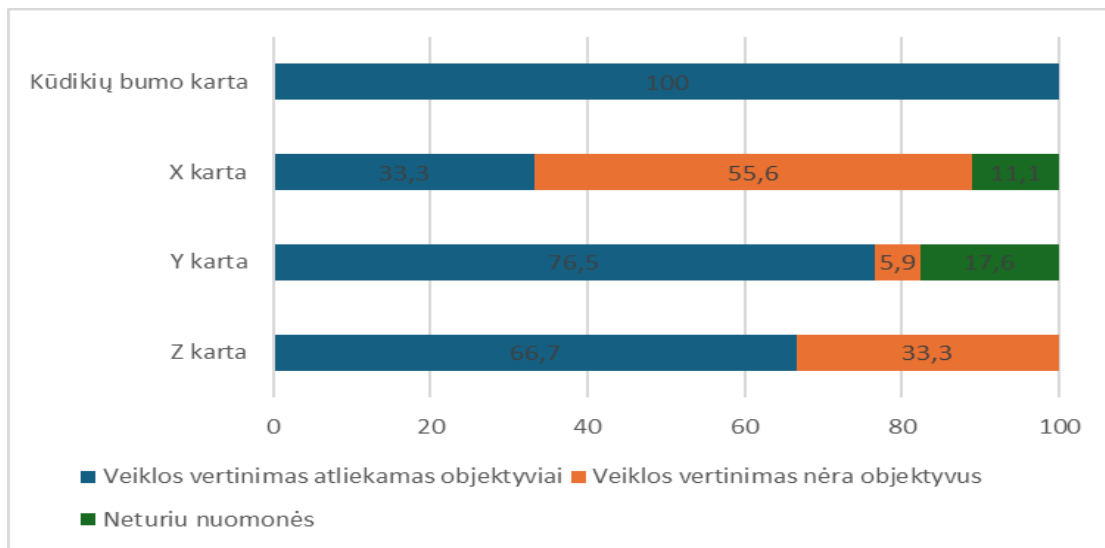
7 pav. Respondentų nuomonė apie veiklos vertinimo kriterijus, proc.

$$\chi^2=11,49, p=0,074$$

Remiantis pateiktais tyrimo rezultatais galima teigti, kad reikšmingų skirtumų pagal tiriamųjų amžiaus grupes (kartas) nustatyta nebuvo ($p>0,05$). Dauguma Z kartos atstovų sutinka, kad šiuo metu taikomi veiklos vertinimo kriterijai tenkina darbuotojų poreikius. Panašios tendencijos pastebimos vertinant ir Y kartos respondentų nuomonę. Tačiau X kartos šiek tiek daugiau nei pusė atstovų sutinka, jog

veiklos vertinimo kriterijai atitinka darbuotojų poreikius, bet 44,4 proc. respondentų nurodė, kad taikomi vertinimo kriterijai netenkina. Respondentai nurodė, kad vertinimo procese turėtų aktyviau dalyvauti visi darbuotojai, keičiamas veiklos vertinimo turinys, įtraukiama daugiau skatinimo priemonių, peržiūrimas darbuotojų darbo krūvis. Taip pat išryškėjo nuomonė, kad vertinimas dažnai atliekamas be jokio tikslo ir nėra vadovaujamasi numatytais kriterijais.

Remiantis tyrimo dalyvavusių respondentų atsakymais nustatytas organizacijoje atliekamo veiklos vertinimo proceso objektyvumas (žr. 8 pav.).



8 pav. Respondentų nuomonė apie veiklos vertinimo objektyvumą, proc.

$$\chi^2=11,20, p=0,082$$

Remiantis pateiktais tyrimo rezultatais galima teigti, kad reikšmingų skirtumų pagal tiriamųjų amžiaus grupes (kartas) nustatyta nebuvo ($p>0,05$). Tačiau analizuojant tyrimo rezultatus pastebimi tam tikri skirtumai tarp skirtingų kartų respondentų. Z kartos ir Y kartos dauguma respondentų sutinka, kad veiklos vertinimas yra atliekamas objektyviai. X kartos 33,3 proc. atstovų sutinka, kad vertinimas yra atliekamas objektyviai, tuo tarpu 55,6 proc. respondentų mano, kad veiklos vertinimas yra atliekamas neobjektyviai. Galima daryti prielaidą, kad X kartos atstovai yra linkę kritiškiau vertinti taikomus veiklos vertinimo kriterijus bei veiklos vertinimo objektyvumą. Nors ir nėra pastebimi statistiškai reikšmingi skirtumai, tačiau X kartos atstovai dažniau nei kitų kartų respondentai sutinka, jog veiklos vertinimas nėra objektyvus.

Respondentų buvo prašoma įvardinti vertinimo klaidas, būdingas organizacijoje atliekamo veiklos vertinimo procesui (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų nuomonė apie veiklos vertinimo klaidas

	Nuo 18 iki 24 m. (Z karta)	Nuo 25 iki 39 m. (Y karta)	Nuo 40 iki 54 m. (X karta)	Nuo 55 ir vyresnis (Kūdikių bumo karta)
Manau, kad veiklos vertinimo metu klaidų nėra	2,17	2,59	2,22	3,0
Neaiškus vertinimo standartai: skirtingi vadovai skirtingai apibūdina „gerą darbą“	2,83	2,65	3,0	2,0
Darbuotojo vertinimas pagal vieną kriterijų (pvz: gebėjimą sutarti su žmonėmis) sąlygoja, kaip tas pats asmuo bus vertinamas pagal kitus kriterijus (pvz: darbo krūvį). Nedraugiškas darbuotojas gali būti neigiamai įvertintas pagal visus kriterijus, o ne vien tik pagal gebėjimą sutarti su kitais.	2,5	2,65	2,56	2,33
Kai kurie vertintojai yra linkę vertinti tik naujausius įvykius ir (arba) darbuotojo elgesį, neatsižvelgdami į darbuotojo veiklos kokybę.	2,83	2,71	2,33	3,0
Situacija, kai asmeninės vertybės įsitikinimai ar nuomonės iškraipo vertinimus.	2,83	2,65	2,44	2,33
Darbuotojo stipriųjų ir silpnųjų pusių ignoravimas, kai darbuotojas dažniausiai vertinamas vidutiniu balu.	2,67	2,47	2,33	2,33
Kai vertintojas lygina vieną darbuotoją su kitu, o ne vertinimo formoje nurodytus kriterijus.	2,83	2,35	2,33	2,33
Kai kuriais atvejais darbuotojai vertinami neturint pakankamai informacijos, kaip jie iš tikrųjų atlieka savo darbą.	2,83	2,59	2,78	2,0

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais $\chi^2=16,50$, $p=0,272$

Remiantis pateiktais tyrimo rezultatais galima teigti, kad reikšmingų skirtumų pagal tiriamųjų amžiaus grupes (kartas) nustatyta nebuvo ($p>0,05$). Tačiau analizuojant tyrimo rezultatus pastebimi tam tikri nuomonių skirtumai pagal respondentų amžiaus grupes ir kartą, kuriai jis priklauso. Z kartos atstovai negalėjo išskirti vienos dažniausiai pasitaikančios veiklos vertinimo klaidos, net penki teiginiai įvertinti vienodu įverčiu. Y kartos atstovų nuomone dažniausiai pasitaikanti veiklos vertinimo klaida yra ta, kad kai kurie vertintojai yra linkę vertinti tik naujausius įvykius ir (arba) darbuotojo elgesį, neatsižvelgdami į darbuotojo veiklos kokybę. X kartos respondentų nuomone dažniausiai pasitaikančios veiklos vertinimo klaidos yra susijusios su neaiškiais vertinimo standartais, skirtingu vadovų suvokimu kas yra geras darbas bei kaip turi būti taikomi vertinimo kriterijai ir standartai. Kūdikių bumo atstovų nuomone veiklos vertinime klaidų dažnai nepasitaiko, tačiau jeigu kyla vertinimo klaidos tai jos yra susijusios su tuo, kad kai kurie vertintojai yra linkę vertinti tik naujausius įvykius ir (arba) darbuotojo elgesį, neatsižvelgdami į darbuotojo veiklos kokybę. Rečiausiai veiklos vertinimo klaidos yra susijusios su neaiškiais vertinimo standartais bei kai kuriais atvejais darbuotojai vertinami neturint pakankamai informacijos, kaip jie iš tikrųjų atlieka savo darbą. Galima daryti išvadą, kad skirtingų kartų atstovų nuomonė veiklos vertinimo

pagrindinių klaidų identifikavimo atveju nežymiai išsiskyrė, tačiau dažniausiai veiklos vertinimas nepasiekia savo tikslo dėl netinkamo veiklos vertinimo standarto ir kriterijų taikymo, skirtingų vadovų nuomonių bei nuostatų.

Apibendrinant tyrime dalyvavusių organizacijos darbuotojų atsakymus nustatyta, kad skirtingų kartų respondentų požiūris į vertinimo procesą organizacijoje skiriasi. (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Darbuotojų požiūrio į vertinimo procesą organizacijoje apibendrinimas

	Nuo 18 iki 24 m. Z karta	Nuo 25 iki 39 m. Y karta	Nuo 40 iki 54 m. X karta	Nuo 55 ir vyresnis Kūdikio bumo karta
Požiūris į vertinimo procesą apskritai	Darbuotojų karjerą lemiantis veiksny	Grįžtamasis ryšys tarp vadovo ir darbuotojo	Grįžtamasis ryšys tarp vadovo ir darbuotojo	Grįžtamasis ryšys tarp vadovo ir darbuotojo
Veiklos vertinimo tikslas	Užtikrinti tikslų bei objektyvų veiklos įvertinimą	Pagerinti darbuotojų veiklą bei užtikrinti tikslų ir objektyvų veiklos vertinimą	Pagerinti veiklą bei pasiekti nustatytus tikslus	Pasiekti nustatytus tikslus
Darbuotojų poreikius atitinkantys vertinimo kriterijai	Poreikius tenkina	Poreikius tenkina	44,4 proc. poreikių netenkina	Poreikius tenkina
Vertinimo objektyvumas	Vertinimas atliekamas objektyviai	Vertinimas atliekamas objektyviai	55,6 proc. vertimas atliekamas neobjektyviai	Vertinimas atliekamas objektyviai
Vertinimo klaidos	5	1	1	1

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais.

Pastebėtina, kad vertinimo procesu organizacijoje labiausiai nepatenkinti X kartai priklausantys organizacijos darbuotojai: poreikius atitinkantys vertinimo kriterijai netenkina 44,4 proc., o vertinimo objektyvumas – 55,6 proc. visų šios kartos atstovų. Šios kartos atstovams nepatinka ir tai, kad organizacijoje nėra aiškiai apibrėžti vertinimo standartai, t. y. vadovai skirtingai apibūdina „gerą darbą“.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad vertinimo procesą organizacijoje palankiausiai vertina vyriausieji – Kūdikių bumo kartos – respondentai: juos 100 proc. tenkina poreikius atitinkantys vertinimo kriterijai ir vertinimo objektyvumas, o veiklos vertinime klaidų nepastebi. Nors Z kartos atstovai vertinimo procesą organizacijoje taip pat vertina palankiai, tačiau, jų akimis, veiklos vertinime pastebima nemažai klaidų.

Darbuotojų profesinių bruožų ir motyvacijos vertinimas. Tyrimo metu respondentai įvertino jiems būdingus profesinius bruožus (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Skirtingų kartų respondentų nuomonė apie profesinius bruožus

	Nuo 18 iki 24 m. (Z karta)	Nuo 25 iki 39 m. (Y karta)	Nuo 40 iki 54 m. (X karta)	Nuo 55 ir vyresnis (Kūdikių bumo karta)
Tendencija ginčytis su bendradarbiais	2,5	2,0	1,78	2,0
Darbštumas	2,0	3,35	3,22	3,0
Savarankiškumas	2,33	3,29	3,22	3,0
Optimizmas	2,83	3,24	3,33	3,0
Ryžtingumas	2,17	3,29	3,33	3,33
Lankstumas	2,5	3,29	3,44	3,33
Atsakomybės prisiėmimas	2,0	3,18	3,44	3,33
Asmeninis tobulėjimas	3,0	3,29	3,44	3,0
Konservatyvumas	2,0	2,65	2,56	2,33
Kompiuterinis raštingumas	3,0	3,29	3,33	3,33
Prisitaikymas	2,5	3,06	3,11	2,33
Imlumas naujovėms	3,0	3,24	3,44	3,0
Komandinis darbas	2,33	3,29	3,56	3,33
Polinkis į konkurenciją	2,33	2,12	2,67	2,67
Jautrumas stresui	3,0	2,82	2,78	3,33
Socialinių gebėjimų stoka	2,0	1,82	1,67	2,33
Nekantrumas	2,5	2,29	2,22	2,0
Kritikos netoleravimas	3,0	2,18	2,33	1,33
Gebėjimas dirbti vienu metu kelis darbus	3,0	3,0	3,0	2,67
Orientavimasis į procesą	2,5	3,12	3,33	3,33
Orientavimasis į sėkmę	3,0	3,12	3,11	3,33
Orientavimasis į rezultatą	3,0	3,24	3,33	3,33
Pasitikėjimas savimi	3,0	3,0	3,33	3,33
Tingėjimas	2,17	1,71	2,11	1,33
Lojalumas	2,17	3,12	3,22	3,0
Noras patikti ir įtikti	2,67	2,47	2,78	1,67

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais. $\chi^2=15,05$, $p=0,287$

Remiantis pateiktais tyrimo rezultatais galima teigti, kad reikšmingų skirtumų pagal tiriamųjų amžiaus grupes (kartas) nustatyta nebuvo ($p>0,05$). Tačiau analizuojant tyrimo rezultatus pastebimi tam tikri kartų skirtumai. Z kartos atstovai aukščiausiais įverčiais įvertino asmeninį tobulėjimą, kompiuterinį raštingumą, jautrumą stresui, orientavimąsi į sėkmę ir rezultatą bei pasitikėjimą savimi. Y kartos atstovų

nuomone labiausiai būdingas lankstumas, ryžtingumas, asmeninis tobulėjimas, komandinis darbas, orientavimasis į rezultatą. X kartos atstovų nuomone labiausiai būdingi yra šie profesiniai bruožai: lankstumas, atsakomybės prisiėmimas, asmeninis tobulėjimas, orientavimasis į procesą, rezultatą, pasitikėjimas savimi. Kūdikių bumo kartos atstovams labiausiai būdingas yra ryžtingumas, lankstumas, atsakomybės prisiėmimas, kompiuterinis raštingumas, orientacija į procesą bei rezultatą. Rečiausiai visų kartų atstovams būdingas noras patikti, tingėjimas. Galima daryti prielaidą, kad skirtingų kartų atstovai pasižymi skirtingais profesiniais bruožais, tačiau visų kartų atstovai siekia profesinio bei asmeninio tobulėjimo, savo veiklą orientuoja į rezultato pasiekimą, veiklos sėkmę.

Tyrimo metu nustatyta kokio veiklos vertinimo rezultato skirtingų kartų atstovai tikisi (žr. 14 lentelė).

14 lentelė. Skirtingų kartų atstovų nuomonė apie veiklos vertinimo rezultatus

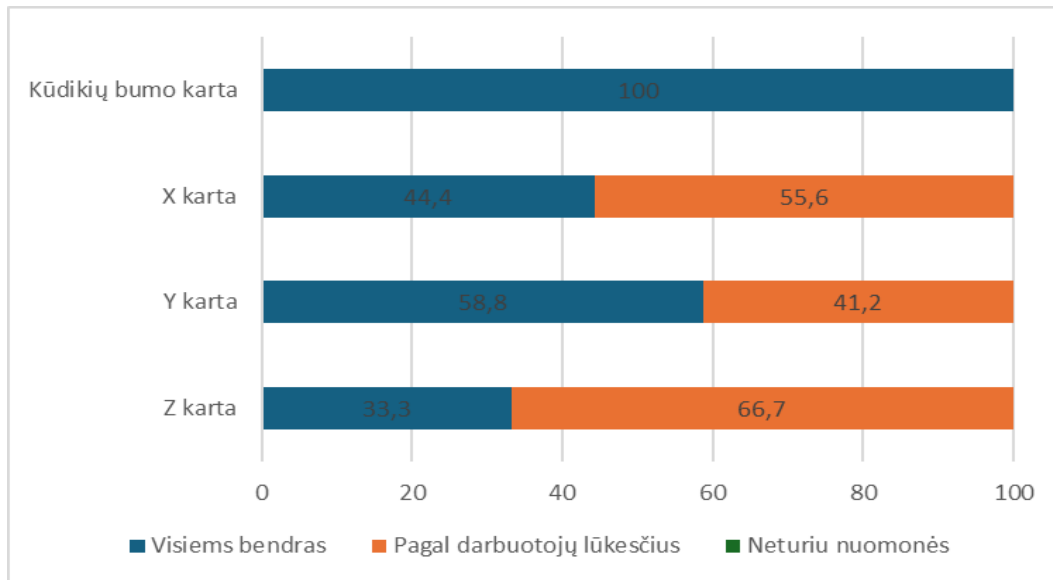
	Nuo 18 iki 24 m. (Z karta)	Nuo 25 iki 39 m. (Y karta)	Nuo 40 iki 54 m. (X karta)	Nuo 55 ir vyresnis (Kūdikių bumo karta)
Jokio. Man nesvarbu, kaip mane įvertina.	2,17	1,47	1,44	1,67
Rezultatai man svarbūs. Nuo to priklauso mano entuziazmas dirbti, siekis efektyvesnių darbo rezultatų, savijautos	2,67	3,65	3,78	3,33
Įvertinimu priedais, aukštesne alga.	3,0	3,82	3,78	3,67
Daugiau laisvės ir mažiau taisyklių.	3,0	2,59	3,0	3,0
Karjeros galimybių	3,0	3,41	3,56	3,0
Geresnių santykių su vadovais, su kolegomis	2,67	3,29	3,33	2,0
Galimybės įgyti daugiau žinių, plėsti darbuotojo įgūdžius.	2,83	3,41	3,44	2,67
Mobilumo darbe	3,0	3,29	3,22	2,33
Daugiau laisvų dienų	3,0	3,06	2,89	1,67
Papildomų motyvacinių priemonių	2,5	3,29	3,56	2,0
Stabilumo ir saugumo jausmo darbe.	2,83	3,41	3,44	2,0

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais. $\chi^2=11,95$, $p=0,119$

Remiantis pateiktais tyrimo rezultatais galima teigti, kad reikšmingų skirtumų pagal tiriamųjų amžiaus grupes (kartas) nustatyta nebuvo ($p>0,05$). Tačiau analizuojant tyrimo rezultatus nustatyta, kad Z kartos atstovai sutinka, jog veiklos vertinimas padeda siekti aukštesnės algos, sudaro karjeros galimybes, mobilumą darbe. Y kartos atstovų nuomone darbuotojų veiklos vertinimas užtikrina aukštesnę algą bei priedų skyrimą, rezultatai Y kartos atstovams yra labai svarbūs, nes nuo to priklauso darbuotojų entuziazmas, siekimas aukštesnių rezultatų, užtikrinama geresnė savijauta, sudaromos karjeros galimybės. X kartos atstovų nuomone rezultatai užtikrina geresnius rezultatus, įvertinimą priedais bei aukštesnę algą, karjeros galimybes. Kūdikių bumo atstovų nuomone įvertinami darbuotojai priedai bei aukštesne alga,

priklauso darbuotojų entuziazmas, siekimas efektyvesnių veiklos rezultatų. Galima daryti prielaidą, kad visų kartų atstovams yra svarbus veiklos įvertinimas bei šių rezultatų poveikis geresnėms rezultatams bei darbo užmokesčiui, karjeros galimybių sudarymui.

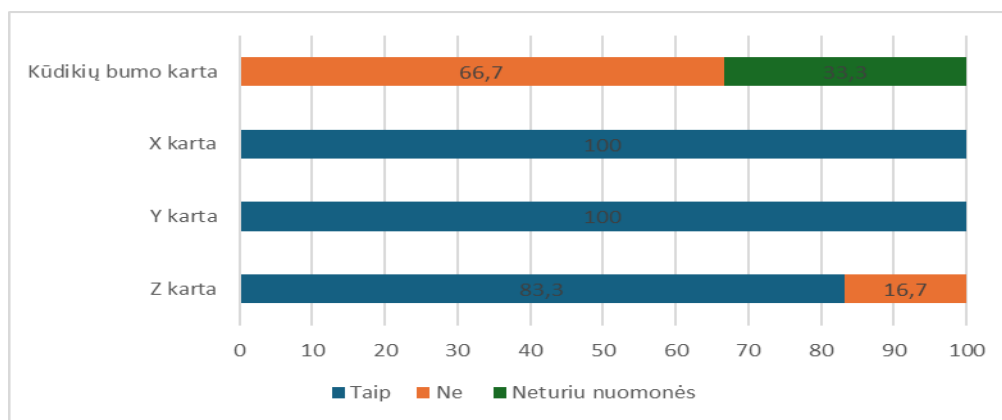
Tyrimo metu nustatyta respondentų nuomonė ar organizacija turėtų pritaikyti motyvacinės priemonės pagal darbuotojų lūkesčius ar teikti bendras motyvacinės priemonės visiems (žr. 9 pav.).



9 pav. Respondentų nuomonė apie motyvavimo sistemą, proc.

$$\chi^2=4,08, p=0,253$$

Remiantis pateiktais tyrimo rezultatais galima teigti, kad reikšmingų skirtumų pagal tiriamųjų amžiaus grupes (kartas) nustatyta nebuvo ($p>0,05$). Tačiau analizuojant tyrimo rezultatus pastebimi skirtumai pagal respondentų kartas. Z kartos respondentai linkę labiau sutikti, kad motyvavimo sistema turėtų būti formuojama pagal darbuotojų lūkesčius, Y kartos atstovų nuomone motyvavimo sistema turėtų būti bendra visiems darbuotojams. X kartos atstovų nuomone motyvavimo sistema turėtų labiau atitikti darbuotojų lūkesčius, kūdikių bumo kartos atstovai vienareikšmiškai sutiko, kad motyvavimo sistema turi būti bendra visiems darbuotojams. Paskutiniu klausimu nustatyta respondentų nuomonė ar skirtingų kartų socialiniai bruožai, elgesys, vertybės, turi poveikį organizacijos veiklai ir darbuotojų sąveikai darbo vietoje (žr. 10 pav.).



10 pav. Respondentų nuomonė apie skirtingų kartų poveikį, proc.

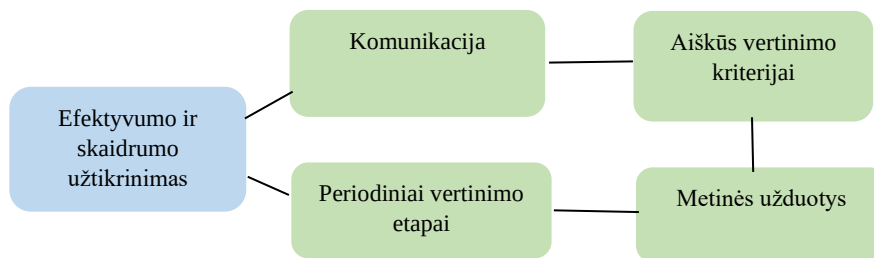
$$\chi^2=28,22, p<0,001$$

Remiantis pateiktais tyrimo rezultatais galima teigti, kad buvo nustatyti reikšmingi skirtumai pagal tiriamųjų amžiaus grupes (kartas) ($p<0,001$). X ir Y kartos atstovai visi sutinka, kad skirtingų kartų socialiniai bruožai, elgesys, vertybės, turi poveikį organizacijos veiklai ir darbuotojų sąveikai darbo vietoje. Dauguma Z kartos atstovų taip pat sutinka, kad skirtingų kartų socialiniai bruožai, elgesys, vertybės, turi poveikį organizacijos veiklai ir darbuotojų sąveikai darbo vietoje. Tačiau kūdikių bumo kartos atstovų nuomonė išsiskyrė, nei vienas respondentas nenurodė, kad skirtingų kartų socialiniai bruožai, elgesys, vertybės, turi poveikį organizacijos veiklai ir darbuotojų sąveikai darbo vietoje, 66,7 proc. respondentų nurodė, kad skirtingų kartų socialiniai bruožai, elgesys, vertybės, neturi poveikio organizacijos veiklai ir darbuotojų sąveikai darbo vietoje, taip pat 33,3 proc. respondentų šiuo klausimu nuomonės neturėjo.

Apibendrinant tyrime dalyvavusių organizacijos darbuotojų atsakymus nustatyta, kad skirtingų kartų respondentų profesiniai bruožai mažai skiriasi: visi jie siekia profesinio bei asmeninio tobulėjimo, savo veiklą orientuoja į rezultato pasiekimą ir veiklos sėkmę; visų kartų atstovams yra svarbus veiklos įvertinimas bei šių rezultatų poveikis geresnėms rezultatams bei darbo užmokesčiui, karjeros galimybių sudarymui. Tuo tarpu skirtingų kartų respondentų motyvacijoje galima išvelgti esminių skirtumų: visi tyrime dalyvavę Kūdikių bumo kartos atstovai ir daugiau kaip pusė (t. y. 58,8 proc.) Y kartos atstovų nurodė, kad motyvavimo sistema turi būti bendra visiems darbuotojams, tuo tarpu du trečdaliai (t. y. 66,7 proc.) Z kartos atstovų ir daugiau kaip pusė (t. y. 55,6 proc.) X kartos atstovų nurodė, kad motyvavimo sistema turėtų labiau atitikti darbuotojų lūkesčius. Pastebima, kad tik Kūdikių bumo kartos atstovai nelinkę manyti, jog skirtingų kartų socialiniai bruožai, elgesys, vertybės, turi poveikį organizacijos veiklai ir darbuotojų sąveikai darbo vietoje.

5. KOKYBINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje bus pateikiami atlikto kokybinio tyrimo duomenys ir tyrimo rezultatų analizė. Informantų atsakymų kategorijos ir subkategorijos, pateikiami schemose, o po jomis pateikti kategorijas patvirtinantys teiginiai. Interviu dalyviams buvo pateiktas pirmas klausimas, apie tai, kaip jie užtikrina efektyvų ir skaidrų kasmetinį darbuotojų veiklos vertinimą. (žr.11 pav.)



11 pav. Ekspertų požiūriai apie efektyvumo ir skaidrumo užtikrinimą.

Ekspertų atsakymai leidžia išskirti vieną kategoriją „Efektyvumo ir skaidrumo užtikrinimas“, kurią papildė keturios subkategorijos: „Komunikacija“; „Aiškūs vertinimo kriterijai“; „Metinės užduotys“; „Periodiniai vertinimo etapai“. Daugiausia tyrimo dalyvių nuomonės sutapo, kurie pabrėžė, kad efektyvų ir skaidrų kasmetinį veiklos vertinimą užtikrina pokalbio metu su pavaldiniu atskirai. „Tai pirmiausia turi būti pokalbio metu atvirumas, reikia atvirauti, <..> bendradarbiauti“ [EKS3]. „Skaidrų darbuotojų vertinimą užtikrinti lengva, kadangi vertinamos metinės užduotys, jų atlikimas“ <...> [EKS1]. Pokalbio metu lengvai išsakomi savo lūkesčiai, <...> taip pat galimybė išsakyti savo pastabas vadovui. [EKS5]. Vienas tyrimo dalyvis akcentavo, kad „veiklos vertinimas nėra tik formalumas, metų eigoje peržiūrimas ir aptariamas progresas“ [EKS4]. Kiekvienas profesionalus vadovas turėtų žiūrėti pakankamai plačiai į vertinimus, suvokti vertinimo svarbą. [EKS5]. Kiti ekspertai pabrėžė vertinimo kriterijų aiškumą. „Aiškūs vertinimo kriterijai susiję su darbuotojo pareigomis, <...>“ [EKS6], „Manau, kaip ir visuose skyriuose, yra iškeliami tikslai ir kriterijai, yra nustatomi tikslai ir užduotys, tobulėjimui. Aš visada stengiuosi darbuotojui sukurti jaukią atmosferą, kad galėtume nevaržomi pasikalbėti, padiskutuoti“. [EKS7]

Antruoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie tikslai yra iškeliami siekiant efektyvaus veiklos vertinimo. Gauti rezultatai pasiskirstė į keturias subkategorijas: „Darbuotojo stebėjimas“; „Užduočių įgyvendinimas“: „Pareigų ir užduočių svarba“ ir „Stipriosios ir silpnosios pusės“. (žr. 12 pav.)

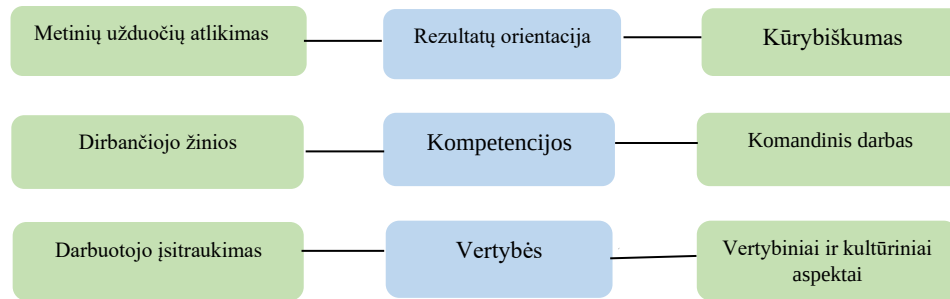


12 pav. Ekspertų požiūris apie keliamus tikslus efektyviam veiklos vertinimui.

Remiantis informantų požiūriu daugiausia atsakymų buvo apie tikslų, metinių užduočių įgyvendinimą. „Vertinimas turi būti skaidrus, laiku atliktas, svarbu sutarti, kad darbuotojai siektų išsikeltų tikslų“. [EKS2]. „Todėl labai svarbu atsakingai formuluoti tikslus ir susitarti dėl abipusių lūkesčių. Taip pat tai yra galimybė išgirsti darbuotojų mintis, siūlymus, požiūrį. Pačius tikslus keliu pagal SMART metodą. Specific (konkretūs), measurable (išmatuojami), achievable (pasiekiami), relevant (prasmingi, kuriantys vertę), timely (apibrėžtas laike). Tai leidžia nenuklysti nuo esmės ir išvengti šališkumų“. [EKS4] „Man svarbu suformuluoti tinkamas užduotis, metinius tikslus, galbūt ne tik metinius, bet ir aptarti tolimesnius tikslus“. [EKS8] Kiti ekspertai pabrėžė stipriąsias ir silpnąsias darbuotojo puses. „Galima teigti, kad pagrindinis tikslas yra identifikuoti darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias puses“. [EKS1]. „Tikslas yra nustatyti darbuotojo stipriąsias ir silpnąsias puses, kad parengti jo veiklos vertinimo planą“. [EKS6]. Dalis informantų akcentavo, kad metinis pokalbių vertinimas, nėra tik formali procedūra ir svarbu stebėti savo darbuotojus. „Todėl vadovas turi būti atidus bei stebėti darbinę aplinką, savo darbuotojus“. [EKS1]. „...> „metų eigoje yra peržiūrimas ir aptariamas progresas“. [EKS4]. „Aš matau visus kaip dirba, ką dirba, kaip įgyvendina savo užduotis“. [EKS7] Taip pat yra savo pareigų ir užduočių svarbos suvokimas. „Ir kad patys darbuotojai jaustų motyvaciją už savo pasiektus rezultatus“. [EKS8]. Vienas iš ekspertų turintis didžiulę patirtį su kasmetiniais veiklos vertinimais teigė, kad labai svarbu nesiorientuoti tik į metinius tikslus. „Daugelių tikslų yra ne tik einamųjų metų tikslai, bet yra susiję su ilgalaikiais organizacijos tikslais. Daugelyje normalių organizacijų yra pakaitumas kitaip tariant. Specialistų, vadovų. Kiekvienas vadovas iš esmės yra užtikrintas savo kėde, tačiau vadovas turi ruošti pakaitumą sau. Auginti vieną ar du žmones, kurie ateityje galėtų pakeisti savo vadovą. Iš kitos pusės turėtų augti ne tik esamoje komandoje, esamame skyriuje, darbuotojai, bet ir kitur. Vadovas turi ruošti pakaitumą sau, pakaitumą kitiems specialistams“. [EKS5]

Toliau tyrimo dalyvių buvo klausiama, pagal kokius vertinimo kriterijus yra vertinami dirbantieji. Gauti rezultatai pasiskirstė į tris kategorijas: „Rezultatų orientacija“; „Kompetencijos“ ir „Vertybės“, kurias papildė po dvi subkategorijas: „Metinių užduočių atlikimas“, „Kūrybiškumas, pasiūlymai dėl

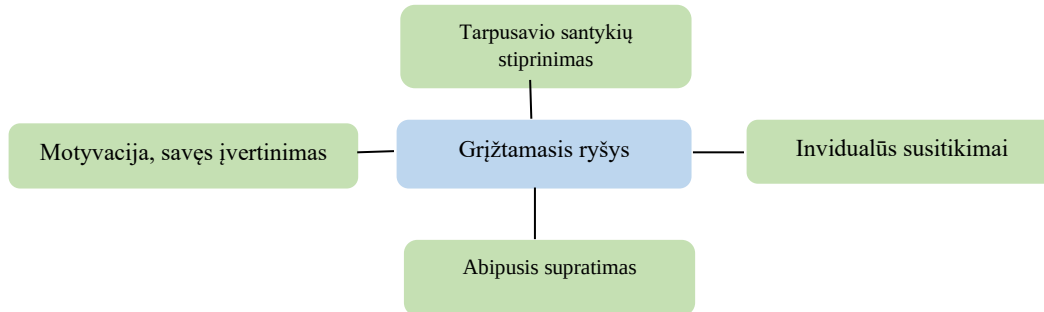
veiklos vertinimo“, „Dirbančiojo žinios“, „Komandinis darbas“, „Darbuotojų įsitraukimas“, „Vertybiniai ir kultūriniai aspektai“. (žr.13 pav.)



13 pav. Ekspertų požiūris apie veiklos vertinimo kriterijus

Tyrimas atskleidė, kad didžioji dalis ekspertų išskyrė, pagrindinius vertinimo kriterijus - metinių užduočių atlikimas ir dirbančiųjų turimos kompetencijas. „Pagrindiniai kriterijai yra darbuotojo rezultatai, jo kompetencijos ir žinios“. [EKS1] “Yra vertinimo kriterijai, vertinimo metodika, yra tikslai įgyvendinti /neįgyvendinti“. [EKS3] „Pagal tai, ar buvo pasiekti tikslai ir tai, kaip jie pasiekti. Svarbus darbuotojo įsitraukimas nuo tikslų formulavimo, eigoje siekiant ir aptariant atliktus pasiekimus. [EKS4]. „Rezultatas, kūrybiškumas, pasiūlymai dėl gerinimo veiklos, kompetencijos- įgūdžiai.“[EKS6] „Pagal metinių užduočių atlikimą, pagal turimas kompetencijas“. [EKS8] Pastebėtina, jog vienas informantas pabrėžė komandinį darbą. „Jei yra komandinis tikslas, vertinamas darbuotojo indėlis į bendro rezultato pasiekimus“. [EKS4] Taip pat vienas iš ekspertų išsiskyrė savo požiūriu apie tai, kad vertinimo kriterijus turi būti ir vertybiniai ir kultūriniai dalykai, kurios dar ne visos organizacijos turi. „Aš matau kitose organizacijose, tai tu gali būti geras specialistas, bet jeigu pas tave šaukštas deguto organizacijoje tai vėl gi...Kiek tu atneši profesinės naudos organizacijai yra viena, bet taip pat, kiek tu atneši negatyvo ir ko pasekoje išeina daug darbuotojų. Taip, kad svarbu vertybiniai dalykai. Aš nekalbu apie tikėjimą, politiką ir pan. bet visa kas susiję su darbu“. [EKS5]

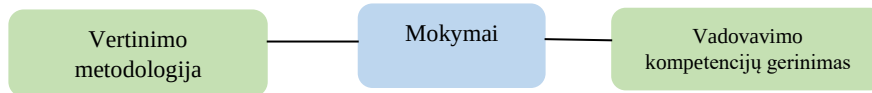
Tyrimo dalyviams buvo pateiktas klausimas, kaip jie suteikia grįžtamąjį ryšį po darbuotojo įvertinimo. Gauti rezultatai pasiskirstė į keturias subkategorijas: Grįžtamasis ryšys kaip: „Tarpusavio santykių stiprinimas;“ „Motyvacija, savęs įvertinimas“; „Individualūs susitikimai“; „Abipusis supratimas“. (žr.14 pav.)



14 pav. Ekspertų požiūris apie grįžtamąjį ryšį

Didžioji dalis informantų akcentavo grįžtamojo ryšio naudą darbuotojams. Pasak jų, tinkamai iškomunikuotas grįžtamasis ryšys ne tik skatina savęs įsivertinimą, motyvuoja tobulėti, bet netgi gali ir sustiprinti tarpusavio santykius komandoje. Didžioji dalis ekspertų skiria laiko grįžtamajam ryšiui metinio pokalbio metu, kita dalis net ir po vertinimo pasikviečia darbuotoją pakalbėti. „Aš asmeniškai stengiuosi dažnai suteikti tą grįžtamąjį ryšį, visada net ir po vertinimo galima pasikviesti pokalbiui darbuotoją ir išsakyti ar pastabas, ar kažkokius kitokius pastebėjimus“. [EKS1]. „Pokalbiai apie galimybę tobulėti, apie jauseną po vertinimo“. [EKS2] „Grįžtamasis ryšys suteikiamas individualaus susitikimo metu, kuris suplanuojamas iš anksto, skiriant pakankamai laiko aptarimui“ [EKS4] „<...>iš esmės, tai turi abi šalys išsakyti viską, gal šiandien emocijos neišsakai visko, peržiūri savo formą, ar vadovas peržiūri ir paprastai tariant „permiegojus“ „suvirškinus“ tą informacija galbūt kyla naujų ir minčių ta vadinama išmonė yra naudinga abiem“. [EKS5] „Asmeniškai po kiekvieno įvertinimo, kviečiu darbuotoją-(us) atviram pokalbiui, kurio metu išdėstau savo motyvus apie įvertinimą“ [EKS6] „Dažniausiai pokalbio metu yra aptariama dėl skatinimo priemonių, aptariama, kaip darbuotojas yra vertinamas“ [EKS7] „Visada pokalbio metu stengiamės viską išsiaiškinti iki galo, kad abi pusės būtų patenkintos“. [EKS8].

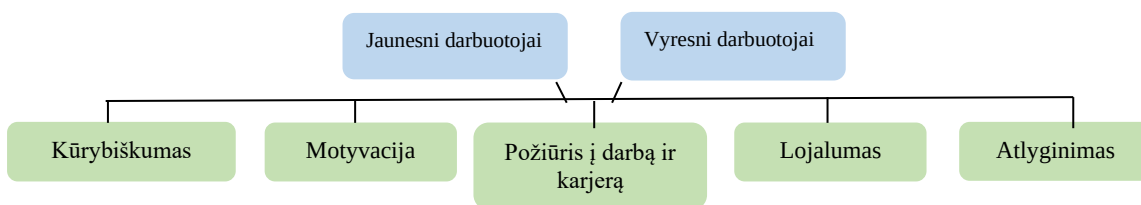
Tyrimo dalyvių buvo teirautasi, ar vykdomi organizacijoje mokymai, ir kokie mokymai jiems yra skiriami vykdant metinius pokalbių vertinimus. Gauti rezultatai pasiskirstė į dvi subkategorijas: „Vertinimo metodologija“; ir „Vadovavimo kompetencijų gerinimas“. (žr. 15 pav.)



15 pav. Ekspertų požiūris apie veiklos vertinimo mokymus

Informantai akcentavo, kad mokymus savivaldybėje vykdo Organizacijos vystymo grupės personalas. Mokymai būna rekomendacinio pobūdžio. „Organizuojami mokymai, kurie yra apie darbuotojų veiklos vertinimą, kaip vertinti, kaip motyvuoti“ [EKS1] “<...> siunčia arčiau vertinimo laiko, dažniausiai būna ilgi, bet tikrai naudingi paklausti kaip įvertinti, pažiūrėti, kas nauja, kokios naujienos. Ne karta teko dalyvauti, pamatyti, kaip viskas vyksta, tikrai reikia tam laiko ir noro skirti. Beabejo įsigylinti“. [EKS3] „Kas metus organizuojami mokymai vadovams apie vertinimo procesą, tikslų nustatymą. Taip pat pasitarnauja įgūdžiai gaunami įvairių krypčių Vadovavimo kompetencijų gerinimo mokymai (apie grįžtamąjį ryšį, delegavimą, motyvavimą, stresą ir pan.)“. [EKS4] „Mokymai turi būti kokybiški, tai turi būti organizacijos vertybės, tiek pati vertinimo procedūra, tiek komunikacija su darbuotojais“ [EKS5] „Taip, yra mokymai, kuriuose galima suprasti metinio pokalbio naudą darbuotojui, vadovui ir organizacijai. Pagrindinės temos tai vadovo iššūkis, kaip užtikrinti kokybišką veiklą ir rezultatus, kaip pasirengti metiniam pokalbiui, kaip teisingai įvertinti darbuotoją, kaip paskatinti darbuotoją savikritiškai ir teisingai įvertinti savo pasiekimus, rezultatus ir kompetenciją“. [EKS6] Pastebima, kad kelių ekspertų nuomonė apie mokymus išsiskyrė. „Mokymai yra, kartais pasinaudojam, pakankamai abstraktūs tokie“ [EKS7] „Yra rekomendacinio pobūdžio, realiai naudos 0“ [EKS8]

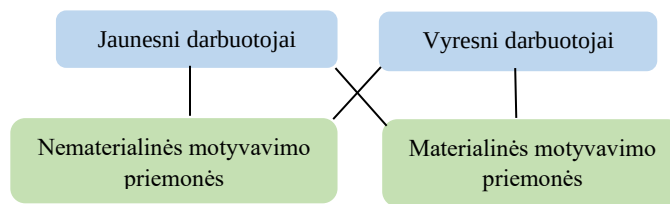
Tyrimo dalyvių buvo klausiama, ar jie pastebi skirtumų tarp skirtingų kartų, kalbant apie jų požiūrį į darbą ir karjerą. Visi ekspertai teigė, kad tikrai pastebi ir tie skirtumai yra akivaizdūs. Remiantis ekspertų atsakymais išskirtos dvi kategorijos „Jaunesni darbuotojai“ ir „Vyresni darbuotojai“, kurias papildė penkios subkategorijos: „Kūrybiškumas“, „Motyvacija“, „Požiūris į darbą ir karjerą“, „Lojalumas“ ir „Atlyginimas“ (žr. 16 pav.).



16. pav. Ekspertų požiūris į skirtumus tarp skirtingų kartų

Pastebėtina, kad ekspertai išskyrė organizacijoje dirbančių jaunesnių ir vyresnių darbuotojų charakteristikas atskirose srityse. Kalbant apie kūrybiškumą, ekspertai akcentavo skirtingų kartų darbuotojų požiūrį į naujoves. „<...> jaunesni darbuotojai greičiau orientuojasi, priima informaciją, ją pritaiko darbe. Jų požiūris į darbą imlesnis, noriai priima naujoves, jas pritaiko darbuose. Vyresnius darbuotojus sunku supažindinti su naujovėmis, sunkiai jas priima, toks gaunasi ilgesnis prisitaikymo procesas, todėl dažniau pirmiausia įvyksta „atmetimo“ reakcija [EKS1]. „<...> jaunimas daugiau imlus naujovėms, dažniausiai jie nori kažką keisti, nebijo stipriai klysti ir nenori sėdėti vienoje vietoje. <...> vyresnio amžiaus darbuotojai jie labiau bijo naujovių, tu nori kažką keisti, kažką kitaip pabandyti, o jie „ne ne nereikia“, „kodėl“ ir pan. visa laiką taip“ [EKS3]. Skiriasi ir darbuotojų motyvacija. „Jauni darbuotojai labiau motyvuoti darbui, jie siekia mokytis, svarbu karjeros galimybės, bendradarbiavimas, galimybės dalyvauti priimant sprendimus, jiems svarbu įdomus darbas, iššūkiai, galimybė ką nors pasiekti. O virš 50 metų turintys darbuotojai ramesni, jiems svarbu sėslumas, geras darbo užmokestis, pagarba, parama, supratimas“ [EKS2]. Pastebėtina, kad bene ryškiausiai skiriasi požiūris į darbą ir karjerą. „Vyresni darbuotojai laikosi daugiau subordinacijos, jaunesni darbuotojai jaučiasi lygus, todėl lengviau bendrauti, daugiau atskleidžia savo požiūrį, nebijo drąsiai išsakyti darbe iškylančias problemas“ [EKS1]. „<...> jaunimas neturi atsakomybės jausmo, tai vyresni žmonės jie labiau atsakingi į tai kaip jie atlieka ir ką jie atlieka“ [EKS3]. Tačiau jaunesni darbuotojai „<...> labiau linkę nusižengti nustatytai tvarkai, taisyklėms, susitarimams“ [EKS4]. „Ž karta labai nenori ilgai dirbti, nori daugiau laisvo laiko, daugiau išeiginių, daugiau mobilumo, tie vyresni kažkaip vis tiek jie ateina atidirba ir išeina. Nebumba <...> [EKS8]. Ekspertų teigimu, lojalumas būdingas vyresnės kartos darbuotojams. „Vyresnės kartos darbuotojai atsakingi, reikalauja daugiau aiškumo, tikslumo. Turi ir vertina savo patirtį ir kitus skatina į tai atsižvelgti. Lojalūs. Nori tiesiog ateiti, atlikti savo darbą ir išeiti“ [EKS4]. „<...> yra pakankamai sunku dirbti su jaunąja karta, yra didelė darbuotojų kaita <...>“ [EKS5]. Skiriasi ir darbuotojų požiūris į už atliktą darbą mokamą atlyginimą. „Jaunesniam darbuotojui reikia didelio atlyginimo ir kuo mažiau darbo. Vyresnis jis atliks tą papildomą darbą ir jam neatrodys, kad jis turi gauti kažką papildomai“ [EKS7].

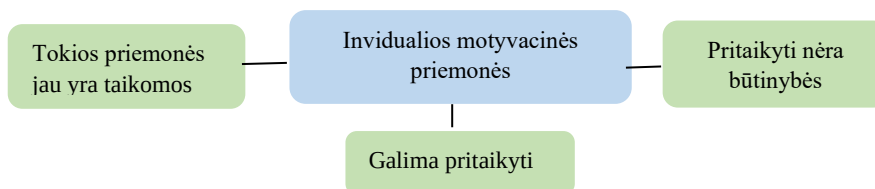
Paprašyti išskirti pagrindines motyvacijos ir atlygio sistemos tendencijas, kylančias iš skirtingų kartų darbuotojų poreikių, ekspertai išskyrė dvi kategorijas „Jaunesni darbuotojai“ ir „Vyresni darbuotojai“, kurias papildė dvi subkategorijos: „Materialinės motyvavimo priemonės“ ir „Nematerialinės motyvavimo priemonės“ (žr. 17 pav.).



17 pav. Ekspertų požiūris į skirtumus tarp skirtingų kartų darbuotojų poreikius.

Ekspertai nurodė, kad materialinės motyvavimo priemonės aktualios abiejų kartų atstovams. „Na visiems reikia pinigų, čia yra normalu, kadangi darbas bendras ir tos motyvacinės priemonės jos yra svarbios darbuotojams, nes jomis galima motyvuoti“ [EKS3]. Tačiau jų nuomonės išsiskyrė kalbant apie tai, kurios kartos atstovams šios priemonės aktualesnės. „Vyresniems darbuotojams svarbesnės materialinės motyvavimo priemonės: darbo užmokestis, fizinės darbo sąlygos, papildomos atostogos“ [EKS2]. „Vyresnės kartos darbuotojų motyvacija labiau akcentuota į atlygio padidėjimą“ [EKS6]. „Atlygis labiau motyvuoja jaunesnius darbuotojus, tačiau tam, kad motyvacija išliktų, jis turi nuosekliai didėti arba turi būti paraleliai taikomos kitos motyvacinės priemonės“ [EKS4]. Nematerialinės motyvavimo priemonės taip pat aktualios abiejų kartų atstovams, tačiau ekspertai linkę jas daugiau priskirti jaunesnės kartos darbuotojams. „Vyresnius darbuotojus motyvuoja visuma. Krūvis, santykiai su kolegomis, vadovais, papildomos naudos“ [EKS4]. „Jaunesniems darbuotojams svarbesnės nematerialinės motyvavimo priemonės: pripažinimas, karjeros galimybės, galimybė tobulėti, būti naudingam“ [EKS2]. „Jaunosios kartos darbuotojų motyvacija įvairiau pasiskirsto: tai gali būti ir mokymai ir tobulėjimas, patogios darbo sąlygos, lankstus darbo grafikas, karjeros galimybės“ [EKS6].

Tyrimo metu buvo siekta sužinoti ekspertų požiūrį apie tai, ar būtų įmanoma pritaikyti motyvacines priemones savivaldybės pagal kiekvieną darbuotoją individualiai, o ne visiems bendras. Gauti rezultatai pasiskirstė į tris subkategorijas: „Galima pritaikyti“, „Pritaikyti nėra būtinybės“ ir „Tokios priemonės jau yra taikomos“ (žr. 18 pav.).



18 pav. Ekspertų požiūris į individualias motyvavimo priemones

Ekspertų teigimu, įstaigoje jau taikomos individualios motyvavimo priemonės. „Manau, kad kiek įmanoma, jau yra taikomos individualios motyvacinės priemonės: kiekvienas galime pasirinkti sveikatos draudimą pagal individualius poreikius, mokymus, darbą nuotoliu, darbo laiką, kas nori ir papildomą veiklą (choras, sporto užsiėmimai ir kt.). Atlygis taip pat yra individualiai paskiriamas pagal darbuotojo patirtį, rezultatus, iniciatyvumą“ [EKS4]. „Dabar, kokios yra motyvacinės priemonės jos tikrai manau yra tinkamos, tik vadovai turi jau nuspręsti ką pasiūlyti ar tai didesnis atlyginimo kėlimas, ar tai vienkartinė išmoka, ar tai, nors juokingai skamba, bet padėka“ [EKS3]. „Kiekvienam darbuotojui individualiai gali pritaikyti jo karjeros kelią, numatyti tam tikrus mokymus, kuriuos jis turėtų praeiti per einamuosius metus, ar tam tikrus tobulėjimo žingsnius“ [EKS5]. „O taip, aš tikrai įsivaizduoju kiekvienas individualiai motyvacinės priemonės taikyti. Visi esame skirtingi, vienas lėtas, kitas greitas. Galima pritaikyti įvairiai“ [EKS7]. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad ekspertai pripažįsta, kad individualios motyvavimo priemonės įneštų sumaištį ir nesutarimų kolektyvuose. „Galima, tačiau vis tiek motyvacinės priemonės neturi skirtis. Negalima pasiūlyti vienam darbuotojui tik algos pakėlimą, o kitam algos pakėlimą ir papildomas motyvavimo priemonės, nes tai skaldytų kolektyvą“ [EKS1]. „Įmanoma tikrai, bet jei būtų pliusų, tai tikrai ir minusų būtų. Kiltų ir barniai kolektyve, pavydas“ [EKS8].

Apibendrinant tyrimo dalyvavusių Vilniaus miesto savivaldybės įvairių skyrių ir poskyrių vadovų atsakymus nustatyta, kad darbuotojų veiklos vertinimui skirtus mokymus savivaldybėje vykdo Organizacijos vystymo grupės personalas. Mokymai yra labiau rekomendacinio pobūdžio. Juose skyrių vadovai turi galimybę pagilinti savo žinias tokiose srityse, kaip vertinimo metodologija ir vadovavimo kompetencijų gerinimas. Siekiant užtikrinti efektyvų veiklos vertinimą ekspertai tiesiogiai stebi savo pavaldinių darbą, pareigų vykdymą, analizuoja jų stipriąsias ir silpnąsias puses. Didžioji dalis ekspertų skiria laiko grįžtamajam ryšiui metinio pokalbio metu, kita dalis net ir po vertinimo pasikviečia darbuotoją pakalbėti. Ir taip yra todėl, kad tinkamai iškomunikuotas grįžtamasis ryšys ne tik skatina savęs įvertinimą, motyvuoja tobulėti, bet netgi gali sustiprinti tarpusavio santykius komandoje.

Ekspertų teigimu darbuotojai savivaldybėje vertinami pagal kompetencijas (žinias ir komandinį darbą), orientaciją į rezultatą (metinių užduočių atlikimą ir kūrybiškumą) ir vertybes (įsitraukimą į bendrą veiklą ir vertybinius ir kultūrinius aspektus). Tačiau kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad ne visus respondentus tenkina savivaldybėje taikomi vertinimo kriterijai. Labiausiai ir tuo nepatenkinti X kartai priklausantys organizacijos darbuotojai: poreikius atitinkantys vertinimo kriterijai netenkina 44,4 proc., o vertinimo objektyvumas – 55,6 proc. visų šios kartos atstovų. Šios kartos atstovams nepatinka tai, kad organizacijoje nėra aiškiai apibrėžti vertinimo standartai, t.y vadovai skirtingai apibūdina „gerą darbą“.

Atliktas darbuotojų profesinių bruožų ir motyvacijos vertinimas atskleidė, kad skirtingų kartų respondentų profesiniai bruožai mažai kuo skiriasi: visi jie siekia profesinio bei asmeninio tobulėjimo, savo veiklą orientuoja į rezultato pasiekimą ir veiklos sėkmę; visų kartų atstovams yra svarbus veiklos įvertinimas bei šių rezultatų poveikis geresnėms rezultatams bei darbo užmokesčiui, karjeros galimybių sudarymui. Tuo tarpu ekspertai tarp skirtingų kartų darbuotojų požiūrio į darbą ir į karjerą pastebi akivaizdžių skirtumų. Skirtingų kartų respondentų motyvacijoje galima išvelgti esminių skirtumų: visi tyrime dalyvavę Kūdikių bumo kartos atstovai ir daugiau kaip pusė (t.y 58,8 proc.) Y kartos atstovų nurodė, kad motyvavimo sistema turi būti bendra visiems darbuotojams, tuo tarpu du trečdaliai (t.y 66,7 proc.) Z kartos atstovų ir daugiau, kaip pusė (t.y 55,6 proc.) X kartos atstovų nurodė, kad motyvavimo sistema turėtų labiau atitikti darbuotojų lūkesčius. Pastebėtina, kad tik Kūdikių bumo kartos atstovai nelinkę manyti, jog skirtingų kartų socialiniai bruožai, elegesys, vertybės, turi poveikį savivaldybės veiklai ir darbuotojų sąveikai darbo vietoje.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Skirtingų kartų darbuotojų lūkesčiai darbo vietos ir turinio atžvilgiu skiriasi. Kūdikių bumo ir X kartų atstovai labai vertina stabilumą ir pasitikėjimą ateitimi, aiškią struktūrą ir organizaciją, žmogiškus santykius, yra dėmesingi žmonėms ir moka teisingai užmegzti verslo santykius. Jie geri lyderiai, juolab kad X kartai svarbu jaustis neatsiejama organizacijos kultūros dalimi ir suprasti visą darbo struktūrą. Y kartos atstovus domina ne tiek darbo turėjimas, kiek jo turinys ir sąlygos, asmeninis savarankiškumas, gebėjimas derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, jie vertina nepriklausomybę ir netoleruoja nuolatinės kontrolės. Z kartos atstovai siekia gauti viską iš karto, jiems būdingas lengvų pinigų troškimas, autoriteto neturėjimas, išpūsti lūkesčiai dėl atlyginimo.
2. Išanalizavus skirtingų kartų darbuotojų požiūrį į veiklos vertinimą Vilniaus miesto savivaldybėje nustatyta, kad skirtingų kartų respondentų profesiniai bruožai mažai skiriasi: visi jie siekia profesinio bei asmeninio tobulėjimo, savo veiklą orientuoja į rezultato pasiekimą ir veiklos sėkmę; visų kartų atstovams yra svarbus veiklos įvertinimas bei šių rezultatų poveikis geresnėms rezultatams bei darbo užmokesčiui, karjeros galimybių sudarymui. Tuo tarpu skirtingų kartų respondentų motyvacijoje galima įžvelgti esminių skirtumų: visi tyrime dalyvavę Kūdikių bumo kartos atstovai ir daugiau kaip pusė (t. y. 58,8 proc.) Y kartos atstovų nurodė, kad motyvavimo sistema turi būti bendra visiems darbuotojams, tuo tarpu du trečdaliai (t. y. 66,7 proc.) Z kartos atstovų ir daugiau kaip pusė (t. y. 55,6 proc.) X kartos atstovų nurodė, kad motyvavimo sistema turėtų labiau atitikti darbuotojų lūkesčius.
3. Vilniaus miesto savivaldybės darbuotojai vertinami pagal kompetencijas (žinias ir komandinį darbą), orientaciją į rezultatą (metinių užduočių atlikimą ir kūrybiškumą) ir vertybes (įsitraukimą į bendrą veiklą ir vertybinius bei kultūrinius aspektus). Tačiau kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad ne visus respondentus tenkina savivaldybėje taikomi vertinimo kriterijai. Ypač didelį (55,6 %) nepasitenkinimą dabartiniais vertinimo kriterijais išreiškia X kartos darbuotojai, kuriems kelia susirūpinimą kriterijų objektyvumas ir neaiškiai apibrėžti vertinimo standartai.

Išanalizavus empirinio tyrimo rezultatus pateikiamos **rekomendacijos** vadovams ir organizacijos vystymo grupei, kurias įgyvendinus darbuotojų vertinimo procesas Vilniaus miesto savivaldybėje, tikėtina, labiau atitiktų darbuotojų lūkesčius:

1. Objektiviam veiklos vertinimui pasiekti savivaldybės vadovams svarbu užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas aiškiai suprastų, kaip jis yra vertinamas, ir kokie kriterijai jam yra taikomi. Pokalbio metu vadovas turėtų pateikti konkretesnių pavyzdžių, kuriuose galėtų paaiškinti, kaip kiekvienas kriterijus yra taikomas praktikoje. Tai leistų darbuotojams aktyviai dalyvauti vertinimo sistemos tobulinimo procese ir jaustis įtrauktiems į sprendimų priėmimo procesą.
2. Atsižvelgiant į tai, kad visų kartų atstovams yra svarbus veiklos įvertinimas bei šių rezultatų poveikis karjeros galimybių sudarymui, rekomenduojama vystymo grupei siūlyti darbuotojams mokymų programas: technologijų naudojimo mokymus (Kūdikių bumo kartai) besikeičiant technologijų aplinkai, tai padėtų darbuotojams išlaikyti kompetencijas šioje srityje; streso valdymo mokymus (Y kartai); profesinės teorinės žinios, (X kartai); darbuotojai efektyviau susidorotų su iššūkiais ir užtikrintų produktyvią darbo aplinką; (Z kartai) komandos formavimo mokymus, karjeros planavimo mokymus, praktinių, profesinių žinių tobulinimo mokymus. Jaunieji specialistai įgautų įgūdžių dirbti komandose, bei pagerintų galimybes tobulėti tiek profesiniame, tiek asmeniniame gyvenime. Užsienio kalbų, konfliktinių situacijų valdymo mokymai, problemų sprendimo, lyderystės mokymai (visoms kartoms). Šios mokymų programos, atitinkančios organizacijos ilgalaikius tikslus ir atsakydamos į dabartinius darbo aplinkos iššūkius, užtikrintų organizacijos sėkmės ilgalaikį tęstinumą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Ahuja, Kanika K., Priyanka Padhy, ir Garima Srivastava. 2018. „Performance Appraisal Satisfaction & Organizational Commitment“. *Indian Journal of Industrial Relations* 53 (4): 92
2. Bakanauskienė, Irena. 2008. *Personalo valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
3. Bartley, Sharon, Patrick Ladd ir Michael Morris. 2007. „Managing the Multigenerational Workplace: Answers for Managers and Trainers.“ *CUPA-HR Journal* 58 (1): 28-34.3.
4. Butkus, Fabijonas, Saulius. 2003. *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas
5. Brewer, Neil, ir Carlene Wilson. 2013. *Psychology and Policing*. Psychology Press.
6. Cekada, Tracey. 2012. „Training a multigenerational workforce: Understanding key needs & learning styles.“ *Professional Safety* (57)3:40-44.
https://articlesbase.com/wp-content/uploads/2013/05/040_044_F1Cekada_0312.pdf
7. Chillakuri, Bharat, ir Rajendra Mahanandia. 2018. „Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent“. *Human Resource Management International Digest* 26 (4): 34–38. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006>.
8. Cugin, Julie. 2012. “Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi Country Evidence and Implications.” *International Journal of Human Resource Management* 23 (11): 2268–94.
9. Čiutienė, Rūta ir Rasa Railaitė. 2013. „Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas.“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 68: 27-40. <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/4f098591-2e84-4b22-80c0-59ff67a4eab0/content>
10. Deikus, Mykolas. 2020. Skirtingų lyčių Y, X ir kūdikių bumo kartos darbuotojų reakcijos į destruktivius bendradarbių veiksmus. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai .
https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/127120/2/ISSN2538-6778_2020_V_23.PG_122-127.pdf
11. Dessler, Gary. 2001. *Personalo valdymo pagrindai*. Poligrafija ir informatika.
12. Dharmadhikari, Sonali. 2022. „9. Employee Performance Appraisal Methods“.
13. Dijk, Dina, ir Schodl Michal. 2015. „Performance Appraisal and Evaluation“. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 716–21.

14. Foot, Margaret ir Caroline Hook. 2005. *Introducing Human Resource management*. Pearson Education.
15. Gaur, Archana ir Shendge Rajendra. 2021. „A Literature review on Performance appraisal methods/techniques“. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology* 18 (08): 4279–83.
16. Gimžauskienė, Edita. 2007. *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Kaunas
17. Gražulis, Vladimiras, Daiva Račelytė, Andrius, Valickas, Rūta, Adamonienė, Tadas, Sudnickas ir Agota, Rašienė. 2015. *Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
18. Grote, Dick. (2002). The performance appraisal question and answer book: survival guide for manager. New York: American Management Association. Prieiga per internetą: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERFORMANCE%20MANAGEMENT%20The%20Performance%20Appraisal%20Question%20&%20Answer%20Book%97A%20Survival%20Guide%20for%20Mana.pdf
19. Howe, Neil ir William Strauss. 2000. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
20. Ilgen, Daniel. ir Jack Feldman. 1983. „Performance appraisal: A process focus“. *Research in Organizational Behavior* 5:
21. Jančauskas, Enrikas Eduardas. 2011. Žmogiškųjų išteklių vadyba. https://biblioteka.lka.lt/data/PDF-leidiniai/2011-2015/2011-Jancauskas%20zmogiskuju_istekliu_vadyba.pdf
22. Juknevičienė, Lina. 2013. „Psichologinio kontrakto veiksmų įtaka X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai.“ Magistro baigiamasis darbas, ISM vadybos ir ekonomikos universitetas.
23. Kardelis, Kęstutis. 2002. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
24. KnowledgeCity. 2023. Generational-differences-in-the-Workplace. <https://www.knowledgecity.com/blog/generational-differences-in-the-workplace/>
25. Korsakienė, Renata, Liudmila Lobanova ir Asta Stankevičienė. 2011. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.
26. Kuprytė, Jurgita ir Aiva Salatkienė. 2011. „Įvairovė įmonėse: kaip pritraukti ir išlaikyti skirtingus darbuotojus.“ SOPA. https://sopa.lt/wp-content/uploads/2017/01/Ivairoves-mokymai_programa-galutine.pdf

27. Labanauskas, Liutauras. 2008. „Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija.“ Filosofija, Sociologija
28. Lietuvos statistikos departamentas. 2023. „Darbo jėga pagal amžiaus grupes.“ Žiūrėta 2023 m. sausio 14 d <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=69abb07c-fe9d-49bb-a4cf-2759cb2e2a4c#/>
29. Luobikienė, Irena. 2010. *Socialinių tyrimų metodologija*. Kaunas
30. Lobanova, Liudmila. 2008. „Personalo Vertinimas Viešajame Sektoriuje: Tobulinimo Galimybės. https://etalpykla.vilniustech.lt/bitstream/handle/123456789/124979/vad_Vol4_No20_52-60_Lobanova.pdf?sequence=1&isAllowed=y
31. Makhija, Palak A, ir Vaishali V Agarwal. 2019. „A study on emerging trends in Performance appraisal in 21st “ <https://www.irjet.net/archives/V6/i3/IRJET-V6I31120.pdf>
32. Maskey, Binaya Hari. 2020. „An Overview of Performance Appraisal Research and Practice Trends“. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3690794>.
33. McCrindle, Mark ir Emily Wolfinger. 2014. The ABC of XYZ: Understanding the global generations. Sydney: https://www.researchgate.net/publication/328347222_The_ABC_of_XYZ_Understanding_the_Global_Generations
34. Murphy, Kevin R., ir Jeanette N. Cleveland. 1995. *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Sage
35. Nazaruddin, Ietje, Hafiez Sofyani, Sri Hayati, Erni Suryaningrum, ir Caesar Putri. 2020. *Lecturers' Perception of the Purpose of Performance Appraisal System*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200626.048>.
36. Peng, Jin. 2022. Performance Appraisal System and Its Optimization Method for Enterprise Management Employees Based on the KPI Index. Research Article, 2022 (1937083), 12. doi: <https://doi.org/10.1155/2022/1937083>
37. Pew Research Center. „The generations defined“. https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/ft_19-01-17_generations_2019/
38. Pukėnas, Kazimieras. 2014. Kokybinių duomenų analizė SPSS programa, Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija. https://www.spssanalyze.lt/wp-content/uploads/2014/03/KnygaSPSS_Pukeno.pdf
39. Prakapas Romas, ir Butvilas Tomas. 2011. *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms*. Mykolo Romerio universitetas.

40. Rajput, Namita, Shweta Pradip Bhatia ir Bhavya Malhotra. 2019. "Generational Diversity: An Exploratory Study on Managing Multigenerational Workforce, A Sustainable Solution." *Global Journal of Enterprise Information System* 11 (3): 37–43.
41. Rana, Shikha, ir Shalini Singh. 2022. „Performance appraisal justice and affective commitment: examining the moderating role of age and gender“. *International Journal of Organizational Analysis* 30 (1): 24–46. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2124>.
42. Richard, Kodi, ir Sharath Kumar. 2021. „Contextual Analysis of Performance Appraisal Models in HEIs in Developed and Developing Countriesa Review of Literature“. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies* 13 (2): 95–108. <https://doi.org/10.5897/IJEAPS2020.0670>.
43. Sakalas, Algimantas. 2003. *Personalo vadyba: vadovėlis*. Vilnius: Margi raštai.
44. Soomro, Mansoor, Niaz Buriro, Maryam Kalhor, Muhammad Ibrar, Akhtar Buriro, ir Fayaz Khoso. 2018. *Impact of Performance Appraisal Errors on the Organizational Performance: The mediating role of employee dissatisfaction*.
45. Stanišauskienė, Vilija. 2015. „Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste.“ *Tiltai* (2): 1-20. <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/1097/pdf>.
46. Stankevičienė, Asta ir Liudmila Lobanova. 2006. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
47. Stankevičienė, Asta, Valerija Gerikienė ir Neringa Jurgaitytė. 2016. „Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste.“ *Informacijos mokslai* (74): 7-24. <https://www.zurnalai.vu.lt/IM/article/view/9919>
48. Statnickė, Gita. 2016. „Managing generational diversity in the organization.“ *Global Academic Society Journal: Social Science Insight* 8 (18): 9-19. <http://scholararticles.net/managing-generational-diversity-in-the-organization/>
49. Šalčius, Algirdas ir Šarkiūnaitė Ingrida. (2011). *Žmoniškųjų išteklių valdymas: mokomoji knyga*. Vilniaus universitetas: Vilnius.
50. Targamadžė, Vilija, Sigita Girdzijauskienė, Aida Šimelionienė, Palmira Pečiuliauskienė ir Zita Nauckūnaitė. 2015. *Naujoji (z) karta – prarastoji ar dar neatrastoji? Mokslo studija*. Vilnius: Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centras

51. Thuy, Navia, ir Elly Trinh. 2020. „Human Resource Development: Overview of the Performance Evaluation and Performance Appraisal Viewpoints“. *Journal La Bisecoman* 1 (5): 15–19. <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v1i5.268>.
52. Tidikis, Rimantas. 2003. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
53. Tolbize, Anick. 2008. „Generational differences in the workplace.“ Research and Training Center on Community Living, August 16 https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
54. Vanagas, Ramūnas ir Aurimas Tumėnas. 2008. Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste. MRU <https://repository.mruni.eu/handle/007/12613>
55. Žydžiūnaitė, Vilma. 2007. *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Kaunas: Technologija
56. Župerkienė, Erika ir Aurimas Župerka. (2010). *Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai*.
57. Warner, Jon ir Anne Sandberg. 2010. Generational Leadership. Ready to Manage. <http://www.kiwata.com/pdf/Generational-Leadership.pdf>

SANTRAUKA

Dar visai neseniai klausimas, ar reikia atskiro požiūrio į skirtingų kartų darbuotojus, nebuvo toks aktualus. Įmonių, įstaigų ir organizacijų darbuotojų branduolį sudarė Kūdikių bumo ir X kartos atstovai, kurie turi panašų požiūrį į darbą. Tačiau į darbo rinką aktyviai įsitraukus Y kartos ir Z kartos atstovams, darbdaviai pastebėjo, kad jų požiūris į darbą pastebimai skiriasi nuo kitų kartų darbuotojų. Taigi, šiuolaikinėje darbo rinkoje dirba keturios darbuotojų kartos, todėl neišvengiamai kyla problema rasti objektyvią vertinimo sistemą, kuri atitiktų visų kartų lūkesčius. Darbo tikslas – išanalizuoti skirtingų kartų darbuotojų lūkesčius veiklos vertinime. Tikslui pasiekti iškeliami trys uždaviniai: Teoriniu aspektu apibrėžti darbuotojų veiklos vertinimo sampratą, tikslus ir vertinimo organizavimo procesą; Išskirti skirtingų kartų darbuotojų lūkesčius darbo vietos ir turinio atžvilgiu; Išanalizuoti skirtingų kartų darbuotojų požiūrio į veiklos vertinimą Vilniaus miesto savivaldybės pavyzdžiu. Magistro baigiamajame darbe yra naudojama mokslinės literatūros analizė, kokybinio tyrimo metodas - interviu, kiekybinio tyrimo metodas - anketinė apklausa ir tyrimo gautų duomenų analizė. Išanalizavus skirtingų kartų darbuotojų požiūrį į veiklos vertinimą Vilniaus miesto savivaldybėje nustatyta, kad skirtingų kartų respondentų profesiniai bruožai mažai skiriasi, tačiau skirtingų kartų respondentų motyvacijoje galima įžvelgti esminių skirtumų. Ekspertų teigimu, darbuotojai savivaldybėje vertinami pagal kompetencijas, orientaciją į rezultatą ir vertybes. Tačiau kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad ne visus respondentus tenkina savivaldybėje taikomi vertinimo kriterijai. Labiausiai tuo nepatenkinti X kartai priklausantys organizacijos darbuotojai. Baigiamąjį darbą sudaro įvadas, penki skyriai, išvados, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Darbą iliustruoja 18 paveikslų, 14 lentelių ir 4 priedai. Rašant darbą remtasi 57 literatūros šaltiniais. Darbo apimtis be priedų 63 plš.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų veiklos vertinimas, kartos, Kūdikių bumo karta, X karta, Y karta, Z karta, kartos darbe, kartų skirtumai.

SUMMARY

Until recently, the question of whether there is a need for separate treatment of different generations of workers was not such a hot topic. The core of employees in companies, institutions and organisations is made up of Baby Boomers and Generation Xers, who have similar attitudes towards work. However, as Generation Y and Generation Z have become more actively involved in the labour market, employers have noticed that their attitudes to work differ markedly from those of other generations. Thus, with four generations of workers in today's labour market, there is inevitably the problem of finding an objective evaluation system that meets the expectations of all generations. The aim of this paper is to analyse the expectations of different generations of employees in performance appraisal. To achieve this goal, three objectives are set: To define theoretically the concept of performance appraisal, its objectives and the process of organisation of appraisal; To distinguish the expectations of different generations of employees in terms of the workplace and the content of the job; To analyse the attitudes of different generations of employees to performance appraisal on the example of the Vilnius City Municipality. The Master's thesis uses analysis of scientific literature, qualitative research method - interviews, quantitative research method - questionnaire survey and analysis of the data obtained from the research. The analysis of the attitudes of different generations of employees towards performance appraisal in Vilnius City Municipality shows that there is little difference in the professional traits of the respondents of different generations, but there are significant differences in the motivation of the respondents of different generations. According to the experts, employees in the municipality are evaluated on the basis of competences, result orientation and values. However, the results of the quantitative survey showed that not all respondents were satisfied with the evaluation criteria applied by the municipality. The most dissatisfied employees are those belonging to Generation X. The thesis consists of an introduction, five chapters, conclusions and a summary in Lithuanian and English.

Keywords: employee performance appraisal, generations, Baby Boomers, Generation X, Generation Y, Generation Z, generations at work, generational differences.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

		Darbo jėga tūkst.				
		Miestas ir kaimas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Vyrų ir moterų	Iš viso pagal amžiaus grupes	1 470,4	1 484,1	1 473,4	1 510,1	1 546,6
	15–24	107,6	102,8	100,2	97,9	97,7
	15–29	246,7	241,5	230,0	220,9	213,3
	15–64	1 416,0	1 423,0	1 414,4	1 443,2	1 472,7
	15–74	1 463,9	1 477,1	1 468,6	1 505,0	1 540,9
	20–64	1 403,4	1 413,3	1 404,8	1 432,6	1 462,0
	25–54	1 005,7	1 009,3	1 007,0	1 023,1	1 052,2
	55–64	302,7	310,9	307,2	322,2	322,8
	65+	54,4	61,1	59,0	66,9	73,8

ANKETINĖ APKLAUSA

Gerbiamas (-a) respondente,

esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo magistrantė Deimantė Jančienė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – ištirti kokius darbuotojų veiklos vertinimo lūkesčius turi skirtingų kartų darbuotojai. Prašau sąžiningai atsakyti į pateiktus klausimus, nes Jūsų nuomonė lems išvadų teisingumą. Visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus skelbiami tyrime dalyvavusio darbuotojo duomenys.

Atsakydamas (-a) pasirinkite Jums tinkančio atsakymo variantą arba įrašykite savo nuomonę.

1. Jūsų teigimu, darbuotojų veiklos vertinimas yra:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Priemonė, skirta darbuotojų tobulėjimui				
Veiksny, lemiantis darbuotojų karjerą				
Grįžtamasis ryšys tarp vadovo ir darbuotojo				
Procesas, kurio metu padeda vadovams atskleisti darbuotojo potencialą				
Priemonė, skatinanti darbuotojus dirbti geriau				
Nepaklusnių darbuotojų identifikavimas				
Procesas, kuris neturi visiškai jokios naudos				

2. Kokie jūsų manymu yra pagrindiniai veiklos vertinimo tikslai organizacijoje?

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Pagerinti veiklą				
Pasiekti nustatytus tikslus				
Susieti darbuotojo ir organizacijos tikslus				
Užtikrinti tikslų ir objektyvų veiklos įvertinimą				
Ugdyti darbuotojus				

3. Prašome nurodyti, ar Jus tenkina veiklos vertinimo organizacijos pasirinktas kriterijus:

- ☐ Taip, toks veiklos vertinimo kriterijus mane tenkina
- ☐ Ne, toks veiklos vertinimo kriterijus manęs netenkina
- ☐ Neturiu nuomonės

4. Jeigu prie klausimo pažymėjote „Ne, toks veiklos vertinimo kriterijus manęs netenkina“ įrašykite, ką Jūsų manymu, reiktų keisti darbuotojų veiklos vertinimo procese:

.....

.....

.....

5. Ar, Jūsų nuomone, veiklos vertinimo procesas organizacijoje yra atliekamas objektyviai?

- ☐ Veiklos vertinimas atliekamas objektyviai
- ☐ Veiklos vertinimas nėra objektyvus
- ☐ Neturiu nuomonės

6. Kurios vertinimo klaidos, Jūsų nuomone, būdingos organizacijoje, kurioje dirbate:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Manau, kad veiklos vertinimo metu klaidų nėra				
Neaiškus vertinimo standartai: skirtingi vadovai skirtingai apibūdina „gerą darbą“				
Darbuotojo vertinimas pagal vieną kriterijų (pvz: gebėjimą sutarti su žmonėmis) sąlygoja, kaip tas pats asmuo bus vertinamas pagal kitus kriterijus (pvz: darbo krūvį). Nedraugiškas darbuotojas gali būti neigiamai įvertintas pagal visus kriterijus, o ne vien tik pagal gebėjimą sutarti su kitais.				
Suteikiami maži vertinimo balai visose srityse neatsižvelgiant į veiklos rezultatus kitose srityse.				
Kai kurie vertintojai yra linkę vertinti tik naujausius įvykius ir (arba) darbuotojo elgesį, neatsižvelgdami į darbuotojo veiklos kokybę.				
Situacija, kai asmeninės vertybės įsitikinimai ar nuomonės iškraipo vertinimus.				
Kai vertintojas mano, kad jo darbuotojo kilmė, išsilavinimas, požiūris, savybės yra labai panašios į jo paties, todėl veiklos vertinimą vertina aukštesniais balais.				
Darbuotojo stipriųjų ir silpnųjų pusių ignoravimas, kai darbuotojas dažniausiai vertinamas vidutiniu balu.				
Kai vertintojas lygina vieną darbuotoją su kitu, o ne vertinimo formoje nurodytus kriterijus.				
Kai kuriais atvejais darbuotojai vertinami neturint pakankamai informacijos, kaip jie iš tikrųjų atlieka savo darbą.				

7. Prašome nurodyti kiek Jums būdingi žemiau pateikti profesiniai bruožai:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Tendencija ginčytis su bendradarbiais				
Darbštumas				
Savarankiškumas				
Optimizmas				
Ryžtingumas				
Lankstumas				
Atsakomybės prisiėmimas				
Asmeninis tobulėjimas				
Konservatyvumas				
Kompiuterinis raštingumas				
Prisitaikymas				
Imlumas naujovėms				
Globalus mąstymas				
Užsispyrimas				
Pasyvumas				
Komandinis darbas				
Polinkis į konkurenciją				
Jautrumas stresui				
Socialinių gebėjimų stoka				
Iniciatyvos trūkumas				
Taisyklių nepripažinimas				
Autoritetų nepaisymas				
Nekantrumas				
Kritikos netoleravimas				
Gebėjimas dirbti vienu metu kelis darbus				
Orientavimasis į procesą				
Orientavimasis į sėkmę				
Orientavimasis į asmeninius tikslus				
Orientavimasis į rezultatą				

Pasitikėjimas savimi				
Tingėjimas				
Lojalumas				
Nepriklausomybė				
Noras patikti ir įtikti				

8. Prašome nurodyti, kokio rezultato tikėtės iš darbuotojų veiklos vertinimo organizacijoje:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jokio. Man nesvarbu, kaip mane įvertina.				
Rezultatai man svarbūs. Nuo to priklauso mano entuziazmas dirbti, siekis efektyvesnių darbo rezultatų, savijautos				
Įvertinimu priedais, aukštesne alga.				
Daugiau laisvės ir mažiau taisyklių.				
Karjeros galimybių				
Geresnių santykių su vadovais, su kolegomis				
Galimybės įgyti daugiau žinių, plėsti darbuotojo įgūdžius.				
Mobilumo darbe				
Daugiau laisvų dienų				
Papildomų motyvacinių priemonių				
Nemokamo viešojo transporto				
Sveikatos draudimo				
Stabilumo ir saugumo jausmo darbe.				

9. Kaip manote, ar organizacija turėtų pritaikyti motyvacines priemones pagal darbuotojų lūkesčius ar teikti bendras motyvacines priemones visiems?

- ☐ Visiems bendras
- ☐ Pagal darbuotojų lūkesčius
- ☐ Neturiu nuomonės

10. Kaip manote, ar skirtingų kartų socialiniai bruožai, elgesys, vertybės, turi poveikį organizacijos veiklai ir darbuotojų sąveikai darbo vietoje?

- ☐ Taip

☐ Ne

☐ Neturiu nuomonės

11. Jūsų amžius:

☐ Nuo 18 iki 24m. (Z karta)

☐ Nuo 25 iki 39m. (Y karta)

☐ Nuo 40 iki 54m. (X karta)

☐ Nuo 55 ir vyresnis (Kūdikių bumo karta)

12. Jūsų lytis:

☐ vyras

☐ moteris

Gerbiamas (-a) tyrimo dalyvi (-e),

Esu viešojo administravimo programos studentė ir rengiu baigiamąjį darbą, kurio tikslas yra išsiaiškinti, kokius lūkesčius veiklos vertinimui turi skirtingų kartų darbuotojai. Prašau Jūsų atsakyti pokalbio metu į užduodamus klausimus. Atsakymai į klausimus bus įrašomi, o gauta informacija bus naudojama kokybinio tyrimo analizei. Jūsų atsakymai bus užrašomi, tačiau duomenys nebus viešinami. Interviu laikas iki 30 min.

1. Kaip garantuojate efektyvų ir skaidrų darbuotojų veiklos vertinimą?
2. Kokius tikslus keliate efektyviam veiklos vertinimui atlikti ?
3. Pagal kokius vertinimo kriterijus vertinate darbuotojus ?
4. Kaip įvertinus darbuotoją suteikiate grįžtamąjį ryšį?
5. Kokie mokymai Jums yra teikiami vertinant darbuotojų veiklą?
6. Ar pastebite skirtumų tarp skirtingų kartų, kalbant apie jų požiūrį į darbą ir karjerą? Kokie, Jūsų manymu, yra esminiai skirtumai tarp skirtingų kartų darbuotojų (pvz., kūrybiškumas, motyvacija, darbo etika)?
7. Kokios yra pagrindinės motyvacijos ir atlygio sistemos tendencijos, kylančios iš skirtingų kartų darbuotojų poreikių?
8. Kaip manote, ar būtų įmanoma pritaikyti motyvacines priemones savivaldybės pagal kiekvieną darbuotoją individualiai, o ne visiems bendras ?

Dėkoju už atsakymus

TRANSKRIBUOTI INTERVIU, SUSISTEMINTI INFORMANTŲ ATSAKYMAI, GAUTI EL. PAŠTU

EKSPERTAS 1

1. Kaip garantuojate efektyvų ir skaidrų darbuotojų veiklos vertinimą?

Aš sakyčiau, kad skaidrų darbuotojų vertinimą užtikrinti lengva, kadangi vertinamos metinės užduotys, jų atlikimas/išpildymas. Taip pat užduočių atlikimas. Rezultatų pateikimas rodo darbuotojo norą, integraciją į darbo procesą. Analizė visų metų darbo, ataskaitų, atliktų darbų, man, kaip vadovui leidžia analizuoti darbuotoją plačiau.

2. Kokius tikslus keliate efektyviam veiklos vertinimui atlikti ?

Galima teigti, kad pagrindinis tikslas yra identifikuoti darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias puses. Gerinti darbuotojų veiklą, jų motyvaciją, patį įsiliesimą į darbo procesą.

3. Pagal kokius vertinimo kriterijus vertinate darbuotojus ?

Pagrindiniai kriterijai yra darbuotojo rezultatai, jo kompetencijos ir žinios.

4. Kaip įvertinus darbuotoją suteikiate grįžtamąjį ryšį?

Iš esmės metiniai pokalbiai ypatingai jautri tema darbuotojams, tad “paslysti” yra tikrai lengva. Neretai ir vadovai pamiršta esminę pokalbio nuostatą ir pokalbio metu išlaiko dominuojančią poziciją. Sakyčiau svarbu atsiminti, kad pokalbio metu 30 proc. laiko kalba vadovas ir 70 proc. – darbuotojas. Tokio pobūdžio komunikacija yra itin svarbi darbe, nes gaudami tinkamą grįžtamąjį ryšį, darbuotojai žinos, kokiose srityse jiems sekasi, o kuriose vertėtų pasistengti labiau. Taip pat tinkamas pokalbis ne tik padės darbuotojus nukreipti tinkama linkme, bet ir padės neprarasti motyvacijos. Aš asmeniškai stengiuosi dažnai suteikti tą grįžtamąjį ryšį, visada net ir po vertinimo galima pasikviesti pokalbiui darbuotoją ir išsakyti ar pastabas, ar kažkokius kitokius pastebėjimus.

5. Kokie mokymai Jums yra teikiami vertinant darbuotojų veiklą?

Taip yra vykdomi mokymai. Pastaruoju metu buvo dėmesys skiriamas dėl valstybės tarnybos, pasikeitus įstatymui po sausio 1d.

6. Ar pastebite skirtumų tarp skirtingų kartų, kalbant apie jų požiūrį į darbą ir karjerą? Kokie, Jūsų manymu, yra esminiai skirtumai tarp skirtingų kartų darbuotojų?

Taip, pastebime skirtumus, pvz., kūrybiškumo, motyvacijos ir darbo etikos požiūriu. Skirtumai ryškūs, jaunesni darbuotojai greičiau orientuojasi, priima informaciją, ją pritaiko darbe. Jų požiūris į darbą imlesnis, noriai priima naujoves, jas pritaiko darbuose. Vyresnius darbuotojus sunku supažindinti su naujovėmis, sunkiai jas priima, toks gaunasi ilgesnis prisitaikymo procesas, todėl dažniau pirmiausia

įvyksta "atmetimo" reakcija. Vyresni darbuotojai laikosi daugiau subdominacijos, jaunesni darbuotojai jaučiasi lygus, todėl lengviau bendrauti, daugiau atskleidžia savo požiūrį, nebijo drąsiai išsakyti darbe iškylančias problemas.

7. Kokios yra pagrindinės motyvacijos ir atlygio sistemos tendencijos, kylančios iš skirtingų kartų darbuotojų poreikių?

Jaunausiajai darbuotojų kartai svarbus kūrybiškumas, naujoviškumas ir greitesnis karjeros augimas, tuo tarpu vyresnės kartos darbuotojai gali vertinti stabilumą, darbuotojų saugumą. Organizacijos turi atsižvelgti į šiuos skirtumus, siekdamas sukurti motyvacijos ir atlygio sistemas, kurios atitiktų visų darbuotojų lūkesčius. Tai gali apimti diferencijuotus atlyginimus, individualias karjeros plėtros programas ir lanksčias darbo sąlygas, leidžiančias prisitaikyti prie skirtingų gyvenimo etapų ir poreikių. Svarbu atlikti nuolatinį dialogą su darbuotojais ir reguliariai vertinti, ar esamos motyvacijos sistemos atitinka besikeičiančius darbuotojų lūkesčius ir poreikius.

8. Kaip manote ar būtų įmanoma pritaikyti motyvacines priemones savivaldybės pagal kiekvieną darbuotoją individualiai, o ne visiems bendras?

Galima, tačiau vistiek motyvacinės priemonės neturi skirtis. Negalima pasiūlyti vienam darbuotojui tik algos pakėlimą, o kitam algos pakėlimą ir papildomas motyvavimo priemones, nes tai skaldytų kolektyvą, bet tokiu atveju visada yra priedai, papildomos motyvavimo priemonės per visus metus, ne tik per kasmetinius vertinimus. Todėl vadovas turi būti atidus bei stebėti darbinę aplinką, savo darbuotojus ir siekti jiems užtikrinti gerą bei tinkamą darbinę aplinką. Galbūt kaip pvz: net metu eigoje įgyta nauja kompiuterinė technika ir perduota darbuotojui jį motyvuotų labiau, nei metinio vertinimo įvertimas.

EKSPERTAS 2

1. Kaip garantuojate efektyvų ir skaidrų darbuotojų veiklos vertinimą?

Veiklos vertinimą atlieka darbuotojo tiesioginis vadovas, kuris labiausiai žino to darbuotojo pastangas, darbo rezultatus.

2. Kokius tikslus keliate efektyviam veiklos vertinimui atlikti ?

Vertinimas turi būti skaidrus, laiku atliktas, svarbu aptarti, kad darbuotojai siektų iškeltų metinių tikslų.

3. Pagal kokius vertinimo kriterijus vertinate darbuotojus? Pagal organizacijos nustatytus. Visiems darbuotojams vienodi vertinimo kriterijai.

4. Kaip įvertinus darbuotoją teikiate grįžtamąjį ryšį?

Pokalbiai apie galimybę tobulėti, apie jauseną po vertinimo, apie naujų metų užduotis.

5. *Kokie mokymai Jums yra teikiami vertinant darbuotojų veiklą?*

Organizuojami mokymai, kurie yra apie darbuotojų veiklos vertinimą, kaip vertinti, kaip motyvuoti.

6. *Ar pastebite skirtumų tarp skirtingų kartų, kalbant apie jų požiūrį į darbą ir karjerą? Kokie, Jūsų manymu, yra esminiai skirtumai tarp skirtingų kartų darbuotojų (pvz., kūrybiškumas, motyvacija, darbo etika)?*

Jauni darbuotojai labiau motyvuoti darbui, jie siekia mokytis, svarbu karjeros galimybės, bendradarbiavimas, galimybės dalyvauti priimant sprendimus, jiems svarbu įdomus darbas, iššūkiai, galimybė ką nors pasiekti. O virš 50 metų turintys darbuotojai ramesni, jiems svarbu sėslumas, geras darbo užmokestis, pagarba, parama, supratimas.

7. *Kokios yra pagrindinės motyvacijos ir atlygio sistemos tendencijos, kylančios iš skirtingų kartų darbuotojų poreikių?*

Vyresniems darbuotojams svarbesnės materialinės motyvavimo priemonės: darbo užmokestis, fizinės darbo sąlygos, papildomos atostogos. O jaunesniems darbuotojams svarbesnės nematerialinės motyvavimo priemonės: pripažinimas, karjeros galimybės, galimybė tobulėti, būti naudingam.

8. *Kaip manote ar būtų įmanoma pritaikyti motyvacines priemones savivaldybėje pagal kiekvieną darbuotoją individualiai, o ne visiems bendras ? Įmanoma.*

EKSPERTAS 3

1. *Kaip garantuojate efektyvų ir skaidrų darbuotojų veiklos vertinimą?*

Na skaidrumas, tai jis nuo mūsų ir priklauso. Tai pirmiausia, kas yra vertinimas, vertinimas tai susitarimas, reikia susitikti aptarti, nutarti dėl tolimesnės veiklos tenkinti, ar netenkinti darbuotojo norus. Tai pirmiausia turi būti atvirumas, reikia kalbėtis, atvirauti, ir žinoma noriu, kad vadovai esantys po manim irgi tokiais principais vadovautųsi, kad būtų bendradarbiavimas.

2. *Kokius tikslus keliate efektyviam veiklos vertinimui atlikti ?*

Efektyviam turi būti pokalbis, dėl laiko trukmės galbūt daug kas to vengia. Pasikartosiu, bet kaip ir vadovas turi klausti nebijoti, taip ir darbuotojas turi nebijoti kalbėtis, tai yra puiki proga visiems pasikalbėti ir išsakyti viską ką „skauda“ ir kaip elgtis dėl tolimesnių veiksmų.

3. *Pagal kokius vertinimo kriterijus vertinate darbuotojus?*

Na čia daug neprifantazuosim, yra taisyklės, yra teisės aktai pagal kurias turim vertinti. Skiriasi tik karjeros tarnautojų ir dirbančių pagal darbo sutartį. Yra vertinimo kriterijai, vertinimo metodika, yra tikslai įgyvendinti /neįgyvendinti. Šioje vietoje žiūrint iš teisinės pusės daug fantazijos nėra, yra griežtai

reglamenuota. Didžiulis plusas, kad šiemet vertinimai bus kitokie, pasikeitė teisės aktai ir manau bus labiau naudingesni. Ko vertinime trūko: sakykim yra vertinami tikslai atlikai gerai, blogai, puikiai, bet tu vertini ištisus metus žmogų kaip jis dirbo, kažkaip tu dalykų anksčiau vertinime nebuvo, ir naujoje metodikoje bus vertinama kolektyvinė/ kasdieninė veikla, į tai bus labiau atsižvelgiama.

4. Kaip įvertinus darbuotoją teikiate grįžtamąjį ryšį?

Pokalbis, esminis momentas pokalbis, man būna keista, kai pvz. darbuotojai sako, kad iš vadovo negauna net to grįžtamojo ryšio. Koks yra pokytis, (gerai/blogai), pvz: koeficientas, ar kažkoks paskatinimas. Būna taip, kad pokalbis įvyko o visi taškai nesudėti. Man tai nepriimtina. Ta prasme vertinimą reikia baigti, kad visiems viskas būtų aišku ir darbuotojas turi gauti tą grįžtamąjį ryšį, kad būtų atsakyta į visus klausimus, darbuotojas turi žinoti su kuo jis išeina, kodėl toks ir koks vertinimas yra.

5. Kokie mokymai Jums yra teikiami vertinant darbuotojų veiklą?

Na mokymai, tai niekam nėra paslaptis, kad visiems siunčia organizacijos vystymo grupė anksčiau vadinosi personalas, tai siunčia arčiau vertinimo laiko, dažniausiai būna ilgi, bet tikrai naudingi paklausti kaip įvertinti, pažiūrėti, kas nauja, kokios naujienos. Ne kartą teko dalyvauti, pamatyti, kaip viskas vyksta, tikrai reikia tam laiko ir noro skirti. Beabejo įsigylinti.

6. Ar pastebite skirtumų tarp skirtingų kartų, kalbant apie jų požiūrį į darbą ir karjerą? Kokie, Jūsų manymu, yra esminiai skirtumai tarp skirtingų kartų darbuotojų (pvz., kūrybiškumas, motyvacija, darbo etika)?

Taip yra skirtumai, kalbant apie požiūrį apie darbą ir karjerą. Matau, kad jaunimas daugiau imlūs naujovėms, dažniausiai jie nori kažką keisti, nebijo stipriai klysti ir nenori sėdėti vienoje vietoje. Ir aš matau, kad visgi vyresnio amžiaus darbuotojai jie labiau bijo naujovių, tu nori kažką keisti, kažką kitaip pabandyti, o jie ne, ne nereikia, kodėl ir pan. visa laiką taip. Tai tikrai matau skirtumus, bet žiūrint iš kitos pusės jaunimas neturi atsakomybės jausmo, tai vyresni žmonės jie labiau atsakingi į tai, kaip jie atlieką ir ką jie atlieka.

7. Kokios yra pagrindinės motyvacijos ir atlygio sistemos tendencijos, kylančios iš skirtingų kartų darbuotojų poreikių?

Na, visiems reikia pinigų, čia yra normalu, kadangi darbas bendras ir tos motyvacinės priemonės jos yra svarbios darbuotojams, nes jomis galima motyvuoti. Pas mus atlyginimai nėra nei per didžiausi, nei per mažiausi, naturalu, kad visų lūkestis yra didesnis atlyginimas, visi nori max turėti, ir normalu kad visiems negali taip visiems vienodai. Yra svarbu paaiškinti, kodėl tik tiek gauni ar tiek, svarbu grįžti prie to bendravimo vertinimo metu.

8. *Kaip manote ar būtų įmanoma pritaikyti motyvacines priemones savivaldybėje pagal kiekvieną darbuotoją individualiai, o ne visiems bendras ?*

Dabar, kokios yra motyvacinės priemonės jos tikrai manau yra tinkamos, tik vadovai turi jau nuspręsti ką pasiūlyti: ar tai didesnis atlyginimo kėlimas, ar tai vienkartinė išmoka, ar tai (nors juokingai skamba), bet padėka, priklausomai. Na ištikrųjų būtų įdomų sužinoti, ar buvo kas atlikęs tokia analizę, tarkim yra tūkstantis darbuotojų ir toks procentas darbuotojų panaudojo pvz: finansinį paskatinimą, tiek žmonių pvz: pasirinko mokymą, tiek ir tiek darbuotojų laisvas dienas. Aš manau „priority“ (angl.pirmenybė) vistiek yra finansinis visiems.

EKSPERTAS 4

1. *Kaip garantuojate efektyvų ir skaidrų darbuotojų veiklos vertinimą?*

Keliame aiškūs ir išmatuojami tikslai, kurie aptariamai pokalbio metu, išsakomi abipusiai lūkesčiai, susitariama dėl reikalingos pagalbos. Tai nėra tik formalumas, metų eigoje yra peržiūrimas ir aptariamas progresas.

2. *Kokius tikslus keliate efektyviam veiklos vertinimui atlikti ?*

Vertinimo procesas yra galimybė susidėlioti ir ištransliuoti komandai metų strategiją, prioritetus ir siekius. Vėliau atitinkamai įvertinti individualias pastangas siekiant rezultatų. Todėl labai svarbu atsakingai formuluoti tikslus ir susitarti dėl abipusių lūkesčių. Taip pat tai yra galimybė išgirsti darbuotojų mintis, siūlymus, požiūrį. Pačius tikslus keliu pagal SMART metodą. Specific (konkretūs), measurable (išmatuojami), achievable (pasiekiami), relevant (prasmingi, kuriantys vertę), timely (apibrėžtas laike). Tai leidžia nenuklysi nuo esmės ir išvengti šališkumų. Vertinimo procesas turi būti natūralus, nekeliantis streso, o jo rezultatas turi atspindėti įdėtas individualias pastangas.

3. *Pagal kokius vertinimo kriterijus vertinate darbuotojus ?*

Pagal tai, ar buvo pasiekti tikslai ir tai, kaip jie pasiekti. Svarbus darbuotojo įsitraukimas nuo tikslų formulavimo, eigoje siekiant ir aptariant atliktus pasiekimus. Jei yra komandinis tikslas, vertinamas darbuotojo indėlis į bendro rezultato pasiekimą.

4. *Kaip įvertinus darbuotoją teikiate grįžtamąjį ryšį?*

Grįžtamasis ryšys suteikiamas individualaus susitikimo metu, kuris suplanuojamas iš anksto, skiriant pakankamai laiko aptarimui (1,5 val.).

5. *Kokie mokymai Jums yra teikiami vertinant darbuotojų veiklą?*

Kas metus organizuojami mokymai vadovams apie vertinimo procesą, tikslų nustatymą. Taip pat pasitarnauja įgūdžiai gaunami įvairių krypčių Vadovavimo kompetencijų gerinimo mokymai (apie grįžtamąjį ryšį, delegavimą, motyvavimą, stresą ir pan.)

6. *Ar pastebite skirtumų tarp skirtingų kartų, kalbant apie jų požiūrį į darbą ir karjerą? Kokie, Jūsų manymu, yra esminiai skirtumai tarp skirtingų kartų darbuotojų (pvz., kūrybiškumas, motyvacija, darbo etika)?*

Jaunesnės kartos darbuotojai labiau domisi karjeros galimybėmis, drąsiai imasi naujų ir įvairesnių darbų, improvizuoja, nebijo iššūkių, žingeidūs, gerai naudojami technologijomis, aktyviau dalyvauja „po darbinėse“ veiklose. Tuo pačiu labiau linkę nusižengti nustatyti tvarkai, taisyklėms, susitarimams. Yra impulsyvesni, nevaržomi baimių ar nuostatų.

Vyresnės kartos darbuotojai atsakingi, reikalauja daugiau aiškumo, tikslumo. Turi ir vertina savo patirtį ir kitus skatina į tai atsižvelgti. Lojalūs. Nori tiesiog ateiti, atlikti savo darbą ir išeiti.

7. *Kokios yra pagrindinės motyvacijos ir atlygio sistemos tendencijos, kylančios iš skirtingų kartų darbuotojų poreikių?*

Visų kartų darbuotojams svarbu, kad jų pastangos, patirtis, iniciatyvumas ir pasiekti rezultatai būtų adekvačiai įvertinti, atsižvelgiant į kolegų tokį patį atliekamą darbą ir situaciją rinkoje. Atlygis labiau motyvuoja jaunesnius darbuotojus, tačiau tam, kad motyvacija išliktų, jis turi nuosekliai didėti arba turi būti paraleliai taikomos kitos motyvacinės priemonės. Vyresnius darbuotojus motyvuoja visuma. Krūvis, santykiai su kolegomis, vadovais, papildomos naudos.

8. *Kaip manote ar būtų įmanoma pritaikyti motyvacines priemones savivaldybės pagal kiekvieną darbuotoją individualiai, o ne visiems bendras ?*

Manau, kad kiek įmanoma, jau yra taikomos individualios motyvacinės priemonės: kiekvienas galime pasirinkti sveikatos draudimą pagal individualius poreikius, mokymus, darbą nuotoliu, darbo laiką, kas nori ir papildomą veiklą (choras, sporto užsiėmimai ir kit.). Atlygis taip pat yra individualiai paskiriamas pagal darbuotojo patirtį, rezultatus, iniciatyvumą.

EKSPERTAS 5

1. *Kaip garantuojate efektyvų ir skaidrų darbuotojų veiklos vertinimą? 2. Kokius tikslus keliate efektyviam veiklos vertinimui atlikti ?*

Aš, kadangi dirbau prieš tai 17m. kitoje organizacijoje ir patirties tikrai turiu nemažai su darbuotojų veiklos vertinimais, tai aš labiau koncentruojuosi į ateities tikslus. Anksčiau kitoje organizacijoje visada

būdavo prieš veiklos vertinimus mokymai, filmukai, pristatymai ypač vadovams ir atskirai darbuotojams, kaip tinkamai pasiruošti metiniams vertinimams, kad pokalbio metu būtų lengvai išsakomi savo lūkesčiai ir ne tik noras augti karjeroje, bet ir galimybė išsakyti pastabas vadovui. Tai čia efektyvumas ir yra. Daugelio darbuotojų lūkestis ir yra „kaip pvz geidžiama forma: „Man X procentą koeficientą prie atlyginimo ir aš toliau važiuoju pasišokinėdamas kažką“, nėra taip. Daugelių tikslų yra ne tik einamųjų metų tikslai, bet yra susiję su ilgalaikiais organizacijos tikslais. Daugelyje normalių organizacijų yra pakaitumas kitaip tariant. Specialistų, vadovų. Kiekvienas vadovas iš esmės yra užtikrintas savo kėde, tačiau vadovas turi ruošti pakaitumą sau. Auginti vieną ar du žmones, kurie ateityje galėtų pakeisti savo vadovą. Iš kitos pusės turėtų augti ne tik esamoje komandoje, esamame skyriuje, darbuotojai, bet ir kitur. Vadovas turi ruošti pakaitumą sau, pakaitumą kitiems specialistams. Kiekvienas profesionalus vadovas turėtų žiūrėti pakankamai plačiai į vertinimus, suvokti vertinimo svarbą.

3. Pagal kokius vertinimo kriterijus vertinate darbuotojus ?

Kiekviena organizacija turi savo tam tikrus išsikeltus kriterijus, man tos standartinės užduotys yra vienas dalykas, visai kas kita yra vertybiniai ir kultūriniai dalykai, kurios dar ne visos organizacijos turi, bet jau po biški, po biški ką aš matau, tai kitose organizacijose, tai tu gali būti geras specialistas, bet jeigu pas tave šaukštas deguto organizacijoje tai vėl gi. Kiek tu atneši profesinės naudos organizacijai yra viena, bet taip pat, kiek tu atneši negatyvo ir ko pasekoje išeina daug darbuotojų. Taip, kad svarbu vertybiniai dalykai. Aš nekalbu apie tikėjimą, politiką ir pan., bet visa, kas susiję su darbu.

4. Kaip įvertinus darbuotoją teikiate grįžtamąjį ryšį?

Grįžtamasis ryšys. Standartiškai mes turime interviu, kiekvienas gauname formas, supildome viską, vienokiu ar kitokiu lygmeniu pasišnekame. Iš esmės, jeigu pokalbiui yra gerai pasiruošta bent jau iš vienos šalies, tuomet yra noras turėti jį gerą ir kokybišką, yra kaip minėjau turim trumpalaikius bei ilgalaikius tikslus ir darbuotojai išsako norą, deja, ne visada ir ne visi išsako, čia peršoksiu į sekantį klausimą apie skirtingas kartas, apie Z kartas, apie 21 a. kartą, tai jie labai nori greitai augti, būti vadovais ir jie tai transliuoja aiškiai, tiesą pasakius, vyresnio amžiaus žmonės, ankstesnės kartos jie šioje vietoje kuklesni. Tai grįžtamasis ryšys grįžtant prie jo, iš esmės, tai turi abi šalys išsakyti viską, gal šiandien emocijos neišsakai visko, peržiūri savo formą, ar vadovas peržiūri ir paprastai tariant „permiegojus“, „suvirškinus“ tą informacija, galbūt, kyla naujų ir minčių ta vadinama išmonė yra naudinga abiems. Darbuotojas turi teisę išsakyti savo pastebėjimus veiklos vertimui. Ankščiau organizacijoje, kur dirbau, mes turėjome galimybę iš esmės pažymėti, kad nesutinku su veiklos vertinimu ir tuomet procedūra, ta vidinė buvo tai sudaryta, kad tas darbuotojas galėjo būti vertinimas aukštesnio

lygio vadovo ir personalo atstovo. Tai čia tiesa pasakius, buvo toks kontrolės mechanizmas tiesioginiui vadovui, kad visgi ta vertinimo procedūra būtų efektyvi, kokybiška ir grįžtamasis ryšys būtų taip pat kokybiškas. Čia, kai jauni ir mažai patyrę specialistai nori išsokti aukščiau savo kartelės ir savo galimybių einamaisiais metais, kai netikslingai eina savo karjeros keliu. Normalus karjeros kelias užtrunka 2-3 m. pasiruošimas tolimesniam, atsiranda fortūna, kažkas išeina ir pan., ir tos ambicijos jaunų žmonių jiems būtina turėti grįžtamąjį ryšį.

5. Kokie mokymai Jums yra teikiami vertinant darbuotojų veiklą?

Mokymai, taip jie yra pas mus, ir čia mano manymu personalas turi dėti labai dideles pastangas „danešti“ tą žinutę, turi įnešti tą atsipalaidavimą tiek vienai, tiek kitai šaliai, pasiruošimą veiklos vertinimui. Mokymai turi būti kokybiški, tai turi būti organizacijos vertybės, tiek pati vertinimo procedūra, tiek komunikacija su darbuotojais.

6. Ar pastebite skirtumų tarp skirtingų kartų, kalbant apie jų požiūrį į darbą ir karjerą? Kokie, Jūsų manymu, yra esminiai skirtumai tarp skirtingų kartų darbuotojų (pvz., kūrybiškumas, motyvacija, darbo etika)?

Skirtingos kartos tikrai jaučiasi, iš esmės, kaip čia pasakyti, tie vyresni žmonės jie yra sėslesni, jie jau turi savo karjeros kelią, jie yra ten, kur jau eina, jie jau aiškiai žino, kur nori eiti, ir ką nori daryti, jaunesni žmonės mažesnės patirties, jie labiau šokinėjantys tarp savo neapsisprendimų, ar kaip čia pavadinti, savo atradimų, iš vienos pusės jie turi per mažai žinių ir per daug kūrybiškumo, ką galima įgyvendinti. Jie turi daug idėjų, ką galima nuveikti organizacijai, bet nereiškia, kad mes galime viską įgyvendinti. Kartais iš 10 pasiūlymų yra tinkamas tik vienas ir tai yra normalu. Mūsų normali organizacija savo tiksluose turi kažkokius veiklos patobulinimus, ką galima pakeisti ir jaunimas šiuolaikinis tikrai turi tų minčių, vyresnio amžiaus darbuotojai jie yra užsisedėję, jaunimas nori šokinėti, nesusitupėję, jei yra labiau individualistai, vyresnio amžiaus jie labiau už komandinį darbą. Mano nuomone, yra pakankamai sunku dirbti su jaunąja karta, yra didelė darbuotojų kaita, todėl, jeigu man reiktų vėl rinkti komandą savo iš naujo, aš rinkčiausi per pusę. Ir jaunų, ir vyresnių.

7. Kokios yra pagrindinės motyvacijos ir atlygio sistemos tendencijos, kylančios iš skirtingų kartų darbuotojų poreikių?

Deja, deja dižiajai daliai, tiek vadovų, tiek darbuotojų veiklos vertinimas yra formalus atlyginimo peržiūrėjimas. Iš kitos pusės visose normaliose organizacijose, kas metus peržiūri darbuotojų atlyginimus, kyla tam tikram intervalui ir kyla netgi be veiklos vertinimo iš esmės. Per pokalbius vistiek mes turime

pažiūrėti, ką mes padarėme per metus gerai, ar kaip, kiek mes atitinkam organizacijos vertybes, peržiūrėti sąlygas. Jaunimas vistiek nori karjeros, greitai viską gauti.

8. Kaip manote ar būtų įmanoma pritaikyti motyvacines priemones savivaldybės pagal kiekvieną darbuotoją individualiai, o ne visiems bendras ?

Kiekvienam darbuotojui individualiai gali pritaikyti jo karjeros kelią, numatyti tam tikrus mokymus, kuriuos jis turėtų praeiti per einamuosius metus, ar tam tikrus tobulėjimo žingsnius. Tai karjeros kelią taip, galima pritaikyti individualiai veiklos vertinimo metu matydamas darbuotojo vertybes, atsidavimą ir pan. Kitas motyvacines priemones didžiąją dalimi organizacijai standartizuoti pagal darbuotojo poreikius, manau būtų labai nesąžininga kitų darbuotojų atžvilgiu suteikti darbuotojams priemones individualiai, kaip pvz, bet kokį skyrių paėmus, ar ten departamentą, ar poskyrį, darbuotojai, kurie atlieka tas pačias funkcijas ir jeigu tu kažkuriam duosi išskirtines privilegijas, tai vienam darbuotojui gali atrodyti smulkmena, o kitam jau ne. Tai gal aš labiau manyčiau tas individualias motyvacines priemones, būtų galima suteikti už kažkokius papildomus organizacijos numatytus tikslus ir pan, tada darbuotojai suprastų ko galima tikėtis, ko galima prašyti .

EKSPERTAS 6

1. Kaip garantuojate efektyvų ir skaidrų darbuotojų veiklos vertinimą?

Aiškūs vertinimo kriterijai susiję su jų darbo pareigomis, užtikrinti teisingumą ir objektyvumą, nesivadovauti jausmais. O pats veiklos vertinimas ir padeda didinti įmonės skaidrumą.

2. Kokius tikslus keliate efektyviam veiklos vertinimui atlikti ?

Tikslas yra nustatyti darbuotojo stipriąsias ir silpnąsias puses, kad parengti jo veiklos vertinimo planą.

3. Pagal kokius vertinimo kriterijus vertinate darbuotojus ?

Rezultatas, kūrybiškumas, pasiūlymai dėl gerinimo veiklos, kompetencijos- įgūdžiai.

4. Kaip įvertinus darbuotoją teikiate grįžtamąjį ryšį?

Asmeniškai po kiekvieno įvertinimo, kviečiu darbuotoją-(us) atviram pokalbiui, kurio metu išdėstau savo motyvus apie įvertinimą.

5. Kokie mokymai Jums yra teikiami vertinant darbuotojų veiklą?

Taip, yra mokymai, kuriuose galima suprasti metinio pokalbio naudą darbuotojui, vadovui ir organizacijai. Pagrindinės temos tai vadovo iššūkis, kaip užtikrinti kokybišką veiklą ir rezultatus, kaip pasirengti metiniam pokalbiui, kaip teisingai įvertinti darbuotoją, kaip paskatinti darbuotoją savikritiškai ir teisingai įvertinti savo pasiekimus, rezultatus ir kompetenciją.

6. *Ar pastebite skirtumų tarp skirtingų kartų, kalbant apie jų požiūrį į darbą ir karjerą? Kokie, Jūsų manymu, yra esminiai skirtumai tarp skirtingų kartų darbuotojų (pvz., kūrybiškumas, motyvacija, darbo etika)?*

Taip, skiriasi ambicijos ir motyvacija. Pas jaunos darbuotojus jos daug didesnės. Skiriasi noras įsisavinti naujus produktus, naujas programas pas jaunos darbuotojus jos daug didesnės. Skiriasi noras prisitaikyti prie įmonės pokyčių. Kūrybiškumas tiek jauno ir patyrusio darbuotojo yra labai panašus. Darbo etika pas abi kartas labai panaši, mažai kuo skiriasi.

7. *Kokios yra pagrindinės motyvacijos ir atlygio sistemos tendencijos, kylančios iš skirtingų kartų darbuotojų poreikių?*

Vyresnės kartos darbuotojų motyvacija labiau akcentuota į atlygio padidėjimą. Jaunosios kartos darbuotojų motyvacija įvairiau pasiskirsto: tai gali būti ir mokymai ir tobulėjimas, patogios darbo sąlygos, lankstus darbo grafikas, karjeros galimybės.

8. *Kaip manote ar būtų įmanoma pritaikyti motyvacines priemones Jūsų organizacijoje pagal kiekvieną darbuotoją individualiai, o ne visiems bendras ?*

Taip, būtų galima pritaikyti pagal kiekvieną darbuotoją individualiai. Sakyčiau, tai verstų pasitempti ir kitus darbuotojus.

EKSPERTAS 7

1. *Kaip garantuojate efektyvų ir skaidrų darbuotojų veiklos vertinimą?*

Yra numatyta data, terminai iki kada reikia vertinti, stengiamės to laikytis. Pasikviečiamas kiekvienas darbuotojas individualiai ir vertinamas pagal jo galimybes. Manau, kaip ir visuose skyriuose, yra iškeliami tikslai ir kriterijai, yra nustatomi tikslai ir užduotys, tobulėjimui. Aš visada stengiuosi darbuotojui sukurti jaukią atmosferą, kad galėtume nevaržomi pasikalbėti, padiskutuoti. Būna, kartais skaudu, kad nori įvertinti darbuotoją labai gerai, bet žinant, kad savivaldybė neturi pakankamai daug pinigų, tenka vertinti darbuotoją gerai, kas nukenčia darbuotojo motyvacija. Na ne visais metais, bet yra buvę tokių atvejų.

2. *Kokius tikslus keliate efektyviam veiklos vertinimui atlikti ?*

Tikslus galima išskirti, kokius tik nori, pvz. darbuotojų našumas, efektyvumas, kaip jis stengiasi, koks yra atkaklus, žingeidus. Tokie dalykai man yra svarbu, nes pvz: yra vienas darbuotojas, kuris dirba silpniau, tik tinginiauja, „muilina“, o kitas darbuotojas mato, kaip jis elgiasi, tai tas kitas pats iš savęs imasi iniciatyvos, stengiasi, ima daro kažką. Tada jis yra pagiriamas, tada dar labiau motyvuojasi. Aišku pinigai visiems yra motyvacinė priemonė, bet darbuotojams reikia ir gero žodžio.

3. *Pagal kokius vertinimo kriterijus vertinate darbuotojus ?*

Tai, kaip ir minėjau, pagal atsakomybę, efektyvumą, darbo našumą. Aš matau visus kaip dirba, ką dirba, kaip įgyvendina savo užduotis. Svarbu, kaip pats darbuotojas, pats iš savęs yra motyvuotas.

4. *Kaip įvertinus darbuotoją suteikiate grįžtamąjį ryšį?*

Dažniausiai pokalbio metu yra aptariama dėl skatinimo priemonių, aptariama, kaip darbuotojas yra vertinamas.

5. *Kokie mokymai Jums yra teikiami vertinant darbuotojų veiklą?*

Mokymai yra, kartais pasinaudojam, pakankamai abstraktūs tokie.

6. *Ar pastebite skirtumų tarp skirtingų kartų, kalbant apie jų požiūrį į darbą ir karjerą? Kokie, Jūsų manymu, yra esminiai skirtumai tarp skirtingų kartų darbuotojų (pvz., kūrybiškumas, motyvacija, darbo etika)?*

Žinoma, tikrai yra pastebima tų skirtumų, ypač tie, kurie solidesni ten apie 55 m. ir tie, kurie iki 30 m. tai visiškai kardinaliai skiriasi požiūris į darbą. Jaunesnis, gal norėtų karjeros, bet jis mato ir žino, kad neturi arba išsilavinimo reikiamo, arba neturi pakankamai žinių, įgūdžių, tai jis piktybiškai viską daro, atmestina. Mato karjeros nėra, atlygis nekeyla, motyvacijos nėra ir pan. O vyresnė karta vistiek sėdi darbo vietoje, imasi kažkokių iniciatyvų, ieško kažką daro. Net gi jeigu, kažkas atsitinka svarbaus, juos galima pasiprašyti ir po darbo ateiti, padėti. Tokie atsakomybės turi daugiau. Vyresni turi didelę darbo kultūrą. Gerbia savo vadovą, savo darbo vietą, ir neturi tokio specialaus pykčio, kad specialiai simuliuoti imti nedarbingumus, ir pan. Žodžiu nepiknaudžiauja, neatsikalbinėja, nėra tokie impulsyvūs.

7. *Kokios yra pagrindinės motyvacijos ir atlygio sistemos tendencijos, kylančios iš skirtingų kartų darbuotojų poreikių?*

Jaunesniam darbuotoju reikia didelio atlyginimo ir kuo mažiau darbo, ir jis tai isivaizduoja nerealiai už kiekvieną papildomai jo manymu atliktą darbą turi būti sumokėti vos ne didžiausio dydžio priedai, bet kadangi neturi kompetencijų pakankamai, jam yra sunku įrodyti, kad jis gali gauti tą patį atlygį kaip kiti. Vyresnis jis atliks tą papildomą darbą ir jam neatrodys, kad jis turi gauti kažką papildomai.

8. *Kaip manote ar būtų įmanoma pritaikyti motyvacines priemones savivaldybės pagal kiekvieną darbuotoją individualiai, o ne visiems bendras ?*

O taip, aš tikrai įsivaizduoju kiekvienas individualiai motyvacines priemones taikyti. Visi esame skirtingi, vienas lėtas, kitas greitas. Galima pritaikyti įvairiai. Visgi manau pagrindinis prioritetas kokybė, kaip tu atlieki darbą, bet gal kažkam trūksta žinių ir galima surengti papildomus mokymus, gal kitas labai vertas

finansinės paskatos. Gal kartais, jeigu darbuotojas įvertintas patenkinamai, gal suteikus jam kažkokį paskatinimą, gal ir jis pats labiau būtų motyvuotas efektyviau dirbti.

EKSPERTAS 8

1. Kaip garantuojate efektyvų ir skaidrų darbuotojų veiklos vertinimą?

Hmm, sakyčiau, kad svarbiausia aiškūs vertinimo kriterijai. Visgi pokalbiui ruošiasi ir darbuotojas, ir jo vertintojas – tiesioginis vadovas. Abu pokalbio dalyviai nagrinėja tas pačias formas ir turi tas pačias pokalbio metodines instrukcijas. Kad pokalbis būtų prasmingas abiem pusėms, svarbu nebijoti išsakyti savo argumentus. Jeigu pavaldinys ateis ir bijos kažką pasakyti, linksės tik galvą, arba viskam pritars, neturės savo nuomonės, tai nežinau, ar tai galima vadinti efektyviu vertinimu.

2. Kokius tikslus keliate efektyviam veiklos vertinimui atlikti ?

Aš stengiuosi, kad tai nebūtų tik formali procedūra. Atėjom atlygį apsitarėm ir išėjom. Tai nėra ta procedūra, kurią reikia „kaip nors išverti“ atidirbti. Man svarbu suformuluoti tinkamas užduotis, metinius tikslus, galbūt ne tik metinius, bet ir aptarti tolimesnius tikslus. Ir kad patys darbuotojai jaustų motyvaciją už savo pasiektus rezultatus.

3. Pagal kokius vertinimo kriterijus vertinate darbuotojus ?

Pagal metinių užduočių atlikimą, pagal turimas kompetencijas.

4. Kaip įvertinus darbuotoją suteikiate grįžtamąjį ryšį?

Visada pokalbio metu stengiamės viską išsiaiškinti iki galo, kad abi pusės būtų patenkintos.

5. Kokie mokymai Jums yra teikiami vertinant darbuotojų veiklą?

Yra rekomendacinio pobūdžio, realiai naudos 0

6. Ar pastebite skirtumų tarp skirtingų kartų, kalbant apie jų požiūrį į darbą ir karjerą? Kokie, Jūsų manymu, yra esminiai skirtumai tarp skirtingų kartų darbuotojų (pvz., kūrybiškumas, motyvacija, darbo etika)?

Taip, tikrai tie skirtumai yra akivaizdūs. Ž karta, labai nenori ilgai dirbti, nori daugiau laisvo laiko, daugiau išeiginių, daugiau mobilumo, tie vyresni kažkaip vistiek jie ateina atidirba ir išeina. Nebumba, kaip aš sakau. Jiems labiau gal vertybės tokios kaip stabilumas, saugumas darbe. O jaunimas, jis nori nuversti pasaulį. Nori viską daryti, bet ne viskas, visada gaunasi.

7. Kokios yra pagrindinės motyvacijos ir atlygio sistemos tendencijos, kylančios iš skirtingų kartų darbuotojų poreikių?

Vis tik jaunimas nori „lengvų pinigų“, ir kuo daugiau, nori priedų kuo daugiau ir dažniau, o vyresni, jie gal ne taip garsiai savo norus. Gal kuklesni yra.

8. Kaip manote ar būtų įmanoma pritaikyti motyvacines priemones savivaldybės pagal kiekvieną darbuotoją individualiai, o ne visiems bendras?

Įmanoma tikrai, bet jei būtų pliusų, tai tikrai ir minusų būtų nemažai. Kiltų ir barniai kolektyve, pavydas. Nežinau ar savivaldybei netektų daugiau lėšų tam panaudoti. Ir tas duomenų surinkimas, kas ko, kiek nori, ar kas jį darytų? Nemanau, bet vėl gi visus variantus galima apsvarstyti.