

## ĮMONIŲ PERSONALO KOKYBĖS KOMPLEKSINIS VERTINIMAS

Liudmila Julija PARFIONOVA<sup>1</sup>, Romualdas GINEVIČIUS<sup>2</sup>

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, Lietuva*  
*El. paštas: <sup>1</sup>l.parfionova@gmail.com; <sup>2</sup>romualdas.ginevicius@vgtu.lt*

**Santrauka.** Šiame straipsnyje analizuojamos personalo vertinimo sąvokos, subjektai ir principais, kuriais vadovaujama parenkant personalo vertinimo kriterijus. Darbe taip pat nagrinėjamos šiuo metu taikomos įmonių personalo kokybės metodikos. Didėjant kriterijų, kuriuos reikia objektyviai įvertinti, skaičiui, ši tema tampa vis aktualesnė. Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad nagrinėtose įmonėse vadovai nėra patenkinti dabartine vertinimo sistema; vertinimo metodikos visiškai neatitinka įmonių strateginių tikslų; vadovų vizijos arba vertinimai atliekami labai subjektyviai, dažniausiai vertina tiesioginis vadovas. Atliktos literatūros analizės ir anketinės įmonių vadovų apklausos rezultatai leidžia suformuoti personalo kokybės kompleksinio vertinimo modelį, objektyviai įvertinti darbuotoją. Siūlomas modelis yra paprastas, tikslus ir universalus. Taikant siūlomą metodiką galima bus įvertinti ir pavienius darbuotojus, ir didesnes grupes bei palyginti juos tarpusavyje.

**Reikšminiai žodžiai:** personalo kokybės vertinimas, daugiakriteriniai metodai, ekspertiniai vertinimai.

### Įvadas

Spartėjant ekonominiam augimui ir globalizacijos tempams, įmonės susiduria su personalo kokybės vertinimo problemomis. Pagrindinė iš jų yra ta, kad šiandieną yra labai daug kiekybinių ir kokybių kriterijų, kuriais įmonė gali vertinti savo darbuotojus. Antra vertus, pasigendama kompleksinio vertinimo metodų. Vertinamieji pokalbiai ar grįžtamasis ryšys nebeturi tokios įtakos darbuotojams, nes pokalbiai yra daugiau neformalūs nei formalūs, turi mažesnę įtaką tiek veiklos rezultatams, tiek darbuotojų motyvacijai. Dar viena objektyvaus įvertinimo kliūtis yra paties vertintojo požiūris į darbuotoją, asmeniniai jų ryšiai, o tai reiškia, kad vertinama tik pagal savo suvokimą. Į kompleksinį darbuotojo vertinimą būtina įtraukti tiek kiekybinius, tiek kokybinius kriterijus. Jie skiriasi savo pobūdžiu, matavimo vienetais, todėl tokio sudėtingo reiškinio neįmanoma išreikšti vienu dydžiu. Tokie sudėtingi procesai gali būti vertinami formuojant hierarchiškai struktūrizuotą rodiklių sistemą ir taikant daugiakriterius vertinimo būdus, kurių esmė – nustatyti nagrinėjamą objektą įvairiais aspektais apibūdinančius dalinius rodiklius, apskaičiuoti jų reikšmes bei svorius ir sujungti į apibendrinamąjį rodiklį (Ginevičius, Podvezko 2003). Personalo kokybės vertinimo tema nėra nauja, bet objektyvaus vertinimo būtinumas vis labiau ryškėja. Taip yra dėl to, kad personalo kokybė labai veikia įmonės veiklos rezultatus.

Šio straipsnio tikslas – suformuoti įmonės personalo darbo kokybės kompleksinio vertinimo modelį ir jį patikrinti remiantis realiomis įmonėmis.

Straipsnio objektas: įmonių personalo kokybės vertinimas.

Uždaviniai:

- apibrėžti įmonės personalo vertinimo tikslus, subjektus, laikotarpius;
- išnagrinėti personalo darbo kokybės esamas vertinimo metodikas;
- išskirti pagrindinius darbo kokybės rodiklius;
- sukurti įmonių personalo darbo kokybės vertinimo metodiką;
- atlikti kelių įmonių personalo kokybės vertinimą, remiantis suformuota metodika.

Tyrimo metodika – mokslinės literatūros analizė, apibendrinimas, gautos analizės naudojimas sukuriant įmonių personalo kokybės kompleksinio vertinimo metodiką, empiriniais tyrimais gautus duomenis panaudoti kompleksinio vertinimo modeliui sudaryti ir pritaikyti vieną iš daugiakriterių metodų personalo kokybės metodikoje.

### Įmonės personalo vertinimo tikslas, subjektai, laikotarpiai

Personalo vertinimas nėra naujas reiškinys, todėl literatūroje pateikiama ne viena personalo vertinimo sąvoka.

Klupšas (2007) personalo vertinimą apibrėžia kaip formalią, struktūrizuotą sistemą, kuri matuoja, įvertina bei veikia darbuotojų veiklos rezultatus ir elgesį, sudarydama galimybes nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį bei jo galimybes veiksmingai dirbti ateityje taip, kad darbuotojas teiktų maksimalią naudą sau, organizacijai ir visuomenei. PV – tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal užbrėžtus darbo atlikimo standartus (Dessler 2001). Bakanauskienė (2008) teigia, kad tai – procesas, kurio metu organizacijose įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitiktis užimamoms ir numatomoms ateityje pareigoms. Taip pat ji pabrėžia, kad klasikinės mokyklos šalininkų sukurtoje veiklos vertinimo sistemoje dominuoja atliekamo darbo turinio, atlikimo terminų ir paklusnumo įvertinimo kriterijai, o žmogiškųjų santykių mokyklos šalininkų sukurtoje vertinimo sistemoje dominuoja asmenybės, pasitenkinimo darbu ir kitų elgesio elementų įvertinimo kriterijai. Šiuolaikinės koncepcijos papildomai siūlo įtraukti kriterijus apie darbuotojų požiūrį į organizacijos kultūrą, mokymąsi, kokybę, į organizacijoje vykdomus pokyčius, gebėjimą strategiškai mąstyti.

*Įmonės personalo vertinimo tikslas.* Vertinimo teorijoje išskiriamos trys pagrindinės tikslų grupės, dėl kurių atliekamas darbuotojų vertinimas įmonėje: 1) administraciniai (darbo užmokesčio pakeitimas, atitiktis/neatitiktis einamoms pareigoms); 2) personalo ugdymo (grįžtamojo ryšio su darbuotojais užmezgimas; darbuotojų informavimas apie tai, ko tikisi iš jų organizacija; darbuotojų karjeros plėtotė; organizacijos planų koregavimas (ar darbuotojai pajėgūs dirbti pasikeitusiomis sąlygomis); įmonės veiklos standartų apibrėžimas); 3) veiklos tikslai (vertinimas už atliktą darbą per apibrėžtą laiko tarpą, pasiekimas tam tikrų rezultatų per apibrėžtą laiko tarpą, darbuotojų ugdymas; darbų problemų atskleidimas, veiklos gerinimas) (Župerkienė, Župerka 2010). Lipinskienė (2012) teigia, kad personalo vertinimo tikslas – įvertinti atliktą darbą, siekiant teisingai darbuotojams už jį atlyginti ir identifikuoti asmenis, kuriems galima padidinti atlyginimą ar perkelti į aukštesnes pareigas. Tačiau veikla vertinama taip pat ir kitais tikslais: 1) veikla vertinama darbo trūkumams nustatyti, tobulintinoms sritims identifikuoti ir personalo ugdymo sistemai tobulinti: nustatomas mokymo poreikis, organizuojama kryptinga mokymo, kvalifikacijos kėlimo ar kompetencijos vystymo sistema; 2) veikla vertinama personalo organizavimui (formavimui) optimizuoti, atrankos mechanizmas ir plėtotės programoms pagrįsti. Jis užtikrina, kad pareigybėms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, atsižvelgiant į darbo vietos reikalavimus ir darbuotojų savybes, kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas, atleidimas; 3) veiklos vertinimas naudingas planuojant darbuotojo

karjerą, nes, atsižvelgiant į vertinant atskleistus trūkumus bei stipriąsias savybes, galima koreguoti jo karjeros planą; 4) veiklos vertinimas naudingas darbuotojų motyvacijai didinti ir įsipareigojimo jausmo organizacijai ugdyti, pavyzdžiui, per pripažinimą, karjeros galimybių aptarimą ir jos planavimą. Veiklos vertinimo tikslai išryškina du šio proceso aspektus: veiklos vertinimas kaip darbuotojo įvertinimas ir veiklos vertinimas kaip darbuotojo nukreipimas. Veiklos vertinimas suteikia darbuotojui grįžtamąjį ryšį apie jo veiklą, todėl yra nepakeičiama jo veiklos tobulinimo priemonė. Būna ir tokių atvejų, kai darbuotojo darbas vertinamas tik iš neigiamos pusės. Tai gali sumažinti darbuotojo motyvaciją, saugumo jausmą, o pats vertinimas – kelti baimę ir įtampą (Pacevičius, Košelevas 2013).

*Vertinimo subjektas ir laikotarpiai.* Lipinskienė (2012) teigia, kad, siekiant efektyvaus vertinimo, pirmiausia reikia pasirinkti vertinimo dažnumą, kriterijus, turinį, vertinimo pobūdį ir matavimo skalę (rangai, pažymiai, teiginiai ir pan.). Čia svarbiausias klausimas yra tas, kas atliks vertinimą (vienas žmogus ar vertintojų grupė?). Vertinant darbuotojų veiklą tenka ne tik parinkti tinkamus veiklos vertinimo metodus, bet ir priimti sprendimą, kas vertins. Paprastai manoma, kad vertinti turi tiesioginis vadovas ir kad jis yra pats efektyviausias vertinimo šaltinis. Tiesioginio vadovo atliekamas vertinimas yra pats dažniausias. Vadovas turi formalią galią atlikti vertinimą ir paprastai būna tas žmogus, kuris kontroliuoja užmokesčio už darbą dydį. Nors praktika, kai darbuotojo darbą vertina jo tiesioginis vadovas, yra labai paplitusi, ji nėra panacėja, o kartais net nerekomenduotina. Pavyzdžiui, vadovas gali nežinoti, kaip darbuotoją vertina klientai ar kolegos, kurių darbas priklauso nuo vertinamojo; taip pat gali būti, kad tiesioginis vadovas iš anksto yra teigiamai ar neigiamai nusiteikęs prieš savo pavaldinį. Dėl šių priežasčių vertinant darbuotojus taikomi ir alternatyvūs būdai, tokie kaip kolegų ir tiesioginių vadovo pavaldinių vertinimas, vertinimo komitetų nuomonė, savęs vertinimas, 360 laipsnių grįžtamasis ryšys (Pacevičius, Košelevas 2013).

Buvo atliktas tyrimas aštuoniose atsitiktinai pasirinktose įmonėse, kurių darbuotojai vykdo pardavimą ir jiems yra keliami tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai tikslai. Šių įmonių vadovams buvo užduoti klausimai: ar taikote kokį nors personalo darbo kokybės vertinimo metodą, kaip dažnai atliekamas personalo darbo įvertinimas, kas vertina darbuotojus, kaip manote, ar naudingi Jūsų įmonei personalo darbo kokybės įvertinimai, kaip dažnai reikia atlikti vertinimą? Vadovų taip pat buvo parašyta sureitinguoti ir priskirti svorius šiems kriterijams: elgsena pagal vertybes, tikslų vykdymas, klientų pasitenkinimo tyrimas (KPT), *Upsell*, išsilavinimas, darbo stažas, gautos nuobaudos per

vienerių metų laikotarpį. Gauti duomenys parodė, kad personalo vertinimus įmonėse dažniausiai atlieka tiesioginis vadovas (62,5 %), ketvirtadalyje įmonių personalą vertina vadovo vadovas ir tik vienoje įmonėje darbuotojus vertina kiti darbuotojai. Taigi pasirinkus bet kurį metodą, kuriame vertins tik vienas darbuotojas, tikimybė, kad įvertinimas bus subjektyvus, yra didelė.

Organizacijose gali būti naudojami šie veiklos vertinimo laikotarpiai (Lipinskienė 2012):

- naujo darbuotojo bandomojo laikotarpio metu;
- po pirmųjų darbuotojo darbo organizacijoje metų;
- po kiekvieno darbuotojo kvalifikacijos kėlimo etapo;
- visapusiškas įvertinimas vėliausiai po ketverių metų darbuotojo darbo organizacijoje pradžios;
- po to visapusiškas įvertinimas kas 3–4 metai;
- individualių tikslų nustatymas ir jų pasiekimo įvertinimas – kas metai.

Minėto atlikti tyrimo metu nustatyta, kad visos apklausoje dalyvavusios įmonės taiko personalo kokybės vertinimo metodus. Dažniausiai vertinama kas 6 mėn. (50 %), vertinimus atlieka kasmet (37,5 %) ir tik vienos iš apklaustų įmonių atstovai teigia, kad vertinama kas tris mėnesius. Taigi įmonėse vertinimas atliekamas individualiai, priklausomai nuo nustatytų vidaus taisyklių ir vertinimo tikslo.

### **Esamos personalo vertinimo metodikos**

Vertinimo metodika parenkama priklausomai nuo jo tikslo, tačiau metodų principai išlieka panašūs (Lipinskienė 2012):

- vertinimo nepriklausomumas ir objektyvumas;
- vertinimo rezultatai privalo daryti įtaką personalo pokyčiams (kėlimas į aukštesnes ar žemesnes pareigas), materialinę padėtį ir socialinį statusą;
- vertinimo efektyvumas: tikslai turi būti pasiekti atsižvelgiant į sąnaudas po kiekvieno darbuotojo kvalifikacijos kėlimo etapo;
- vertinimo demokratiškumas ir konfidencialumas.

Kiekvienas metodas turi teigiamų ir neigiamų savybių, todėl literatūroje randama labai įvairių vertinimo metodikų: grafinės vertinimo skalės, alternatyvaus rangavimo, porinio palyginimo, priverstinio suskirstymo, kritinių įvykių elgesiu pagrįstas vertinimo skalės, 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodai. Župerkienė, Župerka (2010), remdamiesi daugeliu personalo valdymo specialistų, teigia, kad pastarasis yra sparčiausiai populiarėjantis metodas. Esminis skirtumas tarp tradicinio ir 360 laipsnių grįžtamojo ryšio vertinimo yra tas, kad atlikdamas tradicinius personalo vertinimus tai padaryti gali tik vienas asmuo (tarkime, pavaldinio vadovas), o taikydami 360 laipsnių metodą darbuotojai vertina vieni kitus. Be to, tradicinis vertinimas dažniausiai tinkamas

administraciniams sprendimams organizacijoje priimti, o 360 laipsnių grįžtamasis ryšys – organizacijos personalui ugdyti. 360 laipsnių vertinimo metodu darbuotoją vertina vadovas, bendradarbiai, mentoriai, klientai, tiekėjai, vartotojai ir tiesioginiai pavaldiniai. Vertintojai pateikia informaciją apie jo kompetenciją (gebėjimus, elgesį, požiūrius ir savybes), pabrėžia tiek stipriąsias savybes, tiek tobulintinas sritis. Kadangi daugeliu atvejų jis yra anoniminis, vertintojai dažniausiai būna labai nuoširdūs. Kitas plačiai taikomas būdas yra grįstas savęs vertinimu arba, kitaip tariant, grįžtamojo ryšio „iš savęs paties“ principu. Šiuo atveju savo darbą vertina patys darbuotojai. Paprastai, nors ne visada, darbuotojas gerai supranta savo kasdienį darbą ir tai, kaip jis gali būti patobulintas. Grįžtamasis ryšys „iš savęs paties“ pagrįstas darbuotojo nusiteikimu atlikti savo veiklos refleksiją, t. y. atidų, kruopštų savo veiklos tyrimą, kuris atveria galimybę išryškinti teigiamus veiklos aspektus ir ištaisyti klaidas. Šis vertinimo būdas darbuotojui yra naudingas ir planuojant savo karjerą (Lipinskienė 2012).

Garsus vadybos konsultantas ir vadybos bestselerių autorius Marcus Buckingham (Buckingham 2011) savo straipsnyje „The Fatal Flaw with 360 Surveys“, kurį paskelbė „Harvard Business Review“, teigia, kad 360 laipsnių sistemos ataskaitos atskleidžia duomenis ne apie vertinamąjį, o apie patį vertintoją. Jis sako, kad vertindami, kiek vertinamųjų elgesys atitinka tą elgesį, kurio iš jų laukiama, mes jų elgesį lyginame su savuoju. Pavyzdžiui, jei reikia įvertinti, ar Tomas yra geras klausytojas, tai vertinantis Tomo klausymosi įgūdžius lygins juos su savaisiais. Jei vertintojas parašys, kad Tomas yra prastas klausytojas, tuomet tokie duomenys leis manyti, kad vertinantysis jaučiasi geresniu klausytoju negu Tomas. Kitaip tariant, ar kas nors yra aukštas, ar žemas, mes vertiname pagal savo pačių ūgį ir ūgio suvokimą. Marcus Buckingham daro išvadą, kad vadovas, gavęs 360 laipsnių grįžtamojo ryšio ataskaitą, joje matys ne savo kompetencijas, bet savo kompetencijas, lyginant su juo suvokia jo aplinką. Autorius kiek ironiškai atsiliepia apie 360 laipsnių sistemą sakydamas, kad geriausia ją naudoti aiškinantis tai, kaip save mato vertinantieji, o ne tai, ką jie sako apie vertinamąjį (Misiukonis 2015).

Vertinimas paprastai baigiamas pokalbiu, kurio metu vadovas ir pavaldinys aptaria vertinimo rezultatus ir numato, kaip ištaisyti darbo trūkumus ir įtvirtinti privalumus. Tokie pokalbiai gali būti nemalonūs, nes daugeliui nepatinka klausytis kritikos arba kritikuoti. Daugelis darbuotojų linkę gintis, kai nurodomi jų trūkumai. Užuot priėmę pastabas kaip konstruktyvų pagrindą savo darbui pagerinti, jie ginčijasi dėl įvertinimo, kritikuodami savo vadovą ar suversdami kaltę kam nors kitam (Pacevičius, Košelevas 2013).

## Personalo vertinimo darbo kokybės rodikliai

Veiklos vertinimo turinys susideda iš trijų elementų: gali būti vertinami darbo rezultatai, pats darbas (laiko sąnaudos, darbo sudėtingumas, užduočių įvairovė, savarankiškumo lygis, atsakomybės pobūdis ir laipsnis, kūrybinių ir standartinių procedūrų santykis) ir asmenybė (pastangos, turimi įgūdžiai, išsilavinimas, darbo patirtis, žinių gilinimas, organizaciniai gebėjimai, darbo drausmė, pareiginių įsipareigojimų vykdymo kokybė, savarankiškumas, iniciatyvumas, sugebėjimas priimti sprendimus, kūrybinis aktyvumas, sugebėjimas įvertinti ir priimti kritiką, psichologinis pritapimas kolektyve). Nustatant veiklos vertinimo kriterijus, reikia nuspręsti, kokie veiklos elementai ar aspektai bus vertinami. Pažymėtina, kad tai, kas bus matuojama, yra labai svarbu, nes klaidingų kriterijų pasirinkimas gali lemti blogas pasekmes: paprastai darbuotojas visą savo potencialą orientuoja į tai, ko iš jo bus reikalaujama (t. y. į tai, kas bus vertinama). Jei darbuotojas žino, kad bus vertinama atliekamo darbo kiekybė, jis stengiasi pasiekti kuo didesnį darbo produktyvumą. Jei jis žino, kad bus vertinama darbo kokybė ir jo pastangos, tuomet jo veikla bus orientuota būtent į šių kriterijų tenkinimą (Lipinskienė 2012).

Vienas iš svarbiausių personalo vertinimo veiksnių yra įmonės vadovų pasirinkti kriterijai, pagal kuriuos vertinamas darbuotojas ar darbuotojų grupė. Pasak Bakanaušienės (2008), pastaruosiu metu kriterijai yra supaprastėję, be to, į jų sąrašą dažnai įtraukiamos ir asmeninės savybės, techniniai gebėjimai, darbo rezultatai, tam tikros elgesio normos. Remiantis jos teiginiais, atsirenkant vertinimo kriterijus reikia būtinai atsižvelgti į kai kuriuos reikalavimus. Įmonės išskirti kriterijai turi kuo išsamiau apimti visus darbuotojo atliekamo darbo aspektus; būti vienodi visiems to paties lygio pareigias einantiems darbuotojams; vertinti tik tokį darbuotojų elgesį ir tik tuos įgūdžius bei savybes, kuriuos, priklausomai nuo žmogaus noro bei pastangų, galima keisti; vertinti tik tokius įgūdžius ir savybes, kuriuos galima tiesiogiai stebėti darbe, fiksuoti ir aprašyti konkrečiais darbinio elgesio ar darbinio situacijų pavyzdžiais (tai ypač svarbu suteikiant grįžtamąjį ryšį įvertintam darbuotojui); vertinti tik tokį elgesį, įgūdžius ar savybes, kuriuos darbuotojai gali realizuoti savo darbe (turi tam sąlygas, įgaliojimus ir kitas galimybes); būti aiškūs ir vienodai suprantami tiek vertintojo, tiek vertinamojo (svarbu ne tik išskirti ir aprašyti kriterijus, bet ir juos aptarti, suderinti su darbuotojais, kurių darbas bus vertinamas).

Darbuotojų darbo kokybės vertinimo rezultatai daugiausia priklauso nuo metodų. Taikant vien kokybinius metodus darbuotojo savybėms vertinti gaunami rezultatai nėra išsamūs. Norint gauti adekvatų vaizdą, reikėtų vertinti kompleksiskai, tarpusavyje derinant keletą tiek kiekybinių, tiek kokybinių metodų. Tokiu atveju galėtų būti

taikomas daugiatis – daugiakriteris vertinimo modelis (Jurevičienė, Komarova 2010). Atlikta įmonių vadovų apklausa parodė, kad visos apklaustos įmonės turi darbuotojų vertinimo sistemas, tačiau net 75 % įmonių vadovų teigia, kad jų sistemoms trūksta objektyvumo. Atliekant vertinimą dažnai nėra galimybės pašalinti žmogiškojo veiksnio, tačiau galima nustatyti jo svarbą. Norint įvertinti darbuotoją kompleksiskai, vertinimas apima ne tik darbuotojo elgseną pagal vertybes. Sistemos rodiklius turi apimti ir kiekybiniai darbuotojo rezultatai (pvz., mėnesio išskeltų tikslų vykdymas, %). Kiekvienai įmonei ne mažiau svarbūs kokybiniai rezultatai (pvz., klientų pasitenkinimo tyrimas, %). Į vertinimo sistemą tikslinga įtraukti ir vadinamąjį UPSELL rodiklį (%). Forbes šį rodiklį vadina daugelio verslo įmonių gyvybės šaltiniu. Tai kliento įtikinimas išleisti daugiau pinigų, nei planavo (Patel 2015). Nenuginčijama sąsaja ir tarp darbuotojo kompetencijos ir išsilavinimo, darbo stažo ir pan., todėl į rodiklių sistemą tikslinga įtraukti juos atspindinčius ir kitus rodiklius.

## Įmonės personalo darbo kokybės kompleksinio vertinimo modelis

Modelio esmė ta, kad įmonės vadovai, žmogiškųjų išteklių specialistai turi suformuoti darbuotojų ar darbuotojų grupių darbo kokybės atspindinčius rodiklių rinkinius. Rodikliai pasirenkami pagal įmonių strategiją, viziją, tikslus, įsipareigojimus ir kt. Tuomet pasirinktiems rodikliams priskiriamas ekspertų (vadovų, padalinių vadovų, žmogiškųjų išteklių specialistų ir kt.) nustatytas svoris. Privalomai patikrinama, ar nuomonės suderinamos. Tokie sudėtingi procesai gali būti vertinami formuojant hierarchiškai struktūrizuotą rodiklių sistemą ir taikant daugiakriterius vertinimo būdus, kurių esmė – nustatyti nagrinėjamą objektą įvairiais aspektais apibūdinančius dalinius rodiklius, apskaičiuoti jų reikšmes bei svorius ir sujungti į apibendrinamąjį rodiklį (Ginevičius, Podvezko 2003).

Daugiakriterio vertinimo kriterijų svorių nustatymo metodai pagrįsti ekspertiniais vertinimais. Subjektyvų kriterijų svorių nustatymo pagrindą sudaro specialistų ekspertų vertinimai. Anksčiau minėtos apklausos metu kiekvienos įmonės vadovo (atstovo) (toliau eksperto – *r*) buvo paprašyta sureitinguoti ir priskirti svorius šiems kriterijams (*m*): elgsena pagal vertybes (ar darbuotojui yra artimos įmonės vertybės, kaip jų laikomasi kasdienėje veikloje); tikslų vykdymas (darbuotojui išskeltų mėnesinių tikslų vykdymas); klientų pasitenkinimo tyrimas (KPT); *upsell* (papildomų paslaugų pardavimas); išsilavinimas; darbo stažas; nuobaudos (ne senesnės kaip vienerių metų). 1 lentelėje pateikiamas gautas aštuonių įmonių vadovų (atstovų) rodiklių vertinimas.

1 lentelė. Personalo kokybės rodiklių svarbos ekspertinio vertinimo rezultatai (sudaryta autorių)

Table 1. Expert evaluation results of personnel quality indicator importance (compiled by authors)

Rodiklio eilės Nr.	Rodiklis	Ekspertai								Rodiklių svorių suma	Rodiklių svorių vidurkis
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1.	Elgsena pagal vertybes	0,18	0,17	0,2	0,22	0,17	0,19	0,2	0,14	1,47	0,1838
2.	Tikslų vykdymas	0,25	0,2	0,25	0,23	0,24	0,22	0,24	0,26	1,89	0,2363
3.	KPT	0,2	0,19	0,15	0,18	0,15	0,17	0,2	0,22	1,46	0,1825
4.	<i>Upsell</i>	0,15	0,16	0,13	0,12	0,11	0,13	0,1	0,13	1,03	0,1288
5.	Išsilavinimas	0,1	0,12	0,13	0,1	0,14	0,12	0,07	0,12	0,9	0,1125
6.	Darbo stažas	0,07	0,08	0,08	0,08	0,1	0,11	0,06	0,07	0,65	0,0813
7.	Nuobaudos	0,05	0,08	0,06	0,07	0,09	0,06	0,13	0,06	0,6	0,0750
	Iš viso:	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1

2 lentelė. Suranguoti ekspertinio vertinimo rezultatai (sudaryta autorių)

Table 2. Ranked expert evaluation results (compiled by authors)

Rodiklio eilės Nr.	Rodiklis	Ekspertai								Rodiklių rangų suma
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1.	Elgsena pagal vertybes	3	3	2	2	2	2	2,5	3	19,5
2.	Tikslų vykdymas	1	1	1	1	1	1	1	1	8
3.	KPT	2	2	3	3	3	3	2,5	2	20,5
4.	<i>Upsell</i>	4	4	4,5	4	5	4	5	4	34,5
5.	Išsilavinimas	5	5	4,5	5	4	5	6	5	39,5
6.	Darbo stažas	6	6,5	6	6	6	6	7	6	49,5
7.	Nuobaudos	7	6,5	7	7	7	7	4	7	52,5
	Iš viso:	28	28	28	28	28	28	28	28	224

Atskirų ekspertų nuomonės dažnai nesutampa, o gali būti ir priešingos, t. y. skirtis atskirų ekspertų vertinimų kriterijų svarbumas ir prioritetiškumas. Kriterijų svorius kaip apibendrintus ekspertų nuomonių vidurkius galima taikyti daugiakriteriam vertinimui, jei nustatytas ekspertų vertinimų suderinamumas, t. y. įrodyta, kad nuomonės yra statistiškai suderintos. Ekspertų nuomonių suderinamumo lygį nustatyti būtina, jeigu jomis remiantis bus priimami sprendimai. Vertinimų suderinamumui nustatyti galima taikyti Kendallio konkordancijos koeficientą. Nors ir koks būtų taikomas svorių nustatymo metodas, vertinimo procesą reikia pradėti nuo kriterijų rangavimo (Podvezko, Podvezko 2014).

Rangavimas yra procedūra, kai pačiam svarbiausiam rodikliui suteikiamas rangas, lygus vienetui, antram pagal svarbumą – rangas du ir t. t., paskutiniam pagal svarbumą – rangas  $m$ ; čia  $m$  – lyginamų rodiklių skaičius. Ekvivalentiniams rodikliams suteikiama vienoda reikšmė – eilinių rangų aritmetinis vidurkis. Tada, jeigu dviem rodikliams eilės tvarka rangai būtų pavyzdžiui, 3 ir 4, bet rodiklių svarbumas, kaip mano ekspertas, vienodas, tai jiems abiem suteikiamas vienodas rangas 3,5 (Podvezko,

Podvezko 2014). Suranguotas ekspertų įvertinimas pateikiamas 2 lentelėje.

Jei rodiklių skaičius neviršija 7, t. y.  $m < 7$ , patikrinti nuomonių suderinamumą galima apskaičiuojant Kendall konkordancijos koeficientus  $W$ . Konkordancijos koeficientas apibrėžiamas suskaičiuotos  $S$  ir atitinkamos didžiausios  $S_{\max}$  santykiu  $W = \frac{S}{S_{\max}}$  arba  $W = \frac{12S}{r^2 m(m^2 - 1)}$ .

Augant ekspertų vertinimų prieštaringumui  $W \rightarrow 0$ , jei ekspertų vertinimai panašūs  $W \rightarrow 1$ . Koeficiento idėja susieta su kiekvieno rodiklio rangų sumos  $e_i$  nuokrypiu nuo bendro vidurkio  $\bar{e}$  kvadratų suma  $S$  (Podvezko 2005):

$$S = \sum_{j=1}^m (e_j - \bar{e})^2. \quad (1)$$

Bendras vidurkis apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\bar{e} = 0,5r(m+1), \quad (2)$$

čia  $r$  – ekspertų skaičius;  $m$  – rodiklių skaičius.

Taigi bendras vidurkis  $\bar{e} = 32$ .  $S_{\max}$  yra didžiausia įmanoma dydžio  $S$  reikšmė, kai ekspertų nuomonės absoliučiai suderintos, t. y. kai visų ekspertų vertinimai vienodi (Podvezko 2005):

$$S_{\max} = \frac{r^2 m(m^2 - 1)}{12}, \quad (3)$$

$$S = \sum_{j=1}^m (e_j - \bar{e})^2 = 1653,5,$$

$$S_{\max} = 1792;$$

$$W = \frac{12S}{r^2 m(m^2 - 1)} = 0,92, \text{ arba } W = \frac{S}{S_{\max}} = 0,92.$$

Tiriamoje rodiklių sistemoje 8 ekspertai įvertino 7 rodiklius. Patikrinus nuomonių suderinamą, įrodyta, kad nuomonės yra suderintos ir gautus svorius galime naudoti tolesniems skaičiavimams. 3 lentelėje duoti rodiklių svoriai ir jų rangas, ekspertai kaip svarbiausius rodiklius nurodė tikslų vykdymą, elgseną pagal vertybes ir klientų pasitenkinimo tyrimą; kaip mažiausiai svarbų rodiklį nurodė nuobaudų turėjimą.

Nustačius nuomonių suderinamumą, pereinama prie pagrindinio duomenų apdorojimo ir analizės SAW metodu. Tai vertinimo būdas, kuris leidžia kiekybiškai

vertinti bet kurį sudėtingą reiškinių, išreikštą daugeliu rodiklių (Ginevičius, Podvezko 2008). Modeliui patvirtinti buvo pasirinkti vienos įmonės dešimties pardavimo vadybininkų rezultatai, kurie vaizduojami 4 lentelėje.

Prieš tęsiant skaičiavimus, pal SAW metodo reikalavimus visos rodiklių reikšmės turi būti transformuojamos į maksimizuojančias. Nuobaudos yra vienintelis rodiklis, kurį reikės maksimizuoti, visi likę rodikliai yra maksimizuojantys. Skaičiuota naudojantis formule (Ginevičius 2006):

$$\bar{r}_i = \frac{r_{\min}}{r_i}. \quad (4)$$

Maksimizuojantys rodikliai pateikiami 5 lentelėje.

Prieš pradėdant skaičiuoti, pagal SAW metodo reikalavimus rodikliai turi būti normalizuoti naudojantis šia formule (Ginevičius, Podvezko 2008):

$$\tilde{r}_i = \frac{r_i}{\sum_{j=1}^m r_j}. \quad (5)$$

Skaičiavimų rezultatai pateikti 6 lentelėje.

3 lentelė. Rangų ir svorių išsidėstymas (sudaryta autorių)

Table 3. Ranks and weights arrangement (compiled by authors)

Rodiklis	1	2	3	4	5	6	7
Svoris	0,1838	0,2363	0,1825	0,1288	0,1125	0,0813	0,075
Vieta	2	1	3	4	5	6	7

4 lentelė. Personalo kokybės rodiklių reikšmės (sudaryta autorių)

Table 4. Indicators values of personnel quality (compiled by authors)

Rodiklio eilės Nr.	Mato vnt.	$\omega_i$	Rodiklio kitimo pobūdis	Darbuotojai									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	balai	0,1838	max	8,3	7,8	9,2	9,95	8,5	8,7	8,9	6,90	9,2	8,7
2.	%	0,2363	max	112	83	75	95	110	95	89	125	94	90
3.	%	0,1825	max	85	76	78	92	95	93	69	84	98	93
4.	%	0,1288	max	35	32	37	45	49	25	28	31	30	39
5.	balai	0,1125	max	3	4	4	4	2	4	2	1	4	3
6.	metai	0,0813	max	1	1,5	2,5	5	3	0,5	4	4,5	3	2
7.	balai	0,0750	min	4	1	1	2	1	3	2	1	4	2

5 lentelė. Personalo kokybės maksimizuotų rodiklių reikšmės (sudaryta autorių)

Table 5. Maximized values of indicators (compiled by authors)

Rodiklio eilės Nr.	Mato vnt.	$\omega_i$	Darbuotojai										Suma
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	balai	0,1838	8,3	7,8	9,2	9,95	8,5	8,7	8,9	6,90	9,2	8,7	86,15
2.	%	0,2363	112	83	75	95	110	95	89	125	94	90	968,00
3.	%	0,1825	85	76	78	92	95	93	69	84	98	93	863,00
4.	%	0,1288	35	32	37	45	49	25	28	31	30	39	351,00
5.	balai	0,1125	3	4	4	4	2	4	2	1	4	3	31,00
6.	metai	0,0813	1	1,5	2,5	5	3	0,5	4	4,5	3	2	27,50
7.	balai	0,0750	0,25	1	1	0,5	1	0,33	0,50	1	0,25	0,50	5,00

6 lentelė. Darbuotojų darbo kokybės rodiklių normalizuotos reikšmės (sudaryta autorių)

Table 6. Normalized values of indicators (compiled by authors)

Rodiklio eilės Nr.	$\omega_i$	Darbuotojai										Suma
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	0,1838	0,0963	0,0905	0,1068	0,1155	0,0987	0,1010	0,1033	0,0801	0,1068	0,1010	1,00
2.	0,2363	0,1157	0,0857	0,0775	0,0981	0,1136	0,0981	0,0919	0,1291	0,0971	0,0930	1,00
3.	0,1825	0,0985	0,0881	0,0904	0,1066	0,1101	0,1078	0,0800	0,0973	0,1136	0,1078	1,00
4.	0,1288	0,0997	0,0912	0,1054	0,1282	0,1396	0,0712	0,0798	0,0883	0,0855	0,1111	1,00
5.	0,1125	0,0968	0,1290	0,1290	0,1290	0,0645	0,1290	0,0645	0,0323	0,1290	0,0968	1,00
6.	0,0813	0,0364	0,0545	0,0909	0,1818	0,1091	0,0182	0,1455	0,1636	0,1091	0,0909	1,00
7.	0,0750	0,0395	0,1579	0,1579	0,0789	0,1579	0,0526	0,0789	0,1579	0,0395	0,0789	1,00

7 lentelė. Darbuotojų darbo kokybės daugiakriterio vertinimo rezultatai (sudaryta autorių)

Table 7. Results of multi-criteria assessment (compiled by authors)

Rodiklio eilės Nr.	$\omega_i$	Darbuotojai									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	0,1838	0,0177	0,0166	0,0196	0,0212	0,0181	0,0186	0,0190	0,0147	0,0196	0,0186
2.	0,2363	0,0273	0,0203	0,0183	0,0232	0,0268	0,0232	0,0217	0,0305	0,0229	0,0220
3.	0,1825	0,0180	0,0161	0,0165	0,0195	0,0201	0,0197	0,0146	0,0178	0,0207	0,0197
4.	0,1288	0,0128	0,0117	0,0136	0,0165	0,0180	0,0092	0,0103	0,0114	0,0110	0,0143
5.	0,1125	0,0109	0,0145	0,0145	0,0145	0,0073	0,0145	0,0073	0,0036	0,0145	0,0109
6.	0,0813	0,0030	0,0044	0,0074	0,0148	0,0089	0,0015	0,0118	0,0133	0,0089	0,0074
7.	0,0750	0,0030	0,0118	0,0118	0,0059	0,0118	0,0039	0,0059	0,0118	0,0030	0,0059
Suma		0,0927	0,0955	0,1017	0,1156	0,1110	0,0905	0,0906	0,1031	0,1006	0,0987
Vieta		8	7	4	1	2	10	9	3	5	6

SAW metodo kriterijus  $S_j$  išreiškia kiekybinių daugiakriterių metodų idėją – rodiklio reikšmė ir jo svoris sujungiami į vieną dydį (Ginevičius 2006):

$$S_j = \sum_{i=1}^m \omega_i \tilde{r}_i \quad (6)$$

čia  $S_j$  –  $j$ -osios alternatyvos daugiakriterinio vertinimo reikšmė;  $\omega_i$  –  $i$ -tojo rodiklio svoris;  $\tilde{r}_i$  – normalizuota  $i$ -tojo rodiklio reikšmė;  $j$ -tojo darbuotojo reikšmė.

Surangavus ir suderinus ekspertų pateiktas reikšmes bei transformavus ir normalizavus duomenis, galima tęsti tyrimą ir skaičiuoti  $S_j$  rodiklį. Skaičiavimų rezultatai pateikiami 7 lentelėje.

Gauti rezultatai rodo, kad pagal pasirinktus rodiklius ir ekspertų jų įvertintus svorius, geriausiai įvertintas ketvirtasis ir penktasis darbuotojai, prasčiausiai – šeštasis ir septintasis. Gautus rezultatus galima panaudoti įmonės veikloje. Išskaičiavus įvertinimo vidurkį (0,10) galima išsifiltruoti darbuotojus, kurių darbo kokybė yra žemiau vidutinio įmonės lygio. Galima lyginti darbuotojus grupės, komandos, miesto, regiono mastu. Visi įmonės tikslai yra svarbūs, bet šis modelis parodo įmonei, kokie strateginiai tikslai jai ar jos vadovams yra svarbiausi. Reikia koncentruotis į tuos

darbuotojų rodiklius, kurių svarba įmonei yra didžiausia. Gauti rezultatai leidžia suprasti, kurias sritis privaloma tobulinti. Dar vienas šio modelio privalumas tas, kad darbuotojas gali atlikti savęs ar kolegų įvertinimą ir kartu prisidėti prie visos įmonės personalo kokybės gerinimo.

## Išvados

Pagrindiniai personalo darbo vertinimo tikslai yra šie: darbo užmokesčio pakeitimas; atitiktis / neatitiktis einančioms pareigoms; grįžtamojo ryšio su darbuotojais užmezgimas; darbuotojų informavimas apie tai, ko tikisi iš jų organizacija; darbuotojų karjeros plėtotė; organizacijos planų koregavimas, įmonės veiklos standartų įtvirtinimas; vertinimas už atliktą darbą per apibrėžtą laiko tarpą; tam tikrų rezultatų pasiekimas; veiklos gerinimas. Literatūros šaltinių analizė ir apklausos rezultatai patvirtino, kad personalą dažniausiai vertina įmonės vadovas, o vertinimo laikotarpiai yra individualūs, pagal nustatytas įmonės vidines taisykles ir vertinimo tikslus.

Esamų vertinimo metodikų yra labai daug, bet dažniausiai tiek literatūroje, tiek įmonėse taikomas 360 laipsnių vertinimo būdas: darbuotojų vertina vadovas, bendradarbiai,

mentoriai, klientai, tiekėjai, vartotojai ir tiesioginiai pavaldiniai. Vertintojai pateikia informaciją apie jo kompetenciją, pabrėžia tiek stipriąsias savybes, tiek tobulintinas sritis. Dauguma vertinimo metodų susideda iš trijų elementų. Tai vertinami darbo rezultatai, pats darbas ir darbuotojo asmenybė. Taikant vien tik kokybinius metodus darbuotojo savybėms vertinti gaunami rezultatai nėra išsamūs. Darbuotoją reikėtų vertinti kompleksiskai, tarpusavyje derinant keletą tiek kiekybinių, tiek kokybinių metodų. Tokiu atveju galėtų būti taikomas daugiatis – daugiakriteris vertinimo modelis.

Atlikta įmonių vadovų apklausa parodė, kad dabartiniams vertinimo metodams trūksta objektyvumo, vertinimas apima tik darbuotojo elgseną pagal vertybes. Vertinant darbuotoją kompleksiskai sistemos rodiklius turi apimti kiekybiniai darbuotojo rezultatai: mėnesio iškeltų tikslų vykdymas; klientų pasitenkinimo tyrimas; *upsell*. Nenuginčijama sąsaja yra ir tarp darbuotojo kompetencijos, ir išsilavinimo, darbo stažo ir pan., todėl į rodiklių sistemą buvo įtraukti juos atspindintys bei kiti rodikliai.

Atlikus literatūros šaltinių analizę ir apklausus 8 įmonių vadovus, paaiškėjo, kad vertinimo sistemos dažniausiai yra tik teorinio, rekomendacinio pobūdžio; daugelis įmonių vadovų nėra patenkinti dabartiniais metodais. Tam yra kelios priežastys: pirma, dabartinė vertinimo metodika visiškai neatitinka įmonės strateginių tikslų, vadovo vizijos; antra, vertinama labai subjektyviai. Siūlomas modelis yra paprastas, tikslus, universalus. Galima lyginti tiek kelis darbuotojus, tiek kelis šimtus. Gautus rezultatus panaudoti galima vertinant ir kitas sritis, pavyzdžiui, nustatant, kaip darbuotojų darbo kokybė koreliuoja su pelno rodikliais, su įmonės išlaidomis, nepatenkintais klientais, nepatenkintais darbuotojais. Taip pat šis metodas puikiai tinka prireikus palyginti kelis darbuotojus, paskirti papildomą premiją ar sužinoti, kokius mokymus įmonėje reikia organizuoti. Šis modelis parodo įmonei, kokias svarbiausias personalo kokybės gerinimo priemones reikia numatyti.

## Literatūra

- Bakanauskienė, I. 2008. *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU.
- Buckingham, M. 2011. *The fatal flaw with 360 surveys* [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gruodžio 27 d.]. Harvard business review. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2011/10/the-fatal-flaw-with-360-survey>
- Dessler, G. 2001. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Ginevičius, R. 2006. Daugiakriterinio vertinimo rodiklių svarių nustatymas, remiantis jų tarpusavio sąveika, *Verslas: teorija ir praktika* 7(1): 3–13.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2008. Daugiakriterinio vertinimo būdų suderinamumas, *Verslas: teorija ir praktika* 9(1): 73–80.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2003. Hierarchiškai struktūrizuotų rodiklių reikšmingumo kompleksinis vertinimas, *Verslas: teorija ir praktika* 4(3): 111–116.
- Jurevičienė, D.; Komarova, A. 2010. Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai, *Verslas: teorija ir praktika* 11(2): 124–133.
- Klupšas, F. 2007. *Darbuotojų veiklos vertinimo aktualijos* [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gruodžio 21 d.]. Lietuvos žemės ūkio universitetas. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/7/62.pdf>
- Lipinskienė, D. 2012. *Personalo vadyba: mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
- Misiukonis, T. 2015. *360 grįžtamojo ryšio sistema: jie sako, kad ji niekam tikusi* [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://coachingblog.lt/autoriu-straipsniai/360-gryztamojo-rysio-sistema-jie-sako-kad-ji-niekam-tikusi>
- Pacevičius, J.; Košelevas, R. 2013. Darbo atlikimo vertinimo sistema ir jos tobulinimo galimybių analizė gamybinėje organizacijoje, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 30: 27–36.
- Patel, N. 2015. *How to upsell any customer* [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gruodžio 22 d.]. Forbes. Prieiga per internetą: <http://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/12/21/how-to-upsell-any-customer/#3f1ff46a5f5b>
- Podvezko, V.; Podvezko, A. 2014. Kriterijų reikšmingumo nustatymo metodai, *Lietuvos matematikos rinkinys. Lietuvos matematikų draugijos darbai* 55: 111–116.
- Podvezko, V. 2005. Agreement of expert estimates, *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas* 11(2): 101–107.
- Župerkienė, E.; Župerka, A. 2010. Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 20(1): 182–190.

## COMPLEX EVALUATION OF PERSONNEL PERFORMANCE

L. J. Parfionova, R. Ginevičius

### Abstract

This article analyzes personnel performance evaluation concepts, personnel evaluation methods, the main subject, what principles are followed selecting personnel evaluation criteria. This topic becomes more and more relevant as the number of evaluation criteria increases. The study showed that the company's executives are not satisfied with the existing evaluation methods; evaluation methodology does not entirely satisfy corporate strategic objectives; evaluation are made in a very subjective way. The literature analysis and questionnaire survey allowed to form an integrated quality evaluation model, which allows objectively evaluate employees. The proposed model is simple, accurate and versatile. Proposed methodology can be used to evaluate either one employee or groups, compare results with each other.

**Keywords:** personnel performance evaluation, multi-criteria methods, expert assessments.